

**JAHRESABSCHLUSS UND  
ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT** 2016





## 01 BILANZ

→ 4

## 02 GUV

→ 6

## 03 ANHANG

→ 7

- 03.1 7 Anhang
- 03.2 24 Konzernzugehörigkeit
- 03.3 30 Anlage A zum Anhang
- 03.4 32 Anlage B zum Anhang

## 04 ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

→ 36

- 04.1 36 Grundlagen des Konzerns
- 04.2 42 Wirtschaftsbericht
- 04.3 60 Nachtragsbericht
- 04.4 60 Risiko- und Chancenbericht
- 04.5 78 Prognosebericht
- 04.6 80 Ergänzende Lageberichterstattung zum Einzelabschluss der ZALANDO SE

## 05 VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

→ 87

## 06 CORPORATE- GOVERNANCE-BERICHT

→ 88

## 07 BESTÄTIGUNGSVERMERK

→ 107

## 08 GLOSSAR

→ 108

## 01.1 BILANZ ZUM 31. DEZEMBER 2016

AKTIVA

→ 01

IN MIO. EUR	31.12.2016	31.12.2015
<b>A. Anlagevermögen</b>		
<b>I. Immaterielle Vermögensgegenstände</b>		
Selbst geschaffene Software	24,2	22,4
Gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	9,9	8,0
Geleistete Anzahlungen und selbst geschaffene Software in Entwicklung	35,7	9,8
	69,8	40,2
<b>II. Sachanlagen</b>		
Technische Anlagen und Maschinen	2,3	0,4
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	21,7	17,7
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	1,0	0,3
	25,0	18,4
<b>III. Finanzanlagen</b>		
Anteile an verbundenen Unternehmen	346,0	137,5
Beteiligungen	21,0	9,4
	367,0	146,9
	461,8	205,5
<b>B. Umlaufvermögen</b>		
<b>I. Vorräte</b>		
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	3,2	0,0
Waren	553,1	482,4
Geleistete Anzahlungen	1,1	1,4
	557,4	483,8
<b>II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände</b>		
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	303,2	204,0
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	51,6	22,7
Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	3,5	0,0
Sonstige Vermögensgegenstände	306,8	52,2
	665,1	278,9
<b>III. Wertpapiere</b>	477,9	594,7
<b>IV. Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten</b>	391,4	482,6
	2.091,8	1.840,0
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	15,4	6,9
<b>D. Aktive latente Steuern</b>	4,5	46,3
<b>Summe</b>	<b>2.573,5</b>	<b>2.098,7</b>

## 01.1 BILANZ ZUM 31. DEZEMBER 2016

## PASSIVA

→ 02

IN MIO. EUR	31.12.2016	31.12.2015
<b>A. Eigenkapital</b>		
<b>I. Gezeichnetes Kapital</b>	247,3	247,1
./.. Nennbetrag eigene Anteile		
Bedingtes Kapital 95,5 Mio. EUR (Vj. 90,4 Mio. EUR)	- 0,1	- 0,1
	247,2	247,0
<b>II. Kapitalrücklage</b>	1.171,4	1.151,3
<b>III. Bilanzgewinn (i.Vj. Bilanzverlust)</b>	25,3	- 107,5
	1.444,0	1.290,8
<b>B. Sonderposten für Zuwendungen der öffentlichen Hand</b>	0,1	1,3
<b>C. Rückstellungen</b>		
Steuerrückstellungen	8,3	18,1
Sonstige Rückstellungen	228,9	185,4
	237,2	203,5
<b>D. Verbindlichkeiten</b>		
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	8,1	8,6
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	735,8	507,4
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	49,5	3,0
Sonstige Verbindlichkeiten		
davon aus Steuern 45,1 Mio. EUR (Vj. 40,6 Mio. EUR)		
davon im Rahmen der sozialen Sicherheit 0,0 Mio. EUR (Vj. 0,0 Mio. EUR)	97,1	83,2
	890,5	602,2
<b>E. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	1,7	0,9
<b>Summe</b>	<b>2.573,5</b>	<b>2.098,7</b>

## 02.1 GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

## 02.1 GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR VOM 1. JANUAR 2016  
BIS ZUM 31. DEZEMBER 2016

→ 03

IN MIO. EUR	2016	2015
1. Umsatzerlöse	3.650,7	2.950,8
2. Andere aktivierte Eigenleistungen	45,2	22,4
3. Sonstige betriebliche Erträge davon Erträge aus der Währungsumrechnung 22,6 Mio. EUR (Vj. 30,0 Mio. EUR)	50,7	80,8
	3.746,6	3.054,0
4. Materialaufwand		
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	- 2.028,9	- 1.621,1
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	- 14,4	- 0,00
5. Personalaufwand		
a) Löhne und Gehälter	- 197,7	- 148,5
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung		
davon für Altersversorgung 0,1 Mio. EUR (Vj. 0,1 Mio. EUR)	- 29,7	- 21,9
6. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	- 27,0	- 22,1
7. Sonstige betriebliche Aufwendungen davon Aufwendungen aus der Währungsum- rechnung 22,1 Mio. EUR (Vj. 28,8 Mio. EUR)	- 1.245,9	- 1.148,8
	- 3.543,6	- 2.962,4
8. Erträge aus Gewinnabführung	4,4	2,3
9. Aufwendungen aus Verlustübernahme	- 0,3	0,0
10. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge davon aus verbundenen Unternehmen 2,5 Mio. EUR (Vj. 0,2 Mio. EUR) davon aus der Abzinsung langfristiger Rückstellungen 0,1 Mio. EUR (Vj. 0,1 Mio. EUR)	3,7	4,3
11. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	- 12,2	- 7,2
	- 4,4	- 0,6
12. Steuern vom Einkommen und Ertrag davon Aufwand aus der Veränderung bilanzierter latenter Steuern 41,8 Mio. EUR (Vj. Ertrag 48,3 Mio. EUR)	- 65,7	36,2
<b>13. Ergebnis nach Steuern / Jahresüberschuss</b>	132,9	127,2
14. Verlustvortrag aus dem Vorjahr	- 107,5	- 234,7
<b>15. Bilanzgewinn (i.Vj. Bilanzverlust)</b>	<b>25,3</b>	<b>- 107,5</b>

## 03.1 ANHANG

### 03.1.1 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.

Die Gesellschaft mit Sitz in Berlin ist beim Amtsgericht in Charlottenburg unter der Nummer HRB 158855 B unter der Firma ZALANDO SE eingetragen.

Die Vorjahreszahlen der Umsatzerlöse sind aufgrund der Neufassung von § 277 Abs. 1 HGB durch das BilRUG nur eingeschränkt vergleichbar.

### 03.1.2 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 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 direkt zurechenbare 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 um planmäßige Abschreibungen vermindert. Die Abschreibungen des Sachanlagevermögens erfolgen zeitanteilig linear. Die Abschreibungen werden über die folgenden wirtschaftlichen Nutzungsdauern vorgenommen:

## NUTZUNGSDAUER

→ 04

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

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

**Die Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe** sowie **Handelswaren** werden zu Anschaffungskosten unter Berechnung eines gewogenen Durchschnitts gemäß § 240 Abs. 4 HGB oder unter Beachtung von niedrigeren beizulegenden Werten (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 mithilfe 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: 30,5 %). Dieser umfasst die Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer und den Solidaritätszuschlag der ZALANDO SE einschließlich der Organgesellschaften und der Treuhandgesellschaften. Aktive und passive Steuerlatenzen werden verrechnet.

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

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

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 Retouren 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.

Im **Passiven Rechnungsabgrenzungsposten** werden Einnahmen vor dem Bilanzstichtag, soweit sie Ertrag für eine bestimmte Zeit nach dem Bilanzstichtag darstellen, ausgewiesen.

Forderungen und Verbindlichkeiten in fremder Währung werden am Abschlussstichtag gemäß § 256a HGB mit dem Devisenkassamittelkurs bewertet. Bei einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr wurden dabei das Realisationsprinzip (§ 252 Abs. 1 Nr. 4 Halbsatz 2 HGB) und das Anschaffungskostenprinzip (§ 253 Abs. 1 Satz 1 HGB) beachtet.

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 betrags- und fristenkongruente derivative Finanzinstrumente. Die Sicherungsgeschäfte weisen eine Laufzeit von bis zu dreizehn 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.

### 03.1.3 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 45,2 Mio. EUR (Vorjahr: 22,4 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.

**ANGABEN ZUM ANTEILSBESITZ DES FINANZANLAGEVERMÖGENS**

Zum 31. Dezember 2016 bestehen Anteile an folgenden verbundenen Unternehmen und Beteiligungen:

## ANTEILSBESITZLISTE

Lfd. Nr.	Firma	Sitz der Gesellschaft	Währung
<b>Anteile an verbundenen Unternehmen</b>			
1	zLabels GmbH	Berlin	EUR
2	Zalando Operations GmbH	Berlin	EUR
3	Zalando Logistics SE & Co. KG <sup>6</sup>	Brieselang	EUR
4	Zalando Logistics Mönchengladbach SE & Co. KG <sup>6</sup>	Mönchengladbach	EUR
5	Zalando Logistics Süd SE & Co. KG <sup>6</sup>	Berlin	EUR
6	Zalando S.A.S.	Paris, France	EUR
7	Zalando Customer Care DACH SE & Co. KG <sup>6</sup>	Berlin	EUR
8	Zalando Customer Care International SE & Co. KG <sup>6</sup>	Berlin	EUR
9	Zalando Content Creation SE & Co. KG <sup>6</sup>	Berlin	EUR
10	Zalando Payments SE & Co. KG <sup>6,7</sup>	Berlin	EUR
11	Zalando Fashion Entrepreneurs GmbH <sup>2</sup>	Berlin	EUR
12	Zalando Lounge Service GmbH <sup>2</sup>	Berlin	EUR
13	zOutlet Berlin GmbH <sup>2,3</sup>	Berlin	EUR
14	Zalando Ireland Ltd	Dublin, Irland	EUR
15	Zalando Finland Oy	Helsinki, Finnland	EUR
16	Zalando adtech lab GmbH <sup>2,4</sup>	Hamburg	EUR
17	Bread&Butter GmbH & Co. KG	Berlin	EUR
18	Portokali Property Development III SE & Co. KG <sup>6</sup>	Berlin	EUR
19	Fashion Connectivity Technologies GmbH	Berlin	EUR
20	Mobile Fashion Discovery GmbH	Berlin	EUR
21	Zalando Media Solutions GmbH <sup>2</sup>	Berlin	EUR
22	Bread&Butter Tradeshow Verwaltungs GmbH	Berlin	EUR

## 03.1 ANHANG

→ 05

Anteil am Eigenkapital gehalten von <sup>1</sup>	Anteilshöhe in % 2016	Jahresergebnis 2016 (in Mio. EUR)	Eigenkapital (in Mio. EUR)
Direkt	100,0	0,7	- 1,2
Direkt	100,0	-0,1	44,4
Direkt 2	99,0 1,0	0,8	57,8
Direkt 2	99,0 1,0	0,5	93,0
Direkt 2	99,0 1,0	0,0	72,7
Direkt	100,0	0,1	0,8
Direkt 2	99,0 1,0	0,0	0,1
Direkt 2	99,0 1,0	0,0	0,7
Direkt 2	99,0 1,0	0,0	0,9
Direkt 2	99,0 1,0	0,5	4,8
Direkt	100,0	0,0	0,0
Direkt	100,0	0,0	0,0
Direkt	100,0	3,0	0,3
Direkt	100,0	-4,9	- 1,1
Direkt	100,0	-2,6	6,8
Direkt	100,0	1,4	-0,4
Direkt	100,0	-0,3	2,6
Direkt 2	99,9 0,1	-0,1	0,0
Direkt	100,0	-2,8	-3,1
Direkt	100,0	-2,7	-2,9
Direkt	100,0	-0,3	0,0
17	100,0	0,0	0,0

Lfd. Nr.	Firma	Sitz der Gesellschaft	Währung
23	zLabels Trading Ltd	Hong Kong, Hong Kong	HKD
24	infansho Holding GmbH	Berlin	EUR
25	Zalando Lounge Logistics SE & Co KG <sup>6</sup>	Berlin	EUR
26	Tradebyte Software GmbH	Ansbach	EUR
27	nugg.ad GmbH	Berlin	EUR
28	Zalando Logistics Polska sp. z o. o.	Warsaw, Poland	PLN
29	Soyal sp. z o. o.	Warsaw, Poland	PLN
30	zLabels China Trading Co. Ltd.	Dongguan City, China	CNY
31	zLabels Trading Southern Europe S.L.	Torrellano (Elche), Spain	EUR
32	zLabels LP GmbH i.G.	Berlin	EUR
<b>Beteiligungen</b>			
33	Anatwine Ltd <sup>5</sup>	Cheltenham, United Kingdom	GBP
34	Le New Black SAS	Paris, France	EUR

1) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.

2) Ergebnis 2016 vor Ergebnisabführung

3) vormals zOutlets Berlin GmbH

4) vormals Metrigo GmbH

5) vom Kalenderjahr abweichendes Geschäftsjahr (30.06.2016)

6) Zalando se ist Komplementärin

7) vormals MyBrands Zalando eStyles SE &amp; Co. KG

## 03.1 ANHANG

→ 06

Anteil am Eigenkapital gehalten von <sup>1</sup>	Anteilshöhe in % 2016	Jahresergebnis 2016 (in Mio. EUR)	Eigenkapital (in Mio. EUR)
1	100,0	0,0	0,0
Direkt	100,0	-0,1	4,9
Direkt 2	99,9 0,1	0,0	2,2
Direkt	100,0	0,6	1,2
21	100,0	1,3	4,8
2	100,0	-0,4	14,7
2	100,0	-0,4	19,8
23	100,0	0,0	0,0
1	100,0	0,0	0,0
1	100,0	0,0	0,0
Direkt	36,4	-10,5	6,6
24	33,2	0,0	0,0

## 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 in Höhe von 11,6 Mio. EUR (Vorjahr: 5,8 Mio. EUR) sowie Darlehen in Höhe von 40,0 Mio. EUR (Vorjahr: 16,9 Mio. EUR) zusammen.

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

Sämtliche Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände haben wie im Vorjahr eine Restlaufzeit von unter einem Jahr.

## GUTHABEN BEI KREDITINSTITUTEN

Von den ausgewiesenen Guthaben bei Kreditinstituten sind zum Bilanzstichtag 3,8 Mio. EUR (Vorjahr: 3,8 Mio. EUR) zugunsten 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 4,5 Mio. EUR (Vorjahr: 46,3 Mio. EUR; Aktivüberhang). Der Bestand aktiver latenter Steuern in Höhe von 23,9 Mio. EUR resultiert insbesondere aus steuerlichen Verlustvorträgen der Vorjahre in Höhe von 21,4 Mio. EUR (Vorjahr: 55,6 Mio. EUR). Die Verlustvorträge setzen sich aus gewerbesteuerlichen (60,4 Mio. EUR; Vorjahr: 174,5 Mio. EUR) und körperschaftsteuerlichen Verlustvorträgen (78,6 Mio. EUR; Vorjahr: 188,6 Mio. EUR) zusammen und wurden jeweils mit den jeweiligen Steuersätzen bewertet (Gewerbesteuersatz: 14,76 %; Körperschaftsteuersatz: 15,83 %). Die Verlustvorträge werden mit hinreichender Wahrscheinlichkeit künftig steuermindernd wirken. Dem Bestand aktiver latenter Steuern stehen passive latente Steuern in Höhe von 19,4 Mio. EUR (Vorjahr: 10,8 Mio. EUR) entgegen, die im Wesentlichen aus der Aktivierung selbst erstellter immaterieller Vermögensgegenstände resultieren.



### Die latenten Steuern setzen sich wie folgt zusammen:

#### AKTIVE UND PASSIVE LATENTE STEUERN

→ 07

IN MIO. EUR	Aktive latente Steuern		Passive latente Steuern		Saldo	
	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015
Immaterielle Vermögenswerte	0,0	0,0	-17,6	-9,3	-17,6	-9,3
Sachanlagen	0,0	0,0	-0,8	-0,9	-0,8	-0,9
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	0,1	0,1	-0,7	-0,4	-0,6	-0,4
Rückstellungen	2,3	1,5	-0,2	-0,2	2,2	1,3
Verlustvorträge	21,4	55,6	0,0	0,0	21,4	55,6
Summe	23,9	57,2	-19,4	-10,8	4,5	46,3
Saldierung	-19,4	-10,8	19,4	10,8	0,0	0,0
<b>Bilanzansatz</b>	<b>4,5</b>	<b>46,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>4,5</b>	<b>46,3</b>

### EIGENKAPITAL

#### GEZEICHNETES KAPITAL

Zum Bilanzstichtag sind 247.255.868 (Vorjahr: 247.059.518) 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 2016 durch teilweise Ausnutzung des Genehmigten Kapitals 2013 um insgesamt 0,2 Mio. EUR auf 247,2 Mio. EUR erhöht. Es ist voll eingezahlt.

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

## GENEHMIGTES UND BEDINGTES KAPITAL

→ 08

	Betrag in Mio. EUR	Anzahl der Stückaktien	Zweck
Genehmigtes Kapital 2013	2,9	2.865,775	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 Options-schuldverschreibungen bis zum 1. Juni 2020
Bedingtes Kapital 2016	5,1	5.098,440	Bedienung von Bezugsrechten aus dem EIP 2016

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, aus dem Bedingten Kapital 2014 und aus dem Bedingten Kapital 2016.

Im Geschäftsjahr 2016 wurde das Grundkapital bedingt um bis zu 5,1 Mio. EUR durch die Ausgabe von bis zu 5.098.440 auf den Inhaber lautende Stückaktien (Bedingtes Kapital 2016) weiter erhöht. Das Bedingte Kapital 2016 dient gemäß Beschluss der Jahreshauptversammlung vom 31. Mai 2016 der Gewährung von Aktien an die Inhaber beziehungsweise Gläubiger von Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen oder einer Kombination dieser Instrumente.

## 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 2016 hat die ZALANDO SE 20.000 eigene Anteile mit einem durchschnittlichen Kurs von 34,63 EUR zurückgekauft, was einen rechnerischen Anteil am Grundkapital von 20.000 EUR oder 0,01 % des Grundkapitals entspricht. Insgesamt werden zum Stichtag 70.000 eigene Anteile (Anteil am Grundkapital 70.000 EUR) gehalten. Dies entspricht 0,03 % des Grundkapitals.

## KAPITALRÜCKLAGE

Die Kapitalrücklage beträgt 1.171,4 Mio. EUR (Vorjahr: 1.151,3 Mio. EUR). Im Geschäftsjahr wurden in Zusammenhang mit anteilsbasierten Vergütungszusagen mit Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten 20,8 Mio. EUR (Vorjahr: 19,7 Mio. EUR) in der Kapitalrücklage erfasst. Der über dem Nominalwert liegende Betrag für eigene Anteile in Höhe von 2,4 Mio. EUR (Vorjahr: 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 § 20 Abs. 1 oder Abs. 4 AktG oder 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

Die Steuerrückstellungen in Höhe von 8,3 Mio. EUR (Vorjahr: 18,1 Mio. EUR) betreffen Ertragsteuern.

Sonstige Rückstellungen waren in Höhe von insgesamt 228,9 Mio. EUR (Vorjahr: 185,4 Mio. EUR) zu bilden. Sie betreffen im Wesentlichen Rücknahmeverpflichtungen (67,3 Mio. EUR), ausstehende Rechnungen für Logistikaufwendungen (62,1 Mio. EUR), Marketingaufwendungen (58,4 Mio. EUR) sowie personalbezogene Aufwendungen (7,7 Mio. EUR).

### VERBINDLICHKEITEN

Im Rahmen von Reverse Factoring-Verträgen hatten zum 31. Dezember 2016 bestimmte Lieferanten ihre Forderungen gegen Zalando in einem Umfang von 282,3 Mio. EUR an verschiedene Factoring-Anbieter übertragen (31. Dezember 2015: 170,9 Mio. EUR); davon 216,1 Mio. EUR (31. Dezember 2015: 150,0 Mio. EUR) an Kreditinstitute. Der Ausweis erfolgt weiterhin unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Zum Bilanzstichtag bestehen Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von 49,5 Mio. EUR (Vorjahr: 3,0 Mio. EUR). Diese setzen sich im Wesentlichen aus Verbindlichkeiten aus beschlossenen und noch nicht durchgeführten Kapitalerhöhungen (36 Mio. EUR; Vorjahr: 0 Mio. EUR) sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (13,5 Mio. EUR; Vorjahr: 3 Mio. EUR) zusammen.

Die sonstigen Verbindlichkeiten in Höhe von 97,1 Mio. EUR (Vorjahr: 83,2 Mio. EUR) bestehen im Wesentlichen aus Steuern sowie kreditorischen Debitoren.

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

### AUSSCHÜTTUNGSSPERREN GEM. § 268 ABS. 8 HGB

Aus der Aktivierung selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände des Anlagevermögens ergibt sich nach Abzug der hierfür gebildeten passiven latenten Steuern bei nicht ausreichend frei verfügbaren Rücklagen ein nicht zur Ausschüttung verfügbarer Betrag von 40,2 Mio. EUR (Vorjahr: 22,9 Mio. EUR). Der Überhang der aktiven über die passiven latenten Steuern erhöht diesen Betrag um 22,1 Mio. EUR (Vorjahr: 55,7 Mio. EUR).

**HAFTUNGSVERHÄLTNISSE IM SINNE DES § 251 HGB**

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

## HAFTUNGSVERHÄLTNISSE

→ 09

IN MIO. EUR	31.12.2016	31.12.2015
Haftungsverhältnisse aus herausgelegten Mietgarantien davon für verbundene Unternehmen	25,8 (25,8)	25,4 (25,4)
Mithaftung für Darlehensverbindlichkeiten davon für verbundene Unternehmen	14,4 (14,4)	17,6 (17,6)
Haftungsverhältnisse aus Bürgschaften davon für verbundene Unternehmen	6,0 (6,0)	0,0 (0,0)
Haftungsverhältnisse aus der Bestellung von Sicherheiten für fremde Verbindlichkeiten davon für verbundene Unternehmen	2,5 (2,5)	0,0 (0,0)
	<b>48,7</b>	<b>43,0</b>

Darüber hinaus hat die ZALANDO SE sich gegenüber der Goodmann Cinnamon Logistics (Lux) S.à.r.l, Luxemburg, der Goodmann Boysenberry Logistics (Lux) S.à.r.l, Luxemburg, und der Goodmann Tumbleweed Logistics (Lux) S.à.r.l, Luxemburg, dazu verpflichtet, die Zalando Logistics SE & Co. KG, Brieselang, die Zalando Logistics Mönchengladbach SE & Co. KG, Mönchengladbach, sowie die Zalando Logistics Süd SE & Co. KG, Berlin, insoweit finanziell auszustatten, dass diese in der Lage sind, ihre Verpflichtungen aus den Mietverträgen über Logistikflächen in Erfurt, Mönchengladbach und Lahr 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 70,8 Mio. EUR (Vorjahr: 64,0 Mio. EUR) sonstige finanzielle Verpflichtungen (davon gegenüber verbundenen Unternehmen wie im Vorjahr 0,0 Mio. EUR).

Im Einzelnen betreffen diese Verpflichtungen folgende Sachverhalte:

## SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN

→ 10

## IN MIO. EUR

Mietverträge	69,5
Leasingverträge	1,3
<b>Summe</b>	<b>70,8</b>

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

Weiterhin bestehen zum Bilanzstichtag sonstige finanzielle Verpflichtungen aus Bestellobligo für Ware der Saison Frühjahr/Sommer 2017.

#### DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

Zum Bilanzstichtag bestehen Devisentermingeschäfte von insgesamt 1.104,4 Mio. EUR (Vorjahr: 295,5 Mio. EUR), welche zum Teil einen positiven Marktwert in Höhe von 6,4 Mio. EUR (Vorjahr: 3,8 Mio. EUR) und zum Teil einen negativen Marktwert in Höhe von 8,6 Mio. EUR (Vorjahr: 0,7 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 und GBP wurde ein Volumen von 44,3 Mio. EUR (Vorjahr: 14,0 Mio. EUR) mit Devisentermingeschäften im Umfang von 44,3 Mio. EUR (Vorjahr: 14,0 Mio. EUR) (positiver Marktwert: 0,9 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR), negativer Marktwert: 0,3 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 mithilfe 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 erwarteten Bestellungen von Waren in USD und GBP wurde ein Volumen von 162,8 Mio. EUR (Vorjahr: 4,5 Mio. EUR) mit Devisentermingeschäften im Umfang von 162,8 Mio. EUR (Vorjahr: 4,5 Mio. EUR) (positiver Marktwert: 4,1 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR), negativer Marktwert: 1,1 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 mithilfe 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 von 11,3 Mio. EUR (Vorjahr: 21,0 Mio. EUR) wurden mit Devisentermingeschäften im Umfang von 11,3 Mio. EUR (positiver Marktwert: 0,1 Mio. EUR (Vorjahr: 0,8 Mio. EUR), negativer Marktwert: 0,2 Mio. EUR (Vorjahr: 0,1 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 mithilfe 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, GBP, NOK, PLN und SEK wurde ein Volumen von 885,9 Mio. EUR (Vorjahr: 256,0 Mio. EUR) mit Devisentermingeschäften

im Umfang von 885,9 Mio. EUR (Vorjahr: 256,0 Mio. EUR) (positiver Marktwert: 1,2 Mio. EUR (Vorjahr: 3,0 Mio. EUR)); negativer Marktwert: 7,1 Mio. EUR (Vorjahr: 0,7 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 mithilfe 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.

### 03.1.4 ERLÄUTERUNGEN ZUR GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

#### UMSATZERLÖSE

Die Umsätze entfielen im Geschäftsjahr 2016 zu rund 53 % auf die Region Deutschland, Österreich und Schweiz (DACH) (vgl. nachstehende Tabelle).

#### UMSATZERLÖSE

→ 11

IN MIO. EUR	2016		2015		Veränderung
DACH*	1.952,0	53,5 %	1.665,6	56,5 %	286,4
Übriges Europa**	1.698,7	46,5 %	1.285,2	43,5 %	413,5
<b>ZALANDO SE</b>	<b>3.650,7</b>	<b>100 %</b>	<b>2.950,8</b>	<b>100 %</b>	<b>699,9</b>

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

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

Die Umsatzerlöse setzen sich zusammen aus dem Verkauf von Handelswaren (3.526,9 Mio. EUR) sowie aus der Erbringung von Dienstleistungen (123,8 Mio. EUR). Aufgrund der erstmaligen Anwendung des Bilanzrichtlinien-Umsetzungsgesetzes wurden unter den Umsatzerlösen Erträge in Höhe von 44,1 Mio. EUR (Vorjahr: 38,2 Mio. EUR) ausgewiesen. Diese ergeben sich im Wesentlichen aus Weiterbelastungen von Konzernumlagen. Im Vorjahr erfolgte der Ausweis unter den sonstigen betrieblichen Erträgen. Unter Berücksichtigung der Erträge aus der Weiterbelastung von Konzernumlagen beträgt der Vorjahresumsatz 2.989,0 Mio. EUR.

#### PERIODENFREMDE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

Die in den sonstigen betrieblichen Erträgen enthaltenen periodenfremden Erträge in Höhe von 22,3 Mio. EUR (Vorjahr: 5,5 Mio. EUR) enthalten im Wesentlichen Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten periodenfremde Aufwendungen in Höhe von 1,2 Mio. EUR (Vorjahr: 1,2 Mio. EUR), die im Wesentlichen aus Korrekturen der Vorsteuer für Vorjahre resultieren.

### 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 2016 betrug wie im Vorjahr unter Berücksichtigung des Solidaritätszuschlages 15,8 %. Der maßgebliche Gewerbesteuersatz betrug wie im Vorjahr 14,8 %.

Laufende und latente Steuern sind der folgenden Tabelle zu entnehmen.

LAUFENDE UND LATENTE STEUERN <span style="float: right;">→ 12</span>		
IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2016	01.01.–31.12.2015
Latente Steuern	- 41,8	48,3
Laufende Steuern	- 23,9	- 12,1
<b>Summe</b>	<b>- 65,7</b>	<b>36,2</b>

### 03.1.5 SONSTIGE ANGABEN

#### ANZAHL DER MITARBEITER

Im Geschäftsjahr waren durchschnittlich 3.523 (Vorjahr: 3.019) angestellte Mitarbeiter beschäftigt:

DURCHSCHNITTLICHE ANZAHL DER MITARBEITER <span style="float: right;">→ 13</span>	
Commercial	1.162
Technology	1.279
Andere Funktionen	1.082
<b>Summe</b>	<b>3.523</b>

## 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.

### NACHTRAGSBERICHT

Nach Abschluss des Geschäftsjahres 2016 sind keine Vorgänge von besonderer Bedeutung eingetreten.

### MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

Folgende Personen gehören im Berichtsjahr dem Aufsichtsrat der Gesellschaft an:

#### MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

→ 14

Aufsichtsrat	ausgeübter Beruf	Mitglied im Aufsichtsrat seit
Lothar Lanz (Aufsichtsratsvorsitzender)	Aufsichtsrat, insbesondere Axel Springer SE, Kinnevik AB und TAG Immobilien AG	10.02.2014
Lorenzo Grabau (stellv. Aufsichtsratsvorsitzender)	Mitglied der Geschäftsführung, insbesondere Millicom International Cellular S.A	12.12.2013
Anders Holch Povlsen	CEO der Bestseller-Gruppe	12.12.2013
Kai-Uwe Ricke	Unternehmer	03.06.2014
Alexander Samwer	Unternehmer und Gründer	12.12.2013
Konrad Schäfers	Angestellter der ZALANDO SE, Berlin	02.06.2015
Dylan Ross	Angestellter der ZALANDO SE, Berlin	02.06.2015
Beate Siert	Angestellte der ZALANDO SE, Berlin	02.06.2015
Jørgen Madsen Lindemann	CEO von Modern Times Group MTG AB, Stockholm, Schweden	31.05.2016



Christina Stenbeck war bis zum 31. Mai 2016 Aufsichtsratsvorsitzende.

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 2016 Bezüge von 0,6 Mio. EUR (Vorjahr: 0,6 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.

## AKTUELLE MANDATE

→ 15

Name des Aufsichtsratsmitglieds	Mandate gemäß § 125 Abs. 1 S. 5 AktG
Lorenzo Grabau	<p>Qliro Group AB, Schweden (Verwaltungsrat)</p> <p>Millicom International Cellular S.A., Luxemburg (Verwaltungsrat)</p> <p>Tele2 AB, Schweden (Verwaltungsrat)</p> <p>Global Fashion Holding S.A., Luxemburg (Verwaltungsrat, Vorsitz, bis Dezember 2016)</p> <p>Rocket Internet SE, Berlin (Aufsichtsrat, bis Juni 2016)</p> <p>Lazada Group S.A., Luxemburg (Verwaltungsrat, Vorsitz, bis April 2016)</p>
Lothar Lanz	<p>Axel Springer SE (Aufsichtsrat)</p> <p>Bauwert AG (Aufsichtsrat, Vorsitz)</p> <p>Dogan TV Holding A.S. (Verwaltungsrat)</p> <p>Home24 AG (Aufsichtsrat, Vorsitz)</p> <p>Kinnevik AB (Verwaltungsrat)</p> <p>TAG Immobilien AG (Aufsichtsrat, stellvertretender Vorsitzender)</p>
Jørgen Madsen Lindemann*	<p>Turtle Entertainment GmbH, Köln (Aufsichtsrat)</p>
Anders Holch Povlsen**	<p>Intervare A/S 25169158, Dänemark (Verwaltungsrat, Vorsitz)</p> <p>Nemlig.com A/S, Dänemark (Verwaltungsrat, Vorsitz)</p> <p>J.Lindeberg AB 556533-7085, Schweden (Verwaltungsrat)</p> <p>J.Lindeberg Holding AB, Schweden (Verwaltungsrat)</p> <p>J.Lindeberg IP HK Limited, Hong Kong (Verwaltungsrat)</p> <p>J.Lindeberg Holding (Singapore) Pte. Ltd., Singapur (Verwaltungsrat)</p> <p>JL Schweiz AG, Schweiz (Verwaltungsrat, Vorsitz)</p>

→ 16

Name des Aufsichtsratsmitgliedes	Mandate gemäß § 125 Abs. 1 S. 5 AktG
Kai-Uwe Ricke	<p>United Internet AG, Montabaur (Aufsichtsrat)</p> <p><i>Mandate in verbundenen Unternehmen:</i></p> <p>United Internet Ventures AG, Montabaur (Aufsichtsrat) 1&amp;1 Internet AG, Montabaur (Aufsichtsrat) 1&amp;1 Telecommunication SE, Montabaur (Aufsichtsrat, Stellvertretender Vorsitz) 1&amp;1 Mail &amp; Media Applications SE, Montabaur (Aufsichtsrat, stellvertretender Vorsitzender)</p> <p>EUN Holdings LLP, Delaware (Verwaltungsrat, seit Oktober 2016)</p> <p>euNetworks Group Ltd. Singapur (Verwaltungsrat)</p> <p>Delta Partners, Dubai (Verwaltungsrat, Vorsitz)</p> <p>SUSI Partners AG, Schweiz (Verwaltungsrat, Vorstiz)</p> <p>Virgin Mobile CEE, Niederlande (Verwaltungsrat)</p>
Alexander Samwer	Home 24 AG, Germany (Aufsichtsrat)
Beate Siert	–
Dylan Ross	–
Konrad Schäfers	–
Christina Stenbeck (Aufsichtsratsvorsitzende bis Mai 2016)	<p>Kinnevik AB, Schweden (Member of the Board of Directors, Vorsitz bis Mai 2016)</p> <p>Millicom International Cellular, Luxemburg (Member of the Board of Directors, Vorsitz bis Mai 2016)</p> <p>Verdere SARL, Luxemburg (Member of the Board of Directors, Vorsitz)</p>

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

\*\*) 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:

## MITGLIEDER DES VORSTANDS

→ 17

Vorstand	ausgeübter Beruf
Robert Gentz	Vorstand
David Schneider	Vorstand
Rubin Ritter	Vorstand

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

## AKTUELLE MANDATE

→ 18

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

Die Mitglieder des Vorstands üben ihre Vorstandstätigkeit hauptberuflich aus.

Dem Vorstand im Geschäftsjahr 2016 gewährten Gesamtbezüge belaufen sich auf 0,6 Mio. EUR (im Vorjahr: 0,7 Mio. EUR). Sowohl im Geschäftsjahr 2016 als auch im Vorjahr wurden dem Vorstand keine neuen Optionsrechte gewährt.

**ANGABE ZU GESCHÄFTEN MIT NAHESTEHENDEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN**

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

**ERGEBNISVERWENDUNG**

Aufsichtsrat und Vorstand schlagen vor, den Bilanzgewinn zum 31. Dezember 2016 in Höhe von 25.323.394,06 EUR vollständig auf neue Rechnung vorzutragen.

**ANGABE ZUR CORPORATE GOVERNANCE-ERKLÄRUNG**

Die Erklärung des Vorstands und des Aufsichtsrates zum Corporate Governance Kodex nach § 161 AktG vom Dezember 2016 ist auf der Internetseite der Gesellschaft (<https://corporate.zalando.de/>) öffentlich zugänglich gemacht.

**Unterzeichnung des Jahresabschlusses 2016**

Berlin, den 24. Februar 2017

Der Vorstand

Robert Gentz

David Schneider

Rubin Ritter

## 03.3 ANLAGE A ZUM ANHANG

### ANLAGENSPIEGEL 2016

IN MIO. EUR

	Anschaffungs- und Herstellungskosten				31.12.2016
	01.01.2016	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	
<b>Immaterielle Vermögensgegenstände</b>					
Selbst geschaffene gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte	49,3	13,0	7,9	7,8	62,2
Gewerbliche Schutzrechte, ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	24,1	6,0	0,0	0,0	30,1
Geleistete Anzahlungen	9,8	34,8	1,1	-7,8	35,7
	83,2	53,8	9,0	0,0	128,0
<b>Sachanlagen</b>					
Bauten auf fremden Grundstücken	0,2	0,0	0,0	0,0	0,2
Technische Anlagen und Maschinen	0,5	2,2	0,0	0,0	2,7
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	32,9	11,9	1,5	0,1	43,4
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	0,3	0,8	0,0	-0,1	1,0
	33,9	14,9	1,5	0,0	47,3
<b>Finanzanlagen</b>					
Anteile an verbundenen Unternehmen	137,6	208,5	0,0	0,0	346,1
Beteiligungen	9,4	11,5	0,0	0,0	21,0
	147,0	220,0	0,0	0,0	367,1
	<b>264,1</b>	<b>288,7</b>	<b>10,5</b>	<b>0,0</b>	<b>542,4</b>

## 03.3 ANLAGE A ZUM ANHANG

→ 19

	Kumulierte Abschreibungen			Buchwerte		
	01.01.2016	Zugänge	Abgänge	31.12.2016	31.12.2016	31.12.2015
	26,9	14,9	3,8	38,0	24,2	22,4
	16,1	4,1	0,0	20,2	9,9	8,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	35,7	9,8
	43,0	19,0	3,8	58,2	69,8	40,2
	0,2	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0
	0,1	0,3	0,0	0,4	2,3	0,4
	15,2	7,6	1,1	21,7	21,7	17,7
	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,3
	15,5	7,9	1,1	22,3	25,0	18,4
	0,1	0,0	0,0	0,1	346,0	137,5
	0,0	0,0	0,0	0,0	21,0	9,4
	0,1	0,0	0,0	0,1	367,0	146,9
	<b>58,6</b>	<b>27,0</b>	<b>4,9</b>	<b>80,6</b>	<b>461,8</b>	<b>205,5</b>

## 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 nach § 26 Abs. 1 WpHG veröffentlicht worden sind:

Baillie Gifford & Co., Edinburgh, Vereinigtes Königreich, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland, am 2. Februar 2016 die Schwelle von 5 % der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 5,01 % (das entspricht 12.374.090 Stimmrechten) betragen hat, wobei 5,01 % der Stimmrechte (das entspricht 12.374.090 Stimmrechten) der Gesellschaft gemäß § 22 WpHG zuzurechnen sind. Als vollständige Kette der Tochterunternehmen beginnend mit der obersten beherrschenden Person oder dem obersten beherrschenden Unternehmen wurde angegeben: Baillie Gifford & Co., Baillie Gifford Overseas Limited (3,68 % der Stimmrechte).

Baillie Gifford & Co., Edinburgh, Vereinigtes Königreich, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG darüber hinaus aufgrund von Erwerb/Veräußerung von Aktien mit Stimmrechten und aufgrund freiwilliger Konzernmitteilung mit Schwellenberührung auf Ebene von Tochterunternehmen mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil am 13. Juni 2016 6,87 % (das entspricht 16.973.478 Stimmrechten) betragen hat, wobei 6,87 % der Stimmrechte (das entspricht 16.973.478 Stimmrechten) der Gesellschaft gemäß § 22 WpHG zuzurechnen sind. Als vollständige Kette der Tochterunternehmen beginnend mit der obersten beherrschenden Person oder dem obersten beherrschenden Unternehmen wurde angegeben: Baillie Gifford & Co., Baillie Gifford Overseas Limited (5,02 % der Stimmrechte).

Die Zerena GmbH (i. Gr.), Grünwald, Deutschland, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland, am 18. Mai 2016 die Schwelle von 5 % der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 8,77 % (das entspricht 21.677.545 Stimmrechten) betragen hat, wobei 8,77 % der Stimmrechte (das entspricht 21.677.545 Stimmrechten) der Gesellschaft gemäß § 22 WpHG zuzurechnen sind. Als vollständige Kette der Tochterunternehmen beginnend mit der obersten beherrschenden Person oder dem obersten beherrschenden Unternehmen wurde angegeben: die Zerena GmbH (i. Gr.), Rocata GmbH, Global Founders GmbH (8,32 % der Stimmrechte), Rocket Internet SE.

Die Rocata GmbH, Grünwald, Deutschland, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland, am 2. Mai 2016 die Schwelle von 5 % der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 8,77 % (das entspricht 21.677.545 Stimmrechten) betragen hat, wobei 8,77 % der Stimmrechte (das entspricht 21.677.545 Stimmrechten) der Gesellschaft gemäß § 22 WpHG zuzurechnen sind. Als vollständige Kette der Tochterunternehmen beginnend mit der obersten beherrschenden Person oder dem obersten beherrschenden Unternehmen wurde angegeben: Rocata GmbH, Global Founders GmbH (8,32 %), Rocket Internet SE.

Die Global Founders GmbH, Grünwald, Deutschland, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland, am 20. November 2015 die Schwellen von 10 %, 15 %, 20 %, 25 % und 30 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem 9,92 % (das entspricht 24.477.678 Stimmrechten) betragen hat, wobei Global Founders GmbH



9,41 % (das entspricht 23.212.181 Stimmrechten) direkt hält und 0,51 % (das entspricht 1.265.497 Stimmrechten) der Global Founders GmbH gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen sind.

Vanguard World Funds, Wilmington, Delaware, United States of America, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland, am 18. April 2016 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 3,03 % (das entspricht 7.478.835 Stimmrechten) betragen hat, wobei diese Stimmrechte (das entspricht 7.478.835 Stimmrechten) von Vanguard World Funds direkt gemäß § 21 WpHG gehalten werden.

Anders Holch Povlsen hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass sein Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland, am 16. März 2016 die Schwelle von 10 % der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 10,05 % (das entspricht 24.827.078 Stimmrechten) betragen hat, wobei 10,05 % der Stimmrechte (das entspricht 24.827.078 Stimmrechten) Herrn Povlsen gemäß § 22 WpHG zuzurechnen sind. Als vollständige Kette der Tochterunternehmen beginnend mit der obersten beherrschenden Person oder dem obersten beherrschenden Unternehmen wurden angegeben: Anders Holch Povlsen, Aktieselskabet af 1.8.2007, Aktieselskabet af 1.8.2004, Bestseller United A/S, Bestseller A/S, Bestseller Commerce B.V., Bestseller Handels B.V (10,05 % der Stimmrechte).

Die TEV Global Invest I GmbH, Mülheim an der Ruhr, Deutschland, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG 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.

Die Tengemann Ventures GmbH, Mülheim an der Ruhr, Deutschland, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG 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, wobei 4,996 % (das entspricht 12.320.457 Stimmrechten) der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen sind. 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.

Die Tengemann Ventures Management GmbH, Mülheim an der Ruhr, Deutschland, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG 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, wobei 4,996 % (das entspricht 12.320.457 Stimmrechten) der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen sind. 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, Tengemann Ventures GmbH.

Die Tengemann Warenhandelsgesellschaft KG, Mülheim an der Ruhr, Deutschland, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG 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, wobei 4,996 % (das entspricht 12.320.457 Stimmrechten) der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen

sind. 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.

Die Tengelmann Verwaltungs- und Beteiligungs GmbH, Mülheim an der Ruhr, Deutschland, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG 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, wobei 4,996 % (das entspricht 12.320.457 Stimmrechten) der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen sind. 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.

Kinnevik Internet 1 AB, Stockholm, Schweden, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an einem organisierten Markt, 47,07 % (115.216.310 Stimmrechte) betragen hat, wobei Kinnevik Internet 1 AB 32,04 % (78.427.800 Stimmrechte) direkt hält. Kinnevik Internet 1 AB wurden 15,03 % (36.788.510 Stimmrechte) zum Zeitpunkt der Mitteilung nach § 22 Abs. 2 WpHG von folgendem Aktionär, dessen Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, Stimmrechte zugerechnet: Global Founders GmbH.

Kinnevik Online AB, Stockholm, Schweden, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an einem organisierten Markt, 47,07 % (115.216.310 Stimmrechte) betragen hat, wobei Kinnevik Online AB 32,04 % (78.427.800 Stimmrechte) gem. § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen sind. Zugerechnete Stimmrechte werden dabei über das folgende von Kinnevik Online AB kontrollierte Unternehmen, dessen Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, gehalten: Kinnevik Internet 1 AB. Kinnevik Online AB wurden 15,03 % (36.788.510 Stimmrechte) zum Zeitpunkt der Mitteilung nach § 22 Abs. 2 WpHG von folgendem Aktionär, dessen Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, Stimmrechte zugerechnet: Global Founders GmbH.

Investment AB Kinnevik, Stockholm, Schweden, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an einem organisierten Markt, 47,07 % (115.216.310 Stimmrechte) betragen hat, wobei Investment AB Kinnevik 32,04 % (78.427.800 Stimmrechte) gem. § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen sind. Zugerechnete Stimmrechte werden dabei über folgende von Investment AB Kinnevik kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE jeweils 3 % oder mehr beträgt, gehalten: Kinnevik Internet 1 AB, Kinnevik Online AB. Investment AB Kinnevik wurden 15,03 % (36.788.510 Stimmrechte) zum Zeitpunkt der Mitteilung nach § 22 Abs. 2 WpHG von folgendem Aktionär, dessen Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, Stimmrechte zugerechnet: Global Founders GmbH.

Verdere S.à r.l., Luxemburg, Luxemburg, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an einem organisierten Markt, 47,07 % (115.216.310 Stimmrechte) betragen hat, wobei Verdere S.à r.l. 32,04 % (78.427.800 Stimmrechte) gem. § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen sind. Zugerechnete Stimmrechte werden dabei über folgende von Verdere S.à r.l. kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, gehalten: Kinnevik Internet 1 AB, Kinnevik Online AB, Investment AB Kinnevik. Verdere S.à r.l. wurden 15,03 % (36.788.510 Stimmrechte) zum Zeitpunkt der Mitteilung nach § 22 Abs. 2 WpHG von folgendem Aktionär, dessen Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, Stimmrechte zugerechnet: Global Founders GmbH.

## 04 ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

### 04.1 GRUNDLAGEN DES KONZERNS

- Zalando ist Europas führende Online-Plattform für Mode
- Zusammen mit den 32 Tochtergesellschaften wird die komplette Wertschöpfungskette im Online-Handel abgedeckt
- Strategische Investitionen zur Stärkung der Partnerschaft mit Kunden und Lieferanten sowie in Infrastruktur
- Zalando baut Logistik in Polen, Frankreich und Italien aus
- Nachhaltigkeit ist fest in der Unternehmens-DNA verankert

#### 04.1.1 GESCHÄFTSMODELL

Zalando ist Europas führende Online-Modeplattform für Damen, Herren und Kinder. Das in Berlin ansässige Unternehmen bietet seinen Kunden eine umfangreiche Auswahl an Modeartikeln wie Schuhe, Bekleidung und Accessoires bei kostenlosem Versand und Rückversand.

Das Sortiment reicht von beliebten weltweit bekannten Marken über Fast-Fashion bis zu lokalen Brands und wird durch selbst designte Private-Labels ergänzt – insgesamt arbeitet Zalando mit über 1.500 internationalen Markenherstellern zusammen. Erweitert und abgerundet wird das Angebot durch die Zalando Lounge, die für registrierte Mitglieder Verkaufsaktionen zu rabattierten Preisen anbietet. Die zwischen 2012 und 2016 eröffneten stationären Outlet-Stores in Berlin, Frankfurt am Main und Köln bieten einen zusätzlichen Absatzkanal für Restbestände. Das Mutterunternehmen, die ZALANDO SE, wurde 2008 gegründet und hat seinen Sitz in Berlin. Die Zalando-Shops sind lokal auf die Bedürfnisse der Kunden in 15 verschiedenen europäischen Märkten zugeschnitten: Österreich, Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Deutschland, Italien, Luxemburg, die Niederlande, Norwegen, Polen, Spanien, Schweden, die Schweiz und Großbritannien. Zalandos länderspezifische Internetseiten und mobile Apps sind in jedem dieser Märkte auf die konkreten Bedürfnisse und Vorlieben unserer Kunden zugeschnitten. Das Logistiknetzwerk von Zalando mit derzeit vier zentralen Logistikzentren in Deutschland ermöglicht die effiziente Versorgung aller Kunden in ganz Europa und wird durch das aktuell in Bau befindliche Logistikzentrum in Polen sowie zwei neue Satellitenlager in Italien und Frankreich noch weiter ausgebaut, um der steigenden Nachfrage im Online-Handel gerecht zu werden. 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 von entscheidender Bedeutung für den Erfolg ist und es Zalando erlaubt, 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 32 Tochterunternehmen, die in den Bereichen Logistik, Kundenservice, Produktdarstellung, Werbung, Marketing sowie in der Entwicklung von Private-Labels 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 Ergänzende Lageberichterstattung zum Einzelabschluss der ZALANDO SE dargestellt.

Der Vorstand der ZALANDO SE setzt sich aus drei Mitgliedern zusammen, denen die Verantwortung der Strategie und der operativen Steuerung des Konzerns obliegt. Rubin Ritter verantwortet den Bereich Vertrieb, Operations, 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 prüft 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 Bonuspläne werden im Vergütungsbericht erläutert. Der Vergütungsbericht und die übernahmerechtlichen Angaben nach § 289 Abs. 4 und § 315 Abs. 4 HGB, die beide Bestandteile des zusammengefassten Lageberichts sind, wurden im Corporate-Governance-Bericht dargestellt. Der Corporate-Governance-Bericht enthält auch die Erklärung zur Unternehmensführung.

### SEGMENTE DES KONZERNS

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

### 04.1.3 STRATEGIE UND ZIELE DES KONZERNS

Zalando ist Europas führende Online-Plattform für Mode. Rund 12.000 Mitarbeiter setzen sich dafür ein, die Erwartungen der Kunden zu erfüllen. Das Unternehmen bietet rund 20 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, das die Grundlage für die Erreichung der angestrebten Umsatz- und Ergebnisziele bildet. Der Konzern strebt an, durch Erweiterung des Marktanteils im europäischen Online-Modehandel die Umsätze 2017 profitabel um 20 %–25 % zu steigern.

Das Unternehmen will sich als Plattform aufstellen, die Kunden und Fashion zusammenbringt. Durch die Entwicklung seiner operativen und technologischen Infrastruktur ermöglicht das Unternehmen allen Teilnehmern eine Wertschöpfung über die Zalando-Plattform. Zudem begreift Zalando seine Plattform als eine Art Betriebssystem für die Modewelt, das auf verschiedene Weise alle möglichen Arten von Modeschaffenden verbindet und dabei den jeweiligen spezifischen Bedürfnissen Rechnung trägt. Die Plattform bietet digitale und Infrastrukturleistungen, z. B. in den Bereichen Analytik, Werbung und Logistik. Die Teilnehmer umfassen Kunden, Marken/Händler und Vermittler (z. B. Fashion-Stylisten, Content-Ersteller, Logistik- und sonstige Dienstleister). Ein plattformbasierter Ansatz unterstützt Zalando dabei, seinen Kunden die von ihnen geschätzten Leistungen – skalierbar und mit der richtigen Kostenstruktur – bieten zu können: eine größere Auswahl und inspirierende Inhalte, weitere mögliche Liefermethoden, zusätzliche Leistungen und Zugang zu Fashion-Expertise. Das Unternehmen geht davon aus, dass das Anbieten dieser Leistungen eine selbstverstärkende Wachstumsdynamik auslösen und das Potenzial von Zalando weiter entfalten wird. Ein erweitertes Warensortiment und eine bessere Verfügbarkeit tragen zu einer größeren Kundenreichweite bei und umgekehrt. Für Markenpartner stellt die Möglichkeit, auf unsere beispiellose Kundenreichweite zurückzugreifen, eine große Geschäftschance dar, die sie durch Nutzung unserer Plattformstruktur für sich wahrnehmen können.

Die Zalando-Technologie ist das Fundament der Fashion-Plattform. Über sie steuern wir die höhere Diversität und Komplexität der Plattform, die mit der Aufnahme neuer Partner und Produkte einhergeht. Zalando setzt sich stetig damit auseinander, welchen Herausforderungen seine Fashionpartner gegenüberstehen, um passende Lösungsansätze zu entwickeln. 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 für seine Plattform weiterhin möglichst viele verschiedene Partner gewinnen, diese mit technologischem Know-how intelligent miteinander verbinden und so ein attraktives Angebot für seine Kunden schaffen.

Das Zalando-Management hat für 2017 drei strategische Investitionsbereiche definiert:

#### **INVESTITIONEN IN UNSER LEISTUNGSVERSPRECHEN AN KUNDEN**

Zalando wird die Investitionen in die vier Schlüsselbereiche – das Sortiment, die Kundenfreundlichkeit, die Marke und Mobilitätslösungen – fortsetzen, um sich noch eindeutiger als die kompetenteste Adresse für Online-Mode zu positionieren.

#### **INVESTITIONEN IN UNSER LEISTUNGSVERSPRECHEN AN LIEFERANTEN**

Um die Position als bevorzugter E-Commerce-Partner seiner Lieferanten zu verteidigen, wird Zalando weiter in die Bereiche Handelslösungen, Partnerprogramm, digitale Leistungen und Logistikleistungen investieren.

#### **INVESTITIONEN IN DIE INFRASTRUKTUR**

Investitionen in Technologien und operative Infrastruktur bilden den Grundstein für Zalandos überzeugendes Leistungsangebot für Kunden und Lieferanten.

Zalando wird sich weiterhin darauf konzentrieren, seinen Marktanteil auszubauen, und die anhaltende Wachstumsdynamik aus der Verknüpfung von Kundenreichweite und einer branchenführenden Infrastruktur nutzen. Für Verbraucher ist Zalando mehr denn je die erste Adresse für Fashion-Inspiration und -Beratung sowie um neue Modeprodukte zu entdecken.

Nähere Informationen über unsere Strategie finden sich gesondert in Kapitel 01.3 Konzernstrategie.

#### **04.1.4 NACHHALTIGKEIT**

Angesichts globaler Entwicklungen wie Ressourcenknappheit, Klimawandel und zunehmende Ungleichheit sehen wir eine besondere Dringlichkeit darin, die Modebranche so neu zu definieren, dass alle Stakeholder des Fashion-Ökosystems davon profitieren. Wir sind der Ansicht, dass wir unser Know-how in Fashion, Technology und Operations nutzen können, um einen wesentlichen Beitrag zu einer transparenteren und nachhaltigeren Modebranche zu leisten.

Um bei der Erreichung dieses Ziels systematisch vorzugehen, haben wir eine Corporate-Responsibility-(CR-)Strategie, die do.STRATEGY, entwickelt und implementiert. Der Name dieser Strategie bringt unsere Philosophie zum Ausdruck: Wir sind Macher. Das „do.“ ist Teil unserer DNA. Und genauso begegnen wir dem Thema Nachhaltigkeit. Das Kernstück unserer Strategie bilden die im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse definierten fünf Schwerpunktbereiche. Bei dieser 2014 und 2015 durchgeführten Analyse wurden 5.000 Kunden und 1.200 Mitarbeiter dazu befragt, in welchen Bereichen wir das größte Potenzial haben, unsere Branche positiv oder negativ zu beeinflussen. Darüber hinaus haben wir hierarchie- und funktionsübergreifende interne Workshops veranstaltet, um die Themen zu identifizieren, die für unser Geschäftsmodell und die verschiedenen Funktionen entscheidend sind. Aus dem Input dieser wichtigsten Stakeholder-Gruppen wurden 16 Hauptthemengebiete aus fünf verschiedenen Schwerpunktbereichen abgeleitet. Wir betrachten es als Versprechen an unsere Kunden und Partner, aber auch als Verpflichtung gegenüber allen weiteren Stakeholdern, mit denen wir verbunden sind. Um dieses Unternehmensziel zu erreichen,

wollen wir das Engagement unserer Mitarbeiter nutzen, indem wir sie in die Lage versetzen, ihren Teil zu einer nachhaltigeren Modebranche und einer besseren Gesellschaft insgesamt beizutragen.

Weitere Informationen über unsere Nachhaltigkeitsstrategie, unser Nachhaltigkeitsmanagement und unseren Einsatz für Nachhaltigkeit stellen wir in Kapitel 01.4 Nachhaltigkeit dar.<sup>1</sup>

### 04.1.5 STEUERUNGSSYSTEM

Zu den für die Unternehmenssteuerung wichtigen finanziellen Leistungsindikatoren gehören neben Umsatz, EBIT, EBIT-Marge und bereinigter 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 auch eine Reihe nicht finanzieller Leistungsindikatoren zur Steuerung des Unternehmens.

- **Quote Webseiten-Besuche mobil/Webseiten-Besuche gesamt:** Nutzer surfen im Internet immer häufiger über mobile Endgeräte. In dem Bemühen, den Kunden die Möglichkeit zu bieten, auf hohem Qualitätsniveau mobil zu shoppen, entwickelt Zalando die mobilen Webseiten und Apps ständig weiter. Dadurch konnte Zalando den Anteil der Webseiten-Besuche über mobile Endgeräte an der Gesamtzahl aller Webseiten-Besuche im Jahr 2016 im Vergleich zu 2015 um rund 8,5 Prozentpunkte von 57,1 auf 65,6 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. Im Jahr 2016 hat sich die Anzahl der aktiven Kunden im Vergleich zum Vorjahr um 2 Mio. von 17,9 Mio. auf nunmehr 19,9 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. 2016 hat sich die Anzahl der Bestellungen von 55,3 Mio. im Jahr 2015 auf 69,2 Mio. erhöht.
- **Durchschnittliche Anzahl von Bestellungen pro aktivem Kunden:** Die durchschnittliche Anzahl von Bestellungen, die aktive Kunden innerhalb der letzten zwölf Monate getätigt haben, beträgt zum 31. Dezember 2016 3,5 Bestellungen (Vorjahr: 3,1).
- **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 für das Vertrauen der Kunden in die Gesellschaft. Der durchschnittliche Warenkorb ist im Geschäftsjahr 2016 von 67,8 EUR auf 66,6 EUR leicht gesunken.

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



### 04.1.6 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Zalando entwickelt zentrale Bestandteile seiner Software selbst. Dadurch wird sichergestellt, dass die Software optimal auf die operativen Prozesse abgestimmt ist. So werden insbesondere Bestell- und Logistikprozesse durch eigenentwickelte Software unterstützt. Wichtige technische Entwicklungen im Jahr 2016 betrafen unter anderem optische Verbesserungen des Fashion-Stores, die Umgestaltung des Check-outs, Auftragsmanagementleistungen, Händlerbestände, A/B-Test- & Personalisierungsleistungen, Same Day Delivery, Fulfillment by Zalando, Anlaufkosten für die Logistikzentren in Lahr und Stradella, die Zalon-Apps sowie zahlreiche weitere Entwicklungen.

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

Die Entwicklungstätigkeiten werden bei Zalando von Entwicklerteams durchgeführt, die in den jeweiligen Teilbereichen Fashion-Store, Smart Logistics, Payments, Brand Solutions etc. organisiert sind.

Im Geschäftsjahr 2016 erfasste der Konzern Entwicklungskosten in Höhe von 57,7 Mio. EUR (Vorjahr: 23,1 Mio. EUR), in denen geleistete Anzahlungen in Höhe von 36,4 Mio. EUR enthalten sind (Vorjahr: 9,2 Mio. EUR). Der Anstieg der Entwicklungskosten ist auf die Weiterentwicklung der oben genannten Software und der neuen technischen Projekte zurückzuführen.

Forschungskosten bestehen nur in unwesentlicher Höhe.

## 04.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

- Europäischer Interneteinzelhandel und Online-Modeverkäufe wachsen erneut deutlich stärker als die Gesamtwirtschaft
- Zalando hat ein sehr erfolgreiches Geschäftsjahr 2016 erlebt und alle wesentlichen Kennzahlen verbessert
- Alle Segmente tragen zu dem Umsatzwachstum von 23,0 % auf 3.639 Mio. EUR bei
- EBIT steigt von 89,6 Mio. EUR auf 207,0 Mio. EUR, die EBIT-Marge verbessert sich von 3,0 % auf 5,7 %
- Operativer Cashflow auf 275,8 Mio. EUR mehr als verdoppelt

### 04.2.1 GESAMTWIRTSCHAFTLICHE UND BRANCHENBEZOGENE RAHMENBEDINGUNGEN

Der Megatrend zum Online-Shopping setzte sich 2016 fort: Der europäische Online-Einzelhandel<sup>2</sup> wuchs 2016 um 13,6 % und damit stärker als der klassische Einzelhandel, der lediglich ein Wachstum von 2,6 % verzeichnete. Der europäische Mode-Einzelhandel<sup>3</sup> schloss das Jahr mit einem Handelsvolumen von ca. 425 Mrd. EUR ab, ein nominales Wachstum von 0,9 %, während der Online-Modemarkt gegenüber dem Vorjahr ein Wachstum von 9,1 % auf 51 Mrd. EUR verzeichnete.

Mit einem Wachstum des gesamten Einzelhandels von 2,5 %<sup>4</sup> sowie des Online-Einzelhandels von 11,6 % im Jahr 2016 spiegeln die deutschen Zahlen die Entwicklung in anderen europäischen Ländern wider. Nach einigen Jahren der Stagnation verringerte sich das Handelsvolumen 2016 um 0,2 %, was auf nachteilige Wetterbedingungen zurückzuführen ist. So wurden die Auswirkungen des milden Januars und des kalten März, die in einen regnerischen Sommer und warmen Herbst übergingen, durch gestiegene Umsätze im vierten Quartal nur teilweise abgemildert<sup>5</sup>. Dennoch konnten Online-Modeeinzelhändler ihren Umsatz 2016 um 7,4 % auf einen Marktwert von ca. 12,3 Mrd. EUR erhöhen<sup>6</sup>.

Wir sind der Auffassung, dass unser Geschäftsmodell weiterhin von den positiven Aussichten für den europäischen Mode- und Online-Einzelhandel profitieren wird:

- Technologische Fortschritte sind die wesentlichen Treiber der zweiten Welle des E-Commerce, die das Wachstum des Online-Modegeschäfts weiter ankurbeln wird. Es wird erwartet, dass der Marktanteil des Online-Modehandels zulasten des stationären Handels weiter zunehmen wird.
- Europa ist mit seinem hochkonzentrierten Wohlstand nach wie vor ein äußerst attraktiver Modemarkt. In unseren Hauptmärkten in Westeuropa<sup>7</sup> lagen die Modeausgaben im Jahr 2016 bei 780 EUR pro Person und waren damit im weltweiten Vergleich am höchsten. Zusammen mit der hohen Bevölkerungsdichte verzeichnet Westeuropa die höchsten Modeausgaben pro km<sup>2</sup> weltweit. Schätzungen zufolge belaufen sich diese auf 88,1 TEUR im Vergleich zu 15,5 TEUR weltweit. Die Ausgaben pro km<sup>2</sup> sind für Online-Händler eine wichtige Kennzahl, da höhere Ausgaben pro km<sup>2</sup> eine schnellere und kostengünstigere Lieferung ermöglichen.

2) Euromonitor, Europa ohne Russland  
 3) Euromonitor, Europa ohne Russland  
 4) Euromonitor, Deutschland  
 5) Textilwirtschaft  
 6) Euromonitor, Deutschland  
 7) Euromonitor, Europa ohne Russland

- Die durchschnittliche Bruttogewinnmarge von Online-Modehändlern liegt zwischen 40 % und 60 %<sup>8</sup> und damit deutlich über den durchschnittlichen Margen in anderen Online-Produktkategorien, z. B. Elektronik.
- Die gestiegene Durchdringung des Markts mit mobilen Geräten und das erweiterte Angebot an Anwendungen haben wesentlich zu dem starken Wachstum im Online-Einzelhandel, einschließlich des Online-Modehandels, beigetragen. Smartphones und Tablets ermöglichen jederzeit und praktisch überall Zugang zum Internet und werden von den Konsumenten zunehmend zum Mode-Shopping verwendet. Prognosen für Mobile-Commerce<sup>9</sup> zeigen, dass sich dieser Trend voraussichtlich fortsetzen wird, und rechnen in den kommenden fünf Jahren mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von ca. 15,3 %.

### 04.2.2 GESCHÄFTSVERLAUF

Die ZALANDO SE, Europas führende Online-Plattform für Mode, blickt auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr 2016 zurück. Der Konzern verzeichnete im Berichtszeitraum im Vergleich zu 2015 ein Umsatzwachstum von 23,0 % auf 3.639 Mio. EUR (Vorjahr: 2.958 Mio. EUR). Alle Segmente trugen zu diesem Umsatzwachstum bei: In der Region DACH stiegen die Umsatzerlöse um 14,8 %, in der Region Übriges Europa um 29,6 % und im Segment Sonstige um 53,2 %. Zalando konnte erneut in allen Märkten Marktanteile hinzugewinnen. Zalando wächst immer weiter und kann seit dem Börsengang im Jahr 2014 eine solide und konsistente Erfolgsbilanz vorweisen.

Bekleidung blieb Zalandos stärkste Produktkategorie, gefolgt von Schuhen und Accessoires. Der Kundenstamm nahm weiter kräftig zu und erreichte Ende 2016 19,9 Mio. aktive Kunden (31. Dezember 2015: 17,9 Mio.).

Wie in den Vorjahren stand die Kundenzufriedenheit für Zalando an erster Stelle. So investierte Zalando in großem Umfang in sein Leistungsangebot an seine Kunden, unter anderem in den Bereichen Mobilität, Marke, Sortiment und Kundenfreundlichkeit. Investitionen in die Infrastruktur festigen Zalandos Stärke im Bereich Technology und Operations und ermöglichen die Erweiterung der Plattformstrategie von Zalando. Mit seiner operativen Struktur bietet Zalando die besten Logistiklösungen im europäischen Online-Modemarkt. Im Jahr 2016 hat die Gesellschaft ein Satellitenlager in Italien eröffnet, das bereits beinahe 70 % der Bestellungen unserer italienischen Kunden ausliefert und zu einer deutlichen Verbesserung unseres Leistungsangebots an unsere Kunden beitrug. Aufgrund dieses Erfolgs entschied das Management, ein weiteres Satellitenlager in der Nähe von Paris, Frankreich, zu errichten, das im ersten Quartal 2017 seinen Betrieb aufnehmen wird. Darüber hinaus gibt es Pläne für ein drittes Satellitenlager in Schweden, das 2017 entstehen und das Zalando-Kundenerlebnis im skandinavischen Markt weiter verbessern soll. Diese Lager werden von Drittanbietern betrieben. Der Anfang 2016 angekündigte Bau eines großen (130.000 m<sup>2</sup>) Logistikzentrums in Szczecin, Polen, wird voraussichtlich im Herbst 2017 abgeschlossen sein.

Zalando arbeitet mit weit über 1.000 Markenherstellern zusammen. Unsere Technologien stellen den Markenherstellern Tools zur Verfügung, mit denen sie die Inhalte ihrer Shops gestalten und kontrollieren, Feedback von den Kunden erhalten sowie Einblicke in deren Nutzungsverhalten gewinnen können. Zalando verfügt über ein Team von mehr als 1.600 engagierten Technologiemitarbeitern, die sämtliche entscheidenden Prozesse intern entwickeln und steuern. Damit konnte Zalando unter

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

9) Euromonitor, Westeuropa

anderem sein mobiles Angebot wesentlich verbessern und den renommierten Editor's Choice Award von Google Play für seine Android App gewinnen. Ganze 65,6 % der Besuche im Zalando-Online-Shop fanden über ein mobiles Endgerät statt und die Zalando-App wurde 2016 mehr als 28 Mio. Mal heruntergeladen.

Zalandos Vision, Menschen und Mode zusammenzubringen und Konsumenten einen besseren Zugang zur Modewelt zu ermöglichen, wurde verwirklicht, indem die berühmte Berliner Modemesse Bread&Butter im September 2016 in ein für alle geöffnetes und konsumentenorientiertes, digitalisiertes Trend-Event umgewandelt wurde, dessen Schwerpunkt auf neuen Trends und Ideen liegt. Mit der Veranstaltung im September 2016 wurde eine innovative Plattform geschaffen, die es Marken ermöglicht, ihre Geschichten und Kollektionen mit anderen zu teilen und Mode für jeden anzubieten, wobei die meisten Artikel direkt zum Kauf zur Verfügung standen. Das Bread&Butter Mode-Event war ausverkauft und zog mehr als 20.000 Besucher an. Die Zalando-Marke wurde dabei mit über 800 Mio. Impressions in sämtlichen Medien und sozialen Netzwerken auf bestmögliche Weise präsentiert. Zu den Höhepunkten zählten unter anderem Gigi Hadids Präsentation der von ihr co-designten Kollektion Tommy Hilfiger's Tommy X Gigi sowie die Vorstellung der Schuhkollektion von Marni exklusiv für Zalando.

Im Laufe des Jahres wurden weitere namhafte Marken in Zalandos Markenportfolio aufgenommen, darunter Fenty by Rihanna, Club Monaco, Ivyrevel und Kate Spade. Gestützt durch gemeinsame Kampagnen, beispielsweise mit Ivy Park, konnte die Marke Zalando ihre Sichtbarkeit und ihre Reichweite erhöhen. Die Breite und Tiefe des gut kuratierten Angebots von Zalando wurden auf insgesamt 200.000 neu verfügbare Artikel erweitert.

Im Jahr 2016 startete Zalando ein Pilotprojekt mit seinem internationalen Markenpartner adidas, im Rahmen dessen der adidas Performance Store in Berlin mit der Zalando-Plattform verbunden wurde, sodass die Ware dieses Stores nun über die Zalando-Webseite erhältlich ist. Diese strategische Partnerschaft ist ein entscheidender Schritt in Richtung Zalandos Vision von einer integrierten Plattform, die noch schneller und besser auf die Anforderungen der Konsumenten reagiert und dem Kundenwunsch nach einer einzigen Adresse, die standortunabhängig Zugang zu sämtlichen Modeartikeln bietet, nachkommt.

Die Mitarbeiterzahl erhöhte sich um mehr als 20 %, insbesondere aufgrund des Personalaufbaus im Bereich Technology auf mehr als 1.600 Entwickler, die nicht nur in Berlin, sondern an sechs weiteren europäischen Standorten tätig sind.

Um die Interessen der Mitarbeiter noch stärker mit den langfristigen strategischen Zielen der Gesellschaft in Einklang zu bringen, verfügt Zalando über mehrere Mitarbeiterbeteiligungsprogramme. Das Management setzt sich nachdrücklich für eine offene und direkte Feedbackkultur ein, die durch die Einführung eines 360-Grad-Systems zur Leistungsbewertung weiter gestärkt wurde.

Die Zalando-Aktie ist in zahlreichen bedeutenden deutschen und ausländischen Indizes vertreten, darunter der deutsche MDAX, der breitere European STOXX Europe 600 Index sowie der German Entrepreneurial Index GEX. Außerdem wurde die Zalando-Aktie in relevante Branchenindizes wie etwa den STOXX Europe 600 Retail Index und den Deutsche Börse Prime Retail Performance Index aufgenommen. Die Zalando-Aktie schloss 2016 bei 36,13 EUR.

## 04.2.3 WIRTSCHAFTSLAGE

**KONZERNERTRAGSLAGE**

Die verkürzte Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung zeigt für 2016 eine weitere Steigerung der Umsatzerlöse sowie eine deutliche Verbesserung der Rentabilität. Unterstützt wurde diese positive Entwicklung von unserem Fokus auf der Ausweitung unseres Geschäfts und unseres Marktanteils durch das Schaffen eines bestmöglichen Kundenerlebnisses bei gleichzeitigen Investitionen in unser Geschäft und seine Plattforminitiativen.

## KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

→ 20

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2016	In % vom Umsatz	01.01.– 31.12.2015	In % vom Umsatz	Verän- derung
Umsatzerlöse	3.639,0	100,0 %	2.958,2	100,0 %	0,0 pp
Umsatzkosten	-2.029,6	-55,8 %	-1.624,0	-54,9 %	-0,9 pp
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>1.609,4</b>	<b>44,2 %</b>	<b>1.334,1</b>	<b>45,1 %</b>	<b>-0,9 pp</b>
Vertriebskosten	-1.223,7	-33,6 %	-1.118,9	-37,8 %	4,2 pp
Verwaltungskosten	-191,3	-5,3 %	-129,0	-4,4 %	-0,9 pp
Sonstige betriebliche Erträge	16,7	0,5 %	10,2	0,3 %	0,1 pp
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-4,1	-0,1 %	-7,0	-0,2 %	0,1 pp
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>	<b>207,0</b>	<b>5,7 %</b>	<b>89,6</b>	<b>3,0 %</b>	<b>2,7 pp</b>

## SONSTIGE KONZERN-FINANZDATEN

→ 21

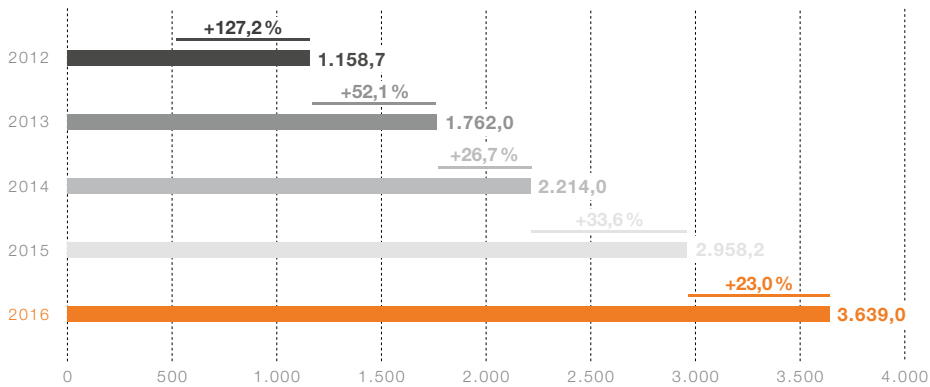
IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2016	01.01.– 31.12.2015	Veränderung
EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	5,7 %	3,0 %	2,7 pp
Bereinigtes EBIT (ohne anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und nicht operative Einmaleffekte)	216,3	107,5	108,8
Bereinigte EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	5,9 %	3,6 %	2,3 pp
EBITDA	255,3	123,8	131,5
Bereinigtes EBITDA (ohne anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und nicht operative Einmaleffekte)	264,5	141,7	122,8

## UMSATZENTWICKLUNG

## UMSATZWACHSTUM NACH JAHREN (2012–2016)

→ 01

IN MIO. EUR

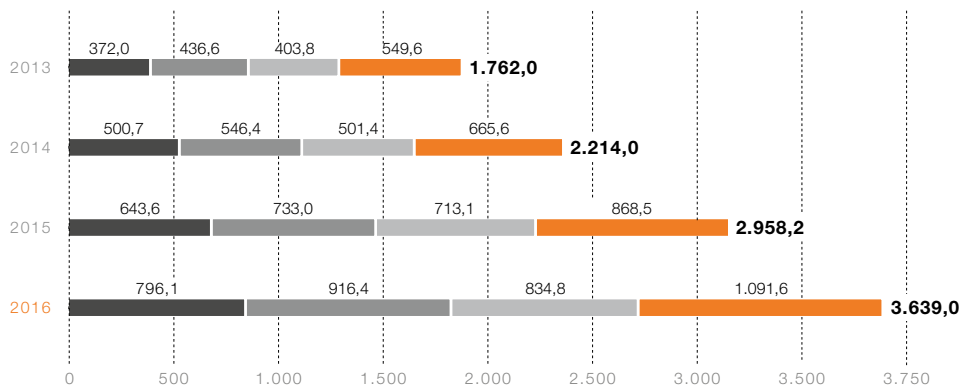


Zalando hat seinen Umsatz 2016 um 680,8 Mio. EUR bzw. 23 % von 2.958,2 Mio. EUR auf 3.639,0 Mio. EUR gesteigert.

## UMSATZWACHSTUM NACH QUARTALEN (2013 – 2016)

→ 02

IN MIO. EUR



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 1.091,6 Mio. EUR übertraf der Konzernumsatz im vierten Quartal das Niveau der Vergleichsperiode um 25,7 % (Q4 2015: 868,5 Mio. EUR). Damit durchbrach Zalando erstmals in einem einzigen Quartal die Eine-Milliarde-Euro-Grenze, was eindeutig auf unsere Kundenorientierung zurückzuführen ist.

Die wichtigsten Leistungsindikatoren haben sich im Berichtszeitraum wie folgt entwickelt:

## LEISTUNGSINDIKATOREN

→ 22

LEISTUNGSINDIKATOREN*	01.01.– 31.12.2016	01.01.– 31.12.2015	Veränderung
Site-Visits (in Mio.)	1.991,6	1.656,4	20,2 %
Anteil der Site-Visits über mobile Endgeräte (in %)	65,6	57,1	8,5 pp
Aktive Kunden (in Mio.)	19,9	17,9	10,9 %
Anzahl Bestellungen (in Mio.)	69,2	55,3	25,2 %
Durchschn. Bestellungen pro aktivem Kunden	3,5	3,1	12,9 %
Durchschn. Warenkorbgröße (in EUR)	66,6	67,8	-1,8 %
Umsatzerlöse (in Mio. EUR)	3.639,0	2.958,2	23,0 %
Bereinigtes Fulfillmentkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	23,2	25,8	-2,6 pp
Bereinigtes Marketingkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	10,3	11,7	-1,4 pp
Fulfillmentkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	23,3	25,9	-2,6 pp
Marketingkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	10,3	11,9	-1,6 pp
EBIT (in Mio. EUR)	207,0	89,6	> 100 %
EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	5,7 %	3,0 %	2,7 pp
Bereinigtes EBIT (in Mio. EUR)	216,3	107,5	> 100 %
EBITDA (in Mio. EUR)	255,3	123,8	> 100 %
Bereinigtes EBITDA (in Mio. EUR)	264,5	141,7	86,7 %
Nettoumlaufvermögen (in Mio. EUR)	-127,6	-2,6	> 100 %
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit (in Mio. EUR)	275,8	119,4	> 100 %

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

Die wichtigsten Leistungskennzahlen sind Umsatzerlöse, EBIT, EBIT-Marge, bereinigte EBIT-Marge, durchschnittliche Warenkorbgröße sowie Anzahl der Bestellungen. Die Leistungsindikatoren für 2017 werden im Prognosebericht unter Punkt 02.5 dargestellt.

Die Umsatzentwicklung geht überwiegend auf einen größeren Kundenstamm und eine höhere Anzahl an Bestellungen zurück. Zum 31. Dezember 2016 hatte der Konzern 19,9 Mio. aktive Kunden. Dies entspricht einem Anstieg von 10,9 % gegenüber dem Vorjahr. Der gewachsene Kundenstamm tätigte im Vergleich zum Vorjahr eine größere Anzahl an Bestellungen. Die durchschnittliche Anzahl an Bestellungen pro aktivem Kunden ist dabei um 12,9 % gestiegen. Die um 25,2 % gestiegene Anzahl an Kundenbestellungen wurde insbesondere durch eine Zunahme der Site-Visits um 20,2 % vorangetrieben. Der höhere Traffic auf der Webseite ist auch auf eine deutliche

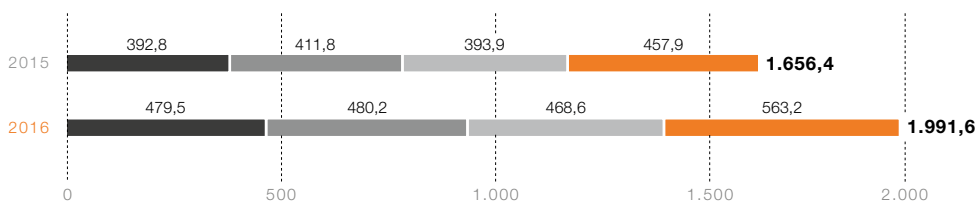
04.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

Steigerung von Besuchern zurückzuführen, welche die Webseite über mobile Endgeräte nutzen. So ist der Anteil von Site-Visits über mobile Endgeräte 2016 im Vergleich zum Vorjahr um 8,5 Prozentpunkte auf 65,6 % angestiegen. Ein weiterer Grund für den deutlichen Umsatzanstieg ist unser kontinuierlicher Fokus auf Investitionen in unser Leistungsangebot für Kunden und Lieferanten sowie in unsere Technologien und unsere operative Infrastruktur.

SITE-VISITS NACH QUARTALEN (2015–2016)

→ 03

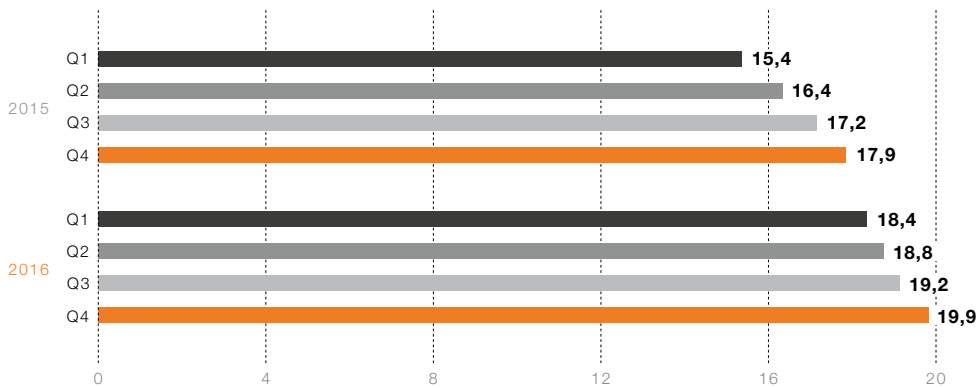
IN MIO.



ANZAHL AKTIVE KUNDEN NACH QUARTALEN (2015 – 2016)

→ 04

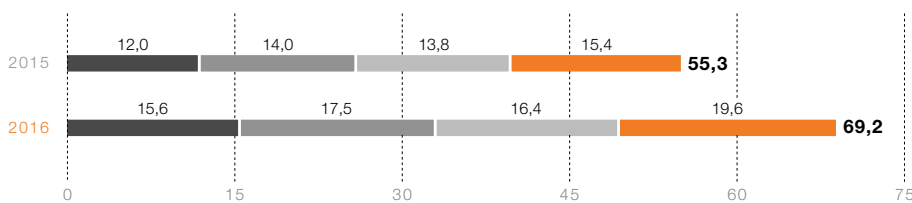
IN MIO.



ANZAHL DER BESTELLUNGEN NACH QUARTALEN (2015–2016)

→ 05

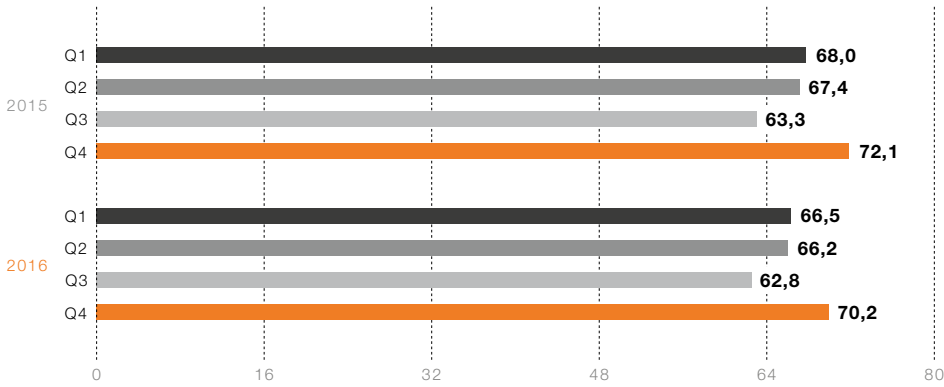
IN MIO.





DURCHSCHNITTLICHE WARENKORBGRÖSSE NACH QUARTALEN (2015 – 2016) → 06

IN EUR

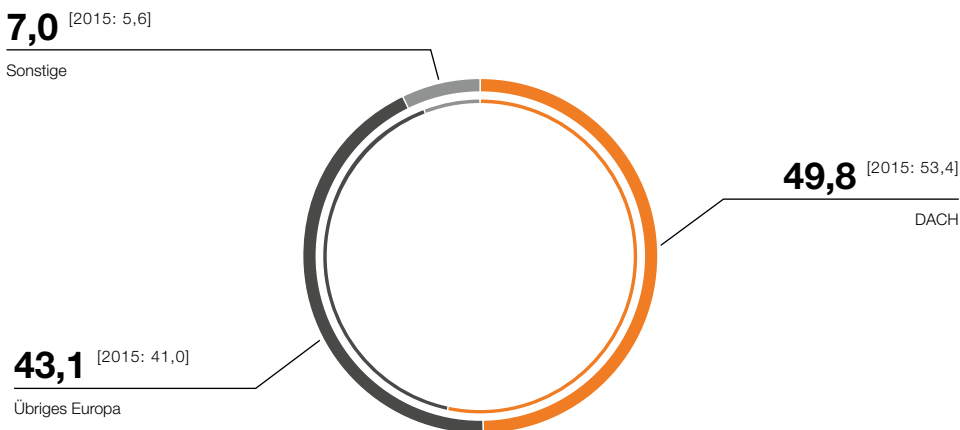


Zalando profitiert von einem starken Zuwachs an aktiven Kunden – dank der größeren Auswahl sowie des guten mobilen Zugriffs auf das Angebot. Die enge Zusammenarbeit von Zalando mit Fast-Fashion-Marken wie beispielsweise Ivy Park und Topshop trugen zur weiteren Steigerung des Bekanntheitsgrads von Zalando im Fashion-Bereich bei.

Der Umsatz nach Regionen stellt sich folgendermaßen dar:

UMSATZERLÖSE NACH SEGMENTEN → 07

IN %



Das DACH-Segment erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2016 ungefähr die Hälfte des gesamten Jahresumsatzes. Gleichzeitig sind die im Segment Übriges Europa und im Segment Sonstige erzielten Umsätze signifikant gestiegen und trugen ebenfalls stark zum Gesamtwachstum bei.

Im Segment DACH wurde 2016 ein Umsatz in Höhe von 1.813,8 Mio. EUR (Vorjahr: 1.580,1 Mio. EUR) erzielt, was gleichbedeutend ist mit einem Umsatzanstieg im Vergleich zum Vorjahr von 14,8 %.

Im Segment Übriges Europa wurden 2016 1.570,2 Mio. EUR (Vorjahr: 1.211,6 Mio. EUR) umgesetzt, was einem Umsatzanstieg im Vergleich zu 2015 von 29,6 % entspricht.

Die Umsatzentwicklung wurde darüber hinaus auch durch das Segment Sonstige gestützt, das im Wesentlichen die Geschäftstätigkeit der Zalando-Lounge, die Outlet-Absatzkanäle und die neuen Projekte im Rahmen der Plattforminitiativen umfasst.

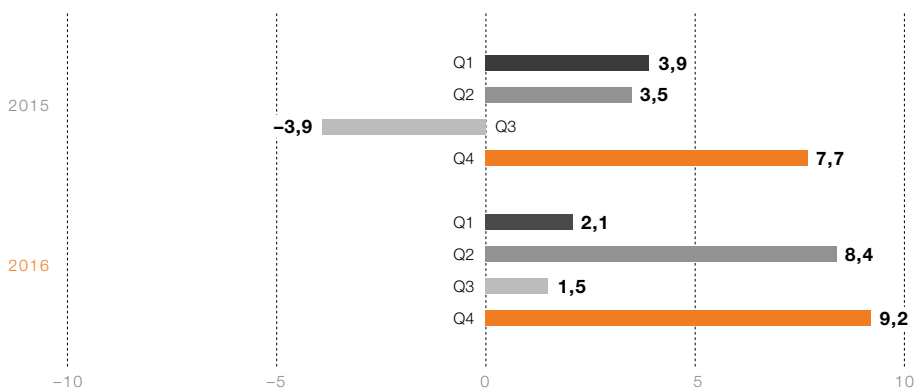
### EBIT-ENTWICKLUNG

Der Konzern hat 2016 ein EBIT in Höhe von 207,0 Mio. EUR (Vorjahr: 89,6 Mio. EUR) erwirtschaftet. Dies entspricht 2016 einer EBIT-Marge von 5,7 % (Vorjahr: 3,0 %) und stellt eine Verbesserung um 2,7 Prozentpunkte dar. Die starke EBIT-Marge resultiert aus einer Verbesserung der wesentlichen betrieblichen Kosten im Jahresvergleich, insbesondere des Fulfillmentkostenverhältnisses um 2,6 Prozentpunkte sowie des Marketingkostenverhältnisses um 1,6 Prozentpunkte.

EBIT-MARGE NACH QUARTALEN (2015 – 2016)

→ 08

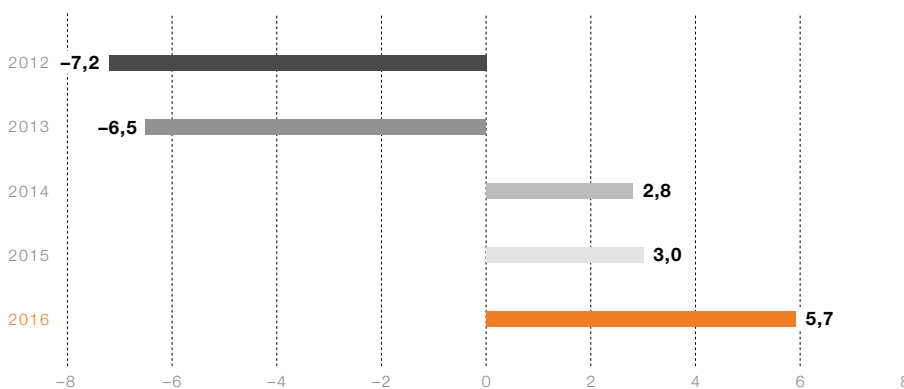
IN %



EBIT-MARGE NACH JAHREN (2012 – 2016)

→ 09

IN %

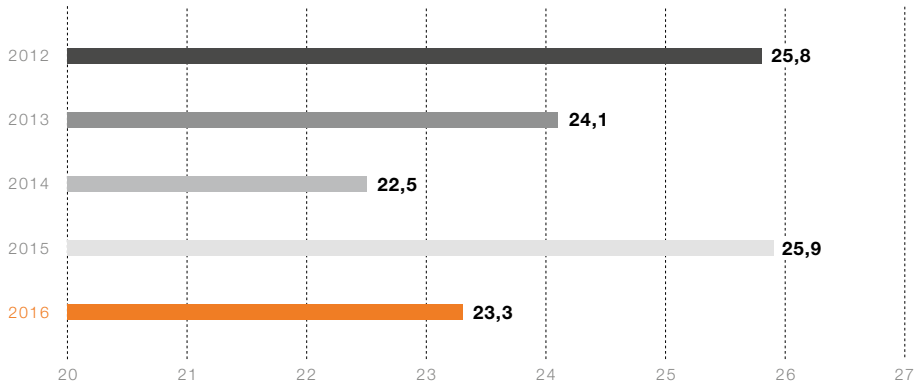


## FÜNFJAHRESÜBERSICHT KOSTENPOSITIONEN (UNBEREINIGT)

## LOGISTIKKOSTEN (2012 – 2016)

→ 10

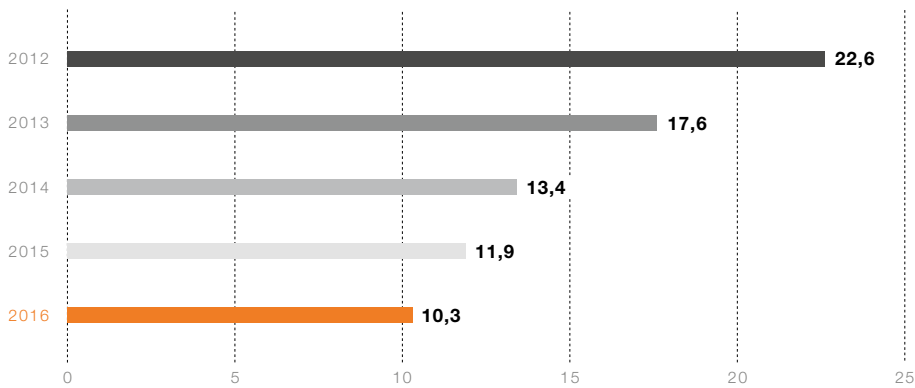
IN % VOM UMSATZ



## MARKETINGKOSTEN (2012 – 2016)

→ 11

IN % VOM UMSATZ

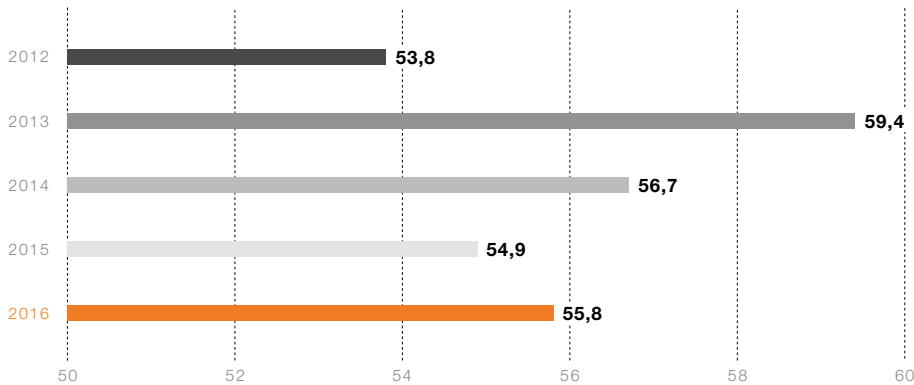


## 04.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

## UMSATZKOSTEN (2012 – 2016)

→ 12

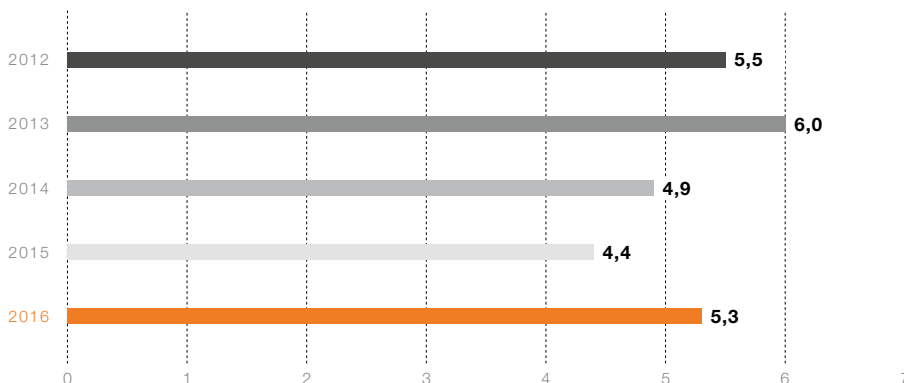
IN % VOM UMSATZ



## VERWALTUNGSKOSTEN (2012 – 2016)

→ 13

IN % VOM UMSATZ



Die Umsatzkosten haben sich im Jahresvergleich in etwa entsprechend der Ausweitung des Geschäfts um 25,0 % von 1.624,0 Mio. EUR auf 2.029,6 Mio. EUR erhöht. Die Bruttogewinnmarge entwickelte sich entsprechend unseren langfristigen Erwartungen und ging 2016 aufgrund geringerer Preisnachlässe im Jahr 2015 leicht um 0,9 Prozentpunkte von 45,1 % auf 44,2 % zurück. Auch 2016 haben wir unsere sorgfältige Abwägung zwischen Verkaufsaktion und Marge fortgesetzt und im Rahmen der Cyber Days und während des Saisonschlussverkaufs in die Kundenakquise investiert. Effizienzgewinne aus fortwährenden Verhandlungserfolgen mit Markenpartnern konnten die oben genannten Effekte teilweise ausgleichen. Die Vertriebskosten stiegen im Jahresvergleich um 9,4 % von 1.118,9 Mio. EUR auf 1.223,7 Mio. EUR, eine Verbesserung um 4,2 Prozentpunkte von 37,8 % im Jahr 2015 auf 33,6 % im Jahr 2016 in Prozent vom Umsatz. Die Vertriebskosten setzen sich zusammen aus Fulfillment- und Marketingkosten.

Das Fulfillmentkostenverhältnis in Prozent vom Umsatz ging 2016 gegenüber dem Vorjahr um 2,6 Prozentpunkte von 25,9 % auf 23,3 % zurück. Hauptgrund für diese Entwicklung sind niedrigere Paymentkosten, da sich im Vorjahr Wertberichtigungen für betrugsbehaftete Forderungen negativ auf die Fulfillmentkosten ausgewirkt hatten. Zalando legte einen starken Fokus darauf, die Steuerung der Zahlungsoptionen zu verbessern, und arbeitet für eine bessere Überwachung betrügerischen Handelns bei der Bonitätsprüfung von Kunden mit einem neuen Dienstleister zusammen, was zu einem Rückgang der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen führte. Gleichzeitig konnte bei den Fulfillmentkostenbestandteilen weitere Kosteneffizienz erzielt werden, während Zalando weiterhin gezielt Investitionen in das Leistungsangebot an Kunden und Plattforminitiativen tätigte.

Die Marketingkosten stiegen um 24,0 Mio. EUR auf 375,9 Mio. EUR im Vergleich zum Vorjahr. Gründe hierfür waren ausgewählte co-branded Markenkampagnen wie etwa die Ivy Park-Kampagne oder unsere erste Bread&Butter sowie das allgemein höhere Geschäftsvolumen. Insbesondere aufgrund von Effizienzsteigerungen, hauptsächlich im Performance-Marketing, konnten die Marketingkosten im Verhältnis zu den Umsatzerlösen jedoch um 1,6 Prozentpunkte gesenkt werden.

Die Verwaltungskosten sind von 129,0 Mio. EUR im Jahr 2015 auf 191,3 Mio. EUR im Jahr 2016 gestiegen. Der Anstieg ist in erster Linie auf die höhere Mitarbeiterzahl zur Stärkung der Zalando-Plattform sowie die damit verbundenen Bürokosten zurückzuführen.

Die sonstigen betrieblichen Erträge in Höhe von 16,7 Mio. EUR (Vorjahr: 10,2 Mio. EUR) betreffen im Wesentlichen Änderungen des beizulegenden Zeitwerts eines Derivats infolge der Beteiligung am Verkaufserlös bebauter Grundstücke Dritter. Die in diesem Zusammenhang erfassten Erträge beliefen sich auf 10,6 Mio. EUR (Vorjahr: 2,0 Mio. EUR). Dieser Sachverhalt wurde im Geschäftsjahr 2016 als ein nicht operativer Einmaleffekt deklariert und wurde entsprechend beim bereinigten EBIT herausgerechnet. Im Vorjahr wurde der Effekt auf die Gewinn- und Verlustrechnung als nicht wesentlich eingestuft und blieb somit bei der Berechnung des bereinigten EBIT unberücksichtigt.

Die EBIT-Marge verbesserte sich im Vergleich zum Vorjahr um 2,7 Prozentpunkte von 3,0 % im Jahr 2015 auf 5,7 % im Jahr 2016. Absolut ist das EBIT um 117,5 Mio. EUR von 89,6 Mio. EUR auf 207,0 Mio. EUR gestiegen. Haupttreiber waren die Verbesserung des Fulfillmentkostenverhältnisses um 2,6 Prozentpunkte, die weitere Verbesserung des Marketingkostenverhältnisses um 1,6 Prozentpunkte und die im Vergleich zum Umsatz um 0,1 Prozentpunkte gestiegenen sonstigen betrieblichen Erträge. Die operative Leistung war anhaltend stark, insbesondere aufgrund weiterer Kosteneffizienz und Effizienzsteigerungen bei den Vertriebskosten.

#### BEREINIGTES EBIT

Um die operative Leistung des Geschäfts beurteilen zu können, betrachtet das Zalando-Management auch das bereinigte EBIT und die bereinigte EBIT-Marge vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und möglichen weiteren nicht operativen Einmaleffekten.

Im Jahr 2016 hat Zalando ein bereinigtes EBIT von 216,3 Mio. EUR (Vorjahr: 107,5 Mio. EUR) erwirtschaftet, was einer bereinigten EBIT-Marge von 5,9 % (Vorjahr: 3,6 %) entspricht.

Das EBIT umfasst die folgenden Aufwendungen aus anteilsbasierter Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente. Die nicht operativen Einmaleffekte beliefen sich auf 10,6 Mio. EUR

und wurden unter den sonstigen betrieblichen Erträgen erfasst. Weiterführende Informationen finden sich im Anhang zum Konzernabschluss.

#### AUFWENDUNGEN FÜR ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGEN NACH FUNKTIONSBEREICHEN → 23

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2016	01.01.– 31.12.2015	Veränderung
<b>Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente</b>	<b>19,9</b>	<b>17,9</b>	<b>2,0</b>
Umsatzkosten	5,0	4,5	0,5
Vertriebskosten	9,9	9,0	1,0
davon Marketingkosten	5,0	4,5	0,5
davon Fulfillmentkosten	5,0	4,5	0,5
Verwaltungskosten	5,0	4,5	0,5

Da die Aufwendungen aus anteilsbasierter Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente in etwa auf Vorjahresniveau lagen, ist der Anstieg des bereinigten EBIT und der bereinigten EBIT-Marge fast ausschließlich auf die zuvor genannten Faktoren zurückzuführen.

#### ERTRAGSLAGE SEGMENTE

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

#### KONZERN-SEGMENTERGEBNISRECHNUNG → 24

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2016	01.01.–31.12.2015
<b>Umsatzerlöse</b>		
DACH	1.813,8	1.580,1
Übriges Europa	1.570,2	1.211,6
Sonstige	255,1	166,5
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>		
DACH	221,4	92,2
Übriges Europa	-6,2	-10,2
Sonstige	-8,1	7,5
<b>Sonstige Segment-Finanzdaten</b>		
Bereinigtes EBIT DACH	226,3	101,9
Bereinigtes EBIT Übriges Europa	-3,3	-3,3
Bereinigtes EBIT Sonstige	-6,7	8,9

Das EBIT umfasst die folgenden Aufwendungen aus anteilsbasierter Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und aus nicht operativen Einmaleffekten:

#### AUFWENDUNGEN FÜR ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGEN NACH SEGMENTEN → 25

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2016	01.01.– 31.12.2015	Veränderung
<b>Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente</b>	<b>19,9</b>	<b>17,9</b>	<b>2,0</b>
DACH	9,9	9,7	0,2
Übriges Europa	8,2	6,9	1,2
Sonstige	1,9	1,3	0,5

#### NICHT OPERATIVE EINMALEFFEKTE NACH SEGMENTEN → 26

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2016	01.01.– 31.12.2015	Veränderung
<b>Nicht operative Einmaleffekte</b>	<b>10,6</b>	–	<b>10,6</b>
DACH	4,9	–	4,9
Übriges Europa	5,3	–	5,3
Sonstige	0,4	–	0,4

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

Gegenüber dem Vorjahr sind die Umsatzerlöse 2016 im DACH-Segment um 14,8 %, im Segment Übriges Europa um 29,6 % und im Segment Sonstige um 53,2 % gestiegen.

Mit einer Steigerung der EBIT-Marge um 6,4 Prozentpunkte auf 12,2 % wies das DACH-Segment 2016 eine hohe Rentabilität auf. Dieser deutliche Anstieg resultiert insbesondere aus geringeren Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Effizienzsteigerungen im Fulfillment- und Marketingbereich sowie nicht operativen Einmaleffekten in den sonstigen betrieblichen Erträgen. Die EBIT-Marge im Segment Übriges Europa hat sich um 0,4 Prozentpunkte von –0,8 % auf –0,4 % verbessert und damit beinahe den Break-Even erreicht. Die EBIT-Marge blieb in etwa auf Vorjahresniveau, da Effizienzsteigerungen durch Wachstumsinvestitionen kompensiert wurden. Im Segment Sonstige ist die EBIT-Marge 2016 um 7,7 Prozentpunkte auf –3,2 % zurückgegangen. Dieser Rückgang resultiert im Wesentlichen aus weiteren Investitionen in Plattforminitiativen.

#### BEREINIGTES EBIT NACH SEGMENTEN

Um die operative Leistung der Segmente beurteilen zu können, betrachtet das Zalando-Management auch das EBIT und die EBIT-Marge vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütung mit Aus-

gleich durch Eigenkapitalinstrumente und möglichen nicht operativen Einmaleffekten. Das DACH-Segment erwirtschaftete 2016 eine bereinigte EBIT-Marge von 12,5 %. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die bereinigte EBIT-Marge um 6,0 Prozentpunkte verbessert. Das Segment Übriges Europa erzielte im Vergleich zum Vorjahr lediglich eine leichte Verbesserung der bereinigten EBIT-Marge um 0,1 Prozentpunkte von –0,3 % auf –0,2 %. Das Segment Sonstige erwirtschaftete 2016 eine weniger profitable bereinigte EBIT-Marge von –2,6 %. Im Vergleich zum Vorjahr ist die bereinigte EBIT-Marge in diesem Segment aufgrund höherer Investitionskosten für die Plattforminitiativen um 8,0 Prozentpunkte gesunken.

## FINANZLAGE

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

VERKÜRZTE KAPITALFLUSSRECHNUNG		→ 27
IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2016	01.01.–31.12.2015
<b>Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>275,8</b>	<b>119,4</b>
<b>Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit</b>	<b>–277,1</b>	<b>–196,5</b>
<b>Mittelzufluss/-abfluss aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>–2,9</b>	<b>1,5</b>
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelbestands	–4,1	–75,7
Wechselkursbedingte und sonstige Veränderung des Finanzmittelbestands	0,5	0,9
Finanzmittelbestand am Anfang der Periode	976,2	1.051,0
<b>Finanzmittelbestand am 31.12.</b>	<b>972,6</b>	<b>976,2</b>

Zalando hat im abgelaufenen Geschäftsjahr einen positiven Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von 275,8 Mio. EUR (Vorjahr: 119,4 Mio. EUR) erwirtschaftet. Grund für den höheren Mittelzufluss aus dem operativen Geschäft war neben dem Anstieg des Ergebnisses vor Steuern (von 86,6 Mio. EUR im Vorjahr auf 192,9 Mio. EUR im Berichtsjahr) der höhere Mittelzufluss aus dem Nettoumlaufvermögen. Die Erhöhung der Ertragsteuerzahlungen und die Mittelabflüsse aus Umsatzsteuerforderungen wirkten sich gegenläufig aus.

Die Kapitalbindung im Nettoumlaufvermögen ging im Vergleich zum Vorjahr zurück und wirkte sich somit positiv auf den Cashflow aus.

Das Nettoumlaufvermögen, das sich aus den Vorräten, den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden zusammensetzt, verringerte sich zum 31. Dezember 2016 auf niedrige –127,6 Mio. EUR (Vorjahr: –2,6 Mio. EUR).

Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit ist in erster Linie auf Investitionen in die Logistikinfrastruktur, die insbesondere die Logistikzentren in Mönchengladbach, Lahr und Szczecin betreffen,



sowie Investitionen in die intern entwickelte Software sowie in die Betriebs- und Geschäftsausstattung zurückzuführen. Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit enthält ferner Finanzmittel, die in Termingelder mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als drei Monaten angelegt sind und daher im investiven Cashflow ausgewiesen werden. Zum 31. Dezember 2016 waren 220,0 Mio. EUR (31. Dezember 2015: 155,0 Mio. EUR) in diese Termingelder investiert. Die Investitionen für Akquisitionen betragen 30,4 Mio. EUR (Vorjahr: 16,8 Mio. EUR).

Dementsprechend blieben die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente auf Vorjahresniveau, sodass Zalando zum 31. Dezember 2016 über Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente in Höhe von 972,6 Mio. EUR (Vorjahr: 976,2 Mio. EUR) verfügt.

Der frei verfügbare Cashflow hat im Vergleich zum Vorjahr um 21,1 Mio. EUR von 42,6 Mio. EUR auf 63,7 Mio. EUR zugenommen. Ausschlaggebend für die Verbesserung sind der höhere Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit sowie der in geringerem Umfang gestiegene 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 im Geschäftsjahr 2016 um 61,4 Mio. EUR erhöht.

#### KREDITLINIE

Am 15. Dezember 2016 hat die ZALANDO SE mit einer Gruppe von Banken eine neue revolvingende Kreditfazilität in Höhe von 500 Mio. EUR abgeschlossen, welche die im Jahr 2014 abgeschlossene Kreditfazilität in Höhe von 200 Mio. EUR ersetzt und in verschiedenen Währungen in Anspruch genommen werden kann. Die revolvingende Kreditfazilität kann für allgemeine Gesellschaftszwecke (einschließlich Akquisitionen) sowie für Avale in Anspruch genommen werden. Die Fazilität hat eine Laufzeit bis zum 15. Dezember 2021 und kann bis zum 15. Dezember 2023 verlängert werden. Sie wurde zum 31. Dezember 2016 mit Avalkrediten und Akkreditiven in Höhe von 39,2 Mio. EUR in Anspruch genommen.

#### VERMÖGENSLAGE

Die Vermögenslage des Konzerns wird in folgender verkürzter Bilanz dargestellt.

##### AKTIVA

→ 28

IN MIO. EUR	31.12.2016		31.12.2015		Veränderung	
Langfristige Vermögenswerte	392,6	15,5 %	253,1	12,0 %	139,5	55,1 %
Kurzfristige Vermögenswerte	2.145,6	84,5 %	1.863,5	88,0 %	282,2	15,1 %
<b>Gesamtvermögen</b>	<b>2.538,2</b>	<b>100,0 %</b>	<b>2.116,5</b>	<b>100,0 %</b>	<b>421,7</b>	<b>19,9 %</b>

## PASSIVA

→ 29

IN MIO. EUR	31.12.2016		31.12.2015		Veränderung	
Eigenkapital	1.407,5	55,5 %	1.271,4	60,1 %	136,1	10,7 %
Langfristige Verbindlichkeiten	32,5	1,3 %	31,3	1,5 %	1,2	3,9 %
Kurzfristige Verbindlichkeiten	1.098,2	43,3 %	813,8	38,5 %	284,4	34,9 %
<b>Gesamtkapital</b>	<b>2.538,2</b>	<b>100,0 %</b>	<b>2.116,5</b>	<b>100,0 %</b>	<b>421,7</b>	<b>19,9 %</b>

Die Bilanzsumme hat sich im Geschäftsjahr 2016 um 19,9 % erhöht. Nettoumlaufvermögen, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sowie Eigenkapital sind die wesentlichsten Bilanzpositionen.

2016 wurden insgesamt Investitionen in immaterielle Vermögenswerte in Höhe von 80,0 Mio. EUR (Vorjahr: 38,3 Mio. EUR) und in das Sachanlagevermögen in Höhe von 135,7 Mio. EUR (Vorjahr: 33,0 Mio. EUR) getätigt.

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 2016 entfielen mit 57,7 Mio. EUR (Vorjahr: 23,1 Mio. EUR) auf aktivierte Entwicklungskosten, wovon 36,4 Mio. EUR (Vorjahr: 9,2 Mio. EUR) in den geleisteten Anzahlungen enthalten sind.

Das Vorratsvermögen beinhaltet im Geschäftsjahr 2016 im Wesentlichen Waren für das Handelsgeschäft von Zalando. Trotz des Wachstums des Geschäfts nahmen die Vorräte angesichts des guten Abverkaufs der Herbst-/Winterkollektion und der verbesserten Steuerung der Wareneingänge lediglich um 83,4 Mio. EUR auf 576,9 Mio. EUR zu.

Die zum 31. Dezember 2016 ausgewiesenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind kurzfristig. Der Anstieg um 66,3 Mio. EUR auf 216,0 Mio. EUR ist im Wesentlichen auf das höhere Geschäftsvolumen zurückzuführen.

Das Eigenkapital erhöhte sich im Geschäftsjahr von 1.271,4 Mio. EUR auf 1.407,5 Mio. EUR. Die Zunahme in Höhe von 136,1 Mio. EUR resultiert hauptsächlich aus dem positiven Periodenergebnis. Die Eigenkapitalquote reduzierte sich im Berichtszeitraum infolge des Anstiegs des Gesamtvermögens von 60,1 % zum Jahresanfang auf 55,5 % zum 31. Dezember 2016.

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten haben sich im Berichtszeitraum um 284,4 Mio. EUR erhöht. Dieser Anstieg ist insbesondere auf die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden zurückzuführen, die um 274,8 Mio. EUR von 645,8 Mio. EUR im Vorjahr auf 920,5 Mio. EUR im Berichtszeitraum gestiegen sind. Die Zunahme ist im Wesentlichen der Warenanlieferung angesichts des gestiegenen Geschäftsvolumens sowie längeren Zahlungszielen geschuldet. Im Rahmen von Reverse-Factoring-Verträgen hatten zum 31. Dezember 2016 ferner bestimmte Lieferanten ihre Forderungen gegen Zalando in einem Umfang von 282,3 Mio. EUR

an verschiedene Factoring-Anbieter übertragen (31. Dezember 2015: 170,9 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 und den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden zusammensetzt, verbesserte sich zum 31. Dezember 2016 auf –127,6 Mio. EUR (31. Dezember 2015: –2,6 Mio. EUR). Die Verbesserung ist in erster Linie auf den Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zurückzuführen, der das gestiegene Geschäftsvolumen und die verstärkte Anlieferung der Herbst-/Winterkollektion widerspiegelt, sowie auf eine erhöhte Verfügbarkeit und Inanspruchnahme von Reverse-Factoring-Linien. Darüber hinaus wirkten sich Verhandlungserfolge mit unseren Lieferanten hinsichtlich verlängerter Zahlungsfristen auf diese Entwicklung aus.

#### GESAMTAUSSAGE

Der Vorstand beurteilt die Entwicklung im Jahr 2016 als sehr positiv. Zalando hat sich bewusst auf Wachstumchancen konzentriert, wichtige strategische Investitionen getätigt und ist dabei klar profitabel geblieben. Der Zalando-Konzern hat im Geschäftsjahr 2016 die Umsätze deutlich gesteigert und Marktanteile hinzugewonnen. Die EBIT-Marge ist infolge der starken Leistung signifikant angestiegen. Es konnten erhebliche operative Skaleneffekte realisiert werden, gleichzeitig tätigte Zalando weiterhin gezielt Investitionen in das Leistungsangebot an Kunden und Plattforminitiativen.

Insgesamt hat die Gesellschaft ihre gesteckten Umsatz-, EBIT- und EBIT-Margenziele erreicht. Im Konzernlagebericht 2015 war für 2016 eine bereinigte EBIT-Marge zwischen 2,6 % und 4,1 % angenommen worden. Die Steigerung der bereinigten EBIT-Marge im Jahr 2016 fiel höher als erwartet aus und führte im Geschäftsjahr zu einer entsprechenden Anpassung der Prognose nach oben. Die erhöhte Prognose für die bereinigte EBIT-Marge von ca. 5,0 %–6,0 % wurde zum Jahresende erreicht. Gleichfalls wurde davon ausgegangen, dass Zalando ein Umsatzwachstum am oberen Ende des Wachstumskorridors von 20 %–25 % erwirtschaftet. In diesem Kontext wurde ein starker Anstieg der Zahl der Bestellungen und ein ähnliches Niveau des durchschnittlichen Warenkorbs erwartet. Das Umsatzwachstum entsprach mit 23,0 % unserer Prognose. Daher hat der Konzern seine im Konzernlagebericht 2015 gesetzten Ziele erreicht und in einigen Bereichen sogar übertroffen.

#### 04.2.4 MITARBEITER

Zum Jahresende 2016 beschäftigte Zalando 11.998 Mitarbeiter (Vorjahr: 9.987), womit der Mitarbeiterstand um 20,1 % gegenüber dem Vorjahr gestiegen ist. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl hat um 1.831 auf 11.036 Mitarbeiter zugenommen. Treiber für das signifikante Wachstum war insbesondere der Personalaufbau in den Bereichen Technology und Operations.

Weitere Informationen über unsere Nachhaltigkeitsstrategie stellen wir in unserem Kapitel Nachhaltigkeit zur Verfügung. Für weitere Einzelheiten wird auf Abschnitt 01.4 verwiesen.<sup>10</sup>

<sup>10)</sup> Der Nachhaltigkeitsbericht 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

- Umfassendes Risiko- und Chancenmanagement in der gesamten Gruppe implementiert
- Risiken und Chancen werden kontinuierlich überwacht und gesteuert
- Risikomatrix clustert Risiken entsprechend ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und qualitativen Auswirkung
- Zalando will die Chancen gezielt für weitere Wertschaffung nutzen
- Aktuelle Chancen- und Risikosituation zeigt keine Gefährdung des Fortbestands der ZALANDO SE

Zalando 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 die Einrichtung und Aufrechterhaltung eines effektiven Risiko- und Chancenmanagementsystems für den Zalando-Konzern. 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 fortlaufend weiter.

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 zu den implementierten Steuerungsmaßnahmen. Damit wird sichergestellt, dass Risiken und Chancen unternehmensweit nach einer einheitlichen Methode erfasst werden. Der GRC-Cycle liefert konsistente, vergleichbare und transparente Informationen und unterstützt so die Entscheidungsfindung.

Die GRC-Abteilung berichtet in halbjährlichem Turnus an den Vorstand und den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats über die Risikosituation. Bei Vorliegen kritischer Themen wird der reguläre Reportingprozess durch eine Ad-hoc-Berichterstattung ergänzt. Alle Mitarbeiter von Zalando sind zu einem sachgerechten, risikobewussten Handeln und zur Vermeidung von Risiken, die die Unternehmensfortführung gefährden könnten, aufgerufen. Die Funktionsfähigkeit und Angemessenheit des Risikomanagementsystems wird regelmäßig durch die interne Revision überprüft. Darüber hinaus befasst sich der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats unter Einbeziehung der Wirtschaftsprüfer mit der Überwachung der Wirksamkeit der internen Kontroll-, Risikomanagement- und Revisionssysteme.

#### 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 geplanten Prüfungen der jeweils verantwortlichen Abteilungen 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. Diese Prozesse und die relevanten Risiken für die Berichterstattung werden analysiert und dokumentiert.

In einer prozessübergreifenden Risikokontrollmatrix sind alle Kontrollen inklusive Kontrollbeschreibung, Art der Kontrolle, Häufigkeit der Ausführung, 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 Prüfkonzepten sowie die Formulierung von Richtlinien. So sind das konzernweit geltende Bilanzierungshandbuch, das detaillierte Bilanzierungsanweisungen gibt, sowie die Prozesse zur Vorrats- und Forderungsbewertung zentrale Bestandteile. Das interne Kontrollsystem wird regelmäßig überprüft und ggf. angepasst, um die Ergebnisse der von der GRC-Abteilung durchgeführten Risikoworkshops und die von der internen Revision vorgenommenen risikobasierten Beurteilungen widerzuspiegeln.

### 04.4.3 RISIKOBERICHTERSTATTUNG UND -METHODIK

Alle identifizierten Risiken werden auf der Basis ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer möglichen Auswirkungen quantifiziert und im Risikokatalog (Risikomatrix) erfasst. Die Wahrscheinlichkeitsbeurteilung basiert auf dem künftigen Zeitraum von einem Jahr ab dem Zeitpunkt der Beurteilung.

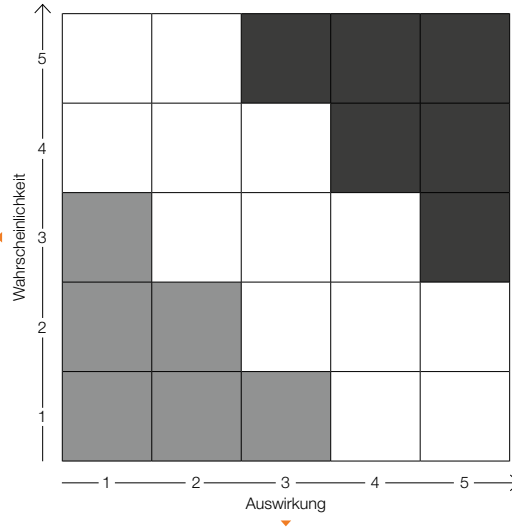
Diese Beurteilung der möglichen Auswirkung kann entweder mithilfe einer quantitativen Skala (bevorzugte Methode) oder einer qualitativen Skala (alternative Methode, wenn Risiken nicht quantifiziert werden können oder die qualitativen Aspekte überwiegen) durchgeführt werden. Die quantitativen Klassen basieren auf einer Skala der potenziellen finanziellen 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.

04.4 RISIKO- UND CHANCENBERICHT

Die Platzierung der Risiken in der Risikomatrix erfolgt nach dem folgendem Ansatz:

EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT (IM FOLGENDEN GESCHÄFTSJAHR) → 30

Klasse	Wahrscheinlichkeit	Durchschnitt
1	sehr gering (0 %–5 %)	2,5 %
2	gering (5 %–25 %)	15 %
3	mittel (25 %–50 %)	37,5 %
4	hoch (50 %–75 %)	62,5 %
5	sehr hoch (75 %–100 %)	87,5 %



QUALITATIVE AUSWIRKUNG (ALTERNATIVE METHODE) → 31

Klasse	Reputations-schaden	Strafrechtliche Konsequenzen
1	sehr gering	sehr gering
2	gering	gering
3	mittel	mittel
4	hoch	hoch
5	sehr hoch	sehr hoch

QUANTITATIVE AUSWIRKUNG (BEVORZUGTE METHODE) → 32

Klasse	Schadenshöhe
1	0,075 Mio. EUR – 0,2 Mio. EUR
2	0,2 Mio. EUR – 1,5 Mio. EUR
3	1,5 Mio. EUR – 10 Mio. EUR
4	10 Mio. EUR – 75 Mio. EUR
5	> 75 Mio. EUR

Darüber hinaus werden Risiken der Risikoklasse 5, deren Höhe 250 Mio. EUR überschreitet, noch zusätzlich als bestandsgefährdende Risiken gekennzeichnet.

Sämtliche nach der beschriebenen Methode als wesentlich eingestuft Einzelrisiken und -chancen werden im folgenden Abschnitt detailliert erläutert. Übergreifende Marktchancen und allgemeine Chancen werden in einem gesonderten Abschnitt dargestellt.

#### 04.4.4 ÜBERSICHT ÜBER AKTUELLE RISIKEN UND CHANCEN

Es ist grundsätzlich nicht auszuschließen, dass derzeit noch unbekannte potenzielle Risiken oder solche, die aktuell als nicht wesentlich eingeschätzt werden, sich künftig negativ auf die Geschäftsentwicklung auswirken können. Ungeachtet aller implementierten Gegenmaßnahmen zur Steuerung der identifizierten Risiken bleiben bei allen unternehmerischen Aktivitäten Restrisiken bestehen, die auch durch ein umfassendes Risikomanagementsystem nicht vollständig eliminiert werden können. Insgesamt sind die Risiken als typisch für ein Online-Handelsunternehmen anzusehen.

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

##### **RISIKEN MIT HOHER EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT UND HOHER AUSWIRKUNG (TOP-RISIKEN)**

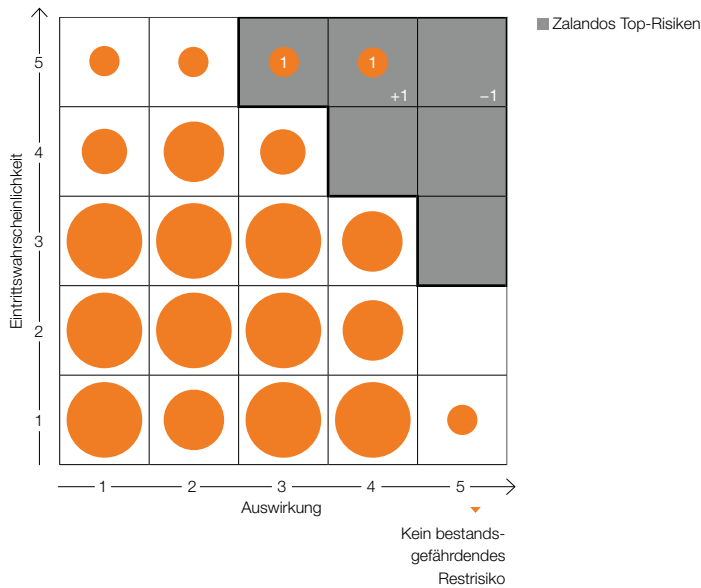
Auf der Basis der Nettorisikosicht werden Risiken mit einer kritischen Kombination aus Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenspotenzial als Top-Risiken eingestuft (Bereich in der Matrix grau gekennzeichnet).

Diese beiden Risiken waren auch im Geschäftsjahr 2015 Top-Risiken, jedoch wurden die „**Risiken aus Forderungsausfällen/externem Betrug**“ durch das Ergreifen von Gegenmaßnahmen gemindert und für die „**Risiken aus mangelndem Betriebskontinuitätsmanagement**“ sind weitere Gegenmaßnahmen geplant.



ANZAHL DER NETTORISIKEN

→ 14



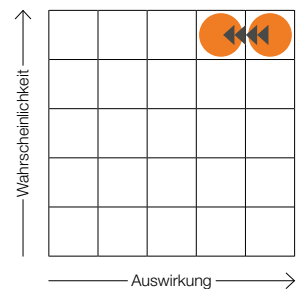
RISIKEN AUS FORDERUNGS-AUSFÄLLEN / EXTERNEM BETRUG (SCHWERPUNKT AUF DEM ZAHLUNGSVERKEHR IM ENDKUNDENGESCHÄFT)

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 der Betrugsaktivitäten kann auch zu einem Anstieg der Forderungsausfälle führen. Für E-Commerce-Unternehmen, die eine Zahlung per Rechnung als Zahlungsmethode anbieten, besteht hier in der Regel ein höheres Risiko.

Insgesamt verteilt sich das Ausfallrisiko unterschiedlich über die verschiedenen Länder, Regionen und Städte. 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 bei steigenden Umsätzen, trotz einer vergleichbaren oder auch verbesserten relativen Ausfallquote, zusätzliche absolute Forderungsausfälle entstehen können und Betrugsversuche von Zalando nicht völlig 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. Die Forderungsausfallquote im Verhältnis zu den Umsatzerlösen hat sich infolge der verbesserten Gegenmaßnahmen 2016 verringert.



Eintrittswahrscheinlichkeit: sehr hoch  
Auswirkung: hoch (früher: sehr hoch)

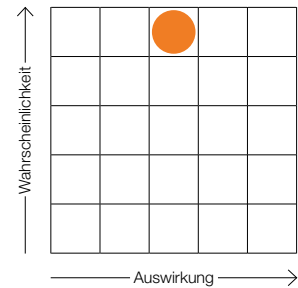
#### RISIKEN AUS MANGELNDEM BETRIEBSKONTINUITÄTSMANAGEMENT (SCHWERPUNKT TECHNOLOGIE)

Als E-Commerce-Unternehmen ist Zalando maßgeblich von der Funktionalität und Stabilität der verschiedenen Online-Präsenzen und -Dienste 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 von automatisierten Tests. Darüber hinaus setzt Zalando Überwachungssysteme ein, richtet Notfallprozesse ein und dokumentiert diese. Die Überwachungssysteme und Notfallprozesse werden kontinuierlich verbessert. Ein Risikomanagementsystem für Anwendungen und Systeme ist implementiert. Ausgelagerte Dienstleistungen (z. B. Datacenter) werden in den Überwachungsprozess einbezogen, ferner werden adäquate Service-Level-Vereinbarungen abgeschlossen. Zalandos Business-Assurance-Team analysiert derzeit Abhängigkeiten von Anwendungen und Datenströmen und erarbeitet weitere Gegenmaßnahmen, um die Wahrscheinlichkeit von und das Schadensausmaß bei Ausfällen zu verringern.

#### ERWEITERTER RISIKO- UND CHANCENBEREICH

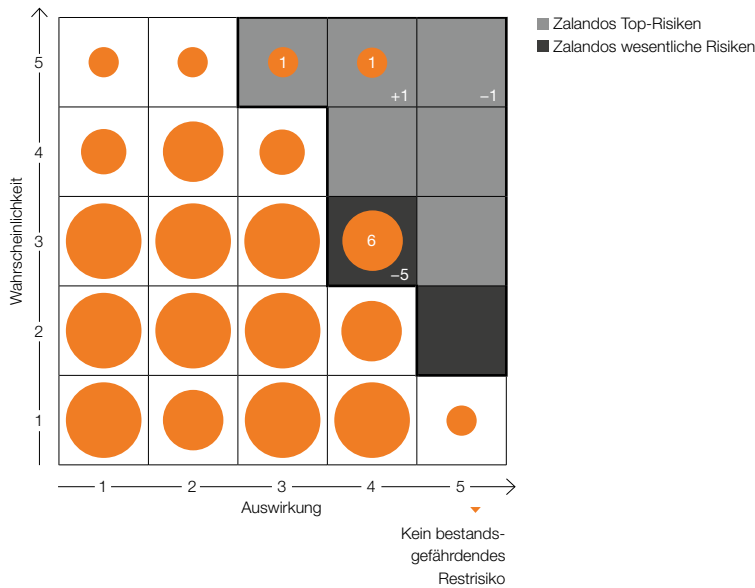
Risiken und Chancen, die in der Matrix dem mit der grau-schwarzen Schattierung abgegrenzten Teil zugeordnet sind, werden aufgrund der Kombination aus bestimmter Eintrittswahrscheinlichkeit und bestimmten Auswirkungen als wesentliche Risiken eingestuft. Die Zahl wesentlicher Risiken reduzierte sich gegenüber dem Geschäftsjahr 2015 von zwölf auf sechs, da die zusätzlich implementierten Gegenmaßnahmen zur Minderung dieser Risiken beitragen. Das einzige Risiko, bei dem eine Erhöhung verzeichnet wurde, waren die „Risiken aus sich ändernden regulatorischen Anforderungen (oder sonstigen grundlegenden Marktbedingungen) innerhalb der Märkte“. Dieses Risiko ist somit Bestandteil des erweiterten Risikobereichs.



Wahrscheinlichkeit: sehr hoch  
Auswirkung: mittel

ANZAHL DER NETTORISIKEN

→ 15



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 den Aktivitäten der Gewerkschaften in der Branche insgesamt oder bei Zalando im Besonderen. Streiks können zu kostspieligen Auftragsrückständen und Verzögerungen sowie zu höheren Logistikkosten führen.

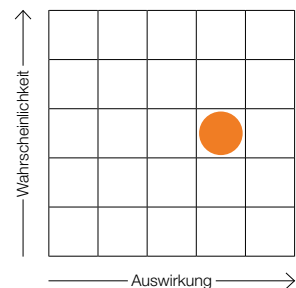
Zalando setzt auf eine gute Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung und einen konstruktiven Austausch, um das Arbeitsumfeld und die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Zur Sicherstellung der Qualität von Arbeitsbedingungen sind Sozialstandards implementiert, die regelmäßig geprüft werden.

Zalando steht betrieblicher Mitbestimmung in den Logistikzentren offen gegenüber und pflegt einen kontinuierlichen Dialog mit Mitarbeitern und Betriebsräten mit dem Ziel, die Arbeitsatmosphäre zu verbessern.

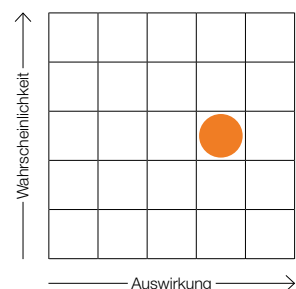
RISIKEN AUS UNZUREICHENDEN PROGNOSEN UND PLANUNGEN IM CATEGORY MANAGEMENT

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 eine nicht optimierte Budgetierung und 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 Controlling, der Merchandise-Planning-Funktion und vom Data-Intelligence-Team unterstützt. Die Basisplanung wird von den Verantwortlichen aus den Ländertteams



Wahrscheinlichkeit: mittel  
Auswirkung: hoch



Wahrscheinlichkeit: mittel  
Auswirkung: hoch

gemeinsam mit den einzelnen Teams aus dem Bereich Category Management vorbereitet und an die übergeordneten Planungen des Category Managements angeglichen.

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

#### RISIKEN AUS NICHT REALISIERTEN MARKTCHANCEN WEGEN MANGELHAFTEM BRANDING VON EIGENMARKEN

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

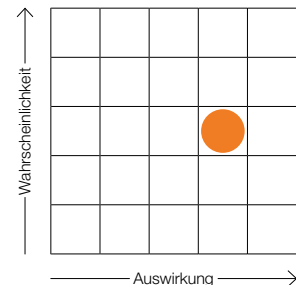
Die zuständigen Markenteams ordnen den einzelnen Marken passende Artikel aus der gesamten Produktpalette zu, um ein einzigartiges Markenimage zu kreieren. Um die Marketingaktivitäten für die Marken angemessen zu erhöhen, wurden gezielte Kundenanalysen über Zielkunden zur Unterstützung der Entscheidungsfindung durchgeführt. Zusätzlich findet eine kontinuierliche tägliche Kommunikation der Marketingteams und der Content-Abteilungen über Kernmarken in den Social Media statt. Darüber hinaus hat Zalando auf den Zalando-Online-Präsenzen spezielle Markenshops für einzelne Eigenmarken eingerichtet.

#### RISIKEN AUS DEM MANGEL AN MODERNEN SHOPS UND DIENSTLEISTUNGEN

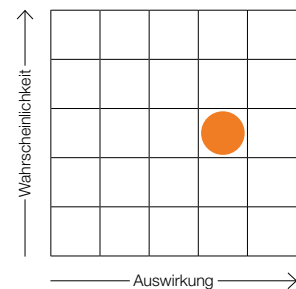
Um die wachsenden und sich wandelnden Anforderungen an zeitgemäße Produkte und Dienstleistungen zu bedienen und Marktchancen zu nutzen, müssen ständig schnelle, innovative und geeignete Anpassungen an den Shops vorgenommen werden. Eine Vernachlässigung der erforderlichen Maßnahmen oder unzulängliche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

Die Implementierung des Customer Experience-Teams innerhalb der Technologieabteilung stellt eine signifikante übergreifende Gegenmaßnahme dar.

Das Team deckt relevante Entwicklungen auf, schlägt entsprechende Anpassungen vor, koordiniert diese mit den Stakeholdern und stellt so die kontinuierliche Entwicklung der Shops sicher.



Wahrscheinlichkeit: mittel  
Auswirkung: hoch



Wahrscheinlichkeit: mittel  
Auswirkung: hoch

#### RISIKEN AUS SICH ÄNDERNDEN REGULATORISCHEN ANFORDERUNGEN (ODER SONSTIGEN GRUNDLEGENDEN MARKTBEDINGUNGEN) INNERHALB DER MÄRKTE

Aufgrund der Geschäftsaktivitäten in verschiedenen Ländern und der sich rasch ändernden regulatorischen Rahmenbedingungen in vielen dieser Länder können sich Risiken ergeben. Potenzielle Risikoszenarien sind Zusatzkosten für erforderliche Anpassungen (Zölle, Produktsicherheit, Arbeitsbedingungen, Produktangebot etc.) und Strafzahlungen bei nicht oder nicht rechtzeitig erfolgten Anpassungen. Zudem können weitere Ereignisse in der Folge der Änderungen (Wechselkursänderungen, unerwartetes Verbraucherverhalten, Reputationsrisiken) zu größeren Schäden führen.

Das erhöhte Risiko ergibt sich insbesondere aus der Tatsache, dass es aktuell in erhöhtem Maße zu regulatorischen Änderungen innerhalb der EU kommen kann (ausgelöst z. B. durch die DBM-(Digitaler Binnenmarkt) Initiative, die Sektorenuntersuchung E-Commerce der EU, durch Bestrebungen, verwandte Sachverhalte innerhalb der Mitgliedsstaaten zu adressieren, und durch Ereignisse infolge des Brexit). Erforderliche Anpassungen von Prozessen und Geschäftsaktivitäten können Kosten oder Umsatzminderungen nach sich ziehen.

Um den Schaden aus regulatorischen Änderungen zu begrenzen, hat Zalando ein „Regulatory Watch“-Konzept eingeführt, bei dem relevante regulatorische und rechtliche Sachverhalte den einzelnen Funktionen zugeordnet werden, die dann für die Überwachung der Änderungen in den Märkten verantwortlich zeichnen.

Als Reaktion auf die oben genannten auslösenden Ereignisse hat Zalando die folgenden Maßnahmen initiiert:

**DBM:** Zalandos Public-Affairs-Team hat Gespräche mit den externen Stakeholdern bei der EU aufgenommen, um in Bezug auf aktuelle Entwicklungen auf dem neuesten Stand zu sein sowie Feedback wie auch Input durch Zalando zu ermöglichen. Das Legal-Team überwacht die neuen Entwicklungen und prüft, ob sich daraus mögliche Auswirkungen für die Geschäftstätigkeit von Zalando ergeben.

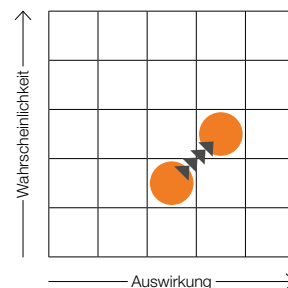
**E-Commerce-Sektorenuntersuchung der EU:** Zalando verfolgt die Sektorenuntersuchung und hat der Europäischen Kommission die im Rahmen dessen angefragten Informationen zur Verfügung gestellt.

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

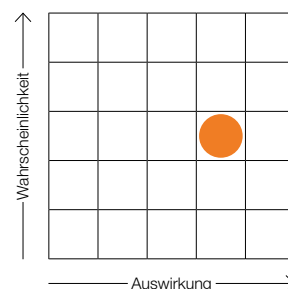
#### RISIKEN AUS MANGELNDER INNOVATIONSFÄHIGKEIT ODER VERSÄUMTEN PRODUKTINNOVATIONEN

Die Fähigkeit zur prompten Umsetzung von intern vorangetriebenen Innovationen sowie aktuellen Markttrends ist zwingende Voraussetzung für einen nachhaltigen Erfolg. Zusätzlich zur Innovations- und Umsetzungsfähigkeit ist es von grundlegender Bedeutung, Trends und Innovationschancen zu erkennen und zu analysieren. Diesbezügliche Versäumnisse könnten zum Verlust von Marktanteilen und zu geringerer Wettbewerbsfähigkeit führen.

Um diesem Risiko zu begegnen, hat Zalando Programme und Prozesse zur Förderung von Produktinnovationen definiert. Um einen hohen Innovationsgrad sicherzustellen, wurde ein Konzept für



Wahrscheinlichkeit: mittel  
(früher: niedrig)  
Auswirkung: hoch  
(früher: mittel)



Wahrscheinlichkeit: mittel  
Auswirkung: hoch

flexible Softwareentwicklung („Radical Agility“) implementiert, das durch laufende organisatorische Veränderungen weiter verbessert wird.

Ferner wird Zalando Systemarchitektur kontinuierlich verbessert, um Anpassungen flexibler möglich zu machen. Projektvorschläge des Customer-Experience-Teams und der Product-Management-Organisation des Technologiebereichs werden laufend umgesetzt, wobei Projekte mit Kundennutzen priorisiert werden.

#### REDUZIERTE RISIKEN

Im Rahmen der beiden GRC-Cycles 2016 wurden alle Risiken jeweils neu beurteilt. Wie im Abschnitt „Erweiterter Risiko- und Chancenbereich“ angegeben, konnten sechs Risiken dank verbesserter Gegenmaßnahmen derart gemindert werden, dass sie aktuell nicht mehr als wesentlich erachtet werden. Diese Risiken sind:

- Risiko aus ineffizienten internen Logistikprozessen in Logistikzentren
- Risiken aus nicht zutreffenden Personal- und Kapazitätsprognosen für Logistikzentren
- Risiken aus Gefahrstoffen/gefährlichen Arbeitsbedingungen in der Produktion im Hinblick auf Eigenmarken
- Risiken aus Sicherheitsmängeln bei verkauften Produkten im Hinblick auf Eigenmarken
- Risiken aus Ressourcenknappheit in Logistikzentren
- Risiken aus verpassten Chancen aufgrund mangelnder Marktkenntnisse sowie Beschaffungs- und Verhandlungsfähigkeiten bei der indirekten Beschaffung

Auch wenn diese Risiken nicht mehr Teil des erweiterten Risikobereichs sind, werden sie von den zuständigen Abteilungen genau überwacht. Die Implementierung weiterer Gegenmaßnahmen ist auch hier geplant.

#### FINANZRISIKEN

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

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

#### AUSFALLRISIKO

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

Die Gesellschaft begegnet diesem Risiko, indem sie ihre derivativen Finanzinstrumente und ihre Bankguthaben auf mehrere Finanzinstitute verteilt, um das Risiko gegenüber einer einzigen Gegenpartei zu minimieren. Darüber hinaus legt die Gesellschaft Höchstanlagebeträge fest, um das Ausfallrisiko zu begrenzen.

#### LIQUIDITÄTSRISIKO

Das Liquiditätsrisiko bezeichnet das Risiko, dass möglicherweise nicht ausreichend Barmittel zur Erfüllung der finanziellen Verpflichtungen der Gesellschaft zur Verfügung stehen. Das Risiko kann aus einer unzureichenden Verfügbarkeit von Mitteln an den erforderlichen Stellen, aus ungenauen Liquiditätsprognosen oder einer einseitigen Investitionsstrategie für die Barreserven der Gesellschaft resultieren. Zalando steuert das Liquiditätsrisiko durch eine regelmäßige Überprüfung der Liquiditätserfordernisse mithilfe einer integrierten Plattform für kurz-, mittel- und langfristige Prognosen des Mittelbedarfs. Zudem legt der Konzern die Barreserven der Gesellschaft in Termingeldern und Geldmarktinstrumenten an, wobei die Barsalden regelmäßig auf einem zentralen Konto zusammengeführt werden, um sicherzustellen, dass die Mittel dort verfügbar sind, wo sie gebraucht werden.

#### WÄHRUNGS- UND ZINSRISIKO

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

Zalando ist in verschiedenen Märkten geschäftstätig und somit Währungsrisiken ausgesetzt, die sich daraus ergeben, dass die Gesellschaft Umsatzerlöse in Fremdwährung erwirtschaftet und Beschaffungstransaktionen in Fremdwährung tätigt. Dem Währungsrisiko wird durch regelmäßige Zusammenführung der Barsalden auf Euro lautende Konten, natürliches Hedging und Hedging mit Termingeschäften begegnet.

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

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

Die Auswirkungen werden regelmäßig analysiert. Beispielsweise gilt, wenn der Wert des Euro gegenüber den betrachteten Fremdwährungen zum 31. Dezember 2016 um 5 % gestiegen wäre,

wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 5,8 Mio. EUR (Vorjahr: 5,4 Mio. EUR) niedriger ausgefallen. Bei einer Abwertung um 5 % im Vergleich zu dem am 31. Dezember 2016 bestehenden Kurs wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 6,4 Mio. EUR (Vorjahr: 6,0 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 2016 bestehenden Kurs um 34,6 Mio. EUR höher (Vorjahr: 11,8 Mio. EUR höher) gewesen. Bei einer Abwertung des Euro um 5 % wäre diese Rücklage um 38,2 Mio. EUR niedriger (Vorjahr: 13,1 Mio. EUR niedriger) ausgefallen.

## MARKTCHANCEN UND ALLGEMEINE CHANCEN

### GESAMTWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

Die Europäische Kommission rechnet für 2017 mit einem Wachstum in der Eurozone von 1,5 % sowie einem Wachstum in der EU um 1,6 %. Dabei gilt der private Konsum als einer der Haupttreiber des Wachstums im Prognosezeitraum. Die Verbesserung der Arbeitsmarktsituation in wichtigen europäischen Ländern wird zudem zu höheren verfügbaren Realeinkommen beitragen<sup>11</sup>. Auch die Weltbank-Prognose<sup>12</sup> ist optimistisch und sagt für die Jahre 2017–2019 eine Beschleunigung des Wachstums in der Region auf durchschnittlich 2,7 % voraus, angetrieben von einer wirtschaftlichen Erholung rohstoffexportierender Länder und einer gestärkten Zuversicht. Dieser Ausblick basiert auf der Annahme einer kontinuierlichen, aber moderaten Erholung der Rohstoffpreise sowie nachlassender geopolitischer Spannungen.

Ungeachtet dessen hat die Entscheidung Großbritanniens, die EU zu verlassen („Brexit“), für Verunsicherung gesorgt. Auch wenn der Markt beruhigend strukturiert auf den Brexit-Schock reagiert hat, sind die endgültigen Auswirkungen weiterhin unklar, da der Fortbestand institutioneller Vereinbarungen und Handelsabkommen zwischen Großbritannien und der Europäischen Union unsicher ist<sup>13</sup>. Der Anstieg der Zahl von Asylsuchenden und Flüchtlingen scheint sich, rein gesamtwirtschaftlich gesehen, nur moderat auszuwirken. Im Fall eines Scheiterns der sozialen und politischen Integration würden die Kosten mittel- bis langfristig jedoch möglicherweise um einiges deutlicher spürbar werden<sup>14</sup>.

Es wird erwartet, dass sich die Wachstumodynamik in Deutschland fortsetzen wird<sup>15</sup>. Der stabile Arbeitsmarkt, robuste Exportzahlen und der Investitionsboom in der Bauwirtschaft werden voraussichtlich das Wachstum und den privaten Verbrauch ankurbeln. 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

Der Online-Vertrieb von Mode in Europa<sup>16</sup> wies 2016 ein Volumen von etwa 51 Mrd. EUR auf, was einem Anteil von 11,9 % am gesamten Mode-Einzelhandel entspricht. Während der Gesamtmarkt für Mode in Europa (ausgenommen Russland) zwischen 2011 und 2016 nahezu unverändert blieb, wuchs der Online-Vertrieb für Mode mit einer durchschnittlichen jährlichen Zuwachsrate (CAGR) von etwa 13,4 % in den letzten fünf Jahren wesentlich schneller. 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.

11) Europäische Kommission, Herbstprognose 2016  
 12) Weltbank, Global Economic Prospects, 17. Januar 2017  
 13) Internationaler Währungsfonds, Weltwirtschaftsausblick  
 14) Europäische Kommission, An Economic Take on the Refugee Crisis  
 15) Europäische Kommission  
 16) Euromonitor, Europa ohne Russland



Zalando ist dank seiner Markenstärke, seiner Kundenreichweite, seiner Präsenz auf den europäischen Märkten und seinem tiefgreifenden Verständnis der digitalen Wirtschaft gut positioniert, um von diesen günstigen Marktbedingungen zu profitieren.

Der Online-Einzelhandelsmarkt in Europa verzeichnete im Jahr 2016 Umsätze von 263,6 Mrd. EUR mit einer CAGR von 15,6 % seit 2011. Während sich der Online-Anteil im Einzelhandel in den Vereinigten Staaten 2016 auf 10,5 % belief, stieg der Online-Anteil im Einzelhandel in Zalandos Zielmarkt Europa von 4,2 % im Jahr 2011 auf 7,8 % im Jahr 2016.<sup>17</sup>

Während der Online-Modehandel weiter wächst, konzentriert sich Zalando darauf, seinen Kunden ein einzigartiges Fashion-Erlebnis, bequeme Lieferleistungen und ein auf lokale Vorlieben zugeschnittenes Sortiment zu bieten, und verschafft sich so eine gute Ausgangsposition, um Umsatz und Marktanteil weiter zu steigern. Gezielte Marketingaktivitäten ergänzen diese Bestrebungen und tragen dazu bei, den Bekanntheitsgrad weiter zu erhöhen, neue Kunden zu gewinnen und Bestandskunden dauerhaft zu binden. Insbesondere wird die strategische Entscheidung, ein plattformgestütztes Geschäftsmodell anzustreben, neue Wachstumschancen schaffen. Das Plattformmodell bringt unterschiedliche Fashion-Stakeholder zusammen, was zu einer besseren Auswahl, erweiterten Inspirationsmöglichkeiten und einer höheren Kundenfreundlichkeit beitragen wird. Zudem kann Zalando das hohe Marktpotenzial im europäischen Online-Modemarkt durch seine Präsenz in mittlerweile 15 europäischen Ländern sowie den stetigen Ausbau der Produktpalette an Eigenmarken weiter ausschöpfen.

#### MOBILE COMMERCE

Mobile 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 9,3 Mrd. EUR im Jahr 2012 auf fast 62,8 Mrd. EUR im Jahr 2016. Dieser Umsatz wird voraussichtlich mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von 15,3 % weiter bis auf 128 Mrd. EUR im Jahr 2021 wachsen.<sup>18</sup>

Mobile Endgeräte haben sich zu einem der Hauptabsatzkanäle für Online-Händler entwickelt – ein Trend, der sich in den kommenden Jahren fortsetzen wird. Zalando nutzt mobile Technologien, um seine Kunden auf neue und innovative Weise erreichen zu können, und zwar unabhängig davon, wo sich diese gerade befinden. Die von Zalando entwickelten Apps bieten Kunden vielfältige Kanäle, über die sie sich am Thema Mode beteiligen, nach Mode stöbern und Mode entdecken können. Insbesondere nutzt Zalando mobile Technologien, um seinen Kunden ein personalisiertes und besseres Einkaufserlebnis zu ermöglichen. Mobile Apps sind für eine erfolgreiche Steigerung von Zalandos Umsatzpotenzial und Kundenreichweite von entscheidender Bedeutung. Sie unterstützen Zalando nicht nur dabei, einfacher mit Kunden in Kontakt zu treten, sondern eröffnen auch neue Geschäftschancen. Die Entwicklung mobiler Technologien kann Zalando helfen, auf hochfrequentierten Social-Media- und Chat-Plattformen Fuß zu fassen, die sich zu neuen E-Commerce-Adressen entwickeln. Um diese Möglichkeiten voll auszuschöpfen, entwickelt sich Zalando in jeglicher Hinsicht zu einem Unternehmen, das Mobile-First lebt.

17) Euromonitor International

18) Euromonitor International

#### SKALIERBARE LOGISTIK

Zalando arbeitet weiter daran, durch Ausweitung seiner Logistikkapazitäten das Kundenerlebnis in seinen Märkten zu verbessern. Die skalierbare Logistikinfrastruktur besteht derzeit aus den vier Logistikzentren in Brieselang, Erfurt, Lahr und Mönchengladbach, die strategisch in Deutschland positioniert sind, um die Kunden in ganz Europa effizient zu beliefern. Der Bau des Logistikzentrums in Lahr dauert weiter an, der manuelle Betrieb ist bereits angelaufen. Ein fünftes Logistikzentrum in Szczecin, Polen, befindet sich gerade im Bau. Es wird eine Fläche von 130.000 m<sup>2</sup> umfassen und soll den Betrieb im Herbst 2017 aufnehmen. Das erste Satellitenlager in Stradella, Italien, das Anfang 2016 den Betrieb aufgenommen hat, liefert bereits 70 % aller italienischen Bestellungen aus. Ein weiteres Satellitenlager in der Nähe von Paris, Frankreich, wird im ersten Quartal 2017 den Betrieb aufnehmen. Ferner wurde ein von Dienstleistern betriebenes funktions-spezifisches Logistikzentrum in Peine, Deutschland, eröffnet, das als Zentrallager für Eigenmarken fungiert.

Mit einer Nutzfläche von 310.000 m<sup>2</sup> bieten die gegenwärtig verfügbaren Logistikzentren die Möglichkeit, ein deutlich höheres Umsatzvolumen als im Geschäftsjahr 2016 abzuwickeln.

#### INNOVATIVE LOGISTIK

Zalando organisiert seine Logistik erfolgreich selbst. Leitgedanke ist dabei immer, das Einkaufserlebnis für den Kunden noch einfacher, schneller und angenehmer zu gestalten. Zalandos Logistik stellt somit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil für das Kerngeschäft dar und fungiert zunehmend als differenzierendes Merkmal.

Kontinuierliche Verbesserungen der Logistikinfrastruktur und -prozesse führen zu einer höheren Liefergeschwindigkeit und weiteren Lieferoptionen. Dies trägt wiederum zu einem komfortableren Einkaufserlebnis bei – ein Schlüssel zur Steigerung der Kundenzufriedenheit.

Ferner ergibt sich daraus ein Zugang zu erweiterten Geschäftsfeldern. Im Rahmen der Plattformstrategie nutzt Zalando seine Logistikdienstleistungen und sein Know-how in diesem Bereich, um die Beziehungen zu Markenpartnern zu festigen und auszubauen. Über Fulfillment by Zalando ermöglicht Zalando seinen Markenpartnern Zugang zu Zalandos operativer Infrastruktur. Entsprechende Pilotprojekte werden aktuell durchgeführt.

#### SMART DATA

Zalando sammelt Daten und nutzt die selbstentwickelten Analysewerkzeuge zur Optimierung jedes Aspekts des Geschäfts. Datenanalysen finden vielfältig Verwendung: bei der Erstellung von Nachfrageprognosen, bei der Schaffung eines Einkaufserlebnisses mit dem höchstmöglichen Maß an Personalisierung, bei der länderspezifischen Preisgestaltung und bei der länderspezifischen Erstellung individuell zugeschnittener Produktangebote. Dieser Ansatz gewährt Erkenntnisse von erheblichem strategischem 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 seiner mobilen Anwendungen gewinnt Zalando fundierte Erkenntnisse über Nutzerverhalten und Kaufgewohnheiten. Durch dieses Wissen können Marken 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.

In den letzten beiden Jahren hat Zalando in den Ausbau und die Optimierung seiner Marketingfähigkeiten investiert. Im Zuge dessen wurde 2015 die Metrigo GmbH erworben, ein Spezialist für Display-Marketing-Banner und Real-Time-Bidding, sowie die nugg.ad GmbH Anfang 2016, ein Spezialist für Zielgruppenmarketing. Das erworbene Know-how sowie die Expertise und Reichweite von Zalando wurden in der neu gegründeten Zalando Media Solutions GmbH gebündelt, die nun personalisierte Marketingleistungen für Markenpartner erbringt.

#### 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 Innovationen. Zalando konzentriert sich hierbei konsequent darauf, mittels optimierter Technologielösungen das Kundenerlebnis zu verbessern und Reibungsverluste in der Wertschöpfungskette der Modebranche zu verringern.

So hat Zalando seit 2015 beispielsweise in Zusammenarbeit mit den Markenpartnern über 2.500 individuelle Brand-Shops eröffnet, in denen Besucher wie in einem Online-Flagshipstore einkaufen können. Die Marken können direkt mit dem Konsumenten interagieren, ihre Bild-, Video- und Textinhalte selbst steuern und detaillierte Einblicke in das Browsing- und Shoppingverhalten ihrer Kunden erhalten.

Mit der Übernahme der Tradebyte Software GmbH und dem Ausbau der Beteiligung an Anatwine Limited hat Zalando 2016 starke Partner zur Erarbeitung technologischer Lösungen gewonnen, um Marktplatz-Partner einfacher und effektiver mit der Plattform zu vernetzen.

Die Schaffung technologischer Expertise und Innovationen unterstützen nicht nur die Optimierung der Prozesse, sondern bieten auch die Möglichkeit, zusätzliche Synergien und Umsatzpotenziale zu entdecken und auszuschöpfen. Technologie wird im nächsten Jahrzehnt entscheidend zur Effizienzsteigerung in der Modeindustrie beitragen. Vor diesem Hintergrund beabsichtigt Zalando, seine Positionierung als technologieaffines Unternehmen und Innovator weiter zu festigen, unter anderem indem es sich stetig mit den Bedürfnissen der Markenpartner auseinandersetzt und bestrebt ist, Modekonsumenten personalisiertere Angebote zu bieten und sie so immer wieder neu zu inspirieren.

### LOKALE AUSRICHTUNG

Die lokale Ausrichtung von Zalandos Produkt- und Leistungsangebot 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. Diesem Anspruch gerecht zu werden erfordert Fashion-Kompetenz und die Fähigkeit, ein spannendes und personalisiertes Mode-Erlebnis zu gestalten. Um sich gegen Wettbewerber durchzusetzen, baut Zalando diese Kompetenzen systematisch auf verschiedenen Wegen aus.

So betreibt Zalando den Beratungsservice Zalon, 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 ist. Zalando ist es dadurch gelungen, beliebte Marken zu kreieren, die sich bei vielen Kunden bereits etabliert haben, und hat damit begonnen, durch gezielte Marketingaktivitäten und zusätzliche Vertriebskanäle den Umsatz zu steigern.

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 Webseiten, tiefe Einblicke in das Kundenkaufverhalten, eine smarte Logistik, digitale Leistungen, 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 hilft der Gesellschaft, neue Kunden anzusprechen und zu gewinnen, was wiederum mehr Marken anzieht. Dies führt dann zu einer steigenden Zahl von Besuchen auf den Internet-Präsenzen des Konzerns.

Mit rund 200.000 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, was den Kunden einen Anreiz gibt, neue Trends zu entdecken. Die starken Partnerschaften mit Modemarken 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 kürzerer Vorlaufzeiten und größerer Flexibilität.

#### 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

- Für den Interneteinzelhandel in Europa und in Deutschland wird ein weiterhin starkes Wachstum prognostiziert
- 2017 wird für Online-Modeverkäufe in Europa ein Plus von 8,7 % und in Deutschland von 9,8 % erwartet
- Zalando will seinen profitablen Wachstumskurs fortsetzen und weitere Marktanteile hinzugewinnen
- Der Umsatz soll 2017 um 20 %-25 % wachsen, die bereinigte EBIT-Marge soll zwischen 5,0 % und 6,0 % liegen

### 04.5.1 KÜNFTIGE GESAMTWIRTSCHAFTLICHE UND BRANCHENBEZOGENE SITUATION

Es wird erwartet, dass der europäische Interneteinzelhandel weiterhin ein starkes Wachstum erzielt. So soll der europäische Einzelhandel<sup>19</sup> 2017 ein Wachstum von knapp 1,7 % gegenüber dem Vorjahr erreichen, während dem Online-Handel eine Steigerung um 11,4 % prognostiziert wird. In Deutschland zeichnet sich ein ähnliches Bild ab. Die Prognose für den Einzelhandel für 2017 liegt bei etwa 2,2 %, für den Internethandel hingegen bei über 13,6 %. Der Verband der deutschen Internetwirtschaft<sup>20</sup> geht zudem davon aus, dass E-Commerce-Aktivitäten bis 2017 für über die Hälfte (53 %) des deutschen BIP verantwortlich zeichnen werden – ein Anstieg um 16 % im Vergleich zur E-Commerce-Aktivität 2012.

Für die Online-Modebranche in Europa und Deutschland wird ebenfalls weiteres Wachstum erwartet. Auf europäischer Ebene wird eine Stagnation der Modeverkäufe prognostiziert (+0,5 %), und die Modeverkäufe in Deutschland sollen sogar leicht rückläufig ausfallen (Rückgang um 0,2 %). Demgegenüber wird für die Online-Modeverkäufe ein wesentlich schnelleres Wachstum in Europa und in Deutschland vorausgesagt. Die Online-Modeverkäufe werden sich 2017 um ca. 8,7 % erhöhen, für Deutschland wird von einem Wachstum um annähernd 9,8 % gegenüber dem Vorjahr ausgegangen<sup>21</sup>.

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 2017 weiter stark ansteigen wird. Zalando sieht sich mit seiner hohen Markenbekanntheit in Europa, seinem großen Kundenstamm, guten Lieferantenbeziehungen und der bereits aufgebauten Infrastruktur sowie seinen Kapazitäten im Hinblick auf Mode und Mobiltechnologie 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.

19) Euromonitor, Europa ohne Russland

20) Verband der deutschen Internetwirtschaft

21) Euromonitor, Europa ohne Russland und Deutschland

### 04.5.2 KÜNFTIGE ENTWICKLUNG DES KONZERNS

Zalando will seinen profitablen Wachstumskurs auch in der Zukunft fortsetzen und Marktanteile gewinnen. Mit diesem Ziel hat das Management drei Investitionsbereiche definiert, die auch im Geschäftsjahr 2017 die Grundlage für den langfristigen Erfolg bilden sollen. Wir werden unseren Fokus auf Investitionen in unser Leistungsangebot für Kunden und Lieferanten sowie in unsere Technologien und operative Infrastruktur legen, um sicherzustellen, dass die Gesellschaft durch weitere Marktanteile und eine gestärkte Wettbewerbsposition weiter wachsen kann. 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 2017 ein Umsatzwachstum in einem Korridor von 20 %-25 %. Im Geschäftsjahr 2017 wird sich das Umsatzwachstum erwartungsgemäß vor allem aus einer weiterhin starken Zunahme der Bestellungen ergeben. Für die durchschnittliche Warenkorbgröße gehen wir im Jahresvergleich von keinen wesentlichen Veränderungen aus.

Das Management erwartet neben den fortlaufenden Investitionen in das Leistungsangebot an Kunden und Lieferanten sowie in die Infrastruktur wieder starke Profitabilität mit einer bereinigten EBIT-Marge von 5,0 %-6,0 % für das Geschäftsjahr 2017 (unbereinigten EBIT-Marge von 4,6 %-5,6 %).

### 04.5.3 GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS DER ZALANDO SE

Insgesamt beurteilt der Vorstand den Verlauf des Geschäftsjahres 2016 und die wirtschaftliche Lage von Zalando als sehr positiv. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde wieder Profitabilität auf Konzernebene erreicht. Zalando verzeichnete ein deutliches Wachstum, tätigte wichtige langfristige Investitionen und erreichte eine starke Profitabilität. Das Unternehmen ist in allen Märkten beachtlich gewachsen und hat seine Marktposition weiter verbessert. Zalando wird 2017 voraussichtlich an die starke Geschäftsentwicklung des vergangenen Geschäftsjahres anknüpfen können.

Die in diesem Lagebericht enthaltenen Aussagen über zukünftige Entwicklungen beruhen auf Einschätzungen des Vorstands nach bestem Wissen und Gewissen zum Zeitpunkt der Aufstellung des Jahresabschlusses. Die Aussagen sind naturgemäß einer Reihe von Risiken und Unsicherheiten unterworfen. Die tatsächlichen Ergebnisse können daher von den Erwartungen 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, Finanzinstrumente und latente Steuern.

Darüber hinaus hat die ZALANDO SE umfangreiche Liefer- und Leistungsbeziehungen mit ihren Tochtergesellschaften. Die bezogenen Leistungen umfassen im Wesentlichen Logistik- und Vertriebsdienstleistungen, Produktpflege, Kundenservice und Einkaufsdienstleistungen.

Von der ZALANDO SE erbrachte Leistungen betreffen Verwaltungs- und IT-Dienstleistungen.



## 04.6.2 WIRTSCHAFTSLAGE DER ZALANDO SE

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

## ERTRAGSLAGE DER ZALANDO SE

→ 33

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2016	In % vom Umsatz	01.01.– 31.12.2015	In % vom Umsatz	Veränderung in Prozentpunkten
Umsatzerlöse	3.650,7	100,0 %	2.950,8	100,0 %	0,0 pp
Aktivierete Eigenleistungen	45,2	1,2 %	22,4	0,8 %	0,5 pp
Sonstige betriebliche Erträge	50,7	1,4 %	80,8	2,7 %	-1,3 pp
Materialaufwand	-2.043,3	-55,9 %	-1.621,1	-54,9 %	-1,0 pp
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>1.703,3</b>	<b>46,7 %</b>	<b>1.432,9</b>	<b>48,5 %</b>	<b>-1,8 pp</b>
Personalaufwand	-227,4	-6,2 %	-170,4	-5,8 %	-0,5 pp
Abschreibungen	-27,0	-0,7 %	-22,1	-0,7 %	0,0 pp
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-1.245,9	-34,2 %	-1.148,8	-38,9 %	4,7 pp
<b>Betriebliches Ergebnis</b>	<b>203,0</b>	<b>5,6 %</b>	<b>91,6</b>	<b>3,1 %</b>	<b>2,5 pp</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-4,4</b>	<b>-0,1 %</b>	<b>-0,6</b>	<b>0,0 %</b>	<b>-0,1 pp</b>
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>198,6</b>	<b>5,4 %</b>	<b>91,0</b>	<b>3,1 %</b>	<b>2,4 pp</b>
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-65,7	-1,8 %	36,2	1,2 %	-3,0 pp
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>132,9</b>	<b>3,6 %</b>	<b>127,2</b>	<b>4,3 %</b>	<b>-0,7 pp</b>
EBIT-Marge	5,6 %		3,1 %		2,5 pp

Im Berichtszeitraum konnte Zalando seine Umsatzerlöse um 699,9 Mio. EUR auf 3.650,7 Mio. EUR steigern. Durch die gestiegene Anzahl von Bestellungen in Höhe von 25,5 % und den größeren Kundenstamm sind die Umsatzerlöse um 23,7 % gewachsen. Zalando setzt damit seine positive Entwicklung in allen Märkten fort. Darüber hinaus wurden Erträge in erster Linie aus konzern-internen Kostenumlagen in Höhe von 44,1 Mio. EUR gemäß BilRuG aus den sonstigen Erträgen in die Umsatzerlöse umgliedert.

Die DACH-Länder haben im laufenden Geschäftsjahr mehr als die Hälfte des gesamten Jahresumsatzes generiert. Gleichzeitig sind die in den übrigen europäischen Ländern erzielten Umsätze signifikant gestiegen und tragen erheblich zum Gesamtwachstum bei.

## UMSATZ DER ZALANDO SE NACH SEGMENTEN

→ 34

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2016		01.01.–31.12.2015		Veränderung	
DACH*	1.952,0	53,5 %	1.665,6	56,5 %	286,4	17,2 %
Übriges Europa**	1.698,7	46,5 %	1.285,2	43,5 %	413,5	32,2 %
<b>Gesamt</b>	<b>3.650,7</b>	<b>100,0 %</b>	<b>2.950,8</b>	<b>100,0 %</b>	<b>699,9</b>	<b>23,7 %</b>

\*) 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 22,8 Mio. EUR liegt in der größeren Zahl der Entwicklungsprojekte begründet.

Die Materialaufwendungen haben sich entsprechend der Ausweitung des Geschäfts um 422,2 Mio. EUR auf 2.043,3 Mio. EUR erhöht. Die Erhöhung der Materialaufwandsquote um 1,0 Prozentpunkte auf 55,9 % ist insbesondere auf höhere Rabattquoten im Geschäftsjahr 2016 zurückzuführen. Insgesamt erzielte die ZALANDO SE im Geschäftsjahr 2016 ein Bruttoergebnis in Höhe von 1.703,3 Mio. EUR (Vorjahr: 1.432,9 Mio. EUR).

Die Personalaufwendungen haben sich entsprechend dem Anstieg der durchschnittlichen Mitarbeiterzahlen um 57,0 Mio. EUR auf 227,4 Mio. EUR erhöht. Die Mitarbeiterzahl hat sich zum 31. Dezember 2016 gegenüber dem Vorjahr um 692 von 3.237 auf 3.929 Mitarbeiter erhöht.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten im Wesentlichen Marketingaufwendungen sowie Fracht- und Logistikkosten. Das Kostenverhältnis in Prozent vom Umsatz ging 2016 gegenüber 2015 um 4,7 Prozentpunkte von 38,9 % auf 34,2 % zurück. Grund für diese Entwicklung sind niedrigere Paymentkosten, da sich im Vorjahr Wertberichtigungen für betrugsbehaftete Forderungen negativ auf die Fulfillmentkosten ausgewirkt hatten. Darüber hinaus konnten die Marketingkosten im Wesentlichen aufgrund von Effizienzsteigerungen, insbesondere im Performance-Marketing, gesenkt werden.

Das EBIT in Höhe von 203,0 Mio. EUR (Vorjahr: 91,6 Mio. EUR) ist in erster Linie auf die Verbesserung der sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 4,7 Prozentpunkte zurückzuführen.

Das Finanzergebnis enthält Erträge aus Gewinnabführung in Höhe von 4,4 Mio. EUR (Vorjahr: 2,3 Mio. EUR) der im Berichtszeitraum im Wesentlichen von der Outlet-Gesellschaft mit Standorten in Berlin, Frankfurt am Main und Köln vereinnahmten Gewinne.

Als Steuern vom Einkommen und Ertrag sind die gezahlten oder geschuldeten latenten Steuern und Steuern vom Einkommen und vom Ertrag erfasst. Sie umfassen Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer und Solidaritätszuschlag. Der Körperschaftsteuersatz in Deutschland für den Veranlagungszeitraum

2016 betrug unter Berücksichtigung des Solidaritätszuschlags wie im Vorjahr 15,8 %. Der maßgebliche Gewerbesteuersatz lag wie im Vorjahr bei 14,8 %.

Laufende und latente Steuern sind der folgenden Tabelle zu entnehmen.

STEUERN VOM EINKOMMEN UND ERTRAG

→ 35

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2016	01.01.–31.12.2015
Latente Steuern	-41,8	48,3
Laufende Steuern im Inland	-23,9	-12,1
<b>Gesamt</b>	<b>-65,7</b>	<b>36,2</b>

Die ZALANDO SE hat in der Vergangenheit Verluste erwirtschaftet, die als Verlustvorträge geeignet sind, die Steuerlast in zukünftigen Geschäftsjahren zu mindern. Zum Abschlussstichtag verfügt die ZALANDO SE über körperschaftsteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 78,6 Mio. EUR (Vorjahr: 188,6 Mio. EUR) sowie über gewerbesteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 60,4 Mio. EUR (Vorjahr: 174,5 Mio. EUR). Die Höhe dieser steuerlichen Verlustvorträge ist abhängig von der finalen Festsetzung durch die zuständigen Finanzverwaltungen.

**VERMÖGENSLAGE UND FINANZLAGE**

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

## AKTIVA DER ZALANDO SE

→ 36

IN MIO. EUR	31.12.2016		31.12.2015		Veränderung
Anlagevermögen	461,8	17,9 %	205,5	9,8 %	256,2
Umlaufvermögen	2.091,8	81,3 %	1.840,0	87,7 %	251,9
Rechnungsabgrenzungsposten	15,4	0,6 %	6,9	0,3 %	8,5
Aktive latente Steuern	4,5	0,2 %	46,3	2,2 %	-41,8
<b>Gesamtvermögen</b>	<b>2.573,5</b>	<b>100,0 %</b>	<b>2.098,7</b>	<b>100,0 %</b>	<b>474,8</b>

## PASSIVA DER ZALANDO SE

→ 37

IN MIO. EUR	31.12.2016		31.12.2015		Veränderung
Eigenkapital	1.444,0	56,1 %	1.290,8	61,5 %	153,2
Sonderposten für Zuschüsse der öffentlichen Hand	0,1	0,0 %	1,3	0,1 %	-1,2
Rückstellungen	237,2	9,2 %	203,5	9,7 %	33,7
Verbindlichkeiten	890,5	34,6 %	602,2	28,7 %	288,2
Rechnungsabgrenzungsposten	1,7	0,1 %	0,9	0,0 %	0,9
<b>Gesamtkapital</b>	<b>2.573,5</b>	<b>100,0 %</b>	<b>2.098,7</b>	<b>100,0 %</b>	<b>474,8</b>

Die Bilanzsumme der ZALANDO SE hat sich aufgrund des weiteren Anstiegs des Geschäftsvolumens um rund 22,6 % erhöht. Das Vermögen setzt sich vornehmlich aus Umlaufvermögen, insbesondere Vorräten und flüssigen Mitteln, zusammen.

Im Geschäftsjahr 2016 wurden insbesondere Investitionen in die immateriellen Vermögenswerte in Höhe von 53,8 Mio. EUR und in das Finanzanlagevermögen in Höhe von 220,0 Mio. EUR getätigt. Die Finanzierung der Investitionen erfolgte ausschließlich aus Eigenmitteln.

Das Vorratsvermögen beinhaltet im Geschäftsjahr 2016 im Wesentlichen Waren für das operative Kerngeschäft der ZALANDO SE.

Die zum 31. Dezember 2016 ausgewiesenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen der ZALANDO SE sind um 99,2 Mio. EUR auf 303,2 Mio. EUR angestiegen.

Im Hinblick auf die Liquiditätssituation und die finanzielle Entwicklung der ZALANDO SE verweisen wir auf die Kapitalflussrechnung des Zalando-Konzerns, die im Wesentlichen die finanzielle Entwicklung der ZALANDO SE widerspiegelt. Die ZALANDO SE verantwortet das Cashmanagement des Zalando-Konzerns.

Die ZALANDO SE hat im abgelaufenen Geschäftsjahr einen positiven Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von 252,9 Mio. EUR (Vorjahr: 80,8 Mio. EUR) erwirtschaftet. Grund für den höheren Mittelzufluss aus dem operativen Geschäft war neben dem Anstieg des Ergebnisses vor Steuern der höhere Mittelzufluss aus dem Nettoumlaufvermögen. Die Erhöhung der Ertragsteuerzahlungen und die Mittelabflüsse aus Umsatzsteuerforderungen wirkten sich gegenläufig aus.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit wurde im Geschäftsjahr 2016 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 die neuen Logistikzentren in Mönchengladbach, Lahr und Szczecin und in das immaterielle Anlagevermögen vorgenommen, hauptsächlich in Software und Lizenzen, sowie in das Sachanlagevermögen, die vornehmlich für Betriebs- und Geschäftsausstattungen getätigt wurden.

Die Eigenkapitalquote beträgt 56,1 % (Vorjahr: 61,5 %).

Die Rückstellungen und Verbindlichkeiten haben sich entsprechend der Ausweitung des operativen Geschäfts um 321,9 Mio. EUR auf 1.127,7 Mio. EUR erhöht. Dabei bestehen zum 31. Dezember 2016 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 2016 Lieferantenforderungen gegen Zalando von insgesamt 282,3 Mio. EUR an den Factor übertragen (Vorjahr: 170,9 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 Tochtergesellschaften partizipiert die ZALANDO SE in vollem Umfang. Die Aussagen zur Gesamtbewertung der Risikosituation des Konzerns durch den Vorstand gelten daher auch als Zusammenfassung der Risikosituation der ZALANDO SE. Die nach § 289 Abs. 5 HGB geforderte Beschreibung des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems für die ZALANDO SE erfolgt im Risiko- und Chancenbericht des Konzerns.

### 04.6.4 AUSBLICK

Aufgrund der Verflechtungen der ZALANDO SE mit dem Konzern 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, 24. Februar 2017

Robert Gentz

David Schneider

Rubin Ritter

## 05.1 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 24. Februar 2017

Der Vorstand

Robert Gentz

David Schneider

Rubin Ritter

## 06.1 CORPORATE- GOVERNANCE-BERICHT

Die von Zalando gelebte Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste, auf langfristigen Erfolg ausgerichtete Führung und Kontrolle des Unternehmens. Der Vorstand und der Aufsichtsrat der ZALANDO SE legen größten Wert auf eine gute Unternehmensführung und orientieren sich dabei an den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Der Vorstand und Aufsichtsrat geben den Bericht zur Corporate Governance nachfolgend aufgrund der engen inhaltlichen Verbindung gemeinsam mit der Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB ab. Die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB ist Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts.<sup>22</sup>

### 06.1.1 ENTSPRECHENSERKLÄRUNG

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

Vorstand und Aufsichtsrat haben im November 2016 die jährliche Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG abgegeben. Im Dezember 2016 haben Vorstand und Aufsichtsrat die Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG wie folgt aktualisiert. Sowohl die Entsprechenserklärung vom November 2016 als auch die aktualisierte Entsprechenserklärung vom Dezember 2016 werden auf der Internetseite des Unternehmens zugänglich gemacht.

Vorstand und Aufsichtsrat der ZALANDO SE erklären, dass die ZALANDO SE seit der zuletzt im November 2016 abgegebenen Entsprechenserklärung gemäß § 161 Abs. 1 AktG bis zum 7. Dezember 2016 mit den dort aufgeführten und erläuterten Abweichungen den am 12. Juni 2015 im amtlichen Teil des Bundesanzeigers vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 5. Mai 2015 (nachfolgend der „Kodex“) entsprochen hat und mit folgenden Abweichungen – nach dem Ausscheiden eines Aufsichtsratsmitglieds der ZALANDO SE aus dem Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft – seit dem 7. Dezember 2016 entsprochen hat und künftig entsprechen wird:

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

<sup>22)</sup> Die Erklärungen zur Corporate Governance gemäß § 289a HGB sind ungeprüfter Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts.



- **Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 4, 6 und 7:** Der Kodex empfiehlt, dass bei der Ausgestaltung der variablen Vergütungsteile der Vorstandsvergütung sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen Rechnung getragen werden soll. Die Vergütung soll insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile betragsmäßige Höchstgrenzen aufweisen und die variablen Vergütungsteile sollen auf anspruchsvolle, relevante Vergleichsparameter bezogen sein. Das aktuelle Vergütungssystem des Vorstands, das bereits vor der erstmaligen Börsennotierung und damit vor Geltung der Empfehlungen des Kodex festgesetzt wurde, sieht als variablen Bestandteil der Vorstandsvergütung ein Aktienoptionsprogramm vor, das durch einen unabhängigen Vergütungsberater als angemessen bewertet wurde.

Dieses Aktienoptionsprogramm sieht keine ausdrückliche Regelung zur Berücksichtigung negativer Entwicklungen vor. Es enthält Erfolgsziele, die an die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate des gesamten Einzelhandelswerts aller Verkaufstransaktionen mit Personen oder Gesellschaften, die nicht der Zalando-Gruppe angehören, anknüpfen. Die Berücksichtigung negativer Entwicklungen erfolgt lediglich dadurch, dass die Ausübung der Optionsrechte aufgrund des Strike Price für die Ausübung der Optionsrechte wirtschaftlich unattraktiv werden kann, weshalb vorsorglich eine Abweichung von Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 4 erklärt wird. Hinsichtlich der von Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 6 empfohlenen betragsmäßigen Höchstgrenzen sieht das Aktienoptionsprogramm eine Begrenzung der bei Ausübung gewährten Stückzahl von Aktien vor. Betragsmäßige Höchstgrenzen hinsichtlich des bei Ausübung der Aktienoptionen zu erlangenden Werts sind hingegen nicht vorgesehen. Aus Sicht des Aufsichtsrats wäre eine solche Begrenzung auch nicht zweckmäßig, weil sie den mit einer aktienbasierten Vergütung bezweckten Gleichlauf der Interessen von Aktionären und Vorstandsmitgliedern unterbrechen würde. Die aktienbezogene Vergütung bezweckt schon nach ihrem Grundgedanken die angemessene Beteiligung der Vorstandsmitglieder an den wirtschaftlichen Risiken und Chancen des Unternehmens. Da für den variablen Bestandteil keine betragsmäßige Höchstgrenze festgelegt ist, ist folglich auch für die Vergütung insgesamt keine betragsmäßige Höchstgrenze festgelegt, sodass eine Abweichung von Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 6 erklärt wird. Schließlich kann nicht ausgeschlossen werden, dass die vereinbarten Erfolgsziele den vom Kodex gestellten Anforderungen an die anspruchsvollen Parameter nicht entsprechen. Daher wird vorsorglich auch von Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 7 eine Abweichung erklärt.

Der Aufsichtsrat ist von der Ausgewogenheit und Angemessenheit des Optionsprogramms für den Vorstand überzeugt. Durch die Anknüpfung des variablen, d. h. aktienbasierten, Teils der Vergütung an die Kursentwicklung und die Langfristigkeit der Zielvorgaben sowie den signifikanten Strike Price für die Ausübung der Aktienoptionen ist die Vergütung aus Sicht des Aufsichtsrats an der Lage der Gesellschaft und deren langfristiger positiven Entwicklung ausgerichtet. Vor diesem Hintergrund beabsichtigt der Aufsichtsrat 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. 3 Satz 1, 315a Abs. 1 HGB i. V. m. Art. 61 SE-VO beschlossen hat, dass eine individualisierte Offenlegung der Vorstandsvergütungen in den Jahres- und Konzernabschlüsse der ZALANDO SE, die für die Geschäftsjahre

2014 bis 2018 (einschließlich) aufzustellen sind, unterbleibt. Solange ein entsprechender „Opt-Out“-Beschluss der Hauptversammlung vorliegt, wird die Gesellschaft in den Vergütungsbericht die nach Ziffer 4.2.5 Abs. 3 des Kodex empfohlenen Darstellungen nicht in individualisierter Form aufnehmen.

## 06.1.2 ANGABEN ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

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

Eine nachhaltige Unternehmensführung wird durch die Verknüpfung von ökonomischen Zielen mit ökologisch und sozial ausgewogenem Handeln sichergestellt. Die Gesellschaft betrachtet Investitionen in Corporate Responsibility als einen entscheidenden Faktor für die erfolgreiche Aufrechterhaltung der gesellschaftlichen Akzeptanz des Unternehmens und bezieht in diesem Zusammenhang Mitarbeiter, Kunden und Partner ein. Detaillierte Informationen zur Corporate Responsibility-Strategie von Zalando finden sich im Kapitel Nachhaltigkeit ab Seite 21.

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

Zur frühzeitigen Erkennung, Steuerung und Überwachung von Risiken und Chancen hat die Gesellschaft eine Abteilung Governance, Risk & Compliance. Durch die kontinuierliche Weiterentwicklung der Instrumente des Risikomanagementsystems stellt sie sicher, dass Risiken und Chancen unternehmensweit nach einer festgelegten Methode erfasst und gesteuert werden. Dabei 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. Für alle Mitarbeiter verpflichtende Compliance-Basisschulungen 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.

Zur – auf Wunsch auch anonymen – Meldung von vermuteten Compliance-Verstößen wurden verschiedene Kommunikationskanäle etabliert. Für die Aufklärung und Beurteilung potenzieller Compliance-Verstöße wurde ein sogenanntes 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 ordnungsmäßige Funktionieren des Risiko- und Compliance-Management-Systems die Gesamtverantwortung, der Aufsichtsrat überwacht wiederum dessen Wirksamkeit. Als Maßstab zur Beurteilung der Ausgereiftheit ihres Compliance-Management-Systems hat die

ZALANDO SE beschlossen, externe Prüfer mit einer Prüfung gemäß IDW PS 980 zu beauftragen. Die externen Prüfer kamen zu dem Ergebnis, dass das Compliance-Management-System der ZALANDO SE (zum 12. August 2016) den Anti-Korruptions- und kartellrechtlichen Anforderungen des Prüfungsstandards IDW PS 980 entspricht.

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

Die Zusammenarbeit und Zuständigkeiten der Vorstandsmitglieder sind durch eine Geschäftsordnung geregelt, die der Aufsichtsrat festgelegt hat. Jedes Vorstandsmitglied führt den ihm zugewiesenen Geschäftsbereich in eigener Verantwortung. Die Führung aller Geschäftsbereiche ist einheitlich auf die durch die Beschlüsse des Vorstands festgelegten Ziele ausgerichtet. Unbeschadet der Geschäftsverteilung tragen die Mitglieder des Vorstands gemeinsam die Verantwortung für die gesamte Geschäftsführung. Sie arbeiten kollegial zusammen und unterrichten sich gegenseitig laufend über wichtige Maßnahmen und Vorgänge in ihren Geschäftsbereichen.

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

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.

Der Vorstand hat aktuell keine weiblichen Mitglieder. Die Amtszeit der Vorstandsmitglieder läuft 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 Aufsichtsrat ist sich der Bedeutung von Vielfalt jedoch bewusst. Eine vielfältige Zusammensetzung von Führungs- und Aufsichtsgremien kann in Entscheidungsprozessen und Diskussionen neue Perspektiven eröffnen und zur Leistungssteigerung beitragen. Was die Zusammensetzung des Vorstands betrifft, so versucht der Aufsichtsrat – auch wenn die Qualifikation das entscheidende Kriterium ist – möglichst angemessen den internationalen Charakter und die verschiedenen Kernkompetenzbereiche des Geschäftsmodells zu berücksichtigen und zugleich auf Diversität zu achten, insbesondere im Hinblick auf Berufserfahrung und Know-how, sowie eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anzustreben. Auch wenn vielmehr Leistung und Qualifikation und weniger das Alter die entscheidenden Faktoren bei der Auswahl der Vorstandsmitglieder sind, sollten diese bei ihrer Ernennung nicht älter als 65 sein. Zusammen mit dem Vorstand verfolgt der Aufsichtsrat eine langfristige Nachfolgeplanung, bei der die zuvor genannten Grundsätze berücksichtigt werden.

#### ARBEITSWEISE DES AUFSICHTSRATS

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

#### MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS IM GESCHÄFTSJAHR 2016

→ 38

Lorenzo Grabau (stellvertretender Vorsitzender)

Lothar Lanz (Vorsitzender seit 31. Mai 2016)

Jørgen Madsen Lindemann (Mitglied seit 31. Mai 2016)

Anders Holch Povlsen

Kai-Uwe Ricke

Dylan Ross

Alexander Samwer

Konrad Schäfers

Beate Siert

Cristina Stenbeck (Mitglied und Vorsitzende bis 31. Mai 2016)

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, sollte 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. Bis zum Ausscheiden von Cristina Stenbeck mit Beendigung der Hauptversammlung am 31. Mai 2016 und der Nachfolge von Jørgen Madsen Lindemann für den verbleibenden Zeitraum wurde diese Zielgröße von der Gesellschaft im Geschäftsjahr 2016 erreicht. Der Aufsichtsrat ist weiterhin bemüht, den Frauenanteil im Aufsichtsrat zu erhöhen, und vereinbarte, die Suche nach qualifizierten und geeigneten Kandidatinnen zu intensivieren.

Zudem sollen mindestens fünf Mitglieder des Aufsichtsrats unabhängig im Sinne der Definition unter Ziffer 5.4.2 des Deutschen Corporate Governance Kodex sein, wobei mindestens zwei dieser unabhängigen Mitglieder Anteilseignervertreter sein sollen. Kandidaten, die mit einem erhöhten Maß an Interessenkonflikten konfrontiert sein könnten, sollten der Hauptversammlung nicht zur Wahl vorgeschlagen werden. 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. Mit Ausnahme der Zielvorgabe für den Frauenanteil wurden die durch den Aufsichtsrat gesetzten Ziele zur Zusammensetzung bei der Aufstellung des Aufsichtsrats der ZALANDO SE im Geschäftsjahr 2016 vollumfänglich 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 dem Aufsichtsrat Interessenkonflikte offenzulegen, insbesondere solche, die aufgrund einer Beratung oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern, Kreditnehmern oder sonstigen Dritten entstehen können. Bei wesentlichen und nicht nur

vorübergehenden Interessenkonflikten in der Person eines Aufsichtsratsmitglieds soll das betreffende Aufsichtsratsmitglied sein Amt niederlegen.

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

### 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 Bestellung des Abschlussprüfers vor. Der Prüfungsausschuss behandelt darüber hinaus Fragen der Rechnungslegung, die Erörterung der Finanzberichte, die Genehmigung prüfungsfremder Leistungen des Abschlussprüfers, die Überwachung der Wirksamkeit des internen Risikomanagement- und Kontrollsystems, des internen Revisionssystems sowie Fragen der Compliance und die Überwachung der Abschlussprüfung. Der Prüfungsausschuss erörtert darüber hinaus die Prüfungsberichte mit dem Abschlussprüfer sowie dessen Feststellungen und gibt insoweit Empfehlungen an den Aufsichtsrat.

#### MITGLIEDER DES PRÜFUNGSAUSSCHUSSES

[→ 39](#)

---

Lothar Lanz (Vorsitzender bis 31. Mai 2016, danach Mitglied)

---

Kai-Uwe Ricke (Vorsitzender seit 31. Mai 2016, davor stellvertretender Vorsitzender)

---

Lorenzo Grabau

---

Konrad Schäfers

---

Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses Kai-Uwe Ricke und der ehemalige Vorsitzende des Prüfungsausschusses Lothar Lanz verfügen beide über den gemäß § 100 Abs. 5 AktG erforderlichen Sachverstand auf dem Gebiet der Rechnungslegung oder Abschlussprüfung. Kai-Uwe Ricke und Lothar Lanz sind außerdem unabhängige Mitglieder des Aufsichtsrats.

### VERGÜTUNGSAUSSCHUSS

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

## MITGLIEDER DES VERGÜTUNGSAUSSCHUSSES

→ 40

Lorenzo Grabau (Vorsitzender)

Lothar Lanz (Mitglied seit 31. Mai 2016)

Alexander Samwer

Beate Siert

Cristina Stenbeck (Mitglied bis 31. Mai 2016)

**NOMINIERUNGSAUSSCHUSS**

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

## MITGLIEDER DES NOMINIERUNGSAUSSCHUSSES

→ 41

Lorenzo Grabau (Vorsitzender und Mitglied vom 31. Mai 2016 bis 5. Januar 2017)

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

Anders Holch Povlsen

Alexander Samwer

Cristina Stenbeck (Vorsitzende und Mitglied bis 31. Mai 2016)

**06.1.4 ZIELGRÖSSE DER FRAUENBETEILIGUNG IN DEN FÜHRUNGSEBENEN UNTERHALB DES VORSTANDS**

Der Vorstand hat im Geschäftsjahr 2015 erstmals gemäß § 76 Abs. 4 AktG gesetzlich verpflichtend eine Zielgröße für die Frauenbeteiligung in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands festgelegt. Zalando legt unternehmensweit hohen Wert auf Inclusion und Vielfalt und dabei als einen wesentlichen Aspekt einer vielfältigen Mitarbeiterstruktur auch auf die Beteiligung von Frauen in der Mitarbeiterschaft und in den Führungsebenen von Zalando. Im Berichtsjahr lag der Frauenanteil bei 47 %, wobei 33 % der Führungspositionen mit Frauen besetzt waren. Um ein klares Zeichen für Zalandos Anliegen der Förderung von Frauen 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 auf 15 % anzuheben und auch die Beteiligung auf der nachfolgenden Führungsebene weiter auf 30 % auszuweiten. Für weitere Informationen zu den Zielen und Bemühungen der Gesellschaft für eine integrative Unternehmenskultur und zur Förderung von Vielfalt wird auf das Kapitel zu Inclusion und Vielfalt auf Seite 29 verwiesen.

### 06.1.5 ANTEILSBESITZ VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Die Mitgründer der Gesellschaft und Vorstandsmitglieder Robert Gentz und David Schneider hielten am Ende des Geschäftsjahres 2016 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 2016 10,04 % der Aktien. Die übrigen Aufsichtsratsmitglieder hielten kumuliert weniger als 1 % der Aktien.

Eine Darstellung der im Geschäftsjahr 2016 getätigten Geschäfte von Personen mit Führungsaufgaben ist auf der Homepage der ZALANDO SE im Bereich Investor Relations veröffentlicht.

### 06.1.6 ÜBERNAHMERECHTLICHE ANGABEN NACH DEN §§ 289 ABS. 4, 315 ABS. 4 HGB UND ERLÄUTERNDER BERICHT<sup>23</sup>

Nachfolgend sind die nach §§ 289 Abs. 4, 315 Abs. 4 HGB erforderlichen Angaben aufgeführt und erläutert.

#### ZUSAMMENSETZUNG DES GEZEICHNETEN KAPITALS

Im Hinblick auf die Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals wird auf Anhangangabe 03.5.7 Erläuterungen zur Konzerngesamtergebnisrechnung und -bilanz des Konzernanhangs verwiesen.

#### BESCHRÄNKUNGEN, DIE STIMMRECHTE ODER DIE ÜBERTRAGUNG VON AKTIEN BETREFFEN

Die ZALANDO SE hielt zum Ende des Berichtsjahres 45.659 eigene Aktien, aus denen ihr gemäß § 71b AktG keine Rechte zustehen. Nach § 136 AktG ist das Stimmrecht aus den betroffenen Aktien durch Gesetz ausgeschlossen.

#### BETEILIGUNGEN AM KAPITAL, DIE 10 % DER STIMMRECHTE ÜBERSCHREITEN

Zum Ende des Geschäftsjahres 2016 hielten Verdere S.à r.l. (Luxemburg) und Anders Holch Povlsen indirekt je eine Beteiligung am Kapital der ZALANDO SE, die die Schwelle von zehn vom Hundert der Stimmrechte überschritten hat. Informationen zur Höhe der vorstehend genannten Beteiligungen an der Gesellschaft können dem Kapitel 01.6.1 Die Zalando-Aktie – Das Börsenjahr 2016 entnommen werden.

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

Der Aufsichtsrat bestellt die Mitglieder des Vorstands auf der Grundlage der Art. 9 Abs. 1, Art. 39 Abs. 2 und Art. 46 SE-Verordnung, §§ 84, 85 AktG und § 7 Abs. 4 der Satzung für eine Amtszeit von höchstens fünf Jahren. Wiederbestellungen sind zulässig. Der Aufsichtsrat ist berechtigt, die Bestellung eines Vorstandsmitglieds aus wichtigem Grund zu widerrufen (siehe Art. 9 Abs. 1, Art. 39 Abs. 2 SE-Verordnung, § 84 AktG für nähere Informationen). Gemäß § 7 der Satzung besteht der Vorstand aus einer oder mehreren Personen. Die Anzahl der Vorstandsmitglieder wird vom Aufsichtsrat bestimmt.

Änderungen der Satzung beschließt die Hauptversammlung. Soweit keine zwingenden gesetzlichen Bestimmungen entgegenstehen, ist gemäß § 20 Abs. 2 der Satzung für Änderungen der Sat-

<sup>23</sup>) Die übernahmerechtlichen Angaben nach §§ 289 Abs. 4, 315 Abs. 4 HGB sind Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts und bilden zugleich einen Teil des Corporate-Governance-Berichts mit der Erklärung zur Unternehmensführung.



zung eine Zweidrittelmehrheit der abgegebenen gültigen Stimmen oder, sofern mindestens die Hälfte des Aktienkapitals vertreten ist, die einfache Mehrheit der gültigen abgegebenen Stimmen erforderlich.

Nach § 12 Abs. 5 der Satzung ist der Aufsichtsrat ermächtigt, Änderungen und Ergänzungen der Satzung zu beschließen, die nur die Fassung betreffen. Gemäß § 4 Abs. 3 und 4 der Satzung ist der Aufsichtsrat befugt, die Fassung der Satzung anzupassen, um einer Erhöhung des Grundkapitals aus genehmigtem Kapital oder dem Ablauf des Ermächtigungszeitraums Rechnung zu tragen.

#### **BEFUGNISSE DES VORSTANDS, AKTIEN AUSZUGEBEN ODER ZURÜCKZUKAUFEN**

Der Vorstand der Gesellschaft ist ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft in der Zeit bis zum 28. Oktober 2018 mit der Zustimmung des Aufsichtsrats einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 2.865.775 EUR durch Ausgabe von bis zu 2.865.775 neuen auf den Inhaber lautenden Stückaktien gegen Bareinlagen zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2013). Die Bezugsrechte der Aktionäre sind ausgeschlossen. Das Genehmigte Kapital 2013 dient der Erfüllung von Erwerbsrechten (Optionsrechten), die von der Gesellschaft vor ihrer Umwandlung in eine Aktiengesellschaft oder verbundenen Unternehmen oder von Gesellschaftern der Gesellschaft an Arbeitnehmer oder Geschäftsführer der Gesellschaft und ihrer verbundenen Unternehmen im Zeitraum von März 2009 bis (einschließlich) September 2013 gewährt oder zugesagt worden sind. Aktien aus dem Genehmigten Kapital 2013 dürfen nur zu diesem Zweck ausgegeben werden. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats den weiteren Umfang der Rechte der Aktionäre in Verbindung mit den neu auszugebenden Aktien sowie die weiteren Bedingungen für die Ausgabe der neuen Aktien festzulegen. Dies umfasst auch die Bestimmung des Zeitpunkts, zu dem die neuen Aktien am Gewinn teilnehmen, was, sofern gesetzlich zulässig, auch für ein vorangegangenes Geschäftsjahr möglich ist.

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

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

gemäß dem Beschluss der Hauptversammlung vom 18. Dezember 2013, geändert durch die Hauptversammlungen am 3. Juni 2014 und 11. Juli 2014, gewährt wurden. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als dass die Bezugsrechte gemäß dem Aktienoptionsprogramm 2013 ausgegeben wurden und werden, die Inhaber der Bezugsrechte ihre Rechte ausüben und die Gesellschaft keine eigenen Aktien zur Erfüllung der Bezugsrechte verwendet. Die Gewährung und Erfüllung von Bezugsrechten gegenüber den Vorstandsmitgliedern der Gesellschaft obliegt ausschließlich dem Aufsichtsrat.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 06.1.7 VERGÜTUNGSBERICHT<sup>24</sup>

#### **GRUNDZÜGE DES VERGÜTUNGSSYSTEMS FÜR DIE MITGLIEDER DES VORSTANDS VON ZALANDO**

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

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

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

#### **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 2016 jährliche Gehälter in Höhe von insgesamt 0,6 Mio. EUR (im Vorjahr: 0,6 Mio. EUR) erhalten.

Die Vorstandsmitglieder haben darüber hinaus im Geschäftsjahr 2016 Anspruch auf Sachbezüge (wie z. B. die Nutzung von Firmenwagen) und andere Nebenleistungen in Höhe von 0,05 Mio. EUR (im Vorjahr: 0,06 Mio. EUR) erhalten. Zu den anderen Nebenleistungen gehören die Erstattung üblicher Spesen wie Reisekosten, von Zuschüssen zur Krankenversicherung und monatlichen Brutobetrag, die den Arbeitgeberbeiträgen zur gesetzlichen Renten- und Arbeitslosenversicherung entsprechen.

#### **AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG (BEZÜGE MIT LANGFRISTIGER ANREIZWIRKUNG)**

Im Geschäftsjahr 2016 wurden dem Vorstand keine neuen Optionsrechte gewährt.

Die Vorstandsmitglieder haben im Geschäftsjahr 2016 (wie auch im Vorjahr) an den Optionsprogrammen SOP 2011 und SOP 2013 partizipiert. Einem Vorstandsmitglied, den Mitgliedern des Topmanagements und anderen ausgewählten Führungskräften des Zalando-Konzerns wurden die „Call Option Programs“ (nachfolgend kurz „COPs“) gewährt. Im Geschäftsjahr 2015 waren alle Optionen des Vorstandsmitglieds aus den COPs ausgeübt worden.

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

<sup>24</sup>) Dieser Vergütungsbericht ist Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts und bildet zugleich einen Teil des Corporate-Governance-Berichts mit Erklärung zur Unternehmensführung.

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

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

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

## ENTWICKLUNG OPTIONEN 2011

→ 42

	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)
<b>Zum 01.01.2015 ausstehende Optionen</b>	<b>3.085.500</b>	<b>5,65</b>
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	–
<b>Zum 31.12.2015 ausstehende Optionen</b>	<b>2.730.200</b>	<b>5,65</b>
<b>Zum 31.12.2015 ausübbar Optionen</b>	<b>1.720.400</b>	<b>5,65</b>
<b>Zum 01.01.2016 ausstehende Optionen</b>	<b>2.730.200</b>	<b>5,65</b>
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	187.000	5,65
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
<b>Zum 31.12.2016 ausstehende Optionen</b>	<b>2.543.200</b>	<b>5,65</b>
<b>Zum 31.12.2016 ausübbar Optionen</b>	<b>1.870.000</b>	<b>5,65</b>

Die von der Gesellschaft ausgegebenen Optionen sind mit Eintreten der Unverfallbarkeit ausübbar. Die Begünstigten können unverfallbare Optionen zeitlich unbefristet ausüben. Der gewichtete durchschnittliche Anteilswert am Tag der Ausübung einer in der Berichtsperiode 2016 ausgeübten Option beträgt 30,93 EUR (Vorjahr: 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 erfüllt und drittens die Stillhaltefrist verstrichen ist. Der Ausübungspreis beträgt 15,63 EUR je Option. Jede Option berechtigt den Begünstigten zum Erwerb eines Anteils. Die Ausgabe von Optionsrechten im Rahmen des SOP 2013 ist abgeschlossen. Es werden keine neuen Optionsrechte gewährt.

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

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

## ENTWICKLUNG OPTIONEN 2013

→ 43

	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)
<b>Zum 01.01.2015 ausstehende Optionen</b>	<b>9.817.500</b>	<b>15,63</b>
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
<b>Zum 31.12.2015 ausstehende Optionen</b>	<b>9.817.500</b>	<b>15,63</b>
<b>Zum 31.12.2015 ausübbar Optionen</b>	<b>3.904.560</b>	<b>15,63</b>
<b>Zum 01.01.2016 ausstehende Optionen</b>	<b>9.817.500</b>	<b>15,63</b>
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
<b>Zum 31.12.2016 ausstehende Optionen</b>	<b>9.817.500</b>	<b>15,63</b>
<b>Zum 31.12.2016 ausübbar Optionen</b>	<b>5.856.840</b>	<b>15,63</b>

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

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

#### **SONSTIGE ANGABEN**

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

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

Die Mitglieder des Vorstands sind gemäß den jeweiligen Bestimmungen des deutschen Aktiengesetzes auch durch Versicherungspolicen für Führungskräfte und leitende Angestellte („Directors-and-Officers-[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 2016 Gesamtbezüge in Höhe von 0,6 Mio. EUR (im Vorjahr: 0,7 Mio. EUR) gewährt worden.

### ZUWENDUNGEN

→ 44

IN EUR	Vorstandsmitglieder			2015
	2016	2016 (min.)	2016 (max.)	
Festvergütung	600.000	600.000	600.000	600.000
Nebenleistungen	48.023	48.023	48.023	56.156
<b>Summe</b>	<b>648.023</b>	<b>648.023</b>	<b>648.023</b>	<b>656.156</b>
Einjährige variable Vergütung	0	0	0	0
Mehrjährige variable Vergütung	0	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>648.023</b>	<b>648.023</b>	<b>648.023</b>	<b>656.156</b>
Versorgungsaufwand	0	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>648.023</b>	<b>648.023</b>	<b>648.023</b>	<b>656.156</b>

Nachstehende Tabelle zeigt die Vergütung im Geschäftsjahr 2016 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 2016 tatsächlich zur Zuteilung kommt.



## ZUFLUSS

→ 45

IN EUR	Vorstandsmitglieder	
	2016	2015
Festvergütung	600.000	600.000
Nebenleistungen	48.023	56.156
<b>Summe</b>	<b>648.023</b>	<b>656.156</b>
Einjährige variable Vergütung	0	0
<b>Mehrjährige variable Vergütung</b>	<b>7.924.554</b>	<b>6.758.180</b>
SOP 2011*	7.924.554	4.928.852
COPs*	0	1.829.328
SOP 2013	0	0
<b>Summe</b>	<b>8.572.577</b>	<b>7.414.336</b>
Dienstzeitaufwand	0	0
<b>Summe</b>	<b>8.572.577</b>	<b>7.414.336</b>

\*) Ausübung von Optionen

**VERGÜTUNG DER AUFSICHTSRATSMITGLIEDER**

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

Satzungsgemäß erhält jedes Mitglied des Aufsichtsrats eine jährliche feste Grundvergütung in Höhe von 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.

Folgende Vergütung ergibt sich für das Geschäftsjahr 2016:

#### AUFSICHTSRATVERGÜTUNG

→ 46

IN EUR	2016	2015
Cristina Stenbeck (bis 31.05.2016)	41.370	100.000
Lorenzo Grabau	75.000	75.000
Lothar Lanz (seit 10.02.2014)	100.000	100.000
Kai-Uwe Ricke (seit 03.06.2014)	89.658	75.000
Alexander Samwer	50.000	50.000
Anders Holch Povlsen	50.000	50.000
Benjamin Krümel (bis 02.06.2015)	–	20.959
Dr. Christoph Stark (bis 02.06.2015)	–	20.959
Christine de Wendel (bis 02.06.2015)	–	20.959
Konrad Schäfers (seit 02.06.2015)	50.000	29.178
Dylan Ross (seit 02.06.2015)	50.000	29.178
Beate Siert (seit 02.06.2015)	50.000	29.178
Jørgen Madsen Lindemann (seit 31.05.2016)	29.315	–
<b>Summe</b>	<b>585.342</b>	<b>600.411</b>

## 07.1 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 2016 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, entspricht den gesetzlichen Vorschriften, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Berlin, 24. Februar 2017

Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Röders                      Haas  
Wirtschaftsprüfer              Wirtschaftsprüfer

## 08.1 GLOSSAR

### AKTIVE KUNDEN

Wir definieren aktive Kunden als die Anzahl von Kunden, die in den letzten zwölf Monaten (bezogen auf den Stichtag) mindestens eine Bestellung aufgegeben haben (ungeachtet von Stornierungen oder Retouren).

### ANTEIL DER SITE-VISITS ÜBER MOBILE ENDGERÄTE (IN % DER SITE-VISITS)

Wir definieren den Anteil der Site-Visits über mobile Endgeräte (in % der Site-Visits) als die Anzahl der Seitenaufrufe über m.sites, t.sites oder Apps geteilt durch die Gesamtanzahl der Seitenaufrufe in dem betreffenden Zeitraum.

### ANZAHL BESTELLUNGEN

Wir definieren die Anzahl Bestellungen als die Anzahl der in dem betreffenden Zeitraum von Kunden aufgegebenen Bestellungen (ungeachtet von Stornierungen oder Retouren). Eine Bestellung wird an dem Tag berücksichtigt, an dem der Kunde die Bestellung aufgibt. Die Anzahl aufgegebener 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.

### AUGMENTED REALITY

Augmented Reality erweitert die Wahrnehmung der realen Welt mit einer computergestützten Darstellung von Zusatzinformationen in meist virtueller Form.

### 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 von 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.

### CORPORATE RESPONSIBILITY

Corporate Responsibility (CR) steht als umfassender Begriff für ein unternehmerisches Handeln, welches Verantwortung für den Einfluss der Geschäftstätigkeit auf Gesellschaft und Umwelt übernimmt. Dabei werden Chancen in wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen genutzt, um langfristigen Wert für Anteilseigner, Mitarbeiter und andere Anspruchsgruppen wie die Gemeinden, in denen das Unternehmen wirtschaftet, zu schaffen.

### DURCHSCHNITTLICHE BESTELLUNGEN PRO AKTIVEM KUNDEN

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.

### EMPIRE- UND LIBERTY-STIL

Der Empire-Stil zeichnet sich durch eine hohe Taillennaht und betonte Brustpartien aus, für den Liberty-Stil sind Blumenmotive, Paisley- und Jugendstilelemente charakteristisch.

### 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.

### FAST MOVING CONSUMER GOODS (FMCG)

Fast Moving Consumer Goods sind Konsumgüter des alltäglichen Bedarfs wie Lebensmittel und Hygieneartikel, die einer schnellen Warenrotation unterliegen.

### FLAGSHIPSTORE

Als Flagshipstore werden Filialen von Unternehmen bezeichnet, die sich durch exklusive Merkmale auszeichnen und so als Vorzeigebjekt 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.

### HERO-PRODUKT

Herausragendes Produkt, das für hohe Aufmerksamkeit sorgt und als Flugschiff für eine Marke und ihre Identität steht.

### INFLUENCER

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

### INTEGRATED COMMERCE

Integrated Commerce ist die Vernetzung der Online- und Offline-Welt: Verschiedene technische Lösungen bieten unseren Modepartnern die Möglichkeit, Teil der Zalando-Plattform zu werden. Sie können ihre Artikel entweder aus den eigenen Warenlagern oder stationären Läden direkt in den Shop einbinden oder Zalando-Kundenbestellungen flexibel übernehmen und aus dem lokalen Geschäft abwickeln.

### KUNDENSERVICE

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

### MOBILE COMMERCE

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

### M.SITES

Internetseiten, die für den Zugriff über Smartphones oder Mobiltelefone, die dem Nutzer 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.

### PRIVATE LABELS

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

### PURPOSE

Unser gemeinsamer Purpose ist etwas, das uns alle vereint – der Kern von allem, was wir tun: Wir denken Fashion weiter. Für uns. Für alle. Er dient als Richtungsgebung für das Unternehmen und erklärt, warum Zalando existiert und welchen Einfluss wir auf die Welt haben wollen.

#### SITE-VISITS

Wir definieren Site-Visits als die Anzahl von Serien von Seitenaufrufen von demselben Gerät und derselben Quelle (über Websites, m.sites, t.sites oder Apps) in dem betreffenden Zeitraum. Die Serie gilt als beendet, wenn länger als 30 Minuten kein Aufruf verzeichnet wurde.

#### SMART DATA

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

#### SOCIAL MEDIA

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

#### T.SITES

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

#### ZALON

Zalon ist unser kuratiertes Shopping-Angebot, bei dem professionelle Stylisten in Deutschland, Österreich und der Schweiz individuell abgestimmte Looks für unsere Kunden zusammenstellen.



## 08.2 IMPRESSUM

### KONTAKT

ZALANDO SE

Tamara-Danz-Straße 1

10243 Berlin

corporate.zalando.de

### INVESTOR RELATIONS

Birgit Opp/VP Corporate Finance und Investor Relations

investor.relations@zalando.de

### CORPORATE COMMUNICATIONS

René Gribnitz/VP Communications

Milena Ratzel/Projektleitung

presse@zalando.de

### KONZEPTION, TEXT UND LAYOUT

In Zusammenarbeit mit MPM Corporate Communication Solutions, Mainz

### BILDNACHWEIS

Zalando Bilderpool, Christian Klant, Claudius Pflug, Craig & Karl, Jarosław Gaszyński

### DRUCK

EBERL Print, Immenstadt



---

**Disclaimer**

Dieser Geschäftsbericht enthält in die Zukunft gerichtete Aussagen, die auf Annahmen und Schätzungen der Unternehmensleitung der ZALANDO SE beruhen. Auch wenn die Unternehmensleitung der Ansicht ist, dass diese Annahmen und Schätzungen zutreffend sind, können die künftige tatsächliche Entwicklung und die künftigen tatsächlichen Ergebnisse von diesen Annahmen und Schätzungen aufgrund vielfältiger Faktoren erheblich abweichen. Zu diesen Faktoren können beispielsweise die Veränderung der gesamtwirtschaftlichen Lage, der gesetzlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen in Deutschland und der EU sowie Veränderungen in der Branche gehören. Die ZALANDO SE übernimmt keine Gewährleistung und keine Haftung dafür, dass die künftige Entwicklung und die künftig erzielten tatsächlichen Ergebnisse mit den in diesem Geschäftsbericht geäußerten Annahmen und Schätzungen übereinstimmen werden. Es ist von der ZALANDO SE weder beabsichtigt noch übernimmt die ZALANDO SE eine gesonderte Verpflichtung, zukunftsbezogene Aussagen zu aktualisieren, um sie an Ereignisse oder Entwicklungen nach dem Datum dieses Berichts anzupassen. Der Geschäftsbericht liegt ebenfalls in englischer Übersetzung vor und steht in beiden Sprachen im Internet unter <https://corporate.zalando.de/de/ir> zum Download bereit.

Bei Abweichungen hat die deutsche Fassung des Geschäftsberichts Vorrang gegenüber der englischen Übersetzung.

