

Przemysław Jósowskiak (Warszawa)

## **Strategie zur Markenentwicklung am Beispiel von Zalando in den Jahren 2014-2021**

### **Brand development strategy using the example of Zalando in the years 2014-2021**

#### **Zusammenfassung**

Mit diesem Artikel wird beabsichtigt die Markenstrategie von Zalando in den Jahren 2014-2021 anhand der veröffentlichten Geschäftsberichte zu untersuchen. Erforscht werden sollen unter anderem der vermittelte Inhalt sowie die verwendete Sprache. Das Ziel ist die Identifizierung der wichtigsten Entwicklungsetappen, um darauf basierend ein allgemeines Strategiemuster für eine E-Commerce-Marke zu bestimmen.

#### **Abstract**

The purpose of this article is to examine Zalando's brand strategy in the years 2014-2021 based on the published annual reports. Among other things, the content conveyed and the language used will be explored. The goal is to identify the most important stages of development in order to determine a general strategy pattern for an e-commerce brand based on this.

#### **Schlüsselwörter**

Zalando, E-Commerce, Online-Plattform, Marke, Strategie

#### **Keywords**

Zalando, e-commerce, online platform, brand, strategy

Im Jahre 2008 beginnt die Geschichte von Zalando,<sup>1</sup> in einer Zeit, wo sich nach den Worten Gerrit Heinemanns ein „Generationswechsel“ (Heinemann, Online-Handel, 2021, S. IX) durchzieht und besonders auch in Deutschland der Versandhandel einen neuen Frühling erlebt. Es ist ein Berliner Online-Shop mit Schuhen, der wie viele andere versucht die Gunst der Stunde zu nutzen. Schnell wird aber klar, dass die Ziele der Zalando-Gründer viel höher liegen. Bereits nach zwei Jahren wird das Schuhgeschäft um Bekleidung für Frauen und Männer erweitert. Das Unternehmen expandiert in die ersten nicht deutschsprachigen Länder.<sup>2</sup> Bis Ende 2013 sind es 11 weitere europäische Märkte, darunter Italien,

---

<sup>1</sup> Mehr zur Zalando-Chronik: <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/allgemein/zalando-geschichte-chronik>, 2.01.2023.

<sup>2</sup> Von Beginn an konzentrierte sich der Verkauf auf Deutschland und Österreich, 2010 wird der Online-Shop in den Niederlanden und Frankreich eröffnet. Mehr dazu: <https://corporate.zalando.com/de/ueber-uns/unsere-geschichte-von-der-wg-zur-se>, 2.01.2023.

das Vereinigte Königreich, Spanien, aber auch Finnland und Polen. Man hat bereits 13,1 Millionen aktive Kunden, die mehr als 35 Millionen Bestellungen aufgeben und Umsatzerlöse in Höhe von 1,76 Milliarden Euro<sup>3</sup> einbringen. In den folgenden Jahren wird die Entwicklung rasant fortgesetzt, was in den überproportional wachsenden Zahlen eine Bestätigung findet. Nach der neuesten Marktstudie „E-Commerce-Markt Deutschland 2022“<sup>4</sup> gehört das Unternehmen heute zu den zwanzig umsatzstärksten B2C-Onlineshops in Deutschland. Es ist ein Vorzeigebispiel für den sogenannten „Pure-Online-Handel“<sup>5</sup> mit über 50 Millionen Kunden weltweit und Einnahmen von 10,35 Milliarden Euro.<sup>6</sup> Zweifellos wäre dieser Erfolg ohne eine weitsichtige Markenstrategie sowie ihre konsequente Entwicklung und Anpassung nicht möglich gewesen.

Mit diesem Artikel wird nun beabsichtigt, das Konzept und die Strategie für die Marke Zalando in den Jahren 2014-2021 anhand der veröffentlichten Geschäftsberichte zu untersuchen. In Deutschland beträgt heute die Markenbekanntheit von Zalando unter den Nutzern von Mode-Onlineshops 92 Prozent, wobei fast 40 Prozent der Befragten die Marke positiv betrachten und 30 Prozent dort regelmäßig kaufen.<sup>7</sup> Besonders hoch ist das Loyalitätsniveau der Kunden, das bei 87 Prozent liegt. Obwohl das Unternehmen in den letzten Jahren ein Partnerprogramm für externe Verkäufer geschaffen und somit eine „Entwicklung vom Onlineshop zum Onlinemarktplatz erfolgreich vollzogen“ (Deges, Grundlagen, 2020, S. 54) hat, ist das Markenbewusstsein nicht verloren gegangen. So wie im Falle anderer großer Marktplätze zählt auch hier für viele Käufer weiterhin vor allem die Marke Zalando, obwohl die Ware technisch gesehen von einem anderen Anbieter kommt. Diese Entwicklung ist das Ergebnis einer durchdachten und entschlossen realisierten Markenstrategie, die den Geschäftsberichten aus den Jahren 2014-2021 zu entnehmen ist. Erforscht werden sollen – sowohl inhaltlich wie auch sprachlich – in erster Linie jene Teile, die ein Firmenporträt und Informationen über das Geschäftsmodell sowie die Konzernstrategie liefern. Das Ziel der Analyse ist die Identifizierung der wichtigsten Entwicklungsetappen, um darauf basierend ein allgemeines Strategiemuster für eine E-Commerce-Marke zu bestimmen.

---

<sup>3</sup> Für Zalando gilt ein Kunde als aktiv, wenn er innerhalb der letzten zwölf Monate „mindestens eine Bestellung“ (Zalando, Bericht, 2014, S. 168) aufgegeben hat. Mehr zu den Ergebnissen im Geschäftsjahr 2013: Zalando SE: *Geschäftsbericht 2014*. Berlin 2014, S. 2.

<sup>4</sup> Vgl.: Studie: *E-Commerce-Markt Deutschland 2022. Marktstudie der 1.000 umsatzstärksten B2C-Onlineshops und ausgewählter Marktplätze*. 2022.

<sup>5</sup> Über den „Pure-Online-Handel“: Heinemann, Gerrit: *Der neue Online-Handel. Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce*. Wiesbaden 2021, S. 163-164.

<sup>6</sup> Vgl.: Zalando SE: *Geschäftsbericht 2021*. Berlin 2021, S. 2.

<sup>7</sup> Vgl.: <https://de.statista.com/prognosen/1329110/zalando-fashion-onlineshops-markenprofil-in-deutschland>, 2.01.2023.

## Begriffserklärung

Um ein besseres Verständnis für die Entwicklung von Zalando zu gewährleisten, müssen die Begriffe Online-Handel, Online-Shop, Online-Marktplatz, Geschäftsmodell und Markenstrategie kurz erläutert werden. Hierzu dienen vor allem die Überlegungen von Gerrit Heinemann, Frank Deges, Philipp Kotler wie auch die Informationen aus dem Gabler Wirtschaftslexikon als Grundlage.

Der Online-Handel wird von Gerrit Heinemann als „Teil des E-Commerce“ (Heinemann, Online-Handel, 2021, S. 58) bezeichnet, der den Verkauf von in erster Linie materiellen Gütern (Waren) über einen Online-Shop oder einen externen Online-Marktplatz beinhaltet. Bei Frank Deges gilt E-Commerce als „eine Ausprägung des Distanzhandels“ (Deges, Grundlagen, 2020, S. 3), welcher, wenn er auf dem sogenannten „Onlineprinzip“ (S. 4) basiert, dem Online-Handel gleichzusetzen ist. Auch hier haben wir die Gliederung in den Verkauf über Online-Shops und Online-Marktplätze als die Pure-Online-Varianten von B2C-E-Commerce.<sup>8</sup> Zwar geht es in den beiden Definitionen nicht nur um den Vertrieb von Waren, da der elektronische Handel auch Dienstleistungen und digitale Produkte wie beispielsweise E-Books umfasst, jedoch wird für die Zwecke dieses Artikels der Online-Handel vor allem im Zusammenhang mit materiellen Gütern, die physisch zugestellt werden, genutzt.

Nach dem Gabler Wirtschaftslexikon ist der Online-Shop mit einer Plattform für elektronischen Absatz zu assoziieren, „der insbesondere durch die digitale Abwicklung des Transaktionsprozesses zwischen Anbieter und Nachfrager charakterisiert ist“.<sup>9</sup> Auch bei Heinemann besteht gerade in der technischen Möglichkeit, eine Transaktion auf elektronischem Wege durchzuführen, bzw. in der „Kaufmöglichkeit“ (Heinemann, Online-Handel, 2021, S. 59) das Hauptmerkmal, welches Online-Shops von einfachen Webseiten unterscheidet. Für Deges stellt der Online-Shop dagegen „die ‘virtuelle‘ oder ‘digitale‘ Angebots- und Verkaufspräsenz im E-Commerce“ (Deges, Grundlagen, 2020, S. 43) dar, die mit der Nutzung einer Shopsystemsoftware verbunden ist. Die Hervorhebung der technischen Seite dominiert in allen Definitionsversuchen und gilt auch für diesen Beitrag als Schlüsselmerkmal.

Der Online-Marktplatz wird oft als eine Erweiterung einer typischen Struktur eines Online-Shops um weitere Funktionalitäten verstanden. Dies geschieht, indem zum Beispiel ein „Internet Pure Player“, also ein Unternehmen ohne stationäre Präsenz, seine Verkaufs- und Marketingstruktur für externe Anbieter

---

<sup>8</sup> Mehr zu der Einteilung des Einzelhandels nach den sogenannten Kontaktprinzipien: Deges, Frank: *Grundlagen des E-Commerce. Strategien, Modelle, Instrumente*. Wiesbaden 2020, S. 3-4.

<sup>9</sup> Vgl.: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/electronic-shop-36299/version-259756>, 2.01.2023.

öffnet, die „nun ebenfalls ihre Produkte und Leistungen in den Onlineshop integrieren und dort vermarkten“ (S. 50). Gerrit Heinemann definiert einen Online-Marktplatz hingegen als eine Plattform, die „gewöhnlich Waren verschiedenster Anbieter gebündelt unter einer Marke oder Domain gegen eine Provision an Kunden vermittelt“ (Heinemann, Online-Handel, 2021, S. 59-60). Dabei geht es meistens um sehr klassische Vermittler wie Ebay oder Etsy, die auch Intermediäre genannt werden. Da Zalando in diesem Artikel bereits als Vertreter des „Pure-Online-Handels“ bezeichnet wurde, wird der Online-Marktplatz hier im Sinne einer Ergänzung zum eigenbetriebenen Online-Shop gebraucht.

Geschäftsmodell und Strategie sind keine Synonyme, worauf im Gabler Wirtschaftslexikon deutlich hingewiesen wird. Während der Begriff Geschäftsmodell darüber informiert, wie „eine Organisation bzw. Unternehmen Mehrwert für Kunden erzeugt und einen Ertrag für die Organisation sichern kann“,<sup>10</sup> geht es bei der Strategie dagegen darum, wie „sich ein Unternehmen im Verhältnis zur Konkurrenz abgrenzen und einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erarbeiten kann“.<sup>11</sup> Es besteht natürlich eine direkte Verbindung zwischen beiden Begriffen, denn die Strategie bildet den Plan bzw. Weg, um das gewählte Geschäftsmodell zu verwirklichen und somit Umsatzerlöse zu generieren. Frank Deges spricht in seinen Überlegungen zusätzlich von E-Commerce-Geschäftsmodellen, die „durch unterschiedliche Erlösformen gekennzeichnet“ (Deges, Grundlagen, 2020, S. 64) sind. Er unterscheidet zwischen transaktionsabhängiger und -unabhängiger Erlösgenerierung,<sup>12</sup> wobei beim klassischen Online-Handel mit materiellen Gütern eher die mit einer Transaktion verbundenen Erlöse dominieren. Je nachdem, ob man direkt verkauft oder lediglich vermittelt, kann die transaktionsbedingte Erlösgenerierung direkt oder indirekt sein. Für Zalando und für die Zwecke dieses Beitrags gelten beide Varianten, da das Unternehmen seinen Umsatz sowohl mit dem Eigenverkauf als auch den Provisionen im Rahmen des Partnerprogramms generiert.

Für das richtige Verständnis des Begriffs „Markenstrategie“ müssen zuletzt die Überlegungen von Philipp Kotler und Kevin Keller angeführt werden. Der Begriff der Marke wird mit dem Akt der Positionierung in Verbindung gebracht, wodurch eine gezielte Gestaltung des Angebots und Unternehmensimages gemeint wird. Demzufolge sollte man die Marke auf so eine Weise im Bewusstsein der Zielgruppe platzieren, dass diese dort einen herausragenden Platz einnimmt und somit den Nutzen für das Unternehmen maximiert.

---

<sup>10</sup> Vgl.: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/geschaeftsmodell-52275/version-275417>, 2.01.2023

<sup>11</sup> Vgl.: Ebd.

<sup>12</sup> Mehr über transaktionsabhängige Erlösgenerierung: Deges, Frank: *Grundlagen des E-Commerce. Strategien, Modelle, Instrumente*. Wiesbaden 2020, S. 64-67.

Die Marketingtätigkeiten sollten darauf zielen, die Einzigartigkeit der Marke im Verhältnis zu den Konkurrenten hervorzuheben.<sup>13</sup> Dies ist natürlich ein Prozess, der entsprechend geplant, eingeführt und ständig weiterentwickelt werden muss. Es darf erwartet werden, dass die wichtigsten Etappen der Markenstrategie von Zalando gerade in den Geschäftsberichten beschrieben und erklärt werden. Darin liegt auch der Hauptfokus der geplanten Analyse.

## Ergebnisse von Zalando in den Jahren 2014-2021

Für ein besseres Verständnis der Entwicklung von Zalando als Online-Händler in den Jahren 2014-2021 ist es notwendig, einen Überblick über die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zu geben. Diese sind den Geschäftsberichten zu entnehmen, welche bei einer börsennotierten Aktiengesellschaft in erster Linie der finanziellen Berichterstattung dienen. Weil das Unternehmen nur im Online-Handel tätig ist, gelten hier besondere E-Commerce-Leistungsindikatoren.

**Tabelle 1.** Ausgewählte Leistungsindikatoren von Zalando in den Jahren 2014-2021. Eigene Darstellung anhand der veröffentlichten Geschäftsberichte.

Kennzahlen	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Site-Visits (in Mio.)	1.363,8	1.656,4	1.991,6	2.563,5	3.137,2	4.178,1	5.393,6	7.461,3
Aktive Kunden (in Mio.)	14,7	17,9	19,9	23,1	26,4	31,0	38,7	48,5
Anzahl Bestellungen (in Mio.)	41,4	55,3	69,2	90,5	116,2	144,9	185,5	252,2
Durchschnittliche Bestellungen pro Kunden	2,8	3,1	3,5	3,9	4,4	4,7	4,8	5,2
Durchschnittliche Warenkorbgröße (in EUR)	66,6	67,8	66,6	64,5	61,0	56,6	57,7	56,9
Umsatzerlöse (in Mio. EUR)	2.214,0	2.958,2	3.639,0	4.489,0	5.387,9	6.482,5	7.982,0	10.354,0
EBIT (in Mio. EUR)	62,1	89,6	207,0	187,6	119,2	165,8	367,0	424,7
Periodenergebnis (in Mio. EUR)	47,1	121,5	120,5	101,6	51,2	99,7	226,1	234,5

<sup>13</sup> Vgl.: Kotler, Philip / Keller, Kevin: *Marketing*. Poznań 2022, S. 297-298.

Aus den Geschäftsberichten geht ein deutliches Wachstum von Zalando in den Jahren 2014-2021 hervor, insbesondere bei den für einen „Pure-Online-Händler“ relevanten Leistungsindikatoren. Dazu gehören ohne Zweifel die Zahl der aktiven Kunden und die Zahl der Bestellungen, welche in einigen Jahren überproportional gestiegen sind. Gemäß Tabelle 1 hat sich die Anzahl der aktiven Kunden mehr als verdreifacht und ist von 14,7 Millionen im Jahr 2014 auf 48,5 Millionen im Jahr 2021 gewachsen. Jene Kunden haben in diesem Zeitraum über 950 Millionen Bestellungen aufgegeben, wobei der Anstieg dynamischer verlaufen ist als bei der Kundenzahl. So hat sich die Anzahl der Bestellungen versechsfacht und ist von 41,4 Millionen im Jahr 2014 auf 252,2 Millionen im Jahr 2021 gestiegen. Ein überproportionaler Anstieg ist vor allem in den Jahren 2015, 2017 und 2021 verzeichnet worden, in welchen die Zahl der Bestellungen um mehr als 30% gewachsen ist.

Lediglich bei der durchschnittlichen Warenkorbgröße ist der Trend rückläufig gewesen, da das Niveau aus den Jahren 2014-2018 mit einem Wert von über 60 Euro pro Warenkorb in den Jahren 2019-2021 nicht beibehalten werden konnte. Diese Zahlen sind natürlich im Verhältnis zur Anzahl der Bestellungen<sup>14</sup> zu betrachten, die – wie vorher erklärt wurde – sich sehr dynamisch entwickelt haben.

Die steigende Popularität der Marke und ihre Expansion, was zugleich die Grundlage für das Wachstum der Kundenzahl und der Bestellungen darstellt, ist an den Site-Visits zu erkennen, welche sich von 1.363 Millionen im Jahr 2014 auf 7.461 Millionen im Jahr 2021 vergrößert haben. Unter Site-Visits werden „Serien von Seitenaufrufen von demselben Gerät und derselben Quelle“ (Zalando, Bericht, 2021, S. 246) verstanden, die am Ende zum Abschluss einer Transaktion führen können.

Die rasant wachsende Zahl der aktiven Kunden sowie der Bestellungen hat im untersuchten Zeitraum zu einer fast Verfünffachung der Umsatzerlöse geführt. Diese sind von 2.214 Millionen Euro im Jahr 2014 auf 10.354 Millionen Euro im Jahr 2021 gestiegen. Das Betriebsergebnis (EBIT) hat sich in jener Zeit im Ganzen versechsfacht von 62,1 auf 424,7 Millionen Euro, wobei auch schwächere Perioden verzeichnet wurden. Das Jahr 2017 gehörte hier zu einem Rekordjahr mit einem operativen Ergebnis von 207 Millionen Euro und einem Anstieg von 131 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Die nächsten Jahre fielen jedoch viel schwächer aus mit Zahlen, die unter dem Niveau von 2017 lagen, und erst das Pandemiejahr 2020 brachte einen neuen Bestwert in

---

<sup>14</sup> Zalando definiert „die durchschnittliche Warenkorbgröße als das Bruttowarenvolumen [...] geteilt durch die Anzahl an Bestellungen in den letzten zwölf Monaten“ (Zalando, Bericht, 2021, S. 244). Das Bruttowarenvolumen (GMV) ist dagegen der „Wert aller Waren einschließlich Umsatzsteuer, die nach Stornierungen und Retouren an Kund\*innen verkauft wurden“ (S. 245). Damit werden nur B2C-Einnahmen aus dem Verkauf von Waren erfasst.

Höhe von 367 Millionen Euro. Dies führte auch zu einem Rekordnettogewinn von 226,1 Millionen Euro nach 99,7 Millionen Euro im Jahr zuvor. Ein Tief verzeichnete man im Jahr 2018 mit einem Gewinn in Höhe von 51,2 Millionen Euro, was einen Rückgang um 100% im Vergleich zum Vorjahreszeitraum bedeutete. Insgesamt hat sich das Periodenergebnis in den Jahren 2014-2021 aber fast verfünffacht von 47,1 auf 234,5 Millionen Euro.

## Geschäftsbericht 2014

Der Geschäftsbericht aus dem Jahre 2014 spielt eine fundamentale Rolle für die geplante Analyse, da er als frühestes Dokument aus dem zu untersuchenden Zeitraum die erste Grundlage für die Identifizierung der Markenstrategie von Zalando und somit auch die Vergleichsbasis bei der Erforschung der darauffolgenden Berichte bildet.<sup>15</sup>

Was beim Geschäftsbericht 2014 auf Anhieb auffällt, ist die Hervorhebung des sogenannten Zalando-Codes. Die Bezeichnung ist bereits auf der Titelseite zu sehen und wird daraufhin als eine Verbindung von Fashion, Technology und Operations erklärt. Daraus ist bereits das Markenkonzzept herauszulesen, denn – wie der Konzern feststellt – Zalando ist der „Experte für Online-Fashion“, „Pionier im Online-Handel mit Mode“, Verwirklicher von „Excellence in Operations“ (Zalando, Bericht, 2014, S. 3). Das sind die drei Säulen, auf denen das „strategische Fundament des Unternehmens“ (S. 4) beruht. Obwohl im Kurzporträt bereits die Wendung „Online-Plattform für Mode“ (S. 4) vorkommt, wird Zalando vor allem als Online-Shop<sup>16</sup> vorgestellt, der „als einer der größten Hotspots für Online-Fashion“ (S. 4) fungiert. Die mehrfache Benutzung der Begriffe Mode und Fashion ist natürlich Ausdruck der strategischen Positionierung der Marke als wesentlicher Impulsgeber für den Online-Modehandel (S. 4).

Die Umsetzung der Markenstrategie, die auf dem Zalando-Code basiert, wird im Rahmen der Konzernstrategie erläutert:

1. Um als ein „Experte für Online-Fashion“ wahrgenommen zu werden, muss den Kunden eine große Auswahl an Produkten und Marken geboten und zugleich bewiesen werden, dass man sich mit Mode auskennt, vor allem, wenn man das Mode-Shopping „revolutionieren“ (S. 4) möchte. Dies erfordert natürlich eine konsequente und regelmäßige Erweiterung des Sortiments

---

<sup>15</sup> Es wird jedoch nicht angenommen, dass es in den Anfangsjahren 2008-2013 noch kein Markenkonzzept gab, sondern eher dass die Vision für die Marke bereits von Beginn an dem Bild aus dem Jahre 2014 ähnelte.

<sup>16</sup> Im Teil „Strategie und Ziele des Konzerns“ kann man bereits lesen, dass Zalando nicht nur als „reiner Onlinehändler“ (Zalando, Bericht, 2014, S. 71) auftreten möchte, sondern beabsichtigt, sich als Plattform zu positionieren, die „Kunden und Fashion zusammenbringt“ (S. 71)

- um neue Produkte<sup>17</sup> und Produktkategorien, den Aufbau von Kooperationen mit neuen Markenpartnern und Designern, den Ausbau des Fachwissens, die Suche nach neuen Trends und Inspirationen durch den Besuch von „internationale[n] Modeschauen und -messen“ (S. 11) sowie die ständige Optimierung des Einkaufserlebnisses „vom ersten Klick bis zum Kundenservice“ (S. 11). Einen wesentlichen Bestandteil der Markenstrategie im Bereich „Fashion“ bildet auch die Schaffung von Alleinstellungsmerkmalen<sup>18</sup> mithilfe von Partnermarken, „die online ausschließlich bei Zalando zu finden sind“ (S. 11), sowie Private Labels, das heißt „inhouse entwickelten Marken“ (S. 11).
2. Ein „Pionier im Online-Handel mit Mode“ muss technologisch neue Standards setzen und das Einkaufsverhalten entsprechend prägen. Zalando setzt deshalb auf eine „intern entwickelte, hochskalierbare Technologieplattform“ (S. 12), die Grundlage für den Online-Shop und alle anderen Verwaltungssysteme ist. Ständige Optimierung, Verbesserung der „Shopping-Experience“ (S. 12), Entwicklung von Mobile Commerce und automatisierte Personalisierung, um den Bedürfnissen der Kunden besser zu entsprechen, stehen im Mittelpunkt der Markenstrategie im Bereich „Technology“.
  3. „Excellence in Operations“ für „das perfekte Einkaufserlebnis von heute und morgen“ (S. 3) bedeutet die Notwendigkeit der konsequenten „Optimierung der unternehmenseigenen Infrastrukturen und Prozesse“ (S. 13). An erster Stelle steht der strategische Ausbau des Logistiknetzwerkes, um das Versprechen des schnellstmöglichen kostenlosen Versands sowie Rückversands einhalten zu können. Dieses ist natürlich auch als ein Alleinstellungsmerkmal zu vernehmen. Der Bereich „Operations“ unterstützt zusätzlich eine Lokalisierungsstrategie „mit landesspezifischen Websites, einem angepassten Sortiment, speziellen Merchandising- und Marketingkampagnen sowie Lieferungsoptionen“ (S. 13), was eine Reaktion der Marke auf den „diversifizierten europäischen Markt“ (S. 13) ist.

Aus dem Geschäftsbericht 2014 geht ganz deutlich hervor, dass der Zalando-Code das Fundament der Markenstrategie von Zalando bildet. Die strategischen Säulen Fashion, Technology und Operations erläutern das Konzept und die Idee für die Marke sowie zeigen auf, wie die angestrebten Ziele zu erreichen sind. Es darf angenommen werden, dass der Zalando-Code auch in den folgenden Jahren für die Strategie und Entwicklung des Unternehmens bestimmend sein wird.

---

<sup>17</sup> Im Bericht wird auf das Zalando-Einkaufsteam hingewiesen, das „das Sortiment täglich um rund 1.000 neue Artikel bereichert“ (Zalando, Bericht, 2014, S. 11).

<sup>18</sup> Im Rahmen der Marktpositionierung werden Alleinstellungsmerkmale durch Differenzierung von der Konkurrenz geschaffen (Vgl.: Deges, Grundlagen, 2020, S. 12). Dies kann auf unterschiedliche Weise realisiert werden, beispielsweise durch ein Angebot von Produkten, die nirgendwo anders erhältlich sind, oder die breite des Sortiments.

## Geschäftsbericht 2015

Im Geschäftsbericht 2015 steht die Zalando-Plattform im Fokus, was auch hier bereits mit der Titelseite angedeutet wird. Auf der Seite 5 wird die Zalando-Plattform dann grafisch als ein Zusammenspiel von vier strategischen Bereichen präsentiert. Zu ihnen gehören Consumer Products, Brand and Merchant Products, Intermediary Products sowie Core Capabilities, die – wie im Kurzporträt erklärt wird – „[a]uf der Grundlage der Kernkompetenzen Fashion, Technology und Operations“ (Zalando, Bericht, 2015, S. 2) geschaffen wurden. Der Zalando-Code als Fundament der Markenstrategie wird demnach beibehalten und auch sonst das Konzept für die Marke, das im vorigen Bericht zu finden war, an vielen Stellen wiederholt. Das Unternehmen setzt weiterhin auf „Fashion-Vielfalt“ (S. 2), „eigens für Zalando designte Private Labels“ (S. 2), einen Online-Shop, der „auf länderspezifische Kundenbedürfnisse zugeschnitten“ (S. 2) ist und für die Kunden ein „einmaliges Einkaufserlebnis“ (S. 2) gestalten soll. Was die Marke besonders auszeichnet, ist nach wie vor ihre „technologische Expertise und [...] Begeisterung für Mode“ (S. 5).

Auch im Teil über die Konzernstrategie finden sich viele Wiederholungen und eine Bestätigung der bisherigen Strategie, insbesondere hinsichtlich der drei Säulen Fashion, Technology und Operations, die nicht nur als Grundlage der Marke, sondern auch die Basis für das „Geschäftsmodell“ (S. 10) genannt werden. Den wichtigsten Teil bildet jedoch die Erläuterung der Plattformstrategie, die es allen Partnern – sowohl Kunden, Markenpartnern und Intermediären – ermöglichen soll „Mehrwert zu generieren“ (S. 11).

Der wichtigste Bereich „Consumer Products“ dient der Erfüllung des „Leistungsversprechens“ (S. 12) an die Konsumenten mithilfe von drei selbstständigen Kanälen: dem regulären Zalando-Shop, der an „Schnäppchenjäger“ (S. 12) gerichteten Zalando Lounge<sup>19</sup> sowie dem neuen Dienst Zalon, wo „persönliche Stilberatung ohne zusätzliche Kosten“ (S. 12) angeboten wird. Dieses breite Angebot wäre nicht möglich ohne die drei anderen unterstützenden Bereiche: „Brand and Merchant Products“ mit Programmen für Markenpartner, „Intermediary Products“ als Basis für die Kooperation mit Fashion-Stylisten, Logistikpartnern und andern sowie „Core Capabilities“, womit die Kernkompetenzen Technology und Operations gemeint sind.

Mit dem Geschäftsbericht 2015 wird der Grundstein für die sogenannte Plattformstrategie als eine Weiterentwicklung der bisherigen Markenstrategie gelegt. Zalando verbindet hier den Zalando-Code, der als „DNA [des] Unternehmens“ (S. 15)

---

<sup>19</sup> Im Geschäftsbericht 2014 wird die Zalando Lounge als eine Erweiterung des Hauptangebots beschrieben, „die für registrierte Mitglieder Verkaufsaktionen zu stark rabattierten Preisen anbietet“ (Zalando, Bericht, 2014, S. 68).

bezeichnet wird, mit vier strategischen Bereichen, den sogenannten „Stadtteilen der Zalando-Fashion-Stadt“ (S. 15), in welchen „die passenden Lösungen für Konsumenten, Marken, Händler und weitere Fashion-Akteure“ (S. 15) entwickelt werden. Es darf erwartet werden, dass dieses Konzept in den folgenden Geschäftsberichten 2016-2021, die nun zusammen analysiert werden, weiter ausgebaut wird.

## **Geschäftsberichte 2016-2021**

Die Geschäftsberichte der Jahre 2016-2021 sind wie erwartet auf dem bisherigen Markenkonzzept aufgebaut, weshalb an vielen Stellen auch ein vergleichbarer Inhalt mit einer ähnlichen Sprache vermittelt wird.

Das Kurzporträt im Bericht 2016 gleicht noch am meisten den vorigen, da weiterhin auf Fashion, Technology und Operations als „Grundpfeiler[...]“ (Zalando, Bericht, 2016, S. 2) der Entwicklung von „lokal zugeschnittene[n] Lösungen und Produkte[n] für [...] Kunden, Partner und viele weitere Akteure“ (S. 2) hingewiesen wird. Zum ersten Mal wird die Plattform aber als „ein Ort für Inspiration, Innovation und Interaktion“ (S. 2) beschrieben, was auch in den Folgejahren fortgesetzt wird, jedoch mit unterschiedlichen Varianten. So ist in den Berichten der Jahre 2017-2018 von einem „One-Stop-Shop“ (Zalando, Bericht, 2017, S. 2) und in den Jahren 2019-2020 von einer „Destination“ (Zalando, Bericht, 2019, S. 3) die Rede. Die wichtigsten Schwerpunkte Inspiration, Innovation und Interaktion, die natürlich dem Zalando-Code entsprechen, bleiben aber erhalten.

Im Geschäftsbericht 2021 wird die Idee eines Kurzporträts nicht mehr fortgeführt. Stattdessen findet man am Anfang eine elfseitige Einführung mit den wichtigsten Highlights des Jahres sowie Informationen zu den strategischen Zielen, über die mit Texten, Bildern und Grafiken berichtet wird. Was hervorgehoben wird, ist in erster Linie die neue Vision von Zalando als „erste Anlaufstelle für Mode“ (Zalando, Bericht, 2021, S. 3) oder „the Starting Point for Fashion“ (S. 3). Die englischsprachige Version ist auch bereits in den Berichten 2019-2020 als ein in größerer Schrift geschriebener Leitspruch neben dem Kurzporträt zu sehen.

Erklärt wird die neue Vision zum ersten Mal im Teil „Unsere Plattformvision und -strategie“ im Geschäftsbericht aus dem Jahre 2019. Es geht um eine noch stärkere Differenzierung der Marke und den Ausbau der Plattform in Richtung einer Modedestination, die „eine größere Auswahl und ein überzeugenderes Einkaufserlebnis“ (Zalando, Bericht, 2019, S. 100) bietet. Dies erfordert weitere „strategische Investitionen in [das] Leistungsangebot für Kunden und Markenpartner“ (S. 100) und eine Intensivierung der

Integrationsprozesse mit unterschiedlichen Akteuren aus der Modewelt. Hier haben wir es natürlich mit einer weiteren Entwicklung der Markenstrategie zu tun, die auch schon im Bericht 2018 angedeutet wird. Der Konzern unterstreicht, dass Zalando „sich von einem erfolgreichen Online-Modehändler zu einer Plattform für Mode und Lifestyle“ (Zalando, Bericht, 2018, S. 90) entwickelt hat. Der nächste Schritt besteht nun darin, „noch mehr Partnern (z. B. Marken, vertikalen Anbietern, Stylisten) Zugang zu Zalandos Online-Destinationen [zu] verschaffen und anwendungsfreundlichere Tools und Leistungen [zu] bieten“ (S. 90). Angestrebt wird ein „Plattformmodell, um ein einzigartiges Einkaufserlebnis für Mode zu schaffen“ (S. 90). Im Kurzporträt aus dem Jahre 2020 wird das neue Konzept noch mit dem Streben nach Nachhaltigkeit verbunden. So soll die Plattform die erste Anlaufstelle für Mode werden, aber „mit einer netto-positiven Auswirkung auf Mensch und Erde“ (Zalando, Bericht, 2020, S. 3). Dieses findet auch im Geschäftsbericht 2021 eine Bestätigung, wo in der Einführung von einer „wirklich nachhaltige[n] Mode- und Lifestyle-Plattform“ (Zalando, Bericht, 2021, S. 3) die Rede ist. In diesem Sinne hat sich die Idee für die Marke über die Jahre von einem breit aufgestellten Online-Modehändler mit Alleinstellungsmerkmalen über einen die Modewelt dominierenden Trendsetter zu einer Vorzeigeunternehmung, deren Vision weit über die Mode hinausgeht, entwickelt.

In allen analysierten Geschäftsberichten wird hervorgehoben, dass die Entwicklung der Marke und die Verwirklichung der oben besprochenen Vision von ständigen Investitionen in die Technologie und die digitale Infrastruktur abhängig ist. Der präsentierte Zalando-Code hat dafür strategisch den Grundstein gelegt, aber erst in den Kurzporträts der Jahre 2018-2020 bezeichnet sich Zalando als „Europas modischstes Tech-Unternehmen“ (Zalando, Bericht, 2018, S. 2), das „laufend nach neuen digitalen Lösungen für jeden Aspekt des Einkaufserlebnisses“ (S. 2) sucht. Ausdruck dieser Entwicklung sind immer neuere Möglichkeiten für Kunden und Partner, beispielsweise das „Mitgliederprogramm Zalando Plus“ (Zalando, Bericht, 2019, S. 101) mit Premium-Lieferung, Early Access zu neuen Angeboten sowie persönlicher Stilberatung,<sup>20</sup> das Partnerprogramm Connected Retail für stationäre Händler, die jetzt auch „direkt über Zalando verkaufen“ (Zalando, Bericht, 2021, S. 99) können, sowie „ganzheitliche datengetriebene Marketingdienstleistungen“ (S. 100) für Partner im Rahmen von Zalando Marketing Services.

Am Ende muss noch kurz auf das Vertriebs- und Logistiknetzwerk von Zalando eingegangen werden, welches im Bereich „Operations“ entwickelt wird, Teil der seit Beginn an verfolgten Markenstrategie ist und der Verwirklichung der angestrebten Vision dienen soll. In fast jedem Geschäftsbericht

---

<sup>20</sup> Vgl.: <https://www.zalando.de/zalandoplus>, 4.01.2022.

finden sich Informationen über die Eröffnung neuer Märkte,<sup>21</sup> den Bau neuer Logistikzentren in Europa oder neue Outlets in Deutschland. Vor allem der stationäre Verkauf von Restbeständen, welcher in den Jahren 2012-2014 in Berlin und Frankfurt begonnen hat, zeigt Zalandos Entwicklung von einer reinen E-Commerce-Marke zu einer hybriden und komplexeren Version. Ziel ist natürlich die in diesem Artikel mehrmals genannte Erfüllung des Leistungsversprechens an die Kunden, die über digitale Welt hinausgehen soll. Gerrit Heinemann bezeichnet diesen Trend als „Omnichannel-Aktivitäten der Online-Händler“ (Heinemann, Online-Handel, 2021, S. 37) und erkennt darin einen möglichen Entwicklungsweg für viele bisherigen Online Pure Player. Zalando macht es ohne Zweifel vor.

### Schlussfolgerungen

Mit diesem Artikel wurde beabsichtigt das Konzept und die Strategie für die Marke Zalando anhand der veröffentlichten Geschäftsberichte aus den Jahren 2014-2021 zu untersuchen. Gegenstand der Analyse waren in erster Linie Kurzporträts, einführende Worte sowie Teile, in denen über das Geschäftsmodell und die Konzernstrategie berichtet wurde. Die Absicht dieses Beitrags bestand nicht darin, ein vollständiges Bild der Markenstrategie von Zalando und ihrer Entwicklung zu präsentieren, sondern lediglich einen Überblick über die wichtigsten Etappen und gegebenenfalls Meilensteine zu liefern, um darauf basierend ein mögliches allgemeines Strategiemuster für eine E-Commerce-Marke zu bestimmen.

Die Analyse der Geschäftsberichte hat zu folgenden Schlussfolgerungen geführt:

1. Zalando realisiert von Beginn an eine Strategie der Differenzierung durch die Schaffung und Verbindung von unterschiedlichen Wettbewerbsvorteilen. Dazu gehören in erster Linie die konsequente Erweiterung des Produktortiments, die Schaffung von Eigenmarken, die Entwicklung von eigenen skalierbaren Infrastrukturlösungen sowie Investitionen in das Logistiknetzwerk. Dafür stehen die Begriffe Fashion, Technology und Operations.
2. Sehr früh positioniert sich Zalando als ein begeisterter Experte für Mode, der das Standard-Einkaufserlebnis um Inspirationen und Stilberatungen bereichert. Diese Idee wird konsequent ausgebaut und führt unter anderem zu solchen Angeboten wie die Dienstleistung Zalon oder das Mitgliederprogramm Zalando Plus.

---

<sup>21</sup> Im Geschäftsbericht 2021 erfährt man über sechs neue europäische Märkte, die erschlossen wurden, wodurch die Zahl der Länder, in denen Zalando tätig ist, auf 23 gewachsen ist. Vgl.: Zalando, Bericht, 2021, S. 4.

3. Der Konzern ist bestrebt, aus der Position und den Beschränkungen eines klassischen Online-Händlers, welcher Waren lediglich kauft und weiterverkauft, auszubrechen. Das soll erreicht werden durch den Ausbau des Online-Shops und die verstärkte Integration mit Partnern aus unterschiedlichen Bereichen in Richtung einer die Modewelt verbindenden Plattform mit der Vision, die erste und wichtigste Anlaufstelle für Mode zu werden. Dafür stehen die Begriffe Consumer Products, Brand and Merchant Products, Intermediary Products sowie Core Capabilities.
4. Zalando konzentriert sich vollständig auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse, welche teilweise auch mitgestaltet werden, und ist dafür bereit, die digitale Grenze einer E-Commerce-Marke zu überschreiten. Der Trend einer Omnichannel-Präsenz wird vom Unternehmen früh aufgegriffen, denn die Marke soll für ein komplexes und vielschichtiges Einkaufserlebnis stehen.
5. Mit den wachsenden Kundenzahlen und Umsatzerlösen sieht sich Zalando verpflichtet, soziale, ökologische und wirtschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Das soll sowohl das Produktangebot im Sinne der Klimaneutralität, die Zusammenarbeit mit diversen Partnern wie auch die eigene Unternehmenskultur betreffen. Zalando soll mit nachhaltigem und fairem Handeln assoziiert werden.

Zweifellos kann die Markenstrategie von Zalando als ein Musterbeispiel für viele andere Online-Händler und E-Commerce-Marken klassifiziert werden. Die Schwerpunkte liegen dabei auf strategische Differenzierung, technologische Unabhängigkeit, ständige Optimierung sowie das konsequente Streben, den wechselnden Kundenwünschen gerecht zu werden, um damit in ihrem Bewusstsein die Überzeugung von der Einzigartigkeit der Marke zu schaffen.

## Literatur

- Clement, Reiner / Schreiber, Dirk: *Internet-Ökonomie Grundlagen und Fallbeispiele der digitalen und vernetzten Wirtschaft*. Berlin 2019. Zit.: Clement, Internet-Ökonomie, 2019.
- Deges, Frank: *Grundlagen des E-Commerce. Strategien, Modelle, Instrumente*. Wiesbaden 2020. Zit.: Deges, Grundlagen, 2020.
- Heinemann, Gerrit: *Der neue Online-Handel. Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce*. Wiesbaden 2021. Zit.: Heinemann, Online-Handel, 2021.
- Kollmann, Tobias: *Digital Business. Grundlagen von Geschäftsmodellen und -prozessen in der Digitalen Wirtschaft*. Wiesbaden 2022. Zit.: Kollmann, Digital, 2022.
- Kollmann, Tobias: *E-Business. Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft*. Wiesbaden 2019. Zit.: Kollmann, E-Business, 2019.
- Kotler, Philip / Keller, Kevin: *Marketing*. Poznań 2022. Zit.: Kotler, Marketing, 2022.
- Studie: *E-Commerce-Markt Deutschland 2022. Marktstudie der 1.000 umsatzstärksten B2C-Onlineshops und ausgewählter Marktplätze*. 2022. Zit.: E-Commerce, 2022.
- Wirtz, Bernd W.: *Multi-Channel-Marketing. Grundlagen – Instrumente – Prozesse*. Wiesbaden 2013. Zit.: Wirtz, Multi-Channel, 2013.

- Zalando SE: *Geschäftsbericht 2014*. Berlin 2014. Zit.: Zalando, Bericht, 2014.
- Zalando SE: *Geschäftsbericht 2015*. Berlin 2015. Zit.: Zalando, Bericht, 2015.
- Zalando SE: *Geschäftsbericht 2016*. Berlin 2016. Zit.: Zalando, Bericht, 2016.
- Zalando SE: *Geschäftsbericht 2017*. Berlin 2017. Zit.: Zalando, Bericht, 2017.
- Zalando SE: *Geschäftsbericht 2018*. Berlin 2018. Zit.: Zalando, Bericht, 2018.
- Zalando SE: *Geschäftsbericht 2019*. Berlin 2019. Zit.: Zalando, Bericht, 2019.
- Zalando SE: *Geschäftsbericht 2020*. Berlin 2020. Zit.: Zalando, Bericht, 2020.
- Zalando SE: *Geschäftsbericht 2021*. Berlin 2021. Zit.: Zalando, Bericht, 2021.

### Internetquellen

- <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/allgemein/zalando-geschichte-chronik>, 2.01.2023.
- <https://corporate.zalando.com/de/ueber-uns/unsere-geschichte-von-der-wg-zur-se>, 2.01.2023.
- <https://de.statista.com/prognosen/1329110/zalando-fashion-onlineshops-markenprofil-in-deutschland>, 2.01.2023.
- <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/electronic-shop-36299/version-259756>, 2.01.2023.
- <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/geschaeftsmodell-52275/version-275417>, 2.01.2023.
- <https://www.zalando.de/zalandoplus>, 4.01.2022.