



**JAHRESABSCHLUSS UND  
ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT 2014**



# 00 INHALTSVERZEICHNIS

## 01 BILANZ S.4

---

## 02 GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG S.6

---

## 03 ANHANG S.7

→ 03.1	ANHANG SE	S.7
→ 03.2	ANLAGE A ZUM ANHANG - ANLAGENSPIEGEL	S.24
→ 03.3	ANLAGE B ZUM ANHANG - ANGABEN AKTG	S.26

---

## 04 ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT S.34

→ 04.1	GRUNDLAGEN DES KONZERNS	S.34
→ 04.2	WIRTSCHAFTSBERICHT	S.39
→ 04.3	NACHTRAGSBERICHT	S.52
→ 04.4	RISIKO- UND CHANCENBERICHT	S.52
→ 04.5	PROGNOSEBERICHT	S.65
→ 04.6	ERGÄNZENDE LAGEBERICHTSERSTATTUNG ZUM EINZELABSCHLUSS DER ZALANDO SE	S.66

---

## 05 ERKLÄRUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER S.72

---

## 06 CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT S.73

---

## 07 BESTÄTIGUNGSVERMERK S.89

---

## 01.1 BILANZ

## AKTIVA

	31.12.2014 IN EUR	31.12.2013 IN TEUR
<b>A. Anlagevermögen</b>		
<b>I. Immaterielle Vermögensgegenstände</b>		
Selbst geschaffene gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte	19.708.674,00	11.962
Gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	6.700.422,16	7.927
Geleistete Anzahlungen	2.626.653,22	1.384
	<u>29.035.749,38</u>	<u>21.273</u>
<b>II. Sachanlagen</b>		
Bauten auf fremden Grundstücken	4.512,00	819
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	11.168.643,00	10.128
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	161.082,71	387
	<u>11.334.237,71</u>	<u>11.334</u>
<b>III. Finanzanlagen</b>		
Anteile an verbundenen Unternehmen	113.415.020,69	97.361
	<u>153.785.007,78</u>	<u>129.968</u>
<b>B. Umlaufvermögen</b>		
<b>I. Vorräte</b>		
Waren	337.046.808,63	326.795
Geleistete Anzahlungen	877.865,09	794
	<u>337.924.673,72</u>	<u>327.589</u>
<b>II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände</b>		
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	183.741.860,91	114.963
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	18.185.113,90	23.130
Sonstige Vermögensgegenstände	19.478.935,90	31.293
	<u>221.405.910,78</u>	<u>169.386</u>
<b>III. Wertpapiere</b>	520.007.893,09	0
<b>IV. Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten</b>	545.519.761,55	424.627
	<u>1.624.858.239,14</u>	<u>921.602</u>
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	5.342.688,03	3.777
<b>Bilanzsumme</b>	<u>1.783.985.934,95</u>	<u>1.055.347</u>

**PASSIVA**

	31.12.2014 IN EUR	31.12.2013 IN TEUR
<b>A. Eigenkapital</b>		
<b>I. Gezeichnetes Kapital</b>		
Bedingtes Kapital EUR 16.549.500,00 (Vj. TEUR 5)	244.762.223,00	118
<b>II. Kapitalrücklage</b>	1.133.307.127,05	832.329
<b>III. Verlustvortrag</b>	-270.448.748,70	-155.955
<b>IV. Jahresüberschuss (Vj. Jahresfehlbetrag)</b>	35.709.474,14	-114.494
	<u>1.143.330.075,49</u>	<u>561.998</u>
<b>B. Sonderposten für Zuwendungen der öffentlichen Hand</b>	3.244.914,47	1.969
<b>C. Rückstellungen</b>		
Sonstige Rückstellungen	146.635.180,50	75.099
<b>D. Verbindlichkeiten</b>		
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	6.703.955,90	7.353
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	390.823.241,82	321.192
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	21.765.815,04	44.102
Sonstige Verbindlichkeiten	69.409.098,75	43.572
davon aus Steuern EUR 32.145.273,96 (Vj. TEUR 22.844)		
davon im Rahmen der sozialen Sicherheit EUR 127.482,44 (Vj. TEUR 1.104)		
	<u>488.702.111,51</u>	<u>416.219</u>
<b>E. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	67.385,98	62
<b>F. Passive latente Steuern</b>	2.006.267,00	0
<b>Bilanzsumme</b>	<u>1.783.985.934,95</u>	<u>1.055.347</u>

## 02.1 GEWINN- UND VERLUST-RECHNUNG

FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR VOM 1. JANUAR 2014 BIS ZUM 31. DEZEMBER 2014

	2014 IN EUR	2013 IN TEUR
1. Umsatzerlöse	2.205.685.170,32	1.761.340
2. Andere aktivierte Eigenleistungen	18.715.959,67	9.903
3. Sonstige betriebliche Erträge	94.468.229,91	113.372
davon Erträge aus der Währungsumrechnung EUR 8.190.603,72 (Vj. TEUR 5.689)		
	<u>2.318.869.359,90</u>	<u>1.884.615</u>
4. Materialaufwand		
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	-1.240.098.419,49	-1.035.485
5. Personalaufwand		
a) Löhne und Gehälter	-120.396.286,55	-92.643
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung davon für Altersversorgung EUR 58.479,71 (Vj. TEUR 47)	-17.164.448,88	-15.054
6. Abschreibungen		
auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	-18.190.920,79	-11.350
7. Sonstige betriebliche Aufwendungen	-879.433.035,21	-842.675
davon Aufwendungen aus der Währungsum- rechnung EUR 8.715.784,83 (Vj. TEUR 6.629)		
	<u>-2.275.283.110,92</u>	<u>-1.997.207</u>
8. Erträge aus Gewinnabführung	3.068.114,46	0
9. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	1.109.126,28	595
davon aus verbundenen Unternehmen EUR 95.258,02 (Vj. TEUR 56)		
10. Abschreibungen auf Finanzanlagen	-100.000,00	-10
11. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-3.871.030,96	-2.487
	<u>206.209,78</u>	<u>-1.902</u>
12. <i>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</i>	<u>43.792.458,76</u>	<u>-114.494</u>
13. <i>Steuern vom Einkommen und Ertrag</i>	-8.082.984,62	-
14. <b>Jahresüberschuss (Vj. Jahresfehlbetrag)</b>	<b><u>35.709.474,14</u></b>	<b><u>-114.494</u></b>

## 03.1 ANHANG

### A. ALLGEMEINE ANGABEN ZU INHALT UND GLIEDERUNG DES JAHRESABSCHLUSSES

Die Gesellschaft ist eine große Kapitalgesellschaft nach § 267 Abs. 3 HGB.

Aufgrund des Verschmelzungsplans vom 24. März 2014 sowie der zustimmenden Beschlüsse der Hauptversammlung der Zalando AG vom 15. Mai 2014 und der Aktionärsversammlung der Zalando Plc vom 16. Mai 2014 wurde die Zalando Plc mit Sitz in London, Großbritannien, auf die Zalando AG verschmolzen. Gleichzeitig nahm die Zalando AG die Rechtsform einer Societas Europaea (SE) an. Die Eintragung in das Handelsregister erfolgte am 28. Mai 2014. Die Gesellschaft firmiert seit dem als ZALANDO SE.

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

Der Jahresabschluss für das Geschäftsjahr wurde gemäß den Rechnungslegungsvorschriften des Handelsgesetzbuches für Kaufleute (§§ 242 ff. HGB) und den ergänzenden Vorschriften für Kapitalgesellschaften (§§ 264 ff. HGB) aufgestellt. Die Regelungen des Aktiengesetzes i. V. m. Art. 61 EU-VO 2157/2001 zur Aufstellung des Jahresabschlusses wurden ebenfalls beachtet.

Bei der Erstellung der Gewinn- und Verlustrechnung wurde das Gesamtkostenverfahren nach § 275 Abs. 2 HGB angewendet.

### B. BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN (§ 284 ABS. 2 NR. 1 HGB)

Die angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden entsprechen den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (§§ 238 bis 263 HGB) sowie den einschlägigen Vorschriften des Aktiengesetzes i. V. m. Art. 61 EU-VO 2157/2001. Darüber hinaus hat die Gesellschaft die ergänzenden Vorschriften zu Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden für große Kapitalgesellschaften beachtet.

Das Aktivierungswahlrecht des § 248 Abs. 2 HGB zur Aktivierung **selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände** wird ausgeübt und die aktivierten Vermögensgegenstände, soweit abnutzbar, um planmäßige Abschreibungen vermindert. Die Abschreibung erfolgt linear über die wirtschaftliche Nutzungsdauer von drei Jahren. In die Herstellungskosten selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände sind neben den Einzelkosten auch anteilige Gemeinkosten einbezogen.

**Entgeltlich von Dritten erworbene immaterielle Vermögensgegenstände** werden zu Anschaffungskosten angesetzt und, sofern sie der Abnutzung unterliegen, um planmäßige Abschreibungen vermindert. Die Abschreibung erfolgt linear über die wirtschaftliche Nutzungsdauer von drei bis acht Jahren.

Die **Vermögensgegenstände des Sachanlagevermögens** werden zu Anschaffungskosten angesetzt und, soweit abnutzbar, um planmäßige Abschreibungen vermindert. Die Abschreibungen des Sachanlagevermögens erfolgen zeitanteilig linear. Die Abschreibungen werden über die folgenden wirtschaftlichen Nutzungsdauern vorgenommen:

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

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

Bei den **Finanzanlagen** werden die Anteilsrechte zu Anschaffungskosten bzw. niedrigeren beizulegenden Werten angesetzt. Bei der Ermittlung der beizulegenden Werte wurde in Anlehnung an den IDW RS HFA 10 auf den Ertragswert der jeweiligen Beteiligung abgestellt.

**Handelswaren** werden zu Anschaffungskosten unter Berechnung eines gewogenen Durchschnitts gemäß § 240 Abs. 3 HGB oder unter Beachtung von niedrigeren beizulegenden Zeitwerten (Marktpreisen) bilanziert. Abgesehen von handelsüblichen Eigentumsvorbehalten sind die Vorräte frei von Rechten Dritter.

**Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände** sind zum Nennwert angesetzt. Die Wertminderungen bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber unseren Versandhandelskunden werden auf der Basis von pauschalierten Einzelwertberichtigungen vorgenommen, die mit Hilfe von länderspezifischen Wertberichtigungssätzen auf Basis von Überfälligkeiten und weiteren wertbeeinflussenden Faktoren ermittelt werden.

Von den Forderungen werden Kundenretouren abgezogen, die in 2014 zwar noch nicht vollständig bearbeitet werden konnten, aber zum Bilanzstichtag bereits den Verfügungsbereich der Gesellschaft erreicht hatten.

Sonstige uneinbringliche Forderungen werden vollständig einzelwertberichtigt.

Die **Wertpapiere** des Umlaufvermögens werden zu Anschaffungskosten oder gegebenenfalls nach § 253 Abs. 4 HGB zu den niedrigeren Werten, die sich aus den Börsen- oder Marktpreisen am Stichtag ergeben, angesetzt.

Die **liquiden Mittel** werden zu Nennwerten angesetzt.

Der **aktive Rechnungsabgrenzungsposten** enthält Ausgaben vor dem Abschlussstichtag, soweit sie Aufwand für eine bestimmte Zeit nach diesem Tag darstellen.

Der **Sonderposten für Zuwendungen der öffentlichen Hand** weist bewilligte, aber noch nicht ertragswirksam vereinnahmte Ansprüche aus Investitions- und Aufwandszuschüssen aus. Die Ertragsrealisierung erfolgt korrespondierend der Aufwandserfassung der geförderten Maßnahmen.

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

Zalando hat Führungskräften Optionen gewährt, welche die Begünstigten nach dem Ableisten einer bestimmten Dienstzeit zum Erwerb von Anteilen der Gesellschaft berechtigen (sog. anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten). In welcher Weise solche Vergütungsgeschäfte während des Erdienungszeitraums abzubilden sind, ist im HGB nicht explizit geregelt. Zalando bilanziert die anteilsbasierten Vergütungszusagen – soweit möglich – im Einklang mit den internationalen Vorschriften von IFRS 2 und erfasst den im Geschäftsjahr verursachten Personalaufwand spiegelbildlich in gleicher Höhe in der Kapitalrücklage im Eigenkapital.

Der auf das Geschäftsjahr entfallende Personalaufwand für virtuelle Optionsrechte (anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich) wird durch die Bildung einer sonstigen Rückstellung berücksichtigt.

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.

Bei der Bewertung der Rückstellungen für virtuelle Mitarbeiteroptionen wurden nach bestmöglicher Schätzung Wahrscheinlichkeiten für das Bestehen der Verpflichtung sowie deren Höhe gebildet.

Die Gewinnrealisierung wird durch eine angemessene Rückstellung in Höhe der zu erwartenden Retouren angepasst. Die Rückstellungsbildung erfolgt nach der Bruttomethode. Hiernach wird neben dem Gewinnanteil der Retoure auch der Materialaufwand der zu erwartenden Retouren umsatzmindernd berücksichtigt. Darüber hinaus wird für Handlingskosten der erwarteten Retouren ebenfalls eine Rückstellung gebildet.

Die **Verbindlichkeiten** sind mit ihrem Erfüllungsbetrag angesetzt.

Verbindlichkeiten aus dem Verkauf von Geschenkgutscheinen werden bei Zugang in voller Höhe passiviert und im Zeitablauf an die erwartete Inanspruchnahme angepasst.

Die Gesellschaft steuert das Liquiditätsrisiko durch laufende Planung und Überwachung der Liquidität. Zur Optimierung von Zahlungszielen wurden mit verschiedenen Lieferanten sowie Factoring-Gesellschaften Reverse Factoring-Verträge abgeschlossen, nach denen der Factor Forderungen des jeweiligen Lieferanten gegen Zalando kauft. Der Ausweis in der Bilanz erfolgt unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Forderungen und Verbindlichkeiten in fremder Währung werden am Abschlussstichtag gemäß § 256a HGB mit dem Devisenkassamittelkurs bewertet.

Bei einem Teil des abzusichernden Risikos handelt es sich um Wertänderungen der in USD und GBP getätigten Einkäufe. Ein weiterer Teil des abzusichernden Risikos betrifft Verkäufe in Fremdwährung. Diese werden unter anderem in den Währungen CHF, DKK, GBP, NOK, PLN und SEK getätigt. Die ZALANDO SE sichert im Rahmen der vom Management beschlossenen Sicherungsstrategie einen Teil der schwebenden Geschäfte mittels Micro-Hedges ab.

Als Sicherungsgeschäfte dienen betrags- und fristenkongruente derivative Finanzinstrumente. Die Sicherungsgeschäfte weisen eine Laufzeit von bis zu 12 Monaten auf. Bei den derivativen Finanzinstrumenten handelt es sich ebenfalls um schwebende Geschäfte. Die Devisenterminkontrakte und die diesen zugeordneten Zahlungsströme aus den Bestellungen qualifizieren als Bewertungseinheiten im Sinne von § 254 HGB.

Die bilanzielle Abbildung der schwebenden Einkaufstransaktionen und der damit korrespondierenden Devisenterminkontrakte erfolgt zunächst nach der Einfrierungsmethode. Die Wertänderungen der Devisenterminkontrakte werden soweit nicht bilanziert, wie sie durch Wertänderungen der Grundgeschäfte ausgeglichen werden. Nach Erfassung als Verbindlichkeit erfolgt die bilanzielle Abbildung der Wertänderungen aus den Verbindlichkeiten und Devisenterminkontrakten nach der Durchbuchungsmethode. Die Wertänderungen der Grundgeschäfte und die gegenläufigen Wertänderungen der Devisenterminkontrakte werden erfolgswirksam erfasst.

Die Ermittlung der Marktwerte der Devisenterminkontrakte erfolgt auf Basis der EZB-Referenzkurse unter Berücksichtigung der marktkonformen Terminauf- bzw. abschläge. Bei der Feststellung von Ineffektivitäten werden die negativen Marktwerte der betreffenden derivativen Finanzinstrumente erfolgswirksam als Drohverlustrückstellung ausgewiesen. Die positiven Marktwerte der betreffenden Instrumente bleiben unberücksichtigt.

Bei den Einkäufen in Fremdwährung erfolgt nach Eingang der Rechnung dann eine Absicherung der Wertänderungen der aus den Bestellungen resultierenden Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Bei Verkäufen in Fremdwährung erfolgt nach Lieferung an den Kunden eine Absicherung der daraus resultierenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Zum Bilanzstichtag bestehen Devisentermingeschäfte von insgesamt TEUR 133.288 (Vorjahr: TEUR 17.649), welche zum Teil einen positiven Marktwert in Höhe von TEUR 1.759 (Vorjahr: TEUR 69) und zum Teil einen negativen Marktwert in Höhe von TEUR 19 (Vorjahr: TEUR 285) aufweisen.

Zum Bilanzstichtag wurde in den folgenden Fällen das Wahlrecht zur Bildung von Bewertungseinheiten ausgeübt:

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in USD in Höhe TEUR 481 wurden mit Devisentermingeschäften im Umfang von TEUR 481 (Marktwert: TEUR 30) in mehreren Micro-Bewertungseinheiten unter Anwendung der Durchbuchungsmethode zusammengefasst, um das Währungsrisiko abzusichern. Die Messung der Wirksamkeit wird prospektiv mittels Critical-Term-Match-Methode und retrospektiv mit Hilfe der Dollar-Offset-Methode gemessen. Es wird zukünftig ein vollständiger Wertausgleich der Wertänderungen der Derivate erwartet, da die wesentlichen bewertungsrelevanten Merkmale von Grund- und Sicherungsgeschäften übereinstimmen. Der Ausweis dieser Marktwerte erfolgt in der Bilanz unter den sonstigen Vermögensgegenständen.

Ausgelöste Bestellungen von Waren in USD mit einem Volumen TEUR 26.110 wurden mit Devisentermingeschäften im Umfang von TEUR 15.122 (Marktwert: TEUR 609) in mehreren Micro-Bewertungseinheiten unter Anwendung der Einfrierungsmethode zusammengefasst, um das Währungsrisiko abzusichern. Die Messung der Wirksamkeit wird prospektiv mittels Critical-Term-Match-Methode und retrospektiv mit Hilfe der Dollar-Offset-Methode gemessen. Es wird zukünftig ein vollständiger Wertausgleich der Wertänderungen der Derivate erwartet, da die wesentlichen bewertungsrelevanten Merkmale von Grund- und Sicherungsgeschäften übereinstimmen.

Erwartete Verkäufe von Waren an Kunden in den Währungen CHF, NOK, PLN und SEK mit einem Volumen TEUR 277.839 wurden mit Devisentermingeschäften im Umfang von TEUR 117.685 (positiver Marktwert: TEUR 1.120; negativer Marktwert: TEUR 19) in mehreren Micro-Bewertungseinheiten unter Anwendung der Einfrierungsmethode zusammengefasst, um das Währungsrisiko abzusichern. Die Messung der Wirksamkeit wird prospektiv mittels Critical-Term-Match-Methode und retrospektiv mit Hilfe der Dollar-Offset-Methode gemessen. Es wird zukünftig ein vollständiger Wertausgleich der Wertänderungen der Derivate erwartet, da die wesentlichen bewertungsrelevanten Merkmale von Grund- und Sicherungsgeschäften übereinstimmen.

**Latente Steuern** ergeben sich aus temporären Differenzen zwischen den handelsrechtlichen Wertansätzen von Vermögensgegenständen, Schulden und Rechnungsabgrenzungsposten und deren Steuerwerten sowie aus steuerlichen Verlustvorträgen. Die Bewertung der latenten Steuern erfolgt auf Basis eines Steuersatzes in Höhe von 29,125 % (Vorjahr: 30,175 %). Dieser umfasst die Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer und den Solidaritätszuschlag des steuerlichen Organkreises der ZALANDO SE. Aktive latente Steuern werden in Höhe des Betrags des Steuervorteils angesetzt, der sich unter Berücksichtigung der Regelungen zur Mindestbesteuerung durch die Nutzung des steuerlichen Einkommens aus der Umkehr zu versteuernder temporärer Differenzen ergibt.

## C. ERLÄUTERUNGEN ZUR BILANZ

### ANLAGEVERMÖGEN

Die Entwicklung der einzelnen Posten des Anlagevermögens ist unter Angabe der Abschreibungen des Geschäftsjahres im Anlagenspiegel (Anlage A zum Anhang) dargestellt.

Entwicklungskosten selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände wurden im Geschäftsjahr in Höhe von TEUR 18.716 (Vorjahr: TEUR 11.243) aktiviert. Entwicklungskosten sind wie im Vorjahr ausschließlich für die Entwicklung von Software angefallen. Forschungskosten sind wie im Vorjahr in unwesentlichem Umfang angefallen.

Bei den Finanzanlagen wurde eine außerplanmäßige Abschreibung auf die Zalando S.r.l. Mailand/Italien, in Höhe von TEUR 100 (Vorjahr: TEUR 10) vorgenommen.

Angaben zum Anteilsbesitz des Finanzanlagevermögens

Zum 31. Dezember 2014 bestehen Anteile an folgenden verbundenen Unternehmen:

#### ANTEILSBESITZ

NAME	SITZ	ANTEIL	JAHRES- ERGEBNIS 2014 IN TEUR	EIGENKAPITEL IN TEUR
zLabels GmbH	Berlin	100 %	420	-2.331
Zalando Operations GmbH	Berlin	100 %	-193	404
Zalando Logistics SE & Co. KG (vormals: Zalando Logistics GmbH & Co. KG)*	Brieselang	100 %	-537	57.016
Zalando Logistics Mönchengladbach SE & Co. KG (vormals: Zalando Logistics Mönchengladbach GmbH & Co. KG)*	Mönchen- gladbach	100 %	-4.082	34.548
Zalando Customer Care DACH SE & Co. KG (vormals: Zalando Customer Service DACH GmbH & Co. KG)*	Berlin	100 %	-1.482	118
Zalando Content Creation SE & Co. KG (vormals: Zalando Content Creation GmbH & Co. KG)*	Erfurt	100 %	-339	933
Zalando S.A.S.	Paris (Frankreich)	100 %	121	577
MyBrands GmbH i.L.	Berlin	100 %	0	0
Zalando Fashion Entrepreneurs GmbH (vormals: Kiomi GmbH)	Berlin	100 %	1	27
MyBrands Zalando eStyles SE & Co. KG (vormals: MyBrands Zalando eStyles GmbH & Co. KG)*	Berlin	100 %	-2	3
Portokali Property Development I SE & Co. KG (vormals: Portokali Property Development I GmbH & Co. KG)*	Berlin	100 %	-24	-69
Portokali Property Development II SE & Co. KG (vormals: Portokali Property Development II GmbH & Co. KG)*	Berlin	100 %	-13	-43
Portokali Property Development III SE & Co. KG (vormals: Portokali Property Development III GmbH & Co. KG)*	Berlin	100 %	-5	-304
Zalando Customer Care International SE & Co. KG (vormals: Zalando Customer Service International GmbH & Co. KG)*	Berlin	100 %	-20	659
Zalando Lounge Service GmbH (vormals zVentures Operations GmbH)**	Berlin	100 %	0	30
zOutlet Berlin GmbH**	Berlin	100 %	0	279
zOutlet Frankfurt GmbH**	Frankfurt a.M.	100 %	0	24

\* Für diese Gesellschaften ist ZALANDO SE Komplementärin. Die ZALANDO SE hält die Anteile jeweils direkt und indirekt.  
\*\* Ergebnis 2014 nach Ergebnisabführung

**VORRÄTE**

Als Vorräte werden der Bestand an Waren, im Wesentlichen bestehend aus den Warengruppen Schuhe und Textilien, sowie geleistete Anzahlungen auf Waren ausgewiesen.

**FORDERUNGEN UND SONSTIGE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE**

Die Forderungen gegen verbundene Unternehmen setzen sich wie im Vorjahr im Wesentlichen aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Darlehen zusammen.

Für Forderungen gegen verbundene Unternehmen in Höhe von TEUR 8.722 (Vorjahr: TEUR 5.986) bestehen Rangrücktrittsvereinbarungen.

Die sonstigen Vermögensgegenstände bestehen zum größten Teil aus debitorischen Kreditoren sowie aus Steuererstattungsansprüchen.

Es bestehen zum Bilanzstichtag sonstige Vermögensgegenstände mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr in Höhe von TEUR 3 (Vorjahr: TEUR 9).

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

Die sonstigen Vermögensgegenstände enthalten Ansprüche in Höhe von TEUR 6, die erst nach dem Abschlussstichtag rechtlich entstehen (Vorjahr: TEUR 1.609). Es handelt sich dabei um im Folgejahr abziehbar Vorsteuer.

**GUTHABEN BEI KREDITINSTITUTEN**

Von den ausgewiesenen Guthaben bei Kreditinstituten sind zum Bilanzstichtag TEUR 37.690 (Vorjahr: TEUR 36.139) zu Gunsten Dritter im Wesentlichen als Sicherheiten für Mietverträge gesperrt.

**EIGENKAPITAL****GEZEICHNETES KAPITAL**

Das gezeichnete Kapital beträgt zum 31. Dezember 2014 TEUR 244.762 (Vorjahr: TEUR 118).

Im Mai 2014 wurde das gezeichnete Kapital im Rahmen einer Barkapitalerhöhung um insgesamt TEUR 118 auf TEUR 236 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 gezeichnete Kapital von TEUR 236 um TEUR 220.050 auf TEUR 220.286 durch Umwandlung der Kapitalrücklage der Gesellschaft in gezeichnetes Kapital erhöht. Zusätzlich wurde die Umwandlung der Namensaktien in auf den Inhaber lautende Stammaktien ohne Nennbetrag unter Beibehaltung der aktuellen Stückelung beschlossen.

Daneben wurden im Rahmen des Börsengangs 24.476.223 neue Aktien mit einem rechnerischen Nennwert von EUR 1,00 ausgegeben. Zusammen mit der Barkapitalerhöhung von TEUR 118 und den Umwandlungen der Kapitalrücklage ergibt sich für das Geschäftsjahr 2014 eine Erhöhung des gezeichneten Kapitals von TEUR 244.644.

Mit der Eintragung der oben genannten Umwandlung sowie der Neuausgabe von Aktien beläuft sich das gezeichnete Kapital zum 31. Dezember 2014 auf TEUR 244.762. Es ist eingeteilt in 244.762.223 auf den Inhaber lautende Stammaktien ohne Nennbetrag (Stückaktien).

Jede Aktie repräsentiert einen anteiligen Betrag des gezeichneten Kapitals von EUR 1,00. 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.

Das Grundkapital ist um bis zu TEUR 9.818 bedingt erhöht durch die Ausgabe von bis zu 9.817.500 auf den Inhaber lautende Stückaktien (Bedingtes Kapital 2013). Das Bedingte Kapital 2013 steht im Zusammenhang mit der Bedienung von Bezugsrechten und wurde im Zuge der Kapitalerhöhungen entsprechend angepasst. Bis zum 31. Dezember 2014 wurde kein diesbezügliches Bezugsrecht ausgeübt.

Das Grundkapital ist um bis zu TEUR 6.732 bedingt erhöht durch die Ausgabe von bis zu 6.732.000 auf den Inhaber lautende Stückaktien (Bedingtes Kapital 2014). Das Bedingte Kapital 2014 steht im Zusammenhang mit der Bedienung von Bezugsrechten. Bis zum 31. Dezember 2014 wurde kein diesbezügliches Bezugsrecht ausgeübt.

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 EUR 5.359.420 durch Ausgabe von bis zu 5.359.420 auf den Inhaber lautende Stückaktien gegen Bareinlagen zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2013). Das Genehmigte Kapital 2013 dient der Erfüllung von Optionsrechten.

Der Vorstand ist ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft in der Zeit bis zum 10. Juli 2019 mit Zustimmung des Aufsichtsrats einmalig oder mehrmals um insgesamt bis zu EUR 47.264.457 durch Ausgabe von bis zu 47.264.457 auf den Inhaber lautende Stückaktien gegen Bar- oder Sacheinlagen zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2014).

#### KAPITALRÜCKLAGE

Die Kapitalrücklage beträgt zum Bilanzstichtag TEUR 1.133.307. Im Geschäftsjahr 2014 wurden aufgrund von anteilsbasierten Vergütungszusagen mit Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten TEUR 20.220 (Vorjahr: TEUR 4.915) in der Kapitalrücklage erfasst. Im Rahmen der Kapitalerhöhung im Juli 2014 erfolgte eine Umwandlung von Kapitalrücklagen in gezeichnetes Kapital in Höhe von TEUR 220.050. Aus der IPO-Kapitalerhöhung wurden TEUR 500.808 in die Kapitalrücklage eingestellt.

#### STIMMRECHTSMITTEILUNGEN

Gemäß § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG sind Angaben über das Bestehen von Beteiligungen zu machen, die nach § 21 Abs. 1 oder Abs. 1a des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) dem Unternehmen mitgeteilt worden sind.

Die meldepflichtigen Beteiligungen, die der Gesellschaft mitgeteilt worden sind, können der Anlage B zum Anhang entnommen werden.

#### RÜCKSTELLUNGEN

Sonstige Rückstellungen waren in Höhe von insgesamt TEUR 146.635 (Vorjahr: TEUR 75.099) zu bilden. Sie betreffen im Wesentlichen Marketingaufwendungen (TEUR 46.050), Rücknahmeverpflichtungen (38.700 TEUR), ausstehende Rechnungen für Logistikaufwendungen (TEUR 28.374), sowie personalbezogene Aufwendungen (TEUR 10.727).

#### VERBINDLICHKEITEN

Zum Bilanzstichtag bestehen Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von TEUR 21.766 (Vorjahr: TEUR 44.102). Diese setzen sich wie im Vorjahr im Wesentlichen aus Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zusammen.

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

#### LATENTE STEUERN

Zalando weist aktive und passive latente Steuern saldiert in der Bilanz aus. Es verbleibt eine anzusetzende passive latente Steuer in Höhe von TEUR 2.006 (Vorjahr: TEUR 0). Die passiven latenten Steuern resultieren im Wesentlichen aus dem Ansatz selbst erstellter immaterieller Vermögensgegenstände. Die aktiven latenten Steuern auf abzugsfähige temporäre Differenzen basieren überwiegend aus Unterschieden zwischen dem handelsrechtlichen Wertansatz und dem Steuerwert bei Rückstellungen sowie aus Verlustvorträgen.

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

Der Gesamtbetrag im Sinne des § 268 Abs. 8 HGB beträgt TEUR 19.577 (Vorjahr: TEUR 11.962). Er resultiert ausschließlich aus der Aktivierung selbst geschaffener Vermögensgegenstände.

#### HAFTUNGSVERHÄLTNISSE IM SINNE DES § 251 HGB

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

Die ZALANDO SE trägt eine Mithaftung für Darlehensverbindlichkeiten der Zalando Logistics SE & Co. KG, Brieselang, in Höhe von bis zu TEUR 20.887 (Vorjahr: TEUR 24.130). Zum Bilanzstichtag waren von diesen Darlehensverbindlichkeiten TEUR 20.887 (Vorjahr: TEUR 20.216) in Anspruch genommen.

Darüber hinaus waren Bankguthaben in Höhe von TEUR 10.074 (Vorjahr: TEUR 10.074) als Sicherheiten für herausgelegte Mietgarantien für Mietverträge der Zalando Logistics SE & Co. KG, Brieselang, beziehungsweise in Höhe von TEUR 2.250 (Vorjahr: TEUR 450) als Sicherheiten für herausgelegte Mietgarantien für Mietverträge der Zalando Logistics Mönchengladbach SE & Co. KG, Mönchengladbach, verpfändet. Zusätzlich haftet die ZALANDO SE für herausgelegte Mietgarantien in Höhe von TEUR 1.137 (Vorjahr: TEUR 1.137) für weitere Mietverträge der Zalando Logistics SE & Co. KG, Brieselang, in Höhe von TEUR 11.367 (Vorjahr: TEUR 11.367) für Mietverträge der Zalando Logistics Mönchengladbach SE & Co. KG, Mönchengladbach, in Höhe von TEUR 198 (Vorjahr: TEUR 198) für Mietverträge der Zalando Operations GmbH, Berlin, und in Höhe von TEUR 31 (Vorjahr: TEUR 0) für Mietverträge der zOutlet Berlin GmbH, Berlin.

Die ZALANDO SE hat sich gegenüber der Goodmann Cinnamon Logistics (Lux) S.à.r.l, der Goodmann Boysenberry Logistics (Lux) S.à.r.l und der Goodmann Tumbleweed Logistics (Lux) S.à.r.l dazu verpflichtet, die Zalando Logistics GmbH & Co. KG, Brieselang, sowie die Zalando Logistics Mönchengladbach GmbH & Co. KG, Mönchengladbach, insoweit finanziell auszustatten, dass diese in der Lage sind, ihren Verpflichtungen aus den Mietverträgen über Logistikflächen in Erfurt und Mönchengladbach zu erfüllen.

Die ZALANDO SE hat gegenüber der Anschutz Entertainment Group Real Estate GmbH & Co. KG, Berlin, eine Patronatserklärung in Höhe von TEUR 300 abgegeben. Die Patronatserklärung dient der Sicherstellung verschiedener Kosten und Schadenersatzansprüchen, die sich aus dem Abschluss von Grundstückskaufverträgen ergeben könnten, die von folgenden Tochtergesellschaften der ZALANDO SE abgeschlossen werden könnten: Portokali Property Development I SE & Co. KG, Portokali Property Development II SE & Co. KG, Portokali Property Development III SE & Co. KG.

Auf Grund der wirtschaftlichen Situation sowie der vorliegenden Planungen schätzt die ZALANDO SE das Risiko einer Inanspruchnahme aus diesen Haftungsverhältnissen als gering ein.

**SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN IM SINNE VOM § 285 NR. 3A HGB**

Zum Bilanzstichtag bestehen in Höhe von TEUR 61.357 (Vorjahr: TEUR 41.094) sonstige finanzielle Verpflichtungen (davon gegenüber verbundenen Unternehmen wie im Vorjahr TEUR 0).

Im Einzelnen betreffen diese Verpflichtungen folgende Sachverhalte:

**SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN**

	IN TEUR
Mietverträge	60.895
Leasingverträge	462
<b>Summe</b>	<b>61.357</b>

Die Miet- und Leasingverträge enden zwischen dem 31. Juli 2015 und 1. Juni 2024.

Weiterhin bestehen zum Bilanzstichtag sonstige finanzielle Verpflichtungen aus Bestellobligo für Ware der Saison Frühjahr/Sommer 2015.

## D. ERLÄUTERUNGEN ZUR GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

**UMSATZERLÖSE**

Die Umsätze entfielen im Geschäftsjahr 2014 zu rund 59 % auf die Region Deutschland, Österreich und die Schweiz (vgl. nachstehende Tabelle).

**UMSATZERLÖSE**

IN TEUR	2014		2013		VERÄNDERUNG
DACH*	1.293.639	58,7 %	1.095.041	62,2 %	198.598
Übriges Europa**	912.046	41,3 %	666.299	37,8 %	245.747
<b>ZALANDO SE</b>	<b>2.205.685</b>	<b>100 %</b>	<b>1.761.340</b>	<b>100 %</b>	<b>444.345</b>

\* 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

Auf eine Aufgliederung der Umsatzerlöse nach Tätigkeitsbereichen wird verzichtet, da sich diese unter Berücksichtigung der Organisation des Verkaufs nicht erheblich unterscheiden.

**PERIODENFREMDE ERTRÄGE**

Die periodenfremden Erträge in Höhe von TEUR 8.641 (Vorjahr: TEUR 1.961) enthalten im Wesentlichen Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen.

**ÜBERLEITUNG BILANZERGEBNIS**

Gemäß § 158 Absatz 1 AktG leitet sich das Bilanzergebnis in Fortschreibung des Jahresüberschusses wie folgt her:

<b>ÜBERLEITUNG BILANZERGEBNIS</b>	
<b>POSTEN</b>	<b>IN EUR</b>
Jahresüberschuss	35.709.474,14
Verlustvortrag aus dem Vorjahr	-270.448.748,7
<b>Bilanzverlust</b>	<b>-234.739.274,56</b>

**E. SONSTIGE ANGABEN**

**ANZAHL DER MITARBEITER**

Im Geschäftsjahr waren durchschnittlich 2.228 (Vorjahr: 2.086) angestellte Mitarbeiter beschäftigt.

Die Anzahl der Mitarbeiter zum 31. Dezember 2014 betrug:

<b>ANZAHL DER MITARBEITER</b>	
Commercial	793
Technology	651
Others	932
<b>Summe</b>	<b>2.376</b>

**KONZERNZUGEHÖRIGKEIT**

Die ZALANDO SE erstellt als deutsche Muttergesellschaft einen Konzernabschluss. Der Konzernabschluss der ZALANDO SE, Berlin, wird unter Anwendung der International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, erstellt (§ 315a HGB). Der Konzernabschluss wird im elektronischen Bundesanzeiger bekannt gemacht.

**ABSCHLUSSPRÜFERHONORAR**

Gemäß § 285 Nr. 17 letzter Halbsatz HGB wird auf die Angabe des Abschlussprüferhonorars verzichtet. Die Angabe erfolgt im Konzernabschluss der ZALANDO SE.

**MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS**

Folgende Personen gehören im Berichtsjahr dem Aufsichtsrat der Gesellschaft an:

**MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS**

AUFSICHTSRAT	AUSGEÜBTER BERUF	MITGLIED IM AUFSICHTSRAT
Cristina Stenbeck (Aufsichtsratsvorsitzende)	Executive Chairman des Board of Directors Investment AB Kinnevik	seit 10.02.2014
Lorenzo Grabau (stellv. Aufsichtsratsvorsitzender)	CEO von Investment AB Kinnevik	seit 12.12.2013
Anders Holch Povlsen	CEO der Bestseller-Gruppe	seit 12.12.2013
Lothar Lanz	Aufsichtsrat, insbesondere Axel Springer SE	seit 10.02.2014
Kai-Uwe Ricke	Unternehmer	seit 03.06.2014
Alexander Samwer	Unternehmer und Gründer	seit 12.12.2013
Benjamin Krümel	Head of Buying Men and Lifestyle ZALANDO SE	seit 28.05.2014
Dr. Christoph Stark	VP Logistics ZALANDO SE	seit 28.05.2014
Christine De Wendel	Cluster Head Frankreich ZALANDO SE	seit 28.05.2014
Mia Brunell Livfors	ehemals Chief Executive Officer, Investment AB Kinnevik	bis 10.02.2014
Mikael Larsson	ehemals CFO von Investment AB Kinnevik	bis 10.02.2014
Martin Weber	Geschäftsführer und Partner HV Holtzbrinck Ventures Adviser GmbH	bis 03.06.2014

Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten im Geschäftsjahr 2014 voraussichtlich Bezüge von TEUR 279. 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.

Des Weiteren wird auch auf den Vergütungsbericht verwiesen, der im Corporate Governance Bericht dargestellt ist und Bestandteil des Lageberichts ist.

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

**AKTUELLE UND VERGANGENE MITGLIEDSCHAFTEN**

NAME DES AUFSICHTS- RATSMITGLIEDES	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)
Lorenzo Grabau		Transcom WorldWide S.A. (board member)
	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)	

---

**AKTUELLE UND VERGANGENE MITGLIEDSCHAFTEN**


---

NAME DES AUFSICHTS- RATSMITGLIEDES	AKTUELLE MITGLIEDSCHAFTEN	VERGANGENE MITGLIEDSCHAFTEN
Lothar Lanz	<p>Axel Springer SE (member of the supervisory board)</p> <p>Dogan TV Holding A.S. (board member)</p> <p>TAG Immobilien AG (member of the supervisory board)</p>	Axel Springer SE (member of the management board)
Anders Holch Povlsen*	<p>Aktieselskabet af 5.8.2013 A/S (member of the management board and member of the board of directors)</p> <p>Aktieselskabet af 5.5.2010 A/S (member of the management board and member of the board of directors)</p> <p>Aktieselskabet af 1.8.2007 A/S (member of the management board and member of the board of directors)</p> <p>Aktieselskabet af 1.8.2004 A/S (member of the management board and member of the board of directors)</p> <p>Aktieselskabet af 2.12.1998 A/S (member of the management board and member of the board of directors)</p> <p>Bestseller A/S (member of the management board and member of the board of directors)</p> <p>Bestseller United A/S (member of the management board and member of the board of directors)</p> <p>MandM Direct Limited (board member)</p> <p>www.nemlig.com A/S (member of the board of directors)</p>	

---

\* 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.

---

## AKTUELLE UND VERGANGENE MITGLIEDSCHAFTEN

NAME DES AUFSICHTS- RATSMITGLIEDES	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)
		Exigen Capital Europa AG (member of the advisory board)
	1&1 Internet AG (member of the supervisory board)	Kabel Baden-Württemberg GmbH & Co. KG (member of the advisory board)
	1&1 Telecommunication AG (deputy chairman of the supervisory board)	Nordia Innovation AB (member of the board of directors)
	SUSI Partners AG (member of the board of directors)	Saudi Oger Telecom Ltd. (member of the board of directors)
	United Internet AG (member of the supervisory board)	
	United Internet Ventures AG (member of the supervisory board)	
	Virgin Mobile CEE (board member)	

---

**AKTUELLE UND VERGANGENE MITGLIEDSCHAFTEN**


---

NAME DES AUFSICHTS- RATSMITGLIEDES	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)	
	Vermögensverwaltungsgesell- schaft Kaulbachstraße 63 GbR (Partner)	
	Vermögensverwaltungsgesell- schaft Karl-Albrecht-Hof GbR (Partner)	

**AKTUELLE UND VERGANGENE MITGLIEDSCHAFTEN**

NAME DES AUFSICHTS- RATSMITGLIEDES	AKTUELLE MITGLIEDSCHAFTEN	VERGANGENE MITGLIEDSCHAFTEN
Christine de Wendel	Société Civile Immobilière Plantation Glanum (managing partner)	

**MITGLIEDER DES VORSTANDS**

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

Die Mitglieder des Vorstands üben ihre Vorstandstätigkeit hauptberuflich aus.

Die dem Vorstand im Geschäftsjahr 2014 gewährten Gesamtbezüge belaufen sich auf EUR 0,6 Mio. (im Vorjahr: EUR 31,8 Mio.). 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 EUR 31,3 Mio. 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 verdienen.

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

Nahe stehende Unternehmen und Personen sind juristische oder natürliche Personen, die auf die ZALANDO SE Einfluss nehmen können oder der Kontrolle oder einem maßgeblichen Einfluss durch die ZALANDO SE unterliegen.

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

**ERGEBNISVERWENDUNG**

Der Bilanzverlust wird auf neue Rechnung vorgetragen.

**ANGABE ZUR CORPORATE GOVERNANCE-ERKLÄRUNG**

Die Erklärung des Vorstands und des Aufsichtsrates zum Corporate Governance Kodex nach § 161 AktG vom Dezember 2014 ist auf der Internetseite der Gesellschaft (<https://corporate.zalando.de/>) öffentlich zugänglich gemacht.

**UNTERZEICHNUNG DES JAHRESABSCHLUSSES 2014**

Berlin, den 26. Februar 2015

Der Vorstand

Robert Gentz

David Schneider

Rubin Ritter

## 03.2 ANLAGE A ZUM ANHANG

### 03.2.1 ANLAGENSPIEGEL 2014

2014

IN EUR	ANSCHAFFUNGS- UND HERSTELLUNGSKOSTEN				31.12.2014
	01.01.2014	ZUGÄNGE	ABGÄNGE	UMBUCHUNGEN	
<b>Immaterielle Vermögensgegenstände</b>					
Selbst geschaffene gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte	17.538.461,84	16.840.863,62	0,00	0,00	34.379.325,46
Gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	14.541.628,18	2.449.299,31	0,00	1.215.343,41	18.206.270,90
Geleistete Anzahlungen	1.384.635,97	2.457.360,66	0,00	-1.215.343,41	2.626.653,22
	33.464.725,99	21.747.523,59	0,00	0,00	55.212.249,58
<b>Sachanlagen</b>					
Bauten auf fremden Grundstücken	870.091,82	4.722,49	0,00	-653.740,98	221.073,33
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	16.101.729,24	4.065.432,06	38.800,11	1.040.276,96	21.168.638,15
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	386.535,98	161.082,71	0,00	-386.535,98	161.082,71
	17.358.357,04	4.231.237,26	38.800,11	0,00	21.550.794,19
<b>Finanzanlagen</b>					
Anteile an verbundenen Unternehmen	97.490.618,69	16.211.501,00	167.100,00	0,00	113.535.019,69
	148.313.701,72	42.190.261,85	205.900,11	0,00	190.298.063,46

KUMULIERTE ABSCHREIBUNGEN				BUCHWERTE		
01.01.2014	ZUGÄNGE	ABGÄNGE	UMBUCHUNGEN	31.12.2014	31.12.2014	31.12.2013 IN TEUR
5.576.561,84	9.094.089,62	0,00	0,00	14.670.651,46	19.708.674,00	11.962
6.614.936,02	4.890.912,72	0,00	0,00	11.505.848,74	6.700.422,16	7.927
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.626.653,22	1.384
12.191.497,86	13.985.002,34	0,00	0,00	26.176.500,20	29.035.749,38	21.273
51.133,82	255.888,74	0,00	-90.461,23	216.561,33	4.512,00	819
5.973.377,24	3.950.029,71	13.873,03	90.461,23	9.999.995,15	11.168.643,00	10.128
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	161.082,71	387
6.024.511,06	4.205.918,45	13.873,03	0,00	10.216.556,48	11.334.237,71	11.334
129.998,00	100.000,00	109.999,00	0,00	119.999,00	113.415.020,69	97.361
18.346.006,92	18.290.920,79	123.872,03	0,00	36.513.055,68	153.785.007,78	129.968

## 03.3 ANLAGE B ZUM ANHANG

### 03.3.1 ANGABEN NACH § 160 ABS. 1 NR. 8 AKTG

Es bestehen Beteiligungen an der Gesellschaft, die nach § 21 Abs. 1 oder 1a WpHG mitgeteilt und wie folgt nach § 26 Abs. 1 WpHG veröffentlicht worden sind:

1. Frau Rebecca David, Zypern, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG am 26.01.2015 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 28.12.2014 die Schwelle von 3 % und 5 % der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 7,10 % (das entspricht 17.381.650 Stimmrechten) betragen hat. 7,10 % der Stimmrechte (das entspricht 17.381.650 Stimmrechten) sind Frau David gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen. Zugerechnete Stimmrechte werden dabei gehalten über folgende von ihr kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE jeweils 3 % oder mehr beträgt: DST Europe EC 2 S.à r.l., DST Global III, L.P., DST Managers Limited, Newton Trustees Limited.

2. Herr Alastair Tulloch, Vereinigtes Königreich, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG am 26. Januar 2015 mitgeteilt, dass sein Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 28. Dezember 2014 die Schwelle von 5 % und 3 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 0,0 % (das entspricht 0 Stimmrechten) betragen hat.

Die ZALANDO SE, Tamara-Danz-Straße 1, 10243 Berlin, Deutschland, hat am 21. November 2014 folgende Stimmrechtsmeldungen nach § 21 Abs. 1a WpHG (Mitteilung zur Erstzulassung) erhalten:

1. Newton Trustees Limited, Charlestown, Nevis, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an einem organisierten Markt 7,10 % (17.381.650 Stimmrechte) betragen hat. Newton Trustees Limited werden 7,10 % (17.381.650 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zugerechnet. Zugerechnete Stimmen werden dabei über folgende von der Gesellschaft kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, gehalten: DST Europe EC 2 S.à r.l., DST Global III, L.P., DST Managers Limited.

2. Alastair Tulloch, Vereinigtes Königreich, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass sein Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an einem organisierten Markt 7,10 % (17.381.650 Stimmrechte) betragen hat. 7,10 % (17.381.650 Stimmrechte) werden Alastair Tulloch nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zugerechnet. Dabei werden die zugerechneten Stimmrechte über folgende von Alastair Tulloch kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, gehalten: DST Europe EC 2 S.à r.l., DST Global III, L.P., DST Managers Limited, Newton Trustees Limited.

3. Yuri Milner, Russland, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass sein Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an einem organisierten Markt 7,10 % (17.381.650 Stimmrechte) betragen hat. 7,10 % (17.381.650 Stimmrechte) werden Yuri Milner nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zugerechnet. Dabei werden die zugerechnete Stimmrechte über folgende von Yuri Milner kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, gehalten: DST Europe EC 2 S.à r.l., DST Global III, L.P., DST Managers Limited, Newton Trustees Limited.

Die ZALANDO SE, Tamara-Danz-Straße 1, 10243 Berlin, Deutschland, hat am 6. Oktober 2014 folgende Stimmrechtsmeldungen nach § 21 Abs. 1a WpHG (Mitteilung zur Erstzulassung) erhalten:

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

15,03 % (36.788.510 Stimmrechte) werden nach § 22 Abs. 2 WpHG zugerechnet. Dabei werden der Kinnevik Online AB von folgendem Aktionär, dessen Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, Stimmrechte zugerechnet: Global Founders GmbH.

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

15,03 % (36.788.510 Stimmrechte) werden nach § 22 Abs. 2 WpHG zugerechnet. Dabei werden der Investment AB Kinnevik von folgendem Aktionär, dessen Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, Stimmrechte zugerechnet: Global Founders GmbH.

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

15,03 % (36.788.510 Stimmrechte) werden nach § 22 Abs. 2 WpHG zugerechnet. Dabei werden der Verdere S.à r.l. von folgendem Aktionär, dessen Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, Stimmrechte zugerechnet: Global Founders GmbH.

4. Global Founders GmbH, München, Deutschland, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an einem organisierten Markt, 47,89 % (117.224.690 Stimmrechte) betragen hat.

Global Founders GmbH hält direkt 15,03 % (36.788.510 Stimmrechte). Global Founders GmbH werden 0,82 % (2.008.380 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zugerechnet.

32,04 % (78.427.800 Stimmrechte) werden Global Founders GmbH nach § 22 Abs. 2 WpHG zugerechnet.

Dabei werden Global Founders GmbH von folgendem Aktionär, dessen Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, Stimmrechte zugerechnet: Kinnevik Internet 1 AB.

5. DST Global III, L.P., George Town, Cayman Islands, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an einem organisierten Markt, 4,51 % (11.027.390 Stimmrechte) betragen hat. DST Global III, L.P. werden 4,51 % (11.027.390 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zugerechnet. Zugerechnete Stimmrechte werden dabei über folgendes von der Gesellschaft kontrollierte Unternehmen, dessen Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, gehalten: DST Europe EC 2 S.à r.l.

6. DST Managers Limited, George Town, Cayman Islands, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an einem organisierten Markt 7,10 % (17.381.650 Stimmrechte) betragen hat. DST Managers Limited werden 7,10 % (17.381.650 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zugerechnet. Zugerechnete Stimmen werden dabei über folgende von der Gesellschaft kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, gehalten: DST Europe EC 2 S.à r.l., DST Global III, L.P.

Die ZALANDO SE, Tamara-Danz-Straße 1, 10243 Berlin, Deutschland, hat am 07. Oktober 2014 folgende Stimmrechtsmeldungen nach § 21 Abs. 1a WpHG (Mitteilung zur Erstzulassung) erhalten:

1. Bestseller Handels B.V., Amsterdam, Niederlande, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an einem organisierten Markt, 9,43 % (23.075.800 Stimmrechte) betragen hat.

2. Bestseller Commerce B.V., Amsterdam, Niederlande, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an einem organisierten Markt, 9,43 % (23.075.800 Stimmrechte) betragen hat. Bestseller Commerce B.V. sind 9,43 % (23.075.800 Stimmrechte) gem. § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen. Zugerechnete Stimmrechte werden dabei über folgendes von der Gesellschaft kontrollierte Unternehmen, dessen Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, gehalten: Bestseller Handels B.V.

3. Bestseller A/S, Brande, Dänemark hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an einem organisierten Markt, 9,43 % (23.075.800 Stimmrechte) betragen hat. Bestseller A/S sind 9,43 % (23.075.800 Stimmrechte) gem. § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen. Zugerechnete Stimmrechte werden dabei über folgende von der Gesellschaft kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, gehalten: Bestseller Handels B.V., Bestseller Commerce B.V.

4. Bestseller United A/S, Brande, Dänemark, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an einem organisierten Markt, 9,43 % (23.075.800 Stimmrechte) betragen hat. Bestseller United A/S sind 9,43 % (23.075.800 Stimmrechte) gem. § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen. Zugerechnete Stimmrechte werden dabei über folgende von der Gesellschaft kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, gehalten: Bestseller Handels B.V., Bestseller Commerce B.V., Bestseller A/S.

5. Aktieselskabet af 1.8.2004, Brande, Dänemark, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an einem organisierten Markt, 9,43 % (23.075.800 Stimmrechte) betragen hat. Aktieselskabet af 1.8.2004 sind 9,43 % (23.075.800 Stimmrechte) gem. § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen. Zugerechnete Stimmrechte werden dabei über folgende von der Gesellschaft kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, gehalten: Bestseller Handels B.V., Bestseller Commerce B.V., Bestseller A/S, Bestseller United A/S.

6. Aktieselskabet af 1.8.2007, Brande, Dänemark, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an einem organisierten Markt, 9,43 % (23.075.800 Stimmrechte) betragen hat. Aktieselskabet af 1.8.2007 sind 9,43 % (23.075.800 Stimmrechte) gem. § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen. Zugerechnete Stimmrechte werden dabei über folgende von der Gesellschaft kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, gehalten: Bestseller Handels B.V., Bestseller Commerce B.V., Bestseller A/S, Bestseller United A/S, Aktieselskabet af 1.8.2004.

7. Anders Holch Povlsen, Dänemark, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass sein Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an einem organisierten Markt, 9,43 % (23.075.800 Stimmrechte) betragen hat. Anders Holch Povlsen sind 9,43 % (23.075.800 Stimmrechte) gem. § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen. Zugerechnete Stimmrechte werden dabei über folgende von ihm kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, gehalten: Bestseller Handels B.V., Bestseller Commerce B.V., Bestseller A/S, Bestseller United A/S, Aktieselskabet af 1.8.2004, Aktieselskabet af 1.8.2007.

Die ZALANDO SE, Tamara-Danz-Straße 1, 10243 Berlin, Deutschland, hat am 6. Oktober 2014 folgende Stimmrechtsmeldung nach § 21 Abs. 1a WpHG (Mitteilung zur Erstzulassung) erhalten:

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

Die ZALANDO SE, Tamara-Danz-Straße 1, 10243 Berlin, Deutschland, hat am 6. Oktober 2014 folgende Stimmrechtsmeldungen nach § 21 Abs. 1a WpHG (Mitteilung zur Erstzulassung) erhalten:

1. DST Europe EC 2 S.à r.l., Luxemburg, Luxemburg, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an einem organisierten Markt 4,51 % (11.027.390 Stimmrechte) betragen hat.

2. DST Global III, L.P., George Town, Cayman Islands, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an einem organisierten Markt, 4,51 % (11.027.390 Stimmrechte) betragen hat. Zugerechnete Stimmrechte werden dabei über folgendes von der Gesellschaft kontrollierte Unternehmen, dessen Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, gehalten: DST Europe EC 2 S.à r.l.

3. DST Managers Limited, George Town, Cayman Islands, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an einem organisierten Markt 7,10 % (17.381.650 Stimmrechte) betragen hat. Zugerechnete Stimmen werden dabei über folgende von der Gesellschaft kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, gehalten: DST Europe EC 2 S.à r.l., DST Global III, L.P.

Die ZALANDO SE, Tamara-Danz-Straße 1, 10243 Berlin, Deutschland (ISIN DE000ZAL1111, WKN ZAL111) hat am 2. Oktober 2014 folgende Stimmrechtsmeldungen nach § 21 Abs. 1a WpHG (Mitteilung zur Erstzulassung) erhalten:

1. Die AI European Holdings S.à r.l., Luxemburg, Luxemburg, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse, Frankfurt am Main, 3,22 % (7.891.400 Stimmrechte) betragen hat.

2. Die AI European Holdings LP, Tortola, British Virgin Islands, Großbritannien, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse, Frankfurt am Main, 3,22 % (7.891.400 Stimmrechte) betragen hat. Davon waren der AI European Holdings LP 3,22 % (7.891.400 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen und wurden von folgendem Tochterunternehmen gehalten: AI European Holdings S.à r.l.

3. Die AI European Holdings GP Limited, Tortola, British Virgin Islands, Großbritannien, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse, Frankfurt am Main, 3,22 % (7.891.400 Stimmrechte) betragen hat. Davon waren der AI European Holdings GP Limited 3,22 % (7.891.400 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen und wurden von den folgenden Tochterunternehmen gehalten: AI European Holdings S.à r.l., AI European Holdings LP.

4. Die Access Industries Investment Holdings LLC, Delaware, Vereinigte Staaten von Amerika, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse, Frankfurt am Main, 3,22 % (7.891.400 Stimmrechte) betragen hat. Davon waren der Access Industries Investment Holdings LLC 3,22 % (7.891.400 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen und wurden von den folgenden Tochterunternehmen gehalten: AI European Holdings S.à r.l., AI European Holdings LP, AI European Holdings GP Limited.

5. Die AI SMS LP, Tortola, British Virgin Islands, Großbritannien, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse, Frankfurt am Main, 3,22 % (7.891.400 Stimmrechte) betragen hat. Davon waren der AI SMS LP 3,22 % (7.891.400 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen und wurden von den folgenden Tochterunternehmen gehalten: AI European Holdings S.à r.l., AI European Holdings LP, AI European Holdings GP Limited, Access Industries Investment Holdings LLC.

6. Die AI Petroleum Holdings LLC, Delaware, Vereinigte Staaten von Amerika, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse, Frankfurt am Main, 3,22 % (7.891.400 Stimmrechte) betragen hat. Davon waren der AI Petroleum Holdings LLC 3,22 % (7.891.400 Stimmrechte)

nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen und wurden von den folgenden Tochterunternehmen gehalten: AI European Holdings S.à r.l., AI European Holdings LP, AI European Holdings GP Limited, Access Industries Investment Holdings LLC AI SMS LP.

7. Die AIPH Holdings LLC, Delaware, Vereinigte Staaten von Amerika, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse, Frankfurt am Main, 3,22 % (7.891.400 Stimmrechte) betragen hat. Davon waren der AIPH Holdings LLC 3,22 % (7.891.400 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen und wurden von den folgenden Tochterunternehmen gehalten: AI European Holdings S.à r.l., AI European Holdings LP, AI European Holdings GP Limited, Access Industries Investment Holdings LLC AI SMS LP, AI Petroleum Holdings LLC.

8. Die Access Industries Holdings LLC, Delaware, Vereinigte Staaten von Amerika, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse, Frankfurt am Main, 3,22 % (7.891.400 Stimmrechte) betragen hat. Davon waren der Access Industries Holdings LLC 3,22 % (7.891.400 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen und wurden von den folgenden Tochterunternehmen gehalten: AI European Holdings S.à r.l., AI European Holdings LP, AI European Holdings GP Limited, Access Industries Investment Holdings LLC AI SMS LP, AI Petroleum Holdings LLC, AIPH Holdings LLC.

9. Die AI SMS GP Limited, Tortola, British Virgin Islands, Großbritannien, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse, Frankfurt am Main, 3,22 % (7.891.400 Stimmrechte) betragen hat. Davon waren der AI SMS GP Limited 3,22 % (7.891.400 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen und wurden von den folgenden Tochterunternehmen gehalten: AI European Holdings S.à r.l., AI European Holdings LP, AI European Holdings GP Limited, Access Industries Investment Holdings LLC AI SMS LP.

10. Die Access Industries, LLC, Delaware, Vereinigte Staaten von Amerika, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse, Frankfurt am Main, 3,22 % (7.891.400 Stimmrechte) betragen hat. Davon waren der Access Industries, LLC 3,22 % (7.891.400 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen und wurden von den folgenden Tochterunternehmen gehalten: AI European Holdings S.à r.l., AI European Holdings LP, AI European Holdings GP Limited, Access Industries Investment Holdings LLC AI SMS LP, AI SMS GP Limited, AI Petroleum Holdings LLC, AIPH Holdings LLC, Access Industries Holdings LLC.

11. Grantor Trust dated May 21, 2003, Delaware, Vereinigte Staaten von Amerika, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse, Frankfurt am Main, 3,22 % (7.891.400 Stimmrechte) betragen hat. Davon waren Grantor Trust dated May 21, 2003 3,22 % (7.891.400 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen und wurden von den folgenden Tochterunternehmen gehalten: AI European Holdings S.à r.l., AI European Holdings LP, AI European Holdings GP Limited, Access Industries Investment Holdings LLC AI SMS LP, AI SMS GP Limited, AI Petroleum Holdings LLC, AIPH Holdings LLC, Access Industries Holdings LLC, Access Industries, LLC.

12. Len Blavatnik, England hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass sein Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung

der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse, Frankfurt am Main, 3,22 % (7.891.400 Stimmrechte) betragen hat. Davon waren Len Blavatnik 3,22 % (7.891.400 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen und wurden von den folgenden Tochterunternehmen gehalten: AI European Holdings S.à r.l., AI European Holdings LP, AI European Holdings GP Limited, Access Industries Investment Holdings LLC AI SMS LP, AI SMS GP Limited, AI Petroleum Holdings LLC, AIPH Holdings LLC, Access Industries Holdings LLC, Access Industries, LLC, Grantor Trust dated May 21, 2003.

Die ZALANDO SE, Tamara-Danz-Straße 1, 10243 Berlin, Deutschland (ISIN DE000ZAL1111, WKN ZAL111) hat am 1. Oktober 2014 folgende Stimmrechtsmeldungen nach § 21 Abs. 1a WpHG (Mitteilung zur Erstzulassung) erhalten:

1. Die TEV Global Invest I GmbH, Mülheim an der Ruhr, Deutschland, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse, Frankfurt am Main, 5,06 % (12.392.490 Stimmrechte) betragen hat.
2. Die Tengelmann Ventures GmbH, Mülheim an der Ruhr, Deutschland hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse, Frankfurt am Main, 5,06 % (12.392.490 Stimmrechte) betragen hat. Davon waren der Tengelmann Ventures GmbH 5,06 % (12.392.490 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen und wurden von dem folgenden Tochterunternehmen gehalten: TEV Global Invest I GmbH.
3. Die Tengelmann E-Commerce GmbH, Mülheim an der Ruhr, Deutschland hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse, Frankfurt am Main, 5,06 % (12.392.490 Stimmrechte) betragen hat. Davon waren der Tengelmann E-Commerce GmbH 5,06 % (12.392.490 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen und wurden von den folgenden Tochterunternehmen gehalten: TEV Global Invest I GmbH, Tengelmann Ventures GmbH.
4. Die Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG, Mülheim an der Ruhr, Deutschland, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse, Frankfurt am Main, 5,06 % (12.392.490 Stimmrechte) betragen hat. Davon waren der Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG 5,06 % (12.392.490 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen und wurden von den folgenden Tochterunternehmen gehalten: TEV Global Invest I GmbH, Tengelmann Ventures GmbH, Tengelmann E-Commerce GmbH.
5. Die Tengelmann Verwaltungs- und Beteiligungs GmbH, Mülheim an der Ruhr, Deutschland, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse, Frankfurt am Main, 5,06 % (12.392.490 Stimmrechte) betragen hat. Davon waren der Tengelmann Verwaltungs- und Beteiligungs GmbH 5,06 % (12.392.490 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1, Abs. 3 WpHG zuzurechnen und wurden von den folgenden Tochterunternehmen gehalten: TEV Global Invest I GmbH, Tengelmann Ventures GmbH, Tengelmann E-Commerce GmbH, Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG.

Die ZALANDO SE, Tamara-Danz-Straße 1, 10243 Berlin, Deutschland (ISIN DE000ZAL1111, WKN ZAL111) hat am 01. Oktober 2014 folgende Stimmrechtsmeldungen nach § 21 Abs. 1a WpHG (Mitteilung zur Erstzulassung) erhalten:

1. Die Holtzbrinck Ventures GmbH & Co. KG, München, Deutschland, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse, Frankfurt am Main, 6,88 % (16.837.480 Stimmrechte) betragen hat.
2. Die HV Holtzbrinck Ventures Verwaltungsgesellschaft mbH, München, Deutschland, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse, Frankfurt am Main, 6,88 % (16.837.480 Stimmrechte) betragen hat. Davon waren der HV Holtzbrinck Ventures Verwaltungsgesellschaft mbH 6,88 % (16.837.480 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1, Abs. 3 WpHG zuzurechnen und wurden von folgendem Tochterunternehmen gehalten: Holtzbrinck Ventures GmbH & Co. KG.
3. Die HV Holtzbrinck Ventures Fund IV LP, St. Helier, Jersey, Kanalinseln, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse, Frankfurt am Main, 6,88 % (16.837.480 Stimmrechte) betragen hat. Davon waren der HV Holtzbrinck Ventures Fund IV LP 6,88 % (16.837.480 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1, Abs. 3 WpHG zuzurechnen und wurden von den folgenden Tochterunternehmen gehalten: Holtzbrinck Ventures GmbH & Co. KG, HV Holtzbrinck Ventures Verwaltungsgesellschaft mbH.
4. Die HV Holtzbrinck Ventures Fund IV GP Limited, St. Helier, Jersey, Kanalinseln, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse, Frankfurt am Main, 6,88 % (16.837.480 Stimmrechte) betragen hat. Davon waren der HV Holtzbrinck Ventures Fund IV GP Limited 6,88 % (16.837.480 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1, Abs. 3 WpHG zuzurechnen und wurden von den folgenden Tochterunternehmen gehalten: Holtzbrinck Ventures GmbH & Co. KG, HV Holtzbrinck Ventures Verwaltungsgesellschaft mbH HV Holtzbrinck Ventures Fund IV LP.
5. Die HV Holtzbrinck Ventures Holding GmbH & Co. KG, München, Deutschland, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse, Frankfurt am Main, 6,88 % (16.837.480 Stimmrechte) betragen hat. Davon waren der HV Holtzbrinck Ventures Holding GmbH & Co. KG 6,88 % (16.837.480 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1, Abs. 3 WpHG zuzurechnen und wurden von den folgenden Tochterunternehmen gehalten: Holtzbrinck Ventures GmbH & Co. KG, HV Holtzbrinck Ventures Verwaltungsgesellschaft mbH HV Holtzbrinck Ventures Fund IV LP, HV Holtzbrinck Ventures Fund IV GP Limited.
6. Die HV Holtzbrinck Ventures Holding GmbH, München, Deutschland, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE am 30. September 2014, dem Datum der erstmaligen Zulassung der Aktien der ZALANDO SE zum Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse, Frankfurt am Main, 6,88 % (16.837.480 Stimmrechte) betragen hat. Davon waren der HV Holtzbrinck Ventures Holding GmbH 6,88 % (16.837.480 Stimmrechte) nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen und wurden von den folgenden Tochterunternehmen gehalten: Holtzbrinck Ventures GmbH & Co. KG, HV Holtzbrinck Ventures Verwaltungsgesellschaft mbH HV Holtzbrinck Ventures Fund IV LP, HV Holtzbrinck Ventures Fund IV GP Limited HV Holtzbrinck Ventures Holding GmbH & Co. KG.

## 04.1 GRUNDLAGEN DES KONZERNS

### 04.1.1 GESCHÄFTSMODELL

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. 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

#### 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.

#### 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.

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.

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 vorausgegangen. 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.

### 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 definiert. 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.

## 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.

- **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 unterstützte 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.

### 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 Verpackungsmangement 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

Der Einzelhandel in Europa<sup>1</sup> 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**<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup>

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 vergangenen 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.<sup>4,5</sup>

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

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.<sup>6</sup> Darüber hinaus besitzt der europäische Modemarkt die höchsten Ausgaben pro km<sup>2</sup> weltweit (Schätzungen zufolge belaufen sich die Ausgaben auf 0,06 Mio. EUR pro km<sup>2</sup>; im Vergleich dazu sind die Ausgaben in der Region mit den zweithöchsten Ausgaben pro km<sup>2</sup> im asiatisch pazifischen Raum mit geschätzten 0,02 Mio. EUR pro km<sup>2</sup> gering). Im westeuropäischen Teil von Europa ist die Ausgabendichte mit 0,09 Mio. EUR pro km<sup>2</sup> sogar noch höher.<sup>7</sup> Die Ausgaben pro km<sup>2</sup> sind für Online-Händler eine wichtige Kennzahl, weil höhere Ausgaben pro km<sup>2</sup> 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.<sup>8</sup>
- 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.<sup>9</sup>

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

## 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 Kundstamm 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 Shopperlebnis. 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.

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.

### 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.

## 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
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>958,7</b>	<b>43,3 %</b>	<b>715,1</b>	<b>40,6 %</b>	<b>2,7</b>
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
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>	<b>62,1</b>	<b>2,8 %</b>	<b>-113,9</b>	<b>-6,5 %</b>	<b>9,3</b>

IN MIO. EUR	01.01.-31.12.2014	01.01.-31.12.2013	VERÄNDERUNG
<b>Sonstige Konzern-Finanzdaten</b>			
EBIT-Marge	2,8 %	-6,5 %	9,3 pp
Bereinigtes EBIT	81,9	-108,6	175,4 %
<i>Bereinigtes EBIT (in % der Umsatzerlöse)</i>	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
<b>Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente</b>			
	<b>19,8</b>	<b>5,3</b>	<b>14,5</b>
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

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.

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
<b>Umsatzerlöse</b>			
DACH	1.234,0	1.056,1	177,9
Übriges Europa	862,6	630,2	232,4
Sonstiges	117,4	75,7	41,7
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>			
DACH	72,3	5,3	67,0
Übriges Europa	–18,6	–100,8	82,2
Sonstige	8,4	–18,4	26,8
<b>Sonstige Segment-Finanzdaten</b>			
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:

IN MIO. EUR	01.01.–31.12.2014	01.01.–31.12.2013	VERÄNDERUNG
<b>Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente</b>	<b>19,8</b>	<b>5,3</b>	<b>14,5</b>
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.

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.

**VERKÜRZTE KAPITALFLUSSRECHNUNG**

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

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.

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 %
<b>Gesamtvermögen</b>	<b>1.785,5</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1.071,7</b>	<b>100,0 %</b>	<b>713,8</b>	<b>66,6 %</b>

### 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 %
<b>Gesamtkapital</b>	<b>1.785,5</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1.071,7</b>	<b>100,0 %</b>	<b>713,8</b>	<b>66,6 %</b>

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.

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.

#### **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.

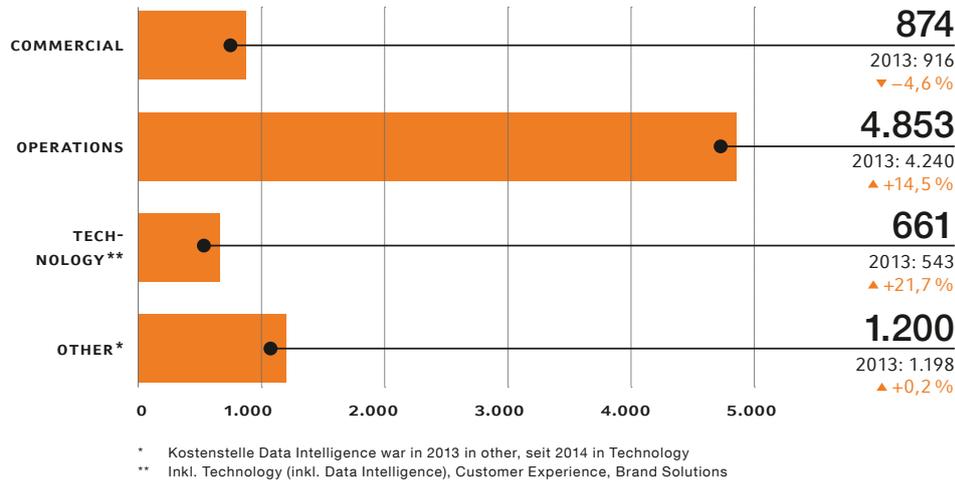
## 04.2.4 MITARBEITERENTWICKLUNG

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



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.

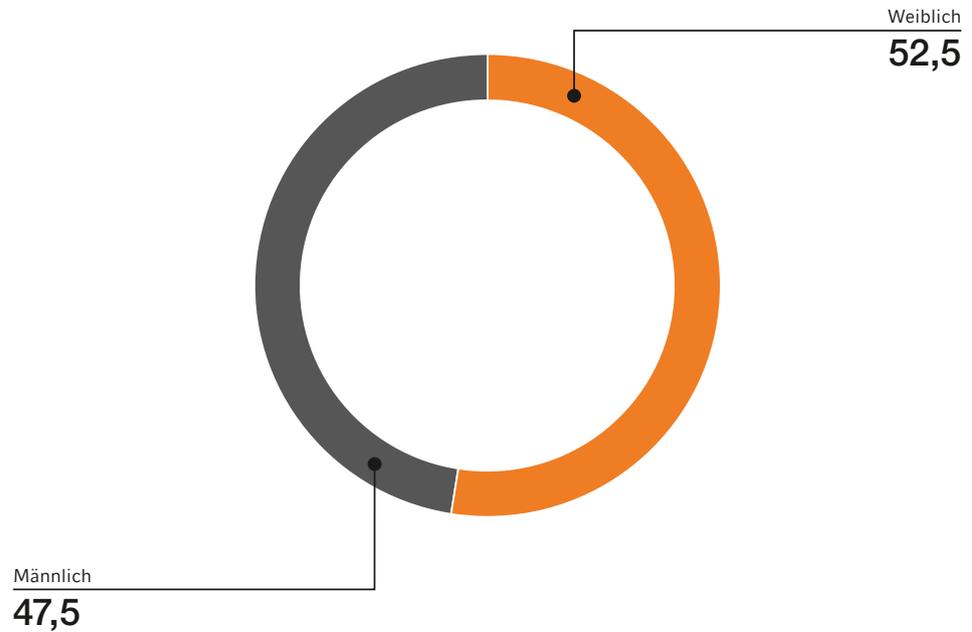
**VIELFALT IST UNS WICHTIG**

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.

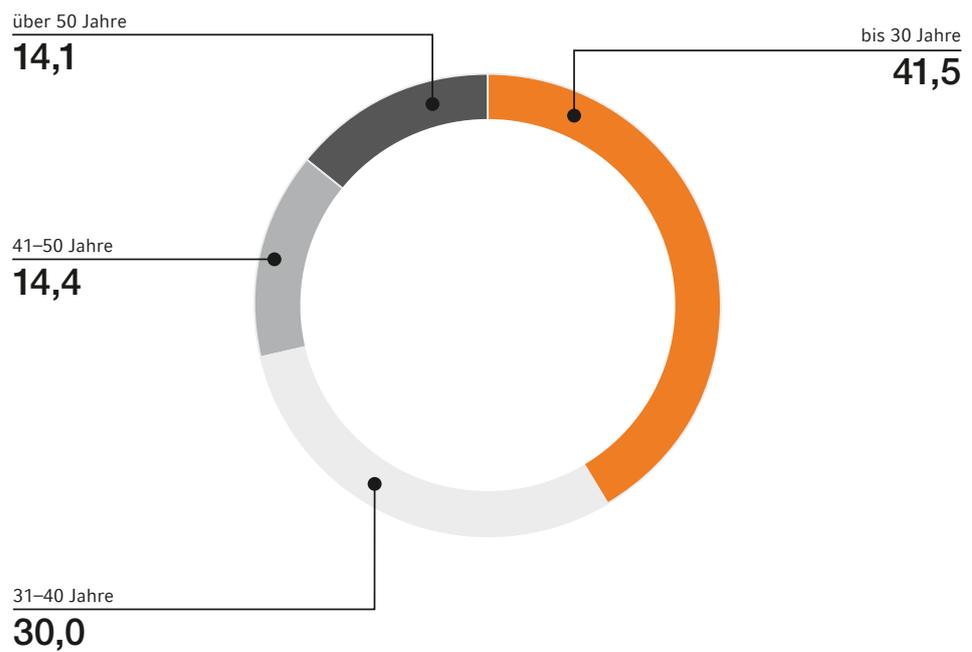
Der Frauenanteil bei Zalando liegt bei 52,5 %. Innerhalb der ZALANDO SE waren per 31. Dezember 2014 29,7 % der Führungspositionen mit Frauen besetzt.

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.

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.

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.

#### 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 Revisionsystems 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 Prüfkonzepthen 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

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

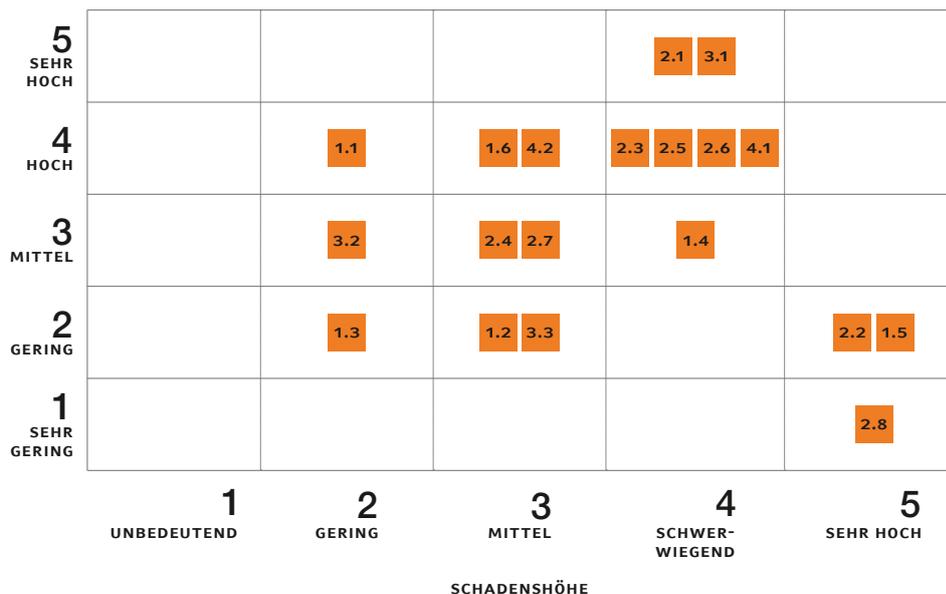
**RISIKOÜBERBLICK – AUSZUG WESENTLICHER RISIKEN**

		EINTRITTS- WAHRSCHEINLICHKEIT	SCHADENSHÖHE
<b>1</b>	<b>Ökonomische und strategische Risiken</b>		
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
<b>2</b>	<b>Operative Risiken</b>		
2.1	Logistikrisiken	Sehr hoch	Schwerwiegend
	Risiken aus dem Aufbau eigener Logistikstandorte		
2.2	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
<b>3</b>	<b>Finanzrisiken</b>		
3.1	Ausfallrisiken	Sehr hoch	Schwerwiegend
3.2	Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken	Mittel	Gering
3.3	Währungsrisiken	Gering	Mittel
<b>4</b>	<b>Rechtliche und regulatorische Risiken</b>		
4.1	Rechtliche Risiken	Hoch	Schwerwiegend
4.2	Produktqualitätsrisiken	Hoch	Mittel

**RISIKOÜBERBLICK – NETTORISIKO-MATRIX**

EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT



**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.

#### 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.

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.

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 umfangreiche 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 umfangreiches 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.

## 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.<sup>10</sup> Für Deutschland wird ebenfalls ein Aufwärtstrend 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 angeschoßen wird.<sup>11</sup> 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.<sup>12</sup> 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)<sup>13</sup> von etwa 17 % zwischen 2009 und 2014 wesentlich schneller wuchs.<sup>14</sup> 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.<sup>15</sup>

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.

#### 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 %.<sup>16</sup>

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

#### 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<sup>2</sup> (nach vollständigem Ausbau) bieten die gegenwärtig verfügbaren Logistikzentren die Möglichkeit, ein deutlich höheres Umsatzvolumen als im Geschäftsjahr 2014 abzuwickeln.

#### 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.

#### ATTRAKTIVER PARTNER

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

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

#### 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

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.<sup>17</sup> 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.<sup>18</sup>

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 %).<sup>19</sup> Mit der Weiterentwicklung von E-Commerce-Modellen und der zunehmenden Offenheit der Konsumenten gegenüber dem Online-Shopping erwartet Zalando, dass der Online-Anteil im Modehandel auch 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.

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 profitabilem 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.

### 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.

### 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, Produkteinpfege, 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
Aktivierete 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
<b>Rohergebnis</b>	<b>1.078,8</b>	<b>48,9 %</b>	<b>849,1</b>	<b>48,2 %</b>	<b>0,7</b>
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
<b>Betriebliches Ergebnis</b>	<b>43,6</b>	<b>2,0 %</b>	<b>-112,6</b>	<b>-6,4 %</b>	<b>8,4</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>0,2</b>	<b>0,0 %</b>	<b>-1,9</b>	<b>-0,1 %</b>	<b>0,1</b>
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>43,8</b>	<b>2,0 %</b>	<b>-114,5</b>	<b>-6,5 %</b>	<b>8,5</b>
<b>Steuern vom Einkommen und vom Ertrag</b>	<b>-8,1</b>	<b>-0,4 %</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0 %</b>	<b>-0,4</b>
<b>Jahresüberschuss (Vj: Jahresfehlbetrag)</b>	<b>35,7</b>	<b>1,6 %</b>	<b>-114,5</b>	<b>-6,5 %</b>	<b>8,1</b>
<i>EBIT-Marge</i>	<i>2,0 %</i>		<i>-6,4 %</i>		<i>8,4</i>

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 %
<b>Gesamt</b>	<b>2.205,7</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1.761,3</b>	<b>100,0 %</b>	<b>444,4</b>	<b>25,2 %</b>

\* 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
<b>Gesamtvermögen</b>	<b>1.784,0</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1.055,3</b>	<b>100,0 %</b>	<b>728,7</b>

**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
<b>Gesamtkapital</b>	<b>1.784,0</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1.055,3</b>	<b>100,0 %</b>	<b>728,7</b>

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
<b>Mittelabfluss aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>172,8</b>	<b>-74,7</b>
<b>Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit</b>	<b>-42,0</b>	<b>-89,4</b>
<b>Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>510,1</b>	<b>200,0</b>
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelfonds	640,9	35,9
Finanzmittelfonds zu Beginn des Geschäftsjahres	424,6	388,7
<b>Finanzmittelfonds am 31.12. (inkl. Wertpapiere)</b>	<b>1.065,5</b>	<b>424,6</b>

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 Kassenbeständen 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.

### 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

## 05.1 ERKLÄRUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Jahresabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft vermittelt und im Lagebericht, der mit dem Konzernlagebericht zusammengefasst ist, der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage der Gesellschaft so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung der Gesellschaft beschrieben sind.

Berlin, 26. Februar 2015

Der Vorstand

David Schneider

Robert Gentz

Rubin Ritter

## 06.1 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 <sup>1</sup>

#### 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 Aufsichtsrats Tätigkeit und damit auch die Chancen der Gesellschaft im Wettbewerb um qualifizierte Aufsichtsratskandidaten.
- **Ziffer 4.2.1 S. 1:** Der Kodex empfiehlt, dass der Vorstand einen Vorsitzenden oder Sprecher haben soll. Die drei Vorstände der ZALANDO SE haben bislang gleichberechtigt zusammen gearbeitet, ohne dass eines der Vorstandsmitglieder die Funktion des Vorsitzenden oder des Sprechers innehatte. Der Aufsichtsrat sieht keinen Anlass, etwas an dieser bewährten und erfolgreichen Zusammenarbeit zu ändern.
- **Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 4, 6 und 7:** Der Kodex empfiehlt, dass bei der Ausgestaltung der variablen Vergütungsteile der Vorstandsvergütung sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen Rechnung getragen werden soll. Die Vergütung soll insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile betragsmäßige Höchstgrenzen aufweisen und die variablen Vergütungsteile sollen auf anspruchsvolle, relevante Vergleichsparameter bezogen sein. Das aktuelle Vergütungssystem des 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

<sup>1)</sup> Die Erklärung zur Unternehmensführung ist ein ungeprüfter Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts.

oder Gesellschaften, die nicht der Zalando Gruppe angehören, anknüpfen. Die Berücksichtigung negativer Entwicklungen erfolgt lediglich dadurch, dass die Ausübung der Optionsrechte aufgrund des Strike Price für die Ausübung der Optionsrechte wirtschaftlich unattraktiv werden kann, weshalb vorsorglich eine Abweichung von Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 4 erklärt wird. Das Aktienoptionsprogramm enthält ferner keine betragsmäßigen Höchstgrenzen im Sinne der Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 6, insbesondere weil das aktuelle Vergütungssystem des 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.

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.

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 Unternehmen 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 Revisionsystems 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 <sup>2</sup>

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.

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

Der Aufsichtsrat bestellt die Mitglieder des Vorstands auf der Grundlage der Art. 9 Abs. 1, Art. 39 Abs. 2 und Art. 46 SE-Verordnung, §§ 84, 85 AktG, § 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.

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

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 SONDERRECHTEN, 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, leistungsorientierte 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 revolvingende Kreditfazilität und Reverse-Factoring-Verträge. Für den Fall eines Kontrollwechsels sehen diese – wie üblicherweise – für den Kreditgeber das Recht zur Kündigung und vorzeitigen Fälligestellung der Rückzahlung bzw. für den Faktor das Recht zur Kündigung oder Neuverhandlung der Vertragskonditionen vor.

## VERGÜTUNGSBERICHT <sup>3</sup>

### 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 verdienen. Die Optionen werden ausübbar, wenn der Begünstigte über den Erdienungszeitraum der jeweiligen Teiltranche bei Zalando angestellt ist. Die letzte Teiltranche des SOP 2011 wird im Oktober 2018 ausübbar. Die 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
<b>Zum 01.01.2013 ausstehende Optionen</b>	<b>3.085.500</b>	<b>5,65</b>
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
<b>Zum 31.12.2013 ausstehende Optionen</b>	<b>3.085.500</b>	<b>5,65</b>
<b>Zum 31.12.2013 ausübbar</b>	<b>1.402.500</b>	<b>5,65</b>
<b>Zum 01.01.2014 ausstehende Optionen</b>	<b>3.085.500</b>	<b>5,65</b>
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
<b>Zum 31.12.2014 ausstehende Optionen</b>	<b>3.085.500</b>	<b>5,65</b>
<b>Zum 31.12.2014 ausübbar</b>	<b>1.739.100</b>	<b>5,65</b>

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

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 verdienen. Die Dienstbedingung einer Tranche ist erfüllt, wenn der Begünstigte über den Erdienungszeitraum der jeweiligen Teiltranche bei Zalando angestellt ist. Die Leistungsbedingung setzt voraus, dass Zalando über einen ab dem Tag der Gewährung beginnenden Zeitraum von vier Jahren ein vertraglich geregeltes Umsatzwachstum erreicht. Wird das vertragliche Umsatzziel nicht erreicht, verfallen die Optionen ersatzlos. Die Stillhaltefrist beginnt am Tag der Optionsgewährung. Sie beträgt ebenfalls vier Jahre. Die Begünstigten können ausübbar Optionen nach dem Ablauf der Stillhaltefrist in einem Zeitraum von fünf Jahren innerhalb bestimmter Zeitfenster ausüben. Im fünfjährigen Ausübungszeitraum sind die Optionen jeweils innerhalb von

drei Wochen nach der Veröffentlichung von Quartals-, Halbjahres- und Jahresabschlüssen ausübbar. Die Begünstigten haben keinen Anspruch auf Barausgleich.

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

#### ENTWICKLUNG OPTIONEN SOP 2013

	ANZAHL	GEWICHTETER DURCHSCHNITTLICHER AUSÜBUNGSPREIS IN EUR
<b>Zum 01.01.2013 ausstehende Optionen</b>	<b>0</b>	<b>–</b>
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	–
<b>Zum 31.12.2013 ausstehende Optionen</b>	<b>9.817.500</b>	<b>15,63</b>
<b>Zum 31.12.2013 ausübbar Optionen</b>	<b>0</b>	<b>–</b>
<b>Zum 01.01.2014 ausstehende Optionen</b>	<b>9.817.500</b>	<b>15,63</b>
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
<b>Zum 31.12.2014 ausstehende Optionen</b>	<b>9.817.500</b>	<b>15,63</b>
<b>Zum 31.12.2014 ausübbar Optionen</b>	<b>1.952.280</b>	<b>15,63</b>

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

Der gewichtete Durchschnitt der restlichen Vertragslaufzeit der ausstehenden oder ausübbar Optionen (gemeint ist der Zeitraum bis zum Verfalltag 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 börsennotierter Vergleichsunternehmen. Die erwartete Optionslaufzeit wurde mit Blick auf die in IFRS 2.B18 enthaltenen Faktoren zur frühzeitigen Ausübung bestmöglich geschätzt. Der fristenäquivalente, risikolose Zinssatz wurde mithilfe der Svensson-Methode errechnet. Die Wahrscheinlichkeit, mit der die Leistungsbedingung voraussichtlich erfüllt wird, wurde 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 GESAMTBZÜGE**

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)	1.661	1.250
Cristina Stenbeck (seit 10.02.2014)	40.627	–
Lorenzo Grabau	30.857	833
Lothar Lanz (seit 10.02.2014)	60.468	–
Kai-Uwe Ricke (seit 03.06.2014)	32.700	–
Alexander Samwer	22.826	833
Anders Holch Povlsen	22.826	833
Mikael Larsson (bis 10.02.2014)	5.537	833
Martin Weber (bis 03.06.2014)	5.039	833
Benjamin Krümel (seit 28.05.2014)	18.772	–
Dr. Christoph Stark (seit 28.05.2014)	18.772	–
Christine de Wendel (seit 28.05.2014)	18.772	–
<b>Gesamt</b>	<b>278.567</b>	<b>5.415</b>

\* 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.

## 07.1 BESTÄTIGUNGSVERMERK

Wir haben den Jahresabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Anhang – unter Einbeziehung der Buchführung und den zusammengefassten Lagebericht der ZALANDO SE, Berlin, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2014 geprüft. Die Buchführung und die Aufstellung von Jahresabschluss und zusammengefasstem Lagebericht nach den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften liegen in der Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Jahresabschluss unter Einbeziehung der Buchführung und über den zusammengefassten Lagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Jahresabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Jahresabschluss unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und durch den zusammengefassten Lagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld der Gesellschaft sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben in Buchführung, Jahresabschluss und zusammengefasstem Lagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der angewandten Bilanzierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen der gesetzlichen Vertreter sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Jahresabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Jahresabschluss den gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft. Der zusammengefasste Lagebericht steht in Einklang mit dem Jahresabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Berlin, 26. Februar 2015

Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Ludwig  
Wirtschaftsprüfer

Dr. Röders  
Wirtschaftsprüfer