

STANDORTKARTE EUROPA



KURZPORTRÄT

DIE 2008 IN BERLIN GEGRÜNDETE ZALANDO SE IST EUROPAS FÜHRENDE ONLINE-PLATTFORM FÜR MODE

Im Zalando-Shop bieten wir unseren Kunden Bekleidung, Schuhe und Accessoires für Damen, Herren und Kinder und eine Fashion-Vielfalt aus über 1.500 Marken, darunter globale und lokale Brands sowie eigens für Zalando designte Private Labels.

Der Zalando-Shop ist auf länderspezifische Kundenbedürfnisse zugeschnitten und in 15 europäischen Märkten vertreten.

ZALANDO BRINGT MENSCHEN UND MODE ZUSAMMEN

Auf der Grundlage der Kernkompetenzen Fashion, Technology und Operations haben wir vier strategische Bereiche geschaffen: Consumer Products, Brand and Merchant Products, Intermediary Products sowie Core Capabilities.

Hier entwickeln wir Produkte und Lösungen für unsere Kunden, Marken, Modehändler und weitere Teilnehmer unserer wachsenden Plattform. Auf diese Weise ermöglichen wir unseren Kunden innovative Zugänge zu Mode und ein einmaliges Einkaufserlebnis.

STANDORTKARTE DEUTSCHLAND



SEGMENTKENNZAHLEN

	01.01.-31.12.2015	01.01.-31.12.2014
Ertragslage Segmente		
Umsatzerlöse DACH (in Mio.)	1.580,1	1.234,0
Bereinigtes EBIT DACH (in Mio.)	101,9	83,0
Bereinigtes EBIT DACH (in % der Umsatzerlöse)	6,4	6,7
Umsatzerlöse übriges Europa (in Mio.)	1.211,6	862,6
Bereinigtes EBIT übriges Europa (in Mio.)	-3,3	-11,6
Bereinigtes EBIT übriges Europa (in % der Umsatzerlöse)	-0,3	-1,3

ZALANDO AUF EINEN BLICK

KENNZAHLEN

	01.01.–31.12.2015	01.01.–31.12.2014	VERÄNDERUNG
Leistungsindikatoren Konzern			
Site-Visits (in Mio.)	1.656,4	1.363,8	21,5 %
Anteil der Site-Visits über mobile Endgeräte (in %)	57,1	42,3	14,8 pp
Aktive Kunden (in Mio.)	17,9	14,7	22,4 %
Anzahl Bestellungen (in Mio.)	55,3	41,4	33,5 %
Durchschnittliche Bestellungen pro aktivem Kunde	3,1	2,8	9,1 %
Durchschnittliche Warenkorbgröße (in EUR)	67,8	66,6	1,8 %
Bereinigtes Marketingkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	11,7	13,2	-1,4 pp
Bereinigtes Fulfillmentkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	25,8	22,3	3,5 pp
Ertragslage Konzern			
Umsatzerlöse (in Mio. EUR)	2.958,2	2.214,0	33,6 %
EBIT (in Mio. EUR)	89,6	62,1	44,3 %
EBIT (in % der Umsatzerlöse)	3,0	2,8	0,2 pp
Bereinigtes EBIT (in Mio. EUR)	107,5	81,9	31,3 %
Bereinigtes EBIT (in % der Umsatzerlöse)	3,6	3,7	-0,1 pp
Vermögens- und Finanzlage Konzern			
Nettoumlaufvermögen (Net Working Capital) (in Mio. EUR)	-2,6	-3,7	-30,3 %
Eigenkapitalquote (in % der Bilanzsumme)	60,1	63,1	-3,0 pp
Operativer Cashflow (in Mio. EUR)	119,4	174,8	-31,7 %
Investiver Cashflow (in Mio. EUR)	-196,5	-51,8	279,3 %
Liquide Mittel (in Mio. EUR)	976,2	1.051,0	-7,1 %
Sonstige Kennzahlen			
Mitarbeiter (zum 31.12.)	9.987	7.588	31,6 %
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	0,49	0,21	137,5 %

pp = Prozentpunkte

SONSTIGE FAKTEN

ÜBER **1.500**

MARKEN

ÜBER **1.000**

MITARBEITER IM TECHNOLOGIE-TEAM

ÜBER **150.000**

MODEARTIKEL IM SORTIMENT

100 %

DER VERPACKUNGEN SIND RECYCLEBAR

ZALANDO- PLATTFORM



**WIR VERBINDEN MODE UND MENSCHEN MITEINANDER
UND BIETEN UNSEREN KUNDEN UND PARTNERN DAFÜR DIE GRÖSSTE
FASHION-PLATTFORM EUROPAS.**

In unserem innovativen und stetig wachsenden Netzwerk ermöglichen wir es allen Plattformteilnehmern, über verschiedene Kanäle und Medien miteinander zu interagieren. Dadurch sowie durch unsere technologische Expertise und unsere Begeisterung für Mode verbessern wir kontinuierlich das Einkaufserlebnis unserer Kunden.

NAVIGATIONSHILFE



Hier dem Link folgen,
um zusätzliche Online-
Inhalte abzurufen.



Die Koordinaten auf dem
Faltplan bieten Orientierung
auf der Zalando-Plattform.



FÜR DEN
SCHNELLEN LESER



WEITERE INFORMATIONEN
IM BERICHT

INHALTSVERZEICHNIS

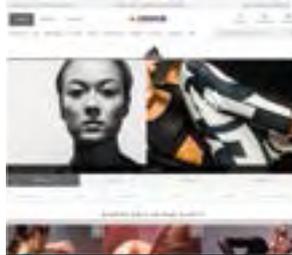
SEITE 8

Brief des Vorstands



SEITE 16

Consumer Products



SEITE 24

Brand and Merchant Products

SEITE 28

Intermediary Products



SEITE 32

Core Capabilities

SEITE 38

Bericht des Aufsichtsrats



SEITE 44

Corporate-Governance-Bericht

SEITE 60

Die Zalando-Aktie – Das Börsenjahr 2015



SEITE 80

Highlights 2015

01 UNTERNEHMEN

→ 01.1	Brief des Vorstands	8
→ 01.2	Konzernstrategie	10
→ 01.3	Zalando-Plattform	15
→ 01.4	Bericht des Aufsichtsrats	38
→ 01.5	Corporate-Governance-Bericht	44
→ 01.6	Die Zalando-Aktie – Das Börsenjahr 2015	60
→ 01.7	Nachhaltigkeit	65
→ 01.8	Highlights 2015	80

02 ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

→ 02.1	Grundlagen des Konzerns	83
→ 02.2	Wirtschaftsbericht	89
→ 02.3	Nachtragsbericht	104
→ 02.4	Risiko- und Chancenbericht	104
→ 02.5	Prognosebericht	122
→ 02.6	Ergänzende Lageberichterstattung zum Einzelabschluss der ZALANDO SE	124

03 KONZERNABSCHLUSS

→ 03.1	Konzern-Gesamtergebnisrechnung	131
→ 03.2	Konzernbilanz	132
→ 03.3	Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	134
→ 03.4	Konzern-Kapitalflussrechnung	136
→ 03.5	Konzernanhang	138
→ 03.6	Erklärung der gesetzlichen Vertreter	192
→ 03.7	Bestätigungsvermerk	193

04 SERVICE

→ 04.1	Glossar	195
→ 04.2	Grafiken- und Tabellenverzeichnis	198
→ 04.3	Finanzkalender 2016	200
→ 04.4	Impressum	200



RUBIN RITTER

DAVID SCHNEIDER

ROBERT GENTZ

LIEBE AKTIONÄRE, LIEBE FREUNDE,

2015 war für uns das erste Jahr als börsennotiertes Unternehmen – und was für ein erfolgreiches Jahr es war! Wir haben die hohen Erwartungen an unser junges Team nicht nur erfüllt, sondern übertroffen. Wir haben bewiesen, dass wir ein erwachsenes und professionell geführtes Unternehmen mit robusten Prozessen und Strukturen sind. Wir haben 2015 ein starkes Ergebnis abgeliefert und unser Wachstum in einem schwierigen Marktumfeld erneut beschleunigt, wodurch wir unsere Position als Europas führende Online-Plattform für Mode weiter ausbauen konnten.

Wir sind stolz auf das, was wir im vergangenen Jahr erreicht haben, aber für uns steht vor allem der langfristige Erfolg von Zalando im Vordergrund. Unsere Teams sollen sich nicht auf unsere Quartalszahlen konzentrieren, sondern diejenigen Projekte voranbringen, die uns in den kommenden Jahrzehnten erfolgreich machen werden. So arbeiten wir laufend daran, das Shopping-Erlebnis unserer Kunden zu verbessern, unsere Beziehungen zu unseren Markenpartnern zu stärken und mit gezielten Investitionen in unsere Technologieressourcen die Basis für unsere Plattformstrategie zu schaffen.

Unser Börsengang im Jahr 2014 hat viel Kraft innerhalb unserer Organisation erfordert. Auch deshalb haben wir uns dafür entschieden, das Geschäftsjahr 2015 unseren Kunden zu widmen: Noch stärker als je zuvor haben wir den Kunden in den Mittelpunkt unserer Geschäftsaktivitäten gestellt. Dieser absolute Fokus auf den Kunden ist unerlässlich, um immer mehr Kunden zu echten Zalando-Fans zu machen und ihre Loyalität langfristig zu stärken. Unser Erfolg gibt uns Recht – zum Jahresende 2015 zählte Zalando fast 18 Millionen aktive Kunden.

Als Europas führende Online-Plattform für Mode wollen wir nicht nur für Kunden erste Wahl sein, sondern auch für unsere Modepartner. Internationale Topmarken und neue Kategorien haben Einzug in unser Sortiment gehalten und es so für Kunden noch ansprechender gemacht. Unseren Shop haben wir durch eine Reihe von neuen Funktionen erweitert, die Kunden einen personalisierten Zugang zu unserem Sortiment bieten. Dazu gehört zum Beispiel die Feed-Funktion für mehr Inspiration und mehr Relevanz in der Produktauswahl. Die Beziehungen mit neuen und bestehenden Partnermarken haben wir unter anderem mithilfe gemeinsamer Marketingkampagnen gestärkt, die die Wahrnehmung unserer Marke entscheidend beeinflussen.

Neue Wege definieren, wie Kunden mit Mode interagieren – das ist der Kern unserer langfristigen Plattformstrategie. Mit gezielten Investitionen in unsere technologischen Ressourcen und Fähigkeiten haben wir dafür die Grundlage gelegt. Unser Technologie-Team umfasst schon heute rund 1.000 Mitarbeiter. Und wir werden weiter investieren, um das Betriebssystem der Modeindustrie zu entwickeln. Die starke Technologiekomponente wird der entscheidende Schlüssel dafür sein, neue Produkte zu entwerfen, zu testen und zur Marktreife zu bringen. Im vergangenen Jahr haben wir die ersten Ergänzungen zur Plattform gemacht und unter anderem Zalon, einen Curated-Shopping-Service, und Zalando Media Solutions, einen Service für digitale Werbung, gestartet.

Keiner dieser Erfolge wäre ohne unser großartiges Team möglich. Zalando beschäftigt in Europa rund 10.000 Mitarbeiter aus über 100 verschiedenen Nationen. Wir haben neue Technologiestandorte in Dublin und Helsinki eröffnet und unsere Pläne für den Zalando-Campus umgesetzt, der bis 2018 im Herzen von Berlin entstehen wird.

Nie waren wir stärker aufgestellt, und nie waren unsere Möglichkeiten vielversprechender.

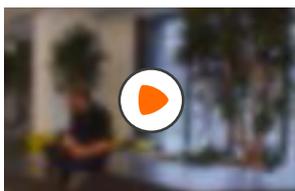
Berlin, 29. Februar 2016

Der Vorstand

Robert Gentz

David Schneider

Rubin Ritter



**WAS WAR DEINE PERSÖNLICHE
ERFOLGSSTORY 2015, ROBERT?**
<http://zln.do/1TKk7hM>



**WAS WAR DEIN BESTER
MOMENT 2015, DAVID?**
<http://zln.do/1TKk7hM>



**WAS WAR DEIN PERSÖNLICHES
HIGHLIGHT 2015, RUBIN?**
<http://zln.do/1TKk7hM>

01.2 KONZERNSTRATEGIE

ZALANDO IST EUROPAS FÜHRENDE ONLINE-PLATTFORM FÜR MODE. WIR BIETEN UNSEREN KUNDEN EINE UMFASSENDE AUSWAHL AN BEKLEIDUNG, SCHUHEN UND ACCESSOIRES FÜR DAMEN, HERREN UND KINDER BEI KOSTENFREIEM VERSAND UND RÜCKVERSAND. UNSER SORTIMENT VON ÜBER 1.500 INTERNATIONALEN MARKEN REICHT VON WELTWEIT BEKANNTEN MARKEN ÜBER LOCALE UND FAST-FASHION-BRANDS BIS HIN ZU SELBST DESIGNTEN PRIVATE LABELS.

Die Zalando-Shops sind lokal auf die Bedürfnisse der Kunden in 15 verschiedenen europäischen Märkten zugeschnitten. Unser Logistiknetzwerk mit derzeit drei zentralen Logistikzentren in Deutschland ermöglicht die effiziente Versorgung aller Kunden in ganz Europa. Ein weiteres Logistikzentrum in Süddeutschland sowie ein erstes internationales Logistikzentrum in Norditalien sind in Planung.

Die Zalando-Webseiten verzeichnen monatlich mehr als 138 Millionen Besuche, von denen im vierten Quartal 2015 **rund 60 % von mobilen Endgeräten** kamen. Die Zahl aktiver Kunden stieg im gleichen Zeitraum auf 17,9 Millionen.

ÜBER **138** MIO.

BESUCHE AUF DEN
ZALANDO-WEBSEITEN

01.2.1 STRATEGISCHE RAHMENBEDINGUNGEN



JAN WILMKING SPRICHT
ÜBER DIE PLATTFORM-
STRATEGIE.

<http://zln.do/1OHCvBn>

Unser Geschäftsmodell basiert auf den drei Säulen **Fashion, Technology** und **Operations**. Fashion stellt das breite Angebot an Modeprodukten von Zalando dar, Technologien untermauern jeden Schritt unserer Wertschöpfungskette und Operations, insbesondere unsere höchst effiziente Logistikinfrastruktur, trägt erheblich zur Verbesserung der allgemeinen Kundenzufriedenheit bei. Das erfolgreiche Zusammenspiel dieser drei Säulen war im zurückliegenden Jahr entscheidend für den Erfolg des Unternehmens, was sich in unserem Finanzergebnis 2015 widerspiegelt.

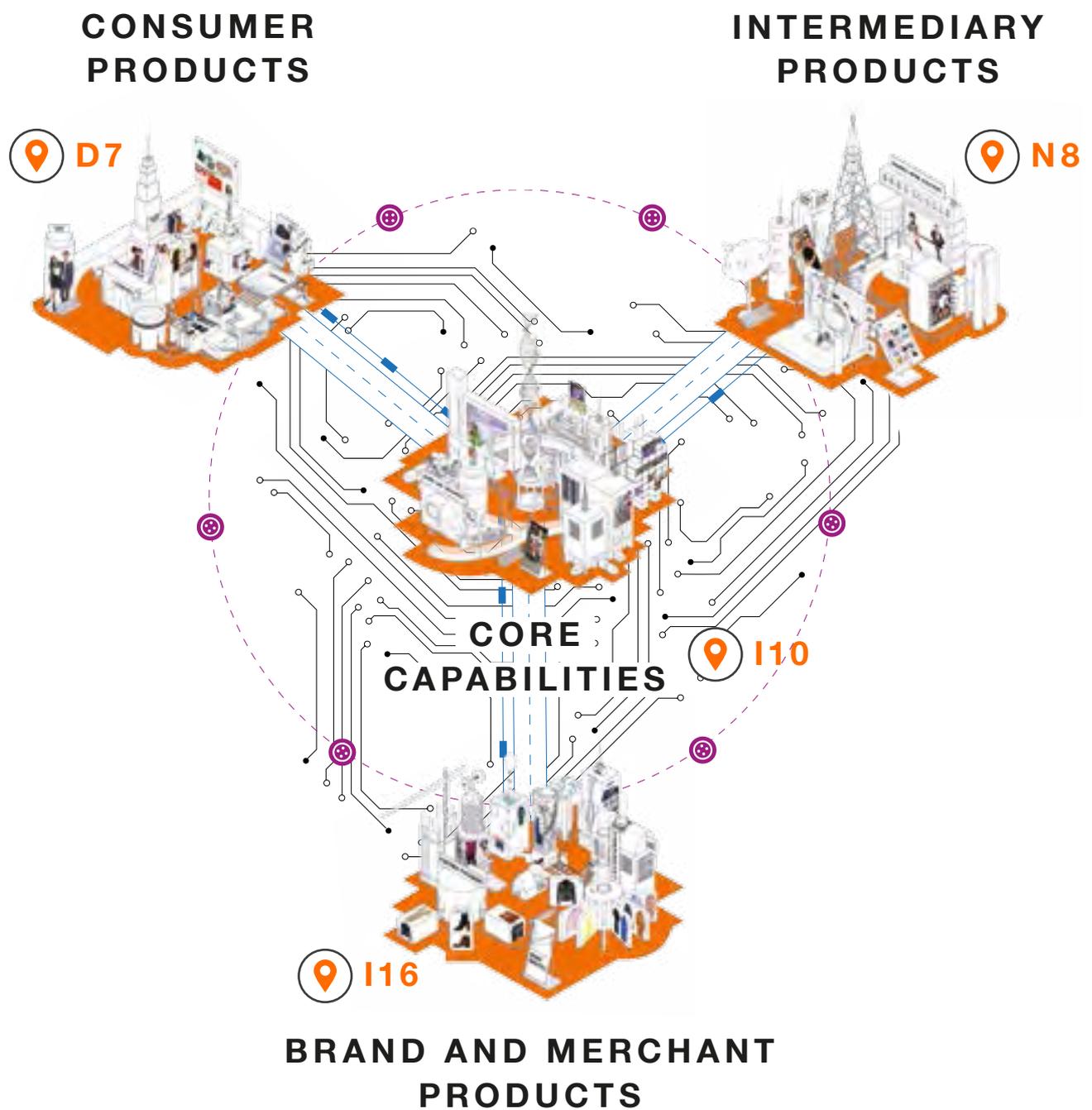
Unser Absatzmarkt bietet signifikante Möglichkeiten: Der europäische Modemarkt¹ verbuchte einen Gesamteinzelhandelsumsatz von ungefähr 417 Mrd. EUR im Jahr 2015². Während der Gesamtumsatz im Fashion-Einzelhandel in den Jahren zwischen 2010 und 2015 größtenteils stabil blieb, verdoppelten sich die Online-Umsätze von 24 Mrd. EUR im Jahr 2010 auf 46 Mrd. EUR im Jahr 2015, was einer jährlichen Wachstumsrate (CAGR) von 14,5 %³ entspricht. Der Anteil des Online-Markts mit nur 11 % am Gesamtvolumen in 2015 ist jedoch noch relativ gering. Obwohl Zalando mit einem jährlichen Umsatz von ~3 Mrd. EUR der führende Online-Fashion-Anbieter in Europa ist, entspricht dies einem Marktanteil von derzeit weniger als 1 % des gesamten Absatzmarkts.

Unser Ziel ist es, einen Marktanteil von mehr als 5 % zu erreichen. Das ist die Basis für unseren Umsatzwachstumskorridor von 20–25 % in den kommenden Jahren. Fashion als E-Commerce-Kategorie hat signifikantes Potenzial und wir erwarten **anhaltendes Wachstum** in den kommenden Jahren. Wir glauben, dass wir durch unsere Position als Marktführer und unser Produktangebot gut positioniert sind, um einen überdurchschnittlichen Anteil des Online-Markts gewinnen zu können. In unserer zuerst eingeführten Kategorie – Schuhe in Deutschland – haben wir zum Beispiel bereits einen Marktanteil von rund 5 %⁴. Außerdem glauben wir, dass wir mit unserer Mehrmarkenstrategie in der Lage sind, einen Marktanteil zu erreichen, der größer ist als der von großen bestehenden europäischen vertikalen Wettbewerbern mit ca. 4 % bzw. 3 % Marktanteil⁵. Treibende Kraft für die Erreichung unseres Ziels, Marktanteile zu gewinnen, ist unsere Plattformstrategie, die wir im Frühjahr 2015 eingeführt haben.

1) Ohne Russland
2) Quelle: Euromonitor International, Januar 2015
3) Quelle: Euromonitor International, Januar 2015
4) Quelle: Euromonitor International, Januar 2015
5) Quelle: Euromonitor International, Januar 2015

01.2.2 PLATTFORMSTRATEGIE

Unser Ziel ist es, Menschen mit Mode zu verbinden. Wir entwickeln die IT-Infrastruktur für den digitalen und mobilen Modehandel, die es allen Teilnehmern ermöglicht, über unsere Plattform Mehrwert zu generieren. Wir handeln stets im Sinne unserer **Kunden, Markenpartner** und von **Intermediären**.



Kunden besuchen uns, um Mode aus einer breiten Palette von Marken zu entdecken und regelmäßig über unsere Plattform Einkäufe zu tätigen. Marken schätzen uns als strategischen Partner, da wir ihnen einen unmittelbaren Zugang zum gesamten europäischen Modehandel verschaffen. Darüber hinaus bieten wir ihnen signifikante Besucherzahlen, Einblicke in das Kaufverhalten der Kunden, einen klaren Fokus auf Fashion und eine Plattform, auf der sie sich bestmöglich präsentieren können. Intermediäre sind Dienstleister, die ihrerseits mit dem Fashion-Markt interagieren; darunter Stylisten, Logistikdienstleister und Marketingtreibende. Um Kunden, Markenpartner und Intermediäre effektiv miteinander zu vernetzen, nutzen und erweitern wir unsere Technologien und operativen Kernfähigkeiten.



MEHR INFORMATIONEN
S. 16

01.2.3 CONSUMER PRODUCTS

Die Erfüllung unseres Leistungsversprechens an unsere Kunden zeigt sich darin, dass wir eine große und steigende Anzahl an Kunden haben, die immer häufiger auf unserer Plattform einkauft. Im Geschäftsjahr 2015 haben **17,9 Mio. aktive Nutzer** durchschnittlich 3,1 Bestellungen direkt über unsere Webseiten und Apps getätigt. Wir gestalten unsere Webseiten und Apps, um Millionen von einzigartigen Fashion- und Lifestyle-Produkten hunderter Marken in verschiedensten Kategorien benutzerfreundlich verkaufen zu können.

So vielfältig sich unser Portfolio präsentiert, so vielseitig sind auch die Vorlieben unserer Kunden. **Zalando-Kunden sind im Durchschnitt zwischen 25 und 45 Jahre alt**, rund 75 % davon sind weiblich. Über unsere Kanäle hinweg – wie Zalando-Shop, Zalando Lounge und Zalon – bedienen wir die Bedürfnisse verschiedener Käufer.

Aktuell bedienen wir in unserem größten Kanal, dem Zalando-Shop, den Kunden, der sich auf das breite Fashion-Sortiment konzentriert und die Vorzüge des kostenfreien, schnellen und verlässlichen Versand- sowie Retourenprozesses genießt. Schnäppchenjäger, auf der anderen Seite, bevorzugen unseren Kanal Zalando Lounge. Dort starten täglich attraktive Verkaufskampagnen diverser Marken mit hohem Preisnachlass. Dafür dauert die Abwicklung länger als der Einkauf im regulären Shop und auch der Versand ist kostenpflichtig. Mit unserem kürzlich eingeführten Dienst Zalon haben wir ein kuratiertes Shopping-Angebot für diejenigen entwickelt, die nach Modeempfehlungen und -inspirationen suchen. Dort bieten wir persönliche Stilberatung ohne zusätzliche Kosten.

Mit 17,9 Mio. aktiven Kunden halten wir augenblicklich nur einen geringen Anteil am europäischen Markt mit seinen 427 Millionen⁶ Einwohnern. Unser Ziel ist es, unsere **Käuferreichweite zu erhöhen**, indem wir weitere Angebote einführen und zusätzliche Kunden über neue Kanäle, ein noch größeres Sortiment sowie durch verschiedene Leistungsversprechen erreichen.



MEHR INFORMATIONEN
S. 24

01.2.4 BRAND AND MERCHANT PRODUCTS

Wir bieten unseren Markenpartnern die wesentlichen Bausteine wie eine fundierte IT-Infrastruktur und eine umfassende Marketingreichweite, wodurch sie die Vorteile des Internets für sich nutzen zu können. Derzeit bieten wir in unserem Zalando-Shop rund 150.000 Produkte von mehr als 1.500 verschiedenen Marken an. Als Besitzer fast aller Fashion-Produkte verkaufen wir diese direkt an unsere Kunden.

⁶) Quelle: Euromonitor International, Januar 2015

Darüber hinaus bieten wir über unser **Partnerprogramm** ausgesuchten Markenpartnern an, ihre Produkte direkt über unsere Shop-Webseiten zu vertreiben. In diesem Fall stellen wir den Kontakt zwischen Kunden und Markenpartner her, der dann wiederum direkt an den Kunden verkauft. Wir erhalten eine Provision für die Verkaufsabwicklung, wohingegen der Händler für den Versand verantwortlich ist.

Durch unsere Plattformstrategie werden wir die Möglichkeiten für unsere **Markenpartner** ausbauen, ihre Produkte direkt über unsere Webseiten und mobilen Apps zu verkaufen. Wir glauben, dass solche Möglichkeiten unterschiedlich gestaltet werden können. Dies erlaubt den verschiedenen Gruppen von Markenpartnern, ihre Produkte über unser Umfeld zu verkaufen, z. B. markenspezifische oder -unspezifische Verkaufsumfelder, verschiedene Produktionsmodelle oder unterschiedlich gestaltete Tools, in denen die Offline- mit der Onlinewelt vernetzt werden kann.

Darüber hinaus bieten wir unseren Markenpartnern den **Service Brand Solutions**, durch den sie die Möglichkeit erhalten, ihren Brand-Shop innerhalb des Zalando-Shops selbst zu gestalten. Wir unterstützen sie dabei mit der Datenanalyse. In der Zukunft kann das Leistungsspektrum, das wir den Markenpartnern anbieten, variieren: von der Versand- und Retourenabwicklung durch Zalando bis hin zur Logistik durch den Markenpartner. Ähnlich wie bei unserem Partnerprogramm kommt uns bei diesen Transaktionen nicht die Position des Verkäufers zu. Stattdessen bieten wir unseren Partnern die Chance, solch ein Geschäftsmodell zu nutzen, wobei wir eine dem Servicelevel entsprechende Provision erhalten.

01.2.5 INTERMEDIARY PRODUCTS

Wir haben ein umfangreiches Umfeld für den digitalen und mobilen Modehandel geschaffen, das Teilnehmern ermöglicht, Wert zu generieren und zu teilen. Zu den Teilnehmern gehören unter anderem Fashion-Stylisten, Logistikdienstleister und Marketingpartner.

Fashion-Stylisten: Wir fungieren als eine Online-Plattform, die unabhängigen Stylisten die Chance gibt, unseren Kunden persönliche Shopping-Empfehlungen über unseren neu entwickelten Dienst Zalon zu geben. Davon profitieren am Ende alle Parteien: Stylisten verdienen eine Provision auf ihre Dienstleistungen, der Kunde erhält eine kostenfreie Fashion-Beratung und Zalando hat nun ein Angebot für Kunden, die Beratung suchen.

Logistikdienstleister: Um in allen Märkten effizient agieren zu können, arbeiten wir eng mit einer Vielzahl von Logistikpartnern zusammen, darunter Spediteure und andere nationale sowie lokale Dienstleister. Rücksendungen bündeln wir zusätzlich in acht lokalen Retourenzentren in Europa, die von externen Dienstleistern betrieben werden.

Marketingpartner: Mit der Einführung von Zalando Media Solutions haben wir eine Plattform für unsere digitalen Marketingaktivitäten geschaffen. Über diesen Service können Markenpartner und andere Werbetreibende Inhalte auf unseren Shop-Webseiten und Apps platzieren. Ergänzend dazu können diese Anzeigen auch auf den Websites und mobilen Apps von Marketingpartnern platziert werden. Unsere Marketingpartner profitieren dabei von unserer großen Reichweite mit mehr als 400 Millionen Besuchern pro Quartal in 15 europäischen Märkten und von der gezielten Aussteuerung von Werbetbotschaften. Zalando profitiert von diesen zusätzlichen Marketingangeboten in Form einer Provision.



MEHR INFORMATIONEN
S. 28



MEHR INFORMATIONEN
S. 32

01.2.6 CORE CAPABILITIES: TECHNOLOGY UND OPERATIONS

Unsere Kompetenzen im Bereich Technologie und Smart Data sind ein elementarer Bestandteil unserer Plattform und ermöglichen es uns, sowohl verbesserte Lösungen für Kunden, Markenpartner und Intermediäre anzubieten als auch all unsere Prozessschritte effizient zu gestalten. Wir betrachten unsere IT-Systeme als sicher, stabil und stark skalierbar. Diese unterstützen uns dabei, ein umfangreiches Leistungsspektrum abzudecken: effizientes Supply-Chain-Management, Beschaffung, Kundenbeziehungen, Ressourcenplanung, Risikomanagement sowie Stakeholderorientierte E-Commerce-Funktionen. Die effektive Nutzung unserer IT-Plattform und Smart Data-Lösungen ist ein integraler Bestandteil unseres Geschäftserfolgs, da sie zur Optimierung sowie einer ausgereiften Entscheidungsfindung innerhalb unserer Organisation beiträgt.

Die **Lokalisierung der Zalando-Produkte und -Leistungen** trägt entscheidend zu unserem Erfolg im europäischen Modemarkt bei. Die Gestaltung unserer Prozesse und Services orientiert sich an den jeweiligen regionalen Kundenbedürfnissen – vom angepassten Sortiment und bevorzugten Bezahlmethoden sowie Lieferoptionen bis hin zu einem kostenfreien Kundenservice in der jeweiligen Landessprache.

Dem gegenüber stehen zentralisierte Prozesse innerhalb der Plattform, wie zum Beispiel die Content Creation und Auftragsabwicklung. Zusätzlich bieten wir unseren Kunden in ganz Europa kostenfreien Versand und Rückversand.

290.000 m²

GESAMTFLÄCHE DER
LOGISTIKZENTREN

Unsere Logistikinfrastruktur mit derzeit 290.000 m² in drei zentralen Logistikzentren in Deutschland wird um ein weiteres Logistikzentrum in Süddeutschland und dem Pilotprojekt zur Internationalisierung in Norditalien erweitert. Die Standorte Brieselang, Erfurt, Mönchengladbach sowie zukünftig Lahr und Stradella ermöglichen es uns, unsere Kunden in ganz Europa binnen kürzester Zeit zu erreichen.

Um das Wachstum unserer Plattform voranzutreiben, gehören signifikante Investitionen in die eigens entwickelten Technologien und Infrastruktur zu unseren strategischen Kernelementen. Unsere Kompetenz erlaubt es uns, das hohe Datenvolumen unserer Plattform dafür zu nutzen, unsere Produkte und Dienstleistungen gezielt weiterzuentwickeln und zu verbessern.

Wir fördern Innovationen mit unserem **Radical-Agilty-Prinzip** (siehe Seite 35), wie man am Beispiel unserer intuitiv bedienbaren Mobile-Shopping-Apps sehen kann. So stellen wir sicher, dass unser über 1.000 Mitarbeiter starkes Technologie-Team einen Großteil seiner Zeit der Gestaltung neuer Projekte entlang sämtlicher Prozessschritte widmen kann. Für unsere Technologieexpansion haben wir im Jahr 2015 erstmals zwei Technologiestandorte außerhalb Deutschlands eröffnet – **Dublin und Helsinki**. In der irischen Hauptstadt haben wir unser Fashion Insights Center etabliert. In Helsinki fokussieren wir uns primär auf für den Kunden zugeschnittene Technologien, insbesondere aus dem mobilen Sektor.

01.3 ZALANDO-PLATTFORM



ZALANDO VERBINDET MENSCHEN UND MODE. IN VIER PLATTFORMBEREICHEN – DEN STADTTTEILEN DER ZALANDO-FASHION-STADT – ENTWICKELN WIR DAZU DIE PASSENDE LÖSUNGEN FÜR KONSUMENTEN, MARKEN, HÄNDLER UND WEITERE FASHION-AKTEURE.

D7 CONSUMER PRODUCTS

Da unsere Kunden und ihre Bedürfnisse stets an erster Stelle stehen, haben wir unsere Kundenfokussierung im Jahr 2015 mit innovativen Produkten und Dienstleistungen erfolgreich vorangetrieben.

I16 BRAND AND MERCHANT PRODUCTS

Mit unseren umfassenden Kompetenzen in den Bereichen Technologie und Mobile erschließen wir Modemarken, Händlern und Herstellern neue lukrative Zugänge zur wachsenden Online-Fashion-Welt von Zalando.

N8 INTERMEDIARY PRODUCTS

Unsere Plattform ist konzipiert als Raum für innovative Ideen und neue Geschäftsmodelle rund um Fashion. Dabei nutzen wir die neuen Möglichkeiten der Online-Vernetzung, um verschiedenste Plattformpartner effizienter und intelligenter miteinander zu verbinden.

I10 CORE CAPABILITIES

Je mehr Produkte und Partner sich unserer Fashion-Plattform anschließen, desto vielfältiger und komplexer wird sie. Unsere technologische und operative Expertise hält alle Prozesse zusammen und schafft zusätzliche Synergien.

DIE ZALANDO-DNA

Die DNA unseres Unternehmens – der Zalando-Code – setzt sich aus *Fashion*, *Technology* und *Operations* zusammen. Gemeinsam bilden diese drei Kernkompetenzen das Fundament für unsere Plattformstrategie.



 D7

CONSUMER PRODUCTS

FASHION-STORE – FASHION-EXPERTISE

DER FASHION-STORE IST DAS HERZ UNSERER AKTIVITÄTEN RUND UM MODE UND LIFESTYLE: INDEM WIR UNSEREN KUNDEN EIN KURATIERTES SORTIMENT ANBIETEN UND DIGITALISIERUNG UND PERSONALISIERUNG WEITERDENKEN, SCHAFFEN WIR EIN WEGWEISENDES SHOPPING- UND MODEERLEBNIS.

Um das Einkaufserlebnis unserer Kunden auf ein neues Niveau zu heben, tauschen wir uns intensiv mit allen Marken aus. Indem wir unser umfangreiches Fachwissen im E-Commerce mit ihnen teilen, können wir den rund 18 Millionen Zalando-Kunden in 15 europäischen Ländern stets das bestmögliche Einkaufserlebnis bieten. Aus dieser Zusammenarbeit sind beispielsweise Brand-Shops entstanden (siehe Seite 27), die unsere Markenpartner selbst gestalten. Wie in einem Online-Flagshipstore können die Besucher des Shops ganz in die Welt ihrer Lieblingsmarke eintauchen.

„Mein Highlight war der Strategic Partner Day im Frühjahr, bei dem wir uns mit Markenpartnern über neue Wege der Zusammenarbeit ausgetauscht haben.“

MORITZ HAHN, SVP MARKET AND CATEGORY MANAGEMENT

Zusätzliche Verfügbarkeit und eine Erweiterung des Sortiments schaffen wir mit unserem Partnerprogramm (siehe Seite 25), von dem seit Herbst 2015 auch unsere Schweizer Kunden profitieren können.

DIE UMKLEIDEKABINE IN DEN EIGENEN VIER WÄNDEN

Grundlage für die stetige Optimierung des Fashion-Stores ist unsere Mode- und Trendexpertise sowie unsere Fähigkeit, uns mithilfe unserer E-Commerce-Erfahrung und von Smart Data in unsere Kunden und deren Bedürfnisse hineinzusetzen. Auch 2015 haben wir den Shop um praktische Funktionen erweitert, welche die eigenen vier Wände in einen Umkleideraum verwandeln, in dem man sich rundum wohlfühlt: Durch *Shop the Look* können Kunden beispielsweise ein komplettes und aufeinander abgestimmtes Outfit statt einzelne Artikel bestellen sowie andere Outfits entdecken, die ihr Lieblingskleidungsstück enthalten. Unser *Trendshop* richtet sich gezielt an jene Kunden, die auf der Suche nach den neuesten Trends sind. Zusätzliche Inspiration erhalten sie auf der deutschen Shopseite beispielsweise durch die neu entwickelten Kategorien *Outdoor Berater*, *Running Shop* und *Große Größen*.



<http://zln.do/24wFYhT>



WICHTIGE NEUERUNGEN IM ZALANDO-SHOP 2015:

- EXPRESS-EVENING-DELIVERY (SCHWEIZ)
- APPLE PAY (UK) ERMÖGLICHT ONE-CLICK-BUY
- TOUCH ID AUF iOS-APP VEREINFACHT DAS ANMELDEN UND BESTÄTIGEN
- CHAT MIT DEM KUNDENSERVICE



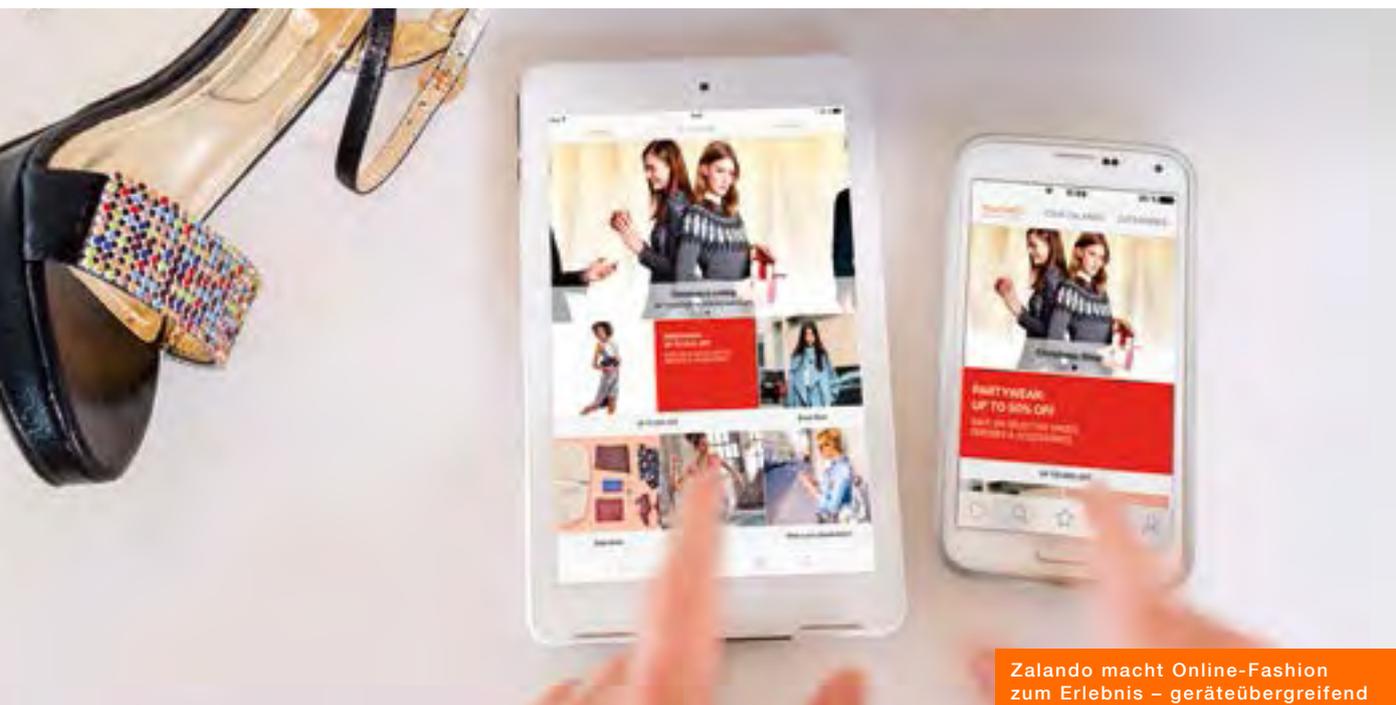
Wer sich seinen Style selbst zusammenstellen möchte, findet dank der datenbasierten Empfehlungen der Funktion *Mein Zalando* schneller das passende Kleidungsstück. Dabei können Kunden ihren eigenen persönlichen Feed gestalten und beeinflussen, was ihnen angezeigt wird, indem sie zum Beispiel ihren Lieblingsmarken folgen. Für Kunden, die sich lieber auf die Meinung eines Experten verlassen oder zusätzlich inspiriert werden möchten, haben wir den Beratungsservice *Zalon* entwickelt. Dabei arbeiten wir seit 2015 mit ausgesuchten Stylisten zusammen (siehe Seite 19).

Im Hintergrund stellen unsere über **400 Fashion-Mitarbeiter**, darunter Einkaufsteams, Trendscouts und Produktmanager, sicher, dass unser Sortiment die aktuellsten Trends und die Vorlieben unserer Kunden widerspiegelt. Als Europas größte Online-Plattform für Mode sorgen wir außerdem dafür, dass unsere Kunden stets aufs Neue inspiriert werden und in jedem Land über jeden Kanal und auf jedem Gerät die für sie passenden Produkte und Services vorfinden. Das reicht von der Produktsortierung über die Zalando-Apps für mobile Endgeräte bis hin zum Kundenservice in der jeweiligen Landessprache sowie den bevorzugten Bezahloptionen. Und wie im stationären Handel bezahlen unsere Kunden nur für Artikel, die sie auch wirklich behalten – den Rest senden sie kostenfrei an uns zurück.



„Mit dem Zalando-Trendshop bieten wir unseren Kunden eine Orientierung im Fashion-Dschungel.“

CLAUDIA RETH, VP FASHION DIRECTOR



Zalando macht Online-Fashion zum Erlebnis – geräteübergreifend

ZALON – GEMEINSAM ZUM TRAUMOUTFIT

MIT DEM KURATIERTEN SHOPPING-ANGEBOT ZALON BRINGEN WIR SEIT FRÜH-JAHR 2015 BERATUNGSHUNGRIGE KUNDEN MIT PROFESSIONELLEN STYLISTEN IN DEUTSCHLAND, ÖSTERREICH UND DER SCHWEIZ ZUSAMMEN.

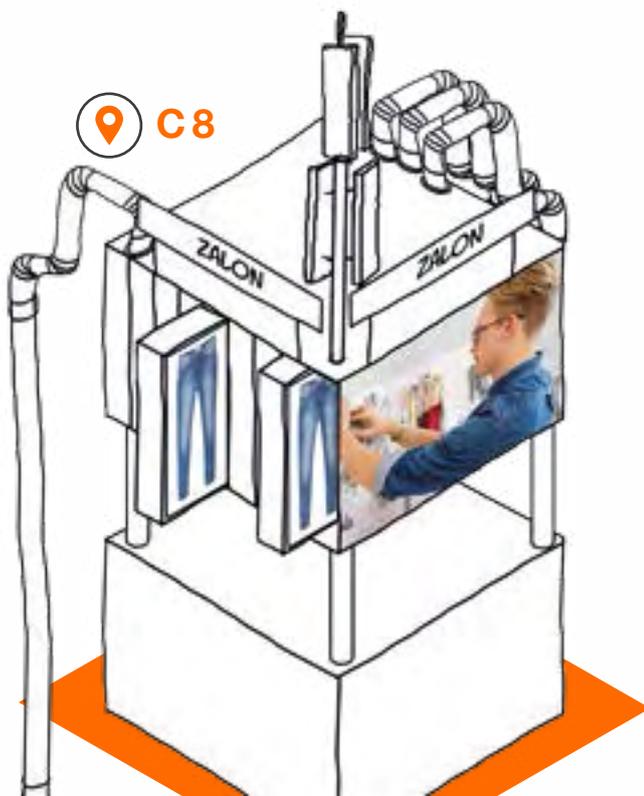


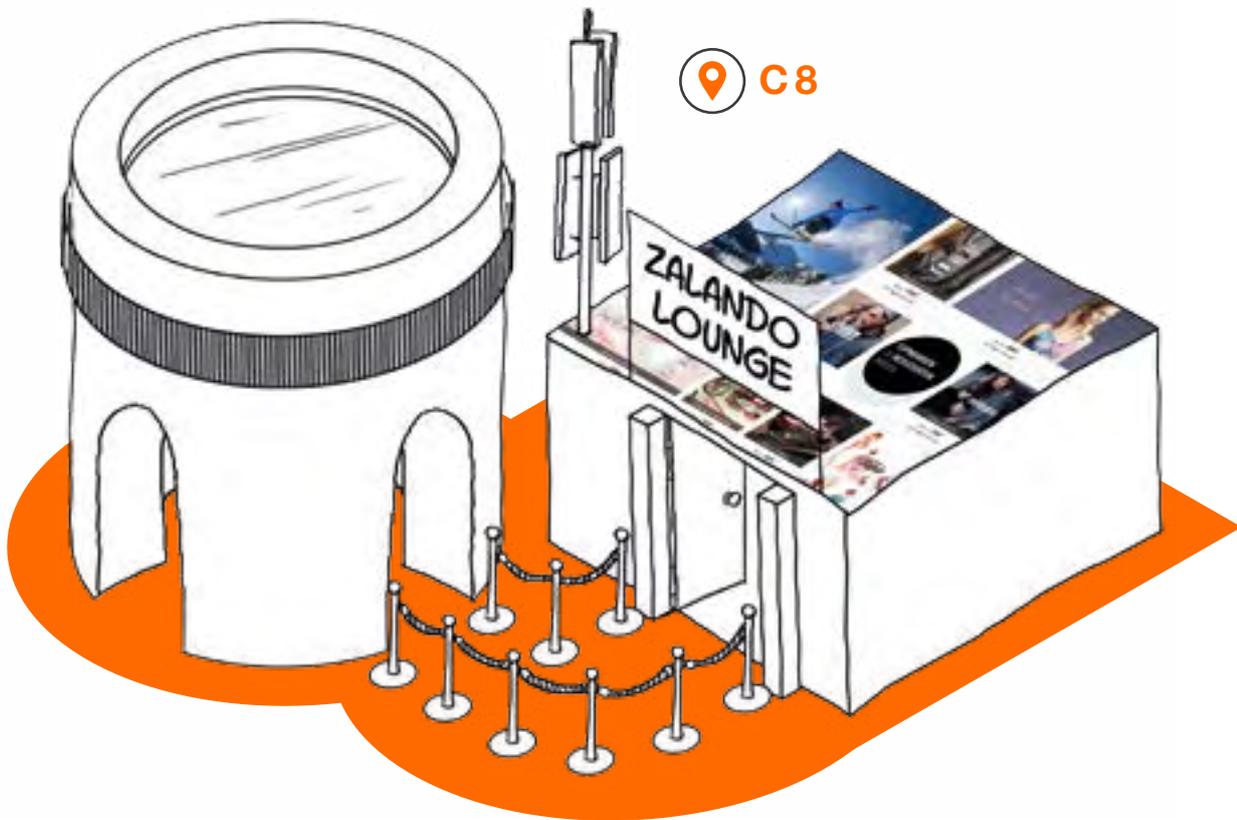
MEHR ALS

200

ERFAHRENE
MODEEXPERTEN

Dein Stil weitergedacht: Unter dieser Devise lädt *Zalon* Kunden dazu ein, den eigenen Stil zusammen mit einem unserer mehr als 200 erfahrenen Modeexperten zu entdecken und weiterzuentwickeln – und zwar kostenlos. Zalando demokratisiert damit die Mode und macht einen ehemals nur für wenige verfügbaren Service für alle erreichbar. Auf Basis eines Fragebogens und persönlichen Gesprächs stellt der Stylist der Wahl passende Outfits für den Alltag oder besondere Anlässe zusammen und greift dafür auf die mehr als 150.000 Produkte im Zalando-Sortiment zurück. Wichtig ist vor allem die **langfristige Beziehung zwischen Kunde und Stylist**. Da es darüber hinaus nicht immer um die große Modefrage geht, sondern viele Kunden zeitnah eine Antwort benötigen, hat das *Zalon*-Team im Herbst eine kostenlose Beratung per WhatsApp gestartet.

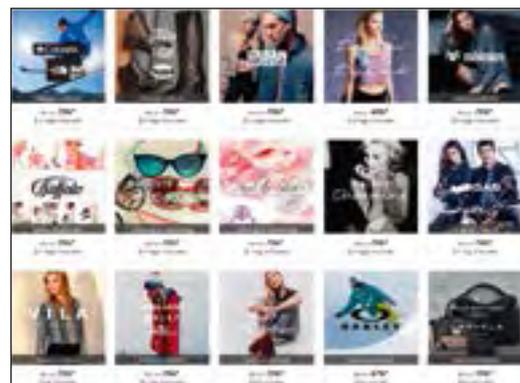




ZALANDO LOUNGE – DER FASHION-CLUB

IN DER ZALANDO LOUNGE KOMMEN MARKEN- UND PREISBEWUSSTE KUNDEN AUF IHRE KOSTEN. 2015 HABEN WIR DIE MODE-COMMUNITY NOCH KONSEQUENTER AUF UNSERE KUNDEN UND DEN TREND ZUM MOBILEN SHOPPING AUSGERICHTET.

Mehr als 2.000 Markenpartner, bis zu 75 % Rabatt und täglich neue Verkaufskampagnen – das erwartet die Zalando Lounge-Kunden. Das vielfältige Angebot umfasst Schuhe, Bekleidung, Accessoires sowie Sport- und Home-Artikel für Damen, Herren und Kinder. Seit Ende 2015 können Kunden diese Vorteile auch mobil nutzen – mit der [App](#) der Zalando Lounge. Dank Zusatzfunktionen wie Kalendereinträge und Push-Notifications zum Start von Kampagnen wird jeder unserer Kunden über Neuigkeiten zu Lieblingsmarken oder Wunschprodukten rechtzeitig informiert. Im Spätherbst 2015 hat die Lounge zudem ein neues Design sowie eine vereinfachte Benutzerführung erhalten und spricht Kunden wie Markenpartner nun mit einer modernen Magazinoptik und verbesserten Filteroptionen an.



ZLABELS – KURS AUF WELTWEIT

DIE EIGENS FÜR ZALANDO DESIGNTEN MARKEN SIND AUS DEM FASHION-STORE NICHT MEHR WEGZUDENKEN. UM ZLABELS, DAS UNTERNEHMEN HINTER DEN PRIVATE LABELS, BESSER KENNENZULERNEN, HABEN WIR UNS MIT CHRISTIAN BAIER, MANAGING DIRECTOR BEI ZLABELS, ZU EINEM KURZEN RUNDGANG VERABREDET.

Schon vor dem Besuch der zLabels-Zentrale in der Neuen Bahnhofstraße wussten wir: Das ist der Ort in Berlin, an dem sich Fashion-Kompetenzen bündeln. Hier werden Marken und Produkte geschaffen – denn vom Design bis hin zum Verkauf ist der **komplette Produktlebenszyklus** unter einem Dach vereint. Schon im Empfangsbereich begegnet uns Mode, die Geschichte geschrieben hat: Ein Bildschirm zeigt beeindruckende Aufnahmen vom ersten Schuh, der während des *Space-Shoe*-Projekts bei der Zalando Hack Week per Ballon ins Weltall geschickt wurde.

Bevor wir die Rückkehr auf die Erde mitverfolgen können, werden wir von Baier begrüßt. Noch im Aufzug kommen wir auf Zalandos neue Strategie zu sprechen. „Die Aufbruchstimmung, die mit der Zalando-Plattformstrategie entstanden ist, hat sich gänzlich auf uns übertragen. Auch wir haben uns natürlich überlegt, wohin die Reise in den nächsten Jahren gehen soll. Die **Professionalisierung** stand dabei ganz klar im Vordergrund: Ursprünglich kleine Drei-Mann-Teams haben sich mittlerweile zu 30-köpfigen Expertenteams entwickelt, in denen Designer, Produktmanager, -entwickler und Merchandiser zusammenarbeiten.“



Space-Shoe-Projekt: Entwickler schicken ersten Schuh ins Weltall

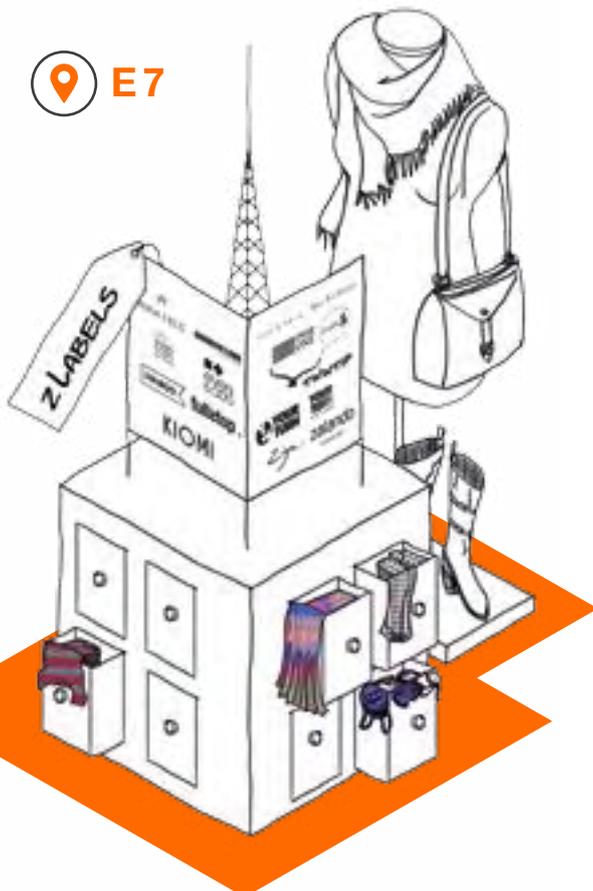


Bei zLabels trifft Kreativität auf Modeverständnis



Ein Blick hinter die Kulissen der Kreativschmiede

 E7



Oben angekommen gehen wir durch helle, weiträumige Flure und Räume. In den Büros ist der kreative Entstehungsprozess greifbar: Scheren, Nähzeug und Stoffe liegen auf vielen Tischen; Pinnwände und Stellflächen erlauben flüchtige Einblicke in die Arbeit der Designer; auf Kleiderstangen in den Gängen hängen umgesetzte Designs der aktuellen und kommenden Saisons. Analoge und digitale Prozesse gehen hier Hand in Hand. Bei all diesem Ideenreichtum und der Kreativität fragt man sich unwillkürlich: Welchen Stellenwert haben die zLabels-Marken mittlerweile erlangt?

„Zign, mint&berry, KIOMI und even&odd sind bereits etablierte Brands, die wir durch unser Marketing gezielt fördern“, sagt Baier. „Dabei hilft uns unsere Erfahrung im E-Commerce und im Bereich Operations. Aber letztendlich dreht sich bei uns natürlich alles um Fashion. So haben wir unsere Markenvielfalt mit Brooklyn’s Own by Rocawear, unserer ersten Lizenzmarke, von 15 auf 16 erweitert. Auch erfolgreiche Marken wie mint&berry bauen wir weiter aus – mittlerweile bietet die Marke neben Kleidung auch Schuhe an. Mein persönliches Highlight war der [mint&berry Ice Cream Market](#) Mitte Juni. Pünktlich zum Sommerstart haben wir unsere Kunden in das Berliner Freibad Haubentaucher eingeladen, um bei einem Eis die aktuelle Sommerkollektion der Marke zu entdecken. Und ohne jetzt zu viel zu verraten, kann ich sagen: In den kommenden Jahren werden wir unser ohnehin schon breites Produktportfolio gezielt weiter ausbauen.“



Die Zalando Trendscouts bei der Arbeit

Die letzte Station unseres Rundgangs, ein Großraumbüro, ist fast menschenleer. Wir erfahren, dass die Trendscouts nicht nur intensive Recherche betreiben und sich durch das Stöbern in Blogs und Modemagazinen inspirieren lassen, sondern, so wie jetzt, oft **in den Modemetropolen unterwegs** sind – von Messen über High-Fashion-Boutiquen bis hin zum Flohmarkt. Dieses Wissen ermöglicht zLabels, die Trends der nächsten und übernächsten Saison vorherzusagen und mitzugestalten. In diesem Zusammenhang stand das Thema Beschleunigung im Jahr 2015 im Mittelpunkt: Identifizierte Trends werden noch schneller als bisher in Produkte umgesetzt und für den Kunden verfügbar gemacht.

Bevor wir uns voneinander verabschieden, erzählt uns Baier noch von seiner **Vision für zLabels**. „Wir werden unsere Kernkompetenzen und unsere Rolle als Innovator bei der Verbindung von Fashion und Technologie weiter ausbauen. Konkret bedeutet das zum Beispiel, dass wir unsere Lieferanten als Partner technologisch besser anbinden werden. Übergreifend verfolgen wir mit zLabels das Ziel, Mode für den internationalen Online-Handel zu schaffen, die reaktionsfähiger und in allen Preisklassen hochwertiger ist und noch mehr Kunden begeistert. Und das auch über Europa hinaus.“



Designer suchen unablässig nach den Modetrends von morgen





📍 I16

BRAND AND MERCHANT PRODUCTS

VOM ONLINE-HÄNDLER ZUR PLATTFORM

KONSUMENTEN BEWEGEN SICH DORT, WO SIE DIE GRÖSSTE PRODUKTAUSWAHL UND RELEVANTE TRENDS FINDEN. DURCH DEN BEREICH BRAND SOLUTIONS HABEN WIR DIE KOOPERATION MIT UNSEREN MARKENPARTNERN SYSTEMATISCH VERTIEFT UND UNSER SORTIMENT IM FASHION-STORE WEITERENTWICKELT.

In den letzten Jahren haben wir dank technologischer Erkenntnisse neue Wege gefunden, unseren Kunden vielfältige Mode von internationalen Topmarken und ein einmaliges Shopping-Erlebnis anzubieten. Ein bedeutender Meilenstein war die Eröffnung von über 1.000 individuellen Brand-Shops in unserem Fashion-Store: Hier **erzählen Marken seit 2015 ihre ganz eigene Geschichte**, interagieren direkt mit Konsumenten und können ihre Kampagnen selbst steuern. Mittels Content-Management-System und Statistikauswertungen erhalten sie dabei die Kontrolle über ihre Inhalte und detaillierte datengestützte Einblicke in das Online-Shoppingverhalten von Kunden. Mit Adidas, GAP und Nike haben sich im vergangenen Geschäftsjahr bereits prominente Marken dem Modell angeschlossen und ihre eigenen Brand-Shops gelauncht. Zusätzlich haben Marken im Rahmen des Partnerprogramms die Möglichkeit, ihr Sortiment in unserem Fashion-Store zum Verkauf anzubieten und die Auftragsabwicklung weiterhin selbst durchzuführen. Über Schnittstellen werden die Warenwirtschaftssysteme gekoppelt und Zalando-Kunden können aus noch mehr Marken und Kollektionen wählen.

ÜBER

1.000

BRAND-SHOPS VON ETWA
100 MARKEN



MODEVIELFALT DURCH INNOVATIVE PARTNERSCHAFTEN

Wir werden zukünftig auch in anderen Bereichen mit Partnern kooperieren, um das Shopping-Erlebnis unserer Kunden weiterzuentwickeln. Eine wegweisende Kooperation haben wir bereits 2015 mit Anatwine vereinbart: Zusammen mit dem Online-Retail-Experten entwickeln wir für Marken und andere Fashion-Player wie Modehändler oder -hersteller technologische Lösungen, mithilfe derer sie sich einfacher und effektiver im Rahmen von Marktplatzmodellen mit der Zalando-Plattform vernetzen und von ihren zahlreichen Vorteilen wie dem Zugang zu 15 europäischen Märkten profitieren können.

Das Resultat: Unser Produktangebot wird immer umfassender und spricht neue Kundengruppen an. Gleichzeitig gewährleisten wir durch personalisiertes Shopping, dass unsere Kunden in einer wachsenden Fashionwelt weiterhin inspiriert werden und die passende Mode finden.



NACHGEFRAGT BEIM TEAM BRAND SOLUTIONS

CHRISTOPH LANGE IST VP BRAND SOLUTIONS UND SEIT DER UNTERNEHMENSGRÜNDUNG IM JAHR 2008 BEI ZALANDO TÄTIG. IM RAHMEN DER PLATTFORMSTRATEGIE WERDEN DIE BEZIEHUNGEN ZWISCHEN ZALANDO UND DEN MARKENPARTNERN WEITER GESTÄRKT.

Die **BRAND AND MERCHANT PRODUCTS** bilden seit 2015 einen strategischen Kernbereich der Zalando-Plattformstrategie. Wie kam es dazu?

LANGE: Wir haben früh erkannt, dass die Zusammenarbeit mit unseren Markenpartnern und enge Beziehungen zu Modemarken essenziell für Zalandos Geschäft sind. Daraus ist beispielsweise der Bereich *Brand Solutions* entstanden, der es Marken ermöglicht, ihren eigenen Brand-Shop zu gestalten. Darüber hinaus arbeiten wir an weiteren Innovationen, mit denen wir unsere Markenbeziehungen langfristig festigen können.



Christoph Lange,
VP Brand Solutions



Wie kann man sich das vorstellen?

LANGE: Vereinfacht gesagt geht es uns darum, Modekonsumenten mithilfe neuester Technologie jede nur erdenkliche Form von Fashion verfügbar zu machen. Dazu möchten wir möglichst vielen Partnern einen zentralen und transparenten Zugang zu unserer modular organisierten Fashion-Plattform verschaffen – also Markenpartnern, aber auch stationären Händlern und Stylisten oder Modebloggern. Wir glauben, dass dieses Modell allen Beteiligten – und nicht zuletzt unseren Kunden – viele Vorteile bietet.

Kurz und bündig: Mit welchen Kompetenzen bereichert das Brand Solutions-Team die Plattform?

LANGE: Wir kennen die Herausforderungen im Online-Fashion-Markt, die durch den Mobile-Trend eine neue Dimension erreichen, und entwickeln mit diesem Wissen Tools, die sich nahtlos in die Abläufe unserer Markenpartner integrieren. So können sie sich ganz auf ihre Leidenschaft und auf das konzentrieren, was unsere Plattform letztendlich ausmacht – Fashion.



<http://zln.do/1WS2CLS>



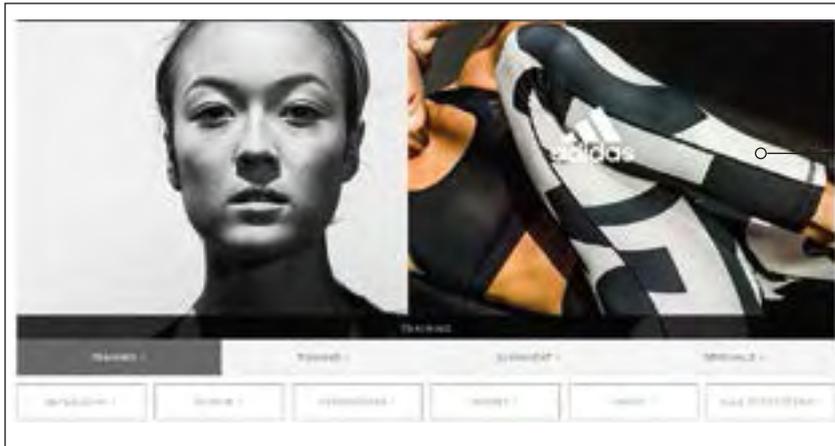
EXKLUSIV

In Brand-Shops erzählen Marken ihre eigene Geschichte und interagieren mit Kunden.



GUT SORTIERT

Dank übersichtlicher Kategorien ist das gesuchte Produkt leicht zu finden.



ÜBERSICHTLICH

Das „digitale Schaufenster“ bietet einen schnellen Überblick über das Sortiment.

INSPIRIEREND

Shoppem und mehr: Konsumenten erfahren das Neueste über ihre Lieblingsmarke.



INDIVIDUELL

Brands können ihren Shop nach eigenen Maßgaben gestalten.





 N8

INTERMEDIARY PRODUCTS

EINE PLATTFORM – VIELE AKTEURE


 ZALANDO
MEDIA
SOLUTIONS


**WE CONNECT BRANDS
TO CONSUMERS**

AN UNSEREN INTERMEDIARY PRODUCTS HABEN GANZ UNTERSCHIEDLICHE AKTEURE TEIL: SO KOOPERIEREN WIR ZUM BEISPIEL MIT LOGISTIKUNTERNEHMEN UND SERVICEANBIETERN, UM UNSERE MÄRKTE IN EUROPA MÖGLICHSST EFFIZIENT ZU BEDIENEN, WÄHREND FREIBERUFLICHE STYLISTEN UNSEREN KUNDEN IHRE BERATUNG ANBIETEN. SIE ALLE TRAGEN DAZU BEI, UNSEREN KUNDEN UND PARTNERN BESSERE LÖSUNGEN ANZUBIETEN. AUCH ZALANDO MEDIA SOLUTIONS ZÄHLT ZU DIESEM BEREICH.

EXPERTISE IM DIGITALEN MARKETING

Durch unseren Zalando-Shop und mobile Anwendungen verfügen wir nicht nur über eine große Reichweite – wir gewinnen darüber hinaus fundierte Erkenntnisse über Nutzerverhalten und Kaufgewohnheiten. Durch die Analyse dieser Daten befähigen wir Modemarken, relevante Werbebotschaften bei ihren Zielgruppen zum richtigen Zeitpunkt effizient zu platzieren. Bei uns finden sie dafür sowohl ein hochqualitatives Modeumfeld als auch umfassende Expertise im digitalen Marketing.



<http://zln.do/24wG7Su>

 **P7**

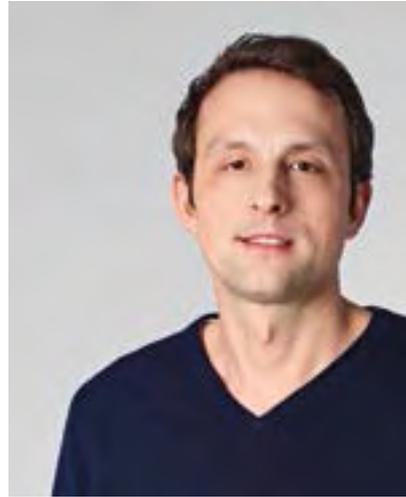


ZALANDO MEDIA SOLUTIONS – MEHR ERREICHEN

WE CONNECT BRANDS TO CUSTOMERS: UNTER DIESEM MOTTO VERBINDET ZALANDO MEDIA SOLUTIONS MARKEN UND KONSUMENTEN MITEINANDER.

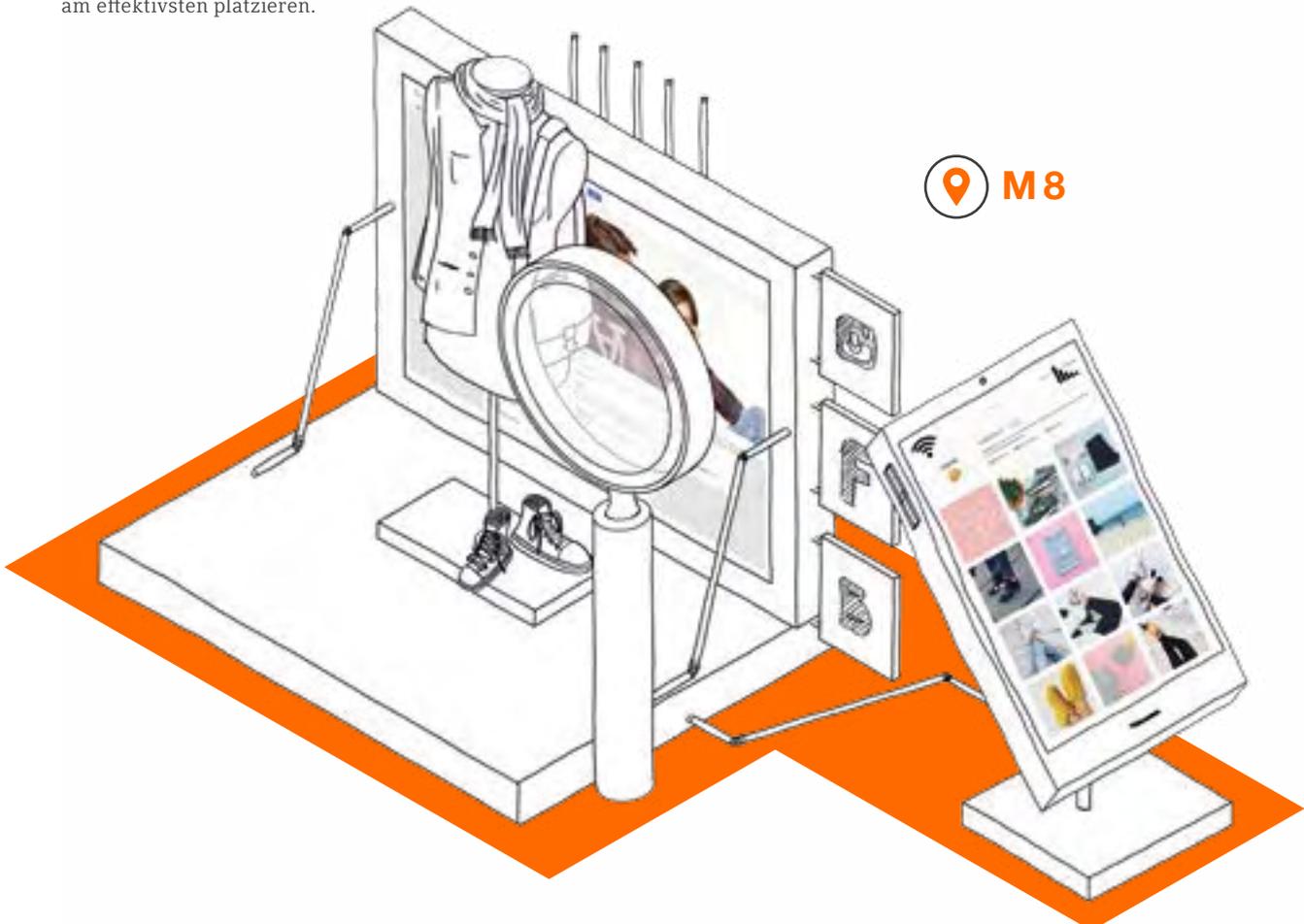
Als Bestandteil der neuen Plattformstrategie stellen wir unseren Markenpartnern neuerdings auch auf sie zugeschnittene Werbeprodukte zur Verfügung. Dadurch können Brands ihre Zielgruppen nicht nur in unserem Fashion-Store, sondern auch auf relevanten Drittseiten, in Social-Media-Kanälen und über Influencer wie zum Beispiel Modeblogger erreichen. Als Ansprechpartner für dieses Leistungsportfolio haben wir nach der Übernahme der Metrigo GmbH (siehe 01.8 Highlights 2015, Seite 80) ein Team für Zalando Media Solutions aufgebaut und mit der Akquisition der nugg.ad GmbH (Abschluss Ende Januar 2016) weiteres Expertenwissen im Bereich Zielgruppenmarketing dazugewonnen.

Neu gelauncht wurde auch die Website mediasolutions.zalando.com. Hier erfahren Marken, wie sie ihre Botschaften und Kampagnen auf unserer reichweitenstarken Plattform am effektivsten platzieren.



„Wir bieten Modemarken das relevante Umfeld für ihre Werbebotschaften.“

JÉROME COCHET, SVP SALES



EINBLICK IN DIE WEBSITE

ERFAHRUNG

Bis ins kleinste Detail:
Wir verstehen das
Einkaufsverhalten
unserer Kunden

SEAMLESS EXECUTION
7 YRS
BASED ON 7 YEARS MEDIA BUYING EXPERTISE

DEEP CONSUMER INSIGHTS
FROM MORE THAN MILLIONS OF VIEWS, CLICKS, LIKES, WISHES AND SALES

QUALITY CONTEXT
PREMIUM REACH ACROSS ALL DEVICES

AUDIENCE TARGETING
ADDRESS THE RIGHT TARGET GROUP AT THE RIGHT MOMENT

ZALANDO PREMISES
PREMIUM REACH

KREATIVITÄT

Wir wissen, wie das
Einkaufserlebnis un-
serer Kunden durch
Werbung noch bes-
ser wird

FORMAT

Wir kreieren für jeden
Kunden das richtige
Werbeprodukt

TIMING

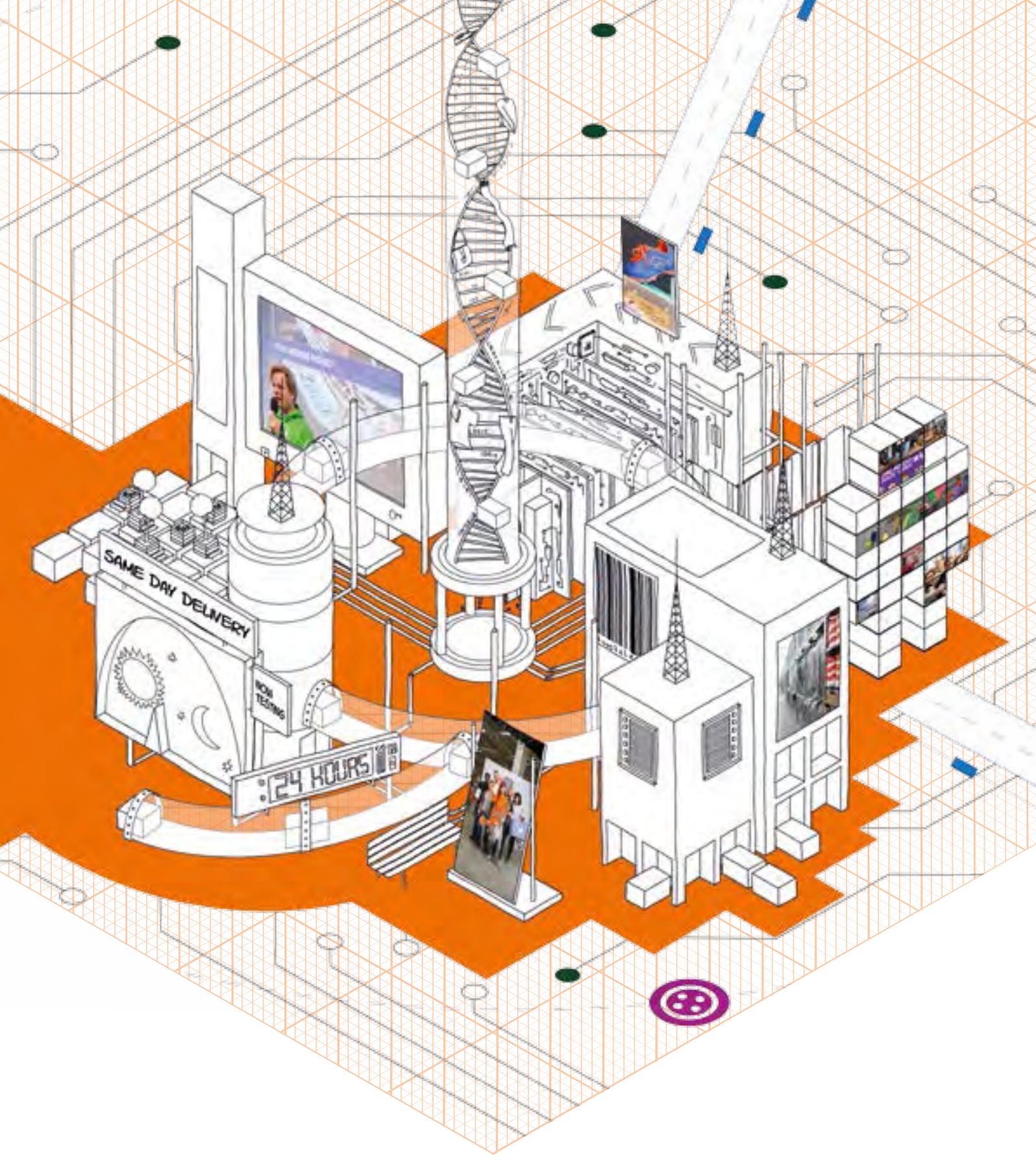
Mit uns finden Marken
den idealen Zeitpunkt
für ihre Kampagne

~18m UNIQUE CUSTOMERS ACROSS 18 EU COUNTRIES
135m UNIQUE USERS ACROSS 180 BRANDS AND 10.000 PRODUCTS
~60% UNIQUE CUSTOMERS ACROSS 180 BRANDS AND 10.000 PRODUCTS
75% UNIQUE CUSTOMERS ACROSS 180 BRANDS AND 10.000 PRODUCTS

**WE ENABLE BRANDS TO ACHIEVE THEIR DIGITAL OBJECTIVES
BASED ON DEEP CONSUMER INSIGHTS AND SUBSTANTIAL REACH.**

REICHWEITE

Marken profitieren
von den Vorteilen
der größten Fashion-
Plattform Europas



 I10

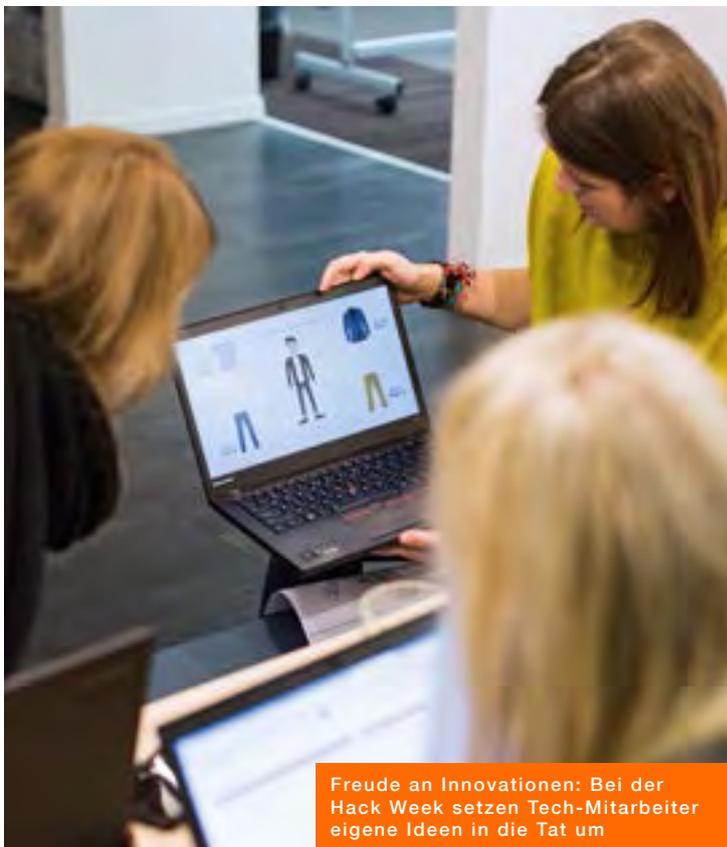
CORE CAPABILITIES

TECHNOLOGIE ALS WEGBEREITER

DIE ZALANDO-TECHNOLOGIE IST DAS FUNDAMENT FÜR ALLE UNSERE PLATTFORMPRODUKTE UND -SERVICES UND LIEGT FAST ALLEN PROZESSEN ZUGRUNDE. IM ZURÜCKLIEGENDEN GESCHÄFTSJAHR HABEN WIR UNSERE POSITIONIERUNG ALS DATENGETRIEBENES UNTERNEHMEN WEITER GEFESTIGT.



<http://zln.do/1nb1RkL>



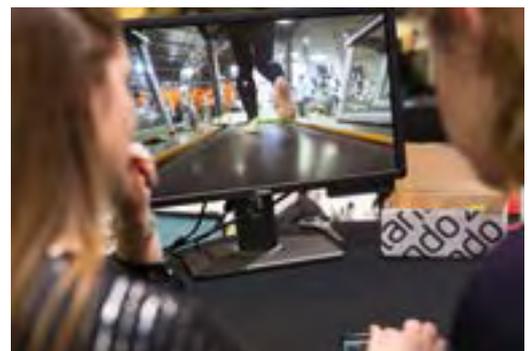
Freude an Innovationen: Bei der Hack Week setzen Tech-Mitarbeiter eigene Ideen in die Tat um

Wir setzen uns stetig damit auseinander, welchen Herausforderungen unsere Markenpartner gegenüberstehen, welche Lösungen wir ihnen bieten können und wie man Modekonsumenten immer wieder neu inspiriert. Dank unserer Fachkenntnisse bei der Analyse von Daten verfügen wir über fundiertes Wissen im Bereich Technologie, das auch bei internen Prozessen bei Zalando eine zentrale Rolle spielt. Mithilfe unserer gesammelten Informationen entwickeln wir Anwendungen, die alle Unternehmensbereiche bei Zalando dazu befähigen, ihre Abläufe stetig zu optimieren.



NEUE FORMEN DER KOOPERATION

Technologie liegt in unserer DNA. Dies ermöglicht uns, jederzeit flexibel an den neuen technologischen Entwicklungen unserer Partner zu partizipieren, sie aktiv mitzugestalten und unsere Partner wiederum an unseren Erkenntnissen teilhaben zu lassen. Dadurch gestalten wir unter anderem das Einkaufen bei Zalando immer komfortabler. Darüber hinaus verfolgen wir mit unserer Technologie ein weiteres Ziel: Wir möchten auf unserer Plattform **unterschiedliche Fashion-Player und -Geschäftsmodelle zusammenbringen** und so ganz neue Formen der Kooperation ermöglichen. Der Beratungsservice Zalon, die Zalando Lounge und der Fashion-Store sind nur drei Beispiele für Kanäle, die wir durch solche Win-win-Lösungen bereits erheblich – und immer im Hinblick auf das Einkaufserlebnis unserer Kunden – ausgebaut haben.



FOKUS AUF MOBILE FIRST

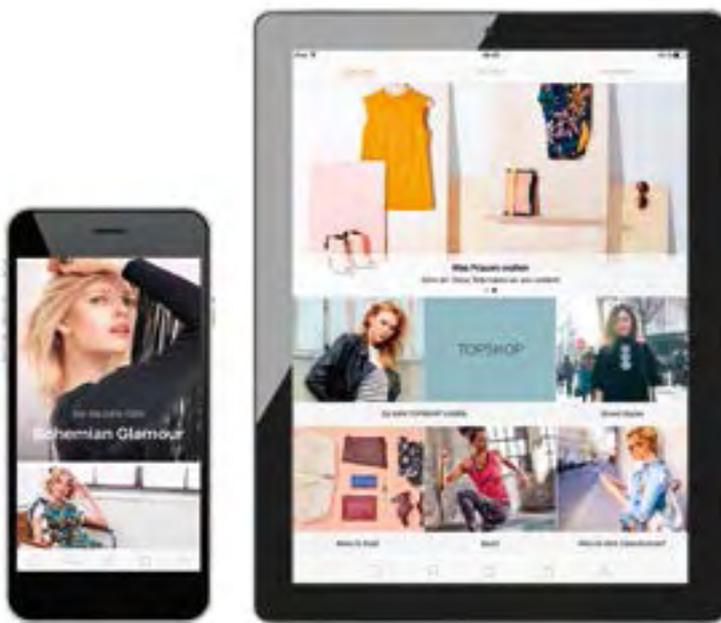
FÜR UNS IST MOBILE COMMERCE MEHR ALS NUR EIN WEITERER KANAL. WIR VERSTEHEN MOBILE VIELMEHR ALS WEITEREN NUTZUNGSKONTEXT. UNSER ZIEL IST ES, DEN KUNDEN NOCH BESSER KENNENZULERNEN, SEINEN KONTEXT ZU VERSTEHEN UND DEMENTSPRECHEND DAS EINKAUFSERLEBNIS NOCH INTUITIVER UND PERSÖNLICHER ZU GESTALTEN.

Um diese Möglichkeiten auszuschöpfen und für unsere Kunden als Fashion-Erlebnis zugänglich zu machen, entwickeln wir uns kontinuierlich zu einem Unternehmen, das in jeder Hinsicht **Mobile first** denkt. So haben wir im Jahr 2015 sämtliche Shop-Inhalte auf allen Endgeräten nahtlos verfügbar gemacht, damit unsere Kunden ihr Einkaufserlebnis unbegrenzt fortführen können. Zudem lassen sich Kampagnen, die zuerst in einer Smartphone-App aufgerufen werden, später problemlos auf anderen Geräten wieder anschauen. Insbesondere unsere Apps sind dabei keine reine Adaption des Fashion-Stores, sondern von Grund auf mobil konzipiert, organisiert und umgesetzt.



„Wir sind stolz auf die Produkte, die wir in kleinen autonomen Teams tagtäglich ein Stück vorantreiben.“

NUZHAT NAWEED, HEAD OF MOBILE ENGINEERING



MEHR KOMFORT DURCH MOBILE LÖSUNGEN

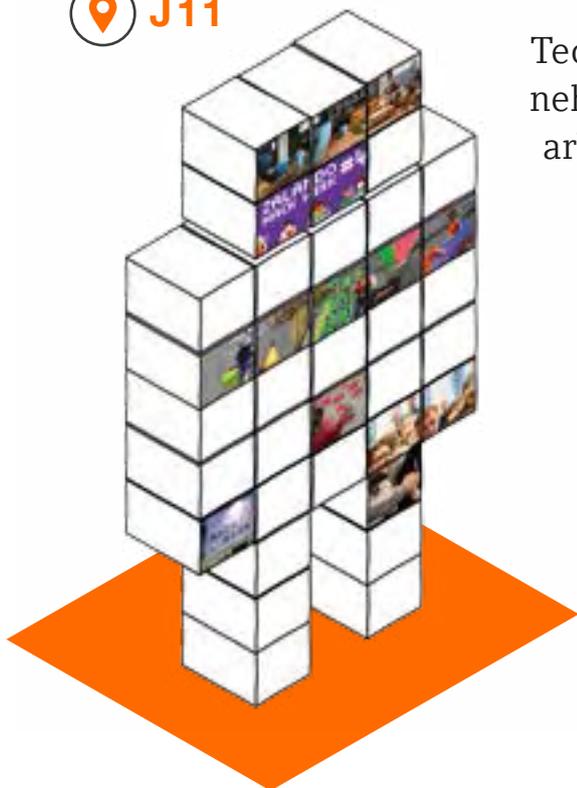
Die mobilen Endgeräte unserer Kunden bieten gegenüber dem klassischen Desktop wesentliche Vorteile, die wir gezielt für die Verbesserung der Kundenerfahrung nutzen. Eingebaute Funktionen wie die Fotosuche, Fingerabdruckscanner für die vereinfachte Anmeldung und GPS erleichtern unseren Kunden die Nutzung unserer Apps und Angebote. Zusätzliche Shopping- und Bezahlungsfunktionen wie Apple Pay (UK) machen das Einkaufen noch bequemer. Auch Marken- und Werbepartner sowie Blogger und Stylisten können sich auf der Plattform durch unsere technologische Kompetenz im Bereich Mobile besser mit ihren Konsumenten verbinden und ihre Leistungen und Inhalte einfacher zur Verfügung stellen. All diese Aspekte machen das Shoppen bei Zalando zu einer komfortableren, spannenderen und emotionaleren Erfahrung. Um hier die Nummer eins in Europa zu sein, haben wir viel in unsere Mobile-Kompetenz investiert und unsere Teams auf das Konzept *Radical Agility* eingeschworen.



RADICAL AGILITY

Im Rahmen von **Radical Agility** fördern wir interdisziplinäre Teams, die sich selbst organisieren und eigenverantwortlich Entscheidungen treffen. Dadurch stärken wir die Innovationskraft unserer Mitarbeiter und bleiben Schrittmacher für Online-Fashion. Radical Agility basiert auf den vier Grundpfeilern **Purpose, Autonomy, Mastery** und **Trust**.

J11



„Wir wollen DIE europäische Tech-Company werden. Um trotz unserer Unternehmensgröße flexibel und innovativ zu bleiben, arbeiten wir nach dem Radical-Agility-Prinzip.“

PHILIPP ERLER, SVP TECHNOLOGY

DER TÄGLICHE BEGLEITER: DIE ZALANDO-APP

Die meisten Nutzer und Kunden greifen mehrmals täglich über mobile Endgeräte auf unsere Produkte und Services zu. Das macht unsere Apps immer bedeutsamer. Seit dem **Relaunch der Zalando-App** im Dezember 2015 inspirieren und begleiten wir unsere Kunden auch in kleinen Alltagsmomenten. Größere Bildformate, Marken-Lookbooks, Videos, eigens für die App kreierte Inhalte und Push-Benachrichtigungen als Lieferankündigung sorgen für ein rundum elegantes, einfaches und vor allem mobiles Einkaufserlebnis. So wird die App mehr und mehr zum jederzeit verfügbaren Premiumzugang für Fashion.

EIN WEITERER SCHRITT RICHTUNG EUROPA

DIE LOGISTIK STEUERT ALLE PHYSISCHEN PROZESSE BEI ZALANDO UND IST INTEGRALER BESTANDTEIL DER **CORE CAPABILITIES**. EIN GESPRÄCH MIT DAVID SCHRÖDER, SVP OPERATIONS, UND CHRISTOPH STARK, VP LOGISTICS, DARÜBER, WAS ZALANDO BEWEGT.

Welche Entwicklungen haben die Zalando-Logistik im Jahr 2015 geprägt?

SCHRÖDER: In der Logistik beschäftigen wir uns derzeit vor allem mit dem Trend zu immer schnelleren Lieferungen, bequemeren Retouren und einer größeren Vielfalt an Versand- und Retourenoptionen. Der ist zwar nicht unbedingt neu, wird aber in den nächsten Jahren seine volle Wirkung entfalten.

STARK: Gerade bei den Liefergeschwindigkeiten hat sich 2015 schon einiges getan. Ein Beispiel hierfür ist die Erprobung von Same Day Delivery, eine Versandoption, bei der Kunden ihre Ware noch am Tag der Bestellung erhalten.

Sind weitere Projekte in Planung?

SCHRÖDER: Wegweisend ist auch unser Pilotprojekt zum Instant Return. Dadurch hatten Kunden in Amsterdam und London die Möglichkeit, ihre Retouren an einem Ort ihrer Wahl innerhalb von 60 Minuten abholen zu lassen. Anhand dieser Testläufe machen wir uns ein detailliertes Bild davon, wie zukunftsfähig solche Innovationen im Retourenbereich sind.

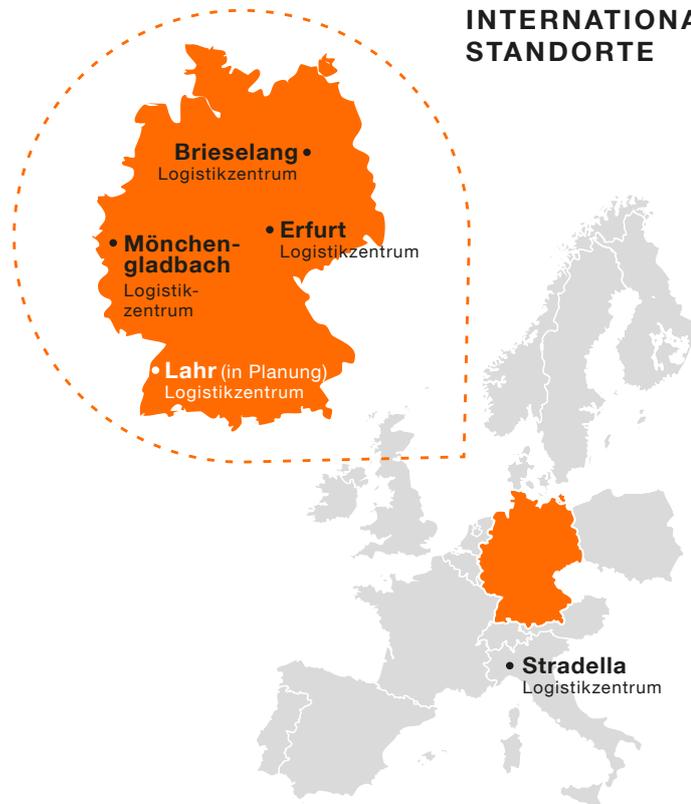
STARK: Gleichzeitig beobachten wir, wie sich die höheren Liefergeschwindigkeiten auf Zalandos Logistiknetzwerk auswirken. Eine Konsequenz daraus ist, dass wir zukünftig auch im Ausland mit unseren Standorten näher am Konsumenten sein werden ...

SCHRÖDER: ... und dass unsere Logistikstruktur immer internationaler wird.



Mit neuen Standorten baut Zalando sein europäisches Logistiknetzwerk aus

INTERNATIONALE STANDORTE



Sind die neuen Logistikzentren in Lahr und Norditalien also ein weiterer Schritt in Richtung Europa?

STARK: Ja, denn von dem neuen Standort in Lahr profitieren nicht nur unsere Kunden in Süddeutschland, sondern auch in Frankreich und vor allem der Schweiz. In der Nähe von Mailand haben wir zudem unser erstes internationales dienstleisterbetriebenes Logistikzentrum eröffnet. Von dort aus können wir unsere Kunden in Italien noch schneller beliefern.

SCHRÖDER: Auch in anderen Bereichen kommt unsere europäische Ausrichtung zum Ausdruck. Nur ein Beispiel für unseren Kundenfokus: Inzwischen haben fast alle unsere europäischen Kunden den Retourenschein im Paket. Langfristig wollen wir es so gestalten, dass kein Kunde mehr Drucker, Schere oder Paketband zum Rückversand braucht. Zudem betreiben wir gemeinsam mit Partnern in vielen unserer Märkte lokale Retourenzentren, damit unsere Kunden im Falle einer Rücksendung ihr Geld noch schneller zurückerhalten.



Nach wie vor ein Marken-
zeichen: Das Zalando-Paket



Für das optimale Einkaufserlebnis sind
die logistischen Prozesse unerlässlich

Wie passt sich die Logistik in Zalandos neue Plattformstrategie ein?

STARK: Da nach wie vor Ware von A nach B gelangen muss, ist die Logistik für Zalando natürlich von zentraler Bedeutung. Darüber hinaus fungiert sie aber zunehmend auch als differenzierendes Merkmal. Gerade wenn man sie wie wir erfolgreich selbst organisiert. Immer wenn wir uns überlegen, wie wir Zalando-Kunden noch zufriedener machen können, denken wir die logistischen Prozesse automatisch mit.

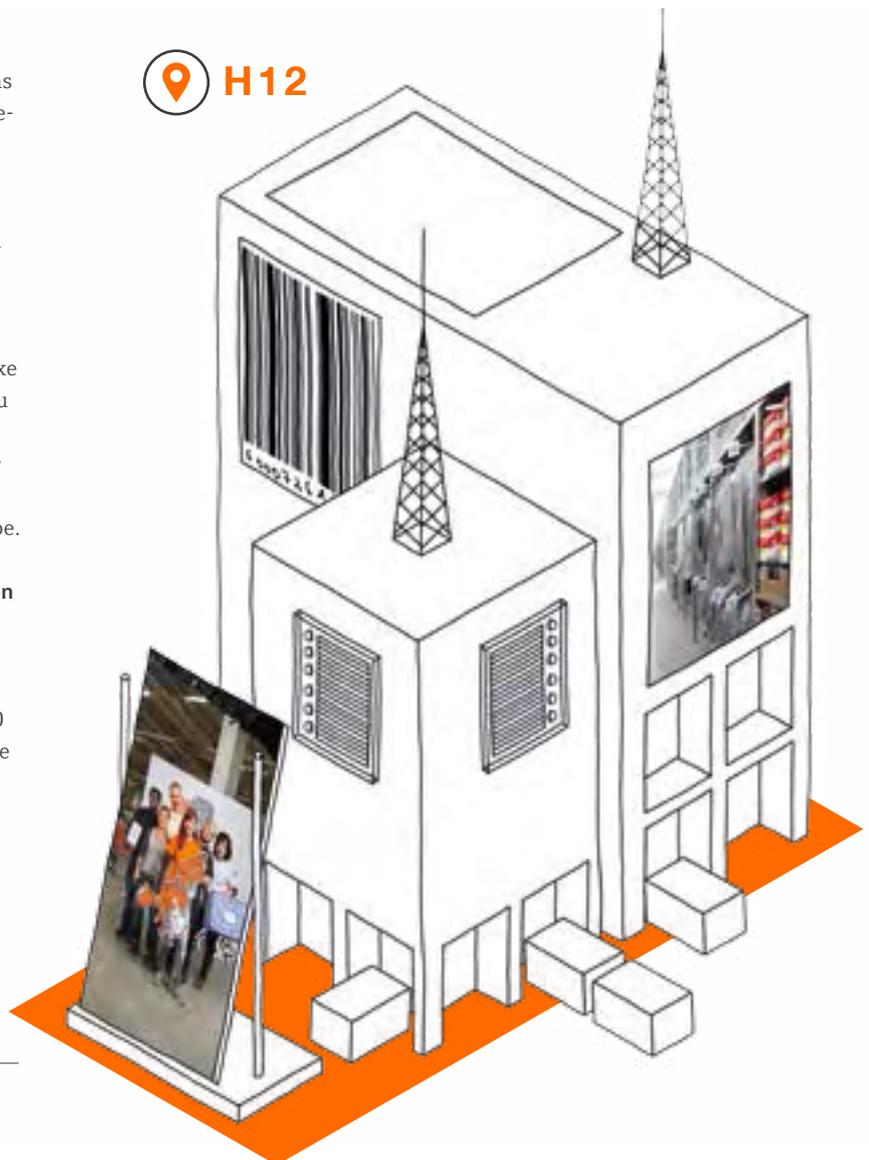
SCHRÖDER: Im Zusammenhang mit der Plattformstrategie planen wir unsere Dienstleistungen auch Dritten anzubieten. Womit wir beim Thema *Smart Logistics* wären. Wir werden in allen Operations-Bereichen⁷ viel mehr als bisher mit starken Partnern kooperieren. Dieses hochkomplexe Fashion-Netzwerk zusammen mit der IT zentral zu koordinieren und zu steuern sowie einen Baukasten zu entwickeln, der für alle Partner unserer Plattform und damit letztendlich für unsere Kunden ein Gewinn ist – das ist jetzt unsere Aufgabe.

Wagen wir einen Blick in die Zukunft: Wie stellen Sie sich die Zalando-Logistik im Jahr 2020 vor?

STARK: Grundsätzlich werden die Kernaktivitäten an den Logistikstandorten dieselben bleiben. Aber wenn ich mir die Zalando-Landkarte im Jahr 2020 vorstelle, hat sich unser Logistiknetzwerk auf viele europäische Länder ausgeweitet.

SCHRÖDER: Unsere Kunden gestalten ihr Leben immer freier und flexibler – und wir möchten erreichen, dass sich das Zalando-Paket diesem Leben anpasst. Durch Zalando wird jeder von uns selbst entscheiden können, wann, wo und auf welche Weise Fashion bei uns ankommt.

H12



7) Logistik, Customer Care, Content Creation, Payments



MEHR INFORMATIONEN
DIE ZALANDO-AKTIE – DAS
BÖRSENAHR 2015 S. 60

LIEBE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

DAS GESCHÄFTSJAHR 2015 WAR FÜR ZALANDO EIN ERFOLGREICHES JAHR. DAS UNTERNEHMEN HAT SEINEN ERFOLGREICHEN WACHSTUMSKURS WEITER FORTGESETZT. IM GESCHÄFTSJAHR 2015 HAT ZALANDO KNAPP 3 MRD. UMSATZ ERLÖST UND DAS OPERATIVE GESCHÄFT HAT SICH MIT EINER EBIT-MARGE VON 3,0% WEITER POSITIV ENTWICKELT.

Zum Jahresende hat Zalando rund 10.000 Mitarbeiter beschäftigt. Daneben hat die Gesellschaft im Berichtsjahr unter anderem den Aufstieg in den MDAX geschafft, zwei Auslandsstandorte für Software-Entwicklung eröffnet, den Startschuss für den Bau eines Zalando-Campus für ca. 5.000 Mitarbeiter am Hauptsitz in Berlin gegeben und den Grundstein für den weiteren Ausbau und auch die Internationalisierung des Logistiknetzwerks gelegt.

Der Aufsichtsrat dankt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens für ihren hohen Einsatz und ihren persönlichen Beitrag zu diesem **sehr erfolgreichen Geschäftsjahr 2015**. Den Mitgliedern des Vorstands dankt der Aufsichtsrat für ihr großes unternehmerisches Engagement und die gute Zusammenarbeit. Den Aktionären möchte der Aufsichtsrat für ihre Unterstützung und ihr anhaltend großes Interesse an Zalando danken.

PERSONALIEN

Im Berichtsjahr endete die Amtszeit des ersten Aufsichtsrats der SE mit Ablauf der Hauptversammlung am 2. Juni 2015. Die Hauptversammlung bestellte somit neue Aufsichtsratsmitglieder.

Die Hauptversammlung **bestätigte die Anteilseignervertreter**

- Cristina Stenbeck
- Lorenzo Grabau
- Lothar Lanz
- Anders Holch Povlsen
- Kai-Uwe Ricke und
- Alexander Samwer

in ihren Ämtern und bestellte sie in den Aufsichtsrat der Gesellschaft bis zur Beendigung der Hauptversammlung, die über die Entlastung für das Geschäftsjahr 2016 beschließt. Auf Vorschlag der Arbeitnehmer **bestellte sie die Arbeitnehmervertreter**

- Beate Siert
- Dylan Ross und
- Konrad Schäfers

als neue Mitglieder des Aufsichtsrats sowie als deren Ersatzmitglieder Yvonne Jamal, Christine de Wendel und Clemens Kress, jeweils bis zur Beendigung der Hauptversammlung, die über die Entlastung für das Geschäftsjahr 2015 beschließt.

In der konstituierenden Sitzung des Aufsichtsrats im Anschluss an die Hauptversammlung am 2. Juni 2015 wurde Cristina Stenbeck zur Vorsitzenden und Lorenzo Grabau zum stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrats gewählt. Der Aufsichtsrat ist übereingekommen, dass die errichteten Ausschüsse, namentlich der Prüfungsausschuss, der Vergütungsausschuss sowie



Von links nach rechts:

Lorenzo Grabau Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, Mitglied des Prüfungsausschusses, Vorsitzender des Vergütungsausschusses, **Kai-Uwe Ricke** Mitglied des Aufsichtsrats, stellvertretender Vorsitzender des Prüfungsausschusses, **Dylan Ross** Mitglied des Aufsichtsrats, **Beate Siert** Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des Vergütungsausschusses, **Lothar Lanz** Mitglied des Aufsichtsrats, Vorsitzender des Prüfungsausschusses, **Cristina Stenbeck** Vorsitzende des Aufsichtsrats, Mitglied des Vergütungsausschusses, Vorsitzende des Nominierungsausschusses, **Konrad Schäfers** Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des Prüfungsausschusses, **Alexander Samwer** Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des Vergütungsausschusses, Mitglied des Nominierungsausschusses, **Anders Holch Povlsen** Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des Nominierungsausschusses

der Nominierungsausschuss, beibehalten werden. Die [neue Zusammensetzung der Ausschüsse](#) wurde in der konstituierenden Sitzung des Aufsichtsrats wie folgt beschlossen:

Der Aufsichtsrat hat Lothar Lanz, Kai-Uwe Ricke, Lorenzo Grabau und Konrad Schäfers in den Prüfungsausschuss gewählt. Lothar Lanz wurde zum Vorsitzenden des Prüfungsausschusses und Kai-Uwe Ricke zum stellvertretenden Vorsitzenden gewählt.

Des Weiteren hat der Aufsichtsrat Lorenzo Grabau, Alexander Samwer, Beate Siert und Cristina Stenbeck in den Vergütungsausschuss berufen. Lorenzo Grabau wurde zum Vorsitzenden des Vergütungsausschusses gewählt.

In den Nominierungsausschuss wurden Cristina Stenbeck, Anders Holch Povlsen und Alexander Samwer berufen. Cristina Stenbeck wurde zur Vorsitzenden des Nominierungsausschusses gewählt.

DIE ARBEIT DES AUFSICHTSRATS

BERATUNG UND ÜBERWACHUNG

Der Aufsichtsrat hat die ihm nach Gesetz, Satzung, Geschäftsordnung und dem Deutschen Corporate Governance Kodex obliegenden Aufgaben ordnungsgemäß wahrgenommen. Er hat sich regelmäßig und ausführlich über die beabsichtigte Geschäftspolitik, grundsätzliche Fragen der Finanz-, Investitions- und Personalplanung sowie den Gang der Geschäfte, einschließlich der Rentabilität der Gesellschaft, berichten lassen. Der Vorstand stimmte insbesondere die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem Aufsichtsrat ab. In alle Entscheidungen



MEHR INFORMATIONEN
CORPORATE-GOVERNANCE-
BERICHT S. 44

von grundlegender Bedeutung war der Aufsichtsrat unmittelbar eingebunden. Zustimmungspflichtige Geschäfte wurden vor Beschlussfassung vom Vorstand erläutert und mit diesem diskutiert. Die Erörterungen fanden in den Sitzungen des Plenums und seiner Ausschüsse sowie im Austausch mit dem Vorstand außerhalb von Sitzungen statt.

Der Aufsichtsrat hat sich davon überzeugt, dass der Vorstand ein **funktionierendes Risikomanagementsystem** installiert hat, das geeignet ist, Entwicklungen, die den Fortbestand der Gesellschaft gefährden könnten, frühzeitig zu erkennen. Diese Einschätzung hat der Abschlussprüfer bestätigt. Der Aufsichtsrat hat sich ferner von dem weiteren Ausbau und von der Wirksamkeit des Compliance-Programms überzeugt, das die Beachtung von Gesetz, Recht und internen Richtlinien sicherstellt.

Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses erörterte prüfungsrelevante Themen außerhalb der Sitzungen und ohne Beteiligung des Vorstands mit dem Abschlussprüfer.

Die Vorsitzende des Aufsichtsrats stand zudem auch außerhalb von Sitzungen in regelmäßigem Kontakt mit dem Vorstand.

SITZUNGEN DES AUFSICHTSRATS UND SEINER AUSSCHÜSSE

Das Aufsichtsratsplenium tagte im Geschäftsjahr 2015 fünf Mal. Der Prüfungsausschuss hielt ebenfalls fünf Sitzungen, der Vergütungsausschuss hielt drei Sitzungen und der Nominierungsausschuss hielt eine Sitzung ab.

Über das Ergebnis der Ausschusssitzungen wurde jeweils in der nachfolgenden Plenumsitzung berichtet.

Cristina Stenbeck war an einem Termin im August 2015 verhindert und konnte somit an einer Plenums- sowie einer Ausschusssitzung, die an diesem Termin stattfanden, nicht teilnehmen. Die übrigen Mitglieder waren bei sämtlichen Sitzungen des Plenums sowie ihrer jeweiligen Ausschüsse präsent.

Gegenstand der Sitzungen des Plenums waren unter anderem die Feststellung des Jahresabschlusses 2014 und die Billigung des Konzernjahresabschlusses 2014, die Analyse und Erörterung der Management-Reports des Vorstands über den Geschäftsverlauf, die erste Hauptversammlung der Gesellschaft nach dem Börsengang, die Zustimmung zum Budget für das Geschäftsjahr 2016 sowie Beschlussfassungen zu aktuellen Corporate-Governance-Themen, darunter insbesondere die Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex sowie die Effizienzprüfung seiner eigenen Tätigkeit.

Bestimmte Geschäfte und Maßnahmen bedürfen aufgrund gesetzlicher Vorgaben bzw. aufgrund der Vorgaben in der Satzung und Geschäftsordnung des Vorstands einer vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats. Im Rahmen seines Zustimmungsvorbehalts beschäftigte sich der Aufsichtsrat unter anderem mit der Einführung eines neuen Mitarbeiter-Incentivierungsprogramms, dem Ausbau und der Erweiterung des Logistiknetzwerks, der Erweiterung des Reverse-Factoring-Kreditrahmens und der Errichtung des Zalando-Campus am Zalando-Hauptsitz in Berlin.

Der **Prüfungsausschuss** befasste sich mit dem Jahres- und Konzernabschluss 2014 einschließlich des zusammengefassten Lageberichts der ZALANDO SE sowie dem Dreimonats-, Halbjahres- und Neunmonatsbericht 2015. Die Prüfungsschwerpunkte, die Statusberichte zu GRC (Governance, Risk und Compliance) sowie Rechtsstreitigkeiten und Interner Revision wurden ebenfalls vom Prüfungsausschuss behandelt. Zudem war der Prüfungsausschuss in die Vorbereitung des Vorschlags des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung 2015 für die Bestellung des Abschluss- und Konzernabschlussprüfers involviert. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses stimmte sich im Vorfeld mit den Wirtschaftsprüfern über die Schwerpunkte der Abschlussprüfung ab.

Der **Vergütungsausschuss** befasste sich insbesondere vorbereitend mit der Einführung eines neuen Mitarbeiter-Incentivierungsprogramms sowie der Leistungsbeurteilung des Vorstands.

Der **Nominierungsausschuss** erstellte insbesondere die Vorschläge des Aufsichtsrats für die Hauptversammlung hinsichtlich der Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern der Anteilseignerseite.

Interessenkonflikte eines Aufsichtsrats bei der Behandlung von Themen im Aufsichtsrat sind nicht aufgetreten.

CORPORATE GOVERNANCE

Die Entsprechenserklärung des Berichtsjahres wurde vom Vorstand und vom Aufsichtsrat am 10. November 2015 abgegeben. Ihr vollständiger Wortlaut ist unter Punkt 01.5 auf Seite 44 wiedergegeben. Entsprechenserklärungen werden auf der Internetseite des Unternehmens im Bereich Corporate Governance dauerhaft zugänglich gemacht.

Weitere Informationen zur Corporate Governance im Unternehmen enthält der **Corporate-Governance-Bericht** mit Erklärung zur Unternehmensführung ab Seite 44. Auch hinsichtlich der Vergütungsstruktur für die Vorstandsmitglieder im Geschäftsjahr 2015 wird zur Vermeidung von Wiederholungen auf die Ausführungen zur Vorstandsvergütung im Vergütungsbericht ab Seite 54 verwiesen.

PRÜFUNG UND FESTSTELLUNG DES JAHRESABSCHLUSSES UND DES KONZERNABSCHLUSSES

Der Vorstand hat der Vorsitzenden des Aufsichtsrats und dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses im Februar 2016 unverzüglich nach dessen Aufstellung den noch nicht testierten Jahresabschluss und Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2015 zugeleitet. Der aufgestellte Jahresabschluss 2015 und der Konzernabschluss 2015 sowie der zusammengefasste Lagebericht der Gesellschaft und des Konzerns wurden vom Abschlussprüfer geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen.

Die Abschlussunterlagen und Prüfungsberichte wurden den Aufsichtsratsmitgliedern zugesandt.

Zunächst hat sich der Prüfungsausschuss in Gegenwart der Abschlussprüfer intensiv mit dem Abschluss befasst. Der Abschlussprüfer hat über die wesentlichsten Prüfungssachverhalte berichtet. Sodann hat der Aufsichtsrat den Abschluss ausführlich erörtert.

Der Aufsichtsrat nahm die Prüfungsergebnisse zustimmend zur Kenntnis. Er prüfte den Jahres- und Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht der Muttergesellschaft und des Konzerns. Das Ergebnis der Vorprüfung durch den Prüfungsausschuss und das Ergebnis seiner eigenen Prüfung entsprechen vollständig dem Ergebnis der Abschlussprüfung. Nach dem abschließenden Ergebnis dieser Prüfung sind auch vom Aufsichtsrat keine Einwendungen zu erheben. Der Aufsichtsrat hat daher den **Jahresabschluss 2015 festgestellt und den Konzernabschluss 2015** gebilligt.

Im Berichtszeitraum endete die Amtszeit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat Benjamin Krümel, Dr. Christoph Stark und Christine de Wendel. Der Aufsichtsrat möchte ihnen für ihre wertvolle Mitarbeit danken.

Berlin, 29. Februar 2016

Cristina Stenbeck



CORPORATE.ZALANDO.DE/CG



MEHR INFORMATIONEN
**CORPORATE-GOVERNANCE-
BERICHT P. 44**



MEHR INFORMATIONEN
KONZERNABSCHLUSS S. 130

Zusammenfassend die folgende Übersicht über Mitgliedschaften in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten bzw. in vergleichbaren in- oder ausländischen Kontrollgremien:

01 AKTUELLE UND VERGANGENE MITGLIEDSCHAFTEN

NAME DES AUFSICHTS- RATSMITGLIEDS	AUSGEÜBTER BERUF	MANDATE GEMÄSS § 125 ABS. 1 S. 5 AKTG
Cristina Stenbeck	Geschäftsführende Verwaltungsratsvorsitzende der Investment AB Kinnevik	Investment AB Kinnevik, Schweden (Verwaltungsrat, Vorsitz) Millicom International Cellular, Luxemburg (Verwaltungsrat, Vorsitz) Verdere SARL, Luxemburg (Verwaltungsrat, Vorsitz)
Lorenzo Grabau	Chief Executive Officer der Investment AB Kinnevik	Rocket Internet SE, Berlin (Aufsichtsrat) Qliro Group AB, Schweden (Verwaltungsrat) Millicom International Cellular S.A., Luxemburg (Verwaltungsrat) Tele2 AB, Schweden (Verwaltungsrat) Avito Holding AB, Schweden (Verwaltungsrat, Vorsitz bis Dezember 2015) Global Fashion Holding S.A., Luxemburg (Verwaltungsrat, Vorsitz) Lazada Group S.A., Luxemburg (Verwaltungsrat, Vorsitz)
Lothar Lanz	Aufsichtsrat u. a. der Axel Springer SE und TAG Immobilien AG	Axel Springer SE (Aufsichtsrat) Bauwert AG (Aufsichtsrat, Vorsitz) Dogan TV Holding A.S. (Verwaltungsrat) Home24 AG (Aufsichtsrat, Vorsitz) TAG Immobilien AG (Aufsichtsrat)
Anders Holch Povlsen*	Chief Executive Officer der Bestseller-Gruppe	Intervare A/S 25169158, Dänemark (Verwaltungsrat, Vorsitz) Nemlig.com A/S, Dänemark (Verwaltungsrat, Vorsitz) J.Lindeberg AB 556533-7085, Schweden (Verwaltungsrat) J.Lindeberg Holding AB, Schweden (Verwaltungsrat) J.Lindeberg IP HK Limited, Hong Kong (Verwaltungsrat) J.Lindeberg Holding (Singapore) Pte. Ltd., Singapur (Verwaltungsrat) JL Schweiz AG, Schweiz (Verwaltungsrat, Vorsitz)

02

NAME DES AUFSICHTS- RATSMITGLIEDS	AUSGEÜBTER BERUF	MANDATE GEMÄSS § 125 ABS. 1 S. 5 AKTG
Kai-Uwe Ricke	Vorsitzender des Verwaltungsrats der Delta Partners	<p>United Internet AG, Montabaur (Aufsichtsrat)</p> <p><i>damit konzernverbundene Mandate:</i></p> <p>United Internet Ventures AG, Montabaur (Aufsichtsrat)</p> <p>United Internet Service SE, Montabaur (Aufsichtsrat bis 16.03.2015)</p> <p>1&1 Internet AG, Montabaur (Aufsichtsrat bis 11.06.2015)</p> <p>1&1 Internet SE, Montabaur (Aufsichtsrat)</p> <p>1&1 Telecommunication AG, Montabaur (Aufsichtsrat, stellvertretender Vorsitzender bis 30.04.2015)</p> <p>1&1 Telecommunication SE, Montabaur (Aufsichtsrat)</p> <p>GMX & WEB.DE Mail & Media SE, Montabaur (Aufsichtsrat bis 14.07.2015)</p> <p>1&1 Mail & Media Application SE, Montabaur (Aufsichtsrat bis 16.03.2015, stellvertretender Vorsitzender ab 22.07.2015)</p> <p>euNetworks Group Ltd, Singapur (Verwaltungsrat)</p> <p>Delta Partners, Dubai (Verwaltungsrat, Vorsitzender)</p> <p>SUSI Partners AG, Schweiz (Verwaltungsrat, Präsident ab 28.08.2015)</p> <p>Virgin Mobile CEE, Niederlande (Verwaltungsrat)</p>
Alexander Samwer	Selbständiger Internet-Unternehmer	Home24 AG (Aufsichtsrat)
Beate Siert	Angestellte der ZALANDO SE (Affiliate Marketing)	–
Dylan Ross	Angestellter der ZALANDO SE (Category Management)	–
Konrad Schäfers	Angestellter der ZALANDO SE (Corporate Finance)	–

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

01.5 CORPORATE- GOVERNANCE-BERICHT

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

01.5.1 ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG⁸

ERKLÄRUNG DES VORSTANDS UND DES AUFSICHTSRATS DER ZALANDO SE ZU DEN EMPFEHLUNGEN DER „REGIERUNGSKOMMISSION DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX“ GEMÄSS § 161 AKTG

Vorstand und Aufsichtsrat haben im November 2015 folgende **Entsprechenserklärung** gemäß § 161 AktG abgegeben:

„Vorstand und Aufsichtsrat der ZALANDO SE erklären, dass die ZALANDO SE seit der zuletzt im Dezember 2014 abgegebenen Entsprechenserklärung gemäß § 161 Abs. 1 AktG mit den dort und nachfolgend aufgeführten und erläuterten Ausnahmen den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ (nachfolgend der „Kodex“) entsprochen hat und den Empfehlungen des Kodex in der Fassung vom 5. Mai 2015 (vom Bundesministerium der Justiz am 12. Juni 2015 im amtlichen Teil des Bundesanzeiger bekanntgemacht) künftig mit folgenden Ausnahmen entsprechen wird:

- **Ziffer 3.8 Abs. 3:** Der Kodex empfiehlt, für die Aufsichtsratsmitglieder einen Selbstbehalt im Rahmen der D&O-Versicherung zu vereinbaren. Die Gesellschaft ist der Auffassung, dass ein entsprechender Selbstbehalt nicht grundsätzlich dazu geeignet ist, die Leistung und das Verantwortungsbewusstsein der Aufsichtsratsmitglieder zu steigern. Zudem mindert er die Attraktivität der Aufsichtsrats Tätigkeit und damit auch die Chancen der Gesellschaft im Wettbewerb um qualifizierte Aufsichtsratskandidaten.
- **Ziffer 4.2.1 S. 1:** Der Kodex empfiehlt, dass der Vorstand einen Vorsitzenden oder Sprecher haben soll. Die drei Vorstände der ZALANDO SE haben bislang gleichberechtigt zusammen gearbeitet, ohne dass eines der Vorstandsmitglieder die Funktion des Vorsitzenden oder des Sprechers innehatte. Der Aufsichtsrat sieht keinen Anlass, etwas an dieser bewährten und erfolgreichen Zusammenarbeit zu ändern.
- **Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 4, 6 und 7:** Der Kodex empfiehlt, dass bei der Ausgestaltung der variablen Vergütungsteile der Vorstandsvergütung sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen Rechnung getragen werden soll. Die Vergütung soll insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile betragsmäßige Höchstgrenzen aufweisen und die variablen Vergütungsteile sollen auf anspruchsvolle, relevante Vergleichsparameter bezogen sein. Das aktuelle Vergütungssystem des Vorstands sieht als variablen Bestandteil der Vorstandsvergütung ein Aktienoptionsprogramm vor, das durch einen unabhängigen Vergütungsberater als angemessen bewertet wurde.

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

Dieses Aktienoptionsprogramm sieht keine ausdrückliche Regelung zur Berücksichtigung negativer Entwicklungen vor. Es enthält Erfolgsziele, die an die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate des gesamten Einzelhandelswerts aller Verkaufstransaktionen mit Personen oder Gesellschaften, die nicht der Zalando Gruppe angehören, anknüpfen. Die Berücksichtigung negativer Entwicklungen erfolgt lediglich dadurch, dass die Ausübung der Optionsrechte aufgrund des Strike Price für die Ausübung der Optionsrechte wirtschaftlich unattraktiv werden kann, weshalb vorsorglich eine Abweichung von Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 4 erklärt wird. Das Aktienoptionsprogramm enthält ferner keine betragsmäßigen Höchstgrenzen im Sinne der Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 6, insbesondere weil das aktuelle Vergütungssystem des Vorstands bereits vor der erstmaligen Börsennotierung und damit vor Geltung der Empfehlungen des Kodex durch den Aufsichtsrat festgesetzt wurde. Zudem sollte bei der Festsetzung der Vorstandsvergütung den Besonderheiten des im internationalen Online-Vertrieb tätigen Unternehmens hinreichend Rechnung getragen werden. Schließlich kann nicht ausgeschlossen werden, dass die vereinbarten Erfolgsziele den vom Kodex gestellten Anforderungen an die anspruchsvollen Parameter nicht entsprechen. Daher wird vorsorglich auch von Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 7 eine Abweichung erklärt.

Der Aufsichtsrat **ist von der Ausgewogenheit und Angemessenheit des Optionsprogramms** für den Vorstand überzeugt. Durch die Anknüpfung des variablen, d. h. aktienbasierten, Teils der Vergütung an die Kursentwicklung und die Langfristigkeit der Zielvorgaben sowie den signifikanten Strike Price für die Ausübung der Aktienoptionen ist die Vergütung aus Sicht des Aufsichtsrats hinreichend an der Lage der Gesellschaft und deren langfristiger positiver Entwicklung ausgerichtet. Vor diesem Hintergrund beabsichtigt der Aufsichtsrat derzeit nicht, die mit dem Vorstand abgeschlossenen Verträge anzupassen.

- **Ziffern 4.2.4 und 4.2.5:** Der Kodex empfiehlt, die Vergütungen der Vorstandsmitglieder individualisiert, getrennt nach fixen und variablen Bestandteilen sowie Nebenleistungen, auszuweisen. Diesen Empfehlungen wird nicht entsprochen, da die Hauptversammlung der ZALANDO SE am 11. Juli 2014 gemäß §§ 286 Abs. 5, 314 Abs. 2 Satz 2, 315a Abs. 1 HGB i. V. m. Art. 61 SE-VO beschlossen hat, dass eine individualisierte Offenlegung der Vorstandsvergütungen in den Jahres- und Konzernabschlüssen der ZALANDO SE, die für die Geschäftsjahre 2014 bis 2018 (einschließlich) aufzustellen sind, unterbleibt. Solange ein entsprechender „Opt-Out“-Beschluss der Hauptversammlung vorliegt, wird die Gesellschaft in den Vergütungsbericht die nach Ziffer 4.2.5 Abs. 3 des Kodex empfohlenen Darstellungen nicht aufnehmen.
- **Ziffer 5.4.5 S. 2:** Der Kodex empfiehlt, dass Mitglieder des Vorstands einer börsennotierten Gesellschaft insgesamt nicht mehr als drei Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder in Aufsichtsgremien von konzernexternen Gesellschaften, die vergleichbare Anforderungen stellen, wahrnehmen sollen. Ein Aufsichtsratsmitglied der ZALANDO SE ist CEO einer ausländischen börsennotierten Gesellschaft und nimmt derzeit zugleich mehr als drei Mandate in Aufsichtsräten von konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder in Aufsichtsgremien von konzernexternen Gesellschaften, die vergleichbare Anforderungen stellen, wahr. Die ZALANDO SE sieht hierin jedoch keine Beeinträchtigung der pflichtgemäßen Aufgabenerfüllung, da dem Aufsichtsratsmitglied ausreichend Zeit zur Wahrnehmung seines Mandats bei der ZALANDO SE zur Verfügung steht. Da nicht hinreichend geklärt ist, ob Ziffer 5.4.5 S. 2 des Kodex auch auf Vorstände ausländischer börsennotierter Gesellschaften Anwendung findet, wird vorsorglich eine Abweichung erklärt.“

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



01.5.2 ANGABEN ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

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

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

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

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

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



MEHR INFORMATIONEN
RISIKO- UND CHANCEN-
BERICHT S. 104

01.5.3 ARBEITSWEISE VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

ARBEITSWEISE DES VORSTANDS

Der Vorstand leitet die Geschäfte der Gesellschaft in eigener Verantwortung. Er ist dabei an das Unternehmensinteresse gebunden und der Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswerts verpflichtet. Die drei Vorstandsmitglieder Robert Gentz, David Schneider und Rubin Ritter führen das Unternehmen partnerschaftlich und sind als gleichberechtigte Mitglieder des Vorstands für die Unternehmensstrategie und deren tägliche Umsetzung verantwortlich. Der Vorstand hat demnach aktuell keine weiblichen Mitglieder. Die Bestelldauer der Vorstandsmitglieder läuft noch bis Ende November 2018 und damit über die bei erstmaliger Festlegung einer Zielgröße für die Frauenbeteiligung im Vorstand gemäß § 111 Abs. 5 AktG mögliche Maximalfrist bis zum 30. Juni 2017 hinaus. Der Aufsichtsrat hat entsprechend die Festlegung der Zielgröße gemäß § 111 Abs. 5 AktG auf 0 % Frauenanteil beschlossen, mit einer Frist zur Erreichung bis zum 30. Juni 2017.

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

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

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

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

ARBEITSWEISE DES AUFSICHTSRATS

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

MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS WAREN IM GESCHÄFTSJAHR 2015**03 AUFSICHTSRAT**

Cristina Stenbeck (seit 10.02.2014)

Lorenzo Grabau (seit 12.12.2013)

Lothar Lanz (seit 10.02.2014)

Kai-Uwe Ricke (seit 03.06.2014)

Alexander Samwer (seit 12.12.2013)

Anders Holch Povlsen (seit 12.12.2013)

Benjamin Krümel (bis 02.06.2015)

Dr. Christoph Stark (bis 02.06.2015)

Christine de Wendel (bis 02.06.2015)

Konrad Schäfers (seit 02.06.2015)

Dylan Ross (seit 02.06.2015)

Beate Siert (seit 02.06.2015)

Der Aufsichtsrat der ZALANDO SE hat sich Ziele für seine Zusammensetzung gesetzt. Er strebt eine Aufstellung an, welche die besonderen Bedürfnisse der Gesellschaft berücksichtigt und sicherstellt, dass der Vorstand in kompetenter und qualifizierter Weise überwacht, beaufsichtigt und beraten wird.

Jedes Mitglied des Aufsichtsrats verfügt über das Wissen, die Fertigkeiten und die berufliche Erfahrung, die es benötigt, um seine Aufgaben und Zuständigkeiten ordnungsgemäß zu erfüllen. Zudem stellt jedes Mitglied sicher, dass es genügend Zeit hat, um seinen Aufgaben nachzukommen. Höchstens zwei ehemalige Vorstandsmitglieder sind als Mitglieder des Aufsichtsrats zulässig. Die Aufsichtsratsmitglieder dürfen keine Mandate für Gremien von oder beratende Tätigkeiten für bedeutende Mitbewerber der Gesellschaft übernehmen.

Was seine Zusammensetzung betrifft, so sollte der Aufsichtsrat – auch wenn die Qualifikation das entscheidende Kriterium ist – möglichst angemessen den **internationalen Charakter** und die **verschiedenen Kernkompetenzbereiche des Geschäftsmodells** widerspiegeln und zugleich auf Diversität achten, insbesondere im Hinblick auf Berufserfahrung und Know-how. Um dem internationalen Charakter der Gesellschaft Rechnung zu tragen, muss der Aufsichtsrat grundsätzlich mindestens zwei internationale Mitglieder haben. Der wichtigste Faktor für die Berufung eines Mitglieds in den Aufsichtsrat ist die Qualifikation des Kandidaten bzw. der Kandidatin, die nicht vom Alter abhängig ist. Daher sieht der Aufsichtsrat keinen Vorteil in der Einführung fester Altersgrenzen. Grundsätzlich sollten die Aufsichtsratsmitglieder bei ihrer Wahl jedoch nicht älter als 70 Jahre sein. Der Aufsichtsrat ist bestrebt, im Rahmen der **Diversität seiner Zusammensetzung** ausdrücklich zu berücksichtigen, dass mindestens zwei seiner Mitglieder weiblich sind. Er hat entsprechend gemäß § 111 Abs. 5 AktG eine Zielgröße von 22 % weiblicher Mitglieder im Aufsichtsrat festgelegt. Diese Zielgröße soll in der gesetzten Frist bis zum 30. Juni 2017 erreicht sein. Ungeachtet der gesetzten Zielgröße strebt der Aufsichtsrat über Zeit eine Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat an. Zudem sollen mindestens fünf Mitglieder des Aufsichtsrats unabhängig im Sinne der Definition in Ziffer 5.4.2 des Deutschen Corporate Governance Kodex sein, wobei zwei dieser unabhängigen Mitglieder Anteilseignervertreter sein sollen. Kandidaten, die mit einem erhöhten Maß an Interessenkonflikten konfrontiert sein könnten, sollten der Hauptversammlung nicht zur Wahl vorgeschlagen werden. In der Regel soll ein Mitglied des Aufsichtsrats dem Aufsichtsrat nicht länger als zwölf Jahre angehören. Der Aufsichtsrat ist davon überzeugt, dass eine derartige Zusammensetzung eine unabhängige und effiziente Beratung und Beaufsichtigung des Vorstands sicherstellt. Die durch den Aufsichtsrat gesetzten Ziele zur Zusammensetzung wurden bei der Aufstellung des Aufsichtsrats der ZALANDO SE im Geschäftsjahr 2015 vollumfassend erfüllt.

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

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

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

PRÜFUNGSAUSSCHUSS

Der Prüfungsausschuss bereitet unter anderem die Verhandlungen und Beschlüsse des Aufsichtsrats zur Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses und der Billigung des Konzernabschlusses, zum Beschlussvorschlag des Vorstands zur Gewinnverwendung und zum Vorschlag des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung über die Wahl des Abschlussprüfers vor. Der Prüfungsausschuss behandelt darüber hinaus Fragen der Rechnungslegung, die Erörterung der Finanzberichte, die Überwachung der Wirksamkeit des internen Risikomanagement und Kontrollsystems, des internen 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.

04 PRÜFUNGSAUSSCHUSS

Lothar Lanz (Vorsitzender des Prüfungsausschusses)

Kai-Uwe Ricke (stellvertretender Vorsitzender des Prüfungsausschusses)

Lorenzo Grabau

Konrad Schäfers (seit 02.06.2015)

Dr. Christoph Stark (bis 02.06.2015)

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

VERGÜTUNGSAUSSCHUSS

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

05 VERGÜTUNGSAUSSCHUSS

Lorenzo Grabau (Vorsitzender des Vergütungsausschusses)

Alexander Samwer

Beate Siert (seit 02.06.2015)

Cristina Stenbeck

Christine de Wendel (bis 02.06.2015)

NOMINIERUNGSAUSSCHUSS

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

06 NOMINIERUNGSAUSSCHUSS

Cristina Stenbeck (Vorsitzende des Nominierungsausschusses)

Anders Holch Povlsen

Alexander Samwer

01.5.4 ZIELGRÖSSE DER FRAUENBETEILIGUNG IN DEN FÜHRUNGSEBENEN UNTERHALB DES VORSTANDS

Der Vorstand hat im Geschäftsjahr 2015 erstmalig gemäß § 76 Abs. 4 AktG gesetzlich verpflichtend eine Zielgröße für Frauenbeteiligung in den beiden Führungsebenen unter dem Vorstand festgelegt. Unternehmensweit hat Zalando bereits in den vergangenen Jahren hohen Wert auf Diversity gelegt und dabei als einen Aspekt einer vielfältigen Mitarbeiterstruktur auch auf die Beteiligung von Frauen in der Mitarbeiterschaft und in den Führungsebenen von Zalando. Im Berichtsjahr lag der **Frauenanteil bei 47,3 %, wobei 33,7 % der Führungspositionen mit Frauen** besetzt waren. Die beiden Führungsebenen unter dem Vorstand haben allerdings bisher einen – gemessen am unternehmensweiten Durchschnitt – geringeren Anteil an Frauen aufweisen können. Um auch nach außen ein klares Zeichen für Zalandos Anliegen der Förderung von Frauen auch in den obersten Führungsebenen zu setzen, hat der Vorstand sich für den Zeitraum bis zum 30. Juni 2017 das ambitionierte Ziel gesetzt, die Beteiligung in der ersten Ebene direkt unterhalb des Vorstands von 0 % auf 15 % anzuheben und auch die Beteiligung auf der dieser nachfolgenden Führungsebene von aktuell bereits 23 % weiter auf 30 % auszuweiten.

01.5.5 ANTEILSBESITZ VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Die Mitgründer der Gesellschaft und Vorstandsmitglieder Robert Gentz und David Schneider hielten am Ende des Geschäftsjahres 2015 jeweils 1,85 % der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien. Das Vorstandsmitglied Rubin Ritter hielt weniger als 1 % der Aktien. Das Aufsichtsratsmitglied Anders Holch Povlsen hielt am Ende des Geschäftsjahres 2015 9,35 % der Aktien. Die übrigen Aufsichtsratsmitglieder hielten kumuliert weniger als 1 % der Aktien.

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



CORPORATE.ZALANDO.DE/IR

01.5.6 ÜBERNAHMERECHTLICHE ANGABEN NACH DEN §§ 289 ABS. 4, 315 ABS. 4 HGB⁹

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

ZUSAMMENSETZUNG DES GEZEICHNETEN KAPITALS

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

BESCHRÄNKUNGEN, DIE STIMMRECHTE ODER DIE ÜBERTRAGUNG VON AKTIEN BETREFFEN

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

BETEILIGUNGEN AM KAPITAL, DIE 10 % DER STIMMRECHTE ÜBERSCHREITEN

Zum Ende des Geschäftsjahres 2015 hielt Verdere S.à.r.l. (Luxemburg) indirekt eine Beteiligung am Kapital der ZALANDO SE, die die Schwelle von zehn vom Hundert der Stimmrechte überschritten hat. Informationen zur Höhe der vorstehend genannten Beteiligung an der Gesellschaft können aus der Aktionärsstruktur unter Punkt 01.6 *Die Zalando-Aktie – Das Börsenjahr 2015* entnommen werden.

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

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

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

⁹⁾ Die übernahmerechtlichen Angaben nach §§ 289 Abs. 4, 315 Abs. 4 HGB sind Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts und bilden zugleich einen Teil des Corporate-Governance-Berichts mit Erklärung zur Unternehmensführung

BEFUGNISSE DES VORSTANDS, AKTIEN AUSZUGEBEN ODER ZURÜCKZUKAUFEN

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

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

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

Aktien anzurechnen (i) unter Bezugsrechtsausschluss veräußerte eigene Aktien sowie (ii) Aktien, die zur Bedienung von Schuldverschreibungen mit Wandlungs- und/oder Optionsrecht bzw. -pflichten auszugeben sind, sofern die Schuldverschreibungen aufgrund der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 2. Juni 2015 unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre ausgegeben worden sind. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Kapitalerhöhung, den weiteren Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der Aktienaussgabe festzulegen. Der Aufsichtsrat wird ermächtigt, die Fassung der Satzung entsprechend der Durchführung der Erhöhung des Grundkapitals oder nach Ablauf dieser Ermächtigungsfrist anzupassen.

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

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

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

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

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

01.5.7 VERGÜTUNGSBERICHT ¹⁰

GRUNDZÜGE DES VERGÜTUNGSSYSTEMS FÜR DIE MITGLIEDER DES VORSTANDS

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

Alle Vergütungsbestandteile stehen in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen des Vorstands. Als Kriterien für die Angemessenheit werden die Aufgaben der einzelnen Mitglieder des Vorstands, deren persönliche Leistung, die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die zukünftige Entwicklung des Unternehmens herangezogen. Darüber hinaus spielen das Branchenumfeld und die Vergütungsstruktur, die ansonsten im Unternehmen gilt, eine Rolle.

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

NICHTAKTIENBASIERTE VERGÜTUNG (ERFOLGSUNABHÄNGIGE BEZÜGE)

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

Die **Vorstandsgehälter** werden in monatlichen Raten ausbezahlt. Die Vorstandsmitglieder haben im Geschäftsjahr 2015 jährliche Gehälter in Höhe von insgesamt 0,6 Mio. EUR (im Vorjahr: 0,6 Mio. EUR) erhalten.

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

AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG (BEZÜGE MIT LANGFRISTIGER ANREIZWIRKUNG)

Im Geschäftsjahr 2015 wurden dem Vorstand keine neuen Optionsrechte gewährt.

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

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

¹⁰⁾ Dieser Vergütungsbericht ist Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts und bildet zugleich einen Teil des Corporate-Governance-Berichts mit Erklärung zur Unternehmensführung

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

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

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

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

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

07 ENTWICKLUNG OPTIONEN SOP 2011

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

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

Das **SOP 2013** beinhaltet Call-Optionen, die den Mitgliedern des Vorstands im Geschäftsjahr 2013

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

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

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

08 ENTWICKLUNG OPTIONEN SOP 2013

	ANZAHL	GEWICHTETER DURCHSCHNITT- LICHER AUSÜBUNG- PREIS (IN EUR)
Zum 01.01.2014 ausstehende Optionen	9.817.500	15,63
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2014 ausstehende Optionen	9.817.500	15,63
Zum 31.12.2014 ausübbar Optionen	1.952.280	15,63
Zum 01.01.2015 ausstehende Optionen	9.817.500	15,63
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2015 ausstehende Optionen	9.817.500	15,63
Zum 31.12.2015 ausübbar Optionen	3.904.560	15,63

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

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

SONSTIGE ANGABEN

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

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

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

Neben den Dienstverträgen existieren keine Dienst- oder Arbeitsverträge zwischen den Mitgliedern des Vorstands und ihren verbundenen Parteien und der Gesellschaft oder deren Tochterunternehmen.

GESAMTVERGÜTUNG

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

09 GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN

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

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

10 ZUFLUSS

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

*] Ausübung von Optionen

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

VERGÜTUNG DER AUFSICHTSRATSMITGLIEDER

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

Gemäß der zum Ende des Berichtsjahres gültigen Satzungsfassung erhält jedes Mitglied des Aufsichtsrats eine **jährliche feste Grundvergütung** in Höhe von 50.000 EUR. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats und der Vorsitzende des Prüfungsausschusses erhalten das Doppelte dieses Betrags. Der stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats und der stellvertretende Vorsitzende des Prüfungsausschusses erhalten das Anderthalbfache von 50.000 EUR. Neben der

vorgenannten Vergütung ersetzt die Gesellschaft den Mitgliedern des Aufsichtsrats ihre angemessenen Spesen, die ihnen im Zuge der Erfüllung ihrer Pflichten als Aufsichtsratsmitglieder entstehen, sowie die Umsatzsteuer auf ihre Vergütung und ihre Spesen. Aufsichtsratsmitglieder, die ihr Amt als Aufsichtsräte oder Vorsitzende nur während eines Teils des Geschäftsjahres ausüben, erhalten einen entsprechenden Anteil an der Vergütung. Die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats wird fällig nach der Hauptversammlung, die den Konzernabschluss für das Geschäftsjahr, für das die Vergütung bezahlt wird, entgegennimmt oder über seine Genehmigung entscheidet.

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

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

11 AUFSICHTSRATVERGÜTUNG

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

01.6 DIE ZALANDO-AKTIE – DAS BÖRSENJAHR 2015



WEITER AUF S. 61

- Kursplus von 42,2 % im Geschäftsjahr 2015
- Anstieg des Streubesitzes von 10,0 % auf 37,2 % am Jahresende
- Aufnahme in MDAX, STOXX Europe 600 und MSCI Germany Index
- Erfolgreiche erste Hauptversammlung am 2. Juni 2015

01.6.1 ENTWICKLUNG VON KAPITALMARKT UND ZALANDO-AKTIE

Das Geschehen an den Kapitalmärkten wurde 2015 überwiegend von der expansiven Geldpolitik der europäischen Notenbank sowie Konjunktursorgen bestimmt. Während die Hoffnung auf weiteren Rückenwind durch die Geldpolitik die Indizes in der Eurozone insbesondere in der ersten Jahreshälfte weiter nach oben trieb, sorgten zur Jahresmitte die Verschärfung der Griechenland-Krise und ab der zweiten Jahreshälfte Konjunktursorgen um China und die Eurozone für starke Schwankungen.

Bewegte sich die Zalando-Aktie Anfang des Jahres zunächst kaum (Eröffnungskurs 2. Januar: 25,60 EUR), stand sie Mitte März wegen Anteilsverkäufen von einigen Altaktionären kurzzeitig unter Druck. Mit Veröffentlichung der vorläufigen Q1- und Q2-Ergebnisse legte die Aktie in der ersten Jahreshälfte stark zu. Nach Marktturbulenzen im Spätsommer und Veröffentlichung der vorläufigen Q3-Ergebnisse fiel die Aktie kurzzeitig, erholte sich aber in den letzten Monaten des Jahres. Am Jahresende erreichte die Zalando-Aktie mit einem Schlusskurs von 36,40 EUR das Jahreshoch und schloss 42,2 % höher als zu Jahresbeginn. Damit hat sich die Zalando-Aktie wesentlich **besser als der DAX (+8,9 %) und MDAX (+22,2 %) entwickelt**. Die Marktkapitalisierung zum Jahresende betrug 9,0 Mrd. EUR (unverwässert). Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen lag bei 1,42 Mio. Stück bzw. 40,8 Mio. EUR.

42,2%

AKTIENPREIS-PERFORMANCE IM GESCHÄFTSJAHR 2015

01 ENTWICKLUNG DER ZALANDO-AKTIE, DAX UND MDAX IM ZEITRAUM 01.01.2015–31.12.2015



*) Basierend auf Handel auf XETRA, Parketthandel an deutschen Börsen, elektronischen Handelsplattformen („ECNs“) und außerbörslicher Handel („OTCs“)
Quelle: Bloomberg

12 DIE ZALANDO-AKTIE

Aktientyp	Stückaktien
Grundkapital	247.059.518 EUR
Aktien (31.12.2015)	247.059.518
ISIN	DE000ZAL1111
WKN	ZAL111
Bloomberg-Kürzel	ZAL GR
Thomson Reuters-Kürzel	ZALG.F

DEUTLICHER ANSTIEG DES STREUBESITZES

Die **Aktionärsstruktur hat sich im Berichtsjahr deutlich verändert** und in Richtung des Streubesitzes verschoben. Dieser betrug zum Jahresanfang 10 %, was den im IPO herausgegebenen Aktien entsprach, und 37,24 % am Jahresende.

Im März platzierten die Altaktionäre Global Founders GmbH, Holtzbrinck Ventures, Access Industries (Len Blavatnik) und Rocket Internet sowie Teile des Zalando-Managements durch ein beschleunigtes Zuteilungsverfahren 17,9 Mio. Aktien am Markt. Alle Verkäufer plus Kinnevik, Bestseller sowie die beiden Gründer, David Schneider und Robert Gentz, vereinbarten eine Verlängerung ihrer Stillhaltefrist bis zum 28. Juni 2015 (repräsentierte 64 % des Grundkapitals) und unterstrichen damit ihre Unterstützung für Zalando. In einem weiteren Zuteilungsverfahren Anfang Juli 2015 veräußerten Holtzbrinck Ventures und Access Industries weitere 8,3 Mio. Aktien (mit einer Verlängerung ihrer Haltefrist zum 10. August 2015). Die Anteile von Access Industries und Holtzbrinck Ventures sind durch die Verkäufe unter die 3 %-Schwelle gefallen und wurden folglich dem Streubesitz zugerechnet. Mit dem Ablaufen der beiden Stillhaltfristen sind alle sich im Umlauf befindenden Aktien frei handelbar.

Weiterhin **reduzierten Altaktionäre ihre Anteile** im laufenden Handel. DST Europe (Yuri Milner) verringerte seine Anteile laut Stimmrechtsmitteilungen vom 24. Juli und 8. September 2015, sodass der Anteil an Zalando von 7,10 % am Jahresanfang auf 2,96 % im September fiel und somit ebenso dem Streubesitz zugeordnet wurde. Baillie Gifford & Co, Aktionär seit dem IPO, überschritt die Meldeschwelle von 3 % im November (3,08 % per Stimmrechtsmitteilung vom 10. November 2015) und wird folglich nicht mehr dem Streubesitz zugerechnet. Nach dem ersten Zuteilungsverfahren im März betrug der Anteil von Global Founders GmbH 11,18 %, welcher sich im November weiter auf 9,91 % reduzierte (Stimmrechtsmitteilung vom 26. November 2015).

13 AKTIEN-PERFORMANCE

Eröffnungskurs am 02.01.2015	25,60 EUR
Höchster Kurs (30.12.)	36,40 EUR
Niedrigster Kurs (18.03.)	21,84 EUR
Schlusskurs am 31.12.2015	36,40 EUR
Jahres-Kursperformance der Aktie	+42,2 %
Durchschnittlicher Aktienumsatz pro Tag in Stück *	1,4 Mio.
Durchschnittlicher Aktienumsatz pro Tag in Euro *	40,8 Mio. EUR



WEITER AUF S. 63

*) Basierend auf elektronischem Handel auf XETRA, Parketthandel an deutschen Börsen, elektronischen Handelsplattformen („ECNs“) und außerbörslichem Handel („OTC“)

19. JUNI 2015

AUFNAHME IN DEN MDAX

AUFNAHME IN MEHRERE AKTIENINDIZES

Der steigende Aktienkurs, gekoppelt mit einem deutlich höheren Streubesitz resultierte in höheren Handelsvolumina und einer größeren Streubesitz-Marktkapitalisierung, was wichtige Kennziffern bei der Aufnahme in zahlreiche Indizes sind. Als Resultat stieg die Zalando-Aktie am 19. Juni 2015 nach Handelsschluss in den MDAX auf. Die Zalando-Aktie hatte bereits am 22. Dezember 2014 den Sprung in den SDAX geschafft. Der MDAX ist der Auswahlindex, dem die 50 größten Börsengesellschaften in Deutschland unterhalb des DAX angehören. Mit der Aufnahme in den MDAX **zählt Zalando zu den 80 wichtigsten börsennotierten Unternehmen Deutschlands**. Im Verlauf des Jahres wurde die Zalando-Aktie auch in den internationalen MSCI Germany Index (1. Dezember 2015) sowie den europäischen STOXX 600 (21. Dezember 2015) aufgenommen. Durch die Aufnahme in diese Indizes hat die Zalando-Aktie weiter an Visibilität im Kapitalmarkt gewonnen und wird nun auch durch entsprechende Index-Funds nachgefragt.

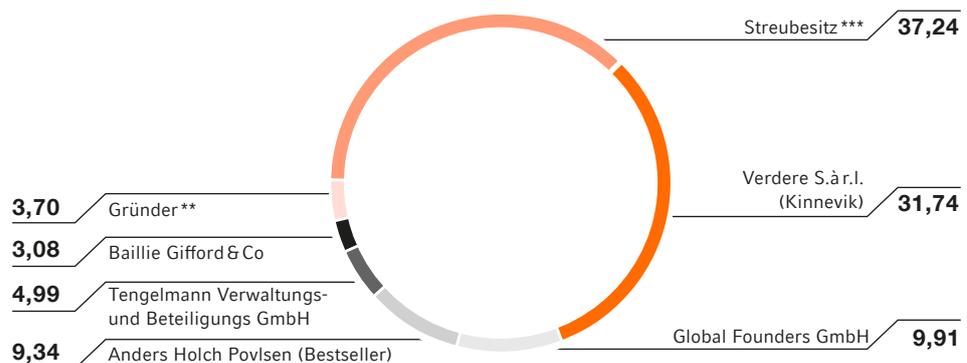
ERFOLGREICHE ERSTE HAUPTVERSAMMLUNG

Am **2. Juni 2015 fand im Berliner Tempodrom** die erste ordentliche Hauptversammlung der ZALANDO SE nach dem Börsengang statt. Alle Beschlussvorlagen des Aufsichtsrats und Vorstands wurden bei einer Präsenz von 90,9 % des stimmberechtigten Grundkapitals mit großer Mehrheit angenommen. Hierzu zählte unter anderem die Wahl der Aufsichtsratsämter. Die Versammlung bestätigte Cristina Stenbeck, Lorenzo Grabau, Lothar Lanz, Anders Holch Povlsen, Kai-Uwe Ricke und Alexander Samwer in ihren Ämtern und bestellte die Arbeitnehmervertreter Beate Siert, Dylan Ross und Konrad Schäfers als neue Mitglieder des Aufsichtsrats. Weitere Tagesordnungspunkte betrafen unter anderem die Schaffung von weiterem genehmigtem Kapital und die Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien.

37,24%

STREUBESITZ

02 AKTIONÄRSSTRUKTUR UND STREUBESITZ IN PROZENT ZUM 31.12.2015*



*) Direkt oder durch ein Tochterunternehmen gehaltene Stimmrechte. Die Aufstellung gibt den Stand der von der Zalando SE bis zum 26. November 2015 erhaltenen Stimmrechtsmitteilungen nach § 21 WpHG wieder („BaFin-Mitteilungen“)

**) Kumulierter Anteilsbesitz der Gründer

***) Der Streubesitz entspricht der Gesamtsumme aller Aktien abzüglich der BaFin-Mitteilungen und der Gründeranteile

VERTIEFUNG DER KAPITALMARKTKOMMUNIKATION

Zentrales Element unserer Kommunikation ist ein proaktiv geführter Dialog mit Investoren und Analysten. Durch diesen kontinuierlichen und regen Austausch haben wir sehr gute Beziehungen geknüpft und werden diese auch weiterhin festigen und vertiefen.

Über das ganze Finanzjahr 2015 hinweg führte der Vorstand zusammen mit dem Bereich Investor Relations **zahlreiche Roadshows** in den wichtigen europäischen und nordamerikanischen Finanzmarktplätzen durch und nahm an relevanten Investorenkonferenzen teil. Konkret besuchten wir zehn branchen- oder länderspezifische Konferenzen. Zudem umfassten unsere Aktivitäten im Investor Relations-Bereich zahlreiche Meetings mit individuellen Investoren in Berlin und zahlreiche Video- und Telefonkonferenzen. Darüber hinaus organisierten wir für interessierte Investoren und Analysten Touren in unserem Logistikzentrum in Erfurt.

Am **25. März 2015** fand unser **diesjähriger Kapitalmarkttag** an unserem Fashion-Standort in Berlin statt. Unser Ziel ist es, Zalandos Kapitalmarkttag zu einem festen und wichtigen Bestandteil in den Kalendern der Investoren und Analysten zu machen. Mit rund 70 internationalen Teilnehmern – sowohl Analysten als auch Investoren – war die Veranstaltung gut besucht. In zahlreichen Präsentationen gingen der Vorstand und das gehobene Management im Detail auf die Plattformstrategie ein und beantworteten Fragen. Neben der langfristigen Strategieausrichtung wurden auch das Schwerpunktthema Customer Experience, die ersten Plattforminitiativen und die Entwicklung der Finanzzahlen erläutert. Ein Besuch unseres Logistikzentrums in Erfurt war zudem möglich.



WEITER AUF S. 65



CORPORATE.ZALANDO.DE/IR

Wir werden auch in Zukunft durch einen **regelmäßigen und gemeinsamen Dialog** die Kapitalmarktteilnehmer über die laufende und zukünftige Geschäftsentwicklung informieren. Aktuelle Daten zur Geschäftsentwicklung, zur Aktie, Finanzberichte, Pressemitteilungen, Unternehmenspräsentationen und der Finanzkalender sind auf unserer Unternehmenswebsite unter folgendem Link zu finden: corporate.zalando.de/ir.

Für weitere Informationen steht Birgit Opp, VP Corporate Finance und Investor Relations, per E-Mail (investor.relations@zalando.de) zur Verfügung.



2. JUNI 2015

HAUPTVERSAMMLUNG
IN BERLIN

Von links nach rechts:
David Schneider Mitgründer und Vorstandsmitglied, **Robert Gentz** Mitgründer und Vorstandsmitglied,
Rubin Ritter Vorstandsmitglied

01.7 NACHHALTIGKEIT

01.7.1 NACHHALTIGKEIT

GESELLSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Angesichts weltweiter Herausforderungen wie dem Klimawandel, einer globalisierten Wirtschaft und dem demografischen Wandel steigen die Erwartungen an Unternehmen, einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Am Kapitalmarkt berücksichtigen insbesondere institutionelle Investoren zunehmend auch ökologische, soziale und andere nichtfinanzielle Kriterien in ihrer Anlagestrategie. Auch Kunden und Mitarbeiter achten auf verantwortungsbewusstes Verhalten von Unternehmen und machen es oftmals zur Entscheidungsgrundlage für ihr Konsumverhalten oder die Wahl des Arbeitgebers.

Auch wenn der direkte Einfluss von Zalando auf die Herstellungsbedingungen von Mode gering ist: Als einer der größten Player auf dem Modemarkt bestimmen wir indirekt mit, wie Mode vertrieben wird. Dieser Verantwortung wollen wir gerecht werden.

UNSER NACHHALTIGKEITSANSATZ

Zalando bekennt sich zu einer nachhaltigen Unternehmensführung. Diese stellen wir sicher, indem wir unsere ökonomischen Ziele mit ökologisch und sozial ausgewogenem Handeln verknüpfen. Ziel ist es dabei, **unser Unternehmenswachstum verantwortungsvoll zu gestalten**. Damit begegnen wir den Anforderungen unserer Stakeholder und können mögliche Risiken vermeiden, die sich wiederum auf unseren langfristigen Erfolg auswirken könnten.

Für einen strukturierten Umgang mit ökologischen und sozialen Themen haben wir im Berichtsjahr unsere erste Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt. Darin bündeln wir bestehende Maßnahmen und richten künftige Aktivitäten gezielt darauf aus, die ökologischen und sozialen Risiken unserer Geschäftstätigkeit zu minimieren sowie Chancen zu nutzen, die mit globalen Megatrends und unserem Geschäftsmodell einhergehen.

Für die Bestimmung geschäftsmodellrelevanter – und damit wesentlicher – Themen hat Zalando europaweit 5.000 Online-Konsumenten sowie 1.200 Mitarbeiter befragt. Flankierend dazu wurde eine Medienresonanz- und Risikopotenzialanalyse durchgeführt. Die dabei identifizierten **16 Nachhaltigkeitsthemenfelder** wurden anschließend in einem internen Workshop mit Vertretern des Vorstands diskutiert und priorisiert. Daraus resultierte eine Wesentlichkeitsanalyse, die die Grundlage war für die weitere Entwicklung der Nachhaltigkeitsmission von Zalando in Bezug auf Nachhaltigkeit, diesbezügliche Grundsätze für unser Handeln, übergeordnete Nachhaltigkeitsziele und konkrete Maßnahmen (Nachhaltigkeitsprogramm).

UNSERE NACHHALTIGKEITSMISSION

Wir von Zalando sind nicht nur ständig in Bewegung – wir sind die Treiber des Wandels. Herausforderungen, die uns begegnen, verstehen wir als Einladung dazu, Lösungen zu finden. Mit dieser Einstellung gehen wir jetzt an unsere bevorstehende Aufgabe heran: nachhaltiger zu werden. Mit einem Team aus vielfältigen Talenten sowie mit hilfreichen Ressourcen sind wir dafür bestens gerüstet. Wir sind uns im Klaren darüber, wie groß die Aufgabe ist, die vor uns liegt. Doch davon lassen wir uns nicht abschrecken. Unser Ziel ist kein geringeres, als einen nachhaltigeren Online-Handel mit Mode zu erschaffen.

Aus dem Strategieprozess resultiert eine Vielzahl an Einzelmaßnahmen in Umweltschutz, Arbeitssicherheit, Produktverantwortung und anderen Bereichen, die im Nachhaltigkeitsfahrplan und den Nachhaltigkeitszielen zusammengefasst sind. In drei Themenfeldern glauben wir als Unternehmen in den kommenden Jahren einen besonders großen Unterschied machen zu können:



WEITER AUF S. 68

- Die Vielfalt unserer Mitarbeiter, ihre Talente sowie ihre Freude daran, Dinge zu verändern, sind der wichtigste Hebel, um innerhalb des Unternehmens und in der Gesellschaft eine nachhaltige Wirkung zu erzielen. Dies wollen wir unterstützen. Wir lassen alle Mitarbeiter an der Dynamik unseres Wachstums teilhaben und bieten ihnen stets neue Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten. Auf die zunehmend digitale Zukunft bereiten wir sie vor – indem wir ihre digitalen Fähigkeiten sowie das Vertrauen in ihr Potenzial stärken.
- Unsere Kunden sollen in der Lage sein, **bewusste Kaufentscheidungen in der Mode** zu treffen. Zalando unterstützt sie dabei – mithilfe technikkbasierter Transparenzlösungen sowie einem einfachen Zugang zu nachhaltiger Mode. Für unsere eigenen Marken analysieren wir mögliche Schwachpunkte innerhalb der Lieferkette und unternehmen Schritte, um den sozialen und ökologischen Fußabdruck der Produkte zu verbessern.
- Die enge Kooperation mit Markenherstellern und der Zugang zu rund 18 Millionen Kunden bieten uns Möglichkeiten, das Thema Nachhaltigkeit in die Breite zu tragen. Das Engagement unserer Mitarbeiter und Kunden für soziale Projekte in den Communitys unterstützen wir mit unserem Wissen darüber, wie man die Wirkung mittels Technik und Zusammenarbeit vergrößert. Darüber hinaus werden wir mit sozialen Initiativen, Start-ups und Sozialunternehmen zusammenarbeiten, um innovative Lösungen für spezifische Nachhaltigkeitsherausforderungen zu entwickeln.

NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

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

WERTE UND KODIZES

In unserem Bestreben, die Modeindustrie ein Stück nachhaltiger zu gestalten, unterstützen uns Werte und Richtlinien, die unser eigenes Handeln wie auch die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern leiten.

UNSERE UNTERNEHMENSWERTE

Die Grundlage für unser tägliches Handeln bilden die Unternehmenswerte von Zalando. Sie gelten unternehmensweit für alle Mitarbeiter und Führungskräfte und beschreiben den Anspruch, den wir als Online-Händler, Arbeitgeber und Geschäftspartner verfolgen. Damit bilden sie zugleich die Basis unseres Erfolgs. Im Umgang mit Kunden gilt uns deren Zufriedenheit als oberstes Gebot. Zalando will ihre Erwartungen übertreffen, sie überraschen und überzeugen. Die Motivation und Leidenschaft unserer Mitarbeiter – der entscheidende Faktor für unser rasantes Wachstum in den vergangenen Jahren – wollen wir stärken. In unserem Wandel zum internationalen Unternehmen bleiben wir kreative Querdenker mit Mut zu Veränderung, unkonventionellen und pragmatischen Lösungen sowie einem starken Teamgeist.

CODE OF CONDUCT

Als Online-Händler arbeitet Zalando mit zahlreichen Geschäftspartnern zusammen. Diesen Einfluss nutzen wir im Sinne einer nachhaltigen Ausrichtung der textilen Wertschöpfungskette. Von unseren Geschäftspartnern erwarten wir sozial und ethisch verantwortungsvolles Handeln. Unsere konkreten Anforderungen definiert ein verbindlicher Verhaltenskodex (Code of Conduct). Er orientiert sich an den Grundsätzen der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, dem United Nations Global Compact, dem Übereinkommen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) sowie den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen. Jegliche Form von Zwangsarbeit, Kinderarbeit und Diskriminierung ist unseren Geschäftspartnern danach untersagt. Darüber hinaus verpflichten sie sich zu gesetzlich vorgeschriebenen Mindestlöhnen und Arbeitszeiten, die ebenfalls Bestandteil unserer Sozialstandards für unsere Logistik sind. Andere Bereiche betreffen die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter sowie weitere Verhaltensregeln in Bezug auf ökologische, soziale und rechtliche Rahmenbedingungen (z. B. die Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen, Sorgfaltspflichten in der Lieferkette, Umweltstandards, Korruption). Darüber hinaus wurde im Berichtszeitraum ein Code of Ethics verabschiedet.

ETHISCHE BESCHAFFUNGSSTANDARDS

Nachhaltigkeit beginnt auch in der Modebranche mit den Rohstoffen. Für den sorgsamen Umgang mit Tieren sowie den Schutz und Erhalt der biologischen Vielfalt hat Zalando 2014 eine [unternehmensweit gültige Richtlinie zu ethischen Beschaffungsstandards verabschiedet](#). Sie legt fest, welche Waren wir aus unserem Sortiment ausschließen – aufgrund ihres Produktionsprozesses, der verwendeten Materialien oder dargestellten Motive (siehe Consumer Products, Seite 16). Grundsätzlich verzichtet Zalando auf Produkte, die von bedrohten Tierarten stammen; jegliche Form von Grausamkeit gegenüber Tieren verurteilen wir. Unsere Beschaffungsstandards orientieren sich an der Richtlinie 98/58/EG zum Schutz landwirtschaftlich gehaltener Tiere, den Standards der Weltorganisation für Tiergesundheit (OIE) sowie den Listen bedrohter Tierarten, die die Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora (CITES) sowie die International Union for Conservation of Nature (IUCN) veröffentlichen. Tierische Produkte, bei denen es sich nicht um Nebenprodukte der Fleischproduktion handelt, lehnt Zalando ab. Bereits seit 2012 verzichtet Zalando auf den Vertrieb von Mode aus Pelz von nicht speziell dafür gezüchteten Tieren. Darüber hinaus verbietet Zalando pornografische, diskriminierende, politisch extreme und Gewalt verherrlichende Bekleidungsdrucke.

KRISENMANAGEMENT

Als Online-Händler unterliegt Zalando Risiken, die u. a. aus den Produktionsbedingungen oder Inhaltsstoffen der vertriebenen Mode resultieren. Gerät etwa ein Lieferant in den Verdacht, ethische und ökologische Standards zu missachten – insbesondere in Niedriglohnländern – kann sich dies negativ auf unsere Reputation wie auch die Kundenzufriedenheit und Umsätze auswirken. Schlechte Produktqualität wiederum kann zu gesundheitlichen Risiken bei Kunden und Mitarbeitern sowie rechtlichen Konsequenzen führen. Um auf derartige Fälle vorbereitet zu sein, hat Zalando einen [Krisen- und Störfall-Managementprozess](#) etabliert. Erkennen unsere Mitarbeiter ein kritisches Ereignis, sind sie angehalten, dieses unmittelbar an die verantwortlichen Kollegen zu melden. Deren Kontaktdaten sind auf einer entsprechenden Liste aufgeführt. Über einen speziellen Mail-Account stellen wir sicher, dass auch verantwortliche Vertreter der Rechts- und Kommunikationsabteilung sowie des Vorstands unmittelbar informiert werden. Sie analysieren den Schweregrad des Vorfalles nach folgenden Parametern: Gefährdungspotenzial, Schadenspotenzial und öffentliche Sensibilität. Scheint ein Krisenmanagement erforderlich, wird unmittelbar ein Treffen des Krisenstabs einberufen. Neben dem General Counsel, einem Vertreter des Vorstands und der Kommunikationsabteilung gehört diesem ein Vertreter des betroffenen Unternehmensbereichs an. Zur Unterstützung und Koordination von Maßnahmen wird ein Krisenmanager beauftragt.

CORPORATE GOVERNANCE UND COMPLIANCE

Die von Zalando gelebte Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste, auf langfristigen Erfolg ausgerichtete Führung und Kontrolle des Unternehmens. Dabei orientieren sich Vorstand und Aufsichtsrat an den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK). Die Einhaltung dieser Empfehlungen sowie geltender Gesetze und weiterer interner Unternehmensrichtlinien gewährleisten die Abteilungen Legal sowie GRC. GRC stellt dabei auch sicher, dass unternehmerische Risiken und Chancen frühzeitig erkannt, gesteuert und überwacht werden. Die dazu **genutzten Instrumente des Risikomanagementsystems entwickeln wir kontinuierlich weiter** und berücksichtigen dabei auch mögliche Compliance-Risiken. GRC arbeitet eng mit der Rechtsabteilung und der Internen Revision zusammen. Dies gewährleistet einen einheitlichen, funktionsübergreifenden Ansatz bei der angemessenen Beurteilung und Minderung von Risiken. Die Gesamtverantwortung für das Risiko- und Compliance-Management-System trägt der Vorstand, die Wirksamkeit überwacht der Aufsichtsrat (siehe Corporate Governance, Seite 44).



MEHR INFORMATIONEN
CORPORATE-GOVERNANCE-
BERICHT S. 44

Rechtskonformes und integrires Verhalten erwartet Zalando von allen Mitarbeitern. Sie sind verpflichtet, risikobewusst zu handeln und existenzgefährdende Risiken zu vermeiden. Orientierung bieten ihnen dafür **interne Compliance-Richtlinien und seit Ende 2015 auch der Code of Ethics**. Die Mitarbeiter können sich mit Fragen jederzeit an die GRC Abteilung wenden. Daneben werden verschiedene Schulungen angeboten, solche zu Compliance-Grundlagen durch das Team GRC und daneben weitere zu verschiedenen Themen wie Datenschutz, Kartellrecht, Insiderrecht und anderen relevanten Fragestellungen, die meist von der Rechtsabteilung durchgeführt werden. Verstöße gegen unsere Compliance-Richtlinien können die Mitarbeiter – auf Wunsch auch anonym – über den „Tell“-Prozess per E-Mail oder Intranet-Formular melden.



WEITER AUF S. 71

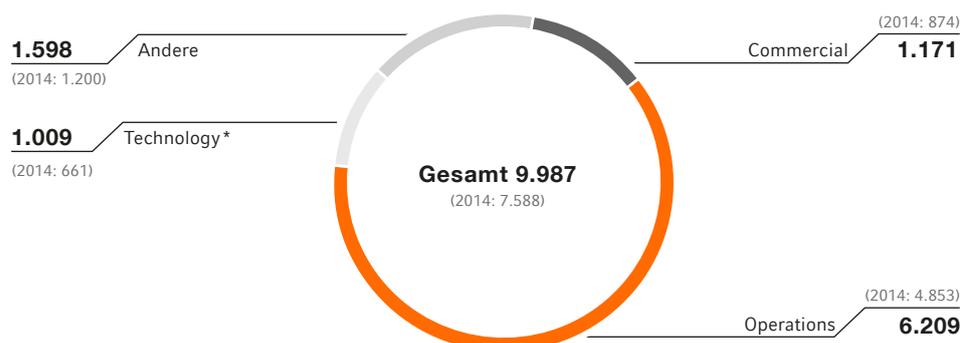
01.7.2 MITARBEITER

ZALANDO WÄCHST

Innerhalb weniger Jahre hat sich Zalando **rasant von einem jungen Start-up zu einem internationalen Unternehmen** entwickelt. Die Vielfalt und Internationalität machen das Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber, insbesondere in Berlin.

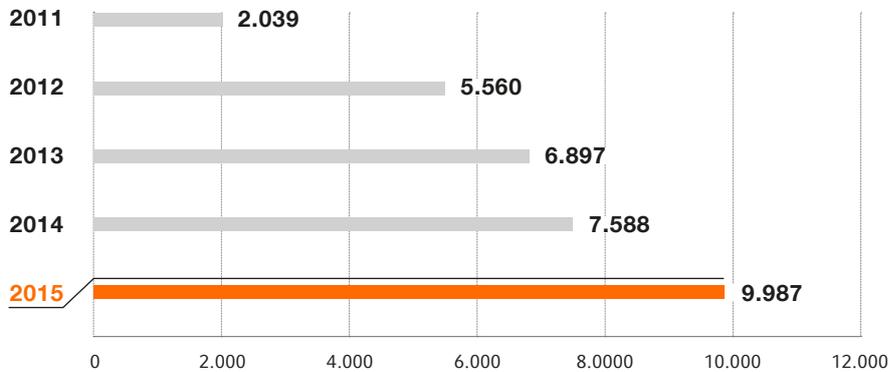
Zum Jahresende 2015 beschäftigte Zalando 9.987 Mitarbeiter (Vorjahr: 7.588), womit der Mitarbeiterstand um 31,6 % gegenüber dem Vorjahr gestiegen ist. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl hat um 1.709 auf 9.205 Mitarbeiter zugenommen. Das signifikante Wachstum wurde vor allem durch den Personalaufbau in den Logistikzentren erreicht. Darüber hinaus ist auch der erfolgreiche Personalaufbau im Bereich Technology zu nennen (Anstieg: 52,6 %).

03 MITARBEITER NACH KLASSIFIZIERUNG 31.12.2015 (31.12.2014)



*] Einschl. Data Intelligence, Customer Experience, Brand Solutions, Metrigo GmbH, Dublin, Helsinki

04 ENTWICKLUNG DER MITARBEITERZAHLEN IM 5-JAHRES-TREND 31.12.2011–2015



Im Zuge des überaus erfolgreichen Unternehmenswachstums und des damit verbundenen Mitarbeiteraufbaus erhöhten sich im Geschäftsjahr 2015 auch die Personalaufwendungen auf 316,6 Mio. EUR (Vorjahr: 248,5 Mio. EUR). Auch 2016 ist aufgrund der festgelegten Ziele mit einem Anstieg der Mitarbeiteranzahl und der Personalaufwendungen zu rechnen.

ZALANDO-KULTUR – OFFEN UND EHRlich

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des damit verbundenen Fachkräftemangels steigen die Anforderungen an eine wettbewerbsfähige Unternehmenskultur und Personalstrategie.

Zalando pflegt eine vertrauensbasierte und transparente Unternehmenskultur, die den Mitarbeiter ins Zentrum stellt. Unsere Mitarbeiter informieren wir regelmäßig über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen sowie geplante Projekte. Der Vorstand nutzt dazu beispielsweise Webcasts im zeitgemäßen **Ted-Talk-Format (genannt: zTalk)**. In diesen zweiwöchentlichen themenbezogenen zTalks haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, Einblicke in aktuelle, strategische Themen zu bekommen und ihre Fragen direkt an den Vorstand zu stellen.

Über eine **monatliche Online-Pulse-Check-Abfrage (genannt: zBeat)** ermitteln wir seit Juni 2015 kritische Themen der Belegschaft der SE. Alle Ergebnisse werden auf Bereichsebene im Intranet veröffentlicht. Die Ergebnisse diskutieren die Führungskräfte mit ihren Teams.

Ein wesentliches Kennzeichen der Zalando-Kultur ist auch das gegenseitige offene Feedback und die Weiterentwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters. Dazu führt jeder Mitarbeiter jährlich mindestens zwei formale Mitarbeitergespräche mit seiner Führungskraft, in denen seine Leistungen und Kompetenzen diskutiert werden. Darüber hinaus bietet das Gespräch Raum, Entwicklungsthemen und -felder zu planen und neue Herausforderungen zu definieren. Daneben finden kontinuierlich Feedbackgespräche statt, die sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte anstoßen können.

PERSPEKTIVEN FÜR ALLE

Um persönliche Stärken auszubauen und zu erweitern, bietet Zalando seinen Mitarbeitern breit gefächerte Weiterbildungsmöglichkeiten. In vielen Bereichen bieten wir zusätzlich **fachspezifische Trainings** an.

Führungskräfte erhalten maßgeschneiderte Angebote wie Coachings, Austauschmöglichkeiten mit anderen Führungskräften und maßgeschneiderte Führungskräftetrainings. Jährliche Führungsfeedbacks sowie eine intensive Begleitung durch Personalreferenten unterstützen unsere Führungskräfte.

Besondere Entwicklungsprogramme bieten Mitarbeitern die Möglichkeit, neue Einblicke zu bekommen und sich so für weiterführende Aufgaben zu qualifizieren. Alle offenen Stellen werden bei Zalando zunächst firmenintern ausgeschrieben, was Mitarbeitern größere Chancen eröffnet, sich innerhalb des Unternehmens weiterzuentwickeln.

Um unseren Bedarf an qualifizierten Fachkräften langfristig zu decken, **investiert Zalando in die Berufsausbildung junger Menschen**. Bewerber haben aktuell die Wahl zwischen acht verschiedenen Ausbildungsberufen im gewerblich-technischen und kaufmännischen Bereich. Aktuell beschäftigen wir 33 Auszubildende. Hochschulabsolventen bieten wir ein 18-monatiges Trainee-Programm an, bei dem sie Einblick in verschiedene Bereiche erhalten. Nicht selten legt die Teilnahme an einem solchen Programm den Grundstein für eine Karriere bei Zalando. Aktuell beschäftigen wir 15 Trainees. Im Sinne einer ganzheitlichen Ausbildung bestehen Ausbildungs- und Trainee-Programme aus den drei Bestandteilen Praxis, Trainings und „Getting to know Zalando“ (übergreifende Netzwerkveranstaltungen).

Neue Mitarbeiter erwartet bei Zalando eine intensive fachliche Einarbeitung „on the job“ sowie Unterstützung bei persönlichen Themen und der sozialen Integration ins Unternehmen. Neue Kollegen der SE starten mit einem „Welcome Day“, der zweimal im Monat stattfindet. Dort geben der Vorstand und Fachexperten den neuen Kollegen Einblick in das Unternehmen, seine Kultur und ermöglichen ein erstes Networking. Zusätzlich sorgen bereichsspezifische Einarbeitungsprogramme dafür, dass sich neue Mitarbeiter effizient einarbeiten und schnell integrieren.

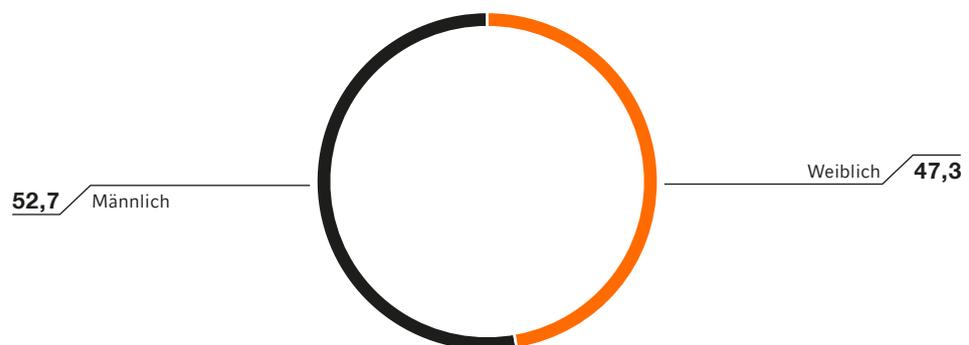


MEHR INFORMATIONEN
CORE CAPABILITIES, S. 35

VIELFALT UND CHANCENGLEICHHEIT

Vielfalt ist bei Zalando fest in der Unternehmenskultur verankert. Sie ist Grundlage für Kreativität und Innovation, beides entscheidende Faktoren für den Unternehmenserfolg. Wir streben eine **vielfältige Mitarbeiterstruktur hinsichtlich Alter, kulturellem Hintergrund, Geschlecht und Kompetenzen** an. Im Berichtsjahr waren Beschäftigte aus über 117 Nationen bei Zalando tätig. Der Frauenanteil lag bei 47,3 % (Vorjahr: 52,5 %), auf Führungsebene waren Frauen zu 33,7 % vertreten. Das Durchschnittsalter der Gesamtbelegschaft betrug 36,2 Jahre.

05 ANTEIL DER FRAUEN UND MÄNNER IM KONZERN IN % ZUM 31.12.2015



Wir arbeiten kontinuierlich daran, für unsere Mitarbeiter eine inklusive Unternehmenskultur zu schaffen und verschiedene Perspektiven und Ideen aus allen Unternehmensbereichen zu berücksichtigen. Dazu gehört auch die Förderung der Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten. So ist das Logistikzentrum in Erfurt beispielsweise mit speziellen Empfängern mit Vibrationsalarm ausgestattet, um gehörlose Mitarbeiter auf Gesprächsbedarf oder Sondersituationen hinzuweisen. Die verantwortlichen Teamleiter wurden in Gebärdensprache ausgebildet.

MITBESTIMMUNG

Im Zuge des Formwechsels in eine europäische Aktiengesellschaft (Societas Europaea, SE) 2014 wurde das „International Employee Board (IEB)“, unser SE Betriebsrat, gegründet. Das IEB nimmt Informations- und Anhörungsrechte gegenüber dem Vorstand zu Fragen und Belangen wahr, die die Mitarbeiter sowie die Entwicklung der Geschäftslage und die Perspektiven der gesamten Zalando-Unternehmensgruppe betreffen. Die Mitglieder des IEB wählen zudem die Mitarbeitervertreter des SE-Aufsichtsrats.

Eine betriebliche Mitbestimmung findet durch gewählte Betriebsräte in der Zalando Logistics SE & Co. KG an unseren Logistikstandorten in Brieselang und Erfurt sowie in der zOutlet Berlin GmbH – in unserem Outlet-Shop in Berlin – statt. Seit Oktober 2015 gibt es zudem einen Gesamtbetriebsrat in der Gesellschaft Zalando Logistics SE & Co. KG. In der Zalando Customer Care International SE & Co. KG befindet sich ein Betriebsrat derzeit in Gründung.

Als weiteres Gremium der Mitbestimmung wurde Ende 2014 das **Zalando Employee Participation (ZEP)** als Pilotprojekt gegründet. Bei dem ZEP handelt es sich nicht um einen Betriebsrat im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes, sondern um ein Gremium, das von Mitarbeitern initiiert und in Zusammenarbeit mit dem Vorstand, der Personalabteilung sowie den Mitarbeitern konzipiert wurde. Nach erfolgreichem Abschluss der Pilotphase setzt sich das ZEP inzwischen aus zwölf von unseren Mitarbeitern gewählten Mitgliedern zusammen. Das ZEP beschäftigt sich mit täglichen Fragen und Problemen von Mitarbeitern und steht in regelmäßigem Austausch mit der Personalabteilung sowie dem Vorstand. Aufgrund der erfolgreichen Zusammenarbeit wurde im September 2015 auch bei der zLabels GmbH, der CuCa DACH und der Content Creation ein ZEP ins Leben gerufen.

LEISTUNGEN FÜR MITARBEITER

Mit Sozialleistungen und Benefits bietet Zalando seinen Mitarbeitern viele Erleichterungen und finanzielle Vorteile. Neben Gutscheinen für vergünstigte Einkäufe bieten wir ihnen ein bezuschusstes Firmen-Abo für den öffentlichen Personennahverkehr. Durch modernste technische Arbeitsmittel (Laptop und Smartphone) sowie gesunde Verpflegung (Obst und Getränke) schaffen wir eine **attraktive und gesunde Arbeitsumgebung**.

Durch Events und Sportangebote fördern wir die Möglichkeit der beruflichen und privaten Vernetzung innerhalb unseres internationalen Unternehmens. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen wir durch verschiedene Services wie eine Online-Plattform, die Informationen und Betreuungsdienste bietet, spezielle Familienbüros, Familienevents sowie Kita-Plätze für alleinerziehende Mitarbeiter.

Im Rahmen des Börsengangs im Jahr 2014 war es uns ein wichtiges Anliegen, die Mitarbeiter stärker zu beteiligen. Unser Programm zur bevorrechtigten Zuteilung von Aktien im Zuge des Börsengangs stieß auf große Resonanz: Mehr als 4.000 Mitarbeiter wurden Aktionäre von Zalando.

Zum Jahreswechsel 2015/2016 hat Zalando ein weiteres Mitarbeiteraktienprogramm lanciert: Über die Teilnahme am „ShareBonus“-Programm bekommen Mitarbeiter nach Ablauf einer zwölf monatigen Sperrfrist ein Zalando-Aktienpaket geschenkt. Die Teilnahme am „ShareInvest“-Programm ermöglicht ihnen, nach einer Sperrfrist und Ansparphase mit selbst-definiertem monatlichen Aktienwerb Gratisaktien zu erhalten.



WEITER AUF S. 76

BESCHÄFTIGUNGSBEDINGUNGEN IN DER LOGISTIK

In den letzten Jahren haben wir verstärkt die Arbeitsbedingungen in der Logistik verbessert. Die Löhne unserer Logistikmitarbeiter wurden kontinuierlich erhöht und orientieren sich an den jeweiligen regionalen Logistik-Tarifverträgen. Durch einheitliche, verbindliche Sozialstandards und halbjährliche DEKRA-Audits an unseren eigenen Logistikstandorten und jenen unserer Dienstleister stellen wir einen **hohen Standard der Beschäftigungsbedingungen** sicher. Die Audits prüfen auch die Einhaltung des Equal-Pay-Ansatzes, der Zeitarbeitern den gleichen Lohn garantiert wie fest angestellten Mitarbeitern. 2015 ergaben sich ausschließlich gute oder sehr gute Ergebnisse.



ARBEITSSICHERHEIT & GESUNDES ARBEITEN

Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz haben bei Zalando höchste Priorität. Die Arbeitsbedingungen an unseren Standorten überprüfen und verbessern wir daher kontinuierlich.

Wir führen **regelmäßige Arbeits-, Gesundheits- und Brandschutzbegehungen** durch. Fachkräfte für Arbeitssicherheit erfassen hier eventuelle Mängel und leiten geeignete Maßnahmen ab, deren Wirksamkeit im Rahmen wiederkehrender Begehungen geprüft wird. Quartalsweise finden für jede Zalando-Gesellschaft Sitzungen des Arbeitsschutzausschusses statt, inklusive Standortbegehungen mit den Betriebsärzten.

Unfällen am Arbeitsplatz beugen wir auf vielfältige Weise vor: unter anderem durch elektronische Unterweisungen, Brandschutz- und Ersthelferschulungen, die Bereitstellung von persönlicher Schutzausrüstung sowie Informationen im Intranet und abteilungsbezogenen Sicherheitshandbüchern.

Damit unsere Mitarbeiter dauerhaft gesund bleiben, bieten wir ihnen **arbeitsmedizinische Vorsorge, Impfungen, ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze sowie zahlreiche Sportangebote** – vom jährlichen Firmenstaffellauf über Fußball- und Volleyballtraining bis hin zu Yogakursen. Das Angebot wollen wir im nächsten Jahr weiter ausbauen. An den Logistikstandorten können unsere Mitarbeiter zudem an wöchentlichen Rückenkursen teilnehmen.

01.7.3 FASHION

HOHER QUALITÄTSANSPRUCH ENTLANG DER LIEFERKETTE

Im Interesse von Kunden, Mitarbeitern und Fabrikarbeitern verpflichtet sich Zalando zu hohen Standards hinsichtlich Qualität und Produktsicherheit. Um dies gewährleisten zu können, führen wir Tests mit unabhängigen internationalen Prüfinstituten durch, tauschen uns kontinuierlich mit unseren Mitarbeitern aus und arbeiten eng mit unseren Lieferanten zusammen.

Im Bereich der Fremdmarken haben wir ein Bewertungssystem für Lieferanten implementiert, das die Erfüllung unserer Sorgfaltspflicht im Bereich Produktsicherheit garantiert. Anhand verschiedener Kennzahlen wird dabei zu jedem Lieferanten ein Wert gebildet, der es uns ermöglicht, den Lieferanten in ein Risiko-Cluster einzuordnen. Das Bewertungssystem befindet sich seit Anfang 2015 in der Pilotphase für ausgewählte Warengruppen und Lieferanten. Nach erfolgreicher Evaluation wird es auf andere Warengruppen und Lieferanten ausgeweitet.

Im Sinne eines **verantwortungsbewussten Sortiments** schulen wir im Bereich Category Management unsere Einkäufer regelmäßig zu relevanten Produktsicherheitsthemen. So kennen sie bereits vor dem Kauf ökologische und soziale Anforderungen an die Ware.

Aufgrund der besonderen Sensibilität von Kleinkindern findet im Bereich der Kinderbekleidung eine vertiefte Schulung zu weiteren Themen statt:

- Im Bereich CE-kennzeichnungspflichtiger Artikel schulen wir Einkäufer gezielt zu besonderen rechtlichen Anforderungen und zu den Konsequenzen bei Nichteinhaltung. Davon betroffen sind einige von Zalando vertriebene Accessoires und Sportartikel. Die CE-Kennzeichnung bestätigt hier die Konformität der Produkte mit den geltenden rechtlichen Bestimmungen der EU.
- Für eine noch effektivere Sensibilisierung erhalten Lieferanten und Mitarbeiter seit 2015 einen Newsletter zu Aspekten der Produktsicherheit.

BESONDERE ANFORDERUNGEN AN EIGENMARKEN

Im Auftrag der zLabels GmbH werden eigene Waren für Zalando produziert. Kernfaktor für den Erfolg dieser Eigenmarkenprodukte ist, dass ihre Qualität die Erwartungen unserer Kunden erfüllt oder übertrifft. Dazu hat die zLabels GmbH 2014 damit begonnen, ein **umfassendes Qualitätsmanagementsystem aufzubauen und kontinuierlich zu verbessern**. Sie definierte dazu Prozesse, die das Zusammenspiel zwischen Kunden-, Produkt-, Lieferanten- und Qualitätsmanagementbereichen sowie externen Beteiligten angemessen und verständlich beschreiben. Über ein internes Audit erfolgt eine Wirksamkeitskontrolle, deren Ergebnisse bewertet und durch entsprechende Korrekturmaßnahmen einer ständigen Verbesserung zugeführt werden. Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass zLabels durch einen strukturierten Prozess die Qualität der Eigenmarken im Sinne der definierten Unternehmensstrategie optimiert.

Zur Qualitätssicherung hat die zLabels GmbH zudem ein Testkonzept entwickelt, das die Eigenmarken einem umfassenden chemischen Prüfverfahren unterzieht. In Zusammenarbeit mit unabhängigen Prüfinstituten stellen wir sicher, dass unsere Produkte nicht nur den gesetzlichen Standards und Regelungen entsprechen, sondern noch weitere, striktere Schadstoffanforderungen erfüllen. Das Testkonzept wird in regelmäßigen Abständen evaluiert und auf Aktualität hin überprüft.

Um den reibungslosen Ablauf des Rückrufprozesses in allen Geschäftsbereichen (Online-Shop, Lounge und Outlet) sicherzustellen, wird dieser in regelmäßigen Abständen evaluiert. Dabei identifizieren wir Verbesserungspotenziale und leiten entsprechende Maßnahmen zur Umsetzung ein.

ZLABELS MEETS ...

CADS

Produktsicherheit und ethische Beschaffung sind Themen, die Endverbraucher zunehmend bewegen und immer häufiger in Kaufentscheidungen einbeziehen. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, ist zLabels 2015 der CADS – Cooperation at **DSI (Deutsches Schuhinstitut)** beigetreten. Die Vereinigung aus Industrie und Handel setzt sich für die Vermeidung von



riskanten Stoffen, die Herstellung und Vermarktung schadstofffreier Schuhe und Schuhmaterialien sowie für eine umweltverträgliche Produktion ein. Des Weiteren ist Zalando Mitglied beim Leather Technology Centre BLC. Es bietet Informationen, Wissen und praktische Unterstützung hinsichtlich des Materials Leder, dessen Beschaffung, Herstellung und Verwendung.

DIN-NORMUNGSAUSSCHUSS SCHUHE UND DIN-NORMUNGSAUSSCHUSS LEDER

Seit 2015 ist zLabels zudem dem DIN-Normungsausschuss Schuhe und dem DIN-Normungsausschuss Leder beigetreten. Die Normungsorganisation beschäftigt sich mit geltenden Richtlinien und Methoden zum Nachweis von verbotenen chemischen Substanzen in Konsumgütern, in diesem Fall in Schuhen und Leder. Ziel unserer Mitgliedschaft ist es, an der Entwicklung von Methoden und der Definition von Nachweisgrenzen mitzuwirken und wissenschaftliche Ansätze durch ökonomische Sichtweisen zu ergänzen.

VERANTWORTUNG IN DER LIEFERKETTE

Wir sind uns unserer Verantwortung gegenüber den Menschen, die Produkte für uns anfertigen, bewusst und legen großen Wert darauf, Transparenz in der Lieferkette unserer Eigenmarken zu schaffen. Mit unserem [globalen Beschaffungsprogramm und dem Fokus auf Fast Fashion](#) stehen wir am Beginn eines anspruchsvollen Weges, auf dem wir kommerzielle und ethische Anforderungen miteinander in Einklang bringen müssen. Doch mit einem wachsenden Verständnis unserer Lieferkette und einem klaren Bekenntnis zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen setzen wir uns ehrgeizige Ziele zur Weiterentwicklung unseres Geschäftsmodells. Die zLabels GmbH besitzt keine eigenen Produktionsstätten, unterhält jedoch direkte Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten in verschiedenen Produktionsländern. Um Transparenz zu gewährleisten und auf dieser Grundlage die Arbeitsbedingungen in den Produktionsländern zu verbessern, haben wir einen Dreifachansatz gewählt:

VERSTÄNDNIS UNSERER LIEFERKETTE

zLabels hat 16 verschiedene Marken. Die wichtigsten Beschaffungsländer waren China (50 %), Indien, Bangladesch, die Türkei (jeweils 8 %), Rumänien, Portugal (jeweils 4 %), Vietnam, Spanien und Italien (jeweils 3 %). Sämtliche unserer Lieferanten müssen, bevor wir eine Geschäftsbeziehung mit ihnen eingehen, die Details ihrer Fabriken offenlegen sowie unseren [Code of Conduct unterzeichnen](#) (siehe Seite 67). Dieser Prozess war bis Ende 2015 abgeschlossen. Darüber hinaus verlangen wir von unseren Lieferanten einen gültigen Sozialauditbericht. Lieferanten, mit denen vor 2015 geschäftliche Beziehungen bestanden, müssen diesen nachreichen.

COMPLIANCE

Wir beurteilen die Einhaltung unseres Code of Conduct für alle unsere Fabriken anhand von Audits durch unabhängige Dritte. Für alle Fabriken ist eine Sozialaudit vorgeschrieben, welches Einzelheiten darüber enthält, wie weit sie den Anforderungen unseres Code of Conduct gerecht werden.

Diese Audits liefern Informationen über die Arbeitsbedingungen in unseren Fabriken und die wichtigsten identifizierten handelsbezogenen ethischen Sachverhalte. Jedes Audit beinhaltet einen Corrective Action Plan (CAP), der Bereiche aufzeigt, in denen die Fabrik tätig werden muss, und in dem die [erforderlichen Optimierungsmaßnahmen](#) erläutert werden. Unser Ethical Trade-Team unterstützt die Fabriken bei der Umsetzung der erforderlichen Verbesserungen anhand unseres Factory Improvement Programs und arbeitet hierfür, wo dies erforderlich ist, mit unabhängigen Dritten für Vor-Ort-Schulungen und Unterstützung zusammen. Um die Sachverhalte innerhalb unserer Lieferkette besser zu verstehen, ergänzen wir unser Audit-Programm mit der Abbildung unserer Lieferkette und intensiveren Untersuchungen der Arbeitsbedingungen. Anschließend integrieren wir unsere Erkenntnisse in unser Improvement Program und arbeiten zusammen mit unseren Lieferanten an der Lösung der identifizierten Sachverhalte.



MEHR INFORMATIONEN
CODE OF CONDUCT S. 67

WEITERENTWICKLUNG

Unsere Audits, Untersuchungen und Kooperationen mit Dritten haben uns gezeigt, dass es in vielen Ländern endemische Sachverhalte gibt, die fast die gesamte Branche betreffen. zLabels unternimmt alles, um diese Sachverhalte durch ein gezielt auf kontinuierliche Verbesserungen und die Arbeitskräfte ausgerichtetes Programm anzugehen:

- Wir bieten unseren Lieferanten Gruppenschulungen zu den wesentlichen handelsbezogenen ethischen Sachverhalten an. Dieses Unterstützungsprogramm haben wir im September 2015 eingeführt. Bis jetzt haben wir **16 Lieferanten und Fabrikmanager in China sowie 70 % unserer Lieferanten in Italien und Spanien geschult**.
- Wir bieten Vor-Ort-Unterstützung zur Lösung spezifischer Compliance-Verstöße in unseren Fabriken wie beispielsweise HR-Support und Management- sowie Belegschaftsschulungen zu Brandschutz und zum Umgang mit Chemikalien an. Während der Pilotphase unseres Programms haben wir 46 Fabriken in China, Indien, Bangladesch, der Türkei und Rumänien besucht, um die dortigen Fabriken zu beurteilen und Unterstützung bei Verbesserungsmaßnahmen anzubieten.

2016 wird der Schwerpunkt unseres Improvement Program auf der Schulung unserer Lieferanten in den zentralen Bereichen Gesundheit und Arbeitssicherheit, HR-Systeme einschließlich Altersüberprüfung und Arbeitnehmerrechte liegen. Darüber hinaus werden wir Vor-Ort-Unterstützung für strategische und/oder Hochrisikofabriken anbieten.

Um unsere anspruchsvollen Ziele zu erreichen, haben wir einen langfristigen Plan erarbeitet. Er dient der Strukturierung unserer Maßnahmen und der Sicherstellung von Verbesserungen. Da unser Ethical Trade-Team erst vor zwei Jahren seine Arbeit aufgenommen hat, lässt unser Plan genügend Raum für eine Evaluierung des Fortschritts und die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse.

01.7.4 UMWELT

MODERNE LOGISTIKZENTREN

Bei der Planung und dem Bau neuer Logistikzentren berücksichtigt Zalando diverse ökologische Aspekte. So fordern wir eine DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen)-Zertifizierung bei allen neuen Logistikzentren. DGNB-zertifizierte Gebäude sind ressourcenschonend gebaut und tragen zu einer Reduzierung von Treibhausemissionen bei. Unsere Logistikzentren in Erfurt und Mönchengladbach sowie unsere Unternehmenszentrale in Berlin sind nach DGNB Silber zertifiziert.

Die Beheizung der Gebäude läuft beispielsweise über den Einsatz von Gasmotorwärmepumpen, die mit Erdgas betrieben werden. Dies reduziert nicht nur die Energiekosten, sondern schont zusätzlich die Umwelt durch die Nutzung von Umweltwärme aus der Luft sowie der in großen Mengen verfügbaren Energie der Motorabwärme. Der hohe Wirkungsgrad der Anlage führt zu einem **geringen Energieverbrauch und einer Senkung des CO₂-Ausstoßes**. Bei der Stromversorgung für unsere Standorte setzen wir auf einen Strommix aus 34 % regenerativer und 66 % herkömmlicher Energie.

Der Einsatz hochmoderner und energiesparender Anlagen an unseren Standorten unterliegt einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Prozessketten und deren Verbräuche werden permanent überwacht und gezielt optimiert. Im Betrieb werden unter anderem Anlagen mit regenerativer Stromerzeugung getestet und bewertet. Für 2016 ist die Implementierung eines Energie-Monitoring-Systems geplant, um eine optimale und energiesparende Anlagenfahrweise zu ermöglichen.

Um unsere Anlagen energiesparsam zu betreiben, haben wir für alle relevanten gebäudetechnischen Anlagen (u. a. Raumluftechnik/Kälte/Heizung) einen auf energieoptimierten Betrieb spezialisierten Facility-Management-Dienstleister für den technischen Service kontrahiert. Neben dem regelmäßigen Service wurde 2015 das Energieaudit nach DIN EN 16247 für drei Office- und zwei Logistikstandorte durchgeführt. Die Auditberichte dienen als Entscheidungsgrundlage zum Aufbau eines Elektroenergiezählerkonzeptes und zur Einbindung der energieverbrauchenden Anlagen in ein modernes Energiemanagementsystem.

Bei der Ausschreibung für unseren **neuen Logistikstandort in Lahr**, der im Herbst 2016 den Betrieb aufnehmen soll, wurde gezielt auf energiesparsame Technik geachtet. Zalando richtet seine Standorte damit konsequent auf einen energieeffizienten und für die Mitarbeiter komfortablen Betrieb aus.



WEITER AUF S. 83

KOMPAKTE UND RECYCLINGFÄHIGE VERPACKUNGEN

Als Online-Händler liegt ein großer Hebel für Zalando in der Optimierung von Verpackungen. Seit seiner Gründung nimmt das Unternehmen maßgeblich Einfluss auf den Recyclinggrad der Kartonagen und verwendet Kartons, die zu **98 % aus recyceltem Material bestehen**. Auch die weiße Außendecke der Kartonage wird aus recyceltem Zeitungspapier hergestellt. Damit kann eine homogen weiße Deckschicht sichergestellt werden, auf dem der Zalando-Druck und alle Kampagnendrucke aufgebracht werden. Alle verwendeten Druckfarben auf den Kartons sind wasserbasiert und somit umweltschonend.



Im Fall großer Versandkartons mit einer Vielzahl enthaltener Artikel setzen wir teilweise Luftpolsterfolie ein, um eine ausreichende Transportsicherheit und Qualität zu gewährleisten. Diese hat einen Recyclinganteil von 20 % und kann wiederum dem Wertstoffkreislauf zugeführt werden. Darüber hinaus stellt die Luftpolsterfolie die umweltfreundlichere Alternative zu Papier als Füllmasse dar. Sie wird an allen Standorten gleichermaßen eingesetzt.

Neben Kartonagen setzt Zalando verstärkt auf Versandtaschen. Diese bieten einen stabilen Schutz beim Versand und haben zugleich ökologische Vorteile. Die **Versandtasche** ist so konstruiert, dass unsere Mitarbeiter ihre Größe beim Verschließen variieren können. Zudem sorgen Entlüftungslöcher dafür, dass unnötige Luft entweichen kann. So wird immer nur das Volumen transportiert, welches für die bestellten Artikel gebraucht wird. Damit werden nicht nur der CO₂-Ausstoß beim Versand gesenkt, sondern auch Logistikkosten gespart. Seit mehreren Monaten nutzen wir diesen Vorteil intensiv, indem wir den Anteil an Versandtaschen an allen drei Standorten signifikant steigern: Der prozentuale Anteil der Versandtaschen am Gesamtvolumen im Vergleich zu 2014 konnte von durchschnittlich 5 % auf 12 % gesteigert werden. Eine weitere sinnvolle Anhebung ist in Prüfung.

Auch an unseren Standorten sind wir bestrebt, das Thema Recycling zu integrieren. So werden beispielsweise alle nicht mehr benutzbaren Versandkartons und Folienbeutel stofflich getrennt und in die entsprechenden Wertstoffkreisläufe eingebracht. Das ist jederzeit auch für unsere Kunden möglich: Alle Verpackungen sind zu 100 % recycelbar, egal ob Versandkarton, Versandtasche oder Folienbeutel.

01.7.5 GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT

STARTHILFE FÜR DEN JOBEINSTIEG

Um seinen Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft gerecht zu werden, engagiert sich Zalando bereits seit 2012 in unterschiedlichen Projekten. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Förderung von Bildung und Gesundheit bei Kindern und Jugendlichen.

Seit 2013 unterstützt Zalando **JOBLINGE**, eine gemeinsame Initiative von The Boston Consulting Group GmbH und der Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG. Das Projekt unterstützt geringqualifizierte arbeitslose Jugendliche bei ihrem Einstieg in die Ausbildung oder den Beruf. Das mehrmonatige Programm qualifiziert die Jugendlichen in der Praxis für einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz im Unternehmen eines der Kooperationspartner von JOBLINGE und schafft die konkrete Möglichkeit für eine betriebliche Ausbildung. Ein Mentor steht den Jobblingen während der gesamten Zeit beratend und unterstützend zur Seite.

Zalando fördert die Initiative, indem es:

- den Jobblingen Unternehmensbesuche ermöglicht, in denen sie einen Einblick in die Praxis erhalten und Hintergründe über mögliche Karrierewege erfahren,
- den Jugendlichen Ausbildungsplätze und Festanstellungen bei Zalando ermöglicht,
- unternehmensintern auf die Initiative aufmerksam macht sowie Mitarbeiter für das Thema ehrenamtliches Engagement sensibilisiert und mobilisiert. Insgesamt haben sich bereits 36 Mitarbeiter für die Initiative engagiert.

FLÜCHTLINGSHILFE

Akute Hilfe für Kinder in Not leistet Zalando in Kooperation mit **Humedica e.V.** seit 2014. Ziel der Nichtregierungsorganisation ist es, Menschen zu helfen, die durch Katastrophen und strukturelle Armut in Not geraten sind – in über 90 Ländern weltweit. Der Fokus liegt auf medizinischer Not- und Katastrophenhilfe; die Organisation engagiert sich aber auch in den Bereichen Lebensmittel- und Hilfsgüterversorgung, Familienpatenschaften und Entwicklungszusammenarbeit.



2015 hat Zalando sich wie viele Unternehmen verstärkt für die Flüchtlinge eingesetzt. Auf Sizilien ist die Flüchtlingssituation besonders brisant – die Aufnahmelager sind voll und doch strömen weiterhin tausende Flüchtlinge über den Seeweg auf die Insel. In Kooperation mit Humedica hat Zalando zwei Lkw mit Schuhen und Kleidung gespendet, die Humedica mit der Unterstützung zweier lokaler Partner an Flüchtlingslager und Zeltstätte unter anderem in Mineo, Caltanissetta und Catania verteilte. Insgesamt sind hier über 7.500 Flüchtlinge untergebracht. Ein Teil der Kleidung wurde auch an Humedicas Partnerverein „Missione Tre V only“ gespendet, der die Verteilung in Flüchtlingszentren durchführt und bedürftige Flüchtlinge im sogenannten „Open House“ mit Kleidern und Schuhen versorgt. Hier können Flüchtlinge Sprach- oder Nähkurse besuchen oder sich beraten lassen.

KLEIDUNG FÜR VERFOLGTE MINDERHEITEN

Der Fokus der diesjährigen Spendenaktion lag auf der Unterstützung von Flüchtlingen. Die umfangreichste Aktion war die Spende an den Zentralrat der Yeziden in Deutschland. Nachdem Mitte 2014 der Islamische Staat (IS) in den Shingal im Nordirak einfiel und einen Völkermord an den Yeziden verübte, mussten mehr als 400.000 Yeziden und mit ihnen auch orientalische Christen ihr Land verlassen und fristen seitdem ihr Dasein als Flüchtlinge in der autonomen Region Kurdistan. Feste Unterkünfte gibt es praktisch nicht und die Versorgungslage ist schlecht. Es fehlt insbesondere an winterfester Kleidung für den harten Winter in den Bergen Kurdistans. Der Zentralrat der Yeziden in Deutschland suchte eine schnelle und pragmatische Lösung und wandte sich an die Deutsche Bekleidungsindustrie. Der Dachverband „GermanFashion Modeverband Deutschland e. V.“ leitete die Anfrage weiter an die Mitgliedsunternehmen und binnen weniger Tage stellten viele namhafte Unternehmen über 70.000 Kleidungsstücke mit einem Neuwarenwert von fast 1,2 Mio. EUR zusammen. Ein signifikanter Teil wurde von Zalando gespendet.



GEMEINSAME SACHE

Zalando ist bestrebt, seine Mitarbeiter für Freiwilligenarbeit zu mobilisieren. Mit „**Pitch your Cause**“ geben wir ihnen die Chance, Unterstützer für eine Idee zu gewinnen, die ihnen am Herzen liegt. Sie können bei Zalando ein Team aufbauen, mit dem sie ein eigenes soziales Projekt entwickeln und umsetzen oder bestehende soziale Projekte unterstützen. Alternativ können sie sich für Projektvorschläge an unser CSR-Team wenden. Wir schätzen das Engagement unserer Mitarbeiter und ermöglichen jedem Mitarbeiter für sein freiwilliges Engagement bei sozialen Projekten jährlich bis zu 16 bezahlte Arbeitsstunden (Volunteering Time Off).

Kurz vor Weihnachten organisierte Zalando die Aktion „**Winterkindness**“ für Einrichtungen der Berliner Stadtmission und der SOS-Kinderdörfer in Berlin. Mitarbeiter wurden aufgerufen, sich über diverse Mitmachangebote zu engagieren. Das Spektrum reicht von Spielsachen- und Kleiderspenden über gemeinsame Unternehmungen bis hin zu Essensausgaben an Bedürftige. Im SOS-Kinderdorf konnten Mitarbeiter beispielsweise gemeinsam mit bedürftigen Familien aus dem Stadtteil an einem Bastelnachmittag teilnehmen. Außerdem halfen unsere Mitarbeiter der Berliner Stadtmission bei der Vorbereitung und Ausgabe von warmen Mahlzeiten für obdachlose Menschen oder besuchten Flüchtlinge in der Notunterkunft der Berliner Stadtmission.



01.7.6 AUSBLICK

Unser Anspruch in puncto Nachhaltigkeit lautet: Wir wollen die damit verbundenen Aufgaben und Herausforderungen mit der gleichen Begeisterung umsetzen, die Zalando vom Start-up zu einem internationalen Unternehmen geführt hat. Dazu analysieren wir auch unsere eigenen Prozesse und entwickeln Maßnahmen, um negative Auswirkungen so gering wie möglich zu halten. Im Rahmen unserer Nachhaltigkeitsstrategie haben wir dazu einen Fahrplan entwickelt, den wir in den kommenden Monaten und Jahren umsetzen werden.

01.8 HIGHLIGHTS 2015

JANUAR

FASHION HOUSE IN AMSTERDAM

Am 17. Januar öffnen sich die Türen des Zalando Fashion House in Amsterdam. Hier erhalten Kunden mehr Informationen über Modetrends, können sich von Modemarken inspirieren lassen und dabei einen Kaffee genießen.



FEBRUAR

ARE YOU READY?

Die am 27. Februar gelaunchte *Are You Ready?*-Kampagne ist ein Novum: In dem erstmals komplett intern produzierten Spot werden die neuesten Trends der kommenden Frühjahr-/Sommersaison präsentiert. Gedreht wurde der Spot Anfang des Jahres in New York.



MÄRZ

NEU AUF DER PLATTFORM: METRIGO

Die Zalando-Plattform wächst: Mit der Metrigo GmbH schließt sich im März 2015 ein Spezialist für Display-Marketing-Banner und Real-Time-Bidding der Plattform an. Metrigo unterstützt Zalando dabei, seine Marketingaktivitäten und Advertising Solutions individueller zu gestalten und optimal auszusteuern.

APRIL

FASHION INSIGHTS CENTER

Am 22. April eröffnet Zalando seinen ersten internationalen Technologiestandort in Dublin. Das neue Team setzt sich zukünftig aus rund 200 Datenanalysten und Entwicklern zusammen und wird Zalando dabei unterstützen, das Online-Einkaufserlebnis seiner Kunden weiter zu verbessern.

MAI

KURATIERTES SHOPPING

Am 15. Mai startet mit *Zalon* ein kostenfreier Beratungsservice durch professionelle Stylisten – zunächst in Deutschland, ab Herbst dann auch in Österreich und der Schweiz. Der Name geht zurück auf die Salonkultur der 20er Jahre. Zalando hat dieses Gefühl adaptiert und modern interpretiert, um seinen Kunden eine individuelle Stilberatung bieten zu können.



JUNI

AUFSTIEG IN DEN MDAX

Seit dem 19. Juni 2015 ist die Aktie der Zalando SE im MDAX, dem zweitwichtigsten Index der deutschen Börse, vertreten. Zuvor hatte sie im Dezember 2014 den Sprung in den SDAX geschafft.



JULI

FASHION HOUSE BERLIN

Im Sommer eröffnet Zalando das Fashion House in Berlin. Fashion-Liebhaber finden hier vom 7. bis 10. Juli eine innovative und interaktive Modeausstellung sowie Workshops, Symposien und exklusive Vorschauen auf Kollektionen der kommenden Saison.

AUGUST

TECHNOLOGIE AUF FINNISCH

Im August eröffnet Zalando den zweiten Technologiestandort außerhalb Deutschlands – in Helsinki. Das Team in Helsinki wird sich besonders auf die Entwicklung innovativer, kundenorientierter Produkte wie neue Apps konzentrieren.

SEPTEMBER

SAME DAY DELIVERY

Zalando testet stetig neue Services, um das Einkaufserlebnis für seine Kunden noch angenehmer zu gestalten. Im September hat der Online-Händler das Pilotprojekt zur *Same Day Delivery* in Berlin und Köln gestartet. Kunden erhalten ihre Bestellungen dabei noch am selben Tag nach Hause geliefert.



OKTOBER

#REFUGEEESWELCOME

Zalando engagiert sich im Rahmen der *Moabit hilft!*-Flüchtlingsinitiative. Dabei spendet zLabels 100 Umzugskartons mit Schuhen und Kleidung. Auch die Caritas erhält 100 gefüllte Umzugskisten, um Flüchtlinge besser versorgen zu können.

NOVEMBER

ZALANDO-CAMPUS

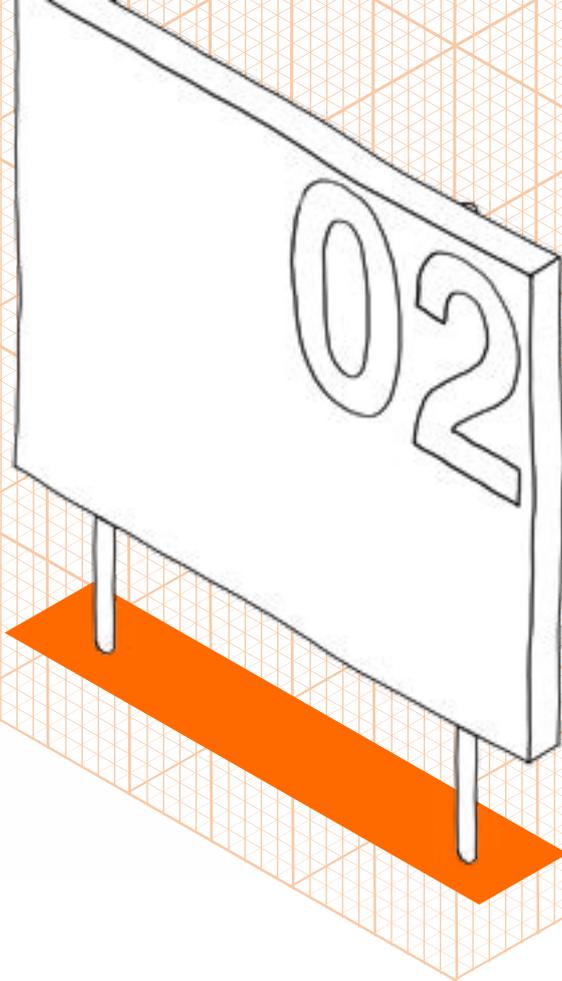
Seit November steht es fest: In direkter Nachbarschaft zum derzeitigen Hauptsitz in Berlin-Friedrichshain wird ab Frühjahr 2016 ein Zalando-Campus entstehen. Auf insgesamt fast 100.000 m² werden ab 2018 ca. 5.000 Zalando-Mitarbeiter Platz finden. Zentraler Bau wird ein siebenstöckiges Bürogebäude mit großer Dachterrasse, Gastronomiefläche, Kita und einem Fitnessbereich sein.



DEZEMBER

LOGISTIKZENTRUM IN ITALIEN

Zalando startet ein Pilotprojekt zur Internationalisierung des Logistiknetzwerks und eröffnet sein erstes internationales dienstleisterbetriebenes Logistikzentrum im norditalienischen Stradella. Erste Testlieferungen sollen im Januar 2016 von Stradella aus versandt werden.



02

ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

→ 02.1	GRUNDLAGEN DES KONZERNS	83
	Geschäftsmodell	83
	Konzernstruktur	83
	Strategie und Ziele des Konzerns	84
	Steuerungssystem	86
	Forschung und Entwicklung	87
	Nachhaltigkeit	88
→ 02.2	WIRTSCHAFTSBERICHT	89
	Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen	89
	Geschäftsverlauf	90
	Wirtschaftslage	91
	Mitarbeiter	103
→ 02.3	NACHTRAGSBERICHT	104
→ 02.4	RISIKO- UND CHANCENBERICHT	104
	Integriertes Risiko- und Chancenmanagementsystem	104
	Gegenmaßnahmen und internes Kontrollsystem	105
	Risikoberichterstattung und -methodik	106
	Frühere Berichterstattungsstrukturen	108
	Übersicht über aktuelle Risiken und Chancen	109
→ 02.5	PROGNOSEBERICHT	122
	Künftige gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Situation	122
	Künftige Entwicklung des Konzerns	123
	Gesamtaussage des Vorstands der Zalando SE	123
→ 02.6	ERGÄNZENDE LAGEBERICHT-ERSTATTUNG ZUM EINZELABSCHLUSS DER ZALANDO SE	124
	Geschäftstätigkeit	124
	Wirtschaftslage der Zalando SE	125
	Risiken und Chancen	129
	Ausblick	129

02.1 GRUNDLAGEN DES KONZERNS

02.1.1 GESCHÄFTSMODELL

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

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

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

02.1.2 KONZERNSTRUKTUR

LEITUNG UND KONTROLLE

Die Steuerung des Zalando-Konzerns erfolgt durch die in Berlin, Deutschland, ansässige ZALANDO SE als Muttergesellschaft, in der alle Leitungsfunktionen gebündelt sind.

Die Umsätze des Konzerns werden fast ausschließlich durch die ZALANDO SE erwirtschaftet. Zalando **umfasst neben dem Mutterunternehmen 24 Tochterunternehmen**, die in den Bereichen Logistik, Kundenservice, Produktdarstellung, Werbung, Marketing sowie in der Entwicklung von Private Labels ausschließlich für die ZALANDO SE tätig sind. Die ZALANDO SE deckt mit ihren Tochtergesellschaften damit die komplette Wertschöpfungskette eines Online-Händlers ab. Die ZALANDO SE übt entweder direkt oder indirekt die vollständige Beherrschung über alle Tochterunternehmen aus.



KONZERNSTRATEGIE S. 10



WEITER AUF S. 85



MEHR INFORMATIONEN
VORWORT S. 8

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

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

SEGMENTE DES KONZERNS

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



KONZERNSTRATEGIE S. 10

02.1.3 STRATEGIE UND ZIELE DES KONZERNS

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

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

ZALANDO ALS PLATTFORM UND DIGITALER PARTNER FÜR FASHION PARTNER

Zalando plant, sich künftig weiter zu diversifizieren und sich vom reinen Online-Großhändler, der Ware einkauft und verkauft, zu einem **Plattform-Modell** weiterzuentwickeln. Das Unternehmen will sich im Rahmen dieser strategischen Ausrichtung als Plattform aufstellen, die Kunden und Fashion zusammenbringt. Zalando entwickelt seine operative und technologische Infrastruktur weiter, um allen Teilnehmern eine Wertschöpfung über die Zalando-Plattform zu

ermöglichen. Die Teilnehmer umfassen Kunden, Marken/Händler und Vermittler (zum Beispiel Fashion-Stylisten, Logistikdienstleister und verbundene Marketing-Unternehmen). Für die Zukunft plant Zalando, auch „Marktplatz“-Modelle einzurichten, bei denen Marken direkt über die Zalando-Plattform verkaufen können und dabei ihr eigenes Warenbestandsrisiko tragen und steuern (statt Übernahme des Eigentums der Waren durch Zalando).

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

KUNDENZUFRIEDENHEIT MIT FOKUS AUF MOBILE ENDGERÄTE

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

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

ATTRAKTIVER ARBEITGEBER

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



WEITER AUF S. 86

WIRTSCHAFTLICHE UND OPERATIVE EXZELLENZ

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

02.1.4 STEUERUNGSSYSTEM

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

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



WEITER AUF S. 89

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

02.1.5 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

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

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

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

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

Forschungskosten bestehen in nur unwesentlicher Höhe.

02.1.6 NACHHALTIGKEIT

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

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



MEHR INFORMATIONEN
NACHHALTIGKEIT S. 65

Für einen strukturierten Umgang mit ökologischen und sozialen Themen hat die Gesellschaft im Berichtsjahr ihre **erste Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt**. Zalando bündelt darin bestehende Maßnahmen und richtet künftige Aktivitäten gezielt darauf aus, die ökologischen und sozialen Risiken unserer Geschäftstätigkeit zu minimieren sowie Chancen zu nutzen, die mit globalen Megatrends und dem Geschäftsmodell einhergehen. Aus dem Strategieprozess resultiert eine Vielzahl an Einzelmaßnahmen in Umweltschutz, Arbeitssicherheit, Produktverantwortung und anderen Bereichen, die im Nachhaltigkeitsfahrplan und den Nachhaltigkeitszielen zusammengefasst sind.

Weitere Informationen über unsere Nachhaltigkeitsstrategie stellen wir in unserem Kapitel 01.7 zur Nachhaltigkeit dar.¹¹

¹¹⁾ Das Kapitel zur Nachhaltigkeit ist kein Bestandteil des geprüften zusammengefassten Lageberichts

02.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

02.2.1 GESAMTWIRTSCHAFTLICHE UND BRANCHENBEZOGENE RAHMENBEDINGUNGEN



WWW.EUROMONITOR.COM

Der Einzelhandel in Europa¹² konnte 2015 aufgrund schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen lediglich um knapp 2 % gegenüber dem Vorjahr wachsen. Angetrieben vom allgemeinen Megatrend zum Online-Shopping **wuchs der Online-Einzelhandel wesentlich schneller** und schloss 2015 um 13 % über dem Niveau des Vorjahres. Der europäische Modemarkt¹³ erreichte im abgeschlossenen Geschäftsjahr ein Volumen von etwa 417 Mrd. EUR, was einem nominalen Wachstum gegenüber dem Vorjahr von ca. 1 % entspricht, und lag damit leicht über dem Niveau der Vorjahre (durchschnittliche jährliche Wachstumsrate in den letzten fünf Jahren: 0,4 %).¹⁴ Der Online-Modemarkt hat sich europaweit weitaus besser entwickelt und konnte im Vergleich zum Vorjahr um 10 % auf 46 Mrd. EUR zulegen.¹⁵

Die Zahlen für den deutschen Einzelhandel zeigen ein ähnliches Bild. Danach konnte in 2015 ein nominales Wachstum von annähernd 2 % gegenüber dem Vorjahr erzielt werden. Auch hier entwickelte sich der Internet-Einzelhandel wesentlich rasanter als der Einzelhandel insgesamt. So lagen die nominalen **Umsätze in 2015** um fast 13 % über dem Ergebnis des Vorjahres. Der Modehandel in Deutschland erreichte nach niedrigen Zuwächsen in 2014 auch im vergangenen Jahr nur ein geringes nominales Wachstum von 0,3 %. Wie in 2014 machte dem Modehandel auch in 2015 das Wetter in vielen Monaten zu schaffen. Insbesondere die Hitzewelle im August und die überdurchschnittlich hohen Temperaturen im November und Dezember erschwerten den Abverkauf entsprechender Saisonware.^{16,17} Trotz dieser Wetterbedingungen konnten die deutschen Online-Modeeinzelhändler ihren Umsatz in 2015 gegenüber dem Vorjahr um mehr als 8 % auf ein Volumen von annähernd 12 Mrd. EUR steigern.

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



WEITER AUF S. 90

- Der Online-Handel mit Modeartikeln ist Teil einer zweiten Welle des E-Commerce. Der Anteil der über das Internet verkauften Mode wird im Vergleich zu der im stationären Handel verkauften Mode weiter wachsen.
- Europa ist mit seinem konzentrierten Wohlstand und hoher Bevölkerungsdichte ein hochattraktiver Modemarkt. In unseren Hauptabsatzmärkten in Westeuropa lagen die Modeausgaben pro Person in 2015 bei 771 EUR, was im weltweiten Vergleich einen Spitzenplatz bedeutet.¹⁸ Darüber hinaus besitzt der westeuropäische Modemarkt die höchsten Ausgaben pro km² weltweit (Schätzungen zufolge belaufen sich die Ausgaben auf 86,5 TEUR pro km²; im Vergleich dazu betragen die weltweiten Modeausgaben ungefähr 14,9 TEUR pro km²).¹⁹ Die Ausgaben pro km² sind für Online-Händler eine wichtige Kennzahl, weil höhere Ausgaben pro km² eine vergleichsweise schnellere und kostengünstigere Lieferung ermöglichen.

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

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

14) Euromonitor International, Einzelhandel inklusive Lebensmitteleinzelhandel

15) Euromonitor International, Einzelhandel inklusive Lebensmitteleinzelhandel

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

17) Euromonitor International, Einzelhandel inklusive Lebensmitteleinzelhandel

18) Euromonitor International

19) Euromonitor International

- Online-Händler von Mode können typischerweise Bruttogewinnmargen von 40 % bis 60 % realisieren. Diese Bruttogewinnmargen liegen deutlich über den Margen, die Online-Händler anderer Produktkategorien, wie z. B. Elektronik, erzielen können.²⁰
- Mobile Endgeräte haben erheblich zum starken Wachstum im Online-Einzelhandel beigetragen. Das gilt auch für den Online-Vertrieb von Mode. Smartphones und Tablets versetzten die Kunden in die Lage, sich jederzeit und praktisch überall Zugang zu Modeprodukten zu verschaffen. Das Wachstum zeigt deutlich, dass die Kunden mehr und mehr Produkte über ihre tragbaren Geräte bestellen. Prognosen für den Mobile Commerce zeigen zudem, dass sich dieses Wachstum auch in den kommenden fünf Jahren mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von ca. 18 % weiter fortführen wird.²¹

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



WEITER AUF S. 93

02.2.2 GESCHÄFTSVERLAUF

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

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

Neben dem weiteren Ausbau der bestehenden Absatzmärkte hat Zalando in 2015 verstärkt in die Anhebung der Qualitätsstandards zur **weiteren Steigerung umfassender Kundenzufriedenheit** investiert. Darüber hinaus hat die Gesellschaft umfangreiche Investitionen im Technologiebereich getätigt, um ihre Plattformstrategie voranzutreiben. Hierzu gehört die Eröffnung **neuer internationaler Technologiezentren in Dublin und Helsinki**, wo zukünftig Datenanalysten das Online-Einkaufserlebnis weiter verbessern und sich auf die Entwicklung innovativer, kundenorientierter Produkte wie neue Apps konzentrieren sollen. Zusätzlich wurde durch den Bereich Brand Solutions die Kooperation mit den Markenpartnern noch weiter vertieft, um das Sortiment im Shop zu erweitern. Inzwischen gibt es über 1.000 individuelle Brand-Shops im Zalando-Shop. Die Marken erhalten über IT-gestützte Systeme die Kontrolle über ihre Inhalte und detaillierte datengestützte Einblicke in das Online-Shoppingverhalten von Kunden.

Mit einem **über 1.000 Mitarbeiter starken Technologie-Team** kann Zalando viele Prozesse von der Onsite-Gestaltung über Zahlungsverkehr bis hin zu Logistik-, Artikel- und Einkaufssoftware eigenständig abbilden. Um die Führungsposition im sich schnell ändernden Marktumfeld weiter auszubauen, richtet sich Zalando weiter aktiv auf die zunehmende Nutzung mobiler Geräte seiner Kunden aus. Zalando ermöglicht seinen Kunden inzwischen in allen internationalen Märkten auf den gängigen Betriebssystemen ein mobiles Shopping-Erlebnis. Dies führte im

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

21) Euromonitor International

Geschäftsjahr 2015 auf den Zalando-Online-Shops zu einem Besucheranteil von 57,1 % über mobile Endgeräte. Die App verzeichnete zum Ende des Geschäftsjahres 2015 insgesamt mehr als 16 Mio. Downloads.

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

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

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

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



MEHR INFORMATIONEN
AUFNAHME IN MEHRERE
AKTIENINDIZES S. 62

02.2.3 WIRTSCHAFTSLAGE

KONZERNERTRAGSLAGE

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

14 KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

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



MEHR INFORMATIONEN
KONZERN-GESAMT-
ERGEBNISRECHNUNG S. 131

15 SONSTIGE KONZERN-FINANZDATEN

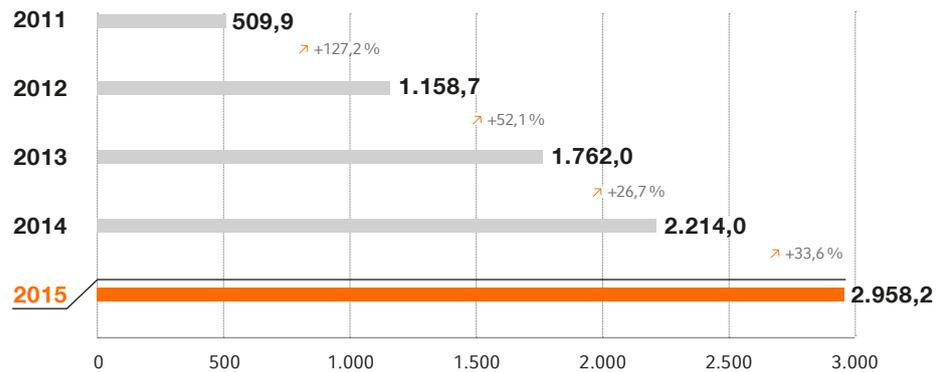
IN MIO. EUR	01.01.- 31.12.2015	01.01.- 31.12.2014	VERÄNDERUNG
EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	3,0%	2,8%	0,2pp
Bereinigtes EBIT (ohne anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente)	107,5	81,9	25,6
Bereinigte EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	3,6%	3,7%	-0,1pp
EBITDA	123,8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



MEHR INFORMATIONEN
KONZERN-GESAMT-
ERGEBNISRECHNUNG S. 131

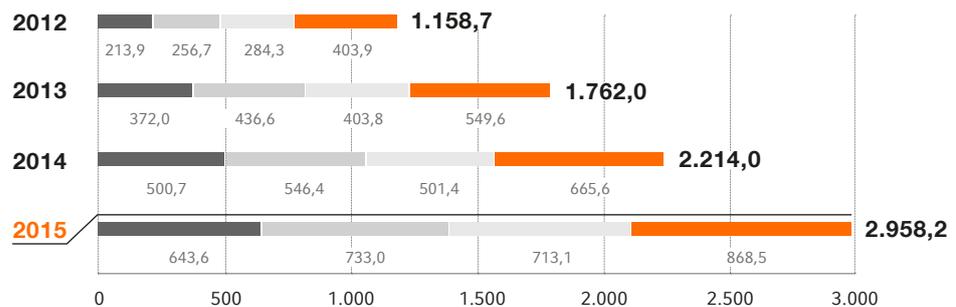
UMSATZENTWICKLUNG

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



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

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



Die unterjährigen Umsatzschwankungen reflektieren insbesondere die Saisonalität des Geschäfts. Typischerweise werden die Herbst- und Winterkollektionen zu höheren Preisen verkauft als die Frühlings- und Sommerware. Somit werden in der zweiten Hälfte des Geschäftsjahres tendenziell höhere Umsätze erzielt als in der ersten Hälfte. Darüber hinaus sind das zweite und das vierte Quartal in der Regel stärker als das erste und dritte Quartal, da sie nicht die typischen Schlussverkaufszeiträume zum Saisonende enthalten. Mit 868,5 Mio. EUR übertraf der Konzernumsatz im vierten Quartal das Niveau der Vergleichsperiode um 30,5 % (Q4 2014: 665,6 Mio. EUR).

Die wichtigen Leistungsindikatoren haben sich im Berichtszeitraum wie folgt entwickelt:



WEITER AUF S. 95

16 LEISTUNGSINDIKATOREN

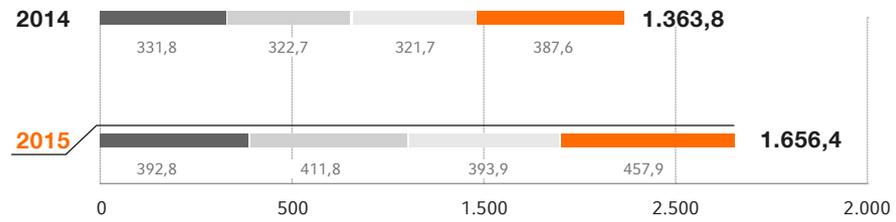
LEISTUNGSINDIKATOREN *	01.01.– 31.12.2015	01.01.– 31.12.2014	VER- ÄNDERUNG
Site Visits (in Mio.)	1.656,4	1.363,8	21,5 %
Anteil der Site-Visits über mobile Endgeräte (in %)	57,1	42,3	14,8 pp
Aktive Kunden (in Mio.)	17,9	14,7	22,4 %
Anzahl Bestellungen (in Mio.)	55,3	41,4	33,5 %
Durchschn. Bestellungen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

*} Weitere Erläuterungen zu den Leistungskennzahlen finden sich im Glossar

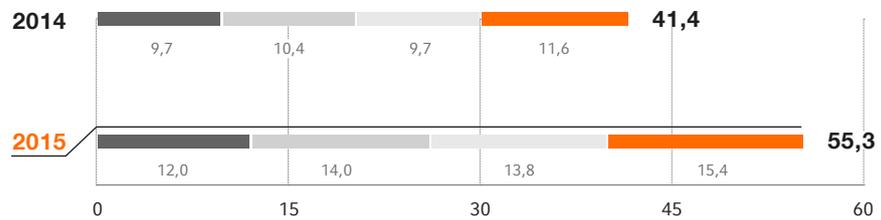
Die wichtigsten Leistungskennzahlen sind Umsatzerlöse, EBIT-Marge, bereinigte EBIT-Marge, durchschnittliche Warenkorbgröße sowie Anzahl der Bestellungen. Diese Leistungsindikatoren werden im Prognosebericht unter Punkt 02.5 dargestellt.

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

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



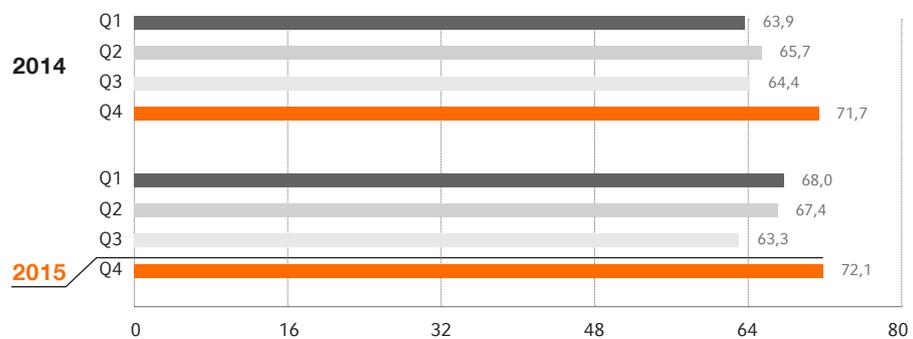
09 ANZAHL DER BESTELLUNGEN NACH QUARTALEN IN MIO. (2014-2015)



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



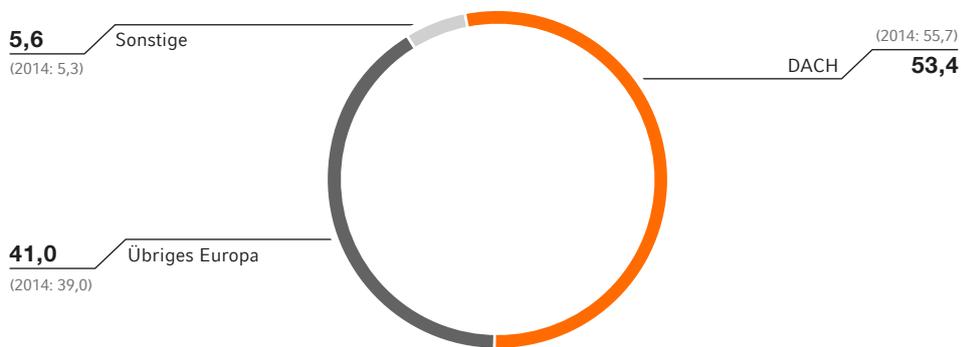
11 DURCHSCHNITTLICHE WARENKORBGRÖSSE NACH QUARTALEN IN EUR (2014-2015)



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

Der Umsatz nach Segmenten stellt sich folgendermaßen dar:

12 UMSATZERLÖSE NACH SEGMENTEN IN PROZENT (2014 IN PROZENT)



WEITER AUF S. 102

Das DACH-Segment erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2015 erneut mehr als die Hälfte des gesamten Jahresumsatzes. Gleichzeitig sind die im Segment Übriges Europa und im Segment Sonstige erzielten Umsätze signifikant gestiegen und tragen ebenfalls stark zum Gesamtwachstum bei.

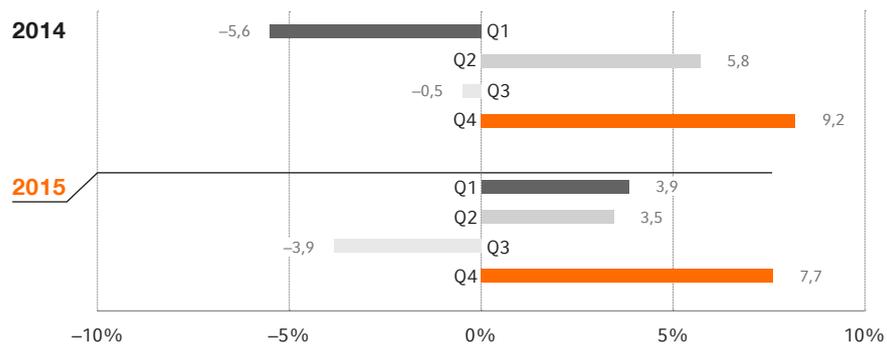
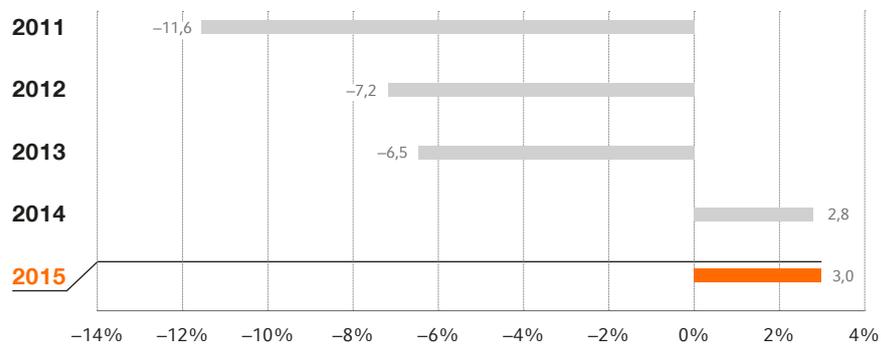
Im größten Segment **DACH wurde in 2015 ein Umsatz in Höhe von 1.580,1 Mio. EUR** (Vorjahr: 1.234,0 Mio. EUR) erzielt, was gleichbedeutend ist mit einem Umsatzanstieg im Vergleich zum Vorjahr von 28,0 %.

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

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

EBIT-ENTWICKLUNG

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

13 EBIT-MARGE NACH QUARTALEN (2014–2015)**14 EBIT-MARGE NACH JAHREN (2011–2015)**

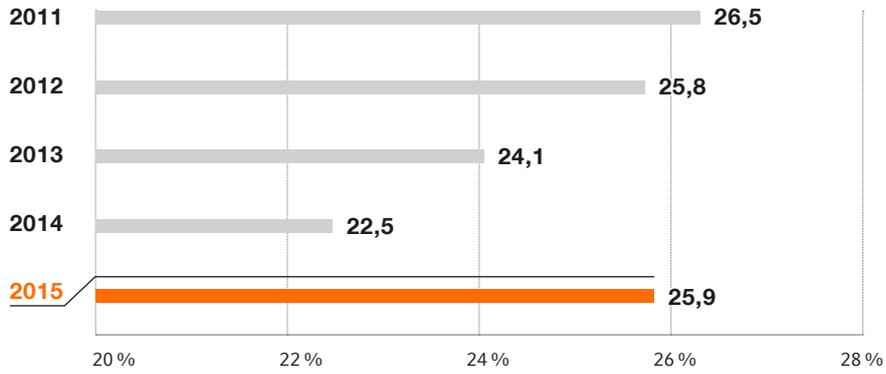
Das EBIT umfasst auch die folgenden Aufwendungen aus anteilsbasierter Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente. Weiterführende Informationen finden sich im Anhang zum Konzernabschluss.

17 AUFWENDUNGEN FÜR ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNG NACH FUNKTIONSBEREICHEN

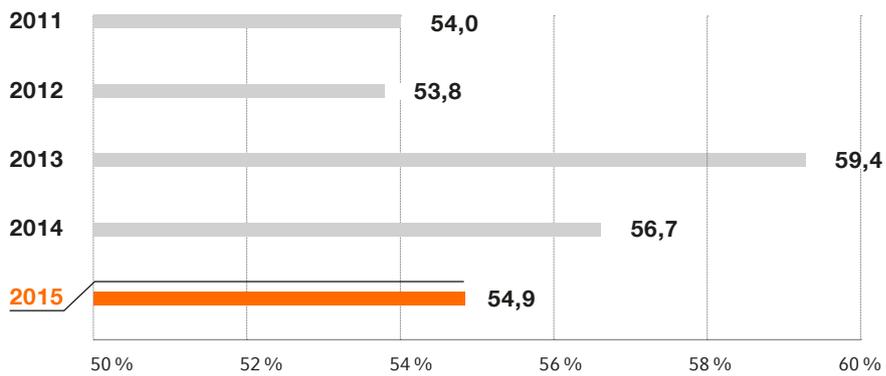
IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2015	01.01.– 31.12.2014	VER- ÄNDERUNG
Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	17,9	19,8	-1,9
Umsatzkosten	4,5	4,4	0,1
Vertriebskosten	9,0	9,6	-0,6
davon Marketingkosten	4,5	4,1	0,4
davon Fulfillmentkosten	4,5	5,5	-1,0
Verwaltungskosten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

FÜNFJAHRESÜBERSICHT KOSTENPOSITIONEN (UNBEREINIGT)

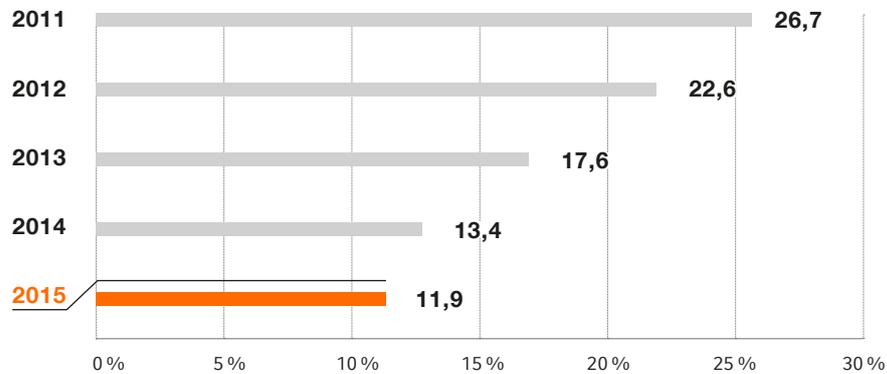
15 LOGISTIKKOSTEN IN % VOM UMSATZ



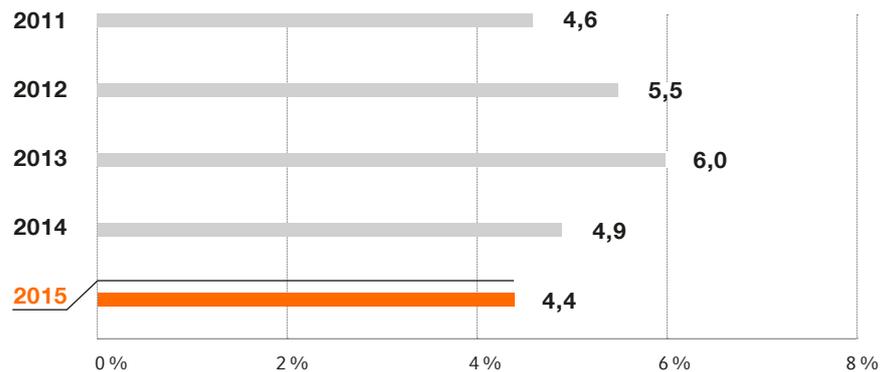
16 UMSATZKOSTEN IN % VOM UMSATZ



17 MARKETINGKOSTEN IN PROZENT VOM UMSATZ



18 VERWALTUNGSKOSTEN IN % VOM UMSATZ



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

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

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

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

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

Um die operative Leistung des Geschäfts beurteilen zu können, betrachtet das Zalando-Management auch das bereinigte EBIT und die bereinigte EBIT-Marge vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente. In 2015 hat Zalando ein bereinigtes EBIT von 107,5 Mio. EUR (Vorjahr: 81,9 Mio. EUR) erwirtschaftet. Trotz des Wachstums und der höheren Investitionen hat sich die bereinigte EBIT-Marge nur marginal um 0,1 Prozentpunkte von 3,7 % in 2014 auf 3,6 % in 2015 verschlechtert.

ERTRAGSLAGE SEGMENTE

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

18 KONZERN-SEGMENTERGESNISRECHNUNG

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

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

19 AUFWENDUNGEN FÜR ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGEN NACH SEGMENTEN

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

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



KONZERNSTRATEGIE S. 10

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



MEHR INFORMATIONEN
KONZERN-KAPITALFLUSS-
RECHNUNG S. 136

FINANZLAGE

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

20 VERKÜRZTE KAPITALFLUSSRECHNUNG

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

Zalando hat im abgelaufenen Geschäftsjahr einen positiven Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von 119,4 Mio. EUR (Vorjahr: 174,8 Mio. EUR) erwirtschaftet. Der trotz des gestiegenen Periodenergebnisses (von 47,1 Mio. EUR im Vorjahr auf 121,5 Mio. EUR im Berichtsjahr) geringere

Mittelzufluss aus dem operativen Geschäft resultiert im Wesentlichen aus dem zahlungsunwirksamen Ertrag aus der Aktivierung von latenten Steuern auf steuerliche Verlustvorträge. Darüber hinaus wirkten sich der geringere Mittelzufluss aus dem Nettoumlaufvermögen, der negative Cashflow aus Forderungen und Verbindlichkeiten aus Umsatzsteuern sowie der geringere Mittelzufluss aus dem Aufbau von Rückerstattungsverpflichtungen gegenüber Kunden auf den Cashflow aus.

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

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

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

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

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

Zalandos Liquiditätsposition – die Summe aus den Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten und den Termingeldern mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als drei und weniger als zwölf Monaten – hat sich in 2015 um 80,3 Mio. EUR erhöht. Der Anstieg beruht im Wesentlichen auf dem Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit sowie der Freigabe von Zahlungsmitteln, die einer Verfügungsbeschränkung unterlagen.

KREDITLINIE

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

VERMÖGENSLAGE

Die Vermögenslage des Konzerns wird in folgender verkürzter Bilanz dargestellt.

21 AKTIVA

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

22 PASSIVA

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

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

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

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

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

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

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



MEHR INFORMATIONEN
KONZERNBILANZ S. 132



WEITER AUF S. 106

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

Das Nettoumlaufvermögen, das sich aus den Vorräten, den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden zusammensetzt, ist im Vergleich zum Vorjahr konstant geblieben und beträgt zum 31. Dezember 2015 –2,6 Mio. EUR (31. Dezember 2014: –3,7 Mio. EUR).

GESAMTAUSSAGE

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

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

02.2.4 MITARBEITER

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

Weitere Informationen zu der Mitarbeiterentwicklung von Zalando stellen wir in unserem separaten Kapitel zur Nachhaltigkeit zur Verfügung (Kapitel 01.7.).²²



MEHR INFORMATIONEN
KONZERN-GESAMT-
ERGEBNISRECHNUNG S. 131

²²) Das Kapitel zur Nachhaltigkeit ist kein Bestandteil des geprüften zusammengefassten Lageberichts

02.3 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.

02.4 RISIKO- UND CHANCENBERICHT

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

02.4.1 INTEGRIERTES RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTSYSTEM

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

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

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

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

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

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

02.4.2 GEGENMASSNAHMEN UND INTERNES KONTROLLSYSTEM

Zalando überprüft alle identifizierten Risiken und Chancen mindestens zweimal im Jahr auf ihre Aktualität, in bestimmten Fällen in Abhängigkeit von ihrer Bedeutung auch häufiger. Die Dokumentation wird regelmäßig im umfassenden Risikokatalog, der als **Risiko-Kontroll-Matrix (RCM)** angelegt ist, aktualisiert. Jedem Risiko werden die relevanten Gegenmaßnahmen, Kontrollen und Verantwortlichkeiten zugeordnet. Die Einhaltung und Effektivität der relevanten Gegenmaßnahmen und Kontrollen wird von der internen Revision im Rahmen ihrer terminierten Prüfungen der verschiedenen Abteilungen jeweils beurteilt.

RECHNUNGSLEGUNGSBEZOGENES INTERNES KONTROLLSYSTEM

Zusätzlich zu dem oben beschriebenen unternehmensweiten Risiko- und Chancenmanagementsystem hat Zalando ein noch detaillierteres rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem implementiert. Die wesentlichen Merkmale dieses Systems werden im Folgenden gemäß § 315 Abs. 2 Nr. 5 HGB erläutert. Ziel des Systems ist die Identifizierung, Bewertung und Steuerung all jener Risiken, die sich auf die ordnungsgemäße Erstellung des Einzel- und Konzernabschlusses wesentlich auswirken könnten. Als integraler Bestandteil des Rechnungslegungs- und Berichterstattungsprozesses umfasst das rechnungslegungsbezogene interne Kontrollsystem präventive, überwachende und aufdeckende Kontrollmaßnahmen im Rechnungswesen und in operativen Funktionen, die einen ordnungsgemäßen Abschlusserstellungsprozess sicherstellen. Das interne Kontrollsystem ist basierend auf den verschiedenen Prozessen des Unternehmens, die einen wesentlichen Einfluss auf die finanzielle Berichterstattung haben, aufgebaut.

Hierbei wurden die Prozesse und die relevanten Risiken für die Berichterstattung analysiert und dokumentiert. In einer prozessübergreifenden Risiko-Kontroll-Matrix sind alle Kontrollen inklusive Kontrollbeschreibung, Art der Kontrolle, Häufigkeit der Ausführung, abzudeckendem Risiko sowie ausführenden Verantwortlichen definiert. Die implementierten Kontrollmechanismen wirken prozessübergreifend und greifen somit häufig ineinander. Diese Mechanismen umfassen unter anderem die Festlegung von Grundsätzen und Verfahrensweisen, die Definition von Prozessabläufen und Kontrollen, die Einführung von Freigabe- und Prüfkonzepthen sowie die Formulierung von Richtlinien. So sind das konzernweit geltende Bilanzierungshandbuch, das detaillierte Bilanzierungsanweisungen gibt, sowie die Prozesse zur Vorrats- und Forde-rungsbewertung zentrale Bestandteile. Das interne Kontrollsystem wird regelmäßig überprüft und ggf. angepasst, um die Ergebnisse der von der GRC-Abteilung durchgeführten Risikoworkshops und die von der internen Revision vorgenommen risikobasierten Beurteilungen widerzuspiegeln.



WEITER AUF S. 107

02.4.3 RISIKOBERICHTERSTATTUNG UND -METHODIK

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

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

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

23 RISIKOKLASSEN

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

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

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

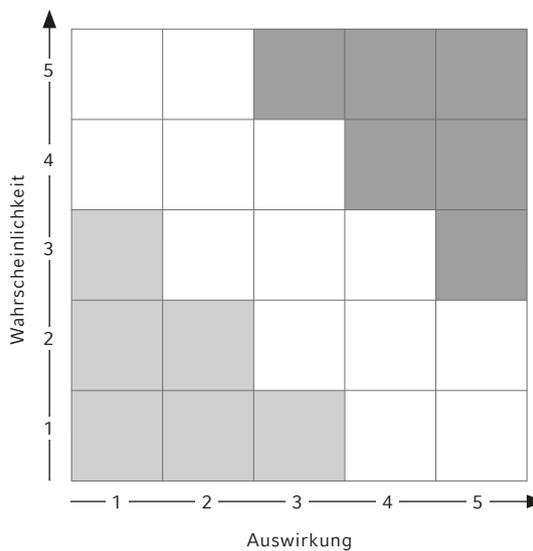
Die Platzierung der Risiken in der Risikomatrix erfolgt nach folgendem Raster:



WEITER AUF S. 118

24 EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT
(IM FOLGENDEN GESCHÄFTSJAHR)

KLASSE	WAHRSCHEINLICHKEIT	DURCH-SCHNITT
1	sehr gering (0 %–5 %)	2,5 %
2	gering (5 %–25 %)	15 %
3	mittel (25 %–50 %)	37,5 %
4	hoch (50 %–75 %)	62,5 %
5	sehr hoch (75 %–100 %)	87,5 %



25 QUALITATIVE AUSWIRKUNG (ALTERNATIVE METHODE)

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

26 QUANTITATIVE AUSWIRKUNG (BEVORZUGTE METHODE)

KLASSE	SCHADENSHÖHE 2015
1	0,075 Mio. EUR–0,2 Mio. EUR
2	0,2 Mio. EUR–1,5 Mio. EUR
3	1,5 Mio. EUR–10 Mio. EUR
4	10 Mio. EUR–75 Mio. EUR
5	> 75 Mio. EUR

02.4.4 FRÜHERE BERICHTERSTATTUNGSSTRUKTUREN

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

27 ÜBERSICHT RISIKEN

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

↓ Rückgang

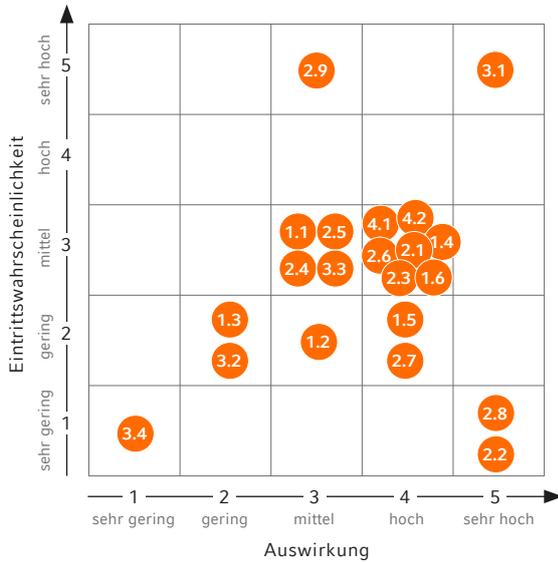
↑ Erhöhung

= Keine Veränderung

↻ Nicht wesentliche Veränderung

Diagrammübersicht:

19 NETTORISIKO MATRIX



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

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

02.4.5 ÜBERSICHT ÜBER AKTUELLE RISIKEN UND CHANCEN

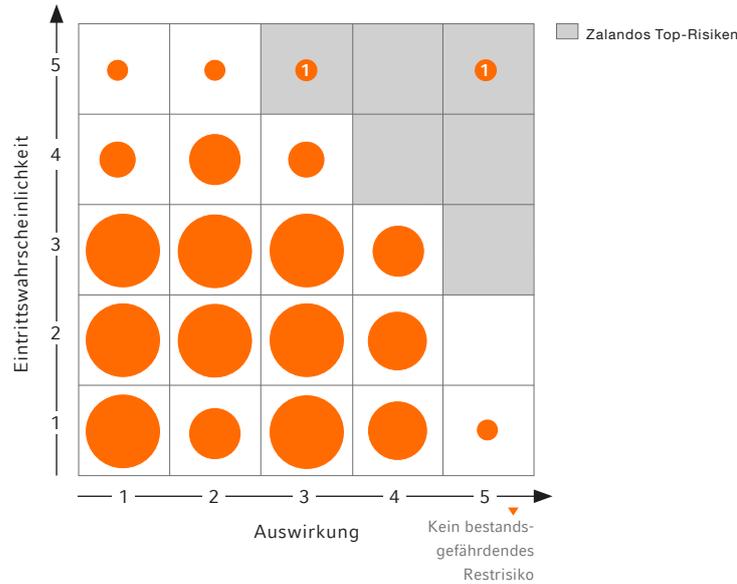
Es ist grundsätzlich nicht auszuschließen, dass derzeit noch unbekannte potenzielle Risiken oder solche, die aktuell als nicht wesentlich eingeschätzt werden, sich negativ auf die Geschäftsentwicklung auswirken können. Ungeachtet aller implementierten Gegenmaßnahmen zur Steuerung der identifizierten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

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

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

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

20 ANZAHL DER NETTORISIKEN



RISIKEN AUS FORDERUNGS-AUSFÄLLEN / EXTERNEN BETRUG

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

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

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

RISIKEN MIT FOKUS AUF TECHNOLOGIE

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

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

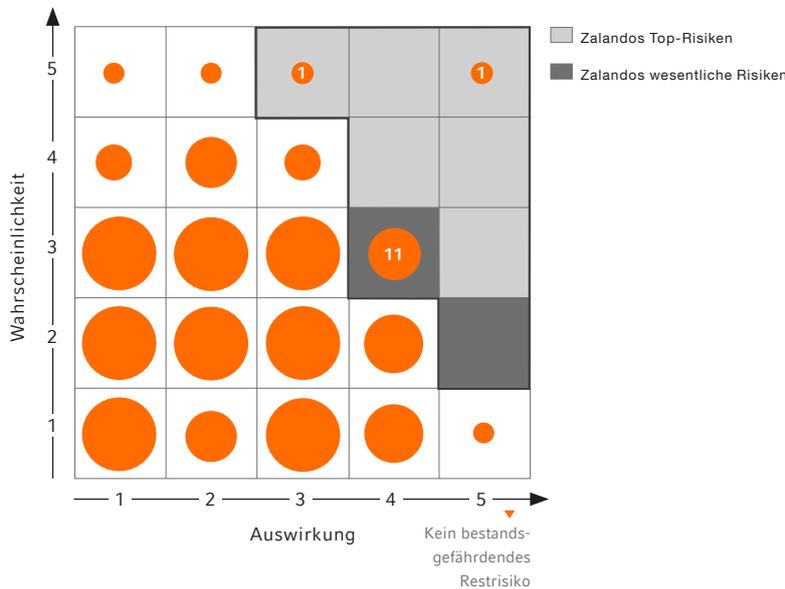


ERWEITERTER RISIKO- UND CHANCENBEREICH

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

Diese wesentlichen Risiken beziehen sich auf:

21 ANZAHL DER NETTORISIKEN





RISIKEN AUS INEFFIZIENTEN INTERNEN LOGISTIKPROZESSEN IN LOGISTIKZENTREN

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

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



RISIKEN AUS NICHT ZUTREFFENDEN PERSONAL- UND KAPAZITÄTSPROGNOSEN FÜR DIE LOGISTIKZENTREN

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

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

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

STREIKRISIKO

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

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

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

RISIKEN AUS UNZUREICHENDEN PROGNOSEN UND PLANUNGEN IM CATEGORY MANAGEMENT

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

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

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





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

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

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



RISIKEN AUS SICHERHEITSMÄNGELN BEI VERKAUFTEN PRODUKTEN IM HINBLICK AUF EIGENMARKEN

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

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

**RISIKEN AUS VERPASSTEN CHANCEN
WEGEN MANGELHAFTEM BRANDING VON EIGENMARKEN**

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

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



**RISIKEN AUS KURZFRISTIGEM MANGEL
AN MODERNEN SHOPS UND DIENSTLEISTUNGEN**

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

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

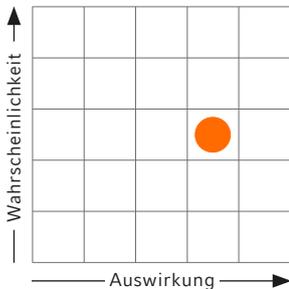


RISIKEN AUS RESSOURCENKNAPPHEIT IN LOGISTIKZENTREN

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

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





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

RISIKEN AUS MANGELNDER INNOVATIONSFÄHIGKEIT ODER VERSÄUMTEN PRODUKTINNOVATIONEN

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

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

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

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

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

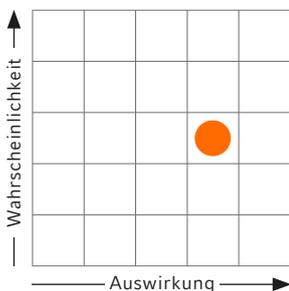
Das Ergebnis der Risikobeurteilung ergibt sich hauptsächlich aus dem Umstand, dass aus dem weiteren Ausbau der indirekten Beschaffung hohe Kosteneinsparungen (=Chancen) erwartet werden.

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

FINANZRISIKEN

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

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



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

AUSFALLRISIKEN

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

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

FINANZIERUNGS- UND LIQUIDITÄTSRISIKEN

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

WÄHRUNGSRISIKEN

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

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

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

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

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



WEITER AUF S. 123

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

MARKTCHANCEN UND ALLGEMEINE CHANCEN

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

Die Konjunkturprognosen über die Entwicklung im Euroraum gehen für 2016 von einem Wachstum gegenüber dem Vorjahr von mehr als 1 % aus. Dabei gilt der private Konsum als einer der Haupttreiber des Wachstums im Prognosezeitraum. Die Experten sind der Auffassung, dass sich die verfügbaren Realeinkommen ähnlich entwickeln werden, da sich die Inflationsrate nur leicht erhöht hat und vom Arbeitsmarkt der wichtigen Volkswirtschaften positive Signale kommen.²³

Für Deutschland wird ebenfalls ein Aufwärtstrend prognostiziert. Wie auf europäischer Ebene wirken sich die erfreuliche Beschäftigungsentwicklung und spürbare Lohnzuwächse durch den geringen Preisauftrieb positiv auf den privaten Konsum aus, der das Wachstum weiter ankurbeln dürfte.²⁴ 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.



KONZERNSTRATEGIE S. 10

WACHSENDER MODEMARKT IN EUROPA

Mode in Europa (ausgenommen Russland) ist ein großer Markt mit Verbraucherausgaben von etwa 417 Mrd. EUR im Jahr 2015. Der Online-Vertrieb von Mode verzeichnete dabei einen Anteil von etwa 46 Mrd. EUR. Das entspricht einem relativen Anteil von ca. 11 % am gesamten Modeeinzelhandel.²⁵ Der Gesamtmarkt für Mode in Europa (ausgenommen Russland) blieb zwischen 2010 und 2015 nahezu unverändert, während der Online-Vertrieb für Mode mit einer durchschnittlichen jährlichen Zuwachsrate (CAGR)²⁶ von etwa 16 % zwischen 2010 und 2015 wesentlich schneller wuchs.²⁷ Dieser Trend wird voraussichtlich anhalten, da der Anteil von Personen an der Gesamtbevölkerung, die schon in jungem Alter mit digitaler Technologie vertraut sind, weiter steigen wird.

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

Der Online-Einzelhandelsmarkt in Europa (ausgenommen Russland) verzeichnete im Jahr 2015 Umsätze von 244 Mrd. EUR mit einer CAGR von 16 % seit 2010. Während sich der Online-Anteil im Einzelhandel in den Vereinigten Staaten 2015 auf 9,3 % belief, stieg der Online-Anteil im Einzelhandel in Zalandos Zielmarkt Europa (ausgenommen Russland) von 3,8 % im Jahr 2010 auf 7,2 % im Jahr 2015.²⁸

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

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

25) Euromonitor International

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

27) Euromonitor International

28) Euromonitor International

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

MOBILE COMMERCE

Mobile Endgeräte haben erheblich zum starken Wachstum im Online-Einzelhandel beigetragen. Das gilt auch für den Verkauf von Fashion, da die Kunden jederzeit und praktisch überall Zugang zu Modeprodukten haben. In Westeuropa steigt der Handelsumsatz durch mobile Endgeräte weiter stark an, von ungefähr 3,8 Mrd. EUR im Jahr 2011 auf fast 47 Mrd. EUR im Jahr 2015. Dieser Umsatz wird voraussichtlich mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von 18 % weiter bis auf 106 Mrd. EUR im Jahr 2020 wachsen.²⁹

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

SKALIERBARE LOGISTIK

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



MEHR INFORMATIONEN
CORE CAPABILITIES S. 34



MEHR INFORMATIONEN
CORE CAPABILITIES S. 36

29) Euromonitor International

INNOVATIVE LOGISTIK

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

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

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

SMART DATA

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

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

INNOVATIVE TECHNOLOGIE

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

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

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



MEHR INFORMATIONEN
CORE CAPABILITIES S. 33

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

LOKALE AUSRICHTUNG

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

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

FASHION-EXPERTISE

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

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

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

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

ATTRAKTIVER PARTNER

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

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



MEHR INFORMATIONEN
BRAND AND MERCHANT
PRODUCTS S. 24

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

PERSONALCHANCEN

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



WWW.EUROMONITOR.COM

02.5 PROGNOSEBERICHT

02.5.1 KÜNFTIGE GESAMTWIRTSCHAFTLICHE UND BRANCHENBEZOGENE SITUATION

Es wird erwartet, dass der europäische Interneteinzelhandel 2016 und in den Folgejahren weiterhin ein wesentlich höheres Wachstum erzielt als der Einzelhandel. So soll der europäische Einzelhandel in 2016 ein Wachstum von knapp über 1 % gegenüber dem Vorjahr erreichen, während dem Online-Handel eine Steigerung um etwa 10 % prognostiziert wird. In Deutschland zeichnet sich ein ähnliches Bild ab. Die Prognose für den Einzelhandel für 2016 liegt bei etwa 1 %, für den **Internethandel hingegen bei über 11 %**.³⁰

Dem Modehandel insgesamt wird in Europa und Deutschland für 2016 wieder ein schwaches Jahr vorhergesagt. Auf europäischer Ebene wird eine Stagnation der Modeverkäufe prognostiziert (+0,3 %), und die Modeverkäufe in Deutschland sollen sogar leicht rückläufig ausfallen (-0,2 %).³¹ Demgegenüber wird für die Online-Modeverkäufe ein wesentlich schnelleres Wachstum in Europa und in Deutschland prognostiziert. Die Online-Modeverkäufe werden sich 2016 um ca. 8 % erhöhen, für Deutschland wird von einem Wachstum um annähernd 9 % gegenüber dem Vorjahr ausgegangen.³²

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

Zalando sieht sich mit der Fokussierung auf den europäischen Markt, der **hohen Markenbekanntheit, seinem großen Kundenstamm, den guten Lieferantenbeziehungen und der bereits aufgebauten Technologie- und Logistik-Infrastruktur gut positioniert**, um von diesen günstigen Marktgegebenheiten für den Online-Handel zu profitieren. Der hohe emotionale Wert, den sowohl Hersteller als auch Kunden Modemarken beimessen, verschafft unabhängigen und reinen E-Commerce-Modehändlern wie Zalando darüber hinaus einen erheblichen Vorteil gegenüber nicht spezialisierten E-Commerce-Händlern.

30) Euromonitor International, Einzelhandel inklusive Lebensmitteleinzelhandel

31) Euromonitor International

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

02.5.2 KÜNFTIGE ENTWICKLUNG DES KONZERNS



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

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

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

02.5.3 GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS DER ZALANDO SE



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

Zalando hat in seinem ersten Jahr als börsennotiertes Unternehmen **sein Wachstum deutlich beschleunigt, wichtige langfristige Investitionen getätigt und eine solide Profitabilität erreicht**. Das Unternehmen ist in allen Märkten beachtlich gewachsen und hat seine Marktposition weiter verbessert. Zalando wird in 2016 voraussichtlich an die gute Geschäftsentwicklung des vergangenen Geschäftsjahres anknüpfen können.

Die in diesem Lagebericht enthaltenen Aussagen über zukünftige Entwicklungen beruhen auf Einschätzungen des Vorstands nach bestem Wissen und Gewissen zum Zeitpunkt der Aufstellung des Jahresabschlusses. Die Aussagen sind naturgemäß einer Reihe von Risiken und Unsicherheiten unterworfen. Die tatsächlichen Ergebnisse können daher von den Erwartungen über die voraussichtliche Entwicklung abweichen, wenn eine der genannten oder andere Unsicherheiten eintreten oder sich die den Aussagen zugrunde liegenden Annahmen als unzutreffend erweisen.

ENDE DER SCHNELLESE-
INFORMATIONEN

02.6 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.



KONZERNSTRATEGIE S. 10

02.6.1 GESCHÄFTSTÄTIGKEIT

Die ZALANDO SE ist das Mutterunternehmen des Zalando-Konzerns. Ihr Sitz ist als Konzernzentrale in Berlin angesiedelt. Die Geschäftstätigkeit umfasst im Wesentlichen die Entwicklung, Beschaffung, Vermarktung und den Handel mit Waren verschiedener Art, insbesondere Bekleidung und Schuhe. Weitere Aufgaben umfassen das Management des Online-Shops, das Personalmanagement, die IT, das Finanzmanagement sowie das Risikomanagement.

Die ZALANDO SE wird als Konzernobergesellschaft durch ihren Vorstand vertreten, der für die Ausrichtung des Konzerns zuständig ist und die Strategie des Unternehmens bestimmt.

Der Jahresabschluss der ZALANDO SE wird nach deutschem Handelsrecht aufgestellt. Der Konzernabschluss wird nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellt. Daraus ergeben sich Unterschiede bei den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden. Die Unterschiede betreffen vor allem die Rückstellungen, das Anlagevermögen, Finanzinstrumente, latente Steuern und in 2014 auch die Transaktionskosten der Eigenkapitalbeschaffung, die zu Unterschieden zwischen der Bilanzierung nach HGB und IFRS führten.

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

Erbrachte Leistungen betreffen die Verwaltungs- und IT-Dienstleistungen.

02.6.2 WIRTSCHAFTSLAGE DER ZALANDO SE

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

28 ERTRAGSLAGE DER ZALANDO SE

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

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

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

29 UMSATZ DER ZALANDO SE NACH SEGMENTEN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

VERMÖGENSLAGE UND FINANZLAGE

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

30 AKTIVA DER ZALANDO SE

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

31 PASSIVA DER ZALANDO SE

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

Die Bilanzsumme der ZALANDO SE hat sich aufgrund des weiteren Anstiegs des Geschäftsvolumens um rund 17,6 % erhöht. Das Vermögen der Gesellschaft setzt sich vornehmlich aus Umlaufvermögen, insbesondere Vorräten und flüssigen Mitteln, zusammen. Die Passivseite besteht ausschließlich aus dem Eigenkapital sowie kurzfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen.

Im Geschäftsjahr 2015 wurden insbesondere Investitionen in die immateriellen Vermögensgegenstände in Höhe von 28,0 Mio. EUR und in das Finanzanlagevermögen in Höhe von 33,5 Mio. EUR getätigt. Die Finanzierung der Investitionen erfolgte ausschließlich aus Eigenmitteln.

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

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

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

32 VERKÜRZTE KAPITALFLUSSRECHNUNG DER ZALANDO SE

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

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

hinaus wirkten sich der geringere Mittelzufluss aus dem Nettoumlaufvermögen, der negative Cashflow aus Forderungen und Verbindlichkeiten aus Umsatzsteuern sowie der geringere Mitzufluss aus dem Aufbau von Rückerstattungsverpflichtungen gegenüber Kunden auf den Cashflow aus.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit wurde im Geschäftsjahr 2015 im Wesentlichen durch Kapitalerhöhungen in Tochtergesellschaften geprägt, die für Investitionen in die Logistikinfrastruktur sowie für den weiteren Ausbau der jeweiligen Geschäftsfelder der Tochtergesellschaften verwendet wurden. Insbesondere wurden Investitionen in das neue Logistikzentrum in Mönchengladbach und in das immaterielle Anlagevermögen vorgenommen, hauptsächlich in Software und Lizenzen, sowie Investitionen in das Sachanlagevermögen, welche vornehmlich für Betriebs- und Geschäftsausstattungen getätigt wurden.

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

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

Die Rückstellungen und Verbindlichkeiten haben sich entsprechend der Ausweitung des operativen Geschäfts um 170,3 Mio. EUR auf 805,7 Mio. EUR erhöht. Dabei bestehen zum 31. Dezember 2015 insbesondere Rückstellungen für Rücknahmeverpflichtungen, ausstehende Rechnungen für Logistik- und Marketingaufwendungen sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Es bestehen mit verschiedenen Lieferanten sowie mit mehreren Finanzinstituten Reverse Factoring-Verträge, nach denen der Factor Forderungen des jeweiligen Lieferanten gegen Zalando kauft. Im Rahmen dieser Verträge waren zum 31. Dezember 2015 Lieferantenforderungen gegen Zalando von insgesamt 170,9 Mio. EUR an den Factor übertragen (Vorjahr: 90,5 Mio. EUR), wobei der Ausweis in der Bilanz weiterhin unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen erfolgt.

02.6.3 RISIKEN UND CHANCEN

Die Geschäftsentwicklung der ZALANDO SE unterliegt im Wesentlichen den gleichen Risiken und Chancen wie die des Konzerns. An den Risiken der Tochterunternehmen partizipiert die ZALANDO SE in vollem Umfang. Die Aussagen zur Gesamtbewertung der Risikosituation des Konzerns durch den Vorstand gelten daher auch als Zusammenfassung der Risikosituation der ZALANDO SE. Die nach § 289 Abs. 5 HGB geforderte Beschreibung des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems für die ZALANDO SE erfolgt im Risiko- und Chancenbericht des Konzerns.

02.6.4 AUSBLICK

Aufgrund der Verflechtungen der ZALANDO SE mit den Konzerngesellschaften und ihres Gewichts im Konzern wird auf die für den Konzern getroffenen Aussagen zur Markt-, Umsatz- und Ergebnisentwicklung verwiesen. Die Aussagen spiegeln auch die Erwartungen für die Muttergesellschaft wider.

Berlin, 29. Februar 2016

Der Vorstand

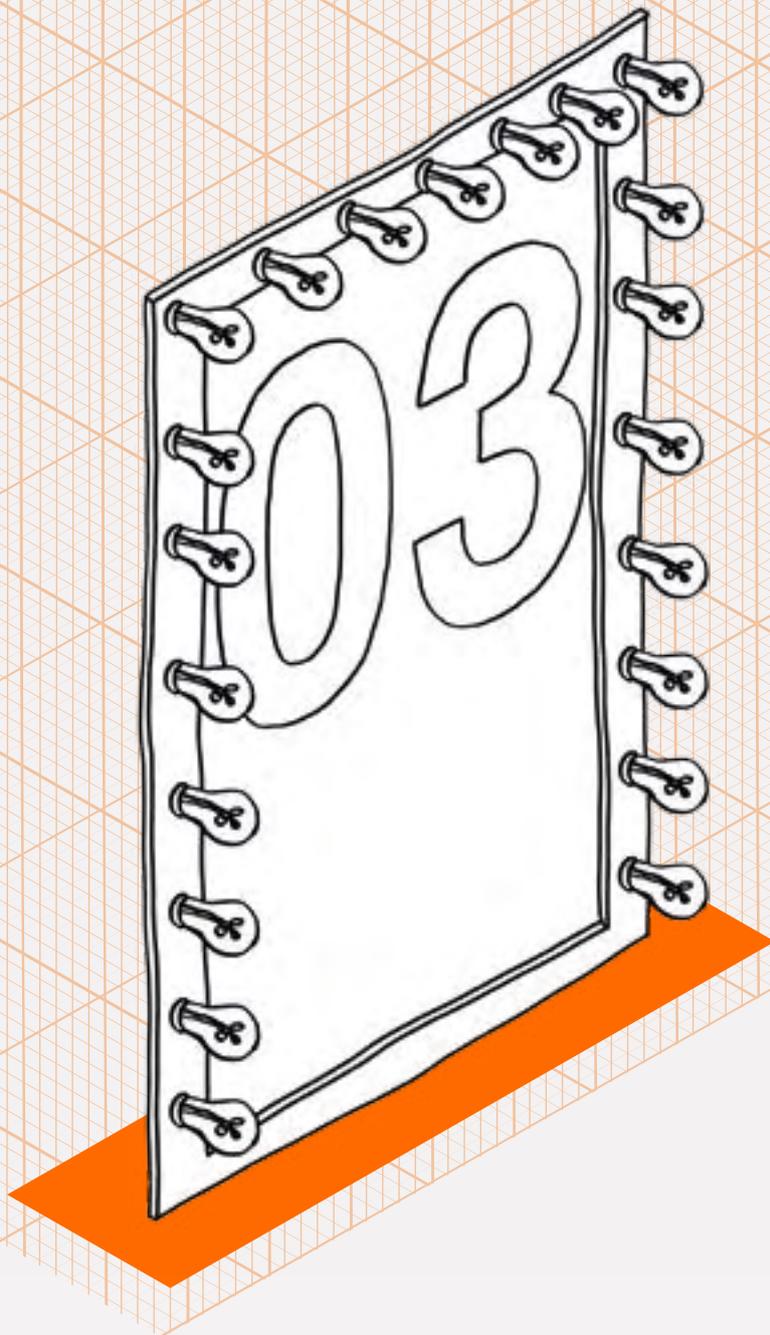
Robert Gentz

David Schneider

Rubin Ritter



MEHR INFORMATIONEN
RISIKO- UND CHANCEN-
BERICHT S. 104



03 KONZERNABSCHLUSS

→ 03.1	KONZERN-GESAMTERGEBNISRECHNUNG	131
→ 03.2	KONZERNBILANZ	132
→ 03.3	KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG	134
→ 03.4	KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG	136
→ 03.5	KONZERNANHANG	138
	Informationen zum Unternehmen	138
	Allgemeine Grundsätze	138
	Neue Rechnungslegungsvorschriften	139
	Grundsätze der Konsolidierung	142
	Grundsätze der Bilanzierung und Bewertung	143
	Verwendung von Schätzungen und Annahmen	155
	Erläuterungen zur Konzerngesamtergebnisrechnung und -bilanz	156
	Sonstige Angaben	181
→ 03.6	ERKLÄRUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER	192
→ 03.7	BESTÄTIGUNGSVERMERK	193

03.1 KONZERN- GESAMTERGEBNISRECHNUNG



MEHR INFORMATIONEN
ERLÄUTERUNGEN ZUR
KONZERN-GESAMTERGEBNIS-
RECHNUNG S. 156

33 KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

IN MIO. EUR	ANHANG	01.01.–31.12. 2015	01.01.–31.12. 2014
Umsatzerlöse	(1.)	2.958,2	2.214,0
Umsatzkosten	(2.)	-1.624,0	-1.255,3
Bruttoergebnis vom Umsatz		1.334,1	958,7
Vertriebskosten	(3.)	-1.118,9	-793,8
Verwaltungskosten	(4.)	-129,0	-109,2
Sonstige betriebliche Erträge	(5.)	10,2	12,2
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(6.)	-7,0	-5,8
Betriebliches Ergebnis (EBIT)		89,6	62,1
Zinsertrag		1,2	0,2
Zinsaufwand		-6,1	-4,6
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bilanzierten Finanzanlagen		-1,6	0,0
Übriges Finanzergebnis		3,5	-0,1
Finanzergebnis	(7.)	-3,0	-4,5
Ergebnis vor Steuern (EBT)		86,6	57,6
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	(8.)	34,9	-10,5
Periodenergebnis		121,5	47,1
Davon den Gesellschaftern der ZALANDO SE zuzurechnendes Ergebnis		121,5	47,1
Periodenergebnis in % vom Umsatz		4,1 %	2,1 %
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(9.)	0,49	0,21
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(9.)	0,48	0,20

34 KONZERN-GESAMTERGEBNISRECHNUNG

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2015	01.01.–31.12.2014
Periodenergebnis	121,5	47,1
<i>Posten, die in Folgeperioden in das Periodenergebnis umgegliedert werden</i>		
Effektiver Teil der Gewinne/Verluste aus Cashflow Hedges nach Steuern	0,4	1,2
Währungsumrechnungsdifferenzen ausländischer Jahresabschlüsse	0,0	0,1
Sonstiges Ergebnis	0,4	1,3
Gesamtergebnis	121,9	48,4
Davon den Gesellschaftern der ZALANDO SE zuzurechnendes Ergebnis	121,9	48,4



MEHR INFORMATIONEN
ERLÄUTERUNGEN ZUR
KONZERNBILANZ S. 156

03.2 KONZERNBILANZ

35 KONZERNBILANZ – AKTIVA

IN MIO. EUR	ANHANG	31.12.2015	31.12.2014
Langfristige Vermögenswerte			
Immaterielle Vermögenswerte	(11.)	48,8	29,0
Sachanlagen	(12.)	128,2	111,0
Finanzielle Vermögenswerte	(13.)	17,6	49,4
Latente Steueransprüche	(8.), (27.)	47,5	0,9
Nicht finanzielle Vermögenswerte	(13.)	3,5	3,7
Nach der Equity-Methode bilanzierten Finanzanlagen	(14.)	7,4	0,0
		253,1	194,0
Kurzfristige Vermögenswerte			
Vorräte	(15.)	493,5	348,3
Geleistete Anzahlungen	(15.)	1,4	0,9
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(16.)	149,7	140,1
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	(17.)	175,9	13,6
Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte	(17.)	66,7	37,6
Liquide Mittel	(18.)	976,2	1.051,0
		1.863,5	1.591,5
Bilanzsumme		2.116,5	1.785,5

36 KONZERNBILANZ – PASSIVA

IN MIO. EUR	ANHANG	31.12.2015	31.12.2014
Eigenkapital			
Gezeichnetes Kapital		247,0	244,8
Kapitalrücklage		1.140,9	1.120,4
Sonstige Rücklagen		1,4	1,0
Bilanzverlust		-118,0	-239,5
	(19.)	1.271,4	1.126,7
Langfristige Schulden			
Rückstellungen	(21.)	9,1	5,8
Zuwendungen der öffentlichen Hand	(22.)	1,8	3,0
Finanzverbindlichkeiten	(25.)	14,4	17,6
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	(24.)	2,1	0,6
Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	(24.)	3,1	1,3
Latente Steuerschulden	(8.),(27.)	0,8	2,6
		31,3	30,9
Kurzfristige Schulden			
Rückstellungen	(21.)	0,0	0,5
Finanzverbindlichkeiten	(25.)	3,2	3,2
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	(23.)	645,8	492,1
Erhaltene Anzahlungen	(23.)	8,6	6,7
Verbindlichkeiten aus Ertragsteuern		18,2	6,1
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	(24.)	71,8	61,9
Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	(24.)	66,1	57,4
		873,8	627,9
Bilanzsumme		2.116,5	1.785,5

03.3 KONZERN-EIGENKAPITAL- VERÄNDERUNGSRECHNUNG

37 KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG 2015

IN MIO. EUR	ANHANG	GEZEICHNETES KAPITAL	KAPITAL- RÜCKLAGE
01.01.2015		244,8	1.120,4
Periodenergebnis		0,0	0,0
Sonstiges Ergebnis		0,0	0,0
Gesamtergebnis		0,0	0,0
Kapitalerhöhung	(19.)	2,3	4,1
Transaktionskosten abzüglich Steuern	(27.)	0,0	2,5
Rückerwerb von eigenen Aktien	(19.)	-0,1	-1,7
Ablösung von Ansprüchen aus anteilsbasierten Vergütungen	(20.)	0,0	-2,3
Anteilsbasierte Vergütungen	(20.)	0,0	17,9
31.12.2015		247,0	1.140,9

38 KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG 2014

IN MIO. EUR	ANHANG	GEZEICHNETES KAPITAL	KAPITAL- RÜCKLAGE
01.01.2014		0,1	833,3
Periodenergebnis		0,0	0,0
Sonstiges Ergebnis		0,0	0,0
Gesamtergebnis		0,0	0,0
Kapitalerhöhung	(19.)	24,6	500,8
Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln	(19.)	220,1	-220,1
Transaktionskosten abzüglich Steuern	(19.)	0,0	-13,4
Anteilsbasierte Vergütungen	(20.)	0,0	19,8
31.12.2014		244,8	1.120,4

SONSTIGE RÜCKLAGEN

	CASHFLOW HEDGES	WÄHRUNGSUMRECHNUNG	BILANZVERLUST	SUMME
	1,0	0,0	-239,5	1.126,7
	0,0	0,0	121,5	121,5
	0,4	0,0	0,0	0,4
	0,4	0,0	121,5	121,9
	0,0	0,0	0,0	6,4
	0,0	0,0	0,0	2,5
	0,0	0,0	0,0	-1,7
	0,0	0,0	0,0	-2,3
	0,0	0,0	0,0	17,9
	1,4	0,0	-118,0	1.271,4

SONSTIGE RÜCKLAGEN

	CASHFLOW HEDGES	WÄHRUNGSUMRECHNUNG	BILANZVERLUST	SUMME
	-0,1	-0,1	-286,6	546,5
	0,0	0,0	47,1	47,1
	1,2	0,1	0,0	1,3
	1,2	0,1	47,1	48,4
	0,0	0,0	0,0	525,4
	0,0	0,0	0,0	0,0
	0,0	0,0	0,0	-13,4
	0,0	0,0	0,0	19,8
	1,0	0,0	-239,5	1.126,7

03.4 KONZERN- KAPITALFLUSSRECHNUNG

39 KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG

IN MIO. EUR		ANHANG	01.01.–31.12. 2015	01.01.–31.12. 2014
1.	Periodenergebnis		121,5	47,1
2.	+ Zahlungsunwirksamer Aufwand aus anteilsbasierten Vergütungen	(20.)	17,9	19,8
3.	- Zahlungen zur Ablösung von Ansprüchen aus anteilsbasierten Vergütungen	(20.)	-2,3	0,0
4.	+ Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	(11.), (12.)	34,2	25,8
5.	+/- Steuern vom Einkommen und Ertrag	(8.)	-34,9	10,5
6.	- Gezahlte Ertragsteuern, abzüglich Erstattungen		0,0	-0,2
7.	+/- Zunahme/Abnahme der Rückstellungen	(21.)	-0,5	1,0
8.	-/+ Sonstige zahlungsunwirksame Erträge/Aufwendungen		-1,0	-0,2
9.	+/- Abnahme/Zunahme der Vorräte	(15.)	-145,2	-15,8
10.	+/- Abnahme/Zunahme der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(16.)	-9,0	-52,9
11.	+/- Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden	(23.)	154,9	94,9
12.	+/- Zunahme/Abnahme der sonstigen Aktiva/Passiva		-16,2	44,7
13.	= Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	(26.)	119,4	174,8
14.	- Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen	(12.)	-31,0	-29,5
15.	- Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	(11.)	-29,0	-21,5
16.	- Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen an assoziierten Unternehmen sowie den Erwerb von Unternehmen und Anzahlungen für entsprechende Erwerbe	(14.)	-16,8	0,0
17.	- Auszahlungen für Investitionen in Termingelder	(17.)	-155,0	0,0
18.	+/- Abnahme/Zunahme von Zahlungsmitteln, die einer Verfügungsbeschränkung unterliegen	(13.)	35,3	-0,8
19.	= Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit	(26.)	-196,5	-51,8
20.	+ Einzahlungen aus Kapitalerhöhungen der Gesellschafter abzüglich Transaktionskosten	(19.)	6,4	510,1
21.	- Auszahlungen für den Rückerwerb von eigenen Aktien	(19.)	-1,7	0,0
22.	+ Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten	(25.)	0,0	3,9
23.	- Auszahlungen für die Tilgung von Krediten	(25.)	-3,2	-3,2
24.	= Mittelzufluss/-abfluss aus der Finanzierungstätigkeit		1,5	510,8
25.	= Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelbestands		-75,7	633,8
26.	+/- Änderung der Finanzmittel aus Wechselkursveränderungen		0,9	0,0
27.	+ Verfügbarer Finanzmittelbestand zu Beginn des Geschäftsjahres		1.051,0	417,2
28.	= Verfügbarer Finanzmittelbestand am 31.12.		976,2	1.051,0

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

40 ZAHLUNGSUNWIRKSAME ZINSEN

IN MIO. EUR	01.01.-31.12.2015	01.01.-31.12.2014
Gezahlte Zinsen	-6,3	-4,9
Erhaltene Zinsen	0,7	0,1
Summe	-5,6	-4,8

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

41 FREI VERFÜGBARER CASHFLOW

IN MIO. EUR	01.01.-31.12.2015	01.01.-31.12.2014
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	119,4	174,8
Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen	-31,0	-29,5
Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	-29,0	-21,5
Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen an assoziierten Unternehmen sowie den Erwerb von Unternehmen und Anzahlungen für entsprechende Erwerbe	-16,8	0,0
Frei verfügbarer Cashflow	42,6	123,8

03.5 KONZERNANHANG

03.5.1 INFORMATIONEN ZUM UNTERNEHMEN

FIRMA, SITZ

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

ART DER GESCHÄFTSTÄTIGKEIT

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

Das Sortiment reicht von weltweit bekannten Marken über lokale und Fast-Fashion-Brands bis hin zu selbst designten Private Labels – insgesamt arbeitet Zalando mit über 1.500 Markenherstellern zusammen. Erweitert und ergänzt wird das Angebot mit der Zalando-Lounge, die für registrierte Mitglieder Verkaufsaktionen zu rabattierten Preisen anbietet. Die 2012 und 2014 eröffneten stationären Outlet-Stores in Berlin und Frankfurt am Main bieten einen zusätzlichen Absatzkanal für Restbestände. Das Mutterunternehmen, die ZALANDO SE, wurde 2008 gegründet und hat seinen Sitz in Berlin. Die Zalando-Shops sind lokal auf die Bedürfnisse der Kunden in 15 verschiedenen europäischen Märkten zugeschnitten; Belgien, Deutschland, Dänemark, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Luxemburg, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Schweden, Schweiz und Spanien.

03.5.2 ALLGEMEINE GRUNDSÄTZE

ANWENDUNG DER IFRS

Der Konzernabschluss der ZALANDO SE für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2015 ist nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellt. Ergänzend werden die Vorschriften des § 315a Abs. 1 HGB berücksichtigt.

Der Konzernabschluss berücksichtigt alle zum Abschlussstichtag verabschiedeten und in der Europäischen Union verpflichtend anzuwendenden IFRS. Durch Einhaltung der Standards und Interpretationen wird ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.

ALLGEMEINES

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

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



KONZERNSTRATEGIE S. 10

03.5.3 NEUE RECHNUNGSLEGUNGS- VORSCHRIFTEN

AUSWIRKUNGEN NEUER BEZIEHUNGSWEISE GEÄNDERTER IFRS, DIE FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2015 RELEVANT SIND

Der Konzernabschluss berücksichtigt alle zum Abschlussstichtag verabschiedeten und in der Europäischen Union verpflichtend anzuwendenden IFRS. Von den erstmalig verpflichtend anzuwendenden Vorschriften haben nur die im Folgenden beschriebenen Standards und Änderungen die Berichterstattung von Zalando betroffen.

VERBESSERUNGEN DER INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS 2012

Seit dem 1. Februar 2015 sind die sogenannten Verbesserungen der International Financial Reporting Standards 2012 zu beachten. Sie beinhalten geringfügige Änderungen einer Vielzahl von IFRS (IFRS 2, IFRS 3, IFRS 8, IFRS 13, IAS 16/38, IAS 24). Für Zalando hat sich daraus im Wesentlichen eine Ausweitung der Anhangangaben im Bereich der Segmentberichterstattung ergeben. Bei der Zusammenfassung von Geschäftssegmenten zu berichtspflichtigen Segmenten sind die von der Geschäftsführung zur Identifizierung der berichtspflichtigen Segmente zugrunde gelegten Überlegungen anzugeben.

VERBESSERUNGEN DER INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS 2013

Seit dem 1. Januar 2015 sind die sogenannten Verbesserungen der International Financial Reporting Standards 2013 zu beachten. Sie beinhalten ebenfalls geringfügige Änderungen einer Vielzahl von IFRS (IFRS 1, IFRS 3, IFRS 13, IAS 40). Für Zalando haben sich daraus insgesamt keine wesentlichen Änderungen ergeben.

Die sonstigen im Geschäftsjahr 2015 erstmalig anzuwendenden Rechnungslegungsnormen haben auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage Zalando keinen Einfluss.

NICHT ANGEWENDETE NEUE BEZIEHUNGSWEISE GEÄNDERTE IFRS

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

STANDARD/ INTERPRETATION	BEVORSTEHENDE ÄNDERUNG
Verbesserungen der International Financial Reporting Standards 2014	Geringfügige Änderungen zu einer Vielzahl von IFRS (IFRS 5, IFRS 7, IAS 19, IAS 34).
Änderungen an IAS 1	Darstellung des Abschlusses
Änderungen an IAS 16 und IAS 38	Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte
IFRS 15	Erlöse aus Verträgen mit Kunden
IFRS 9	Finanzinstrumente
IFRS 16	Leasingverhältnisse

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

IASB DATUM DES INKRAFTTRETENS	ÜBERNAHME DURCH EU	VORAUSSICHTLICHE AUSWIRKUNGEN
01.01.2016, vorzeitige Anwendung auf Einzelbasis zulässig	Ja	Aus der Anwendung werden sich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss ergeben.
01.01.2016, vorzeitige Anwendung zulässig	Ja	Aus der Anwendung werden sich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss ergeben.
01.01.2016, vorzeitige Anwendung zulässig	Ja	Aus der Anwendung werden sich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss ergeben.
01.01.2018, vorzeitige Anwendung zulässig	Nein	Es wird derzeit geprüft, welche Auswirkungen eine Anwendung des IFRS 15 auf den Konzern- abschluss haben wird. Es wird voraussichtlich nicht zu einer vorzeitigen Anwendung kommen.
01.01.2018, vorzeitige Anwendung zulässig	Nein	Es wird derzeit geprüft, welche Auswirkungen eine Anwendung des IFRS 9 auf den Konzern- abschluss haben wird. Es wird voraussichtlich nicht zu einer vorzeitigen Anwendung kommen.
01.01.2019, vorzeitige Anwendung zulässig	Nein	Es wird derzeit geprüft, welche Auswirkungen eine Anwendung des IFRS 16 auf den Konzern- abschluss haben wird. Es wird voraussichtlich nicht zu einer vorzeitigen Anwendung kommen. Grundsätzlich gelten die neuen Vorschriften für alle im Anhang unter 03.5.8 Sonstige Angaben Operate-Leasingverhältnisse angegebenen Leasingzahlungen.

03.5.4 GRUNDSÄTZE DER KONSOLIDIERUNG

KONSOLIDIERUNGSKREIS

Die Anzahl der im Konsolidierungskreis einbezogenen Tochterunternehmen hat sich im Geschäftsjahr 2015 durch Neugründungen und Akquisitionen von 17 (Vorjahr) auf 24 erhöht. Die im Geschäftsjahr 2015 abgeschlossenen Akquisitionen waren nicht wesentlich.

STICHTAG DES KONZERNABSCHLUSSES

Der vorliegende Konzernabschluss umfasst das Geschäftsjahr 2015 auf Basis der Berichtsperiode vom 1. Januar bis 31. Dezember 2015. Die einbezogenen Unternehmen haben – abgesehen von gründungsbedingten Rumpfgeschäftsjahren – ebenfalls ein dem Kalenderjahr entsprechendes Geschäftsjahr.

RECHNUNGSLEGUNGSMETHODEN

In den Konzernabschluss sind die ZALANDO SE und ihre Tochtergesellschaften einbezogen, über die sie Beherrschung im Sinne von IFRS 10 ausübt. Beherrschung eines Beteiligungsunternehmens liegt vor, wenn die ZALANDO SE unmittelbar oder mittelbar die Verfügungsmacht über das Beteiligungsunternehmen besitzt, den variablen Rückflüssen aus dem Beteiligungsunternehmen ausgesetzt ist und die Fähigkeit besitzt, die variablen Rückflüsse des Beteiligungsunternehmens mittels ihrer Verfügungsmacht zu beeinflussen.

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

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

Anteile an assoziierten Unternehmen werden nach der Equity-Methode bilanziert. Die Beteiligung wird dabei zunächst mit den Anschaffungskosten angesetzt und nachfolgend um etwaige Veränderungen beim Anteil des Anteilseigners am Nettovermögen des Beteiligungsunternehmens nach dem Erwerbzeitpunkt angepasst. Assoziierte Unternehmen sind solche Unternehmen, über die der Anteilseigner maßgeblichen Einfluss ausüben kann. Maßgeblicher Einfluss ist die Möglichkeit an den finanz- und geschäftspolitischen Entscheidungen des Beteiligungsunternehmens mitzuwirken, nicht aber die Beherrschung oder die gemeinschaftliche Führung der Entscheidungsprozesse. Beim Halten von 20 % oder mehr der Stimmrechte an einem Beteiligungsunternehmen wird vermutet, dass der Anteilseigner maßgeblichen Einfluss besitzt, es sei denn, dies kann eindeutig widerlegt werden. Beim Halten von weniger als 20 % der Stimmrechte an einem Beteiligungsunternehmen wird vermutet, dass der Anteilseigner keinen maßgeblichen Einfluss besitzt, es sei denn, dass dieser Einfluss eindeutig nachgewiesen werden kann.

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

WÄHRUNGSUMRECHNUNG

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

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

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

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

Nicht monetäre Posten in Fremdwährung werden mit historischen Kursen umgerechnet.

42 UMRECHNUNGSKURSE

	ISO CODE	STICHTAGSKURS		JAHRESDURCHSCHNITTSKURS	
		31.12.2015	31.12.2014	2015	2014
Britische Pfund	GBP	0,7340	0,7789	0,7258	0,8061
Dänische Kronen	DKK	7,4626	7,4453	7,4587	7,4548
Norwegische Kronen	NOK	9,6030	9,0420	8,9496	8,3544
Polnische Zloty	PLN	4,2639	4,2732	4,1841	4,1843
Schwedische Kronen	SEK	9,1895	9,3930	9,3535	9,0985
Schweizer Franken	CHF	1,0835	1,2024	1,0679	1,2146
US-Dollar	USD	1,0887	1,2141	1,1095	1,3285

03.5.5 GRUNDSÄTZE DER BILANZIERUNG UND BEWERTUNG**IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE**

Im Folgenden wird zwischen immateriellen Vermögenswerten mit begrenzter und solchen mit unbegrenzter Nutzungsdauer differenziert.

Immaterielle Vermögenswerte mit begrenzter Nutzungsdauer werden über die wirtschaftliche Nutzungsdauer abgeschrieben und auf eine mögliche Wertminderung überprüft, sofern Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass der immaterielle Vermögenswert wertgemindert sein könnte. Die Abschreibungsdauer und die Abschreibungsmethode werden bei immateriellen Vermögenswerten mit einer begrenzten Nutzungsdauer mindestens zum Ende jeder Berichtsperiode überprüft. Änderungen der Restbuchwerte bzw. der jeweiligen Nutzungsdauern werden in der Bemessung der Abschreibungsbeträge prospektiv berücksichtigt.

Immaterielle Vermögenswerte werden zu fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten bewertet. Die Herstellungskosten umfassen alle direkt und indirekt dem Entwicklungsprozess zurechenbaren Kosten. Sämtliche immaterielle Vermögenswerte, mit Ausnahme der Marken- und Domainrechte, weisen eine begrenzte Nutzungsdauer auf. Sie werden linear über die wirtschaftliche Nutzungsdauer von drei bis acht Jahren abgeschrieben. Die Buchwerte der Marken- und Domainrechte sind aus Konzernsicht unwesentlich.

Selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte werden in Höhe ihrer Entwicklungskosten aktiviert, wenn die Aktivierungskriterien gemäß IAS 38 erfüllt sind. Selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte werden aktiviert, wenn ein neu entwickeltes Produkt oder eine neu entwickelte Software eindeutig abgegrenzt werden kann, technisch realisierbar und für die eigene Nutzung vorgesehen ist. Weitere Voraussetzungen für die Aktivierung sind die voraussichtliche Erzielung eines künftigen wirtschaftlichen Nutzens und eine zuverlässige Bewertbarkeit des Vermögenswerts.

Aktiviert Entwicklungskosten werden planmäßig über die voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer von durchschnittlich drei Jahren abgeschrieben. Die Abschreibung beginnt nach dem Abschluss der Entwicklungsphase zu dem Zeitpunkt, zu dem der Vermögenswert genutzt werden kann. Sie erfolgt über den Zeitraum, über den ein künftiger Nutzen zu erwarten ist. Forschungskosten werden als Aufwand in der Periode ihrer Entstehung verbucht.

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

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

SACHANLAGEN

Die Sachanlagen werden zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten aktiviert und planmäßig linear entsprechend der voraussichtlichen wirtschaftlichen Nutzungsdauer abgeschrieben. Änderungen der Restwerte bzw. der Nutzungsdauern, die während der Nutzung der Vermögenswerte eintreten, behandelt Zalando als Schätzungsänderung. Die Abschreibungen werden über die folgenden wirtschaftlichen Nutzungsdauern vorgenommen:

43 NUTZUNGSDAUER

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

Sachanlagen werden entweder infolge eines Abgangs ausgebucht oder dann, wenn aus der weiteren Nutzung oder Veräußerung des Vermögenswerts kein wirtschaftlicher Nutzen mehr erwartet wird. Die aus der Ausbuchung resultierenden Gewinne oder Verluste werden als Differenz zwischen dem Nettoveräußerungserlös und dem Buchwert des Vermögenswerts ermittelt und in der Periode erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, in welcher der Vermögenswert ausgebucht wird.

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

WERTMINDERUNG VON NICHT FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTEN

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

KLASSIFIZIERUNG IN KURZFRISTIG UND LANGFRISTIG

Der Konzern gliedert seine Vermögenswerte und Schulden in der Bilanz in kurz- und langfristige Vermögenswerte und Schulden.

Ein **Vermögenswert** ist als kurzfristig einzustufen, wenn:

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

Alle anderen Vermögenswerte werden als langfristig eingestuft.

Eine **Schuld** ist als kurzfristig einzustufen, wenn:

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

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

LEASINGVERHÄLTNISSE – KONZERN ALS LEASINGNEHMER

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

Leasingverhältnisse werden als Finance-Leasing klassifiziert, wenn sie im Wesentlichen alle typischerweise mit dem Eigentum am Leasinggegenstand verbundenen Chancen und Risiken auf den Leasingnehmer übertragen. Alle anderen Leasingverhältnisse werden als Operate-Leasingverhältnisse klassifiziert. Finance-Leasingverhältnisse sind zu Beginn der Leasinglaufzeit als Vermögenswerte und Schulden mit dem niedrigeren Betrag aus dem beizulegenden Zeitwert des Vermögenswerts und dem Barwert der Mindestleasingzahlungen anzusetzen. Die Mindestleasingzahlungen sind in einen Finanzierungsteil und einen Tilgungsteil aufzuteilen, so dass ein konstanter Zinssatz auf die verbleibende Schuld entsteht. Der Vermögenswert ist

über den kürzeren Zeitraum aus Leasinglaufzeit und Nutzungsdauer des Vermögenswerts abzuschreiben. Im Konzern gibt es keine wesentlichen Finance-Leasingverhältnisse.

Beim Operate-Leasing wird der Leasinggegenstand nicht aktiviert. Die Leasingzahlungen werden stattdessen linear über die Laufzeit der Leasingverhältnisse aufwandswirksam erfasst. Wesentliche Operate-Leasingvereinbarungen betreffen im Konzern die Anmietung von Geschäftsräumen und von Logistikimmobilien.

ERTRAGSTEUERN

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

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

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

Die Ermittlung der latenten Steuern erfolgt nach der Liability-Methode gemäß IAS 12. Die latenten Steuern werden aufgrund von temporären Differenzen zwischen im Konzernabschluss angesetzten Buchwerten und den Steuerwerten gebildet, sofern der Abbau dieser Differenzen in der Zukunft zu Steuerentlastungen oder Steuerbelastungen führen kann. Die Bewertung der latenten Steuern erfolgt unter Berücksichtigung der Steuersätze und Steuervorschriften, deren Geltung im Zeitpunkt der Umkehr der Differenzen erwartet wird. Aktive latente Steuern auf temporäre Differenzen und Verlustvorträge werden nur dann angesetzt, sofern ihre Realisierbarkeit in näherer Zukunft hinreichend gesichert erscheint.

Latente Steuerschulden werden für alle zu versteuernden temporären Differenzen erfasst, mit Ausnahme von Differenzen

- aus dem erstmaligen Ansatz eines Geschäfts- oder Firmenwerts oder eines Vermögenswerts bzw. einer Schuld aus einem Geschäftsvorfall, der kein Unternehmenszusammenschluss ist und der zum Zeitpunkt des Geschäftsvorfalles weder das handelsrechtliche Periodenergebnis noch das zu versteuernde Ergebnis beeinflusst,
- aus dem Ansatz eines Vermögenswerts oder einer Schuld aus einem Geschäftsvorfall, der kein Unternehmenszusammenschluss ist und der zum Zeitpunkt des Geschäftsvorfalles weder das Periodenergebnis nach IFRS noch das zu versteuernde Ergebnis beeinflusst,
- im Zusammenhang mit Beteiligungen an Tochterunternehmen, wenn Zalando den zeitlichen Verlauf der Umkehrung der temporären Differenzen steuern kann und es wahrscheinlich ist, dass sich die temporären Unterschiede in absehbarer Zeit nicht umkehren werden.

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

- die aus dem erstmaligen Ansatz eines Vermögenswerts oder einer Schuld aus einem Geschäftsvorfall entstehen, der kein Unternehmenszusammenschluss ist und der zum Zeitpunkt des Geschäftsvorfalles weder das Periodenergebnis nach IFRS noch das zu versteuernde Ergebnis beeinflusst,
- die im Zusammenhang mit Beteiligungen an Tochterunternehmen stehen, wenn es wahrscheinlich ist, dass sich die temporären Unterschiede in absehbarer Zeit nicht umkehren werden oder kein ausreichendes zu versteuerndes Ergebnis zur Verfügung stehen wird, gegen das die temporären Differenzen aufgerechnet werden können.

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

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

VORRÄTE

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

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

FINANZINSTRUMENTE

ALLGEMEINES

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

Als finanzielle Vermögenswerte und finanzielle Verbindlichkeiten erfasste Finanzinstrumente werden in der Regel unsaldiert dargestellt; sie werden nur saldiert, sofern ein Aufrechnungsrecht besteht und beabsichtigt wird, den Ausgleich auf Nettobasis herbeizuführen. Finanzielle Vermögenswerte werden ausgebucht, wenn die vertraglichen Rechte auf Zahlungen aus diesen

finanziellen Vermögenswerten auslaufen oder die finanziellen Vermögenswerte mit allen wesentlichen Chancen und Risiken übertragen werden. Finanzielle Verbindlichkeiten werden ausgebucht, wenn die vertraglichen Verpflichtungen beglichen, aufgehoben oder ausgelaufen sind.

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

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

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

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

FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

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

- Kredite und Forderungen
- erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte oder
- zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte.

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

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

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

Anschaffungskosten vorgenommen. Bei allen finanziellen Vermögenswerten werden die Wertberichtigungen auf separaten Konten erfasst.

Kredite und Forderungen sind nicht derivative finanzielle Vermögenswerte mit festen oder bestimmbareren Zahlungen, die nicht in einem aktiven Markt notiert sind. Sie werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert. Dieser Bewertungskategorie werden die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die sonstigen finanziellen Vermögenswerte sowie die Zahlungsmittel und kurzfristigen Einlagen zugeordnet.

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

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

WERTMINDERUNG VON FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTEN

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

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

Forderungen werden einschließlich der für sie angesetzten Wertberichtigung ausgebucht, wenn sie einerseits als uneinbringlich eingestuft werden und andererseits sämtliche Sicherheiten in Anspruch genommen und verwertet wurden.

FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

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

Finanzielle Verbindlichkeiten fallen in eine der beiden folgenden Kategorien:

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

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

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

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE UND BILANZIERUNG VON SICHERUNGSBEZIEHUNGEN

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

Die Erfassung von Gewinnen und Verlusten aus der Änderung des beizulegenden Zeitwerts von derivativen Finanzinstrumenten ist davon abhängig, ob die Anforderungen von IAS 39 hinsichtlich der Bilanzierung als Sicherungsgeschäfte erfüllt sind (hedge accounting). Zalando setzt derivative Finanzinstrumente nur zu der Absicherung von Risiken ein.

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

Beim hedge accounting werden derivative Finanzinstrumente entweder als Instrumente zur Absicherung des beizulegenden Zeitwerts eines bilanzierten Grundgeschäfts (fair value hedge), als Instrumente zur Absicherung von zukünftigen erwarteten Transaktionen (cash flow hedge) oder als Instrumente zur Absicherung einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb (hedge of a net investment in a foreign operation) qualifiziert.

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

Ein Teil der Devisenterminkontrakte dient zur Sicherung von Wareneinkäufen in US-Dollar und Britischen Pfund und den daraus entstehenden Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Ein weiterer Teil der Devisenterminkontrakte dient zur Sicherung von Warenverkäufen in Fremdwährung und den daraus resultierenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Diese Devisenterminkontrakte sind in Schweizer Franken, Norwegischen Kronen, Polnischen Zloty und Schwedischen Kronen abgeschlossen.

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

ABSICHERUNG DES BEIZULEGENDEN ZEITWERTS (FAIR VALUE HEDGE)

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

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

ABSICHERUNG VON CASHFLOWS (CASHFLOW HEDGES)

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

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

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

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

BEMESSUNG DES BEIZULEGENDEN ZEITWERTS

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

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

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

Bei Vermögenswerten oder Schulden, die auf wiederkehrender Basis im Abschluss erfasst werden, bestimmt der Konzern, ob Umgruppierungen zwischen den Stufen der Hierarchie stattgefunden haben, indem er am Ende jeder Berichtsperiode die Klassifizierung überprüft.

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

RÜCKSTELLUNGEN

ALLGEMEINES

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

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

RÜCKBAUVERPFLICHTUNGEN

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

ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGEN

ALLGEMEINES

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

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

Bei den anteilsbasierten Vergütungen mit Barausgleich ist der beizulegende Zeitwert der erwarteten erfolgsabhängigen Vergütung ratierlich über den Erdienungszeitraum als Aufwand zu erfassen. Der beizulegende Zeitwert der insgesamt in Aussicht gestellten Gegenleistung ist zu jedem Abschlussstichtag neu zu ermitteln.

TRANSAKTIONEN MIT AUSGLEICH DURCH EIGENKAPITALINSTRUMENTE

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

Für Vergütungsrechte, die nicht ausübbar werden, weil eine Dienst- oder Leistungsbedingung nicht eingehalten worden ist, wird kein Aufwand erfasst. Marktbezogene Leistungsbedingungen und sonstige Bedingungen wirken sich bei Vergütungsmodellen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente nur auf die Höhe des beizulegenden Zeitwerts der erwarteten Vergütung im Zusagezeitpunkt aus. Diese werden, unabhängig davon, ob die Markt- oder Nicht-Ausübungsbedingungen erfüllt sind, als ausübbar betrachtet, vorausgesetzt, dass alle sonstigen Dienstbedingungen erfüllt sind.

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

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

TRANSAKTIONEN MIT BARAUSGLEICH

Der gesamte Aufwand aus anteilsbasierten Vergütungen mit Barausgleich wird zunächst mit dem beizulegenden Zeitwert zum Zeitpunkt ihrer Gewährung bewertet. Der Aufwand ist über den Zeitraum bis zum Tag der ersten Ausübungsmöglichkeit erfolgswirksam unter Erfassung einer korrespondierenden Schuld zu verteilen. Die Schuld wird zu jedem Abschlussstichtag und am Erfüllungstag neu bemessen. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts werden erfolgswirksam erfasst (zu Einzelheiten siehe Angabe Punkt 03.5.7 (20.).

ANDERE LANGFRISTIG FÄLLIGE LEISTUNGEN AN ARBEITNEHMER

Bei den anderen langfristig fälligen Leistungen an Arbeitnehmer handelt es sich um Leistungen an Arbeitnehmer (außer Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses und Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses), deren vollständige Erfüllung nicht innerhalb von zwölf Monaten nach Ende der Berichtsperiode zu erwarten ist.

Der Wert der zu bilanzierenden Schuld ist grundsätzlich unter Anwendung des Anwartschaftsbarwertverfahrens (projected unit credit method) als Barwert der zum Abschlussstichtag erwarteten Zahlungen für erdiente Leistungen zu bestimmen. Der Barwert der Schuld ist zu jedem Abschlussstichtag neu zu ermitteln. Veränderungen sind ergebniswirksam zu erfassen.

UMSATZREALISIERUNG

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

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

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

ERWARTETE RETOUREN

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

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

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

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

ZUWENDUNGEN DER ÖFFENTLICHEN HAND

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

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

03.5.6 VERWENDUNG VON SCHÄTZUNGEN UND ANNAHMEN

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

- Identifizierung und Bestimmung von Wertberichtigungen auf Handelswaren und Forderungen; siehe Ausführungen unter Punkt 03.5.7 (15.) und 03.5.7 (16.),
- Bestimmung von Retourenquoten, siehe Ausführungen unter Punkt 03.5.7 (24.),
- Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts finanzieller Verbindlichkeiten und anteilsbasierter Vergütungen; siehe Ausführungen unter 03.5.8 Sonstige Angaben – Risiken aus Finanzinstrumenten und Finanzrisikomanagement sowie Punkt 03.5.7 (20.),
- Bestimmung der Werthaltigkeit von aktiven Steuerlatenzen auf Verlustvorträge; siehe Ausführungen unter Punkt 03.5.7 (8.) und 03.5.7 (27.).

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



MEHR INFORMATIONEN
ERLÄUTERUNGEN ZUR
KONZERN-GESAMTERGEBNIS-
RECHNUNG S. 156



MEHR INFORMATIONEN
KONZERN-GESAMTERGEBNIS-
RECHNUNG S. 131

03.5.7 ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN- GESAMTERGEBNISRECHNUNG UND -BILANZ

(1.) UMSATZERLÖSE

44 UMSATZERLÖSE

IN MIO. EUR	01.01.-31.12.2015	01.01.-31.12.2014
Erträge aus dem Verkauf von Handelswaren	2.923,0	2.190,7
Erträge aus übrigen Dienstleistungen	35,1	23,3
Summe	2.958,2	2.214,0

Zalando konnte die Umsatzerlöse in allen Märkten deutlich steigern. Die Umsatzerlöse sind um 33,6 % gestiegen. Die Umsatzentwicklung geht überwiegend auf eine größere Anzahl an Bestellungen zurück.

(2.) UMSATZKOSTEN

45 UMSATZKOSTEN

IN MIO. EUR	01.01.-31.12.2015	01.01.-31.12.2014
Sachkosten	1.571,9	1.212,7
Personalkosten	52,2	42,6
Summe	1.624,0	1.255,3

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

Der Materialaufwand im Konzern beträgt insgesamt 1.467,4 Mio. EUR (Vorjahr: 1.126,5 Mio. EUR).

Zalando erzielte im Geschäftsjahr 2015 ein Bruttoergebnis vom Umsatz in Höhe von 1.334,1 Mio. EUR (Vorjahr: 958,7 Mio. EUR).

(3.) VERTRIEBSKOSTEN

46 VERTRIEBSKOSTEN

IN MIO. EUR	01.01.-31.12.2015	01.01.-31.12.2014
Sachkosten	936,8	658,7
Personalkosten	182,1	135,1
Summe	1.118,9	793,8

Die Vertriebskosten sind in 2015 um 325,1 Mio. EUR auf 1.118,9 Mio. EUR gestiegen und beinhalten Fulfillmentkosten in Höhe von 767,0 Mio. EUR (Vorjahr: 498,2 Mio. EUR) sowie Marketingkosten in Höhe von 351,9 Mio. EUR (Vorjahr: 295,6 Mio. EUR). Der Anstieg der Fulfillmentkosten ist in erster Linie auf externe betrügerische Handlungen zurückzuführen. Zalando ist bestrebt, das erstklassige Kundenerlebnis ständig zu verbessern. In den Fulfillmentkosten haben sich so einerseits Investitionen in einen schnelleren Versand und Investitionen in die Mobile- und Plattformtechnologie niederschlagen. Darüber hinaus haben andererseits Wertminderungen auf Forderungen die Kostenposition belastet. Sie sind Ausdruck kundenfreundlicherer Zahlungsmethoden, die im ersten Halbjahr 2015 zu einem gestiegenen Anteil von Bestellungen auf Rechnung und zu einem höheren Niveau von externem betrügerischem Handeln geführt haben.

(4.) VERWALTUNGSKOSTEN

47 VERWALTUNGSKOSTEN

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2015	01.01.–31.12.2014
Sachkosten	46,6	38,4
Personalkosten	82,4	70,8
Summe	129,0	109,2

Die Sachkosten beinhalten überwiegend Bürokosten, Abschreibungen sowie Aufwendungen für Rechtsberatung und andere Beratungsleistungen.

(5.) SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE

Die sonstigen betrieblichen Erträge in Höhe von 10,2 Mio. EUR (Vorjahr: 12,2 Mio. EUR) betreffen im Wesentlichen Erträge aus dem Anzeigengeschäft und aus Werbekostenzuschüssen sowie Erträge aus der Vermietung von Büroflächen, Gutschriften aus dem Partnerprogramm und sonstige Sachbezüge.

(6.) SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen in Höhe von 7,0 Mio. EUR (Vorjahr: 5,8 Mio. EUR) resultieren insbesondere aus periodenfremden Aufwendungen, Aufwendungen aus dem Partnerprogramm sowie den Vergütungen für den Aufsichtsrat.

(7.) FINANZERGEBNIS**48 FINANZERGEBNIS**

IN MIO. EUR	01.01.-31.12.2015	01.01.-31.12.2014
Zinsen und ähnliche Erträge	1,2	0,2
davon aus zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten	0,8	0,0
davon aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0,2	0,0
davon übrige Zinsen und ähnliche Erträge	0,2	0,0
davon von Banken	0,0	0,1
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-6,1	-4,6
davon aus finanziellen Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	-4,9	-3,1
davon aus zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten	-0,7	-0,3
davon übrige Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-0,5	-1,0
davon aus der Aufzinsung langfristiger Rückstellungen	-0,0	-0,2
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bilanzierten Finanzanlagen	-1,6	0,0
Übriges Finanzergebnis	3,5	0,0
davon aus Sicherungsgeschäften	2,4	0,6
davon aus Währungseffekten	1,2	-0,6
Finanzergebnis	-3,0	-4,5

Der Anstieg der Zinsen und ähnliche Erträge ist im Wesentlichen auf das höhere Volumen an Sicherungsgeschäften im aktuellen Berichtsjahr zurückzuführen.

Durch das gestiegenen Reverse-Factoring-Volumen haben sich die Zinsaufwendungen aus finanziellen Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten im Vergleich zum Vorjahr weiter erhöht. Durch das höhere Volumen an Sicherungsgeschäften sind auch die Zinsen aus Derivaten im Berichtsjahr stark angestiegen.

(8.) ERTRAGSTEUERN

Als Ertragsteuern sind die in den einzelnen Ländern gezahlten oder geschuldeten latenten Steuern und Steuern vom Einkommen und vom Ertrag erfasst. Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag setzen sich dabei aus Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer, Solidaritätszuschlag und den entsprechenden ausländischen Einkommen- und Ertragsteuern zusammen. Der Körperschaftsteuersatz in Deutschland für den Veranlagungszeitraum 2015 betrug unter Berücksichtigung des Solidaritätszuschlags wie im Vorjahr 15,8 %. Der maßgebliche Gewerbesteuer-satz hat sich aufgrund von geänderten gewerbesteuerlichen Zerlegungsbeträgen auf 14,8 % erhöht (Vorjahr: 13,3 %). Hieraus ergibt sich ein effektiver Konzernsteuersatz von 30,5 % (Vorjahr: 29,1 %).

Laufende und latente Steuern sind der folgenden Tabelle zu entnehmen.

49 ERTRAGSTEUERAUFWAND

IN MIO. EUR	01.01.-31.12.2015	01.01.-31.12.2014
Latente Steuern	47,1	-2,4
Laufende Steuern im Inland	-12,2	-8,0
Laufende Steuern im Ausland	0,0	-0,1
Summe	34,9	-10,5

Zalando hat in der Vergangenheit Verluste erwirtschaftet, die als Verlustvorträge geeignet sind, die Steuerlast sowohl im abgelaufenen Geschäftsjahr als auch in zukünftigen Geschäftsjahren zu mindern. So verfügt die Zalando-Gruppe zum Abschlussstichtag über körperschaftsteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 193,6 Mio. EUR (Vorjahr: 235,0 Mio. EUR) sowie über gewerbsteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 179,5 Mio. EUR (Vorjahr: 232,0 Mio. EUR). Sie entfallen im Wesentlichen auf die ZALANDO SE. Die Höhe dieser steuerlichen Verlustvorträge ist abhängig von der finalen Festsetzung durch die zuständigen Finanzverwaltungen.

Vor diesem Hintergrund hat Zalando die Aktivierung von aktiven latenten Steuern auf Verlustvorträge erneut hinterfragt. Aufgrund des zweiten profitablen Geschäftsjahres und der positiven Ergebniserwartungen in der Zukunft aktiviert Zalando in Übereinstimmung mit IAS 12 auf Basis der Steuerplanung aktive latente Steuern auf Verlustvorträge im Umfang von 52,3 Mio. EUR (Vorjahr: 1,1 Mio. EUR). Zalando geht davon aus, die Verlustvorträge mittelfristig zu verbrauchen.

Aus der Nutzung von steuerlichen Verlustvorträgen, auf die bislang keine aktiven latenten Steuern gebildet wurden, entstand im Berichtsjahr ein positiver Effekt auf das Steuerergebnis in Höhe von 16,9 Mio. EUR (Vorjahr: 11,9 Mio. EUR).

Im Vorjahr wurden daneben laufende Steueraufwendungen in Höhe von 1,8 Mio. EUR direkt mit dem Eigenkapital verrechnet.

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

50 STEUERÜBERLEITUNGSRECHNUNG

IN MIO. EUR	01.01.-31.12.2015	01.01.-31.12.2014
Ergebnis vor Steuern	86,6	57,6
Ertragssteuersatz Konzern	30,5 %	29,1 %
Erwarteter Steueraufwand	-26,4	-16,8
Steueranteil für:		
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	-5,6	-6,4
Aktivierung bisher nicht angesetzter Verlustvorträge	52,3	1,1
Bisher nicht angesetzte und im Berichtsjahr genutzte steuerliche Verlustvorträge	16,9	11,9
at-Equity bilanzierte Finanzanlagen	-0,5	0,0
Periodenfremde Steueraufwendungen	-0,3	-0,1
Steuersatzabweichungen	-0,5	0,0
davon Anteil von Tochterunternehmen mit höheren Steuersätzen	0,0	0,0
davon Anteil von Tochterunternehmen mit niedrigeren Steuersätzen	-0,5	0,0
Steuersatzänderungen	-0,2	0,0
Sonstiges	-0,7	-0,2
Ertragssteueraufwand laut Konzern-Gesamtergebnisrechnung	34,9	-10,5
<i>Effektiver Steuersatz</i>	<i>-40,3 %</i>	<i>18,2 %</i>

(9.) ERGEBNIS JE AKTIE

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

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie hat sich entsprechend der Verbesserung des Perioden-
ergebnisses von 0,21 EUR auf 0,49 EUR entwickelt.

Die in den Nenner einfließende durchschnittliche Aktienzahl wurde 2014 entsprechend den
Vorgaben des IAS 33 rückwirkend korrigiert.

51 ERGEBNIS JE AKTIE (EPS) UNVERWÄSSERT

IN MIO. EUR	01.01.-31.12.2015	01.01.-31.12.2014
Periodenergebnis (in Mio. EUR)	121,5	47,1
Unverwässerte gewichtete durchschnittliche Aktienanzahl (in Mio. Stück)	246,2	226,5
Gesamt (in EUR)	0,49	0,21

Das verwässerte Ergebnis je Aktie errechnet sich, indem das auf die Aktien entfallende Perioden-
ergebnis durch die verwässerte durchschnittliche gewichtete Anzahl der Aktien dividiert wird.

52 ERGEBNIS JE AKTIE (EPS) VERWÄSSERT

IN MIO. EUR	01.01.-31.12.2015	01.01.-31.12.2014
Periodenergebnis (in Mio. EUR)	121,5	47,1
Verwässerte gewichtete durchschnittliche Aktienanzahl (in Mio. Stück)	254,2	230,4
Gesamt (in EUR)	0,48	0,20

Bei der Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie wurden im Geschäftsjahr 2015 zusätzlich Mitarbeiteroptionen und Verträge, die in Stammaktien oder in bar erfüllt werden können, beachtet. In die Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie sind solche anteilsbasierten Vergütungen mit Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten jedoch nicht eingeflossen, die eine zum Abschlussstichtag noch nicht erreichte Erfolgsbedingung enthalten. Die im Geschäftsjahr 2015 unter dem SOP 2014 gewährten Optionen wurden daher bei der Berechnung des verwässerten Ergebnisses nicht berücksichtigt.

(10.) PERSONALAUFWAND

53 PERSONALAUFWAND

IN MIO. EUR	01.01.-31.12.2015	01.01.-31.12.2014
Löhne und Gehälter	266,5	209,2
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	50,1	39,3
davon für Altersversorgung	0,2	0,1
Summe	316,6	248,5

Im Geschäftsjahr 2015 waren im Konzern durchschnittlich 9.205 angestellte Mitarbeiter (Vorjahr: 7.496) beschäftigt. Die Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung sind um 5,0 Mio. EUR auf 22,9 Mio. EUR (Vorjahr: 17,9 Mio. EUR) gestiegen.

(11.) IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Die immateriellen Vermögenswerte haben sich wie folgt entwickelt:

54 ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE 2015

IN MIO. EUR	AKTIVIERTE ENTWICKLUNGS- KOSTEN	GEWERBLICHE SCHUTZRECHTE, ÄHNLICHE RECHTE UND WERTE SOWIE LIZENZEN	GELEISTETE ANZAHLUNGEN	SUMME
Anschaffungs- und Herstellungskosten				
Stand 01.01.2015	34,4	18,3	2,6	55,3
Zugänge	13,9	15,2	9,2	38,3
Umbuchungen	1,7	0,3	-2,0	0,0
Stand 31.12.2015	50,0	33,8	9,8	93,6
Abschreibungen				
Stand 01.01.2015	14,7	11,6	0,0	26,3
Zugänge	12,2	6,3	0,0	18,5
Stand 31.12.2015	26,9	17,9	0,0	44,8
Buchwerte				
Stand 31.12.2014	19,7	6,7	2,6	29,0
Stand 31.12.2015	23,1	15,9	9,8	48,8

55 ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE 2014

IN MIO. EUR	AKTIVIERTE ENTWICKLUNGS- KOSTEN	GEWERBLICHE SCHUTZRECHTE, ÄHNLICHE RECHTE UND WERTE SOWIE LIZENZEN	GELEISTETE ANZAHLUNGEN	SUMME
Anschaffungs- und Herstellungskosten				
Stand 01.01.2014	17,5	14,5	1,4	33,4
Zugänge	16,9	2,6	2,4	21,9
Umbuchungen	0,0	1,2	-1,2	0,0
Stand 31.12.2014	34,4	18,3	2,6	55,3
Abschreibungen				
Stand 01.01.2014	5,6	6,6	0,0	12,2
Zugänge	9,1	5,0	0,0	14,1
Stand 31.12.2014	14,7	11,6	0,0	26,3
Buchwerte				
Stand 31.12.2013	11,9	8,0	1,4	21,3
Stand 31.12.2014	19,7	6,7	2,6	29,0

Die Zugänge entfallen mit 23,1 Mio. EUR (Vorjahr: 18,8 Mio. EUR) in erster Linie auf aktivierte Entwicklungskosten, wovon 9,2 Mio. EUR (Vorjahr: 1,9 Mio. EUR) in den geleisteten Anzahlungen enthalten sind. Es handelt sich dabei ausschließlich um Herstellungskosten für selbst erstellte Software.

Forschungskosten sind in unwesentlicher Höhe angefallen und wurden unmittelbar erfolgswirksam erfasst.

Immaterielle Vermögenswerte mit unbegrenzter Nutzungsdauer liegen mit Ausnahme der angesetzten Markenrechte und Domains von 0,7 Mio. EUR (Vorjahr: 0,7 Mio. EUR) nicht vor. Diesen Vermögenswerten wurde eine unbegrenzte Nutzungsdauer zugewiesen, da keine rechtlichen, regulatorischen, vertraglichen, wettbewerbsbedingten, wirtschaftlichen oder anderen Faktoren vorliegen, welche die Nutzungsdauer beschränken würden.

In der Berichtsperiode wurden planmäßige Abschreibungen in Höhe von 18,5 Mio. EUR (Vorjahr: 14,1 Mio. EUR) vorgenommen. Davon sind 0,7 Mio. EUR (Vorjahr: 2,1 Mio. EUR) in den Umsatzkosten, 13,4 Mio. EUR (Vorjahr: 6,7 Mio. EUR) in den Vertriebskosten und 4,4 Mio. EUR (Vorjahr: 5,3 Mio. EUR) in den Verwaltungskosten erfasst.

(12.) SACHANLAGEN

Die Sachanlagen haben sich wie folgt entwickelt:

56 ENTWICKLUNG DER SACHANLAGEN 2015

IN MIO. EUR	TECHNISCHE ANLAGEN UND MASCHINEN	ANDERE ANLAGEN, BETRIEBS- UND GESCHÄFTS-AUSSTATTUNG	BAUTEN AUF FREMDEN GRUNDSTÜCKEN	GELEISTETE ANZAHLUNGEN	SUMME
Anschaffungs- und Herstellungskosten					
Stand 01.01.2015	75,3	57,5	0,0	1,1	133,9
Zugänge	4,2	16,4	0,4	12,0	33,0
Umbuchungen	21,0	-20,9	0,3	-0,4	0,0
Stand 31.12.2015	100,5	53,0	0,7	12,7	166,9
Abschreibungen					
Stand 01.01.2015	7,4	15,5	0,0	0,0	22,9
Zugänge	7,1	8,7	0,0	0,0	15,8
Umbuchungen	1,2	-1,4	0,2	0,0	0,0
Stand 31.12.2015	15,7	22,8	0,2	0,0	38,7
Buchwerte					
Stand 31.12.2014	67,9	42,0	0,0	1,1	111,0
Stand 31.12.2015	84,8	30,2	0,5	12,7	128,2

57 ENTWICKLUNG DER SACHANLAGEN 2014

IN MIO. EUR	TECHNISCHE ANLAGEN UND MASCHINEN	ANDERE ANLAGEN, BETRIEBS- UND GESCHÄFTS-AUSSTATTUNG	BAUTEN AUF FREMDEN GRUNDSTÜCKEN	GELEISTETE ANZAHLUNGEN	SUMME
Anschaffungs- und Herstellungskosten					
Stand 01.01.2014	22,8	47,3	0,0	46,5	116,6
Zugänge	7,2	8,9	0,0	1,4	17,5
Abgänge	-0,2	0,0	0,0	0,0	-0,2
Umbuchungen	45,5	1,3	0,0	-46,8	0,0
Stand 31.12.2014	75,3	57,5	0,0	1,1	133,9
Abschreibungen					
Stand 01.01.2014	1,5	9,4	0,0	0,0	10,9
Zugänge	5,9	6,1	0,0	0,0	12,0
Stand 31.12.2014	7,4	15,5	0,0	0,0	22,9
Buchwerte					
Stand 31.12.2013	21,3	37,9	0,0	46,5	105,7
Stand 31.12.2014	67,9	42,0	0,0	1,1	111,0

Die Zugänge betreffen überwiegend die Betriebs- und Geschäftsausstattung sowie Investitionen in den Ausbau der Logistikstandorte Erfurt und Mönchengladbach.

Die planmäßigen Abschreibungen der Sachanlagen von 15,8 Mio. EUR (Vorjahr: 12,0 Mio. EUR) sind in Höhe von 2,2 Mio. EUR (Vorjahr: 1,7 Mio. EUR) in den Umsatzkosten, in Höhe von 10,9 Mio. EUR (Vorjahr: 8,6 Mio. EUR) in den Vertriebskosten und in Höhe von 2,7 Mio. EUR (Vorjahr: 1,7 Mio. EUR) in den Verwaltungskosten erfasst.

(13.) LANGFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE UND NICHT FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Die langfristigen finanziellen Vermögenswerte beinhalten im Wesentlichen Zahlungsmittel in Höhe von 13,0 Mio. EUR (Vorjahr: 48,3 Mio. EUR), die einer Verfügungsbeschränkung unterliegen.

Die langfristigen nicht finanziellen Vermögenswerte resultieren überwiegend aus der periodischen Abgrenzung von Aufwendungen für bereits geleistete Zahlungen.

(14.) NACH DER EQUITY-METHODE BILANZIERTE FINANZANLAGEN

Zalando hat zum 20. Mai 2015 eine Beteiligung von 20,0 % an der Anatwine Ltd., Cheltenham, Großbritannien erworben. Durch den Erwerb dieser Beteiligung verfügt Zalando über einen maßgeblichen Einfluss. Anatwine bietet Integrationslösungen an, die es Modemarken ermöglichen, ihre Ware über Online-Marktplätze zu verkaufen.

Der Beteiligungsbuchwert der nach der Equity-Methode bilanzierten Finanzanlagen hat sich nach erfolgter Ergebnisfortschreibung seitdem um 1,6 Mio. EUR verringert.

(15.) VORRÄTE UND GELEISTETE ANZAHLUNGEN

Als Vorräte wird der Bestand an Waren, der sich im Wesentlichen aus den Warengruppen Schuhe und Textilien zusammensetzt, in Höhe von 493,5 Mio. EUR (Vorjahr: 348,4 Mio. EUR) ausgewiesen.

Auf Vorräte und den aus dem Herausgabeanspruch auf zu retournierende Waren sind Wertminderungen in Höhe von 71,4 Mio. EUR (Vorjahr: 57,4 Mio. EUR) gebildet. Die Aufwendungen für Wertminderungen auf Vorräte betragen im Berichtsjahr 79,8 Mio. EUR (Vorjahr: 63,4 Mio. EUR).

Die geleisteten Anzahlungen betreffen bestellte Waren.

(16.) FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

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

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

58 ENTWICKLUNG DER WERTMINDERUNGEN AUF FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

IN MIO. EUR	31.12.2015	31.12.2014
Kumulierte Wertminderungen zum 01.01.	63,3	52,1
Zuführungen pauschalierter Einzelwertberichtigung	80,9	23,2
Verbräuche	-11,4	-10,7
Auflösungen	0,0	-1,3
Wechselkurseffekte und sonstige Änderungen	0,1	0,0
Kumulierte Wertminderungen zum 31.12.	132,9	63,3

Die Zuführungen zu den Wertminderungen betragen im Berichtsjahr 80,9 Mio. EUR (Vorjahr: 23,2 Mio. EUR). Von den zum 31. Dezember des Vorjahres bestehenden Wertminderungen wurden 11,4 Mio. EUR (Vorjahr: 10,7 Mio. EUR) in Anspruch genommen und 0,0 Mio. EUR (Vorjahr: 1,3 Mio. EUR) aufgelöst. Darüber hinaus beliefen sich die Forderungsverluste für uneinbringliche Forderungen im Geschäftsjahr auf 24,1 Mio. EUR (Vorjahr: 0,6 Mio. EUR).

Der Anstieg der Wertminderungen gegenüber dem Vorjahr resultiert aus kundenfreundlicheren Zahlungsmethoden, die vor allem im ersten Halbjahr des Berichtsjahres zu einem gestiegenen Anteil von Bestellungen auf Rechnung und zu einem höheren Niveau von betrügerischem Handeln geführt haben.

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

(17.) SONSTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE UND SONSTIGE NICHT FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen finanziellen Vermögenswerte in Höhe von 175,9 Mio. EUR (Vorjahr: 13,6 Mio. EUR) beinhalten im Wesentlichen Finanzanlagen mit einer ursprünglichen Laufzeit zwischen drei und zwölf Monaten in Höhe von 155,0 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR), debitorische Kreditoren in Höhe von 5,9 Mio. EUR (Vorjahr: 3,5 Mio. EUR) und Forderungen aus Personalkostenzuschüssen in Höhe von 4,4 Mio. EUR (Vorjahr: 4,3 Mio. EUR).

Die sonstigen nicht finanziellen Vermögenswerte in Höhe von 66,7 Mio. EUR (Vorjahr: 37,7 Mio. EUR) beinhalten überwiegend den Herausgabeanspruch aus erwarteten Retouren in Höhe von 34,5 Mio. EUR (Vorjahr: 24,6 Mio. EUR), Forderungen aus Umsatzsteuer in Höhe von 21,0 Mio. EUR (Vorjahr: 5,5 Mio. EUR) sowie Abgrenzungsposten mit 4,9 Mio. EUR (Vorjahr: 4,8 Mio. EUR).

(18.) ZAHLUNGSMITTEL UND ZAHLUNGSMITTELÄQUIVALENTE

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

59 ZAHLUNGSMITTEL UND ZAHLUNGSMITTELÄQUIVALENTE

IN MIO. EUR	31.12.2015	31.12.2014
Geldmarktfonds	439,7	520,0
Bankguthaben	391,5	339,9
Kurzfristige Geldanlagen	145,0	190,0
Kassenbestand	0,0	0,1
Unterwegs befindliche Gelder	0,0	0,9
Summe	976,2	1.051,0

(19.) EIGENKAPITAL

Die Muttergesellschaft des Zalando-Konzerns, die ZALANDO SE, hat zum Abschlussstichtag 247.059.518 (Vorjahr: 244.762.223) auf den Inhaber lautende Stammaktien ohne Nennbetrag (Stückaktien) ausgegeben. Jede Aktie repräsentiert einen anteiligen Betrag des Gezeichneten Kapitals von 1,00 EUR und berechtigt zu einer Stimme in der Hauptversammlung der Gesellschaft.

Das Gezeichnete Kapital der Muttergesellschaft wurde im Laufe des Geschäftsjahres 2015 durch teilweise Ausnutzung des Genehmigten Kapital 2013 um insgesamt 2,3 Mio. EUR auf 247,1 Mio. EUR erhöht. Es ist voll eingezahlt.

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

60 GENEHMIGTES UND BEDINGTES KAPITAL

	BETRAG IN MIO. EUR	ANZAHL DER STÜCKAKTIEN	ZWECK
Genehmigtes Kapital 2013	3,1	3.062.125	Bedienung von Bezugsrechten aus den COPs und dem SOP 2011 bis zum 28.10.2018
Genehmigtes Kapital 2015	94,7	94.694.847	Kapitalerhöhung gegen Bar- oder Sacheinlagen bis zum 01.06.2020
Bedingtes Kapital 2013	9,8	9.817.500	Bedienung von Bezugsrechten aus dem SOP 2013
Bedingtes Kapital 2014	6,7	6.732.000	Bedienung von Bezugsrechten aus dem SOP 2014
Bedingtes Kapital 2015	73,9	73.889.248	Ausgabe von Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen bis zum 01.06.2020

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

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

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

Die Kapitalrücklage beträgt 1.140,9 Mio. EUR (Vorjahr: 1.120,4 Mio. EUR). Im Berichtsjahr erfolgten Beitragszuführungen aus anteilsbasierten Vergütungen nach IFRS 2 in Höhe von 17,9 Mio. EUR (Vorjahr: 19,8 Mio. EUR). Im Zusammenhang mit der Aktivierung von latenten Steueransprüchen aus steuerlichen Verlustvorträgen wurde der Ertragssteuervorteil aus den Transaktionskosten des Börsenganges um 2,5 Mio. EUR erhöht, wodurch sich die Kapitalrücklage um diesen Betrag erhöht.

Die Eigenkapitalentwicklung des Vorjahres ist insbesondere durch den Börsengang beeinflusst. So erhöhte sich hierdurch das Gezeichnete Kapital um 24,5 Mio. EUR und die Kapitalrücklage um 500,8 Mio. EUR. Daneben wurden mit Beschluss der Hauptversammlung Kapitalrücklagen in Höhe von 220,1 Mio. EUR in Gezeichnetes Kapital umgewandelt. Die Transaktionskosten, welche im Zusammenhang mit der Eigenkapitalbeschaffung durch den Börsengang entstanden sind, haben die Kapitalrücklage im Vorjahr unter Berücksichtigung des Ertragsteuervorteils um 13,4 Mio. EUR gemindert.

In den Sonstigen Rücklagen sind die Effekte aus dem Cashflow-Hedging in Höhe von 1,9 Mio. EUR (Vorjahr: 1,4 Mio. EUR) sowie die latenten Steuern auf die sich dadurch ergebenden Bewertungsunterschiede von -0,6 Mio. EUR (Vorjahr: -0,4 Mio. EUR) erfasst. Aufgrund von Cashflow-Hedging wurden im Berichtsjahr aus den Sonstigen Rücklagen Erträge in Höhe von 6,7 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR) in die Umsatzerlöse sowie Erträge in Höhe von 1,4 Mio. EUR (Vorjahr: Erträge 0,5 Mio. EUR) in die Umsatzkosten umgebucht. Zusätzlich wurden im Berichtsjahr Aufwendungen in Höhe von 0,2 Mio. EUR (Vorjahr: Aufwendungen 0,1 Mio. EUR) aus Zins sicherungsinstrumenten in das Finanzergebnis umgebucht.

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

Der Bilanzverlust resultiert aus Verlustvorträgen der vergangenen Berichtsperioden sowie dem in der aktuellen Berichtsperiode entstandenen Periodenergebnis.

Die Entwicklung des Eigenkapitals ist in der Eigenkapitalveränderungsrechnung dargestellt.

(20.) ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGEN

Die von Zalando gewährten anteilsbasierten Vergütungszusagen sind vorwiegend als Pläne mit Ausgleich durch eigene Eigenkapitalinstrumente und in begrenztem Umfang als Pläne mit Barausgleich ausgestaltet.

PLÄNE MIT AUSGLEICH DURCH EIGENKAPITALINSTRUMENTE

Überblick

Zum Abschlussstichtag sind verschiedene anteilsbasierte Vergütungszusagen mit Ausgleich durch eigene Eigenkapitalinstrumente in Kraft. Für Zwecke der Berichterstattung wurden vergleichbare Pläne zusammengefasst dargestellt. Zalando unterscheidet vier Arten von Vergütungszusagen: Erstens die „Call Option Programs“ (nachfolgend kurz: COPs), zweitens das „Stock Option Program 2011“ (nachfolgend kurz: SOP 2011), drittens das „Stock Option Program 2013“ (nachfolgend kurz: SOP 2013) und viertens das „Stock Option Program 2014“ (nachfolgend kurz: SOP 2014).

Call Option Programs (COPs)

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

Die Begünstigten können die gewährten Optionsrechte in Teiltranchen verdienen. Die Optionen werden ausübbar, wenn der Begünstigte über den Erdienungszeitraum der jeweiligen Teiltranche bei Zalando angestellt ist. Die Optionsrechte verfallen, sofern der Begünstigte den Konzern vor Ablauf des Erdienungszeitraums verlässt. Die Begünstigten haben keinen Anspruch auf Barausgleich.

Die im Rahmen der COPs abgeschlossenen Verträge variieren hinsichtlich der Anzahl der insgesamt in Aussicht gestellten Optionen, der Anzahl von Teiltranchen, die eine Vergütungszusage umfasst, und hinsichtlich der Länge der Erdienungszeiträume. Die von Zalando gewährten Vergütungszusagen wurden zu verschiedenen Zeitpunkten erteilt. Die von der Gesellschaft ausgegebenen Optionen sind mit Eintreten der Unverfallbarkeit ausübbar.

Die gewährten Optionsrechte waren zum Abschlussstichtag erdient und ausgeübt.

61 ENTWICKLUNG DER IM RAHMEN DER COPS AUSGEGEBENEN OPTIONEN

IN MIO. EUR	ANZAHL	GEWICHTETER DURCHSCHNITTLICHER AUSÜBUNGSPREIS (IN EUR)
Zum 01.01.2014 ausstehende Optionen	2.264.570	1,00
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	13.090	1,00
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	20.570	1,00
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
In der Berichtsperiode durch Neuzusagen im SOP 2014 abgelöste Optionen	168.300	1,00
Zum 31.12.2014 ausstehende Optionen	2.062.610	1,00
Zum 31.12.2014 ausübbarer Optionen	2.040.170	1,00
Zum 01.01.2015 ausstehende Optionen	2.062.610	1,00
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	94.435	1,00
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	1.968.175	1,00
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2015 ausstehende Optionen	0,00	0,00
Zum 31.12.2015 ausübbarer Optionen	0,00	0,00

Die Begünstigten können unverfallbare Optionen zeitlich unbefristet ausüben. Der gewichtete durchschnittliche Anteilswert am Tag der Ausübung einer in der Berichtsperiode 2015 ausgeübten Option beträgt 25,16 EUR (Vorjahr: 15,63 EUR).

Verschiedene Mitarbeiter haben im Jahr 2014 ihre unter den COPS noch nicht erdienten Optionen aufgegeben und sind stattdessen in das SOP 2014 gewechselt. Zalando hat diesen Wechsel als Modifikation der bestehenden Zusage abgebildet. Der zusätzlich gewährte, auf den Zeitpunkt des Wechsels berechnete beizulegende Zeitwert in Höhe von 10,9 Mio. EUR wird daher über die Laufzeit der Teiltranchen von SOP 2014 aufwandswirksam erfasst. Der zusätzliche beizulegende Zeitwert umfasst im Wesentlichen den auf den Gewährungszeitpunkt berechneten beizulegenden Zeitwert der Neuzusagen.

SOP 2011

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 3.085.500 neuen Aktien der Gesellschaft berechtigen. Der Ausübungspreis beträgt 5,65 EUR je Option. Jede Option berechtigt den Begünstigten zum Erwerb eines Anteils. Die Ausgabe von Optionsrechten im Rahmen des SOP 2011 ist abgeschlossen.

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

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

62 ENTWICKLUNG DER IM RAHMEN DES SOP 2011 AUSGEGEBENEN OPTIONEN

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

Die von der Gesellschaft ausgegebenen Optionen sind mit Eintreten der Unverfallbarkeit ausübbar. Die Begünstigten können unverfallbare Optionen zeitlich unbefristet ausüben.

Der gewichtete durchschnittliche Anteilswert am Tag der Ausübung einer in der Berichtsperiode ausgeübten Option beträgt 26,34 EUR.

SOP 2013

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

Die Vorstandsmitglieder können die Optionsrechte in 60 Teiltranchen über einen Zeitraum von fünf Jahren erdienen. Die Dienstbedingung einer Tranche ist erfüllt, wenn der Begünstigte über den Erdienungszeitraum der jeweiligen Teiltranche bei Zalando angestellt ist. Die Leistungsbedingung setzt voraus, dass Zalando über einen ab dem Tag der Gewährung beginnenden Zeitraum von vier Jahren ein vertraglich geregeltes Umsatzwachstum erreicht. Wird das vertragliche Umsatzziel nicht erreicht, verfallen die Optionen ersatzlos. Die Stillhaltefrist beginnt am Tag der Optionsgewährung. Sie beträgt ebenfalls vier Jahre. Die Begünstigten können

ausübbarer Optionen nach dem Ablauf der Stillhaltefrist in einem Zeitraum von fünf Jahren innerhalb bestimmter Zeitfenster ausüben. Im fünfjährigen Ausübungszeitraum sind die Optionen jeweils innerhalb von drei Wochen nach der Veröffentlichung von Quartals-, Halbjahres- und Jahresabschlüssen ausübbar. Die Begünstigten haben keinen Anspruch auf Barausgleich.

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

63 ENTWICKLUNG DER IM RAHMEN DES SOP 2013 AUSGEGEBENEN OPTIONEN

IN MIO. EUR	ANZAHL	GEWICHTETER DURCHSCHNITTLICHER AUSÜBUNGSPREIS (IN EUR)
Zum 01.01.2014 ausstehende Optionen	9.817.500	15,63
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2014 ausstehende Optionen	9.817.500	15,63
Zum 31.12.2014 ausübbarer Optionen	1.952.280	15,63
Zum 01.01.2015 ausstehende Optionen	9.817.500	15,63
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2015 ausstehende Optionen	9.817.500	15,63
Zum 31.12.2015 ausübbarer Optionen	3.904.560	15,63

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

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

SOP 2014

Das SOP 2014 berechtigt führende Mitglieder des unter dem Vorstand angesiedelten Managements zum Bezug von insgesamt 6.468.554 Anteilen der ZALANDO SE. Die Optionsrechte werden ausübbar, sofern die Begünstigten erstens die vorgesehene Dienstzeit einer Tranche ableisten, zweitens die in SOP 2014 enthaltene Leistungsbedingung erfüllt und drittens die Stillhaltefrist verstrichen ist. Der Ausübungspreis beträgt in Abhängigkeit vom jeweiligen Gewährungszeitpunkt der Option 17,72 EUR, 22,79 EUR, 25,03 EUR, 29,92 EUR und 30,48 EUR je Option. Jede Option berechtigt den Begünstigten zum Erwerb eines Anteils. Unter dem SOP 2014 können insgesamt 6.732.000 Optionsrechte ausgegeben werden.

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

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

64 ENTWICKLUNG DER IM RAHMEN DES SOP 2014 AUSGEGEBENEN OPTIONEN

IN MIO. EUR	ANZAHL	GEWICHTETER DURCHSCHNITTLICHER AUSÜBUNGSPREIS (IN EUR)
Zum 01.01.2014 ausstehende Optionen	0	0
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	5.310.800	17,72
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	–	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	–	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	–	–
Zum 31.12.2014 ausstehende Optionen	5.310.800	17,72
Zum 31.12.2014 ausübbarer Optionen	331.905	17,72
Zum 01.01.2015 ausstehende Optionen	5.310.800	17,72
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	1.279.100	24,87
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	121.346	17,72
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2015 ausstehende Optionen	6.468.554	19,13
Zum 31.12.2015 ausübbarer Optionen	1.828.789	18,32

Der gewichtete Durchschnitt der restlichen Vertragslaufzeit der ausstehenden Optionen (gemeint ist der Zeitraum bis zum Verfalltag der Optionen) beträgt zum Abschlussstichtag sieben Jahre und acht Monate (Vorjahr: acht Jahre und sechs Monate).

Der gewichtete durchschnittliche beizulegende Zeitwert einer im Berichtszeitraum unter dem SOP 2014 neu gewährten Option beträgt 8,86 EUR (Vorjahr: 3,35 EUR). Der beizulegende Zeitwert der Optionsrechte setzt sich zusammen aus dem inneren Wert und dem Zeitwert multipliziert mit der Wahrscheinlichkeit für das voraussichtliche Erreichen der Leistungsbedingung. Der beizulegende Zeitwert der Option wurde mithilfe des Black/Scholes-Optionspreismodells berechnet. Die in die Berechnung der neu gewährten Optionen eingeflossenen Inputparameter sind in der folgenden Übersicht zusammengefasst:

65 PARAMETER DES SOP 2014

IN MIO. EUR	01.01.-31.12.2015	01.01.-31.12.2014
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (EUR)	27,80	16,28
Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (EUR)	24,87	17,72
Erwartete Volatilität (%)	35,3	32,9
Erwartete Optionslaufzeit (Jahre)	4,1	4,1
Erwartete Dividenden (%)	0,0	0,0
Fristenäquivalenter risikoloser Zinssatz (%)	-0,1	0,4
Wahrscheinlichkeit für das Erreichen des Leistungsziels (%)	94,5	86,6

Die in das Bewertungsmodell einfließenden Parameter wurden folgendermaßen bestimmt: Der herangezogene Anteilswert wurde im Geschäftsjahr 2014 transaktionsbezogen, das heißt unter Berücksichtigung historischer Anteilskäufe, bestimmt. Im Geschäftsjahr 2015 wurden die Handelskurse der Zalando-Aktien verwendet. Die in das Modell einfließende erwartete Volatilität basiert in erster Linie auf Vergangenheitswerten börsennotierter Vergleichsunternehmen. Die erwartete Optionslaufzeit wurde mit Blick auf die in IFRS 2.B18 enthaltenen Faktoren zur frühzeitigen Ausübung bestmöglich geschätzt. Der fristenäquivalente, risikolose Zinssatz wurde mithilfe der Svensson-Methode errechnet. Die Wahrscheinlichkeit, mit der die Leistungsbedingung voraussichtlich erfüllt wird, wurde soweit wie möglich anhand von Marktannahmen bestimmt.

ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGSZUSAGEN MIT BARAUSGLEICH

Zalando hat führenden Mitgliedern des unter dem Vorstand angesiedelten Managements ein virtuelles Optionsprogramm gewährt, dessen Auszahlung einen Exit im Sinne der Vergütungsvereinbarung voraussetzt. Eine Auszahlungsbedingung wurde mit dem IPO der Gesellschaft letztes Jahr erfüllt. Den Begünstigten stand eine Auszahlung zu, wenn sie die Dienstbedingung der jeweiligen Tranche erfüllt hatten. Zum Abschlussstichtag sind die Dienstbedingungen der einzelnen Mitarbeiter entweder fast vollständig erfüllt oder die begünstigten Mitarbeiter haben noch nicht erdiente Tranchen verfallen lassen, um am SOP 2014 zu partizipieren. Die im Geschäftsjahr 2015 erfolgte Auszahlung bemaß sich nach der Anzahl virtueller Optionen multipliziert mit dem IPO-Emissionskurs von 21,50 EUR.

Zum Abschlussstichtag hat Zalando 0,1 Mio. EUR (Vorjahr: 3,0 Mio. EUR) für anteilsbasierte Vergütungen mit Barausgleich passiviert.

FÜR ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGSZUSAGEN ERFASSTER GESAMTAUFWAND

In den Geschäftsjahren 2015 und 2014 wurden aus anteilsbasierten Vergütungszusagen insgesamt folgende Aufwendungen erfasst:

66 AUFWENDUNGEN AUS ANTEILSBASIERTEN VERGÜTUNGEN

IN MIO. EUR	01.01.-31.12.2015	01.01.-31.12.2014
Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten	17,9	19,8
Ausgleich in bar	0,0	1,0
Erfasster Gesamtaufwand	17,9	20,8

Die aus anteilsbasierten Vergütungen mit Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten im Geschäftsjahr 2014 verbuchten Aufwendungen beinhalten den im Zuge des IPO an Mitarbeiter gewährten Rabatt für den Bezug von Aktien der Gesellschaft in Höhe von 1,0 Mio. EUR.

(21.) RÜCKSTELLUNGEN

Die Entwicklung der Rückstellungen für das Berichtsjahr stellt sich wie folgt dar:

67 ENTWICKLUNG DER RÜCKSTELLUNGEN

IN MIO. EUR	01.01.2015	VERBRAUCH	ZUFÜHRUNG	ZINSAUFWAND	31.12.2015
Rückbauverpflichtungen	5,5	0,3	3,2	0,0	8,5
Sonstige Rückstellungen	0,8	0,5	0,3	0,0	0,6
Summe	6,3	0,8	3,5	0,0	9,1

Die Rückstellungen für Rückbauverpflichtungen betreffen ausschließlich Mietereinbauten. Die sonstigen Rückstellungen betreffen Rückstellungen für Aufbewahrungspflichten und für belastende Verträge.

Die folgende Tabelle zeigt die Fristigkeiten der Rückstellungen zum Ende des Geschäftsjahres 2015 auf:

68 RÜCKSTELLUNGEN NACH FRISTIGKEIT

IN MIO. EUR	RESTLAUFZEIT			GESAMT
	BIS 1 JAHR	1-5 JAHRE	ÜBER 5 JAHRE	
Rückbauverpflichtungen	0,0	0,8	7,6	8,5
Sonstige Rückstellungen	0,0	0,0	0,6	0,6
Summe	0,0	0,8	8,3	9,1

(22.) ZUWENDUNGEN DER ÖFFENTLICHEN HAND

Die Zuwendungen resultieren ausschließlich aus Aufwandszuschüssen für Personalkosten. Die Auszahlungsbedingungen wurden seitens Zalando alle erfüllt, jedoch wurden die Mittel noch nicht vollständig abgerufen.

(23.) VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN UND ÄHNLICHE SCHULDEN UND ERHALTENE ANZAHLUNGEN

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden haben sich um 153,7 Mio. EUR auf 645,8 Mio. EUR erhöht.

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

Wesentliche Verbindlichkeiten in fremder Währung bestehen wie im Vorjahr zum Abschlussstichtag nicht.

Die erhaltenen Anzahlungen betreffen Kundenanzahlungen auf Bestellungen.

(24.) KURZFRISTIGE SONSTIGE NICHT FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN, SONSTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN UND VERBINDLICHKEITEN AUS ERTRAGSTEUERN

Die kurzfristigen sonstigen nicht finanziellen Verbindlichkeiten in Höhe von 66,1 Mio. EUR (Vorjahr: 57,3 Mio. EUR) resultieren überwiegend aus Gutscheinverbindlichkeiten in Höhe von 11,2 Mio. EUR (Vorjahr: 9,5 Mio. EUR), Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern in Höhe von 9,4 Mio. EUR (Vorjahr: 7,6 Mio. EUR) sowie Verbindlichkeiten aus Umsatzsteuer in Höhe von 39,5 Mio. EUR (Vorjahr: 37,1 Mio. EUR). Die Verbindlichkeiten aus dem Verkauf von Geschenkgutscheinen werden in Höhe der erwarteten Inanspruchnahme angesetzt.

Die kurzfristigen sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten in Höhe von 71,8 Mio. EUR (Vorjahr: 61,9 Mio. EUR) beinhalten im Wesentlichen die Rückerstattungsverpflichtungen gegenüber Kunden in Höhe von 46,1 Mio. EUR (Vorjahr: 39,6 Mio. EUR) aus Retouren sowie kreditorische Debitoren in Höhe von 20,4 Mio. EUR (Vorjahr: 14,3 Mio. EUR).

(25.) FINANZVERBINDLICHKEITEN

Die Finanzverbindlichkeiten bestehen gegenüber Kreditinstituten und dienen der Finanzierung der Logistikstandorte. Nähere Ausführungen finden sich unter Punkt 03.5.8 Sonstige Angaben – Risiken aus Finanzinstrumenten und Finanzrisikomanagement.

(26.) ANGABEN ZUR KAPITALFLUSSRECHNUNG

Die Kapitalflussrechnung zeigt die Veränderung des Bestands an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten im Konzern im Laufe der Berichtsperiode durch Mittelzuflüsse und Mittelabflüsse.

Die Zahlungsströme werden getrennt nach Herkunft und Verwendung aus der laufenden Geschäftstätigkeit sowie aus der Investitions- und Finanzierungstätigkeit ausgewiesen. Die Finanzmitteländerung aus laufender Geschäftstätigkeit wird, ausgehend vom Ergebnis nach Steuern, indirekt abgeleitet. Die Mittelzuflüsse und Mittelabflüsse aus Investitions- und Finanzierungstätigkeit werden direkt ermittelt.

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

Die Kapitalbindung im Nettoumlaufvermögen hat sich gegenüber dem Vorjahr kaum geändert und bleibt weiterhin neutral. Das Nettoumlaufvermögen, das sich aus den Vorräten, den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden zusammensetzt, beträgt zum 31. Dezember 2015 –2,6 Mio. EUR (Vorjahr: –3,7 Mio. EUR), eine nur unwesentliche Veränderung gegenüber dem Vorjahr.

Der negative Cashflow aus der Investitionstätigkeit resultiert aus Investitionen in die Logistikinfrastruktur, die insbesondere die Logistikzentren in Erfurt und Mönchengladbach betreffen. Zudem erfolgten Investitionen in selbst erstellte Software sowie Investitionen in die Betriebs- und Geschäftsausstattung. Der Konzern hat im Berichtsjahr Finanzmittel in Termingelder mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als drei und weniger als zwölf Monaten investiert, die im investiven Cashflow ausgewiesen werden. Zum 31. Dezember 2015 waren 155,0 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR) in diese Termingelder investiert.

Der frei verfügbare Cashflow hat sich im Geschäftsjahr von 123,8 Mio. EUR im Vorjahr um 81,2 Mio. EUR auf 42,6 Mio. EUR verschlechtert. Die Verschlechterung beruht im Wesentlichen auf einem geringeren Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit sowie einem Anstieg der Investitionen im Vergleich zum Vorjahr.

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit im Vorjahr beinhaltet fast ausschließlich die Kapitaleinzahlungen aus dem Börsengang im Oktober 2014.

Die Summe aus dem frei verfügbaren Finanzmittelbestand und den Termingeldern mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als drei und weniger als zwölf Monaten hat sich im Berichtsjahr durch den positiven frei verfügbaren Cashflow sowie die Freigabe von Zahlungsmitteln, die einer Verfügungsbeschränkung unterlagen, um 80,3 Mio. EUR im Vergleich zum Vorjahr auf 1.131,2 Mio. EUR erhöht.

(27.) LATENTE STEUERN

Zu den Stichtagen der Berichts- und der Vergleichsperiode ergeben sich die nachfolgend dargestellten aktiven und passiven latenten Steuern.

69 ZUORDNUNG UND HERKUNFT VON LATENTEN STEUERN

IN MIO. EUR	AKTIVISCHE LATENTE STEUERN		PASSIVISCHE LATENTE STEUERN		SALDO	
	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2014
Immaterielle Vermögenswerte	0,1	0,0	10,6	6,3	-10,5	-6,3
Sachanlagen	0,0	0,0	2,8	1,8	-2,8	-1,8
Vorräte	0,0	0,0	1,2	0,9	-1,2	-0,9
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1,0	0,0	1,6	1,0	-0,6	-1,0
Rückstellungen	2,4	1,6	0,0	0,0	2,4	1,6
Sonstige finanzielle und nicht finanzielle Verbindlichkeiten	1,7	1,1	0,0	0,1	1,6	1,0
Verlustvorräte	57,8	5,7	0,0	0,0	57,8	5,7
Summe	63,0	8,4	16,3	10,1	46,7	-1,7
Saldierung	-15,5	-7,5	-15,5	-7,5	0,0	0,0
Bilanzierung latenter Steueransprüche und Steuerschulden	47,5	0,9	0,8	2,6	46,7	-1,7

Erfolgsneutrale Veränderungen beizulegender Zeitwerte von zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten (cash flow hedges) hatten einen eigenkapitalreduzierenden Effekt aus latenten Steuern in Höhe von 0,6 Mio. EUR (Vorjahr: 0,4 Mio. EUR), der im sonstigen Ergebnis enthalten ist. Darüber hinaus wurden im Berichtsjahr 2,5 Mio. EUR der Verlustvorräte erfolgsneutral mit dem Eigenkapital verrechnet, was aus dem Ertragssteuervorteil der Transaktionskosten für die Eigenkapitalbeschaffung in 2014 resultiert.

Von den aktiven latenten Steuern auf Verlustvorräte entfallen im Berichtsjahr 2015 57,1 Mio. EUR (Vorjahr: 4,8 Mio. EUR) auf die ZALANDO SE und 0,7 Mio. EUR (Vorjahr: 0,9 Mio. EUR) auf das Tochterunternehmen zLabels GmbH. Die jeweiligen Aktivierungen basieren auf den erwarteten steuerlichen Ergebnissen im Planungszeitraum.

Passivische temporäre Differenzen in Höhe von 0,6 Mio. EUR wurden erfolgsneutral gebildet (Vorperiode: 0,4 Mio. EUR).

(28.) FINANZINSTRUMENTE

70 BUCH- UND MARKTWERTE VON FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTEN UND VERBINDLICHKEITEN 2015

IN MIO. EUR	KATEGORIE GEMÄSS IAS 39*	WERTANSATZ BILANZ NACH IAS 39					BEIZULEGEN- DER ZEIT- WERT ZUM 31.12.2015**
		BUCH- WERT ZUM 31.12.2015	FORT- GEFÜHRTE ANSCHAF- FUNGS- KOSTEN	BEIZULE- GENDER ZEITWERT ERFOLGS- NEUTRAL	BEIZULE- GENDER ZEITWERT ERFOLGS- WIRKSAM		
Aktiva							
Zahlungsmittel und Zahlungsmittel- äquivalente	LaR	976,2	976,2	–	–	–	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	149,7	149,7	–	–	–	
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	189,6	189,6	–	–	–	
Derivative Finanz- instrumente in einer Hedgebeziehung	n.a.	3,8	–	2,9	0,9	3,8	
Passiva							
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	645,8	645,8	–	–	–	
Finanzverbindlichkeiten	FLAC	17,6	17,6	–	–	18,4	
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	72,9	72,9	–	–	–	
Derivative Finanz- instrumente in einer Hedgebeziehung	n.a.	1,1	–	1,1	–	1,1	

*} LaR – Loans and Receivables (Kredite und Forderungen)

FLAC – Financial Liabilities measured at Amortized Cost (Verbindlichkeiten bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten)

n.a. – keiner Kategorie zugeordnet

**} Die Gesellschaft hat die Erleichterungsvorschrift des IFRS 7.29 in Anspruch genommen und ist davon ausgegangen, dass bei den zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzten kurzfristigen finanziellen Vermögenswerten bzw. Verbindlichkeiten der Buchwert in etwa dem beizulegenden Zeitwert entspricht.

71 BUCH- UND MARKTWERTE VON FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTEN UND VERBINDLICHKEITEN 2014

IN MIO. EUR	KATEGORIE GEMÄSS IAS 39*	WERTANSATZ BILANZ NACH IAS 39				
		BUCH- WERT ZUM 31.12.2014	FORT- GEFÜHRTE ANSCHAF- FUNGS- KOSTEN	BEIZU- LEGENDER ZEITWERT ERFOLGS- NEUTRAL	BEIZU- LEGENDER ZEITWERT ERFOLGS- WIRKSAM	BEIZULEGEN- DER ZEIT- WERT ZUM 31.12.2014**
Aktiva						
Zahlungsmittel und Zahlungsmittel- äquivalente	LaR	1.051,0	1.051,0	–	–	–
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	140,1	140,1	–	–	–
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	61,3	61,3	–	–	–
Derivative Finanz- instrumente in einer Hedgebeziehung	n.a.	1,7	–	1,7	–	1,7
Passiva						
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	492,1	492,1	–	–	–
Finanzverbindlichkeiten	FLAC	20,8	20,8	–	–	20,8
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	61,9	61,9	–	–	–
Derivative Finanzinst- rumente in einer Hedgebeziehung	n.a.	0,6	–	0,6	–	0,6

*) LaR – Loans and Receivables (Kredite und Forderungen)
FLAC – Financial Liabilities measured at Amortized Cost (Verbindlichkeiten bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten)
n.a. – keiner Kategorie zugeordnet

**) Die Gesellschaft hat die Erleichterungsvorschrift des IFRS 7.29 in Anspruch genommen und ist davon ausgegangen, dass bei den zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzten kurzfristigen finanziellen Vermögenswerten bzw. Verbindlichkeiten der Buchwert in etwa dem beizulegenden Zeitwert entspricht.

Am Abschlussstichtag hat Zalando Devisentermingeschäfte in Britischen Pfund, Norwegischen Kronen, Polnischen Zloty, Schwedischen Kronen, Schweizer Franken und US-Dollar sowie Zinsswaps in Euro gehalten.

Die Nominal- und Marktwerte der am Abschlussstichtag bestehenden derivativen Finanzinstrumente stellen sich wie folgt dar:

72 NOMINAL- UND MARKTWERTE DER DERIVATIVEN FINANZINSTRUMENTE

IN MIO. EUR	MARKTWERT				NOMINAL- WERT 31.12.2014	MARKT- WERT 31.12.2014
	NOMINAL- WERT	VERMÖGEN	SCHULDEN	SUMME		
	31.12.2015	31.12.2015	31.12.2015	31.12.2015		
Devisentermingeschäfte in einer Hedge-Beziehung	295,5	3,8	0,7	3,1	133,3	1,6
Zinsswaps in einer Hedge-Beziehung	11,0	0,0	0,4	-0,4	13,1	-0,5
Summe	306,5	3,8	1,1	2,7	146,4	1,1

Die Nominalwerte entsprechen der Summe aller unsaldierten Kauf- und Verkaufsbeträge derivativer Finanzgeschäfte. Die ausgewiesenen Marktwerte entsprechen dem beizulegenden Zeitwert. Die beizulegenden Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente wurden ohne Berücksichtigung von gegenläufigen Wertentwicklungen aus den Grundgeschäften berechnet.

Die Marktwerte der Zinsswaps in einer Hedge-Beziehung sowie für Zinsswaps, welche nicht als Sicherungsinstrumente designiert sind, werden in der Bilanz unter den sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten bzw. Vermögenswerten ausgewiesen.

Die Marktwerte für die Devisentermingeschäfte in einer Hedge-Beziehung werden in der Bilanz unter den sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerten bzw. Verbindlichkeiten ausgewiesen.

Für den Fall, dass sämtliche Vertragspartner ihren Verpflichtungen aus den Devisentermingeschäften nicht nachkommen, besteht für den Konzern zum Abschlussstichtag ein Ausfallrisiko von 3,0 Mio. EUR (Vorjahr: 1,6 Mio. EUR).

Die am Abschlussstichtag bestehenden Devisentermingeschäfte haben alle eine Restlaufzeit von bis zu einem Jahr.

Im Berichtsjahr wurden Erträge aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert von Finanzinstrumenten, die als cash flow hedge designiert sind, in Höhe von 0,6 Mio. EUR (Vorjahr: 1,6 Mio. EUR) erfolgsneutral im Eigenkapital verrechnet.

NETTOGEWINNE / -VERLUSTE AUS FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTEN UND FINANZIELLEN VERBINDLICHKEITEN

Die Nettogewinne/-verluste aus finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten beinhalten Effekte aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert von Derivaten, die nicht Teil einer Sicherungsbeziehung sind, und Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts weiterer Finanzinstrumente sowie Zinszahlungen. Darüber hinaus enthalten die Nettogewinne/-verluste Effekte aus Wertminderungen, Wertaufholungen, Ausbuchungen und Wechselkursänderungen von Krediten und Forderungen sowie zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete Verbindlichkeiten.

73 NETTOGEWINNE / -VERLUSTE AUS FINANZINSTRUMENTEN 2015

IN MIO. EUR	ERFOLGS- WIRKSAM AUS ZINSEN	ERFOLGSWIRKSAM AUS DER FOLGEBEWERTUNG			ERFOLGS- WIRKSAM AUS ABGANG	GESAMT 2015
		ZUM BEIZU- LEGENDEN ZEITWERT	WÄH- RUNGSUM- RECHNUNG	WERT- BERICHTI- GUNGEN		
Kredite und Forderungen	0,3	0,0	0,4	-80,9	-24,1	-104,3
Verbindlichkeiten der Kategorie:						
bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten	-5,0	0,0	-0,2	0,0	0,0	-5,2
Summe	-4,7	0,0	0,2	-80,9	-24,1	-109,5

74 NETTOGEWINNE / -VERLUSTE AUS FINANZINSTRUMENTEN 2014

IN MIO. EUR	ERFOLGS- WIRKSAM AUS ZINSEN	ERFOLGSWIRKSAM AUS DER FOLGEBEWERTUNG			ERFOLGS- WIRKSAM AUS ABGANG	GESAMT 2014
		ZUM BEIZU- LEGENDEN ZEITWERT	WÄH- RUNGSUM- RECHNUNG	WERT- BERICHTI- GUNGEN		
Kredite und Forderungen	-0,2	0,0	0,8	-23,2	0,7	-21,9
Verbindlichkeiten der Kategorie:						
bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten	-3,4	0,0	0,0	0,0	0,8	-2,6
Summe	-3,6	0,0	0,8	-23,2	1,5	-24,5

FAIR-VALUE-HIERARCHIE

Zum Abschlussstichtag wurden finanzielle Vermögenswerte und finanzielle Verbindlichkeiten, bewertet zum beizulegenden Zeitwert, gehalten. Diese Finanzinstrumente sind in eine dreistufige Fair-Value-Hierarchie eingeordnet.

Für Finanzinstrumente, die regelmäßig zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, stellt der Konzern fest, ob Umgliederungen innerhalb der Hierarchiestufen zu veranlassen sind. Diese Feststellung erfolgt anhand einer Neubeurteilung des Inputfaktors der niedrigsten Stufe, der für die Bewertung erheblich ist, zum Ende jeder Berichtsperiode.

Die derivativen Finanzinstrumente, welche sich in einer Sicherungsbeziehung befinden, sind wie im Vorjahr der Stufe 2 zugeordnet. Die Devisenterminkontrakte werden auf der Basis von beobachtbaren Devisenkassakursen und den Zinsstrukturkurven der entsprechenden Währungen bewertet. Die Bewertung von Zinssicherungsinstrumenten erfolgt durch Abzinsung der zukünftig zu erwartenden Cashflows, wobei laufzeitäquivalente Marktzinssätze zur Abzinsung herangezogen werden. Darüber hinaus gibt es keine Inputfaktoren, welche nicht beobachtbar sind.

SALDIERUNGEN

Zalando schließt gemäß den Globalnettingvereinbarungen der ISDA („International Swaps and Derivatives Association“) und anderen vergleichbaren nationalen Rahmenvereinbarungen Verträge für derivative Finanzinstrumente ab. Die Voraussetzungen nach IAS 32.42 für eine bilanzielle Saldierung der bilanzierten Finanzinstrumente werden in der Regel nicht erfüllt, da diese nur das Recht zur Saldierung im Falle von künftigen Ereignissen wie dem Ausfall einer der Vertragsparteien gewähren.

Nachfolgend werden die finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten dargestellt, welche Gegenstand von Nettingvereinbarungen und ähnlichen Verträgen sind.

75 SALDIERUNG VON FINANZINSTRUMENTEN 2015

IN MIO. EUR	BRUTTO-BETRÄGE	BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ SALDIERT WURDEN	NETTO-BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ DARGESTELLT SIND	ZUGEHÖRIGE BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ NICHT SALDIERT WURDEN	NETTO-BETRÄGE ZUM 31.12.2015
Finanzielle Vermögenswerte					
Derivative finanzielle Vermögenswerte	3,8	0,0	3,8	0,7	3,1
Finanzielle Verbindlichkeiten					
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	1,1	0,0	1,1	0,7	0,4

76 SALDIERUNG VON FINANZINSTRUMENTEN 2014

IN MIO. EUR	BRUTTO-BETRÄGE	BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ SALDIERT WURDEN	NETTO-BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ DARGESTELLT SIND	ZUGEHÖRIGE BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ NICHT SALDIERT WURDEN	NETTO-BETRÄGE ZUM 31.12.2014
Finanzielle Vermögenswerte					
Derivative finanzielle Vermögenswerte	1,7	0,0	1,7	0,1	1,6
Finanzielle Verbindlichkeiten					
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	0,6	0,0	0,6	0,1	0,5

03.5.8 SONSTIGE ANGABEN**RISIKEN AUS FINANZINSTRUMENTEN UND FINANZRISIKOMANAGEMENT**

Zalando ist im Rahmen seiner gewöhnlichen Geschäftstätigkeit Ausfallrisiken, Liquiditätsrisiken und Marktrisiken (Währungs- und Zinsrisiken) ausgesetzt. Ziel des finanziellen Risikomanagements ist es, die aus der operativen Geschäftstätigkeit entstehenden Risiken durch den Einsatz ausgewählter derivativer und nicht-derivativer Sicherungsinstrumente zu begrenzen. Die derivativen Finanzinstrumente werden im Konzern ausschließlich für die Zwecke des Risikomanagements eingesetzt. Ohne die Nutzung dieser Instrumente wäre Zalando höheren finanziellen Risiken ausgesetzt. Die Steuerung der Risiken obliegt dabei dem Konzernmanagement.

Änderungen von Währungskursen und Zinssätzen können zu erheblichen Schwankungen der Marktwerte der eingesetzten Derivate führen. Daher sollten diese Marktwertschwankungen nicht isoliert von den gesicherten Grundgeschäften betrachtet werden, da Derivate und Grundgeschäfte im Hinblick auf ihre gegenläufige Wertentwicklung eine Einheit bilden.

MARKTRISIKO

Unter dem Marktrisiko wird das Risiko verstanden, dass der beizulegende Zeitwert oder der künftige Cashflow eines Finanzinstruments aufgrund von Änderungen der Marktpreise schwankt. Zu den Marktrisiken zählen Zinsrisiken, Währungsrisiken und sonstige Preisrisiken.

Das Währungsrisiko lässt sich in zwei weitere Arten unterteilen – in das Transaktionsrisiko und in das Translationsrisiko. Das Translationsrisiko beschreibt das Risiko von Veränderungen der Bilanz- und GuV-Positionen eines Tochterunternehmens aufgrund von Wechselkursänderungen bei der Umrechnung der lokalen Einzelabschlüsse in die Konzernwährung. Die durch Währungsschwankungen verursachten Veränderungen aus der Translation von Bilanzpositionen werden im Eigenkapital abgebildet. Zalando ist derzeit einem solchen Risiko nicht ausgesetzt.

Das Transaktionsrisiko besteht darin, dass es aufgrund von Wechselkursschwankungen zu Wertänderungen von zukünftigen Fremdwährungszahlungen kommen kann. Zalando tätigt Ein- und Verkäufe in Fremdwährungen. Zur Absicherung dieser Aktivitäten werden Devisentermingeschäfte eingesetzt. Der Abschluss und die Abwicklung von derivativen Finanzinstrumenten erfolgen nach internen Richtlinien, welche den Handlungsrahmen, die Verantwortlichkeiten sowie die Berichterstattung und die Kontrollen verbindlich festlegen.

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

Wenn der Wert des Euro gegenüber den betrachteten Fremdwährungen zum 31. Dezember 2015 um 5 % aufgewertet hätte, wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 5,4 Mio. EUR (Vorjahr: 4,7 Mio. EUR) niedriger ausgefallen. Bei einer Abwertung um 5 % im Vergleich zu dem am 31. Dezember 2015 bestehenden Kurs, wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 6,0 Mio. EUR (Vorjahr: 5,9 Mio. EUR) höher ausgefallen.

Die Rücklage für Derivate im Konzerneigenkapital wäre bei einer Aufwertung des Euro um 5 % im Vergleich zu dem am 31. Dezember 2015 bestehenden Kurs um 11,8 Mio. EUR höher (Vorjahr: 5,0 Mio. EUR höher) gewesen. Bei einer Abwertung des EUR um 5 % wäre diese Rücklage um 13,1 Mio. EUR niedriger (Vorjahr: 5,3 Mio. EUR niedriger) ausgefallen.

Das Zinsrisiko umfasst den Einfluss von positiven oder negativen Veränderungen von Zinsen auf das Ergebnis, das Eigenkapital oder den Cashflow der aktuellen oder zukünftigen Berichtsperiode. Zinsrisiken aus Finanzinstrumenten entstehen im Konzern im Wesentlichen im Zusammenhang mit Finanzschulden und Verbindlichkeiten aus Reverse-Factoring-Programmen. Diese Risiken werden zum Teil durch den Abschluss von Zinsswaps reduziert.

Das Zinsrisiko aus variabel verzinslichen Finanzinstrumenten stellt kein wesentliches Risiko für den Konzern dar.

AUSFALLRISIKO

Unter Ausfallrisiko wird das Risiko des Zahlungsausfalls eines Kunden oder Vertragspartners verstanden, das dazu führt, dass in der Konzern-Bilanz ausgewiesene Vermögenswerte, Finanzanlagen oder Forderungen einer Wertberichtigung unterzogen werden müssen. Ausfallrisiken bestehen bei Zalando im Wesentlichen bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Dem Ausfallrisiko wird durch eine auf Erfahrungswerten basierende und die Altersstruktur berücksichtigende pauschalierte Einzelwertberichtigung Rechnung getragen. Uneinbringliche Forderungen werden vollständig einzelwertberichtigt.

Es besteht keine nennenswerte Konzentration des Kreditrisikos.

Zusätzlich besteht für liquide Mittel dahingehend ein Ausfallrisiko, dass Finanzinstitute ihre Verpflichtungen nicht mehr erfüllen können. Die maximale Risikoposition entspricht den Buchwerten dieser finanziellen Vermögenswerte zum jeweiligen Bilanzstichtag. Zalando wirkt dem Ausfallrisiko entgegen, indem die Anlage bei verschiedenen Kreditinstituten mit hoher Bonität sowie in Geldmarktfonds mit dem Rating (nach Standard & Poors) AAA erfolgt.

LIQUIDITÄTSRISIKO

Das Liquiditätsrisiko beinhaltet das Risiko, dass Zalando nicht in der Lage ist, die eingegangenen finanziellen Verbindlichkeiten bei Fälligkeit zu begleichen. Aus diesem Grund besteht das wesentliche Ziel des Liquiditätsmanagements in der Sicherstellung jederzeitiger Zahlungsfähigkeit. Durch die laufende Planung des Liquiditätsbedarfes und Überwachung der Liquidität erfolgt eine Reduzierung dieses Risikos. Zalando steuert die Liquidität, indem – unter Berücksichtigung des Zahlungsmittelzuflusses aus dem operativen Geschäft – in einem ausreichenden Umfang liquide Mittel und Kreditlinien bei Banken vorgehalten werden.

Zur weiteren Reduzierung des Liquiditätsrisikos wurden mit verschiedenen Lieferanten sowie mit mehreren Finanzdienstleistern Reverse Factoring-Verträge abgeschlossen, nach denen der Factor Forderungen des jeweiligen Lieferanten gegenüber Zalando kauft. Der Ausweis dieser Positionen erfolgt in der Konzernbilanz unter Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden.

In den nachfolgenden Tabellen werden die vertraglich vereinbarten (undiskontierten) Zins- und Tilgungszahlungen der originären finanziellen Verbindlichkeiten sowie der derivativen Finanzinstrumente mit negativen Zeitwerten dargestellt. Einbezogen wurden alle Instrumente, die am 31. Dezember 2015 bzw. am 31. Dezember 2014 im Bestand waren und für die bereits Zahlungen vertraglich vereinbart waren. Planzahlen für zukünftige neue Verbindlichkeiten wurden hierbei nicht berücksichtigt. Die variablen Zinszahlungen aus den Finanzinstrumenten wurden unter Zugrundelegung der zuletzt vor dem 31. Dezember 2015 bzw. 31. Dezember 2014 fixierten Zinssätze ermittelt. Jederzeit rückzahlbare finanzielle Verbindlichkeiten sind immer dem frühestmöglichen Zeitpunkt zugeordnet.

77 ZAHLUNGEN AUS FINANZIELLEN VERBINDLICHKEITEN UND DERIVATIVEN FINANZINSTRUMENTEN 2015

IN MIO. EUR	BUCHWERT 31.12.2015	CASHFLOWS 2016		CASHFLOWS 2017-2020		CASHFLOWS 2021 FF.	
		ZINSEN	TILGUNG	ZINSEN	TILGUNG	ZINSEN	TILGUNG
Finanz- verbindlichkeiten	17,6	0,5	3,2	1,2	11,7	0,1	2,7
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	645,8	0,8	645,8	0,0	0,0	0,0	0,0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	74,0	0,1	71,8	0,3	2,1	0,1	0,0
davon aus Derivaten	1,1	0,1	0,7	0,3	0,0	0,0	0,0
Summe	737,4	1,5	720,9	1,5	13,8	0,2	2,7

78 ZAHLUNGEN AUS FINANZIELLEN VERBINDLICHKEITEN UND DERIVATIVEN FINANZINSTRUMENTEN 2014

IN MIO. EUR	BUCHWERT 31.12.2014	CASHFLOWS 2015		CASHFLOWS 2016-2019		CASHFLOWS 2020 FF.	
		ZINSEN	TILGUNG	ZINSEN	TILGUNG	ZINSEN	TILGUNG
Finanz- verbindlichkeiten	20,8	0,7	3,2	1,0	12,0	0,2	5,6
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	492,1	0,6	492,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	62,5	0,0	61,9	0,0	0,6	0,0	0,0
davon aus Derivaten	0,6	0,0	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0
Summe	575,4	1,3	557,2	1,0	12,6	0,2	5,6

KAPITALSTEUERUNG

Die Ziele des Kapitalmanagements des Konzerns sind die kurzfristige Zahlungsfähigkeit sowie die Sicherung der Kapitalbasis zur fortwährenden Finanzierung des Wachstumsvorhabens und die langfristige Steigerung des Unternehmenswerts. Dabei wird sichergestellt, dass alle Konzernunternehmen unter der Unternehmensfortführungsprämisse operieren können.

Das Kapitalmanagement und dessen Ziele und Definition basieren auf Kennzahlen, die auf Basis des IFRS-Konzernabschlusses ermittelt werden. Zalando definiert die Kennzahl „Eigenkapitalquote“ als das Verhältnis vom Eigenkapital zur Bilanzsumme und die Kennzahl „Nettoumlaufvermögen“ als Summe aus Vorräten und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden. Die Eigenkapitalquote beträgt zum Abschlussstichtag 60,1 % (Vorjahr: 63,1 %) und das Nettoumlaufvermögen beträgt zum Abschlussstichtag –2,6 Mio. EUR (Vorjahr: –3,7 Mio. EUR). Die vom Management angestrebten Ziele für diese Kennzahlen wurden sowohl im Geschäftsjahr als auch im Vorjahr erreicht.

SICHERHEITEN

Zalando hat zum Ende des Berichtsjahres finanzielle Vermögenswerte als Sicherheiten in Höhe von 14,0 Mio. EUR (Vorjahr: 48,3 Mio. EUR) gestellt. Sie entfallen im Wesentlichen auf Sicherheiten im Zusammenhang mit Miet- und Darlehensverträgen. Diese Sicherheiten können im Falle eines Nichtnachkommens von Zahlungsverpflichtungen seitens des Konzerns durch die Begünstigten in Anspruch genommen werden.

ANGABEN ÜBER BEZIEHUNGEN ZU NAHESTEHENDEN PERSONEN UND UNTERNEHMEN

Zalando identifiziert die der ZALANDO SE nahestehenden Personen und Unternehmen in Übereinstimmung mit IAS 24.

Zalando hat im Berichtszeitraum Transaktionen im Rahmen des gewöhnlichen Geschäftsverkehrs mit nahestehenden Unternehmen getätigt. Die Geschäfte wurden wie unter fremden Dritten abgeschlossen.

Aus diesen Liefer- und Leistungsbeziehungen resultieren zum Abschlussstichtag Verbindlichkeiten in Höhe von 40,1 Mio. EUR (Vorjahr: 32,0 Mio. EUR). Davon bestehen 40,1 Mio. EUR (Vorjahr: 30,2 Mio. EUR) gegenüber einem Reverse Factoring Anbieter, mit dem zwischen Zalando und nahestehenden Unternehmen Reverse Factoring-Verträge bestehen. Somit verbleiben direkt gegenüber nahestehenden Personen und Unternehmen keine Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden (zum 31. Dezember 2014: 1,8 Mio. EUR).

Im Berichtszeitraum wurden Waren von nahestehenden Unternehmen in einem Umfang von 98,2 Mio. EUR geordert. Im Vergleichszeitraum des Vorjahres betrug das Ordervolumen 75,7 Mio. EUR. Die im Berichtszeitraum verbuchten Aufwendungen aus erhaltenen Dienstleistungen betragen 0,5 Mio. EUR (Vorjahr: 0,6 Mio. EUR).

Die Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen und Personen unterscheiden sich grundsätzlich nicht von den Liefer- und Leistungsbeziehungen mit fremden Dritten.

Nahestehende Unternehmen, die von der ZALANDO SE beherrscht werden, sind in der Anteilsbesitzliste verzeichnet.

Die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats wurden nach den in IAS 24 enthaltenen Grundsätzen als der ZALANDO SE nahestehend identifiziert. Der Vorstand der ZALANDO SE setzt sich wie folgt zusammen:

MITGLIEDER DES VORSTANDS**79 MITGLIEDER DES VORSTANDS**

VORSTAND	AUSGEÜBTER BERUF
Robert Gentz	Vorstandsmitglied mit Fokus auf Operations, Vertrieb, Finanzen und Corporate Governance
David Schneider	Vorstandsmitglied mit Fokus auf Technologie, Personal und Strategie
Rubin Ritter	Vorstandsmitglied mit Fokus auf Brand-Marketing, Einkauf und Eigenmarken



MEHR INFORMATIONEN
BERICHT DES AUFSICHTSRATS
S. 38

MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

80 MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

AUFSICHTSRAT	AUSGEÜBTER BERUF	MITGLIED DES AUFSICHTSRATS SEIT
Cristina Stenbeck (Aufsichtsratsvorsitzende)	Executive Chairman des Board of Directors Investment AB Kinnevik, Stockholm, Schweden	10.02.2014
Lorenzo Grabau (stellv. Aufsichtsratsvorsitzender)	CEO von Investment AB Kinnevik, Stockholm, Schweden	12.12.2013
Anders Holch Povlsen	CEO von Bestseller A/S, Brande, Dänemark	12.12.2013
Lothar Lanz	Aufsichtsrat, insbesondere Axel Springer SE, Berlin	10.02.2014
Kai-Uwe Ricke	Unternehmer	03.06.2014
Alexander Samwer	Unternehmer und Gründer	12.12.2013
Konrad Schäfers	Finance ZALANDO SE, Berlin	02.06.2015
Dylan Ross	Men's Nordic Buying Office ZALANDO SE, Berlin	02.06.2015
Beate Siert	International Affiliate Marketing ZALANDO SE, Berlin	02.06.2015

Frau Christine de Wendel, Herr Benjamin Krümel und Dr. Christoph Stark sind zum 2. Juni 2015 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden.

Die Mitglieder des Geschäftsführungs- und Aufsichtsorgans erhalten lediglich Bezüge aufgrund ihrer Funktion als Personen in Schlüsselpositionen.

Für die Mitglieder des Managements, die im Konzern Schlüsselpositionen einnehmen, wurden im Geschäftsjahr 2015 Aufwendungen in Höhe von 8,4 Mio. EUR (Vorjahr: 13,7 Mio. EUR) erfasst. Davon entfallen im Geschäftsjahr 2015 7,8 Mio. EUR auf anteilsbasierte Vergütungszusagen (Vorjahr: 13,1 Mio. EUR). Der Aufwandsberechnung von anteilsbasierten Vergütungszusagen liegt dabei das sog. Frontloading-Modell (graded vesting) zugrunde, was bewirkt, dass im Laufe des Erdienungszeitraums stetig weniger Aufwand aus einem Plan erfasst wird. Alle anderen Bezüge sind als kurzfristig fällige Leistungen einzustufen.

Die anteilsbasierten Vergütungen wurden im Geschäftsjahr 2011 und im Geschäftsjahr 2013 gewährt. Sie sind über eine bestimmte Zeitspanne erdienbar und werden über diese Zeitspanne verteilt in die Angabe der Gesamtbezüge entsprechend der im jeweiligen Geschäftsjahr geleisteten Tätigkeit einbezogen. Die den Mitarbeitern in Schlüsselpositionen gewährten anteilsbasierten Vergütungszusagen sind in den im Punkt (20.) Anteilsbasierte Vergütung im Konzernanhang erläuterten Plänen enthalten.

BEZÜGE VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT DER ZALANDO SE

Die dem Vorstand im Geschäftsjahr 2015 gewährten Gesamtbezüge belaufen sich auf 0,7 Mio. EUR (Vorjahr: 0,6 Mio. EUR). Im Geschäftsjahr 2015 wurden dem Vorstand keine neuen Optionsrechte gewährt (Vorjahr: 0 Optionsrechte). Die weiteren Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen, der im Corporate Governance Bericht dargestellt ist und Bestandteil des zusammengefassten Lageberichtes ist.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten im Geschäftsjahr 2015 Bezüge von 0,6 Mio. EUR (Vorjahr: 0,3 Mio. EUR). Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung vorschlagen, eine Vergütung entsprechend der Regelung in § 15 der Satzung der ZALANDO SE zu gewähren.

ANGABE ZUR CORPORATE GOVERNANCE-ERKLÄRUNG

Die Erklärung des Vorstands und des Aufsichtsrates zum Corporate Governance Kodex nach § 161 AktG vom Dezember 2014 ist auf der Internetseite des Konzerns öffentlich zugänglich gemacht.

SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN

Der Konzern hat sonstige finanzielle Verpflichtungen aus dem Erwerb von Sachanlagen in Höhe von 20,0 Mio. EUR.

MITARBEITER

Die durchschnittlichen Mitarbeiterzahlen der einzelnen Bereiche stellen sich zum Abschlussstichtag wie folgt dar:

81 DURCHSCHNITTLICHE ANZAHL DER MITARBEITER

	2015	2014
Commercial	1.058	887
Operations	5.885	4.813
Technology	841	600
Other	1.420	1.196
Summe	9.205	7.496

OPERATE-LEASINGVERHÄLTNISSE

Der Konzern hat Verpflichtungen aus Operate-Leasingverhältnissen für die Anmietung von Immobilien, für Gegenstände der Betriebs- und Geschäftsausstattung sowie für Kraftfahrzeuge. Die Verträge haben eine Restlaufzeit von einem bis zu zehn Jahren. Sie beinhalten zum Teil Verlängerungs- und Kaufoptionen sowie Preisanpassungsklauseln, die jedoch keine Auswirkung auf die Einordnung als Operate-Leasingverhältnis haben.

Der im Berichtszeitraum erfasste Aufwand aus Operate-Leasingverhältnissen beträgt 28,5 Mio. EUR (Vorjahr: 26,0 Mio. EUR). Die künftigen Mindestleasingzahlungen aufgrund von nicht kündbaren Operate-Leasingverhältnissen sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

82 ZU LEISTENDE MINDESTLEASINGZAHLUNGEN

IN MIO. EUR	BIS 1 JAHR	1-5 JAHRE	ÜBER 5 JAHRE	SUMME
31.12.2015	26,5	92,9	54,8	174,2
31.12.2014	29,2	79,4	74,1	182,7

Die künftig zu erhaltenden Mindestleasingzahlungen aus unkündbaren Untermietverhältnissen betragen:

83 ZU ERHALTENDE MINDESTLEASINGZAHLUNGEN

IN MIO. EUR	BIS 1 JAHR	1-5 JAHRE	ÜBER 5 JAHRE	SUMME
31.12.2015	0,1	0,0	0,0	0,1
31.12.2014	0,8	0,0	0,0	0,8

AUFWENDUNGEN FÜR HONORARE DES ABSCHLUSSPRÜFERS

Die im Berichtszeitraum als Aufwand erfassten Honorare für den Abschlussprüfer, die Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart, betragen

- für die Abschlussprüfung (Einzel- und Konzernabschluss) 0,5 Mio. EUR (Vorjahr: 0,7 Mio. EUR),
- für andere Bestätigungsleistungen 0,2 Mio. EUR (Vorjahr: 0,3 Mio. EUR) und
- für sonstige Leistungen 0,1 Mio. EUR (Vorjahr: 1,3 Mio. EUR).

ANTEILSBESITZ

Zum 31. Dezember 2015 stellt sich der mittelbare und unmittelbare Anteilsbesitz der ZALANDO SE an Tochtergesellschaften und assoziierten Unternehmen im Überblick folgendermaßen dar:

84 ANTEILSBESITZLISTE ZUM 31.12.2015

NR.	GESELLSCHAFT	SITZ	WÄHRUNG	ANTEILS- BESITZ VON ¹	ANTEILS- BESITZ IN % 2015
Tochtergesellschaften					
1	zLabels GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
2	Zalando Operations GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
3	Zalando Logistics SE & Co. KG	Brieselang	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
4	Zalando Logistics Mönchengladbach SE & Co. KG	Mönchengladbach	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
5	Zalando Logistics Süd SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
6	Zalando S.A.S,	Paris, Frankreich	EUR	Unmittelbar	100,0
7	Zalando Customer Care DACH SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
8	Zalando Customer Care International SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
9	Zalando Content Creation SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
10	MyBrands Zalando eStyles SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
11	Zalando Fashion Entrepreneurs GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
12	Zalando Lounge Service GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0

NR.	GESELLSCHAFT	SITZ	WÄHRUNG	ANTEILS- BESITZ VON ¹⁾	ANTEILS- BESITZ IN % 2015
13	zOutlet Berlin GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
14	zOutlet Frankfurt GmbH	Frankfurt/ Main	EUR	Unmittelbar	100,0
15	Zalando Ireland Ltd	Dublin, Irland	EUR	Unmittelbar	100,0
16	Zalando Finland Oy	Helsinki, Finnland	EUR	Unmittelbar	100,0
17	Metrigo GmbH	Hamburg	EUR	Unmittelbar	100,0
18	Bread&Butter GmbH&Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
19	Portokali Property Development III SE&Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,9 0,1
20	Fashion Connectivity Technologies GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
21	Mobile Fashion Discovery GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
22	Zalando Media Solutions GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
23	Bread&Butter Tradeshow Verwaltungs GmbH	Berlin	EUR	18	100,0
24	zLabels Trading Ltd	Hongkong, Hongkong	HKD	1	100,0
Assoziierte Unternehmen					
25	Anatwine Ltd	Cheltenham, Groß- britannien	GBP	Unmittelbar	20,0

1) Die Zahl bezieht sich auf die Nummer der jeweiligen Gesellschaft

BEFREIUNG ZUR OFFENLEGUNG

Die in der Anteilsbesitzliste aufgeführten Personenhandelsgesellschaften sind nach den Bestimmungen des § 264b HGB von der Offenlegung ihrer Jahresabschlüsse und von der Aufstellung des Anhangs und Lageberichts befreit. Die Gesellschaften Zalando Lounge Service GmbH, zOutlet Berlin GmbH, zOutlet Frankfurt GmbH und Zalando Fashion Entrepreneurs GmbH sind nach den Bestimmungen des § 264 Abs. 3 HGB von der Offenlegung ihrer Jahresabschlüsse und von der Aufstellung des Anhangs und Lageberichts befreit.

SEGMENTBERICHTERSTATTUNG

Über die Geschäftssegmente wird in einer Art und Weise berichtet, die mit der internen Berichterstattung übereinstimmt. Grundsätzlich entspricht die Berichterstattung an das oberste Führungsorgan der ZALANDO SE für Zwecke der internen Steuerung der unter 03.5.2 beschriebenen allgemeinen Grundsätze der Rechnungslegung nach IFRS.

Die interne Berichtsstruktur der ZALANDO SE basiert in einem ersten Schritt auf einer absatzkanalbezogenen Perspektive. Der Vorstand betrachtet darüber hinaus in einem zweiten Schritt die Entwicklung des Geschäfts für den Hauptabsatzkanal Zalando Shop nach einer geographischen Unterteilung in die Regionen DACH (Deutschland, Österreich und Schweiz), Nordeuropa (Schweden, Finnland, Dänemark und Norwegen), Südeuropa (Frankreich, Italien und Spanien) und Ost- und Westeuropa (Niederlande, Belgien, Polen, Luxemburg und Großbritannien). Für das externe Reporting werden die Regionen neben DACH in das Berichtssegment Übriges Europa zusammengefasst. Der Hauptabsatzkanal Zalando Shop umfasst die Umsätze aller Länder aus dem Verkauf von Schuhen, Bekleidung und Accessoires über das jeweilige länder-spezifische Zalando-Portal. Alle anderen Absatzkanäle werden gesammelt im Segment Sonstige

erfasst. Der wesentliche Anteil entfällt dabei auf die Umsätze des Absatzkanals Zalando Lounge und die neuen Portfolio-Initiativen. Die Umsätze der Zalando Lounge resultieren aus zusätzlichen Verkaufsfaktionen ausgewählter Produkte zu rabattierten Preisen für registrierte Mitglieder. Die durch Zalando vertriebenen Produkte sind alle der Produktgruppe Fashion & Lifestyle zuzuordnen.

Der Vorstand misst den Erfolg der Segmente durch das nach IFRS ermittelte EBIT. Die Segmentergebnisgröße EBIT ist definiert als Ergebnis vor Steuern und Zinsen. Intersegmentäre Transaktionen gibt es in der internen Berichtsstruktur nicht. Informationen über Segmentvermögenswerte oder -schulden sind nicht vorhanden bzw. nicht entscheidungsrelevant.

SEGMENTBERICHTERSTATTUNG 2015

86 SEGMENTBERICHTERSTATTUNG 2015

IN MIO. EUR	DACH	ÜBRIGES EUROPA	SONSTIGE	GESAMT 2015
Umsatzerlöse	1.580,1	1.211,6	166,5	2.958,2
Umsatzkosten	-828,4	-706,6	-89,0	-1.624,0
Bruttoergebnis vom Umsatz	751,6	505,1	77,4	1.334,1
Vertriebskosten	-593,6	-467,3	-58,0	-1.118,9
Verwaltungskosten	-68,0	-49,2	-11,9	-129,0
Sonstige betriebliche Erträge	5,6	4,4	0,2	10,2
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-3,5	-3,2	-0,2	-7,0
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	92,2	-10,2	7,5	89,6

SEGMENTBERICHTERSTATTUNG 2014

87 SEGMENTBERICHTERSTATTUNG 2014

IN MIO. EUR	DACH	ÜBRIGES EUROPA	SONSTIGE	GESAMT 2014
Umsatzerlöse	1.234,0	862,6	117,4	2.214,0
Umsatzkosten	-678,1	-518,3	-58,9	-1.255,3
Bruttoergebnis vom Umsatz	555,9	344,3	58,5	958,7
Vertriebskosten	-428,0	-327,0	-38,8	-793,8
Verwaltungskosten	-58,5	-39,5	-11,2	-109,2
Sonstige betriebliche Erträge	6,4	5,4	0,4	12,2
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-3,5	-1,8	-0,5	-5,8
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	72,3	-18,6	8,4	62,1

Vom Gesamtumsatz DACH entfallen 65,3 % (Vorjahr: 70,7 %) der Umsatzerlöse auf Deutschland. Von den im Berichtssegment Sonstige erwirtschafteten Umsatzerlösen sind 42,4 % (Vorjahr: 48,2 %) Deutschland zuzuordnen. Die langfristigen Vermögenswerte des Konzerns befinden sich in Deutschland.

In den Umsatzkosten sind Wertminderungen für Vorräte für das Berichtssegment DACH in Höhe von 38,3 Mio. EUR (Vorjahr: 36,1 Mio. EUR), für das Berichtssegment Übriges Europa in Höhe von 34,0 Mio. EUR (Vorjahr: 24,5 Mio. EUR) sowie für das Berichtssegment Sonstige in Höhe von 7,6 Mio. EUR (Vorjahr: 2,8 Mio. EUR) enthalten.

Die Vertriebskosten enthalten Wertminderungen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Abschreibungen für uneinbringliche Forderungen für das Berichtssegment DACH in Höhe von 76,0 Mio. EUR (Vorjahr: 16,8 Mio. EUR), für das Berichtssegment Übriges Europa in Höhe von 27,4 Mio. EUR (Vorjahr: 6,5 Mio. EUR) sowie für das Berichtssegment Sonstige in Höhe von 1,6 Mio. EUR (Vorjahr: 0,5 Mio. EUR).

In den Gesamtaufwendungen sind Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte für das Berichtssegment DACH in Höhe von 18,8 Mio. EUR (Vorjahr: 14,5 Mio. EUR), für das Berichtssegment Übriges Europa in Höhe von 13,0 Mio. EUR (Vorjahr: 8,4 Mio. EUR) sowie für das Berichtssegment Sonstige in Höhe von 2,4 Mio. EUR (Vorjahr: 2,9 Mio. EUR) enthalten.

Das Finanzergebnis der Gruppe ist den Segmenten nicht zugeordnet.

EREIGNISSE NACH DER BERICHTSPERIODE

Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach dem Abschlussstichtag eingetreten sind und wesentlichen Einfluss auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns haben könnten, haben sich nicht ergeben.

GENEHMIGUNG DES ABSCHLUSSES

Der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht der ZALANDO SE werden im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht. Der Vorstand hat den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht am 29. Februar 2016 zur Veröffentlichung genehmigt.

Berlin, den 29. Februar 2016

Der Vorstand

Robert Gentz

David Schneider

Rubin Ritter

03.6 ERKLÄRUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

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

Berlin, den 29. Februar 2016

Der Vorstand

Robert Gentz

David Schneider

Rubin Ritter

03.7 BESTÄTIGUNGSVERMERK

Wir haben den von der ZALANDO SE, Berlin, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Konzern-Gesamtergebnisrechnung, Konzern-Bilanz, Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung, Konzern-Kapitalflussrechnung und Konzernanhang – sowie den zusammengefassten Lagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2015 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und zusammengefasstem Lagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den zusammengefassten Lagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung 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 Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften 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 des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und zusammengefassten Lagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen der gesetzlichen Vertreter sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses 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.

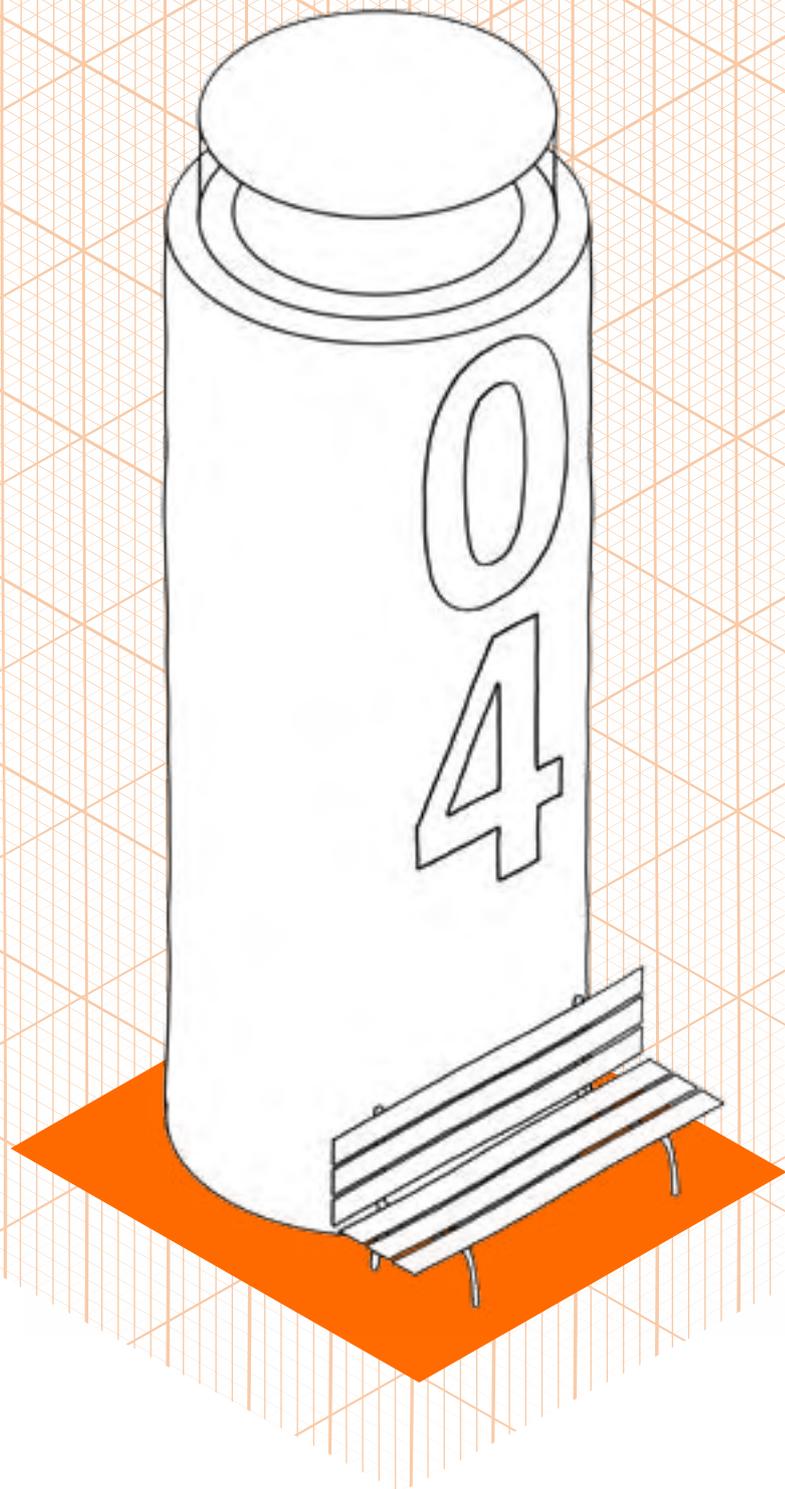
Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der zusammengefasste Lagebericht steht im Einklang mit dem Konzernabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Berlin, 29. Februar 2016

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Ludwig
Wirtschaftsprüfer

Dr. Röders
Wirtschaftsprüfer



04 SERVICE

→ 04.1	GLOSSAR	195
→ 04.2	GRAFIKEN- UND TABELLENVERZEICHNIS	198
→ 04.3	FINANZKALENDER 2016	200
→ 04.4	IMPRESSUM	200

04.1 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.

Bereinigtes EBIT

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

Bereinigtes EBITDA

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

Bereinigtes Fulfillmentkostenverhältnis

Wir definieren das bereinigte Fulfillmentkostenverhältnis als Fulfillmentkosten vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente geteilt durch die Umsatzerlöse des betreffenden Zeitraums. Die Fulfillmentkosten umfassen Aufwendungen für Versandabwicklung, Content-Erstellung, Kundenservice und Zahlungsabwicklung sowie zugeordnete Gemeinkosten und Wertberichtigungen auf Forderungen. Die Fulfillmentkosten umfassen somit alle Vertriebskosten mit Ausnahme der Marketingkosten.

Bereinigtes Marketingkostenverhältnis

Wir definieren das bereinigte Marketingkostenverhältnis als Marketingkosten vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente geteilt durch die Umsatzerlöse des betreffenden Zeitraums. Die Marketingkosten umfassen Aufwendungen für Werbung, einschließlich Suchmaschinenmarketing und Werbung in TV-, Online und sonstigen Marketingkanälen, sowie zugeordnete Gemeinkosten.

Brand-Shop

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

Brand Solutions

Mit Zalando Brand Solutions haben Marken im Rahmen des Partnerprogramms die Möglichkeit ihre Produkte direkt über den Fashion-Store zu vertreiben. Zudem ermöglichen wir ausgewählten

Marken, sich mittels Content-Management-System einen individuellen Brand-Shop im Zalando-Shop gestalten zu können. Mithilfe Analysemethoden haben sie die Möglichkeit, etwaige Produkte und Kampagnen detailliert auszuwerten.

Content-Erstellung

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

Content-Management-System

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

Durchschnittliche Bestellungen pro aktivem Kunde

Wir definieren die durchschnittlichen Bestellungen pro aktivem Kunden als die Anzahl Bestellungen der letzten zwölf Monate (bezogen auf den Stichtag) geteilt durch die Anzahl aktiver Kunden.

Durchschnittliche Warenkorbgröße

Wir definieren die durchschnittliche Warenkorbgröße als das von Kunden getätigte Bruttowarenvolumen (inklusive des Bruttowarenvolumens aus unserem Partnerprogramm) nach Stornierungen und Retouren geteilt durch die Anzahl an ausgelieferten Bestellungen in dem betreffenden Zeitraum. Das Bruttowarenvolumen ist definiert als Gesamtausgaben unserer Kunden (einschließlich USt.) abzüglich Stornierungen und Retouren in dem betreffenden Zeitraum.

EBIT

EBIT ist definiert als das Ergebnis vor Zinsen und Steuern.

EBITDA

EBITDA steht für EBIT vor Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.

EBIT-Marge

Die EBIT-Marge ist definiert als das Verhältnis von EBIT zu Umsatz.

Fast Fashion

Fast Fashion bezeichnet bezahlbare Mode bzw. Kleidung, die durch das schnelle Umsetzen von Catwalk Designs und deren kurzfristige Erhältlichkeit in den Geschäften auf jüngste Modetrends reagiert.

Flagshipstore

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

Frei verfügbarer Cashflow

Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit zuzüglich Cashflow aus Investitionstätigkeit (außer Investitionen in Termingelder und Zahlungsmittel, die einer Verfügungsbeschränkung unterliegen).

Hack Week

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

Influencer

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

Kundenservice

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

Marken-Lookbook

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

Merchandiser

Merchandiser inszenieren Marken und fördern so den Verkauf von Produkten.

Mobile Commerce

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

Modeblogger

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

m.sites

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

Nettoumlaufvermögen (Net Working Capital)

Das Nettoumlaufvermögen berechnen wir als die Summe aus Vorräten, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden.

Push-Notifications

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

Private Labels

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

Smart Data

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

Site-Visits

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

Social Media

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

Trendscout

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

t.sites

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

Win-win-Lösungen

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

04.2 GRAFIKEN- UND TABELLENVERZEICHNIS

04.2.1 GRAFIKEN

UNTERNEHMEN

1	Entwicklung der Zalando-Aktie, DAX und MDAX	60
2	Aktionärsstruktur und Streubesitz	62
3	Mitarbeiter nach Klassifizierung	68
4	Entwicklung der Mitarbeiterzahlen	69
5	Anteil der Frauen und Männer	70

ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

6	Umsatzwachstum nach Jahren	92
7	Umsatzwachstum nach Quartalen	92
8	Site-visits nach Quartalen	94
9	Anzahl der Bestellungen nach Quartalen	94
10	Anzahl aktive Kunden nach Quartalen	94
11	Durchschnittliche Warenkorbgröße nach Quartalen	94
12	Umsatzerlöse nach Segmenten	95
13	EBIT-Marge nach Quartalen (2014–2015)	96
14	EBIT-Marge nach Jahren (2011–2015)	96
15	Logistikkosten	97
16	Umsatzkosten	97
17	Marketingkosten	98
18	Verwaltungskosten	98
19	Nettorisiko Matrix	109
20	Anzahl der Nettorisiken	110
21	Anzahl der Nettorisiken	111

04.2.2 TABELLEN

UNTERNEHMEN

1	Aktuelle und vergangene Mitgliedschaften	42
2	Fortsetzung von Seite 42	43
3	Aufsichtsrat	48
4	Prüfungsausschuss	49
5	Vergütungsausschuss	50
6	Nominierungsausschuss	50
7	Entwicklung Optionen SOP 2011	55
8	Entwicklung Optionen SOP 2013	56
9	Gewährte Zuwendungen	57
10	Zufluss	58
11	Aufsichtsratsvergütung	59
12	Die Zalando-Aktie	61
13	Aktien-Performance	61

ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

14	Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	91
15	Sonstige Konzern-Finanzdaten	92
16	Leistungsindikatoren	93
17	Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen nach Funktionsbereichen	96
18	Konzern-Segmentergebnisrechnung	99
19	Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen nach Segmenten	100
20	Verkürzte Kapitalflussrechnung	100
21	Aktiva	102
22	Passiva	102
23	Risikoklassen	106
24	Eintrittswahrscheinlichkeit (im folgenden Geschäftsjahr)	107
25	Qualitative Auswirkung (alternative Methode)	107
26	Quantitative Auswirkung (bevorzugte Methode)	107
27	Übersicht Risiken	108
28	Ertragslage der ZALANDO SE	125
29	Umsatz der ZALANDO SE nach Segmenten	125
30	Aktiva der ZALANDO SE	126
31	Passiva der ZALANDO SE	127
32	Verkürzte Kapitalflussrechnung der ZALANDO SE	127

KONZERNABSCHLUSS

33 Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	131
34 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	131
35 Konzernbilanz – Aktiva	132
36 Konzernbilanz – Passiva	133
37 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung 2015	134
38 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung 2014	134
39 Konzern-Kapitalflussrechnung	136
40 Zahlungsunwirksame Zinsen	137
41 Frei verfügbarer Cashflow	137

KONZERNANHANG

42 Umrechnungskurse	143
43 Nutzungsdauer	144
44 Umsatzerlöse	156
45 Umsatzkosten	156
46 Vertriebskosten	156
47 Verwaltungskosten	157
48 Finanzergebnis	158
49 Ertragsteueraufwand	159
50 Steuerüberleitungsrechnung	160
51 Ergebnis je Aktie (EPS) unverwässert	160
52 Ergebnis je Aktie (EPS) verwässert	161
53 Personalaufwand	161
54 Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte 2015	162
55 Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte 2014	162
56 Entwicklung der Sachanlagen 2015	163
57 Entwicklung der Sachanlagen 2014	164
58 Entwicklung der Wertminderungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	165
59 Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	166
60 Genehmigtes und bedingtes Kapital	166
61 Entwicklung der im Rahmen der COPS ausgegebenen Optionen	169
62 Entwicklung der im Rahmen des SOP 2011 ausgegebenen Optionen	170

63 Entwicklung der im Rahmen des SOP 2013 ausgegebenen Optionen	171
64 Entwicklung der im Rahmen des SOP 2014 ausgegebenen Optionen	172
65 Parameter des SOP 2014	173
66 Aufwendungen aus anteilsbasierten Vergütungen	173
67 Entwicklung der Rückstellungen	174
68 Rückstellungen nach Fristigkeit	174
69 Zuordnung und Herkunft von latenten Steuern	176
70 Buch- und Marktwerte von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten 2015	177
71 Buch- und Marktwerte von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten 2014	178
72 Nominal- und Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	179
73 Nettogewinne/-verluste aus Finanzinstrumenten 2015	180
74 Nettogewinne/-verluste aus Finanzinstrumenten 2014	180
75 Saldierung von Finanzinstrumenten 2015	181
76 Saldierung von Finanzinstrumenten 2014	181
77 Zahlungen aus finanziellen Verbindlichkeiten und Derivativen Finanzinstrumenten 2015	184
78 Zahlungen aus finanziellen Verbindlichkeiten und Derivativen Finanzinstrumenten 2014	184
79 Mitglieder des Vorstands	185
80 Mitglieder des Aufsichtsrats	186
81 Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter	187
82 Zu leistende Mindestleasingzahlungen	187
83 Zu erhaltende Mindestleasingzahlungen	188
84 Anteilsbesitzliste	188
85 Fortsetzung von Seite 188	189
86 Segmentberichterstattung 2015	190
87 Segmentberichterstattung 2014	190
88 Finanzkalender 2016	200

04.3 FINANZKALENDER 2016

88 FINANZKALENDER

DATUM	TERMIN
Dienstag, 22. März/ Mittwoch, 23. März	Capital Markets Day 2016
Donnerstag, 12. Mai	Veröffentlichung der Ergebnisse für das 1. Quartal 2016
Dienstag, 31. Mai	Jahreshauptversammlung 2016
Donnerstag, 11. August	Veröffentlichung der Ergebnisse für das 2. Quartal 2016
Donnerstag, 10. November	Veröffentlichung der Ergebnisse für das 3. Quartal 2016

04.4 IMPRESSUM

KONTAKT

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

INVESTOR RELATIONS

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

CORPORATE COMMUNICATIONS

Milena Ratzel
 E-Mail: presse@zalando.de

KONZEPTION, TEXT, LAYOUT UND SATZ

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

BILDNACHWEIS

Alexander Rentsch, Daniel Paulmann, Erminando Aliaj, GRANVISTA Media GmbH, HENN GmbH, Jeannette Huisman, Lukas Korschan, Mark Seelen for de Winder, Marlen Mueller, Monique Wüstenhagen, Navarra GmbH, Steffen Jänicke, Till Janz, Tony Haupt, ZALANDO Bilderpool, Zeliha Cambaz, ZUUMEO GmbH

ILLUSTRATION

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

DRUCK

EBERL Print, Immenstadt
www.eberl.de

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.

