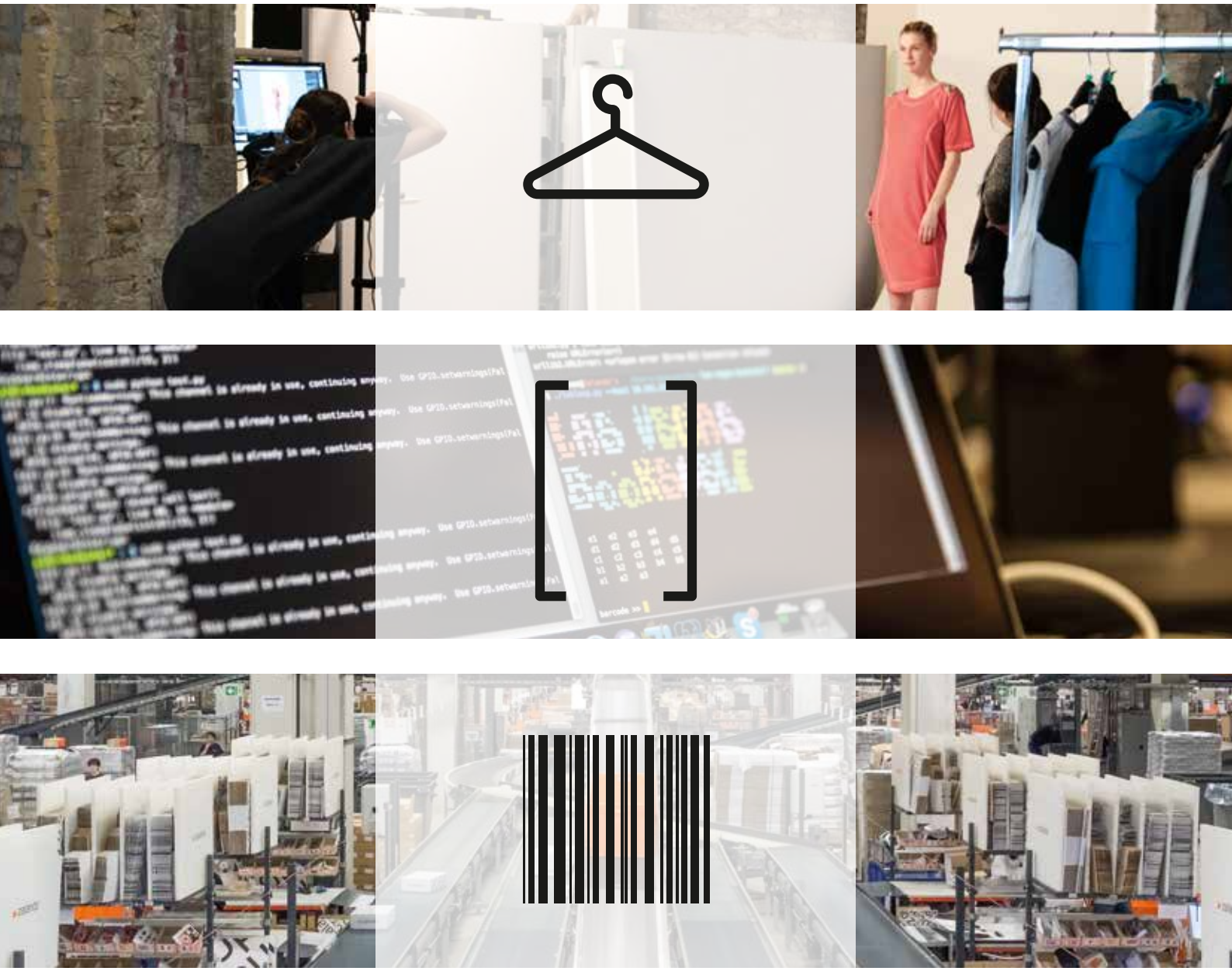


DER ZALANDOCODE

GESCHÄFTSBERICHT 2014

zalando

ZALANDO AUF EINEN BLICK

KENNZAHLEN

	31.12.2014	31.12.2013	VERÄNDERUNGEN
Leistungsindikatoren Konzern			
Site-Visits (in Mio.)	1.363,8	1.217,0	12,1 %
Anteil der Site-Visits über mobile Endgeräte (in %)	42,3	26,8	15,5 pp
Aktive Kunden (in Mio.)	14,7	13,1	12,2 %
Anzahl Bestellungen (in Mio.)	41,4	35,1	17,9 %
Durchschnittliche Bestellungen pro aktivem Kunde	2,8	2,7	4,1 %
Durchschnittliche Warenkorbgröße (in EUR)	66,6	62,5	6,6 %
Bereinigtes Marketingkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	13,2	17,6	–4,4 pp
Bereinigtes Fulfillmentkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	22,3	23,9	–1,6 pp
Ertragslage Konzern			
Umsatzerlöse (in Mio.)	2.214,0	1.762,0	25,7 %
EBIT (in Mio.)	62,1	–113,9	154,5 %
EBIT (in % der Umsatzerlöse)	2,8	–6,5	9,3 pp
Bereinigtes EBIT (in Mio.)	81,9	–108,6	175,4 %
Bereinigtes EBIT (in % der Umsatzerlöse)	3,7	–6,2	9,9 pp
Vermögens- und Finanzlage Konzern			
Nettoumlaufvermögen (Net Working Capital) (in Mio.)	–3,7	9,7	–138,1 %
Eigenkapitalquote (in % der Bilanzsumme)	63,1	51,0	12,1 pp
Operativer Cashflow (in Mio.)	174,8	–80,2	318,0 %
Investiver Cashflow (in Mio.)	–51,8	–90,2	42,6 %
Liquide Mittel (in Mio.)	1.051,0	417,2	151,9 %
Sonstige Kennzahlen			
Mitarbeiter (zum 31.12.)	7.588	6.897	10,0 %
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	0,21	–0,56	137,5 %

pp = Prozentpunkte

SONSTIGE FAKTEN

2,2 MRD. EUR

UMSATZ

62,1 MIO. EUR

EBIT

42,3 %

DER BESUCHE KOMMEN VON MOBILEN ENDGERÄTEN

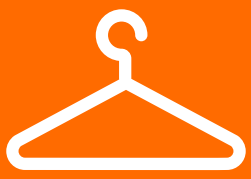
14,7 MIO.

AKTIVE KUNDEN

DER ZALANDOCODE

01
FASHION

Spirit in Fashion – Zalando ist der Experte für Online-Fashion. Mit unserer umfangreichen Produkt- und Markenvielfalt und einem Gespür für die Bedürfnisse unserer europäischen Kunden sind wir dabei, das Mode-Shopping zu revolutionieren.

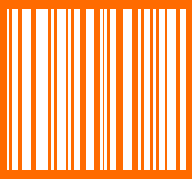


02
TECHNOLOGY

Mastermind in Technology – Dank seines digitalen Know-hows ist Zalando Pionier im Online-Handel mit Mode. Um diese Position zu sichern, setzen wir auf inhouse entwickelte Technologien und prägen neue Trends beim Einkaufsverhalten mit.

03
OPERATIONS

Excellence in Operations – Durch innovative und effiziente Prozesse in den Bereichen Logistik, Produktpräsentation und Kundenservice schaffen wir die Voraussetzungen für das perfekte Einkaufserlebnis von heute und morgen.



NAVIGATIONSHILFE

WEITERE INFORMATIONEN IM BERICHT

WEITERE INFORMATIONEN IM INTERNET

ZALANDO-STRATEGIE

FÜR DEN SCHNELLEN LESER

CONNECTING PEOPLE AND FASHION

WIR SORGEN DAFÜR, DASS MENSCHEN UND MODE ZUEINANDERFINDEN.

Die Voraussetzungen dafür haben wir mit dem Zalando-Code geschaffen: dem Zusammenwirken von internationaler Fashion-Expertise und hocheffizienten operativen Prozessen sowie innovativen Technologien. Der Zalando-Shop als einer der größten Hotspots für Online-Fashion spiegelt diesen Anspruch wider.

Wir treten weiterhin als Impulsgeber für den Online-Modehandel auf und werden neue Zugangsmöglichkeiten für unsere Kunden schaffen – zeit- und ortsunabhängig. Mit unserer Begeisterung für Online-Fashion und Technologie sind wir dabei, unsere Vorhaben in die Tat umzusetzen und das Kundenerlebnis weiter zu verbessern.

KURZPORTRÄT

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

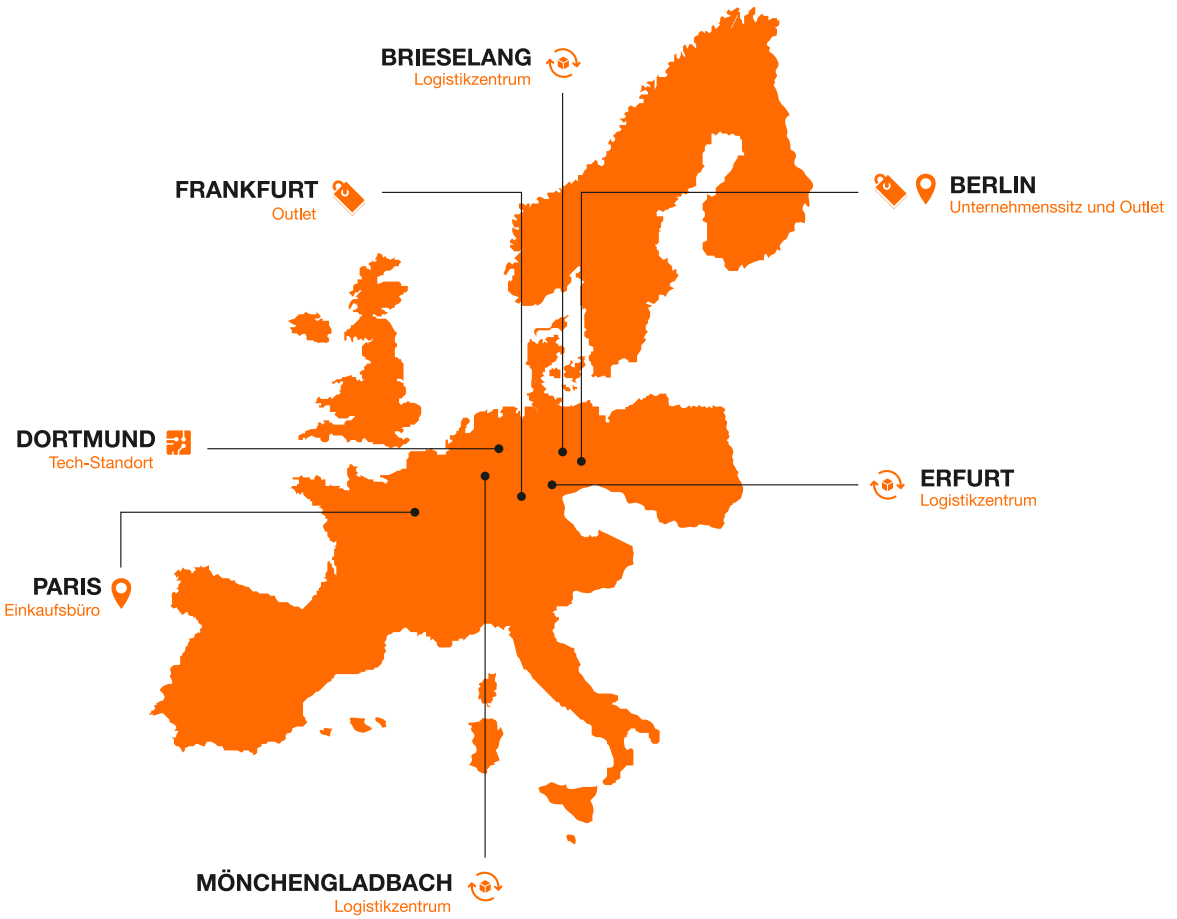
Das Unternehmen vertreibt Bekleidung, Schuhe und Accessoires für Damen, Herren und Kinder und stellt seinen Kunden eine Fashion-Vielfalt aus über 1.500 Marken zur Verfügung, darunter globale und lokale Fashion-Brands sowie inhouse designte Private Labels.

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

Das strategische Fundament des Unternehmens ruht auf den drei Säulen Fashion, Technology und Operations. Durch das Zusammenspiel dieser Bereiche bietet Zalando rund 15 Mio. aktiven Kunden ein einmaliges Einkaufserlebnis und seinen Markenpartnern eine innovative und zielgruppengerechte Vertriebsplattform für ihre Produkte.

MEHR INFORMATIONEN FINDEN SIE AUF DEN SEITEN 10–13.

STANDORTKARTE
EUROPA



SEGMENTKENNZAHLEN

	01.01.–31.12.2014	01.01.–31.12.2013
Ertragslage Segmente		
Umsatzerlöse DACH (in Mio.)	1.234,0	1.056,1
Bereinigtes EBIT DACH (in Mio.)	83,0	8,2
Bereinigtes EBIT DACH (in % der Umsatzerlöse)	6,7	0,8
Umsatzerlöse übriges Europa (in Mio.)	862,6	630,2
Bereinigtes EBIT übriges Europa (in Mio.)	–11,6	–99,1
Bereinigtes EBIT übriges Europa (in % der Umsatzerlöse)	–1,3	–15,7

INHALTSVERZEICHNIS

SEITE 8
BRIEF DES VORSTANDS

SEITE 10
KONZERNSTRATEGIE DER ZALANDO SE

SEITE 14
FASHION

SEITE 20
TECHNOLOGY

SEITE 26
OPERATIONS

SEITE 34
BERICHT DES AUFSICHTSRATS

SEITE 44
CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT

SEITE 60
DIE ZALANDO-AKTIE – DAS BÖRSENJAHR 2014

SEITE 64
JAHRESRÜCKBLICK 2014

00 UNTERNEHMEN

→ 00.1	BRIEF DES VORSTANDS	S.8
→ 00.2	KONZERNSTRATEGIE DER ZALANDO SE	S.10
→ 00.3	BERICHT DES AUFSICHTSRATS	S.34
→ 00.4	CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT	S.44
→ 00.5	DIE ZALANDO-AKTIE – DAS BÖRSENJAHR 2014	S.60
→ 00.6	JAHRESRÜCKBLICK 2014	S.64

01 FASHION S.14

02 TECHNOLOGY S.20

03 OPERATIONS S.26

04 ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

→ 04.1	GRUNDLAGEN DES KONZERNS	S.68
→ 04.2	WIRTSCHAFTSBERICHT	S.73
→ 04.3	NACHTRAGSBERICHT	S.86
→ 04.4	RISIKO- UND CHANCENBERICHT	S.86
→ 04.5	PROGNOSEBERICHT	S.99
→ 04.6	ERGÄNZENDE LAGEBERICHTERSTATTUNG ZUM EINZELABSCHLUSS DER ZALANDO SE	S.100

05 KONZERNABSCHLUSS

→ 05.1	KONZERN-GESAMTERGEBNISRECHNUNG	S.107
→ 05.2	KONZERNBILANZ	S.108
→ 05.3	KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG	S.110
→ 05.4	KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG	S.112
→ 05.5	KONZERNANHANG	S.114
→ 05.6	VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER	S.166
→ 05.7	BESTÄTIGUNGSVERMERK	S.167

06 SERVICE

→ 06.1	GLOSSAR	S.168
→ 06.2	FINANZKALENDER 2015	S.170
→ 06.3	IMPRESSUM	S.170

DAVID SCHNEIDER ROBERT GENTZ RUBIN RITTER

LIEBE FREUNDE UND AKTIONÄRE VON ZALANDO,

2014 wird als das Jahr in unsere Unternehmensgeschichte eingehen, in dem Zalando endgültig zu der angesagtesten europäischen Fashion-Adresse im E-Commerce aufgestiegen ist. Der erfolgreiche Börsengang und der erste Jahresgewinn markieren als Meilensteine diesen Weg. Unser Aufstieg von der Berliner WG zur europäischen SE war harte Arbeit. Heute aber verbindet Zalando wie kein anderes Unternehmen Menschen mit Mode, über alle Geräte, Märkte und Kategorien hinweg. Unser Ehrgeiz ist es, unseren europäischen Kunden auch in Zukunft einen einmaligen Service und einen einzigartigen, emotionalen Einkauf zu bieten. Dabei profitieren wir von den Megatrends Digitalisierung, dem mobilen Internet und Smart Data.

Unser Zalando-Code hat Mode, Logistik und Technologie zusammengeschweißt und die führende Online-Plattform für Mode in Europa hervorgebracht. Das außergewöhnliche Zusammenspiel dieser drei Säulen war der wesentliche Erfolgsfaktor im Jahr 2014. Auch nach sechs Jahren Megawachstum haben wir die Präsenz in unseren Märkten und Kategorien nicht nur gefestigt, sondern weiter ausgebaut. Wir arbeiten hart daran, nachhaltige Strukturen und Qualitätsstandards zu schaffen.

Unsere Geschäftswelt verändert sich enorm und Online ist der Treiber. Um erfolgreich mit diesem Trend zu wachsen, haben wir eine Kultur entwickelt, die sich auf das gesamte

Unternehmen überträgt. Wenn Sie Zalando in Berlin besuchen, finden Sie sich in den unterschiedlichsten Umgebungen wieder, aber alle basieren auf der gleichen DNA.

- **Mode:** Wir haben eine Plattform geschaffen, auf der unsere Kunden auf die besten Marken treffen. Mit fast 15 Millionen Kunden in ganz Europa sind wir eine der wichtigsten Online-Adressen für große Marken und kleine Labels geworden, um Produkte in ganz Europa zu vertreiben. In Zukunft können wir unseren Markenpartnern noch mehr Möglichkeiten bieten, um Kunden über unsere Plattform direkt zu erreichen.

- **Handelskompetenz:** Ohne unser logistisches Rückgrat wären wir nicht in der Lage, unseren Kunden das Zalando-Erlebnis zu bieten. Unser Fulfillment-Netzwerk ist bereit für das kommende Wachstum: Nach dem erfolgreichen Anlauf in den vergangenen Jahren sind unsere Logistikzentren in Erfurt und Mönchengladbach vollständig einsatzbereit. Unsere Fulfillment- und Technologie-Teams haben in enger Zusammenarbeit das Einkaufserlebnis im vergangenen Jahr weiter verbessert. Wir haben Pickup-Points und Express-Lieferungen eingeführt und können nun alle Zalando-Pakete aus unseren eigenen, maßgeschneiderten Logistikzentren abwickeln. Auf dieser Basis werden wir unser Netzwerk strategisch ausbauen, um noch näher an unsere Kunden heranzurücken.

- **Technologie:** Wir glauben, dass Technologie unseren langfristigen Wettbewerbsvorteil definiert. Um weiter der Innovationstreiber in der Modewelt zu sein und die besten Talente anzuziehen, werden wir stark in unsere Strukturen und Mitarbeiter investieren. Unsere Technologieplattform muss die modernste Verbindung zwischen Markenpartnern und Kunden bieten. Wir werden weiter Standards im E-Commerce und im mobilen Einkauf setzen, wofür wir mehr als nur ein Online-Shop oder Katalog sein müssen. Unsere Kunden verlangen direkten Zugriff auf ein globales Sortiment in all unseren Märkten. Und das werden wir liefern.

Für den nächsten Schritt können wir auf eine starke finanzielle Basis bauen. Wir haben 2014 Profitabilität erreicht, mit einer bereinigten EBIT-Marge von 3,7 % und einem Umsatz von 2,2 Mrd. EUR auf Konzernebene. Wir haben unseren Marktanteil im wachsenden Onlinemarkt für Mode in Europa weiter erhöht. Schließlich sind wir sechs Jahre nach der Gründung von Zalando im Oktober an die Börse gegangen. Damit erlangten wir nötige finanzielle Flexibilität und Unabhängigkeit für die nächste Wachstumsphase. Und: Mehr als 4.000 Zalandos sind jetzt stolze Zalando-Aktionäre.

2014 war ein fantastisches Jahr für Zalando und jeder unserer Mitarbeiter hat 100 % gegeben, um diese Meilensteine zu erreichen. Dafür sind wir sehr dankbar. Denn noch nie waren wir in so einer starken Position wie jetzt, um den Onlinemarkt für Mode in Europa anzuführen. Wir werden nun nicht den Fuß vom Gas nehmen, nicht mal ansatzweise. Anstatt unsere Margen kurzfristig zu optimieren, konzentrieren wir uns lieber auf unsere Kunden und treffen die langfristig richtigen und wichtigen Investitionsentscheidungen. Wir bleiben unternehmerisch und gehen Risiken ein. Wir werden neue Produkte und Dienstleistungen einführen, die das Erlebnis für unsere Kunden noch ansprechender machen. Wir werden ein Magnet sein für die klügsten Köpfe aus der ganzen Welt.

Uns Dreien und dem gesamten Team bietet sich eine einmalige Gelegenheit: Zalando wird definieren, wie Menschen mit Mode zusammenkommen.

Wir freuen uns darauf, Sie mit auf unsere spannende Reise zu nehmen.

Berlin, 26. Februar 2015

David Schneider Robert Gentz Rubin Ritter

00.2 KONZERNSTRATEGIE DER ZALANDO SE

ZALANDO IST EUROPAS FÜHRENDE ONLINE-PLATTFORM FÜR MODE. DAS UNTERNEHMEN BIETET RUND 15 MIO. AKTIVEN KUNDEN AUS 15 LÄNDERN EINE FASHION-PLATTFORM UND IST EIN WICHTIGER HANDELSPARTNER FÜR ÜBER 1.500 GROSSE INTERNATIONALE UND KLEINE LOKALE BRANDS. DIESE HERAUSRAGENDE STELLUNG BERUHT AUF DER HOHEN KUNDENBINDUNG, DER INTERNATIONALEN AUFSTELLUNG UND MEHREREN KENNZAHLEN: DEM WEBSITE-TRAFFIC VON MONATLICH MEHR ALS 100 MIO. BESUCHERN, EINER MARKENBEKANNTHEIT VON NAHEZU 90 % IN DEN ETABLIERTEN MÄRKTEN UND UMSATZERLÖSEN VON ÜBER 2,2 MRD. EUR IM JAHR 2014.

NAHEZU 90 %
MARKENBEKANNTHEIT IN DEN ETABLIERTEN MÄRKTEN

STRATEGISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

Der Online-Handel mit Mode stellt besondere Anforderungen an Zalando als Unternehmen. Maßgeblich für den reibungslosen Ablauf und damit das Wachstum und die Profitabilität der Geschäftstätigkeit sind neben dem relevanten Sortiment insbesondere das synergetische Zusammenwirken operativer und technologischer Prozesse. Auch berücksichtigen wir in zunehmendem Maße länderspezifische Kundenbedürfnisse. Auf diese Weise schafft Zalando Mehrwert für seine Kunden, Markenpartner und damit letztlich für seine Aktionäre.

Die Rahmenbedingungen für weiteres Wachstum sind erfolgversprechend: Der europäische Fashion-Markt begünstigt mit seinem hohen Durchschnittseinkommen und der hohen Bevölkerungsdichte den Online-Handel mit Mode. Zalando profitiert außerdem nicht nur von den generellen Megatrends Digitalisierung, Mobile und Smart Data, sondern auch von der anhaltenden E-Commerce-Welle. Sie hat zur Folge, dass der Anteil an online gehandelter Ware im Verhältnis zum klassischen stationären Handel weiter anwächst. Diese Faktoren stützen die strategischen Vorhaben des Unternehmens.

ZIELE UND STRATEGIE

20–25 %
UMSATZWACHSTUM AB 2015 GEPLANT

Zalando hat die Ziele dahingehend definiert, die Umsätze in Zukunft profitabel um 20 bis 25 % pro Jahr zu steigern und die Marktführerschaft durch Erweiterung des Marktanteils im europäischen Online-Modehandel weiter auszubauen.

Als essenziell für die Erreichung dieser Ziele schätzt Zalando die konstante Weiterentwicklung und Vernetzung der drei strategischen Säulen Fashion, Technology und Operations ein. Ihr Zusammenspiel soll dazu beitragen, die Leistungsindikatoren des Unternehmens nachhaltig zu verbessern. Auch sollen die Umsätze weiter profitabel gesteigert werden.

Das Unternehmen evaluiert laufend mögliche Wachstumstreiber, zum Beispiel den Launch neuer Produktkategorien, sofern diese ins heutige Lifestyle-Kerngeschäft passen, die Aufnahme wertschöpfender Services, geografische Erweiterungen oder kleinere strategische Akquisitionen.

SÄULE FASHION

Der Bereich Fashion ist fest in der Unternehmenskultur verankert. Mit rund 150.000 Artikeln und der Markenvielfalt von rund 1.500 Brands möchte Zalando potenziellen Kunden ein relevantes Sortiment bieten und sicherstellen, dass der Zalando-Shop die erste Adresse für den Einkauf von Mode ist.

Zusammen mit den Säulen Technology und Operations wird stetig daran gearbeitet, das Online-Einkaufserlebnis vom ersten Klick bis zum Kundenservice noch komfortabler zu gestalten. Dadurch erreicht das Unternehmen eine hohe Kundenbindung und knüpft an die emotionale Qualität von Marken- und Modeprodukten an.

FASHION-EXPERTISE UND TRENDS

In der Modebranche sind fachliches Know-how und der Überblick über die neuesten Trends notwendig, um Kundenvorlieben zu treffen und als Fashion-Retailer zukunftsfähig zu bleiben. Daher besuchen Modeexperten und Fashion-Scouts von Zalando internationale Modeschauen und -messen, identifizieren Streetstyles, analysieren Trendinformationen von Lieferanten und stehen in Kontakt mit prominenten Fashion-Blogs. Bei der Gestaltung des Sortiments wird dieses Wissen ergänzt durch Bedarfsanalysen, die Zalando anhand von Smart Data durchführt.

Das Zalando-Einkaufsteam sorgt außerdem für die Aktualität und Flexibilität des Shops, indem es das Sortiment täglich um rund 1.000 neue Artikel bereichert. Dadurch wird das Unternehmen den immer kürzeren Modezyklen gerecht und bietet Stammkunden langfristigen Mehrwert.

MARKEN- UND DESIGNKOOPERATIONEN

Zalando ist strategischer Online-Retailpartner für Marken aus der ganzen Welt. Im Shop schaffen die Einkäufer und Brand Relations Manager des Online-Händlers den Markenpartnern einen einfachen Zugang zu den europäischen Modemärkten sowie eine professionelle Präsentation ihrer Brands. Darüber hinaus profitieren die Markenpartner von hohen Besucherzahlen und datenbankgestützten Einblicken in das Einkaufsverhalten von Konsumenten.

Durch gezielte Kooperationen hat der Zalando-Shop eine immer größere Vielfalt an internationalen, lokalen und Fast-Fashion-Brands im Sortiment, darunter auch Marken, die online ausschließlich bei Zalando zu finden sind und dem Online-Händler Alleinstellungsmerkmale verschaffen. Talentierten Modedesignern bietet Zalando außerdem regelmäßig eine Plattform für exklusive Kollektionen, wie beispielsweise für die zehnteilige Damenkollektion von Nachwuchsdesigner Tim Labenda im September 2014.

PRIVATE LABELS

Seit 2010 erweitert und komplettiert Zalando sein Produktsortiment mit inhouse entwickelten Marken wie mint & berry und Zign. Die Private Labels umfassen Schuhe, Bekleidung und Accessoires für Frauen, Männer und Kinder. Sie sind ein wichtiger Erfolgsfaktor: Mittlerweile tragen Private Labels mehrere Hundert Millionen EUR zum jährlichen Umsatz bei. Einige Zalando-Marken haben sich zu den nachfragestärksten des gesamten Sortiments entwickelt und gewinnen durch Kampagnen wie die *Wear Shoes*-Kampagne des Labels Zign weiter an Bekanntheit.

SEIT 2010

FÜHRT ZALANDO SELBST-DESIGNTE MARKEN

SÄULE TECHNOLOGY

Technologische Lösungen sind nicht nur die Grundlage des Online-Shops, sondern sämtlicher Schritte der Wertschöpfungskette im Unternehmen. Dazu verfügt Zalando über die intern entwickelte, hochskalierbare Technologieplattform ZEOS (Zalando E-Commerce Operation System): Diese leistungsfähige Software, die aus eigenen ERP[1], Warenwirtschafts- und Lagerverwaltungssystemen besteht, verringert die Abhängigkeit von externen Software-Anbietern kontinuierlich und regt durch ihre flexible Gestaltung die Innovationskraft der rund 700 Zalando-IT-Experten an.

Die unternehmenseigenen Technologien sind nicht nur sicher, sondern auch schneller anpassungsfähig als externe Lösungen. Die hohe Belastbarkeit und Skalierbarkeit der Technologieplattform ist auf starkes Wachstum ausgelegt und wird unter anderem mithilfe von Dauertests kontrolliert, während derer die Plattform das Zehnfache der sonst üblichen Datenmengen verarbeitet.

NUMMER 1
BESUCHTER FASHION-ONLINE-SHOP

DER ONLINE-SHOP

Der Zalando-Shop ist in 15 europäischen Märkten verfügbar und – ohne Berücksichtigung Indiens und Chinas – der am häufigsten besuchte Fashion-Online-Shop der Welt. Der Umfang von Zalandos geschäftlichen Tätigkeiten und das schnelle Wachstum haben einen eigendynamischen Netzwerkeffekt aus Markenvielfalt, Kundenreichweite und Traffic geschaffen, der für Kunden, Markenpartner und Zalando gleichermaßen attraktiv ist.

Durch einfaches und angenehmes Zurechtfinden im Shop ist es Zalando gelungen, die hohen Besucherzahlen in nachhaltiges Kundenwachstum zu verwandeln. Um diese Entwicklung zu untermauern und die Shopping-Experience zu verbessern, schöpft das Unternehmen fortlaufend neue Optimierungspotenziale aus.

MOBILE COMMERCE UND INNOVATIONEN

Mobile Commerce ist ein bedeutendes und stark wachsendes Segment mit viel Potenzial für Zalando: Rund 42 % des Website-Traffics im Zalando-Shop wurden 2014 über mobile Endgeräte generiert. Die Nutzung von mobilen Geräten wird weiter zunehmen. Zalando stellt sich daher fortwährend auf die zunehmende Mobile-Nutzung der Konsumenten ein.

Da mobile Geräte mehr Kontaktpunkte und E-Commerce-Möglichkeiten bereitstellen als das herkömmliche Shopping via Desktop, erweitert Zalando seine mobilen Angebote stetig. Ein Beispiel hierfür ist die Zalando-App, die durch das große Sortiment, die hohe Markenbekanntheit und über 7 Mio. Downloads seit ihrer Veröffentlichung zu den populären Apps in Europa gehört. Um das mobile Einkaufserlebnis zu verbessern, werden auch innovative Features wie zum Beispiel eine Artikelsuche per Foto integriert. Neben Umsatzsteigerungen verspricht sich Zalando vom Mobile-Geschäft auch eine Festigung der Wettbewerbsposition.

SMART DATA UND PERSONALISIERUNG

Mithilfe der neuen technischen und analytischen Möglichkeiten des Internets erfährt Zalando mehr denn je über die Wünsche und Bedürfnisse seiner Kunden. Die anhand intern entwickelter Software erfassten und ausgewerteten Daten helfen dem Unternehmen, die Prozesse entlang aller Säulen stetig zu optimieren.

Auch um Kundenwünsche noch besser zu verstehen und prognostizieren zu können, kommt Software zum Einsatz. Auf der Grundlage von Smart Data kann Zalando seine Kunden nicht nur adäquat ansprechen, sondern auch immer präzisere Empfehlungen und personalisierte Einkaufserlebnisse bieten.

1) Enterprise-Resource-Planning-Software

SÄULE OPERATIONS

Durch die Optimierung der unternehmenseigenen Infrastrukturen und Prozesse hat Zalando in den vergangenen Jahren die Voraussetzungen für weiteres Wachstum geschaffen. Besonders gut aufgestellt ist das Unternehmen durch seine Logistikinfrastruktur, mit der Zalando in Zukunft voraussichtlich ein deutlich höheres Umsatzvolumen als im Geschäftsjahr 2014 abwickeln kann.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf lokalisierten Leistungen: Zalando hat immer die spezifischen regionalen Bedürfnisse seiner Kunden im Blick, wodurch ein wesentlicher Beitrag zur Customer-Experience geleistet wird. Gleichzeitig verfügt das Unternehmen über eine zentralisierte Plattform für die Beschaffung, Auftragsabwicklung und Technologie. Dadurch entstehen Skaleneffekte, die Zalando deutlich von kleinen und lokalen Unternehmen unterscheiden.

DAS LOGISTIKNETZWERK

Im Bereich Logistik hat sich Zalando deutlich positioniert: In Brieselang, Erfurt und Mönchengladbach betreibt das Unternehmen Logistikzentren auf einer Gesamtfläche von 278.000 m² (nach vollständigem Ausbau von Mönchengladbach). Durch die Lage der Logistikzentren in Zentraleuropa erreichen Zalando-Pakete nicht nur fast alle aktiven Kunden in kürzester Zeit, sondern auch den Großteil der potenziellen Kunden in ganz Europa.

278.000

QUADRATMETER GESAMTFLÄCHE HABEN DIE LOGISTIKZENTREN INSGESAMT

Zalando wird auch in Zukunft dafür sorgen, dass der Versand, der kostenlose Rückversand sowie die weiteren Bearbeitungsschritte reibungslos verlaufen. Mit Kooperationen, eigenen IT-Lösungen und zusätzlichen Versandoptionen wie dem Expressversand optimiert Zalando gezielt alle logistischen Prozessschritte.

LOKALISIERUNG

Die Lokalisierung der Zalando-Produkte und -Leistungen ist entscheidend für den Erfolg im diversifizierten europäischen Markt. Auf die regionalen Vorlieben der Konsumenten reagiert Zalando deshalb mit landesspezifischen Websites, einem angepassten Sortiment, speziellen Merchandising- und Marketingkampagnen sowie Lieferungsoptionen.

Zalando fokussiert außerdem den Kundenservice: In jedem Markt stellt das Unternehmen kostenfreien Kundenservice in der jeweiligen Landessprache und lokalisierte Zahlungsarten je nach Land, insgesamt über 20, zur Verfügung.

DRESSCODE

01

SPIRIT IN FASHION

**NICHTS BEWEGT ZALANDO MEHR ALS MODE.
DIESE BEGEISTERUNG TEILEN WIR MIT UNSEREN KUNDEN –
JEDERZEIT UND ÜBERALL.**

Was 2008 ganz unscheinbar in Berlin begann, ist mittlerweile eine große europäische Fashion-Story. Uns treibt der Wunsch an, immer mehr Menschen ein umfassendes und relevantes Modesortiment zu bieten. Damit schaffen wir ein Shoppingerlebnis, das dem digitalen Zeitalter gerecht wird. Die folgenden Seiten geben Einblicke, was für uns 2014 im Bereich Fashion wichtig war.

BRANDS, DIE INSPIRIEREN

DIE FASHION-WELT MIT IHREN MARKEN IST VOLLER VIELFALT UND EMOTIONEN. DESHALB HABEN WIR SCHON FRÜHZEITIG DAMIT BEGONNEN, DURCH EINEN INTENSIVEN AUSTAUSCH LANGFRISTIGE BEZIEHUNGEN ZU UNSEREN BRANDS AUFZUBAUEN UND ZU PFLEGEN.

Diese Partnerschaften bereichern nicht nur die Zusammenarbeit, sondern auch den Zalando-Shop. Sie machen ihn zu der wichtigsten und vielfältigsten Anlaufstelle für Online-Fashion in 15 europäischen Ländern, die rund 400 Millionen Europäer dazu einlädt, ihren individuellen Stil zu finden. Jedes Jahr ergänzen wir unser Portfolio um große Namen aus aller Welt und kleinere Brands – ein dynamischer Mix, der unsere Kunden jedes Mal von Neuem überzeugt.

Fashion zum Anfassen: Ein Blick in den Showroom in der Neuen Bahnhofstraße, Berlin

Auch das vergangene Jahr stand wieder ganz im Zeichen neuer Markenpartnerschaften: Nicht nur die spanische Topmarke Mango schloss sich dem Zalando-Netzwerk an, auch die beliebten britischen Brands Topshop und Topman sind seit 2014 mit eigens gestalteten Brand-Shops vertreten. Anlässlich des ersten Strategic Partner Days luden wir außerdem zahlreiche Partner wie G-Star oder Nike zu uns nach Berlin ein, um über die zukünftige Zusammenarbeit zu sprechen. Dabei ging es zum Beispiel um die Aufnahme neuer Kollektionen, die speziell für Zalando produziert werden, und um gemeinsame Wachstumspotenziale.

IMMER UP TO DATE

UM DEN ANGESAGTESTEN TRENDS AUF DIE SPUR ZU KOMMEN, SCHEUTEN WIR AUCH IM VERGANGENEN JAHR KEINE MÜHE.

Einkaufsteams, Designer, Trendscouts und Produktmanager begaben sich auf die Suche nach dem modischen Zeitgeist auf internationalen Modemessen wie der *Pitti Uomo* in Florenz, der *Who's next* in Paris oder der *Magic* in Las Vegas. Sie analysierten namhafte Fashion-Blogs, spürten Streetstyles auf und erarbeiteten in internen Trend-Direction-Workshops die kommenden Trends für unsere Kunden. Zudem arbeiteten wir 2014 wieder mit talentierten Designern zusammen: mit der italienischen Stilikone Eleonora Carisi oder den Berliner Designern Tim Labenda und Hien Le.

Die professionelle Herangehensweise wird bei Zalando um die emotionale Komponente ergänzt: Genauso wie viele unserer Kunden lieben unsere Einkäufer und Designer Mode und sind ausgesprochene Fashionistas. Mit ihren Insiderkenntnissen und ihrem Engagement tragen sie maßgeblich dazu bei, dass wir unsere Modekompetenz und unser Sortiment stetig weiterentwickeln.

0039 ITALY / 120% LINO / 1789 CALA / 2117 OF SWEDEN / 21 BY MCGREGOR / 24COLOURS / 2 LOVE TONY COHEN / 2ND DAY / 2NDONE / 2TWO / 2XU / 313 / 3MASTER FUNCTION / 55 DSL / 6397 / 686 / 7 FOR ALL MANKIND / 81HOURS / A.S.98 / AAIKO / AALM / ABBY'S BY GOODLIFE / ABILITY & STYLE / ABRO / ADD / ADELHEID / ADIDAS / ADIDAS BY STELLA MCCARTNEY / ADIDAS GOLF / ADIDAS ORIGINALS / ADIDAS PERFORMANCE / ADIDAS SLVR / ADRIANNA PAPELL / AFTER EDEN / AG ADRIANO GOLDSCHMIED / AGON / AIGLE / AIGNER / ALBERTA FERRETTI / ALDO / ALEJANDRO INGELMO / ALICE BY TEMPERLEY / ALIFE & FAMOUS / ALIFE & KICKIN / ALLEGRI / ALMSACH / ALPHAWOOLF / ALPINA / ALPRAUSCH / ALYSI / AMERICAN APPAREL / AMERICAN COLLEGE / AMERICAN VINTAGE / AMOR, TRUST & TRUTH / ANA ALCAZAR / AND1 / ANDERSONS / ANDREA & RENATO / ANDREA CONTI / ANDREA MORELLI / ANERKJENDT / ANNA'S DRESS AFFAIR / ANNA FIELD / ANNARITA N / ANNA SCOTT / ANNDRA NEEN / ANONYME DESIGNERS / APAIR / APART / APERLAI / A POSTCARD FROM BRIGHTON / APRICO / APRIL MAY / ARA / ARENA / ARMANI / ARMANI JEANS / ARMOR LUX / ARMY OF ME / ART / ART OF SOULE / ASH / ASICS / ATELIER GARDEUR / ATTIC AND BARN / ATTILIO GIUSTI LEOMBRUNI / AUGUSTIN TEBOUL / AUSTRALIAN FOOTWEAR / AXARA / AZZURRA GRONCHI / …

ÜBER

1.500

MARKEN SIND MIT IHREN PRODUKTEN UND EXKLUSIVEN KOLLEKTIONEN IN DEN INTERNATIONALEN ZALANDO-SHOPS VERTRETEN.

„DER INTENSIVE AUSTAUSCH MIT MARKENPARTNERN IST FÜR UNS SCHON IMMER SEHR WICHTIG.“

CLAUDIA RETH, VP FASHION DIRECTOR

… / VALENTINO / VALISERE / VANILIA / VAN LAACK / VANS / VANZETTI / VAUDE / V AVE SHOE REPAIR / VENESSA ARIZAGA / VENICE BEACH / VENTCOUVERT / VERA WANG / VERO MODA / VERO MODA VERY / VERONIQUE BRANQUINHO / VERSACE / VERSACE COLLECTION / VERSACE JEANS / VERSUS VERSACE / VERYSIMPLE / VETO / VIA APPIA DUE / VIBRAM / VICTORIA DELEF / VIDORRETA / VIKING / VILA / VILEBREQUIN / VILLAIN / VILSHENKO / VINCE CAMUTO / VINCENZO BORETTI / VIRGOS LOUNGE / VIRUS / VISTA / VITTI LOVE / VIVANCE / VIVE MARIA / VIVIENNE WESTWOOD / VIVIENNE WESTWOOD ACCESSORIES / VIVIENNE WESTWOOD ANGLOMANIA / VIVIENNE WESTWOOD ANGLOMANIA + MELISSA / VIVIENNE WESTWOOD RED LABEL / VIVOBAREFOOT / VOLCOM / VONZIPPER / VOSSEN / VSP / WAL G. / WANDA NYLON / WAREHOUSE / WATERCULT / WE ARE HANDSOME / WE ARE REPLAY / WE ARE THE ORIGINAL / WERNER-SCHUHE / WESC / WEWOOD / WHAT FOR / WHYRED / WIESNKÖNIG / WILDFOX / WILLIAM RAST / WITTY KNITTERS / WONDALAND / WONDERBRA / WOOD FELLAS / WOOD WOOD / WORTH PARIS / WRANGLER / X BIONIC / XEN / X SOCKS / XYXYX / YAS / YAS SPORT / YELLOW CAB / YERSE / YETI / YMC / Y NOT? / YOSI SAMRA / YOUNG COUTURE BY BARBARA SCHWARZER / YOUR TURN / YPPIG / YRU / YUMMIE TUMMIE / ZAC POSEN / ZALANDO COLLECTION / ZALANDO ESSENTIALS / ZALANDO HOME / ZATCHELS / ZERGATIK / ZETTERBERG / ZIENER / ZIGN / ZINDA / ZIZZI ZOGGS / ZOOT

MADE IN BERLIN

UNSER URSPRUNG LIEGT IN DER DYNAMISCHEN MODEHAUPTSTADT BERLIN – DIES STELLEN AUCH DIE PRIVATE LABELS UNSERER TOCHTER-GESELLSCHAFT ZLABELS UNTER BEWEIS.

Die Zalando-Brands verbinden Kreativität mit dem entscheidenden Gespür für Kundenbedürfnisse, Preis und Qualität. Unsere internationalen Designteams entwickeln ständig neue Mode-, Schuh- und Accessoire-Kollektionen mit Fokus auf Lifestyle und Trends.

Schuhe sprechen für sich. Die Kampagne *Wear Shoes* von Zign zeigt, wie das aussieht

Urban und mit Liebe fürs Detail: das Modelabel mint & berry

Mit hauseigenen Marken wie Zign, mint & berry, KIOMI und even & odd können wir unseren Kunden ein großes Angebot an verschiedenen Styles bieten – von Urban Elegance über Clean Schick bis zu Romantic Fashion. Bevor das fertige Zalando-Produkt allerdings im Shop zu finden ist, durchläuft es einige Prozessschritte: Am Anfang steht die Trendanalyse und -recherche, aus der für jede Marke relevante Themen für die kommende Saison abgeleitet werden. Unsere Produktteams entwickeln auf dieser Basis Kollektionen, die dann in Zusammenarbeit mit den Lieferanten produziert werden. Für den reibungslosen Ablauf dieser Vorgänge sorgen die unterschiedlichen Kompetenzteams.

Die Bekanntheit und den Verkauf unserer beliebtesten Marken unterstützen wir mit Marketingkampagnen wie der *Wear Shoes*-Kampagne für unsere Schuhmarke Zign, die im Herbst durch eine außergewöhnliche Bildsprache in Schwarz-Weiß auffiel. Ein weiteres Highlight der Kampagne war ein Live-Boxevent, bei dem die Sportler in Zign-Lederschuhen boxten.

MEHR FASHION

2014 haben wir intensiv daran gearbeitet, uns als Modeunternehmen weiter zu professionalisieren: Wir haben das Warenangebot durch die Zusammenarbeit mit attraktiven Marken noch weiter verfeinert, konnten internationale Experten für unser Team gewinnen und ein eigenes Team aus Trendscouts aufbauen, das die relevanten Trends für unsere Kunden ins Sortiment holt. Mithilfe technologischer Innovationen und dem Know-how unserer Fashion-Experten haben wir uns darüber hinaus immer präziser auf unsere modisch interessierten Zielkunden ausgerichtet. Nicht zuletzt veranstalteten wir zum ersten Mal einen internen *Fashion Day* bei Zalando, der für Trends zum Anfassen sorgte. Da das Event großen Zuspruch fand, haben wir im Sommer einen permanenten Showroom an unserem Fashion-Standort in der Neuen Bahnhofstraße eingerichtet. Wie in einem Department-Store stellen wir hier alle drei Monate neue Produkte unseres Sortiments aus.

Zalando fördert den kreativen Austausch bei der Arbeit

ÜBER

150.000

MODEARTIKEL UMFASSTE DAS SORTIMENT IM ZALANDO-SHOP IM JAHR 2014

„UNSER TEAM WIRD IMMER INTERNATIONALER, DAS MACHT UNSERE KOLLEKTIONEN ERFOLGREICHER IN GANZ EUROPA.“

JAN WILMKING, SVP PRIVATE BRANDS AND MANAGING DIRECTOR ZLABELS GMBH

MEHR SERVICE

Seitdem es Zalando gibt, setzen wir alles daran, das Einkaufen im Online-Shop noch persönlicher und individueller – kurz: als Einkaufserlebnis – zu gestalten. Mit speziellen Zielgruppen-Startseiten, Beratungswebseiten, der ansprechenden Produktdarstellung und dem redaktionellen News-&-Style-Bereich sind wir diesem Ziel 2014 wieder ein Stück näher gekommen. Dazu gehört auch die stetige Optimierung der technischen und inspirativen Modeberatung: Das neueste Feature trägt den Namen *Mein Zalando* und gibt Kunden Produktempfehlungen, die auf individuelle Bedürfnisse zugeschnitten und ein echter Gewinn für Online-Shopper sind.

Edit View Window Help
pi@lvbookshelf: ~
fish /Users/...as-bookshelf
ipython /Users/apassen
This channel is already in use, continuing anyway. Use GPIO.setwarnings(Fal
This channel is already in use, continuing anyway. Use GPIO.setwarnings(Fal
PROGRAMCODE

02

MASTERMIND IN TECHNOLOGY

DER TECHNOLOGISCHE UNTERBAU BESTIMMT JEDEN EINZELNEN PROZESS BEI ZALANDO UND IST FESTER BESTANDTEIL DES ZALANDO-CODES.

In einem digital geprägten Umfeld ist der Bereich Technology das Herz von Zalando. Er ist das Bindeglied für sämtliche Prozesse. Und nicht nur das: Unser Tech-Team ermöglicht es uns, Kunden in ganz Europa über das Internet mit Mode zu verbinden.

Das Technologie-Team macht den Shop jeden Tag ein Stück besser

DIGITAL FASHION

IN DEN LETZTEN JAHREN HAT ZALANDO EINEN TECHNOLOGISCHEN STANDARD ERREICHT, DER DIE ENTWICKLUNG EIGENER LÖSUNGEN IN DEN BEREICHEN SHOP, CONTENT CREATION, EINKAUF, CUSTOMER CARE UND LOGISTIK ERMÖGLICHT. UNSERE SELBSTENTWICKELTE ZENTRALE TECHNOLOGIEPLATTFORM TRÄGT DEN NAMEN ZEOS – HIER LAUFEN ALLE DIGITALEN FÄDEN UND PROZESSE ZUSAMMEN.

„DIE POSITIVEN EFFEKTE DER DIGITALISIERUNG, AUF DIE VIELE UNTERNEHMEN HINARBEITEN, SIND BEI ZALANDO SEIT JAHREN STATUS QUO.“

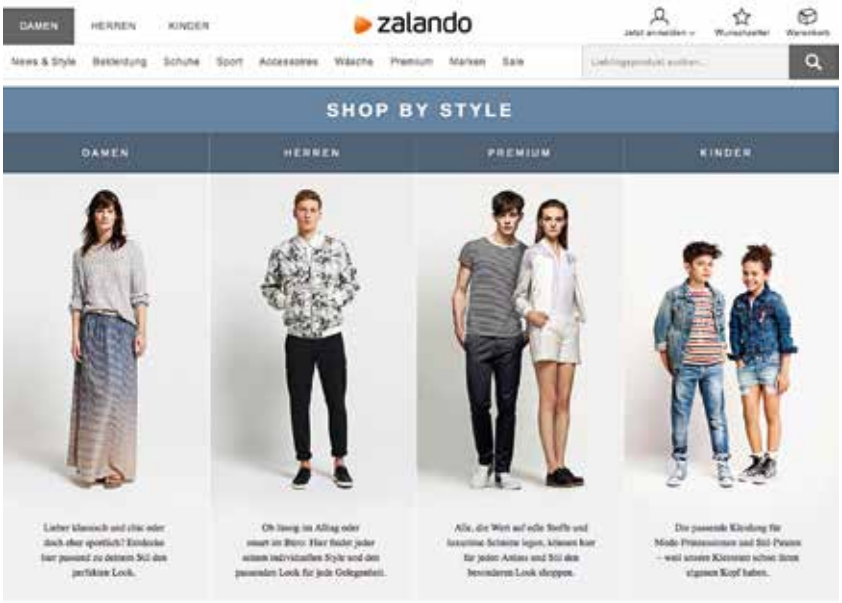
PHILIPP ERLER, SVP TECHNOLOGY

Durch die stetige Optimierung unserer Prozesse mit hausgemachter Software haben wir uns in vielen Bereichen, besonders dem Online-Einkaufserlebnis, als Vorreiter in der Branche positioniert und sind überdies deutlich unabhängiger von externen Lösungen geworden.

Einen hohen Stellenwert messen wir auch unserer agilen Arbeitsweise bei: Sie versetzt uns in die Lage, wöchentlich, täglich und sogar stündlich neue Features in unserem Shop anzubieten. Bei aller Geschwindigkeit treffen wir aber wichtige Entscheidungen wie die Auswahl eines neuen Produkts oder den richtigen Zeitpunkt für den Verkaufsstart stets sorgfältig auf der Grundlage von Expertenwissen und Smart Data.

DAS INDIVIDUELLE SCHAUFENSTER

UNSER VERSTÄNDNIS VON MODE-SHOPPING UMFASST WEIT MEHR ALS NUR DAS SUCHEN UND FINDEN DES NEUEN LIEBLINGSSTÜCKS.



Zalando-Kunden möchten auch beim Gang durch unsere virtuelle Einkaufsstraße von Marken- und Schaufenstern inspiriert werden. Sie legen Wert auf hochwertige Stilberatung und wünschen sich neben einem breiten Sortiment auch besondere Mode für spezielle Anlässe. Wir haben uns daher das Ziel gesetzt, unsere Kunden noch persönlicher anzusprechen. Erste positive Auswirkungen unterstreichen diesen Anspruch: Features sind interaktiver, Produktbilder bekommen mehr Platz, werden emotionaler und teilweise durch 360-Grad-Ansichten ergänzt.

Eine neue Funktion, die dem Bedürfnis nach einem individuellen Angebot gezielt entgegenkommt, ist Mein Zalando. Anhand seiner Einkaufshistorie gibt dieser Feed jedem Kunden personalisierte Marken- und Produktempfehlungen und hebt das Kundenerlebnis damit auf eine persönliche Ebene. Auch in den kommenden Jahren werden viele unserer Neuerungen dazu dienen, das Online-Shopping individueller und besser zu machen.

DER SHOP WIRD MONATLICH MEHR ALS

100 Mio.

MAL BESUCHT.

„DER ZALANDO-SHOP IST FÜR UNSERE MARKEN DER IDEALE ORT, MIT UNS IM ONLINE-HANDEL DIE ERSTEN SCHRITTE ZU GEHEN ODER IHREN ERFOLG IM E-COMMERCE WEITER AUSZUBAUEN.“

CHRISTOPH LANGE, VP BRAND SOLUTIONS

ÜBER

7 Mio.

DOWNLOADS VERZEICHNETE DIE ZALANDO-APP SEIT DEM RELEASE.

DER KUNDE WIRD MOBIL

DER EINFLUSS VON MOBILEN ENDGERÄTEN AUF DAS EINKAUFSVERHALTEN IST SCHON IM VERGANGENEN GESCHÄFTSJAHR HOCH GEWESEN UND WIRD IN DEN NÄCHSTEN JAHREN WEITER ZUNEHMEN.

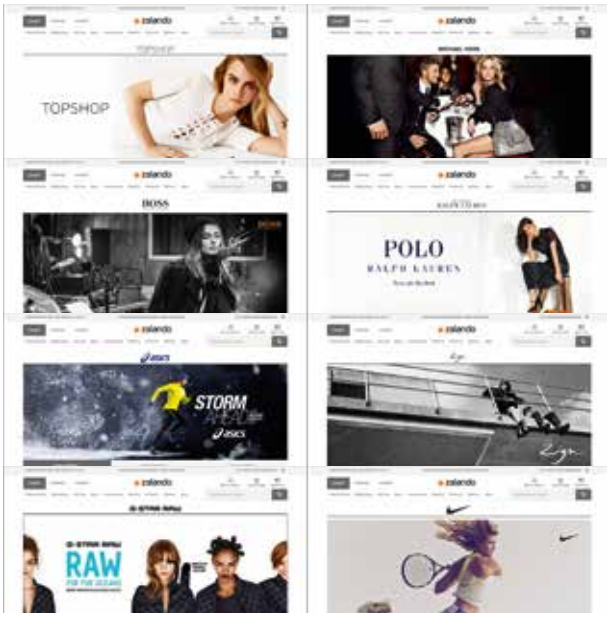
Durch die Möglichkeit, unseren Shop überall und jederzeit per stationärem oder mobilem Endgerät aufzurufen, sowie die sich ändernden und steigenden Nutzungsfrequenzen und Interaktionsmöglichkeiten entstehen neue Spielräume für Innovationen. Diese nutzt Zalando, um das Einkaufserlebnis so spannend wie möglich zu gestalten.

Innovative Funktionen, die Entdeckerfreude mit Benutzerfreundlichkeit verbinden, lassen sich besonders gut in die Zalando-App integrieren. Seit 2014 steht Nutzern zum Beispiel die Fotosuche zur Verfügung, die schneller denn je zum passenden Kleidungsstück führt: Ganz ohne Stichworteingabe erhält der Nutzer Vorschläge aus dem Zalando-Sortiment, die seinem fotografierten Objekt hinsichtlich Farbe, Muster oder anderer Aspekte ähneln. Weitere Brücken zwischen der Online- und der Offline-Welt schlugen wir etwa bei der Gestaltung unseres Kundenmagazins mit Virtual-Reality-Inhalten.

Events wie die Hack Week sind der ideale Nährboden für Innovationen

FREIRÄUME FÜR TECHIES

Rund 700 Mitarbeiter optimieren inzwischen tagtäglich unsere digitale Infrastruktur und unsere Leistungen. Anlässlich der jährlichen Hack Week haben unsere Techies die Möglichkeit, ihre eigenen Ideen und Projekte, für die im Tagesgeschäft oft keine Zeit bleibt, in interdisziplinären Teams zu verwirklichen. Neben dem Spaßfaktor und Auszeichnungen für aussichtsreiche Projekte bringt der Ideenaustausch auch praktische Ergebnisse hervor: zum Beispiel erste Prototypen oder innovative Konzepte wie die Fotosuche oder die MyFeed-Funktion, die heute beide tatsächlich für unsere Kunden im Zalando-Shop zur Verfügung stehen.



MEHR RAUM FÜR MARKEN

Wir verstehen uns als idealer Partner für Fashion-Labels, der eine professionelle Plattform und Visualisierung bietet und Markengeschichten authentisch erzählt. Flaggschiff unserer Partnerschaften sind Brand-Shops: exklusive Bereiche in unserem Shop, die ausgewählten Partnern vorbehalten sind und von diesen gestalterisch angepasst werden können. Außerdem unterstützen wir Marken dabei, den Online-Handel und die Kunden besser zu verstehen. Das ist besonders nützlich für jene unserer Partner, die bislang vorrangig stationär handeln. In enger Absprache gestalten wir das Sortiment so interessanter für unsere Kunden.

BARCODE

03

EXCELLENCE IN OPERATIONS

DIE HOCHEFFIZIENTE ZALANDO-PROZESSKETTE HAT DIE KUNDENZUFRIEDENHEIT IMMER IM BLICK UND IST EIN ENTSCHEIDENDER ERFOLGSFAKTOR.

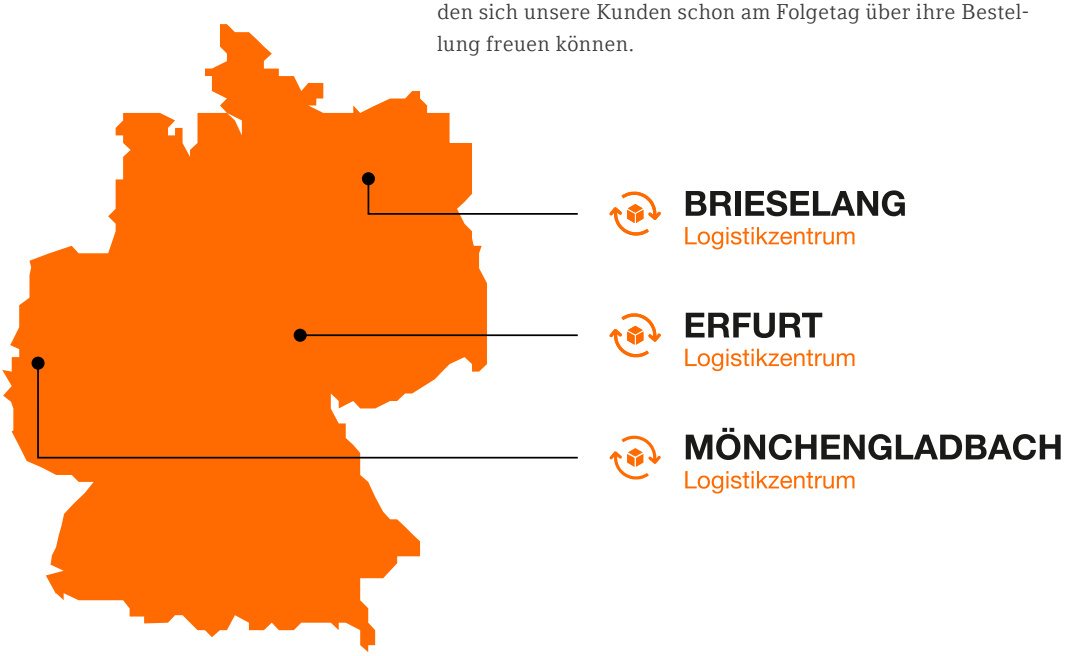
Vom ersten Augenblick über den Klick bis hin zum Empfang der Bestellung und der Kundenbetreuung: Das heutige Zalando-Einkaufserlebnis ist die Summe der Leistungen sämtlicher Unternehmensbereiche und ihres Zusammenspiels. Der Bereich Operations bringt nicht nur Fashion zum Kunden, sondern steuert – oftmals im Hintergrund – essenzielle Vorgänge. Er ist maßgeblich daran beteiligt, dass der virtuelle Shop zum Modeschaufenster 2.0 wird.

DER FASHION-MOTOR

IN KAUM EINEM UNTERNEHMENSBEREICH MACHT SICH ZALANDOS WANDEL DER LETZTEN JAHRE SO SEHR BEMERKBAR WIE IN DER LOGISTIK: WIR SIND SCHNELL GEWACHSEN UND HABEN EINE EIGENSTÄNDIGE, BELASTBARE UND FLEXIBLE LOGISTIKPLATTFORM AUFGEBAUT, DIE UNSERE LOGISTISCHEN KOMPETENZEN UNTERMAUERT.

Seit Oktober 2014 verpacken und verschicken wir jedes Paket aus einem unserer drei strategisch gelegenen Logistikzentren in Erfurt, Mönchengladbach und Brieselang. Mehrere Tausend Mitarbeiter sorgen hier mit ihrer Arbeit für die beispiellose Geschwindigkeit und den reibungslosen Ablauf aller Prozessschritte bis hin zum Versand.

Dass Millionen Kunden in Europa sich immer wieder für Zalando entscheiden, liegt auch an dem komfortablen Retourensystem und der schnellen Kostenrückerstattung, die wir durch mittlerweile acht lokale Retourenzentren ermöglichen. Wir setzen weiterhin auf Kooperationen und Innovationen, um den Standardversand zu optimieren und unseren Kunden neue Möglichkeiten zu eröffnen: Ein Beispiel hierfür ist der im Herbst 2014 eingeführte Expressversand, durch den sich unsere Kunden schon am Folgetag über ihre Bestellung freuen können.



Zum Einkaufserlebnis gehören auch sichere und effiziente Prozesse rund um Lagerung, Verpackung und Versand

4.000+

MITARBEITER BESCHÄFTIGT ZALANDO IN DER LOGISTIK

ÜBER

3 Mio.

PAKETE WURDEN 2014 IM SCHNITT PRO MONAT VERSENDET.

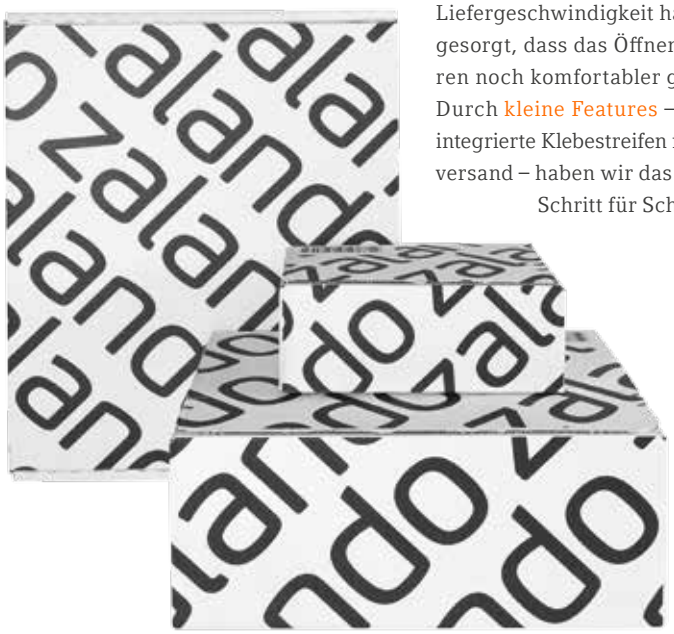
„ALS MODESPEZIALIST HABEN WIR ALLE UNSERE PROZESSE, NICHT NUR DIE VIRTUELLEN, AUF FASHION-ARTIKEL AUS-GERICHTET.“

DAVID SCHRÖDER, SVP OPERATIONS

KOMMT GUT AN – DAS PAKET

DAS ZALANDO-PAKET IST FÜR UNSERE KUNDEN DER DREH- UND ANGELPUNKT IHRER VORFREUDE, UND DER MOMENT, IN DEM SIE ES AUSPACKEN, IST EIN GANZ BESONDERER.

Sowohl das Paket selbst als auch die Schaffung eines Auspackerlebnisses gehören zu unseren Kernkompetenzen. So ist etwa das neue Paketdesign, das seit 2014 einen hochwertigen und modischen Eindruck vermittelt, bei unseren Kunden sehr beliebt und bringt Veränderungen im Unternehmen – etwa die Ausrichtung unserer Marke – ideal zum Ausdruck. Neben der schnellen Liefergeschwindigkeit haben wir dafür gesorgt, dass das Öffnen und Retournieren noch komfortabler geworden ist. Durch kleine Features – zum Beispiel integrierte Klebestreifen für den Rückversand – haben wir das Auspackerlebnis Schritt für Schritt verbessert.



„BEIM AUSPACKEN UND ANPROBIEREN STEHT DIE FREUDE IM VORDERGRUND. DESHALB VERFEINERN WIR DIESEN MAGISCHEN MOMENT KONTINUIERLICH.“

CARSTEN HENDRICH, VP BRAND-MARKETING

UNBOX STYLE.*

*STIL KOMMT VON INNEN. **DÉBALLEZ VOTRE STYLE !** ATTENZIONE: **PUÒ CONTENERE UNO STILE IRRESISTIBILE! ¡SACA TU ESTILO!** VERRAS JEZELF MET STIJL. **PRAWDZIWE PIĘKNO KRYJE SIĘ WE WNĘTRZU!** ADVARSEL: **KAN INNEHOLDE DIN NYE FAVORITT.** VAROITUS: **SAATTAA SISÄLTÄÄ UUDEN LEMPIVAATTEESI.** EN ÆSKE FULD AF GOD STIL. **ÖPPNA UPP FÖR NYA MÖJLIGHETER.**

Anlässlich des Summer House 2014 im Schloss Herzfelde gab Designer Tim Labenda Einblicke in seine Kollektionen

Zalando pflegt den Kontakt zu Mode-Bloggern aus der ganzen Welt

MARKE MIT STRAHLKRAFT

DIE OHNEHIN SCHON PROMINENTE MARKE ZALANDO HAT IM VERGANGENEN JAHR WEITER AN ATTRAKTIVITÄT GEWONNEN UND SICH WEITERENTWICKELT – UND WIR HABEN DIESE ENTWICKLUNG DURCH GEZIELTE MASSNAHMEN FORCIERT.

Wir haben ein lokales Brand-Marketing-Team aufgebaut und jeweils eigene Marketingkampagnen in verschiedenen europäischen Ländern gestartet. Dabei setzten wir neue thematische Schwerpunkte und legten den Akzent auf eine emotionale Kundenansprache: Mit der Kampagne Free Your Fashion haben wir unsere Kunden dazu ermutigt, sich von vermeintlichen modischen Konventionen zu befreien und den eigenen Stil zu verwirklichen.

Auch haben wir Fashion-Events veranstaltet und unsere Präsenz in den sozialen Netzwerken gestärkt. Öffentlichkeitswirksame Höhepunkte im vergangenen Geschäftsjahr waren das internationale Summer House im Umkreis von Berlin, zu dem wir Blogger aus verschiedenen europäischen Ländern einluden, und unser Pop-up-Store in Warschau, der zahlreiche Interessenten, Prominente und Medien anlockte.

EUROPAWEIT LOKAL

So vielfältig wie die europäischen Märkte sind auch die Shopping-Bedürfnisse unserer Kunden. Der Bereich Operations stellt daher permanent sicher, dass sich diese Vielfalt in unserem Shop widerspiegelt. Er sorgt dafür, dass sich jeder Kunde durch das länderspezifische Sortiment sowie die Produktpräsentationen, Websites und lokalen Marketingmaßnahmen angesprochen fühlt – Leistungen, durch die Zalando als europäisch ausgerichtetes Unternehmen seine Kunden vor Ort überzeugen kann.

Ein vielfältiges und lokal ausgerichtetes Sortiment überzeugt Kunden in ganz Europa

Der Zalando-Kundenservice spricht die Sprache der Konsumenten

AUS ÜBER

20

ZAHLUNGSMETHODEN KÖNNEN KUNDEN IN DEN ZALANDO-SHOPS WÄHLEN

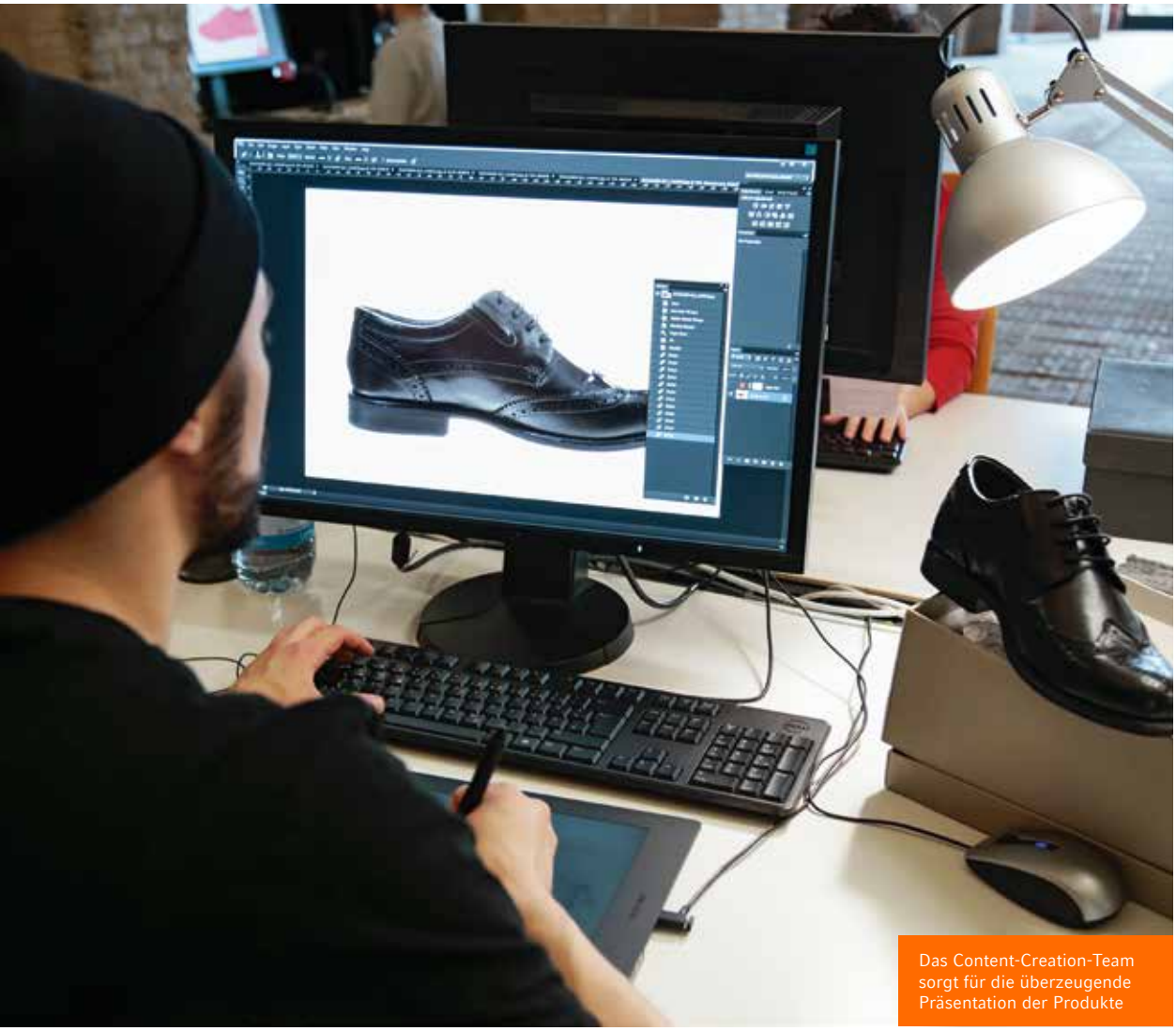
Dasselbe Prinzip gilt für die Zahlungsarten und den Service: Beim Bezahlen findet der Kunde neben internationalen auch landesübliche Zahlungsarten vor. Ein Beispiel hierfür ist die Zahlungsmethode Cash on Delivery, die in Ländern wie Italien, Spanien und Polen sehr gebräuchlich ist. Der Kundenservice berät Zalando-Kunden grundsätzlich in der jeweiligen Landessprache – und ist für seine Leistungen bereits mehrfach ausgezeichnet worden.

NEU ARRANGIERT

DER PRODUKTDARSTELLUNG IM SHOP WIDMEN WIR VIEL AUFMERKSAMKEIT. WIR MÖCHTEN, DASS DIE SEITENBESUCHER FASHION BEIM SHOPPEN MÖGLICHST AUTHENTISCH ERLEBEN KÖNNEN.

Die Content Creation sorgt nicht nur für die professionelle Fotoproduktion, sondern stellt auch umfangreiche Produktinformationen über die gesetzlichen Anforderungen hinaus bereit, zum Beispiel detaillierte haptische Beschreibungen. Auch in den kommenden Jahren werden wir die Darstellung unseres Sortiments kontinuierlich verbessern. 2014 haben wir die Produkte unter anderem durch Models lebhafter, modischer und überzeugender in Szene gesetzt. Das macht es unseren Kunden leichter denn je herauszufinden, wie die Mode tatsächlich getragen aussieht.

Durch professionelle Fotoproduktion setzt Zalando Mode optimal in Szene



Das Content-Creation-Team sorgt für die überzeugende Präsentation der Produkte

LIEBE AKTIONÄRE,

DAS GESCHÄFTSJAHR 2014 WAR FÜR ZALANDO EIN ERFOLGREICHES UND EREIGNISREICHES JAHR. DIE GESELLSCHAFT HAT EINIGE WICHTIGE MEILENSTEINE IN IHRER GESCHICHTE ERREICHT: DIE ZALANDO AG HAT DIE RECHTSFORM EINER EUROPÄISCHEN GESELLSCHAFT (SOCIETAS EUROPAEA, SE) ANGENOMMEN UND FIRMIERT SEIT DEM 28. MAI 2014 ALS ZALANDO SE.

MEHR INFORMATIONEN
DIE ZALANDO-AKTIE – DAS BÖRSENJAHR 2014 S. 60

Die Gesellschaft ist im Geschäftsjahr 2014 an die Frankfurter Wertpapierbörse gegangen. Dort sind die Aktien der ZALANDO SE seit dem 1. Oktober 2014 im Prime Standard notiert. Zum 22. Dezember 2014 wurden die Aktien der ZALANDO SE in den SDAX aufgenommen. Vor allem hat sich das operative Geschäft weiter positiv entwickelt, so dass die Gesellschaft mit einem positiven Ergebnis von 62,1 Mio. EUR das Geschäftsjahr abschließen konnte.

PERSONALIEN

Im Geschäftsjahr 2014 wurde der Aufsichtsrat um drei Arbeitnehmervertreter erweitert. Auch wurde das Profil der Vertreter der Anteilseigner dadurch geschärft, dass weitere unabhängige Aufsichtsräte ernannt wurden.

Mit Wirkung zum 10. Februar 2014 haben die Vorsitzende des Aufsichtsrats Mia Brunell Livfors und der Aufsichtsrat Mikael Larsson ihre Mandate niedergelegt. Die außerordentliche Hauptversammlung hat am gleichen Tag anstelle der ausscheidenden Aufsichtsräte Cristina Stenbeck und Lothar Lanz in den Aufsichtsrat gewählt. Sie wurden bis zur Beendigung der Hauptversammlung, die über die Entlastung für das am 31. Dezember 2013 endende Geschäftsjahr beschließt, bestellt.

Mit Wirkung zum 24. März 2014 trat Cristina Stenbeck vom Vorsitz des Vergütungsausschusses zurück und Lorenzo Grabau wurde zum Vorsitzenden des Vergütungsausschusses gewählt.

Mit Wirksamkeit des Rechtsformwechsels in eine Europäische Gesellschaft am 28. Mai 2014 wurden folgende Personen in den ersten Aufsichtsrat der ZALANDO SE bestellt:

- Cristina Stenbeck
- Lorenzo Grabau
- Lothar Lanz
- Anders Holch Povlsen
- Alexander Samwer
- Martin Weber

Durch die nach Maßgabe des Gesetzes über die Beteiligung der Arbeitnehmer in einer Europäischen Gesellschaft geschlossene Mitbestimmungsvereinbarung vom 17. März 2014 wurden folgende Personen zu Mitgliedern des ersten Aufsichtsrats als Arbeitnehmervertreter bestellt:

- Benjamin Krümel
- Dr. Christoph Stark
- Christine de Wendel

Mit Wirkung zum 3. Juni 2014 hat der Aufsichtsrat Martin Weber sein Amt niedergelegt. Die ordentliche Hauptversammlung vom gleichen Tag hat Kai-Uwe Ricke anstelle des ausscheidenden Aufsichtsrats Martin Weber in den Aufsichtsrat gewählt. Er wurde bis zur Beendigung der Hauptversammlung, die über die Entlastung für das am 31. Dezember 2014 endende Geschäftsjahr beschließt, bestellt.

Der Aufsichtsrat – von links nach rechts:
Anders Holch Povlsen Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des Nominierungsausschusses, **Christine de Wendel** Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des Vergütungsausschusses, **Benjamin Krümel** Mitglied des Aufsichtsrats, **Lothar Lanz** Mitglied des Aufsichtsrats, Vorsitzender des Prüfungsausschusses, **Cristina Stenbeck** Vorsitzende des Aufsichtsrats, Vorsitzende des Nominierungsausschusses, Mitglied des Vergütungsausschusses, **Lorenzo Grabau** Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, Vorsitzender des Vergütungsausschusses, Mitglied des Prüfungsausschusses, **Alexander Samwer** Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des Nominierungsausschusses, Mitglied des Vergütungsausschusses, **Dr. Christoph Stark** Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des Prüfungsausschusses, **Kai-Uwe Ricke** Mitglied des Aufsichtsrats, Stellvertretender Vorsitzender des Prüfungsausschusses

In Anbetracht des Rechtsformwechsels hat der Aufsichtsrat am 3. Juli 2014 seine Ausschüsse neu konstituiert.

Der Aufsichtsrat hat einen Prüfungsausschuss errichtet und Lorenzo Grabau, Lothar Lanz, Kai-Uwe Ricke und Dr. Christoph Stark in diesen Ausschuss berufen. Lothar Lanz wurde zum Vorsitzenden und Kai-Uwe Ricke wurde zum Stellvertretenden Vorsitzenden gewählt.

Des Weiteren hat der Aufsichtsrat einen Vergütungsausschuss errichtet und Lorenzo Grabau, Alexander Samwer, Cristina Stenbeck und Christine de Wendel in diesen Ausschuss berufen. Lorenzo Grabau wurde zum Vorsitzenden gewählt.

Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat einen Nominierungsausschuss errichtet und Cristina Stenbeck, Anders Holch Povlsen und Alexander Samwer in diesen Ausschuss berufen. Cristina Stenbeck wurde zur Vorsitzenden gewählt.

Schließlich hat der Aufsichtsrat einen IPO-Ausschuss errichtet, der sich mit Fragestellungen im Zusammenhang mit dem Börsengang beschäftigt hat. Folgende Mitglieder des Aufsichtsrats wurden in den IPO-Ausschuss berufen: Lorenzo Grabau, Lother Lanz, Alexander Samwer und Cristina Stenbeck.

DIE ARBEIT DES AUFSICHTSRATS

BERATUNG UND ÜBERWACHUNG

Der Aufsichtsrat hat insbesondere die Umwandlung in eine Europäische Gesellschaft und den Börsengang eng begleitet. Er hat sich darüber hinaus regelmäßig und ausführlich über die beabsichtigte Geschäftspolitik, grundsätzliche Fragen der Finanz-, Investitions- und Personalplanung, den Gang der Geschäfte sowie die Rentabilität der Gesellschaft 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.

KONZERNSTRATEGIE S. 10

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

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

Die Vorsitzende des Aufsichtsrats stand zudem auch außerhalb von Sitzungen in regelmäßigem Kontakt mit dem Vorstand. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Aufsichtsrat die ihm nach Gesetz, Satzung, Geschäftsordnung und dem Deutschen Corporate Governance Kodex obliegenden Aufgaben ordnungsgemäß wahrgenommen hat.

SITZUNGEN DES AUFSICHTSRATS UND SEINER AUSSCHÜSSE

4 AUSSCHÜSSE
HAT DER AUFSICHTSRAT ERRICHTET

Das Aufsichtsratsplenum tagte im Geschäftsjahr 2014 sechs Mal. Der Prüfungsausschuss hielt vier, der Vergütungsausschuss hielt fünf und der Nominierungsausschuss hielt eine Sitzung ab. Der IPO-Ausschuss hielt neun Sitzungen ab.

Über das Ergebnis der Ausschusssitzungen wurde in der nachfolgenden Plenumssitzung berichtet.

Die Präsenz in den sechs ordentlichen Plenumssitzungen vom Januar, März, April, Juli, August und November lag bei 95,5 %. Gegenstand der Sitzungen waren unter anderem die Feststellung des Jahresabschlusses 2013 und Konzernjahresabschlusses 2013, die Zustimmung zum Budget für die Geschäftsjahre 2014 und 2015, die Umwandlung der Gesellschaft in eine Europäische Gesellschaft, der Börsengang der Gesellschaft, ferner die Management-Reports des Vorstands über den Geschäftsverlauf sowie Beschlussfassungen zu aktuellen Corporate-Governance-Themen, insbesondere die Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex.

Schwerpunkte der Aufsichtsratstätigkeit im Berichtsjahr waren die Analyse und Erörterung der Management-Reports des Vorstands, die Installation des Corporate-Governance-Systems, die Begleitung der Umwandlung in eine Europäische Gesellschaft und der Börsengang.

Der Prüfungsausschuss befasste sich mit dem Jahres- und Konzernabschluss 2013 einschließlich des Lageberichts der Zalando SE und des Konzernlageberichts 2013 sowie dem wirtschaftlichen Ergebnis zum 1. Quartal 2014, dem verkürzten Konzernzwischenabschluss der Gesellschaft zum 30. Juni 2014 sowie dem Neunmonatsbericht 2014.

Die Prüfungsschwerpunkte, die Statusberichte zu GRC (Governance, Risikomanagement und Compliance) sowie Rechtsstreitigkeiten und Interne Revision wurden ebenfalls vom Prüfungsausschuss behandelt. Zudem war der Prüfungsausschluss in die Vorbereitung des Vorschlags des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung 2014 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 den Grundzügen eines Aktienoptionsprogramms für leitende Angestellte, der Anpassung der Aktienoptionsprogramme für den Vorstand an die für den Börsengang erforderlichen Kapitalmaßnahmen und mit der Einführung eines virtuellen Aktienoptionsprogramms bei einer Tochtergesellschaft.

Die Arbeit des Nominierungsausschusses innerhalb und außerhalb von Sitzungen konzentrierte sich darauf, eine Liste potenzieller Kandidaten für den Aufsichtsrat zu erstellen.

Der IPO-Ausschuss beriet den Vorstand ausführlich zu zentralen Fragen des Börsengangs und traf anstelle des Plenums für den Aufsichtsrat wesentliche Zustimmungsentscheidungen im Zusammenhang mit dem Börsengang.

Interessenkonflikte eines Aufsichtsrats bei der Behandlung von Themen im Aufsichtsrat sind nicht aufgetreten. Auf die Erörterung der Vertragsbeziehungen mit nahestehenden Personen (certain relationships and related-party transactions) wird im Verkaufsprospekt vom 17. September 2014 auf S. 257 ff. hingewiesen.

CORPORATE GOVERNANCE

Die Entsprechenserklärung im Berichtsjahr wurde vom Vorstand und vom Aufsichtsrat am 24. November 2014 abgegeben. Ihr vollständiger Wortlaut ist unter Punkt 00.4 auf Seite 44 wiedergegeben. Entsprechenserklärungen werden auf der Internetseite des Unternehmens im Bereich Corporate Governance dauerhaft zugänglich gemacht.

CORPORATE.ZALANDO.DE

Der Aufsichtsrat folgt hinsichtlich der künftigen eigenen Besetzung und der des Vorstands den Vorgaben des Corporate Governance Kodex zu den Grundsätzen der Diversity bei der Besetzung von Gremien und Leitungsfunktionen im Unternehmen.

Bei seiner eigenen Zusammensetzung setzt der Aufsichtsrat die im Kodex niedergelegten Diversity-Ziele durch Anwendung der folgenden Grundsätze um:

- Der Aufsichtsrat der ZALANDO SE zielt auf eine Zusammensetzung ab, die die spezifischen Bedürfnisse der Gesellschaft berücksichtigt und sicherstellt, dass der Vorstand kompetent und qualifiziert überwacht und beraten wird.

- Jedes Mitglied des Aufsichtsrats soll das erforderliche Wissen, die Fähigkeiten und die berufliche Erfahrung haben, um seine Aufgaben zu erfüllen und seiner Verantwortung gerecht zu werden, sowie sicherstellen, dass ihr oder ihm ausreichend Zeit zur Erfüllung ihrer oder seiner Verpflichtungen zur Verfügung steht.

- Dem Aufsichtsrat sollen nicht mehr als zwei ehemalige Mitglieder des Vorstands angehören. Zudem sollen Mitglieder des Aufsichtsrats die Ernennung in Gesellschaftsorgane von oder beratende Tätigkeiten für bedeutende Konkurrenten der Gesellschaft nicht annehmen.

- Auch wenn bei der Ernennung eines Mitglieds des Aufsichtsrats weiterhin seine Qualifikation das maßgebliche Kriterium sein soll, bemüht sich der Aufsichtsrat darum, den

internationalen Charakter und die verschiedenen Kerngeschäftsfelder des Geschäftsmodells angemessen zu berücksichtigen. Dabei soll gleichzeitig Diversität, vor allem in Bezug auf die berufliche Erfahrung, Internationalität und Expertise, besonders berücksichtigt werden. Um dem internationalen Charakter der Gesellschaft Rechnung zu tragen, sollen dem Aufsichtsrat grundsätzlich nicht weniger als zwei internationale Mitglieder angehören. Der wichtigste Faktor für die Ernennung eines Mitglieds des Aufsichtsrats ist die Qualifikation des Kandidaten, die unabhängig von seinem Alter ist. Deshalb sieht der Aufsichtsrat keinen Nutzen darin, starre Altersgrenzen einzuführen. Jedoch sollen Mitglieder des Aufsichtsrats grundsätzlich nicht älter als 70 Jahre sein.

- Der Aufsichtsrat ist darum bemüht, Frauen bei seiner Zusammensetzung angemessen zu berücksichtigen, und setzt sich zum Ziel, dass dem Aufsichtsrat mindestens zwei Frauen angehören.

- Dem Aufsichtsrat sollen mindestens fünf unabhängige Mitglieder im Sinne der Ziffer 5.4.2 des Deutschen Corporate Governance Kodex angehören; mindestens zwei unabhängige Mitglieder sollen Vertreter der Anteilseigner sein. Kandidaten, bei denen mit einer erhöhten Anzahl von Interessenkonflikten zu rechnen ist, sollen nicht zur Wahl durch die Hauptversammlung vorgeschlagen werden. Der Aufsichtsrat ist davon überzeugt, dass eine derartige Zusammensetzung die unabhängige Beratung und Überwachung des Vorstands sicherstellt.

MEHR INFORMATIONEN
CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT S. 44

Hinsichtlich der Vergütungsstruktur für die Vorstandsmitglieder im Geschäftsjahr 2014 wird zur Vermeidung von Wiederholungen auf die Ausführungen zur Vorstandsvergütung im Corporate-Governance-Bericht auf Seite 44 verwiesen.

PRÜFUNG UND FESTSTELLUNG DES JAHRESABSCHLUSSES UND DES KONZERNABSCHLUSSES

FEBRUAR 2015

AUFSICHTSRAT WIRD ÜBER DIE VORLÄUFIGEN KENNZAHLEN INFORMIERT

Der Vorstand hat die Vorsitzende des Aufsichtsrats und den Vorsitzenden des Prüfungsausschusses im Februar 2015 über die vorläufigen, noch nicht testierten Kennzahlen für das Geschäftsjahr 2014 und über den Stand der Abschlussarbeiten informiert. Der vom Vorstand aufgestellte Jahresabschluss 2014 und der Konzernabschluss 2014 sowie der zusammengefasste Lagebericht der Gesellschaft und des Konzerns wurden vom Abschlussprüfer geprüft und mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen.

Die Abschlussunterlagen und Prüfungsberichte wurden den Aufsichtsratsmitgliedern zugesandt.

Zunächst hat sich der Prüfungsausschuss in Gegenwart der Abschlussprüfer intensiv mit dem Abschluss befasst. Der Abschlussprüfer hat über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung berichtet. Sodann hat der Aufsichtsrat den Abschluss ausführlich erörtert.

Der Aufsichtsrat nahm die Prüfungsergebnisse zustimmend zur Kenntnis. Er prüfte den Jahres- und Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht der Muttergesellschaft und des Konzerns. Das Ergebnis der Vorprüfung durch den Prüfungsausschuss und das Ergebnis seiner eigenen Prüfung entsprechen vollständig dem Ergebnis der Abschlussprüfung. Nach dem abschließenden Ergebnis dieser Prüfung sind auch vom Aufsichtsrat keine Einwendungen zu erheben. Der Aufsichtsrat hat daher den Jahresabschluss 2014 festgestellt und den Konzernabschluss 2014 gebilligt.

Im Berichtszeitraum hat der Aufsichtsrat im Zuge der Umwandlung in eine SE seine gegenwärtige Gestalt angenommen und Mia Brunell Livfors, Mikael Larsson und Martin Weber haben ihre Aufsichtsratsmandate niedergelegt. Der Aufsichtsrat möchte ihnen für ihre wertvolle und tatkräftige Mitarbeit danken.

Der Aufsichtsrat dankt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens für ihren hohen persönlichen Einsatz und ihre Leistung für das Unternehmen im herausfordernden und sehr erfolgreichen Geschäftsjahr 2014. Den Aktionären dankt der Aufsichtsrat besonders für ihre Unterstützung und ihr großes Interesse an Zalando.

Berlin, 26. Februar 2015

Cristina Stenbeck

Zusammenfassend die folgende Übersicht über aktuelle und vergangene Mitgliedschaften in Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen, welche die Mitglieder des Aufsichtsrats der ZALANDO SE zusätzlich führen bzw. führten. Die vergangenen Mitgliedschaften beziehen sich auf Mandate der letzten fünf Jahre.

AUFSICHTSRATSMANDATE ZUM 31. DEZEMBER 2014

NAME DES AUFSICHTSRATSMITGLIEDS	AKTUELLE MITGLIEDSCHAFTEN	VERGANGENE MITGLIEDSCHAFTEN
Cristina Stenbeck	Investment AB Kinnevik (executive chairperson of the Board of Directors)	Modern Times Group MTG AB (board member)
	Millicom International Cellular S.A. (non-executive chairperson of the Board of Directors)	Invik & Co AB (board member)
		Metro International S.A. (board member)
		Tele2 AB (board member)
		Transcom WorldWide S.A. (board member)
Lorenzo Grabau	Qliro Group AB (board member)	Goldman Sachs (partner and managing director)
	Investment AB Kinnevik (CEO)	Rouge Partners S.à r.l. (board member)
	Millicom International Cellular S.A. (board member)	SoftKinetic International SA/NV (SoftKinetic BV), (board member)
	Modern Times Group MTG AB (board member)	CTC Media Inc. (co-chairman)
	Rocket Internet AG (chairman of the supervisory board)	Investment AB Kinnevik (board member)
	SecureValue E.E.I.G. (board member)	
	Tele2 AB (board member)	
	Avito Holding AB (chairman)	
	Global Fashion Holding S.A. (chairman)	
Lothar Lanz	Axel Springer SE (member of the supervisory board)	Axel Springer SE (member of the management board)
	Dogan TV Holding A.S. (board member)	
	TAG Immobilien AG (member of the supervisory board)	

NAME DES AUFSICHTSRATSMITGLIEDS	AKTUELLE MITGLIEDSCHAFTEN	VERGANGENE MITGLIEDSCHAFTEN
Anders Holch Povlsen*	Aktieselskabet af 5.8.2013 A/S (member of the management board and member of the Board of Directors) Aktieselskabet af 5.5.2010 A/S (member of the management board and member of the Board of Directors) Aktieselskabet af 1.8.2007 A/S (member of the management board and member of the Board of Directors) Aktieselskabet af 1.8.2004 A/S (member of the management board and member of the Board of Directors) Aktieselskabet af 2.12.1998 A/S (member of the management board and member of the Board of Directors) Bestseller A/S (member of the management board and member of the Board of Directors) Bestseller United A/S (member of the management board and member of the Board of Directors) MandM Direct Limited (board member) www.nemlig.com A/S (member of the Board of Directors)	

* Herr Holch Povlsen ist und war in den letzten fünf Jahren weiterhin Mitglied im Vorstand und/oder Verwaltungsrat diverser Gesellschaften, die der Bestseller Gruppe angehören.

NAME DES AUFSICHTSRATSMITGLIEDS	AKTUELLE MITGLIEDSCHAFTEN	VERGANGENE MITGLIEDSCHAFTEN
Kai-Uwe Ricke	Delta Partners (chairman of the Board of Directors)	Assicurazioni Generali S.p.A. (member of the Board of Directors)
	euNetworks Group Ltd. (member of the Board of Directors)	easycash GmbH (now Ingencio Payment Services GmbH), (member of the advisory board)
	1&1 Internet AG (member of the supervisory board)	Exigen Capital Europa AG (member of the advisory board)
	1&1 Telecommunication AG (deputy chairman of the supervisory board)	Kabel Baden-Württemberg GmbH & Co. KG (member of the advisory board)
	SUSI Partners AG (member of the Board of Directors)	Nordia Innovation AB (member of the Board of Directors)
	United Internet AG (member of the supervisory board)	Saudi Oger Telecom Ltd. (member of the Board of Directors)
	United Internet Ventures AG (member of the supervisory board)	
	Virgin Mobile CEE (board member)	

NAME DES AUFSICHTSRATSMITGLIEDS	AKTUELLE MITGLIEDSCHAFTEN	VERGANGENE MITGLIEDSCHAFTEN
Alexander Samwer	Aramis Management GmbH (managing director)	Augustus Immobilien GmbH (managing director)
	Atonis Management GmbH (managing director)	ACALDO Management GmbH (managing director)
	Kastanien Management GmbH (managing director)	European Founders Fund Management GmbH (managing director)
	Portos Management GmbH (managing director)	European Founders Fund Nr. 2 Geschäftsführungs GmbH (managing director)
	Sparta GmbH (ehemals: Trojanika GmbH), (managing director)	European Founders Fund Nr. 2 Verwaltungs GmbH (managing director)
		European Founders Fund Nr. 3 Beteiligungs GmbH (managing director)
		European Founders Fund Nr. 3 Management GmbH (managing director)
		European Founders Fund Nr. 3 Verwaltungs GmbH (managing director)
		Global Founders Capital Verwaltungs GmbH (formerly European Founders Fund Verwaltungs GmbH), (managing director)
		Global Founders GmbH (formerly European Founders Fund GmbH), (managing director)
		MOAS Verwaltung GmbH (managing director)
		Sparta GmbH (managing director)
		Troja GmbH (managing director)
Dr. Christoph Stark	Stark GbR (Gesellschaft bürgerlichen Rechts), (partner)	
	Vermögensverwaltungsgesellschaft Kaulbachstraße 63 GbR (partner)	
	Vermögensverwaltungsgesellschaft Karl-Albrecht-Hof GbR (partner)	
Christine de Wendel	Société Civile Immobilière Plantation Glanum (managing partner)	

00.4 CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT

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

ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG[1]

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

Vorstand und Aufsichtsrat der ZALANDO SE erklären, dass die ZALANDO SE den vom Bundesministerium der Justiz am 10. Juni 2013 im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ (nachfolgend der „Kodex“) seit ihrem Börsengang am 1. Oktober 2014 entsprochen hat und ihnen künftig entsprechen wird, jeweils mit folgenden Ausnahmen:

- **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 Aufsichtsratstätigkeit und damit auch die Chancen der Gesellschaft im Wettbewerb um qualifizierte Aufsichtsratskandidaten.

- **Ziffer 4.2.1 S. 1:** Der Kodex empfiehlt, dass der Vorstand einen Vorsitzenden oder Sprecher haben soll. Die drei Vorstände der ZALANDO SE haben bislang gleichberechtigt zusammen gearbeitet, ohne dass eines der Vorstandsmitglieder die Funktion des Vorsitzenden oder des Sprechers innehatte. Der Aufsichtsrat sieht keinen Anlass, etwas an dieser bewährten und erfolgreichen Zusammenarbeit zu ändern.

- **Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 4, 6 und 7:** Der Kodex empfiehlt, dass bei der Ausgestaltung der variablen Vergütungsteile der Vorstandsvergütung sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen Rechnung getragen werden soll. Die Vergütung soll insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile betragsmäßige Höchstgrenzen aufweisen und die variablen Vergütungsteile sollen auf anspruchsvolle, relevante Vergleichsparameter bezogen sein. Das aktuelle Vergütungssystem des Vorstandes 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

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

Berücksichtigung negativer Entwicklungen erfolgt lediglich dadurch, dass die Ausübung der Optionsrechte aufgrund des Strike Price für die Ausübung der Optionsrechte wirtschaftlich unattraktiv werden kann, weshalb vorsorglich eine Abweichung von Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 4 erklärt wird. Das Aktienoptionsprogramm enthält ferner keine betragsmäßigen Höchstgrenzen im Sinne der Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 6, insbesondere weil das aktuelle Vergütungssystem des Vorstandes bereits vor der erstmaligen Börsennotierung und damit vor Geltung der Empfehlungen des Kodex durch den Aufsichtsrat festgesetzt wurde. Zudem sollte bei der Festsetzung der Vorstandsvergütung den Besonderheiten des im internationalen Online-Versandhandel tätigen Unternehmens hinreichend Rechnung getragen werden. Schließlich kann nicht ausgeschlossen werden, dass die vereinbarten Erfolgsziele den vom Kodex gestellten Anforderungen an die anspruchsvollen Parameter nicht entsprechen. Daher wird vorsorglich auch von Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 7 eine Abweichung erklärt.
Der Aufsichtsrat ist von der Ausgewogenheit und Angemessenheit des Optionsprogramms für den Vorstand überzeugt. Durch die Anknüpfung des variablen, d. h. aktienbasierten, Teils der Vergütung an die Kursentwicklung und die Langfristigkeit der Zielvorgaben sowie den signifikanten Strike Price für die Ausübung der Aktienoptionen ist die Vergütung aus Sicht des Aufsichtsrates hinreichend an der Lage der Gesellschaft und deren langfristiger positiven Entwicklung ausgerichtet. Vor diesem Hintergrund beabsichtigt der Aufsichtsrat derzeit nicht, die mit dem Vorstand abgeschlossenen Verträge anzupassen.

- **Ziffern 4.2.4 und 4.2.5**: Der Kodex empfiehlt, die Vergütungen der Vorstandsmitglieder individualisiert, getrennt nach fixen und variablen Bestandteilen sowie Nebenleistungen, auszuweisen. Diesen Empfehlungen wird nicht entsprochen, da die Hauptversammlung der ZALANDO SE am 11. Juli 2014 gemäß §§ 286 Abs. 5, 314 Abs. 2 Satz 2, 315a Abs. 1 HGB i.V.m. Art. 61 SE-VO beschlossen hat, dass eine individualisierte Offenlegung der Vorstandsvergütungen in den Jahres- und Konzernabschlüssen der ZALANDO SE, die für die Geschäftsjahre 2014 bis 2018 (einschließlich) aufzustellen sind, unterbleibt. Solange ein entsprechender „Opt-Out"-Beschluss der Hauptversammlung vorliegt, wird die Gesellschaft in den Vergütungsbericht die nach Ziffer 4.2.5 Abs. 3 des Kodex empfohlenen Darstellungen nicht aufnehmen.

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

- **Ziffer 7.1.2 S. 4:** Der Kodex empfiehlt, die Zwischenberichte binnen 45 Tagen nach Ende des Berichtszeitraums öffentlich zugänglich zu machen. Die Gesellschaft beabsichtigt, diese Vorgabe für das Geschäftsjahr 2015 einzuhalten. Aus organisatorischen Gründen hat die Gesellschaft für das 3. Quartal 2014 diese Frist jedoch noch nicht einhalten können und den Quartalsfinanzbericht innerhalb der Frist binnen 2 Monaten nach Ende des Berichtszeitraums offengelegt.

CORPORATE.ZALANDO.DE

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

ANGABEN ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

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

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

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 CHANCEN-BERICHT S. 86

Die ZALANDO SE hat zudem zur frühzeitigen Erkennung, Steuerung und Überwachung von Risiken und Chancen eine Abteilung Governance, Risk & Compliance geschaffen. Durch die kontinuierliche Weiterentwicklung der Instrumente des Risikomanagementsystems stellt diese sicher, dass Risiken und Chancen unternehmensweit nach einer festgelegten Methode erfasst und gesteuert werden. Ebenfalls potenzielle Compliance-Risiken werden hierbei berücksichtigt. Alle Mitarbeiter von Zalando sind zu einem risikobewussten Handeln und zur Vermeidung existenzgefährdender Risiken verpflichtet. Das Compliance-Management-System befasst sich durch das Implementieren von Richtlinien sowie der Beratung und Schulung von Mitarbeitern insbesondere mit der Prävention von Compliance-Verstößen. Darüber hinaus wurden Kommunikationskanäle zur – auf Wunsch auch anonymen – Meldung von vermuteten Compliance-Verstößen geschaffen. Die Abteilung Governance, Risk & Compliance arbeitet bei der Erfüllung ihrer Aufgaben eng mit der Rechtsabteilung und der Internen Revision zusammen, wodurch ein einheitlicher, funktionsübergreifender Ansatz bei der angemessenen Beurteilung und Minderung von Risiken gewährleistet wird. Der Vorstand trägt für das Funktionieren des Risiko- und Compliance-Management-Systems die Gesamtverantwortung, der Aufsichtsrat überwacht wiederum dessen Wirksamkeit.

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. Sie entwickeln die strategische Ausrichtung des Unternehmens, stimmen diese regelmäßig mit dem Aufsichtsrat ab und sorgen für ihre Umsetzung. Der Vorstand führt die Geschäfte der Gesellschaft unter Anwendung der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften

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

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

ARBEITSWEISE DES AUFSICHTSRATS

Der Aufsichtsrat berät und überwacht den Vorstand regelmäßig bei der Leitung des Unternehmens. Er wird in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen eingebunden. Er arbeitet zum Wohle des Unternehmens eng und vertrauensvoll mit den übrigen Organen der Gesellschaft, insbesondere dem Vorstand, zusammen. Der Aufsichtsrat der ZALANDO SE besteht aus neun Mitgliedern, davon drei Arbeitnehmervertretern. Vor dem Rechtsformwechsel in die ZALANDO SE am 28. Mai 2014 bestand der erste Aufsichtsrat der Zalando AG aus sechs Mitgliedern.

MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS WAREN IM GESCHÄFTSJAHR 2014 *

AUFSICHTSRAT
Mia Brunell Livfors (bis 10.02.2014)
Cristina Stenbeck (seit 10.02.2014)
Lorenzo Grabau (seit 12.12.2013)
Lothar Lanz (seit 10.02.2014)
Kai-Uwe Ricke (seit 03.06.2014)
Alexander Samwer (seit 12.12.2013)
Anders Holch Povlsen (seit 12.12.2013)
Mikael Larsson (bis 10.02.2014)
Martin Weber (bis 03.06.2014)
Benjamin Krümel (seit 28.05.2014)
Dr. Christoph Stark (seit 28.05.2014)
Christine de Wendel (seit 28.05.2014)

* Die Angaben beziehen sich für den Zeitraum bis zum Wirksamwerden des Rechtsformwechsels in die Zalando SE am 28.05.2014 auf den ersten Aufsichtsrat in der Rechtsform der Zalando AG.

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

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

Was seine Zusammensetzung betrifft, so sollte der Aufsichtsrat – auch wenn die Qualifikation das entscheidende Kriterium ist – möglichst angemessen den internationalen Charakter und die verschiedenen Kernkompetenzbereiche des Geschäftsmodells widerspiegeln und zugleich auf Diversität achten, insbesondere im Hinblick auf Berufserfahrung und Know-how. Um dem internationalen Charakter der Gesellschaft Rechnung zu tragen, muss der Aufsichtsrat grundsätzlich mindestens zwei internationale Mitglieder haben. Der wichtigste Faktor für die Berufung eines Mitglieds in den Aufsichtsrat ist die Qualifikation des Kandidaten bzw. der Kandidatin, die nicht vom Alter abhängig ist. Daher sieht der Aufsichtsrat keinen Vorteil in der Einführung fester Altersgrenzen. Grundsätzlich sollten die Aufsichtsratsmitglieder bei ihrer Wahl jedoch nicht älter als 70 Jahre sein. Der Aufsichtsrat ist bestrebt, im Rahmen der Diversität seiner Zusammensetzung ausdrücklich zu berücksichtigen, dass mindestens zwei seiner Mitglieder weiblich sind. Zudem sollen mindestens fünf Mitglieder des Aufsichtsrats unabhängig im Sinne der Definition in Ziffer 5.4.2 des Deutschen Corporate Governance Kodex sein, wobei zwei dieser unabhängigen Mitglieder Anteilseignervertreter sein sollen. Kandidaten, die mit einem erhöhten Maß an Interessenkonflikten konfrontiert sein könnten, sollten der Hauptversammlung nicht zur Wahl vorgeschlagen werden. Der Aufsichtsrat ist davon überzeugt, dass eine derartige Zusammensetzung eine unabhängige und effiziente Beratung und Beaufsichtigung des Vorstands sicherstellt. Die durch den Aufsichtsrat gesetzten Ziele zur Zusammensetzung wurden bei der Aufstellung des ersten Aufsichtsrats der ZALANDO SE im Geschäftsjahr 2014 vollumfassend erfüllt.

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

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

Der Aufsichtsrat hat einen Prüfungsausschuss, einen Vergütungsausschuss und einen Nominierungsausschuss errichtet. Diese Ausschüsse bestehen jeweils aus mindestens drei Mitgliedern. Schließlich hat der Aufsichtsrat im Geschäftsjahr 2014 zur Begleitung des Börsengangs der Gesellschaft zusätzlich einen IPO-Ausschuss eingerichtet.

PRÜFUNGSAUSSCHUSS

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

PRÜFUNGSAUSSCHUSS*

Lothar Lanz (Vorsitzender des Prüfungsausschusses seit 10.02.2014, Mitglied im Aufsichtsrat seit 10.02.2014)
Mikael Larsson (Vorsitzender des Prüfungsausschusses bis 10.02.2014, Mitglied im Aufsichtsrat bis 10.02.2014)
Kai-Uwe Ricke (Stellvertretender Vorsitzender des Prüfungsausschusses seit 03.06.2014, Mitglied im Aufsichtsrat seit 03.06.2014)
Lorenzo Grabau (Mitglied im Aufsichtsrat seit 12.12.2013)
Dr. Christoph Stark (Mitglied im Aufsichtsrat seit 28.05.2014)
Martin Weber (Mitglied im Aufsichtsrat bis 03.06.2014)

* Die Angaben beziehen sich für den Zeitraum bis zum Wirksamwerden des Rechtsformwechsels in die Zalando SE am 28.05.2014 auf den ersten Aufsichtsrat in der Rechtsform der Zalando AG.

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

VERGÜTUNGSAUSSCHUSS

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

VERGÜTUNGSAUSSCHUSS*

Lorenzo Grabau (Vorsitzender des Vergütungsausschusses seit 24.03.2014, Mitglied im Aufsichtsrat seit 12.12.2013)
Mia Brunell Livfors (Vorsitzende des Vergütungsausschusses bis 10.02.2014, Mitglied im Aufsichtsrat bis 10.02.2014)
Cristina Stenbeck (Vorsitzende des Vergütungsausschusses bis 24.03.2014, Mitglied im Aufsichtsrat seit 10.02.2014)
Alexander Samwer (Mitglied im Aufsichtsrat seit 12.12.2013)
Christine de Wendel (Mitglied im Aufsichtsrat seit 28.05.2014)

* Die Angaben beziehen sich für den Zeitraum bis zum Wirksamwerden des Rechtsformwechsels in die Zalando SE am 28.05.2014 auf den ersten Aufsichtsrat in der Rechtsform der Zalando AG.

NOMINIERUNGSAUSSCHUSS

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

NOMINIERUNGSAUSSCHUSS*
Mia Brunell Livfors (Vorsitzende des Nominierungsausschusses bis 10.02.2014, Mitglied im Aufsichtsrat bis 10.02.2014)
Cristina Stenbeck (Vorsitzende des Nominierungsausschusses seit 10.02.2014, Mitglied im Aufsichtsrat seit 10.02.2014)
Anders Holch Povlsen (Mitglied im Aufsichtsrat seit 12.12.2013)
Alexander Samwer (Mitglied im Aufsichtsrat seit 12.12.2013)

* Die Angaben beziehen sich auf den Zeitraum bis zum Wirksamwerden des Rechtsformwechsels in die Zalando SE am 28.05.2014 auf den ersten Aufsichtsrat in der Rechtsform der Zalando AG.

IPO-AUSSCHUSS

Der IPO-Ausschuss hat sich in der Vorbereitung auf den Börsengang der Gesellschaft mit Detailfragestellungen im Zusammenhang mit dem Börsengang beschäftigt.

IPO-AUSSCHUSS
Lorenzo Grabau (Mitglied im Aufsichtsrat seit 12.12.2013)
Lothar Lanz (Mitglied im Aufsichtsrat seit 10.02.2014)
Alexander Samwer (Mitglied im Aufsichtsrat seit 12.12.2013)
Cristina Stenbeck (Mitglied im Aufsichtsrat seit 10.02.2014)

ANTEILSBESITZ VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Die Mitgründer der Gesellschaft und Vorstandsmitglieder Robert Gentz und David Schneider hielten am Ende des Geschäftsjahrs 2014 jeweils 1,87 % der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien. Der Aufsichtsrat Anders Holch Povlsen hielt 9,43 % der Aktien. Die Aufsichtsratsmitglieder Benjamin Krümel, Lothar Lanz, Kai-Uwe Ricke und Dr. Christoph Stark hielten jeweils wiederum weniger als 0,01 % der Aktien.

Eine Darstellung der im Jahr 2014 getätigten Geschäfte von Personen mit Führungsaufgaben ist auf der Internetseite der ZALANDO SE im Bereich Corporate Governance veröffentlicht.

ÜBERNAHMERECHTLICHE ANGABEN NACH §§ 289 ABS. 4, 315 ABS. 4 HGB [2]

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

ZUSAMMENSETZUNG DES GEZEICHNETEN KAPITALS

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

MEHR INFORMATIONEN
KONZERNANHANG S. 139

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, § 7 Abs. 4 der Satzung für eine Amtszeit von höchstens fünf Jahren. Gemäß § 7 der Satzung besteht der Vorstand aus einer oder mehreren Personen; im Übrigen bestimmt der Aufsichtsrat die Anzahl der Vorstandsmitglieder.

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

BESCHRÄNKUNGEN, DIE STIMMRECHTE ODER DIE ÜBERTRAGUNG VON AKTIEN BETREFFEN

Seit dem 1. Oktober 2014 werden Zalando-Aktien im regulierten Markt (Prime Standard) an der Frankfurter Wertpapierbörse gehandelt. In dem am 17. September 2014 zwischen der Gesellschaft, den Konsortialbanken und Morgan Stanley & Co. International plc in ihrer Funktion als Stabilisierungsmanager geschlossenen Konsortialvertrag hat sich die Gesellschaft gegenüber jeder der Konsortialbanken verpflichtet, dass die Gesellschaft, ihr Vorstand und ihr Aufsichtsrat nicht ohne die vorherige schriftliche Zustimmung der Morgan Stanley Bank AG, Frankfurt am Main, Deutschland, der Goldman Sachs International, London, Vereinigtes Königreich und der Credit Suisse Securities (Europe) Limited, London, Vereinigtes Königreich (nachfolgend „Joint Global Coordinators“) innerhalb eines Zeitraums von 180 Tagen nach dem ersten Handelstag der Aktien der Gesellschaft an der Frankfurter Wertpapierbörse:

- eine Erhöhung des Grundkapitals der Gesellschaft aus genehmigtem Kapital ankündigt oder durchführt,
- ihrer Hauptversammlung einen Vorschlag für eine Erhöhung des Grundkapitals der Gesellschaft zur Beschlussfassung vorlegt,
- die Ausgabe von Wertpapieren, die in Aktien der Gesellschaft umgewandelt werden können oder Optionsrechte auf die Aktien der Gesellschaft gewähren, oder wirtschaftlich vergleichbare Transaktionen ankündigt, durchführt oder vorschlägt oder
- ein Geschäft eingeht oder eine Handlung vornimmt, die mit den oben genannten Punkten wirtschaftlich vergleichbar ist.

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

Mit gesonderten Lock-up-Vereinbarungen haben sich alle Altaktionäre verpflichtet, nicht ohne die vorherige schriftliche Zustimmung der Joint Global Coordinators (die nur aus wichtigem Grund verweigert werden darf) während eines Zeitraums von 180 Tagen nach dem ersten Handelstag der Aktien der Gesellschaft an der Frankfurter Wertpapierbörse:

- Aktien der Gesellschaft anzubieten, zu verpfänden, zuzuteilen, zu verteilen, zu verkaufen, sich vertraglich zu deren Verkauf zu verpflichten, eine Kaufoption oder einen Kaufvertrag in Bezug auf diese zu verkaufen, eine Verkaufsoption in Bezug auf diese zu kaufen, eine Option oder ein Recht zu deren Kauf einzuräumen, sie auf eine andere Person zu übertragen oder sie direkt oder indirekt anderweitig zu veräußern (einschließlich der Ausgabe oder des Verkaufs von Wertpapieren, die in Aktien der Gesellschaft getauscht werden können),

- direkt oder indirekt eine Ankündigung oder Durchführung der Erhöhung des Grundkapitals der Gesellschaft oder eine direkte oder indirekte Platzierung von Aktien der Gesellschaft zu veranlassen oder zu genehmigen,

- direkt oder indirekt einer Aktionärsversammlung der Gesellschaft einen Beschlussvorschlag für eine Kapitalerhöhung der Gesellschaft vorzulegen oder für den Vorschlag einer solchen Erhöhung zu stimmen,

- direkt oder indirekt die Ausgabe von Finanzinstrumenten, die in Aktien der Gesellschaft wandelbare Optionen oder Optionsscheine darstellen, anzukündigen, vorzunehmen oder vorzuschlagen oder dies zu genehmigen oder

- Geschäfte abzuschließen oder Maßnahmen zu ergreifen, die aus wirtschaftlicher Sicht den in vorstehenden Aufzählungspunkten beschriebenen Maßnahmen ähneln, insbesondere einen Swap-Vertrag oder eine andere Vereinbarung abzuschließen, mit der ganz oder teilweise das wirtschaftliche Risiko des Eigentums an Aktien der Gesellschaft auf einen anderen übertragen wird, gleich ob ein solches Geschäft in Aktien der Gesellschaft, in bar oder auf andere Weise zu erfüllen ist.

Im Fall des zweiten und dritten der vorstehenden Absätze außer zum Zwecke des Angebots und in jedem der vorstehenden Fälle.

Die vorstehenden Lock-up-Beschränkungen beschränken nicht (i) das Angebot, den Verkauf und die Übertragung der Aktien der Gesellschaft im Rahmen eines Übernahmeangebots für die Gesellschaft gemäß dem Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz, (ii) die außerbörsliche Übertragung der Aktien der Gesellschaft durch Altaktionäre der Gesellschaft an die mit ihnen verbundenen Unternehmen, (iii) die Verteilung der Aktien der Gesellschaft durch diese Aktionäre an ihre eigenen Aktionäre, Gesellschafter bzw. Partner durch Sachdividenden, sofern der Übertragungsempfänger mit einer schriftlichen Bestätigung gegenüber den Joint Global Coordinators die Verpflichtungen der Altaktionäre für die verbleibende Dauer der Lock-up-Vereinbarung übernimmt.

Die Mitglieder des Vorstands haben mit den Joint Global Coordinators, und die Mitglieder des oberen Managements der Gesellschaft und andere Mitarbeiter des Konzerns, die Inhaber von Aktienoptionen sind, haben mit der Gesellschaft ähnliche Lock-up-Vereinbarungen in Bezug auf die Aktien der Gesellschaft abgeschlossen, welche sie jeweils aufgrund der Ausübung der Aktienoptionen erhalten werden, die direkt oder indirekt von ihnen gehalten werden.

Die Gesellschaft hat zugunsten aller Mitarbeiter des Konzerns, einschließlich der Mitglieder des Vorstands, die in Deutschland beschäftigt und steuerrechtlich ansässig sind, ein Mitarbeiterprogramm zur bevorrechtigten Zuteilung aufgelegt. Dieses Programm zur bevorrechtigten Zuteilung bestand aus drei Tranchen:

- Allen berechtigten Mitarbeitern wurden kostenlos Aktien der Gesellschaft im Wert von 180 EUR bzw. im Wert des nächstniedrigeren Betrags, der sich ohne Rest durch den Angebotspreis teilen lässt, angeboten. Für alle im Rahmen dieser ersten Tranche gewährten Aktien der Gesellschaft gilt eine Lock-up-Frist von sechs Monaten ab dem ersten Handelstag der Aktien der Gesellschaft.

- Allen berechtigten Mitarbeitern wurden weitere Aktien der Gesellschaft im Wert von 720 EUR bzw. im Wert des nächstniedrigeren Betrags, der sich ohne Rest durch den Angebotspreis teilen lässt, mit einem Nachlass von 25 % gegenüber dem Angebotspreis zum Kauf angeboten. Für alle Aktien aus dieser zweiten Tranche gilt eine Lock-up-Frist von sechs Monaten ab dem ersten Handelstag der Aktien der Gesellschaft.

- Darüber hinaus konnten alle berechtigten Mitarbeiter zusätzliche Aktien der Gesellschaft im Wert von bis zu 20.000 EUR zum Angebotspreis ohne Preisnachlass erwerben. Die Lock-up-Frist für alle erworbenen Aktien aus dieser dritten Tranche lief zwei Wochen nach dem ersten Handelstag aus.

BETEILIGUNGEN AM KAPITAL, DIE 10 % DER STIMMRECHTE ÜBERSCHREITEN

Zum Ende des Geschäftsjahrs 2014 bestanden die folgenden direkten und indirekten Beteiligungen am Kapital der ZALANDO SE, die die Schwelle von zehn vom Hundert der Stimmrechte überschritten haben: Verdere Verdere S.à r.l., Luxemburg (indirekt), Kinnevik Internet 1 AB, Stockholm (direkt), Kinnevik Online AB, Stockholm (indirekt), Investment AB Kinnevik, Stockholm (indirekt) und Global Founders GmbH, München, (direkt).

Informationen zur Höhe der vorstehend genannten Beteiligungen an der Gesellschaft können aus der Aktionärsstruktur unter Punkt 00.5 entnommen werden.

MEHR INFORMATIONEN
AKTIONÄRSSTRUKTUR S. 62

Zwischen Global Founders GmbH und Kinnevik Internet 1 AB bestand im Zeitraum vom 1. Januar bis zum 19. August 2014 eine Stimmrechtsvereinbarung, in der sich die Vertragsparteien darauf verständigten, ihre Stimmrechte in Fragen des Aufsichtsrats zu bündeln. Darüber hinausgehende Vereinbarungen wurden nicht getroffen, insbesondere bezog sich die Stimmrechtsvereinbarung nicht auf eine inhaltliche Zusammenarbeit im Aufsichtsrat. Diese Vereinbarung wurde durch die weitere Stimmrechtsvereinbarung vom 19. August 2014 aufgehoben. Auch die Stimmrechtsvereinbarung vom 19. August 2014 bezieht sich ausschließlich auf die personelle Besetzung des Aufsichtsrats.

AKTIEN MIT SONDERECHTEN, DIE KONTROLLBEFUGNISSE VERLEIHEN

Aktien mit Sonderrechten, die Kontrollbefugnisse verleihen, bestehen nicht.

BEFUGNISSE DES VORSTANDS, AKTIEN AUSZUGEBEN ODER ZURÜCKZUKAUFEN

Der Vorstand ist ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft in der Zeit bis zum 28. Oktober 2018 mit Zustimmung des Aufsichtsrats einmalig oder mehrmals um insgesamt bis zu 5.359.420 EUR durch Ausgabe von bis zu 5.359.420 auf den Inhaber lautende Stückaktien gegen Bareinlagen zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2013). Das Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen. Das Genehmigte Kapital 2013 dient der Erfüllung von Erwerbsrechten (Optionsrechten), die von der Gesellschaft vor ihrer Umwandlung in eine Aktiengesellschaft oder verbundenen Unternehmen oder von Gesellschaftern der Gesellschaft an Arbeitnehmer oder Geschäftsführer der Gesellschaft und ihrer verbundenen Unternehmen im Zeitraum von März 2009 bis einschließlich September 2013 gewährt bzw. zugesagt worden sind. Aktien aus dem Genehmigten Kapital 2013 dürfen nur zu diesem Zweck ausgegeben werden.

Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital der Gesellschaft in der Zeit bis zum 10. Juli 2019 einmalig oder mehrmals um insgesamt bis zu 47.264.457 EUR durch Ausgabe von bis zu 47.264.457 neuen, auf den Inhaber lautenden Stückaktien gegen Bar- oder Sacheinlagen zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2014). Den Aktionären ist grundsätzlich ein Bezugsrecht einzuräumen. Die Aktien können dabei auch von einem oder mehreren Kreditinstitut(en) mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären der Gesellschaft zum Bezug anzubieten (sog. „mittelbares Bezugsrecht"). Ferner ist der Vorstand ermächtigt, das Bezugsrecht der Aktionäre mit Zustimmung des Aufsichtsrats für eine oder mehrere Kapitalerhöhungen im Rahmen des Genehmigten Kapitals 2014 auszuschließen, (i) um Spitzenbeträge vom Bezugsrecht auszunehmen, (ii) bei einer Kapitalerhöhung gegen Bareinlagen, wenn der Ausgabebetrag der neuen Aktien den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien der Gesellschaft zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabebetrags nicht wesentlich unterschreitet. Diese Ermächtigung gilt jedoch nur mit der Maßgabe, dass die unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegebenen Aktien insgesamt 10 % des Grundkapitals weder zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung noch – wenn dieser Betrag geringer ist – zum Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung überschreiten dürfen. Auf diese Begrenzung von 10% des Grundkapitals sind Aktien anzurechnen, die in direkter oder entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG während der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zum Zeitpunkt ihrer Ausnutzung ausgegeben oder veräußert wurden und (iii) im Fall einer Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen. Die neuen Aktien partizipieren vollständig am Gewinn des Geschäftsjahrs in dem die Ausgabe erfolgt ist. Der Vorstand ist ermächtigt, die weiteren Einzelheiten der Kapitalerhöhung und ihrer Durchführung mit Zustimmung des Aufsichtsrats festzulegen. Der Aufsichtsrat ist ermächtigt, nach Ausnutzung des Genehmigten Kapitals 2014 oder Ablauf der Frist für die Ausnutzung des Genehmigten Kapitals 2014 die Fassung der Satzung entsprechend anzupassen.

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

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

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

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

VERGÜTUNGSBERICHT [3]

GRUNDZÜGE DES VERGÜTUNGSSYSTEMS FÜR DIE MITGLIEDER DES VORSTANDS

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

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

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

NICHTAKTIENBASIERTE VERGÜTUNG (ERFOLGSUNABHÄNGIGE BEZÜGE)

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

Die Vorstandsgehälter werden in monatlichen Raten ausbezahlt. Die Vorstandsmitglieder haben im Geschäftsjahr 2014 jährliche Gehälter in Höhe von insgesamt 0,6 Mio. EUR (im Vorjahr: 0,5 Mio. EUR) erhalten.

Die Vorstandsmitglieder haben darüber hinaus im Geschäftsjahr 2014 Anspruch auf Sachbezüge und andere Nebenleistungen in Höhe von 0,04 Mio. EUR (im Vorjahr: 0,02 Mio. EUR) erhalten. Unter die Sachbezüge fällt die Nutzung von Firmenwagen. Zu den anderen Nebenleistungen gehört die Erstattung üblicher Spesen wie Reisekosten, von Zuschüssen zur Krankenversicherung und monatlichen Bruttobeträgen, die den Arbeitgeberbeiträgen zur gesetzlichen Renten- und Arbeitslosenversicherung entsprechen.

AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG (BEZÜGE MIT LANGFRISTIGER ANREIZWIRKUNG)

Im Geschäftsjahr 2014 wurden dem Vorstand keine neuen Optionsrechte gewährt. Im Geschäftsjahr 2013 wurden den Vorstandsmitgliedern im Rahmen des SOP 2013 9.817.500 Optionsrechte gewährt. Die im Geschäftsjahr 2013 neu gewährten Optionen besaßen am Tag der Gewährung einen beizulegenden Zeitwert von 31,3 Mio. EUR. Sie sind in die Angabe der Gesamtbezüge mit dem auf den Zeitpunkt der Gewährung berechneten beizulegenden Zeitwert einbezogen. Die unter SOP 2013 gewährten Optionen können die Vorstandsmitglieder über einen Zeitraum von fünf Jahren erdienen.

Die Vorstandsmitglieder haben im Geschäftsjahr 2014 (und auch im Vorjahr) an den Optionsprogrammen SOP 2011 und SOP 2013 partizipiert.

Das SOP 2011 wurde dem Vorstand im Geschäftsjahr 2011 gewährt. Das SOP 2011 umfasst Optionsrechte, die die Vorstandsmitglieder nach dem Ableisten einer bestimmten Dienstzeit zum Erwerb von 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.

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

Die Begünstigten können die gewährten Optionsrechte in Teiltranchen erdienen. Die Optionen werden ausübbar, wenn der Begünstigte über den Erdienungszeitraum der jeweiligen Teiltranche bei Zalando angestellt ist. Die letzte Teiltranche des 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 aus dem SOP 2011 hat sich im Berichtszeitraum folgendermaßen entwickelt:

ENTWICKLUNG OPTIONEN SOP 2011

	ANZAHL	GEWICHTETER DURCHSCHNITTLICHER AUSÜBUNGSPREIS IN EUR
Zum 01.01.2013 ausstehende Optionen	**3.085.500**	**5,65**
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2013 ausstehende Optionen	**3.085.500**	**5,65**
Zum 31.12.2013 ausübbare Optionen	**1.402.500**	**5,65**
Zum 01.01.2014 ausstehende Optionen	**3.085.500**	**5,65**
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2014 ausstehende Optionen	**3.085.500**	**5,65**
Zum 31.12.2014 ausübbare Optionen	**1.739.100**	**5,65**

Die von der Gesellschaft ausgegebenen Optionen sind mit Eintreten der Unverfallbarkeit ausübbar. Die Begünstigten können unverfallbare Optionen zeitlich unbefristet ausüben.

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 im SOP 2013 enthaltene Leistungsbedingung erfüllen und drittens die Stillhaltefrist verstrichen ist. Der Ausübungspreis beträgt 15,63 EUR je Option. Jede Option berechtigt den Begünstigten zum Erwerb eines Anteils. Die Ausgabe von Optionsrechten im Rahmen des SOP 2013 ist abgeschlossen. Es werden keine neuen Optionsrechte gewährt.

Die Vorstandsmitglieder können die Optionsrechte in 60 Teiltranchen über einen Zeitraum von fünf Jahren erdienen. Die Dienstbedingung einer Tranche ist erfüllt, wenn der Begünstigte über den Erdienungszeitraum der jeweiligen Teiltranche bei Zalando angestellt ist. Die Leistungsbedingung setzt voraus, dass Zalando über einen ab dem Tag der Gewährung beginnenden Zeitraum von vier Jahren ein vertraglich geregeltes Umsatzwachstum erreicht. Wird das vertragliche Umsatzziel nicht erreicht, verfallen die Optionen ersatzlos. Die Stillhaltefrist beginnt am Tag der

Optionsgewährung. Sie beträgt ebenfalls vier Jahre. Die Begünstigten können ausübbare Optionen nach dem Ablauf der Stillhaltefrist in einem Zeitraum von fünf Jahren innerhalb bestimmter Zeitfenster ausüben. Im fünfjährigen Ausübungszeitraum sind die Optionen jeweils innerhalb von drei Wochen nach der Veröffentlichung von Quartals-, Halbjahres- und Jahresabschlüssen ausübbar. Die Begünstigten haben keinen Anspruch auf Barausgleich.

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

ENTWICKLUNG OPTIONEN SOP 2013

	ANZAHL	GEWICHTETER DURCHSCHNITTLICHER AUSÜBUNGSPREIS IN EUR
Zum 01.01.2013 ausstehende Optionen	**0**	**–**
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	9.817.500	15,63
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2013 ausstehende Optionen	**9.817.500**	**15,63**
Zum 31.12.2013 ausübbare Optionen	**0**	**–**
Zum 01.01.2014 ausstehende Optionen	**9.817.500**	**15,63**
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2014 ausstehende Optionen	**9.817.500**	**15,63**
Zum 31.12.2014 ausübbare Optionen	**1.952.280**	**15,63**

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

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

Im Berichtszeitraum 2014 wurden im Rahmen des SOP 2013 keine neuen Optionen gewährt. Der gewichtete durchschnittliche beizulegende Zeitwert einer im Geschäftsjahr 2013 neu gewährten Option beträgt 3,16 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 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 SOP 2013

	2014	2013
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (EUR)		15,63
Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (EUR)		15,63
Erwartete Volatilität (%)		30,1
Erwartete Optionslaufzeit (Jahre)		4,2
Erwartete Dividenden (%)		0,0
Fristenäquivalenter risikoloser Zinssatz (%)		0,6
Wahrscheinlichkeit für das Erreichen des Leistungsziels (%)		81,2

Die in das Bewertungsmodell einfließenden Parameter wurden folgendermaßen bestimmt: Der herangezogene Anteilswert wurde transaktionsbezogen, das heißt unter Berücksichtigung historischer Anteilskäufe, bestimmt. Die in das Modell einfließende erwartete Volatilität basiert auf Vergangenheitswerten börsengelisteter Vergleichsunternehmen. Die erwartete Optionslaufzeit wurde mit Blick auf die in IFRS 2.B18 enthaltenen Faktoren zur frühzeitigen Ausübung bestmöglich geschätzt. Der fristenäquivalente, risikolose Zinssatz wurde mithilfe der Svensson-Methode errechnet. Die Wahrscheinlichkeit, mit der die Leistungsbedingung voraussichtlich erfüllt wird, wurde so weit wie möglich marktbezogen bestimmt.

SONSTIGE ANGABEN

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

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

Die Mitglieder des Vorstands sind gemäß den jeweiligen Bestimmungen des deutschen Aktiengesetzes auch durch 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.

GEWÄHRTE GESAMTBEZÜGE

Den Vorstandsmitgliedern sind im Geschäftsjahr 2014 Gesamtbezüge in Höhe von 0,6 Mio. EUR (im Vorjahr: 31,8 Mio. EUR) gewährt worden.

VERGÜTUNG DER AUFSICHTSRATSMITGLIEDER

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

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

Den Mitgliedern des ersten Aufsichtsrats kann gemäß § 113 Abs. 2 Satz 1 AktG nur die Hauptversammlung eine Vergütung für ihre Tätigkeit bewilligen. Die Bewilligung der Vergütung für die Amtszeit der Mitglieder des ersten Aufsichtsrats der Zalando AG im Geschäftsjahr 2014 bis zum Zeitpunkt der Umwandlung soll zusammen mit der Bewilligung der Vergütung des ersten Aufsichtsrats der ZALANDO SE durch die am 2. Juni 2015 stattfindende Hauptversammlung erteilt werden. Vorstand und Aufsichtsrat werden vorschlagen, eine Vergütung nach Maßgabe der in dem jeweiligen Zeitraum existierenden Satzungsbestimmungen zur Aufsichtsratsvergütung zu gewähren. Danach würde sich folgende Vergütung ergeben:

AUFSICHTSRATSVERGÜTUNG

IN EUR	2014	2013*
Mia Brunell Livfors (bis 10.02.2014)		1.250
Cristina Stenbeck (seit 10.02.2014)		–
Lorenzo Grabau		833
Lothar Lanz (seit 10.02.2014)		–
Kai-Uwe Ricke (seit 03.06.2014)		–
Alexander Samwer		833
Anders Holch Povlsen		833
Mikael Larsson (bis 10.02.2014)		833
Martin Weber (bis 03.06.2014)		833
Benjamin Krümel (seit 28.05.2014)		–
Dr. Christoph Stark (seit 28.05.2014)		–
Christine de Wendel (seit 28.05.2014)		–
Gesamt	**278.567**	**5.415**

* Die Angaben für das Geschäftsjahr 2013 beziehen sich auf die Vergütung für die Tätigkeit des ersten Aufsichtsrats der Zalando AG ab Wirksamwerden des Formwechsels in die Zalando AG am 12.12.2013 bis zum Ende des Geschäftsjahrs am 31.12.2013.

00.5 DIE ZALANDO-AKTIE – DAS BÖRSENJAHR 2014

WEITER AUF S. 62

- Erfolgreicher Börsengang am 1. Oktober 2014 mit 21,50 EUR Ausgabepreis
- Aktienkurs zum Jahresende 2014 von 25,50 EUR (+18,6 %)
- Aufnahme in den SDAX am 22. Dezember 2014

VOLATILES KAPITALMARKTUMFELD

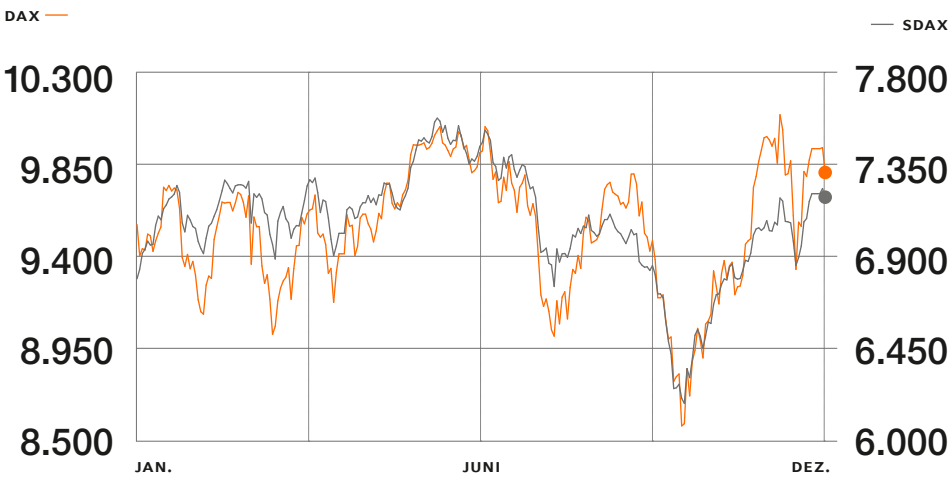
Die Kapitalmärkte entwickelten sich 2014 insgesamt positiv, auch wenn das Jahr von unbeständigen Phasen geprägt war. Ihren Höhepunkt erreichte die Volatilität im Oktober: Besorgnisse über ein verlangsamtes Wirtschaftswachstum prägten diesen Zeitraum, ausgelöst durch die geopolitischen Spannungen in Osteuropa und dem Nahen Osten sowie durch das schnelle Erstarken des US-Dollars.

ERFOLGREICHER BÖRSENGANG

Nach einer erfolgreichen IPO-Roadshow hatte Zalando am 29. September den Emissionspreis auf 21,50 EUR je Aktie festgelegt. Der Emissionspreis lag am oberen Ende der Preisspanne von 18,00 EUR bis 22,50 EUR. Das Angebot war am oberen Ende der Preisspanne deutlich mehr als zehnfach überzeichnet. Der Börsengang erfolgte in Begleitung von sieben Konsortialbanken in Deutschland und Luxemburg sowie als Privatplatzierung mit institutionellen Investoren außerhalb Deutschlands und Luxemburgs. Veräußert wurden im Rahmen des IPOs 28,1 Mio. neue Aktien. Davon standen während der Stabilisierungsperiode bis zum 27. Oktober 2014 im Rahmen der Mehrzuteilungsoption 3,6 Mio. Aktien zur weiteren Platzierung zur Verfügung. Die Mehrzuteilungsoption wurde nicht ausgeübt, sodass insgesamt 24,5 Mio. Aktien im Streubesitz verblieben. Das Emissionsvolumen belief sich auf 526 Mio. EUR.

24,5 MIO.
AKTIEN IM STREUBESITZ

ENTWICKLUNG DAX UND SDAX IM ZEITRAUM 01.01.2014–31.12.2014



Quelle: Bloomberg

DIE ZALANDO-AKTIE

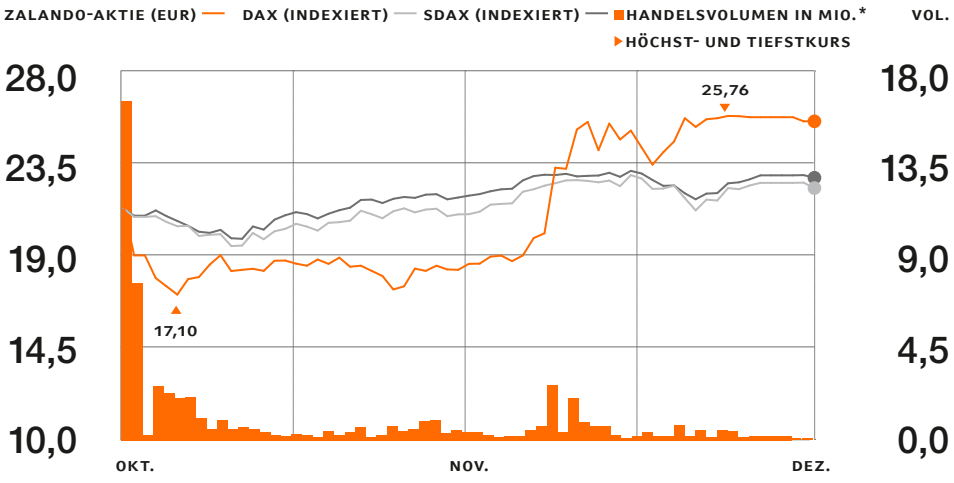
Aktientyp	Stückaktien
Grundkapital	244.762.223 EUR
Aktien (31.12.2014)	244.762.223
ISIN	DE000ZAL1111
WKN	ZAL111
Bloomberg-Kürzel	ZAL GR
Thomson-Reuters-Kürzel	ZALG.F

Am ersten Handelstag im regulierten Markt der Frankfurter Wertpapierbörse (Prime Standard), dem 1. Oktober 2014, schloss die Zalando-Aktie bei 21,50 EUR. Die Veröffentlichung von positiven Ergebnissen im 3. Quartal am 26. November unterstützte den Aktienkurs, der bis zum 31. Dezember 2014 um 18,6 % auf 25,50 EUR anstieg. Damit hat die Zalando-Aktie (+18,6 %) im Jahr 2014 wesentlich besser als der DAX (+3,5 %) und der SDAX (+4,9 %) performt. Die Marktkapitalisierung zum Jahresende betrug 6,24 Mrd. EUR.

18,6 %

AKTIENPREIS-PERFORMANCE SEIT IPO BIS JAHRESENDE 2014

ENTWICKLUNG ZALANDO-AKTIE, DAX UND SDAX IM ZEITRAUM 01.10.2014–31.12.2014



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

Quelle: Bloomberg

AKTIEN-PERFORMANCE

Eröffnungskurs zum 01.10.2014	24,10 EUR
Höchster Kurs	25,76 EUR
Niedrigster Kurs	17,10 EUR
Schlusskurs zum 31.12.2014	25,50 EUR
Kursperformance der Aktie	+18,6 %
Durchschnittlicher Aktienumsatz pro Tag in Stück[1]	744 Tsd.
Durchschnittlicher Aktienumsatz pro Tag in Euro[1]	15 Mio. EUR

1) Basierend auf Handel auf XETRA, Parketthandel an deutschen Börsen, elektronischen Handelsplattformen („ECNs“) und außerbörslicher Handel („OTC“), ausgenommen des 1. Handelstags.

22.12.2014
AUFNAHME IN DEN SDAX

AUFNAHME IN DEN SDAX

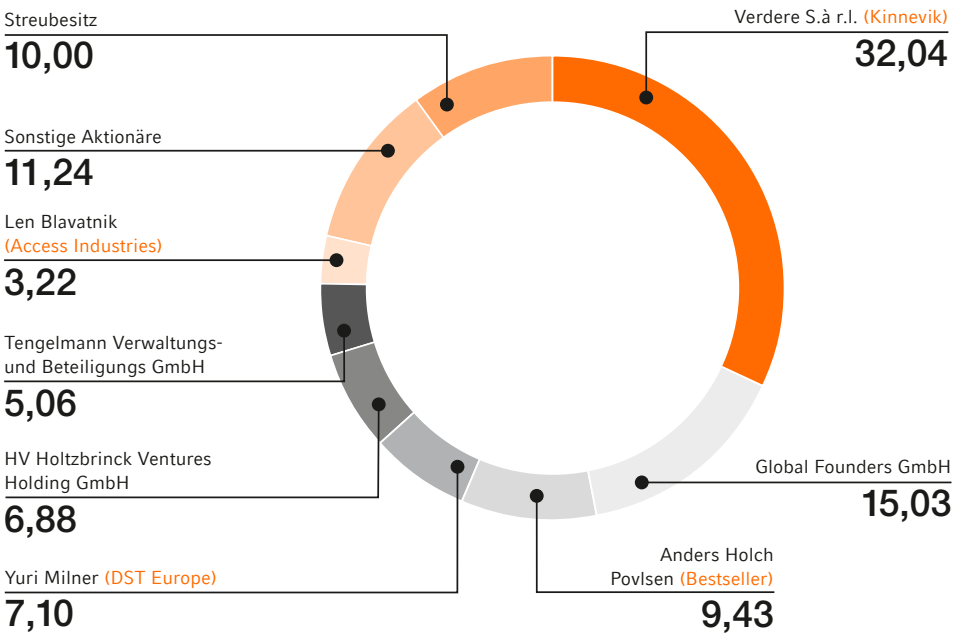
Am 4. Dezember 2014, bereits gut zwei Monate nach dem Börsengang, entschied die Deutsche Börse, die Zalando-Aktie in den SDAX aufzunehmen, was am 22. Dezember 2014 umgesetzt wurde. Der SDAX ist der Auswahlindex von 50 Aktiengesellschaften im Prime Standard, die hinsichtlich Streubesitz-Marktkapitalisierung und Handelsvolumen auf die im MDAX gelisteten Unternehmen folgen.

WEITER AUF S. 63

AKTIONÄRSSTRUKTUR UND STREUBESITZ

Im Rahmen des IPOs haben das Management und alle vorbörslichen Aktionäre eine 180 Tage umfassende Lock-up-Vereinbarung unterzeichnet, welche am 30. März 2015 auslaufen wird. Dadurch entspricht per 31. Dezember 2014 der Streubesitz den 24,5 Mio. Aktien, die im Rahmen des IPOs platziert wurden, was zehn Prozent der Aktionärsstruktur ausmacht.

AKTIONÄRSSTRUKTUR UND STREUBESITZ IN PROZENT ZUM 31.12.2014



KOMMUNIKATION MIT KAPITALMARKTTEILNEHMERN

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

Unsere Aktivitäten im Investor-Relations-Bereich umfassten zahlreiche Meetings mit individuellen Investoren als Teil unserer Roadshows, auf Industriekonferenzen, bei individuellen Treffen in Berlin, und in zahlreichen Video- und Telefonkonferenzen. Analysten unserer IPO Konsortialbanken konnten Zalando im Sommer im Rahmen einer Analystenpräsentation in Berlin und Erfurt näher kennenlernen. Darüber hinaus fand nach dem IPO, am 28. Oktober 2014, eine Analystenkonferenz in Berlin statt, auf der alle interessierten Analysten sowohl unser Team in Berlin als auch unser Logistikzentrum in Erfurt besuchen konnten. Im Rahmen unserer Kommunikation der Ergebnisse im 3. Quartal am 26. November 2014 organisierten wir ein Konferenzgespräch mit Rubin Ritter und interessierten Investoren, Analysten und weiteren Kapitalmarktteilnehmern.

Unsere Aktivitäten werden auch in Zukunft darauf gerichtet sein, einen steten Dialog mit Kapitalmarktteilnehmern zu führen und ein transparentes Bild unserer Geschäftsentwicklung zu vermitteln. Aktuelle Daten zur Geschäftsentwicklung, zur Aktie sowie Finanzberichte, Pressemitteilungen, Unternehmenspräsentationen und den Finanzkalender finden Sie auf unserer Website im Bereich Investor Relations.

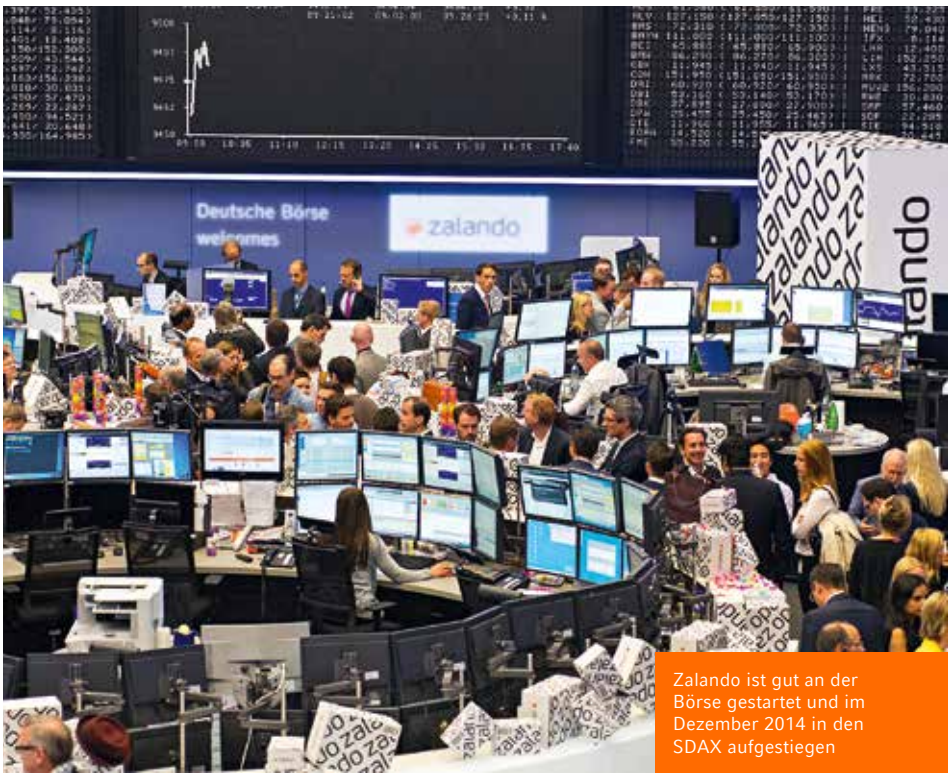
Für weitere Informationen steht Ihnen Birgit Opp, VP Corporate Finance und Investor Relations (investor.relations@zalando.de) zur Verfügung.

WEITER AUF S. 68

28.10.2014

ANALYSTENKONFERENZ IN BERLIN

CORPORATE.ZALANDO.DE



Zalando ist gut an der Börse gestartet und im Dezember 2014 in den SDAX aufgestiegen

00.6 JAHRESRÜCKBLICK 2014

JANUAR

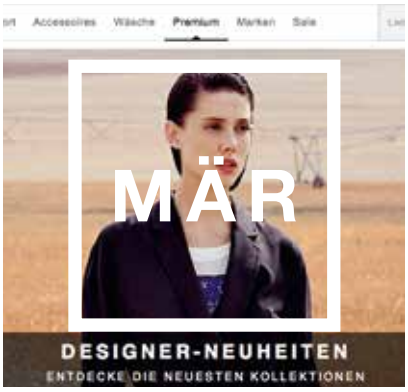
STRATEGIC PARTNER DAY

Zum ersten Mal lädt Zalando Markenpartner zu einem Meeting nach Berlin ein, bei dem gemeinsame Ziele für das neue Jahr formuliert werden und die bisherige Zusammenarbeit rückblickend betrachtet wird. Aufgrund des positiven Feedbacks der Teilnehmer ist der Strategic Partner Day von nun an als jährliches Event vorgesehen, um den Austausch kontinuierlich zu stärken.

FEBRUAR

ZLABELS FASHION DAY

zLabels veranstaltet ein Mitarbeiterevent der etwas anderen Art: In verschiedenen Showrooms präsentieren sich Private Brands wie Zign, even&odd und mint&berry. Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen nutzen die Möglichkeit, sich bereichs- und teamübergreifend auszutauschen, inspirieren zu lassen und in die Markenwelten einzutauchen.



MÄRZ

RELAUNCH DES PREMIUMSHOPS

Neues aus dem Premiumbereich: Durch prominent auf der Shop-Startseite platzierte Trendkampagnen entdecken Kunden die neuesten Trends renommierter Marken wie Ralph Lauren, Hugo Boss oder Michael Kors, aber auch Contemporary Brands wie 10 Crosby Derek Lam. Zalando setzt damit noch stärker auf eine erstklassige Markenpräsentation und bietet eine zeitgemäße inspirative Plattform.

APRIL

DER INSPIRATIONSBEREICH NEWS & STYLE GEHT ONLINE

Das neue Inspirationsprojekt News&Style führt das ehemalige Online-Magazin und die Inspirationsseiten zusammen und setzt damit einen Schwerpunkt auf inspiratives Shoppen. Hier finden Kunden Outfits der Woche, Fashion-Storys, Trends und Neuheiten aus der Modewelt, verfasst von zehn erfahrenen Zalando-Redakteuren. Über verlinkte Produkte gelangen Leser direkt zu ihren Lieblings-Zalando-Produkten.

MAI

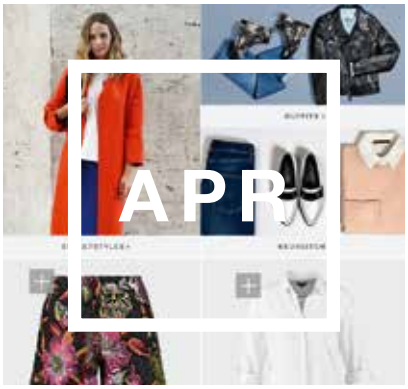
ZALANDO WIRD ZUR EUROPÄISCHEN GESELLSCHAFT

Einer der führenden europäischen Online-Anbieter für Mode firmiert von nun an als Societas Europaea (SE). Die neue Rechtsform spiegelt Zalandos internationale Ausrichtung wider und stärkt die Leitung und Kontrolle des Unternehmens.

JUNI

MÖNCHENGLADBACH FEIERT 1.000-MITARBEITER-MARKE

Ein Meilenstein in der Zalando-Logistik und Anlass zum Feiern: Vor weniger als einem Jahr mit rund 100 Mitarbeitern in Betrieb genommen, wird Mitte Juni der tausendste Mitarbeiter in Zalandos jüngstem Logistikzentrum begrüßt. Das Ereignis unterstreicht die Bedeutung der Logistik und das anhaltende Wachstum des Online-Händlers.



JULI

UNIVERSAL APP FÜR INTERNATIONALE MÄRKTE

Eine gute Neuigkeit für das Mobile Shopping: Nach mehrmonatigem Rollout launcht Zalando die Universal App für iPhone und iPad in allen 15 europäischen Ländern und reagiert damit auf das neue Einkaufsverhalten seiner Kunden. Die App ist komfortabler, beinhaltet mehr Funktionen wie die Fotosuche und kann zukünftig auf fast allen Endgeräten mit den Betriebssystemen iOS und Android installiert werden.

AUGUST

NEUES PAKETDESIGN

Ab August können sich Zalando-Kunden über neue Pakete freuen: Neben dem neuen Look in Schwarz-Weiß werden sowohl die Unpacking Experience als auch der Rücksendevorgang nochmals optimiert.

SEPTEMBER

KOOPERATION MIT TOPSHOP UND TOPMAN

Zalando erweitert sein Angebot um die zwei beliebten britischen Marken Topshop und Topman, die im Shop von nun an mit eigenen Brand-Shops vertreten sind. Begleitet wird der Launch von zwölf internationalen Bloggern, die das Projekt aus verschiedenen Perspektiven beleuchten.

OKTOBER

ZALANDO GOES PUBLIC

Zum Börsengang lässt sich der Online-Fashion-Händler etwas Besonderes einfallen: Das Frankfurter Parkett wird zum Laufsteg und macht deutlich, dass Fashion die Stärke des Unternehmens ist. Mit dem IPO stellt sich Zalando für weiteres nachhaltiges Wachstum in der Zukunft auf.

NOVEMBER

RELAUNCH DES ZALANDO-SHOPS

Im November ist es so weit: Der Zalando-Shop wandelt sein Gesicht für noch mehr Nutzerfreundlichkeit und Inspiration. Die Website setzt nun stärkere Akzente auf Themenwelten, bietet den Usern lebendigere Produktdarstellungen in 360° und hält viele weitere Features bereit, die das Einkaufserlebnis bereichern.

DEZEMBER

3. HACK WEEK

Vor Weihnachten arbeiten rund 700 Tech-Experten noch einmal gemeinsam an über 100 spannenden Projekten. Die innovativsten Ideen werden als Neuerungen, zum Beispiel für den Shop, in Erwägung gezogen und von der Jury ausgezeichnet. Seit 2013 hat Zalando die Innovationswoche insgesamt dreimal ausgerichtet.

04

04 ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

→ 04.1	**GRUNDLAGEN DES KONZERNS**	**S. 68**
	Geschäftsmodell	S. 68
	Konzernstruktur	S. 68
	Strategie und Ziele des Konzerns	S. 70
	Steuerungssystem	S. 71
	Forschung und Entwicklung	S. 72
	Nachhaltigkeit	S. 72
→ 04.2	**WIRTSCHAFTSBERICHT**	**S. 73**
	Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen	S. 73
	Geschäftsverlauf	S. 74
	Wirtschaftslage	S. 75
	Mitarbeiterentwicklung	S. 82
→ 04.3	**NACHTRAGSBERICHT**	**S. 86**
→ 04.4	**RISIKO- UND CHANCENBERICHT**	**S. 86**
	Risikomanagementsystem	S. 86
	Übersicht der Risiken	S. 87
	Chancen	S. 96
→ 04.5	**PROGNOSEBERICHT**	**S. 99**
	Künftige gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Situation	S. 99
	Künftige Entwicklung des Konzerns	S. 99
	Gesamtaussage des Vorstands der Zalando SE	S. 100
→ 04.6	**ERGÄNZENDE LAGEBERICHTERSTATTUNG ZUM EINZELABSCHLUSS DER ZALANDO SE**	**S. 100**
	Geschäftstätigkeit	S. 100
	Wirtschaftslage der Zalando SE	S. 101
	Risiken und Chancen	S. 105
	Prognose	S. 105

04.1 GRUNDLAGEN DES KONZERNS

KONZERNSTRATEGIE S. 10

04.1.1 GESCHÄFTSMODELL

Zalando ist Europas führende Online-Platform für Mode. Das Berliner Unternehmen bietet Kunden eine umfassende Auswahl an Bekleidung, Schuhen und Accessoires für Damen, Herren und Kinder.

Das Sortiment reicht von weltweit bekannten Marken über lokale und Fast-Fashion Brands bis hin zu selbst designten Private Labels – insgesamt arbeitet Zalando mit über 1.500 Markenherstellern zusammen. Erweitert und ergänzt wird das Angebot mit der Zalando-Lounge, die für registrierte Mitglieder Verkaufsaktionen zu stark rabattierten Preisen anbietet. Die 2012 und 2014 eröffneten stationären Outlet-Stores in Berlin und Frankfurt bieten einen zusätzlichen Absatzkanal für Restbestände. Das Mutterunternehmen, die ZALANDO SE, wurde 2008 gegründet und hat seinen Sitz in Berlin. Nach dem Erfolg in Deutschland werden seit 2009 auch europäische Nachbarländer beliefert. Auf Österreich (2009) folgten im Geschäftsjahr 2010 die Niederlande und Frankreich. Im Geschäftsjahr 2011 kamen Italien, Großbritannien und die Schweiz hinzu, während im Geschäftsjahr 2012 Schweden, Belgien, Spanien, Dänemark, Finnland, Polen und Norwegen als Märkte erschlossen wurden. Seit 2013 beliefert Zalando auch Luxemburg. Unsere länderspezifischen Internetseiten und mobilen Apps sind in jedem dieser Märkte auf die konkreten Bedürfnisse und Vorlieben unserer Kunden zugeschnitten. Darüber hinaus verschafft uns die zentrale Steuerung unserer Unternehmensbereiche Einkauf, Logistik und Technologie den Vorteil von Skaleneffekten.

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

04.1.2 KONZERNSTRUKTUR

WEITER AUF S. 71

RECHTSFORM

Die ZALANDO SE hat im ersten Halbjahr 2014 ihre Rechtsform von einer deutschen Aktiengesellschaft in eine Europäische Aktiengesellschaft (SE) im Wege der Verschmelzung durch die Aufnahme des 100 %-igen Tochterunternehmens Zalando Plc, London, Großbritannien (übertragende Gesellschaft), gewechselt. Die Verschmelzung und der Rechtsformwechsel wurden mit der Eintragung im Handelsregister des Amtsgerichts Berlin-Charlottenburg am 28. Mai 2014 wirksam.

MEHR INFORMATIONEN
ANTEILSBESITZLISTE S. 163

LEITUNG UND KONTROLLE

Die Umsätze des Konzerns werden fast ausschließlich durch die ZALANDO SE erwirtschaftet. Zalando umfasst neben dem Mutterunternehmen weitere 17 Tochterunternehmen, die in den Bereichen Logistik, Kundenservice, Produktdarstellung, Unternehmensverwaltung und -planung sowie in der Entwicklung von Private Labels ausschließlich für die ZALANDO SE tätig

sind. Die ZALANDO SE deckt mit ihren Tochtergesellschaften damit die komplette Wertschöpfungskette eines Online-Händlers ab. Die ZALANDO SE hält unmittelbar und mittelbar jeweils 100 % der Anteile an ihren Tochtergesellschaften.

Die Berichterstattung zur Lage des Zalando Konzerns entspricht damit grundsätzlich der Berichterstattung zur Lage der ZALANDO SE. Ergänzende Angaben zum Einzelabschluss sind im Punkt 04.6 dargestellt.

MEHR INFORMATIONEN
ERGÄNZENDE LAGEBERICHT-ERSTATTUNG S. 100

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

SEGMENTE DES KONZERNS

Die interne Berichtsstruktur des Konzerns basiert auf einer verkaufskanalbezogenen Perspektive. Der Hauptabsatzkanal Zalando-Shop besteht aus vorwiegend lokalen Websites, über die in allen Absatzmärkten Schuhe, Mode und Accessoires vertrieben werden. Der Absatzkanal Zalando-Shop wird für das Reporting nach IFRS weiter in die geografischen Gebiete DACH (Deutschland, Österreich und Schweiz) und Übriges Europa (alle weiteren Länder, in denen Zalando operiert) unterteilt. Alle weiteren Verkaufskanäle werden zusammengefasst im Segment Sonstige, dessen wesentlicher Anteil dabei auf die Umsätze des Absatzkanals Zalando-Lounge entfällt. Die Umsätze der Zalando-Lounge resultieren aus zusätzlichen Verkaufsaktionen ausgewählter Produkte zu rabattierten Preisen.

BÖRSENGANG

Seit dem 1. Oktober 2014 werden Zalando-Aktien im Regulierten Markt (Prime Standard) an der Frankfurter Wertpapierbörse gehandelt. Seit dem 22. Dezember 2014 ist die Aktie im SDAX notiert.

MEHR INFORMATIONEN
DIE ZALANDO-AKTIE S. 60

Dem Listing ist ein Angebot für den Verkauf von 28.147.656 auf den Inhaber lautenden Stammaktien ohne Nennbetrag (Stückaktien) mit einem anteiligen Betrag am Grundkapital von jeweils 1,00 EUR und mit voller Dividendenberechtigung ab dem 1. Januar 2014 voraus gegangen. Das Angebot setzte sich zusammen aus 24.476.223 neu ausgegebenen, auf den Inhaber lautenden Stammaktien ohne Nennbetrag (Stückaktien) aus der IPO-Kapitalerhöhung und 3.671.433 auf den Inhaber lautenden Stammaktien ohne Nennbetrag (Stückaktien) in Zusammenhang mit einer möglichen Mehrzuteilung.

Die Aktien wurden den Investoren im Zeitraum vom 18. September 2014 bis zum 29. September 2014 in einer Preisspanne von 18,00 EUR bis 22,50 EUR zum Kauf angeboten. Das Angebot war am oberen Ende der Preisspanne deutlich mehr als zehnfach überzeichnet. Der Angebotspreis wurde am 29. September 2014 von der Gesellschaft auf 21,50 EUR festgelegt.

Zalando sind im Zuge des Börsengangs liquide Mittel in Höhe von 510,1 Mio. EUR nach Abzug der Transaktionskosten der Eigenkapitalbeschaffung zugeflossen. Die den platzierenden Banken eingeräumte Mehrzuteilungsoption, die bis einschließlich 27. Oktober 2014 ausübbar war, wurde nicht in Anspruch genommen.

KONZERNSTRATEGIE S. 10

04.1.3 STRATEGIE UND ZIELE DES KONZERNS

Zalando zählt zu den führenden Online-Anbietern von Mode in Europa. Über 7.000 Mitarbeiter setzen sich dafür ein, die Erwartungen der Kunden von Zalando zu erfüllen. Das Unternehmen bietet rund 15 Mio. aktiven Kunden aus 15 Ländern eine Fashion-Plattform und ist ein wichtiger Handelspartner für über 1.500 große und kleine Markenpartner.

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

DER KUNDE STEHT IM MITTELPUNKT

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

MOBILE-FIRST PRINZIP

Zalando sieht in der Entwicklung der mobilen Internetnutzung große Potenziale. Der Fokus liegt dabei auf der vorrangigen Entwicklung von Design und Inhalten auf mobilen Endgeräten. Wir erwarten, dass in 2015 mehr Menschen über mobile Geräte wie Smartphones oder Tablet-Computer, das Internet nutzen werden als über den stationären Computer. Zalando geht auf das sich verändernde Benutzerverhalten ein und adaptiert sein Geschäftsmodell entsprechend. Zalando ist überzeugt, dass Investitionen in technologische Weiterentwicklungen ein wichtiger Faktor sind, um langfristig erfolgreich zu bleiben und die Marktposition weiter auszubauen.

ATTRAKTIVER ARBEITGEBER

Zufriedene und motivierte Mitarbeiter sind der Schlüssel eines attraktiven Arbeitgebers. Die Zielvorgabe bedeutet daher, nicht allein für externe Bewerber attraktiv zu sein, sondern auch in Mitarbeiter und Führungskräfte zu investieren. Das soll erreicht werden, indem Zalando seinen Mitarbeitern Wertschätzung entgegenbringt, Führungskräfte intensiv coacht und Zalando seine Werte und Vision neu definieren. Darüber hinaus wird Zalando noch stärker mit seinen Mitarbeitern in den Dialog gehen und Anforderungen der individuellen Entwicklung, berufliche Erwartungen und die Transparenz interner Entwicklungsmöglichkeiten diskutieren. Auch in 2015 will Zalando die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen stärken, das Lernen durch Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung fördern und Internationalität und kulturelle Vielfalt ausbauen. Zalandos Ziel ist es, eine Arbeitsatmosphäre zu gestalten, in der alle Mitarbeiter Spaß am Job haben, unternehmerisch denken und handeln und sich in der Lage sehen, Eigenverantwortung zu übernehmen, um an ihren Herausforderungen zu wachsen.

ZALANDO ALS PLATTFORM

Zalando startete in 2008 sein Geschäft als Anbieter von Schuhen in Deutschland und hat sich seitdem mit der Aufnahme von weiteren Produktkategorien und Ländern weiter diversifiziert. Heute zählt Zalando zu den führenden Online-Anbietern von Mode in Europa. Zalando plant künftig nicht mehr nur als reiner Onlinehändler aufzutreten, der Ware einkauft und verkauft. Das Unternehmen will sich strategisch als Plattform aufstellen, die Kunden und Fashion zusammenbringt. Vergleichbar mit einer Einkaufsstraße will Zalando zum Beispiel weitere bekannte Marken verfügbar machen, die ein großes Umsatzpotenzial in Europa haben, aber keine eigenen Läden eröffnen wollen. Die Marken können sich in einem eigenen Shop bei Zalando präsentieren, analog zu Topshop und ab Mai 2015 auch zu GAP. Mit Zalando bekommen die Marken in einem Schritt Zugriff auf 15 europäische Märkte, 400 Mio. potenzielle Kunden und die gesamte Zalando-Infrastruktur.

MEHR INFORMATIONEN
KAPITEL TECHNOLOGY S. 20

MEHR INFORMATIONEN
KAPITEL OPERATIONS S. 26

04.1.4 STEUERUNGSSYSTEM

Zu den für die Unternehmenssteuerung wichtigsten finanziellen Leistungsindikatoren gehören neben Umsatz, EBIT und 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 ausschließlich auf der Ebene des Konzerns.

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

WEITER AUF S. 74

- **Quote Website-Besuche mobil/Website-Besuche gesamt:** Nutzer surfen im Netz immer häufiger über mobile Endgeräte. In dem Bemühen, den Kunden die Möglichkeit zu bieten, auch auf hohem Qualitätsniveau mobil shoppen zu können, entwickelt Zalando die mobilen Websites sowie Apps ständig weiter. Dadurch konnte Zalando den Anteil der Website-Besucher über mobile Endgeräte an der Gesamtzahl aller Website-Besuche in 2014 im Vergleich zu 2013 um rund 15,5 Prozentpunkte von 26,8 % auf 42,3 % erhöhen.

- **Anzahl der aktiven Kunden:** Der Zalando-Konzern misst seinen Erfolg auch an der Entwicklung der Anzahl aktiver Kunden. Jeder Kunde mit mindestens einer Bestellung innerhalb des letzten Jahres (bezogen auf den Stichtag) wird als aktiv betrachtet. In 2014 hat sich die Anzahl der aktiven Kunden im Vergleich zum Vorjahr von 13,1 Mio. um 1,6 Mio. auf nunmehr 14,7 Mio. erhöht.

- **Anzahl der Bestellungen:** Neben den Umsatzerlösen ist die Anzahl der Bestellungen ein wichtiger Leistungsindikator für die Steuerung des Konzerns, da sie vom Warenwert abstrahiert und das Mengengerüst als Basis für das Wachstum widerspiegelt. In 2014 hat sich die Anzahl der Bestellungen im Vergleich zum Vorjahr um 6,3 Mio. auf 41,4 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 2014 2,8 Bestellungen (Vorjahr: 2,7 Bestellungen).

- **Durchschnittlicher Warenkorb:** Der durchschnittliche Warenkorb nimmt – wie die Anzahl der Bestellungen – direkten Einfluss auf den Umsatz des Konzerns. Er ist darüber hinaus ein wichtiger Indikator, um das Vertrauen der Kunden in die Gesellschaft zu messen. Vor diesem Hintergrund ist der Anstieg des durchschnittlichen Warenkorbs im Geschäftsjahr 2014 von 62,5 EUR auf 66,6 EUR ein wichtiger Schritt für Zalando.

04.1.5 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Zalando 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. Wichtige technische Entwicklungen in 2014 waren unter anderem die von iOS und Android unterstütze Applikation für Smartphones und Tablets, die 360 Grad-Ansicht der Waren im Shop, die Option der Express-Lieferung sowie die vollständige Verfolgung des gesamten Versandprozesses im Kundenkonto.

Forschungskosten bestehen in nur unwesentlicher Höhe.

Softwareentwicklung stellt bei Zalando die strukturierte und personalintensive Phase der programmtechnischen Umsetzung von Systemverbesserungen, Weiterentwicklungen von Komponenten sowie Ausbau der Funktionalitäten des ERP Systems dar. Die Entwicklungstätigkeiten werden bei Zalando von Entwicklerteams durchgeführt, die in den jeweiligen Teilbereichen Shop, Backend, Logistics, Payment Process Engine sowie Tooling als auch Brand Solutions organisiert sind.

In 2014 wurden 16,9 Mio. EUR (Vorjahr: 11,2 Mio. EUR) Entwicklungskosten aktiviert. Der Anstieg der Entwicklungskosten ist auf die Weiterentwicklung der oben genannten Software und der neuen technischen Projekte zurückzuführen.

KONZERNSTRATEGIE S. 10

04.1.6 NACHHALTIGKEIT

Nachhaltigkeit bedeutet für Zalando die Verknüpfung von ökonomischen Zielen mit ökologisch und sozial ausgewogenem Handeln. Wie bedeutsam dies für unsere Geschäftstätigkeit ist, zeigt unser Verhaltenskodex für Geschäftspartner des Konzerns (Code of Conduct). Er orientiert sich an den Grundsätzen der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, dem UN Global Compact, dem Übereinkommen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) sowie den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen. Der Verhaltenskodex untersagt jegliche Formen von Zwangsarbeit und Diskriminierung. Darüber hinaus sind darin die Verpflichtung zu gesetzlichen Mindestlöhnen, maximalen Arbeitszeiten und weitere Verhaltensregeln zu ökologischen, sozialen und rechtlichen Rahmenbedingungen enthalten.

Nachhaltigkeit ist ein Thema, mit dem sich Zalando als junges Unternehmen intensiv beschäftigt, um sowohl seinen operativen Bedürfnissen als auch seinen Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt gerecht zu werden. Zalando arbeitet fortwährend daran die Qualität seiner Prozesse mit dem Ziel zu erhöhen, in der gesamten Prozesskette nachhaltige Strukturen zu etablieren. Ein effizienter Ressourceneinsatz dient dabei ökologischen wie ökonomischen Zielen. So reduziert eine detaillierte Darstellung und Beschreibung der Produkte Fehlkäufe und damit Rücksendungen, die die Umwelt belasten. Auch unser Verpackungsmanagement setzt auf nachhaltige und innovative Produkte und Materialien. Zalando steht zudem in ständigem Kontakt mit seinen Logistikpartnern in ganz Europa, um die Transportprozesse so effizient wie möglich zu gestalten. Nachhaltigkeit ist bei Zalando Tagesgeschäft.

Die Belange unserer Mitarbeiter haben einen hohen Stellenwert bei Zalando. Die Einhaltung von arbeitsrechtlichen Standards sowie Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz haben höchste Priorität. Aus diesem Grund wurden bereits in den vergangenen Jahren die Arbeitsbedingungen in den Logistikzentren und allen anderen Standorten fortwährend überprüft und weiter verbessert. Um sozialverträgliche Arbeitsbedingungen sicherzustellen, wurden in allen Logistikstandorten Sozialstandards implementiert. Die Einhaltung dieser Sozialstandards wird regelmäßig sowohl intern als auch extern durch ein unabhängiges Prüf- und Zertifizierungsunternehmen kontrolliert. Zalando ist bestrebt die Zufriedenheit, die Leistungsbereitschaft und die Werteorientierung der Mitarbeiter zu erhöhen. Langfristig soll damit insbesondere der Bedarf an

Fach- und Führungskräften gesichert werden. Ein breitgefächertes Angebot an Trainings- und Weiterbildungsmöglichkeiten unterstützt die Mitarbeiter dabei, sich fortwährend weiterzuentwickeln. Durch die Geschäftstätigkeiten seiner Private Labels hat Zalando direkte Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten in verschiedenen Produktionsländern. Höchste Priorität liegt hier auf der Schaffung von Transparenz in der Lieferkette. Um dies zu erreichen und darauf aufbauend die Arbeitsbedingungen in den Produktionsländern stetig zu verbessern, wurde in 2014 ein Programm zur Einhaltung von Sozialstandards entwickelt, welches durch entsprechende Auditierungsstandards und ein daran anschließenden Verbesserungsprogramm unterstützt wird.

Im Interesse unserer Kunden, unserer Mitarbeiter und der Umwelt hat sich Zalando zu hohen Standards bei der Qualität und der Produktsicherheit verpflichtet. Um unseren Qualitätsanspruch sicherzustellen, setzen wir u. a. auf eine enge Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten, dem kontinuierlichen Austausch mit Mitarbeitern und Tests, die mit unabhängigen internationalen Prüfinstituten durchgeführt werden. Die Rahmenbedingungen der Qualitätssicherung unserer Eigenmarken werden durch die Restricted Substances List (RSL) festgelegt und kontinuierlich weiterentwickelt. Einen weiteren wichtigen Bestandteil seiner Verantwortung sieht Zalando in der Festlegung von Standards für die ethische Beschaffung von Waren. Hierdurch möchte Zalando zur rücksichtsvollen und ethischen Behandlung von Tieren sowie dem Schutz und der Erhaltung der Artenvielfalt beitragen. Entsprechende Vorgaben sind in 2014 entwickelt worden und werden aktuell an Lieferanten kommuniziert. Das soll bei der von den Lieferanten zu treffenden Auswahl helfen und frühzeitig zur Erkennung und Behebung von Problemen in deren Betrieben beitragen.

04.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

04.2.1 GESAMTWIRTSCHAFTLICHE UND BRANCHENBEZOGENE RAHMENBEDINGUNGEN

WWW.EUROMONITOR.COM

Der Einzelhandel in Europa[1] konnte 2014 trotz schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen um 1,8 % gegenüber dem Vorjahr wachsen. Wesentlich dynamischer zeigt sich weiterhin der Online-Einzelhandel, der 2014 um 16 % über dem Niveau des Vorjahres abschloss. Der europäische Modemarkt[2] erreichte nach ersten Schätzungen im vergangenen Jahr ein Volumen von etwa 419 Mrd. EUR, was einem nominalen Wachstum gegenüber dem Vorjahr von 1,5 % entspräche. Mit diesem Ergebnis hätte der europäische Modehandel in 2014 über dem durchschnittlichen Wachstum der letzten fünf Jahre von etwa 1 % abgeschlossen.[3]

Zahlen für den deutschen Einzelhandel zeigen, dass in 2014 ein nominales Wachstum von 2,2 % gegenüber dem Vorjahr erzielt werden konnte. Auch in Deutschland entwickelt sich der Internet-Einzelhandel wesentlich rasanter als die gesamte Branche. So lagen die nominalen Umsätze in 2014 um mehr als 21 % über dem Ergebnis des Vorjahres. Der Modehandel in Deutschland konnte nach stagnierenden Verkäufen in 2013 auch im vergangen Jahr nur ein moderates nominales Wachstum von 0,7 % gegenüber dem Vorjahr erwirtschaften. Dem Modehandel machte in 2014 insbesondere das spätsommerliche Wetter in der zweiten Jahreshälfte zu schaffen, das den Abverkauf der Herbstware im September und Oktober merklich erschwert hat. Auch das Weihnachtsgeschäft konnte den Verlust durch frühe Preisreduzierungen nicht mehr auffangen, so dass der erhoffte Umsatzschub ausgeblieben ist.[4,5]

1) Die Angaben zum europäischen Einzelhandel beziehen sich auf Europa exklusive Russland
2) Die Angaben zum europäischen Modemarkt beziehen sich auf Europa exklusive Russland
3) Euromonitor International, Einzelhandel inklusive Lebensmitteleinzelhandel
4) Textilwirtschaft: Modehandel: Drittes Minus-Jahr in Folge, 07.01.2015
5) Euromonitor International, Einzelhandel inklusive Lebensmitteleinzelhandel

WEITER SIEHE UNTEN

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

- Der Online-Handel mit Modeartikeln ist Teil einer zweiten Welle des E-Commerce. Der Anteil der über das Internet verkauften Mode wird im Vergleich zu der im Stationärhandel verkauften Mode weiter wachsen.

- Europa ist mit seinem konzentrierten Wohlstand und hoher Bevölkerungsdichte ein hochattraktiver Modemarkt. In unseren Hauptabsatzmärkten in Westeuropa lagen die Modeausgaben pro Person in 2013 mit 774 EUR nur knapp hinter Nordamerika und Australasien.[6] Darüber hinaus besitzt der europäische Modemarkt die höchsten Ausgaben pro km² weltweit (Schätzungen zufolge belaufen sich die Ausgaben auf 0,06 Mio. EUR pro km²; im Vergleich dazu sind die Ausgaben in der Region mit den zweithöchsten Ausgaben pro km² im asiatisch pazifischen Raum mit geschätzten 0,02 Mio. EUR pro km² gering). Im westeuropäischen Teil von Europa ist die Ausgabendichte mit 0,09 Mio. EUR pro km² sogar noch höher.[7] Die Ausgaben pro km² sind für Online-Händler eine wichtige Kennzahl, weil höhere Ausgaben pro km² eine vergleichsweise schnellere und kostengünstigere Lieferung ermöglicht.

- Online-Händler von Mode können typischerweise Bruttogewinnmargen von 40 % bis 60 % realisieren. Diese Bruttogewinnmargen liegen damit deutlich über den Margen, die Online-Händler anderer Produktkategorien, wie z. B. Elektronik, erzielen können.[8]

- Mobile Endgeräte haben erheblich zum starken Wachstum im Online-Einzelhandel beigetragen. Das gilt auch für den Online-Vertrieb von Mode. Smartphones und Tablets versetzten die Kunden in die Lage, sich jederzeit und praktisch überall Zugang zu Modeprodukten zu verschaffen. Die Anzahl der in Europa genutzten mobilen Endgeräte ist von nur 208 Mio. im Jahr 2009 auf 480 Mio. im Jahr 2013 angestiegen.[9]

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

WEITER AUF S. 77

04.2.2 GESCHÄFTSVERLAUF

Zalando blickt auf ein sehr erfolgreiches Geschäftsjahr 2014 zurück. Der Konzern ist im Jahr 2014 weiter stark gewachsen und erzielte in diesem Zeitraum einen Umsatz von über 2.214,0 Mio. EUR (Vorjahr: 1.762,0 Mio. EUR). Zudem setzt Zalando seine positive Entwicklung in allen Segmenten fort. So konnten in allen Segmenten Umsatzsteigerungen verzeichnet werden, DACH +16,8 %, Übriges Europa +36,9 % und Sonstige +55,1 %. Das Kernsegment DACH bleibt mit 1.234,00 Mio. EUR (Vorjahr: 1.056,1 Mio. EUR) weiterhin das umsatzstärkste, gefolgt von dem Segment Übriges Europa, in dem ein Umsatz in Höhe von 862,6 Mio. EUR in 2014 (Vorjahr: 630,2 Mio. EUR) verbucht werden konnte. Zalando ist auch in 2014 schneller gewachsen als der Markt und hat in allen Ländern Marktanteil gewonnen. Das Ziel, in 2014 den EBIT Break-even zu erreichen, wurde deutlich übertroffen. Die signifikante Verbesserung der EBIT-Marge von –6,5 % im Vorjahr auf 2,8 % in 2014 geht insbesondere auf eine verbesserte Kostenstruktur in allen wesentlichen Kostenpositionen zurück.

Im Jahr 2014 blieb Bekleidung nach wie vor die umsatzstärkste Produktkategorie. Der Kundenstamm wuchs weiter an, so verzeichnete der Konzern zum 31. Dezember 2014 14,7 Mio.

6) Euromonitor International
7) Euromonitor International
8) Gesellschaftsangabe; Durchschnitt der Bruttogewinnmargen ausgewählter börsennotierter E-Commerce-Unternehmen wie Asos, Yoox und Boohoo für 2013 basierend auf öffentlich zugänglichen Informationen.
9) IDC, Worldwide New Media Market Model, 2H13, Mai 2014.

aktive Kunden, die in den vergangenen zwölf Monaten mindestens einmal bei Zalando eingekauft haben; zum 31. Dezember 2013 waren es 13,1 Mio. aktive Kunden.

Neben dem Ausbau der bestehenden Absatzmärkte hat Zalando in 2014 verstärkt in den nachhaltigen Aufbau von Unternehmensstrukturen und den Ausbau der Qualitätsstandards zur Erzielung umfassender Kundenzufriedenheit investiert. Hierzu zählen im Bereich Logistik die abgeschlossenen Erweiterungen des ersten selbstkonzipierten Logistikzentrums in Erfurt sowie der kontinuierliche und nach Plan verlaufende Ausbau des Betriebs im neuen Logistikzentrum in Mönchengladbach. Neuerungen auf den Websites und in den Prozessen, wie zum Beispiel die Einführung von Abholstellen in zusätzlichen Ländern, die Express-Lieferung sowie der 100 %-ige Versand von Zalando-Paketen durch unsere selbst betriebenen Logistikzentren, haben das Kundenerlebnis in 2014 weiter verbessert.

Zalando hat im Jahr 2014 seinen Online-Shop kontinuierlich mit dem Ziel weiterentwickelt, seinen Kunden das bestmögliche Online-Modeerlebnis zu bieten. Mit einem rund 700 Mitarbeiter starken Technologie-Team kann Zalando nahezu sämtliche Prozesse von der Onsite-Gestaltung über Zahlungsverkehr bis hin zu Logistik-, Artikel- und Einkaufssoftware inhouse abbilden. Um die Führungsposition im sich schnell ändernden Marktumfeld weiter auszubauen, richtet sich Zalando aktiv auf die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte seiner Kunden aus. Nachdem bereits mobile Shopping-Apps für Android und iOS entwickelt wurden, stellte Zalando in 2014 die entsprechende App für Windows-Nutzer vor. Damit ermöglicht Zalando seinen Kunden inzwischen in allen internationalen Märkten auf den gängigen Betriebssystemen ein mobiles Shoppingerlebnis. Dies führte im Geschäftsjahr 2014 auf den Zalando Online-Shops zu einem Besucheranteil von 42,3 % über mobile Endgeräte. Die App verzeichnete zum Ende des Geschäftsjahrs 2014 insgesamt mehr als 7 Mio. Downloads.

MEHR INFORMATIONEN
KAPITEL TECHNOLOGY S. 20

Unsere Kunden erwarten ein vielfältiges Markenangebot und eine breite Produktpalette. In 2014 konnten weitere bekannte Marken für unseren Shop gewonnen werden. Dabei wurde die Zusammenarbeit mit Topshop und Topman erfolgreich gestartet. Mit dieser Kooperation wird der Fokus weiter auf Europa gerichtet und Zalandos Position als einer der führenden Online-Style-Experten fortwährend ausgebaut. Ebenso wurde mit dem Fast-Fashion-Unternehmen Mango ein weiterer Partner für die Ergänzung der Produktpalette gewonnen. Mit Amerikas größtem Bekleidungseinzelhändler Gap soll die Präsenz im Markt weiter erhöht werden. Mit der Frühjahr-/Sommer-Saison 2015 wird ein breites Sortiment der US-Marke in unserem Shop erhältlich sein.

Um die Lücke zwischen dem klassischen Einzelhandel und dem Onlinehandel zu schließen, bietet Zalando ab dem Frühjahr 2015 Curated Shopping – das heißt, individuelle Einkaufsberatung – an. Dieser Schritt spiegelt die konsequente Weiterentwicklung unserer Services mit dem Ziel wider, dem Kunden eine persönliche Beratung durch einen unserer Zalando-Fashionexperten zu bieten.

KONZERNSTRATEGIE S. 10

04.2.3 WIRTSCHAFTSLAGE

Die signifikante Ausweitung des Geschäfts von Zalando spiegelt sich deutlich in der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage des Konzerns zum Bilanzstichtag 2014 wider.

ERTRAGSLAGE

Die verkürzte Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung zeigt im Berichtszeitraum eine deutliche Steigerung der Umsatzerlöse und im Vergleich zum Vorjahr eine signifikante Verbesserung des Betrieblichen Ergebnisses (EBIT). Das zeigt sich auch in einer deutlichen Verbesserung der bereinigten EBIT-Marge wider.

MEHR INFORMATIONEN
KONZERN-GESAMT-ERGEBNISRECHNUNG S. 107

VERKÜRZTE KONZERN GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2014	IN % VOM UMSATZ	01.01.–31.12.2013	IN % VOM UMSATZ	VERÄNDERUNG IN PROZENTPUNKTEN
Umsatzerlöse	2.214,0	100,0 %	1.762,0	100,0 %	0,0
Umsatzkosten	–1.255,3	–56,7 %	–1.047,0	–59,4 %	2,7
Bruttoergebnis vom Umsatz	**958,7**	**43,3 %**	**715,1**	**40,6 %**	**2,7**
Vertriebskosten	–793,8	–35,9 %	–733,5	–41,6 %	5,7
Verwaltungskosten	–109,2	–4,9 %	–105,1	–6,0 %	1,1
Sonstige betriebliche Erträge	12,2	0,6 %	12,5	0,7 %	–0,1
Sonstige betriebliche Aufwendungen	–5,8	–0,3 %	–2,9	–0,2 %	–0,1
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	**62,1**	**2,8 %**	**–113,9**	**–6,5 %**	**9,3**

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2014	01.01.–31.12.2013	VERÄNDERUNG
Sonstige Konzern-Finanzdaten			
EBIT-Marge	2,8 %	–6,5 %	9,3 pp
Bereinigtes EBIT	81,9	–108,6	175,4 %
Bereinigtes EBIT (in % der Umsatzerlöse)	*3,7 %*	*–6,2 %*	*9,9 pp*
EBITDA	87,9	–99,0	188,8 %
Bereinigtes EBITDA	107,7	–93,7	214,9 %

Das EBIT umfasst auch die folgenden Aufwendungen aus anteilsbasierter Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente. Für weiterführende Informationen verweisen wir auf den Anhang:

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2014	01.01. – 31.12.2013	VERÄNDERUNG
Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	**19,8**	**5,3**	**14,5**
Umsatzkosten	4,4	0,5	3,9
Vertriebskosten	9,6	2,1	7,5
Verwaltungskosten	5,8	2,7	3,1

Das Management steuert den Konzern insbesondere mit den Kennzahlen Umsatz und EBIT-Marge. Zusätzlich zu diesen Kennzahlen werden das um aktienbasierte Vergütung bereinigte EBIT und EBITDA („bereinigtes EBIT"; „bereinigtes EBITDA") sowie andere Leistungskennzahlen zur Steuerung des Unternehmens herangezogen. Die für die Unternehmenssteuerung wichtigsten Leistungsindikatoren haben sich im Berichtszeitraum wie folgt entwickelt.

LEISTUNGSINDIKATOREN

	01.01.–31.12.2014	01.01.–31.12.2013	VERÄNDERUNG
Site-Visits (in Mio.)	1.363,8	1.217,0	12,1 %
Anteil der Site-Visits über mobile Endgeräte (in %)	42,3	26,8	15,5 pp
Aktive Kunden (in Mio.)	14,7	13,1	12,2 %
Anzahl Bestellungen (in Mio.)	41,4	35,1	17,9 %
Durchschn. Bestellungen pro aktivem Kunden	2,8	2,7	4,1 %
Durchschn. Warenkorbgröße (in EUR)	66,6	62,5	6,6 %
Umsatzerlöse in (in Mio. EUR)	2.214,0	1.762,0	25,7 %
Bereinigtes Fulfillmentkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	22,3	23,9	–1,6 pp
Bereinigtes Marketingkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	13,2	17,6	–4,4 pp

WEITER AUF S. 82

Zalando hat in 2014 seinen Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um 25,7 % von 1.762,0 Mio. EUR auf 2.214,0 Mio. EUR gesteigert. Der Umsatzanstieg basiert im Wesentlichen auf einem Plus an Bestellungen in Höhe von 17,9 % und einer Zunahme der durchschnittlichen Warenkorbgröße um 6,6 %. Die gestiegene Anzahl an Kundenbestellungen wurde insbesondere durch eine Zunahme der Site-Visits um 12,1 % getrieben. Der höhere Traffic auf der Website ist auch auf eine deutliche Steigerung von Besuchern zurückzuführen, welche die Website über mobile Endgeräte nutzen. So ist der Anteil von Site-Visits über mobile Endgeräte in 2014 im Vergleich zum Vorjahr um 15,5 Prozentpunkte auf 42,3 % angestiegen.

MEHR INFORMATIONEN
STANDORTKARTE
IM UMSCHLAG, INNEN

Das DACH-Segment bildete im Geschäftsjahr 2014 weiterhin das Kernsegment für Zalando. Es erwirtschaftete mehr als die Hälfte des gesamten Jahresumsatzes. Gleichzeitig sind die im Segment Übriges Europa und im Segment Sonstige erzielten Umsätze signifikant gestiegen und tragen erheblich zum Gesamtwachstum bei.

Im Segment Übriges Europa wurden in 2014 862,6 Mio. EUR (Vorjahr: 630,2 Mio. EUR) umgesetzt, was einem Umsatzanstieg im Vergleich zu 2013 von 36,9 % entspricht. Im größten Segment DACH wurde in 2014 ein Umsatz in Höhe von 1.234,0 Mio. EUR (Vorjahr: 1.056,1 Mio. EUR) erzielt; gleichbedeutend mit einem Umsatzanstieg im Vergleich zum Vorjahr von 16,8 %. Die Umsatzentwicklung wurde darüber hinaus auch durch das Segment Sonstige positiv beeinflusst, in dem die Geschäftstätigkeit der Zalando-Lounge und die Offline-Aktivitäten des Konzerns zusammengefasst sind. Bekleidung blieb auch in 2014 die umsatzstärkste Produktkategorie von Zalando.

In 2014 hat der Konzern ein EBIT von 62,1 Mio. EUR (Vorjahr: –113,9 Mio. EUR) erwirtschaftet. Die deutliche Verbesserung der EBIT-Marge um 9,3 Prozentpunkte von –6,5 % in 2013 auf 2,8 % in 2014 ist auf Effizienzsteigerungen entlang aller wesentlichen Kostenpositionen zurückzuführen.

Die Umsatzkosten haben sich entsprechend der Ausweitung des Geschäfts um 208,3 Mio. EUR auf 1.255,3 Mio. EUR erhöht. Die Rohertragsmarge hat sich mit 43,3 % (Vorjahr: 40,6 %) deutlich verbessert. Die positive Entwicklung ist insbesondere auf im Vergleich zum Vorjahr geringere Preisnachlässe zurückzuführen. In 2013 hatte der milde Winter deutliche Preisnachlässe im gesamten Einzelhandel notwendig gemacht, um die gesteckten Abverkaufsziele erreichen zu können. Die Rohertragsmarge wurde dadurch belastet. In 2014 hat Zalando den

Abverkaufsdruck durch ein höheres Nachordervolumen reduziert und bessere Einkaufskonditionen gegenüber Lieferanten durchsetzen können. Dies hat sich positiv auf die Rohertragsmarge ausgewirkt.

Die Vertriebskosten in Prozent vom Umsatz haben sich von 41,6 % in 2013 um 5,7 Prozentpunkte auf 35,9 % verbessert. Die Effizienzsteigerungen sind auf beide darin enthaltenen Kostentreiber, Fulfillment- und Marketingkosten zurückzuführen. Die Fulfillmentkosten sind durch Effizienzsteigerungen in den großen Logistikzentren Erfurt und Mönchengladbach relativ zum Umsatz gesunken. In Prozent vom Umsatz haben sie sich von 24,1 % in 2013 auf 22,5 % in 2014 verbessert. Aufgrund gestiegener Markenbekanntheit und Marketingeffektivität konnten auch die Marketingkosten relativ zum Umsatz deutlich reduziert werden. Im Berichtszeitraum sind sie um 4,2 Prozentpunkte auf 13,4 % gesunken.

Die Verwaltungskosten haben wachstumsbedingt zugenommen. Im Verhältnis zum Umsatz konnten sie aber ebenfalls um 1,1 Prozentpunkte auf 4,9 % gesenkt werden.

Durch diese Effizienzsteigerungen entlang aller wesentlichen Kostenpositionen hat sich das EBIT des Konzerns deutlich um 176,0 Mio. EUR von –113,9 Mio. EUR auf 62,1 Mio. EUR verbessert. Das entspricht einer Verbesserung der EBIT-Marge um 9,3 Prozentpunkte von –6,5 % in 2013 auf 2,8 % in 2014.

Um die operative Leistung des Geschäfts beurteilen zu können, betrachtet das Zalando-Management auch das bereinigte EBIT und die bereinigte EBIT-Marge vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente. In 2014 hat Zalando ein bereinigtes EBIT von 81,9 Mio. EUR (Vorjahr: –108,6 Mio. EUR) erwirtschaftet. Das entspricht einer deutlichen Verbesserung der bereinigten EBIT-Marge um 9,9 Prozentpunkte von –6,2 % in 2013 auf 3,7 % in 2014.

ERTRAGSLAGE SEGMENTE

Die verkürzte Segmentergebnisrechnung zeigt eine signifikante Umsatzsteigerung in dem Segment Übriges Europa und die wachsende Profitabilität in dem etablierten DACH-Segment.

KONZERN SEGMENTERGEBNISRECHNUNG

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2014	01.01.–31.12.2013	VERÄNDERUNG
Umsatzerlöse			
DACH	1.234,0	1.056,1	177,9
Übriges Europa	862,6	630,2	232,4
Sonstiges	117,4	75,7	41,7
Betriebliches Ergebnis (EBIT)			
DACH	72,3	5,3	67,0
Übriges Europa	–18,6	–100,8	82,2
Sonstige	8,4	–18,4	26,8
Sonstige Segment-Finanzdaten			
Bereinigtes EBIT DACH	83,0	8,2	74,8
Bereinigtes EBIT Übriges Europa	–11,6	–99,1	87,5
Bereinigtes EBIT Sonstige	10,5	–17,7	28,2

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

MEHR INFORMATIONEN KONZERN-KAPITAL-FLUSSRECHNUNG S. 112

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2014	01.01.–31.12.2013	VERÄNDERUNG
Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	**19,8**	**5,3**	**14,5**
DACH	10,7	3,0	7,7
Übriges Europa	7,0	1,7	5,3
Sonstige	2,1	0,7	1,4

Zur positiven EBIT-Entwicklung haben alle Segmente des Konzerns beigetragen. Das DACH-Segment ist mit einer positiven EBIT-Marge von 5,9 % in 2014 profitabel und hat sich im Vergleich zum Vorjahr um 5,4 Prozentpunkte deutlich verbessert. Im Segment Übriges Europa konnte Zalando die EBIT-Marge von –16,0 % um 13,8 Prozentpunkte auf –2,2 % verbessern. Das Segment Sonstige konnte im Geschäftsjahr 2014 ebenfalls einen Anstieg von 31,5 Prozentpunkten auf eine EBIT-Marge von 7,2 % verzeichnen.

KONZERNSTRATEGIE S. 10

Um die operative Leistung der Segmente beurteilen zu können, betrachtet das Zalando-Management auch hier EBIT und EBIT-Marge vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente. Das DACH-Segment erwirtschaftete in 2014 eine bereinigte EBIT-Marge von 6,7 %. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die bereinigte EBIT-Marge somit um 5,9 Prozentpunkte von 0,8 % auf 6,7 % verbessert. Das Segment Übriges Europa erzielte im Vergleich zum Vorjahr ebenfalls eine deutliche Verbesserung der bereinigten EBIT-Marge um 14,4 Prozentpunkte von –15,7 % auf –1,3 %. Auch das Segment Sonstige erwirtschaftete in 2014 eine starke Erhöhung der bereinigten EBIT-Marge von 32,5 Prozentpunkten auf 9,0 %.

FINANZLAGE

Die Liquiditätssituation und die finanzielle Entwicklung des Konzerns werden anhand der nachfolgenden verkürzten Kapitalflussrechnung aufgezeigt.

MEHR INFORMATIONEN KONZERN-KAPITAL-FLUSSRECHNUNG S. 112

VERKÜRZTE KAPITALFLUSSRECHNUNG

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2014	01.01.–31.12.2013
Mittelveränderung aus laufender Geschäftstätigkeit	**174,8**	**–80,2**
Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit	**–51,8**	**–90,2**
Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit	**510,8**	**205,2**
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelfonds	633,8	34,9
Finanzmittelfonds zu Beginn des Geschäftsjahres	417,2	382,3
Finanzmittelfonds am 31.12.	**1.051,0**	**417,2**

Zalando hat im abgelaufenen Geschäftsjahr einen positiven Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von 174,8 Mio. EUR (Vorjahr: –80,2 Mio. EUR) erwirtschaftet. Der Mittelzufluss aus dem operativen Geschäft resultiert im Vergleich zum entsprechenden Vorjahreszeitraum insbesondere aus der positiven Entwicklung des Periodenergebnisses auf 47,1 Mio. EUR (Vorjahr:

–116,6 Mio. EUR). Die Kapitalbindung im Nettoumlaufvermögen bleibt weiterhin im Wesentlichen Cashflow-neutral.

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, beträgt zum 31. Dezember 2014 –3,7 Mio. EUR (Vorjahr: 9,7 Mio. EUR). Die leicht gesunkene Kapitalbindung ist hauptsächlich auf den geringeren Anstieg des Vorratsvermögens im Vergleich zu der Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden zurückzuführen. Die relative Verbesserung der Kapitalbindung im Vorratsvermögen im Vergleich zum Umsatz basiert im Wesentlichen auf einem schnelleren Abverkauf des Vorratsvermögens und einem höheren Anteil an Nachbestellungen (post order-share). Die Verbesserung der Kapitalbindung auf der Passivseite liegt an längeren Zahlungszielen gegenüber Lieferanten und einer Ausweitung des Reverse Factoring-Volumens.

Der negative Cashflow aus der Investitionstätigkeit resultiert überwiegend aus Investitionen in die Logistikinfrastruktur, die insbesondere die Logistikzentren in Erfurt und Mönchengladbach betreffen. Zudem erfolgten Investitionen in Software sowie Investitionen in die Betriebs- und Geschäftsausstattung.

Der frei verfügbare Cashflow hat sich im Geschäftsjahr um 277,8 Mio. EUR von –154,0 Mio. EUR auf 123,8 Mio. EUR verbessert. Die Zunahme resultiert im Wesentlichen aus der deutlichen Verbesserung des Cashflows aus laufender Geschäftstätigkeit.

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit beinhaltet fast ausschließlich die Einzahlungen aus dem Börsengang im Oktober 2014.

Insgesamt ist der Finanzmittelbestand seit Jahresbeginn um 633,8 Mio. EUR gewachsen, so dass Zalando zum 31. Dezember 2014 über Kassenbestände in Höhe von 1.051,0 Mio. EUR verfügt. Davon wurde ein Betrag in Höhe von 520,0 Mio. EUR in sogenannten Money-Market Funds angelegt.

KONZERNSTRATEGIE S. 10

Die Ziele des Kapitalmanagements des Konzerns sind die Gewährleistung der kurzfristigen Zahlungsfähigkeit sowie die Sicherung der Kapitalbasis zur fortwährenden Finanzierung des Wachstumsvorhabens und die langfristige Steigerung des Unternehmenswerts. Dabei wird sichergestellt, dass alle Konzernunternehmen unter der Unternehmensfortführungsprämisse operieren können. Der Konzern war jederzeit in der Lage, allen Zahlungsverpflichtungen zeitnah nachzukommen.

KREDITLINIE

Am 30. Juli 2014 haben die ZALANDO SE und bestimmte Tochtergesellschaften mit einer Gruppe von Banken eine revolvierende Kreditfazilität in Höhe von 200 Mio. EUR abgeschlossen, die in verschiedenen Währungen in Anspruch genommen werden kann. Die revolvierende Kreditfazilität kann für die allgemeinen Gesellschaftszwecke (einschließlich Akquisitionen) der Gruppe sowie für Avale in Anspruch genommen werden. Die Fazilität hat eine Laufzeit bis zum 30. Juli 2019. Sie wurde zum 31. Dezember 2014 mit Avalkrediten in Höhe von 3,2 Mio. EUR in Anspruch genommen.

VERMÖGENSLAGE

Die Vermögenslage des Konzerns wird in folgender verkürzter Bilanz dargestellt.

AKTIVA

IN MIO. EUR	31.12.2014		31.12.2013		VERÄNDERUNG	
Langfristige Vermögenswerte	194,0	10,9 %	176,1	16,4 %	17,9	10,2 %
Kurzfristige Vermögenswerte	1.591,5	89,1 %	895,7	83,6 %	695,8	77,7 %
Gesamtvermögen	**1.785,5**	**100,0 %**	**1.071,7**	**100,0 %**	**713,8**	**66,6 %**

PASSIVA

IN MIO. EUR	31.12.2014		31.12.2013		VERÄNDERUNG	
Eigenkapital	1.126,7	63,1 %	546,5	51,0 %	580,2	106,2 %
Langfristige Verbindlichkeiten	30,9	1,7 %	29,2	2,7 %	1,7	5,8 %
Kurzfristige Verbindlichkeiten	627,9	35,2 %	496,0	46,3 %	131,9	26,6 %
Gesamtkapital	**1.785,5**	**100,0 %**	**1.071,7**	**100,0 %**	**713,8**	**66,6 %**

MEHR INFORMATIONEN
KONZERNBILANZ S. 108

Die Bilanzsumme von Zalando hat sich im Geschäftsjahr 2014 um 66,6 % erhöht. Das Vermögen der Gesellschaft setzt sich vornehmlich aus kurzfristigen Aktiva, insbesondere Vorräten, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und flüssigen Mitteln, zusammen. Die Passivseite besteht im Wesentlichen aus dem Eigenkapital sowie kurzfristigen Verbindlichkeiten.

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. Im Geschäftsjahr 2014 wurden Entwicklungskosten in Höhe von 16,9 Mio. EUR (Vorjahr: 11,2 Mio. EUR) aktiviert.

In 2014 wurden insgesamt Investitionen in die immateriellen Vermögensgegenstände in Höhe von 21,9 Mio. EUR (Vorjahr: 19,3 Mio. EUR) und in das Sachanlagevermögen in Höhe von 17,5 Mio. EUR (Vorjahr: 69,8 Mio. EUR) getätigt.

Das Vorratsvermögen beinhaltet im Geschäftsjahr 2014 im Wesentlichen Waren für das operative Kerngeschäft von Zalando. Der Anstieg der Vorräte um rund 15,8 Mio. EUR auf 348,3 Mio. EUR resultiert aus dem gestiegenen Geschäftsvolumen und dem damit verbundenen Bedarf an einem umfangreicheren Lagerbestand. Der im Vergleich zum Umsatz geringere Anstieg des Vorratsvermögens ist auf ein verbessertes Working Capital-Management zurückzuführen.

Die zum 31. Dezember 2014 ausgewiesenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen des Konzerns sind kurzfristig. Der Anstieg um 52,9 Mio. EUR auf 140,1 Mio. EUR ist im Wesentlichen auf das signifikante Umsatzwachstum zurückzuführen.

Der Anstieg der kurzfristigen Vermögenswerte ist insbesondere den gestiegenen flüssigen Mitteln geschuldet. Die Zunahme der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente in Höhe von 633,8 Mio. EUR auf 1.051,0 Mio. EUR resultiert vor allem aus den Einzahlungen im Rahmen des IPO.

Das Eigenkapital erhöhte sich im Geschäftsjahr von 546,5 Mio. EUR auf 1.126,7 Mio. EUR. Die Zunahme in Höhe von 580,2 Mio. EUR resultiert hauptsächlich aus der im Zuge des IPO durchgeführten Kapitalerhöhung. Darüber hinaus hat aber auch das positive Jahresergebnis das Eigenkapital der Gruppe erhöht. Die Eigenkapitalquote stieg im Berichtszeitraum um 12,1 Prozentpunkte von 51,0 % zum Jahresanfang auf 63,1 % zum 31. Dezember 2014 an.

WEITER AUF S. 87

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten haben sich im Berichtszeitraum um 131,9 Mio. EUR erhöht. Der Anstieg ist insbesondere auf die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden zurückzuführen, die im Berichtszeitraum um 82,1 Mio. EUR von 410,0 Mio. EUR auf 492,1 Mio. EUR gestiegen sind. Der Zuwachs ist dem aktiven Working Capital-Management zuzuschreiben. Unter anderem bestehen mit verschiedenen Lieferanten sowie mit mehreren Finanzdienstleistern Reverse Factoring-Verträge. Im Rahmen dieser Verträge waren zum 31. Dezember 2014 Lieferantenforderungen gegen Zalando von insgesamt 90,5 Mio. EUR an den Factor übertragen (Vorjahr: 37,6 Mio. EUR). Der Ausweis in der Bilanz erfolgt unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden.

MEHR INFORMATIONEN
KONZERNBILANZ S. 108

GESAMTAUSSAGE

Insgesamt ist die Entwicklung in 2014 sehr positiv verlaufen, da sowohl ein anhaltend starkes Umsatzwachstum als auch eine deutliche Verbesserung der EBIT-Marge verzeichnet werden konnte. Die wirtschaftliche Lage von Zalando ist insgesamt geprägt durch Effizienzsteigerungen entlang aller wesentlichen Kostenpositionen. Durch den im Oktober durchgeführten Börsengang ist Zalando noch besser finanziert. Das Management wird daher auch in der Zukunft in der Lage sein, weiterhin stark in das Wachstum der Gesellschaft zu investieren. Insgesamt sind die gesteckten Umsatz-, Ergebnis- und Kapitalbindungsziele erreicht worden. Im Konzernlagebericht 2013 wurde noch erwartet, ein im Vergleich zu 2013 signifikant verbessertes, allerdings weiterhin negatives EBIT, zu erwirtschaften. Gleichfalls wurde davon ausgegangen, dass Zalando ein Umsatzwachstum von mehr als 17 % erwirtschaftet. Beides wurde in 2014 deutlich übertroffen.

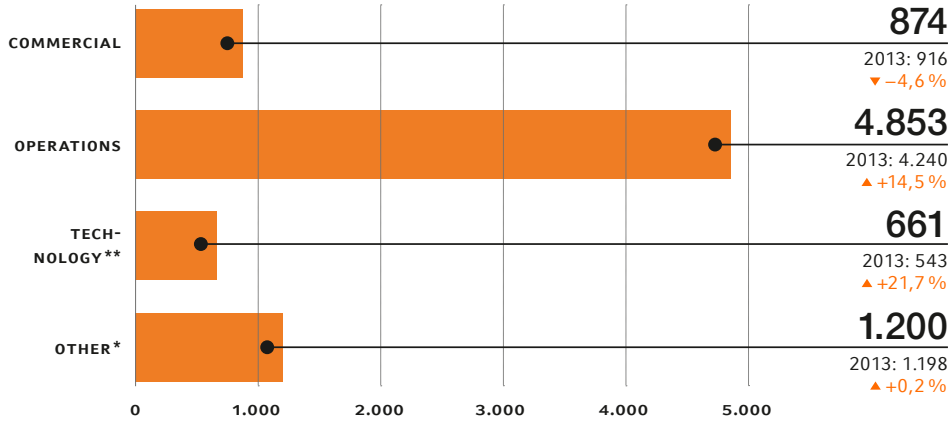
04.2.4 MITARBEITERENTWICKLUNG

In den vergangenen Jahren hat sich Zalando rasant von einem jungen Start-up hin zu einem attraktiven Arbeitgeber in Berlin entwickelt. Vielfalt und Internationalität zeichnen die Teams bei Zalando aus.

MITARBEITERANZAHL STEIGT WEITER

Zum Jahresende 2014 beschäftigte Zalando 7.588 Mitarbeiter (Vorjahr: 6.897), womit der Mitarbeiterstand um 10,0 % gegenüber dem Vorjahr gestiegen ist. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl hat um 864 auf 7.496 Mitarbeiter zugenommen. Das signifikante Wachstum wurde vor allem durch den Personalaufbau in den Logistikzentren erreicht. Darüber hinaus ist auch der erfolgreiche Personalaufbau im Bereich Technology zu nennen (Anstieg: 21,7 %).

MITARBEITER NACH KLASSIFIZIERUNG
STICHTAG: 31.12.2014



* Kostenstelle Data Intelligence war in 2013 in other, seit 2014 in Technology
** Inkl. Technology (inkl. Data Intelligence), Customer Experience, Brand Solutions

Im Zuge des überaus erfolgreichen Unternehmenswachstums und des damit verbundenen Mitarbeiteraufbaus erhöhten sich auch die Personalaufwendungen im Geschäftsjahr 2014 auf 248,5 Mio. EUR (Vorjahr: 216,3 Mio. EUR). Um die für das Geschäftsjahr 2015 gesteckten Ziele erreichen zu können, ist auch im folgenden Jahr mit einem Anstieg der Mitarbeiteranzahl und der Personalaufwendungen zu rechnen.

VIELFALT IST UNS WICHTIG

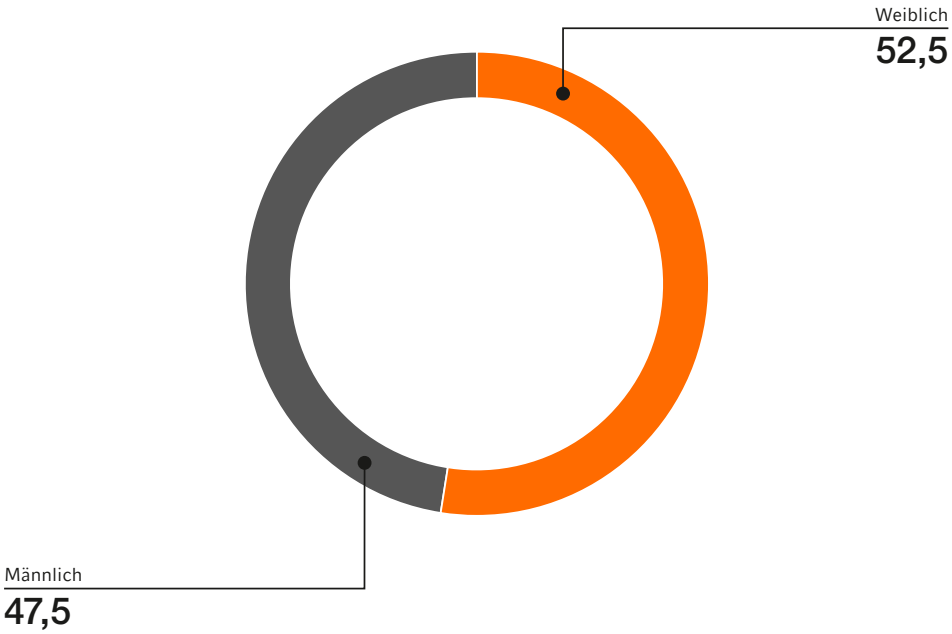
Diversity ist für Zalando ein wichtiger Wettbewerbsfaktor, um kreativ zu bleiben. Dabei stellt das Unternehmen sicher, dass die Mitarbeiter Vielfalt in Alter, kulturellem Hintergrund, Geschlecht und Kompetenz aufweisen. Internationalität und Vielfalt prägen den Konzern. Dies spiegelt sich in der Mitarbeiterstruktur bei Zalando wider. Im Berichtsjahr waren Beschäftigte aus über 100 Nationen bei Zalando tätig.

Der Frauenanteil bei Zalando liegt bei 52,5 %. Innerhalb der ZALANDO SE waren per 31. Dezember 2014 29,7 % der Führungspositionen mit Frauen besetzt.

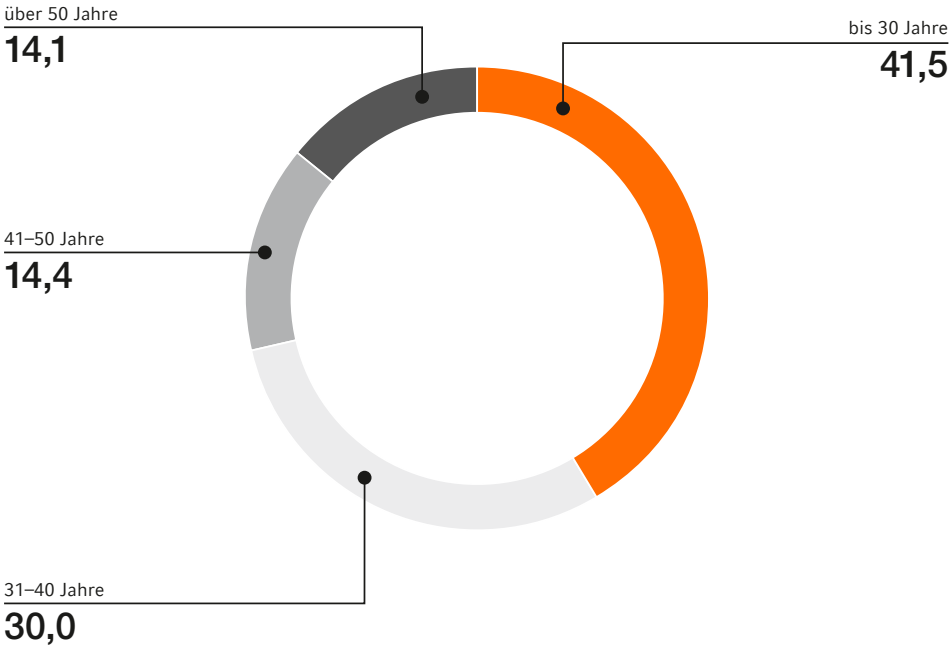
Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Förderung der Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten. Zum Beispiel werden Mitarbeiter mit Handicap durch eine individuelle behindertengerechte Ausstattung ihres Arbeitsplatzes unterstützt. So ist das Logistikzentrum in Erfurt beispielsweise mit speziellen Empfängern mit Vibrationsalarm ausgestattet, um gehörlose Mitarbeiter auf Gesprächsbedarf oder Sondersituationen hinzuweisen.

KONZERNSTRATEGIE S. 10

ANTEIL DER FRAUEN UND MÄNNER IM KONZERN IN PROZENT ZUM 31.12.2014



MITARBEITER NACH ALTERSGRUPPEN IN PROZENT ZUM 31.12.2014



BUILD A WINNING TEAM

Vor dem Hintergrund der demographischen und gesellschaftlichen Entwicklungen und eines drohenden Fachkräftemangels steigen die Anforderungen an ein erfolgreiches Personalmanagement. Zalando bietet seinen Mitarbeitern breit gefächerte Weiterbildungsmöglichkeiten an, um ihre Stärken weiter auszubauen und zu erweitern. Im Rahmen unseres Leadership-managements werden Führungskräfte durch ein maßgeschneidertes Coaching unterstützt und auf komplexere Aufgaben vorbereitet.

KONZERNSTRATEGIE S. 10

Zalando investiert seit 2012 in die Berufsausbildung junger Menschen, um seinen Fachkräftebedarf langfristig zu sichern. Die Gruppe bietet ein breit gefächertes Angebot an gewerblich-technischen und kaufmännischen Berufsausbildungen an. Als ausbildender Betrieb will Zalando Jugendliche fördern und qualifizierte Nachwuchskräfte für die Zukunft der Gesellschaft gewinnen.

Neben der Berufsausbildung bietet Zalando seit 2013 auch ein 18-monatiges Trainee-Programm für Absolventen an, um ihre Karriere bei Zalando zu starten. Die Trainees durchlaufen dabei verschiedene Abteilungen.

Jeder Mitarbeiter wird mindestens zweimal im Jahr beurteilt und erhält direkt Feedback von seinem unmittelbaren Vorgesetzten. In jedem Gespräch werden die Ziele, die Zielerreichung und die Entwicklungsmöglichkeiten besprochen. Ziel ist es, Fortschritte und Fähigkeiten besser einschätzen zu können und eine starke Feedbackkultur zu etablieren. Im Vordergrund steht ein gegenseitig offenes und zugleich konstruktives Feedback. Das soll bei den Mitarbeitern zu mehr Transparenz hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und Perspektiven führen.

Mitarbeiter werden regelmäßig über aktuelle Entwicklungen des Unternehmens sowie aktuelle Projekte, die umgesetzt wurden bzw. werden, informiert. Hierfür gab es in 2014 zum Beispiel mehrere Webcasts des Vorstands, in denen ein direkter Austausch zwischen den Mitarbeitern von Zalando und dem Vorstand erfolgt. In der sogenannten Speakers' Corner stellen Projektleiter von Zalando, aber auch externe Unternehmen, regelmäßig besondere Projekte vor.

DIE MEINUNG UNSERER MITARBEITER ZÄHLT

Die Förderung einer offenen und ehrlichen Feedbackkultur ist ein wesentlicher Bestandteil der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur von Zalando. Jedes Jahr werden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Zusammenarbeit mit einem marktführenden Forschungs- und Beratungsinstitut in einer Befragung um ihr Feedback gebeten. Die Punkte werden durch den Fachbereichsleiter aufgenommen und entsprechend mit Maßnahmen belegt.

Im Rahmen der Umwandlung der Zalando AG in eine Europäische Aktiengesellschaft, die SE, war es eines der Ziele, die Mitarbeiter des Konzerns als wichtigen Bestandteil der Unternehmenskultur stärker zu beteiligen. Dazu wurde das „International Employee Board (IEB)" ins Leben gerufen – mit speziell für dieses Gremium gewählten Kollegen, die gemäß den Bestimmungen des europäischen und deutschen SE-Gesetzes in dieses Amt berufen wurden. Das IEB kümmert sich um alle Anliegen der Mitarbeiter von der Weiterentwicklung der Mitarbeiter-Mitbestimmung bis zum Sportangebot. An den Logistikstandorten finden außerdem regelmäßig Gesprächsrunden statt, bei denen die Anliegen der Mitarbeiter thematisiert und gelöst werden. Die Mitglieder des IEB wählen zudem die Mitarbeitervertreter des SE-Aufsichtsrats.

Als weiteres Gremium wurde als Pilotprojekt zum Ende des Geschäftsjahrs das Zalando Employee Participation (ZEP) gegründet. Das ZEP ist eine Mitarbeitervertretung in der ZALANDO SE und kümmert sich um die täglichen Fragen und Anliegen der Mitarbeiter.

MITARBEITERBETEILIGUNG

Um die Mitarbeiter direkt an der Wertentwicklung des Konzerns noch stärker partizipieren zu lassen, hat Zalando im Zuge des IPO ein Mitarbeiterprogramm zur bevorrechtigten Zuteilung aufgelegt. Alle Beschäftigten der ZALANDO SE und ihrer inländischen Tochterunternehmen waren berechtigt, in Aktien der ZALANDO SE zu investieren. Dabei konnten sie Gratisaktien, vergünstigte Aktien sowie Aktien zum Vollpreis mit einer garantierten Zuteilung erwerben. Das Mitarbeiterprogramm stieß auf große Resonanz. Mehr als 4.000 Mitarbeiter haben daran teilgenommen und sind nun Aktionäre von Zalando.

KONZERNSTRATEGIE S. 10

TREAT EVERY DAY AS YOUR FIRST DAY

Zalando lebt von seiner Innovationskraft und seinem Kreativitätspotenzial. Neben der regelmäßigen Teilnahme an Fachtagungen und -messen aus allen Unternehmensbereichen werden auch regelmäßig Veranstaltungen zur Förderung der Innovation und Kreativität vorgenommen.

Unter anderem fand in 2014 die dritte Zalando Hack Week mit etwa 700 Mitarbeitern aus allen Technology-Bereichen statt. Während der Innovationswoche legen Produktmanager, Entwickler und Tester ihre tägliche Arbeit nieder, um sich vollständig eigenen, kreativen Ideen zu widmen, Konzepte zu entwickeln und an ersten Prototypen zu arbeiten.

04.3 NACHTRAGSBERICHT

Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach dem Schluss des Geschäftsjahrs eingetreten sind und Einfluss auf die Darstellung der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage haben könnten, haben sich nicht ergeben.

04.4 RISIKO- UND CHANCENBERICHT

Zalando wird regelmäßig mit Risiken und Chancen konfrontiert, die sich sowohl negativ als auch positiv auf die Vermögens,- Finanz- und Ertragslage des Konzerns auswirken können. Dieser Risiko- und Chancenbericht enthält die wichtigsten Risiken und Chancen unseres Unternehmens sowie darüber hinaus andere branchen- bzw. kapitalmarktrelevante Risiken für unseren Konzern.

04.4.1 RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

Der Vorstand der ZALANDO SE trägt die Gesamtverantwortung für ein effektives Risiko- und Chancenmanagementsystem, durch das ein umfassendes und einheitliches Management sämtlicher wesentlicher Risiken und Chancen sichergestellt wird. Um diese frühzeitig zu erkennen, zu analysieren, zu steuern, zu überwachen und ihnen gegebenenfalls mit risikominimierenden Maßnahmen entgegenzuwirken, ist 2012 für die Koordination eine eigenständige Abteilung geschaffen worden. Die Abteilung Governance, Risk & Compliance (GRC) entwickelt die Instrumente des Risikomanagementsystems kontinuierlich weiter und stellt sicher, dass Risiken und Chancen unternehmensweit nach einer festgelegten Methode erfasst werden. Das Team steht in regelmäßigem Austausch mit allen Risikoverantwortlichen und ist somit über aktuelle Entwicklungen informiert.

Die Basis eines erfolgreichen Risikomanagements stellen konzerneinheitliche Standards für den systematischen Umgang mit Risiken dar. Diese werden für Zalando im Rahmen der Risikopolitik durch den Vorstand festgelegt. Die Berichterstattung über die Risikosituation

durch die Abteilung GRC an den Vorstand erfolgt in regelmäßigen Abständen. Bei Vorliegen kritischer Themen wird der reguläre Reportingprozess durch eine Ad-hoc Berichterstattung ergänzt. Alle Mitarbeiter von Zalando sind zu einem risikobewussten Handeln und zur Vermeidung existenzgefährdender Risiken verpflichtet.

Alle identifizierten Risiken werden mindestens einmal im Jahr, in Abhängigkeit von ihrem Ausmaß auch häufiger, auf ihre Aktualität überprüft. Die Funktionsfähigkeit und Angemessenheit des Risikomanagements wird in regelmäßigen Abständen von der internen Revision kontrolliert. Mit der Überwachung der Wirksamkeit des internen Kontroll-, Risikomanagement- und Revisionssystems befasst sich darüber hinaus der vom Aufsichtsrat eingerichtete Prüfungsausschuss, auch unter Einbeziehung der Wirtschaftsprüfer.

Gemäß § 315 Abs. 2 Nr. 5 HGB werden im Folgenden die wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf die Rechnungslegungsprozesse erläutert: Ziel der Kontrollsysteme in Bezug auf die Rechnungslegungsprozesse ist die Identifizierung, Bewertung und Steuerung all jener Risiken, die eine ordnungsgemäße Erstellung des Konzernabschlusses beeinflussen könnten. Als integraler Bestandteil des Konzernrechnungslegungsprozesses umfasst das interne Kontrollsystem präventive, überwachende und aufdeckende Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen im Rechnungswesen und in operativen Funktionen, die einen ordnungsgemäßen Abschlussprozess sicherstellen. Das interne Kontrollsystem ist basierend auf den verschiedenen Prozessen des Unternehmens, welche einen wesentlichen Einfluss auf die finanzielle Berichterstattung haben, aufgebaut. Hierbei wurden die Prozesse und die relevanten Risiken für die Berichterstattung analysiert und dokumentiert. In einer prozessübergreifenden Risiko-Kontroll-Matrix sind alle Kontrollen inklusive Kontrollbeschreibung, Art der Kontrolle, Häufigkeit der Ausführung, abzudeckendem Risiko sowie ausführenden Verantwortlichen definiert. Die implementierten Kontrollmechanismen wirken prozessübergreifend und greifen somit häufig ineinander. Sie 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. Beispielsweise sind das konzernweit geltende Bilanzierungshandbuch, das detaillierte Bilanzierungsanweisungen gibt, sowie die Prozesse zur Vorrats-und Forderungsbewertung zentrale Bestandteile. Sämtliche Kontrollmaßnahmen werden regelmäßig überprüft und optimiert. Zudem unterliegt das interne Kontrollsystem der ständigen Überwachung durch die interne Revision.

04.4.2 ÜBERSICHT DER RISIKEN

WEITER AUF S. 89

Im Folgenden werden die wichtigsten Risiken dargestellt, denen sich der Konzern im Geschäftsjahr 2014 ausgesetzt sah. Es ist grundsätzlich nicht auszuschließen, dass derzeit noch unbekannte Risiken oder solche, die aktuell als unwesentlich eingeschätzt werden, die Unternehmensentwicklung künftig zusätzlich beeinträchtigen. Ungeachtet aller eingeleiteten Maßnahmen zur Steuerung der identifizierten Risiken bleiben bei allen unternehmerischen Aktivitäten Restrisiken bestehen, die auch durch ein umfassendes Risikomanagementsystem nicht vollständig auszuschließen sind. Insgesamt sind die Risiken für den Online-Handel als typisch anzusehen. Bei den Bereichen, die bereits 2013 der Risikoanalyse unterzogen wurden, konnte insgesamt eine Verbesserung im Umgang mit den Risiken durch die einzelnen Bereiche erkannt werden. Insgesamt haben sich aber die Risiken (gemessen als Nettorisiko) nicht wesentlich verändert.

Alle identifizierten Risiken werden hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer möglichen finanziellen Auswirkungen quantifiziert und in einer Risikomatrix erfasst. Die Darstellung der Risiken erfolgt dabei netto. Das bedeutet, dass die Risiken nach sämtlichen risikominimierenden Maßnahmen dargestellt werden.

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

RISIKOBEWERTUNG – KLASSEN DER EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEITEN

KLASSE	WAHRSCHEINLICHKEIT	
1	sehr gering	(0 %–4,9 %)
2	gering	(5 %–24,9 %)
3	mittel	(25 %–49,9 %)
4	hoch	(50 %–74,9 %)
5	sehr hoch	(75 %–100 %)

RISIKOBEWERTUNG – SCHADENSKLASSEN

KLASSE	AUSWIRKUNG	
1	0,05 Mio. EUR–0,1 Mio. EUR	gering
2	>0,1 Mio. EUR–0,5 Mio.EUR	mittel
3	>0,5 Mio. EUR–5 Mio.EUR	hoch
4	>5 Mio. EUR–50 Mio. EUR	sehr hoch
5	>50 Mio. EUR	schwerwiegend

RISIKOÜBERBLICK – AUSZUG WESENTLICHER RISIKEN

		EINTRITTS-WAHRSCHEINLICHKEIT	SCHADENSHÖHE
1	**Ökonomische und strategische Risiken**		
1.1	Gesamtwirtschaftliche Risiken	Hoch	Gering
1.2	Wettbewerbsrisiken	Gering	Mittel
1.3	Nachfragerisiken	Gering	Gering
1.4	Risiken aus dem technologischen Fortschritt und Innovation	Mittel	Schwerwiegend
1.5	Marketingrisiken	Gering	Sehr hoch
1.6	Reputationsrisiko	Hoch	Mittel
2	**Operative Risiken**		
2.1	Logistikrisiken	Sehr hoch	Schwerwiegend
2.2	Risiken aus dem Aufbau eigener Logistikstandorte	Gering	Sehr hoch
2.3	Lagerbestandsrisiken	Hoch	Schwerwiegend
2.4	Lieferanten- und Partnerrisiken	Mittel	Mittel
2.5	IT-Risiken	Hoch	Schwerwiegend
2.6	Personalrisiken	Hoch	Schwerwiegend
2.7	Informationsrisiken	Mittel	Mittel
2.8	Risiken aus Notfällen und Krisen	Sehr gering	Sehr hoch

		EINTRITTS-WAHRSCHEINLICHKEIT	SCHADENSHÖHE
3	**Finanzrisiken**		
3.1	Ausfallrisiken	Sehr hoch	Schwerwiegend
3.2	Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken	Mittel	Gering
3.3	Währungsrisiken	Gering	Mittel
4	**Rechtliche und regulatorische Risiken**		
4.1	Rechtliche Risiken	Hoch	Schwerwiegend
4.2	Produktqualitätsrisiken	Hoch	Mittel

WEITER AUF S. 96

RISIKOÜBERBLICK – NETTORISIKO-MATRIX

ÖKONOMISCHE UND STRATEGISCHE RISIKEN

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN

Zalando ist ein europaweit agierender Konzern. Somit wird die Entwicklung der Gruppe potenziell von der volkswirtschaftlichen Entwicklung und der daraus resultierenden Verbraucherstimmung in den für Zalando relevanten Ländern beeinflusst. In den Märkten, in denen Zalando seine Waren vertreibt und bezieht, könnten sich unerwartete politische oder ökonomische Veränderungen ergeben. Ein ungünstiges privates Konsumumfeld könnte sich bei Zalando im Risiko von Umsatzverfehlungen und dem damit einhergehenden Risiko aus erhöhten Warenbeständen widerspiegeln. Das Management geht dennoch davon aus, dass sich der Trend zum E-Commerce auch in einem schwierigeren Umfeld fortsetzen würde. Die Auswirkungen der Eurokrise auf die wirtschaftliche Lage des Konzerns werden derzeit als gering eingeschätzt. Von der Ukraine-Krise und den steigenden Spannungen zwischen Russland und der Europäischen Union ist Zalando derzeit nicht direkt betroffen.

WETTBEWERBSRISIKEN

Das wirtschaftliche Umfeld von Zalando ist durch intensiven Wettbewerb geprägt. Innovationsfähigkeit und das rechtzeitige Erkennen von Markttrends sowie eine entsprechende Anpassung und Umsetzung von Strategien, sind Grundvoraussetzungen, um wettbewerbsfähig zu sein und Marktanteile in neuen und bestehenden Märkten zu sichern. Um die Marktposition kontinuierlich zu festigen und zu optimieren, betreibt Zalando ein umfassendes Monitoring des Geschäftsverlaufs und stellt vielfältige Marktanalysen auf, um auf bestimmte Entwicklungen im Marktumfeld schnell reagieren zu können.

MEHR INFORMATIONEN
KAPITEL FASHION S. 14

NACHFRAGERISIKEN

Die Fashionbranche ist höchst sensibel gegenüber Veränderungen von Modetrends, Kundenpräferenzen und Wetterverhältnissen. Kundenpräferenzen in Bezug auf Design, Qualität und Preis tendieren dazu, sich schnell zu verändern. Zudem unterliegt die Modebranche saisonalen Schwankungen. Zalando trägt dem daraus resultierenden Risiko von Umsatzeinbußen durch kontinuierliche Trendanalysen Rechnung. Zalando ist bestrebt, die Trends korrekt zu prognostizieren und mit der richtigen Produktauswahl und Menge zu befriedigen.

Im internationalen Vergleich können sich Unterschiede in der Art und Weise wie Kunden einkaufen, bezahlen und in ihrem Verhalten in Bezug auf Retouren ergeben. Die lokale Ausrichtung des Angebots ist ein wichtiger Faktor, um den Zalando-Kunden ein inspirierendes und komfortables Einkaufserlebnis bieten zu können. Es ist im heterogenen europäischen Markt mit seiner Vielfalt an regionalen Geschmäckern entscheidend für den Erfolg des Konzerns. Die zunehmende internationale Expansion birgt das Risiko, die individuellen landestypischen Kundenwünsche und -ansprüche nicht zu erkennen und dementsprechend das Angebot auf die jeweiligen Länder anpassen zu müssen. Durch die differenzierte Steuerung der einzelnen Ländermärkte begegnet Zalando diesem Risiko erfolgreich.

RISIKEN AUS DEM TECHNOLOGISCHEN FORTSCHRITT UND INNOVATION

Im E-Commerce ist ein deutlicher Trend hin zum Online-Shopping über mobile Endgeräte zu beobachten. Mobile Endgeräte haben auch im Bereich des Online-Handels mit Mode zum starken Wachstum beigetragen, da sie den Kunden jederzeit und praktisch überall Zugang zu Modeprodukten verschaffen. Zalando ist dem Risiko ausgesetzt, der damit verbundenen technischen Entwicklung und Veränderung nicht adäquat nachzukommen und die Zalando-App für Smartphones sowie die mobile Version der Zalando-Website nicht entsprechend weiterentwickeln zu können. Dies kann sich negativ auf die Quote der mobilen Website-Besuche bzw. die Anzahl aktiver Kunden auswirken.

MEHR INFORMATIONEN
KAPITEL TECHNOLOGY S. 20

Mobile Endgeräte bieten aber auch zusätzliche Berührungspunkte mit Kunden und weiteren Zugang zum Angebot von Zalando. Infolgedessen bietet sich die Chance, dass sich das Umsatzpotenzial über mobile Endgeräte für Zalando erweitert. Auf die verstärkte Nutzung von mobilen Endgeräten reagierte Zalando bereits im Dezember 2012 mit einer eigenen App für Smartphones, die seitdem kontinuierlich weiterentwickelt worden ist. Die mobile Version der Zalando-Website ermöglichte es bereits zuvor, überall auf das Produktsortiment des Konzerns zugreifen zu können. Mit der Zalando-App können nun auch weitere Vorteile des einfachen und sicheren Online-Shoppings von mobilen Endgeräten genutzt werden.

MARKETINGRISIKEN

Strategische Entscheidungen in Bezug auf die Gestaltung und Durchführung von Marketingkampagnen, beispielsweise die Ausrichtung auf bestimmte Kundengruppen, können sich unmittelbar auf das Image von Zalando auswirken und Umsätze und Margen beeinflussen. Ebenso gilt es länderspezifische und übergreifende Marketingaktivitäten klar zu koordinieren, um zusätzliche Kosten zu vermeiden und Zalandos Attraktivität zu sichern. Zalando überwacht

sämtliche Marketingstrategien und -aktivitäten auf zentraler Ebene unter Mitwirkung aller wichtigen Akteure bzw. Interessenvertreter und fördert eine enge Zusammenarbeit der einzelnen Marketingabteilungen.

REPUTATIONSRISIKO

Zalando hat in sehr kurzer Zeit eine Marke geschaffen, die einen enormen Bekanntheitsgrad in den meisten europäischen Märkten erreicht hat. Die Marke wurde durch gezielte Kommunikation in den Bereichen Fashion, Technology und Retail in den internationalen Medien aufgebaut. Zalando diskutiert relevante Themen regelmäßig mit Fachjournalisten, die Öffentlichkeit wird über die Internetseiten des Konzerns mit Fakten und Inhalten zu den jeweiligen Bereichen informiert. Trotz allem sieht sich Zalando immer wieder mit kritischer Berichterstattung konfrontiert, die das Image von Zalando und somit die wirtschaftliche Situation der Gruppe beschädigen kann. Es handelt sich dabei um ein latentes Risiko.

Zalando ist durch die bestehenden Nachhaltigkeits-, Corporate Communications- sowie Governance-, Risk- und Compliance-Strukturen entsprechend organisiert und bestrebt, auf entsprechende Meldungen schnell reagieren zu können, diese klarzustellen und präventive Maßnahmen zu ergreifen.

OPERATIVE RISIKEN

Risiken aus dem operativen Geschäft betreffen handelstypisch im Wesentlichen die Bereiche Einkauf und Logistik. Als E-Commerce-Unternehmen ist Zalando zudem maßgeblich von einer stabilen IT-Struktur abhängig.

LOGISTIKRISIKEN

Die zuverlässige und schnelle Lieferung einwandfreier Ware ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für Zalando.

MEHR INFORMATIONEN
KAPITEL OPERATIONS S. 26

Die Logistikprozesse sind stark von der reibungslosen Koordination von IT-Systemen und gut geschultem Logistikpersonal abhängig. Ebenso ist die Planung von Lagerkapazitäten und personellen Ressourcen essenziell. Das starke Wachstum des Geschäftsvolumens verlangt dabei den ständigen Ausbau und die kontinuierliche Optimierung der Logistikprozesse. Ineffiziente Logistikprozesse, inakkurate Planung oder das Versagen von IT-Systemen bergen das Risiko erhöhter Logistik-und Personalkosten, verspäteter Lieferungen und damit einhergehender negativer Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit.

Diesem Risiko begegnet Zalando einerseits durch den Aufbau nachhaltiger interner Logistikaktivitäten sowie andererseits durch langfristige und klare Vertragsbeziehungen zu Dienstleistern. Spezielle Teams sind ausschließlich für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess der Arbeitsabläufe und Strukturen der Logistikstandorte sowie der unterstützenden IT-Systeme verantwortlich. Die Planung und Prognose von Lagerkapazitäten und Personalressourcen unterliegt der ständigen Anpassung und Verfeinerung. Die Kapazitäten der verschiedenen Logistikstandorte können dabei flexibel genutzt werden.

RISIKEN AUS DEM AUFBAU EIGENER LOGISTIKZENTREN

Von großer Bedeutung für das kontinuierliche Wachstum im DACH-Segment und in den anderen internationalen Märkten des Segments Übriges Europa sind die von Zalando geführten Logistikzentren. So wurde in 2013 ein Logistikzentrum in Mönchengladbach eröffnet, nachdem bereits im Vorjahr in Erfurt das zurzeit größte Logistikzentrum von Zalando in Betrieb genommen wurde. Während in Erfurt 2013 durch zwei Erweiterungshallen die Lager- und Auslieferungskapazitäten erhöht werden konnten, ermöglicht es der Standort in Mönchengladbach die Vertriebsaktivitäten weiter zu optimieren.

Die Etablierung der eigenen Logistikstandorte stellt ein Großprojekt dar, mit dem wesentliche Kosten und Entwicklungszeiten verbunden sind. Um das Risiko erhöhter Projektkosten und Projektverzögerungen zu kontrollieren, betreibt Zalando eine umfängliche Projektplanung einschließlich Investitions- und Kostenplanung, die einer ständigen Überwachung unterliegt. Mit den meisten Projektpartnern wurden explizite Zeit- und Kostenziele vertraglich festgelegt, um das Projektrisiko zu minimieren.

Make-or-Buy-Entscheidungen sind zudem beim Aufbau der Logistikstandorte von wesentlicher Bedeutung. Falsche Make-Entscheidungen können die Strukturen und Fähigkeiten von Zalando potenziell strapazieren, falsche Buy-Entscheidungen hingegen können zur Abhängigkeit von externen Leistungserbringern oder übermäßigen Kosten führen. Jede relevante Make-or-Buy-Entscheidung unterliegt daher einem strengen Entscheidungsprozess und wird auf oberster Ebene gefällt, um den inhärenten Risiken entgegen zu wirken.

Darüber hinaus stellt das enorme Wachstum des Geschäftes bei der Planung der Logistikstandorte eine Herausforderung dar. Kapazität und Struktur der Logistikstandorte müssen dem zukünftigen Geschäftsvolumen gerecht werden. Die festgelegten Ziele werden daher ständig überprüft und die Langzeitplanung entsprechend angepasst.

Zudem bietet der Aufbau eigener Logistikstandorte Chancen, die den bestehenden Risiken entgegenstehen. Zalando kann aus der strategischen Positionierung und Skalierbarkeit der Logistikinfrastruktur profitieren.

LAGERBESTANDSRISIKEN

Dem produktspezifischen Absatzrisiko wird mit einer kontinuierlichen Abverkaufsanalyse und Budgetplanung begegnet. Zur Überwachung und Steuerung der Abverkäufe und Warenbestände nutzt Zalando ein detailliertes Kennzahlensystem, mit dessen Hilfe negative Abweichungen frühzeitig erkannt und entsprechende Maßnahmen ergriffen werden können. Der Budgetierungsprozess unterliegt der ständigen Anpassung an Marktdaten und Informationen von Vertragspartnern. Zusätzliche Flexibilität kann über Nachorderaufträge erreicht werden. Darüber hinaus bildet Zalando in ausreichendem Maße Wertberichtigungen auf Waren. Das Lagerbestandsrisiko ist ein inhärentes Risiko unseres Geschäftsmodells mit Ausprägungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Es wird daher nicht vollständig ausgeschaltet werden können.

Das von Zalando betriebene Partnerprogramm bietet die Chance auf eine Erweiterung der Angebotsvielfalt bei minimierten Lagerrisiken. Die Partner können über die Zalando-Website Produkte auf Kommissionsbasis anbieten. Darüber hinaus bietet das Angebot an Aktionsverkäufen der Zalando-Lounge ebenso die Möglichkeit, weitere Kundenkreise in einem zusätzlichen Absatzkanal anzusprechen und somit gleichzeitig den Wachstumskurs von Zalando zu unterstützen und das Lagerbestandsrisiko zu minimieren.

LIEFERANTEN- UND PARTNERRISIKEN

Der Aufbau tragfähiger und starker Geschäftsbeziehungen zu bestehenden und neuen Lieferanten sowie zu den Herstellern der Private Labels ist von großer Bedeutung für Zalando. Lieferverzögerungen und Qualitätsmängel oder unerwünschte Veränderungen im Produktspektrum würden sich unmittelbar auf das Vertrauen der Kunden auswirken und einen nachhaltigen Schaden am Image des Konzerns bewirken. Durch eine enge Zusammenarbeit mit den Lieferanten und Herstellern sowie durch kontinuierliche Qualitätskontrollen der Ware wird dieses Risiko erkannt und begrenzt, bestenfalls beseitigt.

Über das Partnerprogramm nutzt Zalando die Möglichkeit sein Produktspektrum zu ergänzen und dabei Bestandsrisiken zu teilen. Die Partner können über die Zalando-Website Produkte auf Kommissionsbasis anbieten, wobei im Außenverhältnis Zalando und der Partner als

gemeinsame Verkäufer auftreten. Gleichzeitig ergibt sich dabei das Risiko, dass der Partner den von Zalando gelebten Standards in Bezug auf Warenqualität, Warenverfügbarkeit und Versanddienstleistungen nicht gerecht wird. Dem wirkt Zalando durch gezielte Auswahl der Partner und dem Ausbau enger Geschäftsbeziehungen entgegen.

IT-RISIKEN

Als E-Commerce Unternehmen ist Zalando maßgeblich von der Funktionalität und Stabilität der verschiedenen Online-Präsenzen abhängig. Störungen oder Ausfälle würden unmittelbar zu Umsatzeinbußen führen. Um die Sicherheit und Stabilität der Systeme zu gewährleisten, ist Zalando an geographisch getrennte und redundante Server-Zentren angebunden. Der Betrieb der Plattform wird permanent überwacht, um im Störfall geeignete Maßnahmen mit kurzer Reaktionszeit einleiten zu können. Eine umfangreiche, mehrstufige Absicherung der Systeme sowie personalisierte, rollenbasierte Zugänge bieten zudem Schutz vor unautorisierten Zu- und Angriffen.

Das Risiko instabiler bzw. nicht aufeinander abgestimmter 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.

Das erhebliche Wachstum der Gesellschaft verlangt den ständigen Ausbau der IT-Systeme, um der steigenden Komplexität und Größe gerecht zu werden. Dabei ist das bestehende Qualitätslevel aufrecht zu erhalten und weiter zu verbessern. Nur so kann gewährleistet werden, dass eine steigende Anzahl an Bestellungen planmäßig abgewickelt werden kann und dem Kunden ein verlässlicher Service geboten wird. Um der Wachstumsgeschwindigkeit gerecht zu werden, setzt die Technology-Abteilung von Zalando auf kurze Entwicklungszeiten, wöchentliche Software-Releases sowie eine 24-Stunden-Überwachung der Plattform.

Über unsere Website, Netzwerke und andere Datensysteme werden sensible Daten über unsere Kunden, Lieferanten und andere Parteien übertragen, verarbeitet und gespeichert. Zudem werden Daten von externen Dienstleistern für Zalando verwaltet. Diese Daten müssen vor unberechtigtem Zugriff geschützt werden, um ihre Sicherheit, Vertraulichkeit und Integrität zu sichern. Gleiches gilt für vertrauliche unternehmensinterne Daten über Geschäftsplanung und Strategien. Zalando wirkt dem Risiko von Sicherheitsverletzung von Daten durch den Einsatz und das ständige Update aktuellster Verschlüsselungs- und Authentifizierungstechnologie entgegen.

Aufgrund der essenziellen Bedeutung der IT-Risiken unterliegt die IT-Entwicklung und IT-Pflege einer kontinuierlichen Qualitätskontrolle. Für dringende Fälle besteht ein Prozess, in dem kurzfristige Umpriorisierungen von Themen abbildbar sind.

PERSONALRISIKEN

Das starke Wachstum von Zalando fordert den kontinuierlichen, bedarfsabhängigen Aufbau von Fachkräften. Es besteht insoweit die Gefahr, dass ein rechtzeitiger Personalaufbau nicht möglich ist, da nicht genügend Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Entsprechend besteht das Risiko, dass Fachkräfte das Unternehmen verlassen und nicht zeitnah Ersatz gefunden wird. Um einen wachstumsgerechten Personalaufbau und Zalandos Attraktivität als Arbeitgeber zu sichern, betreibt Zalando eine zentrale strategische Personalplanung, die ein umfängliches Recruiting beinhaltet.

Verschiedene Themen und Situationen, wie beispielsweise Mitbestimmungsrechte oder Tarifverträge, können zu Unstimmigkeiten zwischen Mitarbeitern an den Logistikstandorten und Zalando führen und das Risiko von Streiks und damit einhergehenden Unterbrechungen in den Prozessen bergen. Daher setzt sich Zalando für ein gutes Verhältnis mit seinen Mitarbeitern ein. Eine konstruktive und kooperative Arbeitsatmosphäre sowie gute Arbeitsbedingungen sind von höchster Priorität.

Neben dem nach europäischem Recht gegründeten SE-Betriebsrat, gibt es ein eigens von Zalando ins Leben gerufenes Mitarbeiter-Beteiligungsgremium, das sich um alle Anliegen der Mitarbeiter von der Weiterentwicklung der Mitarbeiter-Mitbestimmung bis zum Sportangebot kümmert. An den Logistikstandorten finden außerdem regelmäßig Gesprächsrunden statt, bei denen die Anliegen der Mitarbeiter thematisiert und gelöst werden. Ebenfalls wurden Sozialstandards definiert, welche regelmäßig auditiert werden.

INFORMATIONSRISIKEN

Innerhalb der Gruppe fließen vertrauliche Informationen in Bezug auf die Konzernstrategie, finanzielle Kennzahlen und Leistungsindikatoren, Vertragsbedingungen und Konditionen sowie Kernprozesse und Technologien, die vor externem Zugriff geschützt werden müssen, um Zalandos Marktposition sowie die zukünftige Geschäftsentwicklung zu sichern. Dies erreicht Zalando über verschiedene Maßnahmen. Der Zugriff auf vertrauliche Informationen ist auf bestimmte Personen beschränkt und durch personalisierte Zugriffsrechte geschützt. Die Mitarbeiter werden in Bezug auf den Umgang mit vertraulichen Daten geschult, und Vertraulichkeitsvereinbarungen werden abgeschlossen. Außerdem besteht ein Programm zur Kapitalmarktcompliance, das die Einhaltung des geltenden Insiderrechts sicherstellt.

RISIKEN AUS NOTFÄLLEN UND KRISEN

Unvorhersehbare Notfälle und Krisen wie Feuer, Naturkatastrophen oder Unfälle können zu Schäden bei Mitarbeitern und an Vorräten, Gebäuden und sonstiger Infrastruktur sowie zu erheblichen Unterbrechungen der Geschäftsprozesse führen.

Um höchste Sicherheitsstandards zu gewährleisten, erhalten Mitarbeiter Trainings und Sicherheitseinweisungen. Zudem bestehen Notfallpläne, die dabei helfen sollen, die möglichen negativen Auswirkungen von Unfällen und Katastrophen zu reduzieren. Zalando ist gegen den Eintritt zahlreicher Schäden nach Einschätzung des Vorstands ausreichend versichert.

FINANZRISIKEN

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

AUSFALLRISIKEN

Das Ausfallrisiko stellt das Risiko dar, dass Kunden oder andere Vertragsparteien ihren vertraglichen Verpflichtungen nicht nachkommen und Forderungen ausfallen. Dies kann sich durch das Zahlungsverhalten oder die wirtschaftliche Situation von Kunden und anderen Vertragsparteien oder durch Betrugsfälle ergeben.

Das Ausfallrisiko der Gruppe ergibt sich hauptsächlich aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber Kunden und in geringerem Umfang auch aus kurzfristigen Geldanlagen und derivativen Finanzinstrumenten.

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

Der Abschluss von derivativen Finanzinstrumenten sowie die Anlage von flüssigen Mitteln erfolgen ausschließlich mit Gegenparteien mit hoher Kreditwürdigkeit. Darüber hinaus erfolgen die Festlegung von Höchstanlagebeträgen sowie der Abschluss von Globalnetting- und Collateralvereinbarungen, um das Ausfallrisiko zu begrenzen.

FINANZIERUNGS- UND LIQUIDITÄTSRISIKEN

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

WÄHRUNGSRISIKEN

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

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

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

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

Die Auswertungen werden regelmäßig analysiert. Beispielsweise gilt, wenn der Wert des Euro gegenüber den betrachteten Fremdwährungen zum 31. Dezember 2014 um 5 % aufgewertet hätte, wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 4,7 Mio. EUR (Vorjahr: 2,1 Mio. EUR) niedriger ausgefallen. Bei einer Abwertung um 5 % im Vergleich zu dem am 31. Dezember 2014 bestehenden Kurs, wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 5,9 Mio. EUR (Vorjahr: 2,3 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 2014 bestehenden Kurs um 5,0 Mio. EUR höher (Vorjahr: 0,4 Mio. EUR niedriger) gewesen. Bei einer Abwertung des Euro um 5 % wäre diese Rücklage um 5,3 Mio. EUR niedriger (Vorjahr: 0,4 Mio. EUR höher) ausgefallen.

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

RECHTLICHE UND REGULATORISCHE RISIKEN

RECHTLICHE RISIKEN

Zalando unterliegt einer Vielzahl von nationalen und internationalen Vorschriften, einschließlich solcher im Bereich Steuern, Verbraucherschutzrecht, E-Commerce und Wettbewerbsrecht. Durch die schnelle Expansion der Gruppe in verschiedene Länder ist die Gruppe häufig mit neuen oder sich ändernden Vorschriften konfrontiert. Den sich daraus ergebenden Risiken wirken interne und externe Rechtsexperten durch sorgfältige Prüfung sämtlicher vertraglicher und regulatorischer Angelegenheiten entgegen. Zalando ist bestrebt, die Einhaltung sämtlicher Verpflichtungen durch kontinuierliche Überwachung zu gewährleisten und Konflikte durch die Verletzung der Rechte Dritter oder die Missachtung regulatorischer Vorschriften zu vermeiden. Künftig wird dies über einen gruppenweiten „Regulatory Watch Prozess" sichergestellt. Derzeit bestehen bei Zalando keine wesentlichen Prozessrisiken.

PRODUKTQUALITÄTSRISIKEN

Die Lieferung einwandfreier Waren ist maßgeblich für den Erfolg der Gesellschaft. Produktrückrufe, Produkthaftungsfälle und Verstöße gegen die soziale Verantwortung von Unternehmen könnten die Reputation der Gesellschaft beeinträchtigen. Durch kontinuierliche Qualitätskontrollen, eine sorgfältige Auswahl unserer Partner, Lieferanten und Hersteller sowie den Aufbau langfristiger Beziehungen zu diesen wird das Risiko potenzieller Qualitätsprobleme gesteuert. Darüber hinaus wird gegenwärtig für die Private Labels des Konzerns in Zusammenarbeit mit unabhängigen Prüfinstituten der Qualitätsmanagement-Prozess überarbeitet.

WEITER AUF S. 98

04.4.3 CHANCEN

STRATEGISCHE UND OPERATIVE CHANCEN

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

Für das kommende Jahr wird für den Euroraum eine leicht wachsende Wirtschaft prognostiziert. Getrieben durch steigende Realeinkommen aufgrund niedriger Energiepreise, wird der private Konsum auch in 2015 der Konjunkturmotor bleiben.[10] Für Deutschland wird ebenfalls ein Aufwärtskurs prognostiziert. Es wird mit einem spürbaren Anstieg der verfügbaren Einkommen gerechnet, wodurch der private Verbrauch das Wachstum weiter ankurbeln dürfte. Nicht zuletzt, weil die reale Kaufkraft durch den geringen Preisauftrieb zusätzlich angeschoben wird.[11] Diese Entwicklungen bieten Zalando die Chance, dass aus der wachsenden Wirtschaft potenziell resultierende positive Konsumklima zu nutzen um seine Marktposition weiter auszubauen und Umsatzsteigerungen zu erzielen.

WACHSENDER MODEMARKT IN EUROPA

Mode in Europa (mit Ausnahme Russland) ist ein großer Markt mit Verbraucherausgaben von etwa 419 Mrd. EUR im Jahr 2014. Der Online-Vertrieb von Mode verzeichnete dabei einen Anteil von etwa 43 Mrd. EUR. Das entspricht einem relativen Anteil von ca. 10 % am gesamten Modeeinzelhandel.[12] Der Gesamtmarkt für Mode in Europa (ausgenommen Russland) blieb zwischen 2009 und 2014 nahezu unverändert, während der Online-Vertrieb für Mode mit einer durchschnittlichen jährlichen Zuwachsrate (CAGR)[13] von etwa 17 % zwischen 2009 und 2014 wesentlich schneller wuchs.[14] 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.

10) Ifw Kiel: Kieler Konjunkturberichte 2014|Q4, Weltkonjunktur im Winter 2014 und Euroframe: Economic Assessment of the Euro Area, Winter 2014/2015
11) Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V., Wintergrundlinien 2014, DIW Wochenbericht 51 + 52, 2014 und Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V., DIW Konjunkturbarometer – Januar 2015, Pressemitteilung vom 28. Januar 2015
12) Euromonitor International
13) CAGR steht für „Compounded Annual Growth Rate" und bezeichnet die Wachstumsrate über einen bestimmten Zeitraum im Vergleich zum Vorjahreszeitraum. Die jährliche Wachstumsrate wird berechnet, indem die n-te Wurzel aus der prozentualen Gesamtwachstumsrate gezogen wird, wobei n die Anzahl an Jahren in dem betrachteten Zeitraum ist.
14) Euromonitor International

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

Der Online-Einzelhandelsmarkt in Europa (ausgenommen Russland) verzeichnete im Jahr 2014 Umsätze von insgesamt 176 Mrd. EUR mit einer CAGR von 17 % seit 2009. Während sich der Online-Anteil im Einzelhandel in Nordamerika 2014 auf 7,8 % belief, stieg der Online-Anteil im Einzelhandel in unserem Zielmarkt Europa (ausgenommen Russland) von 2,6 % im Jahr 2008 auf 6,3 % im Jahr 2014.[15]

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

KONZERNSTRATEGIE S. 10

TECHNOLOGISCHER FORTSCHRITT

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. Die Anzahl der in Europa (ausgenommen Russland) genutzten mobilen Endgeräte ist von nur 208 Mio. im Jahr 2009 auf 480 Mio. im Jahr 2013 angestiegen und wird voraussichtlich mit einer CAGR von 12 % auf 852 Mio. im Jahr 2018 wachsen. Folglich wird auch die Anzahl der Europäer, die über mobile Endgeräte online einkaufen, voraussichtlich von 51 Mio. im Jahr 2013 auf 110 Mio. im Jahr 2018 ansteigen. Dies entspricht einer CAGR von 17 %.[16]

Mobile Endgeräte bieten Zalando zusätzliche Berührungspunkte mit den Kunden. Infolgedessen bietet sich die Chance, dass sich das Umsatzpotenzial über mobile Endgeräte für Zalando erweitert.

MEHR INFORMATIONEN
KAPITEL OPERATIONS S. 26

SKALIERBARE LOGISTIKINFRASTRUKTUR

Die skalierbare Logistikinfrastruktur besteht aus drei Logistikzentren in Brieselang, Erfurt und Mönchengladbach, die strategisch in Deutschland positioniert sind, um die Kunden in ganz Europa effizient zu beliefern. Nach den Berechnungen von Zalando befinden sich ca. 65 % der europäischen Bevölkerung und ca. 85 % von Zalandos aktiven Kunden in einem Radius von 750 km (oder einer Lkw-Fahrt von neun Stunden) um die bestehenden Logistikzentren. Mit einer Nutzfläche von 278.000 m^2 (nach vollständigem Ausbau) bieten die gegenwärtig verfügbaren Logistikzentren die Möglichkeit, ein deutlich höheres Umsatzvolumen als im Geschäftsjahr 2014 abzuwickeln.

MEHR INFORMATIONEN
KAPITEL TECHNOLOGY S. 20

SKALIERBARE TECHNOLOGIEINFRASTRUKTUR

Die von Zalando aufgebaute Technologieplattform ist stabil, sicher und skalierbar. Zalando sammelt Daten und nutzt die selbstentwickelten Analysewerkzeuge zur Optimierung jedes Aspekts des Geschäfts. Datenanalysen kommen beispielsweise bei Nachfrageprognosen, der

15) Euromonitor International
16) IDC, Worldwide New Media Market Model, 2H13, Mai 2014.

länderspezifischen Preisgestaltung oder der Personalisierung des Angebots zum Einsatz. Dieser Ansatz gewährt Einsichten von erheblichem strategischen Nutzen für Zalando und die Markenpartner von Zalando.

LOKALE AUSRICHTUNG

Die lokale Ausrichtung des Angebots ist ein wichtiger Faktor, um den Kunden ein inspirierendes und komfortables Einkaufserlebnis bieten zu können. Es ist im heterogenen europäischen Markt mit seiner Vielfalt an regionalen Geschmäckern 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 und eine an die lokalen Verhältnisse angepasste visuelle Vermarktung. 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.

KONZERNSTRATEGIE S. 10

ATTRAKTIVER PARTNER

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

MEHR INFORMATIONEN
KAPITEL FASHION S. 14

Mit über 150.000 Artikeln von mehr als 1.500 Marken bietet Zalando seinen Kunden eine breite und ansprechende Auswahl an Modeartikeln. Die Einkaufsteams arbeiten fortlaufend mit den Markenpartnern bei der Auswahl attraktiver Modeartikel zusammen. Dadurch können täglich rund 1.000 neue Artikel im Online-Angebot erscheinen, wodurch das Angebot immer aktuell bleibt und es den Kunden einen Anreiz gibt, neue Trends zu entdecken. Die starken Modemarkenpartnerschaften ermöglichen es, nicht nur eine Auswahl großer internationaler Marken anzubieten, sondern auch Marken, die auf lokale Vorlieben zugeschnitten sind. Mithilfe der im Sortiment befindlichen Fast-Fashion-Marken kann Zalando rasch auf neue Trends reagieren. Fast-Fashion-Produkte bieten ferner den Vorteil von kürzeren Vorlaufzeiten und größerer Flexibilität. Schließlich hat Zalando Eigenmarken entwickelt, die das Produktsortiment über alle Preiskategorien hinweg erweitern und ergänzen.

WEITER AUF S. 99

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 der Personalarbeit ein. Die Rekrutierung hochqualifizierter Mitarbeiter kann dabei helfen, Effizienzen zu steigern sowie Innovation und Kreativität zu fördern und somit Umsatz und Profitabilität zu steigern.

04.5 PROGNOSEBERICHT

04.5.1 KÜNFTIGE GESAMTWIRTSCHAFTLICHE UND BRANCHENBEZOGENE SITUATION

WWW.EUROMONITOR.COM

Sowohl für das aktuelle Jahr, als auch für die kommenden Jahre wird dem Internethandel ein weitaus dynamischeres Wachstum als dem Gesamtmarkt prognostiziert. So soll der europäische Einzelhandel in 2015 ein Wachstum von etwa 1 % gegenüber dem Vorjahr erreichen, während dem Online-Handel eine Steigerung um etwa 12,9 % zugetraut wird. In Deutschland zeichnet sich ein ähnliches Bild ab. Die Prognose für den Einzelhandel insgesamt in 2015 liegt bei einem Plus von 2 %, im gleichen Zeitraum soll der Internethandel hingegen um 16,5 % hinzugewinnen.[17] Auch der Handelsverband Deutschland (HDE) prognostiziert für den Online-Handel in 2015 ein ordentliches Umsatzplus. Der Verband geht von einem etwas schwächeren Wachstum von 12 % gegenüber dem Vorjahr aus, während der gesamte Einzelhandel einen Zugewinn von 1,5 % verzeichnen soll.[18]

Dem Modehandel insgesamt in Europa und Deutschland wird für das aktuelle Jahr 2015 wieder ein eher schwaches Jahr vorhergesagt. Auf europäischer Ebene wird eine Stagnation der Umsätze prognostiziert (+0,1 %), während die Modeverkäufe in Deutschland sogar leicht rückläufig sein sollen (–0,4 %).[19] Mit der Weiterentwicklung von E-Commerce-Modellen und der zunehmenden Offenheit der Konsumenten gegenüber dem Online-Shopping erwartet Zalando, dass der Online-Anteil im Modehandel auch in 2015 weiter ansteigen wird.

Zalando sieht sich mit der Fokussierung auf den europäischen Markt sowie der bereits aufgebauten Infrastruktur und der erreichten Markenbekanntheit 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.

04.5.2 KÜNFTIGE ENTWICKLUNG DES KONZERNS

Zalando will auch zukünftig nachhaltig wachsen. Aus diesem Grund hat das Management für das Geschäftsjahr 2015 vier wesentliche Ziele definiert: Zalando möchte erstens dem Kundennutzen höchste Priorität einräumen, zweitens die Entwicklung der mobilen Internetnutzung vorantreiben, drittens die Attraktivität von Zalando als Arbeitgeber erhöhen und viertens die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells zu einer Plattform forcieren. Diesen Zielen misst das Management eine höhere Relevanz bei als kurzfristiger Ergebnismaximierung.

WEITER AUF S. 100

Vor diesem Hintergrund prognostiziert das Management, die Umsätze im Geschäftsjahr 2015 in einem Wachstumskorridor von 20–25 % steigern zu können. Im Geschäftsjahr 2015 wird sich das Umsatzwachstum erwartungsgemäß aus einer proportionalen Zunahme der Bestellungen ergeben. Der durchschnittliche Warenkorb wird auf dem Niveau von 2014 erwartet.

Zalando hat im Geschäftsjahr 2014 eine deutliche Steigerung der EBIT-Marge um 9,3 Prozentpunkte auf 2,8 % erzielt und Profitabilität auf Gruppenebene erreicht. Auch im Geschäftsjahr

17) Euromonitor International, Einzelhandel inklusive Lebensmitteleinzelhandel
18) Handelsverband Deutschland (HDE), Jahrespressekonferenz 2015
19) Euromonitor International

2015 liegt der Fokus auf profitablem Wachstum. Bedingt durch Investitionen in das langfristige Wachstum wird sich die EBIT-Marge im Geschäftsjahr 2015 voraussichtlich um das starke Niveau von 2014 bewegen. Die im Geschäftsjahr 2014 erwirtschafteten Gewinne sowie weiteres Margenpotenzial in 2015 sollen sinnvoll in Wachstumsprojekte reinvestiert werden, selbst wenn dies die EBIT-Marge im Geschäftsjahr 2015 reduzieren sollte.

ENDE DER SCHELLLESE-INFORMATIONEN

04.5.3 GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS DER ZALANDO SE

Insgesamt beurteilt der Vorstand den Verlauf des Geschäftsjahrs 2014 und die wirtschaftliche Lage von Zalando als sehr positiv. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde erstmals Profitabilität auf Gruppenebene erreicht. Der Konzern ist sehr solide finanziert.

Mit der Basis, die das Unternehmen sich in 2014 bereits geschaffen hat, kann Zalando mit Zuversicht auf das Jahr 2015 und die Folgejahre blicken. Zalando ist in allen Märkten beachtlich gewachsen und hat sich hervorragend positioniert. Darüber hinaus konnte das Unternehmen mit umfangreichen Investitionen in den Entwicklungsbereich maßgeschneiderte Produkte und neue Technologien entwickeln und damit am Markt überzeugen. Zalando wird im Geschäftsjahr 2015 voraussichtlich an die gute Geschäftsentwicklung des vergangenen Geschäftsjahrs anknüpfen können.

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

04.6 ERGÄNZENDE LAGEBERICHTERSTATTUNG ZUM EINZELABSCHLUSS DER ZALANDO SE

Der Lagebericht und der Konzernlagebericht der ZALANDO SE wurden zusammengefasst. Die folgenden Erläuterungen basieren auf dem Jahresabschluss der ZALANDO SE, der nach den Vorschriften des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) und des Aktiengesetz (AktG) i. V. m. Art 61 EU-VO 2157 / 2001 aufgestellt wurde.

KONZERNSTRATEGIE S. 10

04.6.1 GESCHÄFTSTÄTIGKEIT

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

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

Der Jahresabschluss der ZALANDO SE wird nach deutschem Handelsrecht aufgestellt. Der Konzernabschluss wird nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt. Daraus ergeben sich Unterschiede bei den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden. Die Unterschiede betreffen vor allem die Rückstellungen, das Anlagevermögen, Finanzinstrumente, latente Steuern und die im Geschäftsjahr 2014 angefallenen Transaktionskosten der Eigenkapitalbeschaffung.

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

Erbrachte Leistungen betreffen die Verwaltungs- und IT-Dienstleistungen.

04.6.2 WIRTSCHAFTSLAGE DER ZALANDO SE

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

ERTRAGSLAGE DER ZALANDO SE

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2014	IN % VOM UMSATZ	01.01.–31.12.2013	IN % VOM UMSATZ	VERÄNDERUNG IN PROZENTPUNKTEN
Umsatzerlöse	2.205,7	100,0 %	1.761,3	100,0 %	0,0
Aktivierte Eigenleistung	18,7	0,8 %	9,9	0,6 %	0,2
Sonstige betriebliche Erträge	94,5	4,3 %	113,4	6,4 %	–2,1
Materialaufwand	–1.240,1	–56,2 %	–1.035,5	–58,8 %	2,6
Rohergebnis	**1.078,8**	**48,9 %**	**849,1**	**48,2 %**	**0,7**
Personalaufwand	–137,6	–6,2 %	–107,7	–6,1 %	–0,1
Abschreibungen	–18,2	–0,8 %	–11,3	–0,6 %	–0,2
Sonstige betriebliche Aufwendungen	–879,4	–39,9 %	–842,7	–47,8 %	7,9
Betriebliches Ergebnis	**43,6**	**2,0 %**	**–112,6**	**–6,4 %**	**8,4**
Finanzergebnis	**0,2**	**0,0 %**	**–1,9**	**–0,1 %**	**0,1**
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	**43,8**	**2,0 %**	**–114,5**	**–6,5 %**	**8,5**
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	**–8,1**	**–0,4 %**	**0,0**	**0,0 %**	**–0,4**
Jahresüberschuss (Vj: Jahresfehlbetrag)	**35,7**	**1,6 %**	**–114,5**	**–6,5 %**	**8,1**
EBIT-Marge	*2,0 %*		*–6,4 %*		*8,4*

Die Umsatzerlöse stiegen, wie im Vorjahr prognostiziert, aufgrund der Ausweitung des Geschäfts um 444,4 Mio. EUR auf 2.205,7 Mio. EUR. Durch die gestiegene Anzahl von Bestellungen in Höhe von 17,9 % sowie eines größeren durchschnittlichen Warenkorbs (+6,6 %) sind die Umsatzerlöse um 25,2 % gewachsen. Zalando setzt damit seine positive Entwicklung in allen Märkten fort.

Die DACH-Länder bilden im aktuellen Geschäftsjahr weiterhin das Kerngeschäft der ZALANDO SE. Sie erwirtschaften mehr als die Hälfte des Gesamtumsatzes. Gleichzeitig sind die in den übrigen europäischen Ländern erzielten Umsätze signifikant gestiegen und tragen erheblich zum Gesamtwachstum bei.

UMSATZ NACH SEGMENTEN

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2014		01.01.–31.12.2013		VERÄNDERUNG	
DACH*	1.293,7	58,7 %	1.095,0	62,2 %	198,7	18,1 %
Übriges Europa**	912,0	41,3 %	666,3	37,8 %	245,7	36,9 %
Gesamt	**2.205,7**	**100,0 %**	**1.761,3**	**100,0 %**	**444,4**	**25,2 %**

* Die DACH-Länder beinhalten wie im Geschäftsjahr 2013 Deutschland, Österreich und die Schweiz
** Übriges Europa beinhaltet wie im Geschäftsjahr 2013 Niederlande, Frankreich, Italien, Großbritannien, Polen, Belgien, Schweden, Finnland, Dänemark, Spanien, Norwegen und Luxemburg

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

Die sonstigen betrieblichen Erträge resultieren im Wesentlichen aus Erlösen von Marketingleistungen und den Weiterbelastungen an die Tochtergesellschaften.

Die Materialaufwendungen haben sich entsprechend der Ausweitung des Geschäfts um 204,6 Mio. EUR auf 1.240,1 Mio. EUR erhöht. Der Rückgang der Materialaufwandsquote um 2,6 Prozentpunkte auf 56,2 % ist insbesondere auf geringere Preisnachlässe in 2014 aufgrund erheblich besserer Wetterbedingungen zurückzuführen. Insgesamt erzielte die Gesellschaft im Geschäftsjahr 2014 ein Rohergebnis in Höhe von 1.078,8 Mio. EUR (Vorjahr: 849,1 Mio. EUR).

Die Personalaufwendungen haben sich entsprechend des Anstiegs der durchschnittlichen Mitarbeiterzahlen um 29,9 Mio. EUR auf 137,6 Mio. EUR erhöht. Die Personalaufwandsquote liegt mit 6,2 % auf Vorjahresniveau. Die Mitarbeiterzahl zum 31. Dezember 2014 hat sich gegenüber dem Vorjahr um 193 von 2.183 auf 2.376 Mitarbeiter erhöht.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten im Wesentlichen Marketingaufwendungen sowie Fracht- und Logistikkosten. Sie sind korrespondierend zur Entwicklung des Geschäfts von 842,7 Mio. EUR auf 879,4 Mio. EUR gestiegen.

In den Erträgen aus Gewinnabführung in Höhe von 3,1 Mio. EUR (Vorjahr: 0 Mio. EUR) sind insbesondere die Ergebnisse der im Berichtszeitraum vereinnahmten Gewinne der Outlet-Gesellschaften in Berlin und Frankfurt enthalten.

Im Geschäftsjahr 2014 wurde ein Aufwand aus Steuern von Einkommen und Ertrag in Höhe von 8,1 Mio. EUR ausgewiesen.

Der Jahresüberschuss von 35,7 Mio. EUR (Vorjahr: Jahresfehlbetrag –114,5 Mio. EUR) ist insbesondere auf das höhere operative Ergebnis zurückzuführen. Das Ergebnis im Geschäftsjahr 2014 ist mit 15,2 Mio. EUR Transaktionskosten im Zusammenhang mit der Eigenkapitalbeschaffung belastet.

VERMÖGENSLAGE UND FINANZLAGE

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

AKTIVA

IN MIO. EUR	31.12.2014		31.12.2013		VERÄNDERUNG
Anlagevermögen	153,8	8,6 %	129,9	12,3 %	23,9
Umlaufvermögen	1.624,9	91,1 %	921,6	87,3 %	703,3
Rechnungsabgrenzungsposten	5,3	0,3 %	3,8	0,4 %	1,5
Gesamtvermögen	**1.784,0**	**100,0 %**	**1.055,3**	**100,0 %**	**728,7**

PASSIVA

IN MIO. EUR	31.12.2014		31.12.2013		VERÄNDERUNG
Eigenkapital	1.143,3	64,1 %	562,0	53,3 %	581,3
Sonderposten für Zuwendungen der öffentlichen Hand	3,2	0,2 %	1,9	0,2 %	1,3
Rückstellungen	146,7	8,2 %	75,1	7,1 %	71,6
Verbindlichkeiten	488,7	27,4 %	416,2	39,4 %	72,5
Rechnungsabgrenzungsposten	0,1	0,0 %	0,1	0,0 %	0,0
Passive latente Steuern	2,0	0,1 %	0,0	0,0 %	2,0
Gesamtkapital	**1.784,0**	**100,0 %**	**1.055,3**	**100,0 %**	**728,7**

Die Bilanzsumme der ZALANDO SE hat sich aufgrund des weiteren Anstiegs des Geschäftsvolumens um rund 69,1 % erhöht. Das Vermögen der Gesellschaft setzt sich vornehmlich aus kurzfristigen Aktiva, insbesondere Vorräten und flüssigen Mitteln, zusammen. Die Passivseite besteht ausschließlich aus dem Eigenkapital sowie kurzfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen.

Im Geschäftsjahr 2014 wurden insbesondere Investitionen in die immateriellen Vermögensgegenstände in Höhe von 21,8 Mio. EUR und in das Finanzanlagevermögen in Höhe von 16,2 Mio. EUR getätigt. Die Finanzierung der Investitionen erfolgte ausschließlich aus Eigenmitteln.

Das Vorratsvermögen beinhaltet im Geschäftsjahr 2014 ausschließlich Waren für das operative Kerngeschäft der ZALANDO SE.

Die zum 31. Dezember 2014 ausgewiesenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen der ZALANDO SE sind um 68,8 Mio. EUR auf 183,7 Mio. EUR angestiegen.

Die Zunahme der flüssigen Mittel ist hauptsächlich auf Einzahlungen im Rahmen des IPO zurückzuführen.

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

VERKÜRZTE KAPITALFLUSSRECHNUNG

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2014	01.01.–31.12.2013
Mittelabfluss aus laufender Geschäftstätigkeit	**172,8**	**–74,7**
Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit	**–42,0**	**–89,4**
Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit	**510,1**	**200,0**
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelfonds	640,9	35,9
Finanzmittelfonds zu Beginn des Geschäftsjahres	424,6	388,7
Finanzmittelfonds am 31.12. (inkl. Wertpapiere)	**1.065,5**	**424,6**

Der positive Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit resultiert unter Anwendung der so genannten indirekten Methode im Wesentlichen aus dem um zahlungsunwirksame Effekte bereinigten Jahresüberschuss.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit wurde im Geschäftsjahr 2014 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. Investiert wurde hier insbesondere in das neue Logistikzentrum in Mönchengladbach. Weiterhin erfolgten Investitionen in das immaterielle Anlagevermögen, die hauptsächlich Software und Lizenzen betreffen, sowie Investitionen in das Sachanlagevermögen, welche vornehmlich für Betriebs- und Geschäftsausstattungen getätigt wurden.

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit beinhaltet fast ausschließlich Kapitaleinzahlungen aus dem Börsengang im Oktober 2014. Insgesamt sind die Finanzmittelbestände gegenüber dem Vorjahr um 640,9 Mio. EUR auf 1.065,5 Mio. EUR gestiegen. Der Finanzmittelfonds setzt sich aus Bank- und Kassenbestände sowie Festgeldanlagen bei Kreditinstituten und Geldmarktfondsanteilen, die innerhalb von drei Monaten fällig sind, zusammen.

Die Eigenkapitalquote beträgt aufgrund der Kapitalerhöhung im Zuge des IPO rund 64,1 % (Vorjahr: 53,3 %).

Die Rückstellungen und Verbindlichkeiten haben sich entsprechend der Ausweitung des operativen Geschäfts um 144,1 Mio. EUR auf 635,4 Mio. EUR erhöht. Dabei bestehen zum 31. Dezember 2014 insbesondere Rückstellungen für Rücknahmeverpflichtungen, ausstehende Rechnungen für Logistik- und Marketingaufwendungen sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Es bestehen mit verschiedenen Lieferanten sowie mit mehreren Finanzdienstleistern Reverse Factoring-Verträge, nach denen der Factor Forderungen des jeweiligen Lieferanten gegen Zalando kauft. Im Rahmen dieser Verträge waren zum 31. Dezember 2014 Lieferantenforderungen gegen Zalando von insgesamt 90,5 Mio. EUR an den Factor übertragen (Vorjahr: 37,6 Mio. EUR), wobei der Ausweis in der Bilanz weiterhin unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen erfolgt.

04.6.3 RISIKEN UND CHANCEN

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

MEHR INFORMATIONEN
RISIKO- UND CHANCEN-BERICHT S. 86

04.6.4 PROGNOSE

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

Berlin, 26. Februar 2015

David Schneider Robert Gentz Rubin Ritter

05

05 KONZERNABSCHLUSS

→ 05.1	KONZERN-GESAMTERGEBNISRECHNUNG	S.107
→ 05.2	KONZERNBILANZ	S.108
→ 05.3	KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG	S.110
→ 05.4	KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG	S.112
→ 05.5	KONZERNANHANG	S.114
	Informationen zum Unternehmen	S. 114
	Allgemeine Grundsätze	S. 114
	Neue Rechnungslegungsvorschriften	S. 115
	Grundsätze der Konsolidierung	S. 118
	Grundsätze der Bilanzierung und Bewertung	S. 119
	Verwendung von Schätzungen und Annahmen	S. 130
	Erläuterungen zur Konzern-Gesamtergebnisrechnung	S. 131
	Erläuterungen zur Konzernbilanz	S. 136
	Sonstige Angaben	S. 155
→ 05.6	VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER	S.166
→ 05.7	BESTÄTIGUNGSVERMERK	S.167

05.1 KONZERN-GESAMT-ERGEBNISRECHNUNG

MEHR INFORMATIONEN
ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-GESAMT-ERGEBNISRECHNUNG S. 131

IN MIO. EUR	ANHANG	01.01.–31.12.2014	01.01.–31.12.2013
Umsatzerlöse	(1.)	2.214,0	1.762,0
Umsatzkosten	(2.)	–1.255,3	–1.047,0
Bruttoergebnis vom Umsatz		**958,7**	**715,1**
Vertriebskosten	(3.)	–793,8	–733,5
Verwaltungskosten	(4.)	–109,2	–105,1
Sonstige betriebliche Erträge	(5.)	12,2	12,5
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(6.)	–5,8	–2,9
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	**(5.)**	**62,1**	**–113,9**
Zinsertrag		0,2	0,4
Zinsaufwand		–4,6	–2,9
Übriges Finanzergebnis		–0,1	–0,8
Finanzergebnis	**(7.)**	**–4,5**	**–3,3**
Ergebnis vor Steuern (EBT)		**57,6**	**–117,3**
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	(8.)	–10,5	0,7
Periodenergebnis		**47,1**	**–116,6**
davon den Gesellschaftern der Zalando SE zuzurechnendes Ergebnis		47,1	–116,6
Periodenergebnis in % vom Umsatz		2,1 %	–6,6 %
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(9.)	0,21	–0,56
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(9.)	0,20	–0,56

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2014	01.01.–31.12.2013
Periodenergebnis	**47,1**	**–116,6**
Posten, die in Folgeperioden in das Periodenergebnis umgegliedert werden		
Effektiver Teil der Gewinne/Verluste aus Cashflow Hedges nach Steuern	1,2	0,4
Währungsumrechnungsdifferenzen ausländischer Jahresabschlüsse	0,1	–0,1
Sonstiges Ergebnis	**1,3**	0,3
Gesamtergebnis	**48,4**	**–116,3**
davon den Gesellschaftern der Zalando SE zuzurechnendes Ergebnis	48,4	–116,3

MEHR INFORMATIONEN
ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERNBILANZ S. 136

05.2 KONZERNBILANZ

AKTIVA

IN MIO. EUR	ANHANG	31.12.2014	31.12.2013
Langfristige Vermögenswerte			
Immaterielle Vermögenswerte	(11.)	29,0	21,3
Sachanlagen	(12.)	111,0	105,7
Finanzielle Vermögenswerte	(13.)	49,4	48,1
Latente Steueransprüche	(8.), (26.)	0,9	1,0
Nicht finanzielle Vermögenswerte	(13.)	3,7	0,0
		194,0	*176,1*
Kurzfristige Vermögenswerte			
Vorräte	(14.)	348,3	332,5
Geleistete Anzahlungen	(14.)	0,9	0,8
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(15.)	140,1	87,2
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	(16.)	13,6	13,5
Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte	(16.)	37,6	44,5
Liquide Mittel	(17.)	1.051,0	417,2
		1.591,5	*895,7*
Bilanzsumme		**1.785,5**	**1.071,7**

PASSIVA

IN MIO. EUR	ANHANG	31.12.2014	31.12.2013
Eigenkapital			
Gezeichnetes Kapital		244,8	0,1
Kapitalrücklage		1.120,4	833,3
Gewinnrücklage		1,0	–0,3
Bilanzverlust		–239,5	–286,6
	(18.)	*1.126,7*	*546,5*
Langfristige Schulden			
Rückstellungen	(20.)	5,8	4,7
Zuwendungen der öffentlichen Hand	(21.)	3,0	1,4
Finanzverbindlichkeiten	(24.)	17,6	17,0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	(23.)	0,6	2,9
Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	(23.)	1,3	3,1
Latente Steuerschulden	(8.), (26.)	2,6	0,0
		30,9	*29,2*
Kurzfristige Schulden			
Rückstellungen	(20.)	0,5	0,0
Finanzverbindlichkeiten	(24.)	3,2	3,2
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	(22.)	492,1	410,0
Erhaltene Anzahlungen	(22.)	6,7	7,4
Verbindlichkeiten aus Ertragsteuern	(23.)	6,1	0,1
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	(23.)	61,9	34,9
Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	(23.)	57,4	40,4
		627,9	*496,0*
Bilanzsumme		**1.785,5**	**1.071,7**

05.3 KONZERN-EIGENKAPITAL-VERÄNDERUNGSRECHNUNG

KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG 2014

IN MIO. EUR	ANHANG	GEZEICHNETES KAPITAL	KAPITAL-RÜCKLAGE
Stand 01.01.2014		**0,1**	**833,3**
Periodenergebnis		0,0	0,0
Sonstiges Ergebnis		0,0	0,0
Gesamtergebnis		**0,0**	**0,0**
Kapitalerhöhung	(18.)	24,6	500,8
Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln	(18.)	220,1	–220,1
Transaktionskosten abzgl. Steuern	(18.)	0,0	–13,4
Anteilsbasierte Vergütungen	(19.)	0,0	19,8
31.12.2014		**244,8**	**1.120,4**

KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG 2013

IN MIO. EUR	ANHANG	GEZEICHNETES KAPITAL	KAPITAL-RÜCKLAGE
Stand 01.01.2013		**0,1**	**628,6**
Periodenergebnis		0,0	0,0
Sonstiges Ergebnis		0,0	0,0
Gesamtergebnis		**0,0**	**0,0**
Kapitalerhöhung	(18.)	0,0	200,0
Transaktionskosten abzgl. Steuern	(18.)	0,0	–0,7
Anteilsbasierte Vergütungen	(19.)	0,0	5,3
31.12.2013		**0,1**	**833,3**

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

	GEWINNRÜCKLAGEN			
	CASHFLOW HEDGES	WÄHRUNGSUMRECHNUNG	BILANZVERLUST	SUMME
	–0,5	**0,0**	**–170,0**	**458,2**
	0,0	0,0	–116,6	–116,6
	0,4	–0,1	0,0	0,3
	0,4	**–0,1**	**–116,6**	**–116,3**
	0,0	0,0	0,0	200,0
	0,0	0,0	0,0	–0,7
	0,0	0,0	0,0	5,3
	–0,1	**–0,1**	**–286,6**	**546,5**

05.4 KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG

IN MIO. EUR			ANHANG	01.01.–31.12.2014	01.01.–31.12.2013
1.		Periodenergebnis		47,1	–116,6
2.	+	Zahlungsunwirksamer Aufwand aus anteilsbasierten Vergütungen	(19.)	19,8	5,3
3.	+	Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	(11.), (12.)	25,8	14,9
4.	+	Zunahme der Rückstellungen	(20.)	1,0	0,0
5.	–	Sonstige zahlungsunwirksame Erträge		–0,2	–3,3
6.	–	Zunahme der Vorräte	(14.)	–15,8	–101,1
7.	–	Zunahme der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(15.)	–52,9	–21,6
8.	+	Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden	(22.)	94,9	101,5
9.	+	Zunahme der sonstigen Aktiva/Passiva		55,1	40,8
10.	**=**	**Mittelzufluss/Mittelabfluss aus laufender Geschäftstätigkeit**		**174,8**	**–80,2**
11.	–	Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen	(12.)	–29,5	–54,5
12.	–	Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	(11.)	–21,5	–19,3
13.	–	Zunahme der Zahlungsmittel, die einer Verfügungsbeschränkung unterliegen	(13.)	–0,8	–16,4
14.	**=**	**Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit**		**–51,8**	**–90,2**
15.	+	Einzahlungen aus Kapitalerhöhungen der Gesellschafter abzgl. Transaktionskosten	(18.)	510,1	199,3
16.	+	Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten		3,9	9,1
17.	–	Auszahlungen für die Tilgung von Krediten		–3,2	–3,2
18.	**=**	**Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit**		**510,8**	**205,2**
19.	=	Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelbestands		633,8	34,9
20.	+	Verfügbarer Finanzmittelbestand zu Beginn des Geschäftsjahrs		417,2	382,3
21.	**=**	**Verfügbarer Finanzmittelbestand am 31.12.**		**1.051,0**	**417,2**

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

ZAHLUNGSWIRKSAME ZINSEN UND ERTRAGSTEUERN

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2014	01.01.–31.12.2013
Gezahlte Zinsen	–4,9	–2,5
Erhaltene Zinsen	0,1	0,4
Gezahlte Ertragsteuern	–0,2	–0,7
Summe	**–5,0**	**–2,9**

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

FREI VERFÜGBARER CASHFLOW

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2014	01.01.–31.12.2013
Mittelzufluss/Mittelabfluss aus laufender Geschäftstätigkeit	174,8	–80,2
Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen	–29,5	–54,5
Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	–21,5	–19,3
Frei verfügbarer Cashflow	**123,8**	**–154,0**

05.5 KONZERNANHANG

05.5.1 INFORMATIONEN ZUM UNTERNEHMEN

FIRMA, SITZ

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

Mit Beschlüssen vom 15. Mai 2014 und 16. Mai 2014 und der Handelsregistereintragung vom 28. Mai 2014 ist die ZALANDO SE durch Verschmelzung zur Aufnahme der Zalando Plc, London (07535599), auf die Zalando AG, Berlin (HRB 154823 B), entstanden. Die Zalando AG als aufnehmende Gesellschaft wurde als Zalando GmbH am 12. März 2008 in das Handelsregister beim Amtsgericht Berlin-Charlottenburg (HRB 112394 B) eingetragen und nahm am 12. Dezember 2013 die Rechtsform einer Aktiengesellschaft an.

KONZERNSTRATEGIE S. 10

ART DER GESCHÄFTSTÄTIGKEIT

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

Das Sortiment reicht von weltweit bekannten Marken über lokale und Fast-Fashion Brands bis hin zu selbst designten Private Labels – insgesamt arbeitet Zalando mit über 1.500 Markenherstellern zusammen. Erweitert und ergänzt wird das Angebot mit der Zalando-Lounge, die für registrierte Mitglieder Verkaufsaktionen zu stark rabattierten Preisen anbietet. Die 2012 und 2014 eröffneten stationären Outlet-Stores in Berlin und Frankfurt bieten einen zusätzlichen Absatzkanal für Restbestände. Das Mutterunternehmen, die ZALANDO SE, wurde 2008 gegründet und hat seinen Sitz in Berlin. Nach dem Erfolg in Deutschland werden seit 2009 auch europäische Nachbarländer beliefert. Auf Österreich (2009) folgten im Geschäftsjahr 2010 die Niederlande und Frankreich. Im Geschäftsjahr 2011 kamen Italien, Großbritannien und die Schweiz hinzu, während im Geschäftsjahr 2012 Schweden, Belgien, Spanien, Dänemark, Finnland, Polen und Norwegen als Märkte erschlossen wurden. Seit 2013 beliefert Zalando auch Luxemburg.

05.5.2 ALLGEMEINE GRUNDSÄTZE

ANWENDUNG DER IFRS

Der Konzernabschluss der ZALANDO SE für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2014 ist nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellt. Ergänzend werden die Vorschriften des § 315a Abs. 1 HGB berücksichtigt.

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

ALLGEMEINES

Die Aufstellung des Konzernabschlusses erfolgt grundsätzlich auf der Basis einer Bilanzierung der Vermögenswerte und Schulden zu fortgeführten Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten. Ausgenommen sind bestimmte Finanzinstrumente, die zum beizulegenden Zeitwert bewertet

werden. Die Gewinn- und Verlustrechnung innerhalb der Gesamtergebnisrechnung ist nach dem Umsatzkostenverfahren aufgestellt. Die Vermögenswerte und Schulden sind nach Fristigkeit gegliedert.

Das Geschäftsjahr entspricht dem Kalenderjahr. Der Konzernabschluss wird in Euro aufgestellt. Sofern nichts anderes angegeben ist, werden sämtliche Einzelwerte entsprechend kaufmännischer Rundung auf Millionen (Mio. EUR) auf- oder abgerundet. Bei Additionen der dargestellten Einzelwerte können deshalb geringfügige Differenzen zu den ausgewiesenen Summen auftreten.

05.5.3 NEUE RECHNUNGSLEGUNGSVORSCHRIFTEN

AUSWIRKUNGEN NEUER BEZIEHUNGSWEISE GEÄNDERTER IFRS, DIE FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2014 RELEVANT SIND

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

IFRS 10 – KONZERNABSCHLÜSSE

Seit dem 1. Januar 2014 sind die Vorschriften des sogenannten Konsolidierungspakets zu beachten. Dieses beinhaltet die neu in Kraft getretenen IFRS 10, IFRS 11 und IFRS 12 sowie Anpassungen an IAS 27 und IAS 28. IFRS 10 Konzernabschlüsse regelt die Abgrenzung des Konsolidierungskreises und die Art der Einbeziehung von Tochterunternehmen in den Konzernabschluss. In den Konsolidierungskreis sind alle Unternehmen einzubeziehen, die von Zalando direkt oder indirekt beherrscht werden. Aus der Umstellung von IAS 27 auf IFRS 10 ergab sich für Zalando kein Anpassungsbedarf, weil die Mutter-Tochter-Verhältnisse beziehungsweise Beherrschungsverhältnisse ausschließlich auf 100 %-igem Anteilsbesitz basieren. Demzufolge waren weder Unternehmen neu zu konsolidieren noch zu entkonsolidieren.

IFRS 12 – ANGABEN ZU ANTEILEN AN ANDEREN UNTERNEHMEN

IFRS 12 beinhaltet alle Angaben zu Anteilen an anderen Unternehmen und bündelt somit auch alle erforderlichen Anhangangaben zu Tochterunternehmen des Konzerns. Der Umfang der zu veröffentlichenden Informationen wurde dabei teilweise ausgeweitet. Für Zalando ergeben sich allerdings keine weiteren Angabepflichten.

ÄNDERUNGEN AN IAS 32 – SALDIERUNG FINANZIELLER VERMÖGENSWERTE UND FINANZIELLER VERBINDLICHKEITEN

Die Vorschriften in Bezug auf die Saldierung von Finanzinstrumente bleiben durch die Änderungen an IAS 32 nahezu unverändert. Vielmehr stellen die Änderungen die Begriffe gegenwärtiger Zeitpunkt und Gleichzeitigkeit klar. Außerdem wurden die Angabepflichten des IFRS 7 in Bezug auf Finanzinstrumente, die unter Globalaufrechnungsvereinbarungen oder ähnlichen Vereinbarungen stehen, erweitert. Die neuen Vorschriften sind erstmals rückwirkend anzuwenden für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2014 beginnen. Die Änderungen haben weder wesentliche Auswirkungen auf den Umfang der Angabepflichten noch auf die Darstellung der Finanz- und Vermögenslage von Zalando.

Die sonstigen im Geschäftsjahr 2014 erstmalig anzuwendenden Rechnungslegungsnormen haben auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage Zalando keinen Einfluss.

NICHT ANGEWENDETE NEUE BEZIEHUNGSWEISE GEÄNDERTE IFRS

Die nachfolgenden Rechnungslegungsnormen wurden zum Berichtszeitpunkt bereits vom IASB verabschiedet, sind jedoch noch nicht verpflichtend anzuwenden und wurden von Zalando auch noch nicht angewendet.

STANDARD/ INTERPRETATION		BEVORSTEHENDE ÄNDERUNG
Verbesserung der International Financial Reporting Standards 2012		Geringfügige Änderungen zu einer Vielzahl an IFRS (IFRS 2, IFRS 3, IFRS 8, IFRS 13, IAS 16/38, IAS 24).
Verbesserung der International Financial Reporting Standards 2013		Geringfügige Änderungen zu einer Vielzahl an IFRS (IFRS 1, IFRS 3, IFRS 13, IAS 40).
Verbesserung der International Financial Reporting Standards 2014		Geringfügige Änderungen zu einer Vielzahl an IFRS (IFRS 5, IFRS 7, IAS 19, IAS 34).
IFRS 15	Erlöse aus Verträgen mit Kunden	Das Kernprinzip von IFRS 15 für die Erfassung von Umsatzerlösen besteht in der Abbildung der Lieferungen und Leistungen von Gütern oder der Erbringung von Dienstleistungen an den Kunden mit dem Betrag, welcher der Gegenleistung entspricht, die das Unternehmen voraussichtlich erhalten wird. 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.
IFRS 9	Finanz-instrumente	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 Risikovorsorgemodell vor, das nunmehr auch erwartete Verluste für die Berechnung der Risikovorsorge 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.

Die sonstigen nicht angewendeten neuen Rechnungslegungsnormen, die nicht aufgeführt sind, werden auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Zalando keinen Einfluss haben.

IASB DATUM DES INKRAFTTRETENS	ÜBERNAHME DURCH EU	VORAUSSICHTLICHE AUSWIRKUNGEN
01.07.2014, vorzeitige Anwendung auf Einzelbasis zulässig	Ja	Im Wesentlichen ergeben sich aus der Anwendung Ausweitung der Anhangangaben im Bereich der Segmentberichterstattung. Eine vorzeitige Anwendung ist nicht geplant.
01.07.2014, vorzeitige Anwendung auf Einzelbasis zulässig	Ja	Aus der Anwendung werden sich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss ergeben. Eine vorzeitige Anwendung ist nicht geplant.
01.01.2016, vorzeitige Anwendung auf Einzelbasis zulässig	Nein	Aus der Anwendung werden sich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss ergeben. Eine vorzeitige Anwendung ist nicht geplant.
01.01.2017, vorzeitige Anwendung zulässig	Nein	Es wird derzeit geprüft welche Auswirkungen eine Anwendung des IFRS 15 auf den Konzernabschluss haben wird. Es wird voraussichtlich nicht zu einer vorzeitigen Anwendung kommen.
01.01.2018, vorzeitige Anwendung zulässig	Nein	Es wird derzeit geprüft welche Auswirkungen eine Anwendung des IFRS 9 auf den Konzernabschluss haben wird. Es wird voraussichtlich nicht zu einer vorzeitigen Anwendung kommen.

05.5.4 GRUNDSÄTZE DER KONSOLIDIERUNG

KONSOLIDIERUNGSKREIS

Durch die Verschmelzung eines Tochterunternehmens auf die Muttergesellschaft sowie die Liquidation eines Tochterunternehmens wurde die Anzahl der im Konsolidierungskreis eingeschlossenen Tochterunternehmen von 19 (Vorjahr) auf 17 reduziert.

STICHTAG DES KONZERNABSCHLUSSES

Der vorliegende Konzernabschluss umfasst das Geschäftsjahr 2014 auf Basis der Berichtsperiode vom 1. Januar bis 31. Dezember 2014. Die einbezogenen Unternehmen haben – abgesehen von gründungsbedingten Rumpfgeschäftsjahren – ebenfalls ein dem Kalenderjahr entsprechendes Geschäftsjahr.

RECHNUNGSLEGUNGSMETHODEN

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

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

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

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

WÄHRUNGSUMRECHNUNG

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

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

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

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

Nicht monetäre Posten in Fremdwährung werden mit historischen Kursen umgerechnet.

UMRECHNUNGSKURSE

	ISO CODE	STICHTAGSKURS		JAHRESDURCHSCHNITTSKURS	
		31.12.2014	31.12.2013	2014	2013
Britische Pfund	GBP	0,7789	0,8337	0,8061	0,8493
Dänische Kronen	DKK	7,4453	7,4593	7,4548	7,4579
Norwegische Kronen	NOK	9,0420	8,3630	8,3544	7,8067
Polnische Zloty	PLN	4,2732	4,1543	4,1843	4,1975
Schwedische Kronen	SEK	9,3930	8,8591	9,0985	8,6515
Schweizer Franken	CHF	1,2024	1,2276	1,2146	1,2311
US-Dollar	USD	1,2141	1,3791	1,3285	1,3281

05.5.5 GRUNDSÄTZE DER BILANZIERUNG UND BEWERTUNG

IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Im Folgenden ist zwischen immateriellen Vermögenswerten mit begrenzter und solchen mit unbegrenzter Nutzungsdauer zu differenzieren.

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

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

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

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. Sie erfolgt über den Zeitraum, über den ein künftiger Nutzen zu erwarten ist. Forschungskosten werden als Aufwand in der Periode ihrer Entstehung verbucht.

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

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

SACHANLAGEN

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

NUTZUNGSDAUERN VON SACHANLAGEN

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

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

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

WERTMINDERUNG VON NICHT FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTEN

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

KLASSIFIZIERUNG IN KURZFRISTIG UND LANGFRISTIG

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

Ein Vermögenswert ist als kurzfristig einzustufen, wenn:

- die Realisierung des Vermögenswertes innerhalb des normalen Geschäftszyklus erwartet wird oder der Vermögenswert zum Verkauf oder Verbrauch innerhalb dieses Zeitraums gehalten wird,

- die Realisierung des Vermögenswertes 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 Vermögenswertes zur Erfüllung einer Verpflichtung sind für einen Zeittraum von mindestens zwölf Monaten eingeschränkt.

Alle anderen Vermögenswerte werden als langfristig eingestuft.

Eine Schuld ist als kurzfristig einzustufen, wenn:

- die Erfüllung der Schuld innerhalb des normalen Geschäftszyklus erwartet wird,

- die Erfüllung der Schuld innerhalb von zwölf Monaten nach dem Abschlussstichtag erwartet wird oder

- das Unternehmen kein uneingeschränktes Recht zur Verschiebung der Erfüllung der Schuld um mindestens zwölf Monate nach dem Abschlussstichtag hat.

Alle anderen Schulden werden als langfristig eingestuft.

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

LEASINGVERHÄLTNISSE – KONZERN ALS LEASINGNEHMER

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

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

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

ERTRAGSTEUERN

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

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

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

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

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

- aus dem erstmaligen Ansatz eines Geschäfts- oder Firmenwerts oder eines Vermögenswerts oder einer Schuld aus einem Geschäftsvorfall, der kein Unternehmenszusammenschluss ist und der zum Zeitpunkt des Geschäftsvorfalls weder das handelsrechtliche Periodenergebnis noch das zu versteuernde Ergebnis beeinflusst,

- aus dem Ansatz eines Vermögenswertes oder einer Schuld aus einem Geschäftsvorfall, der kein Unternehmenszusammenschluss ist und der zum Zeitpunkt des Geschäftsvorfalls weder das Periodenergebnis nach IFRS noch das zu versteuernde Ergebnis beeinflusst,

- im Zusammenhang mit Beteiligungen an Tochterunternehmen, wenn Zalando den zeitlichen Verlauf der Umkehrung der temporären Differenzen steuern kann und es wahrscheinlich ist, dass sich die temporären Unterschiede in absehbarer Zeit nicht umkehren werden.

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

- die aus dem erstmaligen Ansatz eines Vermögenswerts oder einer Schuld aus einem Geschäftsvorfall entstehen, der kein Unternehmenszusammenschluss ist und der zum Zeitpunkt des Geschäftsvorfalls weder das Periodenergebnis nach IFRS noch das zu versteuernde Ergebnis beeinflusst,

- die im Zusammenhang mit Beteiligungen an Tochterunternehmen stehen, wenn es wahrscheinlich ist, dass sich die temporären Unterschiede in absehbarer Zeit nicht umkehren werden oder kein ausreichendes zu versteuerndes Ergebnis zur Verfügung stehen wird, gegen das die temporären Differenzen aufgerechnet werden können.

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

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

VORRÄTE

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

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

FINANZINSTRUMENTE

ALLGEMEINES

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

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

Der beizulegende Zeitwert eines Finanzinstruments ist der Betrag, der in einem geordneten Geschäftsvorfall zwischen Marktteilnehmern am Bewertungsstichtag für den Verkauf eines Vermögenswertes 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 Vermögenswertes 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 (Agio), die mittels der Effektivzinsmethode über die Laufzeit des finanziellen Vermögenswertes oder der finanziellen Verbindlichkeit verteilt wird.

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

FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

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

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

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

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

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

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

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

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

FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

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

Finanzielle Verbindlichkeiten fallen in eine der beiden folgenden Kategorien:

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

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

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

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE UND BILANZIERUNG VON SICHERUNGSBEZIEHUNGEN

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

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

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

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

Im Rahmen 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 Änderung des beizulegenden Zeitwerts der Derivate sowie die Marktwertänderung des Grundgeschäfts, die auf dem abgesicherten Risiko basiert, 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 Britschen Pfund sowie Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Schweizer Franken, Norwegischen Kronen, Polnische Zloty und Schwedische Kronen aufgrund von Marktwertänderungen zu reduzieren.

ABSICHERUNG VON CASHFLOWS (CASHFLOW HEDGES)

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

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

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

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

BEMESSUNG DES BEIZULEGENDEN ZEITWERTES

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

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

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

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

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

RÜCKSTELLUNGEN

ALLGEMEINES

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

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

RÜCKBAUVERPFLICHTUNGEN

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

ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGEN

ALLGEMEINES

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

Für die an Führungskräfte gewährten anteilsbasierten Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente erfasst Zalando einen Aufwand in Höhe des beizulegenden Zeitwerts der 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.

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

TRANSAKTIONEN MIT AUSGLEICH DURCH EIGENKAPITALINSTRUMENTE

Die Erfassung von aus der Gewährung der Eigenkapitalinstrumente resultierenden Aufwendungen und die korrespondierende Erhöhung der Kapitalrücklage im Eigenkapital erfolgt über den Erdienungszeitraum. Die an jedem Bilanzstichtag bis zum Zeitpunkt der ersten Ausübungsmöglichkeit ausgewiesenen kumulierten Aufwendungen aus der Gewährung der Eigenkapitalinstrumente reflektieren den bereits abgelaufenen Teil des Erdienungszeitraums sowie die Anzahl der Eigenkapitalinstrumente, die nach bestmöglicher Schätzung des Konzerns mit

Ablauf des Erdienungszeitraums tatsächlich ausübbar werden. Der im Periodenergebnis erfasste Ertrag oder Aufwand entspricht der Veränderung der kumulierten Aufwendungen im Berichtszeitraum.

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

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

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

TRANSAKTIONEN MIT BARAUSGLEICH

Der gesamte Aufwand aus anteilsbasierten Vergütungen mit Barausgleich wird zunächst mit dem beizulegenden Zeitwert zum Zeitpunkt ihrer Gewährung bewertet. Der Aufwand ist über den Zeitraum bis zum Tag der ersten Ausübungsmöglichkeit erfolgswirksam unter Erfassung einer korrespondierenden Schuld zu verteilen. Die Schuld wird zu jedem Bilanzstichtag und am Erfüllungstag neu bemessen. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts werden erfolgswirksam erfasst (zu Einzelheiten siehe Angabe Punkt 05.5.8 (19.)).

MEHR INFORMATIONEN
ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGEN S. 141

ANDERE LANGFRISTIG FÄLLIGE LEISTUNGEN AN ARBEITNEHMER

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

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

UMSATZREALISIERUNG

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

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

- Bei der Veräußerung von Handelswaren an Kunden hat Zalando seine Leistung grundsätzlich erbracht, wenn die wesentlichen mit dem Eigentum an den Waren verbundenen Chancen und Risiken und die Verfügungsmacht auf den Kunden übergegangen sind. Das ist regelmäßig bei Auslieferung der Waren der Fall.

- Sofern bei Produktverkäufen Rückgaberechte vereinbart sind, wird der Umsatz nur dann realisiert, wenn ausreichende Erfahrungswerte zur Wahrscheinlichkeit der Ausübung dieser Rechte vorliegen. Auf Basis dieser Erfahrungswerte werden die voraussichtlichen Rückgaben betragsmäßig geschätzt und umsatzmindernd behandelt.

ERWARTETE RETOUREN

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

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

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

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

ZUWENDUNGEN DER ÖFFENTLICHEN HAND

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

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

05.5.6 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 dazugehörende 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:

- Bestimmung von Wertberichtigungen auf Handelswaren und Forderungen; siehe Ausführungen unter Punkt 05.5.8 (14.) und 05.5.8 (15.),
- Bestimmung von Retourenquoten,
- Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts finanzieller Verbindlichkeiten und anteilsbasierter Vergütungen; siehe Ausführungen unter Punkt 05.5.9. Sonstige Angaben Risiken aus Finanzinstrumenten und Finanzrisikomanagement sowie Punkt 05.5.8 (19.),
- Bestimmung der Werthaltigkeit von aktiven Steuerlatenzen auf Verlustvorträge; siehe Ausführungen unter Punkt 05.5.7 (8.) und 05.5.8 (26.),

MEHR INFORMATIONEN
ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGEN S. 141

Sämtliche Annahmen und Schätzungen basieren auf den Verhältnissen und Einschätzungen am Bilanzstichtag 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.

05.5.7 ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-GESAMTERGEBNISRECHNUNG

MEHR INFORMATIONEN
KONZERN-GESAMT-ERGEBNISRECHNUNG S. 107

(1.) UMSATZERLÖSE

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2014	01.01.–31.12.2013
Erträge aus dem Verkauf von Handelswaren	2.190,7	1.742,5
Erträge aus übrigen Dienstleistungen	23,3	19,5
Summe	**2.214,0**	**1.762,0**

Zalando konnte die Umsatzerlöse in allen Märkten deutlich steigern. Die Umsatzerlöse sind um 25,7 % gestiegen. Das ist im Wesentlichen auf das gestiegene Bestellvolumen zurückzuführen.

(2.) UMSATZKOSTEN

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2014	01.01.–31.12.2013
Sachkosten	1.212,7	1.002,6
Personalkosten	42,6	44,4
Summe	**1.255,3**	**1.047,0**

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

Der Materialaufwand im Konzern beträgt insgesamt 1.126,5 Mio. EUR (Vorjahr: 979,9 Mio. EUR).

Zalando erzielte im Geschäftsjahr 2014 ein Bruttoergebnis vom Umsatz in Höhe von 958,7 Mio. EUR (Vorjahr: 715,1 Mio. EUR).

(3.) VERTRIEBSKOSTEN

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2014	01.01.–31.12.2013
Sachkosten	658,7	628,6
Personalkosten	135,1	104,9
Summe	**793,8**	**733,5**

Aufgrund des starken Umsatzwachstums sind die Vertriebskosten in 2014 um 60,3 Mio. EUR auf 793,8 Mio. EUR gestiegen. Sie beinhalten Marketingkosten in Höhe von 295,6 Mio. EUR (Vorjahr: 309,5 Mio. EUR) sowie Fulfillmentkosten in Höhe von 498,2 Mio. EUR (Vorjahr: 424,0 Mio. EUR).

(4.) VERWALTUNGSKOSTEN

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2014	01.01.–31.12.2013
Sachkosten	38,4	38,1
Personalkosten	70,8	67,0
Summe	**109,2**	**105,1**

Die Sachkosten beinhalten überwiegend Bürokosten, Abschreibungen sowie Aufwendungen für Rechtsberatung und andere Beratungsleistungen.

(5.) SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE

Die sonstigen betrieblichen Erträge in Höhe von 12,2 Mio. EUR (Vorjahr: 12,5 Mio. EUR) betreffen im Wesentlichen Erträge aus dem Anzeigengeschäft und aus Werbekostenzuschüssen sowie Erträge aus der Vermietung von Büroflächen, Gutschriften aus dem Partnerprogramm und sonstige Sachbezüge.

(6.) SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen in Höhe von 5,8 Mio. EUR (Vorjahr: 2,9 Mio. EUR) resultieren insbesondere aus periodenfremden Aufwendungen sowie Aufwendungen aus Versandkosten des Partnerprogramms.

(7.) FINANZERGEBNIS

Die Zinsaufwendungen in Höhe von 4,6 Mio. EUR (Vorjahr: 2,9 Mio. EUR) betreffen im Wesentlichen die Kreditaufnahme, Zinsswaps und Gebühren aus Reverse-Factoring-Vereinbarungen.

Die Zinserträge in Höhe von 0,2 Mio. EUR (Vorjahr: 0,4 Mio. EUR) resultieren hauptsächlich aus der Guthabenverzinsung von Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten. Der Rückgang ist auf die Reduzierung des Zinsniveaus auf dem Geldmarkt zurückzuführen.

Das übrige Finanzergebnis in Höhe von –0,1 Mio. EUR (Vorjahr: –0,8 Mio. EUR) betrifft Aufwendungen und Erträge aus Kursdifferenzen.

(8.) ERTRAGSTEUERN

Als Ertragsteuern sind die in den einzelnen Ländern gezahlten oder geschuldeten Steuern vom Einkommen und vom Ertrag erfasst. Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag setzen sich dabei aus Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer, Solidaritätszuschlag und den entsprechenden ausländischen Einkommen- und Ertragsteuern zusammen. Der Körperschaftsteuersatz in Deutschland für den Veranlagungszeitraum 2014 betrug wie im Vorjahr 15 %. Der maßgebliche Gewerbesteuersatz hat sich aufgrund von geänderten gewerbesteuerlichen Zerlegungsbeträgen auf 13,3 % reduziert (Vorjahr: 14,35 %). Unter Berücksichtigung des Solidaritätszuschlages ergibt sich ein Konzernsteuersatz von 29,125 % (Vorjahr: 30,175 %).

ERTRAGSTEUERAUFWAND

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2014	01.01.–31.12.2013
Latente Steuern	–2,4	1,0
Laufende Steuern im Inland	–8,0	–0,2
Laufende Steuern im Ausland	–0,1	–0,1
Summe	**–10,5**	**0,7**

Zalando hat das Geschäftsjahr 2014 profitabel abgeschlossen. Das Management erwartet, auch in den nächsten Jahren ein positives Ergebnis zu erzielen. Ungeachtet des im abgelaufenen Geschäftsjahr 2014 erwirtschafteten Gewinns und der positiven Ertragsaussichten in der Zukunft hat Zalando in der Vergangenheit signifikante Verluste erwirtschaftet, die als Verlustvorträge geeignet sind, die Steuerlast im abgelaufenen Geschäftsjahr und in zukünftigen Geschäftsjahren zu mindern. Vor diesem Hintergrund hat Zalando die Aktivierung von aktiven latenten Steuern auf Verlustvorträge hinterfragt. Aufgrund der in der Vergangenheit erzielten Verluste gelten nach IAS 12 jedoch sehr restriktive Anforderungen für die Bilanzierung eines latenten Steueranspruchs auf Verlustvorträge. Es wird daher von einer Aktivierung abgesehen.

Ungeachtet dessen hat Zalando im Berichtsjahr 2014 latente Steueransprüche auf Verlustvorträge bei dem Tochterunternehmen zLabels GmbH in Höhe von 0,9 Mio. EUR (Vorjahr: 1,0 Mio. EUR) aktiviert. Die Aktivierung basiert auf dem in der Berichtsperiode erwirtschafteten Überschuss und den erwarteten steuerlichen Ergebnissen im Planungszeitraum.

Der Betrag der körperschaftsteuerlichen bzw. gewerbesteuerlichen Verlustvorträge, für die keine latenten Steueransprüche aktiviert wurden, beläuft sich zum Ende des Berichtsjahres auf 235 Mio. EUR bzw. 232 Mio. EUR (Vorjahr: 274 Mio. EUR bzw. 277 Mio. EUR). Diese steuerlichen Verluste können zeitlich unbegrenzt mit den künftigen zu versteuernden Ergebnissen verrechnet werden.

Durch die Nutzung bislang nicht aktivierter Verlustvorträge ist der laufende Steueraufwand der Berichtsperiode 2014 um 9,4 Mio. EUR gemindert (Vorjahr: 0,2 Mio. EUR).

Laufende Steueraufwendungen in Höhe von 1,8 Mio. EUR wurden direkt mit dem Eigenkapital verrechnet (Vorperiode: 0,0 Mio. EUR).

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

ÜBERLEITUNG STEUERAUFWAND

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2014	01.01.–31.12.2013
Ergebnis vor Steuern	57,6	–117,3
Ertragssteuersatz Konzern	29,125 %	30,175 %
Erwarteter Steueraufwand (–)/Steuerertrag (+)	–16,8	35,4
Steueranteil für		
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	–6,4	–0,4
Effekte aus Verlustvorträgen	12,9	1,0
Nichtansatz von aktiven latenten Steuern	0,0	–34,1
Steuersatzabweichungen	0,0	–1,3
Sonstiges	–0,2	0,1
Ertragssteueraufwand laut Gewinn- und Verlustrechnung	**–10,5**	**0,7**
Effektiver Steuersatz	*18,2 %*	*0,6 %*

(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.

ERGEBNIS JE AKTIE (EPS) UNVERWÄSSERT

	01.01.–31.12.2014	01.01.–31.12.2013
Periodenergebnis (in Mio. EUR)	47,1	–116,6
Unverwässerte gewichtete durchschnittliche Aktienanzahl (in Mio. Stück)	226,5	207,7
Gesamt in EUR	**0,21**	**–0,56**

Die in den Nenner einfließende durchschnittliche Aktienanzahl wurde entsprechend den Vorgaben von IAS 33 rückwirkend korrigiert. Das unverwässerte Ergebnis je Aktie hat sich entsprechend der Verbesserung des Periodenergebnisses von –0,56 EUR auf 0,21 EUR entwickelt.

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

	01.01.–31.12.2014	01.01.–31.12.2013
Periodenergebnis (in Mio. EUR)	47,1	–116,6
Verwässerte gewichtete durchschnittliche Aktienanzahl (in Mio. Stück)	230,4	207,7
Gesamt in EUR	**0,20**	**–0,56**

Bei der Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie wurden im Geschäftsjahr 2014 zusätzlich Mitarbeiteroptionen und Verträge, die in Stammaktien oder in bar erfüllt werden können, beachtet. In die Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie sind solche anteilsbasierten Vergütungen mit Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten jedoch nicht eingeflossen, die eine zum Bilanzstichtag noch nicht erreichte Erfolgsbedingung enthalten. Die unter dem SOP 2014 gewährten Optionen wurden daher bei der Berechnung des verwässerten Ergebnisses nicht berücksichtigt.

Das verwässerte Ergebnis je Aktie des Geschäftsjahrs 2013 entspricht dem unverwässerten Ergebnis je Aktie, weil potenzielle Stammaktien nur dann als verwässernd im Sinne von IAS 33 zu beachten sind, wenn ihre Umwandlung den Periodenverlust je Aktie erhöhen würde.

(10.) PERSONALAUFWAND

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2014	01.01.–31.12.2013
Löhne und Gehälter	209,2	181,7
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	39,3	34,6
davon für Altersversorgung	0,1	0,1
Summe	**248,5**	**216,3**

Im Geschäftsjahr 2014 waren im Konzern durchschnittlich 7.496 angestellte Mitarbeiter (Vorjahr: 6.632) beschäftigt. Die Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung sind um 2,9 Mio EUR auf 17,9 Mio. EUR (Vorjahr: 15,0 Mio. EUR) gestiegen.

MEHR INFORMATIONEN
KONZERNBILANZ S. 108

05.5.8 ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERNBILANZ

(11.) IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Die immateriellen Vermögenswerte haben sich wie folgt entwickelt:

ANLAGENSPIEGEL IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE 2014

IN MIO. EUR	AKTIVIERTE ENTWICKLUNGS-KOSTEN	GEWERBLICHE SCHUTZRECHTE, ÄHNLICHE RECHTE UND WERTE SOWIE LIZENZEN	GELEISTETE ANZAHLUNGEN	SUMME
Anschaffungs- und Herstellungskosten				
Stand 01.01.2014	**17,5**	**14,5**	**1,4**	**33,4**
Zugänge	16,9	2,6	2,4	21,9
Umbuchungen	0,0	1,2	–1,2	0,0
Stand 31.12.2014	**34,4**	**18,3**	**2,6**	**55,3**
Abschreibungen				
Stand 01.01.2014	**5,6**	**6,6**	**0,0**	**12,2**
Zugänge	9,1	5,0	0,0	14,1
Stand 31.12.2014	**14,7**	**11,6**	**0,0**	**26,3**
Buchwerte				
Stand 31.12.2013	**11,9**	**8,0**	**1,4**	**21,3**
Stand 31.12.2014	**19,7**	**6,7**	**2,6**	**29,0**

ANLAGENSPIEGEL IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE 2013

IN MIO. EUR	AKTIVIERTE ENTWICKLUNGSKOS-TEN	GEWERBLICHE SCHUTZRECHTE, ÄHNLICHE RECHTE UND WERTE SOWIE LIZENZEN	GELEISTETE ANZAHLUNGEN	SUMME
Anschaffungs- und Herstellungskosten				
Stand 01.01.2013	**5,5**	**7,8**	**0,8**	**14,1**
Zugänge	11,2	6,7	1,4	19,3
Umbuchungen	0,8	0,0	–0,8	0,0
Stand 31.12.2013	**17,5**	**14,5**	**1,4**	**33,4**
Abschreibungen				
Stand 01.01.2013	**1,7**	**2,6**	**0,0**	**4,3**
Zugänge	3,9	4,0	0,0	7,9
Stand 31.12.2013	**5,6**	**6,6**	**0,0**	**12,2**
Buchwerte				
Stand 31.12.2012	**3,8**	**5,3**	**0,8**	**9,9**
Stand 31.12.2013	**11,9**	**8,0**	**1,4**	**21,3**

Die Zugänge entfallen mit 18,8 Mio. EUR (Vorjahr: 11,2 Mio. EUR) auf aktivierte Entwicklungskosten, wovon 1,9 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR) in den geleisteten Anzahlungen enthalten sind. Es handelt sich dabei ausschließlich um Herstellungskosten für selbst erstellte Software.

Forschungskosten sind in unwesentlicher Höhe angefallen und wurden unmittelbar erfolgswirksam erfasst.

Immaterielle Vermögenswerte mit unbegrenzter Nutzungsdauer liegen mit Ausnahme der angesetzten Markenrechte und Domains von 0,7 Mio. EUR (Vorjahr: 0,7 Mio. EUR) nicht vor. Diesen Vermögenswerten wurde eine unbegrenzte Nutzungsdauer zugewiesen, da keine rechtlichen, regulatorischen, vertraglichen, wettbewerbsbedingten, wirtschaftlichen oder andere Faktoren vorliegen, welche die Nutzungsdauer beschränken würden.

In der Berichtsperiode wurden planmäßige Abschreibungen in Höhe von 14,1 Mio. EUR (Vorjahr: 7,9 Mio. EUR) vorgenommen. Davon sind 2,1 Mio. EUR (Vorjahr: 1,2 Mio. EUR) in den Umsatzkosten, 6,7 Mio. EUR (Vorjahr: 3,6 Mio. EUR) in den Vertriebskosten und 5,3 Mio. EUR (Vorjahr: 3,1 Mio. EUR) in den Verwaltungskosten erfasst.

(12.) SACHANLAGEN

Die Sachanlagen haben sich wie folgt entwickelt:

ANLAGENSPIEGEL SACHANLAGEN 2014

IN MIO. EUR	TECHNISCHE ANLAGEN UND MASCHINEN	ANDERE ANLAGEN, BETRIEBS- UND GESCHÄFTS-AUSSTATTUNG	GELEISTETE ANZAHLUNGEN	SUMME
Anschaffungs- und Herstellungskosten				
Stand 01.01.2014	**22,8**	**47,3**	**46,5**	**116,6**
Zugänge	7,2	8,9	1,4	17,5
Abgänge	–0,2	0,0	0,0	–0,2
Umbuchungen	45,5	1,3	–46,8	0,0
Stand 31.12.2014	**75,3**	**57,5**	**1,1**	**133,9**
Abschreibungen				
Stand 01.01.2014	**1,5**	**9,4**	**0,0**	**10,9**
Zugänge	5,9	6,1	0,0	12,0
Abgänge	0,0	0,0	0,0	0,0
Stand 31.12.2014	**7,4**	**15,5**	**0,0**	**22,9**
Buchwerte				
Stand 31.12.2013	**21,3**	**37,9**	**46,5**	**105,7**
Stand 31.12.2014	**67,9**	**42,0**	**1,1**	**111,0**

ANLAGENSPIEGEL SACHANLAGEN 2013

IN MIO. EUR	TECHNISCHE ANLAGEN UND MASCHINEN	ANDERE ANLAGEN, BETRIEBS- UND GESCHÄFTS-AUSSTATTUNG	GELEISTETE ANZAHLUNGEN	SUMME
Anschaffungs- und Herstellungskosten				
Stand 01.01.2013	**1,6**	**28,2**	**17,6**	**47,3**
Zugänge	5,8	17,5	46,5	69,8
Abgänge	0,0	–0,4	–0,1	–0,5
Umbuchungen	15,5	2,0	–17,5	0,0
Stand 31.12.2013	**22,8**	**47,3**	**46,5**	**116,6**
Abschreibungen				
Stand 01.01.2013	**0,1**	**3,9**	**0,0**	**4,0**
Zugänge	1,4	5,6	0,0	7,0
Abgänge	0,0	–0,1	0,0	–0,1
Stand 31.12.2013	**1,5**	**9,4**	**0,0**	**10,9**
Buchwerte				
Stand 31.12.2012	**1,4**	**24,3**	**17,6**	**43,3**
Stand 31.12.2013	**21,3**	**37,9**	**46,5**	**105,7**

Die Zugänge betreffen überwiegend die Betriebs- und Geschäftsausstattung sowie Investitionen in den Ausbau der Logistikstandorte Erfurt und Mönchengladbach.

Die planmäßigen Abschreibungen der Sachanlagen von 12,0 Mio. EUR (Vorjahr: 7,0 Mio. EUR) sind in Höhe von 1,7 Mio. EUR (Vorjahr: 1,6 Mio. EUR) in den Umsatzkosten, in Höhe von 8,6 Mio. EUR (Vorjahr: 4,2 Mio. EUR) in den Vertriebskosten und in Höhe von 1,7 Mio. EUR (Vorjahr: 1,2 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 48,3 Mio. EUR (Vorjahr: 47,4 Mio. EUR), die einer Verfügungsbeschränkung unterliegen.

Die langfristigen nicht finanziellen Vermögenswerte resultieren überwiegend aus der periodischen Abgrenzung von Aufwendungen für bereits geleistete Zahlungen.

(14.) 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 348,3 Mio. EUR (Vorjahr: 332,5 Mio. EUR) ausgewiesen.

Auf Vorräte und den aus dem Herausgabeanspruch zu retournierenden Waren sind Wertminderungen in Höhe von 57,4 Mio. EUR (Vorjahr: 58,2 Mio. EUR) gebildet. Die Aufwendungen für Wertminderungen auf Vorräte betrugen im Berichtsjahr 63,4 Mio. EUR (Vorjahr: 58,2 Mio. EUR).

Der im Vergleich zum Umsatz geringere Anstieg der Vorräte um 15,8 Mio. EUR auf 348,3 Mio. EUR ist auf ein verbessertes Working Capital-Management zurückzuführen.

Die geleisteten Anzahlungen betreffen bestellte Waren.

(15.) 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:

WERTMINDERUNGEN

IN MIO. EUR	2014	2013
Kumulierte Wertminderungen zum 01.01.	**52,1**	**34,5**
Aufwand pauschalierter Einzelwertberichtigung	11,2	17,6
Kumulierte Wertminderungen zum 31.12.	**63,3**	**52,1**

Die Zuführungen zur Wertminderungen betrugen im Berichtsjahr 23,2 Mio. EUR. Von den zum 31. Dezember des Vorjahres bestehenden Wertminderungen wurden 10,7 Mio. EUR in Anspruch genommen und 1,3 Mio. EUR aufgelöst. Im Vorjahr bestanden Veränderungen in der gleichen Größenordnung.

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.

Die Abschreibungen aufgrund uneinbringlicher Forderungen belaufen sich im Berichtsjahr auf 0,6 Mio. EUR (Vorjahr: 4,5 Mio. EUR).

(16.) KURZFRISTIGE SONSTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE UND SONSTIGE NICHT FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Die kurzfristigen sonstigen finanziellen Vermögenswerte in Höhe von 13,6 Mio. EUR (Vorjahr: 13,5 Mio. EUR) bestehen im Wesentlichen aus debitorischen Kreditoren in Höhe von 3,5 Mio. EUR (Vorjahr: 4,9 Mio. EUR) und Forderungen aus Personalkostenzuschüssen 4,3 Mio. EUR (Vorjahr: 4,7 Mio. EUR).

Die kurzfristigen sonstigen nicht finanziellen Vermögenswerte in Höhe von 37,6 Mio. EUR (Vorjahr: 44,5 Mio. EUR) beinhalten überwiegend den Herausgabeanspruch aus erwarteten Retouren in Höhe von 24,6 Mio. EUR (Vorjahr: 18,7 Mio. EUR), Forderungen aus Umsatzsteuer in Höhe von 5,5 Mio. EUR (Vorjahr: 16,4 Mio. EUR) sowie Abgrenzungsposten mit 4,8 Mio. EUR (Vorjahr: 6,2 Mio. EUR).

(17.) ZAHLUNGSMITTEL UND ZAHLUNGSMITTELÄQUIVALENTE

Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente in Höhe von 1.051,0 Mio. EUR (Vorjahr: 417,2 Mio. EUR) umfassen Bank- und Kassenbestände sowie Festgeldanlagen bei Kreditinstituten und Geldmarktfonds, die innerhalb von drei Monaten fällig sind.

(18.) EIGENKAPITAL

Das Gezeichnete Kapital der Muttergesellschaft wurde im Mai 2014 im Rahmen einer Barkapitalerhöhung um insgesamt 0,1 Mio. EUR auf 0,2 Mio. EUR erhöht und ist voll eingezahlt. Alle Gesellschafter haben im Umfang ihrer Beteiligung an der Erhöhung teilgenommen.

Mit Beschluss der außerordentlichen Hauptversammlung der Gesellschaft vom 11. Juli 2014 wurde das Grundkapital von 0,2 Mio. EUR um 220,1 Mio. EUR auf 220,3 Mio. EUR durch Umwandlung der Kapitalrücklage der Gesellschaft in Gezeichnetes Kapital erhöht. Zusätzlich wurde die Umwandlung der Namensaktien der Gesellschaft in auf den Inhaber lautende Stammaktien ohne Nennbetrag unter Beibehaltung der aktuellen Stückelung beschlossen.

Daneben wurden im Rahmen des Börsengangs 24,5 Mio. EUR neue Aktien mit einem rechnerischen Nennwert von 1,00 EUR ausgegeben. Zusammen mit der Barkapitalerhöhung von 0,1 Mio. EUR ergeben sich für das Geschäftsjahr 2014 Kapitalerhöhungen von 24,6 Mio. EUR.

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

GENEHMIGTES UND BEDINGTES KAPITAL

	BETRAG IN MIO. EUR	ANZAHL DER STÜCK-AKTIEN	ZWECK
Genehmigtes Kapital 2013	5,4	5.359.420	Bedienung von Bezugsrechten aus den COPs und dem SOP 2011 bis 28.10.2018*
Genehmigtes Kapital 2014	**47,3**	**47.264.457**	**Kapitalerhöhung gegen Bar- oder Sacheinlagen bis 10.07.2019**
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***

* Die Erläuterung zu den einzelnen Programmen erfolgt im unter Punkt 05.5.8 (19.)

Für die Ausnutzung des Genehmigten Kapitals 2013 und des Genehmigten Kapitals 2014 ist die Zustimmung des Aufsichtsrats erforderlich. Bezugsrechte aus dem Bedingten Kapital 2013 wurden in 2014 nicht ausgeübt.

Mit der Eintragung der oben genannten Umwandlung sowie der Neuausgabe von Aktien beläuft sich das Gezeichnete Kapital zum 31. Dezember 2014 auf 244,8 Mio. EUR auf den Inhaber lautende Stammaktien ohne Nennbetrag (Stückaktien).

Jede Aktie repräsentiert einen anteiligen Betrag des Gezeichneten Kapitals von 1,00 EUR. Jede Aktie berechtigt zu einer Stimme in der Hauptversammlung der Gesellschaft. Es bestehen keine Stimmrechtsbeschränkungen. Die Aktien sind für Geschäftsjahre ab dem 1. Januar 2014 vollständig dividendenberechtigt.

Die Kapitalrücklage beträgt 1.120,4 Mio. EUR (Vorjahr: 833,3 Mio. EUR). Bis zum 31. Dezember 2014 erfolgten Beitragszuführungen aus anteilsbasierten Vergütungen nach IFRS 2 in Höhe von 19,8 Mio. EUR (Vorjahr: 5,3 Mio. EUR) sowie eine Umwandlung von Kapitalrücklagen in Gezeichnetes Kapital in Höhe von 220,1 Mio. EUR. In den anteilsbasierten Vergütungen sind die im Rahmen des Mitarbeiterprogramms gewährten Gratis- und vergünstigten Aktien in Höhe von 1,0 Mio. EUR enthalten. Aus der IPO-Kapitalerhöhung wurden 500,8 Mio. EUR in die Kapitalrücklage eingestellt.

Die im Zusammenhang mit der Erstnotierung entstandenen Transaktionskosten der Eigenkapitalbeschaffung in Höhe von 15,2 Mio. EUR wurden, gemindert um den damit verbundenen Ertragsteuervorteil in Höhe von 1,8 Mio. EUR, als Abzug von der Kapitalrücklage bilanziert.

In den Gewinnrücklagen sind die Effekte aus dem Cashflow-Hedging in Höhe von 1,4 Mio. EUR (Vorjahr: –0,1 Mio. EUR) sowie die latenten Steuern auf die sich dadurch ergebenden Bewertungsunterschiede von –0,4 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR) erfasst.

Der Bilanzverlust resultiert aus den Verlustvorträgen der vergangenen Berichtsperioden sowie aus dem in der aktuellen Berichtsperiode entstandenen Periodenergebnis.

Die Entwicklung des Eigenkapitals ist in der Eigenkapitalveränderungsrechnung detailliert dargestellt.

MEHR INFORMATIONEN
KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG S. 110

(19.) ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGEN

VORBEMERKUNG

Die von Zalando gewährten anteilsbasierten Vergütungszusagen sind vorwiegend als Pläne mit Ausgleich durch eigene Eigenkapitalinstrumente und in begrenztem Umfang als Pläne mit Barausgleich ausgestaltet.

Zalando hat im Geschäftsjahr 2014 verschiedene Kapitalmaßnahmen durchgeführt, die zu einer Verwässerung des potenziellen Anteilsbesitzes der begünstigten Mitarbeiter geführt haben. Infolgedessen wurde erstens die Anzahl der ausgegebenen Optionen angepasst und zweitens die Ausübungspreise dann angeglichen, wenn sie vom Nennwert eines Anteils abwichen. Die Vergleichszahlen des Vorjahrs wurden entsprechend angepasst.

PLÄNE MIT AUSGLEICH DURCH EIGENKAPITALINSTRUMENTE

Überblick

Zum Abschlussstichtag sind verschiedene anteilsbasierte Vergütungszusagen mit Ausgleich durch eigene Eigenkapitalinstrumente in Kraft. Für Zwecke der Berichterstattung wurden vergleichbare Pläne zusammengefasst dargestellt. Zalando unterscheidet vier Arten von Vergütungszusagen: Erstens die „Call Option Programs“ (nachfolgend kurz: COPs), zweitens das „Stock Option Program 2011“ (nachfolgend kurz: SOP 2011), drittens das „Stock Option Program 2013“ (nachfolgend kurz: SOP 2013) und viertens das „Stock Option Program 2014“ (nachfolgend kurz: SOP 2014).

Im Konzernanhang zum Konzernabschluss 2013 waren die jetzt unter den COPs zusammengefassten Pläne und das SOP 2011 im „Cluster 1“ zusammengefasst dargestellt. Das SOP 2013 wurde im Konzernanhang zum Konzernabschluss 2013 noch als „Cluster 2“ bezeichnet.

Call Option Programs (COPs)

Zalando hat einem Vorstandsmitglied, den Mitgliedern des Topmanagements und anderen ausgewählten Führungskräften des Zalando-Konzerns Optionsrechte gewährt, die die Begünstigten nach dem Ableisten einer bestimmten Dienstzeit zum Erwerb von Anteilen der Gesellschaft berechtigen. Der Ausübungspreis aller unter den COPs zusammengefassten Optionen beträgt vor und nach den oben beschriebenen Kapitalmaßnahmen 1,00 EUR. Jede Option berechtigt den Begünstigten zum Erwerb eines Anteils. Die Ausgabe von Vergütungszusagen, die hier in den COPs zusammengefasst sind, ist abgeschlossen.

Die Begünstigten können die gewährten Optionsrechte in Teiltranchen erdienen. Die Optionen werden ausübbar, wenn der Begünstigte über den Erdienungszeitraum der jeweiligen Teiltranche bei Zalando angestellt ist. Die Optionsrechte verfallen, sofern der Begünstige den Konzern vor Ablauf des Erdienungszeitraums verlässt. Die Begünstigten haben keinen Anspruch auf Barausgleich.

Die abgeschlossenen Pläne variieren hinsichtlich der Anzahl der insgesamt in Aussicht gestellten Optionen, der Anzahl von Teiltranchen, die eine Vergütungszusage umfasst, und hinsichtlich der Länge der Erdienungszeiträume. Die von Zalando gewährten Vergütungszusagen wurden zu verschiedenen Zeitpunkten erteilt. Die von der Gesellschaft ausgegebenen Optionen sind mit Eintreten der Unverfallbarkeit ausübbar.

Die gewährten Optionsrechte sind zum Abschlussstichtag mehrheitlich erdient und ausübbar. Die Anzahl der ausstehenden Optionen hat sich im Berichtszeitraum folgendermaßen entwickelt:

ENTWICKLUNG OPTIONEN COPS

	ANZAHL	GEWICHTETER DURCHSCHNITTLICHER AUSÜBUNGSPREIS IN EUR
Zum 01.01.2013 ausstehende Optionen	**3.504.380**	**1,00**
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	243.100	1,00
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	106.590	1,00
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	1.376.320	1,00
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2013 ausstehende Optionen	**2.264.570**	**1,00**
Zum 31.12.2013 ausübbare Optionen	**1.896.180**	**1,00**
Zum 01.01.2014 ausstehende Optionen	**2.264.570**	**1,00**
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	13.090	1,00
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	20.570	1,00
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
In der Berichtsperiode durch Neuzusagen im SOP 2014 abgelöste Optionen	168.300	1,00
Zum 31.12.2014 ausstehende Optionen	**2.062.610**	**1,00**
Zum 31.12.2014 ausübbare Optionen	**2.040.170**	**1,00**

Die Begünstigten können unverfallbare Optionen zeitlich unbefristet ausüben. Der gewichtete durchschnittliche Anteilswert am Tag der Ausübung einer in der Berichtsperiode 2014 ausgeübten Option beträgt 15,63 EUR (im Vorjahr: 13,31 EUR).

Im Geschäftsjahr 2014 wurden keine neuen Optionen gewährt. Der gewichtete durchschnittliche beizulegende Zeitwert einer im Geschäftsjahr 2013 neu gewährten Option beträgt 11,76 EUR. Der beizulegende Zeitwert der Optionsrechte setzt sich aus dem inneren Wert und dem Zeitwert zusammen. Bei den in den COPs zusammengefassten Optionen ist der Zeitwert der Optionsrechte aufgrund des im Vergleich zum Zeitwert eines Anteils niedrigen Ausübungspreises vernachlässigbar gering. Der beizulegende Zeitwert der im Geschäftsjahr 2013 neu gewährten Optionen entspricht daher dem durchschnittlichen Anteilswert von 11,76 EUR. Der in das Bewertungsmodell einfließende Anteilswert wurde transaktionsbezogen bestimmt.

Verschiedene Mitarbeiter haben im Berichtszeitraum 2014 ihre unter den COPs noch nicht erdienten Optionen aufgegeben und sind stattdessen in das SOP 2014 gewechselt. Zalando hat diesen Wechsel als Modifikation der bestehenden Zusage abgebildet. Der zusätzlich gewährte, auf den Zeitpunkt des Wechsels berechnete beizulegende Zeitwert in Höhe von 10,9 Mio. EUR wird daher über die Laufzeit der Teilranchen von SOP 2014 aufwandswirksam erfasst. Der zusätzliche beizulegende Zeitwert umfasst im Wesentlichen den auf den Gewährungszeitpunkt berechneten beizulegenden Zeitwert der Neuzusagen.

SOP 2011

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

Die Begünstigten können die gewährten Optionsrechte in Teiltranchen erdienen. Die Optionen werden ausübbar, wenn der Begünstigte über den Erdienungszeitraum der jeweiligen Teiltranche bei Zalando angestellt ist. Die letzte Teiltranche von SOP 2011 wird im Oktober 2018 ausübbar. Die Optionsrechte verfallen, sofern der Begünstige 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 OPTIONEN SOP 2011

	ANZAHL	GEWICHTETER DURCHSCHNITTLICHER AUSÜBUNGSPREIS IN EUR
Zum 01.01.2013 ausstehende Optionen	**3.085.500**	**5,65**
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2013 ausstehende Optionen	**3.085.500**	**5,65**
Zum 31.12.2013 ausübbare Optionen	**1.402.500**	**5,65**
Zum 01.01.2014 ausstehende Optionen	**3.085.500**	**5,65**
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2014 ausstehende Optionen	**3.085.500**	**5,65**
Zum 31.12.2014 ausübbare Optionen	**1.739.100**	**5,65**

Die von der Gesellschaft ausgegebenen Optionen sind mit Eintreten der Unverfallbarkeit ausübbar. Die Begünstigten können unverfallbare Optionen zeitlich unbefristet ausüben.

SOP 2013

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

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

MEHR INFORMATIONEN
FINANZKALENDER S. 170

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

ENTWICKLUNG OPTIONEN SOP 2013

	ANZAHL	GEWICHTETER DURCHSCHNITTLICHER AUSÜBUNGSPREIS IN EUR
Zum 01.01.2013 ausstehende Optionen	**0**	**–**
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	9.817.500	15,63
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2013 ausstehende Optionen	**9.817.500**	**15,63**
Zum 31.12.2013 ausübbare Optionen	**0**	**–**
Zum 01.12.2014 ausstehende Optionen	**9.817.500**	**15,63**
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2014 ausstehende Optionen	**9.817.500**	**15,63**
Zum 31.12.2014 ausübbare Optionen	**1.952.280**	**15,63**

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

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

Im Berichtszeitraum 2014 wurden unter dem SOP 2013 keine neuen Optionen gewährt. Der gewichtete durchschnittliche beizulegende Zeitwert einer im Geschäftsjahr 2013 neu gewährten Option beträgt 3,16 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 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 SOP 2013

	2014	2013
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (EUR)	–	15,63
Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (EUR)	–	15,63
Erwartete Volatilität (%)	–	30,1
Erwartete Optionslaufzeit (Jahre)	–	4,2
Erwartete Dividenden (%)	–	0,0
Fristenäquivalenter risikoloser Zinssatz (%)	–	0,6
Wahrscheinlichkeit für das Erreichen des Leistungsziels (%)	–	81,2

Die in das Bewertungsmodell einfließenden Parameter wurden folgendermaßen bestimmt: Der herangezogene Anteilswert wurde transaktionsbezogen, das heißt unter Berücksichtigung historischer Anteilskäufe, bestimmt. Die in das Modell einfließende erwartete Volatilität basiert auf Vergangenheitswerten börsengelisteter Vergleichsunternehmen. Die erwartete Optionslaufzeit wurde mit Blick auf die in IFRS 2.B18 enthaltenen Faktoren zur frühzeitigen Ausübung bestmöglich geschätzt. Der fristenäquivalente, risikolose Zinssatz wurde mithilfe der Svensson-Methode errechnet. Die Wahrscheinlichkeit mit der die Leistungsbedingung voraussichtlich erfüllt wird, wurde so weit wie möglich marktbezogen bestimmt.

SOP 2014

Das im Berichtszeitraum aufgelegte SOP 2014 berechtigt führende Mitglieder des unter dem Vorstand angesiedelten Managements zum Abschlussstichtag zum Bezug von insgesamt 5.310.800 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 erfüllen und drittens die Stillhaltefrist verstrichen ist. Der Ausübungspreis beträgt 17,72 EUR je Option. Jede Option berechtigt den Begünstigten zum Erwerb eines Anteils. Unter dem SOP 2014 können insgesamt 6.732.000 Optionsrechte ausgegeben werden.

Die Begünstigten können die Optionsrechte in 16 Teiltranchen über einen Zeitraum von vier Jahren 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 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 ausübbare Optionen nach dem Ablauf der Stillhaltefrist in einem Zeitraum von fünf Jahren innerhalb bestimmter Zeitfenster ausüben. Im fünfjährigen Ausübungszeitraum sind die Optionen jeweils innerhalb von drei Wochen nach der Veröffentlichung von Quartals-, Halbjahres- und Jahresabschlüssen ausübbar. Die Begünstigten haben keinen Anspruch auf Barausgleich.

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

ENTWICKLUNG OPTIONEN SOP 2014

	ANZAHL	GEWICHTETER DURCHSCHNITTLICHER AUSÜBUNGSPREIS IN EUR
Zum 01.01.2014 ausstehende Optionen	**0**	**–**
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	5.310.800	17,72
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
Zum 31.12.2014 ausstehende Optionen	**5.310.800**	**17,72**
Zum 31.12.2014 ausübbare Optionen	**331.905**	**17,72**

Der gewichtete Durchschnitt der restlichen Vertragslaufzeit der ausstehenden oder ausübbaren Optionen (gemeint ist der Zeitraum bis zum Verfallstag der Optionen) beträgt zum Abschlussstichtag achteinhalb Jahre.

Der gewichtete durchschnittliche beizulegende Zeitwert einer im Berichtszeitraum unter dem SOP 2014 neu gewährten Option beträgt 3,35 EUR. Der beizulegende Zeitwert der Optionsrechte setzt sich zusammen aus dem inneren Wert und dem Zeitwert multipliziert mit der Wahrscheinlichkeit für das voraussichtliche Erreichen der Leistungsbedingung. Der 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 SOP 2014

	2014	2013
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (EUR)	16,28	–
Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (EUR)	17,72	–
Erwartete Volatilität (%)	32,9	–
Erwartete Optionslaufzeit (Jahre)	4,1	–
Erwartete Dividenden (%)	0,0	–
Fristenäquivalenter risikoloser Zinssatz (%)	0,4	–
Wahrscheinlichkeit für das Erreichen des Leistungsziels (%)	86,6	–

Die in das Bewertungsmodell einfließenden Parameter wurden folgendermaßen bestimmt: Der herangezogene Anteilswert wurde transaktionsbezogen, das heißt unter Berücksichtigung historischer Anteilskäufe, bestimmt. Die in das Modell einfließende erwartete Volatilität basiert auf Vergangenheitswerten börsengelisteter Vergleichsunternehmen. Die erwartete Optionslaufzeit wurde mit Blick auf die in IFRS 2.B18 enthaltenen Faktoren zur frühzeitigen Ausübung bestmöglich geschätzt. Der fristenäquivalente, risikolose Zinssatz wurde mithilfe der Svensson-Methode errechnet. Die Wahrscheinlichkeit mit der die Leistungsbedingung voraussichtlich erfüllt wird, wurde so weit wie möglich marktbezogen bestimmt.

ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGSZUSAGEN MIT BARAUSGLEICH

Zalando hat führenden Mitgliedern des unter dem Vorstand angesiedelten Managements ein virtuelles Optionsprogramm gewährt, dessen Auszahlung einen Exit im Sinne der Vergütungsvereinbarung voraussetzt. Durch den am 1. Oktober 2014 erfolgten IPO ist die Exit-Bedingung erfüllt. Den Begünstigten steht eine Auszahlung zu, wenn sie die Dienstbedingung der jeweiligen Tranche erfüllt haben. Zum Abschlussstichtag sind die Dienstbedingungen der einzelnen Mitarbeiter entweder fast vollständig erfüllt oder die begünstigten Mitarbeiter haben noch nicht erdiente Tranchen verfallen lassen, um am SOP 2014 zu partizipieren. Die im kommenden Geschäftsjahr erfolgende Auszahlung bemisst sich nach der Anzahl virtueller Optionen multipliziert mit dem Emissionskurs von 21,50 EUR.

Zum Abschlussstichtag hat Zalando 3,0 Mio. EUR (Vorjahr: 5,0 Mio. EUR) für anteilsbasierte Vergütungen mit Barausgleich passiviert.

FÜR ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGSZUSAGEN ERFASSTER GESAMTAUFWAND

In den Geschäftsjahren 2014 und 2013 wurden aus anteilsbasierten Vergütungszusagen insgesamt folgende Aufwendungen erfasst:

AUFWENDUNGEN AUS ANTEILSBASIERTEN VERGÜTUNGEN

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2014	01.01.–31.12.2013
Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten	19,8	5,3
Ausgleich in bar	1,0	2,1
Erfasster Gesamtaufwand	**20,8**	**7,4**

Die aus anteilsbasierten Vergütungen mit Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten im Geschäftsjahr 2014 verbuchten Aufwendungen beinhalten auch den im Zuge des IPO an Mitarbeiter gewährten Rabatt für den Bezug von Aktien der Gesellschaft. Er beläuft sich auf 1,0 Mio. EUR.

(20.) RÜCKSTELLUNGEN

Die Entwicklung der Rückstellungen für das Berichtsjahr stellt sich wie folgt dar:

ENTWICKLUNG DER RÜCKSTELLUNGEN

IN MIO. EUR	01.01.2014	VERBRAUCH	ZUFÜHRUNG	ZINSAUFWAND	31.12.2014
Rückbauverpflichtungen	4,7	0,0	0,6	0,2	5,5
Sonstige Rückstellungen	0,0	0,0	0,8	0,0	0,8
Summe	**4,7**	**0,0**	**1,4**	**0,2**	**6,3**

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 Geschäftsjahrs 2014 auf:

RÜCKSTELLUNGEN NACH FRISTIGKEIT

	RESTLAUFZEIT			
IN MIO. EUR	BIS 1 JAHR	1–5 JAHRE	ÜBER 5 JAHRE	GESAMT
Rückbauverpflichtungen	0,0	0,0	5,5	5,5
Sonstige Rückstellungen	0,5	0,0	0,3	0,8
Summe	**0,5**	**0,0**	**5,8**	**6,3**

(21.) ZUWENDUNGEN DER ÖFFENTLICHEN HAND

Die Zuwendungen resultieren ausschließlich aus Aufwandszuschüssen für Personalkosten. Der Betrag ist in gleicher Höhe unter den sonstigen finanziellen Vermögenswerten ausgewiesen. Die Auszahlungsbedingungen wurden seitens Zalando alle erfüllt. Die Mittel wurden noch nicht vollständig abgerufen.

(22.) VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN UND ÄHNLICHE SCHULDEN UND ERHALTENE ANZAHLUNGEN

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden haben sich um 82,1 Mio. EUR auf 492,1 Mio. EUR erhöht. Wesentliche Verbindlichkeiten in fremder Währung bestehen zum Bilanzstichtag nicht.

Die erhaltenen Anzahlungen betreffen Kundenanzahlungen auf Bestellungen.

(23.) KURZFRISTIGE SONSTIGE NICHT FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN, SONSTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN UND VERBINDLICHKEITEN AUS ERTRAGSTEUERN

Die kurzfristigen sonstigen nicht finanziellen Verbindlichkeiten in Höhe von 57,4 Mio. EUR (Vorjahr: 40,4 Mio. EUR) resultieren überwiegend aus Gutscheinverbindlichkeiten in Höhe von 9,5 Mio. EUR (Vorjahr: 7,4 Mio. EUR), Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern in Höhe von 7,6 Mio. EUR (Vorjahr: 7,8 Mio. EUR) sowie Verbindlichkeiten aus Umsatzsteuer in Höhe von 37,1 Mio. EUR (Vorjahr: 20,5 Mio. EUR). Die Verbindlichkeiten aus dem Verkauf von Geschenkgutscheinen werden in Höhe der erwarteten Inanspruchnahme angesetzt.

Die kurzfristigen sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten in Höhe von 61,9 Mio. EUR (Vorjahr: 34,9 Mio. EUR) beinhalten im Wesentlichen die Rückerstattungsverpflichtungen gegenüber Kunden in Höhe von 39,6 Mio. EUR (Vorjahr: 19,9 Mio. EUR) aus Retouren sowie kreditorische Debitoren in Höhe von 14,3 Mio. EUR (Vorjahr: 15,2 Mio. EUR).

Die Verbindlichkeiten aus Ertragsteuern bestehen in Höhe von 6,1 Mio. EUR (Vorjahr: 0,1 Mio. EUR).

(24.) FINANZVERBINDLICHKEITEN

Die Finanzverbindlichkeiten bestehen gegenüber Kreditinstituten, die der Finanzierung der Logistikstandorte dienen. Nähere Ausführungen finden sich unter Punkt 05.5.9 Sonstige Angaben Risiken aus Finanzinstrumenten und Finanzrisikomanagement.

MEHR INFORMATIONEN
KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG S. 112

(25.) 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 174,8 Mio. EUR (Vorjahr: –80,2 Mio. EUR) erwirtschaftet. Der Mittelzufluss aus dem operativen Geschäft resultiert im Vergleich zum entsprechenden Vorjahreszeitraum insbesondere aus der positiven Entwicklung des Periodenergebnisses von 47,1 Mio. EUR (Vorjahr: –116,6 Mio. EUR). Die Kapitalbindung im Nettoumlaufvermögen bleibt weiterhin neutral.

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, beträgt zum 31. Dezember 2014 –3,7 Mio. EUR (Vorjahr: 9,7 Mio. EUR). Die geringere Kapitalbindung ist hauptsächlich auf den weniger starken Anstieg des Vorratsvermögens im Vergleich zu der Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden zurückzuführen. Die Verbesserung basiert im Wesentlichen auf einem schnelleren Abverkauf des Vorratsvermögens, einem höheren Nach-Order-Volumen, längeren Zahlungszielen gegenüber Lieferanten und einer Ausweitung des Reverse Factoring-Volumens.

Der negative Cashflow aus der Investitionstätigkeit resultiert überwiegend aus Investitionen in die Logistikinfrastruktur, die insbesondere die Logistikzentren in Erfurt und Mönchengladbach betreffen. Zudem erfolgten Investitionen in selbsterstellte Software sowie Investitionen in die Betriebs- und Geschäftsausstattung.

Der frei verfügbare Cashflow hat sich im Geschäftsjahr um 277,8 Mio. EUR von –154,0 Mio. EUR auf 123,8 Mio. EUR verbessert. Die Zunahme resultiert im Wesentlichen aus der deutlichen Verbesserung des Cashflows aus laufender Geschäftstätigkeit.

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit beinhaltet fast ausschließlich die Kapitaleinzahlungen aus dem Börsengang im Oktober 2014.

Insgesamt ist der verfügbare Finanzmittelbestand seit Jahresbeginn um 633,8 Mio. EUR angewachsen, so dass Zalando zum 31. Dezember 2014 über einen Finanzmittelbestand in Höhe von 1.051,0 Mio. EUR verfügt. Der Konzern war jederzeit in der Lage, allen Zahlungsverpflichtungen zeitnah nachzukommen.

Die frei verfügbaren Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente setzen sich aus Kassenbeständen und Guthaben bei Kreditinstituten sowie kurzfristigen Bankeinlagen und Geldmarktfondsanteilen zusammen.

(26.) LATENTE STEUERN

Zu den Stichtagen der Berichts- und der Vergleichsperiode ergeben sich die nachfolgend dargestellten aktiven und passiven latenten Steuern.

ZUORDNUNG UND HERKUNFT VON LATENTEN STEUERN

	AKTIVISCHE LATENTE STEUERN		PASSIVISCHE LATENTE STEUERN		SALDO	
IN MIO. EUR	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013
Immaterielle Vermögenswerte	0,0	0,0	–6,3	–3,6	–6,3	–3,6
Sachanlagen	0,0	0,0	–1,8	–0,6	–1,8	–0,6
Vorräte	0,0	0,0	–0,9	0,0	–0,9	0,0
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	0,0	0,2	–1,0	0,0	–1,0	0,2
Rückstellungen	1,6	0,6	0,0	0,0	1,6	0,6
Verbindlichkeiten	1,1	1,2	–0,1	–0,2	1,0	1,0
Verlustvorträge	5,7	3,4	0,0	0,0	5,7	3,4
Summe	**8,4**	**5,4**	**–10,1**	**–4,4**	**–1,7**	**1,0**
Saldierung	**–7,5**	**–4,4**	**7,5**	**4,4**	**0,0**	**0,0**
Bilanzierung latenter Steueransprüche und Steuerschulden	**0,9**	**1,0**	**–2,6**	**0,0**	**–1,7**	**1,0**

Erfolgsneutrale Veränderungen beizulegender Zeitwerte von zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten (cash flow hedges) hatten einen eigenkapitalreduzierenden Effekt aus latenten Steuern in Höhe von 0,4 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio EUR), der im sonstigen Ergebnis enthalten ist.

(27.) FINANZINSTRUMENTE

BUCH- UND MARKTWERTE VON FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTEN 2014

			WERTANSATZ BILANZ NACH IAS 39			
IN MIO. EUR	KATEGORIE GEMÄSS IAS 39[1]	BUCHWERT ZUM 31.12.2014	FORTGEFÜHRTE ANSCHAFFUNGSKOSTEN	BEIZULEGENDER ZEITWERT ERFOLGSNEUTRAL	BEIZULEGENDER ZEITWERT ERFOLGSWIRKSAM	BEIZULEGENDER ZEITWERT ZUM 31.12.2014[2]
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	LaR	1.051,0	1.051,0			–
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	140,1	140,1	–	–	–
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	61,3	61,3	–	–	–
Derivative Finanzinstrument in einer Hedgebeziehung	n.a.	1,7	–	1,7	–	1,7

BUCH- UND MARKTWERTE VON FINANZIELLEN VERBINDLICHKEITEN 2014

			WERTANSATZ BILANZ NACH IAS 39			
IN MIO. EUR	KATEGORIE GEMÄSS IAS 39[1]	BUCHWERT ZUM 31.12.2014	FORTGEFÜHRTE ANSCHAFFUNGSKOSTEN	BEIZULEGENDER ZEITWERT ERFOLGSNEUTRAL	BEIZULEGENDER ZEITWERT ERFOLGSWIRKSAM	BEIZULEGENDER ZEITWERT ZUM 31.12.2013[2]
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	492,1	492,1	–	–	–
Finanzverbindlichkeiten	FLAC	20,8	20,8	–	–	–
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	61,9	61,9	–	–	–
Derivative Finanzinstrument in einer Hedgebeziehung	n.a.	0,6	–	0,6	–	0,6

1) LaR – Loans and Receivables (Ausleihungen und Forderungen)
FLAC – Financial Liabilities measured at Amortized Cost (Verbindlichkeiten bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten)
n.a. – keiner Kategorie zugordnet

2) Für Angaben über bestimmte beizulegende Zeitwerte wurde die Erleichterungsvorschrift des IFRS 7.29a in Anspruch genommen und daher auf die Angabe der entsprechenden beizulegenden Zeitwerte verzichtet.

BUCH- UND MARKTWERTE VON FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTEN 2013

			WERTANSATZ BILANZ NACH IAS 39			
IN MIO. EUR	KATEGORIE GEMÄSS IAS 39[1]	BUCHWERT ZUM 31.12.2013	FORTGEFÜHRTE ANSCHAFFUNGSKOSTEN	BEIZULEGENDER ZEITWERT ERFOLGSNEUTRAL	BEIZULEGENDER ZEITWERT ERFOLGSWIRKSAM	BEIZULEGENDER ZEITWERT ZUM 31.12.2013[2]
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	LaR	417,2	417,2	–	–	–
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	87,2	87,2	–	–	–
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	61,5	61,5	–	–	–
Derivative Finanzinstrument in einer Hedgebeziehung	n.a.	0,1	–	0,1	–	0,1

BUCH- UND MARKTWERTE VON FINANZIELLEN VERBINDLICHKEITEN 2013

			WERTANSATZ BILANZ NACH IAS 39			
IN MIO. EUR	KATEGORIE GEMÄSS IAS 39[1]	BUCHWERT ZUM 31.12.2013	FORTGEFÜHRTE ANSCHAFFUNGSKOSTEN	BEIZULEGENDER ZEITWERT ERFOLGSNEUTRAL	BEIZULEGENDER ZEITWERT ERFOLGSWIRKSAM	BEIZULEGENDER ZEITWERT ZUM 31.12.2013[2]
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	410,0	410,0	–	–	–
Finanzverbindlichkeiten	FLAC	20,2	20,2	–	–	–
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	37,5	37,5	–	–	–
Derivative Finanzinstrument in einer Hedgebeziehung	n.a.	0,4	–	0,4	–	0,4

1) LaR – Loans and Receivables (Ausleihungen und Forderungen)
FLAC – Financial Liabilities measured at Amortized Cost (Verbindlichkeiten bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten)
n.a. – keiner Kategorie zugordnet

2) Für Angaben über bestimmte beizulegende Zeitwerte wurde die Erleichterungsvorschrift des IFRS 7.29a in Anspruch genommen und daher auf die Angabe der entsprechenden beizulegenden Zeitwerte verzichtet.

Am Bilanzstichtag 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 Bilanzstichtag bestehenden derivativen Finanzinstrumente stellen sich wie folgt dar:

NOMINAL- UND MARKTWERTE VON DERIVATIVEN FINANZINSTRUMENTEN

		MARKTWERT				
	NOMINAL-WERT	VERMÖGEN	SCHULDEN	SUMME	NOMINAL-WERT	MARKT-WERT
IN MIO. EUR	31.12.2014	31.12.2014	31.12.2014	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2013
Devisentermin-geschäfte in einer Hedge-Beziehung	133,3	1,7	0,1	1,6	17,7	–0,2
Zinsswaps in einer Hedge-Beziehung	13,1	0,0	0,5	–0,5	15,2	–0,1
Summe	**146,4**	**1,7**	**0,6**	**1,1**	**32,9**	**–0,3**

Die Nominalwerte entsprechen der Summe aller unsaldierten Kauf- und Verkaufsbeträge derivativer Finanzgeschäfte. Die ausgewiesenen Marktwerte entsprechen dem beizulegenden Zeitwert. Die beizulegenden Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente wurden ohne Berücksichtigung von gegenläufigen Wertentwicklungen aus den Grundgeschäften berechnet.

Die Marktwerte der Zinsswaps in einer Hedge-Beziehung sowie für Zinsswaps, welche nicht als Sicherungsinstrumente designiert sind, werden in der Bilanz unter den sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten bzw. Vermögenswerten ausgewiesen.

MEHR INFORMATIONEN
KONZERNBILANZ S. 108

Die Marktwerte für die Devisentermingeschäfte in einer Hedge-Beziehung werden in der Bilanz unter den sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerten bzw. Verbindlichkeiten ausgewiesen.

Für den Fall, dass sämtliche Vertragspartner ihren Verpflichtungen aus den Devisentermingeschäften nicht nachkommen, besteht für den Konzern zum Bilanzstichtag ein Ausfallrisiko von 1,6 Mio. EUR (Vorjahr: 0,1 Mio. EUR).

Die am Bilanzstichtag bestehenden Devisentermingeschäfte haben alle eine Restlaufzeit von bis zu einem Jahr.

Im Berichtsjahr wurden Erträge aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert von Finanzinstrumenten, die als cash flow hedge designiert sind, in Höhe von 1,6 Mio. EUR (Vorjahr: 0,4 Mio. EUR) erfolgsneutral im Eigenkapital verrechnet.

NETTOGEWINNE /-VERLUSTE AUS FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTEN UND FINANZIELLEN VERBINDLICHKEITEN

Die Nettogewinne und Nettoverluste 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 Ausleihungen und Forderungen sowie zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete Verbindlichkeiten.

NETTOERGEBNISSE AUS FINANZINSTRUMENTEN

IN MIO. EUR	ERFOLGSWIRKSAM AUS ZINSEN	ERFOLGSWIRKSAM AUS DER FOLGEBEWERTUNG: ZUM BEIZULEGENDEN ZEITWERT	ERFOLGSWIRKSAM AUS DER FOLGEBEWERTUNG: WÄHRUNGSUMRECHNUNG	ERFOLGSWIRKSAM AUS DER FOLGEBEWERTUNG: WERTBERICHTIGUNG	ERFOLGSWIRKSAM AUS ABGANG	01.01.–31.12.2014
Ausleihungen und Forderungen	–0,2	0,0	0,8	–23,2	0,7	–21,9
Verbindlichkeiten der Kategorie						
bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten	–3,4	0,0	0,0	0,0	0,8	–2,6
Summe	**–3,6**	**0,0**	**0,8**	**–23,2**	**1,5**	**–24,5**

IN MIO. EUR	ERFOLGSWIRKSAM AUS ZINSEN	ERFOLGSWIRKSAM AUS DER FOLGEBEWERTUNG: ZUM BEIZULEGENDEN ZEITWERT	ERFOLGSWIRKSAM AUS DER FOLGEBEWERTUNG: WÄHRUNGSUMRECHNUNG	ERFOLGSWIRKSAM AUS DER FOLGEBEWERTUNG: WERTBERICHTIGUNG	ERFOLGSWIRKSAM AUS ABGANG	01.01.–31.12.2013
Ausleihungen und Forderungen	0,4	0,0	–0,7	–16,8	–4,5	–21,6
Verbindlichkeiten der Kategorie						
bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten	–2,9	0,0	0,1	0,0	1,7	–1,1
Summe	**–2,5**	**0,0**	**–0,6**	**–16,8**	**–2,8**	**–22,7**

FAIR-VALUE-HIERARCHIE

Zum Bilanzstichtag wurden finanziellen Vermögenswerte und finanziellen 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.

Sämtliche derivativen Finanzinstrumente sind wie im Vorjahr der Stufe 2 zugeordnet.

Die Devisenterminkontrakte werden auf der Basis von beobachtbaren Devisenkassakursen und den Zinsstrukturkurven der entsprechenden Währungen bewertet. Die Bewertung von Zinssicherungsinstrumenten erfolgt durch Abzinsung der zukünftig zu erwartenden Cashflows, wobei laufzeitäquivalente Marktzinssätze zur Abzinsung herangezogen werden. Darüber hinaus gibt es keine Inputfaktoren, welche nicht beobachtbar sind.

SALDIERUNGEN

Zalando schließt gemäß den Globalnettingvereinbarungen der ISDA („International Swaps and Derivatives Association") und anderen vergleichbaren nationalen Rahmenvereinbarungen Verträge für derivative Finanzinstrumente ab. Die Voraussetzungen nach IAS 32.42 für eine bilanzielle Saldierung der bilanzierten Finanzinstrumente werden in der Regel nicht erfüllt, da diese nur das Recht zur Saldierung im Falle von künftigen Ereignissen wie dem Ausfall einer der Vertragsparteien gewähren.

Nachfolgend werden die finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten dargestellt, welche Gegenstand von Nettingvereinbarungen und ähnlichen Verträgen sind.

SALDIERUNG VON FINANZINSTRUMENTEN

IN MIO. EUR	BRUTTO-BETRÄGE	BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ SALDIERT WURDEN	NETTO-BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ DARGESTELLT SIND	DAZUGEHÖRIGE BETRÄGE, DIE NICHT IN DER BILANZ SALDIERT WURDEN	NETTO-BETRÄGE ZUM 31.12.2014
Finanzielle Vermögenswerte					
Derivative finanzielle Vermögenswerte	1,7	0,0	1,7	1,6	0,1
Finanzielle Verbindlichkeiten					
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	0,6	0,0	0,6	0,1	0,5

IN MIO. EUR	BRUTTO-BETRÄGE	BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ SALDIERT WURDEN	NETTO-BETRÄGE, DIE IN DER BILANZ DARGESTELLT SIND	DAZUGEHÖRIGE BETRÄGE, DIE NICHT IN DER BILANZ SALDIERT WURDEN	NETTO-BETRÄGE ZUM 31.12.2013
Finanzielle Vermögenswerte					
Derivative finanzielle Vermögenswerte	0,1	0,0	0,1	0,1	0,0
Finanzielle Verbindlichkeiten					
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	0,4	0,0	0,4	0,4	0,0

05.5.9 SONSTIGE ANGABEN

RISIKEN AUS FINANZINSTRUMENTEN UND FINANZRISIKOMANAGEMENT

Zalando ist im Rahmen seiner gewöhnlichen Geschäftstätigkeit Ausfallrisiken, Liquiditätsrisiken und Marktrisiken (Währungs- und Zinsrisiken) ausgesetzt. Ziel des finanziellen Risikomanagements ist es, die aus der operativen Geschäftstätigkeit entstehenden Risiken durch den Einsatz ausgewählter derivativer und nicht-derivativer Sicherungsinstrumente zu begrenzen. Die derivativen Finanzinstrumente werden in dem Konzern ausschließlich für die Zwecke des Risikomanagements eingesetzt. Ohne die Nutzung dieser Instrumente wäre Zalando höheren finanziellen Risiken ausgesetzt. Die Steuerung der Risiken obliegt dabei dem Konzernmanagement.

Änderungen von Währungskursen und Zinssätzen können zu erheblichen Schwankungen der Marktwerte der eingesetzten Derivate führen. Daher sollten diese Marktwertschwankungen nicht isoliert von den gesicherten Grundgeschäften betrachtet werden, da Derivate und Grundgeschäfte im Hinblick auf ihre gegenläufige Wertentwicklung eine Einheit bilden.

MARKTRISIKO

Unter dem Marktrisiko wird das Risiko verstanden, dass der beizulegende Zeitwert oder der künftige Cashflow eines Finanzinstruments aufgrund von Änderungen der Marktpreise schwankt. Zu den Marktrisiken zählen Zinsrisiken, Währungsrisiken und sonstige Preisrisiken.

Das Währungsrisiko lässt sich in zwei weitere Arten unterteilen – in das Transaktionsrisiko und in das Translationsrisiko. Das Translationsrisiko beschreibt das Risiko von Veränderungen der Bilanz- und GuV-Positionen eines Tochterunternehmens aufgrund von Wechselkursänderungen bei der Umrechnung der lokalen Einzelabschlüsse in die Konzernwährung. Die durch Währungsschwankungen verursachten Veränderungen aus der Translation von Bilanzpositionen werden im Eigenkapital abgebildet. Zalando ist derzeit einem solchen Risiko nicht ausgesetzt.

MEHR INFORMATIONEN
KONZERNBILANZ S. 108

Das Transaktionsrisiko besteht darin, dass es aufgrund von Wechselkursschwankungen zu Wertänderungen von zukünftigen Fremdwährungszahlungen kommen kann. Zalando tätigt Ein- und Verkäufe in Fremdwährungen. Zur Absicherung dieser Aktivitäten werden Devisentermingeschäfte eingesetzt. Der Abschluss und die Abwicklung von derivativen Finanzinstrumenten erfolgen nach internen Richtlinien, welche den Handlungsrahmen, die Verantwortlichkeiten sowie die Berichterstattung und die Kontrollen verbindlich festlegen.

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

Wenn der Wert des Euro gegenüber den betrachteten Fremdwährungen zum 31. Dezember 2014 um 5 % aufgewertet hätte, wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 4,7 Mio. EUR (Vorjahr: 2,1 Mio. EUR) niedriger ausgefallen. Bei einer Abwertung um 5 % im Vergleich zu dem am 31. Dezember 2014 bestehenden Kurs, wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 5,9 Mio. EUR (Vorjahr: 2,3 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 2014 bestehenden Kurs um 5,0 Mio. EUR höher (Vorjahr: 0,4 Mio. EUR niedriger) gewesen. Bei einer Abwertung des EUR um 5 % wäre diese Rücklage um 5,3 Mio. EUR niedriger (Vorjahr: 0,4 Mio. EUR höher) ausgefallen.

Das Zinsrisiko umfasst den Einfluss von positiven oder negativen Veränderungen von Zinsen auf das Ergebnis, das Eigenkapital oder den Cashflow der aktuellen oder zukünftigen Berichtsperiode. Zinsrisiken aus Finanzinstrumenten entstehen im Konzern im Wesentlichen im Zusammenhang mit Finanzschulden und Verbindlichkeiten aus Reverse-Factoring-Programmen. Diese Risiken werden zum Teil durch den Abschluss von Zinsswaps reduziert.

Bei den variabel verzinslichen Finanzinstrumenten wird das Zinsrisiko mittels der Cashflow-Sensitivität gemessen. Ausgehend vom hypothetischen Zinsaufwand der im Bestand befindlichen variabel verzinslichen Finanzinstrumenten zum Bilanzstichtag werden die Zinserträge/-aufwendungen aus den vorhandenen Zinssicherungsinstrumenten in Abzug gebracht. Bei einer Erhöhung des Zinsniveaus um 100 Basispunkte auf den Bestand zum Bilanzstichtag würden sich die Zinsaufwendungen um 0,9 Mio. EUR (Vorjahr: 0,4 Mio. EUR) erhöhen.

Für die Ermittlung der Zinssensitivität für die im Eigenkapital für Zinsderivate erfasste Rücklage wird die Zinsstrukturkurve um 100 Basispunkte nach oben verschoben, wodurch sich diese Rücklage um 0,4 Mio. EUR (Vorjahr: 0,5 Mio. EUR) erhöhen würde. Bei einer Verschiebung der Zinsstrukturkurve um 100 Basispunkte nach unten würde sich diese Rücklage um 0,4 Mio. EUR (Vorjahr: 0,5 Mio. EUR) verringern.

AUSFALLRISIKO

Unter Ausfallrisiko wird das Risiko des Zahlungsausfalls eines Kunden oder Vertragspartners verstanden, das dazu führt, dass in der Konzernbilanz ausgewiesene Vermögenswerte, Finanzanlagen oder Forderungen einer Wertberichtigung unterzogen werden müssen. Ausfallrisiken bestehen im Wesentlichen bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Dem Ausfallrisiko wird durch eine auf Erfahrungswerten basierende und die Altersstruktur berücksichtigende pauschalierte Einzelwertberichtigung Rechnung getragen. Uneinbringliche Forderungen werden vollständig einzelwertberichtigt.

Es besteht keine nennenswerte Konzentration des Kreditrisikos.

Zusätzlich besteht für liquide Mittel dahingehend ein Ausfallrisiko, dass Finanzinstitute ihre Verpflichtungen nicht mehr erfüllen können. Die maximale Risikoposition entspricht den Buchwerten dieser finanziellen Vermögenswerte zum jeweiligen Bilanzstichtag. Dieses Ausfallrisiko wird dadurch eingeschränkt, indem die Anlage bei verschiedenen Kreditinstituten mit hoher Bonität sowie in Geldmarktfonds mit den Rating (nach Standard & Poors) AAA erfolgt.

WWW.STANDARDANDPOORS.COM

LIQUIDITÄTSRISIKO

Das Liquiditätsrisiko beinhaltet das Risiko, dass Zalando nicht in der Lage ist, die eingegangenen finanziellen Verbindlichkeiten bei Fälligkeit zu begleichen. Aus diesem Grund besteht das wesentliche Ziel des Liquiditätsmanagements in der Sicherstellung jederzeitiger Zahlungsfähigkeit. Durch die laufende Planung des Liquiditätsbedarfes und Überwachung der Liquidität erfolgt eine Reduzierung dieses Risikos. Zalando steuert die Liquidität, indem neben dem Zahlungsmittelzufluss aus dem operativen Geschäft in einem ausreichenden Umfang liquide Mittel und Kreditlinien bei Banken vorgehalten werden.

Zur weiteren Reduzierung des Liquiditätsrisikos wurden mit verschiedenen Lieferanten sowie mit mehreren Finanzdienstleistern Reverse Factoring-Verträge abgeschlossen, nach denen der Factor Forderungen des jeweiligen Lieferanten gegenüber Zalando kauft. Der Ausweis dieser Positionen erfolgt in der Konzernbilanz unter Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche 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 2014 bzw. am 31. Dezember 2013 im Bestand waren und für die bereits Zahlungen vertraglich vereinbart waren. Planzahlen für zukünftige neue Verbindlichkeiten wurden hierbei nicht berücksichtigt. Die variablen Zinszahlungen aus den Finanzinstrumenten wurden unter Zugrundelegung der zuletzt vor dem 31. Dezember 2014 bzw. 31. Dezember 2013 fixierten Zinssätze ermittelt. Jederzeit rückzahlbare finanzielle Verbindlichkeiten sind immer dem frühestmöglichen Zeitpunkt zugeordnet.

FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN NACH FÄLLIGKEIT

	BUCHWERT	CASHFLOWS 2015		CASHFLOWS 2016–2019		CASHFLOWS 2020 FF.	
IN MIO. EUR	31.12.2014	ZINSEN	TILGUNG	ZINSEN	TILGUNG	ZINSEN	TILGUNG
Finanzverbindlichkeiten	20,8	0,7	3,2	1,0	12,0	0,2	5,6
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	492,1	0,6	492,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	62,5	0,0	61,9	0,0	0,6	0,0	0,0
davon aus Derivaten	*0,6*	*0,0*	*0,6*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Summe	**575,4**	**1,3**	**557,2**	**1,0**	**12,6**	**0,2**	**5,6**

	BUCHWERT	CASHFLOWS 2014		CASHFLOWS 2015–2018		CASHFLOWS 2019 FF.	
IN MIO. EUR	31.12.2013	ZINSEN	TILGUNG	ZINSEN	TILGUNG	ZINSEN	TILGUNG
Finanzverbindlichkeiten	20,2	0,8	3,2	1,9	12,2	0,2	4,8
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	410,0	0,3	410,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	37,9	0,0	34,9	0,0	2,9	0,0	0,0
davon aus Derivaten	*0,4*	*0,0*	*0,4*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Summe	**468,1**	**1,1**	**448,2**	**1,9**	**15,1**	**0,2**	**4,8**

KAPITALSTEUERUNG

Die Ziele des Kapitalmanagements des Konzerns sind die kurzfristige Zahlungsfähigkeit sowie die Sicherung der Kapitalbasis zur fortwährenden Finanzierung des Wachstumsvorhabens und die langfristige Steigerung des Unternehmenswerts. Dabei wird sichergestellt, dass alle Konzernunternehmen unter der Unternehmensfortführungspr.misse operieren können. Das Kapitalmanagement wird auf Basis verschiedener finanzieller Kennzahlen laufend überwacht. Die Eigenkapitalquote beträgt zum Bilanzstichtag 63,1 % (Vorjahr: 51,0 %).

MEHR INFORMATIONEN
KONZERNBILANZ S. 108

SICHERHEITEN

Zalando hat im Berichtsjahr finanzielle Vermögenswerte als Sicherheiten in Höhe von 48,3 Mio. EUR (Vorjahr: 47,4 Mio. EUR) gestellt. Sie entfallen im Wesentlichen auf Sicherheiten im Zusammenhang mit Mietverträgen, Darlehensverträgen und Reverse-Factoring-Vereinbarungen. Diese Sicherheiten können im Falle eines Nichtnachkommens vom Zahlungsverpflichtungen seitens des Konzerns durch die Begünstigten in Anspruch genommen werden.

ANGABEN ÜBER BEZIEHUNGEN ZU NAHE STEHENDEN PERSONEN UND UNTERNEHMEN

Zalando identifiziert die der ZALANDO SE nahe stehenden Personen und Unternehmen in Übereinstimmung mit IAS 24.

Zalando hat im Berichtszeitraum Transaktionen im Rahmen des gewöhnlichen Geschäftsverkehrs mit nahe stehenden Unternehmen getätigt. Die Geschäfte wurden wie unter fremden Dritten abgeschlossen. Die Unternehmen, mit denen Liefer- und Leistungsbeziehungen bestehen, sind zum Bilanzstichtag als sonstige nahestehende Personen und Unternehmen einzuordnen.

Aus diesen Liefer- und Leistungsbeziehungen resultieren zum Bilanzstichtag Verbindlichkeiten in Höhe von 32,0 Mio. EUR (im Vorjahr: 15,6 Mio. EUR). Davon bestehen 30,2 Mio. EUR (im Vorjahr: 15,1 Mio. EUR) gegenüber einem Reverse Factoring Anbieter, mit dem zwischen Zalando und einem nahe stehenden Unternehmen ein Reverse Factoring-Vertrag besteht. Somit verbleiben gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 1,8 Mio. EUR (Vorjahr: 0,5 Mio. EUR). Die im Berichtszeitraum verbuchten Aufwendungen aus erhaltenen Dienstleistungen betragen 0,6 Mio. EUR (im Vorjahr: 2,3 Mio. EUR). Im Berichtszeitraum wurden Waren von nahe stehenden Unternehmen in einem Umfang von 75,7 Mio. EUR geordert. Im Vorjahr wurden ab dem Zeitpunkt der Betrachtung als nahe stehendes Unternehmen i.S.d. IAS 24 Waren im Wert von 1,9 Mio. EUR geordert. Soweit diesen Lieferbeziehungen Warenbeschaffungsgeschäfte zugrunde liegen, wurden sie zu handelsüblichen Konditionen abgeschlossen.

Nahe stehende Unternehmen, die von der ZALANDO SE beherrscht werden, sind in der Anteilsbesitzliste verzeichnet.

MEHR INFORMATIONEN
ANTEILSBESITZLISTE S. 163

Die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats wurden nach den in IAS 24 enthaltenen Grundsätzen als der ZALANDO SE nahe stehend identifiziert. Der Vorstand der ZALANDO SE setzt sich wie folgt zusammen:

MITGLIEDER DES VORSTANDS

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

Der Aufsichtsrat umfasst zum Bilanzstichtag die folgende Personengruppe:

MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

AUFSICHTSRAT	AUSGEÜBTER BERUF	MITGLIED IM AUFSICHTSRAT SEIT
Cristina Stenbeck (Aufsichtsratsvorsitzende)	Executive Chairman des Board of Directors Investment AB Kinnevik, Stockholm, Schweden	10.02.2014
Lorenzo Grabau (stellv. Aufsichtsratsvorsitzender)	CEO von Investment AB Kinnevik, Stockholm, Schweden	12.12.2013
Anders Holch Povlsen	CEO von Bestseller A/S, Brande, Dänemark	12.12.2013
Lothar Lanz	Aufsichtsrat, insbesondere Axel Springer SE, Berlin	10.02.2014
Kai-Uwe Ricke	Unternehmer	03.06.2014
Alexander Samwer	Unternehmer und Gründer	12.12.2013
Benjamin Krümel	Head of Buying Men and Lifestyle Zalando SE, Berlin	28.05.2014
Dr. Christoph Stark	VP Logistics Zalando SE, Berlin	28.05.2014
Christine De Wendel	Cluster Head Frankreich Zalando SE, Berlin	28.05.2014

Frau Mia Brunell Livfors und Herr Mikael Larsson sind zum 10. Februar 2014 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden. Herr Martin Weber ist zum 3. Juni 2014 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden.

Die Mitglieder des Geschäftsführungs- und Aufsichtsorgans erhalten lediglich Bezüge aufgrund ihrer Funktion als Personen in Schlüsselpositionen.

Für die Mitglieder des Managements, die im Konzern Schlüsselpositionen einnehmen, wurden im Geschäftsjahr 2014 Aufwendungen in Höhe von 13,7 Mio. EUR (Vorjahr: 3,3 Mio. EUR) erfasst. Davon entfallen im Geschäftsjahr 2014 13,1 Mio. EUR auf anteilsbasierte Vergütungszusagen (Vorjahr: 2,7 Mio. EUR). Der Aufwandsberechnung von anteilsbasierten Vergütungszusagen liegt dabei das sog. Frontloading-Modell (graded vesting) zugrunde, was bewirkt, dass im Laufe des Erdienungszeitraums stetig weniger Aufwand aus einem Plan erfasst wird. Alle anderen Bezüge sind als kurzfristig fällige Leistungen einzustufen.

Die anteilsbasierten Vergütungen wurden im Geschäftsjahr 2011 und im Geschäftsjahr 2013 gewährt. Sie sind über eine bestimmte Zeitspanne erdienbar und werden über diese Zeitspanne verteilt in die Angabe der Gesamtbezüge entsprechend der im jeweiligen Geschäftsjahr geleisteten Tätigkeit einbezogen. Die den Mitarbeitern in Schlüsselpositionen gewährten anteilsbasierten Vergütungszusagen sind in den im Punkt 05.5.8 (19.) im Konzernanhang erläuterten Plänen enthalten.

MEHR INFORMATIONEN
ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGEN S. 141

BEZÜGE VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT DER ZALANDO SE

Die dem Vorstand im Geschäftsjahr 2014 gewährten Gesamtbezüge belaufen sich auf 0,6 Mio. EUR (im Vorjahr: 31,8 Mio. EUR). Im Geschäftsjahr 2014 wurden dem Vorstand keine neuen Optionsrechte gewährt (im Vorjahr: 9.817.500 Optionsrechte). Die im Geschäftsjahr 2013 gewährten Optionen besaßen am Tag der Gewährung einen beizulegenden Zeitwert von 31,3 Mio. EUR. Sie sind in die Angabe der gewährten Gesamtbezüge mit dem auf den Zeitpunkt der Gewährung berechneten beizulegenden Zeitwert einbezogen. Die unter dem SOP 2013 gewährten Optionen können die Vorstandsmitglieder über einen Zeitraum von fünf Jahren erdienen. Die weiteren Angaben nach §314 Abs. 1 Nr. 6a HGB sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen, der im Corporate-Governance-Bericht dargestellt ist und Bestandteil der Zusammengefassten Lageberichtes ist.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten im Geschäftsjahr 2014 voraussichtlich Bezüge von 0,3 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR). Eine Vergütung für die Amtszeit der Mitglieder des ersten Aufsichtsrats bis zur ordentlichen Hauptversammlung am 2. Juni 2015 kann gemäß § 113 Abs. 2 des Aktiengesetzes nur durch die Hauptversammlung festgelegt werden. Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung vorschlagen, eine Vergütung entsprechend der Regelung in § 15 der Satzung der ZALANDO SE zu gewähren.

ANGABE ZUR CORPORATE GOVERNANCE-ERKLÄRUNG

Die Erklärung des Vorstands und des Aufsichtsrats zum Corporate Governance Kodex nach § 161 AktG vom Dezember 2014 ist auf der Internetseite des Konzerns öffentlich zugänglich gemacht.

CORPORATE.ZALANDO.DE

MITARBEITER

Die Mitarbeiterzahlen stellen sich zum Bilanzstichtag wie folgt dar:

MITARBEITER

	31.12.2014	31.12.2013
Commercial	874	916
Operations	4.853	4.240
Technology	661	543
Other	1.200	1.198
Summe	**7.588**	**6.897**

OPERATE-LEASINGVERHÄLTNISSE

Der Konzern hat Verpflichtungen aus Operate-Leasingverhältnissen für die Anmietung von Immobilien, für Gegenstände der Betriebs- und Geschäftsausstattung sowie für Kraftfahrzeuge. Die Verträge haben eine Restlaufzeit von einem bis zu elf Jahren. Sie beinhalten zum Teil Verlängerungs- und Kaufoptionen sowie Preisanpassungsklauseln, die jedoch keine Auswirkung auf die Einordnung als Operate-Leasingverhältnis haben.

Der im Berichtszeitraum erfasste Aufwand aus Operate-Leasingverhältnissen beträgt 26,0 Mio. EUR (Vorjahr: 18,6 Mio. EUR).

Die künftigen Mindestleasingzahlungen aufgrund von nicht kündbaren Operate-Leasingverhältnissen sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

ZU LEISTENDE MINDESTLEASINGZAHLUNGEN

IN MIO. EUR	BIS 1 JAHR	1–5 JAHRE	ÜBER 5 JAHRE	SUMME
31.12.2014	29,2	79,4	74,1	**182,7**
31.12.2013	24,3	62,8	54,1	**141,2**

Die künftig zu erhaltenden Mindestleasingzahlungen aus unkündbaren Untermietverhältnissen betragen:

ZU ERHALTENE MINDESTLEASINGZAHLUNGEN

IN MIO. EUR	BIS 1 JAHR	1–5 JAHRE	ÜBER 5 JAHRE	SUMME
31.12.2014	0,8	0,0	0,0	**0,8**
31.12.2013	0,5	0,1	0,0	**0,7**

AUFWENDUNGEN FÜR HONORARE DES ABSCHLUSSPRÜFERS

Die im Berichtszeitraum als Aufwand erfassten Honorare für den Abschlussprüfer, die Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin, betragen

- für die Abschlussprüfung (Einzel- und Konzernabschluss) 0,7 Mio. EUR (Vorjahr: 0,9 Mio EUR),
- für andere Bestätigungsleistungen 0,3 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR)
- für sonstige Leistungen 1,3 Mio. EUR (Vorjahr: 0,2 Mio. EUR).

AUFSTELLUNG ANTEILSBESITZ

Zum 31. Dezember 2014 stellt sich der mittelbare und unmittelbare Anteilsbesitz der ZALANDO SE an Tochtergesellschaften im Überblick folgendermaßen dar:

ANTEILSBESITZLISTE

		31.12.2014	31.12.2013
		ANTEILSHÖHE	ANTEILSHÖHE
1.	zLabels GmbH, Berlin	100 %	100 %
2.	Zalando Operations GmbH, Berlin	100 %	100 %
3.	Zalando S.A.S., Paris, Frankreich	100 %	100 %
4.	Zalando Plc, London, Großbritannien	0 %	100 %
5.	MyBrands GmbH i.L., Berlin	100 %	100 %
6.	Zalando Logistics SE & Co. KG, Brieselang (vormals: Zalando Logistics GmbH & Co. KG, Brieselang)	100 %	100 %
7.	Zalando Customer Care DACH SE & Co. KG, Berlin (vormals: Zalando Customer Service DACH GmbH & Co. KG, Berlin)	100 %	100 %
8.	Zalando Content Creation SE & Co. KG, Berlin (vormals: Zalando Content Creation GmbH & Co. KG, Erfurt)	100 %	100 %
9.	Zalando S.r.l., Mailand, Italien	0 %	100 %
10.	Zalando Logistics Mönchengladbach SE & Co. KG, Mönchengladbach (vormals: Zalando Logistics Mönchengladbach GmbH & Co. KG, Mönchengladbach)	100 %	100 %
11.	Zalando Fashion Entrepreneurs GmbH, Berlin, (vormals: Kiomi GmbH, Berlin)	100 %	100 %
12.	MyBrands Zalando eStyles SE & Co. KG, Berlin (vormals: MyBrands Zalando eStyles GmbH & Co. KG, Berlin)	100 %	100 %
13.	Portokali Property Development I SE & Co. KG, Berlin (vormals: Portokali Property Development I GmbH & Co. KG, Berlin)	100 %	100 %
14.	Portokali Property Development II SE & Co. KG, Berlin (vormals: Portokali Property Development II GmbH & Co. KG, Berlin)	100 %	100 %
15.	Portokali Property Development III SE & Co. KG, Berlin (vormals: Portokali Property Development III GmbH & Co. KG, Berlin)	100 %	100 %
16.	Zalando Lounge Service GmbH, Berlin (vormals: zVentures Operations GmbH, Berlin)	100 %	100 %
17.	zOutlet Berlin GmbH, Berlin	100 %	100 %
18.	Zalando Customer Care International SE & Co. KG, Berlin (vormals: Zalando Customer Service International GmbH & Co. KG, Berlin)	100 %	100 %
19.	zOutlet Frankfurt GmbH, Frankfurt/Main	100 %	100 %

Die Gesellschaft Zalando Plc, London, Großbritannien, wurde im Geschäftsjahr 2014 auf die Zalando AG, Berlin verschmolzen, wodurch die Zalando AG die Rechtsform einer SE angenommen hat. Die Gesellschaft Zalando S.r.l., Mailand, Italien wurde im Geschäftsjahr 2014 liquidiert.

MEHR INFORMATIONEN
GRUNDSÄTZE DER BILANZIERUNG UND BEWERTUNG S. 119

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 in Punkt 05.5.5 beschriebenen Grundsätzen der Rechnungslegung nach IFRS.

Die interne Berichtsstruktur der ZALANDO SE basiert in einem ersten Schritt auf einer absatzkanalbezogenen Perspektive. Der Vorstand betrachtet darüber hinaus in einem zweiten Schritt die Entwicklung des Geschäftes für den Hauptabsatzkanal Zalando Shop nach einer geografischen Unterteilung in die Regionen DACH (Deutschland, Österreich und Schweiz), und Übriges Europa (Schweden, Finnland, Dänemark und Norwegen, Frankreich, Italien, Spanien, Niederlande, Belgien, Polen, Luxemburg und Großbritannien). 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. 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. nicht entscheidungsrelevant.

SEGMENTBERICHTERSTATTUNG 2014

IN MIO. EUR	DACH	ÜBRIGES EUROPA	SONSTIGE	01.01.–31.12.2014
Umsatzerlöse	1.234,0	862,6	117,4	2.214,0
Umsatzkosten	–678,1	–518,3	–58,9	–1.255,3
Bruttoergebnis vom Umsatz	**555,9**	**344,3**	**58,5**	**958,7**
Vertriebskosten	–428,0	–327,0	–38,8	–793,8
Verwaltungskosten	–58,5	–39,5	–11,2	–109,2
Sonstige betriebliche Erträge	6,4	5,4	0,4	12,2
Sonstige betriebliche Aufwendungen	–3,5	–1,8	–0,5	–5,8
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	**72,3**	**–18,6**	**8,4**	**62,1**

SEGMENTBERICHTERSTATTUNG 2013

IN MIO. EUR	DACH	ÜBRIGES EUROPA	SONSTIGE	01.01.–31.12.2013
Umsatzerlöse	1.056,1	630,2	75,7	1.762,0
Umsatzkosten	–611,1	–389,1	–46,8	–1.047,0
Bruttoergebnis vom Umsatz	**445,0**	**241,1**	**28,9**	**715,1**
Vertriebskosten	–393,8	–306,7	–33,0	–733,5
Verwaltungskosten	–53,6	–37,2	–14,3	–105,1
Sonstige betriebliche Erträge	9,4	2,9	0,1	12,5
Sonstige betriebliche Aufwendungen	–1,7	–1,0	–0,2	–2,9
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	**5,3**	**–100,8**	**–18,4**	**–113,9**

Vom Gesamtumsatz DACH entfallen 70,7 % (Vorjahr: 72,1 %) der Umsatzerlöse auf Deutschland. Von den im Berichtssegment Sonstige erwirtschafteten Umsatzerlösen sind 48,2 % (im Vorjahr: 57,8 %) Deutschland zuzuordnen. Die langfristigen Vermögenswerte des Konzerns befinden sich in Deutschland.

In den Umsatzkosten sind Wertminderungen für Vorräte für das Berichtssegment DACH in Höhe von 36,1 Mio. EUR (Vorjahr: 33,7 Mio. EUR), für das Berichtssegment Übriges Europa in Höhe von 24,5 Mio. EUR (Vorjahr: 19,7 Mio. EUR) sowie für das Berichtssegment Sonstige in Höhe von 2,8 Mio. EUR (Vorjahr: 4,8 Mio. EUR) enthalten.

Die Vertriebskosten enthalten Wertminderungen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Abschreibungen für uneinbringliche Forderungen für das Berichtssegment DACH in Höhe von 16,8 Mio. EUR (Vorjahr: 12,6 Mio. EUR), für das Berichtssegment Übriges Europa in Höhe von 6,5 Mio. EUR (Vorjahr: 8,7 Mio. EUR) sowie für das Berichtssegment Sonstige in Höhe von 0,5 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR).

In den Gesamtaufwendungen sind Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte für das Berichtssegment DACH in Höhe von 14,5 Mio. EUR (Vorjahr: 8,2 Mio. EUR), für das Berichtssegment Übriges Europa in Höhe von 8,4 Mio. EUR (Vorjahr: 4,8 Mio. EUR) sowie für das Berichtssegment Sonstige in Höhe von 2,9 Mio. EUR (Vorjahr: 1,9 Mio. EUR) enthalten.

Das Finanzergebnis des Konzerns der Gruppe ist den Segmenten nicht zugeordnet.

BEFREIUNG ZUR OFFENLEGUNG

Die in der Anteilsbesitzliste aufgeführten Personenhandelsgesellschaften sind nach den Bestimmungen des § 264b HGB von der Offenlegung ihrer Jahresabschlüsse und von der Aufstellung des Anhangs und Lageberichts befreit. Die Gesellschaften Zalando Lounge Service GmbH, zOutlet Berlin GmbH, zOutlet Frankfurt GmbH und Zalando Fashion Entrepreneurs GmbH sind nach den Bestimmungen des § 264 Abs. 3 HGB von der Offenlegung ihrer Jahresabschlüsse und von der Aufstellung des Anhangs und Lageberichts befreit.

EREIGNISSE NACH DER BERICHTSPERIODE

Weitere Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach dem Bilanzstichtag eingetreten sind und Einfluss auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben könnten, haben sich nicht ergeben.

GENEHMIGUNG DES ABSCHLUSSES

Der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht der ZALANDO SE werden im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht. Der Vorstand hat den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht am 26. Februar 2015 zur Veröffentlichung genehmigt.

Berlin, 26. Februar 2015

Der Vorstand

David Schneider Robert Gentz Rubin Ritter

05.6 VERSICHERUNG 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 tatsachlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Berlin, 26. Februar 2015

Der Vorstand

David Schneider Robert Gentz Rubin Ritter

05.7 BESTÄTIGUNGSVERMERK

Wir haben den von der ZALANDO SE, Berlin, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Konzern-Gesamtergebnisrechnung, Konzernbilanz, Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung, Konzern-Kapitalflussrechnung und Konzernanhang – sowie den zusammengefassten Lagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2014 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 Gesamtdar-stellung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Er-kenntnisse entspricht der Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der zusammengefasste Lagebericht steht im Einklang mit dem Konzernabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Berlin, 26. Februar 2015

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Ludwig
Wirtschaftsprüfer

Dr. Röders
Wirtschaftsprüfer

06.1 GLOSSAR

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

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

Anzahl Bestellungen
Wir definieren die Anzahl Bestellungen als die Anzahl der in dem betreffenden Zeitraum von Kunden aufgegebenen Bestellungen (ungeachtet von Stornierungen oder Retouren). Eine Bestellung wird an dem Tag berücksichtigt, an dem der Kunde die Bestellung aufgibt. Die Anzahl aufgegebener Bestellungen kann von der Anzahl ausgelieferter Bestellungen abweichen, da sich Bestellungen am Ende des betreffenden Zeitraums auf dem Transportweg befinden können oder möglicherweise storniert wurden.

Apps
Applikationen, die entwickelt wurden, um die Internetnutzung mit einem Mobiltelefon oder Smartphone bezüglich einer bestimmten Aufgabe zu optimieren.

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

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

Bereinigtes Fulfillmentkostenverhältnis
Wir definieren das bereinigte Fulfillmentkostenverhältnis als Fulfillmentkosten vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente geteilt durch die Umsatzerlöse des betreffenden Zeitraums. Die Fulfillmentkosten umfassen Aufwendungen für Versandabwicklung, Content-Erstellung, Kundenservice und Zahlungsabwicklung sowie zugeordnete Gemeinkosten und Wertberichtigungen auf Forderungen. Die Fulfillmentkosten umfassen somit alle Vertriebskosten mit Ausnahme der Marketingkosten.

Bereinigtes Marketingkostenverhältnis
Wir definieren das bereinigte Marketingkostenverhältnis als Marketingkosten vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente geteilt durch die Umsatzerlöse des betreffenden Zeitraums. Die Marketingkosten umfassen Aufwendungen für Werbung, einschließlich Suchmaschinenmarketing und Werbung in TV-, Online und sonstigen Marketingkanälen, sowie zugeordnete Gemeinkosten.

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

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 steht für Earnings before interest and taxes.

EBITDA
EBITDA steht für EBIT vor Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.

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.

Frei verfügbarer Cashflow
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit abzüglich Cashflow aus Investitionstätigkeit.

Kundenservice
Unter Kundenservice verstehen wir den Service, den wir unseren Kunden über unsere Hotline anbieten.

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

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.

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

06.2 FINANZKALENDER 2015

DATUM	TERMIN
Mittwoch, 24. März/ Donnerstag, 25. März	Capital Markets Day 2015
Dienstag, 12. Mai	Veröffentlichung der Ergebnisse für das 1. Quartal 2015
Dienstag, 2. Juni	Jahreshauptversammlung 2015
Donnerstag, 13. August	Veröffentlichung der Ergebnisse für das 2. Quartal 2015
Donnerstag, 12. November	Veröffentlichung der Ergebnisse für das 3. Quartal 2015

06.3 IMPRESSUM

KONTAKT

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

INVESTOR RELATIONS

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

CORPORATE COMMUNICATIONS

Milena Ratzel
E-Mail: presse@zalando.de

KONZEPTION, TEXT, LAYOUT UND SATZ

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

BILDNACHWEIS

ZALANDO Bilderpool, Navarra GmbH, Steffen Jänicke, Martin Joppen Photographie, Alexander Rentsch, Jakob Olsson, Real Innenausbau AG, Daniel Paulmann, Avenue Images

ÜBERSETZUNG

CLS Communication AG, Basel
www.cls-communication.com

Discover Legal, Hamburg
www.discoverlegal.de

DRUCK

EBERL Print, Immenstadt
www.eberl.de

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

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

zalando