



**ZALANDO**

# Inhalt

## **1 Bilanz\_**

## **2 GuV\_**

## **3 Anhang\_**

3.1	7	Anhang
3.2	30	Anlage A zum Anhang
3.3	32	Anlage B zum Anhang

## **4 Zusammengefasster Lagebericht\_**

4.1	36	Grundlagen des Konzerns
4.2	47	Wirtschaftsbericht
4.3	69	Nachtragsbericht
4.4	69	Risiko- und Chancenbericht
4.5	87	Prognosebericht
4.6	89	Ergänzende Lageberichterstattung zum Einzelabschluss der ZALANDO SE
4.7	96	Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit der ZALANDO SE

## **5 Versicherung der gesetzlichen Vertreter\_**

## **6 Corporate-Governance-Bericht\_**

## **7 Bestätigungsvermerk\_**

## **8 Glossar\_**

## 1.1 Bilanz zum 31. Dezember 2017

Aktiva

→ 01

IN MIO. EUR	31.12.2017	31.12.2016
<b>A. Anlagevermögen</b>		
<b>I. Immaterielle Vermögensgegenstände</b>		
Selbst geschaffene Software	29,9	24,2
Gewerbliche Schutzrechte, ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	10,9	9,9
Geleistete Anzahlungen und selbst geschaffene Software in Entwicklung	48,3	35,7
	89,1	69,8
<b>II. Sachanlagen</b>		
Bauten auf fremden Grundstücken	0,1	0,0
Technische Anlagen und Maschinen	2,2	2,3
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	27,5	21,7
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	0,9	1,0
	30,7	25,0
<b>III. Finanzanlagen</b>		
Anteile an verbundenen Unternehmen	498,0	346,0
Beteiligungen	2,5	21,0
	500,5	367,0
	620,3	461,8
<b>B. Umlaufvermögen</b>		
<b>I. Vorräte</b>		
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	5,7	3,2
Waren	678,9	553,1
Geleistete Anzahlungen	2,5	1,1
	687,1	557,4
<b>II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände</b>		
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	387,2	303,2
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	202,2	51,6
Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	0,0	3,5
Sonstige Vermögensgegenstände	131,0	306,8
	720,4	665,1
<b>III. Wertpapiere</b>	475,5	477,9
<b>IV. Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten</b>	409,8	391,4
	2.292,8	2.091,8
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	14,3	15,4
<b>D. Aktive latente Steuern</b>	0,0	4,5
<b>Summe</b>	<b>2.927,4</b>	<b>2.573,5</b>

## 1.1 BILANZ ZUM 31. DEZEMBER 2017

## Passiva

→ 02

IN MIO. EUR	31.12.2017	31.12.2016
<b>A. Eigenkapital</b>		
<b>I. Gezeichnetes Kapital</b>	247,4	247,3
./.. Nennbetrag eigene Anteile Bedingtes Kapital 95,5 Mio. EUR (Vj. 95,5 Mio. EUR)	-0,2	-0,1
	247,2	247,2
<b>II. Kapitalrücklage</b>	1.188,1	1.171,4
<b>III. Bilanzgewinn</b>	130,4	25,3
	1.565,7	1.444,0
<b>B. Einlage zur Kapitalerhöhung</b>	3,3	0,0
<b>C. Sonderposten für Zuwendungen der öffentlichen Hand</b>	0,2	0,1
<b>D. Rückstellungen</b>		
Steuerrückstellungen	3,1	8,3
Sonstige Rückstellungen	247,8	228,9
	250,9	237,2
<b>E. Verbindlichkeiten</b>		
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	31,5	8,1
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	873,8	735,8
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	63,0	49,5
Sonstige Verbindlichkeiten davon aus Steuern 61,6 Mio. EUR (Vj. 45,1 Mio. EUR)	118,8	97,1
	1.087,1	890,5
<b>F. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	3,7	1,7
<b>G. Passive latente Steuern</b>	16,5	0,0
<b>Summe</b>	<b>2.927,4</b>	<b>2.573,5</b>

## 2.1 GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

## 2.1 Gewinn- und Verlustrechnung

Für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2017  
bis zum 31. Dezember 2017

→ 03

IN MIO. EUR	2017	2016
1. Umsatzerlöse	4.479,6	3.650,7
2. Andere aktivierte Eigenleistungen	36,5	45,2
3. Sonstige betriebliche Erträge davon Erträge aus der Währungsumrechnung: 33,5 Mio. EUR (Vj. 22,6 Mio. EUR)	48,9	50,7
	4.565,0	3.746,6
4. Materialaufwand		
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	-2.512,4	-2.028,9
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	-21,5	-14,4
5. Personalaufwand		
a) Löhne und Gehälter	-242,2	-197,7
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung		
davon für Altersversorgung 0,1 Mio. EUR (Vj. 0,1 Mio. EUR)	-36,6	-29,7
6. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	-37,4	-27,0
7. Sonstige betriebliche Aufwendungen davon Aufwendungen aus der Währungs- umrechnung 36,3 Mio. EUR (Vj. 22,1 Mio. EUR)	-1.545,6	-1.245,9
	-4.395,7	-3.543,6
8. Erträge aus Gewinnabführung	6,6	4,4
9. Aufwendungen aus Verlustübernahme	0,0	-0,3
10. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge davon aus verbundenen Unternehmen 5,7 Mio. EUR (Vj. 2,5 Mio. EUR) davon aus der Abzinsung langfristiger Rückstellungen 0,0 Mio. EUR (Vj. 0,1 Mio. EUR)	17,6	3,7
11. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-24,0	-12,2
	0,2	-4,4
12. Steuern vom Einkommen und Ertrag  davon Aufwand aus der Veränderung bilanzierter latenter Steuern 21,0 Mio. EUR (Vj. Ertrag 41,8 Mio. EUR)	-64,4	-65,7
<b>13. Jahresüberschuss</b>	105,1	132,9
14. Gewinnvortrag aus dem Vorjahr (i. Vj. Verlustvortrag)	25,3	-107,5
<b>15. Bilanzgewinn</b>	<b>130,4</b>	<b>25,3</b>

## 3.1 Anhang

### 3.1.1 Allgemeine Angaben zu Inhalt und Gliederung des Jahresabschlusses

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

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.

Die Gesellschaft mit Sitz in Berlin ist beim Amtsgericht in Charlottenburg unter der Nummer HRB 158855 B unter der Firma ZALANDO SE eingetragen.

### 3.1.2 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 werden um planmäßige Abschreibungen vermindert. Die Abschreibung erfolgt linear über die voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer von im Durchschnitt drei Jahren. In die Herstellungskosten selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände sind neben den Einzelkosten auch anteilige direkt zurechenbare 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 um planmäßige Abschreibungen vermindert. Die Abschreibungen des Sachanlagevermögens erfolgen zeitanteilig linear. Die Abschreibungen werden über die folgenden wirtschaftlichen Nutzungsdauern vorgenommen:

Nutzungsdauer

→ 04

	<b>Jahre</b>
Einbauten	7–15
Technische Anlagen und Maschinen	3–14
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.

**Die Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe** sowie **Waren** werden zu Anschaffungskosten unter Berechnung eines gewogenen Durchschnitts gemäß § 240 Abs. 4 HGB oder unter Beachtung von niedrigeren beizulegenden Werten (Marktpreisen) bilanziert. Abgesehen von handelsüblichen Eigentumsvorbehalten sind die Vorräte frei von Rechten Dritter. **Geleistete Anzahlungen** sind zum Nennwert angesetzt.

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

Von den Forderungen werden Kundenretouren abgezogen, die zwar noch nicht vollständig bearbeitet werden konnten, aber zum Bilanzstichtag bereits im Verfügungsbereich der Gesellschaft waren.

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.

**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 30,6 % (Vorjahr: 30,5 %). Dieser umfasst die

Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer und den Solidaritätszuschlag der ZALANDO SE einschließlich der Organgesellschaften und der Treuhandgesellschaften. Aktive und passive Steuerlatenzen werden verrechnet.

Zalando hat Führungskräften Optionen gewährt, welche die Begünstigten nach dem Ableisten einer bestimmten Dienstzeit zum Erwerb von Anteilen der Gesellschaft berechtigen (sogenannte 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 Aufwandsberechnung von anteilsbasierten Vergütungszusagen liegt dabei das sogenannte Frontloading-Modell (graded vesting) zugrunde, was bewirkt, dass im Laufe des Erdienungszeitraums stetig weniger Aufwand aus einem Plan erfasst wird.

Die **Steuerrückstellungen** und **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.

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 auch der Materialaufwand der zu erwartenden Retouren umsatzmindernd berücksichtigt. Darüber hinaus wird für Handlingkosten 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.

Im **Passiven Rechnungsabgrenzungsposten** werden Einnahmen vor dem Bilanzstichtag, soweit sie Ertrag für eine bestimmte Zeit nach dem Bilanzstichtag darstellen, ausgewiesen.

Forderungen und Verbindlichkeiten in fremder Währung werden am Abschlussstichtag gemäß §256a HGB mit dem Devisenkassamittelkurs bewertet. Bei einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr wurde dabei das Realisationsprinzip (§ 252 Abs. 1 Nr. 4 Halbsatz 2 HGB) und das Anschaffungskostenprinzip (§ 253 Abs. 1 Satz 1 HGB) beachtet.

Die ZALANDO SE wirkt strategisch Fremdwährungsrisiken entgegen. Hierzu werden Fremdwährungsrisiken aus zukünftigen Einkäufen in USD und GBP sowie zukünftigen Verkäufen in Fremdwährung in den Währungen CHF, GBP, NOK, PLN und SEK abgesichert. Die ZALANDO SE sichert im Rahmen der vom Management beschlossenen Sicherungsstrategie einen Teil der schwebenden Geschäfte mittels Portfolio-Hedges ab.

Als Sicherungsgeschäfte dienen betrags- und fristenkongruente derivative Finanzinstrumente. Die Sicherungsgeschäfte weisen eine Laufzeit von bis zu dreizehn 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 insoweit 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 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.

Darüber hinaus wurden Devisentermingeschäfte vereinbart, die für Tochtergesellschaften bestimmt sind und an diese weiterveräußert werden. Folglich wurden für diese Gesellschaften keine Bewertungseinheiten designiert. Weisen diese derivativen Finanzinstrumente negative Marktwerte auf, wird eine Drohverlustrückstellung erfolgswirksam gebildet.

### 3.1.3 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 36,5 Mio. EUR (Vorjahr: 45,2 Mio. EUR) aktiviert. Entwicklungskosten sind wie im Vorjahr ausschließlich für die Entwicklung von Software angefallen. Forschungskosten sind in unwesentlicher Höhe angefallen und wurden unmittelbar erfolgswirksam erfasst.

## Angaben zum Anteilsbesitz des Finanzanlagevermögens

Zum 31. Dezember 2017 bestehen Anteile an folgenden verbundenen Unternehmen und Beteiligungen:

### Anteilsbesitzliste

Lfd. Nr.	Firma	Sitz der Gesellschaft	Währung
<b>Anteile an verbundenen Unternehmen</b>			
1	zLabels GmbH	Berlin	EUR
2	Zalando Operations GmbH	Berlin	EUR
3	Zalando Logistics SE & Co. KG <sup>4</sup>	Brieselang	EUR
4	Zalando Logistics Mönchengladbach SE & Co. KG <sup>4</sup>	Mönchengladbach	EUR
5	Zalando Logistics Süd SE & Co. KG <sup>4</sup>	Berlin	EUR
6	Zalando S.A.S.	Paris, Frankreich	EUR
7	Zalando Customer Care DACH SE & Co. KG <sup>4</sup>	Berlin	EUR
8	Zalando Customer Care International SE & Co. KG <sup>4</sup>	Berlin	EUR
9	Zalando Content Creation SE & Co. KG <sup>4</sup>	Berlin	EUR
10	Zalando Fashion Entrepreneurs GmbH <sup>2</sup>	Berlin	EUR
11	Zalando Lounge Service GmbH <sup>2</sup>	Berlin	EUR
12	Zalando Outlets GmbH <sup>2</sup>	Berlin	EUR
13	Zalando Ireland Ltd.	Dublin, Irland	EUR
14	Zalando Finland Oy	Helsinki, Finnland	EUR
15	Bread & Butter GmbH & Co. KG <sup>4</sup>	Berlin	EUR
16	Portokali Property Development III SE & Co. KG <sup>4</sup>	Berlin	EUR
17	Fashion Connectivity Technologies GmbH	Berlin	EUR
18	Mobile Fashion Discovery GmbH	Berlin	EUR
19	Zalando Media Solutions GmbH <sup>2</sup>	Berlin	EUR
20	Bread & Butter Tradeshow Verwaltungs GmbH	Berlin	EUR
21	zLabels Trading Ltd.	Hongkong, Hongkong	HKD
22	zLabels China Trading Co. Ltd.	Dongguan, China	CNY

## 3.1 ANHANG

→ 05

Anteil am Eigenkapital gehalten von <sup>1</sup>	Anteilshöhe in % 2017	Jahresergebnis 2017 (in Mio. EUR)	Eigenkapital (in Mio. EUR)
Direkt	100,0	4,7	43,6
Direkt	100,0	-1,0	74,5
Direkt 2	99,0 1,0	6,3	64,1
Direkt 2	99,0 1,0	4,5	97,5
Direkt 2	99,0 1,0	1,2	73,9
Direkt	100,0	0,0	0,8
Direkt 2	99,0 1,0	0,7	0,8
Direkt 2	99,0 1,0	0,4	1,1
Direkt 2	99,0 1,0	0,4	1,4
Direkt	100,0	0,1	0,0
Direkt	100,0	0,1	0,0
Direkt	100,0	4,6	0,3
Direkt	100,0	-7,8	9,0
Direkt	100,0	-4,5	6,3
Direkt	100,0	-0,3	2,3
Direkt 2	99,9 0,1	0,0	-0,1
Direkt	100,0	-2,1	-5,2
Direkt	100,0	-2,7	-5,4
Direkt	100,0	2,8	0,0
15	100,0	0,0	0,0
1	100,0	0,2	0,2
21	100,0	0,0	0,1

## 3.1 ANHANG

Lfd. Nr.	Firma	Sitz der Gesellschaft	Währung
23	ifansho Holding GmbH	Berlin	EUR
24	nugg.ad GmbH	Berlin	EUR
25	Zalando Logistics Operations Polska sp. z o.o.	Warschau, Polen	PLN
26	Tradebyte Software GmbH <sup>2</sup>	Ansbach	EUR
27	Zalando Logistics Polska sp. z o.o.	Warschau, Polen	PLN
28	Zalando Lounge Logistics SE & Co. KG <sup>4</sup>	Berlin	EUR
29	zLabels Trading Southern Europe S.L.	Elche, Spanien	EUR
30	zLabels LP GmbH	Berlin	EUR
31	Zalando Payments GmbH	Berlin	EUR
32	Ifansho Portugal, Unipessoal Lda	Lissabon, Portugal	EUR
33	KICKZ Never Not Ballin' GmbH	München	EUR
34	Lindentor 308. V V GmbH	Berlin	EUR
35	Terrehill Investments sp. z o.o.	Warschau, Polen	PLN
36	Anatwine Ltd. <sup>3</sup>	Cheltenham, Großbritannien	GBP
37	Anatwine, Inc.	New Castle, Delaware, USA	USD
38	Zalando OpCo Polska sp. z o.o.	Warschau, Polen	PLN
39	zLabels Creation & Sales GmbH & Co. KG	Berlin	EUR
40	zLabels Platform Services GmbH & Co. KG	Berlin	EUR
<b>Beteiligungen</b>			
41	Lenewblack S.A.S.	Paris, Frankreich	EUR
42	FashionTrade.com B.V.	Amsterdam, Niederlande	EUR

1) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft

2) Ergebnis 2017 vor Ergebnisabführung

3) vom Kalenderjahr abweichendes Geschäftsjahr (30.06.2016)

4) ZALANDO SE ist Komplementärin

## 3.1 ANHANG

→ 06

Anteil am Eigenkapital gehalten von <sup>1</sup>	Anteilshöhe in % 2017	Jahresergebnis 2017 (in Mio. EUR)	Eigenkapital (in Mio. EUR)
Direkt	100,0	-1,2	7,7
19	100,0	0,8	5,5
2	100,0	-1,4	24,6
Direkt	100,0	0,4	1,2
2	100,0	-0,3	30,5
Direkt	99,0		
2	1,0	0,1	2,4
1	100,0	0,0	0,0
1	100,0	0,0	0,0
Direkt	100,0	-1,2	6,2
Direkt	100,0	-0,1	3,0
Direkt	100,0	-6,3	3,3
Direkt	100,0	0,0	0,0
Direkt	100,0	0,0	0,0
Direkt	97,5	-8,2	8,2
36	100,0	0,0	0,0
2	100,0	0,1	10,8
1	99,0		
30	1,0	0,3	0,3
1	99,0		
30	1,0	0,5	1,2
23	33,9	0,0	0,0
23	50,0	-0,5	0,5

### 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 in Höhe von 18,8 Mio. EUR (Vorjahr: 11,6 Mio. EUR) sowie Darlehen in Höhe von 183,4 Mio. EUR (Vorjahr: 40,0 Mio. EUR) zusammen.

Sämtliche Darlehen (Vorjahr: 9,6 Mio. EUR) haben eine Restlaufzeit von mehr als einem Jahr.

Die sonstigen Vermögensgegenstände bestehen zum größten Teil aus Umsatzsteuererstattungsansprüchen, aus Festgeldern sowie aus debitorischen Kreditoren.

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

### Guthaben bei Kreditinstituten

Von den ausgewiesenen Guthaben bei Kreditinstituten sind zum Bilanzstichtag 0,0 Mio. EUR (Vorjahr: 3,8 Mio. EUR) zugunsten Dritter im Wesentlichen als Sicherheiten für Mietverträge gesperrt.

## Eigenkapital

### Gezeichnetes Kapital

Zum Bilanzstichtag sind 247.384.898 (Vorjahr: 247.255.868) auf den Inhaber lautende Stammaktien ohne Nennbetrag (Stückaktien) ausgegeben. Jede Aktie repräsentiert einen anteiligen Betrag des Gezeichneten Kapitals von 1,00 EUR und berechtigt zu einer Stimme in der Hauptversammlung der Gesellschaft.

Das Gezeichnete Kapital wurde im Laufe des Geschäftsjahres 2017 durch teilweise Ausnutzung des Genehmigten Kapitals 2013 um insgesamt 0,1 Mio. EUR auf 247,4 Mio. EUR erhöht. Es ist voll eingezahlt.

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

#### Genehmigtes und Bedingtes Kapital

→ 07

	Betrag in Mio. EUR	Anzahl der Stückaktien	Zweck
Genehmigtes Kapital 2013	2,7	2.736.745	Bedienung von Bezugsrechten aus den COPs und dem SOP 2011 bis 28. Oktober 2018
Genehmigtes Kapital 2015	94,7	94.694.847	Kapitalerhöhung gegen Bar- oder Sacheinlagen bis 1. Juni 2020
Bedingtes Kapital 2013	9,8	9.817.500	Bedienung von Bezugsrechten aus dem SOP 2013
Bedingtes Kapital 2014	6,7	6.732.000	Bedienung von Bezugsrechten aus dem SOP 2014
Bedingtes Kapital 2015	73,9	73.889.248	Ausgabe von Wandel- und/ oder Options-schuldverschreibungen bis zum 1. Juni 2020
Bedingtes Kapital 2016	5,1	5.098.440	Bedienung von Bezugsrechten aus dem EIP

Für die Ausnutzung des Genehmigten Kapitals 2013 und des Genehmigten Kapitals 2015 ist die Zustimmung des Aufsichtsrats erforderlich. Es erfolgte im Geschäftsjahr keine Ausübung von Bezugsrechten aus dem Bedingten Kapital 2013, aus dem Bedingten Kapital 2014 und aus dem Bedingten Kapital 2016.

### Eigene Anteile

Darüber hinaus wurde der Vorstand durch die Hauptversammlung ermächtigt, bis zum 1. Juni 2020 eigene Aktien der Gesellschaft im Umfang von bis zu 10 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung oder – falls dieser Wert geringer ist – des zum Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung bestehenden Grundkapitals zu erwerben. Die erworbenen eigenen Aktien sollen sodann für jeden gesetzlich zulässigen Zweck verwendet werden dürfen. Im Juni 2017 hat die ZALANDO SE 17.000 eigene Anteile mit einem durchschnittlichen Kurs von 43,53 EUR zurückgekauft, was einen rechnerischen Anteil am Grundkapital von 17.000 EUR oder 0,01 % des Grundkapitals entspricht. Im November 2017 hat die ZALANDO SE 143.773 eigene Anteile mit einem durchschnittlichen Kurs von 41,73 EUR zurückgekauft, was einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von 143.773 EUR oder 0,06 % des

Grundkapitals entspricht. Insgesamt werden zum Stichtag 230.773 eigene Anteile (Anteil am Grundkapital 230.773 EUR) gehalten. Dies entspricht 0,09 % des Grundkapitals.

### Anteilsbasierte Vergütungen

Die Gesellschaft nutzt anteilsbasierte Vergütungsformen (SOP 2011, SOP 2013, SOP 2014, EIP 2016, 2017 sowie das VSOP 2017), die an den Vorstand und ausgewählte Führungskräfte gewährt werden.

Die aus den Programmen gewährten Optionszusagen stellen sich wie folgt dar:

#### Optionszusagen

→ 08

Programm	Ausstehende Optionen	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)	Stillhaltefrist
SOP 2011: Vorstand	1.851.300	5,65	3 Jahre
SOP 2013: Vorstand	9.817.500	15,63	4 Jahre
SOP 2014: Mitarbeiter	6.296.912	19,58	4 Jahre
EIP 2016, 2017: Mitarbeiter	1.923.777	31,65	4 Jahre
VSOP 2017: Mitarbeiter	870.000	42,24	3 Jahre

### Kapitalrücklage

Die Kapitalrücklage beträgt 1.188,1 Mio. EUR (Vorjahr: 1.171,4 Mio. EUR). Im Geschäftsjahr wurden in Zusammenhang mit anteilsbasierten Vergütungszusagen mit Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten 22,7 Mio. EUR (Vorjahr: 20,8 Mio. EUR) in der Kapitalrücklage erfasst. Der über dem Nominalwert liegende Betrag für eigene Anteile in Höhe von 8,9 Mio. EUR (Vorjahr: 2,4 Mio. EUR) ist mit der Kapitalrücklage verrechnet.

Weiterhin hat sich die Kapitalrücklage im Rahmen einer Kapitalerhöhung aus dem genehmigten Kapital 2013 um 0,5 Mio. EUR erhöht.

## Bilanzgewinn

Bilanzgewinn

→ 09

IN MIO. EUR

Stand 1. Januar 2017 bzw. 2016	25,3	-107,5
Jahresüberschuss	105,1	132,9
<b>Stand 31. Dezember 2017 bzw. 2016</b>	<b>130,4</b>	<b>25,3</b>

## Stimmrechtsmitteilungen

Gemäß § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG sind Angaben über das Bestehen von Beteiligungen zu machen, nach § 33 Abs. 1 oder 2 WpHG (vormals § 21 Abs. 1 oder Abs. 1a WpHG) mitgeteilt und nach § 40 Abs. 1 WpHG (vormals § 26 Abs. 1 WpHG) dem Unternehmen mitgeteilt worden sind.

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

## Rückstellungen

Die Steuerrückstellungen in Höhe von 3,1 Mio. EUR (Vorjahr: 8,3 Mio. EUR) betreffen Ertragssteuern.

Sonstige Rückstellungen waren in Höhe von insgesamt 247,8 Mio. EUR (Vorjahr: 228,9 Mio. EUR) zu bilden. Sie betreffen im Wesentlichen erwartete Retouren (89,1 Mio. EUR), ausstehende Rechnungen für Logistikaufwendungen (75,6 Mio. EUR), Marketingaufwendungen (42,3 Mio. EUR), sonstige Rückstellungen für ausstehende Rechnungen (21,9 Mio. EUR) sowie personalbezogene Aufwendungen (10,3 Mio. EUR).

## Verbindlichkeiten

Im Rahmen von Reverse-Factoring-Verträgen hatten zum 31. Dezember 2017 bestimmte Lieferanten ihre Forderungen gegen Zalando in einem Umfang von 328,9 Mio. EUR an verschiedene Factoring-Anbieter übertragen (31. Dezember 2016: 282,3 Mio. EUR); davon 255,2 Mio. EUR (Vorjahr: 216,1 Mio. EUR) an Kreditinstitute. Der Ausweis erfolgt weiterhin unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Zum Bilanzstichtag bestehen Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von 63,0 Mio. EUR (Vorjahr: 49,5 Mio. EUR). Diese setzen sich im Wesentlichen aus Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zusammen.

Die sonstigen Verbindlichkeiten in Höhe von 118,8 Mio. EUR (Vorjahr: 97,1 Mio. EUR) bestehen im Wesentlichen aus Steuern, Verbindlichkeiten aus Gutscheinen sowie kreditorischen Debitoren.

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 16,5 Mio. EUR (Vorjahr: 4,5 Mio. EUR; Aktivüberhang).

Der Bestand aktiver latenter Steuern in Höhe von 8,6 Mio. EUR (Vorjahr: 23,9 Mio. EUR) resultiert u. a. aus der unterschiedlichen Bewertung im Bereich der kurzfristigen Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten (unrealisierte Kursergebnisse) und der unterschiedlichen Bewertung im Bereich der Rückstellungen (Rückbauverpflichtung, Drohverlust, Urlaub). Die im Vorjahr enthaltenen aktiven latenten Steuern auf steuerliche Verlustvorträge sind nunmehr vollständig verbraucht. Dem Bestand aktiver latenter Steuern stehen passive latente Steuern in Höhe von 25,1 Mio. EUR (Vorjahr: 19,4 Mio. EUR) entgegen, die im Wesentlichen aus der Aktivierung selbst erstellter immaterieller Vermögensgegenstände resultieren.

Die latenten Steuern setzen sich wie folgt zusammen:

Aktive und passive latente Steuern

→ 10

IN MIO. EUR	Aktive latente Steuern		Passive latente Steuern		Saldo	
	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016
Immaterielle Vermögenswerte	0,0	0,0	-22,8	-17,6	-22,8	-17,6
Sachanlagen	0,0	0,0	-0,4	-0,8	-0,4	-0,8
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	3,0	0,1	-1,8	-0,7	1,2	-0,6
Rückstellungen	5,6	2,3	-0,1	-0,2	5,5	2,2
Verlustvorträge	0,0	21,4	0,0	0,0	0,0	21,4
<b>Summe</b>	<b>8,6</b>	<b>23,9</b>	<b>-25,1</b>	<b>-19,4</b>	<b>-16,5</b>	<b>4,5</b>
Saldierung	-8,6	-19,4	8,6	19,4	0,0	0,0
<b>Bilanzansatz</b>	<b>0,0</b>	<b>4,5</b>	<b>-16,5</b>	<b>0,0</b>	<b>-16,5</b>	<b>4,5</b>

### Haftungsverhältnisse im Sinne des § 251 HGB

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

#### Haftungsverhältnisse

→ 11

IN MIO. EUR	31.12.2017	31.12.2016
Haftungsverhältnisse aus herausgelegten Mietgarantien davon für verbundene Unternehmen	26,2 (26,2)	25,8 (25,8)
Mithaftung für Darlehensverbindlichkeiten davon für verbundene Unternehmen	11,2 (11,2)	14,4 (14,4)
Haftungsverhältnisse aus Bürgschaften davon für verbundene Unternehmen	8,6 (8,6)	6,0 (6,0)
Haftungsverhältnisse aus der Bestellung von Sicherheiten für fremde Verbindlichkeiten davon für verbundene Unternehmen	0,0 (0,0)	2,5 (2,5)
	<b>46,0</b>	<b>48,7</b>

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

Aufgrund 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 201,0 EUR (Vorjahr: 70,8 Mio. EUR) sonstige finanzielle Verpflichtungen (davon gegenüber verbundenen Unternehmen wie im Vorjahr 0,0 Mio. EUR).

Im Einzelnen betreffen diese Verpflichtungen folgende Sachverhalte:

#### Sonstige finanzielle Verpflichtungen

→ 12

IN MIO. EUR	
Mietverträge	200,5
Leasingverträge	0,5
<b>Summe</b>	<b>201,0</b>

Die Miet- und Leasingverträge haben eine Restlaufzeit von bis zu zwölf Jahren.

Weiterhin bestehen zum Bilanzstichtag sonstige finanzielle Verpflichtungen aus Bestellobligo für Ware der Saison Frühjahr/Sommer 2018.

### Derivative Finanzinstrumente

Zum Bilanzstichtag bestehen Devisentermingeschäfte von insgesamt 1.288,1 Mio. EUR (Vorjahr: 1.104,4 Mio. EUR), welche zum Teil einen positiven Marktwert in Höhe von 22,5 Mio. EUR (Vorjahr: 6,4 Mio. EUR) und zum Teil einen negativen Marktwert in Höhe von 7,6 Mio. EUR (Vorjahr: 8,6 Mio. EUR) aufweisen.

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

Von den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in USD, SEK und GBP wurde ein Volumen von 7,7 Mio. EUR (Vorjahr: 44,3 Mio. EUR) mit Devisentermingeschäften im Umfang von 7,7 Mio. EUR (Vorjahr: 44,3 Mio. EUR) (positiver Marktwert: 0,0 Mio. EUR (Vorjahr: 0,9 Mio. EUR), negativer Marktwert: 0,2 Mio. EUR (Vorjahr: 0,3 Mio. EUR)) in mehreren Bewertungseinheiten unter Anwendung der Durchbuchungsmethode zusammengefasst, um das Währungsrisiko abzusichern. Die Messung der Wirksamkeit wird prospektiv mittels Critical-Term-Match-Methode und retrospektiv mithilfe 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 bzw. unter den sonstigen Verbindlichkeiten.

Von den erwarteten Bestellungen von Waren in USD und GBP wurde ein Volumen von 68,9 Mio. EUR (Vorjahr: 162,8 Mio. EUR) mit Devisentermingeschäften im Umfang von 68,9 Mio. EUR (Vorjahr: 162,8 Mio. EUR) (positiver Marktwert: 0,0 Mio. EUR (Vorjahr: 4,1 Mio. EUR), negativer Marktwert: 1,0 Mio. EUR (Vorjahr: 1,1 Mio. EUR)) in mehreren Bewertungseinheiten unter Anwendung der Einfrierungsmethode zusammengefasst, um das Währungsrisiko abzusichern. Die Messung der Wirksamkeit wird prospektiv mittels Critical-Term-Match-Methode und retrospektiv mithilfe 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.

Forderungen aus dem Verkauf von Waren an Kunden in den Währungen CHF, GBP, NOK, PLN und SEK mit einem Volumen von 104,1 Mio. EUR (Vorjahr: 11,3 Mio. EUR) wurden mit Devisentermingeschäften im Umfang von 104,1 Mio. EUR (positiver Marktwert: 5,2 Mio. EUR (Vorjahr: 0,1 Mio. EUR), negativer Marktwert: 1,0 Mio. EUR (Vorjahr: 0,2 Mio. EUR)) in mehreren Bewertungseinheiten unter Anwendung der Durchbuchungsmethode zusammengefasst, um das Währungsrisiko abzusichern. Die Messung der Wirksamkeit wird prospektiv mittels Critical-Term-Match-Methode und retrospektiv mithilfe 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.

## 3.1 ANHANG

Von den erwarteten Verkäufen von Waren an Kunden in den Währungen CHF, GBP, NOK, PLN und SEK wurde ein Volumen von 990,9 Mio. EUR (Vorjahr: 885,9 Mio. EUR) mit Devisentermingeschäften im Umfang von 990,9 Mio. EUR (Vorjahr: 885,9 Mio. EUR) (positiver Marktwert: 17,2 Mio. EUR (Vorjahr: 1,2 Mio. EUR)); negativer Marktwert: 3,1 Mio. EUR (Vorjahr: 7,1 Mio. EUR) in mehreren Bewertungseinheiten unter Anwendung der Einfrierungsmethode zusammengefasst, um das Währungsrisiko abzusichern. Die Messung der Wirksamkeit wird prospektiv mittels Critical-Term-Match-Methode und retrospektiv mithilfe 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.

Darüber hinaus wurden Devisentermingeschäfte für USD, die für Tochtergesellschaften bestimmt sind und sich folglich in keiner Bewertungseinheit im Sinne von § 254 HGB befinden, mit einem Volumen von 116,5 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR) vereinbart (positiver Marktwert: 0,0 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR), negativer Marktwert: 1,5 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR)). Hierfür wurde eine entsprechende Drohverlustrückstellung gebildet.

### 3.1.4 Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

#### Umsatzerlöse

Die Umsätze entfielen im Geschäftsjahr 2017 zu rund 53 % auf die Region Deutschland, Österreich und Schweiz (DACH) (vgl. nachstehende Tabelle).

#### Umsatzerlöse

→ 13

IN MIO. EUR	2017		2016		Veränderung
DACH*	2.350,1	52,5 %	1.952,0	53,5 %	398,1
Übriges Europa**	2.129,5	47,5 %	1.698,7	46,5 %	430,8
<b>ZALANDO SE</b>	<b>4.479,6</b>	<b>100 %</b>	<b>3.650,7</b>	<b>100 %</b>	<b>828,9</b>

\*) Die DACH-Länder beinhalten wie im Geschäftsjahr 2016 Deutschland, Österreich und die Schweiz.

\*\*\*) Übriges Europa beinhaltet wie im Geschäftsjahr 2016 Niederlande, Frankreich, Italien, Großbritannien, Polen, Belgien, Schweden, Finnland, Dänemark, Spanien, Norwegen und Luxemburg.

Die Umsatzerlöse setzen sich zusammen aus dem Verkauf von Handelswaren (4.292,7 Mio. EUR), aus der Erbringung von Dienstleistungen gegenüber Dritten (105,0 Mio. EUR) sowie gegenüber Konzerngesellschaften (81,9 Mio. EUR).

Periodenfremde Erträge und Aufwendungen Die in den sonstigen betrieblichen Erträgen enthaltenen periodenfremden Erträge in Höhe von 8,3 Mio. EUR (Vorjahr: 22,3 Mio. EUR) enthalten im Wesentlichen Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten periodenfremde Aufwendungen in Höhe von 0,1 Mio. EUR (Vorjahr: 1,2 Mio. EUR).

### Steuern vom Einkommen und Ertrag

Als Ertragsteuern sind die gezahlten oder geschuldeten Steuern vom Einkommen und vom Ertrag sowie latente Steuern erfasst. Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag setzen sich dabei aus Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer und Solidaritätszuschlag zusammen. Der Körperschaftsteuersatz für den Veranlagungszeitraum 2017 betrug wie im Vorjahr unter Berücksichtigung des Solidaritätszuschlages 15,8 %. Der maßgebliche Gewerbesteuersatz betrug wie im Vorjahr 14,8 %.

Laufende und latente Steuern sind der folgenden Tabelle zu entnehmen:

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016
Laufende und latente Steuern		→ 14
Latente Steuern	-21,0	-41,8
Laufende Steuern	-43,4	-23,9
<b>Summe</b>	<b>-64,4</b>	<b>-65,7</b>

### Ausschüttungssperren gem. § 268 Abs. 8 HGB

Aus der Aktivierung selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände des Anlagevermögens ergibt sich nach Abzug der hierfür gebildeten passiven latenten Steuern bei nicht ausreichend frei verfügbaren Rücklagen ein nicht zur Ausschüttung verfügbarer Betrag von 51,6 Mio. EUR (Vorjahr: 40,2 Mio. EUR).

### 3.1.5 Sonstige Angaben

#### Anzahl der Mitarbeiter

Im Geschäftsjahr waren durchschnittlich 4.062 (Vorjahr: 3.523) angestellte Mitarbeiter beschäftigt:

Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter	
Commercial	1.373
Technology	1.470
Andere Funktionen	1.219
<b>Summe</b>	<b>4.062</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.

## Nachtragsbericht

Am 18. Januar erfolgte die Eintragung in das Handelsregister der am 4. Dezember beschlossenen Kapitalerhöhung und somit die Wandlung in Eigenkapital.

## Mitglieder des Aufsichtsrats

Folgende Personen gehören im Berichtsjahr dem Aufsichtsrat der Gesellschaft an:

Mitglieder des Aufsichtsrats

→ 16

Aufsichtsrat	Ausgeübter Beruf	Mitglied im Aufsichtsrat seit
Lothar Lanz (Aufsichtsratsvorsitzender)	Aufsichtsrat, insbesondere Axel Springer SE, Kinnevik AB und TAG Immobilien AG	10.02.2014
Anders Holch Povlsen	CEO der Bestseller-Gruppe	12.12.2013
Alexander Samwer	Unternehmer und Gründer	12.12.2013
Konrad Schäfers	Angestellter der Zalando SE, Berlin	02.06.2015
Dylan Ross	Angestellter der Zalando SE, Berlin	02.06.2015
Beate Siert	Angestellte der Zalando SE, Berlin	02.06.2015
Jørgen Madsen Lindemann	CEO von Modern Times Group MTG AB, Stockholm, Schweden	31.05.2016
Shanna Prevé	Managing Director, Google	31.05.2017
Dominik Asam	CFO, Infineon Technologies AG	31.05.2017

Lorenzo Grabau war bis zum 31. Mai 2017 stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender.

Kai-Uwe Ricke war bis zum 31. Mai 2017 Aufsichtsratsmitglied.

Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder ist in § 15 der Satzung der ZALANDO SE 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 Satzung erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2017 Bezüge von 0,8 Mio. EUR (Vorjahr: 0,6 Mio. EUR). 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.

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

Die folgende Übersicht zeigt sämtliche aktuellen Mandate in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten und vergleichbaren Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen, welche von Mitgliedern des Aufsichtsrats der ZALANDO SE in Deutschland und im Ausland zusätzlich wahrgenommen werden.

#### Aktuelle Mandate

→ 17

Name des Aufsichtsratsmitgliedes	Mandate gemäß § 125 Abs. 1 S. 5 AktG
Dominik Asam	Infineon Technologies Austria AG, Villach, Österreich (Aufsichtsrat) Infineon Technologies Americas Corp., Delaware, USA (Verwaltungsrat) Infineon Technologies Asia Pacific Pte., Ltd., Singapur (Verwaltungsrat) Infineon Technologies China Co., Ltd., China (Verwaltungsrat) Bis Mai 2017: EPCOS AG (Aufsichtsrat)
Lorenzo Grabau (bis 31. Mai 2017)	Qliro Group AB, Schweden (Verwaltungsrat) Millicom International Cellular S.A., Luxemburg (Verwaltungsrat) Tele2 AB, Schweden (Verwaltungsrat)
Lothar Lanz	Axel Springer SE (Aufsichtsrat) Bauwert AG (Aufsichtsrat) Home24 AG (Aufsichtsrat, Vorsitzender) Kinnevik AB (Verwaltungsrat) TAG Immobilien AG (Aufsichtsrat, stellvertretender Vorsitzender) Seit 1. Januar 2018 Dermapharm Holding SE, Grünwald (Aufsichtsrat)

→ 18

Name des Aufsichtsratsmitgliedes	Mandate gemäß § 125 Abs. 1 S. 5 AktG
Anders Holch Povlsen*	<p>Intervare A/S 25169158, Dänemark (Verwaltungsrat, Vorsitzender)</p> <p>Nemlig.com A/S, Dänemark (Verwaltungsrat, Vorsitzender)</p> <p>J.Lindeberg AB 556533-7085, Schweden (Verwaltungsrat)</p> <p>J.Lindeberg Holding AB, Schweden (Verwaltungsrat)</p> <p>J.Lindeberg IP HK Limited, Hongkong (Verwaltungsrat)</p> <p>J.Lindeberg Holding (Singapore) Pte. Ltd., Singapur (Verwaltungsrat)</p> <p>JL Schweiz AG, Schweiz (Verwaltungsrat, Vorsitzender)</p>
Shanna Prevé	–
Kai-Uwe Ricke (Mitglied bis 31. Mai 2017)	<p>United Internet AG, Montabaur (Aufsichtsrat)</p> <p>Damit konzernverbundene Mandate:</p> <p>Bis März 2017: United Internet Ventures AG, Montabaur (Aufsichtsrat)</p> <p>1&amp;1 Internet SE, Montabaur (Aufsichtsrat)</p> <p>1&amp;1 Telecommunication SE, Montabaur (Aufsichtsrat)</p> <p>1&amp;1 Mail &amp; Media Applications SE, Montabaur (Aufsichtsrat, Vorsitzender)</p> <p>Seit Oktober 2017: Drillisch AG (Aufsichtsrat, stellvertretender Vorsitzender)</p> <p>Bis Januar 2018: EUN Holdings LLP, Delaware (Verwaltungsrat)</p> <p>Delta Partners, Dubai (Verwaltungsrat)</p> <p>SUSI Partners AG, Schweiz (Verwaltungsrat)</p> <p>Virgin Mobile CEE B.V., Niederlande (Verwaltungsrat)</p> <p>Seit Mai 2017: STRATO AG (Aufsichtsrat)</p> <p>Seit November 2017: Cash Credit Limited, Caymaninseln (Verwaltungsrat)</p>
Jörgen Madsen Lindemann**	Turtle Entertainment GmbH, Köln (Beirat)
Alexander Samwer	Home24 AG, Deutschland (Aufsichtsrat)
Beate Siert	–
Dylan Ross	–
Konrad Schäfers	–

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

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

## Mitglieder des Vorstands

Der Vorstand der ZALANDO SE setzt sich wie folgt zusammen:

Mitglieder des Vorstands

→ 19

Vorstand	Ausgeübter Beruf
Robert Gentz	Vorstand
David Schneider	Vorstand
Rubin Ritter	Vorstand

Die folgende Übersicht zeigt sämtliche aktuellen Mandate in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten und vergleichbaren Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen, die von Mitgliedern des Vorstands der ZALANDO SE in Deutschland und im Ausland wahrgenommen werden:

Aktuelle Mandate

→ 20

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

Die Mitglieder des Vorstands üben ihre Vorstandstätigkeit hauptberuflich aus.

Die dem Vorstand im Geschäftsjahr 2017 gewährten Gesamtbezüge belaufen sich auf 0,6 Mio. EUR (im Vorjahr: 0,6 Mio. EUR). Sowohl im Geschäftsjahr 2017 als auch im Vorjahr wurden dem Vorstand keine neuen Optionsrechte gewährt.

### Angabe zu Geschäften mit nahestehenden Unternehmen und Personen

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

### Ergebnisverwendung

Aufsichtsrat und Vorstand schlagen vor, den Bilanzgewinn der ZALANDO SE für das abgelaufene Geschäftsjahr in Höhe von 130.416.631,36 EUR vollständig auf neue Rechnung vorzutragen.

### Angabe zur Corporate-Governance-Erklärung

Die Erklärung des Vorstands und des Aufsichtsrates zum Corporate Governance Kodex nach § 161 AktG vom Dezember 2017 ist auf der Internetseite der Gesellschaft (<https://corporate.zalando.com/de/>) öffentlich zugänglich gemacht.

### Unterzeichnung des Jahresabschlusses 2017

Berlin, den 26. Februar 2018

Der Vorstand

Robert Gentz

David Schneider

Rubin Ritter

## 3.2 Anlage A zum Anhang

### Anlagenspiegel 2017

IN MIO. EUR	Anschaffungs- und Herstellungskosten				31.12.2017
	01.01.2017	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	
<b>Immaterielle Vermögensgegenstände</b>					
Selbst geschaffene Software	62,2	11,5	0,0	14,7	88,4
Gewerbliche Schutzrechte, ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	30,1	7,2	0,6	0,3	37,0
Geleistete Anzahlungen und selbst geschaffene Software in Entwicklung	35,7	27,6	0,0	-15,0	48,2
	128,0	46,3	0,6	0,0	173,7
<b>Sachanlagen</b>					
Bauten auf fremden Grundstücken	0,2	0,1	0,0	0,0	0,3
Technische Anlagen und Maschinen	2,7	0,4	0,0	0,0	3,1
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	43,4	15,1	3,4	0,8	55,9
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	1,0	0,7	0,0	-0,8	0,9
	47,3	16,3	3,4	0,0	60,2
<b>Finanzanlagen</b>					
Anteile an verbundenen Unternehmen	346,1	132,8	1,6	20,8	498,1
Beteiligungen	21,0	2,3	0,0	-20,8	2,5
	367,1	135,1	1,6	0,0	500,6
	<b>542,4</b>	<b>197,6</b>	<b>5,6</b>	<b>0,0</b>	<b>734,5</b>

## 3.2 ANLAGE A ZUM ANHANG

→ 21

	Kumulierte Abschreibungen			Buchwerte		
	01.01.2017	Zugänge	Abgänge	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2016
	38,0	20,5	0,0	58,5	29,9	24,2
	20,2	6,5	0,6	26,1	10,9	9,9
	0,0	0,0	0,0	0,0	48,3	35,7
	58,2	27,0	0,6	84,6	89,1	69,8
	0,2	0,0	0,0	0,2	0,1	0,0
	0,4	0,5	0,0	0,9	2,2	2,3
	21,7	9,9	3,2	28,4	27,5	21,7
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	1,0
	22,3	10,4	3,2	29,5	30,7	25,0
	0,1	0,0	0,0	0,1	498,0	346,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	21,0
	0,1	0,0	0,0	0,1	500,5	367,0
	<b>80,6</b>	<b>37,4</b>	<b>3,8</b>	<b>114,2</b>	<b>620,3</b>	<b>461,8</b>

### 3.3 Anlage B zum Anhang

#### Angaben nach § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG

Es bestehen Beteiligungen an der Gesellschaft, die nach § 33 Abs. 1 oder 2 WpHG (vormals § 21 Abs. 1 oder Abs. 1a WpHG) mitgeteilt und nach § 40 Abs. 1 WpHG (vormals § 26 Abs. 1 WpHG) veröffentlicht worden sind:

Allianz Global Investors GmbH, Frankfurt/Main, Deutschland, hat uns gemäß §§ 21 Abs. 1, 25 Abs. 1 Nr. 2 WpHG (nunmehr §§ 33 Abs. 1, 38 Abs. 1 Nr. 2 WpHG) mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland, am 26. September 2017 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 3,07 % betragen hat, wobei der Stimmrechtsanteil gemäß § 21 WpHG (nunmehr § 33 Abs. 1 WpHG) 3,02 % der Stimmrechte (das entspricht 7.478.411 Stimmrechten) beträgt und diese 3,02 % der Stimmrechte der Gesellschaft gemäß § 22 WpHG (nunmehr § 34 WpHG) zuzurechnen sind und der Stimmrechtsanteil aufgrund von Instrumenten i. S. d. § 25 Abs. 1 Nr. 2 WpHG (nunmehr 38 Abs. 1 Nr. 2 WpHG) 0,04 % (das entspricht 108.820 Stimmrechten) beträgt. Als vollständige Kette der Tochterunternehmen beginnend mit der obersten beherrschenden Person oder dem obersten beherrschenden Unternehmen wurde angegeben: Allianz SE, Allianz Asset Management AG, Allianz Global Investors GmbH.

Zerena GmbH, Grünwald, Deutschland, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG (nunmehr § 33 Abs. 1 WpHG) mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland, am 22. Mai 2017 die Schwelle von 5 % der Stimmrechte unterschritten und an diesem Tag 4,99 % (das entspricht 12.350.601 Stimmrechten) betragen hat, wobei 4,99 % der Stimmrechte (das entspricht 12.350.601 Stimmrechten) der Gesellschaft gemäß § 22 WpHG (nunmehr § 34 WpHG) zuzurechnen sind. Als vollständige Kette der Tochterunternehmen beginnend mit der obersten beherrschenden Person oder dem obersten beherrschenden Unternehmen wurde angegeben: Zerena GmbH, Rocata GmbH, Global Founders GmbH (4,99 % der Stimmrechte), Rocket Internet SE.

Anders Holch Povlsen hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG (nunmehr § 33 Abs. 1 WpHG) als freiwillige Konzernmeldung mit Schwellenberührung auf Ebene eines Tochterunternehmens mitgeteilt, dass sein Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland, am 21. April 2017 meldepflichtige Schwelle(n) berührt und an diesem Tag 10,09 % (das entspricht 24.957.078 Stimmrechten) betragen hat, wobei 10,09 % der Stimmrechte (das entspricht 24.957.078 Stimmrechten) Herrn Povlsen gemäß § 22 WpHG (nunmehr § 34 WpHG) zuzurechnen sind. Als vollständige Kette der Tochterunternehmen beginnend mit der obersten beherrschenden Person oder dem obersten beherrschenden Unternehmen wurden angegeben: Anders Holch Povlsen, Aktieselskabet af 1. August 2007, Aktieselskabet af 1. August 2004, Bestseller United A/S, Aktieselskabet af 1. Februar 2017 (10,04 % der Stimmrechte).

Baillie Gifford & Co., Edinburgh, Vereinigtes Königreich hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG (nunmehr § 33 Abs. 1 WpHG) mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland, am 2. Februar 2016 die Schwelle von 5 % der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 5,01 % (das entspricht 12.374.090 Stimmrechten) betragen hat, wobei 5,01 % der Stimmrechte (das entspricht 12.374.090 Stimmrechten) der Gesellschaft gemäß § 22 WpHG (nunmehr § 34 WpHG) zuzurechnen sind. Als vollständige Kette der Tochterunternehmen beginnend mit der

obersten beherrschenden Person oder dem obersten beherrschenden Unternehmen wurde angegeben: Baillie Gifford & Co., Baillie Gifford Overseas Limited (3,68 % der Stimmrechte).

Baillie Gifford & Co., Edinburgh, Vereinigtes Königreich, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG (nunmehr § 33 Abs. 1 WpHG) darüber hinaus aufgrund von Erwerb/Veräußerung von Aktien mit Stimmrechten und aufgrund freiwilliger Konzernmitteilung mit Schwellenberührung auf Ebene von Tochterunternehmen mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil am 13. Juni 2016 6,87 % (das entspricht 16.973.478 Stimmrechten) betragen hat, wobei 6,87 % der Stimmrechte (das entspricht 16.973.478 Stimmrechten) der Gesellschaft gemäß § 22 WpHG (nunmehr § 34 WpHG) zuzurechnen sind. Als vollständige Kette der Tochterunternehmen beginnend mit der obersten beherrschenden Person oder dem obersten beherrschenden Unternehmen wurde angegeben: Baillie Gifford & Co., Baillie Gifford Overseas Limited (5,02 % der Stimmrechte).

Vanguard World Funds, Wilmington, Delaware, USA, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG (nunmehr § 33 Abs. 1 WpHG) mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland, am 18. April 2016 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 3,03 % (das entspricht 7.478.835 Stimmrechten) betragen hat, wobei diese Stimmrechte (das entspricht 7.478.835 Stimmrechten) von Vanguard World Funds direkt gemäß § 21 WpHG (nunmehr § 33 WpHG) gehalten werden.

Die TEV Global Invest I GmbH, Mülheim an der Ruhr, Deutschland, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG (nunmehr § 33 Abs. 1 WpHG) mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland, am 25. Juni 2015 die Schwelle von 5 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 4,996 % (das entspricht 12.320.457 Stimmrechten) betragen hat.

Die Tengelmann Ventures GmbH, Mülheim an der Ruhr, Deutschland, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG (nunmehr § 33 Abs. 1 WpHG) mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland, am 25. Juni 2015 die Schwelle von 5 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 4,996 % (das entspricht 12.320.457 Stimmrechten) betragen hat, wobei 4,996 % (das entspricht 12.320.457 Stimmrechten) der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG (nunmehr § 34 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG) zuzurechnen sind. Dabei werden die zugerechneten Stimmrechte über folgende kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, gehalten: TEV Global Invest I GmbH.

Die Tengelmann Ventures Management GmbH, Mülheim an der Ruhr, Deutschland, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG (nunmehr § 33 Abs. 1 WpHG) mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland, am 25. Juni 2015 die Schwelle von 5 % der Stimmrechte unterschritten und an diesem Tag 4,996 % (das entspricht 12.320.457 Stimmrechten) betragen hat, wobei 4,996 % (das entspricht 12.320.457 Stimmrechten) der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG (nunmehr § 34 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG) zuzurechnen sind. Dabei werden die zugerechneten Stimmrechte über folgende kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, gehalten: TEV Global Invest I GmbH, Tengelmann Ventures GmbH.

## 3.3 ANLAGE B ZUM ANHANG

Die Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG, Mülheim an der Ruhr, Deutschland, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG (nunmehr § 33 Abs. 1 WpHG) mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland, am 25. Juni 2015 die Schwelle von 5 % der Stimmrechte unterschritten und an diesem Tag 4,996 % (das entspricht 12.320.457 Stimmrechten) betragen hat, wobei 4,996 % (das entspricht 12.320.457 Stimmrechten) der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG (nunmehr § 34 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG) zuzurechnen sind. Dabei werden die zugerechneten Stimmrechte über folgende kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, gehalten: TEV Global Invest I GmbH, Tengelmann Ventures GmbH, Tengelmann Ventures Management GmbH.

Die Tengelmann Verwaltungs- und Beteiligungs GmbH, Mülheim an der Ruhr, Deutschland, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG (nunmehr § 33 Abs. 1 WpHG) mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland, am 25. Juni 2015 die Schwelle von 5 % der Stimmrechte unterschritten und an diesem Tag 4,996 % (das entspricht 12.320.457 Stimmrechten) betragen hat, wobei 4,996 % (das entspricht 12.320.457 Stimmrechten) der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG (nunmehr § 34 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG) zuzurechnen sind. Dabei werden die zugerechneten Stimmrechte über folgende kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, gehalten: TEV Global Invest I GmbH, Tengelmann Ventures GmbH, Tengelmann Ventures Management GmbH, Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG.

Kinnevik Internet 1 AB, Stockholm, Schweden, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG (nunmehr § 33 Abs. 2 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, wobei Kinnevik Internet 1 AB 32,04 % (78.427.800 Stimmrechte) direkt hält. Kinnevik Internet 1 AB wurden 15,03 % (36.788.510 Stimmrechte) zum Zeitpunkt der Mitteilung nach § 22 Abs. 2 WpHG (nunmehr § 34 Abs. 2 WpHG) von folgendem Aktionär, dessen Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, Stimmrechte zugerechnet: Global Founders GmbH.

Kinnevik Online AB, Stockholm, Schweden, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG (nunmehr § 33 Abs. 2 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, wobei Kinnevik Online AB 32,04 % (78.427.800 Stimmrechte) gem. § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG (nunmehr § 34 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG) zuzurechnen sind. 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. Kinnevik Online AB wurden 15,03 % (36.788.510 Stimmrechte) zum Zeitpunkt der Mitteilung nach § 22 Abs. 2 WpHG (nunmehr § 34 Abs. 2 WpHG) von folgendem Aktionär, dessen Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, Stimmrechte zugerechnet: Global Founders GmbH.

Investment AB Kinnevik, Stockholm, Schweden, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG (nunmehr § 33 Abs. 2 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, wobei Investment AB Kinnevik

## 3.3 ANLAGE B ZUM ANHANG

32,04 % (78.427.800 Stimmrechte) gem. § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG (nunmehr § 34 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG) zuzurechnen sind. 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. Investment AB Kinnevik wurden 15,03 % (36.788.510 Stimmrechte) zum Zeitpunkt der Mitteilung nach § 22 Abs. 2 WpHG (nunmehr § 34 Abs. 2 WpHG) von folgendem Aktionär, dessen Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, Stimmrechte zugerechnet: Global Founders GmbH.

Verdere S.à r.l., Luxemburg, Luxemburg, hat uns gemäß § 21 Abs. 1a WpHG (nunmehr § 33 Abs. 2 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, wobei Verdere S.à r.l. 32,04 % (78.427.800 Stimmrechte) gem. § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG (nunmehr § 34 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG) zuzurechnen sind. Zuge-rechnete 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. Verdere S.à r.l. wurden 15,03 % (36.788.510 Stimmrechte) zum Zeitpunkt der Mitteilung nach § 22 Abs. 2 WpHG (nunmehr § 34 Abs. 2 WpHG) von folgendem Aktionär, dessen Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE 3 % oder mehr beträgt, Stimmrechte zugerechnet: Global Founders GmbH.

## 4.1 Grundlagen des Konzerns

- Zalando ist Europas führende Online-Plattform für Mode
- Zusammen mit den 40 Tochtergesellschaften wird die komplette Wertschöpfungskette im Online-Handel abgedeckt
- Fortlaufende strategische Investitionen zur Stärkung der Partnerschaft mit Kunden und Lieferanten sowie in Infrastruktur
- Hierzu zählen insbesondere gezielte Investitionen in die Logistikinfrastruktur
- Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil des Tagesgeschäfts von Zalando

### 4.1.1 Geschäftsmodell

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

Zalandos Sortiment von rund 2.000 internationalen Marken reicht von beliebten weltweit bekannten Marken über Fast-Fashion- bis hin zu lokalen Brands und wird durch Private-Label-Produkte ergänzt. Erweitert und abgerundet wird das Angebot von der Zalando Lounge, die für registrierte Mitglieder Verkaufsaktionen zu rabattierten Preisen anbietet. Die zwischen 2012 und 2016 eröffneten stationären Outlet Stores in Berlin, Frankfurt am Main und Köln bieten einen zusätzlichen Absatzkanal für Restbestände. Das Mutterunternehmen, die ZALANDO SE, wurde 2008 gegründet und hat seinen Sitz in Berlin. Das auf lokale Bedürfnisse zugeschnittene Angebot trägt den unterschiedlichen Vorlieben der Kunden in jedem der von Zalando bedienten 15 europäischen Märkten Rechnung: Österreich, Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Deutschland, Italien, Luxemburg, die Niederlande, Norwegen, Polen, Spanien, Schweden, die Schweiz und Großbritannien. Zalandos Logistiknetzwerk mit fünf zentralen Logistikzentren ermöglicht die effiziente Versorgung aller Kunden in ganz Europa, unterstützt durch die auf die lokalen Kundenbedürfnisse fokussierten Logistikzentren in Norditalien, Frankreich und Schweden. Das Zalando-Management ist davon überzeugt, dass der Dreiklang aus Mode, Technologie und Logistik unseren Kunden und Markenpartnern einen Mehrwert bietet.

### 4.1.2 Konzernstruktur

#### Leitung und Kontrolle

Die Steuerung des Zalando-Konzerns erfolgt durch die in Berlin, Deutschland, ansässige ZALANDO SE als Muttergesellschaft, in der alle Leitungsfunktionen gebündelt sind. Die Umsätze des Konzerns werden fast ausschließlich von der ZALANDO SE erwirtschaftet. Zalando umfasst neben dem Mutterunternehmen 40 Tochtergesellschaften, die in den Bereichen Logistik, Kundenservice, Produktdarstellung, Werbung, Marketing sowie in der internen Entwicklung von Eigenmarken tätig sind. Die ZALANDO SE deckt mit ihren Tochtergesellschaften damit die komplette Wertschöpfungskette eines Online-Händlers ab. Die ZALANDO SE übt entweder direkt oder indirekt die Beherrschung über alle Tochtergesellschaften aus.

Die Berichterstattung zur Lage des Zalando-Konzerns entspricht damit grundsätzlich der Berichterstattung der ZALANDO SE. Ergänzende Angaben zum Einzelabschluss sind in Punkt 2.6 dargestellt.

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

### Segmente des Konzerns

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

#### 4.1.3 Konzernstrategie

Mit einem Gesamteinzelhandelsumsatz von 423 Mrd. EUR<sup>1</sup> im Jahr 2016 stellt der europäische Modemarkt einen der größten und attraktivsten globalen Verbrauchermärkte dar. In den letzten Jahren rollte eine Digitalisierungswelle über die gesamte Modebranche. Zahlreiche verschiedene Akteure der Branche haben digitale Plattformen und Strategien eingeführt, um die aus zweistelligen Online-Wachstumsraten resultierenden Geschäftschancen wahrzunehmen. Während sich die Gesamtmodebranche in Europa zwischen 2010 und 2016 weitgehend stabil zeigte, haben sich die Online-Modeverkäufe im gleichen Zeitraum von 24 Mrd. EUR auf 51 Mrd. EUR<sup>2</sup> mehr als verdoppelt. Wachstumstreiber sind neue Technologien, die eine Schlüsselrolle beim Zusammenführen von angebots- und nachfrageseitigen Branchenteilnehmern spielen. Dies hat es uns möglich gemacht, alle Bestandteile des Modeökosystems – Kunden, Marken, Händler, Hersteller, Stylisten, Anbieter von Inhalten wie Influencer, Logistik- und sonstige Dienstleister – miteinander zu verbinden. Durch die Eröffnung neuer Chancen zur gemeinsamen Wertschöpfung bringt die Technologie jedoch vor allem neue und effizientere Wege hervor, Mode zu konsumieren, zu produzieren und in sie zu investieren.

1) Euromonitor, Europa ohne Russland;  
Mode ohne Beauty-Kategorie  
2) Euromonitor, Europa ohne Russland;  
Mode ohne Beauty-Kategorie

### Unsere Chance, Fashion weiterzudenken. Für uns. Für alle.

Der Modemarkt bietet spannende und attraktive Chancen, stellt jedoch auch einen Markt dar, der durch besondere Herausforderungen gekennzeichnet ist, die zu strukturellen Ineffizienzen führen, was eine Erhöhung der operativen Kosten nach sich zieht, und die während des gesamten Einkaufsprozesses des Kunden auftreten können:

- eingeschränkte Transparenz hinsichtlich Beschaffungs- und Produktionsprozessen
- schnellere Modezyklen
- steigende Komplexität globaler Lieferketten
- zunehmende Bedeutung nachhaltigkeitsbezogener Compliance-Praktiken
- schneller Wandel der Kundenvorlieben
- Mangel an exakten Lösungen zur Auswahl der richtigen Größe und Passform

Wir suchen nach Lösungen, die für alle Akteure der Modebranche, seien es Kunden, Modemarken, Hersteller, Stylisten, Anbieter von Inhalten wie Influencer, Logistik- und sonstige Dienstleister, zu den besten Ergebnissen führen. Jeder einzelne Stakeholder spielt eine bedeutende – direkte oder indirekte – Rolle im wachsenden Zalando-Ökosystem.

Wir sind gut aufgestellt, um uns den Herausforderungen der Modebranche zu stellen und ihre Chancen zu ergreifen. Mit einer starken und zunehmenden Präsenz in 15 Märkten und mehr als 23 Millionen aktiven Kunden hat sich Zalando zu Europas ersten Adresse für Online-Mode entwickelt. Unsere wachsende Technologie- und Logistikinfrastruktur bietet uns zusammen mit unserer Kundenreichweite – mit derzeit über 2,5 Milliarden Site-Visits pro Jahr – Zugang zu rund 2.000 Marken. Für viele dieser Marken stellen wir den wichtigsten Handelspartner dar. Unsere starke Modekompetenz ermöglicht es uns, uns als bewährtesten Partner der Marken und beliebtesten Fashion-Begleiter der Kunden zu positionieren.

Insbesondere stützen wir uns auf folgende Stärken:

#### Unser Fokus auf Fashion und lokal zugeschnittene Lösungen

Angesichts der spezifischen Beschaffenheit des Modeökosystems müssen erfolgreiche Branchenteilnehmer auf allen Stufen der Wertschöpfungskette einzigartige Fähigkeiten aufbauen. Vor diesem Hintergrund konnten wir durch unseren Fokus auf Fashion und starke Partnerschaften mit zahlreichen Fashion-Stakeholdern ein breites und umfassendes Verständnis der Bedürfnisse des Modeökosystems gewinnen. Diese Kompetenz nutzen wir wiederum, um ein einzigartiges und überzeugendes Fashion-Erlebnis zu kreieren, das Kunden begeistert, sowie um branchenspezifische Lösungen zur Unterstützung des Wachstums unserer Markenpartner zu entwickeln.

Zur Aufrechterhaltung eines Wettbewerbsvorteils in unserem Heimatmarkt nutzen wir unsere zentralen Stärken – hohe technologische Kompetenz, breites Logistiknetzwerk und direkte Lieferantenbeziehungen – und konzentrieren uns auf lokal zugeschnittene Lösungen für jeden der von uns bedienten 15 europäischen Märkte. Unser Ziel ist es, unsere Dienstleistungen auf lokale Vorlieben abzustimmen und Modemarken und -händlern einen Zugang zum europäischen Modemarkt zu ermöglichen. Unsere tiefgreifenden Kenntnisse lokaler Besonderheiten werden weiterhin entscheidend dazu beitragen, uns von Wettbewerbern abzuheben.

### Unser Leistungsversprechen an unsere Kunden

Zalando hat das Vertrauen seiner Kunden durch ein fortwährend einzigartiges Einkaufserlebnis gewonnen, das Inspiration und umfassende Möglichkeiten bietet, auf verschiedene Bedürfnisse eingeht und sie in ihren persönlichen Modeentscheidungen unterstützt. Ein Modepartner, der Kunden auf neue, erfrischende und inspirierende Weise mit Fashion verbindet:

- aktuelles, einzigartiges und umfassendes Sortiment an saisonalen Modeartikeln
- Entwicklung zur kompetentesten Adresse für Mode durch die Möglichkeit zum Entdecken neuer Produkte, durch Inspiration, ein kuratiertes Sortiment sowie neue Inhalte und Auswahl
- Erzählen einzigartiger und lebhafter Geschichten, die sich hinter Trends, Marken und Artikeln verbergen
- unübertroffenes Maß an Personalisierung und Relevanz
- reibungsloses Einkaufserlebnis – besser als ein Offline-Einkauf – und der bequemste Weg, Modeartikel zu entdecken, anzusehen, zu bezahlen, zu erhalten und zurückzuschicken

### Unser Leistungsversprechen für Modemarken und Lieferanten

Zalando hat sich bei Modemarken als glaubwürdiger und kompetenter Mode- und Technologiepartner etabliert. Wir unterstützen Modemarken und -händler dabei, zu wachsen und sich den herausforderndsten und komplexesten Anforderungen im Bereich Online-Mode zu stellen, und bieten:

- Technologien und eine operative Infrastruktur, mithilfe derer Marken und Händler ihre Ergebnisse entlang der gesamten Wertschöpfungskette optimieren können (z. B. durch genauere Umsatzprognosen, Einblicke in das Kaufverhalten von Kunden, zielgerichtete Werbung und smarte Logistikleistungen)
- Marken die Möglichkeit, sich in einer markenwertsteigernden und ansprechenden Weise zu präsentieren und ihren Inhalt auf jedes einzelne von uns bediente Land abzustimmen
- Marken Zugang zu einem lebendigen Modeökosystem, in dem sie sich mit verschiedenen Fashion-Stakeholdern vernetzen sowie Wert schaffen und mit ihnen teilen können
- direkten Zugriff auf den europäischen Modemarkt durch unsere beispiellose Kundenreichweite in ganz Europa

### Zalandos Plattformvision

Unsere 2016 entwickelte Plattformstrategie bleibt weitgehend unverändert. Wir sind weiterhin davon überzeugt, dass ein plattformbasiertes Geschäftsmodell den besten Ansatz darstellt, ein Betriebssystem für die Modewelt zu entwickeln, das auf verschiedene Weise zahlreiche Modeschaffende und Stakeholder verbindet und dabei den jeweiligen spezifischen Bedürfnissen Rechnung trägt. Mit einem breiten Spektrum an digitalen und Infrastrukturleistungen, z. B. in den Bereichen Analytik, Werbung und Logistik, möchten wir sicherstellen, dass Fashion-Stakeholder über unsere Plattform mit uns wachsen und ihr volles Potenzial erreichen können.

Mit der Entwicklung hin zu einem Plattformmodell tragen wir der Tatsache Rechnung, dass die besten und nachhaltigsten Geschäftslösungen aus der Zusammenarbeit zahlreicher Stakeholder der Modebranche heraus entstehen und nicht ausschließlich hinter den verschlossenen Türen eines einzelnen Unternehmens. Vor diesem Hintergrund sind wir der Ansicht, dass wir durch die Gewinnung vielfältiger bedeutender Akteure des Modeökosystems (z. B. Modemarken, Hersteller, Stylisten, Anbieter von Inhalten wie Influencer, Logistik- und sonstige Dienstleister) unsere

Inspirationsmöglichkeiten und unsere Kundenfreundlichkeit umfangreich verbessern können, insbesondere durch:

- insgesamt bessere Verfügbarkeit von Styles und Größen
- Zugang zu den gefragtesten Marken
- Einbindung überzeugender Nischen-/Spezialanbieter mit einzigartigem Content und Sortiment
- Nischen abdeckende und auf die lokale Nachfrage abgestimmte Warenbestände, die den Bedürfnissen von Liebhabern spezifischer Mode gerecht werden
- skalierbare Personalisierung sowie noch mehr inspirierende Inhalte, die nicht auf die Produktionskapazität von Zalando begrenzt sind (z. B. Medienpartner, Stylisten)
- individuelle Beratung zu Größe und Passform durch innovative Technologiepartner
- zusätzliche Möglichkeiten, auf lokale Warenbestände und schnelle Lieferlösungen zuzugreifen

Der Schwerpunkt unserer Strategie liegt darauf, selbst verstärkende Netzwerkeffekte auf die Zalando-Plattform zu erzeugen und aufrechtzuerhalten. Indem wir unseren Partnern die Verknüpfung mit unserer Plattform erleichtern, erweitern wir unser Warensortiment und -angebot, die inspirierenden Inhalte und das kuratierte Sortiment, den Zugang zu Fashion-Expertise sowie die Auswahl an Lieferoptionen für unsere Kunden. Dies vergrößert wiederum unsere Kundenreichweite und umgekehrt. Je größer die Anzahl an Akteuren ist, die mit unserer Plattform verknüpft sind, desto besser sind wir in der Lage, in großem Maßstab Interaktionen zwischen Kunden und Partnern zu ermöglichen und zu erleichtern. Interaktionen und die daraus generierten Daten stehen im Zentrum unseres plattformbasierten Geschäftsmodells.

## Unsere strategischen Investitionsbereiche

### Investitionen in unser Leistungsversprechen an Kunden

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

#### Sortiment

Im Rahmen der Verwirklichung unserer Mission, ein Einkaufserlebnis aus einer Hand für alle zu schaffen, führen wir die Beauty-Kategorie ein, um unseren Kunden in allen Preiskategorien und von Kopf bis Fuß einen wirklich kompletten Look anzubieten. Zur Festigung unserer Position als bevorzugter Fashion-Begleiter unserer Kunden werden wir darüber hinaus weitere Investitionen tätigen, um sicherzustellen, dass wir stets das breiteste Sortiment, die aktuellsten Modetrends, nachhaltige Optionen sowie die größte Auswahl an saisonalen Modemarken bieten und damit den unterschiedlichen Modegeschmäckern und Budgets unserer Kunden Rechnung tragen. Des Weiteren nutzen wir zLabels, unser Private-Label-Angebot, zur Entwicklung inspirierender Modemarken und -artikel, um die spezifischen Kundenbedürfnisse zu erfüllen und unsere Produktauswahl weiter zu verbessern. Wir ergänzen unser angebotenes Sortiment durch kontinuierliche Inspiration und Personalisierung, um unseren Kunden das Zurechtfinden in der sich ständig wandelnden Modewelt zu erleichtern.

#### Kundenfreundlichkeit

Wir investieren weiterhin in stärker personalisierte Liefermöglichkeiten, um mit besonders schneller Lieferung, flexiblen Zahlungsoptionen sowie einem problemlosen Rückgabeprozess den Kaufprozess für unsere Kunden so reibungslos wie möglich zu gestalten.

## Marke

Unsere Entschlossenheit zur Steigerung unseres Markenwerts ist eng mit unseren Bemühungen zur weiteren Stärkung der Kunden- und Lieferantenbeziehungen verknüpft. Wir investieren in die Erweiterung unserer Fähigkeiten und Stärkung unserer Fashion-Kompetenz und -Glaubwürdigkeit, um sicherzustellen, dass wir die Erwartungen unserer Kunden und Lieferanten durchgehend erfüllen. Der Aufbau starker Kunden- und Lieferantenbeziehungen ist zentraler Bestandteil unseres Markenwerts und Grund für unsere Position als Europas führende Adresse für Mode. Zudem investieren wir in strategische Brand-Marketing-Initiativen zur Steigerung der Kundentreue. Eine dieser Initiativen ist die Bread & Butter, die als Plattform für die direkte Interaktion zwischen Marken und Kunden, sowohl vor Ort als auch digital, dient.

## Vielfältige Kanäle/Apps/Geräte

Als kundenorientiertes Unternehmen investieren wir in unsere Möglichkeiten, dort präsent zu sein, wo sich der Kunde befindet, sowie in Innovationen, um entstehende und vorhersehbare Kundenbedürfnisse zu erfüllen und Herausforderungen zu meistern. Es geht darum, jederzeit und überall für den Kunden erreichbar zu sein, sei es über unsere mobile App, unsere Website, soziale Apps oder sonstige vernetzte Geräte.

## Investitionen in unser Leistungsversprechen an Lieferanten

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

### Handelslösungen

Wir investieren in die Optimierung unserer Handelskompetenz durch Innovation in den Bereichen Datenanalyse und Automatisierung. Des Weiteren geben wir unseren Markenpartnern die Möglichkeit, sich aktiver an der Auswahl und Forcierung geeigneter Ware auf der Zalando-Plattform zu beteiligen.

### Partnerprogramm

Hier investieren wir, um unseren Markenpartnern alternative Lösungen anbieten zu können, bei denen sich die Warenbestände in ihrem Eigentum befinden und sie die Kontrolle über Preisgestaltung und Sortiment behalten, mit dem Ziel, einen Anteil von 20 % bis 30 % an plattformgestützten Transaktionen zu erreichen.

### Offprice-Lösungen

Die Investitionen hier betreffen die Entwicklung sowohl von Online- als auch Offline-Vertriebskanälen, um Marken bei gleichzeitigem Erhalt ihres Markenwerts bei der effektiven Steuerung von Restbeständen in ganz Europa zu unterstützen.

### Digitale Leistungen

Wir investieren in das Angebot eines One-Stop-Shops mit ganzheitlichen E-Commerce-Leistungen, um es unseren Partnern zu erleichtern, Kunden zu erreichen und sich durch Werbe- und Medienprodukte, die Einbindung von Bestandsangaben, Zahlungslösungen, Kundenanalysen und Content-Management im komplexen Modeökosystem zurechtzufinden.

### Logistikleistungen

Wir investieren in die Erweiterung unserer Logistikinfrastruktur, um unseren Markenpartnern in Form der Zalando Fulfillment Solutions (ZFS) maßgeschneiderte und verlässliche Lösungen bieten zu können, die es ihnen ermöglichen, ihre Ware über unsere Plattform zu verkaufen, ohne logistische Faktoren bedenken zu müssen.

### Investitionen in Infrastruktur: Technologie und operative Infrastruktur

Unsere Investitionen in Technologie und die operative Infrastruktur stärken die Grundlage für unser überzeugendes Leistungsangebot für Kunden und Lieferanten.

### Technologie

Wir investieren in die Optimierung unserer Logistikkabläufe, die Verbesserung unserer technologischen Kompetenz sowie die Erweiterung unserer durch künstliche Intelligenz unterstützten Leistungen. Intern entwickelte Technologielösungen stellen das Rückgrat von Zalando dar und liegen sämtlichen Workflows, vom Beschaffungs- über den Bestellprozess bis hin zur Logistik, zugrunde.

Die unsere Lagerprozesse stützende Technologie wird fortlaufend aktualisiert, damit wir unseren Wettbewerbern immer einen Schritt voraus sind. Wir sind bestrebt, einige der anspruchsvollsten Logistikzentren für Online-Mode aufzubauen. Dementsprechend investieren wir zur Leistungsoptimierung und Verkürzung der Lieferzeiten verstärkt in die Automatisierung von Auftragsabwicklungsprozessen und den Ausbau unseres „Hub & Spoke“-Systems. Darüber hinaus tätigen wir Investitionen, um die Fülle der uns zur Verfügung stehenden Daten effektiv nutzen zu können. So werden beispielsweise schnelle Algorithmen für die Aufstockung eingeführt, um Hinweise darauf zu erhalten, welche Modeartikel in welcher Menge aufgestockt werden sollten.

Unser Fokus liegt auf der Erweiterung unseres technologischen Talent-Pools, indem wir ein attraktives und innovatives Arbeitsumfeld bieten. Kürzlich haben wir die Eröffnung unseres dritten Technologiezentrums außerhalb Deutschlands, in Lissabon, bekannt gegeben. Das Team in Lissabon wird sich auf die Entwicklung eines verbesserten digitalen Kundenerlebnisses bei Zalando konzentrieren. Zuvor wurden bereits die Technologie-Teams in Dublin, Helsinki, Dortmund und Berlin erweitert. Der Tätigkeitsschwerpunkt in Irland liegt auf Deep-Data-Science und -Engineering und umfasst die Entwicklung von Maßnahmen für den Aufbau einer Plattform, die in Echtzeit modebezogene Einblicke liefert. Das Technologie-Team in Finnland arbeitet an einigen Grundsteinen der Zalando-Plattform, einschließlich der Personalisierung und innovativer kundenbezogener Produkte. In Deutschland ist das Zentrum in Dortmund für die Optimierung der Zahlungsabläufe vom Checkout bis hin zur Rückerstattung zuständig, und das kleine, aber erstklassige Zalando-Forschungsteam in Berlin konzentriert sich darauf, mithilfe modernster Forschungsergebnisse die Probleme der Kunden während des Einkaufsprozesses zu beseitigen.

Unsere Investitionen in künstliche Intelligenz sind auf die Stärkung unserer Such- und Personalisierungsfunktionen sowie der Funktionen zur Größenauswahl ausgerichtet. Wir sind bestrebt, unser Verständnis der Nutzerintention zu verbessern, um eine bessere Sortierung und personalisierte Suche zu ermöglichen. Der Schwerpunkt im Bereich Personalisierung liegt auf dem Aufbau der nötigen Infrastruktur, um Empfehlungen zu einer personalisierten Modeberatung weiterzuentwickeln. Des Weiteren haben wir ein Team eigens für den Bereich Größenauswahl zusammengestellt, das auf

künstlicher Intelligenz basierende Methoden entwickelt, mit denen die Beratung von Kunden zur Größenauswahl verbessert und Markenpartnern entsprechende Einblicke geboten werden.

### Operative Infrastruktur

Unser Schwerpunkt liegt auf der Erweiterung unseres europaweiten Logistiknetzwerks durch die Eröffnung neuer Standorte. Im kommenden Jahr planen wir die schnelle Inbetriebnahme unseres neuen Logistikzentrums in Polen sowie die Einleitung neuer Lagerprojekte in Polen und Italien. Die zusätzlichen Kapazitäten werden es uns ermöglichen, unser Handelswachstum anzutreiben und das Partnerprogramm durch die Erweiterung unserer Zalando Fulfillment Solutions (ZFS) weiter auszubauen. Die ZFS werden wiederum unsere Liefergeschwindigkeit verbessern und unseren Partnern dabei behilflich sein, ihre Standards hinsichtlich des Kundenerlebnisses in allen 15 europäischen Märkten zu halten oder zu verbessern. Unsere Mitarbeiter sind der Schlüssel zu unserem Geschäftserfolg. Unsere Verpflichtung zur Schaffung einer gesunden Unternehmenskultur und fairer Arbeitsbedingungen wird uns bei der Ausweitung unserer Präsenz in Europa weiterhin leiten.

Wir sind zuversichtlich, dass unsere Plattformstrategie einen systematischen Ansatz zur Schaffung nachhaltiger und differenzierender Vorteile innerhalb der Wertschöpfungskette im Bereich Online-Mode darstellt. In den kommenden Jahren werden wir uns weiter bemühen, unsere Plattform zu vergrößern, indem wir mehr Fashion-Stakeholder miteinander verbinden, neue technologische Lösungen zur Erfüllung aktueller und aufkommender Modebedürfnisse entwickeln sowie unsere Personalisierungsmöglichkeiten erweitern, um den steigenden Erwartungen der Kunden Rechnung zu tragen.

Angesichts der Geschwindigkeit und des Ausmaßes des Wandels in der Online-Modebranche sind wir uns bewusst, dass wir unsere Vision und unsere Strategie entsprechend weiterentwickeln müssen. Trotz der zahlreichen vor uns liegenden Chancen und Herausforderungen sind wir zuversichtlich, dass wir aufgrund unserer uneingeschränkten Kundenorientierung in Kombination mit unserer nachgewiesenen Fähigkeit, zu lernen und Innovationen zu entwickeln, immer einen Schritt voraus sein werden.

#### 4.1.4 Corporate Responsibility

Unser Purpose „Wir denken Fashion weiter. Für uns. Für alle.“ zeigt unseren Anspruch, zu Lösungen der spezifischen Herausforderungen in unserer Branche beizutragen. Diese Herausforderungen umfassen die mangelnde Transparenz zunehmend komplexer Lieferketten sowie damit verbundene Risiken für Mensch und Umwelt. Als Unternehmen wollen wir zu einer nachhaltigeren Modeindustrie beitragen, indem wir möglichst systemische Lösungsansätze verfolgen, die über Zalando hinausgehen. Wir glauben, dass unser Beitrag am wirksamsten ist, wenn wir unsere Stärken in den Bereichen Technologie, Mode und Logistik nutzen und unsere Kunden, Partner und Mitarbeiter aktiv einbeziehen.

Im vergangenen Jahr haben wir unsere Nachhaltigkeitsstrategie (do.STRATEGY) entscheidend weiterentwickelt. Während wir auch weiterhin nicht aufhören werden unsere Hausaufgaben zu

machen, fühlen wir uns bereit für den nächsten Schritt auf unserer Reise und haben strategische Ziele in vier Schlüsselbereichen unserer Nachhaltigkeitsstrategie definiert:

- **Mitarbeiter:** Wir wollen einen Arbeitsplatz für die Zukunft schaffen und Einfluss auf die Zukunft der Arbeit nehmen. Dies bedeutet, unseren Mitarbeitern eine Kultur kontinuierlichen Wachstums und fortlaufender Entwicklung sowie ein innovatives und attraktives Arbeitsumfeld zu bieten.
- **Mode:** Wir wollen einen Beitrag zu einer nachhaltigeren Modebranche leisten. Unser Ziel ist es, unseren Onlineshop zu einer führenden Online-Destination für nachhaltige Mode zu entwickeln und den gesellschaftlichen und ökologischen Fußabdruck unserer Eigenmarken weiter zu verbessern.
- **Umwelt:** Wir möchten unseren ökologischen Fußabdruck von unserem wirtschaftlichen Wachstum entkoppeln. Für diesen Zweck haben wir unsere erste Klimaschutzstrategie entwickelt und bemühen uns, nachhaltige Verpackungen zu fördern.
- **Corporate Citizenship:** Wir möchten die Art und Weise, in der Unternehmen zur Überwindung gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen, neu definieren. Gemäß dem sozialen Zalando-Prinzip wollen wir 1 % unseres EBT strategisch in Lösungen investieren, die bereits gesellschaftliche Herausforderungen angehen, wie z. B. Transparenz in Lieferketten, und so ihnen helfen ihre Lösungen zu verbreiten.

Wir sehen eine große Dringlichkeit darin, die Herausforderungen unserer Branche zusammen mit unseren Partnern anzugehen, und wir freuen uns darauf, dazuzulernen und verschiedene Möglichkeiten für effektive und systemische Beiträge zu finden. Gleichzeitig sind wir überzeugt, dass unsere Nachhaltigkeitsstrategie auch einen wichtigen Bestandteil unseres künftigen Geschäftserfolgs darstellt.

Weitere Informationen über unsere Nachhaltigkeitsstrategie und unseren gesonderten zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht nach § 289b Abs. 1 und 3 HGB und § 315b Abs. 1 und 3 HGB, der zusammen mit dem zusammengefassten Lagebericht auf der Internetseite der Gesellschaft (<https://geschaeftsbericht.zalando.de>) veröffentlicht wird, stellen wir in Abschnitt 1.2 Nachhaltigkeit<sup>3</sup> des Geschäftsberichts dar.

#### 4.1.5 Steuerungssystem

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

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

- **Quote Website-Besuche mobil/Website-Besuche gesamt:** Nutzer greifen immer häufiger über mobile Endgeräte auf das Internet zu. In dem Bemühen, den Kunden die Möglichkeit zu bieten, auf hohem Qualitätsniveau mobil zu shoppen, entwickelt Zalando die mobilen Webseiten und Apps ständig weiter. Dadurch konnte Zalando den Anteil der Shop-Besuche über

<sup>3)</sup> Der Nachhaltigkeitsbericht ist kein Bestandteil des geprüften zusammengefassten Lageberichts.

## 4.1 GRUNDLAGEN DES KONZERNS

mobile Endgeräte an der Gesamtzahl aller Shop-Besuche im Jahr 2017 im Vergleich zu 2016 um rund 5,1 Prozentpunkte von 65,6 % auf 70,7 % 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 der letzten zwölf Monate (bezogen auf den Stichtag) wird als aktiv betrachtet. Im Jahr 2017 hat sich die Anzahl der aktiven Kunden im Vergleich zum Vorjahr um 3,2 Mio. von 19,9 Mio. auf nunmehr 23,1 Mio. erhöht.
- **Anzahl der Bestellungen:** Neben den Umsatzerlösen ist die Anzahl der Bestellungen ein wichtiger Leistungsindikator für die Steuerung des Konzerns. Dieser Indikator wird unabhängig vom Warenwert überwacht und ist ein wesentlicher Wachstumstreiber. 2017 hat sich die Anzahl der Bestellungen von 69,2 Mio. im Jahr 2016 auf 90,5 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 2017 3,9 Bestellungen (Vorjahr: 3,5 Bestellungen). Diese Kennzahl ist ein wichtiger Indikator für das Vertrauen, das Kunden in das Unternehmen setzen, und wird zudem vom Alter der Kunden und vom Einkaufskanal beeinflusst.
- **Durchschnittlicher Warenkorb:** Der durchschnittliche Warenkorb nimmt – wie die Anzahl der Bestellungen – direkten Einfluss auf den Umsatz des Konzerns. Die durchschnittliche Warenkorbgröße (nach Rücksendungen) verringerte sich im Geschäftsjahr 2017 leicht von 66,6 EUR auf 64,5 EUR. Sie wird von der Zusammensetzung des Sortiments, vom Alter der Kunden sowie vom Einkaufskanal beeinflusst. Junge Kunden, die Fast-Fashion-Artikel und mobiles Shopping bevorzugen, kaufen in der Regel häufiger, jedoch mit einer kleineren Warenkorbgröße.

#### 4.1.6 Forschung und Entwicklung

Zalando entwickelt zentrale Bestandteile seiner Software selbst. Dadurch wird sichergestellt, dass die Software optimal auf die operativen Prozesse abgestimmt ist. So werden insbesondere Bestell- und Logistikprozesse durch eigenentwickelte Software unterstützt. Wichtige technologische Entwicklungen 2017 waren u. a.: die Personalisierungsinitiative auf unserer Website, die Fashion Insights Platform, die Smart Product Platform und die Fashion Content Platform, Produktverfügbarkeit, Suche und Personalisierung, Same Day Delivery und vieles mehr.

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

Die Entwicklungstätigkeiten werden bei Zalando von Entwicklerteams durchgeführt, die in den jeweiligen Teilbereichen wie Fashion Store, Payments, Partner Solutions, Zalon, zLabels oder Offprice organisiert sind.

Im Geschäftsjahr 2017 erfasste der Konzern Entwicklungskosten in Höhe von 51,2 Mio. EUR (Vorjahr: 57,7 Mio. EUR), in denen geleistete Anzahlungen und in Entwicklung befindliche Vermögenswerte in Höhe von 36,8 Mio. EUR enthalten sind (Vorjahr: 36,4 Mio. EUR). Der Anstieg der Entwicklungskosten ist auf die Weiterentwicklung der oben genannten Software und der neuen technischen Projekte zurückzuführen.

Forschungskosten bestehen nur in unwesentlicher Höhe.

## 4.2 Wirtschaftsbericht

- Europäischer Interneteinzelhandel und Online-Modeverkäufe wachsen erneut deutlich stärker als die Gesamtwirtschaft
- Zalando hat ein erfolgreiches Geschäftsjahr abgeschlossen und in allen Märkten Anteile hinzugewonnen
- Das Umsatzwachstum von 23,4 % auf 4.489 Mio. EUR wird von allen Segmenten getragen
- Das EBIT liegt bei 187,6 Mio. EUR, die EBIT-Marge bei 4,2 %
- Der operative Cashflow beläuft sich auf 193,7 Mio. EUR

### 4.2.1 Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen

Der Megatrend Onlineshopping setzte sich 2017 fort. Der europäische Online-Einzelhandel wuchs 2017 um 13,5 %, während der klassische Einzelhandel lediglich ein Wachstum von 3,0 % verzeichnete<sup>4</sup>. Ein ähnlicher Trend war in der Modebranche festzustellen.

Der europäische Mode-Einzelhandel schloss das Jahr 2017 mit einem Handelsvolumen von ca. 422 Mrd. EUR ab, ein nominales Wachstum von 1,4 %<sup>5</sup>. Der Online-Modemarkt übertraf dies und verzeichnete gegenüber dem Vorjahr ein deutlich schnelleres Wachstum von 11,9 % auf 56 Mrd. EUR.

Das Wachstum des gesamten deutschen Einzelhandels von 2,0 % sowie des Online-Handels von 10,7 % im Jahr 2017<sup>6</sup> spiegelt die Entwicklung in anderen europäischen Ländern wider. Das Handelsvolumen des Modemarkts stieg aufgrund einer geringeren Kundenfrequenz im Stationärhandel lediglich um 0,6 %<sup>7</sup> auf 76 Mrd. EUR<sup>8</sup>. Es wird von einem Rückgang der Kundenfrequenz um 2,0 % im Jahr 2017 gegenüber 2016 berichtet<sup>9</sup>. Die Umsätze im Online-Modeeinzelhandel erhöhten sich 2017 hingegen um fast 15,0 % auf einen Marktwert von ca. 14 Mrd. EUR<sup>10</sup>.

Aufgrund der positiven Aussichten für den europäischen Mode- und Online-Einzelhandel sind wir der Auffassung, dass unser Geschäftsmodell eine gute Ausgangsposition bietet. Dieser Vorteil ist auf einige branchenspezifische Faktoren zurückzuführen.

- Technologische Fortschritte sind die wesentlichen Treiber der zweiten Welle des E-Commerce. Insbesondere Fortschritte im Bereich des maschinellen Lernens werden zu weiterem Wachstum im Online-Modegeschäft führen. Es wird erwartet, dass die Marktdurchdringung von Online-Mode zulasten des traditionellen stationären Handels weiter zunehmen wird.
- Darüber hinaus haben die gestiegene Nutzung mobiler Geräte und das erweiterte Angebot an Anwendungen zu dem starken Wachstum im Online-Einzelhandel, einschließlich des Online-Modehandels, beigetragen. Smartphones und Tablets ermöglichen jederzeit und praktisch überall Zugang zum Einzelhandel, weshalb sie von Konsumenten zunehmend zum Mode-Shopping verwendet werden. Prognosen für Mobile Commerce zeigen, dass sich dieser Trend voraussichtlich fortsetzen wird. Für den mobilen Einzelhandel in Europa wird für das kommende Jahr eine jährliche Wachstumsrate von 18,4 % und für die kommenden fünf Jahre von ca. 15,2 % erwartet<sup>11</sup>.

4) Euromonitor, Europa ohne Russland  
 5) Euromonitor, Europa ohne Russland  
 6) Euromonitor, Europa ohne Russland  
 7) Euromonitor, Europa ohne Russland  
 8) Euromonitor, Europa ohne Russland  
 9) Textilwirtschaft  
 10) Euromonitor, Europa ohne Russland  
 11) Euromonitor, Europa ohne Russland

- Europa ist mit seinem hochkonzentrierten Wohlstand nach wie vor ein äußerst attraktiver Modemarkt. Die Kaufkraft nahm in Europa 2017 im Vergleich zu 2016 um 1,9 %<sup>12</sup> zu. Zudem lagen in unserem Hauptmarkt in Westeuropa die Modeausgaben im Jahr 2017 bei 764 EUR<sup>13</sup> pro Person und waren damit deutlich höher als in den meisten Regionen weltweit.
- Die durchschnittliche Bruttogewinnmarge von Online-Modehändlern liegt zwischen 40 % und 60 %<sup>14</sup> und damit deutlich über den durchschnittlichen Margen in anderen Online-Produktkategorien, z. B. Elektronik.

### 4.2.2 Geschäftsverlauf

Die ZALANDO SE, Europas führende Online-Plattform für Mode, blickt auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr 2017 zurück. Der Konzern verzeichnete im Berichtszeitraum im Vergleich zu 2016 ein Umsatzwachstum von 23,4 % auf 4.489 Mio. EUR (Vorjahr: 3.639 Mio. EUR). Alle Segmente trugen zu diesem Umsatzwachstum bei: In der Region DACH stiegen die Umsatzerlöse um 18,3 %, in der Region Übriges Europa um 25,7 % und im Segment Sonstige um 45,0 %. Zalando konnte erneut in allen Märkten Marktanteile hinzugewinnen.

Bekleidung blieb Zalandos stärkste Produktkategorie, gefolgt von Schuhen und Sport. Der Kundstamm nahm weiter kräftig zu und erreichte Ende 2017 23,1 Mio. aktive Kunden (Ende 2016: 19,9 Mio.). Auch im Jahr 2017 investierte Zalando in die für den Erfolg der Gesellschaft maßgeblichen drei Bereiche: Kunden, Partner und Infrastruktur.

Wie in den Vorjahren stand die Kundenzufriedenheit für Zalando an erster Stelle. So investierte Zalando in großem Umfang in sein Leistungsangebot an seine Kunden, u. a. in den Bereichen Sortiment, Kundenfreundlichkeit und Marke, sowie in vielfältige Kanäle/Apps/Geräte.

Im Laufe des Jahres wurden namhafte Marken in Zalandos Markenportfolio aufgenommen, darunter Oysho, Stradivarius und Pull&Bear (Inditex), Nudie Jeans und Armani. Gestützt durch Kampagnen wie die „Man Box“ mit James Franco und „Remix Fashion“ konnte die Marke Zalando ihre Sichtbarkeit und ihre Reichweite erhöhen. Die Breite und Tiefe des gut kuratierten Angebots von Zalando wurde auf mehr als 300.000 verfügbare Artikel erweitert.

Zalando führte das neue Programm Zalando Plus ein, das individualisierte Premium-Dienstleistungen wie schnellere Lieferung und Retourenabholung bietet. Die erste Phase lief nur auf Einladung in den vier deutschen Städten Berlin, Leipzig, Frankfurt am Main und Hannover. Zalando Plus bringt Vorteile entlang des gesamten Kundenerlebnisses mit sich: Mitglieder erhalten früheren Zugang zu Sale-Angeboten und profitieren von schnellerer Lieferung, einschließlich Same Day Delivery, sowie von dem neuen Retourenabholungsservice, mit dem Rücksendungen innerhalb eines vom Kunden gewünschten Zwei-Stunden-Zeitfensters an einer Wunschadresse abgeholt werden.

12) GfK, Europa

13) Euromonitor, Westeuropa

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

Zudem stärkte Zalando sein Partnerprogramm, bei dem Marken ihre Warenbestände direkt in den Fashion Store von Zalando integrieren können. In 13 Ländern, in denen das Partnerprogramm verfügbar ist, erreichen Markenpartner die Kunden von Zalando. Im Jahr 2017 hat Zalando das Leistungsangebot Zalando Fulfillment Solutions (ZFS) eingeführt, mit dem unsere Partner die Möglichkeit haben, ihre gesamte Logistik über uns abwickeln zu lassen. Dieses Leistungsangebot ermöglicht es Partnern, Zalandos Logistikexpertise und -netzwerk zu nutzen und so die Kundenzufriedenheit zu verbessern und ihr Geschäft international auszuweiten.

Investitionen in die Infrastruktur festigen Zalandos Stärke im Bereich Technologie und ermöglichen die Erweiterung der Plattformstrategie von Zalando. Zalando bietet rund 2.000 Marken an. Unsere Technologien stellen den Markenherstellern Tools zur Verfügung, mit denen sie die Inhalte ihrer Shops gestalten und kontrollieren, Feedback von den Kunden erhalten sowie Einblicke in deren Nutzungsverhalten gewinnen können. Zalando verfügt über ein Team von rund 2.000 engagierten Technologiemitarbeitern, die sämtliche entscheidenden Prozesse intern entwickeln und steuern. Damit konnte Zalando u. a. sein mobiles Angebot wesentlich verbessern. Eindrucksvolle 70,7 % der Besuche im Zalando-Onlineshop fanden 2017 über ein mobiles Endgerät statt.

Mit seiner operativen Infrastruktur bietet Zalando die besten Logistiklösungen im europäischen Online-Modemarkt. Im Jahr 2017 hat Zalando ein Logistikzentrum in Stettin (Gryfino, Polen) sowie Satellitenlager in Paris (Moissy-Cramayel) und Stockholm (Brunna) eröffnet.

Ähnlich wie die bestehenden Zentren in Mönchengladbach, Erfurt und Lahr hat das neue Logistikzentrum in Stettin (Gryfino) eine Fläche von ca. 130.000 m<sup>2</sup>. Dieser Standort wird von einem Drittanbieter betrieben. Sobald er vollständig in Betrieb ist, wird er alle 15 Märkte des Zalando-Logistiknetzwerks beliefern, insbesondere die Kunden in Polen, Deutschland und den nordischen Ländern.

Im März 2017 wurde ein neues Satellitenlager in Paris in Betrieb genommen. Dieses Logistikzentrum ist auf die Bedürfnisse der französischen Zalando-Kunden ausgerichtet und erfüllt die steigenden Ansprüche eines der größten Modemärkte Europas. Neben kürzeren Lieferzeiten ermöglicht das neue Logistikzentrum eine effizientere Steuerung der Vertriebskette in Frankreich.

Das noch im Bau befindliche neue Logistikzentrum in Stockholm nahm im vierten Quartal 2017 den Testbetrieb auf und wird ein angenehmeres Kundenerlebnis und schnellere Lieferungen für den starken und wachsenden Kundenstamm von Zalando in den nordischen Ländern sicherstellen. Das Lager im Raum Stockholm wird die Lieferzeiten deutlich reduzieren. Bei Vollausslastung wird das Logistikzentrum es Zalando ermöglichen, die Lieferzeiten in den nordischen Ländern zu halbieren (auf ein bis zwei Tage in Schweden und Dänemark sowie ein bis drei Tage in Norwegen und Finnland).

Zalando verfügt derzeit über sieben Logistikzentren, darunter drei außerhalb Deutschlands. Weitere Standorte für das Logistiknetzwerk sind zudem in der Nähe von Verona, Italien, und nahe Lodz, Polen, geplant.

Die Mitarbeiterzahl erhöhte sich um ca. 26 %, insbesondere aufgrund des Personalaufbaus im Bereich Operations auf mehr als 9.289 Mitarbeiter. Dies spiegelt das Wachstum unserer Logistikinfrastruktur wider.

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

Die Zalando-Aktie ist in verschiedenen bedeutenden deutschen und ausländischen Indizes vertreten, darunter der deutsche MDAX, der STOXX Europe Mid 200 Index sowie der breitere European STOXX Europe 600 Index. Die Zalando-Aktie schloss 2017 bei 44,12 EUR.

## 4.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

## 4.2.3 Wirtschaftslage

**Konzernertragslage**

Die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung für 2017 zeigt eine deutliche Steigerung der Umsatzerlöse gegenüber dem Vorjahr sowie eine stabile Rentabilität. Wir sind der Ansicht, dass Investitionen in den Ausbau unseres Marktanteils jetzt die richtige Strategie zur Wertmaximierung für die Gesellschaft darstellen.

## Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

→ 22

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2017	In % vom Umsatz	01.01.– 31.12.2016	In % vom Umsatz	Veränderung
Umsatzerlöse	4.489,0	100,0 %	3.639,0	100,0 %	0,0 pp
Umsatzkosten	-2.529,6	-56,4 %	-2.029,6	-55,8 %	-0,6 pp
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>1.959,4</b>	<b>43,6 %</b>	<b>1.609,4</b>	<b>44,2 %</b>	<b>-0,6 pp</b>
Vertriebskosten	-1.530,8	-34,1 %	-1.223,7	-33,6 %	-0,5 pp
Verwaltungskosten	-242,9	-5,4 %	-191,3	-5,3 %	-0,2 pp
Sonstige betriebliche Erträge	11,8	0,3 %	16,7	0,5 %	-0,2 pp
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-9,9	-0,2 %	-4,1	-0,1 %	-0,1 pp
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>	<b>187,6</b>	<b>4,2 %</b>	<b>207,0</b>	<b>5,7 %</b>	<b>-1,5 pp</b>

## Sonstige Konzern-Finanzdaten

→ 23

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2017	01.01.– 31.12.2016	Veränderung
EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	4,2 %	5,7 %	-1,5 pp
Bereinigtes EBIT (ohne anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und nicht operative Einmaleffekte)	215,1	216,3	-1,2
Bereinigte EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	4,8 %	5,9 %	-1,2 pp
EBITDA* (in Mio. EUR)	246,4	255,3	-8,9
EBITDA-Marge (in % der Umsatzerlöse)	5,5 %	7,0 %	-1,5 pp
Bereinigtes EBITDA (ohne anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und nicht operative Einmaleffekte)	273,8	264,5	9,3
Bereinigte EBITDA-Marge (in % der Umsatzerlöse)	6,1 %	7,3 %	-1,2 pp

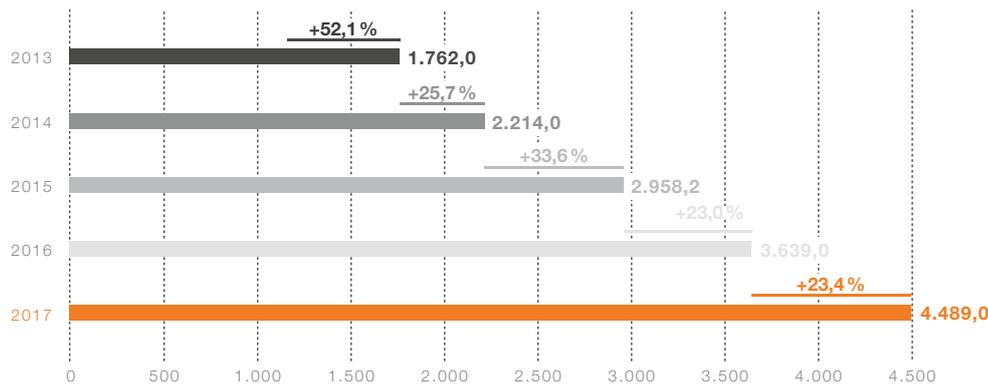
\*) EBITDA ist das EBIT vor Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte. Die Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte belaufen sich 2017 auf 58,7 Mio. EUR (Vorjahr: 48,2 Mio. EUR).

## Umsatzentwicklung

Umsatzwachstum nach Jahren (2013 – 2017)

→ 01

IN MIO. EUR

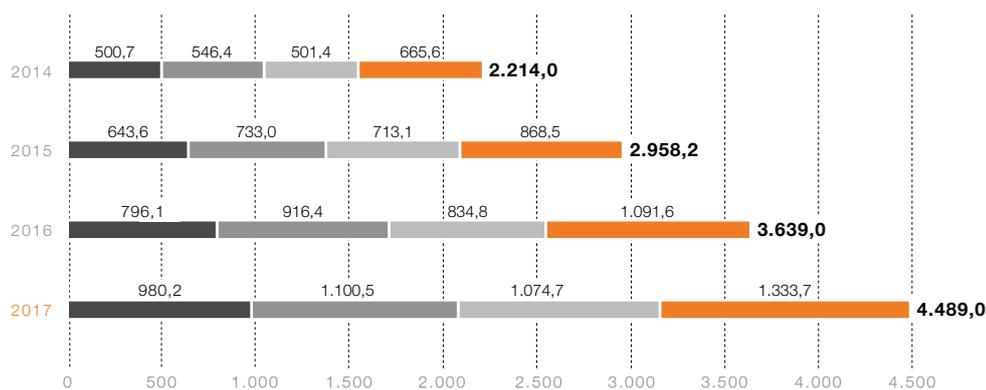


Zalando hat seinen Umsatz 2017 um 23,4 % bzw. 850,0 Mio. EUR von 3.639,0 Mio. EUR auf 4.489,0 Mio. EUR gesteigert.

Umsatzwachstum nach Quartalen (2014 – 2017)

→ 02

IN MIO. EUR



Die unterjährigen Umsatzschwankungen reflektieren insbesondere die Saisonalität des Geschäfts. Typischerweise werden die Herbst- und Winterkollektionen zu höheren Preisen verkauft als die Frühlings- und Sommerware. Somit werden in der zweiten Hälfte des Geschäftsjahres tendenziell höhere Umsätze erzielt als in der ersten Hälfte. Darüber hinaus sind das zweite und das vierte Quartal in der Regel stärker als das erste und dritte Quartal, da sie nicht die typischen Schlussverkaufszeiträume zum Saisonende enthalten. Mit 1.333,7 Mio. EUR übertraf der Konzernumsatz im vierten Quartal das Niveau der Vergleichsperiode um 22,2 % (Q4 2016: 1.091,6 Mio. EUR).

Die wichtigsten Leistungsindikatoren haben sich im Berichtszeitraum wie folgt entwickelt:

## 4.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

## Leistungsindikatoren

→ 24

LEISTUNGSINDIKATOREN*	01.01.– 31.12.2017	01.01.– 31.12.2016	Veränderung
Site-Visits (in Mio.)	2.563,5	1.991,6	28,7%
Anteil der Site-Visits über mobile Endgeräte (in %)	70,7	65,6	5,1 pp
Aktive Kunden (in Mio.)	23,1	19,9	16,2 %
Anzahl Bestellungen (in Mio.)	90,5	69,2	30,8 %
Durchschnittliche Bestellungen pro aktivem Kunde	3,9	3,5	12,6 %
Durchschnittliche Warenkorbgröße (in EUR)	64,5	66,6	-3,2 %
Umsatzerlöse (in Mio. EUR)	4.489,0	3.639,0	23,4 %
Bereinigtes Fulfillmentkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	25,9	23,2	2,7 pp
Bereinigtes Marketingkostenverhältnis (in % der Umsatzerlöse)	7,9	10,3	-2,4 pp
EBIT (in Mio. EUR)	187,6	207,0	-9,4 %
EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	4,2	5,7	-1,5 pp
Bereinigtes EBIT (in Mio. EUR)	215,1	216,3	-0,6 %
EBITDA (in Mio. EUR)	246,4	255,3	-3,5 %
EBITDA-Marge (in % der Umsatzerlöse)	5,5	7,0	-1,5 pp
Bereinigtes EBITDA (in Mio. EUR)	273,8	264,5	3,5 %
Bereinigte EBITDA-Marge (in % der Umsatzerlöse)	6,1	7,3	-1,2 pp
Nettoumlaufvermögen (Net Working Capital) (in Mio. EUR)	-62,4	-127,6	-51,1 %
Operativer Cashflow (in Mio. EUR)	193,7	275,8	-29,8 %
Capex (in Mio. EUR)	-243,9	-181,7	34,2 %
Frei verfügbarer Cashflow (in Mio. EUR)	-85,0	63,7	< -100,0 %

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

Die wichtigsten Leistungskennzahlen sind Umsatzerlöse, EBIT, bereinigtes EBIT, Capex, Anzahl der aktiven Kunden sowie die Anzahl der durchschnittlichen Bestellungen pro aktivem Kunde.

Die Leistungsindikatoren für 2018 werden im Prognosebericht unter Punkt 2.5 dargestellt.

Die Umsatzentwicklung geht überwiegend auf einen größeren Kundenstamm und eine höhere Anzahl an Bestellungen zurück. Zum 31. Dezember 2017 hatte der Konzern 23,1 Mio. aktive Kunden. Dies entspricht einem Anstieg von 16,2 % gegenüber dem Vorjahr. Der gewachsene

## 4.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

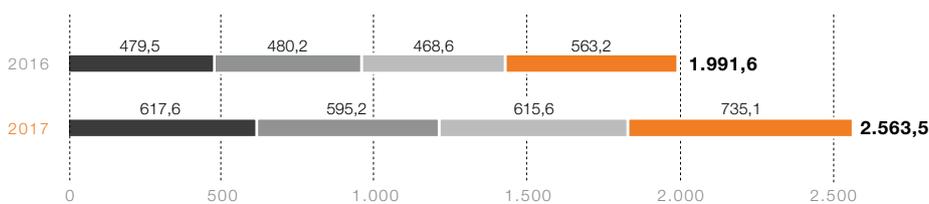
Kundenstamm tätigte im Vergleich zum Vorjahr eine größere Anzahl an Bestellungen. Die durchschnittliche Anzahl an Bestellungen pro aktivem Kunden ist dabei um 12,6 % gestiegen. Die um 30,8 % gestiegene Anzahl an Kundenbestellungen wurde insbesondere durch eine Zunahme der Site-Visits um 28,7 % vorangetrieben. Grund für den deutlichen Anstieg bei diesen Umsatztreibern ist unser kontinuierlicher Fokus auf Investitionen in unser Leistungsangebot für Kunden und Markenpartner sowie in unsere Technologien und unsere operative Infrastruktur.

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 2017 im Vergleich zum Vorjahr um 5,1 Prozentpunkte auf 70,7 % angestiegen.

## Site-Visits nach Quartalen (2016 – 2017)

→ 03

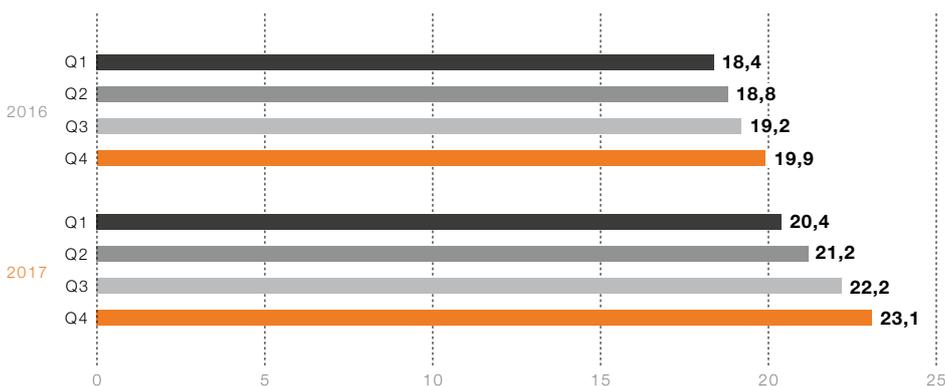
IN MIO.



## Anzahl aktiver Kunden nach Quartalen (2016 – 2017)

→ 04

IN MIO.

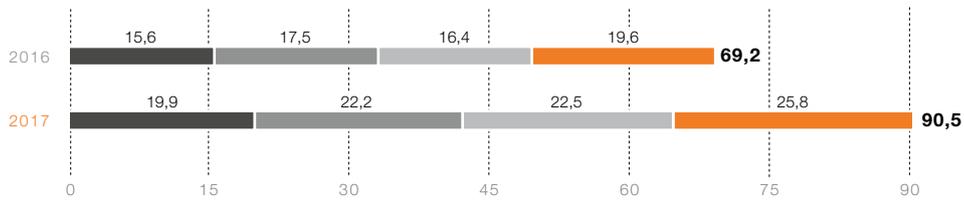


## 4.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

## Anzahl der Bestellungen nach Quartalen (2016–2017)

→ 05

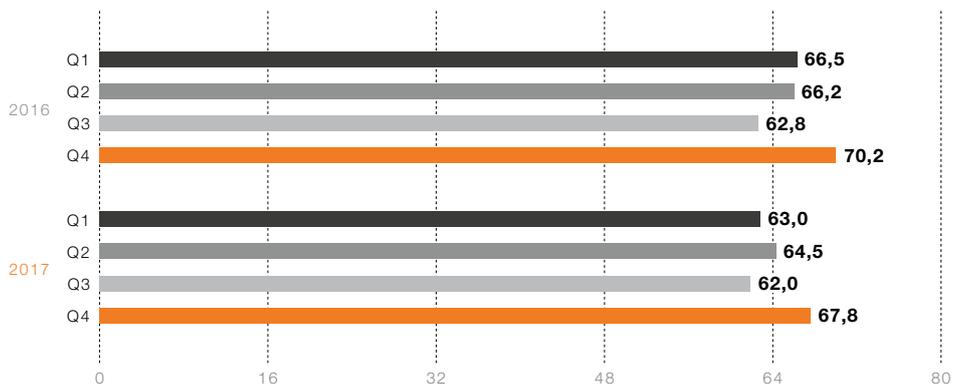
IN MIO.



## Durchschnittliche Warenkorbgröße nach Quartalen (2016–2017)

→ 06

IN EUR



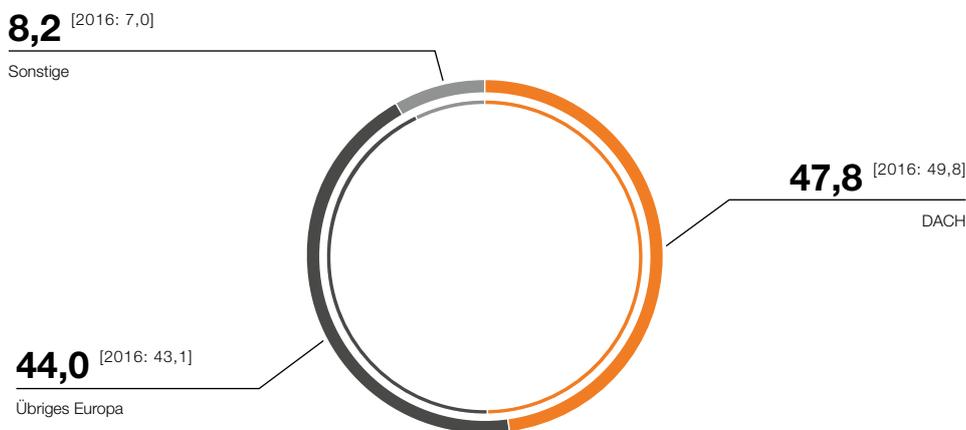
Zalando profitiert von einem starken Zuwachs an aktiven Kunden – dank eines besseren und schnelleren Leistungsangebots für Kunden, insbesondere in der DACH-Region und in Frankreich. Ein weiterer Treiber ist der überdurchschnittliche Anstieg männlicher Kunden, da Zalando sich weiter darauf konzentriert, mittels spezifischer Markenkampagnen männliche Kunden anzusprechen.

Der Umsatz nach Regionen stellt sich folgendermaßen dar:

### Umsatzerlöse nach Segmenten

→ 07

IN %



Das DACH-Segment erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2017 ungefähr die Hälfte des gesamten Jahresumsatzes. Gleichzeitig sind die im Segment Übriges Europa und im Segment Sonstige erzielten Umsätze signifikant gestiegen und tragen ebenfalls stark zum Gesamtwachstum bei.

Im Segment DACH wurde 2017 ein Umsatz in Höhe von 2.145,6 Mio. EUR (Vorjahr: 1.813,8 Mio. EUR) erzielt, was gleichbedeutend ist mit einem Umsatzanstieg im Vergleich zum Vorjahr von 18,3 %. Damit wurde das Wachstum gegenüber 2016 erneut deutlich angekurbelt (Vorjahreswachstumsrate: 14,8 %).

Im Segment Übriges Europa wurden 2017 1.973,6 Mio. EUR (Vorjahr: 1.570,2 Mio. EUR) umgesetzt, was einem Umsatzanstieg im Vergleich zu 2016 von 25,7 % entspricht.

Das Segment Sonstige verzeichnete 2017 Umsatzerlöse in Höhe von 369,9 Mio. EUR (Vorjahr: 255,1 Mio. EUR), ein Anstieg von 45,0 %. Das Segment Sonstige umfasst im Wesentlichen die Geschäftstätigkeit der Zalando Lounge, die Outlet-Absatzkanäle und die neuen Projekte im Rahmen der Plattforminitiativen. Die Umsätze der Zalando Lounge resultieren aus zusätzlichen Verkaufsfaktionen ausgewählter Produkte zu rabattierten Preisen für registrierte Mitglieder.

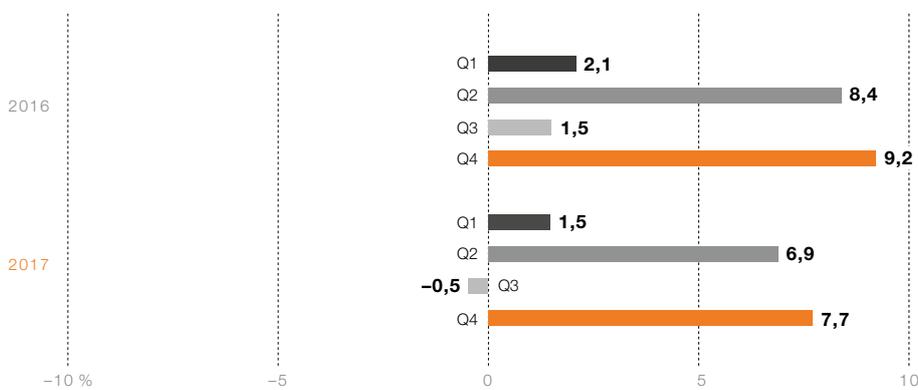
## EBIT-Entwicklung

Der Konzern hat 2017 ein EBIT in Höhe von 187,6 Mio. EUR (Vorjahr: 207,0 Mio. EUR) erwirtschaftet. Dies entspricht einer EBIT-Marge von 4,2 % (Vorjahr: 5,7 %) und stellt einen Rückgang um 1,5 Prozentpunkte dar. Der Rückgang der EBIT-Marge resultiert in erster Linie aus einem höheren Fulfillmentkostenverhältnis, das durch ein geringeres Marketingkostenverhältnis nicht vollständig kompensiert werden konnte. Dies ist auf einen starken Fokus auf Umsatzwachstum und die kontinuierlichen Investitionen in unser Kundenerlebnis, unser Leistungsversprechen an Marken sowie in den Ausbau der Infrastruktur zurückzuführen.

### EBIT-Marge nach Quartalen (2016 – 2017)

→ 08

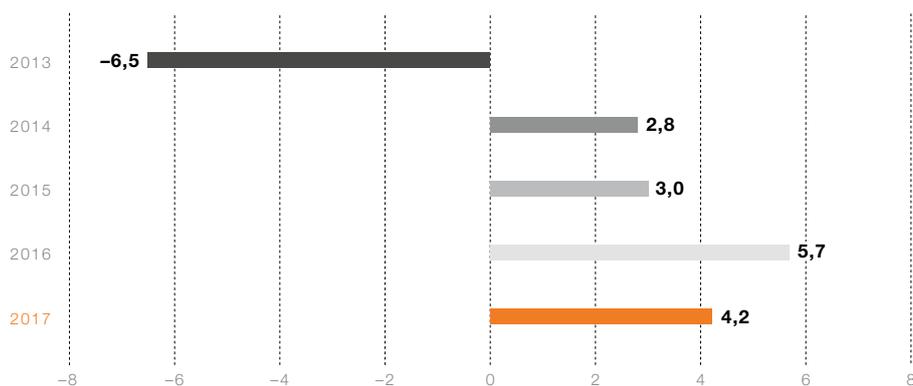
IN %



### EBIT-Marge nach Jahren (2013 – 2017)

→ 09

IN %

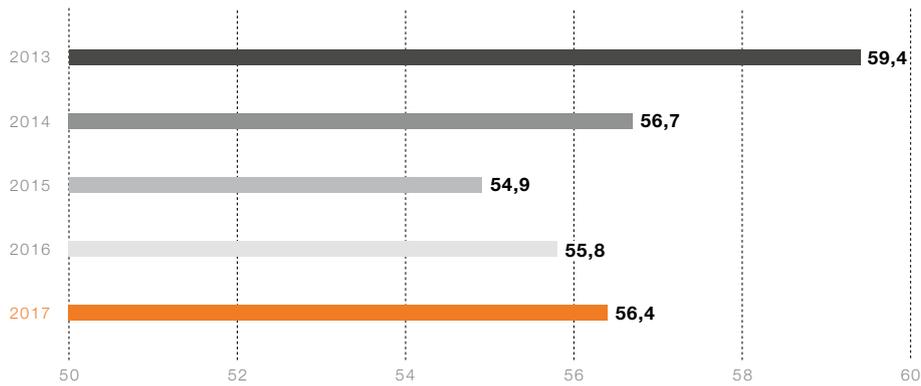


## Fünfjahresübersicht Kostenpositionen (unbereinigt)

## Umsatzkosten (2013–2017)

→ 10

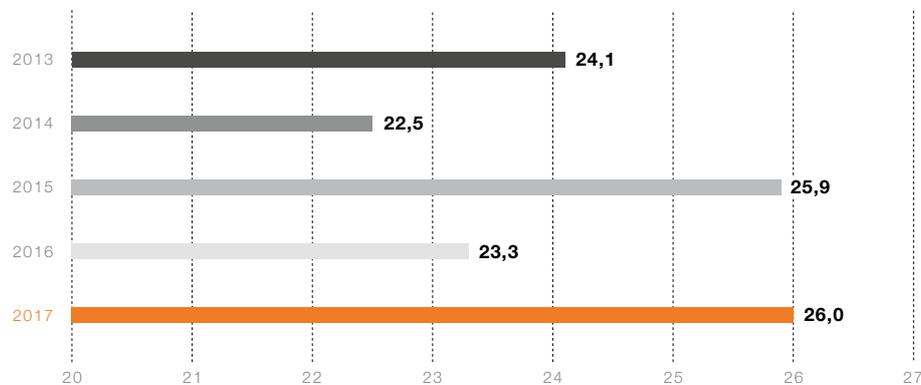
IN % VOM UMSATZ



## Fulfillmentkosten (2013–2017)

→ 11

IN % VOM UMSATZ

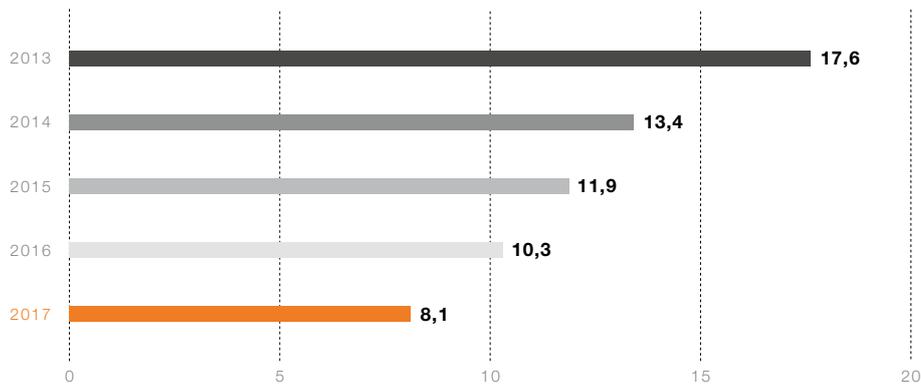


## 4.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

## Marketingkosten (2013–2017)

→ 12

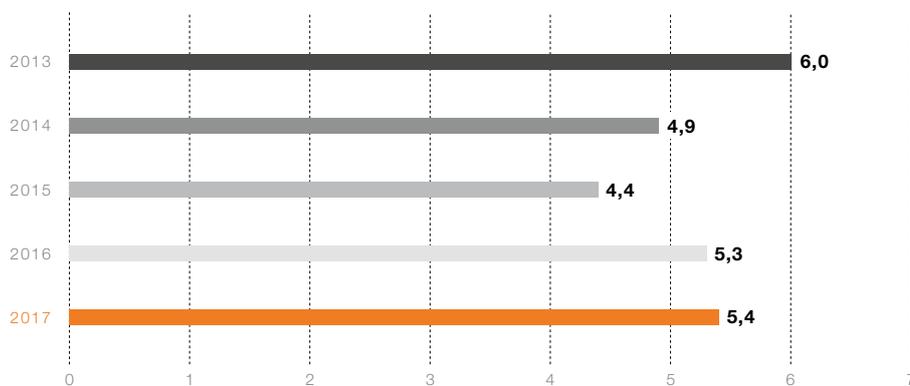
IN % VOM UMSATZ



## Verwaltungskosten (2013–2017)

→ 13

IN % VOM UMSATZ



Die Umsatzkosten haben sich im Jahresvergleich um 24,6 % von 2.029,6 Mio. EUR auf 2.529,6 Mio. EUR erhöht. Die Bruttogewinnmarge verringerte sich leicht um 0,6 Prozentpunkte von 44,2 % auf 43,6 %, insbesondere aufgrund einer etwas höheren Rabattquote, die von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst wurde, insbesondere der Tatsache, dass das rabattaffinere Segment Übriges Europa schneller wuchs als das Segment DACH. Zudem gewinnt Zalando immer mehr junge Kunden, die bevorzugt niedrigmarginigere Fast-Fashion-Artikel shoppen. Effizienzgewinne aus fortwährenden Verhandlungserfolgen mit Markenpartnern und der steigende Anteil des Partnerprogramms konnten die oben genannten Effekte teilweise ausgleichen.

Die Vertriebskosten stiegen im Jahresvergleich um 25,1 % von 1.223,7 Mio. EUR auf 1.530,8 Mio. EUR, ein Anstieg um 0,5 Prozentpunkte von 33,6 % im Jahr 2016 auf 34,1 % im Jahr 2017 in Prozent vom Umsatz. Die Vertriebskosten setzen sich zusammen aus Fulfillment- und Marketingkosten.

Das Fulfillmentkostenverhältnis in Prozent vom Umsatz stieg 2017 gegenüber dem Vorjahr um 2,7 Prozentpunkte von 23,3 % auf 26,0 %. Der Anstieg des Fulfillmentkostenverhältnisses resultiert in erster Linie aus höheren Logistikkosten, da Zalando ein diversifiziertes Logistiknetzwerk aufbaut und weiter in sein Leistungsversprechen an Kunden und Modemarken investiert. Nennenswert in diesem Zusammenhang sind der Ausbau neuer Logistikzentren in Süddeutschland, Frankreich, Italien, Schweden und Polen, die fortlaufenden Investitionen in die Kundenfreundlichkeit wie etwa taggleiche Lieferung (Same Day Delivery) sowie der Ausbau des neuen Leistungsangebots für Markenpartner, Zalando Fulfillment Solutions, in dessen Rahmen Zalando für Marken im Partnerprogramm Logistikleistungen übernimmt. Dank dieser Investitionen in die Kundenfreundlichkeit konnten wir ein besonders hohes Leistungsniveau und schnelle Lieferzeiten erreichen, selbst zu Hochzeiten rund um den Black Friday und um Weihnachten.

Zu den Investitionen in die Kundenfreundlichkeit zählt auch Zalando Plus, ein neues Vorteilsprogramm, das Kunden Zusatzdienste wie schnellere Lieferung und individualisierte Premium-Leistungen wie Retourenabholung (Return on Demand) bietet. Die Paymentkosten sind in den Fulfillmentkosten enthalten und blieben insgesamt auf Vorjahresniveau. Zalando legte weiterhin einen starken Fokus darauf, die Steuerung der Zahlungsoptionen zu verbessern und damit das Risiko betrügerischen Handelns zu mindern.

Die Marketingkosten verringerten sich gegenüber dem Vorjahr um 13,4 Mio. EUR auf 362,5 Mio. EUR. Insbesondere aufgrund von Einsparungen und Effizienzsteigerungen, hauptsächlich im Performance-Marketing, konnten die Marketingkosten im Verhältnis zu den Umsatzerlösen um 2,3 Prozentpunkte gesenkt werden. Dennoch stieg die Anzahl der aktiven Kunden deutlich um 16,2 % auf 23,1 Mio. Insgesamt hat Zalando seine Marketingausgaben weiter zugunsten von Logistikinvestitionen reduziert, da aus diesen Investitionen eine höhere langfristige Rendite erwartet wird. Die Marketingkosten betrafen die „Man Box“-Kampagne mit US-Schauspieler James Franco, die „Remix Fashion“-Kampagne mit US-Rapper A\$AP Rocky sowie unser zweites Bread & Butter Mode-Event.

Die Verwaltungskosten sind von 191,3 Mio. EUR im Jahr 2016 auf 242,9 Mio. EUR im Jahr 2017 gestiegen. Der Anstieg ist in erster Linie auf die höhere Mitarbeiterzahl zur Stärkung der Zalando-Plattform sowie die damit verbundenen Bürokosten zurückzuführen.

Die EBIT-Marge verringerte sich im Vergleich zum Vorjahr um 1,5 Prozentpunkte von 5,7 % im Jahr 2016 auf 4,2 % im Jahr 2017. Absolut ist das EBIT um 19,4 Mio. EUR von 207,0 Mio. EUR auf 187,6 Mio. EUR gesunken. Hauptgrund hierfür war der Anstieg des Fulfillmentkostenverhältnisses um 2,7 Prozentpunkte, der durch eine Verbesserung des Marketingkostenverhältnisses um 2,3 Prozentpunkte nicht vollständig kompensiert werden konnte. Mit einem Periodenergebnis in Höhe von 101,6 Mio. EUR bleibt Zalando insgesamt nachhaltig profitabel.

### Bereinigtes EBIT

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

Im Jahr 2017 hat Zalando ein bereinigtes EBIT von 215,1 Mio. EUR (ähnlich wie im Vorjahr: 216,3 Mio. EUR) erwirtschaftet, was einer bereinigten EBIT-Marge von 4,8 % (Vorjahr: 5,9 %) entspricht.

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

### Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen nach Funktionsbereichen → 25

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016	Veränderung
<b>Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente</b>	<b>27,5</b>	<b>19,9</b>	<b>7,6</b>
Umsatzkosten	6,9	5,0	1,9
Vertriebskosten	13,7	9,9	3,8
davon Marketingkosten	6,9	5,0	1,9
davon Fulfillmentkosten	6,9	5,0	1,9
Verwaltungskosten	6,9	5,0	1,9

Das EBIT 2017 enthält keine nicht operativen Einmaleffekte. Im Vorjahr enthielt das EBIT in den sonstigen betrieblichen Erträgen einen nicht operativen Einmaleffekt in Höhe von 10,6 Mio. EUR, der beim bereinigten EBIT entsprechend herausgerechnet wurde (siehe Ausführungen unter Punkt 3.5.7 (13.).

Die Aufwendungen aus anteilsbasierter Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 7,6 Mio. EUR. Da 2017 keine nicht operativen Einmal-effekte erfasst wurden, im Vorjahr jedoch sonstige nicht betriebliche Erträge in Höhe von 10,6 Mio. EUR enthalten waren, verringerte sich das bereinigte EBIT im Vergleich zum Vorjahr lediglich um 1,2 Prozentpunkte, wohingegen das unbereinigte EBIT um 1,5 Prozentpunkte sank.

### Ertragslage Segmente

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

#### Konzern-Segmentergebnisrechnung

→ 26

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016
<b>Umsatzerlöse</b>		
DACH	2.145,6	1.813,8
Übriges Europa	1.973,6	1.570,2
Sonstige	369,9	255,1
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>		
DACH	175,6	221,4
Übriges Europa	9,6	-6,2
Sonstige	2,5	-8,1
<b>Bereinigtes EBIT</b>		
DACH	188,5	226,3
Übriges Europa	21,6	-3,3
Sonstige	5,0	-6,7

Das EBIT umfasst die folgenden Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und aus nicht operativen Einmaleffekten:

#### Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen nach Segmenten → 27

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2017	01.01.– 31.12.2016	Veränderung
<b>Anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente</b>	<b>27,5</b>	<b>19,9</b>	<b>7,6</b>
DACH	12,9	9,9	3,0
Übriges Europa	12,1	8,2	3,9
Sonstige	2,5	1,9	0,7

Das EBIT 2017 enthält keine nicht operativen Einmaleffekte. Im Vorjahr enthielt das EBIT nicht operative Einmaleffekte in Höhe von 4,9 Mio. EUR im Segment DACH, 5,3 Mio. EUR im Segment Übriges Europa und 0,4 Mio. EUR im Segment Sonstige.

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

Gegenüber dem Vorjahr sind die Umsatzerlöse 2017 im DACH-Segment um 18,3 %, im Segment Übriges Europa um 25,7 % und im Segment Sonstige um 45,0 % gestiegen.

Obwohl sich das Umsatzwachstum im DACH-Segment 2017 wieder beschleunigte, wies es mit einer EBIT-Marge von 8,2 % eine gute Rentabilität auf. Im Vergleich zum Vorjahr verringerte sich die EBIT-Marge um 4,0 Prozentpunkte, was auf höhere Fulfillmentkosten, insbesondere Logistikkosten, eine leicht gesunkene Bruttogewinnmarge sowie nicht operative Einmaleffekte im sonstigen Ergebnis des Vorjahres zurückzuführen ist. Das höhere Volumen unseres kuratierten Shopping-Angebots Zalora, das im DACH-Segment besonders stark ist, trug ebenfalls zum Anstieg der Fulfillmentkosten bei. Dem gegenüber stand eine Verbesserung des Marketingkostenverhältnisses.

Im Segment Übriges Europa ist die EBIT-Marge um 0,9 Prozentpunkte auf 0,5 % gestiegen. Der Anstieg der EBIT-Marge resultierte in erster Linie aus Einsparungen und Effizienzgewinnen bei den Marketingkosten, was die höheren Fulfillmentkosten mehr als kompensierte. Die EBIT-Marge im Segment Sonstige hat sich 2017 um 3,9 Prozentpunkte von -3,2 % auf 0,7 % verbessert und war damit 2017 rentabel. Der Anstieg ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass aufgrund von profitabler Beschaffung eine höhere Bruttogewinnmarge erzielt werden konnte.

### Bereinigtes EBIT nach Segmenten

Um die operative Leistung der Segmente beurteilen zu können, betrachtet das Zalando-Management auch das EBIT und die EBIT-Marge vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und ggf. nicht operativen Einmaleffekten. Das DACH-Segment erwirtschaftete 2017 eine bereinigte EBIT-Marge von 8,8 %. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die bereinigte EBIT-Marge um 3,7 Prozentpunkte verschlechtert. Das Segment Übriges Europa erzielte im Vergleich zum Vorjahr eine Verbesserung der bereinigten EBIT-Marge um 1,3 Prozentpunkte von -0,2 % auf 1,1 %. Im Segment Sonstige erhöhte sich die Rentabilität deutlich aufgrund einer Verbesserung der bereinigten EBIT-Marge um 4,0 Prozentpunkte von -2,6 % im Jahr 2016 auf 1,3 % im Jahr 2017.

### Finanzlage

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

#### Verkürzte Kapitalflussrechnung

→ 28

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016
<b>Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>193,7</b>	<b>275,8</b>
<b>Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit</b>	<b>-88,3</b>	<b>-277,1</b>
<b>Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-10,6</b>	<b>-2,9</b>
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelbestands	94,8	-4,1
Wechselkursbedingte und sonstige Veränderung des Finanzmittelbestands	-1,9	0,5
Finanzmittelbestand am Anfang der Periode	972,6	976,2
<b>Finanzmittelbestand am 31.12.</b>	<b>1.065,5</b>	<b>972,6</b>

Zalando hat im abgelaufenen Geschäftsjahr einen positiven Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von 193,7 Mio. EUR (Vorjahr: 275,8 Mio. EUR) erwirtschaftet. Grund für den rückläufigen Mittelzufluss aus dem operativen Geschäft war neben dem Rückgang des Ergebnisses vor Steuern (von 192,9 Mio. EUR im Vorjahr auf 175,2 Mio. EUR im Berichtsjahr) der höhere Mittelabfluss aus dem Nettoumlaufvermögen (im Vorjahr: Mittelzufluss). Die Erhöhung des Mittelzuflusses aus Umsatzsteuerforderungen, Umsatzsteuerverbindlichkeiten und erhaltenen Anzahlungen wirkte sich gegenläufig aus.

Die Kapitalbindung im Nettoumlaufvermögen stieg im Vergleich zum Vorjahr und wirkte sich somit negativ auf den Cashflow aus. Das Nettoumlaufvermögen, das sich aus den Vorräten, den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden zusammensetzt, erhöhte sich zum 31. Dezember 2017 von niedrigen -127,6 Mio. EUR im Vorjahr auf -62,4 Mio. EUR (nähere Informationen zur Entwicklung des Nettoumlaufvermögens sind auch im Abschnitt 2.2.3 Vermögenslage zu finden).

Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit ist in erster Linie auf Investitionen in die Logistikinfrastruktur, die insbesondere die Logistikzentren in Mönchengladbach, Lahr und Stettin betreffen, sowie Investitionen in die intern entwickelte Software sowie in die Betriebs- und Geschäftsausstattung zurückzuführen. Der Capex, d. h. die Investitionen in das Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte, ohne Zahlungen für Akquisitionen, belief sich auf insgesamt 243,9 Mio. EUR (Vorjahr: 181,7 Mio. EUR). Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit enthält ferner Desinvestitionen von Finanzmitteln, die in Termingelder mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als drei Monaten angelegt waren und daher im investiven Cashflow ausgewiesen werden. Zum 31. Dezember 2017 waren noch 40,0 Mio. EUR (31. Dezember 2016: 220,0 Mio. EUR) in diese Termingelder investiert. Die Investitionen für Akquisitionen betragen 2017 34,9 Mio. EUR (Vorjahr: 30,4 Mio. EUR).

Der frei verfügbare Cashflow ist im Vergleich zum Vorjahr um 148,7 Mio. EUR von 63,7 Mio. EUR auf –85,0 Mio. EUR zurückgegangen. Der Rückgang beruht im Wesentlichen auf einem geringeren Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit sowie einem Anstieg der Investitionsausgaben.

Dementsprechend stiegen die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente im Geschäftsjahr um 92,9 Mio. EUR, sodass Zalando zum 31. Dezember 2017 über Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente in Höhe von 1.065,5 Mio. EUR verfügte.

Zalandos Liquiditätsposition – die Summe aus den Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten und den Termingeldern mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als drei und weniger als zwölf Monaten – hat sich im Geschäftsjahr 2017 um 87,1 Mio. EUR verringert.

### Kreditlinie

Am 15. Dezember 2016 hat die ZALANDO SE mit einer Gruppe von Banken eine revolvingende Kreditfazilität in Höhe von 500 Mio. EUR abgeschlossen, die die im Jahr 2014 abgeschlossene Kreditfazilität in Höhe von 200 Mio. EUR ersetzt und in verschiedenen Währungen in Anspruch genommen werden kann. Die revolvingende Kreditfazilität kann für allgemeine Gesellschaftszwecke (einschließlich Akquisitionen) sowie für Avale in Anspruch genommen werden. Die Fazilität hat eine Laufzeit bis zum 15. Dezember 2022 und kann bis zum 15. Dezember 2023 verlängert werden. Sie wurde zum 31. Dezember 2017 mit Avalkrediten und Akkreditiven in Höhe von 61,9 Mio. EUR in Anspruch genommen.

## Vermögenslage

Die Vermögenslage des Konzerns wird in folgender verkürzter Bilanz dargestellt.

### Aktiva

→ 29

IN MIO. EUR	31.12.2017		31.12.2016		Veränderung	
Langfristige Vermögenswerte	569,6	19,1 %	392,6	15,5 %	177,0	45,1 %
Kurzfristige Vermögenswerte	2.410,7	80,9 %	2.145,6	84,5 %	265,0	12,4 %
<b>Gesamtvermögen</b>	<b>2.980,3</b>	<b>100,0 %</b>	<b>2.538,2</b>	<b>100,0 %</b>	<b>442,1</b>	<b>17,4 %</b>

### Passiva

→ 30

IN MIO. EUR	31.12.2017		31.12.2016		Veränderung	
Eigenkapital	1.538,9	51,6 %	1.407,5	55,5 %	131,4	9,3 %
Langfristige Schulden	71,9	2,4 %	32,5	1,3 %	39,3	120,9 %
Kurzfristige Schulden	1.369,5	46,0 %	1.098,2	43,3 %	271,3	24,7 %
<b>Gesamtkapital</b>	<b>2.980,3</b>	<b>100,0 %</b>	<b>2.538,2</b>	<b>100,0 %</b>	<b>442,1</b>	<b>17,4 %</b>

Die Bilanzsumme hat sich im Geschäftsjahr 2017 um 17,4 % erhöht. Nettoumlaufvermögen, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sowie Eigenkapital sind die wesentlichsten Bilanzpositionen.

2017 wurden insgesamt Investitionen in immaterielle Vermögenswerte in Höhe von 108,7 Mio. EUR (Vorjahr: 80,0 Mio. EUR) und in das Sachanlagevermögen in Höhe von 189,7 Mio. EUR (Vorjahr: 135,7 Mio. EUR) getätigt.

Der Konzern entwickelt zentrale Bestandteile der im Unternehmen eingesetzten Software selbst. Dadurch wird sichergestellt, dass die Software optimal auf die operativen Prozesse abgestimmt ist. So werden Bestell- und Logistikprozesse durch eigenentwickelte Software unterstützt. Die Zugänge im Geschäftsjahr 2017 entfielen mit 51,2 Mio. EUR (Vorjahr: 57,7 Mio. EUR) auf aktivierte Entwicklungskosten, wovon 36,8 Mio. EUR (Vorjahr: 36,4 Mio. EUR) in den geleisteten Anzahlungen und in Entwicklung befindliche Vermögenswerte enthalten sind.

Das Vorratsvermögen umfasst 2017 im Wesentlichen Waren für das Handelsgeschäft von Zalando. Der Anstieg der Vorräte um 201,9 Mio. EUR auf 778,9 Mio. EUR resultiert aus dem gestiegenen Geschäftsvolumen und aus dem umfangreicheren Lagerbestand zur Verbesserung der Verfügbarkeit und damit der Kundenzufriedenheit.

Die zum 31. Dezember 2017 ausgewiesenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind kurzfristig. Der Anstieg um 62,7 Mio. EUR auf 278,7 Mio. EUR ist im Wesentlichen auf das höhere Geschäftsvolumen zurückzuführen.

Das Eigenkapital erhöhte sich im Geschäftsjahr von 1.407,5 Mio. EUR auf 1.538,9 Mio. EUR. Die Zunahme in Höhe von 131,4 Mio. EUR resultiert hauptsächlich aus dem Periodenergebnis. Die Eigenkapitalquote reduzierte sich im Berichtszeitraum infolge des Anstiegs des Gesamtvermögens von 55,5 % zum Jahresanfang auf 51,6 % zum 31. Dezember 2017.

Die kurzfristigen Schulden haben sich im Berichtszeitraum um 271,3 Mio. EUR erhöht. Dieser Anstieg ist insbesondere auf die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden zurückzuführen, die um 199,5 Mio. EUR von 920,5 Mio. EUR im Vorjahr auf 1.120,0 Mio. EUR im Berichtszeitraum gestiegen sind. Die Zunahme ist im Wesentlichen der Warenanlieferung angesichts des gestiegenen Geschäftsvolumens sowie längeren Zahlungszielen geschuldet. Im Rahmen von Reverse-Factoring-Verträgen hatten zum 31. Dezember 2017 ferner bestimmte Lieferanten ihre Forderungen gegen Zalando in einem Umfang von 328,9 Mio. EUR an verschiedene Factoring-Anbieter übertragen (31. Dezember 2016: 282,3 Mio. EUR). Der Ausweis in der Bilanz erfolgte unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden.

Das Nettoumlaufvermögen, das sich aus den Vorräten, den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden zusammensetzt, erhöhte sich zum 31. Dezember 2017 von niedrigen –127,6 Mio. EUR im Vorjahr auf –62,4 Mio. EUR. Der Anstieg resultiert insbesondere aus der Zunahme der Vorräte, die das gestiegene Geschäftsvolumen und den umfangreicheren Lagerbestand zur Verbesserung der Verfügbarkeit und damit der Kundenzufriedenheit widerspiegelt.

### Gesamtaussage

Der Vorstand beurteilt die Entwicklung im Jahr 2017 als positiv. Zalando hat sich bewusst auf Wachstumschancen konzentriert, wichtige strategische Investitionen getätigt und ist dabei klar profitabel geblieben. Der Zalando-Konzern hat im Geschäftsjahr 2017 die Umsätze deutlich gesteigert und Marktanteile hinzugewonnen. Da Zalando Wachstumsinvestitionen in das Leistungsangebot für Kunden und Markenpartner sowie in die Infrastruktur weiter vorantrieb, verringerte sich die EBIT-Marge leicht.

Das Umsatzziel der Gesellschaft wurde 2017 erreicht, während die EBIT- und EBIT-Margenziele im Laufe des Jahres leicht angepasst werden mussten. Im Konzernlagebericht 2016 war für 2017 ein Umsatzwachstum im Korridor von 20 % bis 25 % und eine bereinigte EBIT-Marge von 5,0 % bis 6,0 % angenommen worden. Im zweiten Quartal 2017 legte Zalando seine Prognose für das Umsatzwachstum in der oberen Hälfte des Korridors von 20 % bis 25 % und für die bereinigte EBIT-Marge in der unteren Hälfte des Korridors fest. In einem schwierigen Marktumfeld verlief der Oktober 2017 für Zalando schwächer als erwartet, was im vierten Quartal zu einer leichten Anpassung der Prognose für die bereinigte EBIT-Marge führte. Die geänderte Prognose für die bereinigte EBIT-Marge von knapp unter 5 % wurde zum Jahresende erreicht. In diesem Kontext wurde ein starker Anstieg der Zahl der Bestellungen und ein ähnliches Niveau des durchschnittlichen Warenkorbums erwartet. Das Umsatzwachstum entsprach mit 23,4 % unserer Prognose. Daher hat der Konzern sein Wachstumsziel im dritten Jahr in Folge erreicht und erzielte eine solide Rentabilität leicht unter dem im Konzernlagebericht 2016 gesetzten Ziel.

#### 4.2.4 Mitarbeiter

Zum Jahresende 2017 beschäftigte Zalando 15.091 Mitarbeiter (Vorjahr: 11.998), womit der Mitarbeiterstand um 25,8 % gegenüber dem Vorjahr gestiegen ist. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl hat um 2.904 auf 13.940 Mitarbeiter zugenommen. Treiber für das signifikante Wachstum war insbesondere der Personalaufbau im Bereich Operations.

Weitere Informationen über unsere Nachhaltigkeitsstrategie stellen wir in unserem Kapitel Nachhaltigkeit zur Verfügung. Für weitere Einzelheiten wird auf Abschnitt 1.2 verwiesen.<sup>15</sup>

<sup>15)</sup> Der Nachhaltigkeitsbericht ist kein Bestandteil des geprüften zusammengefassten Lageberichts.

## 4.3 Nachtragsbericht

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

## 4.4 Risiko- und Chancenbericht

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

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

### 4.4.1 Integriertes Risiko- und Chancenmanagementsystem

Der Vorstand der ZALANDO SE trägt die Gesamtverantwortung für die Einrichtung und Aufrechterhaltung eines effektiven Risiko- und Chancenmanagementsystems für den Zalando-Konzern.

Konzernerheitliche Standards für den systematischen Umgang mit Risiken und Chancen stellen die Basis für ein erfolgreiches Risiko- und Chancenmanagement dar. Die eigens zu diesem Zweck geschaffene Abteilung Governance, Risk & Compliance (GRC) entwickelt die implementierten Instrumente sowie Methoden des Risiko- und Chancenmanagementsystems fortlaufend weiter und koordiniert den festgelegten Kernprozess (GRC-Cycle). Durch standardisierte Verfahren zur Identifizierung, Bewertung, Überwachung, Dokumentation und Berichterstattung von Risiken und Maßnahmen unterstützt der GRC-Cycle die Entscheidungsfindung durch konsistente, vergleichbare und transparente Informationen. Diese Standards werden im GRC-Manual festgelegt und mit dem Vorstand abgestimmt.

Die GRC-Abteilung berichtet in einem halbjährlichen Turnus an den Vorstand und den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats über die allgemeine Risikosituation. Sofern erforderlich, wird der reguläre Reporting-Prozess durch eine Ad-hoc-Berichterstattung ergänzt. Alle Mitarbeiter von Zalando sind zu einem sachgerechten, risikobewussten Handeln und zur Vermeidung oder Minderung von Risiken, die die Unternehmensfortführung gefährden könnten, aufgerufen. Die Funktionsfähigkeit und Angemessenheit des Risikomanagementsystems wird regelmäßig durch die interne Revision überprüft. Darüber hinaus befasst sich der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats unter Einbeziehung

des gesetzlichen Abschlussprüfers mit der Überwachung der Wirksamkeit der internen Kontroll-, Risikomanagement- und Revisionssysteme.

#### 4.4.2 Gegenmaßnahmen und internes Kontrollsystem

Zalando überprüft alle identifizierten Risiken und Chancen mindestens zweimal im Jahr auf ihre Aktualität und korrekte Bewertung. Die Dokumentation wird in jedem GRC-Cycle im umfassenden Risikokatalog, der als Risiko-Kontroll-Matrix (RCM) angelegt ist, aktualisiert. Jedem Risiko werden die relevanten Gegenmaßnahmen, Kontrollen und Verantwortlichkeiten zugeordnet. Die Einhaltung und Effektivität der relevanten Gegenmaßnahmen und Kontrollen wird von der internen Revision, im Rahmen ihrer für den gesamten Zalando-Konzern geplanten risikoorientierten Prüfungen, beurteilt.

##### Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem

Zusätzlich zu dem oben beschriebenen unternehmensweiten Risiko- und Chancenmanagementsystem hat Zalando ein noch detaillierteres rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem implementiert. Die wesentlichen Merkmale dieses Systems werden im Folgenden gemäß § 315 Abs. 4 HGB erläutert. Ziel des Systems ist die Identifizierung, Bewertung und Steuerung all jener Risiken, die sich auf die ordnungsgemäße Erstellung des Einzel- und Konzernabschlusses wesentlich auswirken könnten. Als integraler Bestandteil des Rechnungslegungs- und Berichterstattungsprozesses umfasst das rechnungslegungsbezogene interne Kontrollsystem präventive, überwachende und aufdeckende Kontrollmaßnahmen im Rechnungswesen und in operativen Funktionen, die einen ordnungsgemäßen Abschlusserstellungsprozess sicherstellen. Das interne Kontrollsystem ist basierend auf den verschiedenen Prozessen des Unternehmens, die einen wesentlichen Einfluss auf die finanzielle Berichterstattung haben, aufgebaut.

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

#### 4.4.3 Risikomethodik und -berichterstattung

Alle identifizierten Risiken werden auf der Basis ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer möglichen Auswirkungen innerhalb eines Zeitraums von einem Jahr ab dem Zeitpunkt der Beurteilung bewertet.

Die Bewertung der möglichen Auswirkung kann entweder mithilfe einer quantitativen Skala (bevorzugte Methode) oder einer qualitativen Skala durchgeführt werden. Die quantitativen Risikoklassen basieren auf einer Skala der potenziellen finanziellen Auswirkung auf das Ergebnis (EBIT). Die qualitativen Risikoklassen basieren auf Kriterien, in denen der Reputationsschaden oder strafrechtliche Konsequenzen (mit speziellem Fokus auf Compliance-Risiken) berücksichtigt sind. Es werden in diesem Bericht Nettorisiken dargestellt, d. h., die implementierten risikominimierenden Maßnahmen werden bei der Risikoeinstufung berücksichtigt.

4.4 RISIKO- UND CHANCENBERICHT

Die Platzierung der einzelnen Risiken in der Risikomatrix erfolgt nach dem unten dargestellten Ansatz:

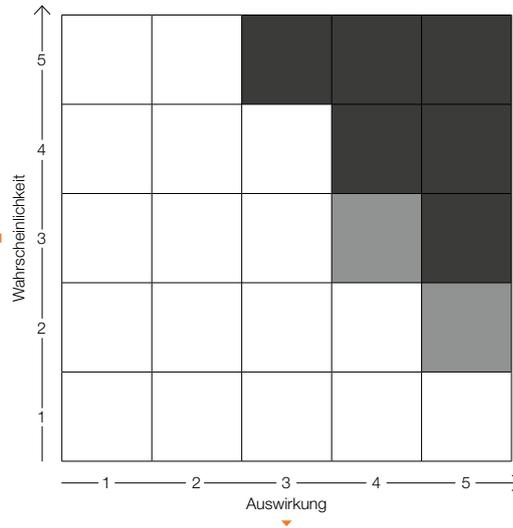
Zalando-Risikomatrix

→ 14

Eintrittswahrscheinlichkeit  
(im folgenden Geschäftsjahr)

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

- Zalandos Top-Risiken
- Zalandos erweiterter Risikofokus



Quantitative Auswirkung  
(bevorzugte Methode)

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

Qualitative Auswirkung  
(alternative Methode)

Klasse	Reputationsschaden	Strafrechtliche Konsequenzen
1	sehr gering	sehr gering
2	gering	gering
3	mittel	mittel
4	hoch	hoch
5	sehr hoch	sehr hoch

Darüber hinaus werden Risiken der Risikoklasse 5 (quantitativ), deren Höhe 250 Mio. EUR überschreitet, als bestandsgefährdende Risiken gekennzeichnet.

Sämtliche nach dieser Methode als wesentlich eingestuft Einzelrisiken und -chancen (Zalando's Top-Risiken, Zalando's erweiterter Risikofokus) werden im folgenden Abschnitt detailliert erläutert. Übergreifende Marktchancen und allgemeine Chancen werden in einem gesonderten Abschnitt dargestellt.

#### 4.4.5 Übersicht über aktuelle Risiken und Chancen

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

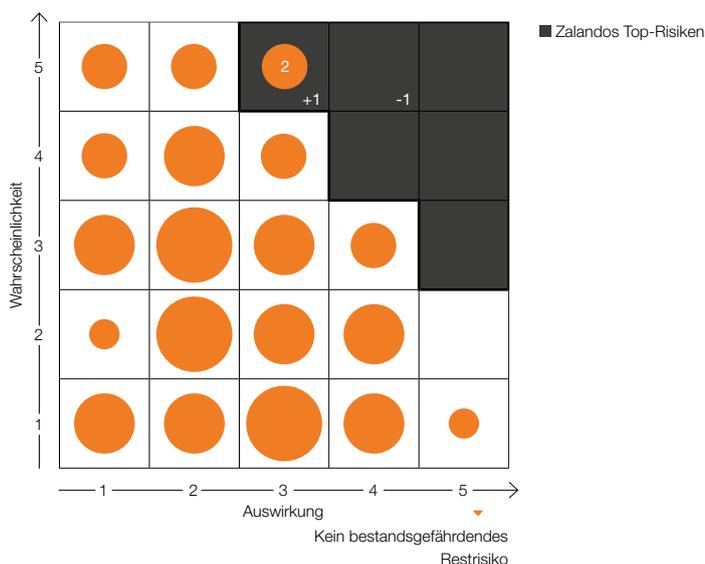
Risiken, die den Fortbestand von Zalando gefährden können, sind derzeit nicht ersichtlich. Trotzdem erachten wir zwei Risiken als wesentlich (Top-Risiken werden nachfolgend beschrieben).

#### Risiken mit einer kritischen Kombination aus Wahrscheinlichkeit und Auswirkung (Top-Risiken)

Auf der Basis der Nettorisikodarstellung werden Risiken und Chancen mit einer kritischen Kombination aus Wahrscheinlichkeit und Auswirkung als Top-Risiken eingestuft (dunkelgrau gekennzeichnete Bereich in der Risikomatrix).

Anzahl der Top-Risiken (netto)

→ 15



## 4.4 RISIKO- UND CHANCENBERICHT

Aktuell gelten Risiken aus Forderungsausfällen/externem Betrug sowie Risiken aus allgemeinen Systemausfällen mit Auswirkungen auf Kunden als Zalandos Top-Risiken. Diese beiden Risiken stellten bereits im Geschäftsjahr 2016 die Top-Risiken dar und werden nachfolgend erläutert.

#### Risiken aus Forderungsausfällen/externem Betrug (Schwerpunkt auf dem Zahlungsverkehr im Endkundengeschäft)

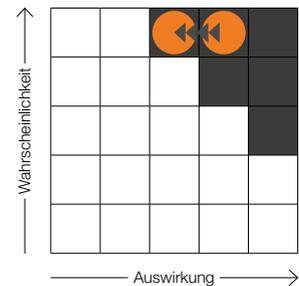
Das Geschäftskonzept von Zalando beinhaltet das Angebot der Zahlung auf Rechnung an seine Kunden. Dieser Zahlungsmethode liegt eine bestimmte Ausfallquote zugrunde, die von Zalando zu einem gewissen Teil in Kauf genommen wird. Das Ausfallrisiko stellt das Risiko dar, dass Kunden ihren vertraglichen Verpflichtungen nicht nachkommen und Forderungen unbezahlt bleiben. Dies kann sich durch das Zahlungsverhalten, die wirtschaftliche Situation von Kunden oder durch Betrugsfälle ergeben. Obwohl mehrere Maßnahmen, darunter ein umfassendes Zahlungs- und Betrugsmanagementsystem zur Bewältigung des finanziellen Ausfallrisikos, angewendet werden, ist die Wahrscheinlichkeit des Risikos nach wie vor auf einem hohen Level. Aufgrund der Größe des Gesamtgeschäfts von Zalando ergeben sich selbst bei geringfügigen Abweichungen von den geplanten Ausfallquoten große absolute Abweichungen.

Bei der Beurteilung des Risikos haben wir eine potenzielle Abweichung von der erwarteten Höhe der Forderungsausfälle betrachtet. Die erwarteten Forderungsausfälle sind bereits in unserer Planung berücksichtigt. In den Vorjahren wurde eine allgemeine Bewertung der Forderungsausfälle vorgenommen, bei der das Risiko die volle Höhe der Ausfälle widerspiegelte. Da wir erwarten, dass sich die Mehrheit der Forderungsausfälle aus dem Geschäftsmodell von Zalando ergeben wird und wir dieser Tatsache im Planungsprozess Rechnung tragen, wurde die Risikobewertung überarbeitet. Die Risikobewertung basiert nunmehr auf einer möglichen Abweichung von den erwarteten Forderungsausfällen.

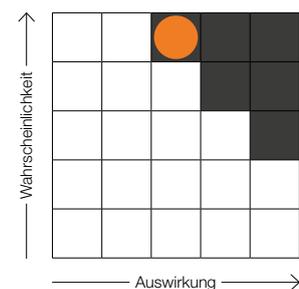
#### Risiken aus allgemeinen Ausfällen mit Auswirkungen auf Kunden (Fokus auf Technologie)

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

Entsprechend sind Überwachungssysteme und Notfallmanagementprozesse eingerichtet und dokumentiert. Das Notfallmanagement beinhaltet die Überwachung der finanziellen Auswirkung und ermöglicht die Priorisierung und Lösung wesentlicher Zwischenfälle. Darüber hinaus kommt ein System-Dashboard, das kontinuierlich verbessert wird, zum Einsatz. Ausgelagerte Dienstleistungen (z. B. Datacenter) sind in den Überwachungsprozess integriert, ferner werden adäquate Service-Level-Vereinbarungen abgeschlossen. Das Platform-Infrastructure-Team ist verantwortlich für die Sicherstellung der Einhaltung unserer Standards während des gesamten Entwicklungs- und Einführungsprozesses. Zudem ist ein Prozess implementiert, der bei Systemausfällen sicherstellt, dass mittels Erfahrungen aus vorangegangenen Notfällen angemessene Maßnahmen eingeleitet werden.



Eintrittswahrscheinlichkeit: sehr hoch  
Auswirkung: mittel



Eintrittswahrscheinlichkeit: sehr hoch  
Auswirkung: mittel

## 4.4 RISIKO- UND CHANCENBERICHT

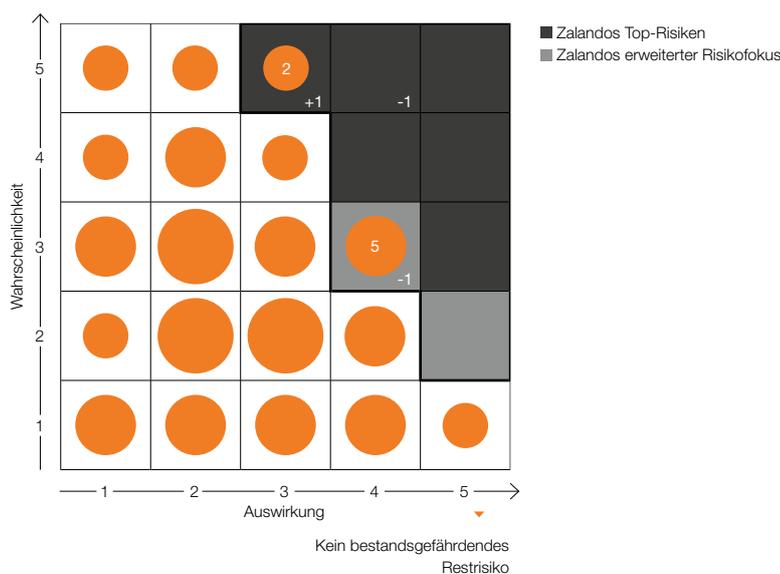
Abhängig vom jeweiligen System werden vorbeugende Maßnahmen ergriffen oder redundante Systeme implementiert. Die konzernweitlichen Notfallmanagementprozesse wurden durch Einführung einer neuen automatisierten Notfallmanagementlösung optimiert. Um den Teams eine schnellere Reaktion zu ermöglichen, haben wir eine 24/7-Verfügbarkeit für ca. 60 % der IT-Ingenieure eingeführt. Zur weiteren Verbesserung der Überwachungssysteme und des Notfallmanagements ist geplant, basierend auf Kritikalität, Abhängigkeit von anderen Systemen und Kundenauswirkung, für jede Anwendung Service Level Indicators (SLI) und Service Level Objectives (SLO) zu definieren.

### Erweiterter Risiko- und Chancenbereich

Auf der Basis der Nettorisikodarstellung werden Risiken und Chancen mit einer relevanten Kombination aus Wahrscheinlichkeit und Auswirkung als Risiken des erweiterten Risiko- und Chancenbereichs eingestuft (hellgrau gekennzeichnete Bereich in der Risikomatrix).

Anzahl wesentlicher Nettorisiken

→ 16



Die Zahl der Risiken innerhalb des erweiterten Risiko- und Chancenbereichs reduzierte sich gegenüber dem Geschäftsjahr 2016 von sechs auf fünf, da die zusätzlich implementierten Gegenmaßnahmen zur Minderung des „Risikos aus nicht realisierten Marktchancen wegen mangelhaften Branding von Eigenmarken“ beitragen. Auch wenn dieses Risiko nicht mehr Teil des erweiterten Risikobereichs ist, wird es von der zuständigen Abteilung weiterhin genau überwacht, zudem ist die Implementierung weiterer Maßnahmen geplant.

## 4.4 RISIKO- UND CHANCENBERICHT

**Streikrisiko**

Risiken können sich aufgrund eines Streiks der Belegschaft in unseren Logistikstandorten ergeben. Das Risiko ist von zahlreichen internen und externen Faktoren abhängig, insbesondere von dem Organisationsgrad der Belegschaft (Mitgliedschaft in Gewerkschaften), der Zufriedenheit der Belegschaft mit den Arbeitsbedingungen sowie den Aktivitäten der Gewerkschaften in der Branche im Allgemeinen oder bei Zalando im Besonderen. Streiks können zu einem Anstieg der Logistikkosten führen, z. B. infolge der Aufarbeitung von Rückständen und Verzögerungen.

Zalando setzt sich für ein gutes Verhältnis zu seinen Mitarbeitern ein; zur Sicherstellung der Qualität von Arbeitsbedingungen sind Sozialstandards implementiert, die regelmäßig von einem externen Prüfer auditiert werden. Zusätzlich pflegen wir einen offenen und kontinuierlichen Dialog mit unseren Mitarbeitern. Unsere Lohnstrategie orientiert sich an den einschlägigen regionalen Logistik-Tarifverträgen. Darüber hinaus ist Zalando bestrebt, ein gutes Arbeitsumfeld sowie umfassende Entwicklungsprogramme für Mitarbeiter zu bieten, und fördert zusätzlich einen konstruktiven Austausch mit Mitarbeitern und ihren Vertretern.

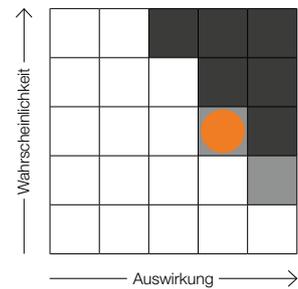
**Chancen aus verbesserten Prognoseplanungen sowie Abstimmung von Kategorien und Sortiment**

Durch eine unzureichende Koordination der übergeordneten Verkaufs- und Beschaffungsplanung kann die Realisation von Chancen gefährdet werden. Mangelnde Abstimmungen und Planänderungen können zu Planungsfehlern führen. Darüber hinaus besteht das Risiko fehlerhafter Prognosen und daraus resultierender unzutreffender festgelegter Budgets. Dies wiederum könnte zu einer suboptimalen Budgetierung in den verschiedenen Kategorien und ungünstigen Beschaffungsaktivitäten sowie zu fehlenden Logistikkapazitäten führen.

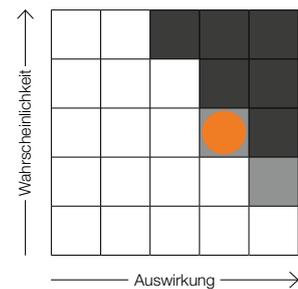
Eine Prognose, die verlässliche Vorhersagen liefert, in Kombination mit einer angemessenen Koordination der übergeordneten Verkaufs- und Beschaffungsplanung kann Zalando hingegen in die Lage versetzen, im Zuge der Budgetierungs- und Beschaffungsaktivitäten Mehrwert zu generieren.

Zalando hat einen rollierenden Planungsprozess eingerichtet, der zweimal jährlich durchgeführt wird. Der Prozess wird vom Merchandise-Financial-Planning (MFP) unterstützt und vom Category Controlling gesteuert. Die Vorsaisonplanung wird von den Verantwortlichen aus den Länderteams gemeinsam mit den einzelnen Teams aus dem Bereich Category Management erstellt und mit den übergeordneten Planungen des Category Managements in Einklang gebracht. Die Pläne werden über die laufende Saison fortlaufend aktualisiert (Saisonplanung). Da Abweichungen vom geplanten Budget wahrscheinlich sind, sind kurzfristige Budgetanpassungen möglich. Es finden regelmäßige Meetings zu Planaktualisierungen statt, und die Category Manager sowie andere relevante Abteilungen stimmen die Pläne untereinander ab.

Dem produktspezifischen Absatzrisiko wird mit kontinuierlichen Abverkausanalysen und Budgetanpassungen begegnet. Zur Überwachung und Steuerung der Abverkäufe und Warenbestände nutzt Zalando ein detailliertes Kennzahlensystem, mit dessen Hilfe negative Abweichungen frühzeitig erkannt und entsprechende Maßnahmen ergriffen werden können. Zusätzliche Flexibilität kann über Nachorderaufträge erreicht werden. Möglichkeiten zur Warenrückgabe an Lieferanten werden ausgehandelt und vertraglich vereinbart, um das Risiko weiter zu minimieren. Darüber hinaus bildet Zalando in ausreichendem Maße Wertberichtigungen auf Vorräte. Das Vorratsrisiko ist ein



Eintrittswahrscheinlichkeit: mittel  
Auswirkung: hoch



Eintrittswahrscheinlichkeit: mittel  
Auswirkung: hoch

inhärentes Risiko unseres Geschäftsmodells mit potenziellen Auswirkungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

#### Risiken aus dem Mangel an „State of the Art“-Shops und Dienstleistungen

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

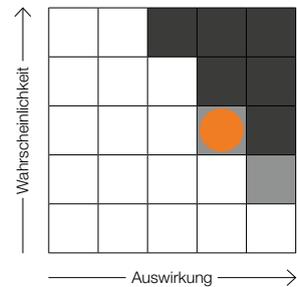
Die Einrichtung des Digital-Experience-Teams für den Fashion Store, dem die eigenverantwortliche Zuständigkeit („Dedicated Ownership“) für die Weiterentwicklung des Kundenerlebnisses im Fashion Store zukommt, stellt eine signifikante übergreifende Gegenmaßnahme dar. Das Team deckt relevante Entwicklungen auf, schlägt entsprechende Anpassungen vor, koordiniert diese mit den Stakeholdern und stellt so die kontinuierliche Entwicklung der Shops sicher.

#### Risiken aus sich ändernden regulatorischen Anforderungen innerhalb der Märkte

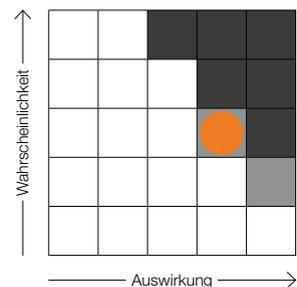
Aufgrund der Geschäftsaktivitäten in verschiedenen Ländern und der sich rasch ändernden regulatorischen Rahmenbedingungen in vielen dieser Länder können sich Risiken ergeben. Potenzielle Risikoszenarien sind Zusatzkosten für erforderliche Anpassungen (Zoll, Produktsicherheit, Arbeitsbedingungen, Produktangebot, Verbraucherschutz etc.). Zudem können weitere Ereignisse in der Folge der Änderungen (Wechselkursänderungen, unerwartetes Verbraucherverhalten, Reputationsrisiken) zu größeren Schäden führen. Das Risiko ergibt sich insbesondere aus der erwarteten kurz- bis mittelfristigen Einführung regulatorischer Neuerungen und Instrumente, getrieben von der DBM-Initiative (Digitaler Binnenmarkt) und der Sektorenuntersuchung E-Commerce der EU sowie der ePrivacy-Verordnung. Ferner können sich Risiken aus rechtlichen Unsicherheiten im Hinblick auf die Implementierung kürzlich in Kraft getretener regulatorischer Änderungen ergeben, wie z. B. der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), die ab Mai 2018 anzuwenden ist. Bestrebungen, verwandte Sachverhalte innerhalb der EU-Mitgliedstaaten zu adressieren, und Ereignisse infolge des Brexit stellen weitere Risikofaktoren dar. Änderungen des regulatorischen Rahmenwerks können Anpassungen von Prozessen und Geschäftsaktivitäten erfordern, die Kostensteigerungen oder Umsatzminderungen nach sich ziehen können.

Um den Schaden aus regulatorischen Änderungen zu begrenzen, hat die GRC-Abteilung ein „Regulatory Watch“-Konzept eingeführt. Dieses Konzept stellt sicher, dass die relevanten regulatorischen und rechtlichen Sachverhalte den zuständigen internen Funktionen (z. B. der Tax-Abteilung) zugeordnet werden, die dann durch verpflichtende regelmäßige Berichte die Überwachung der Änderungen in den Märkten sicherstellen. Die Durchführung geeigneter Maßnahmen wird von der Abteilung initiiert, die für das jeweilige Thema verantwortlich zeichnet.

Das „Regulatory Watch“-Konzept wird von den Legal Teams von Zalando unterstützt, die zur Überwachung der regulatorischen Veränderungen auf verschiedenste Mittel (z. B. Konferenzen und Seminare, Zusammenarbeit mit externen Rechtsberatern, neueste Fachliteratur) zurückgreifen und gemeinsam mit den betroffenen Abteilungen geeignete Gegenmaßnahmen einleiten.



Eintrittswahrscheinlichkeit: mittel  
Auswirkung: hoch



Eintrittswahrscheinlichkeit: mittel  
Auswirkung: hoch

Als Reaktion auf die Hauptrisikotreiber hat Zalando die folgenden risikomindernden Maßnahmen initiiert:

**DBM:** Zalandos Public-Affairs-Team hat Gespräche mit den externen Stakeholdern auf EU-Ebene aufgenommen, um Feedback zu geben und Updates zu geplanten Regelungen zu erhalten. Die Legal Teams überwachen die Entwicklungen und prüfen, ob sich daraus mögliche Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit von Zalando ergeben.

**DSGVO:** Das Data-&IT-Law-Team hat in enger Zusammenarbeit mit dem Digital-Foundation-Team und dem Technology-Security-Team ein DSGVO-Projekt eingerichtet, um identifizierte, aus der DSGVO resultierende neue und veränderte regulatorische Anforderungen entsprechend umzusetzen. Im Rahmen dieses Prozesses überprüfen, aktualisieren und überarbeiten die Teams die allgemeinen Datenschutz- und Informationssicherheitsvorschriften bei Zalando.

**ePrivacy:** Das Data-&IT-Law-Team hat eine Detailanalyse der regulatorischen Änderungen durchgeführt, die aus dem EU-Entwurf der ePrivacy-Verordnung (Veröffentlichung 2017) hervorgehen. Gemeinsam mit den einschlägigen internen Stakeholdern wurden potenziell betroffene Geschäftsaktivitäten identifiziert und die aus den Entwürfen der ePrivacy-Verordnung resultierenden Risiken bewertet, qualifiziert und priorisiert. Im Anschluss wurden mitigierende Maßnahmen auf den Weg gebracht. Dazu zählen der Austausch mit politischen Entscheidungsträgern auf nationaler und EU-Ebene in enger Zusammenarbeit mit dem Public-Affairs-Team sowie die Erarbeitung und das Ausrollen innovativer Lösungen, Workarounds und Initiativen mit externen Geschäftspartnern jeweils mit dem Ziel, die potenzielle Auswirkung auf die Geschäftsaktivitäten zu mindern.

**E-Commerce-Sektorenuntersuchung der EU:** Zalando hat mit der Europäischen Kommission zusammengearbeitet und nach einer entsprechenden Anfrage relevante Informationen zur Verfügung gestellt. Die EU-Kommission hat den Abschlussbericht zu ihrer Anfrage verabschiedet. Die nachfolgenden Durchsetzungsmaßnahmen werden von Zalando sorgfältig überwacht.

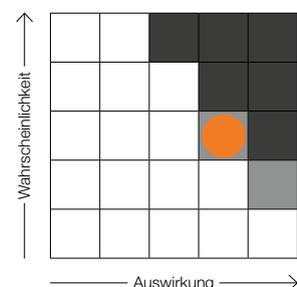
**Brexit:** Die Legal Teams haben eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die mit der Zusammenfassung und der Bewertung der Zalando-spezifischen Risiken infolge des Brexit betraut ist.

#### Risiken aus mangelnder Innovationsfähigkeit

Die Fähigkeit zur prompten Umsetzung von Innovationen und Produkten, die aktuellen Markttrends gerecht werden, ist zwingende Voraussetzung für einen nachhaltigen Erfolg. Daher bedarf es einer ausgeprägten Innovationskultur im gesamten Unternehmen. Die Strukturen, Entscheidungsfindungsprozesse und Budgets müssen die gewünschten Innovationskapazitäten sicherstellen.

Um einen hohen Innovationsgrad sicherzustellen, hat der Vorstand diverse Managementprinzipien zur Förderung einer Innovationskultur implementiert, etwa das Konzept für flexible Softwareentwicklung („Radical Agility“) sowie das Konzept des „Dedicated Ownership“.

Die „Dedicated Owner“ erarbeiten und prüfen laufend Projektvorschläge, wobei Projekte mit direktem Nutzen für den Endkunden priorisiert werden.



Eintrittswahrscheinlichkeit: mittel  
Auswirkung: hoch

## Finanzrisiken

Zalando ist verpflichtet, seine Finanzrisiken gemäß § 289 Abs. 2 Nr. 1b HGB zu erläutern. Zalando ist im Rahmen seiner gewöhnlichen Geschäftstätigkeit Ausfallrisiken, Liquiditätsrisiken sowie Währungs- und Zinsrisiken ausgesetzt. Ziel des finanziellen Risikomanagements ist es, die aus der operativen Geschäftstätigkeit entstehenden Risiken durch den Einsatz ausgewählter derivativer und nicht derivativer Sicherungsinstrumente zu begrenzen. Die derivativen Finanzinstrumente werden ausschließlich für die Zwecke des Risikomanagements eingesetzt.

### Ausfallrisiko

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

Die Gesellschaft begegnet diesem Risiko, indem sie ihre derivativen Finanzinstrumente und ihre Bankguthaben auf mehrere Finanzinstitute verteilt, um das Risiko gegenüber einer einzigen Gegenpartei zu minimieren (u. a. durch Festlegung von Höchstanlagebeträgen). Zusätzlich gelten bestimmte Kriterien für das Kreditrating von Gegenparteien.

### Liquiditätsrisiko

Das Liquiditätsrisiko bezeichnet das Risiko, dass möglicherweise nicht ausreichend Barmittel zur Erfüllung der finanziellen Verpflichtungen der Gesellschaft zur Verfügung stehen. Das Risiko kann aus einer unzureichenden Verfügbarkeit von Mitteln an den erforderlichen Stellen, aus ungenauen Liquiditätsprognosen oder einer einseitigen Investitionsstrategie für die Barreserven der Gesellschaft resultieren.

Zalando steuert das Liquiditätsrisiko durch eine regelmäßige Überprüfung der Liquiditätserfordernisse mithilfe einer integrierten Plattform für kurz-, mittel- und langfristige Prognosen des Mittelbedarfs. Zudem legt der Konzern die Barreserven der Gesellschaft in Termingeldern und Geldmarktinstrumenten mit einem bestimmten Fälligkeitsprofil an, wobei die Barsalden regelmäßig auf einem zentralen Konto zusammengeführt werden. Dies gewährleistet, dass Liquidität jederzeit und überall dort, wo sie gebraucht wird, zur Verfügung steht.

### Währungs- und Zinsrisiko

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

Zalando ist in verschiedenen Märkten geschäftstätig und somit Währungsrisiken ausgesetzt, die sich daraus ergeben, dass die Gesellschaft Umsatzerlöse in Fremdwährung erwirtschaftet und Beschaffungstransaktionen in Fremdwährung tätigt. Dem Währungsrisiko wird durch regelmäßige

## 4.4 RISIKO- UND CHANCENBERICHT

Zusammenführung der Barsalden auf auf Euro lautende Konten, natürliches Hedging und Hedging mit Termingeschäften begegnet.

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

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

Bei einer Aufwertung des Euro gegenüber den betrachteten Fremdwährungen zum 31. Dezember 2017 um 5 % wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 5,0 Mio. EUR (Vorjahr: 7,3 Mio. EUR) niedriger ausgefallen. Bei einer Abwertung des Euro um 5 % im Vergleich zu dem am 31. Dezember 2017 bestehenden Kurs wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 5,6 Mio. EUR (Vorjahr: 8,1 Mio. EUR) höher ausgefallen.

Die Währungen wirken sich wie folgt auf das Ergebnis aus:

Fremdwährungssensitivitäten in der Gewinn- und Verlustrechnung 2017

→ 31

IN MIO. EUR	Auswirkung auf das Ergebnis							Summe
	CHF	DKK	GBP	NOK	PLN	SEK	USD	
<b>Wechselkurs zum 31.12.2017</b>	<b>1,1702</b>	<b>7,4449</b>	<b>0,8872</b>	<b>9,8403</b>	<b>4,1770</b>	<b>9,8438</b>	<b>1,1993</b>	
Aufwertung um 5 %	-1,2	-0,4	0,0	-0,3	-1,9	-0,2	-0,9	-5,0
Abwertung um 5 %	1,3	0,5	0,0	0,3	2,1	0,2	1,0	5,6

Die Rücklage für Derivate im Konzerneigenkapital wäre bei einer Aufwertung des Euro um 5 % im Vergleich zu den am 31. Dezember 2017 bestehenden Kurs um 38,8 Mio. EUR höher (Vorjahr: 34,6 Mio. EUR) gewesen. Bei einer Abwertung des Euro um 5 % wäre diese Rücklage um 42,9 Mio. EUR niedriger (Vorjahr: 38,2 Mio. EUR) ausgefallen.

Die Währungen wirken sich wie folgt auf das sonstige Ergebnis aus:

Fremdwährungssensitivitäten im sonstigen Ergebnis 2017

→ 32

IN MIO. EUR	Auswirkung auf das sonstige Ergebnis							Summe
	CHF	DKK	GBP	NOK	PLN	SEK	USD	
<b>Wechselkurs zum 31.12.2017</b>	<b>1,1702</b>	<b>7,4449</b>	<b>0,8872</b>	<b>9,8403</b>	<b>4,1770</b>	<b>9,8438</b>	<b>1,1993</b>	
Aufwertung um 5 %	26,4	0,0	-0,8	5,1	8,0	7,0	-6,9	38,8
Abwertung um 5 %	-29,2	0,0	0,9	-5,7	-8,9	-7,8	7,7	-42,9

Das Zinsrisiko resultiert aus den Auswirkungen von Zinsschwankungen auf das Ergebnis, das Eigenkapital oder den Cashflow der aktuellen oder zukünftigen Berichtsperiode. Zinsrisiken aus Finanzinstrumenten entstehen im Konzern im Wesentlichen im Zusammenhang mit finanziellen Verbindlichkeiten sowie Verbindlichkeiten aus Reverse-Factoring-Programmen. Diese Risiken werden zum Teil durch den Abschluss von Zinsswaps reduziert.

Grundsätzlich ist jedoch zu konstatieren, dass das Zinsrisiko aus variabel verzinslichen Finanzinstrumenten kein wesentliches Risiko für den Konzern darstellt.

## Marktchancen

### Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Die Europäische Kommission rechnet für 2018 mit einem Wachstum in der Eurozone von 1,8 % sowie einem Wachstum in der EU von 1,8 %<sup>16</sup>. Dabei gilt der private Konsum als einer der Haupttreiber des Wachstums im Prognosezeitraum. Die Verbesserung der Arbeitsmarktsituation in wichtigen europäischen Ländern wird zudem zu höheren verfügbaren Realeinkommen beitragen. Die Prognose der Weltbank ist ebenfalls optimistisch: Angetrieben von einer Erholung der rohstoffexportierenden Volkswirtschaften und einem verbesserten Vertrauen, beschleunigt sich das Wachstum in der Region bis 2018 auf voraussichtlich 2,1 % und von 2019 bis 2020 auf durchschnittlich 1,6 %.<sup>17</sup> Dieser Ausblick basiert auf der Annahme einer kontinuierlichen, aber moderaten Erholung der Rohstoffpreise sowie nachlassender geopolitischer Spannungen.

Es wird erwartet, dass sich die Wachstumsdynamik in Deutschland fortsetzen wird. Der stabile Arbeitsmarkt, robuste Exportzahlen und der Investitionsboom in der Bauwirtschaft werden voraussichtlich das Wachstum und den privaten Verbrauch ankurbeln. Diese Entwicklungen bieten Zalando ein günstiges Wirtschaftsumfeld und einen guten Verbrauchermarkt, um seine Marktposition weiter auszubauen und Umsatzsteigerungen zu erzielen.

### Wachsender Modemarkt in Europa

Der Online-Vertrieb von Mode in Europa wies 2017 ein Volumen von etwa 55,6 Mrd. EUR auf, was einem Anteil von 13 %<sup>18</sup> am gesamten Modeeinzelhandel entspricht.<sup>19</sup> Während der Gesamtmarkt für Mode in Europa (ausgenommen Russland) zwischen 2016 und 2017 nahezu unverändert blieb, wuchs der Online-Vertrieb für Mode mit einer durchschnittlichen jährlichen Zuwachsrate (CAGR) von etwa 12 % in den letzten fünf Jahren wesentlich schneller.<sup>20</sup> Dieser Trend wird voraussichtlich

16) Europäische Kommission 2017

17) Weltbank 2018

18) Euromonitor, Europa ohne Russland

19) Euromonitor, Europa ohne Russland

20) Euromonitor, Europa ohne Russland

anhalten, da der Anteil von Personen an der Gesamtbevölkerung, die schon in jungem Alter mit digitaler Technologie vertraut sind, weiter steigt.

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

Zalando ist dank seiner Markenstärke, seiner Kundenreichweite, seiner Geschäftsbeziehungen zu Markenpartnern, seines weitreichenden Technologie- und Logistiknetzwerks auf den europäischen Märkten und seines tiefgreifenden Verständnisses der digitalen Wirtschaft gut positioniert, um von diesen günstigen Marktbedingungen zu profitieren.

Der Online-Einzelhandelsmarkt in Europa verzeichnete im Jahr 2017 Umsätze von 55,6 Mrd. EUR mit einer CAGR von 12 % seit 2012.<sup>21</sup> Während sich der Online-Anteil im Einzelhandel in den Vereinigten Staaten 2017 auf 20 %<sup>22</sup> belief, stieg der Online-Anteil im Einzelhandel in Zalandos Zielmarkt Europa von 13 % im Jahr 2016 auf 15 % im Jahr 2017.<sup>23</sup>

Während der Online-Modehandel weiter wächst, konzentriert sich Zalando darauf, seinen Kunden ein einzigartiges Fashion-Erlebnis, bequeme Lieferleistungen und ein branchenführendes digitales Einkaufserlebnis zu bieten, und verschafft sich so eine gute Ausgangsposition, um Umsatz und Marktanteil weiter zu steigern. Zalando baut seine Position als bewährter und beliebter Modepartner weiter aus und wird so weiter neue Kunden gewinnen und Bestandskunden dauerhaft binden. Insbesondere wird die strategische Entscheidung, ein plattformgestütztes Geschäftsmodell weiter voranzutreiben, neue Wachstumschancen schaffen. Das Plattformmodell bringt unterschiedliche Fashion-Stakeholder zusammen, was zu einer besseren Auswahl, erweiterten Inspirationsmöglichkeiten und einer höheren Kundenfreundlichkeit beitragen wird. Zudem kann Zalando das hohe Marktpotenzial im europäischen Online-Modemarkt durch seine Präsenz in mittlerweile 15 europäischen Ländern sowie den stetigen Ausbau der Produktpalette an Eigenmarken weiter ausschöpfen.

### Mobile Commerce

Mobile Commerce stellt eine bedeutende Geschäftschance dar. In Europa ist der Handelsumsatz durch mobile Endgeräte signifikant gestiegen, von 67,31 Mrd. EUR im Jahr 2016 auf 85,56 Mrd. EUR im Jahr 2017.<sup>24</sup> Für die kommenden Jahre wird von einem weiteren Umsatzwachstum mit einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von 13 % CAGR ausgegangen.<sup>25</sup> Haupttreiber für dieses Wachstum ist die allgegenwärtige Nutzung von Mobiltelefonen. Die heutigen Kunden nutzen ihre Mobiltelefone täglich für eine Vielzahl unterschiedlicher Aktivitäten, sie suchen und kaufen Produkte, treten über soziale Netzwerke mit Marken in Kontakt, vereinbaren Lieferzeiten und ziehen digitale Assistenten für Produkt- und Größenempfehlungen zu Rate.

Während die Häufigkeit der Nutzung mobiler Geräte weiter steigt, sehen wir einen parallelen Trend, bei dem Nutzer für ihre mobilen Erfahrungen verstärkt auf eine kleinere Anzahl an Apps zurückgreifen. Wir bei Zalando sind uns der Tatsache bewusst, dass wir uns nur dann von unseren Wettbewerbern abheben und am Puls der Zeit bleiben können, wenn wir unsere mobilen Kanäle optimal nutzen und unseren Kunden die richtigen Informationen für fundierte Einkaufsentscheidungen zur Verfügung stellen. Mit diesem Ziel vor Augen konzentriert sich Zalando darauf, seinen Kunden immer und überall ein hervorragendes mobiles Einkaufserlebnis zu bieten, sei es über die mobile App, die mobile Website, Apps für soziale Netzwerke oder sonstige vernetzte Geräte.

21) Euromonitor, Europa ohne Russland

22) Euromonitor, Vereinigte Staaten von Amerika

23) Euromonitor, 15 Länder, in denen Zalando aktiv ist

24) Euromonitor, Europa ohne Russland

25) Euromonitor, Europa ohne Russland

Als kundenorientiertes Unternehmen ist Zalando ständig auf der Suche nach innovativen Lösungen zur optimalen Nutzung mobiler Kanäle für die Interaktion mit Kunden, um ihnen umfassende Möglichkeiten zu bieten und sie dabei zu unterstützen, auf neue und inspirierende Weise Mode zu entdecken. Im Jahr 2017 hat Zalando ein Team eigens für den Bereich mobile Apps zusammengestellt, um die Entwicklung der mobilen Produkte zu beschleunigen und die technischen Grundlagen und die Möglichkeiten zur Vermarktung von Apps auf verschiedenen Kanälen (z. B. Facebook, Google, Snapchat) zu verbessern.

## Allgemeine Chancen aus den Geschäftsaktivitäten von Zalando

### Innovative und skalierbare Logistik

In den letzten Jahren hat Zalando umfangreiche Investitionen in die Ausweitung und Automatisierung seines europaweiten Logistiknetzwerks getätigt, das mittlerweile sieben Logistikzentren in vier Ländern umfasst. Unter anderem wurde in Mönchengladbach mit dem „Bag Sorter“ ein automatisches Sortiersystem eingeführt und in Betrieb genommen, wodurch eine neue Automatisierungsstufe erreicht wurde. Im Jahr 2017 wurden neue Logistikzentren in Frankreich und Polen eröffnet, ein weiteres Logistikzentrum in Schweden ist in Planung. Für den zukünftigen Ausbau unseres Logistiknetzwerks sind zwei Projekte für zusätzliche Logistikzentren in Polen und Italien auf den Weg gebracht worden. All unsere Bestrebungen sind darauf ausgerichtet, näher an unseren Kunden zu sein, was uns ermöglicht, die Vorlaufzeiten weiter zu reduzieren und unser Netzwerk auf künftiges Wachstum vorzubereiten.

Skalierbare und innovative Logistiklösungen bieten Zalando neue Wachstumschancen. Sie versetzen uns nicht nur in die Lage, ein noch komfortableres Einkaufserlebnis zu bieten, sondern steigern auch die Attraktivität von Zalando als essenzieller und effektiver Logistikpartner für Modemarken und Einzelhändler.

Im Jahr 2017 hat Zalando das neue Leistungsangebot Zalando Fulfillment Solutions (ZFS) weiter ausgebaut. Dabei stellt Zalando seinen Markenpartnern seine Logistikinfrastruktur und seine Logistikexpertise zur Verfügung. Durch diesen neuen Service können Markenpartner, wie beispielsweise Bestseller, die Logistikkapazitäten von Zalando in Anspruch nehmen, um ihrem Unternehmen internationale Reichweite zu verschaffen und ihren Kunden in ganz Europa qualitativ höchste Lieferstandards zu bieten. Derzeit ist ZFS an einem Logistikstandort verfügbar. Ziel ist jedoch, dieses Angebot auf weitere Standorte auszuweiten. ZFS kommt bei der Förderung des Partnerprogramms von Zalando eine bedeutende Rolle zu.

Innovative Logistiklösungen sind ein grundlegender Bestandteil des Leistungsversprechens von Zalando, da sie uns die Erfüllung der immer höheren Kundenerwartungen ermöglichen. Schnellere Lieferungen und eine steigende Zahl von Lieferoptionen, die auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind, z. B. neue Leistungen wie Same Day Delivery und Retourenabholung in ausgewählten Städten, wären ohne innovative Logistiklösungen nicht möglich. Auf diesen Initiativen wird ebenfalls aufgesetzt, um Leistungen wie „From Store to Door“ – Direktlieferungen aus stationären Läden ausgewählter Markenpartner zum Kunden nach Hause – zu verwirklichen. Zalando setzt sich dafür ein, seine innovativen und skalierbaren Logistiklösungen voranzutreiben, um das Wachstum seiner Markenpartner zu unterstützen und das Einkaufserlebnis für den Kunden noch einfacher, schneller und angenehmer zu gestalten.

### Smart Data

Daten sind die Grundlage der Zalando-Plattform. Die Kombination aus Daten und den passenden technologischen Tools versetzt Zalando in die Lage, als Matchmaker reibungslose Interaktionen zwischen angebots- und nachfrageseitigen Akteuren des Modeökosystems zu ermöglichen. Vor diesem Hintergrund ist die Zalando-Plattform darauf ausgerichtet, den rechtskonformen Datenaustausch zwischen Plattform-Stakeholdern (z. B. Modemarken, -herstellern, Stylisten, Content-Erstellern, Logistik- und sonstigen Dienstleistern) zu erleichtern, um neue Wachstumschancen zu erschließen und Mehrwert für alle zu schaffen.

Ein gutes Verständnis der Kundenvorlieben und Modetrends ist eine Grundvoraussetzung für die effektive Zusammenführung der Plattform-Stakeholder und für die Eröffnung neuer Wege, Mode zu produzieren und zu konsumieren. Darüber hinaus nutzt Zalando Daten, um jeden Aspekt des Unternehmens durch genauere Prognosen, verbesserte Personalisierung, zielgerichtete Werbung und intelligente Logistikdienstleistungen zu optimieren. Unser übergeordnetes Ziel besteht in der Entwicklung skalierbarer Lösungen, die sowohl Markenpartner als auch Kunden beim Sich-Zurechtfinden im Modeuniversum unterstützen.

### Innovative Technologie

Die Technologie bildet das Rückgrat von Zalando und steuert alle Workflows von der Automatisierung des Beschaffungsprozesses über die Personalisierung der Kundeneinkaufserlebnisse bis hin zur nahtlosen Anbindung der Lagerbestände der Modepartner an die Online-Plattformen. Darüber hinaus stützen Technologien nicht nur die internen Geschäftsprozesse und auf der Plattform angebotenen digitalen Lösungen, sondern werden auch zunehmend zur Verringerung von Ineffizienzen im breiteren Modeökosystem genutzt.

Aufgrund der zunehmenden Komplexität der digitalen Infrastruktur benötigen Modemarken und -händler zusätzliche Unterstützung bei der Digitalisierung ihrer Geschäfte. In diesem Zusammenhang macht unsere Fähigkeit, Modekompetenz mit fortschrittlichen Technologien zu kombinieren, Zalando zu einem attraktiven Partner, der Marken und Händler dabei unterstützt, ihr Online-Wachstum zu beschleunigen. Auch Kunden profitieren von den technologischen Fortschritten. Zalando baut derzeit die erforderliche Infrastruktur auf, um den Kunden in allen Berührungspunkten eine personalisierte Modeberatung anzubieten. Neue, durch künstliche Intelligenz gestützte Lösungen werden eingeführt, um Kunden beim Finden ihrer individuellen bevorzugten Größen und Passformen zu unterstützen. Technologien tragen nicht nur wesentlich zur Effizienz im Modeökosystem bei, sondern schaffen auch neue Wege und Chancen, Mode zu produzieren, zu konsumieren und zu entdecken. Durch kontinuierliche Investitionen und strategische Akquisitionen strebt Zalando danach, seine Position an der Spitze des technologischen Wandels des Modeökosystems zu festigen.

### Lokale Ausrichtung

Der europäische Markt ist äußerst heterogen mit stark lokalisierten Anforderungen an Modestile, Zahlungsmethoden und Lieferoptionen. Kein anderer Online-Modehändler kennt die Besonderheiten aller europäischen Märkte so gut wie Zalando. Wir sind in der Lage, unser Kunden- und Partnerangebot an jeden einzelnen Markt, in dem wir tätig sind, anzupassen. Die lokale Ausrichtung ist und bleibt einer der entscheidenden Faktoren, der uns von Wettbewerbern unterscheidet. Wir werden unser Image als lokaler Modespezialist weiter ausbauen, indem wir länderspezifische

Kampagnen durchführen und lokale Besonderheiten in unserem jeweiligen Vertriebsansatz berücksichtigen.

Gleichzeitig nutzt Zalando eine zentrale Plattform und Infrastruktur zur Beschaffung von Waren, Bearbeitung von Bestellungen und effektiven Nutzung technologischer Lösungen in ganz Europa. Dieser Ansatz bringt weitere Wettbewerbsvorteile mit sich, da die Generierung von Skaleneffekten weitere Plattforminvestitionen ermöglicht. Diese Fähigkeiten verleihen Zalando die Vorteile des First Mover, um neue Möglichkeiten zu erschließen und zügig auf schnelle Modetrends zu reagieren, die sich in den europäischen Märkten abzeichnen.

#### Fashion-Expertise

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

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

Um auf dem neuesten Stand zu bleiben, suchen die Trendscouts von Zalando intensiv in den Märkten und Modezentren, um die Trends für die kommende Saison bestmöglich vorherzusagen und mitzugestalten.

Unter dem Dach der Marke Zalon verfügt Zalando rund 500 freiberufliche Stylisten und kann auf einen großen Pool von Modeexperten zurückgreifen, die gewillt sind, einen gemeinsamen Weg zu gehen und ihr fundiertes Modewissen aus einer Vielzahl verschiedener Modemärkte einzubringen. Bei Zalon sind die Stylisten in der Lage, ein hoch personalisiertes Erlebnis zu schaffen, denn keine von ihnen zusammengestellte Box gleicht der anderen. Die Erweiterung unseres Angebots mit zusätzlichen Leistungen, wie zuletzt dem Abonnement- und Nachrichtenservice, ermöglicht es Zalando, die Fähigkeiten der Stylisten künftig in noch größerem Umfang zu nutzen und so zu einem inspirierenden und angenehmen Kundenerlebnis beizutragen.

#### Attraktiver Partner

Modemarken und -händler schätzen Zalando aufgrund seiner Fashion-Expertise und technologischen Fähigkeiten als Partner. Zalando unterstützt seine Partner dabei, Kunden in ganz Europa zu erreichen und einige der komplexesten Herausforderungen, denen sie sich im Modeökosystem gegenübersehen, zu überwinden. In diesem Zusammenhang ermöglicht Zalando es Marken und Händlern im Rahmen des Partnerprogramms, ihre Ware über die Zalando-Plattform zu verkaufen, und bietet Tools an, mit denen die Partner ihre digitalen Inhalte an die jeweiligen Märkte anpassen können. Die Flagship-Online-Stores von Zalando sind das Kernstück dieses Ansatzes und bieten Partnern die Möglichkeit, direkt mit den Kunden zu interagieren und Markentreue aufzubauen.

Als Reaktion auf den raschen Wandel innerhalb des Modeökosystems hat Zalando das Leistungsangebot für seine Partner erweitert, um es Marken zu erleichtern, im Hinblick auf neue Entwicklungen und Technologien auf dem neuesten Stand bleiben. Zalando bietet nicht nur Tools zur Datenanalyse, sondern ganzheitliche Technologielösungen an, die auf die spezifischen Anforderungen der Partner zugeschnitten sind. Dazu zählen insbesondere Zalando Fulfillment Solutions (ZFS), Marketing- und Werbedienstleistungen sowie Technologien zur Bestandsintegration. Das übergeordnete Ziel besteht darin, Marken bei der Ausweitung ihrer Online-Präsenz zu unterstützen, indem ihnen ihre E-Commerce-Tätigkeiten, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Zalando-Plattform, erleichtert werden. Im Zuge der Weiterentwicklung des Partnerangebots von Zalando ergeben sich neue interessante Chancen, über die bestehende Plattform hinaus neue Fashion-Produkte und -Dienstleistungen zu schaffen.

#### 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 Teams angewiesen.

Daher nimmt der Bereich Recruiting eine zentrale Position in der Personalarbeit ein. Die Rekrutierung hochqualifizierter Mitarbeiter kann dabei helfen, die Effizienz zu verbessern sowie Innovation und Kreativität zu fördern und somit Umsatz und Profitabilität zu steigern. Aus diesem Grund wurde der Rekrutierungsprozess durch verschiedene Tools verbessert, die zur Prozessbeschleunigung sowie zur Einstellung der gewünschten Talente beitragen. Zudem wurden neue Initiativen zur Förderung der Zalando-Kultur und ein verbessertes Leistungs- und Weiterentwicklungskonzept implementiert, das zukünftig die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter fördert.

## 4.5 Prognosebericht

- Der Interneteinzelhandel soll in Europa und in Deutschland weiterhin signifikant wachsen
- Für Online-Modeverkäufe wird 2018 ein Plus von 9,7 % in Europa und von 14,8 % in Deutschland prognostiziert
- Zalando will seinen profitablen Wachstumskurs fortsetzen und weitere Marktanteile hinzugewinnen
- Der Umsatz soll 2018 um [20 %–25 %] wachsen, das bereinigte EBIT soll zwischen [220 Mio. EUR und 270 Mio. EUR] liegen

### 4.5.1 Künftige gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Situation

Es wird erwartet, dass der europäische Interneteinzelhandel weiterhin ein starkes Wachstum erzielt. Der europäische Einzelhandel soll 2018 ein Wachstum von knapp 1,5 % gegenüber dem Vorjahr erreichen, während dem Online-Handel eine Steigerung um 13,2 % prognostiziert wird.<sup>26</sup> Ähnlich wird in Deutschland für den Einzelhandel ein Wachstum von 1,9 % erwartet, während der Interneteinzelhandel 2018 um 10,9 % wachsen soll.<sup>27</sup>

Für die Online-Modebranche in Europa und Deutschland wird ebenfalls weiteres Wachstum erwartet. Auf europäischer Ebene wird ein minimales Wachstum der Modeverkäufe von 0,8 % prognostiziert, während Modeverkäufe in Deutschland sogar noch weniger (0,3 %) zunehmen sollen.<sup>28</sup> Demgegenüber wird für die Online-Modeverkäufe ein wesentlich schnelleres Wachstum in beiden Regionen vorausgesagt. Die Online-Modeverkäufe werden sich in Europa 2018 erwartungsgemäß um ca. 9,7 % erhöhen, für Deutschland wird von einem starken Wachstum von 14,8 %<sup>29</sup> gegenüber dem Vorjahr ausgegangen.

Zalando sieht sich mit seiner hohen Markenbekanntheit in Europa, seinem großen Kundenstamm, guten Lieferantenbeziehungen, der bereits aufgebauten Infrastruktur sowie seinen Kapazitäten im Hinblick auf Mode und Mobiltechnologie gut positioniert, um von diesen günstigen Marktgegebenheiten 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.

### 4.5.2 Künftige Entwicklung des Konzerns

Das Ziel des Unternehmens besteht darin, wesentlich schneller zu wachsen als der Online-Markt und dabei den Marktanteil deutlich auszuweiten. Fortlaufende Investitionen in Zalandos Leistungsangebot an seine Kunden ermöglichen dieses Wachstum. Für das Zalando-Management ist dies die richtige Strategie zur Wertmaximierung.

26) Euromonitor, Europa ohne Russland, Deutschland  
 27) Euromonitor, Europa ohne Russland  
 28) Euromonitor, Deutschland  
 29) Euromonitor, Europa ohne Russland, Deutschland

Auch im Jahr 2018 investieren wir weiter in die wichtigsten Bestandteile des Leistungsangebots an die Kunden:

- **Digitales Erlebnis:** Wir konzentrieren uns darauf, das beste digitale Erlebnis für Online-Mode zu schaffen. Ein wichtiger Aspekt des Kundenerlebnisses ist der Grad an Personalisierung. Daher plant Zalando, allen Kunden ihren eigenen personalisierten Zalando-Store zu bieten, um aufgrund des immer weiter wachsenden Sortiments das Angebot individuell auf die einzelnen Kunden auszurichten.
- **Kundennutzen:** Zalando tätigt weiterhin umfangreiche Investitionen in den Kundennutzen. Im Jahr 2018 wird Zalando seine Logistikaktivitäten zur Erhöhung der Effizienz und Geschwindigkeit weiter automatisieren. Der Bau zweier Logistikzentren in Polen und eines in Italien sowie des Satellitenlagers in Schweden wird fortgesetzt. Darüber hinaus werden wir ein neues Logistikzentrum für unser Lounge-Geschäft errichten.
- **Sortiment:** Zalando bietet Kunden in 15 europäischen Märkten Zugriff auf mehr als 300.000 Artikel von rund 2.000 Marken und plant, dieses Angebot auf zwei weitere europäische Märkte auszuweiten. Wir arbeiten daran, uns ständig weiterzuentwickeln, indem wir unser Sortiment fortlaufend erweitern, u. a. durch den Launch weiterer Marken, die Einführung der neuen Beauty-Kategorie sowie die Ausweitung unseres Partnerprogramms.
- **B2B-Dienste:** Der weitere Ausbau von Plattforminitiativen wie etwa Zalando Media Solutions und Zalando Fulfillment Solutions wird zusätzliche Wachstumschancen schaffen.

Kurzum: Wir werden weiter hart daran arbeiten, das Kundenerlebnis noch attraktiver zu gestalten.

Zalando will 2018 seinen Marktanteil erneut ausweiten und wesentlich schneller wachsen als der europäische Online-Modemarkt, für den 2018<sup>30</sup> ein Wachstum von rund 10 % erwartet wird. So prognostiziert die Gesellschaft für das Geschäftsjahr 2018 ein Umsatzwachstum in einem Korridor von 20 % bis 25 % (Geschäftsjahr 2017: 23,4 %). Vor allem der Anstieg der Anzahl von aktiven Kunden sowie die Erhöhung der Anzahl der Bestellungen pro aktivem Kunden wird voraussichtlich für das starke Umsatzwachstum verantwortlich sein. Wir erwarten, dass wie in der Vergangenheit beide Faktoren in etwa gleich zum Umsatzwachstum beitragen werden.

Zalando geht davon aus, weiter profitabel zu wachsen und 2018 auch einen Anstieg des bereinigten EBIT zu verzeichnen. So rechnet die Gesellschaft mit einem bereinigten EBIT von 220,0 Mio. EUR bis 270,0 Mio. EUR (EBIT 185,0 Mio. EUR bis 235,0 Mio. EUR) (Geschäftsjahr 2017: bereinigtes EBIT von 215,1 Mio. EUR; EBIT von 187,6 Mio. EUR).

Aufgrund anhaltend hoher Logistikinvestitionen wird das Investitionsvolumen voraussichtlich auf einem erhöhten Niveau von 350 Mio. EUR bleiben.

30) Euromonitor, Europa ohne Russland, Deutschland

### 4.5.3 Gesamtaussage des Vorstands der ZALANDO SE

Insgesamt beurteilt der Vorstand den Verlauf des Geschäftsjahres 2017 und die wirtschaftliche Lage von Zalando als positiv. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde wieder Profitabilität auf Konzernebene erreicht. Zalando verzeichnete ein deutliches Wachstum, tätigte wichtige langfristige Investitionen und erreichte eine solide Profitabilität. Das Unternehmen ist in allen Märkten beachtlich gewachsen und hat seine Marktposition weiter verbessert. Zalando wird 2018 voraussichtlich an die starke Geschäftsentwicklung des vergangenen Geschäftsjahres anknüpfen können.

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

## 4.6 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 Aktiengesetzes in Verbindung mit Art. 61 EUVO 2157/2001 aufgestellt wurde.

### 4.6.1 Geschäftstätigkeit

Die ZALANDO SE ist die Muttergesellschaft 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 der Onlineshops, das Personalmanagement, die IT, das Finanzmanagement sowie das Risikomanagement. Die länderspezifischen Websites von Zalando sowie die Webseiten der Zalando Lounge sind Teil der ZALANDO SE.

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

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

## 4.6 ERGÄNZENDE LAGEBERICHTERSTATTUNG ZUM EINZELABSCHLUSS DER ZALANDO SE

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

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

## 4.6.2 Wirtschaftslage der ZALANDO SE

Die Ertragslage der ZALANDO SE wird in folgender verkürzter Gewinn- und Verlustrechnung nach Aufwandsarten dargestellt und zeigt im Berichtszeitraum ein Umsatzwachstum mit solider Profitabilität.

Gewinn- und Verlustrechnung der ZALANDO SE gemäß HGB (Kurzform) → 33

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2017	In % vom Umsatz	01.01.– 31.12.2016	In % vom Umsatz	Veränderung in Prozent- punkten
Umsatzerlöse	4.479,6	100,0 %	3.650,7	100,0 %	0,0 pp
Aktivierete Eigenleistungen	36,5	0,8 %	45,2	1,2 %	-0,4 pp
Sonstige betriebliche Erträge	48,9	1,1 %	50,7	1,4 %	-0,3 pp
Materialaufwand	-2.533,9	-56,6 %	-2.043,3	-55,9 %	-0,7 pp
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>2.031,1</b>	<b>45,3 %</b>	<b>1.703,3</b>	<b>46,7 %</b>	<b>-1,3 pp</b>
Personalaufwand	-278,8	-6,2 %	-227,4	-6,2 %	0,0 pp
Abschreibungen	-37,4	-0,8 %	-27,0	-0,7 %	-0,1 pp
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-1.545,6	-34,5 %	-1.245,9	-34,2 %	-0,3 pp
<b>Betriebliches Ergebnis</b>	<b>169,4</b>	<b>3,8 %</b>	<b>203,0</b>	<b>5,6 %</b>	<b>-1,8 pp</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>0,2</b>	<b>0,0 %</b>	<b>-4,4</b>	<b>-0,1 %</b>	<b>0,1 pp</b>
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>169,6</b>	<b>3,8 %</b>	<b>198,6</b>	<b>5,4 %</b>	<b>-1,7 pp</b>
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-64,4	-1,4 %	-65,7	-1,8 %	0,4 pp
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>105,1</b>	<b>2,3 %</b>	<b>132,9</b>	<b>3,6 %</b>	<b>-1,3 pp</b>
EBIT-Marge	3,8 %		5,6 %		-1,8 pp

Im Berichtszeitraum konnte Zalando seine Umsatzerlöse um 828,9 Mio. EUR auf 4.479,6 Mio. EUR steigern. Durch die gestiegene Anzahl von Bestellungen in Höhe von 30,8 % und den größeren Kundenstamm sind die Umsatzerlöse um 22,7 % gewachsen. Zalando setzt damit seine positive Entwicklung in allen Märkten fort.

## 4.6 ERGÄNZENDE LAGEBERICHTERSTATTUNG ZUM EINZELABSCHLUSS DER ZALANDO SE

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

## Umsatz der ZALANDO SE nach Segmenten

→ 34

IN MIO. EUR	2017		2016		Veränderung	
DACH*	2.350,1	52,5 %	1.952,0	53,5 %	398,1	20,4 %
Übriges Europa**	2.129,5	47,5 %	1.698,7	46,5 %	430,8	25,4 %
<b>Gesamt</b>	<b>4.479,6</b>	<b>100,0 %</b>	<b>3.650,7</b>	<b>100,0 %</b>	<b>828,9</b>	<b>22,7 %</b>

\*) Die DACH-Länder beinhalten wie im Geschäftsjahr 2016 Deutschland, Österreich und die Schweiz.

\*\*) Übriges Europa beinhaltet wie im Geschäftsjahr 2016 die Niederlande, Frankreich, Italien, Großbritannien, Polen, Belgien, Schweden, Finnland, Dänemark, Spanien, Norwegen und Luxemburg.

Die sonstigen betrieblichen Erträge resultieren im Wesentlichen aus Erlösen im Rahmen der Fremdwährungsbewertung.

Die Materialaufwendungen haben sich entsprechend der Ausweitung des Geschäfts um 490,6 Mio. EUR auf 2.533,9 Mio. EUR erhöht. Die Erhöhung der Materialaufwandsquote um 0,7 Prozentpunkte auf 56,6 % ist insbesondere auf höhere Rabattquoten im Geschäftsjahr 2017 zurückzuführen. Insgesamt erzielte die Gesellschaft im Geschäftsjahr 2017 ein Bruttoergebnis in Höhe von 2.031,1 Mio. EUR (Vorjahr: 1.703,3 Mio. EUR).

Die Personalaufwendungen haben sich entsprechend dem Anstieg der durchschnittlichen Mitarbeiterzahl um 51,4 Mio. EUR auf 278,8 Mio. EUR erhöht. Die Mitarbeiterzahl hat sich zum 31. Dezember 2017 gegenüber dem Vorjahr um 365 von 3.929 auf 4.294 Mitarbeiter erhöht.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten im Wesentlichen Marketingaufwendungen sowie Fracht- und Logistikkosten. Das Kostenverhältnis in Prozent vom Umsatz (34,5 %) liegt leicht über dem Vorjahresniveau. Der Anstieg des Fulfillmentkostenverhältnisses, der insbesondere auf den Ausbau des Logistiknetzwerks zurückzuführen ist, konnte durch geringere Marketingkosten aufgrund von Effizienzgewinnen, hauptsächlich im Performance-Marketing, nicht vollständig kompensiert werden.

Das EBIT in Höhe von 169,4 Mio. EUR ging um 1,8 Prozentpunkte zurück, insbesondere aufgrund einer geringeren Bruttogewinnmarge und eines höheren Fulfillmentkostenverhältnisses.

Das Finanzergebnis enthält Erträge aus Gewinnabführung in Höhe von 6,6 Mio. EUR (Vorjahr: 4,4 Mio. EUR) der im Berichtszeitraum im Wesentlichen von der Outlet-Gesellschaft mit Standorten in Berlin, Frankfurt am Main und Köln vereinnahmten Gewinne.

## 4.6 ERGÄNZENDE LAGEBERICHTERSTATTUNG ZUM EINZELABSCHLUSS DER ZALANDO SE

Als Steuern vom Einkommen und Ertrag sind die gezahlten oder geschuldeten latenten Steuern und Steuern vom Einkommen und vom Ertrag erfasst. Sie umfassen Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer und Solidaritätszuschlag. Der Körperschaftsteuersatz für den Veranlagungszeitraum 2017 betrug unter Berücksichtigung des Solidaritätszuschlags wie im Vorjahr 15,8 %. Der maßgebliche Gewerbesteuersatz lag wie im Vorjahr bei 14,8 %.

Laufende und latente Steuern sind der folgenden Tabelle zu entnehmen.

## Steuern vom Einkommen und Ertrag

→ 35

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2016
Latente Steuern	-21,0	-41,8
Laufende Steuern im Inland	-43,4	-23,9
<b>Gesamt</b>	<b>-64,4</b>	<b>-65,7</b>

Im Geschäftsjahr 2017 wurden insbesondere aufgrund der Aktivierung immaterieller Vermögenswerte passive latente Steuern im Saldo in Höhe von 16,5 Mio. EUR erfasst.

**Vermögenslage und Finanzlage**

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

## Aktiva

→ 36

IN MIO. EUR	31.12.2017		31.12.2016		Veränderung
Langfristige Vermögenswerte	620,3	21,2 %	461,8	17,9 %	158,5
Umlaufvermögen	2.292,8	78,3 %	2.091,8	81,3 %	201,0
Rechnungsabgrenzungsposten	14,3	0,5 %	15,4	0,6 %	-1,1
Aktive latente Steuern	0,0	0,0 %	4,5	0,2 %	-4,5
<b>Gesamtvermögen</b>	<b>2.927,4</b>	<b>100,00 %</b>	<b>2.573,5</b>	<b>100,0 %</b>	<b>353,9</b>

## 4.6 ERGÄNZENDE LAGEBERICHTERSTATTUNG ZUM EINZELABSCHLUSS DER ZALANDO SE

## Passiva

→ 37

IN MIO. EUR	31.12.2017		31.12.2016		Veränderung
Eigenkapital	1.569,0	53,6 %	1.444,0	56,1 %	125,0
Sonderposten für Zuschüsse der öffentlichen Hand	0,2	0,0 %	0,1	0,0 %	0,1
Rückstellungen	250,9	8,6 %	237,2	9,2 %	13,7
Verbindlichkeiten	1.087,1	37,1 %	890,5	34,6 %	196,6
Rechnungsabgrenzungsposten	3,7	0,1 %	1,7	0,1 %	2,0
Passive latente Steuern	16,5	0,6 %	0,0	0,0 %	16,5
<b>Gesamtkapital</b>	<b>2.927,4</b>	<b>100,0 %</b>	<b>2.573,5</b>	<b>100,0 %</b>	<b>353,9</b>

Die Bilanzsumme der ZALANDO SE hat sich aufgrund des weiteren Anstiegs des Geschäftsvolumens um rund 13,8 % erhöht. Das Vermögen der Gesellschaft setzt sich vornehmlich aus Umlaufvermögen, insbesondere Vorräten und flüssigen Mitteln, zusammen. Die Passivseite besteht ausschließlich aus dem Eigenkapital sowie kurzfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen.

Im Geschäftsjahr 2017 wurden insbesondere Investitionen in die immateriellen Vermögenswerte in Höhe von 46,4 Mio. EUR und in das Finanzanlagevermögen in Höhe von 135,2 Mio. EUR getätigt. Die Finanzierung der Investitionen erfolgte ausschließlich aus Eigenmitteln.

Das Vorratsvermögen beinhaltet im Geschäftsjahr 2017 ausschließlich Waren für das operative Kerngeschäft der ZALANDO SE.

Die zum 31. Dezember 2017 ausgewiesenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen der ZALANDO SE sind um 84,0 Mio. EUR auf 387,2 Mio. EUR angestiegen.

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

Zalando hat im abgelaufenen Geschäftsjahr einen positiven Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von 200,3 Mio. EUR (Vorjahr: 252,9 Mio. EUR) erwirtschaftet. Der geringere Mittelzufluss aus dem Nettoumlaufvermögen, der negative Cashflow aus Forderungen und Verbindlichkeiten aus Umsatzsteuern sowie der geringere Mittelzufluss aus dem Aufbau von Rückerstattungsverpflichtungen gegenüber Kunden wirkten sich auf den Cashflow aus.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit wurde im Geschäftsjahr 2017 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. Der Finanzmittelfonds setzt sich aus Bank- und Kassenbeständen, Festgeldanlagen bei Kreditinstituten mit Laufzeiten von bis zu drei Monaten sowie Geldmarktfondsanteilen zusammen.

Die Eigenkapitalquote beträgt 53,6 % (Vorjahr: 56,1 %).

Die Rückstellungen und Verbindlichkeiten haben sich entsprechend der Ausweitung des operativen Geschäfts um 210,3 Mio. EUR auf 1.338,0 Mio. EUR erhöht. Dabei bestehen zum 31. Dezember 2017 insbesondere Rückstellungen für erwartete Retouren, ausstehende Rechnungen für Logistik- und Marketingaufwendungen sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Es bestehen mit verschiedenen Lieferanten sowie mit mehreren Finanzinstituten Reverse-Factoring-Verträge, nach denen der Factor Forderungen des jeweiligen Lieferanten gegen Zalando kauft. Im Rahmen dieser Verträge waren zum 31. Dezember 2017 Lieferantenforderungen gegen Zalando von insgesamt 328,9 Mio. EUR an den Factor übertragen (Vorjahr: 282,3 Mio. EUR), wobei der Ausweis in der Bilanz weiterhin unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen erfolgt.

### 4.6.3 Risiken und Chancen

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

### 2.6.4 Ausblick

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

Berlin, 26. Februar 2018

Robert Gentz

David Schneider

Rubin Ritter

## 4.7 Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit bei der ZALANDO SE<sup>31</sup>

Gemäß § 21 Entgelttransparenzgesetz.

### 4.7.1 Gleichstellung von Frauen und Männern

#### Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern

Die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern ist ein wesentlicher Teil unserer Bemühungen um Diversität und Inklusion. Im ersten Halbjahr 2018 werden wir unsere Ziele und Ambitionen im Hinblick auf Inklusion und Vielfalt überprüfen, um diese Themen schneller voranzubringen. Dank zahlreicher auf die Gleichstellung von Frauen und Männern ausgerichteter Maßnahmen im Jahr 2017 befinden wir uns jedoch bereits in einer guten Ausgangsposition.

#### Wir haben unseren Beförderungsprozess überarbeitet

In unserem überarbeiteten Beförderungsprozess kommen die Anforderungen an jede Position klar zum Ausdruck. Beförderungsentscheidungen werden anstelle des direkten Vorgesetzten von einem Ausschuss getroffen. Diese aus leitenden Führungskräften bestehenden Ausschüsse haben die Aufgabe, basierend auf Fakten und gemäß genau definierten Leistungs- und Beförderungskriterien konsistente Entscheidungen für die gesamte Organisation zu treffen. Darüber hinaus werden die Mitglieder geschult, auf bewusste und unbewusste (insbesondere geschlechterspezifische) Voreingenommenheit zu achten, um diese zu vermeiden. Zudem werden die Ergebnisse solcher Entscheidungen für beide Geschlechter zurückverfolgt.

#### Wir haben das Bewusstsein und das Verständnis für die Gleichstellung von Frauen und Männern gestärkt

Wir haben unsere Kommunikationen in diesem Kontext ausgeweitet, um dem Thema der Gleichstellung von Frauen und Männern in unseren internen sozialen Medien eine höhere Sichtbarkeit zu verleihen.

31) Der Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit bei der ZALANDO SE ist kein Bestandteil des geprüften zusammengefassten Lageberichts.

Zudem haben wir die Anzahl der Analysen und Berichte zum Verständnis des Status quo erhöht, um z. B.

- die Geschlechterverteilung der Mitarbeiter in bestimmten Arbeitsbereichen, Positionen und Rangstufen zu analysieren
- potenzielle Abweichungen des Durchschnittsentgelts beider Geschlechter in vergleichbaren Positionen und Rängen festzustellen
- zu verstehen, ob das Geschlecht (eines Mitarbeiters oder dessen Vorgesetzten) mit der Wahrscheinlichkeit einer Beförderung oder der Leistungsbeurteilung korreliert
- den geschlechterspezifischen Zustand der Organisation aus kultureller Sicht (Zufriedenheit, Engagement, eigene Wirksamkeit und Sinnhaftigkeit, Gemeinschaft, Inclusion etc.) zu verstehen
- geschlechterspezifische Häufigkeit und Gründe eines Austritts aus der Gesellschaft nachzuverfolgen.

Diese fundierteren Einblicke ermöglichen es uns, relevantere und zielgerichtetere Maßnahmen zur weiteren Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern zu definieren.

#### Sofern erforderlich, haben wir Sofortmaßnahmen ergriffen

Wir verfolgen bei der Gleichstellung von Frauen und Männern einen proaktiven Ansatz. Gleichzeitig möchten wir Gelegenheiten zur Förderung des Themas dann nutzen, wenn sie sich ergeben. Dazu zwei Beispiele: Im Rahmen von internen Mitarbeiterinitiativen haben wir die Kollegen anerkannt, die sich als Transgender-Personen weder als Frau noch als Mann identifizieren. Zudem haben wir infolge der #metoo-Kampagne unsere Richtlinien und Verfahren zum Umgang mit und zur Vermeidung von sexueller Belästigung, Diskriminierung und Repressalien überarbeitet und kommuniziert und dabei unser Null-Toleranz-Prinzip sowie unsere „Ask & Tell“-Richtlinie und -Prozesse gestärkt.

### Maßnahmen zur Herstellung von Entgeltgleichheit

Bei Zalando sind wir bestrebt, Gehälter auf Grundlage objektiver Kriterien und ungeachtet des Geschlechts zu zahlen.

Die Einführung zentralisierter, auf definierten Kriterien basierender Prozesse dient der Sicherstellung von Fairness bei individuellen Entgeltentscheidungen sowie der Verringerung des Einflusses von Faktoren, die zu potenzieller Voreingenommenheit führen können. Der Zielspanne für das Entgelt eines jeden Mitarbeiters liegt ein positionsbasierter Ansatz zugrunde, der überall bei Zalando konsistent angewendet wird. 2017 wurde eine neue, unternehmensweit geltende Gehaltsstruktur festgelegt.

Im vergangenen Jahr haben wir darüber hinaus eine zentralisierte jährliche Entgeltüberprüfung eingeführt, die von einem zentralen Team geleitet wird und Konsistenz und interne Fairness sicherstellt. Zur Erhöhung der Transparenz werden unsere Mitarbeiter in jährlichen Feedback- und Weiterentwicklungsgesprächen darüber informiert, in welchem Verhältnis ihr individuelles Gehalt zum Gehaltsband steht.

Ferner haben wir unsere Führungsteams für die Bedeutung objektiver Entgeltentscheidungen und fairer Gehälter sowohl für weibliche als auch männliche Mitarbeiter sensibilisiert.

#### 4.7.2 Mitarbeiterstatistik der ZALANDO SE

##### Durchschnittliche Mitarbeiterzahl 2017

Männlich	2.136
Weiblich	2.149

##### Durchschnittliche Mitarbeiterzahl 2017 (Vollzeit / Teilzeit)

	Vollzeit	Teilzeit
Männlich	2.020	116
Weiblich	1.913	236

## 5.1 Versicherung 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, den 26. Februar 2018

Der Vorstand

Robert Gentz

David Schneider

Rubin Ritter

## 6.1 Corporate-Governance-Bericht

Die von Zalando gelebte Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste, auf langfristigen Erfolg ausgerichtete Führung und Kontrolle des Unternehmens. Der Vorstand und der Aufsichtsrat der ZALANDO SE legen größten Wert auf eine gute Unternehmensführung und orientieren sich dabei an den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Der Vorstand und Aufsichtsrat geben den Bericht zur Corporate Governance nachfolgend aufgrund der engen inhaltlichen Verbindung gemeinsam mit der Erklärung zur Unternehmensführung gemäß §§ 289f und 315d HGB ab. Die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f HGB ist Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts<sup>32</sup>.

### 6.1.1 Entsprechenserklärung

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

Vorstand und Aufsichtsrat haben im Dezember 2017 die jährliche Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG abgegeben. Die Entsprechenserklärung vom Dezember 2017 wird auf der Website des Unternehmens zugänglich gemacht.

Vorstand und Aufsichtsrat der ZALANDO SE erklären, dass die ZALANDO SE seit der zuletzt im Dezember 2016 abgegebenen Entsprechenserklärung mit den dort aufgeführten und erläuterten Abweichungen den am 12. Juni 2015 vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 5. Mai 2015 sowie den aktualisierten Empfehlungen in der Fassung vom 7. Februar 2017, bekannt gemacht vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers am 24. April 2017 (nachfolgend der „Kodex“), entsprochen hat.

Der Vorstand und der Aufsichtsrat der ZALANDO SE erklären, dass die ZALANDO SE in Zukunft den Empfehlungen des Kodex mit folgenden Abweichungen entsprechen wird:

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

<sup>32)</sup> Die Erklärungen zur Corporate Governance gemäß §§ 289f und 315d HGB sind ungeprüfter Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts.

## 6.1 CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT

- **Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 4, 6 und 7:** Der Kodex empfiehlt, dass bei der Ausgestaltung der variablen Vergütungsteile der Vorstandsvergütung sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen Rechnung getragen werden soll. Die Vergütung soll insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile betragsmäßige Höchstgrenzen aufweisen, und die variablen Vergütungsteile sollen auf anspruchsvolle, relevante Vergleichsparameter bezogen sein. Das aktuelle Vergütungssystem des Vorstands, das bereits vor der erstmaligen Börsennotierung und damit vor Geltung der Empfehlungen des Kodex festgesetzt wurde, sieht als variablen Bestandteil der Vorstandsvergütung ein Aktienoptionsprogramm vor, das durch einen unabhängigen Vergütungsberater als angemessen bewertet wurde.
- Dieses Aktienoptionsprogramm sieht keine ausdrückliche Regelung zur Berücksichtigung negativer Entwicklungen vor. Es enthält Erfolgsziele, die an die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate des gesamten Einzelhandelswerts aller Verkaufstransaktionen mit Personen oder Gesellschaften, die nicht der Zalando-Gruppe angehören, anknüpfen. Die Berücksichtigung negativer Entwicklungen erfolgt lediglich dadurch, dass die Ausübung der Optionsrechte aufgrund des Strike Price für die Ausübung der Optionsrechte wirtschaftlich unattraktiv werden kann, weshalb vorsorglich eine Abweichung von Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 4 erklärt wird. Hinsichtlich der von Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 6 empfohlenen betragsmäßigen Höchstgrenzen sieht das Aktienoptionsprogramm eine Begrenzung der bei Ausübung gewährten Stückzahl von Aktien vor. Betragsmäßige Höchstgrenzen hinsichtlich des bei Ausübung der Aktienoptionen zu erlangenden Werts sind hingegen nicht vorgesehen. Aus Sicht des Aufsichtsrats wäre eine solche Begrenzung auch nicht zweckmäßig, weil sie den mit einer aktienbasierten Vergütung bezweckten Gleichlauf der Interessen von Aktionären und Vorstandsmitgliedern unterbrechen würde. Die aktienbezogene Vergütung bezweckt schon nach ihrem Grundgedanken die angemessene Beteiligung der Vorstandsmitglieder an den wirtschaftlichen Risiken und Chancen des Unternehmens. Da für den variablen Bestandteil keine betragsmäßige Höchstgrenze festgelegt ist, ist folglich auch für die Vergütung insgesamt keine betragsmäßige Höchstgrenze festgelegt, sodass eine Abweichung von Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 6 erklärt wird. Schließlich kann nicht ausgeschlossen werden, dass die vereinbarten Erfolgsziele den vom Kodex gestellten Anforderungen an die anspruchsvollen Parameter nicht entsprechen. Daher wird vorsorglich auch von Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 7 eine Abweichung erklärt.
- Der Aufsichtsrat ist von der Ausgewogenheit und Angemessenheit des Optionsprogramms für den Vorstand überzeugt. Durch die Anknüpfung des variablen, d. h. aktienbasierten, Teils der Vergütung an die Kursentwicklung und die Langfristigkeit der Zielvorgaben sowie den signifikanten Strike Price für die Ausübung der Aktienoptionen ist die Vergütung aus Sicht des Aufsichtsrats an der Lage der Gesellschaft und deren langfristiger positiver Entwicklung ausgerichtet.
- **Ziffern 4.2.4 und 4.2.5:** Der Kodex empfiehlt, die Vergütungen der Vorstandsmitglieder individualisiert, getrennt nach fixen und variablen Bestandteilen sowie Nebenleistungen, auszuweisen. Diesen Empfehlungen wird nicht entsprochen, da die Hauptversammlung der ZALANDO SE am 11. Juli 2014 gemäß §§ 286 Abs. 5, 314 Abs. 3 Satz 1, 315e Abs. 1 (vormals 315a Abs. 1) HGB in Verbindung mit 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 in individualisierter Form aufnehmen.

## 6.1 CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT

- **Ziffer 5.1.2 S. 2:** Der Kodex empfiehlt, dass der Aufsichtsrat bei der Zusammensetzung des Vorstands auch auf Vielfalt (Diversity) achten soll. Der Aufsichtsrat der ZALANDO SE erkennt die Bedeutung von Vielfalt an. Was die Zusammensetzung des Vorstands betrifft, so soll die Qualifikation das entscheidende Kriterium sein. Der Aufsichtsrat strebt an, dabei möglichst angemessen die verschiedenen Kernkompetenzbereiche des Unternehmens zu berücksichtigen. Ein spezielles Diversitätskonzept für die Zusammensetzung des Vorstands wendet der Aufsichtsrat zurzeit nicht an. Er berücksichtigt dabei, dass die Gesellschaft seit ihrer Gründung 2008 gründergeführt war und noch immer ist und eine sehr schlanke Vorstandsstruktur von nur drei Vorständen hat, die gleichberechtigt zusammenarbeiten. Diese schlanke Struktur hat sich als erfolgreich bewährt. Daneben berücksichtigt der Aufsichtsrat, dass der Vorstand seinerseits die Bedeutung von Inclusion und Vielfalt in der Gesellschaft insgesamt und im Management insbesondere anerkennt und fördert. Der Vorstand strebt an, die Vielfalt auf den Managementebenen unter sich weiter zu erhöhen, insbesondere im Hinblick auf Berufserfahrung und Know-how, die angemessene Berücksichtigung von Frauen und Internationalität. Der Aufsichtsrat wird seine Entscheidung zum Diversitätskonzept im Rahmen seiner langfristigen Nachfolgeplanung kontinuierlich überprüfen und ein Diversitätskonzept entwickeln, wenn es sinnvoll erscheint.

## 6.1.2 Corporate Governance

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

Eine nachhaltige Unternehmensführung wird durch die Verknüpfung von ökonomischen Zielen mit ökologisch und sozial ausgewogenem Handeln sichergestellt. Die Gesellschaft betrachtet Investitionen in Nachhaltigkeit als einen entscheidenden Faktor für die erfolgreiche Aufrechterhaltung der gesellschaftlichen Akzeptanz des Unternehmens und bezieht in diesem Zusammenhang Mitarbeiter, Kunden und Partner ein. Detaillierte Informationen zur Nachhaltigkeitsstrategie und den Nachhaltigkeitsaktivitäten von Zalando finden sich im Kapitel zur Nachhaltigkeit ab Seite 12.

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.

Zur frühzeitigen Erkennung, Steuerung und Überwachung von Risiken und Chancen hat die Gesellschaft eine Abteilung Governance, Risk & Compliance (GRC). Der Leitfaden der GRC-Abteilung wurde im Berichtszeitraum aktualisiert, um der zunehmenden Komplexität ihrer internen Organisation und dem steigenden Umfang der Zuständigkeiten Rechnung zu tragen. Die GRC-Abteilung hat die Aufgabe, dass Risiken und Chancen unternehmensweit nach einer festgelegten Methode beurteilt und gesteuert werden. Potenzielle Compliance-Risiken werden bei dieser Beurteilung ebenfalls berücksichtigt. Alle Mitarbeiter von Zalando sind zu einem risikobewussten Handeln und zur Vermeidung existenzgefährdender Risiken verpflichtet. Das Compliance-Management-System von Zalando sorgt durch die Entwicklung von Richtlinien sowie die Beratung

und Schulung von Mitarbeitern dafür, Compliance-Verstöße wie u. a. korruptes Verhalten (einschließlich Erpressung, Betrug oder Bestechung) und Verstöße gegen das Kartellrecht, Datenschutzvorschriften oder Insiderrecht zu vermeiden. Im Berichtszeitraum wurden sämtliche Compliance-bezogenen Schulungen (Präsenzveranstaltungen sowie E-Learnings) in die Schulungsplattform von Zalando integriert. Verpflichtende Compliance-Schulungen für alle Mitarbeiter (für Führungsmitarbeiter als Präsenzveranstaltung, für alle anderen Mitarbeiter als E-Learning) geben einen Überblick über Compliance bei Zalando, unseren Ethikkodex, Verhaltenskodex sowie ausgewählte wichtige Richtlinien, einschließlich Richtlinien zur Korruptionsbekämpfung, z. B. unsere Konzernrichtlinie über Zuwendungen und Geschenke. Darüber hinaus festigen sie das Bewusstsein für die wesentlichen rechtlichen Rahmenbedingungen und unternehmensinternen Regelwerke und informieren über die etablierten Prozesse des Compliance-Management-Systems.

Zudem müssen alle Mitarbeiter an einem E-Learning über die Grundlagen des Datenschutzes teilnehmen. Des Weiteren werden für bestimmte Mitarbeitergruppen Schulungen zu Einzelthemen wie Kartellrecht und Insiderrecht sowie umfassende Schulungen zum Datenschutz durchgeführt. Ausgewählte Schulungen, wie derzeit jene zu Datenschutz, Sicherheit oder Kartellrecht, müssen jährlich wiederholt werden.

Alle verpflichtenden Schulungen sind regelmäßig zu wiederholen, in der Regel alle zwei Jahre. Die Mitarbeiter erhalten eine automatische Erinnerung zur Erfüllung ihrer Schulungspflichten. Erfüllt ein Mitarbeiter seine Pflichten nicht, wird sein Vorgesetzter informiert und regelmäßig erinnert, bis die Schulung abgeschlossen wurde. Der Verantwortungsbereich der Compliance-Funktion wurde zudem erweitert um Präsenzs Schulungen bei Zalando-Tochterunternehmen außerhalb Berlins sowie um Integrationsaufgaben in Verbindung mit neu erworbenen Unternehmen, die auch intensive Präsenzveranstaltungen zur Einführung in Zalandos Compliance-Standards, -Prozesse und -Richtlinien umfassten. Neue Mitarbeiter werden bereits im Rahmen der Einarbeitung über das Thema Compliance unterrichtet.

Der Ethikkodex der Gesellschaft ist auf der Unternehmenswebsite abrufbar und wurde den Mitarbeitern in zahlreichen Sprachen zur Verfügung gestellt. Er formuliert Erwartungen, enthält Leitlinien dazu, wie Zalando Geschäfte tätigen möchte, und dient als Grundlage für sämtliche Konzernrichtlinien. Gemäß dem Ethikkodex sind sämtliche Mitarbeiter u. a. dazu verpflichtet, Korruptionsbekämpfungsmaßnahmen, kartellrechtliche Vorschriften sowie Compliance-Bestimmungen zum Insiderrecht zu beachten. Detaillierte Angaben finden sich in den internen Richtlinien und Verfahren.

Der Ethikkodex verpflichtet zudem jeden Mitarbeiter dazu, unsere ebenfalls in internen Richtlinien und Verfahren festgelegten hohen Datenschutzstandards einzuhalten. Der Schutz personenbezogener Daten und die gesetzmäßige Erhebung, Verarbeitung und Nutzung dieser Daten sind Zalando als Technologieunternehmen ein sehr wichtiges Anliegen. Spezialisierte Teams stellen sicher, dass die Datenschutzerfordernungen in allen Geschäftsbereichen erfüllt werden. Zalando hält sich an europäische und nationale Datenschutzvorschriften, die zu den strengsten weltweit zählen, und wir verfolgen Änderungen der rechtlichen Anforderungen genau.

Im Berichtszeitraum hat Zalando darüber hinaus seinen Verhaltenskodex für Geschäftspartner aktualisiert und auf der Unternehmenswebsite veröffentlicht. Daraus geht eindeutig hervor, dass Zalando keinerlei korrupte Praktiken akzeptiert, einschließlich Erpressung, Betrug oder Bestechung. Von Geschäftspartnern wird erwartet, dass sie sich an geltende nationale und internationale Vorschriften halten und angemessene Richtlinien zur Bekämpfung von Bestechung und Korruption einführen, die an alle Geschäftsbereiche kommuniziert werden. Zalando führt für bestimmte Gruppen von Geschäftspartnern oder bei potenziellen Compliance-Risiken eine entsprechende Due Diligence durch.

Zur Vereinfachung der – auf Wunsch anonymen – Meldung von potenziellen Compliance-Verstößen an die Compliance-Funktion wurden verschiedene Kommunikationskanäle eingerichtet. Die anonymen und geschützten Meldekanäle stehen sowohl Mitarbeitern als auch Dritten zur Verfügung. Für die Aufklärung und Beurteilung potenzieller Compliance-Verstöße wurde ein sogenanntes Compliance Panel eingerichtet. Die GRC-Abteilung arbeitet bei der Erfüllung ihrer Aufgaben eng mit der Rechtsabteilung und der Internen Revision zusammen, um einen einheitlichen, funktionsübergreifenden Ansatz bei der angemessenen Beurteilung und Minderung von Risiken zu gewährleisten. Der Vorstand trägt für das ordnungsmäßige Funktionieren des Risiko- und Compliance-Management-Systems die Gesamtverantwortung, der Aufsichtsrat überwacht wiederum dessen Wirksamkeit.

Informationen zu aufgedeckten Compliance-Verstößen, wichtige Aktualisierungen von Verfahren oder Richtlinien sowie Schulungsteilnahmequoten werden mindestens vierteljährlich in Review-Meetings dem Vorstand berichtet und gemeinsam mit dem General Counsel und Experten der Internen Revision und Steuerabteilung erörtert.

### 6.1.3 Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat

#### Arbeitsweise des Vorstands

Der Vorstand leitet die Geschäfte der Gesellschaft in eigener Verantwortung. Er ist dabei an das Unternehmensinteresse gebunden und der Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswerts verpflichtet. Die drei Vorstandsmitglieder Robert Gentz, David Schneider und Rubin Ritter führen das Unternehmen partnerschaftlich und sind als gleichberechtigte Mitglieder des Vorstands für die Unternehmensstrategie und deren tägliche Umsetzung verantwortlich.

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

Die Zusammenarbeit und Zuständigkeiten der Vorstandsmitglieder sind durch eine Geschäftsordnung geregelt, die der Aufsichtsrat festgelegt hat. Jedes Vorstandsmitglied führt den ihm zugewiesenen Geschäftsbereich in eigener Verantwortung. Die Führung aller Geschäftsbereiche ist einheitlich auf die durch die Beschlüsse des Vorstands festgelegten Ziele ausgerichtet. Unbeschadet der Geschäftsverteilung tragen die Mitglieder des Vorstands gemeinsam die Verantwortung für die

gesamte Geschäftsführung. Sie arbeiten kollegial zusammen und unterrichten sich gegenseitig laufend über wichtige Maßnahmen und Vorgänge in ihren Geschäftsbereichen.

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

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

### Zusammensetzung des Vorstands

Der Vorstand hat aktuell keine weiblichen Mitglieder. Die Zielgröße für die Frauenbeteiligung von 0 % gemäß § 111 Abs. 5 AktG wurde innerhalb der festgelegten Frist zum 30. Juni 2017 erfüllt. Der Aufsichtsrat hat erneut die Festlegung der Zielgröße gemäß § 111 Abs. 5 AktG auf 0 % Frauenanteil beschlossen, mit einer Frist zur Erreichung bis zum 30. Juni 2022. Der Aufsichtsrat der ZALANDO SE erkennt die Bedeutung von Vielfalt an. Eine vielfältige Zusammensetzung von Führungs- und Aufsichtsgremien kann in Entscheidungsprozessen und Diskussionen neue Perspektiven eröffnen und zur Leistungssteigerung beitragen. Ein spezielles Diversitätskonzept für die Zusammensetzung des Vorstands wendet der Aufsichtsrat zurzeit nicht an. Der Aufsichtsrat berücksichtigt dabei, dass die Gesellschaft seit ihrer Gründung im Jahr 2008 ein gründergeführtes Unternehmen ist und mit lediglich drei gleichberechtigt zusammenarbeitenden Vorstandsmitgliedern eine sehr schlanke Vorstandsstruktur aufweist. Diese schlanke Struktur hat sich als erfolgreich bewährt. Daneben berücksichtigt der Aufsichtsrat, dass der Vorstand seinerseits die Bedeutung von Inclusion und Vielfalt in der Gesellschaft insgesamt und im Management insbesondere anerkennt und fördert. Der Vorstand hat sich zum Ziel gesetzt, die Vielfalt in den Führungsebenen unterhalb des Vorstands weiter zu erhöhen, insbesondere im Hinblick auf Berufserfahrung und Know-how, die angemessene Berücksichtigung von Frauen und Internationalität. Der Aufsichtsrat wird seine Entscheidung zum Diversitätskonzept im Rahmen seiner langfristigen Nachfolgeplanung kontinuierlich überprüfen und ein Diversitätskonzept entwickeln, wenn es sinnvoll erscheint. Auch wenn vielmehr Leistung und Qualifikation und weniger das Alter die entscheidenden Faktoren bei der Auswahl der Vorstandsmitglieder sind und sein werden, sollten diese bei ihrer Ernennung nicht älter als 65 sein.

### Arbeitsweise des Aufsichtsrats

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

## Mitglieder des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2017

→ 38

Dominik Asam (Mitglied seit 31. Mai 2017)\*

Lorenzo Grabau (Mitglied und stellvertretender Vorsitzender bis 31. Mai 2017)\*

Lothar Lanz (Vorsitzender)\*

Jørgen Madsen Lindemann\*

Anders Holch Povlsen (stellvertretender Vorsitzender seit 31. Mai 2017)

Shanna Prevé (Mitglied seit 31. Mai 2017)\*

Kai-Uwe Ricke (Mitglied bis 31. Mai 2017)\*

Dylan Ross\*

Alexander Samwer\*

Konrad Schäfers\*

Beate Siert\*

\*) Unabhängige Mitglieder des Aufsichtsrats im Sinne von Ziffer 5.4.2 des Deutschen Corporate Governance Kodex.

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

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

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

### Zusammensetzung des Aufsichtsrats

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. Der Aufsichtsrat hat für das Gesamtgremium ein Profil der Fertigkeiten und Erfahrungen erstellt. Das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats als Ganzes umfasst Branchenkenntnisse (insbesondere in den Bereichen Mode, Technologie und Commerce), Finanzkenntnisse sowie Kompetenzen in den Bereichen Strategie, Aufsicht und Innovation. Die Aufsichtsratsmitglieder sollten als Gruppe mit

dem Sektor, in dem die Gesellschaft tätig ist, vertraut sein. 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.

Auch wenn die Qualifikation das entscheidende Kriterium bleibt, ist der Aufsichtsrat bestrebt, den internationalen Charakter, die verschiedenen Kernkompetenzbereiche des Geschäftsmodells sowie das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats angemessen widerzuspiegeln und zugleich auf Diversität zu achten, insbesondere im Hinblick auf Berufserfahrung und Know-how, sowie auf Internationalität und einen angemessenen Frauenanteil. Um dem internationalen Charakter der Gesellschaft Rechnung zu tragen, sollte der Aufsichtsrat grundsätzlich mindestens zwei internationale Mitglieder haben. Der Aufsichtsrat ist bestrebt, im Rahmen der Diversität seiner Zusammensetzung ausdrücklich zu berücksichtigen, dass mindestens zwei seiner Mitglieder weiblich sind.

Die 2015 festgelegte Zielgröße von 22 % weiblicher Mitglieder wurde zum 30. Juni 2017 erreicht. Der Aufsichtsrat hat gemäß § 111 Abs. 5 AktG erneut eine Zielgröße von 22 % weiblicher Mitglieder im Aufsichtsrat festgelegt, mit einer Frist zum 30. Juni 2022. Der Aufsichtsrat ist weiterhin bemüht, den Frauenanteil im Aufsichtsrat zu erhöhen, und vereinbarte, die Suche nach qualifizierten und geeigneten Kandidatinnen zu intensivieren.

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.

Zudem sollen mindestens fünf Mitglieder des Aufsichtsrats unabhängig im Sinne der Definition unter Ziffer 5.4.2 des Deutschen Corporate Governance Kodex sein, wobei mindestens zwei dieser unabhängigen Mitglieder Anteilseignervertreter sein sollen. Kandidaten, die mit einem erhöhten Maß an Interessenkonflikten konfrontiert sein könnten, sollten der Hauptversammlung nicht zur Wahl vorgeschlagen werden. Die Namen der im Geschäftsjahr 2017 als unabhängig einzustufenden Aufsichtsratsmitglieder sind der Tabelle auf Seite 60 zu entnehmen.

In der Regel soll ein Mitglied des Aufsichtsrats dem Aufsichtsrat nicht länger als zwölf Jahre angehören. Der Aufsichtsrat ist davon überzeugt, dass eine derartige Zusammensetzung eine unabhängige und effiziente Beratung und Beaufsichtigung des Vorstands sicherstellt.

Bei seinen Vorschlägen an die Hauptversammlung im Hinblick auf die Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern berücksichtigt der Nominierungsausschuss des Aufsichtsrats die oben erläuterten Ziele zu seiner Zusammensetzung.

Die durch den Aufsichtsrat gesetzten Ziele zur Zusammensetzung wurden bei der Aufstellung des Aufsichtsrats der ZALANDO SE im Geschäftsjahr 2017 vollumfassend erfüllt. Das erforderliche Know-how ist im Aufsichtsrat vertreten, das Kompetenzprofil wurde ausgefüllt und die Ziele des Diversitätskonzepts wurden erreicht.

## Prüfungsausschuss

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

### Mitglieder des Prüfungsausschusses

→ 39

---

 Dominik Asam (Mitglied und Vorsitzender seit 31. Mai 2017)
 

---



---

 Lothar Lanz
 

---



---

 Jørgen Madsen Lindemann (Mitglied seit 31. Mai 2017)
 

---



---

 Kai-Uwe Ricke (Mitglied und Vorsitzender bis 31. Mai 2017)
 

---



---

 Lorenzo Grabau (Mitglied bis 31. Mai 2017)
 

---



---

 Konrad Schäfers
 

---

Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses Dominik Asam und der ehemalige Vorsitzende des Prüfungsausschusses Kai-Uwe Ricke verfügen beide über den gemäß § 100 Abs. 5 AktG erforderlichen Sachverstand auf dem Gebiet der Rechnungslegung oder Abschlussprüfung. Dominik Asam ist und Kai-Uwe Ricke war unabhängiges Mitglied des Aufsichtsrats.

## 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.

### Mitglieder des Vergütungsausschusses

→ 40

---

 Lorenzo Grabau (Mitglied und Vorsitzender bis 31. Mai 2017)
 

---



---

 Lothar Lanz (Mitglied bis 31. Mai 2017)
 

---



---

 Jørgen Madsen Lindemann (Mitglied und Vorsitzender seit 31. Mai 2017)
 

---



---

 Shanna Prevé (Mitglied seit 31. Mai 2017)
 

---



---

 Alexander Samwer
 

---



---

 Beate Siert
 

---

## 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.

### Mitglieder des Nominierungsausschusses

→ 41

---

Lorenzo Grabau (Vorsitzender und Mitglied bis 5. Januar 2017)

---

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

---

Jørgen Madsen Lindemann (Mitglied seit 31. Mai 2017)

---

Anders Holch Povlsen

---

Alexander Samwer (Mitglied bis 31. Mai 2017)

---

#### 6.1.4 Zielgröße der Frauenbeteiligung in den Führungsebenen unterhalb des Vorstands

Der Vorstand hat im Geschäftsjahr 2015 erstmals gemäß § 76 Abs. 4 AktG gesetzlich verpflichtend eine Zielgröße für die Frauenbeteiligung in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands festgelegt. Zalando legt unternehmensweit hohen Wert auf Inclusion und Vielfalt und dabei als einen wesentlichen Aspekt einer vielfältigen Mitarbeiterstruktur auch auf die Beteiligung von Frauen in der Mitarbeiterschaft und in den Führungsebenen von Zalando. Um ein klares Zeichen für Zalandos Anliegen der Förderung von Frauen in den obersten Führungsebenen zu setzen, hatte der Vorstand sich für den Zeitraum bis zum 30. Juni 2017 das ambitionierte Ziel gesetzt, die Beteiligung in der ersten Ebene direkt unterhalb des Vorstands von 0 % auf 15 % anzuheben und auch die Beteiligung auf der nachfolgenden Führungsebene auf 30 % auszuweiten. Die Gesellschaft hat diese Zielgröße für die erste Ebene unterhalb des Vorstands nicht nur erreicht, sondern sogar übertrifft: Zum 30. Juni 2017 lag sie bei 25 %. Am Ende des Geschäftsjahres 2017 ging die Frauenbeteiligung nach Ausscheiden eines weiblichen Senior Vice President (SVP) jedoch auf unter 25 % zurück. Die Gesellschaft bestätigt erneut das Ziel, die Vielfalt innerhalb der obersten Führungsebenen zu steigern, wobei die Frauenbeteiligung einen wesentlichen Aspekt der Vielfalt darstellt. Daher wurde für die erste Führungsebene unter dem Vorstand eine Zielgröße von 25 % mit einer Frist bis zum 30. Juni 2022 festgelegt. Auf der zweiten Ebene unterhalb des Vorstands lag die Frauenbeteiligung zum 30. Juni 2017 bei 21 %, und somit wurde das ehrgeizige Ziel von 30 % verfehlt. Die Gesellschaft ist weiterhin bestrebt, die Frauenbeteiligung in der zweiten Ebene unterhalb des Vorstands zu erhöhen, und betrachtet Geschlechtervielfalt als einen bedeutenden Aspekt des Einstellungs- und Beförderungsprozesses im Rahmen der Besetzung offener Stellen auf dieser Ebene. Der Vorstand hat für die Erhöhung der Frauenbeteiligung in der zweiten Führungsebene eine Zielgröße von 30 % mit einer Frist bis zum 30. Juni 2022 festgelegt.

### 6.1.5 Anteilsbesitz von Vorstand und Aufsichtsrat

Die Mitgründer der Gesellschaft und Vorstandsmitglieder Robert Gentz und David Schneider hielten am Ende des Geschäftsjahres 2017 jeweils 1,85 % der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien. Das Vorstandsmitglied Rubin Ritter hielt weniger als 1 % der Aktien. Das Aufsichtsratsmitglied Anders Holch Povlsen hielt am Ende des Geschäftsjahres 2017 10,09 % der Aktien. Die übrigen Aufsichtsratsmitglieder hielten kumuliert weniger als 1 % der Aktien.

Eine Darstellung der im Geschäftsjahr 2017 getätigten Geschäfte von Personen mit Führungsaufgaben ist auf der Homepage der ZALANDO SE im Bereich Investor Relations veröffentlicht.

### 6.1.6 Übernahmerechtliche Angaben nach den §§ 289a Abs. 1, 315a Abs. 1 HGB und erläuternder Bericht<sup>33</sup>

Nachfolgend sind die nach §§ 289a Abs. 1, 315a Abs. 1 HGB erforderlichen Angaben aufgeführt und erläutert.

#### Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals

Im Hinblick auf die Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals wird auf Anhangangabe 3.5.7 Erläuterungen zur Konzerngesamtergebnisrechnung und -bilanz verwiesen.

#### Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen

Die ZALANDO SE hielt zum Ende des Berichtsjahres 178.965 eigene Aktien, aus denen ihr gemäß § 71b AktG keine Rechte zustehen.

#### Beteiligungen am Kapital, die 10 % der Stimmrechte überschreiten

Zum Ende des Geschäftsjahres 2017 hielten Verdere S.à r.l. (Luxemburg) und Anders Holch Povlsen indirekt je eine Beteiligung am Kapital der ZALANDO SE, die die Schwelle von zehn vom Hundert der Stimmrechte überschritten hat. Informationen zur Höhe der vorstehend genannten Beteiligungen an der Gesellschaft können dem Kapitel 1.5 Die Zalando-Aktie – das Börsenjahr 2017 auf Seite 75 entnommen werden.

#### Gesetzliche Vorschriften und Bestimmungen der Satzung über die Ernennung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern und die Änderung der Satzung

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

Änderungen der Satzung beschließt die Hauptversammlung. Soweit dem keine zwingenden gesetzlichen Bestimmungen entgegenstehen, ist gemäß § 20 Abs. 2 der Satzung für Änderungen der Satzung eine Zweidrittelmehrheit der abgegebenen gültigen Stimmen oder, sofern mindestens die

<sup>33)</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 der Erklärung zur Unternehmensführung.

Hälfte des Aktienkapitals vertreten ist, die einfache Mehrheit der gültigen abgegebenen Stimmen erforderlich.

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

### **Befugnisse des Vorstands, Aktien auszugeben oder zurückzukaufen**

Der Vorstand der Gesellschaft ist ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft in der Zeit bis zum 28. Oktober 2018 mit der Zustimmung des Aufsichtsrats einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 2.736.745 EUR durch Ausgabe von bis zu 2.736.745 neuen auf den Inhaber lautenden 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 oder zugesagt worden sind. Aktien aus dem Genehmigten Kapital 2013 dürfen nur zu diesem Zweck ausgegeben werden. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats den weiteren Umfang der Rechte der Aktionäre in Verbindung mit den neu auszugebenden Aktien sowie die weiteren Bedingungen für die Ausgabe der neuen Aktien festzulegen. Dies umfasst auch die Bestimmung des Zeitpunkts, zu dem die neuen Aktien am Gewinn teilnehmen, was, sofern gesetzlich zulässig, auch für ein vorangegangenes Geschäftsjahr möglich ist.

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

Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu 9.817.500 EUR durch die Ausgabe von bis zu 9.817.500 neuen auf den Inhaber lautenden Stückaktien bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2013). Das Bedingte Kapital 2013 ist ausschließlich zur Erfüllung der Bezugsrechte zu verwenden, die den Vorstandsmitgliedern der Gesellschaft in Verbindung mit dem Aktienoptionsprogramm 2013 gemäß dem Beschluss der Hauptversammlung vom 18. Dezember 2013, geändert durch die

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

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

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

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

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

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

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

#### **Entschädigungsvereinbarungen der Gesellschaft, die für den Fall eines Übernahmeangebots mit Vorstandsmitgliedern oder Arbeitnehmern getroffen sind**

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

#### **Wesentliche Vereinbarungen der Gesellschaft, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebots stehen**

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

### 6.1.7 Vergütungsbericht<sup>34</sup>

#### Grundzüge des Vergütungssystems für die Mitglieder des Vorstands von Zalando

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

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

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

Die aktuelle Bestellung der Vorstandsmitglieder endet mit Ablauf des 30. November 2018. Der Aufsichtsrat befasste sich deshalb im Geschäftsjahr 2017 mit der Leistungsbeurteilung des Vorstands, der Nachfolgeplanung sowie der Konzeption und Einführung des neuen Vergütungssystems für die Vorstandsmitglieder. Die Verhandlungen werden im Geschäftsjahr 2018 abgeschlossen.

#### Nichtaktienbasierte Vergütung (erfolgsunabhängige Bezüge)

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

Die Vorstandsgehälter werden in monatlichen Raten ausbezahlt. Die Vorstandsmitglieder haben im Geschäftsjahr 2017 jährliche Gehälter in Höhe von insgesamt 0,6 Mio. EUR (im Vorjahr: 0,6 Mio. EUR) erhalten. Die Vorstandsmitglieder haben darüber hinaus im Geschäftsjahr 2017 Anspruch auf Sachbezüge (wie z. B. die Nutzung von Firmenwagen) und andere Nebenleistungen in Höhe von 0,04 Mio. EUR (im Vorjahr: 0,05 Mio. EUR) erhalten. Zu den anderen Nebenleistungen gehören die Erstattung üblicher Spesen wie Reisekosten, Zuschüsse zur Krankenversicherung und monatliche Bruttobeträge, die den Arbeitgeberbeiträgen zur gesetzlichen Renten- und Arbeitslosenversicherung entsprechen.

#### Aktienbasierte Vergütung (Bezüge mit langfristiger Anreizwirkung)

Im Geschäftsjahr 2017 wurden dem Vorstand keine neuen Optionsrechte gewährt.

Die Vorstandsmitglieder haben im Geschäftsjahr 2017 (wie 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 insgesamt 3.085.500 neuen Aktien der Gesellschaft berechtigen. Der Ausübungspreis

<sup>34</sup>) Dieser Vergütungsbericht ist Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts und bildet zugleich einen Teil des Corporate-Governance-Berichts mit Erklärung zur Unternehmensführung.

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

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

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

#### Entwicklung Optionen SOP 2011

→ 42

	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)
<b>Zum 01.01.2016 ausstehende Optionen</b>	<b>2.730.200</b>	<b>5,65</b>
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	187.000	5,65
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
<b>Zum 31.12.2016 ausstehende Optionen</b>	<b>2.543.200</b>	<b>5,65</b>
<b>Zum 31.12.2016 erdiente Optionen</b>	<b>1.870.000</b>	<b>5,65</b>
<b>Zum 01.01.2017 ausstehende Optionen</b>	<b>2.543.200</b>	<b>5,65</b>
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	691.900*	5,65
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
<b>Zum 31.12.2017 ausstehende Optionen</b>	<b>1.851.300</b>	<b>5,65</b>
<b>Zum 31.12.2017 erdiente Optionen</b>	<b>1.486.650</b>	<b>5,65</b>

\*) Für 589.050 der ausgeübten 691.900 Optionen erfolgte die Ausgabe der Aktien aus genehmigtem Kapital und somit der Zufluss an den Vorstand erst im Geschäftsjahr 2018.

Die von der Gesellschaft ausgegebenen Optionen sind mit Eintreten der Unverfallbarkeit ausübbar. Die Begünstigten können unverfallbare Optionen zeitlich unbefristet ausüben. Der gewichtete durchschnittliche Anteilswert am Tag der Ausübung einer in der Berichtsperiode 2017 ausgeübten Option beträgt 41,39 EUR (Vorjahr: 30,93 EUR).

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

Die Vorstandsmitglieder können die Optionsrechte in 60 Teiltranchen über einen Zeitraum von fünf Jahren verdienen. Die Dienstbedingung einer Tranche ist erfüllt, wenn der Begünstigte über den Erdienungszeitraum der jeweiligen Tranche dem Vorstand von Zalando angehört. Die Leistungsbedingung setzt voraus, dass Zalando über einen ab dem Tag der Gewährung beginnenden Zeitraum von vier Jahren ein vertraglich geregeltes Umsatzwachstum erreicht. Wird das vertragliche Umsatzziel nicht erreicht, verfallen die Optionen ersatzlos. Die Stillhaltefrist beginnt am Tag der Optionsgewährung. Sie beträgt ebenfalls vier Jahre. Die Begünstigten können ausübbar Optionsrechte 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

→ 43

	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)
<b>Zum 01.01.2016 ausstehende Optionen</b>	<b>9.817.500</b>	<b>15,63</b>
In der Berichtsperiode gewährte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verwirkte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübte Optionen	0	–
In der Berichtsperiode verfallene Optionen	0	–
<b>Zum 31.12.2016 ausstehende Optionen</b>	<b>9.817.500</b>	<b>15,63</b>
<b>Zum 31.12.2016 erdiente Optionen</b>	<b>5.856.840</b>	<b>15,63</b>
<b>Zum 01.01.2017 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 31.12.2017 ausstehende Optionen</b>	<b>9.817.500</b>	<b>15,63</b>
<b>Zum 31.12.2017 erdiente Optionen</b>	<b>7.809.120</b>	<b>15,63</b>

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

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

#### Sonstige Angaben

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

## 6.1 CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT

werksklausel 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 Versicherungspolice 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 diesen nahestehenden Personen und der Gesellschaft oder deren Tochterunternehmen.

### Gesamtvergütung

Den Vorstandsmitgliedern sind im Geschäftsjahr 2017 Gesamtbezüge in Höhe von 0,6 Mio. EUR (im Vorjahr: 0,6 Mio. EUR) gewährt worden.

#### Zuwendungen

→ 44

IN EUR	Vorstandsmitglieder			2016
	2017	2017 (min.)	2017 (max.)	
Festvergütung	583.065	583.065	583.065	600.000
Nebenleistungen	40.050	40.050	40.050	48.023
<b>Summe</b>	<b>623.115</b>	<b>623.115</b>	<b>623.115</b>	<b>648.023</b>
Einjährige variable Vergütung	0	0	0	0
Mehrjährige variable Vergütung	0	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>623.115</b>	<b>623.115</b>	<b>623.115</b>	<b>648.023</b>
Versorgungsaufwand	0	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>623.115</b>	<b>623.115</b>	<b>623.115</b>	<b>648.023</b>

Nachstehende Tabelle zeigt die Vergütung im Geschäftsjahr 2017 für Fixgehälter, Nebenleistungen, variable Einjahresvergütung und variable Mehrjahresvergütung nach Bezugsjahr sowie den Versorgungsaufwand. Die Tabelle zeigt ferner die in Vorjahren gewährte variable Mehrjahresvergütung, die im Geschäftsjahr 2017 tatsächlich zur Zuteilung kommt.

## 6.1 CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT

## Zufluss

→ 45

IN EUR	Vorstandsmitglieder	
	2017	2016
Festvergütung	583.065	600.000
Nebenleistungen	40,050	48.023
<b>Summe</b>	<b>623.115</b>	<b>648.023</b>
Einjährige variable Vergütung	0	0
<b>Mehrjährige variable Vergütung</b>	<b>3.886.702</b>	<b>7.924.554</b>
SOP 2011*	3.886.702	7.924.554
SOP 2013	0	0
<b>Summe</b>	<b>4.509.817</b>	<b>8.572.577</b>
Dienstzeitaufwand	0	0
<b>Summe</b>	<b>4.509.817</b>	<b>8.572.577</b>

\*) Ausübung von Optionen

**Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder**

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

Satzungsgemäß erhält jedes Mitglied des Aufsichtsrats eine jährliche feste Grundvergütung in Höhe von 65.000 EUR. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats erhält eine feste Vergütung in Höhe von 150.000 EUR, der stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats eine feste Vergütung in Höhe von 90.000 EUR. Aufsichtsratsmitglieder, die Mitglieder der Prüfungsausschusses sind, erhalten eine zusätzliche feste Vergütung in Höhe von 15.000 EUR. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses erhält eine zusätzliche feste Vergütung in Höhe von 35.000 EUR. Neben der vorgenannten Vergütung ersetzt die Gesellschaft den Mitgliedern des Aufsichtsrats die bei der Ausübung ihres Aufsichtsratsmandates vernünftigerweise entstehenden Auslagen sowie die etwa auf ihre Vergütung und Auslagen zu entrichtende Umsatzsteuer. Aufsichtsratsmitglieder, die ihr Amt als Aufsichtsräte oder Vorsitzende nur während eines Teils des Geschäftsjahres ausüben, erhalten einen entsprechenden Anteil an der Vergütung. Die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats wird fällig nach der Hauptversammlung, die den Konzernabschluss für das Geschäftsjahr, für das die Vergütung bezahlt wird, entgegennimmt oder über seine Genehmigung entscheidet.

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

Folgende Vergütung ergibt sich für das Geschäftsjahr 2017:

#### Aufsichtsratsvergütung

→ 46

IN EUR	2017	2016
Cristina Stenbeck (bis 31.05.2016)	0	41.370
Lorenzo Grabau (bis 31.05.2017)	43.269	75.000
Lothar Lanz (seit 10.02.2014)	165.000	100.000
Kai-Uwe Ricke (bis 31.05.2017)	41.209	89.658
Alexander Samwer (seit 09.12.2013)	65.000	50.000
Anders Holch Povlsen (seit 09.12.2013)	79.698	50.000
Konrad Schäfers (seit 02.06.2015)	80.000	50.000
Dylan Ross (seit 02.06.2015)	65.000	50.000
Beate Siert (seit 02.06.2015)	65.000	50.000
Jørgen Madsen Lindemann (seit 31.05.2016)	73.819	29.315
Shanna Prevé (seit 31.05.2017)	38.214	0
Dominik Asam (seit 31.05.2017)	58.791	0
<b>Summe</b>	<b>775.000</b>	<b>585.343</b>

## 7.1 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

An die ZALANDO SE

### Vermerk über die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts

#### Prüfungsurteile

Wir haben den Jahresabschluss der ZALANDO SE, Berlin, – bestehend aus der Bilanz zum 31. Dezember 2017 und der Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 sowie dem Anhang, einschließlich der Darstellung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Lagebericht der ZALANDO SE, der mit dem Konzernlagebericht zusammengefasst wurde, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 geprüft. Die im Lagebericht in der Erklärung zur Unternehmensführung enthaltenen Informationen, die im Abschnitt „Corporate-Governance-Bericht“ enthalten sind, haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Jahresabschluss in allen wesentlichen Belangen den deutschen für Kapitalgesellschaften geltenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage der Gesellschaft zum 31. Dezember 2017 sowie ihrer Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 und
- vermittelt der beigefügte Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Lagebericht in Einklang mit dem Jahresabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum Lagebericht erstreckt sich nicht auf den Inhalt der Erklärung zur Unternehmensführung, die im Abschnitt „Corporate-Governance-Bericht“ enthalten ist.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Jahresabschlusses und des Lageberichts geführt hat.

#### Grundlage für die Prüfungsurteile

Wir haben unsere Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537/2014; im Folgenden „EU-APrVO“) unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von dem Unternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus

erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungsleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-APrVO erbracht haben. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Jahresabschluss und zum Lagebericht zu dienen.

#### Besonders wichtige Prüfungssachverhalte in der Prüfung des Jahresabschlusses

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Jahresabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Jahresabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

Nachfolgend beschreiben wir die aus unserer Sicht besonders wichtigen Prüfungssachverhalte:

- 1) Existenz und Bemessung von Umsatzerlösen aus dem Versand von Handelswaren unter Berücksichtigung erwarteter Retouren

#### Gründe für die Bestimmung als besonders wichtiger Prüfungssachverhalt

Im Rahmen der Veräußerung von Handelswaren an Kunden erbringt Zalando seine Leistungen grundsätzlich erst mit Auslieferung der Ware, d. h. zu dem Zeitpunkt, an dem die wesentlichen mit dem Eigentum an den Waren verbundenen Chancen und Risiken und die Verfügungsmacht auf den Kunden übertragen sind. Für die Kunden von Zalando besteht die Möglichkeit der Rücksendung von Waren innerhalb der gesetzlichen Widerrufsfristen sowie darüber hinaus innerhalb der durch Zalando eingeräumten Rücksendezeiträume. Die nicht als Umsatz zu realisierenden erwarteten Retouren werden durch die gesetzlichen Vertreter von Zalando berechnet, denen Annahmen und Ermessensentscheidungen insbesondere zu länder- und monatspezifischen erwarteten Rücksendequoten unter Berücksichtigung saisonaler Einflüsse zugrunde liegen. Die Umsatzerlöse haben einen maßgeblichen Einfluss auf das Jahresergebnis von Zalando und stellen einen der bedeutsamsten Leistungsindikatoren dar.

Aufgrund des großen Transaktionsvolumens beim Verkauf von Handelswaren sowie des Risikos fiktiver Umsätze und der mit Unsicherheit behafteten Schätzung der erwarteten Retouren erachten wir die Existenz und die Bemessung von Umsatzerlösen aus dem Versand von Handelswaren als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt.

#### Prüferisches Vorgehen

Im Rahmen unserer Prüfung haben wir den Prozess der Umsatzrealisierung von der Bestellung bis hin zum Zahlungseingang auf Grundlage der uns zur Verfügung gestellten Dokumentation nachvollzogen. Ferner haben wir die Wirksamkeit der implementierten internen Kontrollen getestet. Dieses Vorgehen beinhaltet insbesondere auch die Funktionsfähigkeit der IT-gestützten Kontrollen. Um Auffälligkeiten im Umsatzverlauf bzw. in der Umsatzentwicklung zu erkennen, haben wir unter Berücksichtigung von historischen Tages-, Wochen- und Monatsumsätzen eine Erwartung der länderspezifischen Umsätze aus der Veräußerung von Handelswaren entwickelt und mit den realisierten Umsätzen des aktuellen Geschäftsjahres verglichen. Zusätzlich haben wir das Buchungsjournal auf manuell erfasste Umsatzbuchungen untersucht und Gegenkontenanalysen durchgeführt.

Ferner haben wir im Rahmen von substanziellen Prüfungshandlungen für eine nach statistisch-mathematischen Grundlagen ermittelte Stichprobe von Verkäufen Nachweise (Lieferscheine, Rechnungen, Zahlungseingänge) zur Existenz der Umsatzerlöse erlangt, um zu beurteilen, ob den erfassten Umsatzerlösen ein entsprechender Warenversand zugrunde lag. Des Weiteren haben wir die rechnerische Richtigkeit der durch Zalando vorgenommenen Ermittlung der erwarteten Retouren nachvollzogen. Für die angenommenen länderspezifischen Retourenquoten haben wir u. a. Nachweise für Jahres- und Monatsretouren der Vergangenheit sowie für saisonale Einflussfaktoren erlangt. Zur weiteren Beurteilung der angenommenen länderspezifischen Retourenquoten haben wir darüber hinaus einen Vergleich mit den bis zum Abschluss unserer Prüfung tatsächlich retournierten Handelswaren durchgeführt.

Aus unseren Prüfungshandlungen haben sich keine Einwendungen hinsichtlich der Existenz von Umsatzerlösen sowie der Bemessung der Umsatzerlöse aus dem Versand von Handelswaren ergeben.

#### **Verweis auf zugehörige Angaben**

Zu angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden bezüglich der Umsatzrealisierung von Handelswaren verweisen wir auf die Angaben der Gesellschaft im Anhang in Abschnitt 3.1.2 (Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden) und in Abschnitt 3.1.4 (Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung).

2) Bewertung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aus dem Versandhandel

#### **Gründe für die Bestimmung als besonders wichtiger Prüfungssachverhalt**

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aus dem Versandhandel sind gekennzeichnet durch eine versandhandelstypisch hohe Anzahl von Einzelforderungen. Werthaltigkeitsrisiken innerhalb der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden durch pauschalierte Einzelwertberichtigungen auf Portfoliobasis Rechnung getragen. Diese werden in Abhängigkeit vom Alter zahlungsart- und länderspezifisch und unter Berücksichtigung von erwarteten Ausfallrisiken, Überfälligkeiten sowie historischen Forderungsausfällen ermittelt. Die Auswahl des Bewertungsmodells sowie die dem Bewertungsmodell zugrunde liegenden Annahmen zur Ermittlung der Wertberichtigung werden durch die gesetzlichen Vertreter von Zalando bestimmt und sind ermessensbehaftet.

Aufgrund der Vielzahl von Einzelforderungen, der Komplexität des Bewertungsmodells sowie der Ermessenabhängigkeit der Annahmen durch die gesetzlichen Vertreter erachten wir die Bewertung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aus dem Versandhandel als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt.

#### **Prüferisches Vorgehen**

Wir haben den implementierten Bewertungsprozess der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen analysiert und die Wirksamkeit der implementierten internen Kontrollen einschließlich der relevanten IT-gestützten Kontrollen getestet.

Weiterhin haben wir zur Beurteilung der im Modell angenommenen Zahlungseingänge die in der Vergangenheit eingetretenen Forderungsausfälle sowie die nach dem Bilanzstichtag bis zum Abschluss unserer Prüfung eingegangenen Zahlungen auf offene Forderungen jeweils zahlungsart-

und länderspezifisch berücksichtigt. Des Weiteren haben wir die Annahmen für erwartete zukünftige Zahlungseingänge auf offene Forderungen nachvollzogen. Hierfür haben wir die von den gesetzlichen Vertretern von Zalando eingeholten Einschätzungen von externen Dienstleistungsunternehmen, die mit der Beitreibung der offenen Forderungen beauftragt sind, als Nachweis verwendet. Weiterhin haben wir gewürdigt, ob das angewandte Bewertungsmodell eine geeignete Grundlage für die Bemessung der Werthaltigkeit der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen darstellt.

Aus unseren Prüfungshandlungen haben sich keine Einwendungen zur Bewertung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aus dem Versandhandel ergeben.

#### **Verweis auf zugehörige Angaben**

Zu den angewendeten Bewertungsmethoden bezüglich der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen verweisen wir auf die Angaben der Gesellschaft im Anhang in Abschnitt 3.1.2 (Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden) und in Abschnitt 3.1.3 (Erläuterungen zur Bilanz).

#### 3) Folgebewertung von Handelswaren

##### **Gründe für die Bestimmung als besonders wichtiger Prüfungssachverhalt**

Zalandos Handelswarenbestand unterliegt regelmäßig Risiken aus vorhandenen und möglichen zukünftigen Überbeständen, die im Rahmen des Versandhandels mit hohen Abschriften veräußert oder einer Verwertung außerhalb des Versandhandels zugeführt werden. Neben den vorhandenen Überbeständen werden auch für die geschätzten zukünftigen Überbestände zum Bilanzstichtag Wertberichtigungen ermittelt und im Konzernabschluss erfasst.

Die gesetzlichen Vertreter von Zalando ermitteln Überbestände auf Grundlage von erwarteten zukünftigen Abverkäufen für verschiedene Vertriebskanäle und Saisons. Die zukünftigen Abverkäufe und der hieraus abgeleitete beizulegende Wert basieren auf ermessensbehafteten Planungsannahmen, die aus historisch beobachtbaren Daten abgeleitet werden.

Aufgrund des hohen Volumens und der Heterogenität des Warenbestandes sowie des Ermessensspielraums bei der Ermittlung der Überbestände und bei der Einschätzung der zukünftig erzielbaren Nettoveräußerungserlöse erachten wir die Folgebewertung der Handelswaren als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt.

#### **Prüferisches Vorgehen**

Wir haben die Übereinstimmung der von Zalando angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsgrundlagen für die Ermittlung und die zeitliche Berücksichtigung von Wertberichtigungen beim Handelswarenbestand mit den handelsrechtlichen Vorschriften gewürdigt.

Des Weiteren haben wir den von den gesetzlichen Vertretern von Zalando implementierten Bewertungsprozess zur Folgebewertung von Handelswaren analysiert und uns ein Verständnis über die Prozessschritte und die implementierten internen Kontrollen verschafft.

Die gesetzlichen Vertreter berücksichtigen im Bewertungsmodell erwartete Abverkäufe der Handelswaren für verschiedene Vertriebskanäle und Saisons. Wir haben den zeitlichen Verlauf der Abverkäufe anhand von Daten aus der Vergangenheit mit den Ist-Verkäufen analysiert und signifikante Abweichungen bzw. Auffälligkeiten näher untersucht. Ferner haben wir die Zuordnung zu Saisons und Bewertungsgruppen bzw. Einordnung als ständig verfügbare Artikel im Bewertungsmodell berücksichtigt.

Im Bewertungsmodell werden weiterhin die erwarteten Erlöse für Überbestände berücksichtigt. Die Annahmen für die erwarteten Erlöse haben wir mit den in der Vergangenheit tatsächlich erzielten Erlösen im Rahmen von mit hohen Abschritten veräußerten Beständen als auch im Rahmen der Verwertung außerhalb des Versandhandels untersucht. Dabei haben wir qualitätsmindernde Merkmale (BCD-Ware) gesondert berücksichtigt. Auf dieser Basis haben wir Erwartungen über mögliche zukünftige Überbestände entwickelt und mit den Annahmen im Bewertungsmodell und den gebuchten Wertberichtigungen verglichen. Ferner haben wir die rechnerische Richtigkeit des Bewertungsmodells nachvollzogen.

Aus unseren Prüfungshandlungen haben sich keine Einwendungen zur Folgebewertung der Handelswaren ergeben.

#### **Verweis auf zugehörige Angaben**

Zu den angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden bezüglich der Folgebewertung von Vorräten verweisen wir auf die Angaben der Gesellschaft im Anhang in Abschnitt 3.1.2 (Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden) und in Abschnitt 3.1.3 (Erläuterungen zur Bilanz).

#### **Sonstige Informationen**

Die gesetzlichen Vertreter sind für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die in der Erklärung zur Unternehmensführung enthaltenen Informationen, die im Abschnitt „Corporate-Governance-Bericht“ des Lageberichts enthalten sind, ferner die übrigen Bestandteile des Berichts zum Jahresabschluss und zusammengefassten Lagebericht, mit Ausnahme des geprüften Jahresabschlusses und Lageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks, insbesondere:

- im Abschnitt „Erklärung der gesetzlichen Vertreter“ die Versicherung der gesetzlichen Vertreter nach § 264 Abs. 2 Satz 3 HGB und § 289 Abs. 1 Satz 5 HGB sowie
- den Abschnitt „Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit bei der ZALANDO SE“.

Von diesen sonstigen Informationen haben wir eine Fassung bis zur Erteilung dieses Bestätigungsvermerks erhalten.

Unsere Prüfungsurteile zum Jahresabschluss und Lagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Jahresabschluss, Lagebericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

Falls wir auf Grundlage der von uns durchgeführten Arbeiten den Schluss ziehen, dass eine wesentliche falsche Darstellung dieser sonstigen Informationen vorliegt, sind wir verpflichtet, über diese Tatsache zu berichten. Wir haben in diesem Zusammenhang nichts zu berichten.

### **Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats für den Jahresabschluss und den Lagebericht**

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Jahresabschlusses, der den deutschen für Kapitalgesellschaften geltenden handelsrechtlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Jahresabschluss unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie in Übereinstimmung mit den deutschen Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Jahresabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Jahresabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, sofern dem nicht tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten entgegenstehen.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des Lageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Jahresabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt.

Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung eines Lageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Lagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses der Gesellschaft zur Aufstellung des Jahresabschlusses und des Lageberichts.

### **Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts**

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Jahresabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft vermittelt

## 7.1 BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS

sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Jahresabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Jahresabschluss und zum Lagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-APrVO unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Jahresabschlusses und Lageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Jahresabschluss und im Lagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können;
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Jahresabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Lageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme der Gesellschaft abzugeben;
- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben;
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Jahresabschluss und im Lagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise.

## 7.1 BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS

Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass die Gesellschaft ihre Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann;

- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Jahresabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Jahresabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Jahresabschluss unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft vermittelt;
- beurteilen wir den Einklang des Lageberichts mit dem Jahresabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage der Gesellschaft;
- führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Lagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Wir geben gegenüber den für die Überwachung Verantwortlichen eine Erklärung ab, dass wir die relevanten Unabhängigkeitsanforderungen eingehalten haben, und erörtern mit ihnen alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und die hierzu getroffenen Schutzmaßnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, die wir mit den für die Überwachung Verantwortlichen erörtert haben, diejenigen Sachverhalte, die in der Prüfung des Jahresabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Bestätigungsvermerk, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

## Sonstige gesetzliche und andere rechtliche Anforderungen

### Übrige Angaben gemäß Artikel 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 31. Mai 2017 als Abschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 8. August 2017 vom Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats und vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 2010 als Abschlussprüfer der ZALANDO SE tätig. Seit 2014 ist die ZALANDO SE eine kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaft gemäß § 264d HGB.

Wir erklären, dass die in diesem Bestätigungsvermerk enthaltenen Prüfungsurteile mit dem zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss nach Artikel 11 EU-APrVO (Prüfungsbericht) in Einklang stehen.

Wir haben folgende Leistungen, die nicht im Jahresabschluss oder im Lagebericht angegeben wurden, zusätzlich zur Abschlussprüfung für das geprüfte Unternehmen bzw. für die von diesem beherrschten Unternehmen erbracht:

- Freiwillige Jahresabschlussprüfungsleistungen für Tochterunternehmen
- Freiwillige prüferische Durchsicht des Zwischenabschlusses der Gesellschaft zum 30. Juni 2017
- Prüfung des Systems zur Einhaltung der Anforderungen aus § 20 Abs. 1 WpHG
- Durchführung vereinbarter Untersuchungshandlungen
- Prüfung von Finanzaufstellungen oder deren Bestandteilen nach IDW PS 490
- Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit der nichtfinanziellen Erklärung nach §§ 289b ff. sowie 315b ff. HGB
- Übersetzungsleistungen.

### Verantwortlicher Wirtschaftsprüfer

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Dr. Ingo Röders.

Berlin, 26. Februar 2018

Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Röders                      Haas  
Wirtschaftsprüfer              Wirtschaftsprüfer

## 8.1 Glossar

### Aktive Kunden

Wir definieren aktive Kunden als die Anzahl von Kunden, die in den letzten zwölf Monaten (bezogen auf den Stichtag) mindestens eine Bestellung aufgegeben haben (ungeachtet von Stornierungen oder Retouren).

### Anteil der Site-Visits über mobile Endgeräte (in % der Site-Visits)

Wir definieren den Anteil der Site-Visits über mobile Endgeräte (in % der Site-Visits) als die Anzahl der Seitenaufrufe über m.sites, t.sites oder Apps geteilt durch die Gesamtanzahl der Seitenaufrufe in dem betreffenden Zeitraum.

### Anzahl Bestellungen

Wir definieren die Anzahl Bestellungen als die Anzahl der in dem betreffenden Zeitraum von Kunden aufgegebenen Bestellungen (ungeachtet von Stornierungen oder Retouren). Eine Bestellung wird an dem Tag berücksichtigt, an dem der Kunde die Bestellung aufgibt. Die Anzahl aufgebener Bestellungen kann von der Anzahl ausgelieferter Bestellungen abweichen, da sich Bestellungen am Ende des betreffenden Zeitraums auf dem Transportweg befinden können oder möglicherweise storniert wurden.

### Apps

Applikationen, die entwickelt wurden, um die Internetnutzung mit einem Mobiltelefon oder Smartphone bezüglich einer bestimmten Aufgabe zu optimieren.

### Bereinigtes EBIT

Wir definieren das bereinigte EBIT als EBIT vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und vor nicht operativen Einmaleffekten.

### Bereinigtes EBITDA

Wir definieren das bereinigte EBITDA als EBITDA vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und vor nicht operativen Einmaleffekten.

### Bereinigtes Fulfillmentkostenverhältnis

Wir definieren das bereinigte Fulfillmentkostenverhältnis als Fulfillmentkosten vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente geteilt durch die Umsatzerlöse des betreffenden Zeitraums. Die Fulfillmentkosten umfassen Aufwendungen für Versandabwicklung, Content-Erstellung, Kundenservice und Zahlungsabwicklung sowie zugeordnete Gemeinkosten und Wertberichtigungen auf Forderungen. Die Fulfillmentkosten umfassen somit alle Vertriebskosten mit Ausnahme der Marketingkosten.

### Bereinigtes Marketingkostenverhältnis

Wir definieren das bereinigte Marketingkostenverhältnis als Marketingkosten vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente geteilt durch die Umsatzerlöse des betreffenden Zeitraums. Die Marketingkosten umfassen Aufwendungen für Werbung, einschließlich Suchmaschinenmarketing und Werbung in TV-, Online- und sonstigen Marketingkanälen, sowie zugeordnete Gemeinkosten.

### Brand Shop

Unter Brand Shop (Marken-Shop) verstehen wir Seiten innerhalb des Zalando-Shops, die von einzelnen Marken selbst gestaltet werden können. Auf diese Weise können sich diese Marken wie in einem Online-Flagshipstore optimal im Zalando-Umfeld präsentieren.

### Brand Solutions

Mit Zalando Brand Solutions haben Marken im Rahmen des Partnerprogramms die Möglichkeit, ihre Produkte direkt über den Fashion Store zu vertreiben. Zudem ermöglichen wir ausgewählten Marken, sich mittels Content-Management-System einen individuellen Brand Shop im Zalando-Shop zu gestalten. Mithilfe Analysemethoden haben sie die Möglichkeit, etwaige Produkte und Kampagnen detailliert auszuwerten.

### Capex

Die Summe der Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen und in immaterielle Vermögenswerte ohne Auszahlungen für den Erwerb von Unternehmen

### Content-Erstellung

Unter Content-Erstellung verstehen wir die Produktion von Fotos und Texten für den Verkauf der Produkte auf unseren Internetseiten.

### Content-Management-System

Ein Content-Management-System (CMS) ist ein Programm zur gemeinschaftlichen Erstellung, Bearbeitung und Organisation von Inhalten (= Content) innerhalb von Webseiten.

### Corporate Responsibility

Corporate Responsibility (CR) steht als umfassender Begriff für ein unternehmerisches Handeln, das Verantwortung für den Einfluss der Geschäftstätigkeit auf Gesellschaft und Umwelt übernimmt. Dabei werden Chancen in wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen genutzt, um langfristigen Wert für Anteilseigner, Mitarbeiter und andere Anspruchsgruppen wie die Gemeinden, in denen das Unternehmen wirtschaftet, zu schaffen.

### Durchschnittliche Bestellungen pro aktivem Kunde

Wir definieren die durchschnittlichen Bestellungen pro aktivem Kunden als die Anzahl Bestellungen der letzten zwölf Monate (bezogen auf den Stichtag) geteilt durch die Anzahl aktiver Kunden.

### Durchschnittliche Warenkorbgröße

Wir definieren die durchschnittliche Warenkorbgröße als das von Kunden getätigte Bruttowarenvolumen (inklusive des Bruttowarenvolumens aus unserem Partnerprogramm) nach Stornierungen und Retouren geteilt durch die Anzahl an ausgelieferten Bestellungen in dem betreffenden Zeitraum. Das Bruttowarenvolumen ist definiert als Gesamtausgaben unserer Kunden (einschließlich USt.) abzüglich Stornierungen und Retouren in dem betreffenden Zeitraum.

### EBIT

EBIT ist definiert als das Ergebnis vor Zinsen und Steuern.

### EBITDA

EBITDA steht für EBIT vor Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.

### EBIT-Marge

Die EBIT-Marge ist definiert als das Verhältnis von EBIT zum Umsatz.

### Fast-Fashion

Fast-Fashion bezeichnet bezahlbare Mode bzw. Kleidung, die durch das schnelle Umsetzen von Catwalk-Designs und deren kurzfristige Erhältlichkeit in den Geschäften auf jüngste Modetrends reagiert.

### Flagshipstore

Als Flagshipstore werden Filialen von Unternehmen bezeichnet, die sich durch exklusive Merkmale auszeichnen und so als Vorzeigeobjekt fungieren.

### Frei verfügbarer Cashflow

Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit zuzüglich Cashflow aus Investitionstätigkeit (außer Investitionen in Termingelder und Zahlungsmittel, die einer Verfügungsbeschränkung unterliegen).

### GRC-Cycle

Durch standardisierte Verfahren zur Identifizierung, Bewertung, Überwachung, Dokumentation und Berichterstattung von Risiken und Maßnahmen unterstützt der GRC-Cycle die Entscheidungsfindung durch konsistente, vergleichbare und transparente Informationen.

### Hack Week

Die Hack Week ist unsere jährliche Innovationswoche, innerhalb derer Zalando-Technologie-Mitarbeiter ihre tägliche Arbeit ruhen lassen können, um sich komplett eigenen kreativen Ideen zu widmen, Konzepte zu entwickeln und an ersten Prototypen zu arbeiten.

### Influencer

Als Influencer bezeichnen wir Meinungsführer, die eine gewisse Reichweite und Kontakte innerhalb relevanter Zielgruppen haben und somit als Multiplikatoren wirken.

### Integrated Commerce

Integrated Commerce ist die Vernetzung der Online- und Offline-Welt: Verschiedene technische Lösungen bieten unseren Modepartnern die Möglichkeit, Teil der Zalando-Plattform zu werden. Sie können ihre Artikel entweder aus den eigenen Warenlagern oder stationären Läden direkt in den Shop einbinden oder Zalando-Kundenbestellungen flexibel übernehmen und aus dem lokalen Geschäft abwickeln.

### Integriertes Risiko- und Chancenmanagement

Voraussetzung für ein erfolgreiches Risiko- und Chancenmanagement sind konzernweite Standards für den systematischen Umgang mit Risiken und Chancen. Zu diesem Zweck hat Zalando die Abteilung Governance, Risk & Compliance (GRC) geschaffen, die Risiken und Chancen frühzeitig identifiziert. Die GRC-Funktion entwickelt die implementierten Risikomanagement-Instrumente/-Methoden kontinuierlich weiter und koordiniert den definierten Kernprozess (GRC-Cycle).

### Kundenservice

Unter Kundenservice verstehen wir den Service, den wir unseren Kunden über unsere Hotline sowie per E-Mail anbieten.

### Mobile Commerce

Als Mobile Commerce bezeichnen wir den Handel über mobile Endgeräte wie Smartphones oder Tablet-Computer.

### m.sites

Internetseiten, die für den Zugriff über Smartphones oder Mobiltelefone, die dem Nutzer Zugang zum Internet ermöglichen, entwickelt wurden.

### Net Promoter Score (NPS)

Der NPS spiegelt einen Kundenzufriedenheits-Index wider. Die Kunden werden gefragt: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie das Produkt/den Service an Freunde und Familie weiterempfehlen?“. Die Skala geht von –100 bis +100.

### Nettoumlaufvermögen (Net Working Capital)

Das Nettoumlaufvermögen berechnen wir als die Summe aus Vorräten, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden.

### POP

POP steht für Persistent Organic Pollutants (persistente organische Schadstoffe). Es handelt sich um eine Gruppe von Stoffen wie Pestizide, Lösungsmittel, Pharmazeutika und Industriechemikalien, die schädliche Auswirkungen auf die menschliche Gesundheit und die Umwelt haben können und die als Folge des Stockholmer Übereinkommens über persistente organische Schadstoffe eingeschränkt wurden.

### Private Labels

Unter Private Labels (zLabels) verstehen wir die Eigenmarken von Zalando. Das Produktsortiment umfasst Schuhe, Bekleidung und Accessoires für Frauen, Männer und Kinder.

### Purpose

Unser gemeinsamer Purpose ist etwas, was uns alle vereint – der Kern von allem, was wir tun: „Wir denken Fashion weiter. Für uns. Für alle.“ Er dient als Richtungsgebung für das Unternehmen und erklärt, warum Zalando existiert und welchen Einfluss wir auf die Welt haben wollen.

### RAPEX

RAPEX ist ein Schnellwarnsystem der Europäischen Kommission für Verbraucherschutz.

### REACH

REACH (Registrierung, Bewertung, Zulassung und Beschränkung chemischer Stoffe) ist eine europäische Verordnung zum sicheren Umgang mit Chemikalien.

### Site-Visits

Wir definieren Site-Visits als die Anzahl von Serien von Seitenaufrufen von demselben Gerät und derselben Quelle (über Websites, m.sites, t.sites oder Apps) in dem betreffenden Zeitraum. Die Serie gilt als beendet, wenn länger als 30 Minuten kein Aufruf verzeichnet wurde.

### Smart Data

Smart Data ist das Ergebnis der Verarbeitung und Analyse von gesammelten Daten zur Schaffung eines Mehrwerts.

### Social Media

Als Social Media werden digitale Medien und Technologien bezeichnet, die eine soziale Interaktion zwischen Nutzern sowie die Erstellung von Inhalten ermöglichen.

### t.sites

Internetseiten, die für den Zugriff über Tablets wie das Apple iPad oder die Samsung-Galaxy-Tablets entwickelt wurden.

### TENCEL®/Lyocell

Lyocell (auch bekannt unter dem Markennamen Tencel®) ist ein Cellulose-Gewebe der dritten Generation, das in einem umweltfreundlichen geschlossenen Kreislaufverfahren hergestellt wird. Es wird aus Zellstoff aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern oder schnell wachsenden erneuerbaren Rohstoffen wie Bambus und Eukalyptus hergestellt und ist zu 100 % biologisch abbaubar.

### Zalon

Zalon ist unser kuratiertes Shopping-Angebot, bei dem professionelle Stylisten in Deutschland, Österreich und der Schweiz individuell abgestimmte Looks für unsere Kunden zusammenstellen.

## 8.2 Impressum

### Kontakt

ZALANDO SE

Tamara-Danz-Straße 1

10243 Berlin

corporate.zalando.com

### Investor Relations

Patrick Kofler / Team Lead Investor Relations

investor.relations@zalando.de

### Corporate Communications

René Gribnitz / VP Communications

Milena Ratzel / Projektleitung

presse@zalando.de

### Konzeption und Layout

In Zusammenarbeit mit MPM Corporate Communication Solutions, Mainz

### Druck

johnen-druck GmbH & Co. KG, Bernkastel-Kues

---

**Disclaimer**

Dieser Geschäftsbericht enthält in die Zukunft gerichtete Aussagen, die auf Annahmen und Schätzungen der Unternehmensleitung der ZALANDO SE beruhen. Auch wenn die Unternehmensleitung der Ansicht ist, dass diese Annahmen und Schätzungen zutreffend sind, können die künftige tatsächliche Entwicklung und die künftigen tatsächlichen Ergebnisse von diesen Annahmen und Schätzungen aufgrund vielfältiger Faktoren erheblich abweichen. Zu diesen Faktoren können beispielsweise die Veränderung der gesamtwirtschaftlichen Lage, der gesetzlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen in Deutschland und der EU sowie Veränderungen in der Branche gehören. Die ZALANDO SE übernimmt keine Gewährleistung und keine Haftung dafür, dass die künftige Entwicklung und die künftig erzielten tatsächlichen Ergebnisse mit den in diesem Geschäftsbericht geäußerten Annahmen und Schätzungen übereinstimmen werden. Es ist von der ZALANDO SE weder beabsichtigt noch übernimmt die ZALANDO SE eine gesonderte Verpflichtung, zukunftsbezogene Aussagen zu aktualisieren, um sie an Ereignisse oder Entwicklungen nach dem Datum dieses Berichts anzupassen. Der Geschäftsbericht liegt ebenfalls in englischer Übersetzung vor und steht in beiden Sprachen im Internet unter <https://corporate.zalando.de/de/ir> zum Download bereit.

Bei Abweichungen hat die deutsche Fassung des Geschäftsberichts Vorrang gegenüber der englischen Übersetzung.



