



## STANDORTKARTE EUROPA



### KURZPORTRÄT

**DIE 2008 IN BERLIN GEGRÜNDETE ZALANDO SE IST EUROPAS FÜHRENDE ONLINE-PLATTFORM FÜR MODE UND VERBINDET KUNDEN, MARKEN UND PARTNER.**

Im Fashion-Store finden Kunden aus 15 Ländern ein umfassendes Angebot aus den Bereichen Bekleidung, Schuhe und Accessoires von mehr als 1.500 Marken: von weltweit bekannten Labels über lokale und Fast-Fashion-Brands bis hin zu selbst designten Eigenmarken.

### WILLKOMMEN IN ZALANDO CITY

Unsere Plattform ist ein Ort für Inspiration, Innovation und Interaktion. Eine Stadt mit einer lebendigen Geschichte und dynamischem Wachstum.

Bei Zalando entwickeln wir auf den Grundpfeilern von Fashion, Technology und Operations lokal zugeschnittene Lösungen und Produkte für unsere Kunden, Partner und viele weitere Akteure.



# STANDORTKARTE DEUTSCHLAND



SEGMENTKENNZAHLEN

STANDORTKARTEN

KURZPORTRÄT

## SEGMENTKENNZAHLEN

		2016	2015
<b>Ertragslage Segmente</b>			
Umsatzerlöse DACH	IN MIO. EUR	1.813,8	1.580,1
Bereinigtes EBIT DACH	IN MIO. EUR	226,3	101,9
Bereinigtes EBIT DACH	IN % DER UMSATZERLÖSE	12,5	6,4
Umsatzerlöse übriges Europa	IN MIO. EUR	1.570,2	1.211,6
Bereinigtes EBIT übriges Europa	IN MIO. EUR	-3,3	-3,3
Bereinigtes EBIT übriges Europa	IN % DER UMSATZERLÖSE	-0,2	-0,3

# ZALANDO AUF EINEN BLICK

## KENNZAHLEN

	01.01. – 31.12.2016	01.01. – 31.12.2015	Veränderung
<b>Leistungsindikatoren Konzern</b>			
Site-Visits (in Mio.)	1.991,6	1.656,4	20,2 %
Anteil der Site-Visits über mobile Endgeräte (in %)	65,6	57,1	8,5 pp
Aktive Kunden (in Mio.)	19,9	17,9	10,9 %
Anzahl Bestellungen (in Mio.)	69,2	55,3	25,2 %
Durchschnittliche Bestellungen pro aktivem Kunde	3,5	3,1	12,9 %
Durchschnittliche Warenkorbgröße (in EUR)	66,6	67,8	-1,8 %
Bereinigtes Marketingkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	10,3	11,7	-1,4 pp
Bereinigtes Fulfillmentkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	23,2	25,8	-2,6 pp
<b>Ertragslage Konzern</b>			
Umsatzerlöse (in Mio. EUR)	3.639,0	2.958,2	23,0 %
EBIT (in Mio. EUR)	207,0	89,6	> 100,0 %
EBIT (in % der Umsatzerlöse)	5,7	3,0	2,7 pp
Bereinigtes EBIT (in Mio. EUR)	216,3	107,5	> 100,0 %
Bereinigtes EBIT (in % der Umsatzerlöse)	5,9	3,6	2,3 pp
<b>Vermögens- und Finanzlage Konzern</b>			
Nettoumlaufvermögen (Net Working Capital) (in Mio. EUR)	-127,6	-2,6	> 100,0 %
Eigenkapitalquote (in % der Bilanzsumme)	55,5	60,1	-4,6 pp
Operativer Cashflow (in Mio. EUR)	275,8	119,4	> 100,0 %
Investiver Cashflow (in Mio. EUR)	-277,1	-196,5	41,0 %
Liquide Mittel (in Mio. EUR)	972,6	976,2	-3,7 %
<b>Sonstige Kennzahlen</b>			
Mitarbeiter (zum Bilanzstichtag)	11.998	9.987	20,1%
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	0,49	0,49	-

pp = Prozentpunkte

**Rund 200.000**

Modeartikel im Sortiment

**Mehr als 1.600**

Mitarbeiter im Technologie-Team

**1% des EBIT**

für gesellschaftlichen Wandel

# Zalando City

Connecting people  
and fashion



## NAVIGATIONSHILFE



Zalando-Strategie



Weitere Informationen  
im Bericht



Weitere Informationen  
im Internet



Für den schnellen Leser



Diesem Link folgen, um  
zusätzliche Online-Inhalte  
abzurufen



Mehr Informationen  
im Zalando City Guide

# Inhalt



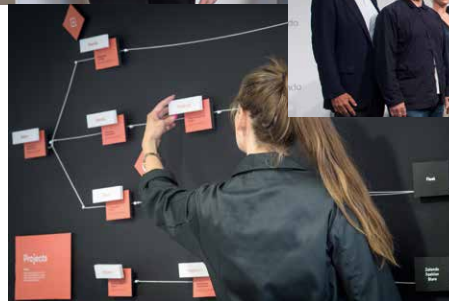
→ S. 6

**BRIEF DES  
VORSTANDS**



→ S. 8

**BERICHT DES  
AUF SICHTSRATS**



→ S. 16

**KONZERNSTRATEGIE**

→ S. 21

**NACHHALTIGKEIT**



→ S. 54

**CORPORATE-GOVERNANCE-  
BERICHT**



→ S. 73

**DIE ZALANDO-AKTIE –  
DAS BÖRSENJAHR  
2016**



→ S. 78

**HIGHLIGHTS  
2016**

## 01 UNTERNEHMEN

---

- 01.1 6 Brief des Vorstands
- 01.2 8 Bericht des Aufsichtsrats
- 01.3 16 Konzernstrategie
- 01.4 21 Nachhaltigkeit
- 01.5 54 Corporate-Governance-Bericht
- 01.6 73 Die Zalando-Aktie – Das Börsenjahr 2016
- 01.7 78 Highlights 2016

## 02 ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

---

- 02.1 81 Grundlagen des Konzerns
- 02.2 87 Wirtschaftsbericht
- 02.3 105 Nachtragsbericht
- 02.4 105 Risiko- und Chancenbericht
- 02.5 123 Prognosebericht
- 02.6 125 Ergänzende Lageberichterstattung zum Einzelabschluss der ZALANDO SE

## 03 KONZERNABSCHLUSS

---

- 03.1 133 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 03.2 134 Konzernbilanz
- 03.3 136 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 03.4 138 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 03.5 140 Konzernanhang
- 03.6 204 Erklärung der gesetzlichen Vertreter
- 03.7 204 Bestätigungsvermerk

## 04 SERVICE

---

- 04.1 207 Glossar
- 04.2 212 GRI Index
- 04.3 222 Grafiken- und Tabellenverzeichnis
- 04.4 226 Finanzkalender 2017
- 04.5 226 Impressum

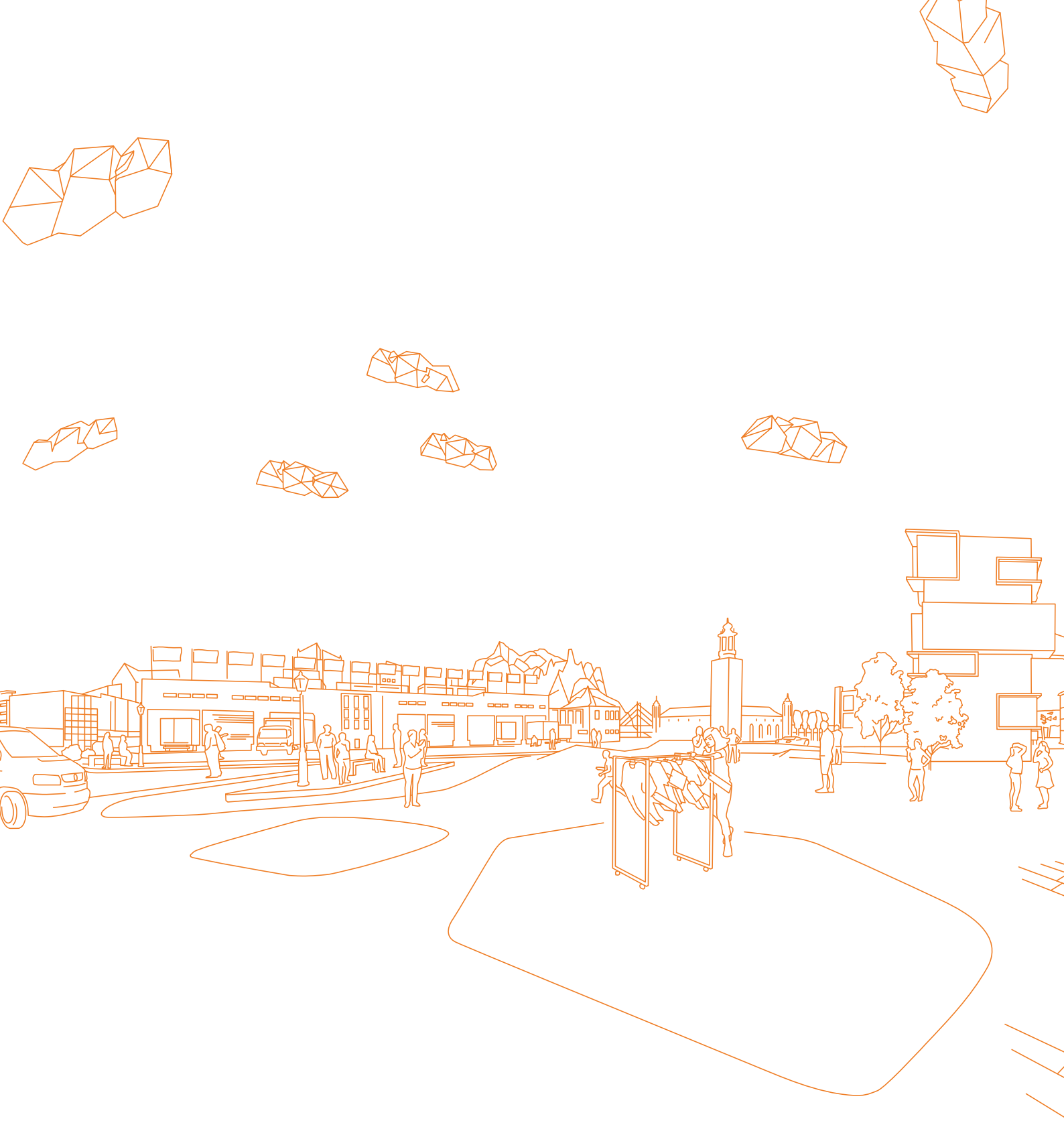


# 01

## UNTERNEHMEN

→ 01.1	6	<b>BRIEF DES VORSTANDS</b>
→ 01.2	8	<b>BERICHT DES AUFSICHTSRATS</b>
→ 01.3	16	<b>KONZERNSTRATEGIE</b>
	16	Das gemeinsame Ziel von Zalando lautet: Wir denken Fashion weiter. Für uns. Für alle.
	16	Die Zeit ist reif
	17	Zalandos Plattformvision
	18	Unsere strategischen Investitionsbereiche
→ 01.4	21	<b>NACHHALTIGKEIT</b>
	21	do.THINK AHEAD
	27	do.GROW
	37	do.KNOW
	43	do.PROTECT
	49	do.CONNECT
	51	do.RESPECT
→ 01.5	54	<b>CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT</b>
	54	Entsprechenserklärung
	56	Angaben zur Unternehmensführung
	57	Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat
	61	Zielgröße der Frauenbeteiligung in den Führungsebenen unterhalb des Vorstands
	62	Anteilsbesitz von Vorstand und Aufsichtsrat
	62	Übernahmerechtliche Angaben nach den §§ 289 ABS. 4, 315 ABS. 4 HGB und erläuternder Bericht
	66	Vergütungsbericht
→ 01.6	73	<b>DIE ZALANDO-AKTIE – DAS BÖRSENAHR 2016</b>
	73	Entwicklung von Kapitalmarkt und Zalando-Aktie
→ 01.7	78	<b>HIGHLIGHTS 2016</b>





**ENTDECKE ZALANDO CITY UND SEINE BEWOHNER IN DER VIRTUAL REALITY**

Die App funktioniert mit und ohne VR-Brille – aber mit VR-Brille macht es mehr Spaß!



Hier die App herunterladen





Rubin Ritter

Robert Gentz

David Schneider

## LIEBE AKTIONÄRE, LIEBE FREUNDE,

hinter uns liegt ein außergewöhnliches Jahr. Zum ersten Mal seit unserer Gründung haben wir in einem einzigen Quartal die Umsatzmilliarde erreicht. 2016 mit dem für uns erfolgreichsten Quartal aller Zeiten abzuschließen ist Sinnbild für ein Jahr, in dem wir auch unsere ambitionierte Gewinnprognose übertroffen haben. Und das trotz zahlreicher Investitionen rund um unsere Kunden, Partner und Infrastruktur.

„Wir denken Fashion weiter. Für uns. Für alle.“ Anfang 2016 haben wir dies als unser gemeinsames Ziel definiert. Dieser Leitsatz unterstützt uns in allen Entscheidungen und hilft uns dabei, Zalando in das Betriebssystem der Modeindustrie zu entwickeln. Der Weg dorthin führt über unsere Plattformstrategie, die auf die Bereiche Kunden, Partner und Infrastruktur abzielt.

Schon jetzt zahlen sich unsere Investitionen in das Kundenerlebnis aus. Seit August beliefern wir Kunden aus unserem Logistikzentrum in Lahr, im Herbst wird der Betrieb in Szczecin (Polen) anlaufen. Unser lokales Logistikzentrum in Stradella (Italien) läuft bereits auf Hochtouren, die ersten Pakete aus Moissy-Cramayel in der Nähe von Paris wurden verschickt und die Pläne für unseren neusten Standort in Schweden setzen wir voller Tatkraft um. Mit dem Ausbau unseres Logistik-

netzwerks können wir mehr Kunden noch am Tag der Bestellung beliefern, Lieferzeiten reduzieren und Rücksendungen schneller bearbeiten.

Der Start unserer Integrated-Commerce-Aktivitäten im vergangenen Jahr war ein wichtiger Meilenstein. Unsere Plattform soll das Bindeglied zwischen allen Akteuren der Modeindustrie werden und die Einbindung von stationären Geschäften ist dabei ein wichtiger Bestandteil. In einem ersten erfolgreichen Pilotprojekt haben wir in enger Kooperation mit adidas deren Berliner Flagship-Store an unsere Plattform angeschlossen.

Für den Erfolg unserer Plattform ist die Beziehung zu unseren Markenpartnern sehr wichtig und wir wollen diese weiter ausbauen und vertiefen. Unsere gute Zusammenarbeit haben wir über das Jahr hinweg mit exklusiven Kampagnen mehrfach zur Schau gestellt: Gemeinsam mit Beyoncé haben wir den Verkauf ihrer Modelinie Ivy Park exklusiv auf Zalando gestartet und Gigi Hadid hat ihre Tommy Hilfiger Tommy X Gigi Kollektion unseren Kunden präsentiert.

Millionen von Kunden und die gesamte Modeindustrie schauen auf uns. Das erste und gleich ausverkaufte Bread&Butter-Modeevent fand im September in Berlin statt. Wir konnten mehr als 20.000 Besucher begrüßen und rund 800 Millionen Impressionen im Netz erzielen. Das zeigt den Erfolg unserer Investitionen in die Strahlkraft und Reichweite unserer Marke.

In allen Teilen von Zalando spielt Technologie eine Schlüsselrolle. Deshalb haben wir auch im Jahr 2016 weiter in unser Tech-Team investiert und beschäftigen mittlerweile mehr als 1.600 Entwickler und Datenspezialisten an sieben verschiedenen Standorten.

Unter dem Strich haben sich unsere Bemühungen im vergangenen Jahr ausgezahlt: Unser Umsatz ist um 23 % auf 3.639,0 Mio. Euro angestiegen. Gleichzeitig waren wir mit einem bereinigten EBIT in Höhe von 216,3 Mio. Euro noch nie profitabler. Außerdem haben wir im Jahr 2016 weiter neue Mitarbeiter eingestellt und unsere Belegschaft von 9.987 auf 11.998 ausgebaut.

In puncto Nachhaltigkeit stellen wir immer höhere Ansprüche an uns selbst. Unsere Maßnahmen und Erkenntnisse wollen wir transparent veröffentlichen und berichten deshalb dieses Jahr zum ersten Mal gemäß den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI).

Unser ganz besonderer Dank gilt dem gesamten Team, das unglaublich hart daran gearbeitet hat, die Erfolgsgeschichte von Zalando weiterzuschreiben.

Berlin, 24. Februar 2017

Robert Gentz

David Schneider

Rubin Ritter



In 2016 konnten wir erneut nachhaltiges Tech-Wachstum verzeichnen. Was ist das Erfolgsrezept von Zalando-Tech?  
zln.do/de-Robert



In 2016 konnten wir eine Reihe von Fashion-Highlights feiern. Was waren deine Favoriten?  
zln.do/de-David



Zalando hat 2016 die Erwartungen des Kapitalmarkts übertroffen. Was waren deine persönlichen drei Highlights?  
zln.do/de-Rubin



## LIEBE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

das Geschäftsjahr 2016 war für Zalando ein erfolgreiches Jahr. Trotz anhaltender wichtiger Investitionen zur Umsetzung der Plattformstrategie, wie etwa in den weiteren Ausbau des Logistiknetzwerks, den Start der Integrated-Commerce-Aktivitäten und den weiteren Ausbau des Technologie-Teams, konnte die Gesellschaft das Geschäftsjahr mit ihrem bisher erfolgreichsten Quartal abschließen und dabei noch die bereits ambitionierte Gewinnprognose übertreffen.

### BERATUNG UND ÜBERWACHUNG

Der Aufsichtsrat hat die ihm nach den gesetzlichen Anforderungen, der Satzung, der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats und dem Deutschem Corporate Governance Kodex obliegenden Aufgaben ordnungsgemäß wahrgenommen. Er hat sich regelmäßig und ausführlich über die beabsichtigte Geschäftspolitik, wesentliche Fragen der Finanz-, Investitions- und Personalplanung sowie den Gang der Geschäfte, insbesondere die Rentabilität der Gesellschaft, in schriftlicher und mündlicher



Mehr Informationen  
Corporate-Governance-Bericht  
S. 54

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

**Kai-Uwe Ricke** Mitglied des Aufsichtsrats, Vorsitzender des Prüfungsausschusses,  
**Dylan Ross** Mitglied des Aufsichtsrats,  
**Beate Siert** Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des Vergütungsausschusses,  
**Lorenzo Grabau** Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, Mitglied des Prüfungsausschusses, Vorsitzender des Vergütungsausschusses,  
**Robert Gentz** Mitgründer und Vorstandsmitglied,  
**Jorgen Madsen Lindemann** Mitglied des Aufsichtsrats,  
**Rubin Ritter** Vorstandsmitglied,  
**Lothar Lanz** Vorsitzender des Aufsichtsrats, Mitglied des Prüfungsausschusses, Mitglied des Vergütungsausschusses, Vorsitzender des Nominierungsausschusses,  
**David Schneider** Mitgründer und Vorstandsmitglied,  
**Anders Holch Povlsen** Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des Nominierungsausschusses,  
**Konrad Schäfers** Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des Prüfungsausschusses,  
**Alexander Samwer** Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des Vergütungsausschusses, Mitglied des Nominierungsausschusses

Form berichten lassen. Der Vorstand stimmte insbesondere die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem Aufsichtsrat ab. In alle Entscheidungen 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. 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 bzw. der 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 2016 fünfmal. Der Prüfungsausschuss hielt vier, der Vergütungsausschuss zwei und der Nominierungsausschuss hielt fünf Sitzungen ab.

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

Anders Holch Povlsen war an der Teilnahme an einer Aufsichtsratssitzung verhindert. Kai-Uwe Rieke war an der Teilnahme an einer Sitzung des Prüfungsausschusses verhindert. Die übrigen Mitglieder waren bei sämtlichen Sitzungen des Aufsichtsrats sowie ihrer jeweiligen Ausschüsse anwesend.

Gegenstand der Sitzungen des Aufsichtsratspleniums waren unter anderem die Feststellung des Jahresabschlusses 2015 und die Billigung des Konzernjahresabschlusses 2015, die Analyse und Erörterung der Management-Reports des Vorstands über den Geschäftsverlauf und die Unternehmensstrategie, die der Hauptversammlung 2016 zu unterbreitenden Vorschläge, die Zustimmung zum Budget für das Geschäftsjahr 2017 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 der Geschäftsordnung des Vorstands einer vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats. Im Rahmen seines Zustimmungsvorbehalts beschäftigte sich der Aufsichtsrat unter anderem mit dem Bau des neuen Logistikzentrums in Szczecin, Polen, dem Innenausbau der Logistikzentren in Lahr und Szczecin sowie der Erweiterung des Kreditrahmens für Reverse-Factoring.

Der Prüfungsausschuss befasste sich mit dem Jahresabschluss und Konzernabschluss 2015 einschließlich des zusammengefassten Lageberichts 2015 sowie dem Dreimonats-, Halbjahres-, und Neunmonatsbericht 2016. Darüber hinaus prüfte und erörterte der Prüfungsausschuss regelmäßig Prüfungsschwerpunkte, die Statusberichte zu GRC (Governance, Risk und Compliance), Rechtsstreitigkeiten sowie die Arbeit der Internen Revision und beschäftigte sich mit den neuen Anforderungen aufgrund des Abschlussprüfungsreformgesetzes. Zudem war der Prüfungsausschuss in die Vorbereitung des Vorschlags des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung 2016 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 mit der Einführung eines neuen Mitarbeiter-Incentivierungsprogramms sowie der Leistungsbeurteilung des Vorstands.

Der Nominierungsausschuss erstellte Vorschläge des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung hinsichtlich der Nachfolge für Cristina Stenbeck und befasste sich mit der weiteren Nachfolgeplanung für den Aufsichtsrat.

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

### **PRÜFUNG UND FESTSTELLUNG DES JAHRESABSCHLUSSES UND DES KONZERNABSCHLUSSES**

Der Vorstand hat dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats und dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses im Februar 2017 unverzüglich nach dessen Aufstellung den noch nicht testierten Jahresabschluss und Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2016 sowie den Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns zugeleitet. Der aufgestellte Jahresabschluss 2016 und der Konzernabschluss 2016 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 und dem Gewinnverwendungsvorschlag befasst. Der Abschlussprüfer hat über die wesentlichsten Prüfungssachverhalte berichtet. Daraufhin hat der Aufsichtsrat den Abschluss sowie den Gewinnverwendungsvorschlag ausführlich erörtert.

Der Aufsichtsrat nahm die Prüfungsergebnisse zustimmend zur Kenntnis. Er prüfte den Jahres- und Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht der ZALANDO SE und des Konzerns sowie den Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns. Das Ergebnis der Vorprüfung durch den Prüfungsausschuss und das Ergebnis seiner eigenen Prüfung entsprechen vollständig dem Ergebnis der Abschlussprüfung. Nach dem abschließenden Ergebnis dieser Prüfung sind auch vom Aufsichtsrat keine Einwendungen zu erheben. Der Aufsichtsrat hat daher den Jahresabschluss 2016 festgestellt und den Konzernabschluss 2016 gebilligt. Der Aufsichtsrat ist unter Berücksichtigung insbesondere des Jahresergebnisses, der Liquidität und der Finanzplanung der Gesellschaft zu dem Ergebnis gekommen, sich dem Vorschlag des Vorstands zur Gewinnverwendung (Vortrag auf neue Rechnung) anzuschließen.

### **CORPORATE GOVERNANCE**

Die jährliche Entsprechenserklärung wurde vom Vorstand und vom Aufsichtsrat im November 2016 abgegeben und im Dezember 2016 aktualisiert. Ihr vollständiger Wortlaut ist unter Punkt 01.5.1 auf Seite 54 wiedergegeben. Die Entsprechenserklärungen sind auf der Homepage des Unternehmens im Bereich Corporate Governance dauerhaft zugänglich.

Weitere Informationen zur Corporate Governance im Unternehmen enthält der Corporate-Governance-Bericht mit Entsprechenserklärung ab Seite 54. Auch hinsichtlich der Vergütungsstruktur für die Vorstandsmitglieder im Geschäftsjahr 2016 wird zur Vermeidung von Wiederholungen auf die Ausführungen zur Vorstandsvergütung im Vergütungsbericht ab Seite 66 verwiesen.



Mehr Informationen  
Konzernabschluss  
S. 132



[zln.do/de-Erklärung](https://zln.do/de-Erklärung)



Mehr Informationen  
Corporate-Governance-Bericht  
S. 54



**PERSONALIEN**

Cristina Stenbeck trat mit Beendigung der Hauptversammlung am 31. Mai 2016 von ihrem Amt als Mitglied und Vorsitzende des Aufsichtsrats zurück. Der Aufsichtsrat bedankt sich bei Cristina Stenbeck für ihren wertvollen Beitrag zur Arbeit des Aufsichtsrats und die vertrauensvolle Zusammenarbeit. Es war eine Freude und Ehre, unter ihrem Vorsitz Mitglied des Aufsichtsrats zu sein.

Die Hauptversammlung 2016 wählte Jørgen Madsen Lindemann zum neuen Mitglied des Aufsichtsrats bis zur Beendigung der Hauptversammlung, die über die Entlastung für das Geschäftsjahr 2016 beschließt.

Bei der auf die Hauptversammlung folgenden Sitzung des Aufsichtsrats wurde Lothar Lanz zum neuen Vorsitzenden des Aufsichtsrats gewählt und trat von seinem Amt als Vorsitzender des Prüfungsausschusses zurück. Des Weiteren wurde Lothar Lanz zum Mitglied des Vergütungsausschusses gewählt. Kai-Uwe Ricke wurde zum Vorsitzenden des Prüfungsausschusses gewählt. Lorenzo Grabau wurde in den Nominierungsausschuss berufen und zum neuen Vorsitzenden des Nominierungsausschusses gewählt. Im Januar 2017 trat Lorenzo Grabau von seiner Position im Nominierungsausschuss zurück. Ihm folgte Lothar Lanz als neues Mitglied und neuer Vorsitzender des Nominierungsausschusses. Alle sonstigen Mitgliedschaften und Vorsitze der Ausschüsse blieben unverändert.

Der Aufsichtsrat dankt dem Vorstand und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens für ihren hohen persönlichen Einsatz und die ausgezeichneten Leistungen im Geschäftsjahr 2016.

Berlin, 24. Februar 2017

Lothar Lanz

Zusammenfassend die folgende Übersicht über Mitgliedschaften der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder der ZALANDO SE in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten bzw. in vergleichbaren in- oder ausländischen Kontrollgremien:

## AKTUELLE UND VERGANGENE MITGLIEDSCHAFTEN

→ 01

Name des Aufsichtsratsmitglieds	Ausgeübter Beruf	Mandate gemäß § 125 Abs. 1 S. 5 AktG
Lorenzo Grabau	Verwaltungsrat, u. a. der Millicom International Cellular S.A.	Qliro Group AB, Schweden (Verwaltungsrat) Millicom International Cellular S.A., Luxemburg (Verwaltungsrat) Tele2 AB, Schweden (Verwaltungsrat) Global Fashion Holding S.A., Luxemburg (Verwaltungsrat, Vorsitz, bis Dezember 2016) Rocket Internet SE, Berlin (Aufsichtsrat, bis Juni 2016) Lazada Group S.A., Luxemburg (Verwaltungsrat, Vorsitz, bis April 2016)
Lothar Lanz	Aufsichtsrat u. a. der Axel Springer SE, der Kinnevik AB und der TAG Immobilien AG	Axel Springer SE (Aufsichtsrat) Bauwert AG (Aufsichtsrat, Vorsitz) Dogan TV Holding A.S. (Verwaltungsrat) Home24 AG (Aufsichtsrat, Vorsitz) Kinnevik AB (Verwaltungsrat) TAG Immobilien AG (Aufsichtsrat, stellvertretender Vorsitzender)

Name des Aufsichtsratsmitglieds	Ausgeübter Beruf	Mandate gemäß § 125 Abs. 1 S. 5 AktG
Jørgen Madsen Lindemann*	Chief Executive Officer der Modern Times Group MTG AB	Turtle Entertainment GmbH, Köln, Deutschland (Beirat)
Anders Holch Povlsen**	Chief Executive Officer der Bestseller-Gruppe	<p>Intervare A/S 25169158, Dänemark (Verwaltungsrat, Vorsitz)</p> <p>Nemlig.com A/S, Dänemark (Verwaltungsrat, Vorsitz)</p> <p>J.Lindeberg AB 556533-7085, Schweden (Verwaltungsrat)</p> <p>J.Lindeberg Holding AB, Schweden (Verwaltungsrat)</p> <p>J.Lindeberg IP HK Limited, Hongkong (Verwaltungsrat)</p> <p>J.Lindeberg Holding (Singapore) Pte. Ltd., Singapur (Verwaltungsrat)</p> <p>JL Schweiz AG, Schweiz (Verwaltungsrat, Vorsitz)</p>
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>1&amp;1 Internet SE, Montabaur (Aufsichtsrat)</p> <p>1&amp;1 Telecommunication SE, Montabaur (Aufsichtsrat)</p> <p>1&amp;1 Mail &amp; Media Applications SE, Montabaur (Aufsichtsrat, stellvertretender Vorsitzender)</p> <p>EUN Holdings LLP, Delaware (Verwaltungsrat, seit Oktober 2016)</p> <p>euNetworks Group Ltd, Singapur (Verwaltungsrat, bis Oktober 2016)</p> <p>Delta Partners, Dubai (Verwaltungsrat, Vorsitz)</p> <p>SUSI Partners AG, Schweiz (Verwaltungsrat, Vorsitz)</p> <p>Virgin Mobile CEE, Niederlande (Verwaltungsrat)</p>

→ 03

Name des Aufsichtsratsmitglieds	Ausgeübter Beruf	Mandate gemäß § 125 Abs. 1 S. 5 AktG
Dylan Ross	Angestellter der ZALANDO SE (Category Management)	–
Alexander Samwer	Selbstständiger Internet-Unternehmer	Home24 AG, Deutschland (Aufsichtsrat)
Konrad Schäfers	Angestellter der ZALANDO SE (Commercial App)	–
Beate Siert	Angestellte der ZALANDO SE (Sourcing & Recruiting)	–
Cristina Stenbeck (Mitglied und Vorsitz bis Mai 2016)	Mitglied des Verwaltungsrats der Kinnevik AB	Kinnevik AB, Schweden (Verwaltungsrat, Vorsitz bis Mai 2016) Millicom International Cellular, Luxemburg (Verwaltungsrat, Vorsitz bis Mai 2016) Verdere SARL, Luxemburg (Verwaltungsrat, Vorsitz)

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

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

## AKTUELLE UND VERGANGENE MITGLIEDSCHAFTEN DES VORSTANDS

→ 04

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

## 01.3 KONZERNSTRATEGIE

### 01.3.1 DAS GEMEINSAME ZIEL VON ZALANDO LAUTET: WIR DENKEN FASHION WEITER. FÜR UNS. FÜR ALLE.

Warum Mode weiterdenken? Mit einem Gesamteinzelhandelsumsatz von 421 Mrd. EUR<sup>1</sup> und attraktiven Bruttogewinnmargen stellt die europäische Modebranche<sup>2</sup> einen der größten und attraktivsten globalen Verbrauchermärkte dar. Die Branche hat in den letzten Jahren begonnen, die Vorzüge des digitalen Zeitalters für sich zu nutzen, und das Online-Modegeschäft ist deutlich schneller gewachsen als der gesamte Mode-Einzelhandel. Während sich der Einzelhandelsumsatz der Modebranche insgesamt von 2011 und 2016 im Großen und Ganzen stabil zeigte, stieg der Online-Umsatz von 27 Mrd. EUR im Jahr 2011 auf 51 Mrd. EUR im Jahr 2016. Die neuen Technologien ermöglichen es den Verbrauchern, permanent online zu sein. Dies hat es uns möglich gemacht, alle Bestandteile des Mode-Ökosystems – Kunden, Marken, Händler, Hersteller, Stylisten, Anbieter von Inhalten wie Influencer, Logistikunternehmen und Dienstleister sowie sonstige künftige Stakeholder – zusammenzubringen. Diese Interkonnektivität wird zu besseren Kundenerfahrungen beitragen und schließlich neue, immer interessantere und effizientere Wege hervorbringen, zu konsumieren, zu produzieren und Geschäfte abzuschließen.

### 01.3.2 DIE ZEIT IST REIF

Nach den Anfängen als Modehändler hat sich Zalando zur ersten Adresse für Online-Mode in Europa entwickelt. Unsere Kundenreichweite erstreckt sich auf 15 europäische Länder – mit ca. zwei Milliarden Site-Visits pro Jahr<sup>3</sup> – und ermöglicht unseren Kunden Zugang zu über 1.500 Marken. Für viele dieser Marken stellen wir den wichtigsten Handelspartner dar. Als bewährter Partner ist unsere Online-Modekompetenz unerreicht.

Um unsere führende Position in der Online-Modelandschaft Europas weiter auszubauen, stützen wir uns auf unsere Stärken:

#### UNSER FOKUS AUF FASHION UND DEM EUROPÄISCHEN MARKT

Die Modebranche ist ein komplexer vertikaler Markt. Zalando hat sich klar darauf fokussiert. Unser Fokus auf die Bedürfnisse der Branche ermöglicht es uns, einzigartige und faszinierende Modeerfahrungen für Kunden zu schaffen und spezifische Lösungen für Markenpartner zu finden.

Wir arbeiten kontinuierlich daran, unsere zentralen Stärken – Technologie, Logistiknetzwerk und Lieferantenbeziehungen – zu optimieren. Gleichzeitig bieten wir unseren Kunden lokal auf unsere 15 europäischen Märkte zugeschnittene Lösungen an und ermöglichen Modemarken und -händlern damit einen Zugang zum europäischen Fashion-Markt. Unsere tiefgreifenden Kenntnisse lokaler Besonderheiten werden weiterhin entscheidend dazu beitragen, uns von Wettbewerbern abzuheben.



Mehr Informationen  
Grundlagen des Konzerns  
S. 81

1) Quelle: Euromonitor International, 2015  
2) Ohne Russland  
3) Tatsächliche Daten für 2016 – ohne Angebote außerhalb der Zalando-Webseite (z. B. Zalou, Fleek, Movmnt, Zipcart)

### UNSER KLARES LEISTUNGSVERSPRECHEN AN UNSERE KUNDEN

Zalando ist eine beliebte Modemarke, ein Modepartner, der über den reinen Kaufvorgang hinaus auf neue, erfrischende und inspirierende Weise Beziehungen zu seinen Kunden knüpft:

- aktuelles, einzigartiges und umfassendes Sortiment an saisonalen Modeartikeln
- Entwicklung zur umfassendsten Adresse für Mode durch die Möglichkeit zum Entdecken neuer Produkte, durch Inspiration, ein kuratiertes Sortiment sowie neue Inhalte und Auswahl
- unübertroffenes Maß an Personalisierung
- reibungsloses Einkaufserlebnis – besser als ein Offline-Einkauf – und der bequemste Weg, Modeartikel zu entdecken, anzusehen, zu bezahlen, zu erhalten und zurückzuschicken

### UNSER LEISTUNGSVERSPRECHEN FÜR MODEMARKEN

Zalando ist der bevorzugte Technologiepartner der Branche. Wir unterstützen Marken bei der Digitalisierung und bieten:

- eine Infrastruktur, mithilfe derer Modemarken und -händler effizienter operieren können – etwa durch genauere Umsatzprognosen, zielgerichtete Werbung und smarte Logistikleistungen
- ein einzigartiges Umfeld für Lieferanten, in dem sie sich selbst als Modemarke präsentieren und ihren Markenwert schützen können
- mit ca. zwei Milliarden Site-Visits pro Jahr in 15 europäischen Märkten eine beispiellose Kundenreichweite

#### 01.3.3 ZALANDOS PLATTFORMVISION

Wir sind überzeugt, dass wir ein außerordentliches Kundenerlebnis, insbesondere in Bezug auf Inspiration und Auswahl, am besten mithilfe eines plattformbasierten Geschäftsmodells erreichen können. Zudem begreifen wir die Zalando-Plattform als eine Art Betriebssystem für die Modewelt, das auf verschiedene Weise alle möglichen Arten von Modeschaffenden und Stakeholdern miteinander verbindet und dabei den jeweiligen spezifischen Bedürfnissen Rechnung trägt. Die Plattform bietet digitale und Infrastrukturleistungen, z. B. in den Bereichen Analytik, Werbung und Logistik.

Der Modehandel ist der Grundstein unseres bisherigen Erfolges und unser integrativer Ansatz bietet viele Vorteile für das Kundenerlebnis. So stellt Zalandos physischer Warenbestand die Verfügbarkeit wichtiger Bestandteile des Sortiments sicher. Wir sind dabei, weitere ergänzende Möglichkeiten zur Integration von Lagerbeständen zu entwickeln – sowohl für den Modehandel als auch über unser Partnerprogramm.

Unser Partnerprogramm wird zur Verbesserung der Sortimentsbreite und -tiefe beitragen, ein Schlüsselement unseres Leistungsversprechens an unsere Kunden:

- insgesamt bessere Verfügbarkeit von Styles und Größen
- Zugang zu den gefragtesten Marken
- Einbindung überzeugender Nischen-/Spezialanbieter mit einzigartigem Content und Sortiment
- Nischen abdeckende und auf die lokale Nachfrage abgestimmte Warenbestände, die den Bedürfnissen von Liebhabern spezifischer Mode gerecht werden



Mehr Informationen im  
Zalando City Guide  
[zln.do/de-city-guide](https://zln.do/de-city-guide)

Unsere Plattformstruktur ist für Marken im Rahmen des Partnerprogramms und für weitere Teilnehmer – wie z. B. Produzenten, Stylisten, Influencer, Logistik- und sonstige Dienstleister – attraktiv. Jeder weitere Teilnehmer bringt Vorteile für den Kunden, wie etwa erweiterte Inspirationsmöglichkeiten und mehr Kundenfreundlichkeit:

- skalierbare Personalisierung sowie noch mehr inspirierendere Inhalte, die nicht auf die eigenen Lagerbestände von Zalando begrenzt sind
- zusätzliche Möglichkeiten, auf lokale Warenbestände und schnelle Lieferlösungen zuzugreifen

Ein plattformbasierter Ansatz unterstützt uns somit dabei, unseren Kunden die von ihnen geschätzten Leistungen – skalierbar und mit der richtigen Kostenstruktur – bieten zu können: eine größere Auswahl und inspirierende Inhalte, weitere mögliche Liefermethoden, zusätzliche Leistungen und Zugang zu Fashion-Expertise. Wir gehen davon aus, dass das Anbieten dieser Leistungen eine selbstverstärkende Wachstumsdynamik auslösen und das Potenzial von Zalando weiter entfalten wird. Ein erweitertes Warensortiment und eine bessere Verfügbarkeit tragen zu einer größeren Kundenreichweite bei – und umgekehrt. Für Markenpartner stellt die Möglichkeit, auf unsere beispiellose Kundenreichweite zurückzugreifen, eine große Geschäftschance dar, die sie durch Nutzung unserer Plattformstruktur für sich wahrnehmen können.



Mehr Informationen  
Grundlagen des Konzerns  
S. 81

#### 01.3.4 UNSERE STRATEGISCHEN INVESTITIONSBEREICHE

UNSERE STRATEGISCHEN INVESTITIONSBEREICHE

→ 01



Zalando-Strategie





## INVESTITIONEN IN UNSER LEISTUNGSVERSPRECHEN AN KUNDEN

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



### SORTIMENT

Wir investieren, um unseren Kunden das größte saisonale Sortiment bieten zu können und dessen Verfügbarkeit zu optimieren. Damit können wir in der überwältigenden und von schnellem Wandel geprägten Modewelt mithilfe inspirierender und personalisierter Angebote als vertrauter Modepartner unserer Kunden auftreten.



Zalando erleben  
[zln.do/de-fashion](https://zln.do/de-fashion)

### KUNDENFREUNDLICHKEIT

Wir investieren in den Liefer-, Zahlungs-, Kundenservice- und Rückgabeprozess unserer Plattform, um unseren Kunden einen möglichst einfachen und reibungslosen Transaktionsverlauf zu ermöglichen.

### MARKE

Als beliebte Marke investieren wir in den Aufbau unseres Markenwerts, um (a) das Verbrauchervertrauen in unsere Fashion-Kompetenz sowie in die Kundenfreundlichkeit und die Verlässlichkeit der mit Zalando getätigten Transaktionen zu stärken und (b) uns bei unseren Markenpartnern als glaubwürdiger Modepartner zu etablieren – eine Voraussetzung für den Vertrieb von Waren durch Markenpartner auf unserer Plattform.

### MOBILE LÖSUNGEN

Als Mobile-First-Unternehmen investieren wir laufend in die Optimierung unserer mobilen Webseite und unserer Apps, um immer packendere Inhalte und Nutzererlebnisse bieten zu können, die zu einem einzigartigen mobilen Einkaufserlebnis beitragen. Bereits heute entfallen 65,6 % unserer Seitenbesuche und mehr als 50 % aller Bestellungen auf mobile Endgeräte.

## INVESTITIONEN IN UNSER LEISTUNGSVERSPRECHEN AN LIEFERANTEN

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



### HANDELSLÖSUNGEN

Wir investieren, um durch einen effizienteren Datenaustausch, ein automatisiertes Beschaffungswesen, Stärkung unserer Partner und bessere Lösungen für überhöhte Lagerbestände die Effizienz der Handelslieferkette zu optimieren.



Mehr Informationen im  
Zalando City Guide  
[zln.do/de-partner-services](https://zln.do/de-partner-services)

### PARTNERPROGRAMM

Hier investieren wir, um Marken eine Alternative anbieten zu können, bei der sich die Warenbestände in ihrem Eigentum befinden und unsere Partner mehr Kontrolle über Preisgestaltung und Sortiment haben, mit dem langfristigen Ziel, einen Anteil von mehr als 20 % an plattformgestützten Transaktionen zu erreichen.

### DIGITALE LEISTUNGEN

Wir investieren, um durch die Einbindung von Bestandsangaben, Nachfragegenerierung und Content-Management die Interaktion zwischen Lieferanten und Kunden zu vereinfachen.

### LOGISTIKLEISTUNGEN

Wir investieren in unsere logistischen Infrastrukturleistungen sowie in lokal ausgerichtete Kundenservicelösungen, um den E-Commerce-Betrieb für Lieferanten zu vereinfachen – sowohl innerhalb als auch außerhalb des Zalando-Netzwerks.

### INVESTITIONEN IN INFRASTRUKTUR

Unsere Investitionen in Infrastruktur bilden den Grundstein für unser überzeugendes Leistungsangebot für Kunden und Lieferanten.



### TECHNOLOGIE

Intern entwickelte Technologielösungen stellen das Rückgrat von Zalando dar und liegen sämtlichen Workflows, vom Beschaffungs- über den Bestellprozess bis hin zur Logistik, zugrunde. Zalando beschäftigt heute mehr als 1.600 Entwickler an sieben Technologiezentren, wobei Berlin als Technologiezentrum, Dortmund als Zentrum der Mode-Plattform, Dublin als Zentrum für Datenanalytik, Hamburg als Zentrum für Werbetechnologie sowie Erfurt und Mönchengladbach als High-tech-Logistikzentren fungieren. Ergänzend zu dieser bestehenden Technologieinfrastruktur hat Zalando 2016 mit „Zalando Research“ sein eigenes Forschungslabor gegründet, um interne Experten zusammenzubringen und Fortschritte in der Datenwissenschaft, bei maschinellem Lernen und künstlicher Intelligenz zu erforschen und ihre mögliche Anwendung auf den E-Commerce-Modehandel zu eruieren.

### OPERATIVE INFRASTRUKTUR

Unsere etablierte Infrastruktur und unser langjähriges Know-how in den Bereichen Lagerhaltung, Liefer- und Kundenserviceprozesse sowie Content-Erstellung bleiben für unser Handelsgeschäft von grundlegender Bedeutung. Darüber hinaus öffnen wir mit Fulfillment by Zalando unsere logistische Infrastruktur für Markenpartner und ermöglichen ihnen, die Qualität ihres Kundenerlebnisses aufrechtzuerhalten oder zu verbessern, wenn sie unserem Partnerprogramm beitreten – wobei sie gleichzeitig die Kontrolle über ihre Warenbestände behalten.



Mehr Informationen im  
Zalando City Guide  
[zln.do/de-infrastruktur](http://zln.do/de-infrastruktur)

In den kommenden Jahren werden wir uns weiterhin darauf konzentrieren, unseren Marktanteil auszubauen, indem wir die anhaltende Wachstumsdynamik aus der Verknüpfung von Kundenreichweite und vernetzten Beständen für uns nutzen. Für Verbraucher ist Zalando mehr denn je die erste Adresse für Fashion-Inspiration und -Beratung sowie um neue Modeprodukte zu entdecken: Mit Zalando brauchen Kunden nicht zu befürchten, einen Trend oder ein angesagtes Produkt zu verpassen, Mode kann individuell auf den eigenen Geschmack abgestimmt werden und Produkte werden so schnell und reibungslos wie möglich geliefert.

Betrachtet man die aktuelle rasante technologische Entwicklung im Fashion-Bereich, steht es außer Frage, dass sich auch unsere Vision in den kommenden Jahren weiterentwickeln wird. Wir sind jedoch davon überzeugt, dass Trends weiterhin ein wichtiges Mittel zum Ausdruck der eigenen Persönlichkeit darstellen werden – Inspiration, das Entdecken neuer Produkte und Personalisierung sind Kundenbedürfnisse, die uns langfristig begleiten werden. Angesichts dieser Konstanten sind wir zuversichtlich, dass wir mit den Entscheidungen, die wir aktuell treffen, den richtigen Weg eingeschlagen haben.

## 01.4 NACHHALTIGKEIT

### 01.4.1 do.THINK AHEAD

- Wir bei Zalando sehen die Umgestaltung der Modebranche als eine große Chance für uns und wollen – gemeinsam mit unseren Mitarbeitern, Kunden und Partnern – nachhaltigere Wege finden, Mode zu produzieren, zu konsumieren und Geschäfte zu tätigen.
- Wir glauben fest daran, dass unsere Entwicklung in Richtung eines nachhaltigeren Unternehmens zum künftigen Erfolg von Zalando beitragen wird.
- In diesem Kapitel stellen wir unsere Corporate-Responsibility-Strategie vor und gehen insbesondere auf den aktuellen Stand der 16 wesentlichen Themen ein, auf denen sie beruht.

Was treibt uns und unsere Mitarbeiter an? Was motiviert uns? Die Antwort auf diese Frage gibt unser Purpose als gemeinsames Unternehmensziel: „Wir denken Fashion weiter. Für uns. Für alle.“ Diese Motivation ist auch einer der Grundpfeiler unserer Corporate-Responsibility-(CR-)Strategie. Angesichts globaler Entwicklungen wie Ressourcenknappheit, Klimawandel und zunehmender sozialer Ungleichheit erscheint es uns dringend notwendig, das Mode-Ökosystem so weiterzuentwickeln, dass alle Beteiligten davon profitieren. Wir sind der Ansicht, dass wir unser Know-how in den Bereichen Fashion, Technology und Operations nutzen können, um einen wesentlichen Beitrag zu einer transparenteren und nachhaltigeren Modebranche zu leisten.

Auf unserem Weg vom Start-up zum etablierten Unternehmen haben wir viel Kritik erfahren, teilweise zu Recht. Dies war Anlass für uns, über die Rolle nachzudenken, die wir in der Gesellschaft einnehmen wollen. Wir sehen die Neudefinierung der Modebranche als eine große Chance für uns und wollen – gemeinsam mit unseren Mitarbeitern, Kunden und Partnern – bessere Wege finden, Mode zu produzieren, zu konsumieren und Geschäfte zu tätigen. Wir laden alle Beteiligten, die sich gemeinsam mit uns auf diesen Weg begeben wollen, herzlich dazu ein, sich mit uns auszutauschen und ihre Erfahrungen und Ideen mit uns zu teilen.

#### ÜBER DIESES KAPITEL

In diesem Kapitel möchten wir einen kurzen Überblick darüber geben, welche Fortschritte wir hinsichtlich unserer CR-Aktivitäten gemacht haben, wo wir noch Herausforderungen sehen und was wir als Nächstes erreichen möchten. Als Unternehmen möchten wir Schritt für Schritt nachhaltiger werden und transparent über diesen Lernprozess berichten. Aus diesem Grund haben wir diesen Bericht für das Geschäftsjahr 2016 in Übereinstimmung mit der „Kern“- („Core“-) Option der aktuellen G4-Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt<sup>4</sup>. Der GRI Index befindet sich auf Seite 212. Verweise neben dem Text zeigen, welche GRI-Informationen in dem jeweiligen Absatz gegeben werden. Der Inhalt dieses Berichts wurde maßgeblich durch die Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse, unseren strategischen Corporate-Responsibility-Ansatz und künftige gesetzliche Vorgaben für die nicht finanzielle Berichterstattung bestimmt.



[zln.do/de-CR-Kontakt](https://zln.do/de-CR-Kontakt)

G4-28  
G4-32



Mehr Informationen  
GRI Index  
S. 212

4) <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>

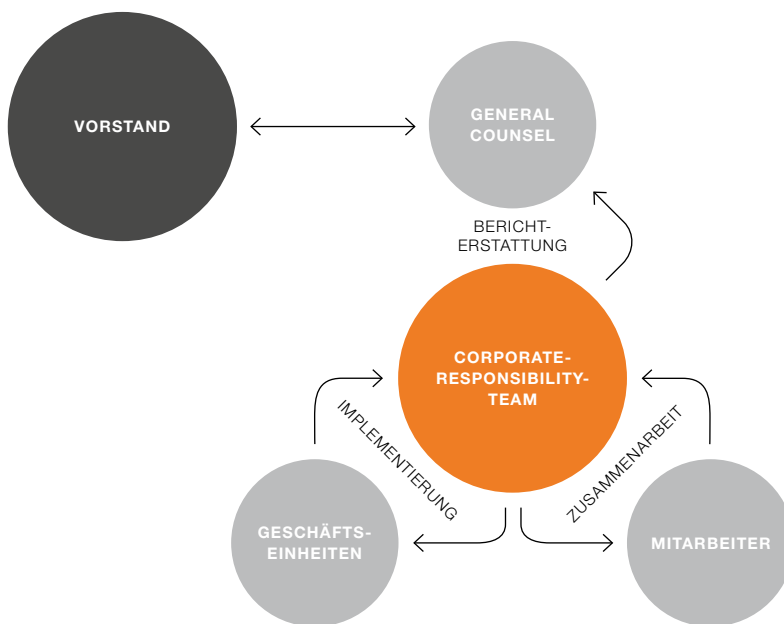
**NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT**

Die strategische Verantwortung für Nachhaltigkeit bei Zalando trägt der Vorstand, der vom General Counsel unterstützt wird. An Letzteren berichtet das CR-Team, das unternehmensweit eng mit Kollegen in den jeweiligen Abteilungen zusammenarbeitet, um unser Unternehmen gemeinsam nachhaltiger zu gestalten.

G4-34

## ORGANISATION

→ 02



Das CR-Team treibt die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie voran und identifiziert etwaigen Anpassungs- und Verbesserungsbedarf – in spezifischen Bereichen und übergreifend. Gleichzeitig können alle Mitarbeiter proaktiv Maßnahmen vorschlagen und umsetzen, die dazu führen, dass wir als Unternehmen unserer Verantwortung gegenüber Mensch und Natur gerecht werden. Diese dezentrale Struktur ermöglicht es unseren Mitarbeitern, CR in ihre tägliche Arbeit zu integrieren.

## CR-STRATEGIE

Als Start-up war es unser wichtigstes Ziel, zu zeigen, dass unser Geschäftsmodell funktioniert. Seitdem wir dies erreicht haben, arbeiten wir strategisch daran, unser Unternehmen nachhaltiger zu gestalten. Wir glauben fest daran, dass unsere Entwicklung in Richtung eines nachhaltigeren Unternehmens zum künftigen Erfolg von Zalando beitragen wird. Als junges Unternehmen möchten wir nicht nur die nötigen Grundlagen schaffen, sondern unsere Rolle über das, was von uns erwartet wird, hinaus neu definieren. Hierfür investieren wir 1 % unseres EBIT in gesellschaftliches Engagement rund um unsere Standorte oder in innovative Ansätze, die unsere Branche nachhaltig verändern.

### FOKUS AUF DAS WESENTLICHE

Wo sollen wir anfangen, wenn wir Mode zum Wohle aller neu definieren und ein nachhaltigeres Unternehmen aufbauen wollen? Als ersten Schritt haben wir 2014 und 2015 eine erste Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt, um die Bereiche zu identifizieren und zu priorisieren, in denen wir das größte Potenzial haben, unsere Branche positiv oder negativ zu beeinflussen. Gleichzeitig wollten wir die globalen Chancen und Herausforderungen identifizieren, die sich auf unser Geschäftsmodell und unsere aktuelle Strategie auswirken könnten.

Der Prozess umfasste eine Medienanalyse sowie eine Umfrage unter 5.000 Kunden und 1.200 Mitarbeitern. Als Unternehmen fokussieren wir unser Denken und Handeln auf die Wünsche unserer Kunden. Daher wollten wir wissen, in welchen CR-Bereichen sie Aktivitäten und Informationen von uns erwarten. Zudem konnten unsere Mitarbeiter die Themen auswählen, die ihnen am Herzen liegen und bei denen sie wollen, dass ihr Arbeitgeber aktiv wird. Darüber hinaus haben wir intern hierarchie- und funktionsübergreifend Workshops organisiert, um die CR-Themen zu identifizieren, die für unser Geschäftsmodell jetzt wichtig sind oder zukünftig sein werden.

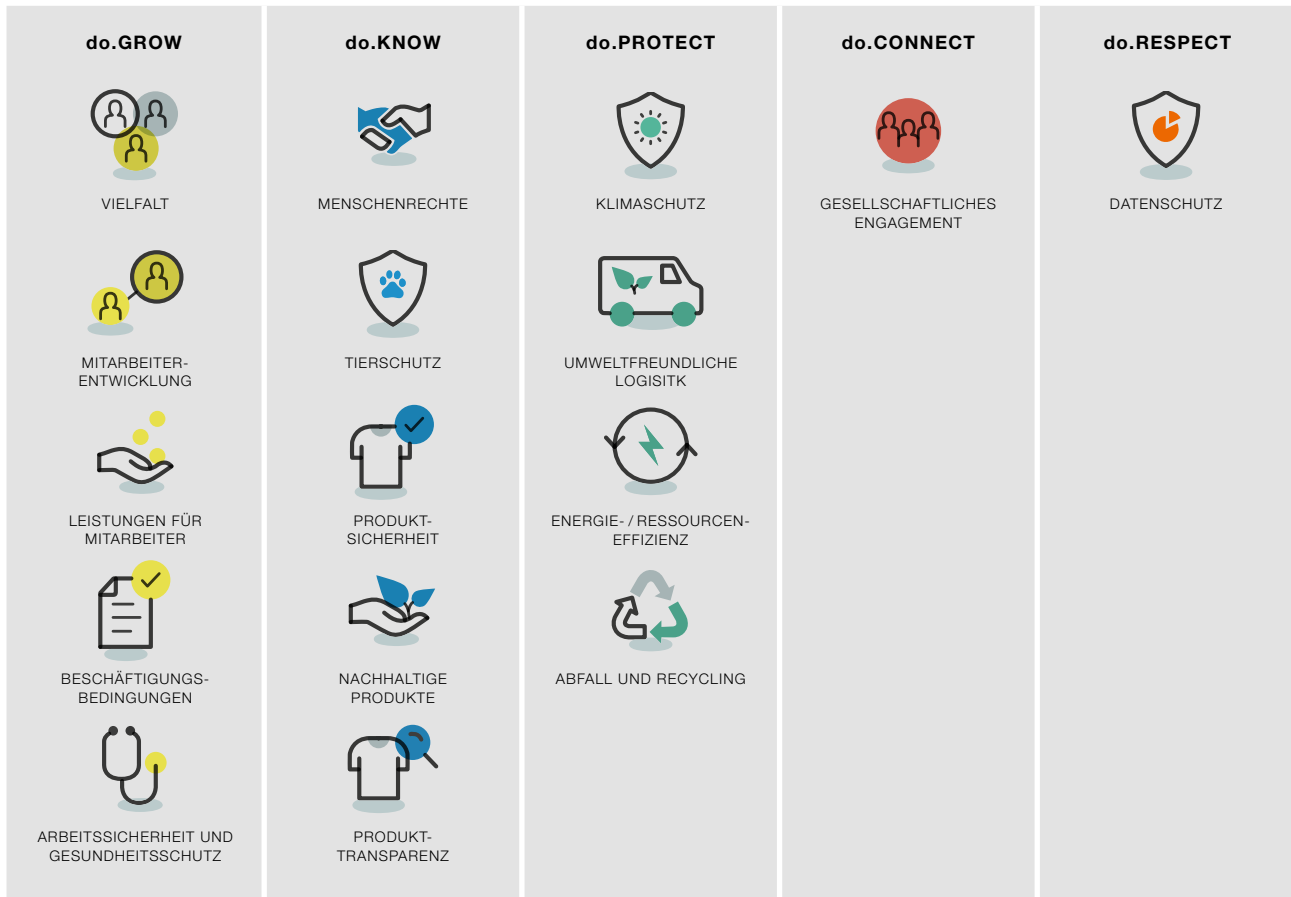
G4-18

Der Input dieser wichtigen Stakeholder-Gruppen bildet nun das Fundament unserer CR-Strategie, der „do.STRATEGY“. Die Strategie umfasst 16 Themen, die sich auf fünf Schwerpunktbereiche verteilen: Mitarbeiter (do.GROW), Lieferkette und Produkte (do.KNOW), Umwelt (do.PROTECT), Gesellschaft (do.CONNECT) sowie Ethik und Compliance (do.RESPECT).

G4-19  
G4-27

## UNSERE FOKUSTHEMEN

→ 03



## DIE do.STRATEGY

Der Name unserer Strategie beschreibt unsere Philosophie: Wir sind Macher. Das „do.“ ist Teil unserer DNA. Genauso begegnen wir auch dem Thema Nachhaltigkeit. Als Treiber von Veränderung wollen wir CR-Themen voranbringen, indem wir weniger reden und mehr handeln. Ausgangspunkt unserer Strategie ist unser Purpose. Wir betrachten ihn als ein Versprechen an unsere Mitarbeiter, Kunden und Partner, aber auch als Verpflichtung gegenüber allen weiteren Stakeholdern, mit denen wir verbunden sind. Auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit wollen wir das Engagement unserer Mitarbeiter wirksam nutzen und ermutigen sie dazu, ihren Beitrag für eine nachhaltigere Modeindustrie und insgesamt eine bessere Gesellschaft zu leisten. Das Fundament unserer Strategie bilden die im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse definierten fünf Schwerpunktbereiche.

Im ersten Schritt wollten wir genau in diesem Fundament die richtigen Grundlagen legen. Hierfür haben wir eine CR-Roadmap erarbeitet, die über 200 Chancen und Herausforderungen mit unterschiedlichem Anspruchsniveau aus allen 16 wesentlichen Themen enthält. Wir sind stolz auf das, was wir bereits erreicht haben, und freuen uns auf die vor uns liegenden Herausforderungen, denen wir mit einer gehörigen Portion Respekt gegenüberreten.



Zalando erleben  
[zln.do/de-do](https://zln.do/de-do)



Wir haben noch nicht alle Hausaufgaben erledigt und werden unseren Anspruch an unsere CR-Standards kontinuierlich anpassen und steigern. Trotzdem sind wir der Ansicht, dass wir bereit sind für den nächsten Schritt. In den nächsten Jahren wollen wir unsere strategische Zusammenarbeit mit den Partnern ausweiten und vertiefen, die komplementäre Fähigkeiten und Ressourcen mitbringen. Gemeinsam mit ihnen möchten wir auf unser Ziel hinarbeiten, die Online-Modebranche nachhaltiger zu gestalten.

Die Herausforderungen, die sich unserer Branche stellen, sind vielfältig und komplex. Aus unserem Geschäftsmodell und unserer Plattformstrategie ergeben sich jedoch unzählige neue Möglichkeiten, die Branche aktiv zu gestalten. Hierfür wollen wir das Potenzial unserer Plattform sowie unserer Kernkompetenzen in den Bereichen Fashion, Technology und Operations voll ausschöpfen und im bestmöglichen Sinne einsetzen.



**EINBINDUNG VON STAKEHOLDERN**

Mode und Online-Handel sind ständig in Bewegung, in diesen spannenden und sich schnell entwickelnden Welten fühlen wir uns zu Hause. Einer unserer wesentlichen Erfolgsfaktoren ist, dass wir unser Umfeld immer genau im Blick haben. Dazu gehört nicht nur, eine enge Verbindung zu unseren Kunden aufzubauen, sondern auch, gute Beziehungen zu wesentlichen Stakeholdern zu pflegen.

Unser Ansatz zur Einbindung von Stakeholdern ist so flexibel wie unser Geschäft. Ein Start-up aufzubauen erfordert schnelle und flexible Interaktion mit den Beteiligten, die für die jeweilige Entwicklungsphase am wichtigsten sind. Dieser Ansatz hat sich für uns bewährt und ist nach wie vor Teil unserer Kultur. Also binden wir auch unsere Stakeholder auf diese Weise ein, statt dafür formelle Prozesse, Formate oder Ausschüsse festzulegen.

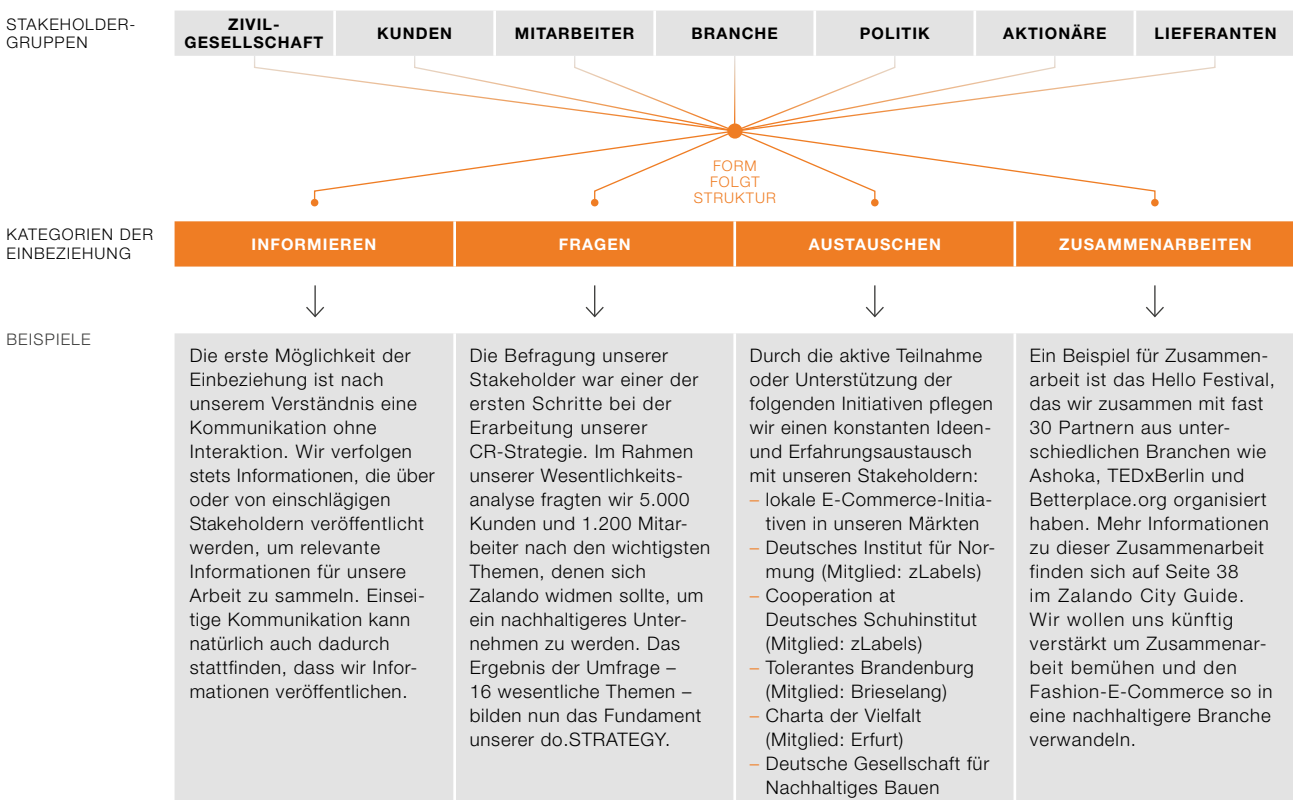
Während wir einige Themen proaktiver verfolgen, sind wir generell offen für jeden, der mit uns Kontakt aufnehmen will, um mehr über einen spezifischen Prozess bei Zalando zu erfahren oder sich zu einem bestimmten Thema auszutauschen. Journalisten oder Politiker laden wir beispielsweise immer wieder zu Gesprächen in unseren Logistikzentren ein, wenn sie Informationen zu unseren Plänen für den spezifischen Standort oder zum gesamten Unternehmen wünschen.

Mit welchen Stakeholdern wir uns wann den konstruktivsten Austausch versprechen, hängt von ihrer Expertise, Reichweite, Relevanz für Zalando sowie ihrem Einfluss ab. Die Intensität der Interaktion variiert je nach Zielsetzung des Austauschs und kann grob in vier Kategorien unterteilt werden:

G4-15  
G4-16  
G4-24  
G4-25  
G4-26

FLEXIBLE EINBEZIEHUNG VON STAKEHOLDERN

→ 05



**AUSBLICK 2017**

- 2017 werden wir auf unseren Erfahrungen aufbauen und in den fünf Themenschwerpunkten gesonderte Strategien und Ziele entwickeln.
- Um gemeinsam unsere Branche nachhaltiger zu gestalten, suchen wir nach mutigen Partnern mit innovativen Ideen.
- Wir glauben an die kollektive Intelligenz und laden daher unsere Stakeholder herzlich dazu ein, uns Feedback zu unserem Ansatz zu geben oder sogar gemeinsame Sache mit uns zu machen, um die Modebranche nachhaltig zu verändern.



Zalando-Strategie

**01.4.2 do.GROW**

- Vor acht Jahren begannen Robert und David, ihre Vision von einer erfolgreichen europäischen Online-Plattform für Mode umzusetzen – eine Vision, die sie heute gemeinsam mit fast 12.000 Mitarbeitern aus 119 Ländern radikal weiterentwickeln.
- Unsere Plattformstrategie kann nur erfolgreich sein, wenn wir unseren Mitarbeitern vertrauen und ihnen Freiheiten und Entwicklungsmöglichkeiten bieten.
- Um ein flexibles und innovatives Arbeitsumfeld zu schaffen, stärken wir unsere integrative Unternehmenskultur, fördern Austausch und Zusammenarbeit unter unseren Mitarbeitern und ermöglichen es ihnen, unsere Erfolgsgeschichte als Unternehmer im Unternehmen mitzugestalten.



do.GROW

**ZALANDO WÄCHST**

Ohne die engagierten und kreativen Menschen, die hier arbeiten, wäre die Erfolgsgeschichte von Zalando nicht möglich. Wir sind stolz darauf, dass wir unsere offene und dynamische Unternehmenskultur aus der Start-up-Phase bewahren konnten, obwohl wir uns mit knapp 12.000 Mitarbeitern 2016 (+ 20 % im Vergleich zu 2015) zu einem großen und professionellen Unternehmen entwickelt haben. Angesichts der Pläne für 2017 ist mit einem erneuten Anstieg der Mitarbeiterzahl zu rechnen. Um unsere Plattformstrategie konsequent weiterverfolgen zu können, haben wir unsere Mitarbeiterzahl im Technologiebereich stark ausgebaut.

G4-9

**MITARBEITER NACH ARBEITSVERTRAG UND BESCHÄFTIGUNGSARTEN**

→ 05

G4-10

	2016	2015	2014
<b>Anzahl Mitarbeiter gesamt</b>	<b>11.998</b>	<b>9.987</b>	<b>7.588</b>
Teilzeit	7 %	6 %	5 %
Vollzeit	93 %	94 %	95 %
Befristet	33 %	44 %	52 %
Unbefristet	67 %	56 %	48 %

MITARBEITER NACH GESCHLECHT UND REGION\*

→ 06

G4-10

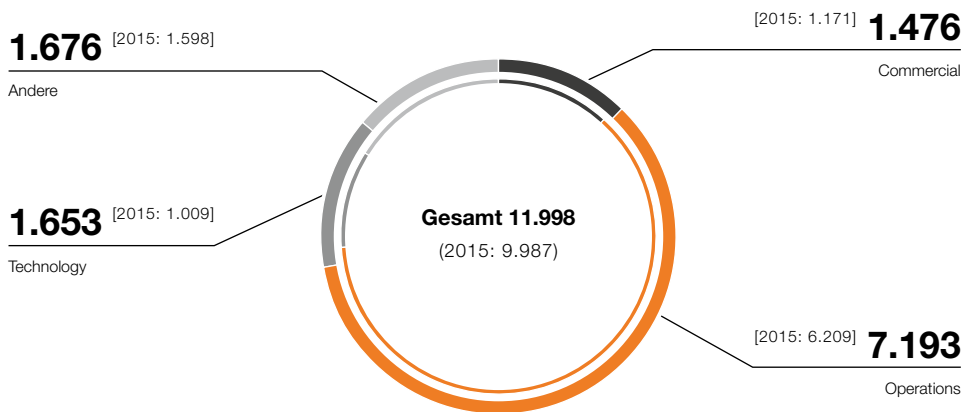
	Berlin	Brieselang	Erfurt	Mönchen- gladbach	Lahr	Skandi- navien und Irland**	Sonstige
<b>Gesamt</b>	<b>5.413</b>	<b>1.248</b>	<b>2.608</b>	<b>2.048</b>	<b>186</b>	<b>146</b>	<b>348</b>
Weiblich	54 %	42 %	44 %	37 %	43 %	16 %	37 %
Männlich	46 %	58 %	56 %	63 %	57 %	84 %	63 %

\*) Ohne SAS

\*\*) Inklusive Kopenhagen, Helsinki, Dublin, Stockholm

MITARBEITER NACH KLASSIFIZIERUNG

→ 06



2016 wurden 4.621 neue Mitarbeiter eingestellt. 60 dieser Mitarbeiter haben schon einmal bei uns gearbeitet und sich nach anderen Tätigkeiten dafür entschieden, zu Zalando zurückzukommen. Von den Neueinstellungen waren 44 % Frauen und 56 % Männer. Die Fluktuationsrate lag bei 25 % (2015: 32 %), wobei auch hier 44 % auf Frauen und 56 % auf Männer entfielen. 70 % der 2016 neu eingestellten Mitarbeiter waren jünger als das Durchschnittsalter von 36 Jahren. Die Mitarbeiter in den Unternehmensfunktionen und Technologie-Hubs in Berlin, Dortmund, Helsinki und Dublin weisen ein noch geringeres Durchschnittsalter auf (2016: 32 Jahre).

G4-LA1

UNSERE KULTUR – OFFEN UND EHRlich

An Zalandos Erfolgsgeschichte schreibt jeder Mitarbeiter jeden Tag ein bisschen mit. Wir wollen unseren aktuellen und künftigen Mitarbeitern attraktive Chancen und diverse Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Der rasante Wandel in unserem Unternehmen und unserer Industrie kann sehr herausfordernd sein. Dies motiviert uns umso mehr, eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der Mitarbeiter Freude an ihrem Job haben und alle Informationen und Freiheiten besitzen, um eigenverantwortlich mit ihren Ideen und ihrer Motivation zu unserem großen gemeinsamen Ziel beizutragen. Die Wertschätzung der Menschen und ihrer vielfältigen und kreativen Ideen und Ansichten steht im Zentrum unserer Unternehmenskultur.

Wir wissen, dass es eine große Herausforderung sein kann, diese Prinzipien zu jedem Zeitpunkt vollumfänglich einzuhalten. Um zu sehen, wo wir aktuell stehen, nutzen wir unsere Online-Abfrage, genannt zBeat. Die Ergebnisse der Geschäftseinheiten werden im Intranet veröffentlicht, damit unsere Führungskräfte und Teams sie miteinander diskutieren können. Damit alle Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen, ihre Meinung und Zufriedenheit zu äußern, gibt es zusätzlich eine Offline-Version der Umfrage. Durchschnittlich liegt die Teilnahmequote der Befragungen bei rund 50 %.

Eine offene und ehrliche Atmosphäre, in der sich jeder dazu ermutigt fühlt, unabhängig von Beschäftigungsdauer, Alter oder Position im Unternehmen seine Ansichten mitzuteilen, ist eine wichtige Voraussetzung für unseren Erfolg. Deshalb ermutigen wir unsere Mitarbeiter, ihre Ideen zum Ausdruck zu bringen und konstruktives Feedback zu geben. Einen wirksamen Weg, diesen offenen und produktiven Austausch zu fördern, bietet unser interaktives Intranet zLive. Hier können unsere Mitarbeiter in Echtzeit auf Informationen zugreifen, Fragen stellen und eigene Inhalte mit anderen teilen und diskutieren. Darüber hinaus stellt unser Vorstand regelmäßig aktuelle Projekte und Entwicklungen im sogenannten zTalk vor. Die zTalks finden alle zwei Wochen im Ted-Talk-Format statt, werden live übertragen und aufgezeichnet, sodass sie an allen unseren Standorten mitverfolgt und später auch online im Intranet abgerufen werden können. Präsentationen in ähnlichen Formaten ermöglichen es auch Teams, ihre neuesten Projekte oder Ideen mit allen Zalando-Mitarbeitern zu teilen. Bei jeder Präsentation haben unsere Mitarbeiter die Möglichkeit, Fragen zu stellen und ihre Meinung zum Ausdruck zu bringen. Unseres Erachtens stellt eine solche offene Kommunikationskultur eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Unternehmen dar.

### INCLUSION UND VIELFALT

Inclusion und Vielfalt sind bei Zalando fest in der Unternehmenskultur verankert. Inclusion beschreibt für uns eine Kultur, in der wir alle mitwirken, unsere einzigartigen Talente entfalten und zusammen das Beste erreichen können. Wir sind davon überzeugt, dass eine solche Unternehmenskultur die effektivste Art und Weise ist, Vielfalt in Unternehmen zu steigern und produktiv zu nutzen. Gleichzeitig sind Gedanken- und Meinungsvielfalt für uns entscheidende Treiber für Innovationen und Erfolg.

#### AUF DEM WEG ZU EINER INTEGRATIVEN UNTERNEHMENSKULTUR

Zalando setzt sich mit Nachdruck für eine integrative Unternehmenskultur ein. Wir sensibilisieren unsere Mitarbeiter dafür, wie bedeutend Inclusion und Vielfalt für unseren Geschäftserfolg sind und welchen Beitrag sie mit ihrem täglichen Verhalten leisten. Multipliziert wird unsere Arbeit durch Inclusion- und Vielfalt-Champions, die sich freiwillig für das Thema engagieren möchten. Mit speziell entwickelten Materialien können Teams ihre eigene Kultur bezüglich Inclusion und Vielfalt stärken und weiterentwickeln.



DMA<sup>5</sup> Vielfalt und  
Chancengleichheit

5) DMA steht für Disclosures on Management Approach und heißt übersetzt Angaben zum Managementansatz.

Zudem integrieren wir Inclusion und Vielfalt in unsere aktuellen Mitarbeiterprozesse, wie etwa Mitarbeitergewinnung, Employer Branding und Mitarbeiterentwicklung. Unseren Fortschritt in puncto Inclusion und Vielfalt messen wir mithilfe unserer Pulsbefragung zBeat. Die neueste Abfrage ergab<sup>6</sup>:

- 79 % aller Zalando-Mitarbeiter haben das Gefühl, dass sie bei der Arbeit akzeptiert werden und sie selbst sein können.
- 85 % haben das Gefühl, dass sie ihre Ideen zum Ausdruck bringen können, auch wenn Teammitglieder anderer Ansicht sind.
- 68 % glauben, dass ihre Meinung, sofern geäußert, auch berücksichtigt wird.
- 74 % stimmen damit überein, dass Meinungsvielfalt ein wichtiger Erfolgsfaktor ist.

Diese Ergebnisse sind bereits ein guter Anfang, die wir jedoch definitiv noch weiter ausbauen möchten.

#### VIELFALT SCHÄTZEN

Wir schätzen alle Dimensionen der Vielfalt, haben uns aber entschlossen, uns auf zwei Aspekte, Geschlecht und Nationalität, zu konzentrieren, insbesondere bei Mitarbeitern in Führungspositionen.

Zalando ist ein sehr internationaler Arbeitgeber. Unsere Mitarbeiter stammen aus 119 Ländern und ca. 35 % unserer Mitarbeiter haben einen ausländischen Pass. Wir sehen jeden Tag, welche erstaunlichen Dinge geleistet werden können, wenn Mitarbeiter aus der ganzen Welt mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund die Freiheit haben, gemeinsam etwas ganz Neues zu schaffen. Um unsere integrative Kultur zu fördern, bieten wir z. B. Unterstützung bei Registrierungsverfahren, Übersetzungen wichtiger Dokumente wie Gesundheits- und Sicherheitsschulungen sowie Mentoring-Programme. Ferner werden laufend Schulungen abgehalten, um unsere Mitarbeiter dafür zu sensibilisieren, welche Bedeutung Inclusion und Vielfalt für den Unternehmenserfolg hat.

In unseren Logistikzentren ist die kulturelle Vielfalt Teil der täglichen Routine. Jedes Logistikzentrum beschäftigt sich aktiv mit Inclusion und Vielfalt, indem beispielsweise Trainings für interkulturelle Kompetenz angeboten und entsprechende Projekte rund um die Standorte unterstützt werden. Erfurt hat beispielsweise die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet, Brieselang nimmt an der Aktion „Tolerantes Brandenburg“ teil und Mönchengladbach veranstaltet spezielle Recruiting-Tage für Geflüchtete.

G4-15  
G4-16

Die Führungsebene spiegelt die kulturelle Vielfalt des gesamten Unternehmens aktuell jedoch noch nicht proportional wider; diese Herausforderung möchten wir in Zukunft verstärkt angehen.

Das gleiche Prinzip gilt für die Geschlechterverteilung. Frauen stellen 47 % der Belegschaft. Trotzdem liegt der Anteil weiblicher Führungskräfte bei 33 %. Auch in Bezug auf diese Dimension bemühen wir uns aktiv, eine vielfältigere Zusammensetzung der Führungsebene zu erreichen. Aus diesem Grund haben wir uns zum Ziel gesetzt, bis 30. Juni 2017 den Frauenanteil auf erster Ebene unter dem Vorstand auf 15 % und auf zweiter Ebene unter dem Vorstand auf 30 % zu erhöhen.

6) Die Befragung erfolgt anhand einer Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu). Die genannten Ergebnisse fassen den Anteil an Personen zusammen, der eine 4 oder 5 angegeben hat.

## MITARBEITER NACH GESCHLECHT UND INTERNATIONALEM HINTERGRUND

→ 07

G4-LA12

	2016	2015	2014
<b>Vorstand</b>			
Weiblich	0 %	0 %	0 %
Männlich	100 %	100 %	100 %
International	0 %	0 %	0 %
<b>1. Ebene unterhalb des Vorstands</b>			
Weiblich	11 %	0 %	0 %
Männlich	89 %	100 %	100 %
International	11 %	0 %	0 %
<b>2. Ebene unterhalb des Vorstands</b>			
Weiblich	21 %	23 %	26 %
Männlich	79 %	77 %	74 %
International	29 %	15 %	17 %
<b>Führungskräfte gesamt</b>			
Weiblich	33 %	34 %	32 %
Männlich	67 %	66 %	68 %
International	29 %	19 %	13 %
<b>Gesamte Belegschaft</b>			
Weiblich	47 %	47 %	47 %
Männlich	53 %	53 %	53 %
International	35 %	30 %	21 %

Neben unserer integrativen Unternehmenskultur wird in den nächsten Jahren die Führungskräfteentwicklung eine wichtige Rolle dabei spielen, die Diversität in führenden Positionen zu steigern. Das Team für Mitarbeiterentwicklung arbeitet an Programmen, um aus den eigenen Reihen Mitarbeiter in Führungspositionen zu entwickeln. Ein wichtiger Bestandteil davon ist es, unbewusste Voreingenommenheit bei der Förderung und Bewertung der Leistung von Teammitgliedern zu überwinden. Auch wenn diese organische Steigerung der Vielfalt in Führungspositionen mehr Zeit in Anspruch nehmen wird als eine gezielte Rekrutierung externer Manager, halten wir es für die für uns effektivste Lösung.

### FAMILIENFREUNDLICHKEIT

Aufgrund des Durchschnittsalters unserer Mitarbeiter ist Familienfreundlichkeit aktuell ein Thema, das immer mehr an Bedeutung gewinnt. Um ein attraktiver Arbeitgeber für Eltern zu sein, bieten wir z. B. flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortlösungen sowie Kinderbetreuung an. In unseren Logistikzentren können sich Mitarbeiter für eine spezielle Mutti-Vati-Schicht eintragen.

Eine immer größere Zahl unserer Mitarbeiter nimmt Elternzeit und wir sehen einen anhaltenden Bedarf für weitere Maßnahmen zur Unterstützung von Eltern. Aus diesem Grund werden wir unsere Angebote in diesem Bereich ausweiten.

#### MITARBEITER IN ELTERNZEIT

→ 08

G4-LA3

	2016	2015	2014
<b>Gesamt</b>	<b>363</b>	<b>247</b>	<b>161</b>
Frauen	58 %	58 %	63 %
Männer	42 %	42 %	37 %

### FÜR ALLE FÄLLE

Unser Ethikkodex und sonstige Leitlinien zur Umsetzung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) legen die Grundlage für ein faires und respektvolles Miteinander. Wir streben eine starke und offene Unternehmenskultur an, die derartige Richtlinien eigentlich überflüssig machen würde – trotzdem haben wir Mechanismen zum Schutz unserer Mitarbeiter eingeführt. Fühlen sich Zalando-Mitarbeiter aus irgendeinem Grund diskriminiert, können sie sich an folgende Ansprechpartner wenden:

- im Rahmen des „Ask & Tell“-Prozesses an unsere Compliance-Abteilung (kann auch anonym erfolgen),
- an ihren Ansprechpartner in P & O, unserer HR-Abteilung,
- an Sozialarbeiter in den Logistikzentren oder
- an Betriebsräte oder informelle Arbeitnehmergruppen wie ZEP (Zalando Employee Participation).

Alle gemeldeten Fälle werden ernst genommen und professionell bearbeitet.

### PERSPEKTIVEN FÜR ALLE

Wir wachsen und wollen, dass unsere Mitarbeiter persönlich und fachlich mit uns wachsen können. Wir verfolgen die Philosophie, dass Mitarbeiterentwicklung nicht nur auf die aktuelle Position innerhalb von Zalando beschränkt sein sollte. Wir wollen unsere Mitarbeiter auf ihre künftigen Aufgaben und neue Arbeitswelten vorbereiten.

### LERNGEMEINSCHAFTEN BIETEN MORDERNE UND GEZIELTE ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN

Die einzigartige Zalando-Formel hat ein Geheimrezept: unzählige Talente mit großer Leidenschaft, Unternehmergeist und Experten-Know-how in ihren jeweiligen Bereichen. Um das Wachstum dieser Talente zu fördern, investieren wir in einen unkonventionellen Entwicklungsansatz: Experten aus speziellen Lerngemeinschaften entwickeln Konzepte, die auf das Know-how und die Lern- und Arbeitsumgebung der jeweiligen Funktionen zugeschnitten sind. So bietet z. B. unsere Tech-Akademie



[zln.do/de-Ethikkodex](https://zln.do/de-Ethikkodex)

DMA  
– Vielfalt und  
Chancengleichheit  
– Gleichbehandlung  
G4-HR3



DMA Aus- und Weiterbildung

spezifische Schulungen für Programmierer, entweder um die Kenntnisse in einer bestimmten Programmiersprache zu vertiefen oder um das Know-how über das aktuelle Fachgebiet hinaus auszuweiten. Die Lerngemeinschaft des Bereichs Operations muss bei der Konzeption attraktiver Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter in unseren Logistikzentren hingegen komplett anderen Bedürfnissen gerecht werden. Jede dieser Communitys wird dabei zum Einsatz von Methoden ermutigt, die über die traditionelle Präsenzschiulung hinausgehen und mithilfe unterschiedlicher Technologien und Tools Entwicklungsmöglichkeiten in den Arbeitsalltag einbinden. Damit wir unsere Mitarbeiter entlang ihres individuellen Karrierepfads bestmöglich unterstützen können, erhalten sie die Möglichkeit, ihren eigenen Weg proaktiv mitzugestalten und ihre Entwicklungsziele selbst zu definieren. Dieser Ansatz hilft uns, Talente für uns zu gewinnen und weiterzuentwickeln, die unser agiles und schnell wachsendes Unternehmen gemeinsam mit uns gestalten möchten.

Die Lerngemeinschaften werden vom zentralen Team für Mitarbeiterentwicklung unterstützt, das die Gesamtstrategie und unternehmensweite Programme entwickelt. Eines dieser Programme ermöglicht es Mitarbeitern, auf Wunsch statt der klassischen Führungskarriere andere Entwicklungspfade, wie z. B. eine Fachkarriere, einzuschlagen.

Zu unserer Kultur des lebenslangen Lernens gehört es auch, unsere Mitarbeiter auf eine immer stärker digitalisierte Zukunft vorzubereiten. Deshalb haben wir das Pilotprojekt „Programmieren als Fremdsprache“ ins Leben gerufen. Ziel war es, Mitarbeitern, die nicht im Tech-Bereich von Zalando arbeiten, einen Einblick in die Welt des Programmierens zu geben und ein besseres Verständnis für die Arbeitsprozesse in unseren Tech-Bereichen zu vermitteln. Die Rückmeldung unserer Mitarbeiter war durchweg positiv und eine zweite Iteration des Projekts ist für 2017 geplant.

G4-LA10

#### UNSERE FEEDBACKKULTUR STÄRKEN

Unsere Feedback- und Kommunikationskultur waren von Anfang an wichtige Bausteine für Zalando. 2016 setzten wir hier an, um in Vorbereitung auf die Einführung unseres neuen Multi-Source-Feedback-Prozesses diese Kultur weiter zu stärken. Wir sind der Meinung, dass eine Feedbackkultur, die ausschließlich auf dem klassischen Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter basiert, unserer Unternehmenskultur und unserem von schnellem Wandel geprägten Geschäftsumfeld nicht gerecht wird. Ein aussagekräftiges Feedback sollte auch von den Kollegen kommen, mit denen man täglich interagiert. Wir sind davon überzeugt, dass Feedback und Selbstreflexion wichtige Bestandteile für die Entwicklung unserer Mitarbeiter sind – sowohl für ihre Karriere innerhalb Zalandos und darüber hinaus.

G4-LA11

#### LEISTUNGEN FÜR MITARBEITER

Eine faire Vergütung ist ein integraler Bestandteil guter Arbeitsbedingungen. Deshalb passen wir unsere Vergütungspakete laufend an, um sicherzustellen, dass sie attraktiv und motivierend sind und den Grundsatz gerechter und gleicher Entlohnung erfüllen.



DMA Gleicher Lohn für Frauen und Männer

#### UNSER VERGÜTUNGSSYSTEM

Anstatt auf Spitzengehälter zu setzen, möchten wir unsere Mitarbeiter über einen attraktiven Mix für uns gewinnen und motivieren: ein Arbeitsumfeld mit Autonomie und Spaß, ein faires Vergütungspaket und die integrative Kultur eines agilen internationalen Unternehmens, das die Modebranche radikal verändert. Die Vergütung jeder einzelnen Position bei Zalando wird mit dem Markt



verglichen und entsprechend den individuellen Fähigkeiten, der Erfahrung und den Kompetenzen des jeweiligen Mitarbeiters angepasst.

Unser umfassendes Vergütungspaket umfasst das Grundgehalt, Prämien für herausragende Leistungen sowie attraktive Zusatzleistungen. Das Grundgehalt der Führungskräfte setzt sich aus zwei Teilen zusammen: dem monatlichen Gehalt sowie jährlich ausgegebenen langfristig ausgelegten Aktienoptionen. Zusätzlich bieten wir eine Bandbreite an weiteren Leistungen, unter anderem Mitarbeiterrabatt in unserem Shop, Mitarbeiterbeteiligungspläne, kostenlose Früchte und Getränke, eine Bezuschussung von ÖPNV-Tickets und Gesundheitsprogrammen sowie Team-sportangebote und Unterstützung für Familien, z. B. Kindertagesbetreuung. Alle fest angestellten Mitarbeiter haben Anspruch auf diese Zusatzleistungen; lokale Angebote wie Gesundheitsprogramme können von sämtlichen Mitarbeitern des entsprechenden Standorts genutzt werden.

G4-LA2

Das Grundgehalt unserer Mitarbeiter wird nach Abschluss der Mitarbeitergespräche jährlich überprüft und entsprechend der Marktentwicklung und der individuellen Leistung angepasst. Klar definierte Kriterien und Prozesse für Vergütungsentscheidungen stellen die Objektivität und interne Fairness dieser Entscheidungen sicher.

#### FAIRE BEDINGUNGEN – GLEICHE BEHANDLUNG

Zeitarbeitskräfte tragen insbesondere in unserer Logistik täglich zu unserem Erfolg bei. Ihre faire Behandlung stellt einen wichtigen Bestandteil unserer guten Arbeitsbedingungen dar. Wir halten uns an den Grundsatz des gleichen Entgelts für gleiche Arbeit und haben diesen auf einen Gleichbehandlungsgrundsatz ausgeweitet. Somit erhalten unsere Zeitarbeitskräfte den gleichen Stundenlohn wie unsere fest angestellten Mitarbeiter und erfahren Gleichbehandlung.

#### BESCHÄFTIGUNGSBEDINGUNGEN

Die kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist Teil unserer Bestrebungen, uns als attraktiver Arbeitgeber weiterzuentwickeln. Gute Arbeitsbedingungen gehen über die Einhaltung arbeitsrechtlicher Standards und sonstiger geltender Regelungen hinaus und müssen für alle Standorte und Funktionen sichergestellt werden. In diesem CR-Kapitel gehen wir auf verschiedene wichtige Punkte ein, die nach unserem Verständnis Bestandteil guter Arbeitsbedingungen sind, wie etwa Wertschätzung und Flexibilität, Entwicklungsmöglichkeiten sowie Maßnahmen für Sicherheit und Gesundheitsschutz. Unsere Anstrengungen in diesen Bereichen kommen unseren Mitarbeitern zugute, entwickeln sich aber zunehmend auch zu einer Notwendigkeit für uns, da wir kontinuierlich wachsen und mit anderen Unternehmen um motivierte Talente konkurrieren.



#### UNSER MITBESTIMMUNGSKONZEPT

Ein wesentlicher Bestandteil guter Arbeitsbedingungen ist unseres Erachtens die Freiheit, seine Meinung äußern zu können, Feedback zu geben und somit das Arbeitsumfeld mitgestalten zu können. Wir achten das Recht auf Vereinigungsfreiheit und stellen sicher, dass dieses Recht jederzeit und überall im Unternehmen respektiert wird. Im Geschäftsbericht 2015 haben wir bereits unser Mitbestimmungskonzept innerhalb der einzelnen rechtlichen Einheiten vorgestellt. Das neueste Gremium, das im letzten Bericht angekündigt wurde, ist unser ZEP (Zalando Employee Participation), das als Pilotprojekt begann und sich zu einem wichtigen Instrument für Feedback und zum Austausch zwischen den Zalando-Mitarbeitern und dem Vorstand entwickelt hat.

DMA Vereinigungsfreiheit  
und Recht auf  
Kollektivverhandlungen

### SPEZIELLER FOKUS AUF BESCHÄFTIGUNGSBEDINGUNGEN IN DER LOGISTIK

Circa 60 % der Zalando-Mitarbeiter arbeiten im Bereich Operations. Wir schätzen den Beitrag sehr, den unsere effizienten und motivierten Kollegen in diesem Bereich zum Erfolg von Zalando leisten. Selbstverständlich wollen wir allen Zalando-Mitarbeitern gute Arbeitsbedingungen bieten, wir konzentrieren uns aber insbesondere darauf, diejenigen Mitarbeiter zu schützen und zu unterstützen, die in den fordernden Jobs der Operations für uns tätig sind.

Wir arbeiten kontinuierlich daran, die Arbeitsbedingungen an allen Logistikstandorten zu verbessern und unsere Standards weiterzuentwickeln. Regelmäßige Untersuchungen einer externen Zertifizierungsstelle bestätigen die Fortschritte, die wir hier bereits gemacht haben. Im Jahr 2012 definierte Zalando eine Reihe von Sozialstandards, die unsere eigenen Logistikzentren und unsere Partner erfüllen müssen. In unseren eigenen Logistikzentren wird die Umsetzung dieser Standards seitdem einmal jährlich durch interne Prüfungen und zweimal jährlich durch ein unangekündigtes Audit einer unabhängigen externen Institution, DEKRA, überprüft. Im letzten DEKRA-Bericht zu unseren drei Logistikzentren (Brieselang 21. Juni 2016, Erfurt 23. Juni 2016 und Mönchengladbach 14. April 2016) erreichten wir eine durchschnittliche Bewertung von 1,3 (von 1 = sehr gut bis 4 = nicht ausreichend). Unser Logistikzentrum in Lahr hat den Betrieb im August 2016 aufgenommen und wird 2017 erstmals geprüft. Für die Logistikzentren unserer Partner haben wir einen externen unabhängigen Prüfer damit beauftragt, die Umsetzung unserer Sozialstandards zweimal jährlich zu überprüfen.

Auch künftig werden wir unsere Standards weiter erhöhen. Um den Bedürfnissen unserer Mitarbeiter gerecht zu werden, führen wir regelmäßig Umfragen durch. Die letzte Umfrage in unseren Logistikzentren ergab, dass 69 % unserer Mitarbeiter Freunden und Familie Zalando als Arbeitgeber empfehlen würden. 76 % gaben an, dass sie grundsätzlich froh sind, bei Zalando zu arbeiten. 77 % unserer Mitarbeiter sagten aus, dass ihnen ihre Arbeit Spaß mache, und 82 % sind der Ansicht, dass sie von ihren Vorgesetzten fair und respektvoll<sup>7</sup> behandelt werden. Auch wenn uns diese Ergebnisse zeigen, dass wir auf dem richtigen Weg sind, setzen wir uns mit Nachdruck dafür ein, unsere künftige Leistung kontinuierlich zu verbessern.

Mitarbeiter in unseren Logistikzentren haben zudem die Möglichkeit, sich an unsere Sozialarbeiter zu wenden und sich beraten zu lassen – auch in privaten Belangen. Um unsere Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben zu unterstützen, haben wir ein familienfreundliches Schichtsystem für Eltern eingeführt. Die Idee hierfür wurde im Rahmen eines Round-Table-Gesprächs geboren, eine der vielen Möglichkeiten zur Mitgestaltung unserer Unternehmenskultur, die wir unseren Mitarbeitern regelmäßig bieten. Weitere Möglichkeiten sind Mitarbeiterumfragen, wöchentliche Sprechstunden des Managements der Logistikzentren sowie Mitgliedschaft in oder Kontaktaufnahme zu einem der Betriebsräte. Mit unserem Mitarbeitermagazin halten wir unsere Mitarbeiter über sämtliche Aktivitäten und Entwicklungen auf dem Laufenden.

### GESUNDHEIT UND SICHERHEIT UNSERER MITARBEITER

Die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter ist für uns von größter Wichtigkeit. Unsere „Vision Zero“ verfolgen wir mit dem Ziel, Unfälle zu 100 % zu verhindern und die Gesundheit unserer Mitarbeiter zu schützen. Im Rahmen unserer Präventionsstrategie haben wir konkrete Ziele definiert, um das Unfallrisiko und das Risiko berufsbedingter Krankheiten zu minimieren. Wir überprüfen und verbessern die Bedingungen an allen unseren Standorten kontinuierlich.

G4-LA14



Zalando erleben  
[zln.do/de-Erfurt](http://zln.do/de-Erfurt)



DMA Arbeitssicherheit  
und Gesundheitsschutz

7) Die Befragung erfolgt an Hand einer Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu). Die genannten Ergebnisse fassen den Anteil an Personen zusammen, der eine 4 oder 5 angegeben hat.

Unser Gesundheitsmanagement konzentriert sich nicht nur auf die physische, sondern auch auf die psychische Gesundheit unserer Mitarbeiter.

#### EINE GESUNDE UND SICHERE ARBEITSUMGEBUNG

Da die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter für uns von zentraler Bedeutung sind, gehen wir weiter, als die gesetzlichen Anforderungen dies vorschreiben. Wir haben klare und verlässliche Strukturen in unserer Verwaltungs- und Operations-Funktion geschaffen, um sicherzustellen, dass wir für jede einzelne Arbeitssituation die bestmögliche Lösung bieten können. Die Zalando-Gesellschaften werden je nach identifiziertem Risiko monatlich bis halbjährlich von einem Arbeitsschutzausschuss überprüft. Dabei werden angemessene Maßnahmen abgeleitet und im Rahmen nachfolgender Inspektionen die Wirksamkeit dieser Maßnahmen überprüft.

#### GESUNDHEITS- UND SICHERHEITSKENNZAHLEN

→ 09

G4-LA6

	2016	2015
Abwesenheitsquote Zalando Operations	11,2 %	11,3 %
Abwesenheitsquote ZALANDO SE	5,3 %	5,1 %
Berufskrankheitsrate	0	0
Arbeitsbedingte Todesfälle	0	0

#### IN UNSEREN BÜROS

In unseren Bürogebäuden haben wir diverse Maßnahmen zur Unfallprävention am Arbeitsplatz umgesetzt, unter anderem Online-Tutorien und Schulungen für Brandschutzhelfer und Ersthelfer, Bereitstellung von Schutzausrüstung und Informationen im Intranet. Ferner arbeiten wir mit Experten und Betriebsärzten zusammen, um unseren Mitarbeitern auf regelmäßiger und freiwilliger Basis gesundheitsfördernde Aktivitäten anbieten zu können, z. B. präventive betriebsärztliche Betreuung, Impfungen, Gesundheitstage, Ergonomieberatung am Arbeitsplatz, Teamsportangebote und sonstige Teamveranstaltungen.

#### IN UNSEREN LOGISTIKZENTREN

In unseren Logistikzentren arbeiten wir eng mit unseren Betriebsräten zusammen, da sämtliche Gesundheits- und Sicherheitsfragen in Abstimmung mit den Arbeitnehmervertretern entschieden werden. Entsprechende Arbeitsschutzausschüsse treiben die Themen Gesundheit und Sicherheit gemeinschaftlich voran. Beispiele für Verbesserungsmaßnahmen im Hinblick auf einen ergonomischen Arbeitsplatz sind höhenverstellbare Tische in unseren Logistikzentren und Schichtpläne, die monotone Bewegungsabläufe vermeiden. Mitarbeiter können zudem kostenfreie Impfungen und wöchentliche Sportangebote in Anspruch nehmen und an unserem jährlichen Staffellauf teilnehmen. Bei all diesen Bestrebungen arbeiten wir eng mit unseren Betriebsärzten zusammen, um gemeinsam Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren.

**AUSBLICK 2017**

- 2017 wollen wir weitere Talente dafür begeistern unsere Erfolgsgeschichte mit ihren kreativen und mutigen Ideen weiter zu schreiben.
- Um die persönliche Entwicklung und Zusammenarbeit unserer Mitarbeiter zu unterstützen, fördern wir dieses Jahr ganz intensiv eine Multi-Source-Feedback-Kultur.
- Dank unserer integrativen und vielfältigen Unternehmenskultur sehen wir eine große Chance, durch gezielte Talententwicklung die Diversität in führenden Positionen zu steigern.



Zalando-Strategie

**01.4.3 do.KNOW**

- Als junges Unternehmen möchten wir noch viel mehr über unsere Lieferkette und unsere Möglichkeiten zur Einflussnahme in den einzelnen Phasen lernen.
- Wir sind uns der Verantwortung bewusst, die wir gegenüber den Menschen in unserer Lieferkette haben, und setzen uns auf verschiedene Weise dafür ein, dass unsere Waren ethisch unbedenklich beschafft werden.
- Damit unsere Kunden eine fundierte Kaufentscheidung treffen können, wollen wir die Anzahl nachhaltiger Artikel in unserem Sortiment erhöhen und vermehrt Informationen zu Nachhaltigkeitsaspekten bereitstellen.



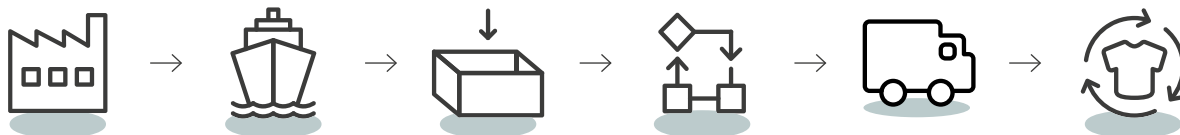
do.KNOW

**UNSERE LIEFERKETTE**

G4-12

UNSERE LIEFERKETTE

→ 07



ROHSTOFFGEWINNUNG UND TEXTIL- HERSTELLUNG	TRANSPORT	FULLFILLMENT	UNTERNEHMENS- FUNKTIONEN	DISTRIBUTION	NUTZUNGSPHASE UND ENTSORGUNG
---	-----------	--------------	-----------------------------	--------------	---------------------------------

Woher kommen die Artikel, die wir auf unserer Plattform verkaufen? Die Lieferkette eines Online-Modehändlers kann grob in sechs Phasen unterteilt werden. Wir erhalten fertige Produkte von unseren Fremd- und Eigenmarken, die dann in unsere Logistikzentren transportiert und dort gelagert werden. Distributionspartner liefern die Produkte anschließend an unsere Kunden. Sämtliche betrieblichen Aktivitäten, die unser Logistiknetzwerk ergänzen, wie z. B. Technologie, Marketing und Kundenservice, werden als „Unternehmensfunktionen“ zusammengefasst.

Eine globale Lieferkette birgt viele Herausforderungen, insbesondere in Hinblick auf Menschenrechte, Arbeitsbedingungen und Umweltschutz. Wir arbeiten kontinuierlich daran, den Einfluss unseres Unternehmens in den einzelnen Phasen besser zu verstehen, um für die verschiedenen Fragestellungen die richtige Lösung zu finden.

Bei unseren Bemühungen, unserer Verantwortung in der Lieferkette gerecht zu werden, verfolgen wir einen unterschiedlichen Ansatz für Fremdmarken und Eigenmarken. Bei Eigenmarken ist unser Einfluss verständlicherweise größer, da wir direkt mit unseren Lieferanten in den Beschaffungsländern in Verbindung stehen. Eine detailliertere Erläuterung unseres Ansatzes findet sich im Unterkapitel Beschaffung für unsere Eigenmarken.

Auch bei Fremdmarken sind wir uns unseres Teils der Verantwortung für die Verbesserung der Bedingungen in der Wertschöpfungskette bewusst. Wir definieren daher für alle Partner geltende Mindeststandards zu Themen wie Produktsicherheit, Tierschutz und Arbeitspraktiken in entsprechenden Kodizes und Richtlinien. Darüber hinaus arbeiten wir mit manchen unserer Drittmarken bereits enger zusammen, um gegenseitig von unseren Erfahrungen zu profitieren und gemeinsam an Lösungen für eine nachhaltigere Online-Modebranche zu arbeiten. Diese Partnerschaften wollen wir in Zukunft weiter stärken und ausbauen.

#### BESCHAFFUNG FÜR UNSERE EIGENMARKEN

Wir erwirtschaften 10–20 % unseres Umsatzes mit unseren Eigenmarken, für deren Design und Beschaffung unsere Tochtergesellschaft zLabels verantwortlich ist. zLabels umfasst 17 Marken, die Bekleidung und Schuhe für Herren, Damen und Kinder abdecken. Die Waren dafür werden in 27 Ländern weltweit produziert. Keiner der Produktionsstandorte befindet sich in unserem Besitz oder wird von uns betrieben. Unsere wichtigsten Beschaffungsländer sind China (48 %), die Türkei (10 %), Indien (9 %), Bangladesch (7 %), Portugal (5 %), Rumänien (4 %), Spanien (3 %), Vietnam (3 %), Italien (2 %) und Kambodscha (1 %). Wir arbeiten direkt mit Agenten, Lieferanten und Fabriken zusammen, um sicherzustellen, dass wir die Beschäftigungsbedingungen positiv beeinflussen.



G4-6  
G4-12



[zln.do/zLabels](http://zln.do/zLabels)

Wir arbeiten fortwährend daran, starke und dauerhafte Beziehungen zu unseren Lieferanten aufzubauen. Dafür haben wir ein Bewertungssystem entwickelt, mit dem Lieferanten nach Kriterien wie Qualität, Verlässlichkeit und Einhaltung unserer Standards bewertet werden. Dieses Bewertungssystem nutzen wir, um zu entscheiden, welche Lieferanten mehr Aufträge, spezielle Schulungen und Einblick in die Auftragsplanung erhalten. Ferner konsolidieren wir die Lieferanten, mit denen wir zusammenarbeiten. 2015 haben wir Waren von 332 Lieferanten mit 608 Fabriken bezogen, 2016 waren es 278 Lieferanten (–16 %) mit 464 Fabriken (–24 %).

Wir sind uns der Verantwortung bewusst, die wir gegenüber den Menschen in unserer Lieferkette haben, und setzen uns dafür ein, dass unsere Waren ethisch unbedenklich beschafft werden. Gleichzeitig möchten wir unseren Kunden ein komfortables und inspirierendes Einkaufserlebnis bieten. Die Geschwindigkeit, mit der wir Produkte liefern, und unser globales Beschaffungswesen machen es herausfordernd, gleichzeitig den Geschäftsanforderungen und unserem fortwährenden Versprechen gegenüber unseren Arbeitern in der Lieferkette und der Umwelt gerecht zu werden. Wir wissen, dass es diverse komplexe und endemische Probleme in der Textilindustrie und ihrer Lieferkette gibt, und sind auf der Suche nach den richtigen Partnern, mit denen wir innovative Lösungen entwickeln können.

#### UNSER AUDIT-PROGRAMM

Alle Lieferanten und ihre Fabriken sind im Rahmen des Onboarding-Prozesses verpflichtet, unseren Verhaltenskodex zu unterzeichnen. Er orientiert sich an den Grundsätzen der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte (AEMR) sowie dem Übereinkommen der Internationalen Arbeitsorganisation (International Labour Organization, ILO).

Zusätzlich müssen alle Fabriken einen aktuellen Bericht einer akkreditierten Auditierugsfirma vorlegen. Die Fabrik wird an Hand der Ergebnisse des Audits bewertet und ein Corrective Action Plan (CAP) erstellt. Der CAP führt alle Mängel auf und fordert die Lieferanten und ihre Fabriken dazu auf, in allen identifizierten Bereichen Verbesserungen nachzuweisen. Ein neuer Lieferant und die zugehörige Fabrik müssen sämtliche ethischen Anforderungen erfüllen, bevor Aufträge vergeben werden können. Im Fall kritischer Verstöße nehmen wir ohne einen Nachweis, dass diese behoben wurden, keine Geschäftsbeziehung auf.

Wird in einer bestehenden Fabrik ein kritischer Verstoß festgestellt, muss vor Weiterführung der Geschäftsbeziehung ein Nachweis über entsprechende Verbesserungen vorgelegt werden. Wir arbeiten mit ausgewählten externen Beratern zusammen, die unsere Lieferanten und ihre Fabriken bei der Behebung von Verstößen unterstützen.

Dieses Jahr haben wir eine neue Datenbank aufgesetzt, die verschiedene Bereiche unseres Geschäfts mit ethisch relevanten Angaben zu den Fabriken verknüpft. Diese Datenbank ermöglicht Lieferanten die Verwaltung ihrer Fabriken, Audits und CAPs. Gleichzeitig hilft sie uns, unsere Prozesse mit den Lieferanten und innerhalb anderer Bereiche unseres Unternehmens transparenter zu gestalten. So können wir den Fortschritt der einzelnen Fabriken einfacher nachverfolgen und Lieferanten bzw. Fabriken daran erinnern, Nachweise für Verbesserungen und abgeschlossene CAPs vorzuweisen.

Wir haben unser Audit-Programm vor Kurzem überarbeitet und planen diverse Änderungen für 2017: Unter anderem wollen wir mit einer kleineren Anzahl unabhängiger akkreditierter Auditierugsfirmen zusammenarbeiten und ein angepasstes Fabrikbewertungssystem nutzen.

#### UNSERE MITARBEITER SCHULEN

Alle zLabels-Mitarbeiter, einschließlich der mit dem Lieferkettenmanagement und der Beschaffung von Waren beauftragten Mitarbeiter, müssen eine obligatorische Schulung zu unserem Programm für ethischen Handel absolvieren. Diese Schulung behandelt Themen wie die Verhinderung von Zwangsarbeit und Menschenhandel und vermittelt ein Verständnis unseres Verhaltenskodex und sonstiger ethischer Standards, die in den Fabriken unserer Lieferkette eingehalten werden müssen.

#### KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG

Wir denken, dass wir unser Ziel von besseren Arbeitsbedingungen in den Beschaffungsländern nicht allein durch Audits erreichen können, sondern stattdessen umfassende Unterstützung durch uns und unabhängige lokale Partner vor Ort notwendig ist. Bevor wir intensiv in die Bewertung der jeweiligen Fabriken eingestiegen sind, haben wir 2016 daran gearbeitet, unseren Lieferanten die Bedeutung ethischen Handels, unsere Anforderungen, sowie die von uns erwarteten Verbesserungen in ihren Fabriken zu vermitteln. Auf den zLabels Vendor Summits in China, Thailand und Deutschland haben wir mit unseren Lieferanten interaktive Workshops zu genau diesen Themen

DMA  
 – Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Arbeitspraktiken  
 – Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen  
 – Kinderarbeit  
 – Zwangsarbeit oder Pflichtarbeit  
 – Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Menschenrechten  
 G4-15  
 G4-LA14  
 G4-HR4  
 G4-HR5  
 G4-HR6  
 G4-HR10

sowie der Bedeutung und den Vorteilen eines robusten Managementsystems in Fabriken abgehalten.

Zudem haben wir im letzten Jahr unser Factory Improvement Program aufgebaut und weiterentwickelt. Um besser zu verstehen, wie wir kontinuierliche Verbesserungen in den Fabriken unserer Lieferanten vorantreiben können, haben wir in Bangladesch, China und Rumänien erste Programme pilotiert, die wir 2017 mit den richtigen strategischen Partnern weiterentwickeln wollen. Mit Unterstützung neuer Kollegen in unseren Beschaffungsländern und unserer externen Partner werden wir unser Programm nächstes Jahr ausweiten.

Ferner haben wir basierend auf internationalen Indikatoren und Erkenntnissen aus Auditberichten neue Länderrisikokategorien entwickelt, die zur Identifizierung von Ländern mit hohem und mittlerem Risiko dienen. Für Fabriken in Ländern mit hohem Risiko haben wir Programme oder zusätzliche Anforderungen identifiziert, um den Schutz von Arbeitern und Umwelt zu gewährleisten. Mit Lieferanten in der ganzen Welt können wir so unsere Arbeit auf die Bereiche konzentrieren, in denen die größten Verbesserungen erzielt werden können. Dieses Jahr lag der Fokus auf der Entwicklung des Programms. Nun geht es darum, die Implementierung und Weiterentwicklung des Programms voranzutreiben.

#### TIERSCHUTZ

Für sämtliche auf unserer Plattform verkauften Produkte wollen wir den sorgsamen und ethisch angemessenen Umgang mit Tieren sowie den Schutz und die Erhaltung der biologischen Vielfalt sicherstellen. Aus diesem Grund haben wir 2014 eine unternehmensweit gültige Richtlinie, unsere Ethical Sourcing Standards, herausgegeben. Die Richtlinie bringt zum Ausdruck, was wir in Bezug auf die angemessene Behandlung von Tieren sowie den Schutz der biologischen Vielfalt von unseren Lieferanten erwarten.

Unsere Beschaffungsstandards orientieren sich an der Richtlinie 98/58/EG zum Schutz landwirtschaftlich gehaltener Tiere und den Standards der Weltorganisation für Tiergesundheit (World Organization for Animal Health, OIE). Weitere Grundlagen sind die Listen bedrohter Tierarten, die die Konvention über den internationalen Handel mit gefährdeten Arten freilebender Tiere und Pflanzen sowie die Internationale Union zur Bewahrung der Natur und natürlicher Ressourcen veröffentlichen.

Grundsätzlich verzichtet Zalando auf Produkte, die von bedrohten Tierarten stammen; jegliche Form von Grausamkeit gegenüber Tieren verurteilen wir. Tierische Produkte, bei denen es sich nicht um Nebenprodukte der Fleischproduktion handelt, lehnt Zalando ab. Seit 2012 verzichtet Zalando auf den Vertrieb von Artikeln aus Pelz und seit Februar 2016 sind wir offizielles Mitglied des Fur Free Retailer Program. Das Fur Free Retailer Program ist eine internationale Initiative, die Verbraucher über den Umgang von Händlern mit Pelzen und Pelzprodukten informiert. Das Programm würdigt und unterstützt Händler, die sich schriftlich zum Verzicht auf Pelze verpflichtet haben.

Das CR-Team schult unsere Einkäufer regelmäßig zu unseren Tierschutzstandards, um das Bewusstsein dafür zu erhöhen und die Einhaltung der Richtlinie sicherzustellen.



DMA Marketing

G4-15

G4-16  
G4-PR6

## HOHE PRODUKTQUALITÄT

Im Interesse von Kunden, Mitarbeitern und Angestellten unserer Zulieferer verpflichtet sich Zalando zu hohen Standards hinsichtlich Qualität und Produktsicherheit. Als Teil dieser Philosophie hat Zalando basierend auf einschlägigen gesetzlichen Vorschriften sowie unseren darüber hinausgehenden eigenen Standards eine Liste eingeschränkt nutzbarer Substanzen erarbeitet. Die von uns implementierten Standards werden konsequent für alle Eigenmarken und Fremdmarken angewendet.



DMA Kundengesundheit  
und -sicherheit

### PRODUKTSICHERHEIT BEI UNSEREN EIGENMARKEN

Für unsere Eigenmarken können wir Produktprüfungen direkt in Einkaufsprozesse und unsere Zusammenarbeit mit Lieferanten integrieren. Dank dieses effektiven Systems konnten wir für Produkte unserer Eigenmarken 2016 Rückrufe gänzlich vermeiden.

Ermöglicht wurde dieses gute Ergebnis durch die erfolgreiche Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems (QMS), das im Geschäftsbericht 2015 erstmals vorgestellt wurde. Dieses QMS wurde gemeinsam mit dem TÜV Rheinland entwickelt und stellt einen umfassenden Ansatz zur Lieferantenentwicklung dar, bei dem Lieferanten nach Kategorien wie sichere Verwendung von Chemikalien und Qualitäts- und Zuverlässigkeitsindikatoren beurteilt werden. Dieses Qualitätsmanagementsystem wird laufend aktualisiert und halbjährlich auditiert.

Bei zLabels bewerten und entwickeln wir unsere Lieferanten kontinuierlich weiter. Ziel ist es, die Transparenz bei Direktlieferanten und darüber hinaus in unserer Lieferkette zu erhöhen. Wesentlicher Bestandteil der Lieferantenentwicklung sind die chemischen Analysen durch unabhängige internationale Prüfinstitute. Die Testergebnisse zeigen eine Verbesserung der Fehlerrate, die bei allen getesteten Produkten im Jahresvergleich 2015/2016 um 40 % verringert werden konnte. 2017 streben wir eine weitere Verringerung der Fehlerrate an.

G4-PR2

Die verfügbaren Daten werden monatlich vom zLabels-Qualitätszirkel überprüft, der über die weitere Entwicklung eines jeden Lieferanten, mögliche Delistings und Abhilfemaßnahmen oder Anpassungen entscheidet.

### PRODUKTSICHERHEIT BEI FREMDMARKEN

Unsere Lieferanten von Fremdmarken halten sich entlang ihrer Lieferkette bereits selbst an hohe Qualitätsstandards. Trotzdem haben wir Prozesse implementiert, die sicherstellen, dass die Produktqualität von Fremdmarken unseren Standards entspricht. Daraus ergab sich eine äußerst niedrige Rückrufquote von 0,01 % bei einer Sortimentsbreite von ca. 200.000 Einheiten im Jahr 2016. Die Rückrufzahlen entwickelten sich von 26 in 2014 zu 39 in 2015 und 15 in 2016.

G4-PR2

Die Kontrollmechanismen für Fremdmarken gliedern sich in proaktive und reaktive Maßnahmen.

Die proaktiven Maßnahmen basieren auf einem Scorecard-Ansatz, der es Zalando ermöglicht, diejenigen Produkte der Lieferanten zu prüfen, die ein höheres Risiko für Sicherheitsbedenken aufweisen. Wir arbeiten mit den Partnern mit höherem Risiko zusammen an der Verbesserung ihrer Prozesse und Standards, um sicherzustellen, dass ihre Produkte sämtliche Vorgaben erfüllen. 2016 haben wir die Scorecard bei weiteren Lieferanten aus unserem Portfolio eingesetzt und konnten auf diese Weise ein besseres Verständnis der Produktsicherheitsstandards der gesamten Branche



erlangen. Mithilfe dieser gezielten Stichproben und einer entsprechenden Auswertung können wir Lieferanten identifizieren, die sich an Best Practices halten und Informationen darüber mit unserem Lieferantennetzwerk teilen.

Reaktive Maßnahmen werden durch Informationen aus verschiedenen Kanälen ausgelöst, wie etwa Fragen im Kundenservice sowie Informationen im wöchentlichen RAPEX-Bericht<sup>8</sup> oder aus den Medien. Führen Informationen aus diesen Kanälen zu Zweifeln an der Sicherheit eines Produkts, stellt Zalando den Verkauf dieses Produkts vorsorglich ein und ruft verkaufte Produkte notfalls umgehend zurück. Aktuell arbeiten wir daran, Kundenbewertungen schneller zu analysieren, um schneller auf ihre Bedenken reagieren zu können.

Insgesamt streben wir kontinuierlich danach, die Sicherheit von sämtlichen verkauften Produkten weiter zu verbessern.

#### NACHHALTIGE PRODUKTE UND PRODUKTTRANSPARENZ

Wir bei Zalando sind stolz, dass unsere Produkte rund 20 Millionen aktive Kunden erreichen. Diese Reichweite ist von großem Nutzen für unser Geschäftsmodell und ermöglicht es uns gleichzeitig, Einfluss auf einen nachhaltigen Konsum zu nehmen. Transparenz wird der Schlüssel dafür sein, einer nachhaltigeren Modebranche den Weg zu ebnet, und neue Technologien werden diese Entwicklung vorantreiben. Wir vertrauen darauf, dass unsere Kunden bewusste und fundierte Entscheidungen treffen. Aus diesem Grund wollen wir unsere Technologie- und Mode-Expertise nutzen, um ihnen alle relevanten Informationen zur Verfügung zu stellen.

Die Herausforderungen sind komplex, und wir wissen, dass wir sie nicht im Alleingang bewältigen können: Wir werden uns daher mit Partnern zusammenschließen, die Fähigkeiten mit an den Tisch bringen, die die unseren ergänzen. Wir verfolgen die Entwicklung des nachhaltigen Modemarkts regelmäßig und lernen von unseren Kunden, unsere Aktivitäten nach ihren Bedürfnissen auszurichten und zu priorisieren. Wir möchten uns zum bevorzugten Partner für den Online-Verkauf nachhaltiger Mode entwickeln und haben daher begonnen von Marken zu lernen, was ihnen im Hinblick auf die Veröffentlichung nachhaltigkeitsrelevanter Informationen wichtig ist.

Es gab schon immer nachhaltige Produkte im Zalando-Shop zu kaufen, nur waren diese bisher oft schwer zu identifizieren. 2016 haben wir in einem Pilotprojekt eine neue Kennzeichnung eingeführt, die Artikel im Shop als nachhaltig ausweist und damit unseren Kunden bei der Identifizierung entsprechender Produkte hilft. Neu entwickelte Features ermöglichen es uns außerdem, im Shop nachhaltigkeitsrelevante Informationen zu angebotenen Artikeln hinzuzufügen, z. B. Zertifikate, Lizenznummern oder Informationen zu Prüfinstituten. Diese Neuerungen wurden zunächst für den Bereich der Kindermode eingeführt, da wir wissen, dass Eltern nachhaltige Produkte besonders wichtig sind. Im Rahmen des Pilotprojekts haben wir unser Kindermode-Portfolio auf über 1.100 nachhaltige Artikel von 36 verschiedenen Marken ausgeweitet. Für 2017 ist geplant, diese Kennzeichnung auch in anderen Produktkategorien umzusetzen.

Aktuell nehmen wir nur solche Artikel in unser nachhaltiges Sortiment auf, die mindestens ein Zertifikat vorweisen können, wie etwa den Global Organic Textile Standard (GOTS), Fairtrade oder andere. Dies wollen wir künftig weiter ausbauen und zur Aufklärung unserer Kunden weitere relevante Informationen zu Artikeln und Marken bereitstellen.



DMA Produkte und Dienstleistungen

DMA Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen

G4-PR3

8) Schnellwarnsystem der Europäischen Kommission

Ferner haben wir bei fünf zLabels-Marken erste nachhaltige Produkte erfolgreich in das Sortiment aufgenommen. Anstelle eines Pilotprojekts mit nur einer Marke haben wir uns für eine Portfoliostrategie entschieden, bei der wir marken- und produktkategorieübergreifend daran arbeiten, den Kunden eine größere Auswahl nachhaltiger Produkte zu bieten. Die Produkte wurden unter Verwendung nachhaltiger Rohstoffe und nach Produktionsverfahren hergestellt, die den strengen Kriterien des GOTS und des Global Recycled Standard (GRS) entsprechen. Zu den verwendeten Materialien zählen Biobaumwolle und recycelter Polyester. Die ersten Produkte wurden im Januar 2017 für die Frühjahr-/Sommerkollektion 2017 in das Sortiment aufgenommen.

Wir werden den Erfolg des nachhaltigen Produktangebots 2017 bewerten und für Herbst/Winter 2017 weitere Produkte in das Sortiment aufnehmen.

#### AUSBLICK 2017

- Um unserer Verantwortung gegenüber Menschen entlang der Wertschöpfungskette von zLabels weiter gerecht zu werden, weiten wir unser Factory Improvement Program 2017 aus.
- Zudem wollen wir die Prüfverfahren für Produktsicherheit und die verantwortliche Verwendung von Chemikalien auch über Direktlieferanten hinaus anwenden.
- 2017 werden wir unsere Technologie- und Mode-Expertise dafür einsetzen, die nachhaltigkeitsrelevanten Produktinformationen sowie das Angebot nachhaltiger Artikel in unserem Shop weiter auszubauen.

#### 01.4.4 do.PROTECT

- Als schnell wachsende Online-Plattform für Mode ist es uns bewusst, welche Auswirkungen unser Unternehmen und unsere Branche auf die Umwelt haben, und wir arbeiten kontinuierlich daran, diese Auswirkungen zu minimieren.
- Der Fokus unserer Umweltaktivitäten lag 2016 darauf, die Quelle direkter und indirekter Treibhausgasemissionen in unserer Wertschöpfungskette zu identifizieren und ein System zu implementieren, mit dem wir unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen regelmäßig berechnen können.
- Reduktion und Recycling sind die zwei Hauptansätze, mit denen wir eine nachhaltige Nutzung von Ressourcen erreichen möchten.

#### KLIMAAUSWIRKUNG

##### UNSERE CO<sub>2</sub>-EMISSIONEN

Studien<sup>9</sup> zeigen, dass im Lebenszyklus von Bekleidung die Rohstoffgewinnung, die Textilherstellung und die Nutzungsphase durch den Verbraucher die Phasen mit der größten Auswirkung auf das Klima darstellen. 2015 haben wir begonnen unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen zu messen, wobei der Schwerpunkt auf der Transport-, Logistik-, (eigenen) Betriebs- und Distributionsphase lag. Auch wenn die CO<sub>2</sub>-intensivsten Phasen des Produktlebenszyklus damit nicht abgedeckt sind, haben wir uns für diese Schwerpunkte entschieden, da wir dabei den stärksten Einfluss und damit auch die größten Einsparpotenziale unsererseits sehen.

Unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen<sup>10</sup> wurden anhand der international anerkannten Leitlinien des Greenhouse Gas Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard (GHG Protocol) ermittelt, wobei 2015 als das Jahr herangezogen wird, gegen das alle künftigen Änderungen der Emissionswerte

G4-EN27



Zalando-Strategie



do.PROTECT



DMA Emissionen

9) Apparel Industry Life Cycle Carbon Mapping, June 2009. Business for Social Responsibility; Social and environmental impacts of a T-shirt: A life cycle approach, January 2017. Green-Delta GmbH

10) Treibhausgasemissionen werden als CO<sub>2</sub>-Äquivalente (CO<sub>2</sub>e) angegeben. Sämtliche im Kyoto-Protokoll geregelten Treibhausgase wurden berücksichtigt: Kohlenstoffdioxid (CO<sub>2</sub>), Methan (CH<sub>4</sub>), Distickstoffmonoxid (N<sub>2</sub>O), Schwefelhexafluorid (SF<sub>6</sub>), Fluorkohlenwasserstoffe (FKW) und Perfluorkohlenwasserstoffe (PFC). Zur besseren Lesbarkeit werden die Emissionen einfach als CO<sub>2</sub>-Emissionen bezeichnet und in Tonnen CO<sub>2</sub> erfasst.

aufgerechnet werden. Wir haben dieses Jahr gewählt, da es den frühesten relevanten Zeitpunkt darstellt, für den verlässliche Daten zu Emissionsquellen vorliegen. Zur Umwandlung von Verbrauchsdaten in CO<sub>2</sub>-Emissionen wurden sowohl Primär- als auch Sekundärdaten aus Ökobilanzdatenbanken wie ecoinvent und GEMIS verwendet.

G4-EN15  
G4-EN16  
G4-EN17

Scope 1 und 2 unseres CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks umfassen die von uns betriebenen Verwaltungs- und Logistikstandorte<sup>11</sup>. Da Emissionsquellen aus Scope 3, wie z. B. Ausgangslogistik, für unsere Umweltbelastung entscheidend sind, werden auch sämtliche relevanten Emissionsquellen aus Scope 3 berücksichtigt, unter anderem:

- Ausgangslogistik (in alle 15 Länder, in denen unsere Produkte verkauft werden)
- Produktion unserer Verpackung
- Eingangslogistik (von uns übernommener Transport von Fremdmarkenprodukten, Transport von zLabels-Produkten sowie von Zalandos Verpackungsmaterialien)
- Pendelverkehr und Geschäftsreisen unserer Mitarbeiter
- Büromaterial
- im operativen Geschäft produzierter Abfall

CO <sub>2</sub> -EMISSIONEN	→ 10	
IN TONNEN	2016	2015
Scope 1	3.868	3.131
Scope 2	26.048	23.118
Scope 3	154.402	120.272
<b>Summe</b>	<b>184.318</b>	<b>146.522</b>

Unser CO<sub>2</sub>-Fußabdruck belief sich 2016 insgesamt auf 184.318 Tonnen CO<sub>2</sub> gegenüber 146.522 Tonnen CO<sub>2</sub> im Jahr 2015. Hauptgrund für diesen Anstieg ist das Wachstum unseres Unternehmens. Zudem werden zur Ermittlung des Fußabdrucks im Vergleich zu 2015 auch die Emissionen aus der Eingangslogistik für Fremdmarken und der Energieverbrauch an unseren internationalen Standorten einbezogen. Auf Paketebene lagen die CO<sub>2</sub>-Emissionen bei ca. 2,8 kg CO<sub>2</sub>.

G4-EN18

Haupttreiber der CO<sub>2</sub>-Emissionen im Berichtsjahr waren der Transport von Paketen an Kunden (49 %), die in unseren Büros und Logistikzentren verbrauchte Energie (17 %) und die Produktion der Verpackungsmaterialien für die von uns verkauften Produkte (16 %).

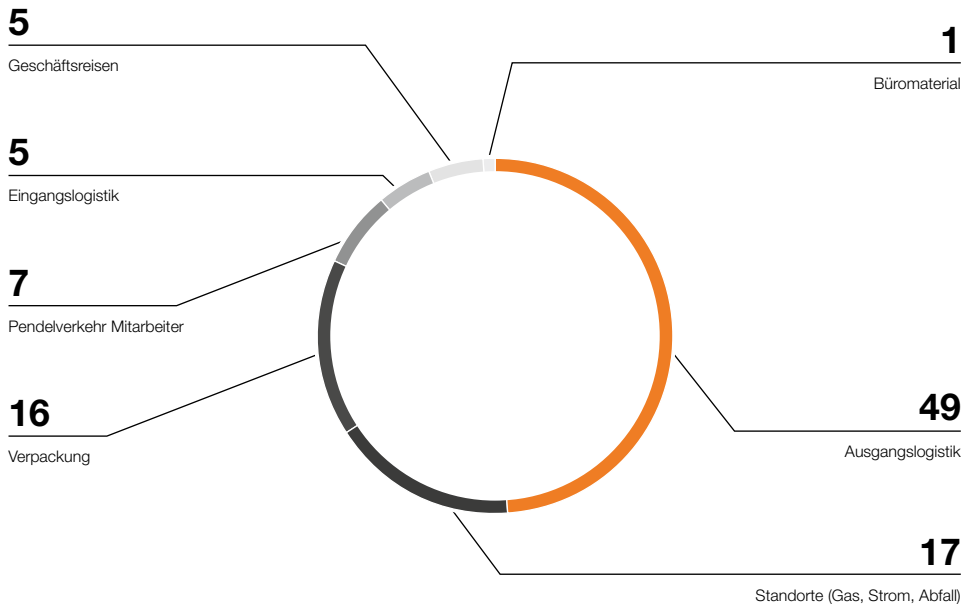
11) Das GHG Protocol unterscheidet direkte (Emissionen aus Quellen, die sich im Eigentum der berichtenden Einheit befinden oder von ihr kontrolliert werden) und indirekte CO<sub>2</sub>-Emissionen (Emissionen, die sich aus den Aktivitäten der berichtenden Einheit ergeben, jedoch an Quellen entstehen, die sich im Eigentum einer anderen Einheit befinden oder von einer anderen Einheit kontrolliert werden). Ferner gliedert das Protocol diese direkten und indirekten Emissionen in drei weitgefaste Kategorien (Scopes): Scope 1 bezeichnet alle direkten Treibhausgasemissionen, Scope 2 bezeichnet Emissionen aus dem Verbrauch von zugekaufter Elektrizität, Wärme oder zugekauftem Dampf und Scope 3 sonstige indirekte Emissionen, wie z. B. aus der Gewinnung und Produktion zugekaufter Materialien oder aus dem Pendelverkehr oder Geschäftsreisen von Mitarbeitern.

CO<sub>2</sub>-EMISSIONEN NACH QUELLE (2016)

→ 08

G4-EN30

IN %



## TRANSPORT ALS ZENTRALER FAKTOR

Die Lieferung von Produkten an unsere rund 20 Millionen Kunden in 15 verschiedenen Ländern steht im Zentrum unseres Geschäftsmodells. Sie stellt aktuell die größte einzelne Emissionsquelle bei Zalando dar.

2016 haben wir verschiedene Projekte angestoßen mit dem Ziel, die Umweltauswirkung unserer Logistikaktivitäten zu verringern. So haben wir beispielsweise ein Pilotprojekt zur Ausweitung unseres Netzwerks an Pick-up-Points gestartet. Insbesondere in Frankreich und Italien wurde deren Anzahl stark erhöht, wodurch die Anzahl der nötigen Fahrten zur Belieferung unserer Kunden verringert wurde. Mit „Fulfillment by Zalando“ stellen wir nicht nur sicher, dass Partnerartikel über unser optimiertes Logistiknetzwerk versendet werden, sondern wir sind auch in der Lage, Bestellungen zusammenzufassen, die aus Partnerartikeln und sonstigen Marken bestehen. Dies führt zu einer Verringerung der Gesamtzahl an Lieferungen. Im Hinblick auf den Rückversand streben wir an, unseren Kunden so detaillierte Informationen wie möglich über unsere Produkte zur Verfügung zu stellen, um die Zahl der Retouren infolge nicht erfüllter Kundenerwartungen zu reduzieren. Auf der Webseite werden detaillierte Informationen zu jedem Artikel, einschließlich Fotos und Text, sowie Bewertungen anderer Kunden angezeigt. Zudem nutzen wir weitere Features wie Produktvideos und die 360°-Ansicht.

Wir sind uns dessen bewusst, dass noch viel Arbeit vor uns liegt, wenn wir unsere Umweltauswirkungen signifikant reduzieren möchten. Es ist unser Ziel, künftig enger mit unseren Logistikdienstleistern zusammenzuarbeiten, um den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck unserer Lieferungen gemeinsam zu verringern.



DMA Transport

G4-EN30



Mehr Informationen im  
Zalando City Guide  
[zln.do/de-Fulfillment](https://zln.do/de-Fulfillment)

Angesichts unserer steigenden Mitarbeiterzahl gewinnen Emissionen aus Geschäftsreisen und Pendelverkehr immer mehr an Bedeutung. Zusammen machen sie 12 % unserer CO<sub>2</sub>-Emissionen insgesamt aus.

Wir haben diverse Maßnahmen zur Reduzierung der reisebedingten Umweltbelastung umgesetzt. Gemäß unserer Reiserichtlinie sind Telefon- oder Videokonferenzen als bevorzugtes Kommunikationsmittel zu wählen, um unnötige Reisen zu vermeiden. Für Entfernungen von unter 400 km empfehlen wir unseren Mitarbeitern ausdrücklich, mit der Bahn zu reisen. Die Richtlinie schreibt ferner vor, dass Mietautos der Kompaktklasse zu wählen sind, was sowohl Kosten als auch CO<sub>2</sub>-Emissionen spart. Unsere Firmenwagenrichtlinie sieht die Option vor, Autos mit alternativen Antrieben (z. B. Elektroautos) zu leasen, und fördert so nachhaltige Mobilitätslösungen.

Um unseren Mitarbeitern das Pendeln zwischen den Berliner Büros zu erleichtern, bieten wir einen Shuttlebus, ÖPNV-Tickets und ein unternehmensinternes Verleihsystem für Fahrzeuge und Fahrräder. So fördern wir das Pendeln zwischen Standorten mit umweltfreundlicher Mobilität. Unser Engagement ist aber nicht nur auf den Standort Berlin begrenzt. An unserem Standort in Erfurt organisiert ein Mobility-Assistent Mitfahrgelegenheiten, zusätzliche Busangebote und weitere umweltfreundliche Wege zum Arbeitsplatz.

Wir werden uns auch künftig dafür einsetzen, unsere Carsharing-Flotte zu optimieren und das Bewusstsein für umweltfreundliche Transportmöglichkeiten für Geschäftsreisen zu stärken.

## RESSOURCEN

### UNSER ENERGIEVERBRAUCH

Der Energieverbrauch in unseren Büros und Logistikzentren ist der zweitgrößte Verursacher von Treibhausgasemissionen im Unternehmen. Strom ist die in unseren Verwaltungs- und Logistikgebäuden am meisten genutzte Energieform. Wir beziehen den Strom an unseren Standorten zu 34 % aus regenerativer und zu 66 % aus herkömmlicher Energie.



DMA Energie

G4-EN3

ENERGIEVERBRAUCH → 11

IN MWH	2016	2015
Strom (gesamt)	37.159	33.379
Strom aus erneuerbaren Quellen	12.634	11.349
Heizung	2.761	1.758
Erdgas	16.351	13.644
Fahrzeugflotte	1.072	785
<b>Summe</b>	<b>57.342</b>	<b>49.567</b>

Energieeffizienz und Komfort für unsere Mitarbeiter sind wichtige Gestaltungskriterien für Zalando-Standorte. Eine Zertifizierung durch die Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) ist Voraussetzung für alle neuen Logistikzentren und Büros. DGNB-zertifizierte Gebäude sind ressourcenschonend gebaut und verursachen weniger Treibhausgasemissionen. Seit Oktober

2016 ist Zalando-Mitglied der DGNB. Durch diese Mitgliedschaft lernen wir von und mit Branchenexperten, wie Gebäude effizient gebaut und genutzt werden können.

Ein weiterer Schritt hin zur Senkung unseres Energieverbrauchs war der Austausch der herkömmlichen Beleuchtung in LED-Beleuchtung in unserem Logistikzentrum in Brieselang. Dadurch konnten wir Energieeinsparungen von durchschnittlich 80 MWh pro Monat erzielen, was dem Jahresenergieverbrauch von 26 deutschen Haushalten entspricht<sup>12</sup>. Unsere Standorte in Lahr und Mönchengladbach werden 2017 ebenfalls mit LED-Beleuchtung ausgestattet.

Alle von Zalando betriebenen Logistikzentren verfügen über ein Gebäudemanagementsystem mit integriertem Energiemanagementsystem. Um einen ganzheitlichen Ansatz für das Energiemanagement sicherzustellen, werden 2017 in unseren Logistikzentren sowie in allen relevanten Verwaltungsgebäuden intelligente Zähler (Smart Meter) installiert. Smart Meter liefern in Echtzeit präzise Daten zum Energieverbrauch. Je transparenter der Energieverbrauch für uns wird, umso effizienter können wir ihn steuern.

#### ZUNEHMEND RECYCELTE VERPACKUNG

Im Jahr 2016 wurden 26.365 Tonnen Verpackungsmaterial zum Versand von Paketen an unsere Kunden verwendet. 91 % der Verpackungen bestehen aus recycelten Materialien. Aufgrund der zunehmenden Ressourcenknappheit wird es immer dringlicher, Verpackung effizienter einzusetzen. Als Online-Plattform für Mode sind wir ständig bestrebt, unsere Leistung im Hinblick auf diese wichtige Einflussgröße zu verbessern.

DMA Materialien  
G4-EN2

Zalandos Ansatz für die Nutzung von Verpackungsmaterial und Betriebsstoffen basiert auf kundenbezogenen und ökologischen Aspekten. Das Erlebnis des Kunden beim Auspacken und Retournieren der Artikel ist ein essenzieller Bestandteil der Kundenerfahrung bei Zalando.

Im Hinblick auf den ökologischen Aspekt suchen wir ständig nach Möglichkeiten, den Anteil recycelter Materialien in unseren Paketen zu erhöhen und recycelbare Verpackungsmaterialien zu verwenden. Unsere Versandkartons bestehen zu 98 % aus recyceltem Material. Auch die weiße Außendecke der Kartonage wird aus recyceltem Zeitungspapier hergestellt. Alle verwendeten Druckfarben auf den Versandkartons sind wasserbasiert und somit umweltschonend.

Neben Versandkartons setzt Zalando auch 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. Darüber hinaus sorgen Luftlöcher dafür, dass überschüssige Luft austreten kann und dadurch der Transport der Artikel weniger Platz in Anspruch nimmt. Das senkt nicht nur den CO<sub>2</sub>-Ausstoß beim Versand, sondern spart auch Logistikkosten. Der prozentuale Anteil der Versandtaschen am Gesamtvolumen konnte 2016 im Vergleich zu 2015 von durchschnittlich 12 % auf 17 % gesteigert werden. Eine angemessene weitere Steigerung des Anteils von Versandtaschen ist geplant und wird derzeit geprüft.

Zudem befassen wir uns mit Möglichkeiten zur Verringerung des verwendeten Verpackungsmaterials. Die Materialauswahl ist dabei ein wesentlicher Faktor. Unser primärer Ansatz besteht nicht im Austausch herkömmlicher Materialien durch biologisch abbaubare Substanzen wie Mais oder Stärke, sondern in der stetigen Verringerung des für die Produktion eines jeden Pakets verwendeten

<sup>12)</sup> Im Jahr 2014 lag der Jahresstromverbrauch deutscher Haushalte durchschnittlich bei 3.079 kWh. Quelle: Weltenergieatlas.

Materials. In den vergangenen Jahren ist es uns z. B. gelungen, die Dicke der Versandtaschen und weiterer Plastikmaterialien deutlich zu verringern.

2017 werden wir in allen unseren Packstationen eine auf Algorithmen und dem Volumengewicht unserer Artikel basierende Verpackungsempfehlung einführen. So können wir den Einsatz von Verpackungen vermeiden, die zu groß für die jeweiligen Artikel sind. In unserem Logistikzentrum in Mönchengladbach werden wir zwei Maschinen für das automatische Verpacken von Einzelbestellungen in Versandtaschen installieren. Dies wird das verwendete Material erheblich reduzieren, da die Artikel in Versandtaschen gepackt werden, die ihrer Größe optimal entsprechen.

#### ABFALLREDUZIERUNG

In unseren Büros sind Papier und Siedlungsmüll die häufigsten Abfallarten, wohingegen in unseren Logistikzentren und Fotostudios der meiste Abfall durch Verpackungen für Versand und Rückversand der von uns verkauften Produkte verursacht wird. 51 % der in allen Produktkategorien als Verpackung verwendeten Materialien wurden an uns zurückgeschickt und konnten recycelt werden.



DMA Abwasser und Abfall  
G4-EN28

GESAMTGEWICHT DES ABFALLS NACH ART UND ENTSORGUNGSMETHODE → 12

IN TONNEN\*

Ungefährliche Abfälle	16.450
Entsorgungsmethode	
Recycling	14.793
Wiederverwertung	329
Verbrennung	1.328
Gefährliche Abfälle	55
Gesamt	16.505

G4-EN23

\*) Die Angaben zur Entsorgungsmethode basieren auf Informationen unseres Entsorgungsdienstleisters.

Uns ist bewusst, dass die Entsorgung von Verpackungsmaterialien eine zunehmende ökologische Herausforderung darstellt. Daher und aus wirtschaftlichen Gründen spielt das Recyceln unserer Verpackungen in unseren Logistikzentren eine wichtige Rolle: Sämtliche nicht mehr verwendbaren Versandkartons und Folienbeutel werden gesammelt, getrennt entsorgt und entsprechend recycelt. Dennoch endet unsere Verantwortung für Verpackungsrecycling nicht an unseren Standorten. Sie besteht sogar nach Erhalt des Pakets durch den Kunden fort, weshalb das Paket selbst Informationen über die Recycelbarkeit unserer Verpackungen enthält. Egal ob Versandkarton, Versandtasche oder Folienbeutel: Alle Verpackungen sind zu 100 % recycelbar.

DMA Produkte und  
Dienstleistungen

Wir haben außerdem zahlreiche Maßnahmen eingeführt, um die Abfallmengen in unseren Bürostandorten zu reduzieren. Wir haben Leitungswasserspender installiert und stellen Getränke ausschließlich in Mehrwegflaschen bereit. Obst wird nur in wiederverwertbaren Kartons und ohne zusätzliche Verpackung in unsere Büros geliefert. Darüber hinaus haben wir im zweiten Quartal 2016 in allen unseren Standorten ein einheitliches System für eine effektive Abfalltrennung eingeführt.

**AUSBLICK 2017**

- Bei Zalando lassen wir Erkenntnissen Taten folgen: Nach der Erhebung unseres Fußabdrucks entwickeln wir nun eine Klimaschutzstrategie, mithilfe derer wir Ziele und konkrete Initiativen zur Reduzierung unserer CO<sub>2</sub>-Emissionen definieren können.
- Wir werden weiterhin nach Möglichkeiten suchen, den Einsatz recycelbarer Materialien und erneuerbarer Ressourcen zu erhöhen und die Verpackungsmengen zu reduzieren.



Zalando-Strategie

**01.4.5 do.CONNECT**

- Wir wollen einen Beitrag zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen leisten – nicht, indem wir das Rad neu erfinden, sondern indem wir wirksame soziale Innovationen in ihrer Verbreitung unterstützen.
- Im Jahr 2016 haben wir erfolgreiche nationale und internationale Projekte für die Integration Geflüchteter zum Hello Festival nach Berlin eingeladen und dabei unterstützt, ihre Wirkung in Deutschland zu vergrößern.
- In diesem Jahr haben sich mehr als 600 Zalando-Mitarbeiter mit großer Leidenschaft und Begeisterung als Freiwillige in diversen Projekten rund um unsere Standorte ehrenamtlich engagiert.



do.CONNECT

**IN LOKALEN GEMEINSCHAFTEN ETWAS BEWIRKEN**

Rund um unsere Standorte möchten wir ein aktiver und integrierter Teil der Gemeinschaft sein, da wir davon überzeugt sind, dass unser Engagement einen Mehrwert für die Gesellschaft sowie für uns als Unternehmen bringt. Alle Mitarbeiter erhalten bis zu zwei bezahlte Tage, an denen sie sich freiwillig für lokale Projekte ihrer Wahl engagieren können.

DMA Lokale Gemeinschaften  
G4-SO1

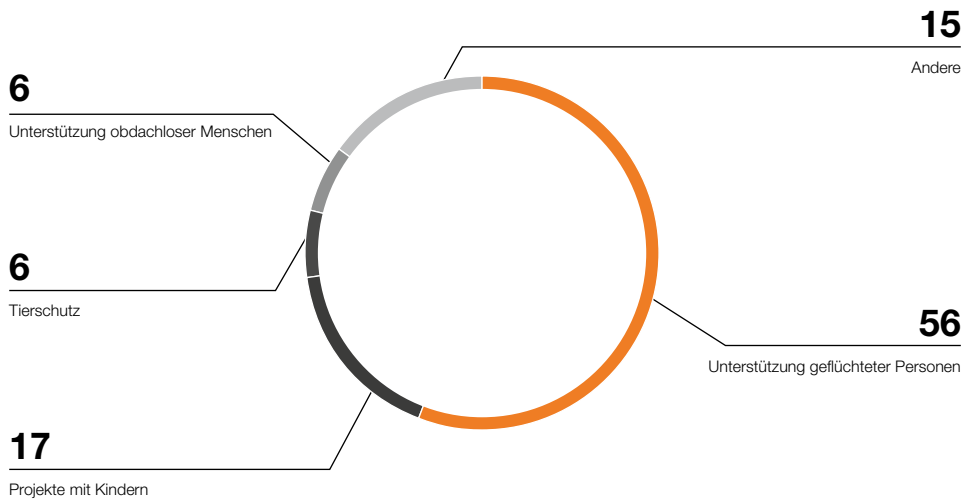
Für unsere Mitarbeiter bietet dies eine Gelegenheit, gemeinsam mit Kollegen aus ihrer Komfortzone auszubrechen und sich in einem neuen Umfeld auszuprobieren. Essenziell für uns ist, dass das Engagement den unterstützten Projekten ebenfalls einen Mehrwert bringt. Um die Qualität und Wirkung unseres Engagements sicherzustellen, haben wir uns mit dem Social Business Vostel zusammengeschlossen, das auf die Vermittlung sinnvoller Freiwilligentätigkeiten spezialisiert ist. Vostel agiert als Fürsprecher für die Projekte, die wir unterstützen, führt Bedarfsermittlungen durch und bietet regelmäßige Feedback-Schleifen für die jeweiligen Projektparteien an, um die gewünschte Win-win-Situation zu schaffen.



## ZIELGRUPPEN DER PROJEKTE, FÜR DIE SICH ZALANDOS 2016 ENGAGIERT HABEN

→ 09

IN %

**640** Zalandos

haben 4.180 Stunden investiert, um 50 verschiedene soziale Projekte zu unterstützen.

**INTEGRATIONSSCHANCEN NUTZEN**

Um Mode für alle zugänglich zu machen, haben wir im Oktober 2015 die Fachmesse Bread&Butter zusammen mit einem Mietvertrag für den ehemaligen Flughafen Tempelhof erworben. Die Messe war zuvor Teil der Berlin Fashion Week, deren Zugang bisher Modeexperten vorbehalten war. Wir wollten das Event in Form eines Modefestivals für alle öffnen. Im Jahr 2015 wurde der Flughafen Tempelhof jedoch zur Unterkunft für Tausende Geflüchtete. Wir entschieden, unsere erste „Bread&Butter by Zalando“ zu verschieben und die Zeit und Expertise der verantwortlichen Teams vielmehr dafür zu nutzen, jene zu unterstützen, die in Deutschland ein neues Leben beginnen wollen.

Am Anfang stand eine einfache Erkenntnis: Wenn wir effizient helfen wollen, sollten wir nicht das Rad neu erfinden wollen, sondern die besten bereits vorhandenen Initiativen fördern, damit sie in Deutschland Einfluss gewinnen. Um dies zu erreichen, haben wir das „Hello Festival“ ins Leben gerufen und uns dabei mit der Nichtregierungsorganisation Ashoka zusammengeschlossen, um weltweit die wirkungsvollsten Sozialunternehmer im Bereich der Integration Geflüchteter zu identifizieren. TEDx Berlin, Streetfootballworld, Betterplace und fast 30 weitere Partner aus diversen Branchen unterstützten uns dabei, 13 dieser Sozialunternehmer nach Berlin zu holen. Im März 2016 nutzten sie das dreitägige Hello Festival, um ihre Lösungen vor über 3.000 lokalen Experten, Multiplikatoren und Bürgern vorzustellen und zu zeigen, wie sie weltweit bereits erfolgreich mit Hunderttausenden Einheimischen und Geflüchteten arbeiten. Unsere Mitarbeiter und Partner sammelten insgesamt fast 250.000 EUR für unseren „Innovationsfonds Integration“, um die Sozialunternehmer dabei zu unterstützen, ihre Ideen gemeinsam mit lokalen Partnern in Deutschland zu verbreiten. Weitere Informationen zu den Sozialunternehmern und ihren deutschen Partnern sind online zu finden.

Im Anschluss an das Hello Festival fördern wir die vorgestellten Projekte weiter durch ein spezielles Unterstützungsprogramm oder in individuellen Partnerschaften. Zum Beispiel nutzen 75 Geflüchtete unsere Hardware, um – ausgebildet vom Sozialunternehmen ipso e care – als professio-



Mehr Informationen im  
Zalando City Guide  
[zln.do/de-b-und-b](http://zln.do/de-b-und-b)



Mehr Informationen im  
Zalando City Guide  
[zln.do/de-hello](http://zln.do/de-hello)

nelle psychosoziale Berater für andere Geflüchtete zu agieren. Ein weiteres Beispiel ist die Organisation SINGA, für die einige unserer Mitarbeiter als Mentoren für Geflüchtete tätig sind oder die Geflüchteten bei der Bewerbung um einen Arbeitsplatz helfen.

#### AUSBLICK 2017

- 2017 möchten wir uns darauf konzentrieren, die Wirksamkeit erprobter sozialer Innovationen zu steigern – nicht nur die der Integrationsprojekte des Hello Festivals, sondern auch Lösungen entlang unserer Kernkompetenzen Fashion, Technology und Operations.
- Wir werden uns weiter in den Gemeinschaften rund um unsere Standorte einbringen, damit das gesellschaftliche Engagement ein selbstverständlicher Bestandteil unserer Unternehmenskultur wird.
- Wir möchten unsere Ressourcen möglichst wirkungsorientiert einsetzen und beschäftigen uns daher mit Ansätzen zur Wirkungsmessung von sozialem Engagement.



Zalando-Strategie

#### 01.4.6 do.RESPECT

- Zalando legt größten Wert auf Compliance sowie eine rechtschaffene und gute Unternehmensführung.
- Es ist uns ein wichtiges Anliegen, das Bewusstsein unserer Mitarbeiter für die Bedeutung und Sensibilität von Themen wie Korruptionsbekämpfung oder den Schutz von Kundendaten weiter zu schärfen.
- Wir unterstützen unsere Kunden dabei, in einer zunehmend digitalisierten Welt ihr Recht auf Datenschutz zu verstehen, und möchten unsere Expertise in diesem Bereich mit anderen Unternehmen teilen.



do.RESPECT

#### COMPLIANCE UND KORRUPTIONSBEKÄMPFUNG

Bei Zalando achten wir die Menschen, mit denen wir arbeiten, und halten uns an die Gesetze, die unser Geschäftsumfeld prägen. Wie in diesem Kapitel bereits erläutert, bemühen wir uns um eine von Ehrlichkeit und Vertrauen geprägte Unternehmenskultur. Um diese zu fördern, verfügen wir über Strukturen, die Verstößen gegen geltende Gesetze vorbeugen und über Prozesse zur besseren Aufdeckung von Verstößen.

G4-56

Im Ethikkodex von Zalando und im Verhaltenskodex für Geschäftspartner wird ausdrücklich dargelegt, dass Verstöße gegen geltende Gesetze von Zalando nicht akzeptiert werden. Der Ethikkodex ist auf unserer Webseite und in unserem Intranet abrufbar. Beschwerden können auf verschiedenen Wegen, unter anderem anonym per E-Mail, an das zentrale Governance-Risk-&-Compliance-(GRC-) Team gerichtet werden. Im Jahr 2016 gab es im Hinblick auf Beschäftigungsbedingungen oder Menschenrechtsverletzungen keine Beschwerden. Alle Zalando-Mitarbeiter nehmen entweder in Präsenzveranstaltungen oder per E-Learning an Compliance-Schulungen teil, die auch Informationen wie z. B. zu Beschwerdeverfahren umfassen.

DMA Beschwerdeverfahren  
hinsichtlich Arbeitspraktiken  
G4-LA16

Des Weiteren hat Zalando ein integriertes Risiko- und Compliance-Management-System (RMS und CMS) eingeführt. Konzernweit finden halbjährlich Risiko-Workshops statt, um eine Risikoinventur durchzuführen. Als Grundlage sämtlicher relevanter Richtlinien legt der Ethikkodex ausdrücklich

DMA Korruptionsbekämpfung  
G4-14  
G4-SO3  
G4-SO4

dar, dass Zalando keine Form von Korruption toleriert. Darüber hinaus hat Zalando interne Konzern-Richtlinien zur weiteren Hilfestellung und zur Vermeidung jeglicher Form von Korruption, z. B. im Hinblick auf Zuwendungen und Geschenke, Reisen und Veranstaltungen, herausgegeben. Für sämtliche Mitarbeiter sind entsprechende Schulungen zu Korruptionsbekämpfung vorgeschrieben. Leitende Angestellte müssen an Präsenzs Schulungen teilnehmen, sonstige Mitarbeiter werden per E-Learning geschult. Neue Mitarbeiter werden zudem unverzüglich während unserer Einführungsveranstaltung entsprechend unterrichtet und müssen innerhalb der ersten drei Monate an der Schulung teilnehmen. Spenden und Sponsoring werden von unserem Corporate-Responsibility-Team zentral überwacht.

### DATENSCHUTZ UND SCHUTZ VON KUNDENDATEN

Als Technologieunternehmen nehmen wir den Schutz von Kundendaten sehr ernst. Datenschutz ist eine Frage von Vertrauen und wir respektieren die Privatsphäre unserer Kunden. Daher sind uns der Schutz personenbezogener Daten und die gesetzmäßige Erhebung, Verarbeitung und Nutzung dieser Daten ein wichtiges Anliegen.

Unser Ethikkodex verpflichtet alle Mitarbeiter dazu, sicherzustellen, dass Zalandos hohe Datenschutzstandards ausnahmslos eingehalten werden. Unsere IT-Richtlinie und Pflichtschulungen für alle Mitarbeiter sind zwei Maßnahmen, die die Sensibilität unserer Mitarbeiter für dieses Thema verstärken.

Gemäß den geltenden Datenschutzgesetzen informieren wir unsere Kunden über die von uns genutzten personenbezogenen Daten, den Zweck der Erhebung und die Verarbeitung personenbezogener Daten sowie die Möglichkeit, der Speicherung dieser Daten zu widersprechen, und teilen ihnen Kontaktmöglichkeiten mit, um Bedenken zu äußern. Zu unserem Kundenservice gehört außerdem ein Team, das sich um Kundenanfragen zum Thema Datenschutz kümmert.

Darüber hinaus stehen wir hinsichtlich der Verarbeitung personenbezogener Daten in Kontakt mit staatlichen Stellen, insbesondere der Berliner Datenschutzbehörde. Für den gesamten Zalando-Konzern ging in den vergangenen Jahren die folgende Anzahl an Anfragen von staatlichen Stellen ein: 2014: 6; 2015: 9; 2016: 6.

Diese Anfragen stammen in den meisten Fällen von unzufriedenen Kunden, die entweder vom Kundenservice keine zufriedenstellenden Informationen erhalten haben oder die sich, anstatt Zalando direkt zu kontaktieren, an die Behörden gewendet haben. Deutsche Behörden sind gesetzlich dazu verpflichtet, jeder Kundenbeschwerde nachzugehen. Einige Anfragen enthalten auch technische Fragen zur Datenverarbeitung, z. B. der Verwendung von Cookies auf unserer Webseite.

Geht eine solche Anfrage ein, wird sie unverzüglich an die Rechtsabteilung weitergeleitet. Diese arbeitet eng mit den Behörden zusammen und stellt die erforderlichen Informationen zur Verfügung. Es wurden keine Verfahren von Behörden hinsichtlich der unrechtmäßigen Nutzung oder Verarbeitung von Daten durch Zalando eingeleitet. Ferner wurde bisher gegen Zalando keine Geldstrafe wegen eines Verstoßes gegen Datenschutzgesetze verhängt.

Kürzlich hat Zalando ein offen zugängliches Tool entwickelt, das One-Pager als Datenschutzerklärungen für Unternehmen erstellt. Jedes deutsche Unternehmen – ob DAX-Konzern, Start-up



DMA Schutz der Privatsphäre  
des Kunden



[zln.do/de-datenschutz](https://zln.do/de-datenschutz)

G4-PR8

oder Blogger – kann Kunden damit sehr einfach und transparent vermitteln, was mit ihren Daten passiert. Grundlage der Entwicklung ist ein vom Bundesministerium für Justiz erstelltes Formular. Das Vertrauen der Kunden ist im digitalen Geschäft essenziell und könnte sich sogar zu einem Wettbewerbsvorteil für europäische Unternehmen entwickeln. Das Tool soll beiden Seiten dienen: den Kunden, um zu verstehen, was mit ihren Daten geschieht, und deutschen Unternehmen, insbesondere Start-ups, denen es ermöglicht, auf einfache Weise einen simplen One-Pager zur Verwendung von Daten zu erstellen.

#### AUSBLICK 2017

- Unser GRC-Team wird seine Ressourcen und sein Know-how erweitern, um im Rahmen unserer internationalen Expansion im Jahr 2017 die kontinuierliche Einhaltung unserer hohen Standards sicherzustellen.
- Um unsere Kompetenzen im Bereich Datenschutz weiter zu verbessern, werden wir ein funktionsübergreifendes Informationssicherheitsteam aufbauen, das die Zusammenarbeit unserer verschiedenen Teams koordiniert und eine umfassende Strategie für Informationssicherheit implementiert.
- Da es wichtig ist, unsere Mitarbeiter kontinuierlich zu informieren und weiterzubilden, werden wir das Schulungsprogramm zu beiden Themen weiter verbessern.



Zalando-Strategie

## 01.5 CORPORATE- GOVERNANCE-BERICHT

Die von Zalando gelebte Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste, auf langfristigen Erfolg ausgerichtete Führung und Kontrolle des Unternehmens. Der Vorstand und der Aufsichtsrat der ZALANDO SE legen größten Wert auf eine gute Unternehmensführung und orientieren sich dabei an den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Der Vorstand und Aufsichtsrat geben den Bericht zur Corporate Governance nachfolgend aufgrund der engen inhaltlichen Verbindung gemeinsam mit der Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB ab. Die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB ist Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts.<sup>13</sup>

G4-56

### 01.5.1 ENTSPRECHENSERKLÄRUNG

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

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


[zln.do/de-erklaerung](http://zln.do/de-erklaerung)

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

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

<sup>13)</sup> Die Erklärungen zur Corporate Governance gemäß § 289a HGB sind ungeprüfter Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts.

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

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

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

- **Ziffern 4.2.4 und 4.2.5:** Der Kodex empfiehlt, die Vergütungen der Vorstandsmitglieder individualisiert, getrennt nach fixen und variablen Bestandteilen sowie Nebenleistungen, auszuweisen. Diesen Empfehlungen wird nicht entsprochen, da die Hauptversammlung der ZALANDO SE am 11. Juli 2014 gemäß §§ 286 Abs. 5, 314 Abs. 3 Satz 1, 315a Abs. 1 HGB i. V. m. Art. 61 SE-VO beschlossen hat, dass eine individualisierte Offenlegung der Vorstandsvergütungen in den Jahres- und Konzernabschlüsse der ZALANDO SE, die für die Geschäftsjahre

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

### 01.5.2 ANGABEN ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

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

G4-34

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



Mehr Informationen  
Nachhaltigkeit S. 21

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



Mehr Informationen  
Risiko- und Chancenbericht  
S. 105

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

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

DMA Korruptionsbekämpfung

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

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

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

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

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

Der Vorstand hat aktuell keine weiblichen Mitglieder. Die Amtszeit der Vorstandsmitglieder läuft bis Ende November 2018 und damit über die bei erstmaliger Festlegung einer Zielgröße für die Frauenbeteiligung im Vorstand gemäß § 111 Abs. 5 AktG mögliche Maximalfrist bis zum 30. Juni



2017 hinaus. Der Aufsichtsrat hat entsprechend die Festlegung der Zielgröße gemäß § 111 Abs. 5 AktG auf 0 % Frauenanteil beschlossen, mit einer Frist zur Erreichung bis zum 30. Juni 2017.

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

#### ARBEITSWEISE DES AUFSICHTSRATS

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



Mehr Informationen  
Bericht des Aufsichtsrats  
S. 8

#### MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS IM GESCHÄFTSJAHR 2016

→ 13

Lorenzo Grabau (stellvertretender Vorsitzender)

Lothar Lanz (Vorsitzender seit 31. Mai 2016)

Jørgen Madsen Lindemann (Mitglied seit 31. Mai 2016)

Anders Holch Povlsen

Kai-Uwe Ricke

Dylan Ross

Alexander Samwer

Konrad Schäfers

Beate Siert

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

Der Aufsichtsrat der ZALANDO SE hat sich Ziele für seine Zusammensetzung gesetzt. Er strebt eine Aufstellung an, welche die besonderen Bedürfnisse der Gesellschaft berücksichtigt und sicherstellt, dass der Vorstand in kompetenter und qualifizierter Weise überwacht, beaufsichtigt und beraten wird. Jedes Mitglied des Aufsichtsrats verfügt über das Wissen, die Fertigkeiten und die berufliche Erfahrung, die es benötigt, um seine Aufgaben und Zuständigkeiten ordnungsgemäß zu erfüllen. Zudem stellt jedes Mitglied sicher, dass es genügend Zeit hat, um seinen Aufgaben nachzukommen. Höchstens zwei ehemalige Vorstandsmitglieder sind als Mitglieder des Aufsichtsrats zulässig.

Die Aufsichtsratsmitglieder dürfen keine Mandate für Gremien von oder beratende Tätigkeiten für bedeutende Mitbewerber der Gesellschaft übernehmen.

Was seine Zusammensetzung betrifft, so sollte der Aufsichtsrat – auch wenn die Qualifikation das entscheidende Kriterium ist – möglichst angemessen den internationalen Charakter und die verschiedenen Kernkompetenzbereiche des Geschäftsmodells widerspiegeln und zugleich auf Diversität achten, insbesondere im Hinblick auf Berufserfahrung und Know-how. Um dem internationalen Charakter der Gesellschaft Rechnung zu tragen, sollte der Aufsichtsrat grundsätzlich mindestens zwei internationale Mitglieder haben. Der wichtigste Faktor für die Berufung eines Mitglieds in den Aufsichtsrat ist die Qualifikation des Kandidaten bzw. der Kandidatin, die nicht vom Alter abhängig ist. Daher sieht der Aufsichtsrat keinen Vorteil in der Einführung fester Altersgrenzen. Grundsätzlich sollten die Aufsichtsratsmitglieder bei ihrer Wahl jedoch nicht älter als 70 Jahre sein. Der Aufsichtsrat ist bestrebt, im Rahmen der Diversität seiner Zusammensetzung ausdrücklich zu berücksichtigen, dass mindestens zwei seiner Mitglieder weiblich sind.

Er hat entsprechend gemäß § 111 Abs. 5 AktG eine Zielgröße von 22 % weiblicher Mitglieder im Aufsichtsrat festgelegt. Diese Zielgröße soll in der gesetzten Frist bis zum 30. Juni 2017 erreicht sein. Bis zum Ausscheiden von Cristina Stenbeck mit Beendigung der Hauptversammlung am 31. Mai 2016 und der Nachfolge von Jørgen Madsen Lindemann für den verbleibenden Zeitraum wurde diese Zielgröße von der Gesellschaft im Geschäftsjahr 2016 erreicht. Der Aufsichtsrat ist weiterhin bemüht, den Frauenanteil im Aufsichtsrat zu erhöhen, und vereinbarte, die Suche nach qualifizierten und geeigneten Kandidatinnen zu intensivieren.

Zudem sollen mindestens fünf Mitglieder des Aufsichtsrats unabhängig im Sinne der Definition unter Ziffer 5.4.2 des Deutschen Corporate Governance Kodex sein, wobei mindestens zwei dieser unabhängigen Mitglieder Anteilseignervertreter sein sollen. Kandidaten, die mit einem erhöhten Maß an Interessenkonflikten konfrontiert sein könnten, sollten der Hauptversammlung nicht zur Wahl vorgeschlagen werden. In der Regel soll ein Mitglied des Aufsichtsrats dem Aufsichtsrat nicht länger als zwölf Jahre angehören. Der Aufsichtsrat ist davon überzeugt, dass eine derartige Zusammensetzung eine unabhängige und effiziente Beratung und Beaufsichtigung des Vorstands sicherstellt. Mit Ausnahme der Zielvorgabe für den Frauenanteil wurden die durch den Aufsichtsrat gesetzten Ziele zur Zusammensetzung bei der Aufstellung des Aufsichtsrats der ZALANDO SE im Geschäftsjahr 2016 vollumfänglich erfüllt.

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

Jedes Aufsichtsratsmitglied hat dem Aufsichtsrat Interessenkonflikte offenzulegen, insbesondere solche, die aufgrund einer Beratung oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern, Kreditnehmern oder sonstigen Dritten entstehen können. Bei wesentlichen und nicht nur

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

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

### PRÜFUNGS-AUSSCHUSS

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

#### MITGLIEDER DES PRÜFUNGS-AUSSCHUSSES

[→ 14](#)

---

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

---

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

---

Lorenzo Grabau

---

Konrad Schäfers

---

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

### VERGÜTUNGS-AUSSCHUSS

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

## MITGLIEDER DES VERGÜTUNGS-AUSSCHUSSES

→ 15

Lorenzo Grabau (Vorsitzender)

Lothar Lanz (Mitglied seit 31. Mai 2016)

Alexander Samwer

Beate Siert

Cristina Stenbeck (Mitglied bis 31. Mai 2016)

**NOMINIERUNGS-AUSSCHUSS**

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

## MITGLIEDER DES NOMINIERUNGS-AUSSCHUSSES

→ 16

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

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

Anders Holch Povlsen

Alexander Samwer

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

#### 01.5.4 ZIELGRÖSSE DER FRAUENBETEILIGUNG IN DEN FÜHRUNGSEBENEN UNTERHALB DES VORSTANDS

Der Vorstand hat im Geschäftsjahr 2015 erstmals gemäß § 76 Abs. 4 AktG gesetzlich verpflichtend eine Zielgröße für die Frauenbeteiligung in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands festgelegt. Zalando legt unternehmensweit hohen Wert auf Inclusion und Vielfalt und dabei als einen wesentlichen Aspekt einer vielfältigen Mitarbeiterstruktur auch auf die Beteiligung von Frauen in der Mitarbeiterschaft und in den Führungsebenen von Zalando. Im Berichtsjahr lag der Frauenanteil bei 47 %, wobei 33 % der Führungspositionen mit Frauen besetzt waren. Um ein klares Zeichen für Zalandos Anliegen der Förderung von Frauen in den obersten Führungsebenen zu setzen, hat der Vorstand sich für den Zeitraum bis zum 30. Juni 2017 das ambitionierte Ziel gesetzt, die Beteiligung in der ersten Ebene direkt unterhalb des Vorstands auf 15 % anzuheben und auch die Beteiligung auf der nachfolgenden Führungsebene weiter auf 30 % auszuweiten. Für weitere Informationen zu den Zielen und Bemühungen der Gesellschaft für eine integrative Unternehmenskultur und zur Förderung von Vielfalt wird auf das Kapitel zu Inclusion und Vielfalt auf Seite 29 verwiesen.

### 01.5.5 ANTEILSBESITZ VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Die Mitgründer der Gesellschaft und Vorstandsmitglieder Robert Gentz und David Schneider hielten am Ende des Geschäftsjahres 2016 jeweils 1,85 % der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien. Das Vorstandsmitglied Rubin Ritter hielt weniger als 1 % der Aktien. Das Aufsichtsratsmitglied Anders Holch Povlsen hielt am Ende des Geschäftsjahres 2016 10,04 % der Aktien. Die übrigen Aufsichtsratsmitglieder hielten kumuliert weniger als 1 % der Aktien.

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



[zln.do/de-IR](http://zln.do/de-IR)

### 01.5.6 ÜBERNAHMERECHTLICHE ANGABEN NACH DEN §§ 289 ABS. 4, 315 ABS. 4 HGB UND ERLÄUTERNDER BERICHT<sup>14</sup>

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

#### ZUSAMMENSETZUNG DES GEZEICHNETEN KAPITALS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



### 01.5.7 VERGÜTUNGSBERICHT<sup>15</sup>

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

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

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

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

#### **NICHTAKTIENBASIERTE VERGÜTUNG (ERFOLGSUNABHÄNGIGE BEZÜGE)**

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

Die Vorstandsgehälter werden in monatlichen Raten ausbezahlt. Die Vorstandsmitglieder haben im Geschäftsjahr 2016 jährliche Gehälter in Höhe von insgesamt 0,6 Mio. EUR (im Vorjahr: 0,6 Mio. EUR) erhalten.

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

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

Im Geschäftsjahr 2016 wurden dem Vorstand keine neuen Optionsrechte gewährt.

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

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

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

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

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

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

## ENTWICKLUNG OPTIONEN 2011

→ 17

	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)
<b>Zum 01.01.2015 ausstehende Optionen</b>	<b>3.085.500</b>	<b>5,65</b>
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	355.300	5,65
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
<b>Zum 31.12.2015 ausstehende Optionen</b>	<b>2.730.200</b>	<b>5,65</b>
<b>Zum 31.12.2015 ausübbare Optionen</b>	<b>1.720.400</b>	<b>5,65</b>
<b>Zum 01.01.2016 ausstehende Optionen</b>	<b>2.730.200</b>	<b>5,65</b>
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	187.000	5,65
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
<b>Zum 31.12.2016 ausstehende Optionen</b>	<b>2.543.200</b>	<b>5,65</b>
<b>Zum 31.12.2016 ausübbare Optionen</b>	<b>1.870.000</b>	<b>5,65</b>

Die von der Gesellschaft ausgegebenen Optionen sind mit Eintreten der Unverfallbarkeit ausübbar. Die Begünstigten können unverfallbare Optionen zeitlich unbefristet ausüben. Der gewichtete durchschnittliche Anteilswert am Tag der Ausübung einer in der Berichtsperiode 2016 ausgeübten Option beträgt 30,93 EUR (Vorjahr: 26,34 EUR).

Das SOP 2013 beinhaltet Call-Optionen, die den Mitgliedern des Vorstands im Geschäftsjahr 2013 gewährt wurden. Die Optionsrechte berechtigen zum Erwerb von insgesamt 9.817.500 Anteilen der

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

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

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

## ENTWICKLUNG OPTIONEN 2013

→ 18

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

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

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

#### **SONSTIGE ANGABEN**

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

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

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

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

### GESAMTVERGÜTUNG

Den Vorstandsmitgliedern sind im Geschäftsjahr 2016 Gesamtbezüge in Höhe von 0,6 Mio. EUR (im Vorjahr: 0,7 Mio. EUR) gewährt worden.

### ZUWENDUNGEN

→ 19

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

Nachstehende Tabelle zeigt die Vergütung im Geschäftsjahr 2016 für Fixgehälter, Nebenleistungen, variable 1-Jahres-Vergütung und variable Mehrjahresvergütung nach Bezugsjahr sowie den Versorgungsaufwand. Die Tabelle zeigt ferner die in Vorjahren gewährte variable Mehrjahresvergütung, die im Geschäftsjahr 2016 tatsächlich zur Zuteilung kommt.

## ZUFLUSS

→ 20

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

\*) Ausübung von Optionen

**VERGÜTUNG DER AUFSICHTSRATSMITGLIEDER**

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

Satzungsgemäß erhält jedes Mitglied des Aufsichtsrats eine jährliche feste Grundvergütung in Höhe von 50.000 EUR. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats und der Vorsitzende des Prüfungsausschusses erhalten das Doppelte dieses Betrags. Der stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats und der stellvertretende Vorsitzende des Prüfungsausschusses erhalten das Anderthalbfache von 50.000 EUR. Neben der vorgenannten Vergütung ersetzt die Gesellschaft den Mitgliedern des Aufsichtsrats ihre angemessenen Spesen, die ihnen im Zuge der Erfüllung ihrer Pflichten als Aufsichtsratsmitglieder entstehen, sowie die Umsatzsteuer auf ihre Vergütung und ihre Spesen. Aufsichtsratsmitglieder, die ihr Amt als Aufsichtsräte oder Vorsitzende nur während eines Teils des Geschäftsjahres ausüben, erhalten einen entsprechenden Anteil an der Vergütung. Die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats wird fällig nach der Hauptversammlung, die den Konzernabschluss für das Geschäftsjahr, für das die Vergütung bezahlt wird, entgegennimmt oder über seine Genehmigung entscheidet.

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

Folgende Vergütung ergibt sich für das Geschäftsjahr 2016:

AUF SICHTSRATVERGÜTUNG		→ 21
IN EUR	2016	2015
Cristina Stenbeck (bis 31.05.2016)	41.370	100.000
Lorenzo Grabau	75.000	75.000
Lothar Lanz (seit 10.02.2014)	100.000	100.000
Kai-Uwe Ricke (seit 03.06.2014)	89.658	75.000
Alexander Samwer	50.000	50.000
Anders Holch Povlsen	50.000	50.000
Benjamin Krümel (bis 02.06.2015)	–	20.959
Dr. Christoph Stark (bis 02.06.2015)	–	20.959
Christine de Wendel (bis 02.06.2015)	–	20.959
Konrad Schäfers (seit 02.06.2015)	50.000	29.178
Dylan Ross (seit 02.06.2015)	50.000	29.178
Beate Siert (seit 02.06.2015)	50.000	29.178
Jørgen Madsen Lindemann (seit 31.05.2016)	29.315	–
<b>Summe</b>	<b>585.342</b>	<b>600.411</b>

## 01.6 DIE ZALANDO-AKTIE – DAS BÖRSENAHR 2016

- Die Zalando-Aktie hat sich trotz externer Marktvolatilität stabil auf Vorjahresniveau gehalten
- 28 Bankhäuser und Broker in Europa und USA berichten regelmäßig zu Geschäftsverlauf und Strategie
- Erfolgreiche zweite Hauptversammlung als börsennotiertes Unternehmen am 31. Mai 2016

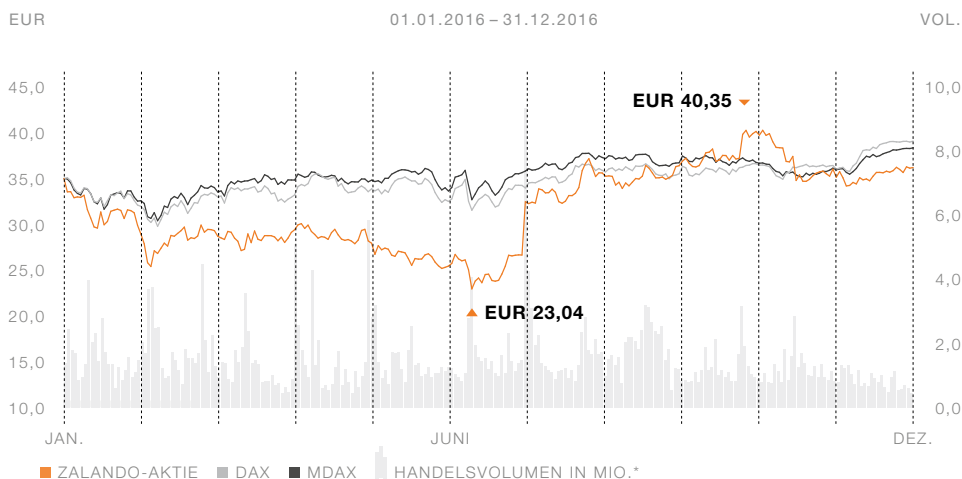
### 01.6.1 ENTWICKLUNG VON KAPITALMARKT UND ZALANDO-AKTIE

Das Börsenjahr 2016 war bestimmt durch die weiterhin anhaltende Niedrigzinsphase. Der Start ins Jahr war geprägt durch einen Abschwung an den internationalen sowie deutschen Börsenplätzen, verursacht durch Bedenken hinsichtlich der Zukunft der chinesischen Wirtschaft. Zwar setzte im Frühjahr eine Erholung des deutschen Leitindex DAX bis auf 10.500 Punkte ein, die Volatilität blieb jedoch auf einem hohen Niveau. Die Zäsur folgte mit dem für die Märkte unerwarteten Resultat des Brexit-Referendums am 23. Juni 2016: Binnen wenigen Handelstagen fiel der DAX um rund 1.000 Punkte. Im Verlauf des Sommers entwickelten sich die Aktienmärkte in den Industrieländern trotzdem überdurchschnittlich gut, getrieben durch unterstützende Notenbankpolitik rund um den Globus. Ab Herbst waren die Diskussionen über die künftige Zinspolitik in den USA wie auch die US-Präsidentenwahlen wichtige Themen auf dem Frankfurter Börsenparkett. Der weithin überraschende Ausgang der Wahlen führte zu unvorhergesehenen Bewegungen an den Kapitalmärkten, insbesondere durch Umschichtungen in Sektoren, die vermutlich vom Regierungswechsel profitieren sollten.

Die Zalando-Aktie schloss das Börsenjahr 2015 mit einem Allzeithoch von 36,40 EUR und kam im Zuge des Gesamtmarkts in den ersten Wochen des Jahres 2016 deutlich unter Druck (Kurs von 25,48 EUR Anfang Februar). Im Folgenden schloss sich eine Aufwärtsbewegung an, die nach der

ENTWICKLUNG DER ZALANDO-AKTIE, DAX UND MDAX

→ 10



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



Veröffentlichung der Ergebnisse zum 1. Quartal in eine leichte Abwärtsbewegung mündete. Das Jahrestief wurde wenige Tage nach dem Brexit-Referendum am 27. Juni mit 23,04 EUR markiert. Mit der Erholung an den weltweiten Aktienmärkten setzte auch für die Zalando-Aktie eine Aufwärtsbewegung ein. Diese wurde durch die Veröffentlichung der vorläufigen Zahlen zum 2. Quartal am 19. Juli sowie die damit verbundene Erhöhung der Jahresprognose der EBIT-Marge 2016 weiter beschleunigt und schloss bei 32,55 EUR. Die Aktie erreichte im Zuge der Veröffentlichung des Trading Updates zum 3. Quartal und einer weiteren Erhöhung der Jahresprognose der EBIT-Marge das Allzeithoch von 40,35 EUR am 27. Oktober. Im Zuge der Sektor-Rotation, die nach den US-Wahlen einsetzte und den gesamten E-Commerce-Bereich unter Druck setzte, kam auch die Zalando-Aktie unter Druck. Am Jahresende schloss Zalando bei 36,29 EUR und damit knapp unter Vorjahresniveau, leicht schlechter als der DAX (-7,9 %) und MDAX (-5,9 %). Die Marktkapitalisierung zum Jahresende betrug 8,9 Mrd. EUR (unverwässert).

## DIE ZALANDO-AKTIE

→ 22

Aktientyp	Stückaktien
Grundkapital	247.255.868 EUR
Aktien (31.12.2016)	247.255.868
ISIN	DE000ZAL1111
WKN	ZAL111
Bloomberg-Kürzel	ZAL GR
Thomson-Reuters-Kürzel	ZALG.F

**STABILE AKTIONÄRSSTRUKTUR**

Die Aktionärsstruktur der ZALANDO SE war im Berichtsjahr stabil. Der Streubesitz ist größtenteils durch Zukäufe von existierenden Aktionären im Berichtsjahr von 37,24 % auf 30,90 % gesunken: Im März und Juni erhöhte Baillie Gifford & Co seinen Anteil auf insgesamt 6,86 % von zuvor 3,08 %. Bestseller Handels B.V. (Anders Holch Povlsen) erhöhte seinen Anteil ebenfalls im März von 9,35 % auf 10,04 %. Als Folge der Aufnahme der Zalando-Aktie in diverse Indizes in den letzten zwei Jahren überschritt der Index-Fund Vanguard World die Meldeschwelle von 3 % im April und steigerte seine Position auf insgesamt 3,02 %. Die Zerena GmbH (Global Founders) reduzierte im Mai ihre Position von 9,92 % auf 8,77 %.

**30,90%**

Streubesitz

AKTIEN-PERFORMANCE → 23

Eröffnungskurs am 04.01.2016	36,40 EUR
Höchster Kurs (27.10.2016)	40,35 EUR
Niedrigster Kurs (27.06.2016)	23,04 EUR
Schlusskurs am 30.12.2016	36,29 EUR
Jahres-Kursperformance der Aktie	- 0,3 %
Durchschnittlicher Aktienumsatz pro Tag in Stück*	1,5 Mio.
Durchschnittlicher Aktienumsatz pro Tag in Euro*	48,8 Mio. EUR

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

**ANALYSTENABDECKUNG UND AUSWAHLINDIZES**

Die Zalando Aktie wird zum Stichtag 31. Dezember 2016 von 28 Finanzanalysten aus dem In- und Ausland kommentiert und genießt damit eine breite Aufmerksamkeit in den Kapitalmärkten.

Des Weiteren wird die Zalando-Aktie in zahlreichen wichtigen in- und ausländischen Indizes geführt. Hier seien besonders der deutsche MDAX, der Index der 50 wichtigsten börsennotierten Gesellschaften unterhalb des DAX, der breiter gefasste europäische STOXX Europe 600 Index sowie der German Entrepreneurial Index GEX erwähnt. Auch in entsprechenden Branchenindizes wie z. B. dem STOXX Europe 600 Retail Index und dem Deutsche Börse Prime Retail Performance Index ist die Zalando-Aktie vertreten.

**ZWEITE ERFOLGREICHE HAUPTVERSAMMLUNG**

Am 31. Mai 2016 fand in Berlin die zweite ordentliche Hauptversammlung seit dem Börsengang statt. Die Hauptversammlung fasste alle Beschlüsse wie von Aufsichtsrat und Vorstand vorgeschlagen bei einer Präsenz von 89,6 % des stimmberechtigten Grundkapitals. Tagesordnungspunkte betrafen unter anderem die Ermächtigung zur Gewährung von Bezugsrechten auf Aktien und die Ermächtigung zur Ausgabe von Stock Appreciation Rights (Aktienwertsteigerungsrechte). In der sich anschließenden Sitzung des Aufsichtsrats wurde Lothar Lanz, der bereits Mitglied des Aufsichtsrats war, zu dessen Vorsitzenden gewählt und löste damit Cristina Stenbeck ab. Zum neuen Vorsitzenden des Prüfungsausschusses wählte der Aufsichtsrat Kai-Uwe Ricke.

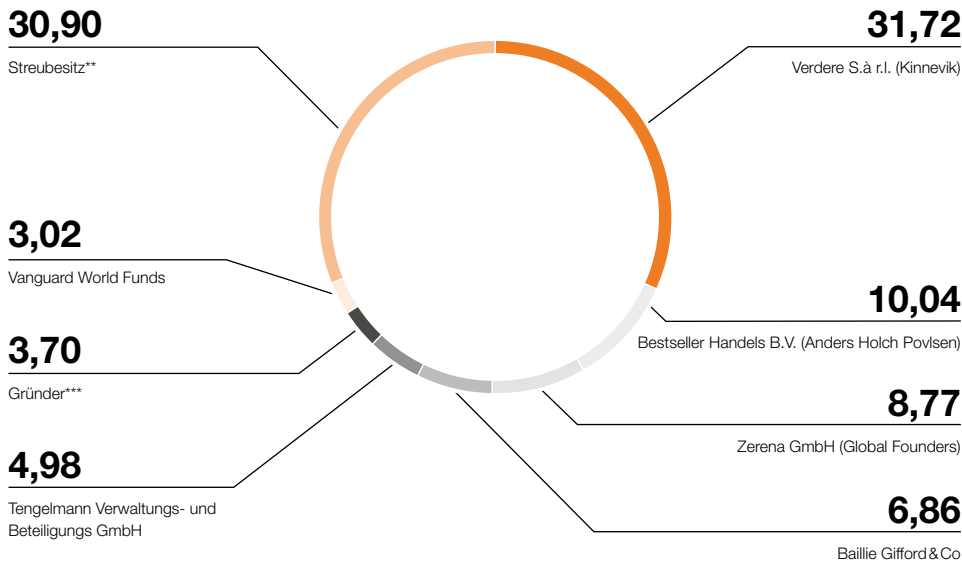
**Breite Analysten-  
Coverage**

durch 28 Bankhäuser

## AKTIONÄRSSTRUKTUR UND STREUBESITZ IN PROZENT ZUM 31.12.2016\*

→ 11

IN %



\*) Direkt oder durch ein Tochterunternehmen gehaltene Stimmrechte. Die Aufstellung gibt den Stand der von der ZALANDO SE bis zum 18. November 2016 erhaltenen Stimmrechtsmitteilungen nach § 21 WpHG („BaFin-Mitteilungen“) und § WpHG 26a (Änderung Gesamtstimmrechte) wieder.

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

\*\*\*) Kumulierter Anteilsbesitz der Gründer

## ERFOLGREICHE KAPITALMARKTKOMMUNIKATION

Zentrales Element unserer Kommunikation ist ein proaktiv geführter Dialog mit Investoren und Analysten. Durch diesen kontinuierlichen Austausch haben wir sehr gute Beziehungen geknüpft, die wir stetig weiter ausbauen, festigen und vertiefen werden.

Über das Finanzjahr 2016 hinweg besuchte der Vorstand und der SVP Finance, zusammen mit dem Team Investor Relations, zahlreiche potenzielle und bestehende Aktionäre in den wichtigen europäischen und nordamerikanischen Finanzmarktplätzen und nahm an relevanten Investorenkonferenzen teil. Wir verbrachten insgesamt 26 Tage mit einer Roadshow und besuchten dabei zwölf branchen- oder länderspezifische Konferenzen. Unsere Aktivitäten im Investor-Relations-Bereich umfassten auch zahlreiche Meetings mit individuellen Investoren in Berlin sowie eine Vielzahl von Video- und Telefonkonferenzen. Für interessierte Investoren und Analysten organisierten wir zusätzlich Rundgänge in unserem Logistikzentrum in Erfurt sowie in unseren Tech- und Fashion-Hubs in Berlin.

**31.05.2016**

Hauptversammlung in Berlin

Am 22. März 2016 fand unser zweiter Kapitalmarkttag statt, diesmal in unserem Berliner Hauptquartier. Diese Veranstaltung hat sich inzwischen als ein festes und wichtiges Ereignis für Investoren und Analysten etabliert. Mit über 70 internationalen Teilnehmern – sowohl Analysten als auch Investoren – war die Veranstaltung sehr gut besucht. In zahlreichen Präsentationen vertieften der Vorstand und das Management-Team das Thema Plattformstrategie und gingen auf die Entwicklung der jeweiligen Geschäftszweige ein. Ein weiterer Schwerpunkt lag auf den Bereichen Technologie und Operations. Die tiefen Einblicke in strategische und allgemein aktuelle Themen wurden schließlich durch einen Besuch in unserem Logistikzentrum in Erfurt abgerundet.

Auch in Zukunft werden wir die Kapitalmarktteilnehmer in einem aktiven und regelmäßigen Dialog über die laufende Geschäftsentwicklung informieren. Aktuelle Daten zur Geschäftsentwicklung, zur Aktie, Finanzberichte, Pressemitteilungen, Unternehmenspräsentationen und der Finanzkalender sind auf unserer Unternehmenswebseite zu finden: [corporate.zalando.de/ir](http://corporate.zalando.de/ir).

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



Mehr Informationen  
[zln.do/de-CMD](http://zln.do/de-CMD)



Von links nach rechts:

**Robert Gentz** Mitgründer und Vorstandsmitglied, **Rubin Ritter** Vorstandsmitglied, **David Schneider** Mitgründer und Vorstandsmitglied

## 01.7 HIGHLIGHTS 2016

## JAN

## RELAUNCH ZALANDO-APP

In der überarbeiteten Zalando-App für Android und iOS werden Nutzerfreundlichkeit, Inspiration und Unterhaltung noch stärker miteinander verbunden. Ein einfaches, attraktives und vor allem mobile-spezifisches Einkaufserlebnis steht im Fokus des neuen Designs. Mit exklusiven Features wie Videos, redaktionellen Inhalten sowie scrollbaren Lookbooks der Modemarken geht das Nutzererlebnis der neu designten Zalando-App weit über die einfache Suche von Produkten hinaus.



## MAI

## WELCOME TO ZALANDO PLATFORM

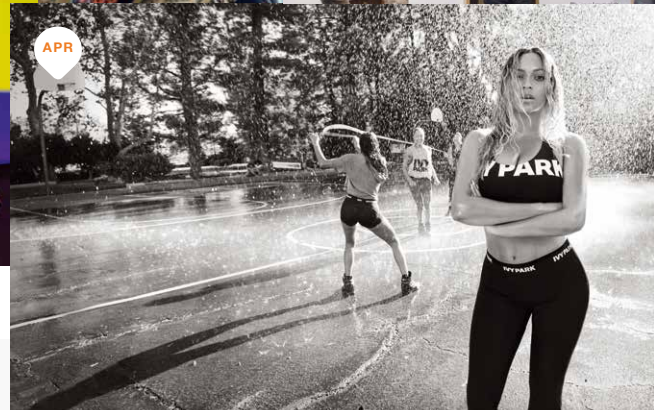
Unter diesem Motto findet am 31. Mai die ordentliche Hauptversammlung für Zalando-Aktionäre und Vertreter von Aktionärsvereinigungen im Umspannwerk Alexanderplatz mitten im Herzen Berlins statt. Jørgen Madsen Lindemann wird als neues Mitglied in den Aufsichtsrat gewählt. Neuer Vorsitzender des Aufsichtsrats wird Lothar Lanz, neuer Vorsitzender des Prüfungsausschusses Kai-Uwe Ricke.



## MÄR

## HELLO FESTIVAL

Das Hello Festival, das vom 18. bis 20. März 2016 in der Arena Berlin stattfindet, beschäftigt sich mit der nachhaltigen Integration von Geflüchteten in die Gesellschaft. An drei Tagen präsentiert es ein vielfältiges Programm, das ganz im Zeichen von Information, Engagement und Begegnung steht, international bewährte Lösungen vorstellt und Menschen aus aller Welt in Berlin zusammenbringt.



## APR

## IVY PARK-KOLLEKTION

Als führender Partner vertreibt Zalando ab 14. April Beyoncé's Activewear-Marke Ivy Park. Dazu gehörten ein exklusiver TV-Spot, der für unterschiedliche europäische Märkte individualisiert wurde, sowie umfassende weitere Rollout-Aktivitäten. Zalando hat einen digitalen Hub geschaffen und fordert Fans auf, mit #MYPARK den Ort zu teilen, an dem sie sich stark und selbstbewusst fühlen. Die eigenständige Marke Ivy Park von Beyoncé und Sir Philip Green ergänzt Zalandos Frühjahrs-/Sommerkampagne Fashion x Sport.



**JUN****START TESTPILOT  
OFFLINEANBINDUNG**

Im Juni integriert Zalando mit dem adidas Performance Store in der Tauentzienstraße in Berlin den ersten stationären Laden eines internationalen Markenpartners in seine Plattform. Produkte aus dem Geschäft sind erstmals über Zalando erhältlich und innerhalb weniger Stunden an Kunden in Berlin lieferbar. Für Zalando ist diese strategische Partnerschaft der nächste Schritt auf dem Weg zum vernetzten Handel (Integrated Commerce), der den steigenden Ansprüchen von online- und mobilaffinen Kunden gerecht wird.

**AUG****TESTBETRIEB LAHR  
GESTARTET**

Aus dem Logistikzentrum in Lahr macht sich am 9. August das erste Paket auf den Weg zu einem von rund 20 Millionen Zalando-Kunden in Europa. Seit Oktober 2015 ist auf dem ehemaligen Flughafenareal Zalandos vierter Logistikstandort in Deutschland entstanden, der insgesamt 130.000 Quadratmeter umfassen wird. Ein erster Bauabschnitt wurde im Juli 2016 fertiggestellt und dient nun zunächst einem kleinen Team dazu, Prozesse zu justieren sowie neue Mitarbeiter einzuarbeiten.

**DEZ****HACK WEEK**

Vom 19. bis 22. Dezember arbeiten mehr als 1.600 Zalando-Technologiemitarbeiter in Berlin, Dortmund, Dublin und Helsinki an ihren eigenen Ideen und Projekten. Die perfekte Plattform, um Prototypen zu entwickeln und mit neuen Technologien zu experimentieren. Die besten Projekte werden in zehn Kategorien – unter anderem für die beste Innovation oder die Verbesserung der Corporate Responsibility – ausgezeichnet.

**SEPT****BREAD&BUTTER**

Zalando erfindet die Bread&Butter neu und macht aus der einstigen Trade-Show eine Trend-Show für alle, die Mode, Musik und gutes Essen lieben. „NOW“ lautet das Motto der ersten Bread&Butter by Zalando, die vom 2. bis 4. September auf dem Gelände der Arena in Berlin stattfindet, die angesagtesten Brands und Live-Acts zusammenbringt und von 6,9 Millionen Fans live in Social Media verfolgt wird.

**NOV****SPATENSTICH IN POLEN**

Um Kunden in ganz Europa in Zukunft noch besser bedienen zu können, baut Zalando das internationale Logistiknetzwerk weiter aus. Am 18. November legen wir gemeinsam mit unserem lokalen Logistikdienstleister Fiege und zahlreichen Gästen aus Politik und der Region den symbolischen Grundstein für das neue Logistikzentrum in Gryfino nahe Szczecin.





# 02

## ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

→ 02.1	81	<b>GRUNDLAGEN DES KONZERNS</b>
	81	Geschäftsmodell
	82	Konzernstruktur
	83	Strategie und Ziele des Konzerns
	84	Nachhaltigkeit
	85	Steuerungssystem
	86	Forschung und Entwicklung
→ 02.2	87	<b>WIRTSCHAFTSBERICHT</b>
	87	Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen
	88	Geschäftsverlauf
	90	Wirtschaftslage
	104	Mitarbeiter
→ 02.3	105	<b>NACHTRAGSBERICHT</b>
→ 02.4	105	<b>RISIKO- UND CHANCENBERICHT</b>
	105	Integriertes Risiko- und Chancenmanagementsystem
	106	Gegenmaßnahmen und internes Kontrollsystem
	107	Risikoberichterstattung und -methodik
	109	Übersicht über aktuelle Risiken und Chancen
→ 02.5	123	<b>PROGNOSEBERICHT</b>
	123	Künftige gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Situation
	124	Künftige Entwicklung des Konzerns
	124	Gesamtaussage des Vorstands der ZALANDO SE
→ 02.6	125	<b>ERGÄNZENDE LAGEBERICHTERSTATTUNG ZUM EINZELABSCHLUSS DER ZALANDO SE</b>
	125	Geschäftstätigkeit
	126	Wirtschaftslage der ZALANDO SE
	131	Risiken und Chancen
	131	Ausblick

## 02.1 GRUNDLAGEN DES KONZERNS

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

### 02.1.1 GESCHÄFTSMODELL

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

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

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



Weiter auf S 83

G4-3  
G4-4  
G4-5  
G4-6  
G4-8  
G4-13



Mehr Informationen im  
Zalando City Guide  
[zln.do/de-city-guide](http://zln.do/de-city-guide)



## 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 32 Tochterunternehmen, die in den Bereichen Logistik, Kundenservice, Produktdarstellung, Werbung, Marketing sowie in der Entwicklung von Private-Labels für die ZALANDO SE tätig sind. Die ZALANDO SE deckt mit ihren Tochtergesellschaften damit die komplette Wertschöpfungskette eines Online-Händlers ab. Die ZALANDO SE übt entweder direkt oder indirekt die vollständige Beherrschung über alle Tochterunternehmen aus.

G4-7  
G4-17

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

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



Mehr Informationen  
Corporate-Governance-Bericht  
S. 54

### SEGMENTE DES KONZERNS

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

### 02.1.3 STRATEGIE UND ZIELE DES KONZERNS

Zalando ist Europas führende Online-Plattform für Mode. Rund 12.000 Mitarbeiter setzen sich dafür ein, die Erwartungen der Kunden zu erfüllen. Das Unternehmen bietet rund 20 Mio. aktiven Kunden aus 15 Ländern eine Fashion-Plattform und ist ein wichtiger Handelspartner für über 1.500 Markenpartner.

Die erfolgreiche Entwicklung der vergangenen Jahre zeigt die Stärken des Geschäftsmodells von Zalando, das die Grundlage für die Erreichung der angestrebten Umsatz- und Ergebnisziele bildet. Der Konzern strebt an, durch Erweiterung des Marktanteils im europäischen Online-Modehandel die Umsätze 2017 profitabel um 20 %–25 % zu steigern.

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

Die Zalando-Technologie ist das Fundament der Fashion-Plattform. Über sie steuern wir die höhere Diversität und Komplexität der Plattform, die mit der Aufnahme neuer Partner und Produkte einhergeht. Zalando setzt sich stetig damit auseinander, welchen Herausforderungen seine Fashionpartner gegenüberstehen, um passende Lösungsansätze zu entwickeln. Durch den Zalando-Shop und seine mobilen Anwendungen verfügt Zalando über eine große Reichweite und gewinnt dabei fundierte Erkenntnisse über das Nutzerverhalten sowie die Kaufgewohnheiten seiner Kunden. Durch diese Analyse können die Modemarken relevante Werbebotschaften bei ihren Zielgruppen platzieren. Zalando möchte für seine Plattform weiterhin möglichst viele verschiedene Partner gewinnen, diese mit technologischem Know-how intelligent miteinander verbinden und so ein attraktives Angebot für seine Kunden schaffen.



Weiter auf S. 84



Mehr Informationen  
Prognosebericht  
S. 123

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

#### INVESTITIONEN IN UNSER LEISTUNGSVERSPRECHEN AN KUNDEN

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



Zalando-Strategie

#### INVESTITIONEN IN UNSER LEISTUNGSVERSPRECHEN AN LIEFERANTEN

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

#### INVESTITIONEN IN DIE INFRASTRUKTUR

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

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

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

### 02.1.4 NACHHALTIGKEIT

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



Weiter auf S. 88



Zalando erleben  
[zln.do/de-do](http://zln.do/de-do)

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

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

Weitere Informationen über unsere Nachhaltigkeitsstrategie, unser Nachhaltigkeitsmanagement und unseren Einsatz für Nachhaltigkeit stellen wir in Kapitel 01.4 Nachhaltigkeit dar.<sup>16</sup>

### 02.1.5 STEUERUNGSSYSTEM

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



Mehr Informationen  
Wirtschaftsbericht  
S. 87

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

- **Quote Webseiten-Besuche mobil/Webseiten-Besuche gesamt:** Nutzer surfen im Internet immer häufiger über mobile Endgeräte. In dem Bemühen, den Kunden die Möglichkeit zu bieten, auf hohem Qualitätsniveau mobil zu shoppen, entwickelt Zalando die mobilen Webseiten und Apps ständig weiter. Dadurch konnte Zalando den Anteil der Webseiten-Besuche über mobile Endgeräte an der Gesamtzahl aller Webseiten-Besuche im Jahr 2016 im Vergleich zu 2015 um rund 8,5 Prozentpunkte von 57,1 auf 65,6 erhöhen.
- **Anzahl der aktiven Kunden:** Der Zalando-Konzern misst seinen Erfolg auch an der Entwicklung der Anzahl aktiver Kunden. Jeder Kunde mit mindestens einer Bestellung innerhalb des letzten Jahres (bezogen auf den Stichtag) wird als aktiv betrachtet. Im Jahr 2016 hat sich die Anzahl der aktiven Kunden im Vergleich zum Vorjahr um 2 Mio. von 17,9 Mio. auf nunmehr 19,9 Mio. erhöht.
- **Anzahl der Bestellungen:** Neben den Umsatzerlösen ist die Anzahl der Bestellungen ein wichtiger Leistungsindikator für die Steuerung des Konzerns. Dieser Indikator wird unabhängig vom Warenwert überwacht und ist ein wesentlicher Wachstumstreiber. 2016 hat sich die Anzahl der Bestellungen von 55,3 Mio. im Jahr 2015 auf 69,2 Mio. erhöht.
- **Durchschnittliche Anzahl von Bestellungen pro aktivem Kunden:** Die durchschnittliche Anzahl von Bestellungen, die aktive Kunden innerhalb der letzten zwölf Monate getätigt haben, beträgt zum 31. Dezember 2016 3,5 Bestellungen (Vorjahr: 3,1).
- **Durchschnittliche Warenkorbgröße:** Der durchschnittliche Warenkorb nimmt – wie die Anzahl der Bestellungen – direkten Einfluss auf den Umsatz des Konzerns. Er ist darüber hinaus ein wichtiger Indikator für das Vertrauen der Kunden in die Gesellschaft. Der durchschnittliche Warenkorb ist im Geschäftsjahr 2016 von 67,8 EUR auf 66,6 EUR leicht gesunken.

<sup>16)</sup> Das Kapitel zur Nachhaltigkeit ist kein Bestandteil des geprüften zusammengefassten Lageberichts.

### 02.1.6 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

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

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

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

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

Forschungskosten bestehen nur in unwesentlicher Höhe.

## 02.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

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

### 02.2.1 GESAMTWIRTSCHAFTLICHE UND BRANCHENBEZOGENE RAHMENBEDINGUNGEN

Der Megatrend zum Online-Shopping setzte sich 2016 fort: Der europäische Online-Einzelhandel<sup>17</sup> wuchs 2016 um 13,6 % und damit stärker als der klassische Einzelhandel, der lediglich ein Wachstum von 2,6 % verzeichnete. Der europäische Mode-Einzelhandel<sup>18</sup> schloss das Jahr mit einem Handelsvolumen von ca. 425 Mrd. EUR ab, ein nominales Wachstum von 0,9 %, während der Online-Modemarkt gegenüber dem Vorjahr ein Wachstum von 9,1 % auf 51 Mrd. EUR verzeichnete.

Mit einem Wachstum des gesamten Einzelhandels von 2,5 %<sup>19</sup> sowie des Online-Einzelhandels von 11,6 % im Jahr 2016 spiegeln die deutschen Zahlen die Entwicklung in anderen europäischen Ländern wider. Nach einigen Jahren der Stagnation verringerte sich das Handelsvolumen 2016 um 0,2 %, was auf nachteilige Wetterbedingungen zurückzuführen ist. So wurden die Auswirkungen des milden Januars und des kalten März, die in einen regnerischen Sommer und warmen Herbst übergingen, durch gestiegene Umsätze im vierten Quartal nur teilweise abgemildert<sup>20</sup>. Dennoch konnten Online-Modeeinzelhändler ihren Umsatz 2016 um 7,4 % auf einen Marktwert von ca. 12,3 Mrd. EUR erhöhen<sup>21</sup>.

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

- Technologische Fortschritte sind die wesentlichen Treiber der zweiten Welle des E-Commerce, die das Wachstum des Online-Modegeschäfts weiter ankurbeln wird. Es wird erwartet, dass der Marktanteil des Online-Modehandels zulasten des stationären Handels weiter zunehmen wird.
- Europa ist mit seinem hochkonzentrierten Wohlstand nach wie vor ein äußerst attraktiver Modemarkt. In unseren Hauptmärkten in Westeuropa<sup>22</sup> lagen die Modeausgaben im Jahr 2016 bei 780 EUR pro Person und waren damit im weltweiten Vergleich am höchsten. Zusammen mit der hohen Bevölkerungsdichte verzeichnet Westeuropa die höchsten Modeausgaben pro km<sup>2</sup> weltweit. Schätzungen zufolge belaufen sich diese auf 88,1 TEUR im Vergleich zu 15,5 TEUR weltweit. Die Ausgaben pro km<sup>2</sup> sind für Online-Händler eine wichtige Kennzahl, da höhere Ausgaben pro km<sup>2</sup> eine schnellere und kostengünstigere Lieferung ermöglichen.



[www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)

17) Euromonitor, Europa ohne Russland  
 18) Euromonitor, Europa ohne Russland  
 19) Euromonitor, Deutschland  
 20) Textilwirtschaft  
 21) Euromonitor, Deutschland  
 22) Euromonitor, Europa ohne Russland

- Die durchschnittliche Bruttogewinnmarge von Online-Modehändlern liegt zwischen 40 % und 60 %<sup>23</sup> und damit deutlich über den durchschnittlichen Margen in anderen Online-Produktkategorien, z. B. Elektronik.
- Die gestiegene Durchdringung des Markts mit mobilen Geräten und das erweiterte Angebot an Anwendungen haben wesentlich zu dem starken Wachstum im Online-Einzelhandel, einschließlich des Online-Modehandels, beigetragen. Smartphones und Tablets ermöglichen jederzeit und praktisch überall Zugang zum Internet und werden von den Konsumenten zunehmend zum Mode-Shopping verwendet. Prognosen für Mobile-Commerce<sup>24</sup> zeigen, dass sich dieser Trend voraussichtlich fortsetzen wird, und rechnen in den kommenden fünf Jahren mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von ca. 15,3 %.

### 02.2.2 GESCHÄFTSVERLAUF

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



Weiter auf S. 92

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

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

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

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

24) Euromonitor, Westeuropa

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

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

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

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

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

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

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



Mehr Informationen im  
Zalando City Guide  
[zln.do/de-b-und-b](http://zln.do/de-b-und-b)



Mehr Informationen im  
Zalando City Guide  
[zln.do/de-partner-services](http://zln.do/de-partner-services)



Mehr Informationen  
Die Zalando Aktie –  
Das Börsenjahr 2016  
S. 73



## 02.2.3 WIRTSCHAFTSLAGE

**KONZERNERTRAGSLAGE**

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

## KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

→ 24

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



Mehr Informationen  
Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
S. 133

## SONSTIGE KONZERN-FINANZDATEN

→ 25

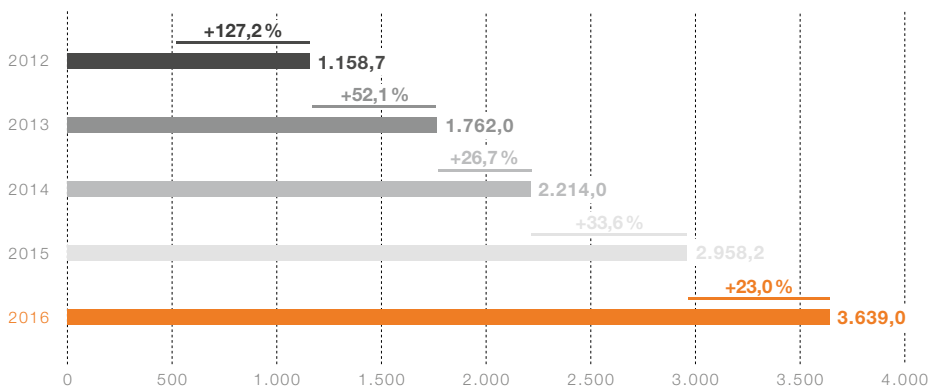
IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2016	01.01.– 31.12.2015	Veränderung
EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	5,7 %	3,0 %	2,7 pp
Bereinigtes EBIT (ohne anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und nicht operative Einmaleffekte)	216,3	107,5	108,8
Bereinigte EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)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

## UMSATZENTWICKLUNG

## UMSATZWACHSTUM NACH JAHREN (2012–2016)

→ 12

IN MIO. EUR

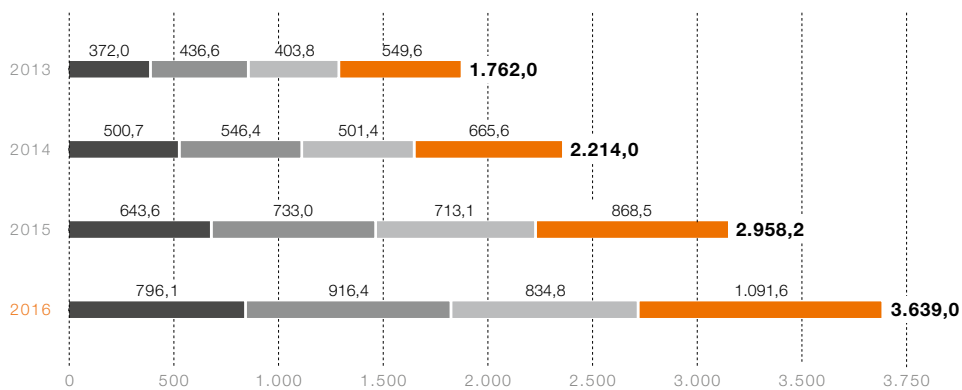


Zalando hat seinen Umsatz 2016 um 680,8 Mio. EUR bzw. 23 % von 2.958,2 Mio. EUR auf 3.639,0 Mio. EUR gesteigert.

## UMSATZWACHSTUM NACH QUARTALEN (2013 – 2016)

→ 13

IN MIO. EUR



Die unterjährigen Umsatzschwankungen reflektieren insbesondere die Saisonalität des Geschäfts. Typischerweise werden die Herbst- und Winterkollektionen zu höheren Preisen verkauft als die Frühlings- und Sommerware. Somit werden in der zweiten Hälfte des Geschäftsjahres tendenziell höhere Umsätze erzielt als in der ersten Hälfte. Darüber hinaus sind das zweite und das vierte Quartal in der Regel stärker als das erste und dritte Quartal, da sie nicht die typischen Schlussverkaufszeiträume zum Saisonende enthalten. Mit 1.091,6 Mio. EUR übertraf der Konzernumsatz im vierten Quartal das Niveau der Vergleichsperiode um 25,7 % (Q4 2015: 868,5 Mio. EUR). Damit durchbrach Zalando erstmals in einem einzigen Quartal die Eine-Milliarde-Euro-Grenze, was eindeutig auf unsere Kundenorientierung zurückzuführen ist.

Die wichtigsten Leistungsindikatoren haben sich im Berichtszeitraum wie folgt entwickelt:

## LEISTUNGSINDIKATOREN

→ 26



Weiter auf S. 94

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

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

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

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

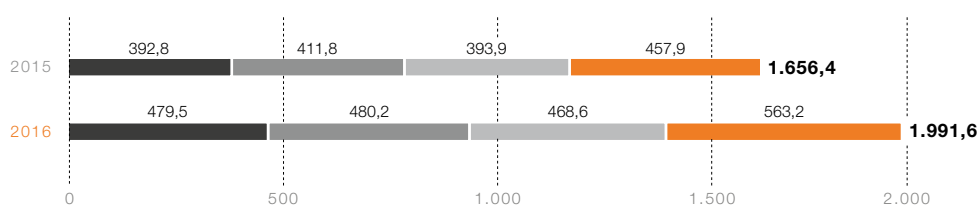
## 02.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

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

## SITE-VISITS NACH QUARTALEN (2015–2016)

→ 14

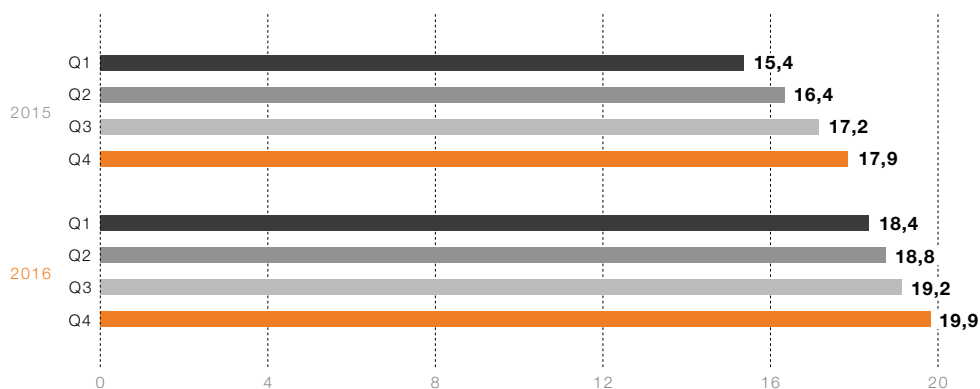
IN MIO.



## ANZAHL AKTIVE KUNDEN NACH QUARTALEN (2015 – 2016)

→ 15

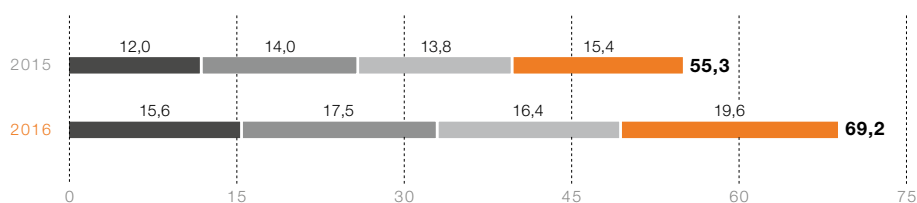
IN MIO.



## ANZAHL DER BESTELLUNGEN NACH QUARTALEN (2015–2016)

→ 16

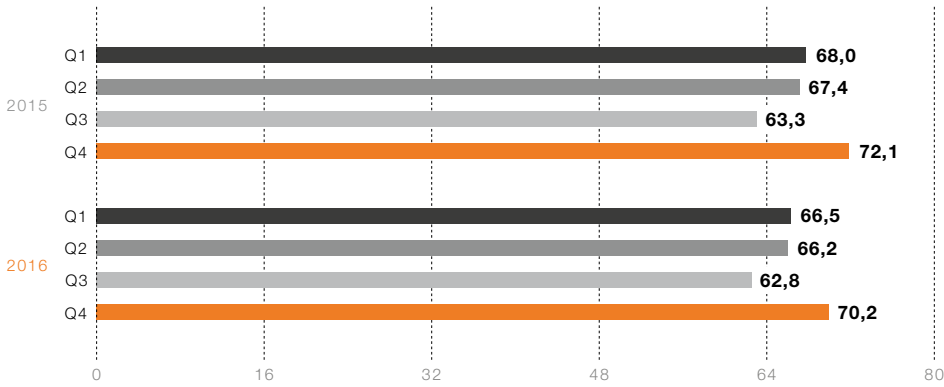
IN MIO.



DURCHSCHNITTLICHE WARENKORBGRÖSSE NACH QUARTALEN (2015 – 2016)

→ 17

IN EUR



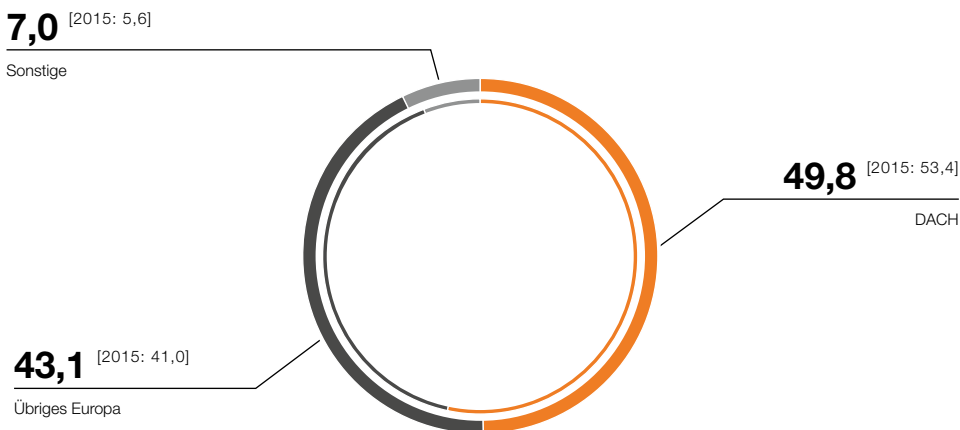
Zalando profitiert von einem starken Zuwachs an aktiven Kunden – dank der größeren Auswahl sowie des guten mobilen Zugriffs auf das Angebot. Die enge Zusammenarbeit von Zalando mit Fast-Fashion-Marken wie beispielsweise Ivy Park und Topshop trugen zur weiteren Steigerung des Bekanntheitsgrads von Zalando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

Der Umsatz nach Regionen stellt sich folgendermaßen dar:

UMSATZERLÖSE NACH SEGMENTEN

→ 18

IN %



Weiter auf S. 95

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

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

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

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

### EBIT-ENTWICKLUNG

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

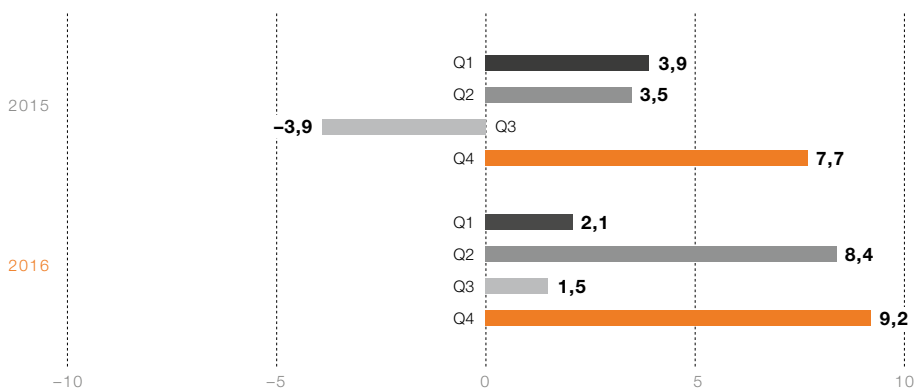


Weiter auf S. 101

#### EBIT-MARGE NACH QUARTALEN (2015–2016)

→ 19

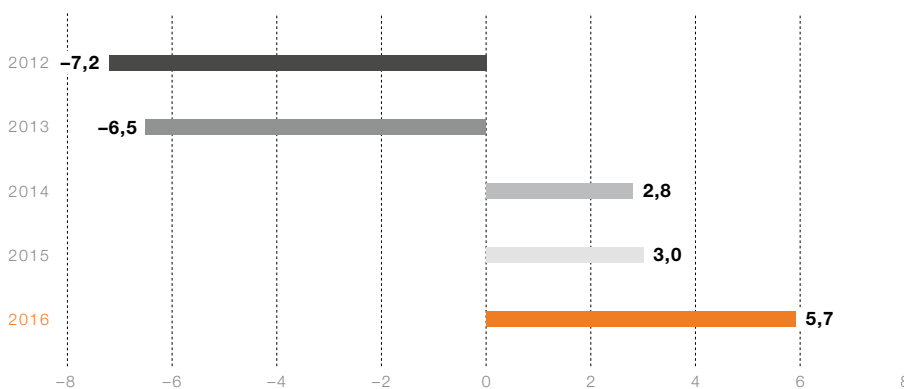
IN %



#### EBIT-MARGE NACH JAHREN (2012–2016)

→ 20

IN %

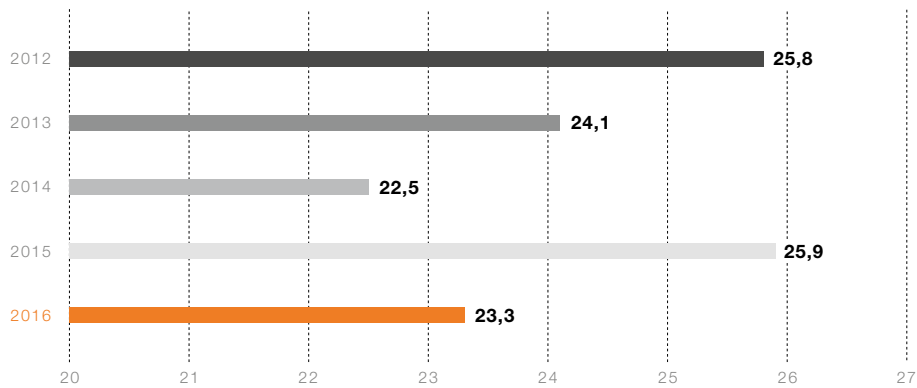


## FÜNFJAHRESÜBERSICHT KOSTENPOSITIONEN (UNBEREINIGT)

## LOGISTIKKOSTEN (2012 – 2016)

→ 21

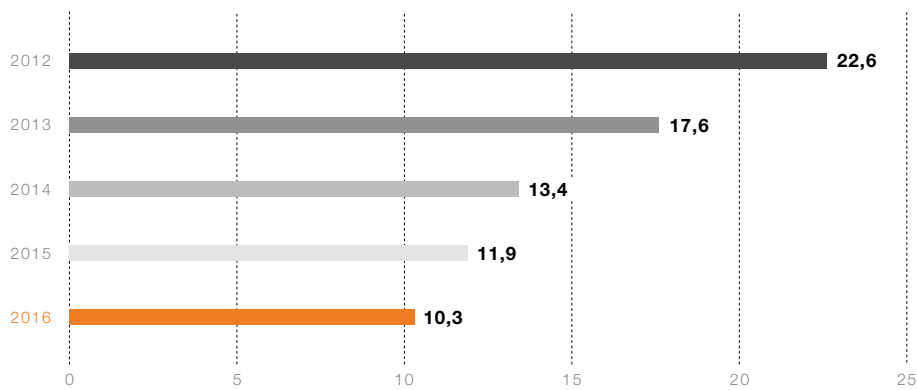
IN % VOM UMSATZ



## MARKETINGKOSTEN (2012 – 2016)

→ 22

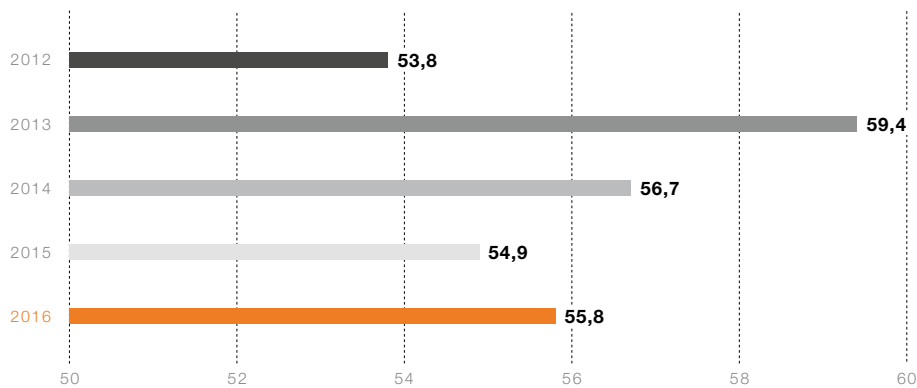
IN % VOM UMSATZ



## UMSATZKOSTEN (2012 – 2016)

→ 23

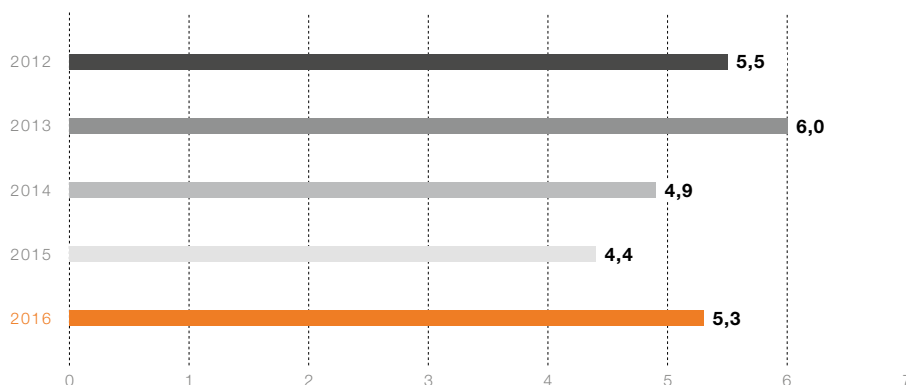
IN % VOM UMSATZ



## VERWALTUNGSKOSTEN (2012 – 2016)

→ 24

IN % VOM UMSATZ



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



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

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

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

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

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

#### BEREINIGTES EBIT

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

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

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

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

#### AUFWENDUNGEN FÜR ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGEN NACH FUNKTIONSBEREICHEN → 27

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

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

#### ERTRAGSLAGE SEGMENTE

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

#### KONZERN-SEGMENTERGEBNISRECHNUNG → 28

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

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

#### AUFWENDUNGEN FÜR ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGEN NACH SEGMENTEN → 29

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

#### NICHT OPERATIVE EINMALEFFEKTE NACH SEGMENTEN → 30

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

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

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

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

#### BEREINIGTES EBIT NACH SEGMENTEN

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



Zalando-Strategie

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

### FINANZLAGE

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



Weiter auf S. 102

#### VERKÜRZTE KAPITALFLUSSRECHNUNG

→ 31

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



Mehr Informationen  
Konzern-Kapitalflussrechnung  
S. 138

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

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

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

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

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

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

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

Zalandos Liquiditätsposition – die Summe aus den Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten und den Termingeldern mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als drei und weniger als zwölf Monaten – hat sich im Geschäftsjahr 2016 um 61,4 Mio. EUR erhöht.

#### KREDITLINIE

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

#### VERMÖGENSLAGE

Die Vermögenslage des Konzerns wird in folgender verkürzter Bilanz dargestellt.

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

→ 32



Weiter auf S. 107

Mehr Informationen  
Konzernbilanz  
S. 134

## 02.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

## PASSIVA

→ 33

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

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

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

Der Konzern entwickelt zentrale Bestandteile der im Unternehmen eingesetzten Software selbst. Hierdurch wird sichergestellt, dass die Software optimal auf die operativen Prozesse abgestimmt ist. So werden insbesondere Bestell- und Logistikprozesse durch eigenentwickelte Software unterstützt. Die Zugänge im Geschäftsjahr 2016 entfielen mit 57,7 Mio. EUR (Vorjahr: 23,1 Mio. EUR) auf aktivierte Entwicklungskosten, wovon 36,4 Mio. EUR (Vorjahr: 9,2 Mio. EUR) in den geleisteten Anzahlungen enthalten sind.

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

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

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

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

an verschiedene Factoring-Anbieter übertragen (31. Dezember 2015: 170,9 Mio. EUR). Der Ausweis in der Bilanz erfolgte unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden.

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

#### GESAMTAUSSAGE

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

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

#### 02.2.4 MITARBEITER

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

Weitere Informationen über unsere Nachhaltigkeitsstrategie stellen wir in unserem Kapitel Nachhaltigkeit zur Verfügung. Für weitere Einzelheiten wird auf Abschnitt 01.4 verwiesen.<sup>25</sup>



Mehr Informationen  
Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
S. 133



Mehr Informationen  
Nachhaltigkeit  
S. 21

25) Der Nachhaltigkeitsbericht 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

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

G4-14  
DMA Korruptionsbekämpfung

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 die Einrichtung und Aufrechterhaltung eines effektiven Risiko- und Chancenmanagementsystems für den Zalando-Konzern. Dies wird durch ein umfassendes und einheitliches Management sämtlicher wesentlicher Risiken und Chancen sichergestellt.

Um Risiken und Chancen frühzeitig zu erkennen, zu analysieren, zu steuern, zu überwachen und ihnen durch angemessene Maßnahmen entgegenzuwirken, hat Zalando eine eigenständige Abteilung geschaffen. Die Abteilung Governance, Risk & Compliance (GRC) entwickelt die Instrumente und Methoden des Risikomanagementsystems fortlaufend weiter.

Konzerneinheitliche Standards für den systematischen Umgang mit Risiken und Chancen stellen die Basis für ein erfolgreiches Risikomanagement dar. Diese Standards werden im GRC Manual festgelegt und vom Vorstand in Kraft gesetzt. Der festgelegte Kernprozess (GRC-Cycle), für dessen Koordination die Abteilung GRC zuständig ist, sichert die standardisierten Verfahren zur Beurteilung, Analyse und Berichterstattung von Risiken, sowie zu den implementierten Steuerungsmaßnahmen. Damit wird sichergestellt, dass Risiken und Chancen unternehmensweit nach einer einheitlichen Methode erfasst werden. Der GRC-Cycle liefert konsistente, vergleichbare und transparente Informationen und unterstützt so die Entscheidungsfindung.



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

#### 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 geplanten Prüfungen der jeweils verantwortlichen Abteilungen beurteilt.

##### **RECHNUNGSLEGUNGSBEZOGENES INTERNES KONTROLLSYSTEM**

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

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

### 02.4.3 RISIKOBERICHTERSTATTUNG UND -METHODIK

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

Diese Beurteilung der möglichen Auswirkung kann entweder mithilfe einer quantitativen Skala (bevorzugte Methode) oder einer qualitativen Skala (alternative Methode, wenn Risiken nicht quantifiziert werden können oder die qualitativen Aspekte überwiegen) durchgeführt werden. Die quantitativen Klassen basieren auf einer Skala der potenziellen finanziellen Auswirkung auf das Ergebnis (EBIT). Die qualitativen Klassen basieren auf Kriterien, in denen der Reputationsschaden oder strafrechtliche Konsequenzen (mit speziellem Fokus auf Compliance-Risiken) berücksichtigt sind. Die Risiken werden netto dargestellt, d. h., die implementierten risikominimierenden Maßnahmen werden bei der Risikoeinstufung berücksichtigt.

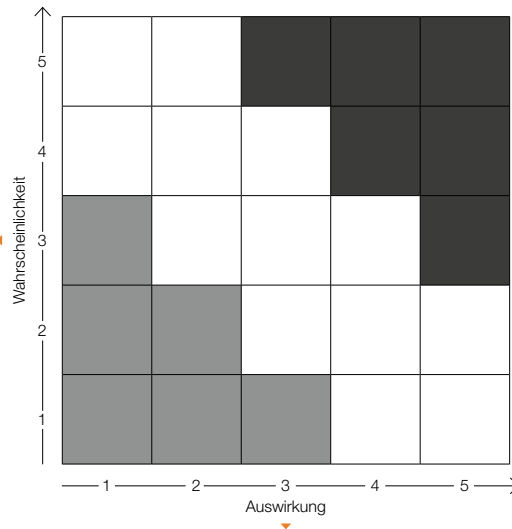


Weiter auf S. 108

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

EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT  
(IM FOLGENDEN GESCHÄFTSJAHR) → 34

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



Weiter auf S. 117

QUALITATIVE AUSWIRKUNG  
(ALTERNATIVE METHODE) → 35

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

QUANTITATIVE AUSWIRKUNG  
(BEVORZUGTE METHODE) → 36

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

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

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

#### 02.4.4 ÜBERSICHT ÜBER AKTUELLE RISIKEN UND CHANCEN

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

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

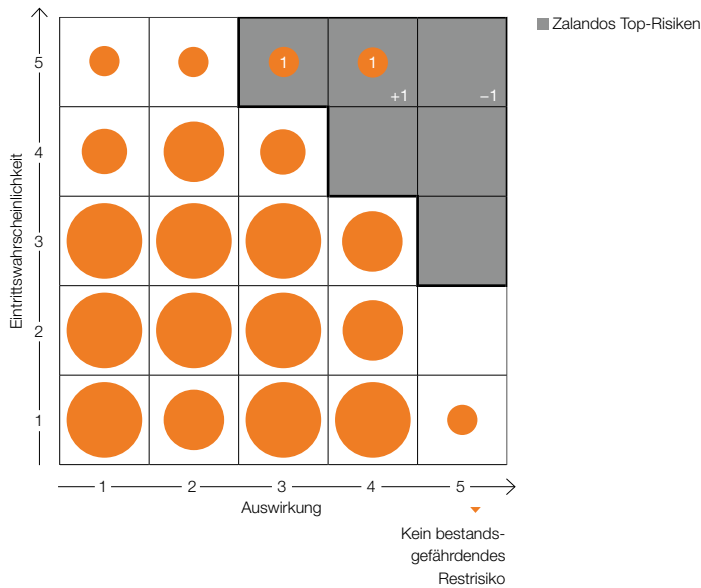
##### **RISIKEN MIT HOHER EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT UND HOHER AUSWIRKUNG (TOP-RISIKEN)**

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

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

ANZAHL DER NETTORISIKEN

→ 25



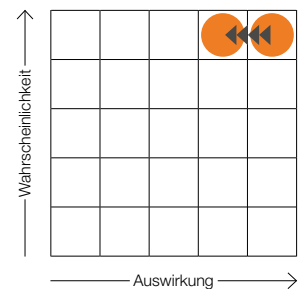
RISIKEN AUS FORDERUNGS AUSFÄLLEN / EXTERNEM BETRUG (SCHWERPUNKT AUF DEM ZAHLUNGSVERKEHR IM ENDKUNDENGESCHÄFT)

Das Ausfallrisiko stellt das Risiko dar, dass Kunden ihren vertraglichen Verpflichtungen nicht nachkommen und Forderungen ausfallen. Dies kann sich durch das Zahlungsverhalten oder die wirtschaftliche Situation von Kunden oder durch Betrugsfälle ergeben. Ein Anstieg der Betrugsaktivitäten kann auch zu einem Anstieg der Forderungsausfälle führen. Für E-Commerce-Unternehmen, die eine Zahlung per Rechnung als Zahlungsmethode anbieten, besteht hier in der Regel ein höheres Risiko.

Insgesamt verteilt sich das Ausfallrisiko unterschiedlich über die verschiedenen Länder, Regionen und Städte. Um Forderungsausfälle und Betrug rechtzeitig zu erkennen und verhindern zu können, betreibt Zalando ein umfangreiches Zahlungs- und Betrugsmanagement. Zusätzlich werden auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in ausreichendem Maße Wertberichtigungen gebildet.

Das Risiko bleibt wesentlich, da bei steigenden Umsätzen, trotz einer vergleichbaren oder auch verbesserten relativen Ausfallquote, zusätzliche absolute Forderungsausfälle entstehen können und Betrugsversuche von Zalando nicht völlig verhindert werden können. Ferner besteht die Möglichkeit, dass sich neue Betrugsmuster mit hohem Schadenspotenzial entwickeln.

Wir beobachten die künftigen Trends sehr genau und verbessern unsere Zahlungsprozesse fortlaufend. Die Forderungsausfallquote im Verhältnis zu den Umsatzerlösen hat sich infolge der verbesserten Gegenmaßnahmen 2016 verringert.



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

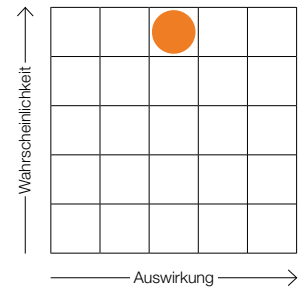
#### RISIKEN AUS MANGELNDEM BETRIEBSKONTINUITÄTSMANAGEMENT (SCHWERPUNKT TECHNOLOGIE)

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

Die im Rahmen der Risikosteuerung unerlässlichen Gegenmaßnahmen erfolgen mithilfe unseres Konfigurationsmanagements, Anwendungsmanagements und von automatisierten Tests. Darüber hinaus setzt Zalando Überwachungssysteme ein, richtet Notfallprozesse ein und dokumentiert diese. Die Überwachungssysteme und Notfallprozesse werden kontinuierlich verbessert. Ein Risikomanagementsystem für Anwendungen und Systeme ist implementiert. Ausgelagerte Dienstleistungen (z. B. Datacenter) werden in den Überwachungsprozess einbezogen, ferner werden adäquate Service-Level-Vereinbarungen abgeschlossen. Zalandos Business-Assurance-Team analysiert derzeit Abhängigkeiten von Anwendungen und Datenströmen und erarbeitet weitere Gegenmaßnahmen, um die Wahrscheinlichkeit von und das Schadensausmaß bei Ausfällen zu verringern.

#### ERWEITERTER RISIKO- UND CHANCENBEREICH

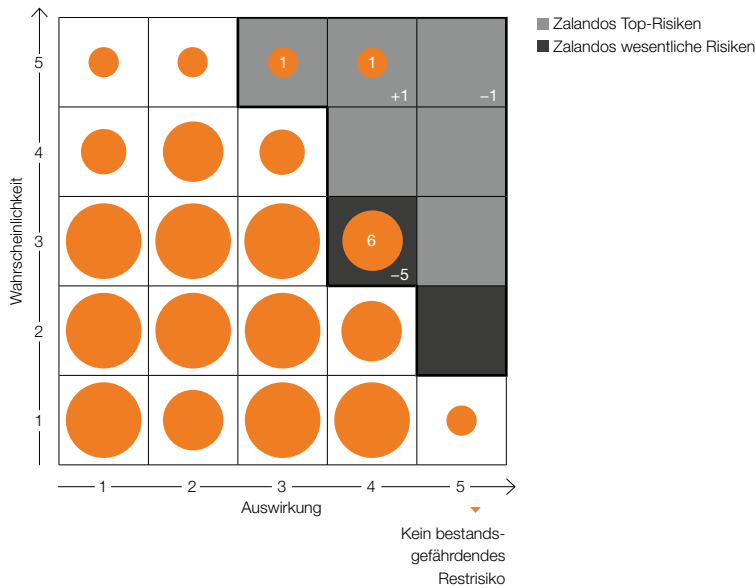
Risiken und Chancen, die in der Matrix dem mit der grau-schwarzen Schattierung abgegrenzten Teil zugeordnet sind, werden aufgrund der Kombination aus bestimmter Eintrittswahrscheinlichkeit und bestimmten Auswirkungen als wesentliche Risiken eingestuft. Die Zahl wesentlicher Risiken reduzierte sich gegenüber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



Wahrscheinlichkeit: sehr hoch  
Auswirkung: mittel

ANZAHL DER NETTORISIKEN

→ 26



STREIKRISIKO

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

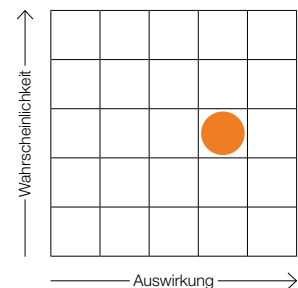
Zalando setzt auf eine gute Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung und einen konstruktiven Austausch, um das Arbeitsumfeld und die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Zur Sicherstellung der Qualität von Arbeitsbedingungen sind Sozialstandards implementiert, die regelmäßig geprüft werden.

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

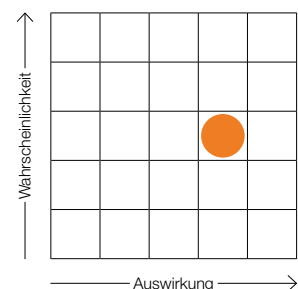
RISIKEN AUS UNZUREICHENDEN PROGNOSEN UND PLANUNGEN IM CATEGORY MANAGEMENT

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

Zalando hat im Category Management einen rollierenden Planungsprozess eingerichtet, der zweimal jährlich durchgeführt und regelmäßig über die laufende Saison aktualisiert wird. Der Prozess wird durch Analysen des Category Controlling, der Merchandise-Planning-Funktion und vom Data-Intelligence-Team unterstützt. Die Basisplanung wird von den Verantwortlichen aus den Ländertteams



Wahrscheinlichkeit: mittel  
Auswirkung: hoch



Wahrscheinlichkeit: mittel  
Auswirkung: hoch

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

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

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

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

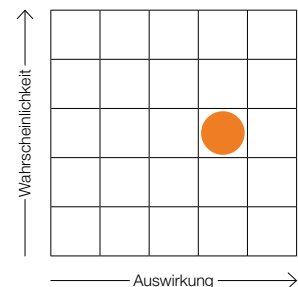
Die zuständigen Markenteams ordnen den einzelnen Marken passende Artikel aus der gesamten Produktpalette zu, um ein einzigartiges Markenimage zu kreieren. Um die Marketingaktivitäten für die Marken angemessen zu erhöhen, wurden gezielte Kundenanalysen über Zielkunden zur Unterstützung der Entscheidungsfindung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

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

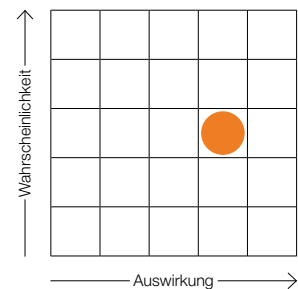
Um die wachsenden und sich wandelnden Anforderungen an zeitgemäße Produkte und Dienstleistungen zu bedienen und Marktchancen zu nutzen, müssen ständig schnelle, innovative und geeignete Anpassungen an den Shops vorgenommen werden. Eine Vernachlässigung der erforderlichen Maßnahmen oder unzulängliche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

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

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



Wahrscheinlichkeit: mittel  
Auswirkung: hoch



Wahrscheinlichkeit: mittel  
Auswirkung: hoch



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

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

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

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

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

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

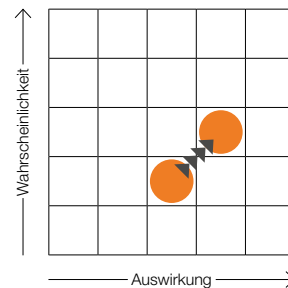
**E-Commerce-Sektorenuntersuchung der EU:** Zalando verfolgt die Sektorenuntersuchung und hat der Europäischen Kommission die im Rahmen dessen angefragten Informationen zur Verfügung gestellt.

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

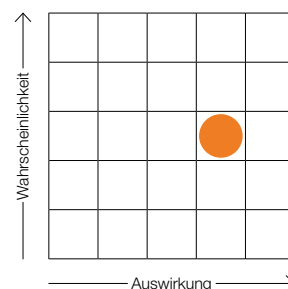
#### RISIKEN AUS MANGELNDER INNOVATIONSFÄHIGKEIT ODER VERSÄUMTEN PRODUKTINNOVATIONEN

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

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



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



Wahrscheinlichkeit: mittel  
Auswirkung: hoch

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

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

#### REDUZIERTER RISIKEN

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

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

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

#### FINANZRISIKEN

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

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

#### AUSFALLRISIKO

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

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

#### LIQUIDITÄTSRISIKO

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

#### WÄHRUNGS- UND ZINSRISIKO

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

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

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

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

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

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

## MARKTCHANCEN UND ALLGEMEINE CHANCEN

### GESAMTWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

Die Europäische Kommission rechnet für 2017 mit einem Wachstum in der Eurozone von 1,5 % sowie einem Wachstum in der EU um 1,6 %. Dabei gilt der private Konsum als einer der Haupttreiber des Wachstums im Prognosezeitraum. Die Verbesserung der Arbeitsmarktsituation in wichtigen europäischen Ländern wird zudem zu höheren verfügbaren Realeinkommen beitragen<sup>26</sup>. Auch die Weltbank-Prognose<sup>27</sup> ist optimistisch und sagt für die Jahre 2017–2019 eine Beschleunigung des Wachstums in der Region auf durchschnittlich 2,7 % voraus, angetrieben von einer wirtschaftlichen Erholung rohstoffexportierender Länder und einer gestärkten Zuversicht. Dieser Ausblick basiert auf der Annahme einer kontinuierlichen, aber moderaten Erholung der Rohstoffpreise sowie nachlassender geopolitischer Spannungen.

Ungeachtet dessen hat die Entscheidung Großbritanniens, die EU zu verlassen („Brexit“), für Verunsicherung gesorgt. Auch wenn der Markt beruhigend strukturiert auf den Brexit-Schock reagiert hat, sind die endgültigen Auswirkungen weiterhin unklar, da der Fortbestand institutioneller Vereinbarungen und Handelsabkommen zwischen Großbritannien und der Europäischen Union unsicher ist<sup>28</sup>. Der Anstieg der Zahl von Asylsuchenden und Flüchtlingen scheint sich, rein gesamtwirtschaftlich gesehen, nur moderat auszuwirken. Im Fall eines Scheiterns der sozialen und politischen Integration würden die Kosten mittel- bis langfristig jedoch möglicherweise um einiges deutlicher spürbar werden<sup>29</sup>.

Es wird erwartet, dass sich die Wachstumsdynamik in Deutschland fortsetzen wird<sup>30</sup>. Der stabile Arbeitsmarkt, robuste Exportzahlen und der Investitionsboom in der Bauwirtschaft werden voraussichtlich das Wachstum und den privaten Verbrauch ankurbeln. Diese Entwicklungen bieten Zalando die Chance, das aus der wachsenden Wirtschaft potenziell resultierende positive Konsumklima zu nutzen, um seine Marktposition weiter auszubauen und Umsatzsteigerungen zu erzielen.

### WACHSENDER MODEMARKT IN EUROPA

Der Online-Vertrieb von Mode in Europa<sup>31</sup> wies 2016 ein Volumen von etwa 51 Mrd. EUR auf, was einem Anteil von 11,9 % am gesamten Mode-Einzelhandel entspricht. Während der Gesamtmarkt für Mode in Europa (ausgenommen Russland) zwischen 2011 und 2016 nahezu unverändert blieb, wuchs der Online-Vertrieb für Mode mit einer durchschnittlichen jährlichen Zuwachsrate (CAGR) von etwa 13,4 % in den letzten fünf Jahren wesentlich schneller. Dieser Trend wird voraussichtlich anhalten, da der Anteil von Personen an der Gesamtbevölkerung, die schon in jungem Alter mit digitaler Technologie vertraut sind, weiter steigen wird.

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



Weiter auf S. 124



Zalando-Strategie

26) Europäische Kommission, Herbstprognose 2016  
 27) Weltbank, Global Economic Prospects, 17. Januar 2017  
 28) Internationaler Währungsfonds, Weltwirtschaftsausblick  
 29) Europäische Kommission, An Economic Take on the Refugee Crisis  
 30) Europäische Kommission  
 31) Euromonitor, Europa ohne Russland

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

Der Online-Einzelhandelsmarkt in Europa verzeichnete im Jahr 2016 Umsätze von 263,6 Mrd. EUR mit einer CAGR von 15,6 % seit 2011. Während sich der Online-Anteil im Einzelhandel in den Vereinigten Staaten 2016 auf 10,5 % belief, stieg der Online-Anteil im Einzelhandel in Zalandos Zielmarkt Europa von 4,2 % im Jahr 2011 auf 7,8 % im Jahr 2016.<sup>32</sup>

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

#### MOBILE COMMERCE

Mobile Endgeräte haben erheblich zum starken Wachstum im Online-Einzelhandel beigetragen. Das gilt auch für den Verkauf von Fashion, da die Kunden jederzeit und praktisch überall Zugang zu Modeprodukten haben. In Westeuropa steigt der Handelsumsatz durch mobile Endgeräte weiter stark an, von ungefähr 9,3 Mrd. EUR im Jahr 2012 auf fast 62,8 Mrd. EUR im Jahr 2016. Dieser Umsatz wird voraussichtlich mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von 15,3 % weiter bis auf 128 Mrd. EUR im Jahr 2021 wachsen.<sup>33</sup>

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



Mehr Informationen im  
Zalando City Guide  
[zln.do/de-mobil](http://zln.do/de-mobil)

32) Euromonitor International  
33) Euromonitor International

### SKALIERBARE LOGISTIK

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

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

### INNOVATIVE LOGISTIK

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

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

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

### SMART DATA

Zalando sammelt Daten und nutzt die selbstentwickelten Analysewerkzeuge zur Optimierung jedes Aspekts des Geschäfts. Datenanalysen finden vielfältig Verwendung: bei der Erstellung von Nachfrageprognosen, bei der Schaffung eines Einkaufserlebnisses mit dem höchstmöglichen Maß an Personalisierung, bei der länderspezifischen Preisgestaltung und bei der länderspezifischen Erstellung individuell zugeschnittener Produktangebote. Dieser Ansatz gewährt Erkenntnisse von erheblichem strategischem Nutzen. Mithilfe der gesammelten Informationen entwickelt Zalando zudem Anwendungen, die alle Unternehmensbereiche befähigen, ihre Abläufe stetig zu optimieren.



Mehr Informationen im  
Zalando City Guide  
[zln.do/de-infrastruktur](http://zln.do/de-infrastruktur)

Durch die große Reichweite des Zalando-Shops und seiner mobilen Anwendungen gewinnt Zalando fundierte Erkenntnisse über Nutzerverhalten und Kaufgewohnheiten. Durch dieses Wissen können Marken befähigt werden, relevante Werbebotschaften bei ihren Zielgruppen effizient zu platzieren. Zalando kann Markenpartnern auf sie zugeschnittene Werbeprodukte zur Verfügung stellen, mit denen sie ihre Zielgruppen nicht nur im Fashion-Store, sondern auch auf relevanten Drittseiten erreichen. Durch den Ausbau dieser Expertise kann Zalando zusätzliche Umsatzpotenziale realisieren und das Geschäftsfeld erweitern.

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

#### INNOVATIVE TECHNOLOGIE

Technologie ist Zalandos Kernkompetenz. Sie ist das Fundament aller Plattformprodukte und liegt nahezu allen Prozessen zugrunde. Technologien befinden sich im stetigen Fortschritt und bieten viel Raum für Innovationen. Zalando konzentriert sich hierbei konsequent darauf, mittels optimierter Technologielösungen das Kundenerlebnis zu verbessern und Reibungsverluste in der Wertschöpfungskette der Modebranche zu verringern.

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

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

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



Mehr Informationen im  
Zalando City Guide  
[zln.do/de-brand](http://zln.do/de-brand)

### LOKALE AUSRICHTUNG

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

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

### FASHION-EXPERTISE

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

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

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

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

### ATTRAKTIVER PARTNER

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



Mit rund 200.000 Artikeln von mehr als 1.500 Marken bietet Zalando seinen Kunden eine breite und ansprechende Auswahl an Modeartikeln. Die Einkaufsteams arbeiten fortlaufend mit den Markenpartnern bei der Auswahl attraktiver Modeartikel zusammen. Dadurch können täglich rund 1.000 neue Artikel im Online-Angebot erscheinen, wodurch das Angebot immer aktuell bleibt, was den Kunden einen Anreiz gibt, neue Trends zu entdecken. Die starken Partnerschaften mit Modemarken ermöglichen es, nicht nur eine Auswahl großer internationaler Marken anzubieten, sondern auch Marken, die auf lokale Vorlieben zugeschnitten sind. Mithilfe der im Sortiment befindlichen Fast-Fashion-Marken kann Zalando kurzfristig auf neue Trends reagieren. Fast-Fashion-Produkte bieten ferner den Vorteil kürzerer Vorlaufzeiten und größerer Flexibilität.

#### PERSONALCHANCEN

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



Mehr Informationen im  
Zalando City Guide  
[zln.do/de-recruiting](http://zln.do/de-recruiting)

## 02.5 PROGNOSEBERICHT

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

### 02.5.1 KÜNFTIGE GESAMTWIRTSCHAFTLICHE UND BRANCHENBEZOGENE SITUATION

Es wird erwartet, dass der europäische Interneteinzelhandel weiterhin ein starkes Wachstum erzielt. So soll der europäische Einzelhandel<sup>34</sup> 2017 ein Wachstum von knapp 1,7 % gegenüber dem Vorjahr erreichen, während dem Online-Handel eine Steigerung um 11,4 % prognostiziert wird. In Deutschland zeichnet sich ein ähnliches Bild ab. Die Prognose für den Einzelhandel für 2017 liegt bei etwa 2,2 %, für den Internethandel hingegen bei über 13,6 %. Der Verband der deutschen Internetwirtschaft<sup>35</sup> geht zudem davon aus, dass E-Commerce-Aktivitäten bis 2017 für über die Hälfte (53 %) des deutschen BIP verantwortlich zeichnen werden – ein Anstieg um 16 % im Vergleich zur E-Commerce-Aktivität 2012.

Für die Online-Modebranche in Europa und Deutschland wird ebenfalls weiteres Wachstum erwartet. Auf europäischer Ebene wird eine Stagnation der Modeverkäufe prognostiziert (+0,5 %), und die Modeverkäufe in Deutschland sollen sogar leicht rückläufig ausfallen (Rückgang um 0,2 %). Demgegenüber wird für die Online-Modeverkäufe ein wesentlich schnelleres Wachstum in Europa und in Deutschland vorausgesagt. Die Online-Modeverkäufe werden sich 2017 um ca. 8,7 % erhöhen, für Deutschland wird von einem Wachstum um annähernd 9,8 % gegenüber dem Vorjahr ausgegangen<sup>36</sup>.

Mit der Weiterentwicklung von E-Commerce-Modellen und der zunehmenden Offenheit der Konsumenten gegenüber dem Online-Shopping erwartet Zalando, dass der Online-Anteil im Modehandel auch 2017 weiter stark ansteigen wird. Zalando sieht sich mit seiner hohen Markenbekanntheit in Europa, seinem großen Kundenstamm, guten Lieferantenbeziehungen und der bereits aufgebauten Infrastruktur sowie seinen Kapazitäten im Hinblick auf Mode und Mobiltechnologie gut positioniert, um von diesen günstigen Marktgegebenheiten für den Online-Handel zu profitieren. Der hohe emotionale Wert, den sowohl Hersteller als auch Kunden Modemarken beimessen, verschafft unabhängigen und reinen E-Commerce-Modehändlern wie Zalando darüber hinaus einen erheblichen Vorteil gegenüber nicht spezialisierten E-Commerce-Händlern.

34) Euromonitor, Europa ohne Russland

35) Verband der deutschen Internetwirtschaft

36) Euromonitor, Europa ohne Russland und Deutschland

### 02.5.2 KÜNFTIGE ENTWICKLUNG DES KONZERNS

Zalando will seinen profitablen Wachstumskurs auch in der Zukunft fortsetzen und Marktanteile gewinnen. Mit diesem Ziel hat das Management drei Investitionsbereiche definiert, die auch im Geschäftsjahr 2017 die Grundlage für den langfristigen Erfolg bilden sollen. Wir werden unseren Fokus auf Investitionen in unser Leistungsangebot für Kunden und Lieferanten sowie in unsere Technologien und operative Infrastruktur legen, um sicherzustellen, dass die Gesellschaft durch weitere Marktanteile und eine gestärkte Wettbewerbsposition weiter wachsen kann. Die Finanzstrategie des Managements zielt auf Umsatzsteigerungen unter Beibehaltung eines soliden Rentabilitätsniveaus ab.

Vor dem Hintergrund eines fortgeführten Online-Marktwachstums prognostiziert das Management für das Geschäftsjahr 2017 ein Umsatzwachstum in einem Korridor von 20 %-25 %. Im Geschäftsjahr 2017 wird sich das Umsatzwachstum erwartungsgemäß vor allem aus einer weiterhin starken Zunahme der Bestellungen ergeben. Für die durchschnittliche Warenkorbgröße gehen wir im Jahresvergleich von keinen wesentlichen Veränderungen aus.

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

### 02.5.3 GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS DER ZALANDO SE

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

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



Ende der  
Schnelleseinformationen

## 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.

### 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.

G4-5

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

Der Jahresabschluss der ZALANDO SE wird nach deutschem Handelsrecht aufgestellt. Der Konzernabschluss wird nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellt. Daraus ergeben sich Unterschiede bei den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden. Die Unterschiede betreffen vor allem die Rückstellungen, Finanzinstrumente und latente Steuern.

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

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

## 02.6.2 WIRTSCHAFTSLAGE DER ZALANDO SE

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

## ERTRAGSLAGE DER ZALANDO SE

→ 37

G4-9  
G4-EC1

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

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

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

## UMSATZ DER ZALANDO SE NACH SEGMENTEN

→ 38

G4-9

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

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

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

Die Zunahme der aktivierten Eigenleistungen im Berichtsjahr um 22,8 Mio. EUR liegt in der größeren Zahl der Entwicklungsprojekte begründet.

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

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

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

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

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

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

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

Laufende und latente Steuern sind der folgenden Tabelle zu entnehmen.

STEUERN VOM EINKOMMEN UND ERTRAG <span style="float: right;">→ 39</span>		
IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2016	01.01.–31.12.2015
Latente Steuern	-41,8	48,3
Laufende Steuern im Inland	-23,9	-12,1
<b>Gesamt</b>	<b>-65,7</b>	<b>36,2</b>

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

**VERMÖGENSLAGE UND FINANZLAGE**

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

## AKTIVA DER ZALANDO SE

→ 40

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

## PASSIVA DER ZALANDO SE

→ 41

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

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

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

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

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



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

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

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit wurde im Geschäftsjahr 2016 im Wesentlichen durch Kapitalerhöhungen in Tochtergesellschaften geprägt, die für Investitionen in die Logistikinfrastruktur sowie für den weiteren Ausbau der jeweiligen Geschäftsfelder der Tochtergesellschaften verwendet wurden. Insbesondere wurden Investitionen in die neuen Logistikzentren in Mönchengladbach, Lahr und Szczecin und in das immaterielle Anlagevermögen vorgenommen, hauptsächlich in Software und Lizenzen, sowie in das Sachanlagevermögen, die vornehmlich für Betriebs- und Geschäftsausstattungen getätigt wurden.

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

Die Rückstellungen und Verbindlichkeiten haben sich entsprechend der Ausweitung des operativen Geschäfts um 321,9 Mio. EUR auf 1.127,7 Mio. EUR erhöht. Dabei bestehen zum 31. Dezember 2016 insbesondere Rückstellungen für Rücknahmeverpflichtungen, ausstehende Rechnungen für Logistik- und Marketingaufwendungen sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Es bestehen mit verschiedenen Lieferanten sowie mit mehreren Finanzinstituten Reverse-Factoring-Verträge, nach denen der Factor Forderungen des jeweiligen Lieferanten gegen Zalando kauft. Im Rahmen dieser Verträge waren zum 31. Dezember 2016 Lieferantenforderungen gegen Zalando von insgesamt 282,3 Mio. EUR an den Factor übertragen (Vorjahr: 170,9 Mio. EUR), wobei der Ausweis in der Bilanz weiterhin unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen erfolgt.

### 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 Tochtergesellschaften partizipiert die ZALANDO SE in vollem Umfang. Die Aussagen zur Gesamtbewertung der Risikosituation des Konzerns durch den Vorstand gelten daher auch als Zusammenfassung der Risikosituation der ZALANDO SE. Die nach § 289 Abs. 5 HGB geforderte Beschreibung des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems für die ZALANDO SE erfolgt im Risiko- und Chancenbericht des Konzerns.

### 02.6.4 AUSBLICK

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

Berlin, 24. Februar 2017

Robert Gentz

David Schneider

Rubin Ritter



# 03

## KONZERNABSCHLUSS

→ 03.1	133	<b>KONZERN-GESAMTERGEBNISRECHNUNG</b>
→ 03.2	134	<b>KONZERNBILANZ</b>
→ 03.3	136	<b>KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG</b>
→ 03.4	138	<b>KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG</b>
→ 03.5	140	<b>KONZERNANHANG</b>
	140	Informationen zum Unternehmen
	141	Allgemeine Grundsätze
	141	Neue Rechnungslegungsvorschriften
	144	Grundsätze der Konsolidierung
	145	Grundsätze der Bilanzierung und Bewertung
	158	Verwendung von Schätzungen und Annahmen
	159	Erläuterungen zur Konzerngesamtergebnisrechnung und -bilanz
	191	Sonstige Angaben
→ 03.6	204	<b>ERKLÄRUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER</b>
→ 03.7	204	<b>BESTÄTIGUNGSVERMERK</b>

## 03.1

## KONZERN- GESAMTERGEBNISRECHNUNG



Mehr Informationen  
Erläuterungen zur Konzern-  
gesamtergebnisrechnung  
S. 159

## KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

→ 42

IN MIO. EUR	Anhang	01.01.–31.12.2016	01.01.–31.12.2015
Umsatzerlöse	(1.)	3.639,0	2.958,2
Umsatzkosten	(2.)	-2.029,6	-1.624,0
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>		<b>1.609,4</b>	<b>1.334,1</b>
Vertriebskosten	(3.)	-1.223,7	-1.118,9
Verwaltungskosten	(4.)	-191,3	-129,0
Sonstige betriebliche Erträge	(5.)	16,7	10,2
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(6.)	-4,1	-7,0
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>		<b>207,0</b>	<b>89,6</b>
Zinsertrag		2,1	1,2
Zinsaufwand		-11,8	-6,1
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bilanzierten Finanzanlagen		-3,6	-1,6
Übriges Finanzergebnis		-0,7	3,5
<b>Finanzergebnis</b>	(7.)	<b>-14,1</b>	<b>-3,0</b>
<b>Ergebnis vor Steuern (EBT)</b>		<b>192,9</b>	<b>86,6</b>
Steuern vom Einkommen und Ertrag	(8.)	-72,5	34,9
<b>Periodenergebnis</b>		<b>120,5</b>	<b>121,5</b>
Davon den Gesellschaftern der ZALANDO SE zuzurechnendes Ergebnis		120,5	121,5
Periodenergebnis in % vom Umsatz		3,3 %	4,1 %
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(9.)	0,49	0,49
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(9.)	0,47	0,48

## KONZERN-GESAMTERGEBNISRECHNUNG

→ 43

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2016	01.01.–31.12.2015
<b>Periodenergebnis</b>	<b>120,5</b>	<b>121,5</b>
<b>Posten, die in Folgeperioden in das Periodenergebnis umgliedert werden</b>		
Effektiver Teil der Gewinne/Verluste aus Cashflow Hedges nach Steuern	-2,7	0,4
Währungsumrechnungsdifferenzen ausländischer Jahresabschlüsse	-2,0	0,0
<b>Sonstiges Ergebnis</b>	<b>-4,7</b>	<b>0,4</b>
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>115,8</b>	<b>121,9</b>
Davon den Gesellschaftern der ZALANDO SE zuzurechnendes Ergebnis	115,8	121,9

## 03.2 KONZERNBILANZ



Mehr Informationen  
Erläuterungen zur Konzern-  
bilanz  
S. 159

## KONZERNBILANZ – AKTIVA

→ 44

IN MIO. EUR	Anhang	31.12.2016	31.12.2015
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>			
Immaterielle Vermögenswerte	(11.)	100,9	48,8
Sachanlagen	(12.)	243,0	128,2
Finanzielle Vermögenswerte	(13.)	29,2	17,6
Aktive latente Steuern	(8.), (27.)	1,6	47,5
Nicht finanzielle Vermögenswerte	(13.)	3,0	3,5
Nach der Equity-Methode bilanzierte Finanzanlagen	(14.)	14,8	7,4
		392,6	253,1
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>			
Vorräte	(15.)	576,9	493,5
Geleistete Anzahlungen	(15.)	1,1	1,4
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(16.)	216,0	149,7
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	(17.)	245,8	175,9
Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte	(17.)	133,1	66,7
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	(18.)	972,6	976,2
		2.145,6	1.863,5
<b>Bilanzsumme</b>		<b>2.538,2</b>	<b>2.116,5</b>

## 03.2 KONZERNBILANZ

## KONZERNBILANZ – PASSIVA

→ 45

IN MIO. EUR	Anhang	31.12.2016	31.12.2015
<b>Eigenkapital</b>			
Gezeichnetes Kapital		247,2	247,0
Kapitalrücklage		1.161,0	1.140,9
Sonstige Rücklagen		-3,3	1,4
Bilanzgewinn/-verlust		2,5	-118,0
	(19.)	1.407,5	1.271,4
<b>Langfristige Schulden</b>			
Rückstellungen	(21.)	12,6	9,1
Zuwendungen der öffentlichen Hand	(22.)	0,0	1,8
Finanzverbindlichkeiten	(25.)	11,2	14,4
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	(24.)	2,3	2,1
Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	(24.)	3,3	3,1
Passive latente Steuern	(8.), (27.)	3,1	0,8
		32,5	31,3
<b>Kurzfristige Schulden</b>			
Rückstellungen	(21.)	1,7	0,0
Finanzverbindlichkeiten	(25.)	3,2	3,2
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	(23.)	920,5	645,8
Erhaltene Anzahlungen	(23.)	8,1	8,6
Verbindlichkeiten aus Steuern vom Einkommen und Ertrag		8,9	18,2
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	(24.)	69,0	71,8
Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	(24.)	86,7	66,1
		1.098,2	813,8
<b>Bilanzsumme</b>		<b>2.538,2</b>	<b>2.116,5</b>

## 03.3 KONZERN-EIGENKAPITAL- VERÄNDERUNGSRECHNUNG

### KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG 2016

IN MIO. EUR

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

### KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG 2015

IN MIO. EUR

	Anhang	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage
<b>01.01.2015</b>		<b>244,8</b>	<b>1.120,4</b>
Periodenergebnis		0,0	0,0
Sonstiges Ergebnis		0,0	0,0
<b>Gesamtergebnis</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
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
<b>31.12.2015</b>		<b>247,0</b>	<b>1.140,9</b>

## 03.3 KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG

→ 46

Sonstige Rücklagen				
Cashflow Hedges	Währungsumrechnung	Bilanzverlust		Summe
1,4	0,0	-118,0		1.271,4
0,0	0,0	120,5		120,5
-2,7	-2,0	0,0		-4,7
<b>-2,7</b>	<b>-2,0</b>	<b>120,5</b>		<b>115,8</b>
0,0	0,0	0,0		1,1
0,0	0,0	0,0		-0,7
0,0	0,0	0,0		19,9
<b>-1,3</b>	<b>-1,9</b>	<b>2,5</b>		<b>1.407,4</b>

→ 47

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
<b>0,4</b>	<b>0,0</b>	<b>121,5</b>		<b>121,9</b>
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
<b>1,4</b>	<b>0,0</b>	<b>-118,0</b>		<b>1.271,4</b>



## 03.4 KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG

## KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG

→ 48

IN MIO. EUR	Anhang	31.12.2016	31.12.2015
1. Periodenergebnis		120,5	121,5
2. + Zahlungsunwirksamer Aufwand aus anteilsbasierten Vergütungen	(20.)	19,9	17,9
3. – Zahlungen zur Ablösung von Ansprüchen aus anteilsbasierten Vergütungen	(20.)	0,0	–2,3
4. + Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	(11.), (12.)	48,2	34,2
5. +/- Steuern vom Einkommen und Ertrag	(8.)	72,5	–34,9
6. – Gezahlte Steuern vom Einkommen und Ertrag, abzüglich Erstattungen		–33,8	0,0
7. +/- Zunahme/Abnahme der Rückstellungen	(21.)	0,1	–0,5
8. –/+ Sonstige zahlungsunwirksame Erträge/Aufwendungen		1,2	–1,0
9. +/- Abnahme/Zunahme der Vorräte	(15.)	–83,4	–145,2
10. +/- Abnahme/Zunahme der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(16.)	–64,0	–9,0
11. +/- Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden	(23.)	264,3	154,9
12. +/- Zunahme/Abnahme der sonstigen Aktiva/Passiva		–69,7	–16,2
<b>13. = Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>(26.)</b>	<b>275,8</b>	<b>119,4</b>
14. – Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen	(12.)	–122,1	–31,0
15. – Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	(11.)	–59,6	–29,0
16. – Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen an assoziierten Unternehmen sowie den Erwerb von Unternehmen und Anzahlungen für entsprechende Erwerbe	(11.), (14.)	–30,4	–16,8
17. +/- Einzahlungen aus/Auszahlungen für Investitionen in Termingelder	(17.)	–65,0	–155,0
18. +/- Abnahme/Zunahme von Zahlungsmitteln, die einer Verfügungsbeschränkung unterliegen	(13.)	0,0	35,3
<b>19. = Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit</b>	<b>(26.)</b>	<b>–277,1</b>	<b>–196,5</b>
20. + Einzahlungen aus Kapitalerhöhungen der Gesellschafter abzgl. Transaktionskosten	(19.)	1,1	6,4
21. Auszahlungen für den Rückerwerb von eigenen Aktien	(19.)	–0,7	–1,7
22. + Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten	(25.)	0,0	0,0
23. – Auszahlungen für die Tilgung von Krediten	(25.)	–3,2	–3,2
<b>24. = Mittelabfluss/-zufluss aus der Finanzierungstätigkeit</b>		<b>–2,9</b>	<b>1,5</b>
25. = Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelbestands		–4,1	–75,7
26. +/- Änderung der Finanzmittel aus Wechselkursveränderungen		0,5	0,9
27. + Verfügbarer Finanzmittelbestand zu Beginn des Geschäftsjahres		976,2	1.051,0
<b>28. = Verfügbarer Finanzmittelbestand am 31.12</b>		<b>976,6</b>	<b>976,2</b>

## 03.4 KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG

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

ZAHLUNGSWIRKSAME ZINSEN		→ 49	
IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2016	01.01.–31.12.2015	
Gezahlte Zinsen	-4,0	-6,3	
Erhaltene Zinsen	0,0	0,7	
<b>Summe</b>	<b>-4,0</b>	<b>-5,6</b>	

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

FREI VERFÜGBARER CASHFLOW		→ 50	
IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2016	01.01.–31.12.2015	
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	275,8	119,4	
Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen	-122,1	-31,0	
Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	-59,6	-29,0	
Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen an assoziierten Unternehmen sowie den Erwerb von Unternehmen und Anzahlungen für entsprechende Erwerbe	-30,4	-16,8	
<b>Frei verfügbarer Cashflow</b>	<b>63,7</b>	<b>42,6</b>	

## 03.5 KONZERNANHANG

### 03.5.1 INFORMATIONEN ZUM UNTERNEHMEN

#### FIRMA, SITZ

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

#### ART DER GESCHÄFTSTÄTIGKEIT

Zalando ist Europas führende Online-Modeplattform für Damen, Herren und Kinder. Mit seiner umfassenden Auswahl an Modeartikeln wie Schuhe, Bekleidung und Accessoires bei kostenlosem Versand und Rückversand bietet das in Berlin ansässige Unternehmen seinen Kunden ein komfortables Einkaufserlebnis aus einer Hand.

Das Sortiment reicht von beliebten weltweit bekannten Marken über Fast-Fashion- bis hin zu lokalen Brands und wird durch selbst designte Private-Labels ergänzt – insgesamt arbeitet Zalando mit über 1.500 Markenherstellern zusammen. Das auf lokale Bedürfnisse zugeschnittene Angebot trägt den unterschiedlichen Vorlieben der Kunden in jedem der von Zalando bedienten 15 europäischen Märkten Rechnung: Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Luxemburg, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Schweden, Schweiz und Spanien. Das Logistiknetzwerk mit vier zentral positionierten Logistikzentren in Deutschland, unterstützt durch ein Lager in Norditalien, das sich auf die Bedürfnisse der lokalen Kunden konzentriert, ermöglicht es Zalando, seine Kunden in ganz Europa effizient zu beliefern. Erweitert und ergänzt wird das Angebot mit der Zalando Lounge, die für registrierte Mitglieder bestimmte Artikel zu rabattierten Preisen anbietet. Die stationären Outlet-Stores in Berlin, Frankfurt am Main und Köln bieten einen zusätzlichen Absatzkanal für Restbestände. Zalando wurde 2008 gegründet und hat seinen Sitz in Berlin.

### 03.5.2 ALLGEMEINE GRUNDSÄTZE

#### ANWENDUNG DER IFRS

Der Konzernabschluss der ZALANDO SE für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2016 ist nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU zum Abschlussstichtag anzuwenden sind, aufgestellt. Ergänzend werden die Vorschriften des § 315a Abs. 1 HGB berücksichtigt. Es wird ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.

#### ALLGEMEINES

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

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

### 03.5.3 NEUE RECHNUNGSLEGUNGSVORSCHRIFTEN

#### AUSWIRKUNGEN NEUER BEZIEHUNGSWEISE GEÄNDERTER IFRS, DIE FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2016 RELEVANT SIND

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

Die im Geschäftsjahr 2016 erstmals anzuwendenden Rechnungslegungsnormen haben auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von 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
Verbesserung der International Financial Reporting Standards 2016 (Annual Improvements 2014 – 2016)		Geringfügige Änderungen zu einer Vielzahl an IFRS (IFRS 1, IFRS 12, IAS 28).
Änderungen an IAS 7	Kapitalflussrechnung	Als Ergebnis der Angabeninitiative des IASB wurden an IAS 7 Klarstellungen in Bezug auf Angaben zu Änderungen von Verbindlichkeiten aus Finanzierungstätigkeiten vorgenommen.
Änderungen an IFRS 2	Anteilsbasierte Vergütungen	Es ergeben sich Klarstellungen bei der Berücksichtigung von Ausübungsbedingungen bei der Bewertung von Zusagen mit Barausgleich, bei der Änderung der Klassifizierung von Zusagen und bei in Eigenkapitalinstrumenten erfüllten Zusagen mit Nettoerfüllungsvereinbarung.
IFRS 9	Finanzinstrumente	IFRS 9 führt einen einheitlichen Ansatz zur Klassifizierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten ein. IFRS 9 bezieht sich dabei auf die Eigenschaften der vertraglichen Zahlungsströme und das Geschäftsmodell, nach dem sie gesteuert werden. Zudem sieht der Standard ein neues Risikovor sorgemodell vor, das nunmehr auch erwartete Verluste für die Berechnung der Risikovor sorge berücksichtigt. Außerdem enthält IFRS 9 neue Regelungen zum Hedge Accounting, um die Risikomanagementaktivitäten des Unternehmens besser darzustellen, vor allem im Hinblick auf die Steuerung von nicht finanziellen Risiken.
IFRS 15	Erlöse aus Verträgen mit Kunden	Das Kernprinzip von IFRS 15 besteht in der Erfassung von Umsatzerlösen in der Höhe, mit der ein Unternehmen im Gegenzug für die Übertragung von Gütern oder Dienstleistungen auf einen Kunden rechnen kann. Umsatzerlöse werden realisiert, wenn der Kunde die Verfügungsmacht über die Güter oder Dienstleistungen erhält. IFRS 15 enthält ferner Vorgaben zum Ausweis der auf Vertragsebene bestehenden Leistungsüberschüsse oder -verpflichtungen. Der Standard erfordert zudem zusätzliche Angaben, u. a. zur Aufgliederung der Gesamtumsatzerlöse, zu Leistungsverpflichtungen, zu Überleitungsrechnungen für die Eröffnungs- und Schlusssalden der vertraglichen Nettovermögenswerte und -verbindlichkeiten sowie zu wesentlichen Ermessensentscheidungen und Schätzungen.
Änderungen an IFRS 15	Klarstellungen	Es erfolgen Präzisierungen, wann ein Gut einzeln identifizierbar ist, zu Principal-Agent-Verhältnissen, in Bezug auf Lizenzen für geistiges Eigentum, zu Ausnahmeregelungen des Anwendungsbereichs umsatz- und nutzungsbasierter Lizenzgebühren sowie zur Erweiterung der Ausnahmeregelungen beim Übergang auf IFRS 15.
IFRS 16	Leasingverhältnisse	IFRS 16 legt Grundsätze für den Ansatz, die Bewertung, den Ausweis und die Anhangangaben bezüglich Leasingverhältnissen fest. Für den Leasingnehmer sieht IFRS 16 im Gegensatz zu IAS 17 ein einziges Bilanzierungsmodell vor. Das neue Modell führt beim Leasingnehmer dazu, dass Vermögenswerte und Verbindlichkeiten aus sämtlichen Leasingvereinbarungen in der Bilanz zu erfassen sind, ausgenommen Leasingverhältnisse mit einer Laufzeit von maximal zwölf Monaten sowie Leasingverhältnisse, die geringwertige Vermögenswerte zum Gegenstand haben (Wahlrecht). Für den Leasinggeber unterscheidet IFRS 16 für Bilanzierungszwecke weiterhin zwischen Finance Leasing und Operate Leasing.

Der IASB hat weitere hier nicht aufgeführte Änderungen von Rechnungslegungsnormen verabschiedet (IFRS 4, IAS 12), die nicht angewendet werden und auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Zalando keinen Einfluss haben.

## 03.5 KONZERNANHANG

IASB-Datum des Inkrafttretens	Übernahme durch EU	Voraussichtliche Auswirkungen
01.01.2018 (01.01.2017 für die Änderungen an IFRS 12), vorzeitige Anwendung auf Einzelbasis zulässig	Nein	Aus der Anwendung werden sich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss ergeben.
01.01.2017, vorzeitige Anwendung zulässig	Nein	Zalando wird den erweiterten Angabepflichten nachkommen.
01.01.2018, vorzeitige Anwendung zulässig	Nein	Aus der Anwendung werden sich geringfügige Auswirkungen auf den Konzernabschluss ergeben. Es wird voraussichtlich nicht zu einer vorzeitigen Anwendung kommen.
01.01.2018, vorzeitige Anwendung zulässig	Ja	Durch das neue Klassifizierungsmodell werden sich teilweise geringfügige Änderungen ergeben. Allerdings werden die Auswirkungen auf den Konzernabschluss nur unwesentlich sein. Entsprechend den Branchengepflogenheiten wird bei der Ermittlung von Wertminderungen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen das Ausfallrisiko der Kunden ab dem Zeitpunkt der Erfassung der Umsatzerlöse berücksichtigt. Dieses Vorgehen entspricht bereits dem Lifetime-ECL-Ansatz (ECL = erwarteter Kreditverlust) gemäß IFRS 9. Die Änderungen betreffend das Hedge Accounting werden zu Erleichterungen bei der Beurteilung der Wirksamkeit von Sicherungsbeziehungen und der Designation von Grund- und Sicherungsgeschäften führen. Es wird nicht zu einer vorzeitigen Anwendung kommen.
01.01.2018, vorzeitige Anwendung zulässig	Ja	Die Anwendung von IFRS 15 wird keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss von Zalando haben. Weder gibt es abweichende Zeitpunkte der Erfüllung der Leistungsverpflichtungen, noch abweichende Muster der Leistungserfüllung. Des Weiteren werden bestimmte Anforderungen, z. B. die Bemessung der als realisiert anzusehenden Umsatzerlöse mittels Erwartungswertbetrachtung, bereits umgesetzt. Es wird voraussichtlich nicht zu einer vorzeitigen Anwendung kommen.
01.01.2018, vorzeitige Anwendung zulässig	Nein	Aus der Anwendung werden sich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss ergeben. Es wird in Übereinstimmung zur Entscheidung über die vorzeitige Anwendung von IFRS 15 auch nicht zu einer vorzeitigen Anwendung der korrespondierenden Klarstellungen kommen.
01.01.2019, vorzeitige Anwendung zulässig	Nein	Der neue Standard wird wesentliche Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben. Die Erfassung von Nutzungsrecht und Leasingverbindlichkeit aus den bisher als Operate-Leasing-Verhältnis erfassten Verträgen wird zu einer Bilanzverlängerung führen. Dies wird zum Umstellungszeitpunkt einen einmaligen Effekt auf bestimmte Bilanzkennzahlen, insbesondere die Eigenkapitalquote und den Verschuldungsgrad haben. Des Weiteren wird es aufgrund der zu erfassenden Zinsaufwendungen zu einer Belastung des Finanzergebnisses kommen. Hingegen wird das EBIT verbessert. Zudem werden die Anhangangaben ausgeweitet. Zalando wird die Ausnahmeregelungen, soweit zulässig, in Anspruch nehmen. Dies betrifft insbesondere geringwertige und kurzfristige Leasingverträge sowie die Lizenzierung von Software. Es wird voraussichtlich nicht zu einer vorzeitigen Anwendung kommen. Grundsätzlich gelten die Vorschriften für alle im Anhang unter 03.5.8 (5.) Sonstige Angaben – Operate-Leasing-Verhältnisse angegebene Leasingzahlungen.

#### 03.5.4 GRUNDSÄTZE DER KONSOLIDIERUNG

##### **KONSOLIDIERUNGSKREIS**

Die Anzahl der im Konsolidierungskreis einbezogenen Tochterunternehmen hat sich im Geschäftsjahr 2016 durch Neugründungen und Akquisitionen von 24 (Vorjahr) auf 32 erhöht. Die im Geschäftsjahr 2016 abgeschlossenen Akquisitionen waren nicht wesentlich.

##### **STICHTAG DES KONZERNABSCHLUSSES**

Der vorliegende Konzernabschluss umfasst das Geschäftsjahr 2016 auf Basis der Berichtsperiode vom 1. Januar bis 31. Dezember 2016. Die einbezogenen Unternehmen haben – abgesehen von gründungsbedingten Rumpfgeschäftsjahren – ebenfalls ein dem Kalenderjahr entsprechendes Geschäftsjahr.

##### **RECHNUNGSLEGUNGSMETHODEN**

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

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

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

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

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

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

**WÄHRUNGSUMRECHNUNG**

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

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

Die Vermögenswerte und Schulden von Tochterunternehmen, deren funktionale Währungen nicht dem Euro entsprechen, werden zu dem am Berichtsstichtag einschlägigen Kurs umgerechnet. Die Erträge und Aufwendungen der Gesamtergebnisrechnungen werden gemäß IAS 21.40 zum Jahresdurchschnittskurs in Euro umgerechnet. Die Umrechnungsdifferenzen, die sich 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.

## UMRECHNUNGSKURSE

→ 51

	ISO-Code	Stichtagskurs		Jahresdurchschnittskurs	
		31.12.2016	31.12.2015	2016	2015
Britische Pfund	GBP	0,8562	0,7340	0,8195	0,7258
Dänische Kronen	DKK	7,4344	7,4626	7,4452	7,4587
Norwegische Kronen	NOK	9,0863	9,6030	9,2906	8,9496
Polnische Zloty	PLN	4,4103	4,2639	4,3632	4,1841
Schwedische Kronen	SEK	9,5525	9,1895	9,4689	9,3535
Schweizer Franken	CHF	1,0739	1,0835	1,0902	1,0679
US-Dollar	USD	1,0541	1,0887	1,1069	1,1095

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

Immaterielle Vermögenswerte werden zu fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten bewertet. Die Neubewertungsmethode wird nicht angewandt. Sämtliche immaterielle Vermögenswerte, mit Ausnahme der Marken- und Domainrechten, weisen eine begrenzte Nutzungsdauer auf. Sie werden linear über die wirtschaftliche Nutzungsdauer von drei bis acht Jahren abgeschrieben. Die Buchwerte der Marken- und Domainrechten sind aus Konzernsicht unwesentlich. Die Abschreibungsdauer und die Abschreibungsmethode werden bei immateriellen Vermögenswerten mit einer



begrenzten Nutzungsdauer mindestens zum Ende jeder Berichtsperiode überprüft. Änderungen der Restbuchwerte bzw. der jeweiligen Nutzungsdauern werden in der Bemessung der Abschreibungsbeträge prospektiv berücksichtigt. Sämtliche immateriellen Vermögenswerte werden auf eine mögliche Wertminderung überprüft, sofern Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass der immaterielle Vermögenswert wertgemindert sein könnte (das Gleiche gilt für nach der Equity-Methode bilanzierte Finanzanlagen).

Selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte werden in Höhe ihrer Entwicklungskosten aktiviert, wenn die Aktivierungskriterien gemäß IAS 38 erfüllt sind, d. h. 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.

Aktivierte 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. Forschungskosten werden als Aufwand in der Periode ihrer Entstehung verbucht. Bis zum Zeitpunkt der Fertigstellung erfolgt unabhängig vom Vorliegen von Anzeichen einer Wertminderung einmal jährlich eine Wertminderungsprüfung. Gleiches gilt für erworbene Geschäfts- oder Firmenwerte und immaterielle Vermögenswerte mit unbegrenzter Nutzungsdauer.

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

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

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

Für den wesentlichen Teil der zu testenden Vermögenswerte übersteigt der Nutzungswert den Buchwert, sodass auf die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts abzüglich Kosten der Veräußerung verzichtet wird (IAS 36.19). Lediglich bei Transaktionen mit zeitlicher Nähe zum Abschlussstichtag wird in der Regel auf den beizulegenden Zeitwert abzüglich Kosten der Veräußerung abgestellt. Der Nutzungswert wird bei Zalando auf Basis der abgestimmten Planungsberichte und der darin enthaltenen Budget-Forecasts bestimmt. Es wird eine konstante jährliche Wachstumsrate unterstellt und für die Abzinsung ein risikoäquivalenter Kapitalkostensatz vor Steuern verwendet. Die Länge der Detailplanungsphase orientiert sich an der (Rest-)Nutzungsdauer der zu testenden Vermögenswerte und beträgt maximal fünf Jahre. Bei erworbenem Geschäfts- oder Firmenwert und

bei immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer wird diese um eine ewige Rente erweitert.

Die zu testenden Vermögenswerte sind aus Sicht des Konzerns unwesentlich und betreffen Einheiten außerhalb des Kerngeschäfts von Zalando. Gleiches gilt für die sich daraus insgesamt ergebenden Wertminderungen.

### 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:

NUTZUNGSDAUER	→ 52
	<b>Jahre</b>
Einbauten	11 – 17
Technische Anlagen und Maschinen	5 – 15
Betriebs- und Geschäftsausstattung	2 – 15

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

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

### WERTMINDERUNG VON 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 Bilanz nach kurz- und langfristigen Vermögenswerten und Schulden.

Ein Vermögenswert ist als kurzfristig einzustufen, wenn:

- die Realisierung innerhalb des normalen Geschäftszyklus erwartet wird oder der Vermögenswert zum Verkauf oder Verbrauch innerhalb dieses Zeitraums gehalten wird,
- die Realisierung des Vermögenswerts innerhalb von zwölf Monaten nach dem Abschlussstichtag erwartet wird oder

- es sich um Zahlungsmittel oder Zahlungsmitteläquivalente handelt, es sei denn, der Tausch oder die Nutzung des Vermögenswerts zur Erfüllung einer Verpflichtung sind für einen Zeitraum von mindestens zwölf Monaten eingeschränkt.

Alle anderen Vermögenswerte werden als langfristig eingestuft.

Eine Schuld ist als kurzfristig einzustufen, wenn:

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

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

#### **LEASINGVERHÄLTNISSE – KONZERN ALS LEASINGNEHMER**

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

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

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

#### **ERTRAGSTEUERN**

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

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

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

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

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

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

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

#### **VORRÄTE**

Die als Vorräte bilanzierten Handelswaren werden gemäß IAS 2 zu Anschaffungskosten angesetzt. Die Anschaffungskosten werden auf Basis einer Einzelbewertung der Zugänge aus Sicht des Beschaffungsmarkts 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 Vertriebskosten dar. Risiken aus überdurchschnittlicher Lagerdauer und/oder geminderter Verwertbarkeit wurden

durch angemessene Abwertungen im Nettoveräußerungswert berücksichtigt. Wenn die Gründe, die zu einer Abwertung der Handelswaren geführt haben, weggefallen sind, ist eine entsprechende Wertaufholung zu erfassen.

## FINANZINSTRUMENTE

### ALLGEMEINES

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

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

- ausgereichte Kredite und Forderungen,
- bis zur Endfälligkeit zu haltende Finanzinvestitionen,
- 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 Zeitwertes der zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerte werden erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfasst. Die Übernahme der erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfassten Wertschwankungen in das Periodenergebnis erfolgt erst zum Zeitpunkt des Abgangs oder im Falle einer Wertminderung des Vermögenswerts. Sofern bei Finanzinvestitionen in Eigenkapitalinstrumente kein auf einem aktiven Markt notierter Preis vorliegt und ihr beizulegender Zeitwert nicht verlässlich ermittelbar ist, erfolgt die Bewertung zu Anschaffungskosten. Im Falle einer Wertminderung wird eine Abwertung auf den Barwert der zukünftigen Cashflows vorgenommen.

#### WERTMINDERUNG VON FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTEN

Der Konzern ermittelt zu jedem Abschlussstichtag, ob Anhaltspunkte für eine Wertminderung eines finanziellen Vermögenswerts oder einer Gruppe von finanziellen Vermögenswerten vorliegen. Ein finanzieller Vermögenswert oder eine Gruppe von finanziellen Vermögenswerten gilt nur dann als wertgemindert, wenn sich objektive Hinweise auf eine negative Veränderung der künftigen Cashflows des finanziellen Vermögenswerts oder der Gruppe der finanziellen Vermögenswerte ergeben. Wertberichtigungen zur Berücksichtigung von Wertminderungen sind erfolgswirksam zu erfassen. Erhöht oder verringert sich die 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 länder-spezifischen Wertberichtigungsätzen auf Basis von erwarteten Ausfallrisiken und Überfälligkeiten ermittelt werden.

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

#### FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

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

Finanzielle Verbindlichkeiten fallen in eine der beiden folgenden Kategorien:

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

Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten umfassen die zu Handelszwecken gehaltenen finanziellen Verbindlichkeiten sowie andere finanzielle Verbindlichkeiten, die bei ihrem erstmaligen Ansatz als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet klassifiziert werden. Darunter fallen insbesondere derivative Finanzinstrumente, die nicht als Sicherungsinstrument zu einer Sicherungsbeziehung designed 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 werden als finanzielle Verbindlichkeiten in der Bilanz gezeigt, wenn ihr beizulegender Zeitwert negativ ist.

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

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

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

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

Soweit ein Cashflow Hedge effektiv ist, werden die Änderungen des beizulegenden Zeitwerts des Sicherungsinstruments erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfasst. Die Änderungen des beizulegenden Zeitwerts des ineffektiven Teils des Sicherungsinstruments werden sofort erfolgswirksam im Periodenergebnis berücksichtigt. Die aus Sicherungsmaßnahmen resultierenden Gewinne und Verluste bleiben zunächst im Eigenkapital stehen und sind später in 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 Wechselkursschwankungen abzusichern. Diese Fälle werden – sofern die Bedingungen des Hedge Accounting erfüllt sind – als Cashflow Hedge bilanziert. Eine erfolgswirksame Umbuchung des im sonstigen Ergebnis erfassten Betrags erfolgt erst bei der Realisation des Grundgeschäfts. Das sonstige Ergebnis wird im Fall der Absicherung von kontrahierten Warenbeschaffungsgeschäften über den Materialaufwand ausgebucht. Der Anteil des sonstigen Ergebnisses, der auf die Absicherung des Umsatzes gerichtet ist, wird über die Umsatzerlöse erfolgswirksam gebucht.

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

### BEMESSUNG DES BEIZULEGENDEN ZEITWERTS

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

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

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

Für Devisentermingeschäfte wird der beizulegende Zeitwert auf Basis der am Abschlussstichtag geltenden aktuellen Referenzkurse der Europäischen Zentralbank unter Berücksichtigung von

Terminauf- und -abschlägen für die jeweilige Restlaufzeit des Kontrakts im Vergleich zum kontrahierten Devisenkurs ermittelt. Die Bewertung der Zinssicherungsinstrumente erfolgt unter Abzinsung zukünftig erwarteter Cashflows mithilfe marktkonformer Diskontierungssätze, die für die Restlaufzeit der Kontrakte gelten.

## RÜCKSTELLUNGEN

### ALLGEMEINES

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

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

### RÜCKBAUVERPFLICHTUNGEN

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

## ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGEN

### ALLGEMEINES

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

Für die an Führungskräfte gewährten anteilsbasierten Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente erfasst Zalando einen Aufwand in Höhe des beizulegenden Zeitwerts der zugesagten 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.

### 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 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 Vergütung zum Zusagezeitpunkt aus. Diese werden, unabhängig davon, ob die Markt- oder Nicht-Ausübungsbedingungen erfüllt sind, als ausübbar betrachtet, vorausgesetzt, alle sonstigen Dienstbedingungen sind erfüllt.

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.

#### **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 Anwartschaftsbewertungsverfahrens (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, denen Geschäfte zugrunde liegen, die voraussichtlich aufgrund der Rücksendung nicht abgeschlossen werden, werden ausgebucht.

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

#### **ZUWENDUNGEN DER ÖFFENTLICHEN HAND**

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

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

### 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 erwarteten 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.

### 03.5.7 ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN- GESAMTERGEBNISRECHNUNG UND -BILANZ



Mehr Informationen  
Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung  
S. 133

#### (1.) UMSATZERLÖSE

UMSATZERLÖSE

→ 53

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2016	01.01.– 31.12.2015
Erträge aus dem Verkauf von Handelswaren	3.553,1	2.923,0
Erträge aus übrigen Dienstleistungen	85,9	35,1
<b>Summe</b>	<b>3.639,0</b>	<b>2.958,2</b>

Zalando konnte die Umsatzerlöse in allen Märkten deutlich steigern. Die Umsatzerlöse sind um 23,0 % gestiegen. Die Umsatzentwicklung geht überwiegend auf eine größere Anzahl an Bestellungen und einen größeren Kundenstamm zurück.

#### (2.) UMSATZKOSTEN

UMSATZKOSTEN

→ 54

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2016	01.01.– 31.12.2015
Sachkosten	1.964,3	1.571,9
Personalkosten	65,2	52,2
<b>Summe</b>	<b>2.029,6</b>	<b>1.624,0</b>

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

Der Materialaufwand im Konzern beträgt insgesamt 1.823,4 Mio. EUR (Vorjahr: 1.467,4 Mio. EUR).

Zalando erzielte im Geschäftsjahr 2016 ein Bruttoergebnis vom Umsatz in Höhe von 1.609,4 Mio. EUR (Vorjahr: 1.334,1 Mio. EUR).

#### (3.) VERTRIEBSKOSTEN

VERTRIEBSKOSTEN

→ 55

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2016	01.01.– 31.12.2015
Sachkosten	1.005,2	936,8
Personalkosten	218,4	182,1
<b>Summe</b>	<b>1.223,7</b>	<b>1.118,9</b>

Die Vertriebskosten sind 2016 um 104,8 Mio. EUR auf 1.223,7 Mio. EUR gestiegen und beinhalten Fulfillmentkosten in Höhe von 847,8 Mio. EUR (Vorjahr: 767,0 Mio. EUR) sowie Marketingkosten in Höhe von 375,9 Mio. EUR (Vorjahr: 351,9 Mio. EUR). Das Fulfillmentkostenverhältnis in Prozent vom Umsatz verbesserte sich 2016 gegenüber dem Vorjahr um 2,6 Prozentpunkte von 25,9 % auf 23,3 %. Hauptgrund für diese Entwicklung sind niedrigere Paymentkosten, da sich im Vorjahr Wertberichtigungen für betrugsbehaftete Forderungen negativ auf die Fulfillmentkosten ausgewirkt hatten. Zalando hat seitdem die Steuerung der Zahlungsoptionen weiter verbessert und arbeitet für eine bessere Überwachung betrügerischen Handelns bei der Bonitätsprüfung von Kunden mit einem neuen Dienstleister zusammen, was zu einem Rückgang der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen führte.

#### (4.) VERWALTUNGSKOSTEN

VERWALTUNGSKOSTEN

→ 56

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2016	01.01.– 31.12.2015
Sachkosten	71,8	46,6
Personalkosten	119,5	82,4
<b>Summe</b>	<b>191,3</b>	<b>129,0</b>

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

#### (5.) SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE

Die sonstigen betrieblichen Erträge in Höhe von 16,7 Mio. EUR (Vorjahr: 10,2 Mio. EUR) betreffen im Wesentlichen Änderungen des beizulegenden Zeitwerts eines Derivats infolge der Beteiligung am Verkaufserlös bebauter Grundstücke Dritter (s. Anhangangabe 03.5.7 (28.)). Die in diesem Zusammenhang erfassten Erträge beliefen sich auf 10,6 Mio. EUR (Vorjahr: 2,0 Mio. EUR).

#### (6.) SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen in Höhe von 4,1 Mio. EUR (Vorjahr: 7,0 Mio. EUR) resultieren insbesondere aus periodenfremden Aufwendungen sowie den Vergütungen für den Aufsichtsrat.

**(7.) FINANZERGEBNIS**

FINANZERGEBNIS

→ 57

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2016	01.01.– 31.12.2015
Zinsertrag	2,1	1,2
davon aus zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten	3,2	0,8
davon aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0,3	0,2
davon aus sonstigen Finanzinstrumenten	-1,4	0,2
davon sonstiger Zinsertrag	0,0	0,0
Zinsaufwand	-11,8	-6,1
davon aus finanziellen Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	-6,5	-4,9
davon aus zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten	-2,6	-0,7
davon sonstiger Zinsaufwand	-2,5	-0,5
davon aus der Aufzinsung langfristiger Rückstellungen	-0,1	-0,0
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bilanzierten Finanzanlagen	-3,6	-1,6
Übriges Finanzergebnis	-0,7	3,5
davon aus Sicherungsgeschäften	-0,6	2,4
davon aus Währungseffekten	-0,2	1,2
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-14,1</b>	<b>-3,0</b>

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

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

**(8.) STEUERN VOM EINKOMMEN UND ERTRAG**

Als Steuern vom Einkommen und Ertrag sind die in den einzelnen Ländern gezahlten oder geschuldeten latenten Steuern und Steuern vom Einkommen und Ertrag erfasst. Die Steuern vom Einkommen und Ertrag setzen sich dabei aus Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer, Solidaritätszuschlag und den entsprechenden ausländischen Einkommen- und Ertragsteuern zusammen. Der Körperschaftsteuersatz in Deutschland für den Veranlagungszeitraum 2016 betrug unter Berücksichtigung des Solidaritätszuschlags wie im Vorjahr 15,8 %. Der maßgebliche Gewerbesteuersatz lag unverändert zum Vorjahr bei 14,7 %. Hieraus ergibt sich ein effektiver Konzernsteuersatz von 30,5 % (Vorjahr: 30,5 %).



Laufende und latente Steuern sind der folgenden Tabelle zu entnehmen.

STEUERN VOM EINKOMMEN UND ERTRAG

→ 58

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2016	01.01.– 31.12.2015
Latente Steuern	-47,9	47,1
Laufende Steuern im Inland	-24,5	-12,2
<b>Summe</b>	<b>-72,5</b>	<b>34,9</b>

Zalando hat in der Vergangenheit Verluste erwirtschaftet, die als Verlustvorträge geeignet sind, die Steuerlast in zukünftigen Geschäftsjahren zu mindern. Zum Abschlussstichtag verfügt der Zalando-Konzern über körperschaftsteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 98,0 Mio. EUR (Vorjahr: 193,6 Mio. EUR) sowie über gewerbesteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 75,5 Mio. EUR (Vorjahr: 179,5 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.

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 0,3 Mio. EUR (Vorjahr: 16,9 Mio. EUR).

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

#### STEUERÜBERLEITUNGSRECHNUNG

→ 59

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2016	01.01.– 31.12.2015
Ergebnis vor Steuern	192,9	86,6
Ertragsteuersatz Konzern	30,5 %	30,5 %
Erwarteter Steueraufwand (-)/ Steuerertrag (+)	-58,8	-26,4
Steueranteil für:		
steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	-6,8	-5,6
Aktivierung bisher nicht angesetzter Verlustvorräte	0,0	52,3
bisher nicht angesetzte und nicht genutzte steuerliche Verlustvorräte	-3,8	16,9
at-Equity bilanzierte Finanzanlagen	-1,1	-0,5
Periodenfremde Steueraufwendungen (-)/ Steuererträge (+)	-0,2	-0,3
Steuersatzabweichungen	-1,5	-0,5
davon Anteil von Tochtergesellschaften mit höheren Steuersätzen	0,0	0,0
davon Anteil von Tochtergesellschaften mit niedrigeren Steuersätzen	-1,5	-0,5
Steuersatzänderungen	0,0	-0,2
Sonstiges	-0,2	-0,7
<b>Ertragsteueraufwand laut Konzern-Gesamtergebnisrechnung</b>	<b>-72,5</b>	<b>34,9</b>
<i>Effektiver Steuersatz</i>	<i>37,6 %</i>	<i>-40,3 %</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 dem konstanten Periodenergebnis im Vergleich zum Vorjahr nicht verändert.

ERGEBNIS JE AKTIE (EPS) UNVERWÄSSERT → 60

	01.01.–31.12.2016	01.01.–31.12.2015
Periodenergebnis (in Mio. EUR)	120,5	121,5
Unverwässerte gewichtete durchschnittliche Aktienanzahl (in Mio. Stück)	247,2	246,2
<b>Gesamt (in EUR)</b>	<b>0,49</b>	<b>0,49</b>

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

ERGEBNIS JE AKTIE (EPS) VERWÄSSERT → 61

	01.01.–31.12.2016	01.01.–31.12.2015
Periodenergebnis (in Mio. EUR)	120,5	121,5
Verwässerte gewichtete durchschnittliche Aktienanzahl (in Mio. Stück)	256,3	254,2
<b>Gesamt (in EUR)</b>	<b>0,47</b>	<b>0,48</b>

Bei der Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie wurden im Geschäftsjahr 2016 zusätzlich Mitarbeiteroptionen und Verträge, die in Stammaktien erfüllt werden können, beachtet. In die Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie sind solche anteilsbasierten Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente jedoch nicht eingeflossen, die eine zum Abschlussstichtag noch nicht erreichte Erfolgsbedingung enthalten. Die im Geschäftsjahr 2016 unter dem SOP 2014 und dem EIP gewährten Optionen wurden daher bei der Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie nicht berücksichtigt.

**(10.) PERSONALAUFWAND**PERSONALAUFWAND → 62

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2016	01.01.–31.12.2015
Löhne und Gehälter	390,5	266,5
Sozialabgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	67,2	50,1
davon für Altersversorgung	0,3	0,2
<b>Summe</b>	<b>457,7</b>	<b>316,6</b>

Im Geschäftsjahr 2016 waren im Konzern durchschnittlich 11.036 angestellte Mitarbeiter (Vorjahr: 9.205) beschäftigt. Die Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung sind um 7,3 Mio. EUR auf 30,2 Mio. EUR (Vorjahr: 22,9 Mio. EUR) gestiegen.

**(11.) IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE**

Die immateriellen Vermögenswerte haben sich wie folgt entwickelt:

ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE 2016

→ 63

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

## ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE 2015

→ 64

IN MIO. EUR	Aktivierte Entwick- lungskosten	Gewerbliche Schutzrechte, ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen	Geschäfts- oder Firmenwert	Geleistete Anzahlungen und in Ent- wicklung befindliche Vermögens- werte	Summe
<b>Anschaffungs- und Herstellungskosten</b>					
<b>Stand 01.01.2015</b>	<b>34,4</b>	<b>18,3</b>	<b>0,0</b>	<b>2,6</b>	<b>55,3</b>
Zugänge	13,9	15,2	0,0	9,2	38,3
Umbuchungen	1,7	0,3	0,0	-2,0	0,0
<b>Stand 31.12.2015</b>	<b>50,0</b>	<b>33,8</b>	<b>0,0</b>	<b>9,8</b>	<b>93,6</b>
<b>Abschreibungen</b>					
<b>Stand 01.01.2015</b>	<b>14,7</b>	<b>11,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>26,3</b>
Zugänge	12,2	6,3	0,0	0,0	18,5
<b>Stand 31.12.2015</b>	<b>26,9</b>	<b>17,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>44,8</b>
<b>Buchwerte</b>					
<b>Stand 31.12.2014</b>	<b>19,7</b>	<b>6,7</b>	<b>0,0</b>	<b>2,6</b>	<b>29,0</b>
<b>Stand 31.12.2015</b>	<b>23,1</b>	<b>15,9</b>	<b>0,0</b>	<b>9,8</b>	<b>48,8</b>

Die Zugänge entfallen mit 57,7 Mio. EUR (Vorjahr: 23,1 Mio. EUR) in erster Linie auf aktivierte Entwicklungskosten, wovon 36,4 Mio. EUR (Vorjahr: 9,2 Mio. EUR) in den geleisteten Anzahlungen und den in Entwicklung befindlichen Vermögenswerten enthalten sind. Es handelt sich dabei im Wesentlichen um Herstellungskosten für selbst erstellte Software.

Forschungskosten wurden unmittelbar erfolgswirksam erfasst.

Da keine rechtlichen, regulatorischen, vertraglichen, wettbewerbsbedingten, wirtschaftlichen oder anderen Faktoren vorliegen, die die Nutzungsdauer beschränken würden, weisen neben dem Geschäfts- oder Firmenwert (siehe unten) Markenrechte und Domains in Höhe von 1,3 Mio. EUR (Vorjahr: 0,7 Mio. EUR) eine unbegrenzte Nutzungsdauer auf.

In der Berichtsperiode wurden planmäßige Abschreibungen in Höhe von 27,8 Mio. EUR (Vorjahr: 18,5 Mio. EUR) vorgenommen. Davon sind 4,2 Mio. EUR (Vorjahr: 0,7 Mio. EUR) in den Umsatzkosten, 19,5 Mio. EUR (Vorjahr: 13,4 Mio. EUR) in den Vertriebskosten und 4,1 Mio. EUR (Vorjahr: 4,4 Mio. EUR) in den Verwaltungskosten erfasst.

#### ÜBERPRÜFUNG DES GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTS AUF WERTMINDERUNG (IMPAIRMENT-TEST)

Die ZALANDO SE hat im Jahr 2016 die Tradebyte GmbH erworben und erstmals zum 10. Mai 2016 vollkonsolidiert. Der sich aus der Kaufpreisallokation ergebende Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von 13,6 Mio. EUR wurde der zahlungsmittelgenerierenden Einheit Tradebyte zugeordnet.

Der erzielbare Betrag der zahlungsmittelgenerierenden Einheit wurde auf Grundlage des beizulegenden Zeitwerts abzüglich der Kosten der Veräußerung ermittelt. Der beizulegende Zeitwert abzüglich der Kosten der Veräußerung wurde dabei aufgrund der mangelnden Verfügbarkeit von Marktpreisen und Level-1-Inputverfahren i. S. d. IFRS 13 auf Basis der Anwendung eines DCF-Verfahrens (Level 3) ermittelt.

Die wesentlichen Annahmen, die die Grundlage für die Cashflow-Prognosen für den Zeitraum des zugrunde liegenden Geschäftsplans (Detailplanungszeitraum 2017–2018; technische Übergangsphase 2019–2030) bilden, lauten wie folgt:

- Umsatzwachstum: schrittweises Absinken der Wachstumsraten über den Detailplanungszeitraum hinaus (2019–2030),
- EBIT-Entwicklung: schrittweiser Anstieg der EBIT-Marge über den Detailplanungszeitraum (bis 2022) hinaus auf die erwartete operative Zielmarge,
- langfristiges Umsatzwachstum: 1 %,
- WACC nach Steuern 10,88 %.

Der erzielbare Betrag übersteigt den Buchwert um 11,0 Mio. EUR. Unseres Erachtens ist es sehr unwahrscheinlich, dass eine Änderung der oben dargestellten wesentlichen Annahmen dazu führt, dass der Buchwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit seinen erzielbaren Betrag übersteigt. Hierzu müsste beispielsweise der WACC um 4 Prozentpunkte steigen oder die operative Zielmarge nachhaltig um 5,5 Prozentpunkte verfehlt werden.

**(12.) SACHANLAGEN**

Die Sachanlagen haben sich wie folgt entwickelt:

## ENTWICKLUNG DER SACHANLAGEN 2016

→ 65

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

## ENTWICKLUNG DER SACHANLAGEN 2015

→ 66

IN MIO. EUR	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Bauten auf fremden Grundstücken	Geleistete Anzahlungen und in Entwicklung befindliche Vermögenswerte	Summe
<b>Anschaffungs- und Herstellungskosten</b>					
<b>Stand 01.01.2015</b>	<b>75,3</b>	<b>57,5</b>	<b>0,0</b>	<b>1,1</b>	<b>133,9</b>
Zugänge	4,2	16,4	0,4	12,0	33,0
Abgänge	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Umbuchungen	21,0	-20,9	0,3	-0,4	0,0
<b>Stand 31.12.2015</b>	<b>100,5</b>	<b>53,0</b>	<b>0,7</b>	<b>12,7</b>	<b>166,9</b>
<b>Abschreibungen</b>					
<b>Stand 01.01.2015</b>	<b>7,4</b>	<b>15,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>22,9</b>
Zugänge	7,1	8,7	0,0	0,0	15,8
Umbuchungen	1,2	-1,4	0,2	0,0	0,0
<b>Stand 31.12.2015</b>	<b>15,7</b>	<b>22,8</b>	<b>0,2</b>	<b>0,0</b>	<b>38,7</b>
<b>Buchwerte</b>					
<b>Stand 31.12.2014</b>	<b>67,9</b>	<b>42,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,1</b>	<b>111,0</b>
<b>Stand 31.12.2015</b>	<b>84,8</b>	<b>30,2</b>	<b>0,5</b>	<b>12,7</b>	<b>128,2</b>

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

Die planmäßigen Abschreibungen der Sachanlagen beliefen sich auf 20,4 Mio. EUR (Vorjahr: 15,8 Mio. EUR). Davon sind 2,6 Mio. EUR (Vorjahr: 2,2 Mio. EUR) in den Umsatzkosten, 14,2 Mio. EUR (Vorjahr: 10,9 Mio. EUR) in den Vertriebskosten und 3,6 Mio. EUR (Vorjahr: 2,7 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 12,9 Mio. EUR (Vorjahr: 13,0 Mio. EUR), die einer Verfügungsbeschränkung unterliegen. Darüber hinaus wird der langfristige Anteil des Marktwerts eines Derivats aus der Beteiligung am Verkaufserlös bebauter Grundstücke Dritter (10,9 Mio. EUR; Vorjahr: 2,0 Mio. EUR) ausgewiesen.

Die langfristigen nicht finanziellen Vermögenswerte resultieren aus der periodischen Abgrenzung von Aufwendungen für bereits geleistete Zahlungen.



**(14.) NACH DER EQUITY-METHODE BILANZIERTE FINANZANLAGEN**

Zalando hat in der Berichtsperiode seine Anteile an assoziierten Unternehmen erhöht. Im Wesentlichen betrifft diese Erhöhung den Erwerb einer weiteren Beteiligung von 16,4 % an Anatwine Ltd., Cheltenham, Großbritannien. Der Erwerb umfasste sowohl bestehende als auch infolge einer Kapitalerhöhung neu ausgegebene Anteile an Anatwine.

Der Anstieg des Buchwerts infolge des Erwerbs weiterer Anteile an Anatwine Ltd. wurde durch anteilige Verluste (3,6 Mio. EUR, Vorjahr: 1,6 Mio. EUR) teilweise egalisiert.

Anatwine Ltd. bietet Integrationslösungen an, die es Modemarken ermöglichen, ihre Ware über Online-Marktplätze zu verkaufen.

**(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 576,9 Mio. EUR (Vorjahr: 493,5 Mio. EUR) ausgewiesen.

Auf Vorräte und den Herausgabeanspruch aus erwarteten Retouren wurden Wertminderungen in Höhe von 82,9 Mio. EUR (Vorjahr: 71,4 Mio. EUR) gebildet. Die Aufwendungen für Wertminderungen auf Vorräte betragen im Berichtsjahr 95,3 Mio. EUR (Vorjahr: 79,8 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:

**ENTWICKLUNG DER WERTMINDERUNGEN AUF FORDERUNGEN  
AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN** → 67

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2016	01.01.–31.12.2015
<b>Kumulierte Wertminderungen zum 01.01.</b>	<b>132,9</b>	<b>63,3</b>
Zuführungen pauschalierter Einzelwertberichtigung	28,1	80,9
Verbräuche	-82,1	-11,4
Auflösungen	-7,0	0,0
Wechselkurseffekte und sonstige Änderungen	-0,2	0,1
<b>Kumulierte Wertminderungen zum 31.12.</b>	<b>71,7</b>	<b>132,9</b>

Die Zuführungen zu den Wertminderungen betrugen im Berichtsjahr 28,1 Mio. EUR (Vorjahr: 80,9 Mio. EUR). Von den zum 31. Dezember des Vorjahres bestehenden Wertminderungen wurden 82,1 Mio. EUR (Vorjahr: 11,4 Mio. EUR) in Anspruch genommen und 7,0 Mio. EUR (Vorjahr: 0 Mio. EUR) aufgelöst. Darüber hinaus beliefen sich die Forderungsverluste für uneinbringliche Forderungen im Geschäftsjahr auf 89,4 Mio. EUR (Vorjahr: 24,1 Mio. EUR).

Die Wertminderungen gingen deutlich zurück, da sich im Vorjahr ein höheres Niveau von betrügerischem Handeln negativ auf die Wertminderungen auswirkte. Zalando hat seitdem die Steuerung der Zahlungsoptionen weiter verbessert und arbeitet zur besseren Überwachung betrügerischen Handelns bei der Bonitätsprüfung von Kunden mit einem neuen Dienstleister zusammen. Die Maßnahmen führten im Ergebnis zu einem Rückgang der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

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

#### (17.) KURZFRISTIGE SONSTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE UND SONSTIGE NICHT FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen finanziellen Vermögenswerte in Höhe von 245,8 Mio. EUR (Vorjahr: 175,9 Mio. EUR) beinhalten im Wesentlichen Finanzanlagen mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als drei und weniger als zwölf Monaten in Höhe von 220,0 Mio. EUR (Vorjahr: 155,0 Mio. EUR) sowie den Marktwert von Sicherungsinstrumenten (7,3 Mio. EUR; Vorjahr: 3,8 Mio. EUR), siehe Anhangangabe 03.5.7 (28.).

Die sonstigen nicht finanziellen Vermögenswerte in Höhe von 133,1 Mio. EUR (Vorjahr: 66,7 Mio. EUR) beinhalten überwiegend Forderungen aus Umsatzsteuer in Höhe von 59,6 Mio. EUR (Vorjahr: 21,0 Mio. EUR), den Herausgabanspruch aus erwarteten Retouren in Höhe von 46,7 Mio. EUR (Vorjahr: 34,5 Mio. EUR) sowie Abgrenzungsposten mit 13,5 Mio. EUR (Vorjahr: 4,9 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.

##### ZAHLUNGSMITTEL UND ZAHLUNGSMITTELÄQUIVALENTE

→ 68

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2016	01.01.–31.12.2015
Geldmarktfonds	477,9	439,7
Bankguthaben	439,6	391,5
Kurzfristige Geldanlagen	55,0	145,0
Kassenbestand	0,1	0,0
<b>Summe</b>	<b>972,6</b>	<b>976,2</b>

**(19.) EIGENKAPITAL**

Die Muttergesellschaft des Zalando-Konzerns hat zum Abschlussstichtag 247.255.868 (Vorjahr: 247.059.518) auf den Inhaber lautende Stammaktien ohne Nennbetrag (Stückaktien) ausgegeben. Jede Aktie repräsentiert einen anteiligen Betrag des Gezeichneten Kapitals von 1,00 EUR und berechtigt zu einer Stimme in der Hauptversammlung der Gesellschaft.

Das Gezeichnete Kapital der Muttergesellschaft wurde im Laufe des Geschäftsjahres 2016 durch teilweise Ausnutzung des Genehmigten Kapitals 2013 um insgesamt 0,2 Mio. EUR auf 247,2 Mio. EUR erhöht. Es ist voll eingezahlt.

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

## GENEHMIGTES UND BEDINGTES KAPITAL

→ 69

	Betrag in Mio. EUR	Anzahl der Stückaktien	Zweck
Genehmigtes Kapital 2013	2,9	2.865.775	Bedienung von Bezugsrechten aus den COPs und dem SOP 2011 bis 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 Options-schuldverschreibungen bis zum 01.06.2020
Bedingtes Kapital 2016	5,1	5.098.440	Bedienung von Bezugsrechten aus dem EIP 2016

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

Das Grundkapital der ZALANDO SE wurde um bis zu 5.098.440 EUR gegen Bar- bzw. Sacheinlage durch die Ausgabe von bis zu 5.098.440 neuen auf den Inhaber lautenden Stückaktien mit einem Anteil am Grundkapital von 1,00 EUR zur Erfüllung der Bezugsrechte auf Aktien der Gesellschaft bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2016). Das Bedingte Kapital 2016 dient der Erfüllung von gemäß Beschluss der Jahreshauptversammlung vom 31. Mai 2016 teilweise als Komponente von Wertsteigerungsrechten gewährten Bezugsrechten.

Die Kapitalrücklage beträgt 1.161,0 Mio. EUR (Vorjahr: 1.140,9 Mio. EUR). Im Berichtsjahr erfolgten Beitragszuführungen aus anteilsbasierten Vergütungen nach IFRS 2 in Höhe von 19,9 Mio. EUR (Vorjahr: 17,9 Mio. EUR).

In den sonstigen Rücklagen sind die Effekte aus dem Cashflow Hedging in Höhe von -2,3 Mio. EUR (Vorjahr: 1,9 Mio. EUR) sowie dazugehörige latente Steuern in Höhe von 1,0 Mio. EUR (Vorjahr:

–0,6 Mio. EUR) erfasst. Aufgrund von Cashflow Hedging wurden im Berichtsjahr aus den Sonstigen Rücklagen Erträge in Höhe von 3,6 Mio. EUR (Vorjahr: –6,7 Mio. EUR) in die Umsatzerlöse sowie Aufwendungen in Höhe von 0,1 Mio. EUR (Vorjahr: Erträge in Höhe von 1,4 Mio. EUR) in die Umsatzkosten umgebucht. Zusätzlich wurden im Berichtsjahr Aufwendungen in Höhe von 0,2 Mio. EUR (Vorjahr: Aufwendungen 0,2 Mio. EUR) aus Zinssicherungsinstrumenten in das Finanzergebnis umgebucht.

Im Dezember 2016 hat die ZALANDO SE 20.000 eigene Anteile mit einem durchschnittlichen Kurs von 34,63 EUR zurückgekauft, was einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von 20.000 EUR und somit 0,01 % des Grundkapitals entspricht. Die bis zum 31. Dezember 2016 zurückgekauften Anteile belaufen sich auf einen rechnerischen Anteil am Grundkapital von 70.000 EUR und damit auf 0,03 % des Grundkapitals.

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

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 fünf Arten von Vergütungszusagen: erstens die „Call Option Programs“ (nachfolgend kurz: COPs), zweitens das „Stock Option Program 2011“ (nachfolgend kurz: SOP 2011), drittens das „Stock Option Program 2013“ (nachfolgend kurz: SOP 2013), viertens das „Stock Option Program 2014“ (nachfolgend kurz: SOP 2014) und fünftens das „Equity Incentive Program“ (nachfolgend kurz: EIP). Nachfolgend werden die wesentlichen Programme erläutert.

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

Zudem hat Zalando alle Mitarbeiter zur Teilnahme am Programm „Share Invest“ berechtigt. Gleiches gilt für das „Share Bonus“-Programm, sofern Mitarbeiter nicht am EIP teilnehmen. Das „Share Invest“-Programm sieht den selbstfinanzierten Erwerb von Aktien der Gesellschaft durch die Teilnehmer (Investment-Aktien) und die Gewährung von sogenannten Matching-Aktien an der Gesellschaft basierend auf dem Erwerb von Investment-Aktien (Matching-Aktien) durch die Gesellschaft vor. Nach einer einjährigen Erwerbsperiode und einer zweijährigen Haltedauer gewährt die Gesellschaft dem jeweiligen Teilnehmer für die vom Teilnehmer erworbenen Investment-Aktien

Matching-Aktien in Höhe von 50 % der innerhalb der Erwerbsperiode erworbenen Investment-Aktien, sofern der jeweilige Teilnehmer noch bei Zalando angestellt ist und zu diesem Zeitpunkt noch die relevanten Investment-Aktien hält.

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

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

#### 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 verdienen. 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:

ENTWICKLUNG DER IM RAHMEN DES SOP 2011  
AUSGEGEBENEN OPTIONEN

→ 70

	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)
<b>Zum 01.01.2015 ausstehende Optionen</b>	<b>3.085.500</b>	<b>5,65</b>
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	355.300	5,65
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
<b>Zum 31.12.2015 ausstehende Optionen</b>	<b>2.730.200</b>	<b>5,65</b>
<b>Zum 31.12.2015 ausübbar</b> Optionen	<b>1.720.400</b>	<b>5,65</b>
<b>Zum 01.01.2016 ausstehende Optionen</b>	<b>2.730.200</b>	<b>5,65</b>
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	187.000	5,65
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
<b>Zum 31.12.2016 ausstehende Optionen</b>	<b>2.543.200</b>	<b>5,65</b>
<b>Zum 31.12.2016 ausübbar</b> Optionen	<b>1.870.000</b>	<b>5,65</b>

Die von der Gesellschaft ausgegebenen Optionen sind mit Eintreten der Unverfallbarkeit ausübbar.

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

Die Vorstandsmitglieder können die Optionsrechte in 60 Teiltranchen über einen Zeitraum von fünf Jahren 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 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 hat sich im Berichtszeitraum folgendermaßen entwickelt:

ENTWICKLUNG DER IM RAHMEN DES SOP 2013  
AUSGEGEBENEN OPTIONEN

→ 71

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

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

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

#### SOP 2014

Das SOP 2014 berechtigt führende Mitglieder des unter dem Vorstand angesiedelten Managements zum Bezug von insgesamt 6.732.000 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, 30,48 EUR und 31,60 EUR je Option. Jede Option berechtigt den Begünstigten zum Erwerb eines Anteils.

Die Begünstigten können die Optionsrechte in 16 Teiltranchen über einen Zeitraum von vier 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 vier Jahre. Die Begünstigten können ausübare 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:

ENTWICKLUNG DER IM RAHMEN DES SOP 2014 AUSGEGEBENEN OPTIONEN

→ 72

	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)
<b>Zum 01.01.2015 ausstehende Optionen</b>	<b>5.310.800</b>	<b>17,72</b>
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	–
<b>Zum 31.12.2015 ausstehende Optionen</b>	<b>6.468.554</b>	<b>19,13</b>
<b>Zum 31.12.2015 ausübbar Optionen</b>	<b>1.828.789</b>	<b>18,32</b>
<b>Zum 01.01.2016 ausstehende Optionen</b>	<b>6.468.554</b>	<b>19,13</b>
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	342.450	31,60
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	215.485	22,91
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
<b>Zum 31.12.2016 ausstehende Optionen</b>	<b>6.595.520</b>	<b>19,65</b>
<b>Zum 31.12.2016 ausübbar Optionen</b>	<b>3.450.009</b>	<b>18,90</b>

Der gewichtete Durchschnitt der restlichen Vertragslaufzeit der ausstehenden Optionen (gemeint ist der Zeitraum bis zum Verfalltag der Optionen) beträgt zum Abschlussstichtag sechs Jahre und sieben Monate (Vorjahr: sieben Jahre und acht Monate).

Der gewichtete durchschnittliche beizulegende Zeitwert einer im Berichtszeitraum unter dem SOP 2014 neu gewährten Option beträgt 7,10 EUR (Vorjahr: 8,86 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:

## PARAMETER DES SOP 2014

→ 73

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2016	01.01.–31.12.2015
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (EUR)	29,23	27,80
Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (EUR)	31,60	24,87
Erwartete Volatilität (%)	36,2	35,3
Erwartete Optionslaufzeit (Jahre)	4	4,1
Erwartete Dividenden (%)	0,0	0,0
Fristenäquivalenter risikoloser Zinssatz (%)	0,0	-0,1
Wahrscheinlichkeit für das Erreichen des Leistungsziels (%)	95,2	94,5

Die in die Bewertung einfließenden Parameter wurden folgendermaßen bestimmt: Der herangezogene Anteilswert wurde unter Berücksichtigung der Handelskurse der Zalando-Aktie bestimmt. Die in das Modell einfließende erwartete Volatilität basiert in erster Linie auf historischen Kursbewegungen der Zalando-Aktie. Die erwartete Optionslaufzeit wurde mit Blick auf die in IFRS 2.B18 enthaltenen Faktoren zur frühzeitigen Ausübung bestmöglich geschätzt. Der fristenäquivalente, risikolose Zinssatz wurde mithilfe der Svensson-Methode errechnet. Die Wahrscheinlichkeit, mit der die Leistungsbedingung voraussichtlich erfüllt wird, wurde so weit wie möglich anhand von Marktannahmen bestimmt.

### EIP

Das EIP wurde Vorstandmitgliedern verbundener Unternehmen, Führungskräften sowie ausgewählten Leistungsträgern der Gesellschaft und verbundener Unternehmen im Geschäftsjahr 2016 gewährt.

Der Vorstand ist bis 30. Mai 2021 ermächtigt, durch Gewährung von Bezugsrechten auf Aktien (Performance Shares) und Wertsteigerungsrechten mit Bezugsrechten auf Aktien (Performance Options) insgesamt bis zu 5.098.440 Bezugsrechte auf bis zu 5.098.440 Stückaktien der Gesellschaft mit einem Anteil am Grundkapital von 1,00 EUR auszugeben. Die im Rahmen des EIP ausgegebenen Optionen berechtigen die Teilnehmer jährlich zum Erhalt einer Kombination aus Performance Shares und Performance Options, abhängig von dem dem jeweiligen Teilnehmer gewährten Gesamtbetrag in Euro (die jährliche Gewährung) sowie von der Entscheidung des Teilnehmers, wie die jährliche Gewährung zwischen Performance Shares und Performance Options aufgeteilt werden soll und ob die Performance Options als ATM Performance Options oder OTM Performance Options gewährt werden sollen.

Im Rahmen des EIP-Programms sind die Teilnehmer zum Erwerb eines Portfolios aus Performance Shares und Performance Options berechtigt. Bei den Performance Options wird zwischen ATM (at the money) Performance Options und OTM (out of the money) Performance Options unterschieden. Die Performance Options sehen lediglich im Fall einer Steigerung des Unternehmenswerts eine Auszahlung vor. Die Höhe der Wertsteigerung wird in Abhängigkeit davon ermittelt, ob es sich um ATM oder OTM Performance Options handelt. Das Management von Zalando ist bestrebt, die Performance Shares und Performance Options in Anteilen zu erfüllen.

Der Wert der Option und daher das Umtauschverhältnis des gewährten Zielbetrags in Performance Shares und Performance Options obliegt Zalando. Die Festlegung basiert auf der Fair-Value-Bewertung gemäß dem Black-Scholes-Modell. Das Optionsportfolio besteht aus Performance Shares sowie entweder ATM Performance Options oder OTM Performance Options. Die Performance Shares, ATM Performance Shares und OTM Performance Shares unterscheiden sich nur hinsichtlich des Ausübungspreises. Die Performance Shares haben einen Ausübungspreis von 1,00 EUR, die ATM Performance Options einen Ausübungspreis, der dem volumengewichteten 60-Handelstage-Durchschnittskurs vor dem Tag der Gewährung (Basispreis) entspricht, und die OTM Performance Shares haben einen Ausübungspreis von 120 % des Basispreises. Die Führungskräfte müssen nur den Ausübungspreis der Performance Shares tatsächlich bezahlen. Die Ausübungspreise bilden den Ausgangspunkt für die Ermittlung der Wertsteigerung.

Die Möglichkeit zur Ausübung der Optionen ist an mehrere Bedingungen geknüpft: Erstens an den Verbleib des Teilnehmers im Unternehmen innerhalb des Erdienungszeitraums, zweitens die Erfüllung der im EIP enthaltenen Leistungsbedingungen und drittens an die Verstreichung der Stillhaltefrist.

Die Begünstigten können die Optionsrechte jeweils in vier Tranchen über einen Zeitraum von zwölf Monaten erdienen. Die Dienstbedingung einer Tranche ist erfüllt, wenn der Begünstigte über den Erdienungszeitraum der Tranche bei Zalando angestellt ist. Die Leistungsbedingung setzt voraus, dass Zalando in einem am Tag der Gewährung beginnenden Zeitraum von vier Jahren ein vertraglich geregeltes Umsatzwachstum erreicht. Wird das vertragliche Umsatzziel nicht erreicht,

verfallen die Optionen ersatzlos. Die Stillhaltefrist beginnt am Tag der Optionsgewährung. Sie beträgt vier Jahre. Die Begünstigten können ausübbar Options nach dem Ablauf der Stillhaltefrist in einem Zeitraum von vier Jahren innerhalb bestimmter Zeitfenster ausüben.

Bei der Ausübung der Optionen wird für jede der Optionen der Differenzbetrag zwischen dem Kurs der Zalando-Aktie am Ausübungstag und dem jeweiligen Ausübungspreis berechnet. Der Differenzbetrag wird in Zalando-Aktien beglichen. Maßgeblich für die Ermittlung der Anzahl der Zalando-Aktien ist der Kurs der Zalando-Aktie am Ausübungstag. Übersteigt die Anzahl die von der Hauptversammlung genehmigte Anzahl an Aktien, wird der übersteigende Teil bar ausgezahlt.

Der gewichtete durchschnittliche beizulegende Zeitwert eines im Berichtszeitraum unter dem EIP neu gewährten Performance Share beträgt 22,42 EUR. Der gewichtete durchschnittliche beizulegende Zeitwert einer im Berichtszeitraum unter dem EIP neu gewährten ATM Performance Option beträgt 5,59 EUR und von einer OTM Performance Option 4,24 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:

## PARAMETER EIP 2016

→ 74

	01.01.–31.12.2016
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (EUR)	24,61
Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis Performance Share (EUR)	1,0
Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis ATM Performance Option (EUR)	27,1
Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis OTM Performance Option (EUR)	32,52
Erwartete Volatilität (%)	36,0
Erwartete Optionslaufzeit (Jahre)	4,0
Erwartete Dividenden (%)	0,0
Fristenäquivalenter risikoloser Zinssatz (%)	–0,6
Wahrscheinlichkeit für das Erreichen des Leistungsziels (%)	95,1

Die in die Bewertung einfließenden Parameter wurden folgendermaßen bestimmt: Der herangezogene Anteilswert wurde unter Berücksichtigung der Handelskurse der Zalando-Aktie bestimmt. Die in das Modell einfließende erwartete Volatilität basiert in erster Linie auf historischen Kursbewegungen der Zalando-Aktie. Die erwartete Optionslaufzeit wurde mit Blick auf die in IFRS 2.B18 enthaltenen Faktoren zur frühzeitigen Ausübung bestmöglich geschätzt. Der fristenäquivalente, risikolose Zinssatz wurde mithilfe der Svensson-Methode errechnet. Die Wahrscheinlichkeit, mit der die Leistungsbedingung voraussichtlich erfüllt wird, wurde so weit wie möglich anhand von Marktannahmen bestimmt.

## FÜR ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGSZUSAGEN ERFASSTER GESAMTAUFWAND

In den Geschäftsjahren 2016 und 2015 wurden aus anteilsbasierten Vergütungszusagen insgesamt folgende Aufwendungen erfasst:

## AUFWENDUNGEN AUS ANTEILSBASIERTEN VERGÜTUNGEN

→ 75

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2016	01.01.–31.12.2015
Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	19,9	17,9
<b>Erfasster Gesamtaufwand</b>	<b>19,9</b>	<b>17,9</b>

## (21.) RÜCKSTELLUNGEN

Die Entwicklung der Rückstellungen für das Berichtsjahr stellt sich wie folgt dar:

## ENTWICKLUNG DER RÜCKSTELLUNGEN

→ 76

IN MIO. EUR	01.01.2016	Verbrauch	Zuführung	Zinsaufwand	31.12.2016
Rückbauverpflichtungen	8,5	0,0	3,1	0,2	11,8
Sonstige Rückstellungen	0,6	0,1	2,0	0,0	2,6
<b>Summe</b>	<b>9,1</b>	<b>0,1</b>	<b>5,1</b>	<b>0,2</b>	<b>14,4</b>

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 2016 auf:

## RÜCKSTELLUNGEN NACH FRISTIGKEIT

→ 77

IN MIO. EUR	Restlaufzeit			Gesamt
	bis 1 Jahr	1–5 Jahre	über 5 Jahre	
Rückbauverpflichtungen	0,0	0,9	10,9	11,8
Sonstige Rückstellungen	1,7	0,5	0,3	2,6
<b>Summe</b>	<b>1,7</b>	<b>1,4</b>	<b>11,2</b>	<b>14,4</b>

## (22.) ZUWENDUNGEN DER ÖFFENTLICHEN HAND

Die Zuwendungen resultieren ausschließlich aus Aufwandszuschüssen für Personalkosten und waren zum 31. Dezember 2016 in voller Höhe in Anspruch genommen. 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 274,8 Mio. EUR auf 920,5 Mio. EUR erhöht.

Zum 31. Dezember 2016 hatten bestimmte Lieferanten ihre Forderungen gegen Zalando in einem Umfang von 282,3 Mio. EUR im Rahmen von Reverse-Factoring-Verträgen an verschiedene Factoring-Anbieter übertragen (31. Dezember 2015: 170,9 Mio. EUR). Der Ausweis dieser Positionen erfolgt in der Bilanz unter Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen enthalten Verbindlichkeiten in fremder Währung im Wert von 31,1 Mio. EUR zum Abschlussstichtag (Vorjahr: 12,2 Mio. EUR).

Die erhaltenen Anzahlungen betreffen Kundenanzahlungen auf Bestellungen.

**(24.) KURZFRISTIGE SONSTIGE NICHT FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN,  
SONSTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN UND VERBINDLICHKEITEN  
AUS STEUERN VOM EINKOMMEN UND ERTRAG**

Die kurzfristigen sonstigen nicht finanziellen Verbindlichkeiten in Höhe von 86,7 Mio. EUR (Vorjahr: 66,1 Mio. EUR) resultieren überwiegend aus Verbindlichkeiten aus Umsatzsteuer in Höhe von 43,3 Mio. EUR (Vorjahr: 39,5 Mio. EUR), Gutscheinverbindlichkeiten in Höhe von 17,3 Mio. EUR (Vorjahr: 11,2 Mio. EUR) sowie Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern in Höhe von 13,1 Mio. EUR (Vorjahr: 9,4 Mio. EUR). Die Verbindlichkeiten aus dem Verkauf von Geschenkgutscheinen werden in Höhe der erwarteten Inanspruchnahme angesetzt.

Die kurzfristigen sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten in Höhe von 69,0 Mio. EUR (Vorjahr: 71,8 Mio. EUR) beinhalten im Wesentlichen die Rückerstattungsverpflichtungen gegenüber Kunden in Höhe von 34,9 Mio. EUR (Vorjahr: 46,1 Mio. EUR) aus Retouren sowie kreditorische Debitoren in Höhe von 22,8 Mio. EUR (Vorjahr: 20,4 Mio. EUR).

**(25.) FINANZVERBINDLICHKEITEN**

Die Finanzverbindlichkeiten bestehen gegenüber Kreditinstituten und dienen der Finanzierung der Logistikstandorte. Nähere Ausführungen finden sich unter der Anhangangabe 03.5.8 (1.)

**(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 275,8 Mio. EUR (Vorjahr: 119,4 Mio. EUR) erwirtschaftet. Hauptgrund für den höheren Mittelzufluss aus dem operativen Geschäft war neben dem Anstieg des Ergebnisses vor Steuern (von 86,6 Mio. EUR im Vorjahr auf 192,9 Mio. EUR im Berichtsjahr) der höhere Mittelzufluss aus

dem Nettoumlaufvermögen. Die Erhöhung der Ertragsteuerzahlungen und die Mittelabflüsse aus Umsatzsteuerforderungen wirkten sich gegenläufig aus.

Die Kapitalbindung im Nettoumlaufvermögen ging im Vergleich zum Vorjahr zurück und wirkte sich somit positiv auf den Cashflow aus. Das Nettoumlaufvermögen, das sich aus den Vorräten, den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden zusammensetzt, verringerte sich zum 31. Dezember 2016 auf niedrige –127,6 Mio. EUR (Vorjahr: –2,6 Mio. EUR).

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

Im Ergebnis gingen die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente im Geschäftsjahr um 3,6 Mio. EUR zurück, sodass Zalando zum 31. Dezember 2016 über Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente in Höhe von 972,6 Mio. EUR verfügte.

Der frei verfügbare Cashflow ist im Vergleich zum Vorjahr um 21,1 Mio. EUR von 42,6 Mio. EUR auf 63,7 Mio. EUR gestiegen. Ausschlaggebend für die Verbesserung sind der höhere Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit sowie der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit. Somit steht ausreichend Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit für die Finanzierung operativer und strategischer Investitionen zur Verfügung.

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 2016 um 61,4 Mio. EUR erhöht. Der Anstieg beruht im Wesentlichen auf dem Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit.

**(27.) LATENTE STEUERN**

Zu den Stichtagen der Berichts- und der Vergleichsperiode ergeben sich die nachfolgend dargestellten aktiven und passiven latenten Steuern:

## ZUORDNUNG UND HERKUNFT VON LATENTEN STEUERN

→ 78

IN MIO. EUR	Aktive latente Steuern		Passive latente Steuern		Saldo	
	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015
Immaterielle Vermögenswerte	1,9	0,1	-20,6	-10,6	-18,7	-10,5
Sachanlagen	0,0	0,0	-3,4	-2,8	-3,4	-2,8
Vorräte	0,0	0,0	-2,5	-1,2	-2,5	-1,2
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0,2	1,0	-6,7	-1,6	-6,6	-0,6
Rückstellungen	3,2	2,4	0,0	0,0	3,2	2,4
Sonstige finanzielle und nicht finanzielle Verbindlichkeiten	5,0	1,7	-0,2	0,0	4,8	1,6
Verlustvorräge	21,7	57,8	0,0	0,0	21,7	57,8
<b>Summe</b>	<b>31,9</b>	<b>63,0</b>	<b>-33,5</b>	<b>-16,3</b>	<b>-1,5</b>	<b>46,7</b>
<b>Saldierung</b>	<b>-30,3</b>	<b>-15,5</b>	<b>30,3</b>	<b>15,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Bilanzierung aktiver und passiver latenter Steuern</b>	<b>1,6</b>	<b>47,5</b>	<b>-3,1</b>	<b>-0,8</b>	<b>-1,5</b>	<b>46,7</b>

Erfolgsneutrale Veränderungen beizulegender Zeitwerte von zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten (Cashflow Hedges) hatten einen eigenkapitalerhöhenden Effekt aus latenten Steuern in Höhe von 0,9 Mio. EUR (Vorjahr: -0,6 Mio. EUR), der im sonstigen Ergebnis enthalten ist.

Von den aktiven latenten Steuern auf Verlustvorräge entfallen im Berichtsjahr 2016 21,4 Mio. EUR (Vorjahr: 57,1 Mio. EUR) auf die ZALANDO SE und 0,4 Mio. EUR (Vorjahr: 0,7 Mio. EUR) auf die Tochtergesellschaft zLabels GmbH. Die jeweiligen Aktivierungen basieren auf den erwarteten steuerlichen Ergebnissen im Planungszeitraum.



## (28.) FINANZINSTRUMENTE

BUCH- UND MARKTWERTE VON FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTEN  
UND VERBINDLICHKEITEN 2016

→ 79

Wertansatz Bilanz nach IAS 39						
IN MIO. EUR	Kategorie gemäß IAS 39*	Buchwert zum 31.12.2016	Fortge- führte Anschaf- fungs- kosten	Beizu- legender Zeitwert erfolgs- neutral	Beizu- legender Zeitwert erfolgs- wirksam	Beizu- legender Zeitwert zum 31.12.2016**
<b>Aktiva</b>						
Zahlungsmittel und Zahlungsmittel- äquivalente	LaR	972,6	972,6	-	-	-
Forderungen aus Liefe- rungen und Leistungen	LaR	216,0	216,0	-	-	-
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	246,7	246,7	-	-	-
Derivative Finanz- instrumente in einer Hedge-Beziehung	n. a.	7,3	-	6,2	1,1	7,3
Sonstige derivative Finanzinstrumente	FVtPL	12,8	-	12,8	-	12,8
<b>Passiva</b>						
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	920,5	920,5	-	-	-
Finanzverbindlichkeiten	FLAC	14,4	14,4	-	-	15,5
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	61,8	61,8	-	-	-
Derivative Finanz- instrumente in einer Hedge-Beziehung	n. a.	9,5	-	9,3	0,2	9,5

\*) LaR – Loans and Receivables (Kredite und Forderungen)  
 FLAC – Financial Liabilities measured at Amortized Cost (Verbindlichkeiten bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten)  
 FVtPL – Fair Value through Profit and Loss (erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert)  
 n. a. – keiner Kategorie zugeordnet

\*\*) Die Gesellschaft hat die Erleichterungsvorschrift des IFRS 7.29 in Anspruch genommen und ist davon ausgegangen, dass bei den zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzten kurzfristigen finanziellen Vermögenswerten bzw. Verbindlichkeiten der Buchwert in etwa dem beizulegenden Zeitwert entspricht.

BUCH- UND MARKTWERTE VON FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTEN  
UND VERBINDLICHKEITEN 2015

→ 80

Wertansatz Bilanz nach IAS 39						
IN MIO. EUR	Kategorie gemäß IAS 39*	Buchwert zum 31.12.2015	Fortge- führte Anschaf- fungs- kosten	Beizu- legender Zeitwert erfolgs- neutral	Beizu- legender Zeitwert erfolgs- wirksam	Beizu- legender Zeitwert zum 31.12.2015*
<b>Aktiva</b>						
Zahlungsmittel und Zahlungsmittel- äquivalente	LaR	976,2	976,2	-	-	-
Forderungen aus Liefe- rungen und Leistungen	LaR	149,7	149,7	-	-	-
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	187,6	187,6	-	-	-
Derivative Finanz- instrumente in einer Hedge-Beziehung	n. a.	3,8	-	2,9	0,9	3,8
Sonstige derivative Finanzinstrumente	FVtPL	2,0	-	2,0	-	2,0
<b>Passiva</b>						
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 Hedge-Beziehung	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)  
 FVtPL – Fair Value through Profit and Loss (erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert)  
 n. a. – keiner Kategorie zugeordnet

\*\*) Die Gesellschaft hat die Erleichterungsvorschrift des IFRS 7.29 in Anspruch genommen und ist davon ausgegangen, dass bei den zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzten kurzfristigen finanziellen Vermögenswerten bzw. Verbindlichkeiten der Buchwert in etwa dem beizulegenden Zeitwert entspricht.

Am Abschlussstichtag hat Zalando Devisentermingeschäfte in Britischen Pfund, Norwegischen Kronen, Polnischen Zloty, Schwedischen Kronen, Schweizer Franken und US-Dollar sowie Zinsswaps in Euro gehalten.

Die Nominal- und Marktwerte der am Abschlussstichtag bestehenden derivativen Finanzinstrumente stellen sich wie folgt dar:

NOMINAL- UND MARKTWERTE DER DERIVATIVEN FINANZINSTRUMENTE → 81

IN MIO. EUR	Marktwert					
	Nominalwert	Vermögen			Nominalwert	Marktwert
	31.12.2016	31.12.2016	Schulden	Summe	31.12.2015	31.12.2015
Devisentermingeschäfte in einer Hedge-Beziehung	1.104,4	7,3	9,2	-1,9	295,5	3,1
Zinsswaps in einer Hedge-Beziehung	8,8	0,0	0,3	-0,3	11,0	-0,4
<b>Summe</b>	<b>1.113,3</b>	<b>7,3</b>	<b>9,5</b>	<b>-2,2</b>	<b>306,5</b>	<b>2,7</b>

Die Nominalwerte entsprechen der Summe aller unsaldierten Kauf- und Verkaufsbeträge derivativer Finanzgeschäfte. Die ausgewiesenen Marktwerte entsprechen dem beizulegenden Zeitwert. Die beizulegenden Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente wurden ohne Berücksichtigung von gegenläufigen Wertentwicklungen aus den Grundgeschäften berechnet.

Die Marktwerte der Zinsswaps in einer Hedge-Beziehung werden in der Bilanz unter den sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten bzw. Vermögenswerten ausgewiesen.

Die Marktwerte für die Devisentermingeschäfte in einer Hedge-Beziehung werden in der Bilanz unter den sonstigen kurzfristigen oder langfristigen finanziellen Vermögenswerten bzw. Verbindlichkeiten ausgewiesen.

Für den Fall, dass sämtliche Vertragspartner ihren Verpflichtungen aus den Devisentermingeschäften nicht nachkommen, besteht für den Konzern zum Abschlussstichtag kein Ausfallrisiko (Vorjahr: 3,0 Mio. EUR).

Die am Abschlussstichtag bestehenden Devisentermingeschäfte haben alle eine Restlaufzeit von bis zu 13 Monaten.

Im Berichtsjahr wurden Aufwendungen aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert von Finanzinstrumenten, die als Cashflow Hedge designiert sind, in Höhe von -3,1 Mio. EUR (Vorjahr: +1,8 Mio. EUR) erfolgsneutral im Eigenkapital verrechnet.

### NETTOGEWINNE /-VERLUSTE AUS FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTEN UND FINANZIELLEN VERBINDLICHKEITEN

Die Nettogewinne/-verluste aus finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten beinhalten Effekte aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert von Derivaten, die nicht Teil einer Sicherungsbeziehung sind, und Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts weiterer Finanzinstrumente sowie Zinszahlungen. Darüber hinaus enthalten die Nettogewinne/-verluste Effekte aus Wertminderungen, Wertaufholungen, Ausbuchungen und Wechselkursänderungen von ausgereichten Krediten und Forderungen sowie zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete Verbindlichkeiten.

#### NETTOGEWINNE /-VERLUSTE AUS FINANZINSTRUMENTEN 2016

→ 82

IN MIO. EUR	Erfolgswirksam aus der Folgebewertung					Gesamt 2016
	Erfolgswirksam aus Zinsen	zum beizulegenden Zeitwert	Währungsumrechnung	Wertberichtigungen	Erfolgswirksam aus Abgang	
Kredite und Forderungen	-0,5	0,0	-0,9	-28,1	5,1	-24,4
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	0,1	10,6	0,0	0,0	0,0	10,8
Verbindlichkeiten der Kategorie bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten	-6,5	0,0	-0,1	0,0	0,0	-6,6
<b>Summe</b>	<b>-6,9</b>	<b>10,6</b>	<b>-0,9</b>	<b>-21,1</b>	<b>-1,9</b>	<b>-20,2</b>

#### NETTOGEWINNE /-VERLUSTE AUS FINANZINSTRUMENTEN 2015

→ 83

IN MIO. EUR	Erfolgswirksam aus der Folgebewertung					Gesamt 2016
	Erfolgswirksam aus Zinsen	zum beizulegenden Zeitwert	Währungsumrechnung	Wertberichtigungen	Erfolgswirksam aus Abgang	
Kredite und Forderungen	0,3	0,0	0,4	-80,9	-24,1	-104,3
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	2,0
Verbindlichkeiten der Kategorie bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten	-5,0	0,0	-0,2	0,0	0,0	-5,2
<b>Summe</b>	<b>-4,7</b>	<b>2,0</b>	<b>0,2</b>	<b>-80,9</b>	<b>-24,1</b>	<b>-107,5</b>

## FAIR-VALUE-HIERARCHIE

Zum Abschlussstichtag wurden finanzielle Vermögenswerte und finanzielle Verbindlichkeiten, bewertet zum beizulegenden Zeitwert, gehalten. Diese Finanzinstrumente sind in eine dreistufige Fair-Value-Hierarchie eingeordnet.

Für Finanzinstrumente, die regelmäßig zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, stellt der Konzern fest, ob Umgliederungen innerhalb der Hierarchiestufen zu veranlassen sind. Diese Feststellung erfolgt anhand einer Neubeurteilung des Inputfaktors der niedrigsten Stufe, der für die Bewertung erheblich ist, zum Ende jeder Berichtsperiode.

Die derivativen Finanzinstrumente, die sich in einer Sicherungsbeziehung befinden, sind wie im Vorjahr der Stufe 2 zugeordnet. Die Devisenterminkontrakte werden auf der Basis von beobachtbaren Devisenkassakursen der Europäischen Zentralbank und den Zinsstrukturkurven der entsprechenden Währungen bewertet. Die Bewertung von Zinssicherungsinstrumenten erfolgt durch Abzinsung der zukünftig zu erwartenden Cashflows, wobei laufzeitäquivalente Marktzinssätze zur Abzinsung herangezogen werden. Darüber hinaus gibt es keine Inputfaktoren, die nicht beobachtbar sind.

In den sonstigen finanziellen Vermögenswerten ist eine Beteiligung am Verkaufserlös bebauter Grundstücke Dritter enthalten. Die Bewertung erfolgte erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert, der einkommensbasiert (Level 3) ermittelt wurde. Der Wert zum 31. Dezember 2016 beträgt 12,8 Mio. EUR (Vorjahr: 2,0 Mio. EUR).

## SALDIERUNGEN

Zalando schließt gemäß den Globalnettingvereinbarungen der ISDA („International Swaps and Derivatives Association“) und anderen vergleichbaren nationalen Rahmenvereinbarungen Verträge für derivative Finanzinstrumente ab. Die Voraussetzungen nach IAS 32.42 für eine bilanzielle Saldierung der bilanzierten Finanzinstrumente werden in der Regel nicht erfüllt, da diese nur das Recht zur Saldierung im Falle von künftigen Ereignissen wie dem Ausfall einer der Vertragsparteien gewähren.

Nachfolgend werden die finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten dargestellt, die Gegenstand von Nettingvereinbarungen und ähnlichen Verträgen sind.

## SALDIERUNG VON FINANZINSTRUMENTEN 2016

→ 84

IN MIO. EUR	Brutto- beträge	Beträge, die in der Bilanz saldiert wurden	Nettobeträge, die in der Bilanz darge- stellt sind	Zugehörige Beträge, die in der Bilanz nicht saldiert wurden	Nettobe- träge zum 31.12.2016
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>					
Derivative finanzielle Vermögenswerte	7,3	0,0	7,3	7,1	0,2
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>					
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	9,5	0,0	9,5	7,1	2,3

## SALDIERUNG VON FINANZINSTRUMENTEN 2015

→ 85

IN MIO. EUR	Brutto- beträge	Beträge, die in der Bilanz saldiert wurden	Nettobeträge, die in der Bilanz darge- stellt sind	Zugehörige Beträge, die in der Bilanz nicht saldiert wurden	Nettobe- träge zum 31.12.2016
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>					
Derivative finanzielle Vermögenswerte	3,8	0,0	3,8	0,7	3,1
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>					
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	1,1	0,0	1,1	0,7	0,4

## 03.5.8 SONSTIGE ANGABEN

## (1.) RISIKEN AUS FINANZINSTRUMENTEN UND FINANZRISIKOMANAGEMENT

Zalando ist im Rahmen seiner gewöhnlichen Geschäftstätigkeit Ausfallrisiken, Liquiditätsrisiken und Marktrisiken (in erster Linie Währungs- und Zinsrisiken) ausgesetzt. Ziel des finanziellen Risikomanagements ist es, die aus der operativen Geschäftstätigkeit entstehenden Risiken durch den Einsatz ausgewählter derivativer und nichtderivativer Sicherungsinstrumente zu begrenzen. Die derivativen Finanzinstrumente werden im Konzern ausschließlich für die Zwecke des Risikomanagements eingesetzt. Ohne die Nutzung dieser Instrumente hätte Zalando höhere finanzielle Risiken zu verzeichnen. Die Steuerung der Risiken obliegt dabei dem Konzernmanagement.

Änderungen von Währungskursen und Zinssätzen können zu erheblichen Schwankungen der Marktwerte der eingesetzten Derivate führen. Daher sollten diese Marktwertschwankungen nicht isoliert von den gesicherten Grundgeschäften betrachtet werden, da Derivate und Grundgeschäfte im Hinblick auf ihre gegenläufige Wertentwicklung eine Einheit bilden.

## MARKTRISIKO

Das Marktrisiko resultiert aus Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts der künftigen Cashflows eines Finanzinstruments aufgrund von Änderungen der Marktpreise. Zu den Marktrisiken zählen Zinsrisiken, Währungsrisiken und sonstige Preisrisiken.

Das Währungsrisiko lässt sich in zwei weitere Arten unterteilen – in das Transaktionsrisiko und in das Translationsrisiko. Das Translationsrisiko beschreibt das Risiko von Veränderungen der Bilanz- und GuV-Positionen einer Tochtergesellschaft aufgrund von Wechselkursänderungen bei der Umrechnung der lokalen Einzelabschlüsse in die Konzernwährung. Die durch Währungsschwankungen verursachten Veränderungen aus der Translation von Bilanzpositionen werden im Eigenkapital abgebildet. Zalando ist in Verbindung mit den ausländischen Tochtergesellschaften in Polen und China einem Translationsrisiko ausgesetzt. Derzeit sichert Zalando das Translationsrisiko aus diesen Tochtergesellschaften nicht ab.

Das Transaktionsrisiko besteht darin, dass es aufgrund von Wechselkursschwankungen zu Wertänderungen von zukünftigen Fremdwährungszahlungen kommen kann. Zalando erwirtschaftet Umsatzerlöse in Fremdwährung einerseits und nimmt Beschaffungstransaktionen in Fremdwährung andererseits vor. Fremdwährungsrisiken sind diesen Geschäftstätigkeiten inhärent. Zur Absicherung der Währungsrisiken werden Devisentermingeschäfte eingesetzt. Der Abschluss und die Abwicklung von derivativen Finanzinstrumenten erfolgen grundsätzlich nach internen Richtlinien, die den Handlungsrahmen, die Verantwortlichkeiten sowie die Berichterstattung und die Kontrollen verbindlich festlegen.

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

Bei einer Aufwertung des Euro gegenüber den betrachteten Fremdwährungen zum 31. Dezember 2016 um 5 % wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 7,3 Mio. EUR (Vorjahr: 5,4 Mio. EUR) niedriger ausgefallen. Bei einer Abwertung des Euro um 5 % im Vergleich zu dem am 31. Dezember 2016 bestehenden Kurs wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 8,1 Mio. EUR (Vorjahr: 6,0 Mio. EUR) höher ausgefallen.

Die Währungen wirken sich wie folgt auf das Ergebnis aus:

FREMDWÄHRUNGSSENSITIVITÄTEN IN DER GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG 2016 → 86

IN MIO. EUR	Auswirkung auf das Ergebnis							Sons- tige	Summe
	CHF	GBP	NOK	PLN	SEK	USD			
<b>Wechselkurs zum 31.12.2016</b>	<b>1,0739</b>	<b>0,8562</b>	<b>9,0863</b>	<b>4,4103</b>	<b>9,5525</b>	<b>1,0541</b>		<b>-</b>	
Aufwertung um 5 %	-2,5	-1,0	-0,4	-0,9	-0,8	-1,3	-0,3		-7,3
Abwertung um 5 %	2,8	1,1	0,4	1,0	0,8	1,5	0,4		8,1

Die Rücklage für Derivate im Konzerneigenkapital wäre bei einer Aufwertung des Euro um 5 % im Vergleich zu dem am 31. Dezember 2016 bestehenden Kurs um 28,1 Mio. EUR höher (Vorjahr: 11,8 Mio. EUR höher) gewesen. Bei einer Abwertung des Euro um 5 % wäre diese Rücklage um 36,4 Mio. EUR niedriger (Vorjahr: 13,1 Mio. EUR niedriger) ausgefallen.

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

FREMDWÄHRUNGSSENSITIVITÄTEN IM SONSTIGEN ERGEBNIS 2016

→ 87

IN MIO. EUR	Auswirkung auf das Ergebnis							Sons- tige	Summe
	CHF	GBP	NOK	PLN	SEK	USD			
<b>Wechselkurs zum 31.12.2016</b>	<b>1,0739</b>	<b>0,8562</b>	<b>9,0863</b>	<b>4,4103</b>	<b>9,5525</b>	<b>1,0541</b>	-		
Aufwertung um 5 %	23,8	1,7	4,1	5,1	5,9	-5,9	-	34,6	
Abwertung um 5 %	-26,3	-1,8	-4,6	-5,6	-6,5	6,5	-	-38,2	

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

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

#### AUSFALLRISIKO

Unter Ausfallrisiko wird das Risiko des Zahlungsausfalls eines Kunden oder Vertragspartners verstanden. Etwaige Zahlungsausfälle führen zu Wertberichtigungen von Vermögenswerten, finanziellen Vermögenswerten oder Forderungen einer Wertberichtigung. Ausfallrisiken bestehen bei Zalando im Wesentlichen bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Dem Ausfallrisiko wird durch eine auf Erfahrungswerten basierende und die Altersstruktur berücksichtigende pauschalierte Einzelwertberichtigung Rechnung getragen. Uneinbringliche Forderungen werden vollständig einzelwertberichtigt.

Es besteht keine nennenswerte Konzentration des Ausfallrisikos.

Zusätzlich besteht für Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente dahingehend ein Ausfallrisiko, dass Finanzinstitute ihre Verpflichtungen nicht mehr erfüllen können. Die maximale Risikoposition entspricht den Buchwerten dieser finanziellen Vermögenswerte zum jeweiligen Abschlussstichtag. Die Gesellschaft begegnet diesem Risiko, indem sie ihre derivativen Finanzinstrumente und ihre Bankguthaben auf verschiedene Kreditinstitute mit hoher Bonität sowie Geldmarktfonds mit dem Rating (nach Standard & Poor's) AAA verteilt.



**LIQUIDITÄTSRISIKO**

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

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

Zur weiteren Reduzierung des Liquiditätsrisikos nutzt Zalando Reverse-Factoring-Verträge als zusätzliche Finanzierungsquelle, um die Zahlungsziele bei verschiedenen Finanzpartnern und Lieferanten zu verlängern und so das Umlaufvermögen zu verbessern. Im Rahmen dieser Verträge erwirbt der Factoring-Anbieter Forderungen des jeweiligen Lieferanten gegenüber Zalando. Der Ausweis dieser Positionen erfolgt in der Konzernbilanz unter Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden.

In den nachfolgenden Tabellen werden die vertraglich vereinbarten (undiskontierten) Zins- und Tilgungszahlungen der originären finanziellen Verbindlichkeiten sowie der derivativen Finanzinstrumente mit negativen Zeitwerten dargestellt. Einbezogen wurden alle Instrumente, die am 31. Dezember 2016 bzw. am 31. Dezember 2015 im Bestand waren und für die bereits Zahlungen vertraglich vereinbart waren. Planzahlen für zukünftige neue Verbindlichkeiten wurden dabei nicht berücksichtigt. Die variablen Zinszahlungen aus den Finanzinstrumenten wurden unter Zugrundelegung der zuletzt vor dem 31. Dezember 2016 bzw. 31. Dezember 2015 fixierten Zinssätze ermittelt. Jederzeit rückzahlbare finanzielle Verbindlichkeiten sind immer dem frühestmöglichen Zeitpunkt zugeordnet.

**ZAHLUNGEN AUS FINANZIELLEN VERBINDLICHKEITEN UND  
DERIVATIVEN FINANZINSTRUMENTEN 2016**

→ 88

IN MIO. EUR	Buchwert	Cashflows 2017		Cashflows 2018 – 2021		Cashflows 2022 ff.	
	31.12.2016	Zinsen	Tilgung	Zinsen	Tilgung	Zinsen	Tilgung
Finanzverbindlichkeiten	14,4	0,4	3,2	0,8	11,2	0,0	0,0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	920,5	1,4	920,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	71,3	0,1	69,0	0,2	2,3	0,0	0,0
davon aus Derivaten	9,5	0,1	9,2	0,2	0,0	0,0	0,0
<b>Summe</b>	<b>1.006,2</b>	<b>1,9</b>	<b>992,8</b>	<b>1,0</b>	<b>13,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

ZAHLUNGEN AUS FINANZIELLEN VERBINDLICHKEITEN UND  
DERIVATIVEN FINANZINSTRUMENTEN 2015

→ 89

IN MIO. EUR	Buchwert	Cashflows 2016		Cashflows 2017–2020		Cashflows 2022 ff.	
	31.12.2015	Zinsen	Tilgung	Zinsen	Tilgung	Zinsen	Tilgung
Finanzverbindlichkeiten	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
<b>Summe</b>	<b>737,4</b>	<b>1,5</b>	<b>720,9</b>	<b>1,5</b>	<b>13,8</b>	<b>0,2</b>	<b>2,7</b>

**KAPITALSTEUERUNG**

Die Ziele des Kapitalmanagements des Konzerns sind die kurzfristige Zahlungsfähigkeit sowie die Sicherung der Kapitalbasis zur fortwährenden Finanzierung des Wachstumsvorhabens und die langfristige Steigerung des Unternehmenswerts. Dabei wird sichergestellt, dass alle Konzerngesellschaften unter der Unternehmensfortführungsprämisse operieren können.

Das Kapitalmanagement und dessen Ziele und Definition basieren auf Kennzahlen, die auf Basis des IFRS-Konzernabschlusses ermittelt werden. Zalando definiert die Kennzahl „Eigenkapitalquote“ als das Verhältnis vom Eigenkapital zur Bilanzsumme und die Kennzahl „Nettoumlaufvermögen“ als die Summe aus Vorräten und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden. Die Eigenkapitalquote lag zum Abschlussstichtag bei 55,5 % (Vorjahr: 60,1 %) und das Nettoumlaufvermögen belief sich zum Abschlussstichtag auf –127,6 Mio. EUR (Vorjahr: –2,6 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 12,9 Mio. EUR (Vorjahr: 14,0 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.

**(2.) ANGABEN ÜBER BEZIEHUNGEN ZU NAHESTEHENDEN PERSONEN UND UNTERNEHMEN**

Zalando identifiziert die der ZALANDO SE nahestehenden Personen und Unternehmen in Übereinstimmung mit IAS 24.

Zalando hat im Berichtszeitraum Transaktionen im Rahmen des gewöhnlichen Geschäftsverkehrs mit nahestehenden Unternehmen getätigt. Die Geschäfte wurden wie unter fremden Dritten abgeschlossen.

Aus diesen Liefer- und Leistungsbeziehungen resultieren zum Abschlussstichtag Verbindlichkeiten in Höhe von 59,2 Mio. EUR (Vorjahr: 40,1 Mio. EUR). Davon bestehen 59,2 Mio. EUR (Vorjahr: 40,1 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 2015: 0,0 Mio. EUR). Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber nahestehenden Personen und Unternehmen belaufen sich hingegen auf 0,4 Mio. EUR.

Im Berichtszeitraum wurden Waren von nahestehenden Unternehmen in einem Umfang von 122,7 Mio. EUR geordert. Im Vergleichszeitraum des Vorjahres betrug das Ordervolumen 98,2 Mio. EUR. Ferner wurden Waren im Wert von 2,7 Mio. EUR an nahestehende Unternehmen veräußert. Die im Berichtszeitraum verbuchten Aufwendungen aus erhaltenen Dienstleistungen betragen 0,3 Mio. EUR (Vorjahr: 0,5 Mio. EUR).

Zudem besteht eine Darlehensforderung gegenüber einem nahestehenden Unternehmen in Höhe von 3,5 Mio. EUR.

Nahestehende Unternehmen, die von der ZALANDO SE beherrscht werden, sind in der Anteilsbesitzliste verzeichnet.

Die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats wurden nach den in IAS 24 enthaltenen Grundsätzen als der ZALANDO SE nahestehend identifiziert. Der Vorstand der ZALANDO SE setzt sich wie folgt zusammen:

## MITGLIEDER DES VORSTANDS

→ 90

Vorstand	Ausgeübter Beruf
Robert Gentz	Vorstandsmitglied mit Fokus auf Technologie, Personal und Strategie
David Schneider	Vorstandsmitglied mit Fokus auf Brand-Marketing, Einkauf und Eigenmarken
Rubin Ritter	Vorstandsmitglied mit Fokus auf Operations, Vertrieb, Finanzen und Corporate Governance

## MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

→ 91



Mehr Informationen  
Bericht des Aufsichtsrats  
S. 8

Aufsichtsratsmitglied	Ausgeübter Beruf	Mitglied des Aufsichtsrats seit
Lothar Lanz (Vorsitzender des Aufsichtsrats)	Aufsichtsrat, insbesondere Axel Springer SE, Berlin	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
Kai-Uwe Ricke	Unternehmer	03.06.2014
Alexander Samwer	Unternehmer und Gründer	12.12.2013
Konrad Schäfers	Produkt-Manager ZALANDO SE, Berlin	02.06.2015
Dylan Ross	Lead Men's Nordic Buying Office ZALANDO SE, Berlin	02.06.2015
Beate Siert	Interim Lead Sourcing & Recruiting Core ZALANDO SE, Berlin	02.06.2015
Jørgen Madsen Lindemann	President & CEO von Modern Times Group MTG AB, Stockholm, Schweden	31.05.2016

Die Amtszeit von Cristina Stenbeck endete am 31. Mai 2016.

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 2016 Aufwendungen in Höhe von 5,9 Mio. EUR (Vorjahr: 8,4 Mio. EUR) erfasst. Davon entfallen im Geschäftsjahr 2016 5,3 Mio. EUR auf anteilsbasierte Vergütungszusagen (Vorjahr: 7,8 Mio. EUR). Der Aufwandsberechnung von anteilsbasierten Vergütungszusagen liegt dabei das sogenannte Frontloading-Modell (Graded Vesting) zugrunde. Dieses Modell führt zu einem degressiven Verlauf der zu erfassenden Aufwendungen während der Erdienungsphase. Alle anderen Bezüge sind als kurzfristig fällige Leistungen einzustufen.

Die anteilsbasierten Vergütungen wurden im Geschäftsjahr 2011 und im Geschäftsjahr 2013 gewährt. Sie sind über eine bestimmte Zeitspanne erdienbar und werden über diese Zeitspanne verteilt in die Angabe der Gesamtbezüge entsprechend der im jeweiligen Geschäftsjahr geleisteten Tätigkeit einbezogen. Die den Mitarbeitern in Schlüsselpositionen gewährten anteilsbasierten Vergütungszusagen sind in den im Punkt 03.5.7 (20.) im Konzernanhang erläuterten Plänen enthalten.

#### BEZÜGE VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT DER ZALANDO SE

Die dem Vorstand im Geschäftsjahr 2016 gewährten Gesamtbezüge belaufen sich auf 0,6 Mio. EUR (Vorjahr: 0,7 Mio. EUR). Im Geschäftsjahr 2016 wurden dem Vorstand keine neuen Optionsrechte gewährt (Vorjahr: 0 Optionsrechte). Die weiteren Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen, der im Corporate-Governance-Bericht dargestellt ist und Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts ist.



Mehr Informationen  
Vergütungsbericht  
S. 66

Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten im Geschäftsjahr 2016 Bezüge von 0,6 Mio. EUR (Vorjahr: 0,6 Mio. EUR). Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung vorschlagen, eine Vergütung entsprechend der Regelung in § 15 der Satzung der ZALANDO SE zu gewähren.

### (3.) ANGABE ZUR CORPORATE-GOVERNANCE-ERKLÄRUNG

Die Erklärung des Vorstands und des Aufsichtsrats zum Corporate Governance Kodex nach § 161 AktG vom Dezember 2016 ist auf der Webseite des Konzerns öffentlich zugänglich gemacht.

### (4.) MITARBEITER

Die durchschnittlichen Mitarbeiterzahlen der einzelnen Bereiche stellen sich zum Abschlussstichtag wie folgt dar:

DURCHSCHNITTLICHE ANZAHL DER MITARBEITER	→ 92	
	2016	2015
Commercial	1.347	1.058
Operations	6.620	5.885
Technology	1.439	841
Other	1.630	1.420
<b>Summe</b>	<b>11.036</b>	<b>9.205</b>

### (5.) OPERATE-LEASING-VERHÄLTNISS

Der Konzern hat Verpflichtungen aus Operate-Leasing-Verhältnissen für die Anmietung von Immobilien, für Gegenstände der Betriebs- und Geschäftsausstattung sowie für Kraftfahrzeuge. Die Verträge haben eine Restlaufzeit von einem bis zu zehn Jahren. Sie beinhalten zum Teil Verlängerungs- und Kaufoptionen sowie Preisanpassungsklauseln, die jedoch keine Auswirkung auf die Einordnung als Operate-Leasing-Verhältnis haben.

Der im Berichtszeitraum erfasste Aufwand aus Operate-Leasing-Verhältnissen beträgt 34,5 Mio. EUR (Vorjahr: 28,5 Mio. EUR). Die künftigen Mindestleasingzahlungen aufgrund von nicht kündbaren Operate-Leasing-Verhältnissen sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

ZU LEISTENDE MINDESTLEASINGZAHLUNGEN	→ 93			
IN MIO. EUR	bis 1 Jahr	1–5 Jahre	über 5 Jahre	Summe
<b>31.12.2016</b>	<b>42,8</b>	<b>97,0</b>	<b>49,2</b>	<b>189,0</b>
31.12.2015	26,5	92,9	54,8	174,2

Die künftig zu erhaltenden Mindestleasingzahlungen aus unkündbaren Untermietverhältnissen betragen:

## ZU ERHALTENDE MINDESTLEASINGZAHLUNGEN

→ 94

IN MIO. EUR	bis 1 Jahr	1–5 Jahre	über 5 Jahre	Summe
<b>31.12.2016</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
31.12.2015	0,1	0,0	0,0	0,1

**(6.) ANGABEN ZUM ABSCHLUSSPRÜFER**

Der Konzernabschluss und der Einzelabschluss der ZALANDO SE für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2016 wurden von der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Stuttgart, geprüft. Leitende Abschlussprüfer waren Dr. Ingo Röders (seit 2013) und Herr Sebastian Haas (seit 2016). Die Prüfung des Abschlusses der Gesellschaft kann bis zum Jahr 2023 von der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Stuttgart, durchgeführt werden, danach ist die Abschlussprüfung neu aufzuschreiben.

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: 0,5 Mio. EUR),
- für andere Bestätigungsleistungen 0,3 Mio. EUR (Vorjahr: 0,2 Mio. EUR),
- für sonstige Leistungen 0,0 Mio. EUR (Vorjahr: 0,1 Mio. EUR).

**(7.) ANTEILSBESITZ**

Zum 31. Dezember 2016 stellt sich der mittelbare und unmittelbare Anteilsbesitz der ZALANDO SE an Tochtergesellschaften im Überblick folgendermaßen dar:

## ANTEILSBESITZLISTE

→ 95

G4-17

Nr.	Gesellschaft	Sitz	Währung	Anteilsbesitz von*	Anteilsbesitz in % 2016
<b>Tochtergesellschaften</b>					
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

## 03.5 KONZERNANHANG

→ 96

Nr.	Gesellschaft	Sitz	Währung	Anteils- besitz von*	Anteilsbesitz in % 2016
5	Zalando Logistics Süd SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
6	Zalando S.A.S.	Paris, Frankreich	EUR	Unmittelbar	100,0
7	Zalando Customer Care DACH SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
8	Zalando Customer Care International SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
9	Zalando Content Creation SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
10	Zalando Payments SE & Co. KG (vormals: 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
13	Zalando Outlets GmbH (vormals: zOutlet Berlin GmbH und zOutlet Frankfurt GmbH)	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
14	Zalando Ireland Ltd.	Dublin, Irland	EUR	Unmittelbar	100,0
15	Zalando Finland Oy	Helsinki, Finnland	EUR	Unmittelbar	100,0
16	Zalando adtech lab GmbH (vormals Metrigo GmbH)	Hamburg	EUR	Unmittelbar	100,0
17	Bread&Butter GmbH & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
18	Portokali Property Development III SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
19	Fashion Connectivity Technologies GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
20	Mobile Fashion Discovery GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
21	Zalando Media Solutions GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
22	Bread&Butter Tradeshow Verwaltungs GmbH	Berlin	EUR	18	100,0
23	zLabels Trading Ltd.	Hongkong, Hongkong	HKD	1	100,0
24	zLabels China Trading Co. Ltd.	Dongguan, China	CNY	23	100,0
25	ifansho Holding GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
26	nugg.ad GmbH	Berlin	EUR	21	100,0
27	Zalando Logistics Operations Polska sp. z o.o.	Warschau, Polen	PLN	2	100,0
28	Tradebyte Software GmbH	Ansbach	EUR	Unmittelbar	100,0

→ 97

Nr.	Gesellschaft	Sitz	Währung	Anteils- besitz von*	Anteilsbesitz in % 2016
29	Zalando Logistics Polska sp. z o.o.	Warschau, Polen	PLN	2	100,0
30	Zalando Lounge Logistics SE & Co. KG	Berlin	EUR	2	99,0 1,0
31	zLabels Trading Southern Europe S.L.	Torrellano (Elche), Spanien	EUR	1	100,0
32	zLabels LP GmbH i.G.	Berlin	EUR	1	100,0
<b>Assoziierte Unternehmen</b>					
33	Anatwine Ltd	Cheltenham, Groß- britannien	GBP	Unmittelbar	36,4
34	Le New Black SAS	Paris, Frankreich	EUR	25	33,2

\*) Die Zahl bezieht sich auf die Nummer der jeweiligen Gesellschaft in dieser Anteilsbesitzliste.

#### (8.) 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 eines Anhangs und Lageberichts befreit. Die Gesellschaften Zalando Lounge Service GmbH, Zalando Outlets GmbH, Zalando Fashion Entrepreneurs GmbH, Zalando adtech lab GmbH und Zalando Media Solutions GmbH sind nach den Bestimmungen des § 264 Abs. 3 HGB von der Offenlegung ihrer Jahresabschlüsse und von der Aufstellung eines Anhangs und Lageberichts befreit.

#### (9.) SEGMENTBERICHTERSTATTUNG

Über die Geschäftssegmente wird in einer Art und Weise berichtet, die mit der internen Berichterstattung übereinstimmt. Grundsätzlich entspricht die Berichterstattung an das oberste Führungsorgan der ZALANDO SE für Zwecke der internen Steuerung den unter 03.5.3 beschriebenen allgemeinen Grundsätzen der Rechnungslegung nach IFRS.

Die interne Berichtsstruktur der ZALANDO SE basiert in einem ersten Schritt auf einer absatzkanalbezogenen Perspektive. Der Vorstand betrachtet darüber hinaus in einem zweiten Schritt die Entwicklung des Geschäfts für den Hauptabsatzkanal Zalando-Shop nach einer geografischen Unterteilung in die Regionen DACH (Deutschland, Österreich und Schweiz), Übriges Europa (Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Luxemburg, Niederlande, Norwegen, Polen, Schweden und Spanien) und Sonstige. Der Hauptabsatzkanal Zalando-Shop umfasst die Umsätze aller Länder aus dem Verkauf von Schuhen, Bekleidung und Accessoires über das jeweilige länderspezifische Zalando-Portal. Alle anderen Absatzkanäle werden gesammelt im Segment Sonstige erfasst. Der wesentliche Anteil entfällt dabei auf die Umsätze des Absatzkanals Zalando Lounge und die neuen Portfolio-Initiativen. Die Umsätze der Zalando-Lounge resultieren aus zusätzlichen Verkaufsaktionen ausgewählter Produkte zu rabattierten Preisen für registrierte Mitglieder. Die durch Zalando vertriebenen Produkte sind alle der Produktgruppe Fashion & Lifestyle zuzuordnen.



Der Vorstand misst den Erfolg der Segmente durch das nach IFRS ermittelte EBIT. Die Segmentergebnisgröße EBIT ist definiert als Ergebnis vor Steuern und Zinsen. Intersegmentäre Transaktionen gibt es in der internen Berichtsstruktur nicht. Informationen über Segmentvermögenswerte oder -schulden sind nicht vorhanden bzw. entscheidungsrelevant.

## SEGMENTBERICHTERSTATTUNG 2016

→ 98

IN MIO. EUR	DACH	Übriges Europa	Sonstige	Gesamt 2016
Umsatzerlöse	1.813,8	1.570,2	255,1	3.639,0
Umsatzkosten	-933,3	-948,9	-147,4	-2.029,6
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>880,4</b>	<b>621,3</b>	<b>107,7</b>	<b>1.609,4</b>
Vertriebskosten	-576,1	-554,1	-93,5	-1.223,7
Verwaltungskosten	-89,8	-78,5	-23,0	-191,3
Sonstige betriebliche Erträge	8,9	6,9	0,9	16,7
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-2,1	-1,8	-0,2	-4,1
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>	<b>221,4</b>	<b>-6,2</b>	<b>-8,1</b>	<b>207,0</b>

## SEGMENTBERICHTERSTATTUNG 2015

→ 99

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
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>751,6</b>	<b>505,1</b>	<b>77,4</b>	<b>1.334,1</b>
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
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>	<b>92,2</b>	<b>-10,2</b>	<b>7,5</b>	<b>89,6</b>

Vom Gesamtumsatz DACH entfallen 61,9 % (Vorjahr: 65,3 %) auf Deutschland. Von den im Berichtssegment Sonstige erwirtschafteten Umsatzerlösen sind 39,2 % (Vorjahr: 42,4 %) Deutschland zuzuordnen. Die langfristigen Vermögenswerte des Konzerns befinden sich hauptsächlich in Deutschland.

In den Umsatzkosten sind Wertberichtigungen auf Vorräte für das Berichtssegment DACH in Höhe von 41,5 Mio. EUR (Vorjahr: 38,3 Mio. EUR), für das Berichtssegment Übriges Europa in Höhe von 42,2 Mio. EUR (Vorjahr: 34,0 Mio. EUR) sowie für das Berichtssegment Sonstige in Höhe von 11,6 Mio. EUR (Vorjahr: 7,6 Mio. EUR) enthalten.

Die Vertriebskosten enthalten Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Abschreibungen für uneinbringliche Forderungen für das Berichtssegment DACH in Höhe von 14,1 Mio. EUR (Vorjahr: 76,0 Mio. EUR), für das Berichtssegment Übriges Europa in Höhe von 7,6 Mio. EUR (Vorjahr: 27,4 Mio. EUR) sowie für das Berichtssegment Sonstige in Höhe von 1,1 Mio. EUR (Vorjahr: 1,6 Mio. EUR).

In den Gesamtaufwendungen sind Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte für das Berichtssegment DACH in Höhe von 21,5 Mio. EUR (Vorjahr: 18,8 Mio. EUR), für das Berichtssegment Übriges Europa in Höhe von 17,3 Mio. EUR (Vorjahr: 13,0 Mio. EUR) sowie für das Berichtssegment Sonstige in Höhe von 9,5 Mio. EUR (Vorjahr: 2,4 Mio. EUR) enthalten.

Die sonstigen betrieblichen Erträge umfassen Änderungen des beizulegenden Zeitwerts aus einer Beteiligung am Verkaufserlös bebauter Grundstücke Dritter. Diese Änderungen werden wie folgt ausgewiesen:

#### NICHT OPERATIVE EINMALEFFEKTE NACH SEGMENTEN

→ 100

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

Das Finanzergebnis des Konzerns ist den Segmenten nicht zugeordnet.

#### (10.) 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.

#### (11.) 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 24. Februar 2017 zur Veröffentlichung genehmigt.

Berlin, den 24. Februar 2017

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 24. Februar 2017

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 2016 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 zusammen-

gefassten 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 in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den gesetzlichen Vorschriften, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Berlin, 24. Februar 2017

Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Röders                      Haas  
Wirtschaftsprüfer              Wirtschaftsprüfer



# 04

## SERVICE

- 04.1 207 **GLOSSAR**
- 04.2 212 **GRI INDEX**
- 04.3 222 **GRAFIKEN- UND TABELLENVERZEICHNIS**
- 222 Grafiken
- 223 Tabellen
- 04.4 226 **FINANZKALENDER 2017**
- 04.5 226 **IMPRESSUM**

## 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 und vor nicht operativen Einmaleffekten.

### BEREINIGTES EBITDA

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

### BEREINIGTES FULFILLMENTKOSTENVERHÄLTNIS

Wir definieren das bereinigte Fulfillmentkostenverhältnis als Fulfillmentkosten vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente geteilt durch die Umsatzerlöse des betreffenden Zeitraums. Die Fulfillmentkosten umfassen Aufwendungen für Versandabwicklung, Content-Erstellung, Kundenservice und Zahlungsabwicklung sowie zugeordnete Gemeinkosten und Wertberichtigungen auf Forderungen. Die Fulfillmentkosten umfassen somit alle Vertriebskosten mit Ausnahme der Marketingkosten.

#### BEREINIGTES MARKETINGKOSTENVERHÄLTNIS

Wir definieren das bereinigte Marketingkostenverhältnis als Marketingkosten vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente geteilt durch die Umsatzerlöse des betreffenden Zeitraums. Die Marketingkosten umfassen Aufwendungen für Werbung, einschließlich Suchmaschinenmarketing und Werbung in TV-, Online- und sonstigen Marketingkanälen, sowie zugeordnete Gemeinkosten.

#### 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 zu gestalten. 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.

#### CORPORATE RESPONSIBILITY

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

#### DURCHSCHNITTLICHE BESTELLUNGEN PRO AKTIVEM KUNDE

Wir definieren die durchschnittlichen Bestellungen pro aktivem Kunden als die Anzahl Bestellungen der letzten zwölf Monate (bezogen auf den Stichtag) geteilt durch die Anzahl aktiver Kunden.

#### DURCHSCHNITTLICHE WARENKORBGRÖSSE

Wir definieren die durchschnittliche Warenkorbgröße als das von Kunden getätigte Bruttowarenvolumen (inklusive des Bruttowarenvolumens aus unserem Partnerprogramm) nach Stornierungen und Retouren geteilt durch die Anzahl an ausgelieferten Bestellungen in dem betreffenden Zeitraum. Das Bruttowarenvolumen ist definiert als Gesamtausgaben unserer Kunden (einschließlich USt) abzüglich Stornierungen und Retouren in dem betreffenden Zeitraum.

#### EBIT

EBIT ist definiert als das Ergebnis vor Zinsen und Steuern.

#### EBITDA

EBITDA steht für EBIT vor Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.

#### EBIT-MARGE

Die EBIT-Marge ist definiert als das Verhältnis von EBIT zum Umsatz.

#### FAST-FASHION

Fast-Fashion bezeichnet bezahlbare Mode bzw. Kleidung, die durch das schnelle Umsetzen von Catwalk-Designs und deren kurzfristige Erhältlichkeit in den Geschäften auf jüngste Modetrends reagiert.

#### FLAGSHIPSTORE

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

#### FREI VERFÜGBARER CASHFLOW

Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit zuzüglich Cashflow aus Investitionstätigkeit (außer Investitionen in Termingelder und Zahlungsmittel, die einer Verfügungsbeschränkung unterliegen).

#### 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 Multiplikatoren wirken.



#### INTEGRATED COMMERCE

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

#### KUNDENSERVICE

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

#### MOBILE COMMERCE

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

#### M.SITES

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

#### NETTOUMLAUFVERMÖGEN (NET WORKING CAPITAL)

Das Nettoumlaufvermögen berechnen wir als die Summe aus Vorräten, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden.

#### PRIVATE LABELS

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

#### PURPOSE

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

#### SITE-VISITS

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

#### SMART DATA

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

#### SOCIAL MEDIA

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

#### T.SITES

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

#### ZALON

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

## 04.2 GRI INDEX

GRI-G4-INDEX

→ 101

G4-Standardangaben	Bericht- erstattung	Seite	Anmerkung	Für Zalando wesentlicher Aspekt	Abgrenzung des Aspekts	
					Inner- halb	Außer- halb
<b>Allgemeine Standardangaben</b>						
<b>Strategie und Analyse</b>						
G4-1	Erklärung des höchsten Entscheidungssträgers	Voll- ständig	6–7			
<b>Organisationsprofil</b>						
G4-3	Name der Organisation	Voll- ständig	81			
G4-4	Wichtigste Marken, Produkte und Dienstleistungen	Voll- ständig	81			
G4-5	Hauptsitz der Organisation	Voll- ständig	81, 125			
G4-6	Länder, in denen die Organisation in wesentlichem Umfang tätig ist	Voll- ständig	38, 81			
G4-7	Eigentumsverhältnisse und Rechtsform	Voll- ständig	82			
G4-8	Bediente Märkte	Voll- ständig	81			
G4-9	Größe der Organisation	Voll- ständig	27, 126–127	Weitere Informationen gelten als vertraulich.		
G4-10	Mitarbeiter nach Beschäftigungsart, Geschlecht und Region	Teilweise	27–28	Detailliertere Informationen werden als nicht wesentlich erachtet.		
G4-11	Prozentsatz der Arbeitnehmer, die von Kollektivvereinbarungen erfasst sind	Voll- ständig		Aktuell bestehen keine Kollektivvereinbarungen.		
G4-12	Beschreibung der Lieferkette	Voll- ständig	37–38			
G4-13	Wichtige Veränderungen während des Berichtszeitraums	Voll- ständig	81			
G4-14	Implementierung des Vorsorgeprinzips	Voll- ständig	51–52, 105–122			
G4-15	Externe Initiativen, die von der Organisation unterstützt werden	Voll- ständig	26, 30, 39			
G4-16	Wichtige Mitgliedschaften in Industrie- und Unternehmensverbänden	Voll- ständig	26, 30, 40			

G4-Standardangaben	Bericht- erstattung	Seite	Anmerkung	Für Zalando wesentlicher Aspekt	Abgrenzung des Aspekts	
					Inner- halb	Außer- halb
<b>Ermittelte wesentliche Aspekte und Grenzen</b>						
G4-17	Unternehmen, die im Konzernabschluss aufgeführt sind	Vollständig	82, 199–201			
G4-18	Verfahren zur Festlegung der Berichtsinhalte	Vollständig	23			
G4-19	Ermittelte wesentliche Aspekte	Vollständig	23–24			
G4-20	Abgrenzung des Aspekts innerhalb der Organisation	Vollständig	GRI Index			
G4-21	Abgrenzung des Aspekts außerhalb der Organisation	Vollständig	GRI Index			
G4-22	Neuformulierung einer Information aus früheren Berichten	Vollständig				Dies ist unser erster in Übereinstimmung mit der „Kern“-Option der aktuellen G4-Leitlinien erstellter Bericht.
G4-23	Wichtige Änderungen im Umfang und in den Grenzen der Aspekte	Vollständig				Dies ist unser erster in Übereinstimmung mit der „Kern“-Option der aktuellen G4-Leitlinien erstellter Bericht.
<b>Einbindung von Stakeholdern</b>						
G4-24	Von der Organisation eingebundene Stakeholder	Vollständig	26			
G4-25	Ermittlung und Auswahl der Stakeholder	Vollständig	26			
G4-26	Ansatz zur Einbindung von Stakeholdern und Häufigkeit	Vollständig	26			
G4-27	Wichtigste Themen und Anliegen, die durch die Einbindung der Stakeholder aufgekommen sind, und Reaktion	Vollständig	23–24			Da die von uns durchgeführte Wesentlichkeitsanalyse die bisher intensivste Einbindung unserer Stakeholder darstellt, betrachten wir als unsere wesentlichen Themen diejenigen, die unsere Stakeholder im Zuge der Analyse als ihre wichtigsten Themen genannt haben.
<b>Berichtsprofil</b>						
G4-28	Berichtszeitraum	Vollständig	21			

## 04.2 GRI INDEX

→ 103

G4-Standardangaben	Bericht- erstattung	Seite	Anmerkung	Für Zalando wesentlicher Aspekt	Abgrenzung des Aspekts	
					Inner- halb	Außer- halb
G4-29	Datum des jüngsten vorhergehenden Berichts	Vollständig	März 2016			
G4-30	Berichtszyklus	Vollständig	Jährlich			
G4-31	Kontaktstelle für Fragen bezüglich des Berichts	Vollständig	226			
G4-32	Gewählte „In Übereinstimmung“-Option	Vollständig	21			
G4-33	Externe Prüfung des Berichts	Vollständig	Im ersten Jahr der GRI-Bericht-erstattung wurden die bereitgestellten Informationen nicht extern geprüft. Wir arbeiten derzeit an der Verbesserung unserer Prozesse, um uns auf künftige Prüfungen durch die interne Revision und externe Prüfer vorzubereiten.			
<b>Unternehmensführung</b>						
G4-34	Führungsstruktur einschließlich Komitees des höchsten Kontrollorgans	Vollständig	22, 56 – 61			
<b>Ethik und Integrität</b>						
G4-56	Werte, Grundsätze sowie Verhaltensstandards und -normen	Vollständig	51, 54	Unsere Unternehmenswerte wurden zum Zeitpunkt der Erstellung des Geschäftsberichts neu definiert. Das Ergebnis wird demnächst online veröffentlicht.		
<b>Spezifische Standardangaben</b>						
<b>Wirtschaftlich</b>						
<b>Wirtschaftliche Leistung</b>				<b>Zusätzlich</b>		
G4-DMA		Vollständig	126 – 130	Über diesen Aspekt berichten wir zusätzlich zu den im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse ermittelten Aspekten.		
G4-EC1	Direkt erwirtschafteter und verteilter wirtschaftlicher Wert	Vollständig	126			
<b>Ökologisch</b>						
<b>Materialien</b>				<b>Energie- und Ressourcen- effizienz</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
G4-DMA		Vollständig	47 – 48			

G4-Standardangaben		Bericht- erstattung	Seite	Anmerkung	Für Zalando wesentlicher Aspekt	Abgrenzung des Aspekts	
						Inner- halb	Außer- halb
G4-EN2	Anteil der Sekundärrohstoffe am Gesamtmaterialeinsatz	Teilweise	47	Aktuell können wir lediglich Angaben zum Anteil der Sekundärrohstoffe an der Verpackung zur Verfügung stellen.			
<b>Energie</b>					<b>Energie- und Ressourcen- effizienz</b>	<b>X</b>	
G4-DMA		Voll- ständig	46				
G4-EN3	Energieverbrauch innerhalb der Organisation	Voll- ständig	46				
<b>Wasser</b>					<b>Energie- und Ressourcen- effizienz</b>		<b>X</b>
G4-DMA				Wir sind uns bewusst, dass Wasser, eine zunehmend knappe natürliche Ressource, für die Herstellung unserer Ware, von der Faserproduktion bis zum Färben und Waschen, benötigt wird. Während wir uns bisher auf die Menschen in unserer Lieferkette konzentriert haben, planen wir nun eine Bewertung unserer wesentlichen Umweltauswirkungen, um ökologische Verbesserungen entlang der Wertschöpfungskette vorzunehmen.			
<b>Emissionen</b>					<b>Klimaschutz</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
G4-DMA		Voll- ständig	43 – 44				
G4-EN15	Direkte THG-Emissionen (Scope 1)	Voll- ständig	43 – 44				
G4-EN16	Indirekte energiebezogene THG-Emissionen (Scope 2)	Voll- ständig	43 – 44				
G4-EN17	Weitere indirekte THG-Emissionen (Scope 3)	Voll- ständig	43 – 44				
G4-EN18	Intensität der THG-Emissionen	Voll- ständig	44	Wir haben die Paketzahl als Nenner des Intensitätsquotienten verwendet.			

G4-Standardangaben	Bericht- erstattung	Seite	Anmerkung	Für Zalando wesentlicher Aspekt	Abgrenzung des Aspekts	
					Inner- halb	Außer- halb
<b>Abwasser und Abfall</b>				<b>Abfall und Recycling</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
G4-DMA	Voll- ständig	48				
G4-EN23	Gesamtgewicht des Abfalls nach Art und Entsorgungsmethode	Voll- ständig	48			
<b>Produkte und Dienstleistungen</b>				<b>Abfall und Recycling</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
G4-DMA		Teilweise	42, 48			
G4-EN27	Maßnahmen zur Verringerung der ökologischen Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen	Teilweise	43	Um die ökologische Auswirkung unserer Produkte zu verringern, erweitern wir unser Angebot an nachhaltigen Produkten.		
G4-EN28	Zurückgenommene Produkte und Verpackung	Teilweise	48	Aktuell können wir lediglich An- gaben zum Anteil der Sekundär- rohstoffe an der Verpackung zur Verfügung stellen.		
<b>Transport</b>				<b>Ökologische Logistik</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
G4-DMA		Voll- ständig	45 – 46			
G4-EN30	Erhebliche ökologische Auswirkungen durch den Transport von Produkten	Voll- ständig	45			
<b>Gesellschaftlich</b>						
Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung						
<b>Beschäftigung</b>				<b>Arbeits- bedingungen</b>	<b>X</b>	
G4-DMA		Voll- ständig		Der Aspekt ist im gesamten CR-Kapitel beschrieben, insbesondere auf S. 27 – 37.		
G4-LA1	Neu eingestellte Mitarbeiter und Personalfuktuation	Voll- ständig	28			
G4-LA2	Betriebliche Leistungen für Vollzeitbeschäftigte	Voll- ständig	34		<b>Vergütung</b>	
G4-LA3	Rückkehrate an den Arbeitsplatz und Verbleibrate nach der Elternzeit	Teilweise	32	Wir arbeiten derzeit an der Ver- besserung unserer Datener- hebungsprozesse, um diesem Indikator künftig vollständig gerecht zu werden.	<b>Vielfalt und Chancen- gleichheit</b>	

G4-Standardangaben	Bericht- erstattung	Seite	Anmerkung	Für Zalando wesentlicher Aspekt	Abgrenzung des Aspekts	
					Inner- halb	Außer- halb
<b>Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis</b>				<b>Arbeits- bedingungen</b>	<b>X</b>	
G4-DMA	Voll- ständig		Der Aspekt ist im gesamten CR-Kapitel beschrieben, insbesondere auf Seite 27 – 37.			
G4-LA4	Mindestmitteilungsfristen von betrieblichen Veränderungen	Teilweise	Wir halten sämtliche gesetzli- chen Anforderungen an Mindest- mitteilungsfristen vor betriebli- chen Veränderungen ein. Die Betriebsräte werden stets in Ent- scheidungsprozesse eingebun- den, die zu betrieblichen Verän- derungen führen.			
<b>Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz</b>				<b>Arbeits- und Gesundheits- schutz</b>	<b>X</b>	
G4-DMA	Voll- ständig	35 – 36				
G4-LA6	Verletzungen, Berufskrankheiten, Aus- falltage und arbeitsbedingte Todesfälle	Teilweise	36	Wir arbeiten derzeit an der Verbesserung unserer Daten- erhebungsprozesse, um diesem Indikator künftig vollständig gerecht zu werden.		
<b>Aus- und Weiterbildung</b>				<b>Mitarbeiter- entwicklung</b>	<b>X</b>	
G4-DMA	Voll- ständig	32 – 33				
G4-LA10	Programme, die zur fortdauernden Beschäftigungsfähigkeit der Mitar- beiter beitragen	Voll- ständig	33			
G4-LA11	Prozentsatz der Mitarbeiter, die eine regelmäßige Beurteilung ihrer Leistung und ihrer Karriereentwicklung erhalten	Teilweise	33			
<b>Vielfalt und Chancengleichheit</b>				<b>Vielfalt</b>	<b>X</b>	
G4-DMA	Voll- ständig	29 – 32				
G4-LA12	Zusammensetzung der Kontrollorgane und Aufteilung der Mitarbeiter nach Diversitätskategorie	Teilweise	31	Lediglich die Angaben zu Geschlecht und Nationalität wer- den als wesentlich erachtet.		
<b>Gleicher Lohn für Frauen und Männer</b>				<b>Vergütung</b>	<b>X</b>	
G4-DMA	Teilweise	33				



G4-Standardangaben	Bericht- erstattung	Seite	Anmerkung	Für Zalando wesentlicher Aspekt	Abgrenzung des Aspekts	
					Inner- halb	Außer- halb
G4-LA13	Verhältnis des Grundgehalts und der Vergütung von Frauen zum Grundgehalt und zur Vergütung von Männern		Wir halten diesen Indikator für sehr wichtig, können hierzu jedoch 2016 keine Angaben machen. Wir werden Methoden zur Bewertung des gleichen Lohns für Frauen und Männer erarbeiten, um diesem Indikator künftig vollständig gerecht zu werden.			
<b>Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Arbeitspraktiken</b>				<b>Arbeits- bedingungen</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
G4-DMA		Voll- ständig	39 – 40			
G4-LA14	Prozentsatz neuer Lieferanten, die anhand von Kriterien im Hinblick auf Arbeitspraktiken überprüft wurden	Voll- ständig	35, 39 – 40	Neue Lieferanten unserer Eigenmarken werden zu 100 % anhand von Kriterien im Hinblick auf Arbeitspraktiken überprüft. Bevor Aufträge vergeben werden können, müssen sämtliche ethischen Anforderungen erfüllt sein.		
<b>Beschwerdeverfahren hinsichtlich Arbeitspraktiken</b>				<b>Arbeits- bedingungen</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
G4-DMA		Voll- ständig	51			
G4-LA16	Beschwerden in Bezug auf Arbeitspraktiken	Voll- ständig	51			
Menschenrechte						
<b>Gleichbehandlung</b>				<b>Menschen- rechte</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
G4-DMA		Voll- ständig	32			
G4-HR3	Gesamtzahl der Diskriminierungsvorfälle und ergriffene Abhilfemaßnahmen	Teilweise	32	Die Anzahl der Vorfälle gilt als vertraulich.		
<b>Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen</b>				<b>Menschen- rechte</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
G4-DMA		Voll- ständig	34, 39 – 40			

G4-Standardangaben	Bericht- erstattung	Seite	Anmerkung	Für Zalando wesentlicher Aspekt	Abgrenzung des Aspekts	
					Inner- halb	Außer- halb
G4-HR4	Ermittelte Geschäftsstandorte und Lieferanten, bei denen das Recht der Beschäftigten auf Vereinigungsfreiheit verletzt oder gefährdet sein könnte und ergriffene Maßnahmen	Teilweise	39 – 40	Wir haben keine eigenen Geschäftsstandorte ermittelt, bei denen das Recht der Beschäftigten auf Vereinigungsfreiheit verletzt oder gefährdet sein könnte. Für Lieferanten haben wir eine länderbasierte Matrix entwickelt, um zu verstehen, welches Risiko in welchem Land am höchsten ist, und um mit Lieferanten in den jeweiligen Ländern entsprechende Maßnahmen zu definieren.		
<b>Kinderarbeit</b>				<b>Menschenrechte</b>		<b>X</b>
G4-DMA		Vollständig	39 – 40			
G4-HR5	Geschäftsstandorte und Lieferanten mit erheblichem Risiko von Kinderarbeit und ergriffene Maßnahmen	Teilweise	39 – 40	Wir haben eine länderbasierte Matrix entwickelt, um zu verstehen, welches Risiko in welchem Land am höchsten ist, und um mit Lieferanten in den jeweiligen Ländern entsprechende Maßnahmen als Beitrag zur Abschaffung von Kinderarbeit zu definieren.		
<b>Zwangsarbeit oder Pflichtarbeit</b>				<b>Menschenrechte</b>		<b>X</b>
G4-DMA		Vollständig	39 – 40			
G4-HR6	Geschäftsstandorte und Lieferanten mit erheblichem Risiko von Zwangs- oder Pflichtarbeit und ergriffene Maßnahmen	Teilweise	39 – 40	Wir haben eine länderbasierte Matrix entwickelt, um zu verstehen, welches Risiko in welchem Land am höchsten ist, und um mit Lieferanten in den jeweiligen Ländern entsprechende Maßnahmen als Beitrag zur Abschaffung von Zwangs- und Pflichtarbeit zu definieren.		
<b>Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Menschenrechten</b>				<b>Menschenrechte</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
G4-DMA		Vollständig	39 – 40			
G4-HR10	Prozentsatz neuer Lieferanten, die anhand von Menschenrechtskriterien überprüft wurden	Vollständig	39 – 40	Neue Lieferanten unserer Eigenmarken werden zu 100 % anhand von Menschenrechtskriterien überprüft. Bevor Aufträge vergeben werden können, müssen sämtliche ethischen Anforderungen erfüllt sein.		

G4-Standardangaben	Bericht- erstattung	Seite	Anmerkung	Für Zalando wesentlicher Aspekt	Abgrenzung des Aspekts	
					Inner- halb	Außer- halb
Gesellschaft						
<b>Lokale Gemeinschaften</b>				<b>Einbindung lokaler Gemein- schaften</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
G4-DMA	Voll- ständig	49				
G4-SO1	Prozentsatz der Geschäftsstandorte, bei denen Maßnahmen zur Einbindung lokaler Gemeinschaften, Folgenabschätzungen und Förderprogramme umgesetzt wurden	Teilweise	49	Wir haben Maßnahmen zur Einbindung lokaler Gemeinschaften implementiert, aber wir haben noch keine Methodik für die Folgenabschätzungen entwickelt.		
<b>Korruptionsbekämpfung</b>				<b>Zusätzlich</b>		
G4-DMA		Voll- ständig	51 – 52, 56, 105 – 122	Über diesen Aspekt berichten wir zusätzlich zu den im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse ermittelten Aspekten.		
G4-SO3	Geschäftsstandorte, die im Hinblick auf Korruptionsrisiken geprüft wurden, und ermittelte erhebliche Risiken	Voll- ständig	51 – 52			
G4-SO4	Informationen und Schulungen über Maßnahmen und Verfahren zur Korruptionsbekämpfung	Voll- ständig	51 – 52			
<b>Politik</b>				<b>Zusätzlich</b>		
G4-DMA		Voll- ständig		Über diesen Aspekt berichten wir zusätzlich zu den im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse ermittelten Aspekten. Politiker sind wichtige Stakeholder, mit denen wir uns regelmäßig austauschen.		
G4-SO6	Gesamtwert der politischen Spenden	Voll- ständig		2016 wurden keine politischen Spenden getätigt.		
<b>Beschwerdeverfahren hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen</b>				<b>Einbindung lokaler Gemein- schaften</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
G4-DMA				Derzeit können wir keine Daten zur Beurteilung der gesellschaftlichen Auswirkungen von Lieferanten bereitstellen, werden jedoch Lösungen erarbeiten, um diesem Indikator künftig gerecht werden zu können.		

G4-Standardangaben	Bericht- erstattung	Seite	Anmerkung	Für Zalando wesentlicher Aspekt	Abgrenzung des Aspekts	
					Inner- halb	Außer- halb
Produktverantwortung						
<b>Kundengesundheit und -sicherheit</b>				<b>Produkt- sicherheit</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
G4-DMA	Voll- ständig	41 – 42				
G4-PR1	Prozentsatz der maßgeblichen Produkt- und Dienstleistungskategorien, deren Auswirkungen auf Gesundheit und Sicherheit geprüft werden	Voll- ständig		Unsere Produktsicherheitsabteilungen prüfen 100 % der Produktkategorien auf Risiken und Verbesserungspotenziale, z. B. im Hinblick auf ihre Auswirkung auf Gesundheit und Sicherheit.		
G4-PR2	Vorfälle der Nichteinhaltung von Vorschriften und freiwilligen Verhaltensregeln in Bezug auf die Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen auf Gesundheit und Sicherheit	Teilweise	41			
<b>Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen</b>				<b>Produkt- transparenz</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
G4-DMA		Voll- ständig	42			
G4-PR3	Prinzipien und Verfahren zur Kennzeichnung von Produkten und Anwendungsbereich	Voll- ständig	42			
<b>Marketing</b>				<b>Tierschutz und biologische Vielfalt</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
G4-DMA		Voll- ständig	40			
G4-PR6	Verkauf verbotener oder umstrittener Produkte	Voll- ständig	40	Bei Zalando gilt, dass sämtliche Materialien, die tierische Stoffe enthalten, von Lieferanten mit guter Tierhaltungspraxis zu beziehen sind. Gute Tierhaltungspraxis bedeutet für uns die Wahrung der vom Farm Animal Welfare Council formulierten sogenannten fünf Freiheiten für Nutztiere.		
<b>Schutz der Privatsphäre des Kunden</b>				<b>Datenschutz</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
G4-DMA		Voll- ständig	52 – 53			
G4-PR8	Begründete Beschwerden in Bezug auf den Schutz der Privatsphäre des Kunden und die Verletzung des Datenschutzes	Teilweise	52	Weitere Informationen gelten als vertraulich.		

## 04.3 GRAFIKEN- UND TABELLENVERZEICHNIS

### 04.3.1 GRAFIKEN

UNTERNEHMEN		ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT		
01	UNSERE STRATEGISCHEN INVESTITIONSBEREICHE	18		
02	ORGANISATION	22		
03	UNSER FOKUSTHEMEN	24		
04	UNSERE NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE	25		
05	FLEXIBLE EINBEZIEHUNG VON STAKEHOLDERN	26		
06	MITARBEITER NACH KLASSIFIZIERUNG	28		
07	UNSERE LIEFERKETTE	37		
08	CO <sub>2</sub> -EMISSIONEN NACH QUELLE (2016)	45		
09	ZIELGRUPPEN DER PROJEKTE, FÜR DIE SICH ZALANDOS 2016 ENGAGIERT HABEN	50		
10	ENTWICKLUNG DER ZALANDO-AKTIE, DAX UND MDAX	73		
11	AKTIONÄRSSTRUKTUR UND STREUBESITZ IN PROZENT ZUM 31.12.2016	76		
12			UMSATZWACHSTUM NACH JAHREN (2012 – 2016)	91
13			UMSATZWACHSTUM NACH QUARTALEN (2013 – 2016)	91
14			SITE-VISITS NACH QUARTALEN (2015 – 2016)	93
15			ANZAHL AKTIVE KUNDEN NACH QUARTALEN (2015 – 2016)	93
16			ANZAHL DER BESTELLUNGEN NACH QUARTALEN (2015 – 2016)	93
17			DURCHSCHNITTLICHE WAREN-KORBGRÖSSE NACH QUARTALEN (2015 – 2016)	94
18			UMSATZERLÖSE NACH SEGMENTEN	94
19			EBIT-MARGE NACH QUARTALEN (2015 – 2016)	95
20			EBIT-MARGE NACH JAHREN (2012 – 2016)	95
21			LOGISTIKKOSTEN (2012 – 2016)	96
22			MARKETINGKOSTEN (2012 – 2016)	96
23			UMSATZKOSTEN (2012 – 2016)	97
24			VERWALTUNGSKOSTEN (2012 – 2016)	97
25			ANZAHL DER NETTORISIKEN	110
26			ANZAHL DER NETTORISIKEN	112

## 04.3.2 TABELLEN

UNTERNEHMEN		ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT		
01	AKTUELLE UND VERGANGENE MITGLIEDSCHAFTEN	13	24 KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG	90
02	FORTSETZUNG VON SEITE 13	14	25 SONSTIGE KONZERN-FINANZDATEN	90
03	FORTSETZUNG VON SEITE 14	15	26 LEISTUNGSINDIKATOREN	92
04	AKTUELLE UND VERGANGENE MITGLIEDSCHAFTEN DES VORSTANDS	15	27 AUFWENDUNGEN FÜR ANTEILS-BASIERTE VERGÜTUNGEN NACH FUNKTIONSBEREICHEN	99
05	MITARBEITER NACH ARBEITSVERTRAG UND BESCHÄFTIGUNGSARTEN	27	28 KONZERN-SEGMENTERGEBNISRECHNUNG	99
06	MITARBEITER NACH GESCHLECHT UND REGION	28	29 AUFWENDUNGEN FÜR ANTEILS-BASIERTE VERGÜTUNGEN NACH SEGMENTEN	100
07	MITARBEITER NACH GESCHLECHT UND INTERNATIONALEM HINTERGRUND	31	30 NICHT OPERATIVE EINMALEFFEKTE NACH SEGMENTEN	100
08	MITARBEITER IN ELTERNZEIT	32	31 VERKÜRZTE KAPITALFLUSS-RECHNUNG	101
09	GESUNDHEITS- UND SICHERHEITSKENNZAHLEN	36	32 AKTIVA	102
10	CO <sub>2</sub> -EMISSIONEN	44	33 PASSIVA	103
11	ENERGIEVERBRAUCH	46	34 EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT (IM FOLGENDEN GESCHÄFTSJAHRE)	108
12	GESAMTGEWICHT DES ABFALLS NACH ART UND ENTSORGUNGSMETHODE	48	35 QUALITATIVE AUSWIRKUNG (ALTERNATIVE METHODE)	108
13	MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS IM GESCHÄFTSJAHRE 2016	58	36 QUANTITATIVE AUSWIRKUNG (BEVORZUGTE METHODE)	108
14	MITGLIEDER DES PRÜFUNGS-AUSSCHUSSES	60	37 ERTRAGSLAGE DER ZALANDO SE	126
15	MITGLIEDER DES VERGÜTUNGS-AUSSCHUSSES	61	38 UMSATZ DER ZALANDO SE NACH SEGMENTEN	127
16	MITGLIEDER DES NOMINIERUNGS-AUSSCHUSSES	61	39 STEUERN VOM EINKOMMEN UND ERTRAG	128
17	ENTWICKLUNG OPTIONEN 2011	67	40 AKTIVA DER ZALANDO SE	129
18	ENTWICKLUNG OPTIONEN 2013	68	41 PASSIVA DER ZALANDO SE	129
19	ZUWENDUNGEN	70		
20	ZUFLUSS	71		
21	AUFSICHTSRATVERGÜTUNG	72		
22	DIE ZALANDO-AKTIE	74		
23	AKTIEN-PERFORMANCE	75		

## 04.3 GRAFIKEN- UND TABELLENVERZEICHNIS

## KONZERNABSCHLUSS

42	KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG	133	64	ENTWICKLUNG DER IMMATERI- ELLEN VERMÖGENSWERTE 2015	166
43	KONZERN- GESAMTERGEBNISRECHNUNG	133	65	ENTWICKLUNG DER SACHANLAGEN 2016	168
44	KONZERNBILANZ – AKTIVA	134	66	ENTWICKLUNG DER SACHANLAGEN 2015	169
45	KONZERNBILANZ – PASSIVA	135	67	ENTWICKLUNG DER WERTMINDE- RUNGEN AUF FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN	170
46	KONZERN-EIGENKAPITAL- VERÄNDERUNGSRECHNUNG 2016	136	68	ZAHLUNGSMITTEL UND ZAHLUNGSMITTELÄQUIVALENTE	171
47	KONZERN-EIGENKAPITAL- VERÄNDERUNGSRECHNUNG 2015	136	69	GENEHMIGTES UND BEDINGTES KAPITAL	172
48	KONZERN-KAPITALFLUSS- RECHNUNG	138	70	ENTWICKLUNG DER IM RAHMEN DES SOP 2011 AUSGEGEBENEN OPTIONEN	175
49	ZAHLUNGSWIRKSAME ZINSEN	139	71	ENTWICKLUNG DER IM RAHMEN DES SOP 2013 AUSGEGEBENEN OPTIONEN	176
50	FREI VERFÜGBARER CASHFLOW	139	72	ENTWICKLUNG DER IM RAHMEN DES SOP 2014 AUSGEGEBENEN OPTIONEN	178
51	UMRECHNUNGSKURSE	145	73	PARAMETER DES SOP 2014	179
52	NUTZUNGSDAUER	147	74	PARAMETER EIP 2016	181
53	UMSATZERLÖSE	159	75	AUFWENDUNGEN AUS ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGEN	182
54	UMSATZKOSTEN	159	76	ENTWICKLUNG DER RÜCKSTELLUNGEN	182
55	VERTRIEBSKOSTEN	159	77	RÜCKSTELLUNGEN NACH FRISTIGKEIT	182
56	VERWALTUNGSKOSTEN	160	78	ZUORDNUNG UND HERKUNFT VON LATENTEN STEUERN	185
57	FINANZERGEBNIS	161	79	BUCH- UND MARKTWERTE VON FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTEN UND VERBINDLICHKEITEN 2016	186
58	STEUERN VOM EINKOMMEN UND ERTRAG	162	80	BUCH- UND MARKTWERTE VON FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTEN UND VERBINDLICHKEITEN 2015	187
59	STEUERÜBERLEITUNGSRECHNUNG	163	81	NOMINAL- UND MARKTWERTE DER DERIVATIVEN FINANZINSTRUMENTE	188
60	ERGEBNIS JE AKTIE (EPS) UNVERWÄSSERT	164			
61	ERGEBNIS JE AKTIE (EPS) VERWÄSSERT	164			
62	PERSONALAUFWAND	164			
63	ENTWICKLUNG DER IMMATERI- ELLEN VERMÖGENSWERTE 2016	165			

## 04.3 GRAFIKEN- UND TABELLENVERZEICHNIS

		SERVICE	
82	NETTOGEWINNE/-VERLUSTE AUS FINANZINSTRUMENTEN 2016	189	101 GRI INDEX 212
83	NETTOGEWINNE/-VERLUSTE AUS FINANZINSTRUMENTEN 2015	189	102 FORTSETZUNG VON SEITE 212 213
84	SALDIERUNG VON FINANZINSTRUMENTEN 2016	190	103 FORTSETZUNG VON SEITE 213 214
85	SALDIERUNG VON FINANZINSTRUMENTEN 2015	191	104 FORTSETZUNG VON SEITE 214 215
86	FREMDWÄHRUNGSENSITIVITÄTEN IN DER GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG 2016	192	105 FORTSETZUNG VON SEITE 215 216
87	FREMDWÄHRUNGSENSITIVITÄTEN IM SONSTIGEN ERGEBNIS 2016	193	106 FORTSETZUNG VON SEITE 216 217
88	ZAHLUNGEN AUS FINANZIELLEN VERBINDLICHKEITEN UND DERIVATIVEN FINANZINSTRUMENTEN 2016	194	107 FORTSETZUNG VON SEITE 217 218
89	ZAHLUNGEN AUS FINANZIELLEN VERBINDLICHKEITEN UND DERIVATIVEN FINANZINSTRUMENTEN 2015	195	108 FORTSETZUNG VON SEITE 218 219
90	MITGLIEDER DES VORSTANDS	196	109 FORTSETZUNG VON SEITE 219 220
91	MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS	197	110 FORTSETZUNG VON SEITE 220 221
92	DURCHSCHNITTLICHE ANZAHL DER MITARBEITER	198	111 FINANZKALENDER 226
93	ZU LEISTENDE MINDEST-LEASINGZAHLUNGEN	198	
94	ZU ERHALTENDE MINDEST-LEASINGZAHLUNGEN	199	
95	ANTEILSBESITZLISTE	199	
96	FORTSETZUNG VON SEITE 199	200	
97	FORTSETZUNG VON SEITE 200	201	
98	SEGMENTBERICHTERSTATTUNG 2016	202	
99	SEGMENTBERICHTERSTATTUNG 2015	202	
100	NICHT OPERATIVE EINMALEFFEKTE NACH SEGMENTEN	203	



## 04.4 FINANZKALENDER 2017

FINANZKALENDER

→ 111

Datum	Termin
Dienstag, 9. Mai	Veröffentlichung der Ergebnisse für das 1. Quartal 2017
Mittwoch, 31. Mai	Jahreshauptversammlung 2017
Montag, 19. Juni / Dienstag, 20. Juni	Capital Markets Day 2017
Donnerstag, 10. August	Veröffentlichung der Ergebnisse für das 2. Quartal 2017
Dienstag, 7. November	Veröffentlichung der Ergebnisse für das 3. Quartal 2017

## 04.5 IMPRESSUM

### KONTAKT

ZALANDO SE

Tamara-Danz-Straße 1

10243 Berlin

<https://corporate.zalando.de/de>

### INVESTOR RELATIONS

Birgit Opp/VP Corporate Finance und Investor Relations

[investor.relations@zalando.de](mailto:investor.relations@zalando.de)

### CORPORATE COMMUNICATIONS

René Gribnitz/VP Communications

Milena Ratzel/Projektleitung

[presse@zalando.de](mailto:presse@zalando.de)

### KONZEPTION, TEXT UND LAYOUT

In Zusammenarbeit mit MPM Corporate Communication Solutions, Mainz

### BILDNACHWEIS

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

### DRUCK

EBERL Print, Immenstadt i. Allgäu

---

**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.

