

**Jahresabschluss und  
zusammengefasster Lagebericht  
2018**



**Zalando.**

**The  
Starting  
Point  
for  
Fashion.**

# Inhalt

## Bericht des Aufsichtsrats

### 01 Bilanz

### 02 GuV

### 03 Anhang

- 3.1 15 Anhang
- 3.2 38 Anlage A zum Anhang
- 3.3 40 Anlage B zum Anhang

### 04 Zusammengefasster Lagebericht

- 4.1 43 Grundlagen des Konzerns
- 4.2 51 Wirtschaftsbericht
- 4.3 73 Nachtragsbericht
- 4.4 73 Risiko- und Chancenbericht
- 4.5 84 Prognosebericht
- 4.6 86 Ergänzende Lageberichterstattung zum Einzelabschluss der ZALANDO SE

### 05 Bilanzzeit

### 06 Corporate-Governance-Bericht

### 07 Bestätigungsvermerk (BV)

### 08 Glossar



## Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

2018 feierte Zalando seinen zehnten Geburtstag – ein Anlass, um die Erfolge zu würdigen, die das Unternehmen auf seinem Weg zu Europas führender Online-Plattform für Mode und Lifestyle, die einen stetig wachsenden Stamm an Kunden, Marken und Partnern in 17 Ländern miteinander verbindet, erzielt hat. Das Jahr 2018 brachte auch Herausforderungen mit sich, doch unsere starke Entwicklung im vierten Quartal 2018 zeigte, dass wir für zukünftiges Wachstum gut aufgestellt sind. Wir glauben fest an die Wachstumschancen, die noch vor uns liegen. In den kommenden Jahren werden wir weiterhin einen starken Fokus auf die Bedürfnisse der Kunden und die Stärkung der Markenpartner als Haupttreiber der Plattform richten.

### Beratung und Überwachung

Der Aufsichtsrat hat die ihm nach den gesetzlichen Anforderungen, der Satzung, der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats und dem Deutschen Corporate Governance Kodex obliegenden Aufgaben ordnungsgemäß wahrgenommen. Er hat sich regelmäßig und ausführlich über die beabsichtigte Geschäftsstrategie, wesentliche Fragen der Finanz-, Investitions- und Personalplanung, den Gang der Geschäfte sowie Risiken und Chancen in schriftlicher und mündlicher Form berichten lassen. Der Vorstand stimmte insbesondere die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem



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

**Anders Holch Povlsen** Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, Mitglied des Nominierungsausschusses,  
**Konrad Schäfers** Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des Prüfungsausschusses,  
**Beate Siert** Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des Vergütungsausschusses,  
**Anthony Brew** Mitglied des Aufsichtsrats,  
**Lothar Lanz** Vorsitzender des Aufsichtsrats, Vorsitzender des Nominierungsausschusses, Mitglied des Prüfungsausschusses,  
**Jorgen Madsen Lindemann** Mitglied des Aufsichtsrats, Vorsitzender des Vergütungsausschusses, Mitglied des Prüfungsausschusses, Mitglied des Nominierungsausschusses,  
**Shanna Prevé** Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des Vergütungsausschusses,  
**Dominik Asam** Mitglied des Aufsichtsrats, Vorsitzender des Prüfungsausschusses,  
**Alexander Samwer** Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des Vergütungsausschusses.

Aufsichtsrat ab. In alle Entscheidungen von grundlegender Bedeutung war der Aufsichtsrat unmittelbar eingebunden. Zustimmungspflichtige Geschäfte wurden vom Vorstand erläutert.

**Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse**

Das Aufsichtsratsplenum und der Prüfungsausschuss tagten im Geschäftsjahr 2018 viermal, der Nominierungsausschuss tagte zweimal. Der Vergütungsausschuss setzte seine umfassenden Beratungen aus 2017 fort und hielt im Geschäftsjahr 2018 drei weitere Sitzungen ab, um den Vorschlag und die Einführung des neuen Vergütungssystems für Vorstandsmitglieder zu finalisieren. Lothar Lanz als Vorsitzender und Anders Holch Povlsen als stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats nahmen an einer dieser Sitzungen des Vergütungsausschusses teil. Ferner fasste der Aufsichtsrat 12 Umlaufbeschlüsse. Der Aufsichtsrat und seine Ausschüsse kamen vollständig oder in Teilen ggf. auch ohne den Vorstand zusammen, um Sachverhalte zu erörtern, die den Vorstand betreffen oder interne Gespräche der Aufsichtsratsmitglieder untereinander erforderten. Über das Ergebnis der Ausschusssitzungen wurde in der jeweils nachfolgenden Plenumsitzung berichtet. Alle Mitglieder des Aufsichtsrats waren bei sämtlichen Sitzungen des Aufsichtsrats sowie ihrer jeweiligen Ausschüsse anwesend.

Überblick über die Plenums- und Ausschusssitzungen sowie die individuelle Teilnahme im Geschäftsjahr 2018

	Amtszeit	Plenum	Prüfungsausschuss	Vergütungsausschuss	Nominierungsausschuss
Dominik Asam	Seit Mai 2017	4 / 4	4 / 4	–	–
Anthony Brew	Seit Mai 2018	3 / 3	–	–	–
Lothar Lanz	Seit Februar 2014	4 / 4	4 / 4	–	2 / 2
Jørgen Madsen Lindemann	Seit Mai 2016	4 / 4	4 / 4	3 / 3	2 / 2
Anders Holch Povlsen	Seit Dezember 2013	4 / 4	–	–	2 / 2
Shanna Prevé	Seit Mai 2017	4 / 4	–	3 / 3	–
Alexander Samwer	Seit Dezember 2013	4 / 4	–	3 / 3	–
Konrad Schäfers	Seit Juni 2015	4 / 4	4 / 4	–	–
Beate Siert	Seit Juni 2015	4 / 4	–	3 / 3	–

### Plenumssitzungen

In jeder seiner vierteljährlich stattfindenden ordentlichen Sitzungen hat das Aufsichtsratsplenum die Management-Reports des Vorstands über den Geschäftsverlauf und die Unternehmensstrategie sowie die Entwicklung an den Kapitalmärkten analysiert und erörtert. Die Vorsitzenden der Ausschüsse des Aufsichtsrats haben dem gesamten Aufsichtsratsplenum regelmäßig über die Tätigkeiten der einzelnen Ausschüsse berichtet. Ferner behandelte der Aufsichtsrat die folgenden Schwerpunktbereiche:

In seiner ordentlichen Sitzung am 26. Februar 2018 befasste sich der Aufsichtsrat mit dem vom Vorstand vorgelegten Einzel- und Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2017 und dem nicht-finanziellen Bericht. Gemäß der Empfehlung des Prüfungsausschusses hat der Aufsichtsrat den Einzelabschluss 2017 festgestellt und den Konzernabschluss 2017 sowie den nichtfinanziellen Bericht 2017 gebilligt. Er schloss sich dem Vorschlag des Vorstands zur Gewinnverwendung für das Geschäftsjahr 2017 an. Zudem hat der Aufsichtsrat im Hinblick auf seinen Bericht für das Geschäftsjahr 2017 einen Beschluss gefasst und über die Agenda für die Hauptversammlung 2018 sowie den Rückerwerb eigener Aktien beraten. Der Aufsichtsrat erörterte eingehend die Wiederbestellung der Vorstandsmitglieder sowie die vorgeschlagene Struktur des neuen Vergütungssystems. Ferner besprach der Aufsichtsrat die Ergebnisse der in Fragebogenform durchgeführten Effizienzprüfung 2017, welche die Informationsversorgung des Aufsichtsrats, Struktur und Effizienz der Sitzungen, Organisation und Arbeitsweise der Ausschüsse des Aufsichtsrats sowie die Zusammensetzung des Aufsichtsrats und seine Nachfolgeplanung zum Gegenstand hatte. Es wurden keine nennenswerten Unzulänglichkeiten identifiziert.

In seiner ordentlichen Sitzung am 23. Mai 2018 befasste sich der Aufsichtsrat insbesondere mit dem Ergebnis der Abstimmung der Hauptversammlung über die Billigung des Systems zur Vergütung der Mitglieder des Vorstands, den neuen Dienstverträgen für die Vorstandsmitglieder sowie der Zuordnung der Verantwortlichkeiten unter den Vorstandsmitgliedern.

Die ordentliche Sitzung am 6. August 2018 war speziell der Strategie der Gesellschaft gewidmet, die vom Vorstand vorgestellt und ausführlich mit den Aufsichtsratsmitgliedern erörtert wurde. Der Aufsichtsrat besprach zudem die Finanzierungsstrategie für das neue Long Term Incentive-Programm für Vorstandsmitglieder und ermächtigte den Vorstand zum Erwerb eigener Aktien, um einen wesentlichen Teil der Zahlungsverpflichtungen im Rahmen dieses neuen Long Term Incentive-Programms abzusichern und zu erfüllen.

In der ordentlichen Sitzung am 11. Dezember 2018 beriet der Aufsichtsrat in erster Linie über die Finanzplanung für das Geschäftsjahr 2019. Der Vorstand und der Aufsichtsrat fassten einen gemeinsamen Beschluss über die Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex. Der Aufsichtsrat besprach darüber hinaus die Form der jährlichen Überprüfung der Effizienz seiner eigenen Tätigkeit. Die Effizienzprüfung erfolgte auf Grundlage von Fragebögen. Jedes Aufsichtsratsmitglied wurde hinsichtlich der Arbeit des gesamten Aufsichtsrats und der Ausschüsse sowie hinsichtlich der Zusammenarbeit mit dem Vorstand und dessen Informationsversorgung des Aufsichtsrats um Feedback gebeten.

Bestimmte Geschäfte und Maßnahmen bedürfen aufgrund gesetzlicher Vorgaben bzw. aufgrund der Vorgaben in der Satzung und der Geschäftsordnung des Vorstands einer vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats. Diese Geschäfte wurden dem Aufsichtsrat zur Genehmigung vorgelegt. Die vom Aufsichtsrat besprochenen Geschäfte umfassen unter anderem den Bau eines Logistikzentrums für die Zalando Lounge in Polen, die Umstrukturierung der Marketingfunktion der Gesellschaft sowie die Übertragung des Betriebs des Logistikzentrums Brieselang an den Logistikdienstleister Fiege.

### **Prüfungsausschuss**

Der Prüfungsausschuss befasste sich mit dem Jahresabschluss und Konzernabschluss 2017, einschließlich des zusammengefassten Lageberichts 2017 und des nichtfinanziellen Berichts, sowie der Quartalsmitteilung Q1, dem Halbjahresbericht und der Quartalsmitteilung Q3 2018. Darüber hinaus prüfte und erörterte der Prüfungsausschuss regelmäßig Prüfungsschwerpunkte, die Statusberichte zu GRC (Governance, Risk und Compliance), Rechtsstreitigkeiten, die Arbeit der Internen Revision und Treasury-Berichte und beschäftigte sich mit der Zustimmung zur Erbringung von Nichtprüfungsleistungen sowie mit der Frage, ob die Gesellschaft für die neuen Anforderungen der Datenschutz-Grundverordnung gerüstet ist. Zudem war der Prüfungsausschuss in die Vorbereitung des Vorschlags des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung 2018 für die Bestellung des Abschluss- und Konzernabschlussprüfers involviert. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses stimmte sich im Vorfeld mit den Wirtschaftsprüfern über die Schwerpunkte der Abschlussprüfung ab.

### **Vergütungsausschuss**

Der Vergütungsausschuss setzte seine Arbeit aus dem Vorjahr zur Leistungsbeurteilung des Vorstands sowie zur Konzeption und Einführung des neuen Vergütungssystems für Vorstandsmitglieder fort. Des Weiteren beschäftigte sich der Vergütungsausschuss mit der Entwicklung der Mitarbeiter-Incentivierungsprogramme der Gesellschaft.

### **Nominierungsausschuss**

Der Nominierungsausschuss erstellte Vorschläge des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung hinsichtlich der Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern. Dabei berücksichtigte der Nominierungsausschuss die Ziele zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats sowie das vom Aufsichtsrat erstellte Profil der Fertigkeiten und Erfahrungen.

### **Interessenkonflikte**

Interessenkonflikte eines Aufsichtsratsmitglieds bei der Behandlung von Themen im Aufsichtsrat sind nicht aufgetreten. Um den Anschein eines potenziellen Interessenkonflikts zu vermeiden, hat das Aufsichtsratsmitglied Anders Holch Povlsen entschieden, nicht an den Verhandlungen und der Beschlussfassung über den Abschluss eines Reverse-Factoring-Vertrags, an dem ein Unternehmen der Bestseller-Gruppe beteiligt ist, teilzunehmen.

### **Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses**

Der Vorstand hat dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats und dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses im Februar 2019 unverzüglich nach dessen Aufstellung den noch nicht testierten Jahresabschluss und Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2018, den zusammengefassten Lagebericht und den nichtfinanziellen Bericht der ZALANDO SE und des Konzerns sowie den Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns zugeleitet. Der aufgestellte Jahresabschluss 2018 und der Konzernabschluss 2018 sowie der zusammengefasste Lagebericht der Gesellschaft und des Konzerns wurden vom Abschlussprüfer geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Die Abschlussunterlagen und Prüfungsberichte wurden den Aufsichtsratsmitgliedern zugesandt.

Zunächst hat sich der Prüfungsausschuss in Gegenwart der Abschlussprüfer intensiv mit dem Abschluss und dem Gewinnverwendungsvorschlag befasst. Der Abschlussprüfer hat über die wesentlichsten Prüfungssachverhalte berichtet. Daraufhin, und auf Grundlage der Empfehlungen des Prüfungsausschusses, hat der Aufsichtsrat den Abschluss, den nichtfinanziellen Bericht sowie den Gewinnverwendungsvorschlag ausführlich erörtert.



Der Aufsichtsrat nahm die Prüfungsergebnisse zustimmend zur Kenntnis. Er prüfte den Jahres- und Konzernabschluss, den zusammengefassten Lagebericht und den nichtfinanziellen Bericht der ZALANDO SE und des Konzerns sowie den Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns. Das Ergebnis der Vorprüfung durch den Prüfungsausschuss und das Ergebnis seiner eigenen Prüfung entsprechen vollständig dem Ergebnis der Abschlussprüfung. Nach dem abschließenden Ergebnis dieser Prüfung sind auch vom Aufsichtsrat keine Einwendungen zu erheben. Der Aufsichtsrat hat daher den Jahresabschluss 2018 festgestellt, den Konzernabschluss 2018 gebilligt und den nichtfinanziellen Bericht 2018 verabschiedet. Der Aufsichtsrat ist unter Berücksichtigung insbesondere des Jahresergebnisses, der Liquidität, der Finanzplanung und der Strategie der Gesellschaft zu dem Ergebnis gekommen, sich dem Vorschlag des Vorstands zur Gewinnverwendung (Vortrag auf neue Rechnung) anzuschließen.

### Corporate Governance

Die jährliche Entsprechenserklärung wurde vom Vorstand und vom Aufsichtsrat im Dezember 2018 abgegeben. Ihr vollständiger Wortlaut ist unter Punkt 1.4.1 auf Seite 52 wiedergegeben. Die Entsprechenserklärung ist auf der Webseite des Unternehmens im Bereich Corporate Governance dauerhaft zugänglich.

Weitere Informationen zur Corporate Governance im Unternehmen enthält der Corporate-Governance-Bericht mit Entsprechenserklärung ab Seite 52. Auch hinsichtlich der Vergütungsstruktur für die Vorstandsmitglieder im Geschäftsjahr 2018 wird zur Vermeidung von Wiederholungen auf den Vergütungsbericht ab Seite 65 verwiesen.

### Personalien

Mit Wirkung zum Ende der Hauptversammlung am 23. Mai 2018 und bis zur Beendigung der Hauptversammlung, die über eine Entlastung für das Geschäftsjahr 2019 beschließt, bestellte die Hauptversammlung 2018 Anthony Brew als neuen Arbeitnehmervertreter zum Mitglied des Aufsichtsrats der ZALANDO SE.

Der Aufsichtsrat dankt dem Vorstand und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens für ihren hohen persönlichen Einsatz und die ausgezeichneten Leistungen im Geschäftsjahr 2018.

Berlin, 25. Februar 2019

Lothar Lanz

BERICHT DES AUFSICHTSRATS

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 und vergangene Mandate des Aufsichtsrats

Name des Aufsichtsratsmitglieds	Mandate gemäß § 125 Abs. 1 S. 5 AktG
Dominik Asam	Mandate in verbundenen Unternehmen: Infineon Technologies Austria AG, Österreich (Aufsichtsrat) Infineon Technologies Americas Corp., Delaware, USA (Verwaltungsrat) Infineon Technologies Asia Pacific Pte., Ltd., Singapur (Verwaltungsrat) Infineon Technologies China Co., Ltd., China (Verwaltungsrat)
Anthony Brew	–
Lothar Lanz	Axel Springer SE, Deutschland (Aufsichtsrat bis April 2019) Home24 SE, Deutschland (Aufsichtsrat, Vorsitz) TAG Immobilien AG, Deutschland (Aufsichtsrat, stellvertretender Vorsitzender) Dermapharm Holding SE, Deutschland (Aufsichtsrat) Bauwert AG, Deutschland (Aufsichtsrat) Bis Juni 2018: Kinnevik AB, Schweden (Verwaltungsrat)
Anders Holch Povlsen*	J.Lindeberg Holding (Singapore) Pte. Ltd., Singapur (sowie vier Tochtergesellschaften) (Verwaltungsrat) 2 Foundation Conservation Carpathia (FCC), Rumänien (Verwaltungsrat) North Coast 500 Limited, UK (Schottland) (Verwaltungsrat)
Shanna Prevé	–
Jørgen Madsen Lindemann**	Turtle Entertainment GmbH, Deutschland (Beirat)
Alexander Samwer	Home24 SE, 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.

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 und vergangene Mandate des Vorstands

Name des Vorstands	Mandate gemäß § 125 Abs. 1 S. 5 AktG
David Schneider	Bis Mai 2018: Anawine Ltd., UK (Verwaltungsrat) Trivago N.V., Deutschland (Aufsichtsrat)
Robert Gentz	–
Rubin Ritter	–

## 1.1 Bilanz zum 31. Dezember 2018

Aktiva

→ 1

IN MIO. EUR	31.12.18	31.12.17
<b>A. Anlagevermögen</b>		
<b>I. Immaterielle Vermögensgegenstände</b>		
1. Selbst geschaffene gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte	47,3	29,9
2. Gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	12,4	10,9
3. Geleistete Anzahlungen	31,3	48,3
	91,0	89,1
<b>II. Sachanlagen</b>		
1. Bauten auf fremden Grundstücken	0,2	0,1
2. Technische Anlagen und Maschinen	3,2	2,2
3. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	30,1	27,5
4. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	10,6	0,9
	44,2	30,7
<b>III. Finanzanlagen</b>		
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	519,0	498,0
2. Beteiligungen	2,5	2,5
	521,4	500,5
	656,7	620,3
<b>B. Umlaufvermögen</b>		
<b>I. Vorräte</b>		
1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	6,5	5,7
2. Waren	701,0	678,9
3. Geleistete Anzahlungen	0,0	2,5
	707,4	687,1
<b>II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände</b>		
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	544,4	387,2
2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	356,2	202,1
3. Sonstige Vermögensgegenstände	135,4	131,1
	1.036,0	720,4
<b>III. Wertpapiere</b>	430,4	475,5
<b>IV. Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten</b>	448,9	409,8
	2.622,6	2.292,8
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	9,1	14,3
<b>Summe</b>	<b>3.288,4</b>	<b>2.927,4</b>

## 1.1 BILANZ ZUM 31. DEZEMBER 2018

## Passiva

→ 2

IN EUR M	31.12.18	31.12.17
<b>A. Eigenkapital</b>		
<b>I. Gezeichnetes Kapital</b>	250,7	247,4
./. Nennbetrag eigene Anteile		
Bedingtes Kapital 93,6 Mio. EUR (Vj. 95,5 Mio. EUR)	-2,8	-0,2
	247,9	247,2
<b>II. Kapitalrücklage</b>	1.157,2	1.188,1
<b>III. Bilanzgewinn</b>	163,7	130,4
	1.568,8	1.565,7
<b>B. Einlage zur Kapitalerhöhung</b>	0,0	3,3
<b>C. Sonderposten für Zuwendungen der öffentlichen Hand</b>	0,0	0,2
<b>D. Rückstellungen</b>		
1. Steuerrückstellungen	23,8	3,1
2. Sonstige Rückstellungen	357,2	247,8
	381,0	250,9
<b>E. Verbindlichkeiten</b>		
1. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	34,8	31,5
2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	971,5	873,8
3. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	181,1	63,0
4. Sonstige Verbindlichkeiten	136,4	118,8
davon aus Steuern 78,5 Mio. EUR (Vj. 61,6 Mio. EUR) davon im Rahmen der sozialen Sicherheit 0,1 Mio. EUR (Vj. 0,0 Mio. EUR)		
	1.323,8	1.087,1
<b>F. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	6,7	3,7
<b>G. Passive latente Steuern</b>	8,1	16,5
<b>Summe</b>	<b>3.288,4</b>	<b>2.927,4</b>

## 2.1 GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

## 2.1 Gewinn- und Verlustrechnung

für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2018 bis zum 31. Dezember 2018

→ 3

IN EUR M	2018	2017
1. Umsatzerlöse	5.338,5	4.479,6
2. Andere aktivierte Eigenleistungen	34,2	36,5
3. Sonstige betriebliche Erträge davon Erträge aus der Währungsumrechnung 39,1 Mio. EUR (Vj. 33,5 Mio. EUR)	126,8	48,9
	5.499,5	4.565,0
4. Materialaufwand		
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	-3.038,4	-2.512,4
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	-20,0	-21,5
5. Personalaufwand		
a) Löhne und Gehälter	-294,1	-242,2
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung davon für Altersversorgung 0,1 Mio. EUR (Vj. 0,1 Mio. EUR)	-40,4	-36,6
6. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	-43,6	-37,4
7. Sonstige betriebliche Aufwendungen davon Aufwendungen aus der Währungs- umrechnung 38,3 Mio. EUR (Vj. 36,3 Mio. EUR)	-1.930,1	-1.545,6
	-5.366,7	-4.395,7
8. Erträge aus Gewinnabführung	12,3	6,6
9. Aufwendungen aus Verlustübernahme	-7,7	0,0
10. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge davon aus verbundenen Unternehmen 8,9 Mio. EUR (Vj. 5,7 Mio. EUR)	19,5	17,6
11. Abschreibungen auf Finanzanlagen	-49,4	0,0
12. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-21,4	-24,0
	-46,7	0,2
13. Steuern vom Einkommen und Ertrag davon Ertrag aus der Veränderung bilanzierter latenter Steuern 8,1 Mio. EUR (Vj. 21,0 Mio. EUR)	-52,8	-64,4
14. Jahresüberschuss	33,3	105,1
15. Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	130,4	25,3
<b>16. Bilanzgewinn</b>	<b>163,7</b>	<b>130,4</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	→ 4
	<b>Jahre</b>
Einbauten	7 – 15
Technische Anlagen und Maschinen	3 – 14
Betriebs- und Geschäftsausstattung	2 – 15

Geringwertige Wirtschaftsgüter (Anschaffungs- oder Herstellungskosten von 250,01 EUR bis 1.000,00 EUR) werden in einem Sammelposten erfasst und über fünf Jahre abgeschrieben. Wirtschaftsgüter mit Anschaffungskosten bis 250,00 EUR 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 Eigentumsvorhalten 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: 30,6 %). 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 (sog. anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten). In welcher Weise solche Vergütungsgeschäfte während des Erdienungszeitraums abzubilden sind, ist im HGB nicht explizit geregelt. Zalando bilanziert die anteilsbasierten Vergütungszusagen – soweit möglich – im Einklang mit den internationalen Vorschriften von IFRS 2 und erfasst den im Geschäftsjahr verursachten Personalaufwand spiegelbildlich in gleicher Höhe in der Kapitalrücklage im Eigenkapital.

Der Aufwandsberechnung von anteilsbasierten Vergütungszusagen liegt dabei das sog. Frontloading-Modell (graded vesting) zugrunde, was bewirkt, dass im Laufe des Erdienungszeitraums stetig weniger Aufwand aus einem Plan erfasst wird.

Die Steuerrückstellungen und sonstigen Rückstellungen berücksichtigen alle bis zur Bilanz-erstellung 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 wurden 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, als 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 34,2 Mio. EUR (Vorjahr: 36,5 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 2018 bestehen Anteile an folgenden verbundenen Unternehmen und Beteiligungen:

Anteilsbesitzliste

Lfd. Nr.	Gesellschaft	Sitz	Währung
<b>Tochtergesellschaften</b>			
1	zLabels GmbH	Berlin	EUR
2	Zalando Operations GmbH	Berlin	EUR
3	Zalando Logistics SE & Co. KG <sup>3</sup>	Brieselang	EUR
4	Zalando Logistics Mönchengladbach SE & Co. KG <sup>3</sup>	Mönchengladbach	EUR
5	Zalando Logistics Süd SE & Co. KG <sup>3</sup>	Berlin	EUR
6	Zalando S.A.S.	Paris, Frankreich	EUR
7	Zalando Customer Care DACH SE & Co. KG <sup>3</sup>	Berlin	EUR
8	Zalando Customer Care International SE & Co. KG <sup>3</sup>	Berlin	EUR
9	Zalando Studios Erfurt SE & Co. KG <sup>3</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>3</sup>	Berlin	EUR
16	Portokali Property Development III SE & Co. KG <sup>3</sup>	Berlin	EUR
17	Zalando Studios Berlin GmbH	Berlin	EUR
18	Mobile Fashion Discovery GmbH	Berlin	EUR
19	Zalando Marketing Services GmbH <sup>2</sup>	Berlin	EUR
20	Bread & Butter Tradeshow Verwaltungs GmbH	Berlin	EUR
21	zLabels Trading Ltd.	Hongkong	HKD
22	zLabels China Trading Co. Ltd.	Dongguan, China	CNY

## 3.1 ANHANG

→ 5

Anteilsbesitz von <sup>1</sup>	Anteilsbesitz in % 2018	Jahresergebnis 2018 (in Mio. EUR)	Eigenkapital (in Mio. EUR)
Unmittelbar	100,0	4,2	43,2
Unmittelbar	100,0	0,4	82,1
Unmittelbar 2	99,0 1,0	6,4	55,5
Unmittelbar 2	99,00 1,0	4,5	90,0
Unmittelbar 2	99,0 1,0	2,2	76,1
Unmittelbar	100,0	-0,2	0,7
Unmittelbar 2	99,0 1,0	0,6	1,4
Unmittelbar 2	99,0 1,0	0,4	1,5
Unmittelbar 2	99,0 1,0	0,4	0,7
Unmittelbar	100,0	0,2	0,0
Unmittelbar	100,0	0,2	0,0
Unmittelbar	100,0	7,8	0,3
Unmittelbar	100,0	-5,6	5,5
Unmittelbar	100,0	-9,6	3,2
Unmittelbar	100,0	1,0	3,3
Unmittelbar 2	99,9 0,1	0,0	-0,1
Unmittelbar	100,0	2,4	-1,7
Unmittelbar	100,0	-1,0	-6,4
Unmittelbar	100,0	-6,3	0,0
15	100,0	0,0	0,0
1	100,0	0,0	0,1
21	100,0	0,0	0,1

## 3.1 ANHANG

Lfd. Nr.	Gesellschaft	Sitz	Währung
23	ifansho Holding GmbH	Berlin	EUR
24	nugg.ad GmbH	Berlin	EUR
25	Zalando Logistics Operations Polska sp. z o.o. <sup>4</sup>	Gardno, Polen	PLN
26	Tradebyte Software GmbH <sup>2</sup>	Ansbach	EUR
27	Zalando Lounge <sup>3</sup> Logistics SE & Co. KG	Berlin	EUR
28	zLabels Trading Southern Europe S.L.U	Elche, Spanien	EUR
29	zLabels LP GmbH	Berlin	EUR
30	Zalando Payments GmbH	Berlin	EUR
31	Zalando Digital Portugal, Unipessoal Lda	Lissabon, Portugal	EUR
32	Kickz Never Not Ballin' GmbH	München	EUR
33	Zalando Beauty Store GmbH	Berlin	EUR
34	Zalando Lounge Logistics Polska sp. z o.o. <sup>4</sup>	Warschau, Polen	PLN
35	Anatwine Ltd.	Cheltenham, Großbritannien	GBP
36	Anatwine, Inc.	New Castle, Delaware, USA	USD
37	Zalando OpCo Polska sp. z o.o. <sup>4</sup>	Warschau, Polen	PLN
38	zLabels Creation & Sales GmbH & Co. KG	Berlin	EUR
39	zLabels Platform Services GmbH & Co. KG	Berlin	EUR
40	Zalando Logistics Operations Italy S.R.L.	Bozen, Italien	EUR
41	FTGRB B.V.	Amsterdam, Niederlande	EUR
42	Zalando Lounge Content Solutions SE & Co. KG <sup>3</sup>	Berlin	EUR
43	Zalando BTD 004 SE & Co. KG <sup>3</sup>	Berlin	EUR
44	Zalando BTD 005 SE & Co. KG <sup>3</sup>	Berlin	EUR
<b>Beteiligungen</b>			
45	Le New Black S.A.S. <sup>5</sup>	Paris, Frankreich	EUR
46	FashionTrade.com B.V. <sup>5</sup>	Amsterdam, Niederlande	EUR

1) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft

2) Ergebnis 2018 vor Ergebnisabführung

3) ZALANDO SE ist Komplementärin

4) per 31.12.2017

5) per 30.06.2018

## 3.1 ANHANG

Anteilsbesitz von <sup>1</sup>	Anteilsbesitz in % 2018	Jahresergebnis 2018 (in Mio. EUR)	Eigenkapital (in Mio. EUR)
Unmittelbar	100,0	0,0	7,7
19	100,0	0,8	2,7
2	100,0	1,8	25,4
Unmittelbar	100,0	-1,4	1,2
Unmittelbar 2	99,0 1,0	0,2	2,6
1	100,0	0,0	0,0
1	100,0	0,0	0,0
Unmittelbar	100,0	0,4	6,5
Unmittelbar	100,0	-1,9	1,0
Unmittelbar	100,0	-10,7	3,2
Unmittelbar	100,0	0,0	1,0
Unmittelbar	100,0	0,0	0,0
Unmittelbar	98,5	-10,2	-11,6
35	100,0	0,0	0,0
2	100,0	0,4	10,6
1 29	99,0 1,0	1,2	1,6
1 29	99,0 1,0	0,9	2,1
Unmittelbar	100,0	-0,3	38,7
Unmittelbar	100,0	0,0	0,0
Unmittelbar 11	99,0 1,0	0,1	0,3
Unmittelbar 2	99,0 1,0	0,0	0,0
Unmittelbar 2	99,0 1,0	0,0	0,0
23	33,9	-0,4	0,0
23	50,0	-4,5	2,4

### 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 53,6 Mio. EUR (Vorjahr: 18,8 Mio. EUR) sowie Darlehen in Höhe von 302,6 Mio. EUR (Vorjahr: 183,4 Mio. EUR) zusammen.

Sämtliche Darlehen haben wie im Vorjahr eine Restlaufzeit von mehr als einem Jahr.

Die sonstigen Vermögensgegenstände bestehen zum größten Teil aus Umsatzsteuererstattungsansprüchen, aus Forderungen aus der Beteiligung am Verkaufserlös bebauter Grundstücke Dritter, Forderungen aus Festgeldern, geleisteten Anzahlungen, Zollguthaben sowie aus debitorischen Kreditoren.

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



## Eigenkapital

### Gezeichnetes Kapital

Zum Bilanzstichtag sind 250.665.959 (Vorjahr: 247.384.898) 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 2018 durch teilweise Ausnutzung des Genehmigten Kapitals 2013, des Bedingten Kapitals 2013 sowie des Bedingten Kapitals 2014 um insgesamt 3,3 Mio. EUR auf 250,7 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

→ 6

	Betrag in Mio. €	Anzahl der Stückaktien	Zweck
Genehmigtes Kapital 2013	0,0	0,0	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	9,6	9.617.500	Bedienung von Bezugsrechten aus dem SOP 2013
Bedingtes Kapital 2014	4,8	4.750.499	Bedienung von Bezugsrechten aus dem SOP 2014
Bedingtes Kapital 2015	73,9	73.889.248	Ausgabe von Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen bis zum 1. Juni 2020
Bedingtes Kapital 2016	5,1	5.098.440	Bedienung von Bezugsrechten aus dem EIP 2016

Für die Ausnutzung des Genehmigten Kapitals 2013 und des Genehmigten Kapitals 2015 ist die Zustimmung des Aufsichtsrates erforderlich. Nach dem Ablauf der Ermächtigungsfrist für das Genehmigte Kapital 2013 zum 28. Oktober 2018 wurde dieses gelöscht.

### 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. In 2018 hat die ZALANDO SE 2.663.836 eigene Anteile mit einem durchschnittlichen Kurs von 41,62 EUR zurückgekauft, was einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von 2.663.836 EUR oder 1,06% des Grundkapitals entspricht. Insgesamt werden zum Stichtag 2.778.824 eigene Anteile (Anteil am Grundkapital 2.778.824 EUR) gehalten. Dies entspricht 1,11% des Grundkapitals.

### Anteilsbasierte Vergütungen

Die Gesellschaft nutzt anteilsbasierte Vergütungsformen (SOP 2011, SOP 2013, LTI 2018, SOP 2014, EIP 2016, 2017, 2018 sowie das VSOP 2017 und VSOP 2018), die an den Vorstand und ausgewählte Führungskräfte gewährt werden.

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

#### Optionszusagen

→ 7

Programm	Ausstehende Optionen	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)	Stillhaltefrist
SOP 2011: Vorstand	1.346.400	5,65	3 Jahre
SOP 2013: Vorstand	9.445.771	15,63	4 Jahre
LTI 2018: Vorstand	5.250.000	47,44	4 – 5 Jahre
SOP 2014: Mitarbeiter	4.119.559	19,58	4 Jahre
EIP 2016, 2017, 2018: Mitarbeiter	3.470.790	1,00	4 Jahre
VSOP 2017: Mitarbeiter	870.000	42,24	3 Jahre
VSOP 2018: Mitarbeiter	750.000	39,02	2 – 5 Jahre

### Kapitalrücklage

Die Kapitalrücklage beträgt 1.157,2 Mio. EUR (Vorjahr: 1.188,1 Mio. EUR). Im Geschäftsjahr wurden in Zusammenhang mit anteilsbasierten Vergütungszusagen mit Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten 35,2 Mio. EUR (Vorjahr: 22,7 Mio. EUR) in der Kapitalrücklage erfasst. Weiterhin hat sich die Kapitalrücklage im Rahmen einer Kapitalerhöhung aus dem Genehmigten Kapital 2013 um 35,3 Mio. EUR sowie aus dem Bedingten Kapital 2014 um 3,0 Mio. EUR erhöht

Der über dem Nominalwert liegende Betrag für eigene Anteile in Höhe von 113,2 Mio. EUR (Vorjahr: 8,9 Mio. EUR) ist mit der Kapitalrücklage verrechnet.

### Bilanzgewinn

#### Bilanzgewinn

→ 8

IN MIO. EUR	2018	2017
Stand 1. Januar	130,4	25,3
Jahresüberschuss	33,3	105,1
<b>Stand 31. Dezember</b>	<b>163,7</b>	<b>130,4</b>

### Stimmrechtsmitteilungen

Gemäß § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG sind Angaben über das Bestehen von Beteiligungen zu machen. Die meldepflichtigen Beteiligungen nach § 33 Abs. 1 oder 2 WpHG und § 40 Abs. 1 WpHG, die der Gesellschaft mitgeteilt worden sind, können der Anlage B zum Anhang entnommen werden.

### Rückstellungen

Die Steuerrückstellungen in Höhe von 23,8 Mio. EUR (Vorjahr: 3,1 Mio. EUR) betreffen Ertragsteuern.

Sonstige Rückstellungen waren in Höhe von insgesamt 357,2 Mio. EUR (Vorjahr: 247,8 Mio. EUR) zu bilden. Sie betreffen im Wesentlichen erwartete Retouren (127,0 Mio. EUR), ausstehende Rechnungen für Logistikaufwendungen (112,1 Mio. EUR), Marketingaufwendungen (57,8 Mio. EUR), sonstige Rückstellungen für ausstehende Rechnungen (29,9 Mio. EUR), sowie personalbezogene Aufwendungen (10,9 Mio. EUR).

### Verbindlichkeiten

Ferner hatten zum 31. Dezember 2018 bestimmte Lieferanten im Rahmen von Reverse-Factoring-Verträgen ihre Forderungen gegen Zalando in einem Umfang von 374,6 Mio. EUR an verschiedene Factoring-Anbieter übertragen (31. Dezember 2017: 328,9 Mio. EUR). Der Ausweis in der Bilanz erfolgte unter Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden.

Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen setzen sich im Wesentlichen aus Verbindlichkeiten aus Cash Pooling in Höhe von 117,7 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR) sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 63,4 Mio. EUR (Vorjahr: 63,0 Mio. EUR) zusammen.

Die sonstigen Verbindlichkeiten in Höhe von 136,4 Mio. EUR (Vorjahr: 118,8 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 8,1 Mio. EUR (Vorjahr: 16,5 Mio. EUR). Der Bestand aktiver latenter Steuern in Höhe von 18,6 Mio. EUR (Vorjahr: 8,6 Mio. EUR) resultiert unter anderem aus der Beteiligung an Tochtergesellschaften, unterschiedlichen Bewertung im Bereich der kurzfristigen Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten (unrealisierte Kursergebnisse) sowie der unterschiedlichen Bewertung im Bereich der Rückstellungen (Rückbauverpflichtung, Drohverlust, Urlaub).

Dem Bestand aktiver latenter Steuern stehen passive latente Steuern in Höhe von 26,8 Mio. EUR (Vorjahr: 25,1 Mio. EUR) entgegen, die im Wesentlichen aus der Aktivierung selbst erstellter immaterieller Vermögensgegenstände resultieren.

## 3.1 ANHANG

Die latenten Steuern setzen sich wie folgt zusammen:

### Aktive und passive latente Steuern

→ 9

IN MIO. EUR	Aktive latente Steuern		Passive latente Steuern		Saldo	
	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2017
Immaterielle Vermögenswerte	0,0	0,0	-23,8	-22,8	-23,8	-22,8
Sachanlagen	4,5	0,0	-0,9	-0,4	3,7	-0,4
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	3,0	3,0	-2,0	-1,8	1,0	1,2
Rückstellungen und sonstige Passiva	4,7	4,2	-0,1	-0,1	4,6	4,1
Anteilsbasierte Vergütungen	6,4	1,4	0,0	0,0	6,4	1,4
Verlustvorräte	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Summe</b>	<b>18,6</b>	<b>8,6</b>	<b>-26,8</b>	<b>-25,1</b>	<b>-8,1</b>	<b>-16,5</b>
Saldierung	-18,6	-8,6	18,6	8,6	0,0	0,0
<b>Bilanzansatz</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-8,1</b>	<b>-16,5</b>	<b>-8,1</b>	<b>-16,5</b>

### Haftungsverhältnisse im Sinne des § 251 HGB

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

#### Haftungsverhältnisse

→ 10

IN MIO. EUR	31.12.2018	31.12.2017
Haftungsverhältnisse aus herausgelegten Mietgarantien davon für verbundene Unternehmen	33,0 (33,0)	26,2 (26,2)
Mithaftung für Darlehensverbindlichkeiten davon für verbundene Unternehmen	8,4 (8,4)	11,2 (11,2)
Haftungsverhältnisse aus Bürgschaften davon für verbundene Unternehmen	5,1 (5,1)	8,6 (8,6)
	<b>46,5</b>	<b>46,0</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 von § 285 Nr. 3a HGB

Zum Bilanzstichtag bestehen in Höhe von 218,0 Mio. EUR (Vorjahr: 201,1 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	→ 11
IN MIO. EUR	
Mietverträge	217,4
Leasingverträge	0,6
<b>Summe</b>	<b>218,0</b>

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

Weiterhin bestehen zum Bilanzstichtag sonstige finanzielle Verpflichtungen aus Bestellobligo für Ware der Saison Frühjahr/Sommer 2019.

### Derivative Finanzinstrumente

Zum Bilanzstichtag bestehen Devisentermingeschäfte von insgesamt 1.586,2 EUR (Vorjahr: 1.288,1 Mio. EUR), welche zum Teil einen positiven Marktwert in Höhe von 8,2 Mio. EUR (Vorjahr: 22,5 Mio. EUR) und zum Teil einen negativen Marktwert in Höhe von 15,4 Mio. EUR (Vorjahr: 7,6 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 und GBP wurde ein Volumen von 32,7 Mio. EUR (Vorjahr: 7,7 Mio. EUR) mit Devisentermingeschäften im Umfang von 32,7 Mio. EUR (Vorjahr: 7,7 Mio. EUR) (positiver Marktwert: 0,2 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR), negativer Marktwert: 0,2 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. Der Ausweis dieser Marktwerte erfolgt in der Bilanz unter den sonstigen Vermögensgegenständen bzw. unter den sonstigen Verbindlichkeiten.

Forderungen aus dem Verkauf von Waren an Kunden in den Währungen CHF, NOK, PLN und SEK mit einem Volumen von 106,8 Mio. EUR (Vorjahr: 104,1 Mio. EUR) wurden mit Devisentermingeschäften im Umfang von 106,8 Mio. EUR (positiver Marktwert: 1,8 Mio. EUR (Vorjahr: 5,2 Mio. EUR), negativer Marktwert: 0,9 Mio. EUR (Vorjahr: 1,0 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.

Von den erwarteten Verkäufen von Waren an Kunden in den Währungen CHF, GBP, NOK, PLN und SEK wurde ein Volumen von 1.144,5 Mio. EUR (Vorjahr: 990,9 Mio. EUR) mit Devisentermingeschäften im Umfang von 1.144,5 Mio. EUR (Vorjahr: 990,9 Mio. EUR) (positiver Marktwert: 6,3 Mio. EUR (Vorjahr: 17,2 Mio. EUR); negativer Marktwert: 12,4 Mio. EUR (Vorjahr: 3,1 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.

Von den erwarteten Bestellungen von Waren in USD und GBP wurde ein Volumen von 161,3 Mio. EUR (Vorjahr: 68,9 Mio. EUR) mit Devisentermingeschäften im Umfang von 161,3 Mio. EUR (Vorjahr: 68,9 Mio. EUR) (positiver Marktwert: 0,8 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR), negativer Marktwert: 0,9 Mio. EUR (Vorjahr: 1,0 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 und GBP, die entweder für Tochtergesellschaften oder für kurzfristige Absicherungszwecke bestimmt sind und sich in keiner Bewertungseinheit im Sinne von § 254 HGB befinden, mit einem Volumen von 140,9 Mio. EUR (Vorjahr: 116,5 Mio. EUR) vereinbart (positiver Marktwert: 0,1 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR), negativer Marktwert: 1,3 Mio. EUR (Vorjahr: 1,5 Mio. EUR)). Hierfür wurde eine entsprechende Drohverlustrückstellung gebildet.

### 3.1.4 Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

#### Umsatzerlöse

Die Umsätze entfielen im Geschäftsjahr 2018 zu rund 49 % auf die Region Deutschland, Österreich und Schweiz (DACH) (vgl. nachstehende Tabelle).

#### Umsatzerlöse nach Region

→ 12

IN MIO. EUR	2018		2017		Veränderung
DACH*	2.604,5	48,8%	2.350,1	52,5%	254,4
Übriges Europa**	2.734,0	51,2%	2.129,5	47,5%	604,5
<b>ZALANDO SE</b>	<b>5.338,5</b>	<b>100%</b>	<b>4.479,6</b>	<b>100%</b>	<b>858,9</b>

\*) Die DACH-Länder beinhalten wie im Geschäftsjahr 2017 Deutschland, Österreich und die Schweiz

\*\*) Übriges Europa beinhaltet wie im Geschäftsjahr 2017 Niederlande, Frankreich, Italien, Großbritannien, Polen, Belgien, Schweden, Finnland, Dänemark, Spanien, Norwegen und Luxemburg sowie 2018 zusätzlich Irland und Tschechien

Die Umsatzerlöse setzen sich zusammen aus dem Verkauf von Handelswaren (5.101,8 Mio. EUR), aus der Erbringung von Dienstleistungen gegenüber Dritten (149,7 Mio. EUR) sowie gegenüber Konzerngesellschaften (87,0 Mio. EUR). Die sonstigen betrieblichen Erträge enthalten eine Beteiligung am Verkaufserlös bebauter Grundstücke Dritter (21,8 Mio. EUR) .

#### Periodenfremde Erträge und Aufwendungen

Die in den sonstigen betrieblichen Erträgen enthaltenen periodenfremden Erträge in Höhe von 15,1 Mio. EUR (Vorjahr: 8,3 Mio. EUR) enthalten im Wesentlichen Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten periodenfremde Aufwendungen in Höhe von 0,2 Mio. EUR (Vorjahr: 0,1 Mio. EUR).

#### Finanzergebnis

Das Finanzergebnis enthält Abschreibungen auf Finanzanlagen in Höhe von 49,4 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 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 2018 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.

Laufende und latente Steuern

→ 13

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2017
Latente Steuern	8,4	-21,0
Laufende Steuern	-61,2	-43,4
<b>Summe</b>	<b>-52,8</b>	<b>-64,4</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 66,9 Mio. EUR (Vorjahr: 51,6 Mio. EUR).

### 3.1.5 Sonstige Angaben

#### Anzahl der Mitarbeiter

Im Geschäftsjahr waren durchschnittlich 4.348 (Vorjahr: 4.062) angestellte Mitarbeiter beschäftigt:

Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter

→ 14

Commercial	1.415
Technology	1.485
Andere Funktionen	1.448
<b>Summe</b>	<b>4.348</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

Nach Abschluss des Geschäftsjahres 2018 sind keine Vorgänge von besonderer Bedeutung eingetreten.

## Mitglieder des Aufsichtsrats

→ 15

Aufsichtsrat	ausgeübter Beruf	Mitglied im Aufsichtsrat seit
Lothar Lanz (Aufsichtsratsvorsitzender)	Mitglied von diversen Aufsichtsräten	10.02.2014
Anders Holch Povlsen	CEO der Bestseller-Gruppe, Brande, Dänemark	12.12.2013
Alexander Samwer	Selbstständiger Internet-Unternehmer, München, Deutschland	12.12.2013
Konrad Schäfers	Angestellter der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland	02.06.2015
Beate Siert	Angestellte der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland	02.06.2015
Jørgen Madsen Lindemann	CEO von Modern Times Group MTG AB, Klampenborg, Dänemark	31.05.2016
Shanna Prevé	Managing Director Business Development für Google Consumer Hardware Group, San Francisco, USA (Kalifornien)	31.05.2017
Dominik Asam	CFO Infineon Technologies AG, München, Deutschland	31.05.2017
Anthony Brew	Angestellter der Zalando Ireland Ltd., Dublin, Irland	23.05.2018

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 2018 Bezüge von 0,8 Mio. EUR (Vorjahr: 0,8 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 Feststellung 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

→ 16

Name des Aufsichtsratsmitgliedes	Mandate gemäß § 125 Abs. 1 S. 5 AktG
Dominik Asam	Infineon Technologies Austria AG, Villach, Austria (Aufsichtsrat)
	Infineon Technologies Americas Corp., Delaware, USA (Verwaltungsrat)
	Infineon Technologies Asia Pacific Pte., Ltd., Singapore (Verwaltungsrat)
	Infineon Technologies China Co., Ltd., PRC (Verwaltungsrat)
Lothar Lanz	Axel Springer SE, Deutschland (Aufsichtsrat)
	Bauwert AG, Deutschland (Aufsichtsrat)
	Home24 SE, Deutschland (Aufsichtsrat, Vorsitzender)
	Bis Juni 2018: Kinnevik AB, Schweden (Verwaltungsrat)
	TAG Immobilien AG, Deutschland (Aufsichtsrat)
	Dermapharm Holding SE, Deutschland (Aufsichtsrat)

## 3.1 ANHANG

Name des Aufsichtsratsmitgliedes	Mandate gemäß § 125 Abs. 1 S. 5 AktG
Anders Holch Povlsen*	J.Lindeberg Holding (Singapore) Pte. Ltd., Singapore (Verwaltungsrat)  2 Foundation Conservation Carpathia (FCC), Rumänien (Verwaltungsrat)  North Coast 500 Limited, Schottland (Verwaltungsrat)
Shanna Prevé	–
Jörgen Madsen Lindemann**	Turtle Entertainment GmbH (Beirat)
Alexander Samwer	Home24 SE, Deutschland (Aufsichtsrat)
Beate Siert	–
Konrad Schäfers	–
Anthony Brew	–

\*) 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

→ 17

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

→ 18

Name des Vorstandes	Mandate gemäß § 125 Abs. 1 S. 5 AktG
David Schneider	Bis Mai 2018: 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 2018 gewährten Gesamtbezüge belaufen sich auf je 0,2 Mio. EUR. Im Geschäftsjahr 2018 wurden jedem Vorstand unter dem neuen aktienbasierten Vergütungsplan LTI 2018 1,75 Mio. neue Optionsrechte mit einem Fair Value von je 19,2 Mio. EUR 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 163.677.775,42 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 Juni 2018 ist auf der Internetseite der Gesellschaft ([corporate.zalando.de](http://corporate.zalando.de)) öffentlich zugänglich gemacht.

### Unterzeichnung des Jahresabschlusses 2018

Berlin, den 25. Februar 2019

Der Vorstand

Robert Gentz

David Schneider

Rubin Ritter

## 3.2 Anlage A zum Anhang

Anlagenspiegel 2018

IN MIO EUR

	Anschaffungs- und Herstellungskosten				
	01.01.18	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	31.12.18
<b>Immaterielle Vermögensgegenstände</b>					
Selbst geschaffene Software	87,8	16,2	6,9	30,7	127,9
Gewerbliche Schutzrechte, ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	37,0	5,4	0,1	1,2	43,5
Geleistete Anzahlungen und selbst geschaffene Software in Entwicklung	49,0	21,9	7,7	-31,9	31,3
	173,7	43,6	14,6	0,0	202,7
<b>Sachanlagen</b>					
Bauten auf fremden Grundstücken	0,4	0,1	0,0	0,0	0,5
Technische Anlagen und Maschinen	3,0	1,7	0,0	0,0	4,8
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	55,9	14,4	2,7	0,5	68,2
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	0,9	10,3	0,0	-0,6	10,6
	60,3	26,6	2,7	0,0	84,1
<b>Finanzanlagen</b>					
Anteile an verbundenen Unternehmen	498,3	100,1	29,7	0,0	568,7
Beteiligungen	2,5	0,4	0,5	0,0	2,5
	500,8	100,6	30,3	0,0	571,1
	<b>734,8</b>	170,7	47,5	0,0	<b>858,0</b>

## 3.2 ANLAGE A ZUM ANHANG

→ 19

	Kumulierte Abschreibungen				Buchwerte		
	01.01.18	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	31.12.18	31.12.18	31.12.17
	57,9	26,0	3,3	0,0	80,6	47,3	29,9
	26,1	5,1	0,1	0,0	31,1	12,4	10,9
	0,6	0,0	0,6	0,0	0,0	31,3	48,3
	84,6	31,0	4,0	0,0	111,7	91,0	89,1
	0,2	0,0	0,0	0,0	0,3	0,2	0,1
	0,9	0,6	0,0	0,0	1,6	3,2	2,1
	28,4	12,0	2,3	0,0	38,1	30,1	27,5
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10,6	0,9
	29,6	12,6	2,3	0,0	39,9	44,2	30,6
	0,3	49,4	0,0	0,0	49,7	519,0	498,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	2,5
	0,3	49,4	0,0	0,0	49,7	521,4	500,5
	<b>114,5</b>	93,0	6,3	0,0	<b>201,3</b>	<b>656,7</b>	620,3

### 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 mitgeteilt und nach § 40 Abs. 1 WpHG veröffentlicht worden sind:

Baillie Gifford & Co., Edinburgh, Vereinigtes Königreich hat uns gemäß § 33 Abs. 1 WpHG als freiwillige Konzernmeldung mit Schwellenberührung auf Ebene eines Tochterunternehmens mitgeteilt, dass ihre Stimmrechtsanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 13. Februar 2019 meldepflichtige Schwelle(n) berührt und an diesem Tag 7,38 % (das entspricht 18.499.129 Stimmrechten) übetragen hat, wobei 7,38 % der Stimmrechte (das entspricht 18.499.129 Stimmrechten) Baillie Gifford & Co gemäß § 34 WpHG zuzurechnen sind. Als vollständige Kette der Tochterunternehmen beginnend mit der obersten beherrschenden Person oder dem obersten beherrschenden Unternehmen wurden angegeben: Baillie Gifford & Co., Baillie Gifford Overseas Limited (5.02 % der Stimmrechte).

T. Rowe Price Group, Inc., Baltimore, Maryland, United States of America hat uns gemäß § 33 Abs. 1 mitgeteilt, dass ihr Stimmanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 1. Februar 2019 die Schwelle von 5 % der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 5,000609995073 % (das entspricht 12.534.827 Stimmrechten) betragen hat, wobei 5,000609995073 % der Stimmrechte (das entspricht 12.534.827 Stimmrechten) der Gesellschaft gemäß § 34 WpHG zuzurechnen sind. Als vollständige Kette der Tochterunternehmen beginnend mit der obersten beherrschenden Person oder dem obersten beherrschenden Unternehmen wurde angegeben: T. Rowe Price Group, Inc., T. Rowe Price Associates, Inc. (3,16 % der Stimmrechte), T. Rowe Price International Ltd.

Tengelmann Verwaltungs- und Beteiligungs GmbH, Mülheim an der Ruhr, Deutschland hat uns gemäß § 33 Abs. 1 mitgeteilt, dass ihr Stimmanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 19. September 2018 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 2,9996 % (das entspricht 7.513.690 Stimmrechten) betragen hat, wobei 2,9996 % der Stimmrechte (das entspricht 7.513.690 Stimmrechten) der Gesellschaft gemäß § 34 WpHG zuzurechnen sind. Als vollständige Kette der Tochterunternehmen beginnend mit der obersten beherrschenden Person oder dem obersten beherrschenden Unternehmen wurde angegeben: Tengelman Verwaltungs- und Beteiligungs GmbH, Tengelman Warenhandels-gesellschaft KG, Tengelman Ventures Management GmbH, Tengelman Ventures GmbH, TEV Global Invest I GmbH.

Anders Holch Povlsen hat uns gemäß § 33 Abs. 1 mitgeteilt, dass seine Stimmanteil an der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland am 04. September 2018 die Schwelle von 10 % der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 10,02 % (das entspricht 25.087.078 Stimmrechte) betragen hat, wobei 10,02 % der Stimmrechte (das entspricht 25.087.078 Stimmrechte) der Gesellschaft gemäß § 34 WpHG zuzurechnen sind. Als vollständige Kette der Tochterunternehmen beginnend mit der obersten beherrschenden Person oder dem obersten beherrschenden Unternehmen wurde angegeben: Anders Holch Povlsen, Heartland A/S, Bestseller United A/S, Aktieselskabet af 1.2.2017 (10.02% der Stimmrechte).

Verdere S.à.r.l. Luxemburg, Luxemburg hat uns gemäß § 33 Abs. 1 mitgeteilt, dass sie die Kontrolle über Kinnevik AB (publ) und die mittelbare Kontrolle über Kinnevik Online AB sowie Kinnevik



Internet 1 AB verloren hat. Diese Unternehmen verleihen weiterhin Anteilseigner der ZALANDO SE. Kinnevik AB (publ) als Muttergesellschaft hält mittelbar 31,56 % der Stimmrechte mittels Aktien sowie 0 % der Stimmrechte aufgrund von Instrumenten an der ZALANDO SE. Verdere S.à.r.l. teilte uns mit, dass es nicht kontrolliert wird und selbst keine anderen Unternehmen kontrolliert, die direkt oder indirekt eine Beteiligung an der ZALANDO SE halten.

Allianz Global Investors GmbH, Frankfurt/Main, Deutschland hat uns gemäß §§ 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 § 33 Abs. 1 WpHG 3,02 % der Stimmrechte (das entspricht 7.478.411 Stimmrechten) beträgt und diese 3,02 % der Stimmrechte der Gesellschaft gemäß § 34 WpHG zuzurechnen sind, und der Stimmrechtsanteil aufgrund von Instrumente i.S.d. § 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 § 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 § 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.

Vanguard World Funds, Wilmington, Delaware, United States of America hat uns gemäß § 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 § 33 WpHG gehalten werden.

Kinnevik Internet 1 AB, Stockholm, Schweden hat uns gemäß § 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 § 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 § 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 sind 32,04 % (78.427.800 Stimmrechte) gem. § 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 § 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 § 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 32,04 % (78.427.800 Stimmrechte) gem. § 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 § 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 und Lifestyle.
- Die ZALANDO SE und ihre 44 Tochtergesellschaften decken die komplette Wertschöpfungskette im Online-Handel ab.
- Der strategische Fokus liegt auf der Kundenorientierung.
- Gezielte Investitionen in die Stärkung der Partnerschaft mit Kunden und Lieferanten sowie in Infrastruktur.
- Das Unternehmen wird nach zahlreichen finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren gesteuert.

### 4.1.1 Geschäftsmodell

Zalando ist Europas führende Online-Plattform im Bereich Mode und Lifestyle für Damen, Herren und Kinder. Mit seiner umfassenden Auswahl an Lifestyle-Artikeln wie Schuhen, Bekleidung, Accessoires und Beauty-Produkten 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 2018 eröffneten stationären Outlet-Stores in Berlin, Frankfurt am Main, Köln, Leipzig und Hamburg bieten einen zusätzlichen Absatzkanal für Restbestände.

Die Muttergesellschaft, die zalando se, wurde 2008 gegründet und hat ihren Sitz in Berlin. Das auf lokale Bedürfnisse zugeschnittene Angebot trägt den unterschiedlichen Vorlieben der Kunden in jedem der von Zalando bedienten 17 europäischen Märkte Rechnung: Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Schweden, Schweiz, Spanien und Tschechien. Zalandos Logistiknetzwerk mit acht zentralen Logistikzentren ermöglicht die effiziente Belieferung 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 der Muttergesellschaft 44 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 gemeinsame Verantwortung der Strategie und der operativen Steuerung des Konzerns obliegt. Rubin Ritter ist verantwortlich für den Fashion Store sowie die Bereiche Finanzen, Corporate Governance und Unternehmenskommunikation. Robert Gentz verantwortet die Geschäftsbereiche Offprice und Emerging Businesses sowie die Bereiche Personal, Strategie und technologische Infrastruktur. David Schneiders Verantwortungsbereich betrifft die Marke Zalando sowie die Geschäftsbereiche Partner Solutions und zLabels. 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 übernahmeherechlichen Angaben nach § 289 Abs. 4 und § 315 Abs. 4 HGB, die beide Bestandteile des zusammengefassten Lageberichts sind, sind im Corporate-Governance-Bericht dargestellt. Der Corporate-Governance-Bericht enthält auch die Entsprechenserklärung.

### Segmente des Konzerns

Die interne Steuerung der ZALANDO SE basiert auf einer absatzkanalbezogenen Perspektive. Bis zum Geschäftsjahresende 2017 hat der Vorstand den Hauptabsatzkanal Zalando-Onlineshop nach einer geografischen Unterteilung in DACH sowie Übriges Europa betrachtet. Alle weiteren Absatzkanäle wurden zusammengefasst im Segment Sonstige gezeigt, welches im Wesentlichen Umsätze der Zalando Lounge und der Outlet-Stores sowie Umsätze aus den neuen Plattforminitiativen und Verkäufen von Private-Label-Produkten außerhalb des Fashion Stores beinhaltete.

Zum 1. Januar 2018 hat die ZALANDO SE ihre interne Steuerung geändert. Der Fokus liegt jetzt primär auf einer absatzkanalbezogenen Sichtweise anstatt auf den geografischen Regionen. Damit einhergehend erfolgte für sämtliche Berichtsperioden auch eine Umstellung der Segmentberichterstattung. Des Weiteren hat Zalando die Darstellung der an die verantwortliche Unternehmensinstanz gemäß IFRS 8 berichteten Informationen umgestellt. Erfolgte die Berichterstattung zuvor auf Basis konsolidierter Werte, wird seit dem 1. Januar 2018 sowohl über die mit externen Geschäftspartnern erzielten Umsatzerlöse und Ergebnisse als auch die konzerninternen Transaktionen zwischen Segmenten von Zalando berichtet. Aufgrund dieser Änderung wurde die Segmentberichterstattung um eine Überleitungsspalte ergänzt, um von den Werten der Geschäftssegmente (einschließlich interner und externer Transaktionen) auf die Werte des Konzerns (ausschließlich externe Transaktionen) überzuleiten.

Diese Umstellungen ermöglichen eine größere Eigenverantwortlichkeit und Entscheidungskompetenz der einzelnen Absatzkanäle. Auch in der neuen Struktur bleibt der Fashion Store (die Zalando-Onlineshops) unser Hauptabsatzkanal. Das Segment Offprice umfasst die Zalando Lounge, die

Outlet-Stores und das Overstock Management. Alle sonstigen Segmente umfasst unser Private-Label-Angebot zLabels sowie verschiedene Emerging Businesses. Um die Kontinuität der Kapitalmarktberichterstattung sicherzustellen, gliedert Zalando die Ergebnisse innerhalb des Fashion Stores noch in DACH und Übriges Europa.

### 4.1.3 Konzernstrategie

Wir sind Europas führende Online-Plattform für Mode und Lifestyle, die Kunden und Partner verbindet.

Unser Hauptaugenmerk liegt auf der Kundenorientierung: Mit unseren Websites und mobilen Apps in zwölf Sprachen, gestützt von 22 Zahlungsoptionen und kostenloser Lieferung aus acht Logistikzentren in 17 Länder, bieten wir ein einzigartiges Fashion-Erlebnis und reagieren damit auf entstehende und vorhersehbare Kundenbedürfnisse und Herausforderungen. Ein umfassendes Sortiment, unterhaltsame und personalisierte Möglichkeiten zum Entdecken neuer Produkte und zur Inspiration, lebhaftes Geschichten und ein attraktives Leistungsversprechen machen uns zum bewährten Fashion-Begleiter für mehr als 26 Millionen aktive Kunden in ganz Europa.

Darüber hinaus sind wir für rund 2.000 Modemarken, von weltbekannten Namen bis hin zu lokalen Labels, ein glaubwürdiger Mode- und Technologiepartner. Unsere Investitionen in zahlreiche Lösungen und deren Entwicklung unterstützen unsere Partner dabei, ihren eigenen Erfolg zu steigern und nachzuvollziehen, wie sich Trends auf ihr Geschäft auswirken. Wir bieten unseren Partnern Technologien und eine operative Infrastruktur zur Optimierung der Ergebnisse entlang ihrer Wertschöpfungskette, entwickeln maßgeschneiderte Lösungen, mit denen sie sich in einer den Marktwert steigernden Weise präsentieren können, und gewähren Zugang zu einem Modeökosystem mit beispielloser Kundenreichweite.

#### Modebranche

Mit Umsatzerlösen in Höhe von 5,4 Mrd. EUR und mehr als 26 Mio. aktiven Kunden hat Zalando 2018 einen Marktanteil von 1,6 % erreicht und zählt 6,0 % der europäischen Bevölkerung zu seinen Kunden. Dies unterstreicht die großen Fortschritte, die Zalando gemacht hat, und zeigt gleichzeitig erhebliche Chancen für weiteres Wachstum auf. Die europäische Branche für Mode und Lifestyle ist groß und gekennzeichnet durch spezifische Marktdynamiken und Verbrauchertrends. Um unseren Wachstumskurs fortzusetzen, müssen wir Trends vor allen anderen erkennen und verstehen.

#### Verbrauchertrends

Online-Mode bietet Kunden eine umfangreichere, leichter zugängliche Auswahl und verlagert die Umkleidekabine zu den Kunden nach Hause, wo sie sich frei nach ihren eigenen Bedürfnissen bewegen können. Uns ist jedoch bewusst, dass wir bestimmte Aspekte für unsere Kunden noch weiter entwickeln können. Dazu gehört etwa die Kuratation des Sortiments, eine sofortige Bedürfniserfüllung, Modeberatung und Outfit-Vorschläge. Mit einem verbesserten Einkaufserlebnis und einer höheren Verfügbarkeit von Informationen und Technologien sind Verbraucherbedürfnisse in Bereichen wie Personalisierung, Transparenz der Lieferkette und Nachhaltigkeit, Einkaufsmöglich-

keiten auf Social-Media-Plattformen, oder auf Waren zuzugreifen, ohne sie zu besitzen, gestiegen. All dies bietet Potenzial, unser Angebot weiter zu verbessern.

### Partnertrends

Die meisten Modemarken unternehmen erhebliche Anstrengungen, um im digitalen Zeitalter bestehen zu können. Sie spüren die Notwendigkeit, dass sie ihre Geschäftsmodelle anpassen müssen, indem sie ihre Verkaufs- und Vertriebsform, die Art, wie sie ihre Geschichte erzählen, oder den Aufbau ihrer Marken, ändern. In diesem Zusammenhang sind sie bereit, zuverlässige Partnerschaften mit Online-Plattformen zu pflegen, die ihr Markenangebot verstehen und weitergeben und in der Lage sind, die erforderliche Größenordnung zu leisten.

Unsere Branche befindet sich in ständigem Wandel, und die Markt- und Verbrauchertrends entwickeln sich stetig weiter. Zalando ist mit seinen zentralen Stärken – hohe technologische Kompetenz, breites Logistiknetzwerk, direkte Partnerbeziehungen sowie Fähigkeit zur Anpassung des Angebots an lokale Präferenzen – gut aufgestellt, um Trends zu erkennen und davon zu profitieren.

### Unsere Plattformvision und -strategie

Zalando hat sich von einem erfolgreichen Online-Modehändler zu einer Plattform für Mode und Lifestyle entwickelt. Indem wir noch mehr Partnern (z. B. Marken, vertikalen Anbietern, Stylisten) Zugang zu Zalandos Online-Destinationen verschaffen und anwendungsfreundlichere Tools und Leistungen bieten, sind wir auf dem Weg, zur ersten Anlaufstelle für Mode zu werden. Wir verfolgen ein Plattformmodell, um ein einzigartiges Einkaufserlebnis für Mode zu schaffen. Weiterhin sind wir davon überzeugt, dass dieser partnerintegrierende Ansatz es uns ermöglicht, den Kunden erstklassige Inspiration, Sortimente und Kundenfreundlichkeit zu bieten.

Aktuell liegt unser Schwerpunkt auf dem Aufbau tiefer und langfristiger Kundenbeziehungen. Wir streben dabei an, unsere Destinationen und Leistungen mittels strategischer Investitionen in das Marktangebot gegenüber unseren Kunden und unseren Markenpartnern wie auch in unsere Technologie- und Betriebsinfrastruktur stärker differenziert auszugestalten. Diese Investitionen werden die Attraktivität von Zalando als bevorzugte Ausgangsbasis für europäische Konsumenten und ihre Modebedürfnisse deutlich verbessern und uns dabei helfen, weiteres Wachstum zu gewährleisten.

### Strategische Investitionsbereiche

#### Investitionen in unser Leistungsversprechen an Kunden

Wir werden die Investitionen in die folgenden Hauptkomponenten unserer Leistungen an Kunden fortsetzen, um unser Versprechen im Hinblick auf Kundenorientierung zu halten und unsere Modekompetenz zu stärken.

#### Sortiment

Unsere Mission ist es, zum zentralen Ausgangspunkt für alle Modekunden zu werden – mit einem breiten Sortiment, das den Bedürfnissen und Aspirationen unserer Kunden gerecht wird und für sie inspirierend wirkt. Wir haben heute zahlreiche Modemarken für uns gewonnen und in angrenzende Kategorien wie Beauty expandiert. Parallel zu einer kontinuierlichen Verbreiterung unseres Sortiments werden wir weiter unsere Fähigkeit ausbauen, jedem Kunden eine passende Auswahl zu präsentieren. Darüber hinaus werden wir unsere Kunden mit personalisiertem Inhalt inspirieren und

sie durch noch einfacheren Zugang zu unseren Mode-Kuratierungsdienstleistungen von Zalou dabei unterstützen, mit den neuesten Modetrends Schritt zu halten.

### **Kundenfreundlichkeit**

Unsere Kunden sollen ein beispielloses Maß an Kundenfreundlichkeit erfahren, die vom Entdecken und Bestellen von Artikeln auf unserer Online-Plattform bis hin zu Lieferung, Rückversand und Zahlung auf das Thema Mode zugeschnitten ist. Wir werden weiterhin in hoch lokalisierte Logistiklösungen investieren und die Zahlungsmöglichkeiten weiterentwickeln, um eine schnelle Lieferung, flexible Zahlungsoptionen und einen reibungslosen Rückgabeprozess in allen Märkten zu gewährleisten.

### **Modedienstleistungen und Modeerlebnisse**

Als Europas führende Adresse für Mode vertiefen wir kontinuierlich unsere Fashion-Expertise, um den Bedürfnissen und Erwartungen unserer Kunden besser zu entsprechen. Unser Fokus liegt darauf, unverwechselbare Modedienstleistungen und Modeerlebnisse zu entwickeln, die den Kunden überzeugende Gründe bieten, sich immer wieder auf Zalando zu verlassen.

### **Digitales Erlebnis über vielfältige Kanäle**

Kunden fragen zunehmend nach einem nahtlosen Einkaufserlebnis über mehrere Online- und Offline-Kanäle. Wir möchten jederzeit dort sein, wo die Kunden sind, um ihnen ein reibungsloses Erlebnis zu garantieren. Wir werden weiter in Initiativen investieren, die die Konvergenz zwischen den verschiedenen Einkaufskanälen auf verschiedenen Geräten begünstigen.

### **Investitionen in unser Leistungsversprechen an Markenpartner**

Um uns als bevorzugter und bewährter Mode- und Technologiepartner zu behaupten, werden wir weitere Investitionen in die folgenden Bereiche unseres Leistungsversprechens an Markenpartner tätigen.

### **Wholesale**

Wir sind ständig auf der Suche nach Optimierungs- und Innovationsmöglichkeiten für unsere Handelskompetenz und investieren in Maßnahmen zur Verbesserung der Prozessautomatisierung, des Datenmanagements und des Logistikmanagements. Mit diesen Initiativen lassen sich Reibungen begrenzen und die Effizienz verbessern, während wir uns weiter vergrößern.

### **Partnerprogramm**

Wir messen dem Übergang zu einem Plattformmodell durch den Ausbau des Partnerprogramms eine hohe strategische Bedeutung bei. Wir werden weitere Investitionen tätigen, um Innovationen zu schaffen und unsere Kompetenzen zu stärken, damit Marken ihr Sortiment einfach an die Zalando-Plattform anschließen und direkt starten können (plug and play).

### **Offprice**

Unser Offprice-Geschäft bietet Marken zusätzliche Wachstumschancen durch den Zugang zu einer rabattaffinen Kundengruppe bei gleichzeitigem Erhalt des Markenwerts. Wir werden sowohl in unsere Online- als auch Offline-Kanäle investieren, das Angebot auf lokale Bedürfnisse zuschneiden sowie Automatisierungs- und datengetriebene Technologielösungen nutzen.

### Digitale Leistungen

Wir investieren in digitale Technologien und Leistungen, um unsere Markenpartner dabei zu unterstützen, ihre Kunden zu verstehen und in smarter Weise deren Vorlieben zu treffen. Hierfür sind derzeit die Zalando Marketing Services (ZMS) zuständig. Die ZMS werden weitere Investitionen in ihr Leistungsversprechen, ein ganzheitliches Paket an Marketingleistungen bis hin zur Produktentwicklung anzubieten, tätigen.

### Investitionen in die Infrastruktur

Wir werden weiterhin in Technologie und die operative Infrastruktur investieren, damit wir unseren Kunden und Partnern überzeugende Leistungsversprechen geben können.

### Technologie

Die Technologie bildet das Rückgrat unserer Plattform und wird fortlaufend aktualisiert, damit wir unseren Wettbewerbern immer einen Schritt voraus sind. Wir identifizieren, beobachten und adressieren aktiv entstehende Trends, die den künftigen Modemarkt vergrößern oder stören könnten. Zahlreiche der von uns geförderten Technologien und Initiativen stützen sich auf die Nutzung von Daten. Daher tätigen wir bedeutende Investitionen in künstliche Intelligenz (KI), die uns maßgeblich dabei unterstützt, Nutzervorlieben nachzuvollziehen und Nutzerabsichten zu antizipieren, um ein stark personalisiertes Erlebnis zu schaffen. KI lässt sich beispielsweise einsetzen, um Kunden bei der Größenauswahl behilflich zu sein, indem Daten aus früheren Transaktionen genutzt werden. Um alle notwendigen Technologieinvestitionen aufzugreifen, fördern wir eine gesunde Tech-Kultur im gesamten Unternehmen, die Grundsätze wie messbare Ziele und Führungsperspektiven umfasst. Wir sind der Ansicht, dass dies essenziell ist für die Gewinnung qualifizierter Technologie-Mitarbeiter und den Erhalt einer leistungsstarken und flexiblen Unternehmenskultur.

### Operative Infrastruktur

Um unseren erstklassigen Kundenservice im Zuge unserer Expansion beizubehalten, werden wir weitere Investitionen in die operative Infrastruktur tätigen. Ein Schwerpunkt liegt auf dem weiteren Ausbau der Zalando Fulfillment Solutions (ZFS) zur Stärkung der logistischen Zusammenarbeit mit unseren Partnern. Dies umfasst z. B. Bereiche wie Logistikkapazitäten, Auftragsmanagement und Zahlungserleichterung.

#### 4.1.4 Corporate Responsibility

Bei Zalando werden wir angetrieben von einem starken Unternehmens-Purpose: Wir denken Fashion weiter. Für uns. Für alle. Aus unserer Sicht kann und muss unsere Branche neue Wege finden, Produkte herzustellen, zu verkaufen und zu konsumieren, heute sowie für kommende Generationen. Um diesem Ziel gerecht zu werden, leisten wir einen Beitrag zur Bewältigung der bedeutenden und komplexen Herausforderungen der Modebranche in den Bereichen Menschenrechte und menschenwürdige Arbeit sowie Ressourcenverbrauch und Klimawandel.

Wir wollen unser Geschäft verantwortungsbewusst führen und Kunden, Modemarken und der Industrie ermöglichen, nachhaltigere Entscheidungen zu treffen. Dabei werden wir unsere Expertise in Technologie und Mode strategisch nutzen, um zum notwendigen Systemwandel in unserer Branche beizutragen.



Wir stehen noch am Anfang dieser Reise, können jedoch mit unserer Materialitätsanalyse, unserer bisherigen Arbeit sowie einem klaren Verständnis unserer größten Herausforderungen auf ein solides Fundament aufbauen. Inspiriert durch unsere handlungsorientierte Kultur, geht es bei unserer do.STRATEGIE darum, unseren Fokus dorthin zu legen, wo die größte Veränderung notwendig ist und wo wir am meisten beitragen können. Dies bedeutet, dass wir uns auf vier Bereiche konzentrieren: Mitarbeiter (do.GROW), Lieferkette und Produkte (do.KNOW), Umwelt (do.PROTECT) und Gesellschaft (do.CONNECT). Für diese Bereiche haben wir klare Visionen für systemische Veränderungen, zu denen wir beitragen wollen, und konkrete Ziele zur Messung unserer Fortschritte formuliert.

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 veröffentlicht wird, stellen wir in Abschnitt 1.2 Nachhaltigkeit<sup>1</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 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 Site-Visits mobil/Site-Visits 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 Websites und Apps ständig weiter. Dadurch konnte Zalando den Anteil der Site-Visits über mobile Endgeräte an der Gesamtzahl aller Site-Visits im Jahr 2018 im Vergleich zu 2017 um rund 8,7 Prozentpunkte von 70,7 % auf 79,3 % erhöhen.
- **Anzahl der aktiven Kunden:** Der Zalando-Konzern misst seinen Erfolg auch an der Entwicklung der Anzahl aktiver Kunden. Jeder Kunde mit mindestens einer Bestellung innerhalb des letzten Jahres (bezogen auf den Stichtag) wird als aktiv betrachtet. Im Jahr 2018 hat sich die Anzahl der aktiven Kunden im Vergleich zum Vorjahr um 3,3 Mio. von 23,1 Mio. auf nunmehr 26,4 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. 2018 hat sich die Anzahl der Bestellungen von 90,5 Mio. im Jahr 2017 auf 116,2 Mio. erhöht.
- **Durchschnittliche Anzahl von Bestellungen pro aktivem Kunden:** Die durchschnittliche Anzahl von Bestellungen, die aktive Kunden innerhalb der letzten zwölf Monate getätigt haben, beträgt zum 31. Dezember 2018 4,4 Bestellungen (Vorjahr: 3,9 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.

1) Der Nachhaltigkeitsbericht ist kein Bestandteil des geprüften zusammengefassten Lageberichts.

- **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 2018 leicht von 64,5 EUR auf 61,0 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 Software-Bestandteile seiner Plattform selbst. Die Entwicklung stellt eine strukturierte und personalintensive Phase der Programmierung neuer Funktionalitäten sowie des Ausbaus der bestehenden Systemlandschaft durch wichtige Systemfunktionalitäten entlang der gesamten Wertschöpfungs- und Prozesskette dar. Dadurch wird sichergestellt, dass die Software optimal auf die operativen Prozesse und Systeme abgestimmt ist. Die Entwicklungstätigkeiten werden bei Zalando von Entwicklerteams durchgeführt, die in den jeweiligen Teil- oder Geschäftsbereichen wie Fashion Store, Payments, Zalando Marketing Services, Zalon, zLabels und Offprice organisiert sind.

So werden insbesondere Bestell-, Logistik- und Werbeprozesse durch eigenentwickelte Software unterstützt. Beispielsweise haben Marken mit einer der technischen Entwicklungen aus dem Jahr 2018 die Möglichkeit, über unsere Plattform Influencer zu buchen und spannende Kampagnen zu kreieren. Eine weitere technische Neuentwicklung ermöglicht größere Transport- und Ladeeinheiten je Lager.

Im Geschäftsjahr 2018 erfasste der Konzern Entwicklungskosten in Höhe von 54,9 Mio. EUR (Vorjahr: 51,2 Mio. EUR), die in Höhe von 28,4 Mio. EUR (Vorjahr: 36,8 Mio. EUR) in Entwicklung befindliche Vermögenswerte betreffen. Der Anstieg der Entwicklungskosten ist auf neue Projekte und Verbesserungen zurückzuführen, die für fortlaufende Innovationen und Zalandos stetiges Wachstum erforderlich sind.

Forschungskosten bestehen nur in unwesentlicher Höhe.

## 4.2 Wirtschaftsbericht

- Interneteinzelhandel und Online-Modeverkäufe in Europa und Deutschland legen weiterhin kräftig zu.
- Zalando hat das Geschäftsjahr 2018 trotz herausforderndem Marktumfeld erfolgreich abgeschlossen.
- Alle Segmente tragen zu der Umsatzsteigerung um 20,0 % auf 5.388 Mio. EUR bei.
- Das EBIT beläuft sich auf 119,2 Mio. EUR, die EBIT-Marge auf 2,2 %.
- Der operative Cashflow beträgt 212,8 Mio. EUR.

### 4.2.1 Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen

Wie in den vergangenen Jahren setzte sich die Tendenz der Verbraucher zum Onlineshopping im Jahr 2018 fort. Der europäische Online-Modemarkt wuchs um 12,0 %<sup>2</sup> und schloss mit einem Handelsvolumen von 66,6 Mrd. EUR<sup>3</sup> ab. Damit übertraf er die Modebranche, die ein Wachstum von 2,5 %<sup>4</sup> mit einem Handelsvolumen von ca. 430,0 Mrd. EUR<sup>5</sup> verzeichnete.

In Deutschland betrug der Anstieg der Online-Modeverkäufe im Jahr 2018 5,0 %<sup>6</sup> auf ein Marktvolumen von etwa 15,9 Mrd. EUR<sup>7</sup>. Das Handelsvolumen des Modemarkts wiederum stagnierte bei einem geschätzten Wachstum von 0,0 %<sup>8</sup>. Dies ist möglicherweise auf eine geringere Kundenfrequenz im Stationärhandel sowie die in einigen Monaten für die Jahreszeit ungewöhnlichen Wetterverhältnisse in Deutschland zurückzuführen.

Aufgrund dessen ist die Stimmung im Online-Einzel- und Modehandel weiterhin positiv. Zudem sind wir der Auffassung, dass unser Geschäftsmodell aufgrund branchenspezifischer Trends eine gute Ausgangsposition bietet.

Innovation und Technologie bleiben wesentliche Treiber des Online-Konsums. Unser Hauptmarkt Westeuropa verfügt noch immer über die höchste Internetverbreitung im Vergleich zu anderen Regionen wie etwa Nord- und Südamerika und Asien<sup>9</sup>. Dies in Kombination mit einer zunehmenden Verbreitung von Online-Mode in dieser Region wird unserer Ansicht nach zu einem weiteren Wachstum des Online-Modemarkts auf Kosten des stationären Handels führen.

- Die erhöhte Verfügbarkeit von Smartphones sowie bedarfsgerechter Internetzugang wirken sich positiv auf den Online-Modekonsum aus. In ganz Europa nutzen Verbraucher kontinuierlich Smartphones zum Onlineshopping. Daher wird für mobiles Shopping für 2019 ein Wachstum von 19,6 %<sup>10</sup> vorhergesagt.
- Darüber hinaus ist unser Hauptmarkt Deutschland von einer relativ hohen Kaufkraft gekennzeichnet und befindet sich in Europa unter den Top Ten<sup>11</sup>. Zudem hat die Kaufkraft pro Person gegenüber dem Vorjahr nominal um 3,3 %<sup>12</sup> zugenommen, was positive Nebeneffekte auf die Modeausgaben haben könnte.
- Die durchschnittliche Bruttogewinnmarge von Online-Modehändlern liegt zwischen 40 % und 60 %<sup>13</sup> und damit deutlich über den durchschnittlichen Margen in anderen Online-Produktkategorien, z. B. Elektronik.

2) Euromonitor, Europa ohne Russland, Deutschland

3) Ebd.

4) Ebd.

5) Ebd.

6) Ebd.

7) Ebd.

8) Ebd.

9) Statista 2019

10) Euromonitor, Europa ohne Russland

11) GfK 2018

12) GfK 2019

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

### 4.2.2 Geschäftsverlauf

Trotz eines herausfordernden Marktumfelds konnte Zalando auch 2018 Wachstum und Rentabilität erzielen. Der Konzern verzeichnete im Berichtszeitraum im Vergleich zu 2017 ein Umsatzwachstum von 20,0 % auf 5.388 Mio. EUR (Vorjahr: 4.489 Mio. EUR). Alle Segmente trugen zu diesem Wachstum bei: Im Segment Fashion Store stiegen die Umsatzerlöse um 19,7 %, im Segment Offprice um 44,1 % und in allen sonstigen Segmenten um 28,8 %. Im Segment Fashion Store stiegen die Umsatzerlöse in der Region DACH um 15,5 %, in der Region Übriges Europa um 24,2 %. Im Geschäftsjahr 2018 hat der Konzern ein EBIT in Höhe von 119,2 Mio. EUR (Vorjahr: 187,6 Mio. EUR) erwirtschaftet. Dies entspricht einer EBIT-Marge von 2,2 % (Vorjahr: 4,2 %). Der Rückgang um 2,0 Prozentpunkte spiegelt ein herausforderndes Marktumfeld sowie die anhaltenden Wachstumsinvestitionen in das Leistungsangebot für Kunden und Markenpartner sowie in die Infrastruktur wider.

Bekleidung blieb Zalandos stärkste Produktkategorie, gefolgt von Schuhen und Sport. Der Kundestamm nahm weiter kräftig zu und erreichte Ende 2018 26,4 Mio. aktive Kunden (Ende 2017: 23,1 Mio.). 2018 wurden 3.137 Mio. Besuche im Zalando-Onlineshop gezählt (2017: 2.564 Mio.). Davon fanden eindrucksvolle 79,3 % über ein mobiles Endgerät statt (2017: 70,7 %).

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 Kategorien.

Im März erweiterte Zalando sein Mode- und Lifestyle-Angebot für Frauen in Deutschland um die Kategorie Beauty, die bei Einführung über 4.000 Produkte von 120 Marken umfasste. Durch die Einführung der Kategorie Beauty bietet Zalando nun noch mehr Möglichkeiten zum Entdecken neuer Produkte und zur Inspiration und etabliert sich damit als beliebte Anlaufstelle für Mode- und Lifestyle-Produkte in Europa. Im Laufe des Jahres erweiterte Zalando das Beauty-Angebot um ein umfangreiches Sortiment an Beauty-Produkten für Männer sowie durch die Eröffnung einer Beauty Station in Berlin und den Launch von vier Marken von Estée Lauder. Kurz vor Weihnachten wurde das Beauty-Angebot auf Österreich und Polen ausgeweitet.

Zalando verfolgte seine Wachstumsstrategie dieses Jahr weiter und lancierte im Sommer Zalando-Onlineshops in Irland und Tschechien. Infolgedessen ist Zalando nun in 17 europäischen Ländern vertreten. Mit den beiden neuen Ländern können nun weitere 15,4 Mio. Europäer auf Zalandos Angebot zugreifen. Neben der Erschließung zweier neuer Länder hat Zalando sein Angebot für Deutschland und die Schweiz weiter lokalisiert, indem zusätzliche Sprachversionen des Online-shops angeboten werden. Durch die Erweiterung der Sprachoptionen hat Zalando das Einkaufserlebnis seiner Kunden in beiden Ländern verbessert.

Auch das Offline-Outlet-Geschäft ist 2018 weiter gewachsen. Im Laufe des Jahres wurden zwei neue Outlet-Stores eröffnet, womit sich die Gesamtzahl der Stores auf fünf erhöhte.

Zalando ergänzte sein Portfolio um einen weiteren Technologiestandort. Nach der Eröffnung der Technologiezentren in Dublin und Helsinki im Jahr 2015 ist Lissabon Zalandos dritter Technologiestandort außerhalb Deutschlands. Die Eröffnung eines spezialisierten Technologiezentrums mit

einem starken Fokus auf dem digitalen Erlebnis im Fashion Store ist ein strategischer Schritt, um sicherzustellen, dass wir die Kundenerwartungen im Hinblick auf Personalisierung, Inspiration und ein reibungsloses Einkaufserlebnis antizipieren können. Insgesamt ist Zalandos Technologie-Team über alle Standorte hinweg auf über 2.000 Mitarbeiter angewachsen, die sämtliche entscheidenden Prozesse intern entwickeln und steuern.

Zalando baut seine Plattform weiter aus. Ein Bestandteil der Zalando-Plattform ist Connected Retail, das es Partnern ermöglicht, Bestellungen von Zalando-Kunden selbst entgegenzunehmen und die Ware direkt aus ihren Läden zu versenden. Zum Geschäftsjahresende hat Connected Retail einen neuen Meilenstein erreicht: Über 600 Geschäfte haben sich der Zalando-Plattform angeschlossen.

Um die besten Logistiklösungen im europäischen Online-Modemarkt zu bieten, hat die Gesellschaft ihre operative Infrastruktur 2018 weiterentwickelt. Zalandos Logistiknetzwerk wurde um drei neue Standorte erweitert und wird demnächst 11 Logistikzentren in fünf Märkten umfassen. Die neuen Logistikstandorte ermöglichen es Zalando, seine Kapazitäten zu erweitern und den wachsenden Kundenstamm in ganz Europa noch besser zu bedienen.

Der neue Standort in Lodz (Gluchow) ist neben Stettin (Gryfino) und Olsztynek eines von drei Zalando-Logistikzentren in Polen und verfügt ähnlich wie die zentralen Standorte in Deutschland (Erfurt, Mönchengladbach und Lahr) über eine Fläche von 130.000 Quadratmetern. Der Standort in Lodz (Gluchow) wird von einem externen Anbieter betrieben; Ende 2018 wurde mit den ersten Betriebstests begonnen.

Im Juli 2018 fand auf der Baustelle eines neuen Logistikzentrums für die Zalando Lounge in Olsztynek, Polen, das Richtfest statt. Mit dem Bau des 130.000 Quadratmeter großen Logistikzentrums wurde im Februar 2018 begonnen. Das Zentrum wird von einem externen Dienstleister geleitet und Anfang 2019 in Betrieb genommen. Mit dem neuen Standort wird Zalando Lounge seine logistischen Kapazitäten erweitern und betriebliche Prozesse noch flexibler gestalten. Die Intralogistik wird auf die spezifischen Anforderungen der Zalando Lounge zugeschnitten, zu denen zeitlich begrenzte Kampagnen und zum Teil größere Produkte aus der Kategorie Home gehören.

Das Logistikzentrum in Verona (Nogarole Rocca) in Italien wird über eine Fläche von 130.000 Quadratmetern verfügen. Die Bauarbeiten für dieses Logistikzentrum haben im Februar 2018 begonnen. Das Zentrum wird Ende 2019 in Betrieb genommen und von einem externen Dienstleister geleitet.

Die Gesamtzahl der Mitarbeiter stieg um etwa 3,5 % auf 15.619. Treiber für das Wachstum war insbesondere der Personalaufbau im Bereich Operations. 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 2018 bei 22,44 EUR.

### 4.2.3 Wirtschaftslage

#### Konzernertragslage

Die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung für 2018 zeigt ein starkes Umsatzwachstum und eine solide Ertragslage, wobei weiterhin Investitionen in das Kundenerlebnis, das Leistungsangebot für Markenpartner, in Technologie und die operative Infrastruktur getätigt wurden.

#### Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

→ 20

IN MIO. EUR	01.01.– 31.12.2018	In % vom Umsatz	01.01.– 31.12.2017	In % vom Umsatz	Verände- rung
Umsatzerlöse	5.387,9	100,0 %	4.489,0	100,0 %	0,0 pp
Umsatzkosten	-3.107,0	-57,7 %	-2.529,6	-56,4 %	-1,3 pp
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>2.280,9</b>	<b>42,3 %</b>	<b>1.959,4</b>	<b>43,6 %</b>	<b>1,3 pp</b>
Vertriebskosten	-1.899,2	-35,2 %	-1.530,8	-34,1 %	-1,1 pp
Verwaltungskosten	-268,9	-5,0 %	-242,9	-5,4 %	0,4 pp
Sonstige betriebliche Erträge	18,7	0,3 %	11,8	0,3 %	0,1 pp
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-12,3	-0,2 %	-9,9	-0,2 %	0,0 pp
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>	<b>119,2</b>	<b>2,2 %</b>	<b>187,6</b>	<b>4,2 %</b>	<b>-2,0 pp</b>

## 4.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

## Sonstige Konzern-Finanzdaten

→ 21

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12. 2017	Verände- rung
EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	2,2 %	4,2 %	-2,0 pp
Bereinigtes EBIT	173,4	215,1	-41,7
Bereinigte EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	3,2 %	4,8 %	-1,6 pp
EBITDA* (in Mio. EUR)	205,7	246,4	-40,7
EBITDA-Marge (in % der Umsatzerlöse)	3,8 %	5,5 %	-1,7 pp
Bereinigtes EBITDA	259,9	273,8	-14,0
Bereinigte EBITDA-Marge (in % der Umsatzerlöse)	4,8 %	6,1 %	-1,3 pp

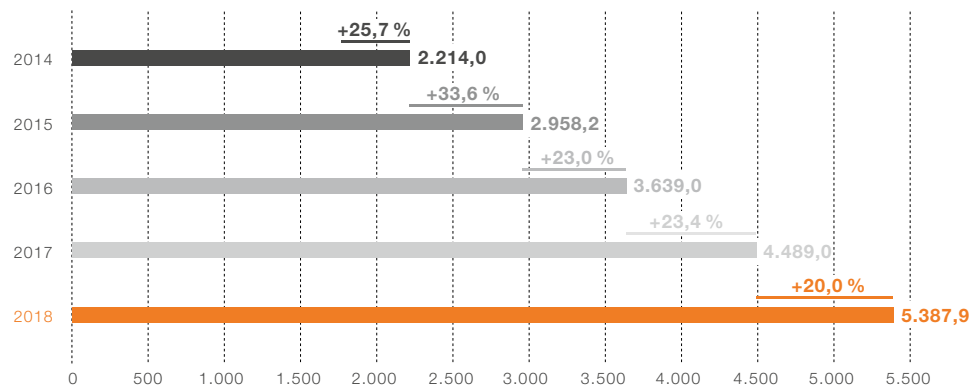
\*) EBITDA ist das EBIT vor Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte. Die Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte belaufen sich 2018 auf 86,5 Mio. EUR (Vorjahr: 58,7 Mio. EUR).

## Umsatzentwicklung

## Umsatzwachstum nach Jahren (2014–2018)

→ 22

IN MIO. EUR



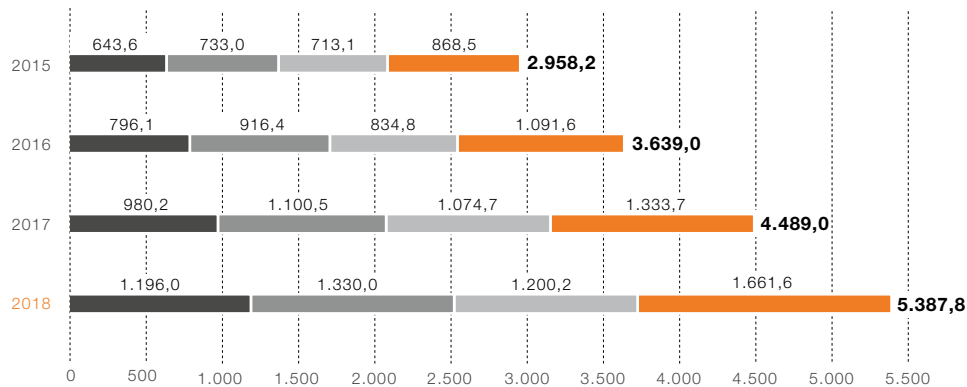
## 4.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

Zalando hat seinen Umsatz 2018 um 20,0 % bzw. 898,9 Mio. EUR von 4.489,0 Mio. EUR auf 5.387,9 Mio. EUR gesteigert.

## Umsatzwachstum nach Quartalen (2015 – 2018)

→ 23

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 1.661,6 Mio. EUR übertraf der Konzernumsatz im vierten Quartal das Niveau der Vergleichsperiode um 24,6 % (Q4 2017: 1.333,7 Mio. EUR).



Die wichtigsten Leistungsindikatoren haben sich im Berichtszeitraum wie folgt entwickelt.

## Leistungsindikatoren\*

→ 24

	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2017	Veränderung
Site-Visits (in Mio.)	3.137,2	2.563,5	22,4 %
Anteil der Site-Visits über mobile Endgeräte (in %)	79,3	70,7	8,7 pp
Aktive Kunden (in Mio.)	26,4	23,1	14,4 %
Anzahl Bestellungen (in Mio.)	116,2	90,5	28,4 %
Durchschnittliche Bestellungen pro aktivem Kunden	4,4	3,9	12,3 %
Durchschnittliche Warenkorbgröße (in EUR)	61,0	64,5	-5,4 %
Umsatzerlöse (in Mio. EUR)	5.387,9	4.489,0	20,0 %
EBIT (in Mio. EUR)	119,2	187,6	-36,5 %
EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	2,2	4,2	-2,0 pp
Bereinigtes EBIT (in Mio. EUR)	173,4	215,1	-19,4 %
Bereinigte EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	3,2	4,8	-1,6 pp
EBITDA (in Mio. EUR)	205,7	246,4	-16,5 %
EBITDA-Marge (in % der Umsatzerlöse)	3,8	5,5	-1,7 pp
Bereinigtes EBITDA (in Mio. EUR)	259,9	273,8	-5,1 %
Bereinigte EBITDA-Marge (in % der Umsatzerlöse)	4,8	6,1	-1,3 pp
Nettoumlaufvermögen (Net Working Capital) (in Mio. EUR)	-84,3	-62,4	35,1 %
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit (in Mio. EUR)	212,8	193,7	9,8 %
Capex (in Mio. EUR)	-278,4	-243,9	14,2 %
Frei verfügbarer Cashflow (in Mio. EUR)	-13,8	-85,0	-83,8 %

\*) 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 Kunden. Die Leistungsindikatoren für 2019 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 2018 hatte der Konzern 26,4 Mio. aktive Kunden. Dies entspricht einem Anstieg von 14,4 % gegenüber dem Vorjahr bzw. 3,3 Mio. zusätzlichen aktiven Kunden. Der gewachsene Kundenstamm hat im Vergleich zum Vorjahr eine größere Anzahl an Bestellungen getätigt. Die durchschnittliche Anzahl an Bestellungen pro aktivem Kunden ist

## 4.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

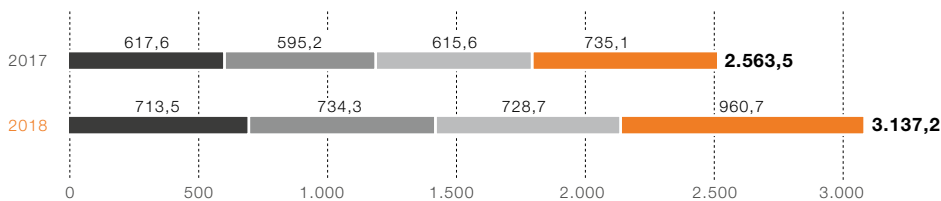
dabei um 12,3 % gestiegen. Die um 28,4 % gestiegene Anzahl an Kundenbestellungen wurde insbesondere durch eine Zunahme der Site-Visits um 22,4 % vorangetrieben. Grund für den deutlichen Anstieg bei diesen Umsatztreibern ist unser kontinuierlicher Fokus auf Investitionen in unser Leistungsangebot für Kunden und Markenpartner sowie in unsere Technologien und unsere operative Infrastruktur. Die durchschnittliche Warenkorbgröße verringerte sich im Geschäftsjahr 2018 von 64,5 EUR auf 61,0 EUR, hauptsächlich aufgrund der höheren Anzahl an Site-Visits über mobile Endgeräte und des erhöhten Anteils niedrigpreisigerer Artikel wie Fast-Fashion. Kunden kaufen in der Regel häufiger, jedoch mit einer kleineren Warenkorbgröße.

Der höhere Traffic auf der Webseite ist auch auf eine deutliche Steigerung von Besuchern zurückzuführen, welche die Webseite über mobile Endgeräte nutzen. So ist der Anteil von Site-Visits über mobile Endgeräte 2018 im Vergleich zum Vorjahr um 8,7 Prozentpunkte auf 79,3 % angestiegen.

## Site-Visits nach Quartalen (2017–2018)

→ 25

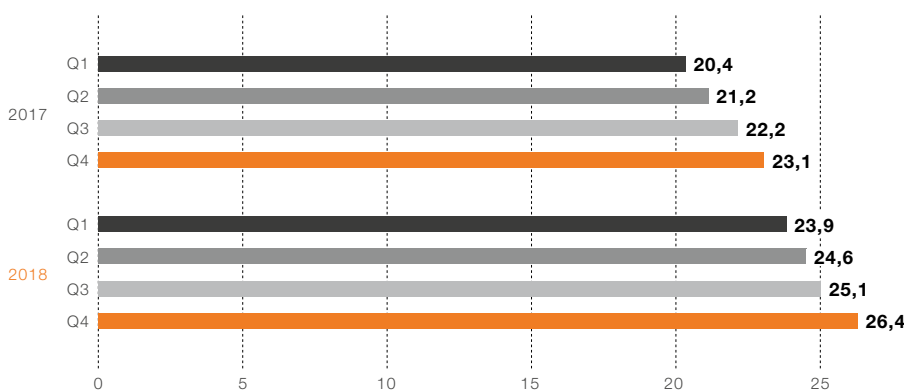
IN MIO.



## Anzahl aktiver Kunden nach Quartalen (2017–2018)

→ 26

IN MIO.

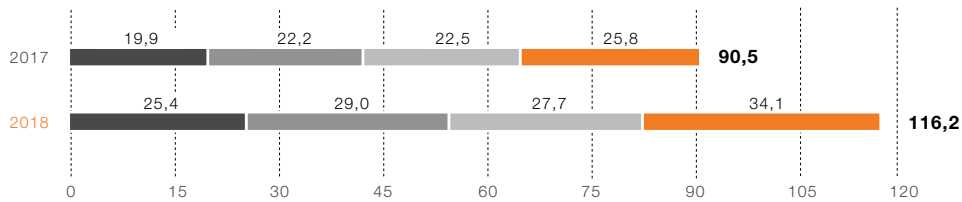


## 4.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

## Anzahl der Bestellungen nach Quartalen (2017–2018)

→ 27

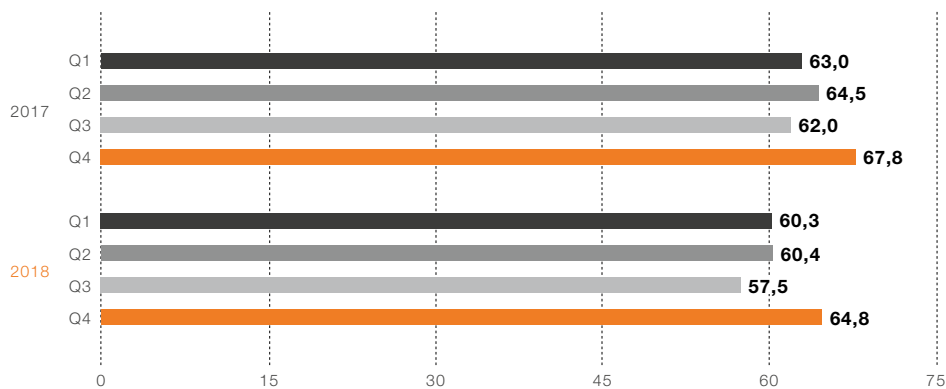
IN MIO.



## Durchschnittliche Warenkorbgröße nach Quartalen (2017–2018)

→ 28

IN EUR

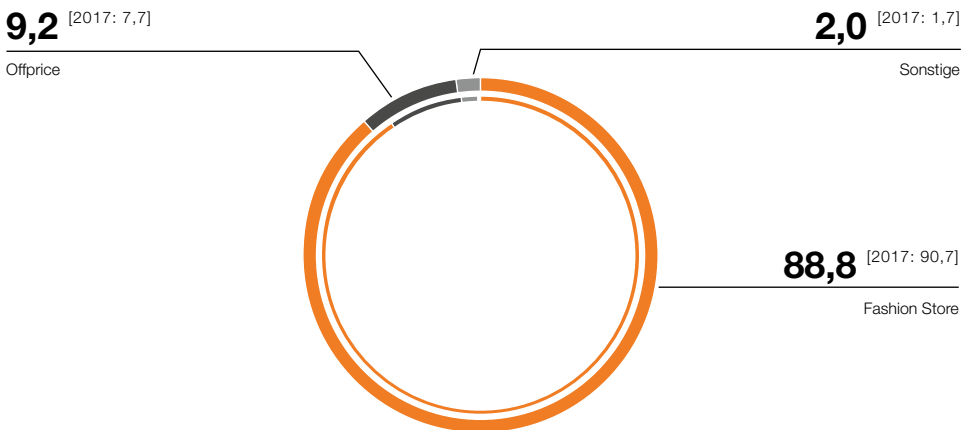


Der externe Umsatz nach Segmenten stellt sich folgendermaßen dar:

#### Umsatzerlöse nach Segmenten<sup>14</sup>

→ 29

IN %



Im Geschäftsjahr 2018 wurde der Großteil der externen Umsatzerlöse durch den Fashion Store erwirtschaftet. Der Umsatz im Offprice-Segment und in allen sonstigen Segmenten erhöhte sich deutlich und trug wesentlich zum Gesamtumsatzwachstum bei.

Im Segment Fashion Store wurden 2018 Umsatzerlöse, einschließlich konzerninterner Transaktionen, in Höhe von 4.967,7 Mio. EUR erzielt (Vorjahr: 4.150,5 Mio. EUR). Dies entspricht einem Anstieg gegenüber 2017 um 19,7 %.

Das Segment Offprice verzeichnete 2018 Umsatzerlöse in Höhe von 497,5 Mio. EUR (Vorjahr: 345,3 Mio. EUR). Dies entspricht einer Umsatzsteigerung im Vergleich zu 2017 von 44,1 %.

In allen sonstigen Segmenten wurden 2018 444,8 Mio. EUR (Vorjahr: 345,3 Mio. EUR) umgesetzt, ein Umsatzanstieg um 28,8 %. Alle sonstigen Segmente umfassen unser Private-Label-Angebot zLabels sowie verschiedene Emerging Businesses.

#### EBIT-Entwicklung

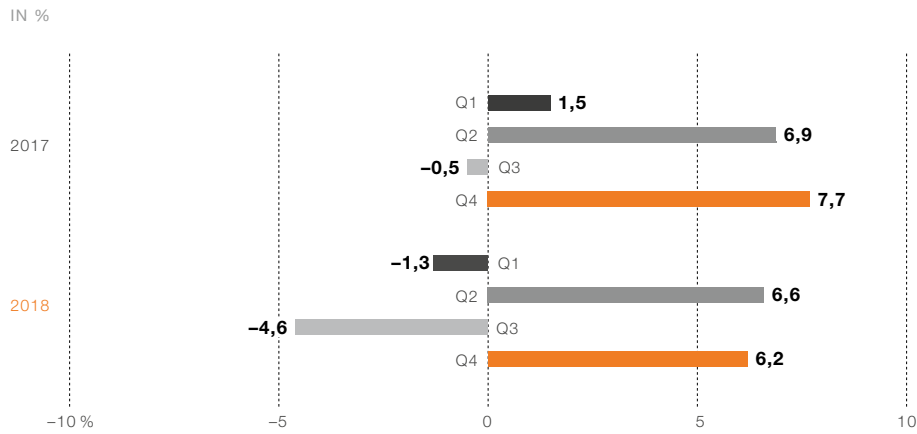
Der Konzern hat 2018 ein EBIT in Höhe von 119,2 Mio. EUR (Vorjahr: 187,6 Mio. EUR) erwirtschaftet. Dies entspricht einer EBIT-Marge von 2,2 % (Vorjahr: 4,2 %) und stellt einen Rückgang um 2,0 Prozentpunkte dar. Der Rückgang der EBIT-Marge resultiert in erster Linie aus einem höheren Fulfillmentkostenverhältnis und einer niedrigeren Bruttogewinnmarge, die durch ein geringeres Marketing- und Verwaltungskostenverhältnis nicht vollständig kompensiert werden konnten.

14) Die Zahlen in diesem Schaubild entsprechen den Umsatzerlösen ohne Umsatzerlöse zwischen den Segmenten.

## 4.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

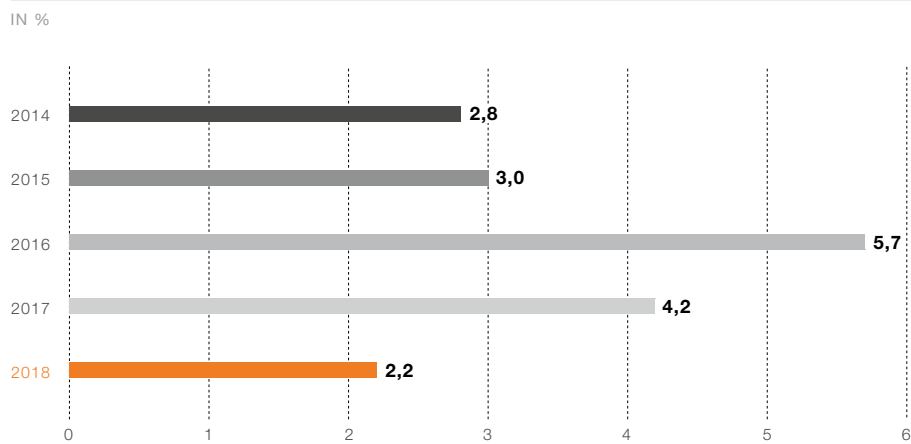
## EBIT-Marge nach Quartalen (2017 – 2018)

→ 30



## EBIT-Marge nach Jahren (2014–2018)

→ 31

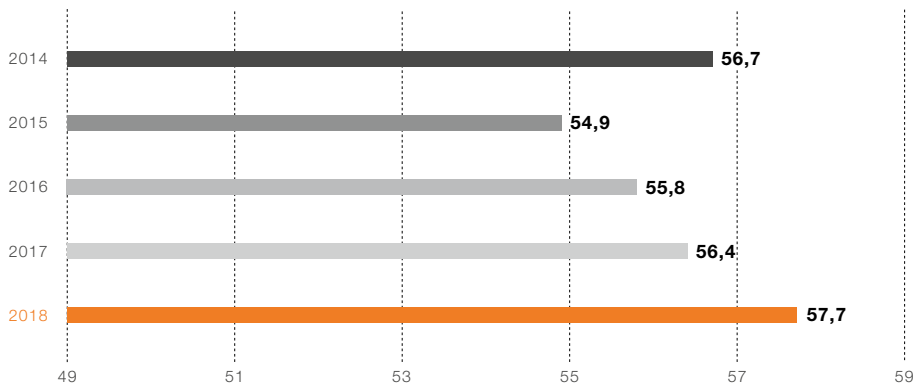


## Fünffjahresübersicht Kostenpositionen (unbereinigt)

## Umsatzkosten (2014 – 2018)

→ 32

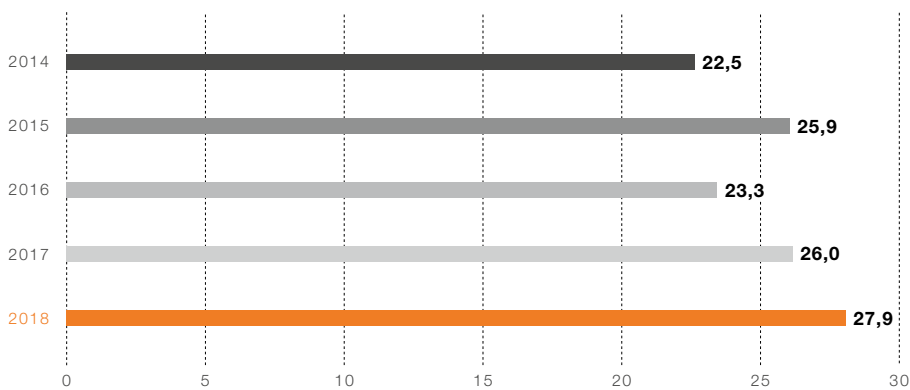
IN % VOM UMSATZ



## Fulfillmentkosten (2014–2018)

→ 33

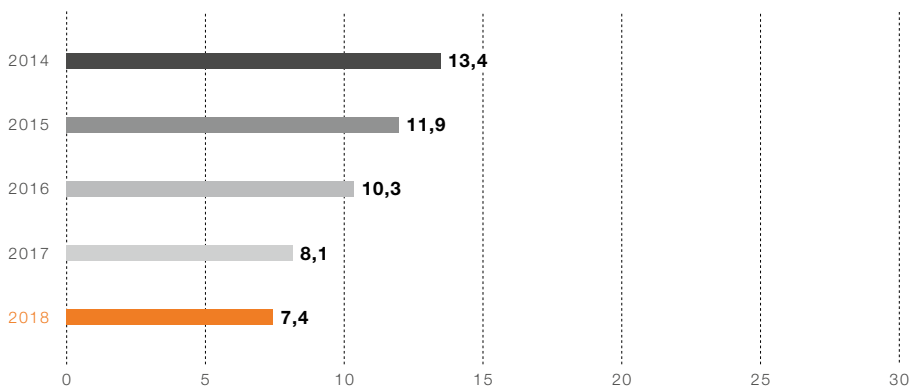
IN % VOM UMSATZ



## Marketingkosten (2014–2018)

→ 34

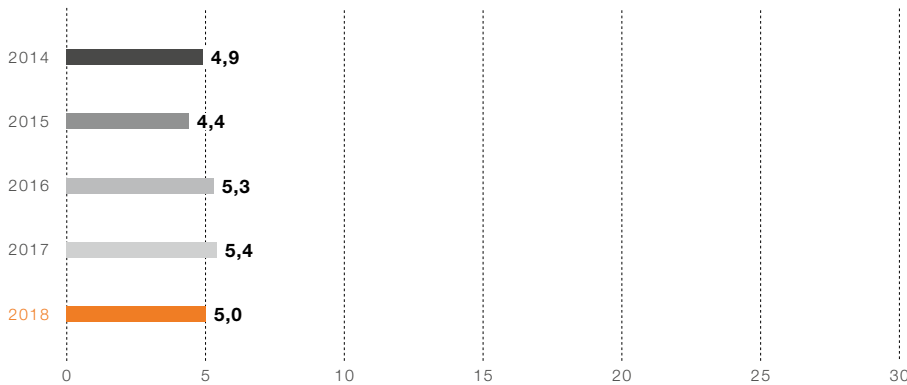
IN % VOM UMSATZ



## Verwaltungskosten (2014–2018)

→ 35

IN % VOM UMSATZ



Die Umsatzkosten haben sich im Jahresvergleich um 22,8 % von 2.529,6 Mio. EUR auf 3.107,0 Mio. EUR erhöht. Die Bruttogewinnmarge verringerte sich um 1,3 Prozentpunkte von 43,6 % auf 42,3 %, insbesondere aufgrund einer höheren durchschnittlichen Rabattquote. Des Weiteren verzeichneten wir im dritten Quartal 2018 höhere Wertberichtigungen auf Waren für fehlerhafte, retournierte Waren. Aufgrund interner operativer Fehler wurde ein höherer Anteil der Rücksendungen als üblich als beschädigt klassifiziert. Dieses Problem wurde im dritten Quartal 2018 bereits behoben.

Die Vertriebskosten stiegen im Jahresvergleich um 24,1 % von 1.530,8 Mio. EUR auf 1.899,2 Mio. EUR, ein Anstieg von 34,1 % im Jahr 2017 auf 35,2 % in Prozent vom Umsatz. Die Vertriebskosten setzen sich zusammen aus Fulfillment- und Marketingkosten.

Das Fulfillmentkostenverhältnis in Prozent vom Umsatz stieg 2018 gegenüber dem Vorjahr um 1,8 Prozentpunkte von 26,0 % auf 27,9 %. 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. Beispiele hierfür sind u. a. der Ausbau neuer Logistikzentren in Süddeutschland, Italien, Schweden und Polen sowie Investitionen in die Kundenfreundlichkeit wie etwa taggleiche Lieferung (Same Day Delivery) zur Verbesserung des Kundenerlebnisses. Ferner wirkte sich die geringere durchschnittliche Warenkorbgröße negativ auf die Logistikkosten aus. Die Verringerung der durchschnittlichen Warenkorbgröße bedeutete, dass die Anzahl der zugestellten Bestellungen stärker als der Umsatz anstiegen; deshalb stiegen auch die Logistikkosten im Vergleich zum Umsatz stärker an. Die Logistikkosten wurden auch durch die höheren Transportkosten beeinflusst, die durch gestiegene Zustellpreise getrieben wurden. Schließlich bewirkte die in Grundlagen des Konzerns erläuterte Änderung der internen Steuerung in 2018 eine Verlagerung von Aktivitäten innerhalb der Gesellschaft, was wiederum im Vergleich zum Vorjahr eine Aufwandsverlagerung von den Verwaltungskosten vor allem in die Vertriebskosten als auch in die Umsatzkosten nach sich zog. Dieser Effekt wurde durch eine weitere Verlagerung der Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen aus den gleichen Gründen teilweise kompensiert.

Das Marketingkostenverhältnis verbesserte sich aufgrund weiterer Effizienzsteigerungen um 0,7 Prozentpunkte. Diese Verbesserung wurde durch die Restrukturierungskosten, die sich im ersten Quartal 2018 in Verbindung mit der Neustrukturierung der Marketingabteilung vor dem Hintergrund der im Abschnitt Grundlagen des Konzerns erläuterten organisatorischen Veränderungen ergaben, teilweise kompensiert. Die anhaltenden Investitionen in die Gewinnung neuer Kunden auf Grundlage des erwarteten Customer Lifetime Value führten zu einem Anstieg der Marketingkosten um 35,2 Mio. EUR auf 397,7 Mio. EUR. In den Marketingkosten enthalten sind auch die Kosten für die umfangreiche Zehn-Jahres-Kampagne zur Feier des zehnten Geburtstags von Zalando im Herbst.

Die Verwaltungskosten stiegen von 242,9 Mio. EUR im Jahr 2017 auf 268,9 Mio. EUR im Jahr 2018, was einem Rückgang um 0,4 Prozentpunkte im Verhältnis zum Umsatz entspricht. Auch das Verwaltungskostenverhältnis wurde von der oben genannten Aufwandsverlagerung von den Verwaltungskosten in die Umsatz- und Vertriebskosten beeinflusst.

Die EBIT-Marge verringerte sich 2018 im Vergleich zum Vorjahr um 2,0 Prozentpunkte von 4,2 % auf 2,2 %. Absolut ist das EBIT um 68,4 Mio. EUR von 187,6 Mio. EUR auf 119,2 Mio. EUR gesunken. Hauptgründe hierfür waren der Anstieg des Fulfillmentkostenverhältnisses um 1,8 Prozentpunkte und der Rückgang der Bruttogewinnmarge um 1,3 Prozentpunkte, die durch eine Verbesserung des Marketingkostenverhältnisses um 0,7 Prozentpunkte und des Verwaltungskostenverhältnisses um 0,4 Prozentpunkte nicht vollständig kompensiert werden konnten. Mit einem Periodenergebnis in Höhe von 51,2 Mio. EUR bleibt Zalando insgesamt klar profitabel.

#### Bereinigtes EBIT

Zur Beurteilung der operativen Leistung des Geschäfts betrachtet das Zalando-Management auch das bereinigte EBIT und die bereinigte EBIT-Marge vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente, Restrukturierungskosten und nicht operativen Einmaleffekten.

Das EBIT umfasst Aufwendungen aus anteilsbasierter Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente in Höhe von 43,3 Mio. EUR (Vorjahr: 27,5 Mio. EUR).



Ferner enthält das EBIT 2018 die oben genannten Restrukturierungskosten in Höhe von 10,9 Mio. EUR, die insbesondere im Zuge der Neustrukturierung der Marketingabteilung im ersten Quartal 2018 angefallen sind. Diese Kosten wurden bei der Berechnung des bereinigten EBIT ebenfalls herausgerechnet. Im EBIT 2017 waren keine Restrukturierungskosten enthalten.

Im Jahr 2018 hat Zalando ein bereinigtes EBIT von 173,4 Mio. EUR (Vorjahr: 215,1 Mio. EUR) erwirtschaftet, was einer bereinigten EBIT-Marge von 3,2 % im Jahr 2018 (Vorjahr: 4,8 %) entspricht. Das bereinigte EBIT ist in geringerem Umfang gesunken als das unbereinigte EBIT, da die Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente um 15,8 Mio. EUR gestiegen sind und im Jahr 2018 im Gegensatz zu 2017 Restrukturierungskosten angefallen sind. Wie auch im Jahr 2017 enthält das EBIT 2018 keine zu bereinigenden nicht operativen Einmaleffekte.

Der Anstieg der Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente im Jahr 2018 ist in erster Linie auf die Gewährung weiterer Tranchen im Rahmen des Equity Incentive Program (EIP), die Gewährung der neuen langfristigen anteilsbasierten Vergütung des Vorstands im Rahmen des Long Term Incentive 2018 (LTI 2018) im Jahr 2018 sowie des Virtual Stock Option Plan 2018 (VSOP 2018) zurückzuführen.

Die im Abschnitt Grundlagen des Konzerns erläuterte Änderung der internen Steuerung führte zu einer Verlagerung der Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen innerhalb der verschiedenen Aufwandsposten, was zu einem leichten Anstieg des den Verwaltungskosten zugeordneten Anteils führte.

### Ertragslage Segmente

Zum 1. Januar 2018 hat die ZALANDO SE ihre interne Steuerung geändert. Der Fokus liegt jetzt primär auf einer absatzkanalbezogenen Sichtweise anstatt auf den geografischen Regionen. Des Weiteren hat Zalando die Darstellung der an die verantwortliche Unternehmensinstanz gemäß IFRS 8 berichteten Informationen umgestellt. Erfolgte die Berichterstattung zuvor auf Basis konsolidierter Werte, wird seit dem 1. Januar 2018 sowohl über die mit externen Geschäftspartnern erzielten Umsatzerlöse und Ergebnisse als auch die konzerninternen Transaktionen zwischen Segmenten von Zalando berichtet. Damit einhergehend erfolgte auch eine Umstellung der Segmentberichterstattung. Für detaillierte Informationen hierzu wird auf den Abschnitt 2.1 Grundlagen des Konzerns verwiesen.

## 4.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

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

## Konzern-Segmentergebnisrechnung 2018

→ 36

IN MIO. EUR	Fashion Store	Offprice	Alle sonstigen Segmente	Summe	Überleitung	Summe Konzern
Umsatzerlöse	4.967,7	497,5	444,8	5.909,9	-522,0	5.387,9
davon zwischen den Segmenten	183,0	0,0	339,0	522,0	-522,0	0,0
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	115,8	32,3	-29,6	118,6	0,7	119,2
Bereinigtes EBIT	162,0	35,2	-24,4	172,7	0,7	173,4

## Konzern-Segmentergebnisrechnung 2017

→ 37

IN MIO. EUR	Fashion Store	Offprice	Alle sonstigen Segmente	Summe	Überleitung	Summe Konzern
Umsatzerlöse	4.150,5	345,3	345,3	4.841,0	-352,0	4.489,0
davon zwischen den Segmenten	80,9	0,0	271,1	352,0	-352,0	0,0
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	189,0	26,0	-27,4	187,6	0,0	187,6
Bereinigtes EBIT	213,7	27,6	-26,3	215,1	0,0	215,1

## Fashion Store nach Regionen 2018

→ 38

IN MIO. EUR	DACH	Übriges Europa	Fashion Store
Umsatzerlöse	2.483,7	2.484,0	4.967,7
davon zwischen den Segmenten	96,7	86,3	183,0
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	116,7	-0,9	115,8

## Fashion Store nach Regionen 2017

→ 39

IN MIO. EUR	DACH	Übriges Europa	Fashion Store
Umsatzerlöse	2.150,0	2.000,4	4.150,5
davon zwischen den Segmenten	42,2	38,8	80,9
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	180,8	8,2	189,0

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

Gegenüber dem Vorjahr sind die Umsatzerlöse 2018 im Segment Fashion Store um 19,7 %, im Segment Offprice um 44,1 % und in allen sonstigen Segmenten um 28,8 % gestiegen.

Das Segment Fashion Store erzielte 2018 eine EBIT-Marge von 2,3 %, ein Rückgang um 2,2 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr. Hauptgründe für diesen Rückgang waren höhere Fulfillmentkosten, insbesondere Logistikkosten und eine niedrigere Bruttogewinnmarge, die durch niedrigere Marketing- und Verwaltungskosten teilweise kompensiert wurden.

Das Offprice-Segment verbuchte ein EBIT von 32,3 Mio. EUR, wobei die EBIT-Marge, in erster Linie bedingt durch eine niedrigere Bruttogewinnmarge, von 7,5 % im Vorjahr 2018 auf 6,5 % zurückging. Der Rückgang der Bruttogewinnmarge wurde durch den Anstieg interner Beschaffungskosten, angetrieben durch angepasste, neu ausgehandelte interne Verrechnungspreise, beeinflusst. Alle sonstigen Segmente verzeichneten 2018 einen Anstieg um 1,3 Prozentpunkte auf eine EBIT-Marge von -6,6 %.

#### Bereinigtes EBIT nach Segmenten

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

#### Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen nach Segmenten → 40

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2017	Veränderung
<b>Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente</b>	<b>43,3</b>	<b>27,5</b>	<b>15,8</b>
Fashion Store	36,1	24,7	11,4
Offprice	2,8	1,6	1,2
Alle sonstigen Segmente	4,3	1,1	3,2

Das EBIT enthält ferner die oben genannten im ersten Quartal 2018 angefallenen Restrukturierungskosten, von denen 10,0 Mio. EUR auf das Fashion Store-Segment, 0,1 Mio. EUR auf das Offprice-Segment und 0,8 Mio. EUR auf alle sonstigen Segmente entfallen. Im Vorjahr waren keine Restrukturierungskosten enthalten.

Das Fashion Store-Segment erzielte 2018 eine bereinigte EBIT-Marge von 3,3 %, was einem Rückgang um 1,9 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr entspricht. Das Offprice-Segment erwirtschaftete eine bereinigte EBIT-Marge von 7,1 %, ein Rückgang um 0,9 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr. Alle sonstigen Segmente verzeichneten 2018 einen Anstieg um 2,1 Prozentpunkte auf eine bereinigte EBIT-Marge von -5,5 %. Die Entwicklung des bereinigten EBIT und der bereinigten EBIT-Marge resultierte beinahe ausschließlich aus den oben beschriebenen für das unbereinigte EBIT relevanten Faktoren. Die bereinigten EBIT-Margen entwickelten sich jedoch in allen Segmenten etwas besser als die unbereinigten EBIT-Margen, da die Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente in allen Segmenten stärker zunahm als die Umsatzerlöse.

## Finanzlage

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

### Verkürzte Kapitalflussrechnung

→ 41

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2017
<b>Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>212,8</b>	<b>193,7</b>
<b>Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit</b>	<b>-207,0</b>	<b>-88,3</b>
<b>Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-75,9</b>	<b>-10,6</b>
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelbestands	-70,1	94,8
Wechselkursbedingte und sonstige Veränderung des Finanzmittelbestands	0,3	-1,9
Finanzmittelbestand am Anfang der Periode	1.064,7 *	972,6
<b>Finanzmittelbestand am 31.12.</b>	<b>995,0</b>	<b>1.065,5</b>

\*) Im verfügbaren Finanzmittelbestand zu Beginn des Geschäftsjahres ist der Effekt aus der erstmaligen Anwendung von IFRS 9 in Höhe von -0,8 Mio. EUR enthalten. Nähere Informationen finden sich im Konzernanhang in Abschnitt 3.5.3 Neue Rechnungslegungsvorschriften.

Zalando hat im Geschäftsjahr 2018 einen positiven Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von 212,8 Mio. EUR (Vorjahr: 193,7 Mio. EUR) erwirtschaftet. Der Mittelzufluss aus dem operativen Geschäft stieg trotz eines Rückgangs des Ergebnisses vor Steuern (von 175,2 Mio. EUR im Vorjahr auf 105,6 Mio. EUR im Berichtsjahr) aufgrund des höheren Mittelzuflusses aus dem Nettoumlaufvermögen (im Vorjahr: Mittelabfluss) und der höheren zahlungsunwirksamen Aufwendungen wie Abschreibungen und Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen. Die Erhöhung des Mittelabflusses (Vorjahr: Mittelzufluss) aus Umsatzsteuerforderungen, Umsatzsteuerverbindlichkeiten und erhaltenen Anzahlungen wirkte sich gegenläufig aus.

Die Kapitalbindung im Nettoumlaufvermögen verringerte sich im Vergleich zum Vorjahr und wirkte sich somit positiv auf den Cashflow aus. Das Nettoumlaufvermögen, das sich aus den Vorräten, den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden zusammensetzt, verringerte sich zum 31. Dezember 2018 von -62,4 Mio. EUR im Vorjahr auf -84,3 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 Verona (Nogarole Rocca), Italien, Lodz (Gluchow), Polen, Stettin (Gryfino), Polen, und Lahr betreffen, Investitionen in die intern entwickelte Software sowie auf 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 278,4 Mio. EUR (Vorjahr: 243,9 Mio. EUR). Aus dem Verkauf eines Logistikzentrums in Stettin (Gryfino), Polen, resultierten 2018 darüber hinaus Einzahlungen in Höhe von 57,0 Mio. EUR. Nach dem Verkauf wurde das Logistikzentrum von Zalando zurückgemietet (Operating-Leasingverhältnis). Die Investitionen für Akquisitionen betragen 2018 7,1 Mio. EUR (Vorjahr: 34,9 Mio. EUR).

Der frei verfügbare Cashflow ist daher im Vergleich zum Vorjahr um 71,3 Mio. EUR von –85,0 Mio. EUR auf –13,8 Mio. EUR gestiegen.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit enthält ferner Desinvestitionen in Termingelder. Diese waren mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als drei Monaten angelegt und werden daher im investiven Cashflow ausgewiesen. Im Geschäftsjahr 2018 ergaben sich Mittelzuflüsse aus fällig gewordenen Termingeldern in Höhe von 20,0 Mio. EUR im Vergleich zu 180,0 Mio. EUR im Vorjahr. Zum 31. Dezember 2018 waren noch 20,0 Mio. EUR (31. Dezember 2017: 40,0 Mio. EUR) in diese Termingelder investiert.

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit enthält hauptsächlich Auszahlungen aus dem Rückwerb von eigenen Aktien in Höhe von 110,9 Mio. EUR (Vorjahr: 6,7 Mio. EUR) und Einzahlungen aus Kapitalerhöhungen in Höhe von 38,2 Mio. EUR (Vorjahr: 3,9 Mio. EUR).

Im Ergebnis verringerten sich die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente im Geschäftsjahr um 70,5 Mio. EUR, sodass Zalando zum 31. Dezember 2018 über Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente in Höhe von 995,0 Mio. EUR verfügt.

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 – verringerte sich 2018 um 90,5 Mio. EUR auf 1.015,0 Mio. EUR.

### 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 2023. Sie wurde zum 31. Dezember 2018 mit Avalkredit und Akkreditiven in Höhe von 69,7 Mio. EUR in Anspruch genommen.

## Vermögenslage

Die Vermögenslage des Konzerns wird in folgender verkürzter Bilanz dargestellt.

### Aktiva

→ 42

IN MIO. EUR	31.12.2018		31.12.2017		Veränderung	
Langfristige Vermögenswerte	760,2	23,5 %	569,6	19,1 %	190,6	33,5 %
Kurzfristige Vermögenswerte	2.473,5	76,5 %	2.410,7	80,9 %	62,8	2,6 %
<b>Gesamtvermögen</b>	<b>3.233,7</b>	<b>100,0 %</b>	<b>2.980,3</b>	<b>100,0 %</b>	<b>253,5</b>	<b>8,5 %</b>

### Passiva

→ 43

IN MIO. EUR	31.12.2018		31.12.2017		Veränderung	
Eigenkapital	1.549,1	47,9 %	1.538,9	51,6 %	10,2	0,7 %
Langfristige Schulden	70,9	2,2 %	71,9	2,4 %	-1,0	-1,3 %
Kurzfristige Schulden	1.613,7	49,9 %	1.369,5	46,0 %	244,2	17,8 %
<b>Gesamtkapital</b>	<b>3.233,7</b>	<b>100,0 %</b>	<b>2.980,3</b>	<b>100,0 %</b>	<b>253,5</b>	<b>8,5 %</b>

Das Gesamtvermögen hat sich im Geschäftsjahr 2018 um 8,5 % erhöht. Nettoumlaufvermögen, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sowie Eigenkapital sind die wesentlichsten Bilanzpositionen.

Im Geschäftsjahr 2018 wurden insgesamt Investitionen in immaterielle Vermögenswerte in Höhe von 57,3 Mio. EUR (Vorjahr: 108,7 Mio. EUR, davon 53,9 Mio. EUR aus Unternehmenszusammenschlüssen, die 2018 nicht stattfanden) und in das Sachanlagevermögen in Höhe von 244,3 Mio. EUR (Vorjahr: 189,7 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 und Systeme abgestimmt ist. So werden Bestell- und Logistikprozesse durch eigenentwickelte Software unterstützt. Die Zugänge im Geschäftsjahr 2018 entfielen mit 54,9 Mio. EUR (Vorjahr: 51,2 Mio. EUR) auf aktivierte Entwicklungskosten, wovon 28,4 Mio. EUR (Vorjahr: 36,8 Mio. EUR) in den geleisteten Anzahlungen und in Entwicklung befindlichen Vermögenswerten enthalten sind.

Das Vorratsvermögen umfasste 2018 im Wesentlichen Waren für das Handelsgeschäft von Zalando. Der Anstieg der Vorräte um 40,6 Mio. EUR auf 819,5 Mio. EUR resultiert aus dem höheren Geschäftsvolumen.

Die zum 31. Dezember 2018 ausgewiesenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind kurzfristig. Der Anstieg von 116,4 Mio. EUR auf 395,1 Mio. EUR resultiert im Wesentlichen aus dem höheren Absatzvolumen gegen Ende der Berichtsperiode.

Das Eigenkapital erhöhte sich im Geschäftsjahr von 1.538,9 Mio. EUR auf 1.549,1 Mio. EUR. Die Erhöhung um 10,2 Mio. EUR resultiert hauptsächlich aus dem Periodenergebnis, den Beitragszuführungen aus anteilsbasierten Vergütungen sowie aus Kapitalerhöhungen, teilweise kompensiert durch den Rückwerb eigener Aktien. Die Eigenkapitalquote reduzierte sich im Berichtszeitraum infolge des höheren Gesamtvermögens von 51,6 % zum Jahresanfang auf 47,9 % zum 31. Dezember 2018.

Die kurzfristigen Schulden haben sich im Berichtszeitraum um 244,2 Mio. EUR erhöht. Dieser Anstieg ist insbesondere auf die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden zurückzuführen, die um 178,9 Mio. EUR von 1.120,0 Mio. EUR im Vorjahr auf 1.298,9 Mio. EUR im Berichtszeitraum gestiegen sind. Die Erhöhung ist im Wesentlichen der Warenanlieferung angesichts des gestiegenen Geschäftsvolumens geschuldet. Ferner hatten zum 31. Dezember 2018 bestimmte Lieferanten im Rahmen von Reverse-Factoring-Verträgen ihre Forderungen gegen Zalando in einem Umfang von 374,6 Mio. EUR an verschiedene Factoring-Anbieter übertragen (31. Dezember 2017: 328,9 Mio. EUR). Der Ausweis in der Bilanz erfolgte unter 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, verringerte sich zum 31. Dezember 2018 von -62,4 Mio. EUR im Vorjahr auf -84,3 Mio. EUR. Der Rückgang resultiert insbesondere aus der Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, die das höhere Geschäftsvolumen sowie die vermehrte Inanspruchnahme von Reverse Factoring widerspiegelt.

### Gesamtaussage

Der Vorstand beurteilt die Entwicklung im Jahr 2018 als positiv. Zalando hat sich auf Wachstumschancen konzentriert, wichtige strategische Investitionen getätigt und ist dabei klar profitabel geblieben. Der Zalando-Konzern hat im Geschäftsjahr 2018 die Umsätze deutlich gesteigert und Marktanteile hinzugewonnen. Das EBIT verringerte sich im Vergleich zum Vorjahr angesichts eines herausfordernden Marktumfelds sowie anhaltender Wachstumsinvestitionen in das Leistungsangebot für Kunden und Markenpartner sowie die Infrastruktur.

In einem herausfordernden Marktumfeld konnten wir ein Umsatzwachstum innerhalb des angestrebten Wachstumskorridors erzielen, konnten jedoch das für 2018 gesteckte Ziel für das bereinigte EBIT nicht vollständig erreichen. Im Konzernlagebericht 2017 war für 2018 ein Umsatzwachstum im Korridor von 20 % bis 25 % und ein bereinigtes EBIT zwischen 220 Mio. EUR und 270 Mio. EUR angenommen worden. Im zweiten Quartal 2018 legte Zalando seine Prognose für das Umsatzwachstum in der unteren Hälfte des Korridors von 20 % bis 25 % und für das bereinigte EBIT am unteren Ende des Korridors fest. Infolge des langen, ungewöhnlich heißen Sommers und des verspäteten Starts in die Herbst-/Wintersaison sowie der daraus resultierenden Belastung des Umsatzwachstums und des bereinigten EBIT, hat Zalando die Prognose im dritten Quartal 2018 angepasst. Die geänderte Prognose für die Umsatzerlöse rund um das untere Ende des Wachstumskorridors von 20 % bis 25 % sowie für das bereinigte EBIT von 150 Mio. EUR bis 190 Mio. EUR wurde zum Jahresende erreicht. In diesem Zusammenhang wurden ein Anstieg der Anzahl aktiver Kunden sowie ein Anstieg der Anzahl an Bestellungen pro aktivem Kunden erwartet, die auch tatsächlich eintrafen.

Im Konzernlagebericht 2017 war für 2018 ein erhöhtes Investitionsvolumen von rund 350 Mio. EUR angenommen worden. Im dritten Quartal 2018 hat Zalando die Prognose für das Investitionsvolumen auf rund 300 Mio. EUR angepasst, da Zalando sein Logistiknetzwerk weiter optimiert und sich einige Investitionsprojekte über einen längeren Zeitraum erstrecken. Mit erfassten Investitionen in Höhe von 278,4 Mio. EUR wurde dieses angepasste Ziel im Großen und Ganzen erreicht.

Insgesamt erzielte der Konzern im Geschäftsjahr 2018 ein stabiles Wachstum und blieb klar profitabel.

#### 4.2.4 Mitarbeiter

Zum Jahresende 2018 beschäftigte Zalando 15.619 Mitarbeiter (Vorjahr: 15.091), womit der Mitarbeiterstand um 3,5 % gegenüber dem Vorjahr gestiegen ist. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl hat um 1.586 auf 15.526 Mitarbeiter zugenommen. Treiber für das Wachstum war insbesondere der Personalaufbau im Bereich Operations.

Weitere Informationen über unsere Nachhaltigkeitsstrategie stellen wir im Abschnitt 1.2 Nachhaltigkeit des Geschäftsberichtes der Zalando Gruppe dar<sup>15</sup>.

15) 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 Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben könnten, haben sich nicht ergeben.

## 4.4 Risiko- und Chancenbericht

- Die Identifikation und das schnelle Ergreifen von Chancen sowie die Minderung von Risiken sind wesentlich für unser Unternehmen.
- Wir definieren Chancen und Risiken als Ereignisse, die bei Eintritt zu positiven oder negativen Abweichungen von unseren Unternehmenszielen führen.
- Im aktuellen Prognosezeitraum haben wir keine Risiken identifiziert, die den Fortbestand von Zalando gefährden könnten.

Als internationales Unternehmen ist Zalando einer Vielzahl von makroökonomischen, finanziellen, branchen- und unternehmensspezifischen Risiken und Chancen ausgesetzt. Im vorliegenden Risiko- und Chancenbericht werden die für Zalando als wesentlich erachteten Risiken und Chancen dargestellt sowie ein Überblick über das implementierte Risiko- und Chancenmanagementsystem gegeben.

### 4.4.1 Risiko- und Chancenmanagementsystem

Der Vorstand der ZALANDO SE trägt die Gesamtverantwortung für die Entwicklung und Aufrechterhaltung eines effektiven Risiko- und Chancenmanagementsystems (RMS) für Zalando.

Als Instrument des Vorstands hat das Risikomanagement-Team das RMS auf der Grundlage des Enterprise Risk Management Standard des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) sowie des Prüfungsstandards 981 des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW) implementiert. Das RMS bei Zalando setzt sich aus den folgenden Elementen zusammen:

## RMS-Bestandteile

→ 44



### Ziele des RMS

Das Ziel des RMS ist es, die für Entscheidungsträger notwendige Transparenz bezüglich Risiken und Chancen zu schaffen, die Risiko- und Chancenkultur zu fördern und ein gemeinsames Verständnis von Risiken und Chancen innerhalb des Unternehmens aufzubauen.

### Identifikation und Überwachung von Risiken und Chancen

Die Identifikation und Bewertung von Risiken und Chancen erfolgt sowohl fortlaufend durch den Risiko- und Chancenverantwortlichen als auch halbjährlich durch das Risikomanagement-Team unter Einsatz verschiedener Instrumente wie Workshops und Self-Assessments. Zusätzlich ist eine Ad-hoc-Berichterstattung implementiert, durch die das Risikomanagement-Team über aktuelle Risikoereignisse und -änderungen informiert wird.

Die systematische Identifikation und Nutzung von Chancen sind wichtige Elemente zur Sicherstellung eines nachhaltigen Wachstums. Chancen werden in Verbindung mit möglichen Risiken betrachtet und nur weiterverfolgt, wenn sie die mit ihnen verbundenen Risiken überwiegen, eine Risiko-steuerung möglich ist und etwaige Risikoauswirkungen als begrenzt angesehen werden können.

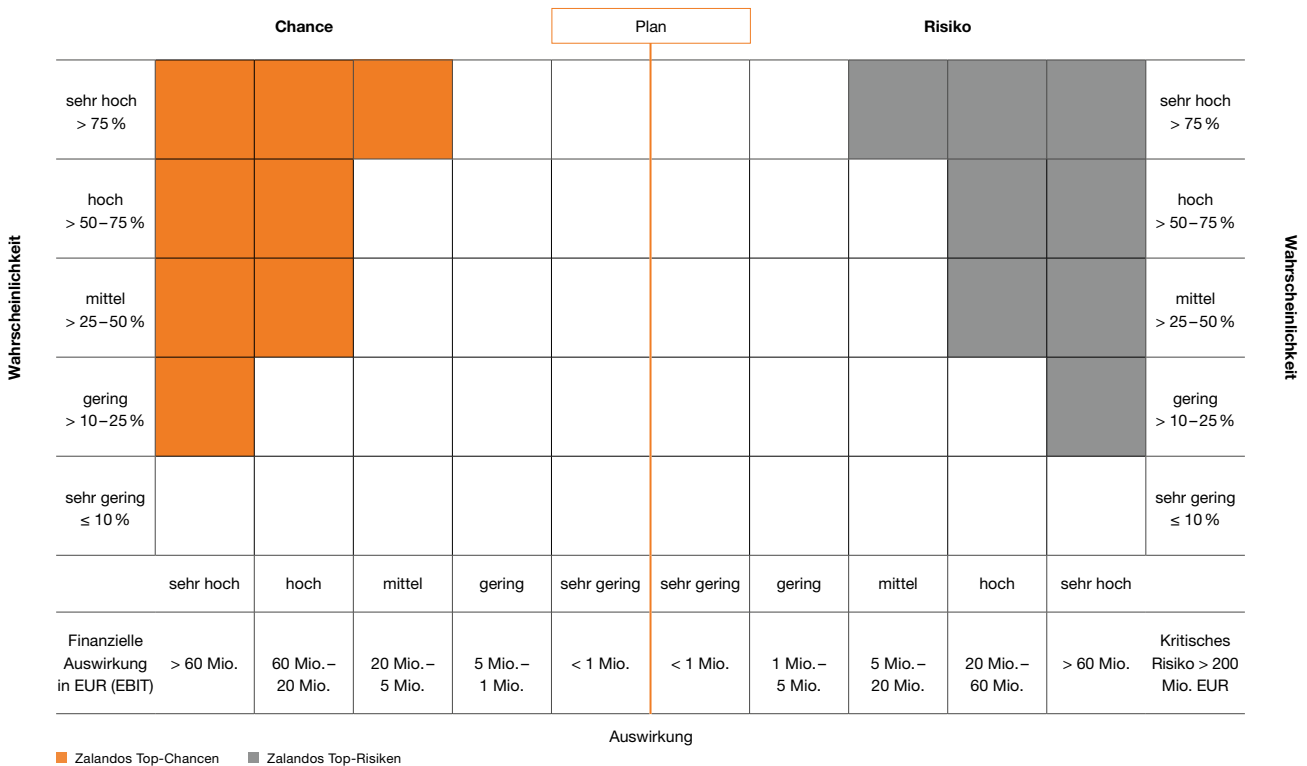
### Bewertung von Risiken und Chancen

Alle identifizierten Risiken und Chancen werden auf Basis ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer möglichen Auswirkungen innerhalb eines Zeitraums von einem Jahr bewertet. Die Platzierung der einzelnen Risiken/Chancen erfolgt unter Verwendung der folgenden Risiko- und Chancenmatrix:

4.4 RISIKO- UND CHANCENBERICHT

Risiko- und Chancenmatrix

→ 45



Die Eintrittswahrscheinlichkeit stellt die Wahrscheinlichkeit dar, mit der eine bestimmte Auswirkung eines Risikos oder einer Chance innerhalb des festgelegten Zeitraums eintreten könnte. Die Bewertung der möglichen Auswirkung erfolgt mittels quantitativer oder qualitativer Skalen. Die quantitative Skala bezieht sich auf die potenzielle finanzielle Gewinnauswirkung (EBIT). Die qualitativen Skalen berücksichtigen die Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit, die Reputation des Unternehmens, rechtliche Konsequenzen, die Auswirkung auf Sozialbelange und Menschenrechte sowie den Einfluss auf die Umwelt. Zur verbesserten Risikosteuerung wurde die quantitative Skala gegenüber dem Vorjahr leicht angepasst. Quantitative Risiken, deren Höhe 200 Mio. EUR (Vorjahr: 250 Mio. EUR) überschreitet, werden von Zalando als kritische Risiken eingestuft und separat überwacht, da sie den Fortbestand von Zalando gefährden könnten.

Bei der Bewertung berücksichtigen wir sowohl Brutto- als auch Nettorisiken. Das Bruttoisiko stellt das inhärente Risiko vor Berücksichtigung risikomindernder Maßnahmen dar. Das Nettorisiko ist das nach Betrachtung aller risikomindernder Maßnahmen verbleibende Risiko. Unsere Risikobewertung in diesem Bericht bezieht sich ausschließlich auf das Nettorisiko.

Auf Basis der Bewertung werden Risiken und Chancen als Top-Risiken oder Top-Chancen eingestuft, wenn sie eine wesentliche Kombination aus Wahrscheinlichkeit und Auswirkung aufweisen (gekennzeichnet durch die grauen und orangefarbenen Bereiche in Abbildung 45).

## Steuerung von Risiken und Chancen

Risiko- und Chancenverantwortliche sind für die Entwicklung und Implementierung geeigneter Maßnahmen zur Mitigation von Risiken und Ergreifung von Chancen innerhalb ihres Verantwortungsbereichs zuständig. Je nach Art, Charakteristik und Bewertung der Risiken wenden die Risikoverantwortlichen unter Berücksichtigung von Kosten und Wirksamkeit unterschiedliche Risikostrategien zur Mitigation des Risikos an. Mögliche Risikostrategien sind die Risikoakzeptanz, -vermeidung, -minderung oder die Übertragung eines Risikos auf Dritte.

## Verbesserungen des Risiko- und Chancenmanagements und Berichterstattung

Das Risikomanagement-Team berichtet in einem halbjährlichen Turnus an den Vorstand und den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats über die unternehmensweite Risiko- und Chancensituation. Darüber hinaus erhält das Senior Management einen individuellen halbjährlichen Bericht über die größten Risiken und Chancen innerhalb ihres Verantwortungsbereichs, gegebenenfalls mit ergänzender Ad-hoc-Berichterstattung. Die interne Revision bewertet im Rahmen ihrer regelmäßigen Prüfungen die Einhaltung und Wirksamkeit der relevanten risikomindernden Maßnahmen und Kontrollen. Ferner überprüft die interne Revision regelmäßig die Angemessenheit und Funktionsfähigkeit des RMS. Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats überwacht unter Einbeziehung des gesetzlichen Abschlussprüfers die Wirksamkeit der internen Kontroll-, Risikomanagement- und Prüfungssysteme.

## Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem

Zusätzlich zum RMS 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 Identifikation, Bewertung und Steuerung all jener Risiken, die sich wesentlich auf den ordnungsgemäßen Inhalt und die angemessene Darstellung des Einzel- und Konzernabschlusses auswirken könnten. Das rechnungslegungsbezogene interne Kontrollsystem umfasst als integraler Bestandteil des Rechnungslegungs- und Berichterstattungsprozesses präventive, überwachende und aufdeckende Kontrollmaßnahmen und stellt somit einen ordnungsgemäßen Abschlusserstellungsprozess sicher. 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 für die Finanzberichterstattung relevanten Risiken werden analysiert und dokumentiert. In einer prozessübergreifenden Risikokontrollmatrix sind alle Kontrollen inklusive Kontrollbeschreibung, Art der Kontrolle, Häufigkeit der Ausführung, abzudeckenden Risikos sowie ausführenden 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 Prüfkonzerten 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 auf Grundlage regelmäßiger Überprüfungen durch das Rechnungswesen, vom Risikomanagement-Team durchgeführter Risikoworkshops und von der internen Revision vorgenommener risikobasierter Bewertungen fortlaufend überprüft und verbessert.

#### 4.4.2 Darstellung wesentlicher Risiken

In der Berichtsperiode wurden keine Risiken identifiziert, die den Fortbestand der ZALANDO SE gefährden könnten. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Top-Risiken, die in Übereinstimmung mit unserer RMS-Methodik alle wesentlichen Risiken umfassen. Die dargestellten Änderungen der Auswirkungen und der Wahrscheinlichkeit ergeben sich ausschließlich aus der geänderten Risikobewertung und nicht aus den in Abschnitt 4.4.1 gezeigten Änderungen der Risikoklassen. Finanzielle Risiken (Ausfallrisiko, Liquiditätsrisiko sowie Währungs- und Zinsrisiko) werden aus Wesentlichkeitsgründen nicht gesondert im Risiko- und Chancenbericht aufgeführt, sondern unter Sonstige Angaben (siehe Punkt 3.5.8) adressiert.

##### Übersicht über wesentliche Risiken

→ 46

TOP-RISIKEN	2018		2017	
	Auswirkung	Wahrscheinlichkeit	Auswirkung	Wahrscheinlichkeit
Höhere Kosten oder Wachstumsbeschränkungen aufgrund von Veränderungen im Wettbewerbsumfeld	↑ Sehr hoch	↑ Mittel	Hoch	Gering
Änderung regulatorischer Anforderungen	Hoch	↑ Hoch	Hoch	Mittel
Auswirkung des Klimawandels auf die Geschäftsaktivitäten	Hoch	↑ Mittel	Hoch	Gering
Mangel an zeitgemäßen Onlineshops und Dienstleistungen	Hoch	Mittel	Hoch	Mittel
Begrenzte Kapazitäten bei Logistikdienstleistern	Hoch	↑ Mittel	Hoch	Gering
Bestehende und neue regulatorische Anforderungen an den Datenschutz	↑ Hoch	Mittel	Mittel	Mittel
Bedrohung der Cybersicherheit	↑ Hoch	↑ Mittel	Mittel	Gering

Des Weiteren werden folgende Risiken aufgrund einer reduzierten Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder Auswirkung nicht mehr als Top-Risiko eingestuft:

- Streikrisiko,
- Risiken aus mangelnder Innovationsfähigkeit,
- Risiken aus nicht genutzten Chancen durch verbesserte Planungen sowie Abstimmung von Kategorien und Sortiment,
- Risiken aus Forderungsausfällen/externem Betrug und
- Risiken aus allgemeinen Ausfällen mit Auswirkungen auf Kunden (Fokus auf Technologie).

Alle nicht mehr als Top-Risiko eingestuften Risiken werden weiterhin aufmerksam im RMS überwacht.

Nachfolgend werden die Top-Risiken erläutert.

### Höhere Kosten oder Wachstumsbeschränkungen aufgrund von Veränderungen im Wettbewerbsumfeld

Der Modehandel, insbesondere der Online-Modehandel, ist ein zunehmend umkämpfter Markt, in den neue Anbieter eintreten und in dem bereits bestehende stationäre Händler ihre E-Commerce-Angebote verbessern. Durch diesen zunehmenden Wettbewerb könnte die Erreichung unserer Wachstumsziele gefährdet sein.

Das Zalando-Plattformmodell ist darauf ausgerichtet, alle relevanten Gruppen der Modeindustrie zu verbinden, um gemeinsam erfolgreich zu sein. Durch unseren Fokus auf die Anforderungen der Modebranche ist es uns möglich, einzigartige und faszinierende Fashion-Erlebnisse für unsere Kunden zu schaffen sowie spezifische Lösungen für Markenpartner zu finden. Wir bieten Kunden in unseren 17 europäischen Märkten lokal auf sie zugeschnittene Lösungen und verschaffen Modemarken und Modehändlern Zugang zum europäischen Modemarkt.

Unsere fundierten Kenntnisse der lokalen Märkte stellen in Kombination mit unserem Plattformmodell sowie der Fähigkeit, überzeugende Kundenerlebnisse zu schaffen, unsere stärksten Wettbewerbsvorteile dar.

### Änderung regulatorischer Anforderungen

Aufgrund unserer Geschäftsaktivitäten in verschiedenen Ländern können sich Risiken aus sich ändernden regulatorischen Anforderungen ergeben. Änderungen des regulatorischen Rahmens können Anpassungen von Prozessen und Geschäftsaktivitäten erfordern, die Kostensteigerungen oder Umsatzminderungen nach sich ziehen können. Potenzielle Risikoszenarien beinhalten Zusatzkosten in Verbindung mit Zöllen, Produktsicherheit, Arbeitsbedingungen, Produktangebot, Verbraucherschutz und neuen Verpackungsmaterialien. Aktuelle Risikotreiber ergeben sich aus den geplanten regulatorischen Anpassungen, wie beispielsweise der DBM-Initiative (Digitaler Binnenmarkt), der geplanten Platform-to-Business-Verordnung (P2B) sowie den erwarteten „Neuen Rahmenbedingungen für Verbraucher“. Darüber hinaus wird derzeit eine Änderung der bestehenden Regelungen zur besseren Durchsetzung und Modernisierung der EU-Verbraucherschutzregelungen sowie die Modernisierung der EU-Urheberrechtsvorschriften diskutiert. Zudem zählen insbesondere der Brexit sowie verschärfte Umweltvorschriften, wie das Verbot von Einwegplastik, zu den aufkommenden regulatorischen Herausforderungen.

Um die Vielzahl an regulatorischen Änderungen angemessen zu überwachen, unterstützt das Legal-Team von Zalando die zahlreichen Stakeholder mit einem Regulatory Watch-Konzept, mit dem regulatorische Änderungen anhand verschiedenster Mittel (z. B. Konferenzen und Seminare, Zusammenarbeit mit externen Rechtsberatern, neueste Fachliteratur) überwacht und geeignete Maßnahmen gemeinsam mit den betroffenen Abteilungen erarbeitet und umgesetzt werden.

Umweltbezogene regulatorische Änderungen werden durch das Corporate Responsibility-Team überwacht, das Zalandos erste Umweltschutzstrategie einführte. Weitere Informationen zu der Strategie und den Maßnahmen finden sich im Kapitel Nachhaltigkeit auf Seite 8 dieses Berichts.

### Auswirkung des Klimawandels auf die Geschäftsaktivitäten

Zalandos Produktauswahl, -einkauf und Verkaufsprognosen sind auf die in der Modebranche üblichen Saisonalitäten ausgerichtet und berücksichtigen die jahreszeitbedingten klimatischen Verhältnisse. Extreme Wetterverhältnisse wie beispielsweise sehr lange Saisons (Sommer/Winter), können einen verspäteten bzw. frühzeitigen Start in eine Saison bewirken. Beide Situationen können, je nach Auswirkung auf die jeweilige Saison, erhebliche Einflüsse auf unsere Unternehmensziele haben. Es ist davon auszugehen, dass bedingt durch den klimatischen Wandel, extreme Wetterbedingungen wahrscheinlicher auftreten und somit Einfluss auf unsere Unternehmensziele nehmen können.

Dieser wetterbedingten Unsicherheit begegnen wir mit flexibleren Beschaffungs- und Planungsprozessen sowie der Erweiterung unserer Produktpalette in saisonunabhängigen Bereichen.

Darüber hinaus übernehmen wir als Europas größter E-Commerce-Modehändler Verantwortung für unseren Einfluss auf die Umwelt und arbeiten mit unserer Klimaschutzstrategie an der Reduzierung unseres CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks.

### Mangel an zeitgemäßen Onlineshops und Dienstleistungen

Um die wachsenden und sich wandelnden Anforderungen an Lifestyle-Produkte und -Dienstleistungen zu erfüllen und Marktchancen zu nutzen, sind regelmäßig innovative Anpassungen an unseren Shops erforderlich. Eine Vernachlässigung der erforderlichen Anpassungen oder eine unzulängliche Umsetzung solcher Maßnahmen kann zu Kundenabwanderungen und in der Folge zu erheblichen Umsatzeinbußen für Zalando führen.

Die Einrichtung des Digital Experience-Teams für den Fashion Store stellt eine signifikante übergreifende Gegenmaßnahme dar. Das Digital Experience-Team identifiziert und empfiehlt relevante Entwicklungen und Anpassungen (z. B. die Weiterentwicklung des Kundenerlebnisses im Fashion Store), koordiniert deren Umsetzung und stellt so die kontinuierliche Weiterentwicklung der Shops sicher.

### Begrenzte Kapazitäten bei Logistikdienstleistern

Zu unseren wesentlichen Erfolgsfaktoren beim Kundenerlebnis zählen Geschwindigkeit, Effizienz und Produktabwicklungskosten. In diesem Zusammenhang sind unsere Logistikdienstleister (z. B. DHL und Hermes) von besonderer Bedeutung. Ein durch den E-Commerce-Sektor getriebener Nachfrageanstieg in Kombination mit der begrenzten Verfügbarkeit von Logistikfachkräften und Logistikkapazitäten bei unseren Partnern sowie strengeren Umweltvorschriften führte zuletzt zu einer Steigerung unserer Logistikkosten. Derzeit gehen wir weiter davon aus, dass sich die Nachfrage nach Logistikdienstleistungen fortsetzen wird und somit weitere Kostenanstiege wahrscheinlich sind.

Diesem Risiko wirken wir mit unseren langjährigen Geschäftsbeziehungen mit Logistikdienstleistern und unseren Möglichkeiten zur Aufstellung von Logistikprognosen entgegen, wodurch wir die benötigten Kapazitäten im Voraus einschätzen und erwerben können. Zudem werden wir weiterhin mit lokalen Lieferdiensten für die letzte Meile zusammenarbeiten, um die hohen Kundenerwartungen zu erfüllen.

### Bestehende und neue regulatorische Anforderungen an den Datenschutz

Als E-Commerce-Unternehmen muss Zalando Kundendaten, einschließlich persönlich identifizierender Informationen (PII), erheben und verarbeiten, um Bestellungen abzuschließen, Zahlungen vereinnahmen und effektiv mit Kunden interagieren zu können. In dieser Hinsicht unterliegt Zalando zahlreichen Gesetzen und Regularien basierend auf der Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit persönlicher Daten, darunter insbesondere sämtliche Aspekte des Datenschutzes und des Schutzes der Privatsphäre (z. B. DSGVO). Die DSGVO als bekanntes Beispiel trat im Mai 2018 in Kraft und führte erhebliche Strafen bei Verstößen ein.

Zur Minderung dieser Risiken überwachen unser Datenschutzbeauftragter und unser Data & IT Law-Team fortlaufend die Datenschutzanforderungen und -entwicklungen, unterstützen bei der Erstellung und Einführung entsprechender Dokumentation und Prozesse und bieten geeignete Beratung, Expertise und Schulungen. Diese Kontrolle umfasst auch die enge Zusammenarbeit und Abstimmung, insbesondere mit IT Security-Teams, um durch die Umsetzung geeigneter technischer und organisatorischer Maßnahmen zum Schutz der Kundendaten beizutragen. Darüber hinaus arbeitet Zalando mit externen Partnern und Rechtsberatern zusammen, um sicherzustellen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen korrekt auslegen und angemessen darauf reagieren. Spezifische Aktivitäten sind auf die künftige ePrivacy-Verordnung der EU gerichtet, für die wir eine Detailanalyse der aus dem ersten Entwurf (veröffentlicht im Januar 2017) hervorgehenden Änderungen durchgeführt haben und Veröffentlichungen nachfolgender Entwürfe weiterhin überwachen werden. Gemeinsam mit den einschlägigen Stakeholdern identifizieren wir Geschäftsaktivitäten, die von dem Verordnungsentwurf betroffen sein könnten, und bewerten, qualifizieren und priorisieren etwaige erforderliche Maßnahmen. Dazu zählen der Austausch mit politischen Entscheidungsträgern auf nationaler und EU-Ebene in enger Zusammenarbeit mit dem Corporate Communications-Team sowie die Erarbeitung und das Ausrollen neuer innovativer Lösungen und Initiativen mit externen Geschäftspartnern.

### Bedrohung der Cybersicherheit

Cybersicherheitsrisiken aus internen oder externen Angriffen sowie Schwachstellen der internen Kontrollen können wesentliche Aspekte unserer kundenbezogenen Anwendungen, Lager-IT-Systeme, Zahlungssysteme und internen IT-Systeme beeinträchtigen. Prominente Cybersicherheitsrisiken betreffen u. a. Ausfälle aufgrund von Distributed-Denial-of-Service (DDoS)-/Ransomware-Angriffen, Datenverlust aufgrund von Sicherheitsverletzungen, fehlerhafte Prozessabläufe aufgrund von Integritätsverletzungen oder eine Kombination daraus. Zalando, als Europas größter E-Commerce-Modehändler, bietet aufgrund seiner Größe, seinen wertvollen Daten und seiner Abhängigkeit von IT-Systemen ein potenzielles Ziel.

Um den Bedrohungen der Cybersicherheit entgegenzuwirken, erhöht Zalando die Sicherheits- und Compliance-Bemühungen durch Investitionen in neue Technologien und spezialisierte interne Ressourcen. Unsere IT-Sicherheit überwacht relevante Bereiche kontinuierlich und hält Prozesse zur Gewährleistung der Datensicherheit aufrecht.



### 4.4.3 Darstellung von Chancen

Unter Zugrundelegung der Definition einer Chance als positive Abweichung von unseren Unternehmenszielen und unserer ehrgeizigen Ziele haben wir keine wesentlichen Chancen mit dem Potenzial, unsere Ziele deutlich zu übertreffen, identifiziert. Nichtsdestotrotz haben wir Chancen identifiziert, die das Potenzial haben, unsere Wachstumsziele in Zukunft positiv zu beeinflussen:

#### Convenience-Angebot

In den letzten Jahren hat Zalando umfangreiche Investitionen in die Ausweitung seines europaweiten Logistiknetzwerks getätigt, die darauf ausgerichtet sind, näher am Kunden zu sein, Vorlaufzeiten reduzieren zu können sowie sich auf weiteres Wachstum vorzubereiten. Skalierbare und innovative Logistiklösungen bieten Zalando neue Wachstumschancen, da sie das Unternehmen nicht nur in die Lage versetzen, ein noch komfortableres Einkaufserlebnis zu bieten, sondern auch die Attraktivität von Zalando als essenzieller und effektiver Logistikpartner für Modemarken und Einzelhändler steigern.

Wir investieren weiterhin in unsere Logistiklösungen und entwickeln diese weiter, da sie ein grundlegender Bestandteil des Leistungsversprechens von Zalando sind und dem Unternehmen die Erfüllung der immer höheren Kundenerwartungen ermöglichen. Mit unseren Investitionen in das Robotik-Start-up Magazino, einer verbesserten Lieferkette und erweiterten Lieferoptionen sowie neuen Dienstleistungen wie Same Day Delivery und Return on Demand haben wir einen Schritt in diese Richtung gemacht.

#### Strategische Partnerschaften

Modemarken und -händler schätzen Zalando aufgrund seiner Fashion-Expertise, technologischen Fähigkeiten und seines Logistiknetzwerks als bevorzugter 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 es Zalando Marken und Händlern im Rahmen des Partnerprogramms, ihre Ware über die Zalando-Plattform zu verkaufen, wobei ihnen die Freiheit bei der Preisgestaltung und die Kontrolle über ihre Marke erhalten bleiben. Die Online-Markenshops 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 zu bleiben. Zalando bietet nicht nur Tools zur Datenanalyse, sondern ganzheitliche Technologielösungen, die auf die spezifischen Anforderungen der Partner zugeschnitten sind, darunter Zalando Fulfillment Solutions (ZFS), Technologien zur Bestandsintegration, Marketing- und Werbedienstleistungen (ZMS) sowie Connected Retail.

ZFS bietet unseren Partnern Zugang zu unserer Logistikinfrastruktur und unserem Know-how. Durch diesen Service können Markenpartner 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. Mit unserer Vision, ZFS auf weitere

Logistikzentren auszuweiten, sehen wir eine Möglichkeit, das Wachstum des Partnerprogramms weiter zu fördern und die Angebote für unsere Partner zu verbessern.

Connected Retail ermöglicht Partnern, Bestellungen von Zalando-Kunden selbst entgegenzunehmen und die Ware direkt aus ihren Läden an Kunden zu versenden. 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 spannende Chancen, neue zur Plattform beitragende Fashion-Produkte und -Dienstleistungen zu schaffen.

### **Märkte und Segmente**

Der europäische Markt ist äußerst heterogen mit lokal stark abweichenden Anforderungen an Modestile, Zahlungsmethoden und Lieferoptionen. Wir streben an, unsere ehrgeizigen finanziellen und qualitätsbezogenen Ziele zu erreichen, indem wir uns auf unsere Kernmärkte konzentrieren, unsere Position in kürzlich erschlossenen Märkten wie etwa Irland und Tschechien stärken und Möglichkeiten zur Erschließung neuer Märkte bewerten.

Wir bieten unseren Kunden weiterhin ein zunehmend breites und mutiges Modesortiment in unseren Kategorien Herren, Damen, Kinder, Sport und Premium. Diesen Ansatz ergänzen wir durch exklusive Kollektionen, z. B. von Karl Lagerfeld, und neue Segmente wie Beauty. Mit der Einführung von Beauty bietet Zalando seinen Kunden noch mehr Inspiration und etabliert sich als die Plattform für Mode und Lifestyle in Europa. Zalando Beauty hat über 120 Marken eingeführt. Mit unserem Zalando Beauty Concept Store in Berlin wird die Interaktion mit unseren Kunden weiter gestärkt.

Zalando passt sein Kunden- und Partnerangebot an jeden einzelnen Markt, in dem das Unternehmen tätig ist, an. Die lokale Ausrichtung ist und bleibt einer der entscheidenden Faktoren, der uns von Wettbewerbern unterscheidet, während wir 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, um europaweit Waren zu beschaffen, Bestellungen zu bearbeiten und technologische Lösungen effektiv zu nutzen. Dieser Ansatz bringt durch die Generierung von Skaleneffekten, die weitere Plattforminvestitionen ermöglichen, weitere Wettbewerbsvorteile mit sich. Diese Fähigkeiten verleihen Zalando den Vorteil, 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 relevantesten Trends finden. Diesem Anspruch gerecht zu werden, erfordert Fashion-Expertise 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, und versetzt sich damit in die Lage, nicht nur schnell auf sich wandelnde Modetrends reagieren zu können, sondern auch den Modemarkt in Europa aktiv zu gestalten.

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

Unter dem Dach der Marke Zalon verfügt Zalando über mehr als 700 freiberufliche Stylisten und kann auf einen großen Pool von Modeexperten zurückgreifen, die gewillt sind, einen gemeinsamen Weg zu gehen und ihr fundiertes Modewissen aus verschiedenen Modemärkten einzubringen. Bei Zalon schaffen die Stylisten ein hoch personalisiertes Erlebnis, denn keine von ihnen zusammengestellte Box gleicht der anderen. Durch die Erweiterung unseres Angebots um zusätzliche Leistungen, wie zuletzt der Abonnement- und Nachrichtenservice, kann Zalando die Fähigkeiten der Stylisten künftig in noch größerem Umfang nutzen und so zu einem inspirierenden und angenehmen Kundenerlebnis beitragen.

## 4.5 Prognosebericht

- Weiterhin positive Aussichten für den Online-Modehandel in Europa und in Deutschland.
- Für Online-Modeverkäufe wird 2019 eine Zunahme von 4,5 % in Europa<sup>16</sup> und 4,9 % in Deutschland<sup>17</sup> erwartet.
- Zalando will weiterhin deutlich stärker als der Online-Markt wachsen und seinen Marktanteil weiter ausbauen.
- Für 2019 wird ein GMV-Wachstum von 20 % – 25 % und ein Umsatzwachstum am unteren Ende dieser Spanne prognostiziert; das bereinigte EBIT wird voraussichtlich bei 175 Mio. EUR bis 225 Mio. EUR liegen.

### 4.5.1 Künftige gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Situation

Der europäische Online-Modemarkt wird 2019 voraussichtlich schneller wachsen als der Gesamtmodemarkt. So wird für den Online-Modemarkt ein Wachstum von 4,5 %<sup>18</sup> und für den Gesamtmodemarkt ein Wachstum von 1,0 %<sup>19</sup> erwartet. Ähnlich wird in Deutschland für den Online-Modemarkt ein Wachstum von 4,9 %<sup>20</sup> prognostiziert, während der Gesamtmodemarkt im kommenden Jahr lediglich um 0,4 %<sup>21</sup> wachsen soll.

Zalando ist 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

Zalando will für europäische Verbraucher die erste Anlaufstelle für Mode werden. Die auf das Partnerprogramm ausgerichtete Plattformstrategie ist ein Schlüsselfaktor auf dem Weg dorthin, da sie engere Beziehungen sowohl mit den Kunden als auch den Markenpartnern ermöglicht. Es wird erwartet, dass diese Strategie die Gewinnung weiterer Marktanteile antreibt, Skaleneffekte generiert und nach einer Übergangsphase schließlich zu einem attraktiven Finanzprofil beiträgt. Das Zalando-Management ist von dieser Strategie zur Wertmaximierung überzeugt.

Der europäische Online-Modemarkt wird 2019 voraussichtlich um rund 4,5 % wachsen. Zalando rechnet für das Geschäftsjahr 2019 mit einem GMV-Wachstum von 20 % bis 25 % (Geschäftsjahr 2018: 21,1 %) und einem Umsatzwachstum am unteren Ende dieser Spanne (Geschäftsjahr 2018: 20,0 %).

Vor allem der Anstieg der Anzahl von aktiven Kunden sowie die Erhöhung der Anzahl der Bestellungen pro aktivem Kunden werden 2019 nach unseren Erwartungen für das Umsatzwachstum verantwortlich sein. Diese beiden Treiber werden voraussichtlich gleich stark dazu beitragen.

16) Euromonitor, Europa ohne Russland, Deutschland  
 17) Ebd.  
 18) Ebd.  
 19) Ebd.  
 20) Ebd. Euromonitor, Deutschland  
 21) Ebd.

Zalando geht davon aus, weiterhin profitabel zu wachsen. So rechnet die Gesellschaft mit einem bereinigten EBIT von 175,0 Mio. EUR bis 225,0 Mio. EUR (EBIT 110,0 Mio. EUR bis 160,0 Mio. EUR) (Geschäftsjahr 2018: bereinigtes EBIT von 173,4 Mio. EUR; EBIT von 120,2 Mio. EUR).

Die Gesellschaft wird weiter in Logistik und Technologie investieren und plant für 2019 Investitionen in Höhe von etwa 300,0 Mio. EUR (2018: 278,4 Mio. EUR).

#### 4.5.3 Gesamtaussage des Vorstands der ZALANDO SE

Insgesamt beurteilt der Vorstand den Verlauf des Geschäftsjahres 2018 und die wirtschaftliche Lage von Zalando als positiv. 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 2019 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 Handelsgesetzbuches (HGB) und des Aktiengesetzes in Verbindung mit Art. 61 EU-VO 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 des Onlineshops, das Personalmanagement, die IT, das Finanzmanagement sowie das Risikomanagement.

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

Der Jahresabschluss der ZALANDO SE wird nach deutschem Handelsrecht aufgestellt. Der Konzernabschluss wird nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), 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.

Darüber hinaus hat die ZALANDO SE umfangreiche Liefer- und Leistungsbeziehungen mit ihren Tochtergesellschaften. Die erbrachten Leistungen umfassen im Wesentlichen Logistik- und Vertriebsdienstleistungen, Produktpflege, Kundenservice sowie Einkaufsdienstleistungen, 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 innerhalb der Gesellschaft dargestellt. Diese zeigt ein starkes Umsatzwachstum und eine solide Ertragslage, wobei weiterhin Investitionen in das Kundenerlebnis, das Leistungsangebot für Markenpartner, in Technologie und die operative Infrastruktur getätigt wurden.

## 4.6 ERGÄNZENDE LAGEBERICHTERSTATTUNG ZUM EINZELABSCHLUSS DER ZALANDO SE

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

→ 47

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2018	In % vom Umsatz	01.01. – 31.12.2017	In % vom Umsatz	Veränderung in Prozentpunkten
Umsatzerlöse	5.338,5	100,0 %	4.479,6	100,0 %	0,0 pp
Aktivierete Eigenleistungen	34,2	0,6 %	36,5	0,8 %	-0,2 pp
Sonstige betriebliche Erträge	126,8	2,4 %	48,9	1,1 %	1,3 pp
Materialaufwand	-3.058,4	-57,3 %	-2.533,9	-56,6 %	-0,7 pp
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>2.441,1</b>	<b>45,7 %</b>	<b>2.031,1</b>	<b>45,3 %</b>	<b>0,4 pp</b>
Personalaufwand	-334,5	-6,3 %	-278,8	-6,2 %	0,0 pp
Abschreibungen	-43,6	-0,8 %	-37,4	-0,8 %	-0,0 pp
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-1.930,1	-36,2 %	-1.545,6	-34,5 %	-1,7 pp
<b>Betriebliches Ergebnis</b>	<b>132,8</b>	<b>2,5 %</b>	<b>169,4</b>	<b>3,8 %</b>	<b>-1,3 pp</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-46,7</b>	<b>-0,9 %</b>	<b>0,2</b>	<b>-0,0 %</b>	<b>-0,9 pp</b>
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>86,1</b>	<b>1,6 %</b>	<b>169,6</b>	<b>3,8 %</b>	<b>-2,2 pp</b>
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-52,8	-1,0 %	-64,4	-1,5 %	0,4 pp
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>33,3</b>	<b>0,6 %</b>	<b>105,1</b>	<b>2,3 %</b>	<b>-1,7 pp</b>
Betriebliches Ergebnis Marge	2,5 %		3,8 %		-1,3 pp

Im Berichtszeitraum konnte die ZALANDO SE seine Umsatzerlöse um 858,8 Mio. EUR auf 5.338,5 Mio. EUR steigern. Der Anstieg der Umsatzerlöse um 19,2 % resultiert aus einem größeren Kundenstamm und damit einer höheren Anzahl von Bestellungen (28,4 %). Zalando setzt damit seine positive Entwicklung in allen Märkten fort. 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.

Die DACH-Länder haben im laufenden Geschäftsjahr etwas weniger als die Hälfte des Gesamtumsatzes generiert. Gleichzeitig sind die in den übrigen europäischen Ländern erzielten Umsätze signifikant gestiegen und tragen erheblich zum Gesamtwachstum bei. Der Launch des Zalando-Shops in Irland und Tschechien im Sommer 2018 trug ebenfalls zu diesem Anstieg bei.

## 4.6 ERGÄNZENDE LAGEBERICHTERSTATTUNG ZUM EINZELABSCHLUSS DER ZALANDO SE

## Umsatz der ZALANDO SE nach geografischen Regionen

→ 48

IN MIO. EUR	2018		2017		Veränderung	
DACH*	2.604,5	48,8 %	2.350,1	52,5 %	254,4	10,8 %
Übriges Europa**	2.734,0	51,2 %	2.129,5	47,5 %	604,5	28,4 %
<b>Summe</b>	<b>5.338,5</b>	<b>100,0 %</b>	<b>4.479,6</b>	<b>100,0 %</b>	<b>858,9</b>	<b>19,2 %</b>

\* Die DACH-Länder beinhalten sowohl 2018 als auch 2017 Deutschland, Österreich und die Schweiz.

\*\* 2017 umfasste die Region Übriges Europa die Niederlande, Frankreich, Italien, Großbritannien, Polen, Belgien, Schweden, Finnland, Dänemark, Spanien, Norwegen und Luxemburg, 2018 kamen außerdem Irland und Tschechien hinzu.

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

Die Materialaufwendungen haben sich entsprechend der Ausweitung des Geschäfts um 524,5 Mio. EUR auf 3.058,4 Mio. EUR erhöht. Die Erhöhung der Materialaufwandsquote um 0,7 Prozentpunkte auf 57,3 % ist insbesondere auf eine im Geschäftsjahr 2018 höhere durchschnittliche Rabattquote zurückzuführen. Insgesamt erzielte die Gesellschaft im Geschäftsjahr 2018 ein Bruttoergebnis vom Umsatz in Höhe von 2.441,1 Mio. EUR (Vorjahr: 2.031,1 Mio. EUR).

Die Personalaufwendungen haben sich entsprechend dem Anstieg der durchschnittlichen Mitarbeiterzahl um 55,8 Mio. EUR auf 334,5 Mio. EUR erhöht. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl hat sich 2018 gegenüber dem Vorjahr um 286 von 4.062 auf 4.348 Mitarbeiter erhöht.

Die Abschreibungen sind im Jahresvergleich aufgrund weiterhin hoher Investitionen gestiegen.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten im Wesentlichen Marketingaufwendungen sowie Fracht- und Logistikkosten. Das Kostenverhältnis in Prozent vom Umsatz (36,2 %) liegt aufgrund gestiegener Fracht- und Logistikkosten leicht über dem Vorjahresniveau. Der Anstieg resultiert in erster Linie aus höheren Logistikkosten, da Zalando ein diversifiziertes Logistiknetzwerk aufbaut und weiter in sein Leistungsversprechen an Kunden und Modemarken investiert. Die aufgrund von Effizienzsteigerungen im Performance-Marketing verbesserten Marketingkosten konnten diesen Effekt nicht kompensieren.

Das betriebliche Ergebnis in Höhe von 132,8 Mio. EUR ging um 1,3 Prozentpunkte zurück, insbesondere aufgrund höherer Fracht- und Logistikkosten und einer geringeren Bruttogewinnmarge, was durch verbesserte Marketingkosten nicht kompensiert werden konnte.

Das Finanzergebnis enthält Wertminderungen von Finanzanlagen in Höhe von 49,4 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR) sowie Erträge und Aufwendungen aus Gewinnabführungen in Höhe von 4,6 Mio. EUR (Vorjahr: 6,6 Mio. EUR) während der Berichtsperiode, im Wesentlichen von den Zalando Outlets sowie von Zalando Marketing Solutions.

Als Steuern vom Einkommen und Ertrag sind die gezahlten oder geschuldeten latenten Steuern und Steuern vom Einkommen und Ertrag erfasst. Sie umfassen Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer und Solidaritätszuschlag. Der Körperschaftsteuersatz für den Veranlagungszeitraum 2018 betrug



## 4.6 ERGÄNZENDE LAGEBERICHTERSTATTUNG ZUM EINZELABSCHLUSS DER ZALANDO SE

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

→ 49

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2017
Latente Steuern	8,4	-21,0
Laufende Steuern im Inland	-61,2	-43,4
<b>Summe</b>	<b>-52,8</b>	<b>-64,4</b>

Im Geschäftsjahr 2018 wurden insbesondere aufgrund der Aktivierung selbst erstellter immaterieller Vermögenswerte passive latente Steuern in Höhe von 8,1 Mio. EUR erfasst.

**Vermögenslage und Finanzlage**

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

## Aktiva

→ 50

IN MIO. EUR	31.12.2018		31.12.2017		Veränderung
Langfristige Vermögenswerte	656,7	20,0 %	620,3	21,2 %	36,4
Umlaufvermögen	2.622,6	79,7 %	2.292,8	78,3 %	329,8
Rechnungsabgrenzungsposten	9,1	0,3 %	14,3	0,5 %	-5,2
<b>Gesamtvermögen</b>	<b>3.288,4</b>	<b>100,00 %</b>	<b>2.927,4</b>	<b>100,0 %</b>	<b>361,0</b>

## Passiva

→ 51

IN MIO. EUR	31.12.2018		31.12.2017		Veränderung
Eigenkapital	1.568,8	47,7 %	1.569,0	53,6 %	-0,2
Sonderposten für Zuschüsse der öffentlichen Hand	0,0	0,0 %	0,2	0,0 %	-0,2
Rückstellungen	381,0	11,5 %	250,9	8,6 %	130,1
Verbindlichkeiten	1.323,8	40,1 %	1.087,1	37,1 %	236,7
Rechnungsabgrenzungsposten	6,7	0,2 %	3,7	0,1 %	2,9
Passive latente Steuern	8,1	0,2 %	16,5	0,6 %	-8,4
<b>Gesamtkapital</b>	<b>3.288,4</b>	<b>100,0 %</b>	<b>2.927,4</b>	<b>100,0 %</b>	<b>361,0</b>

Das Gesamtvermögen der ZALANDO SE hat sich aufgrund des weiteren Anstiegs des Geschäftsvolumens um rund 12,3 % 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 2018 wurden insbesondere Investitionen in die immateriellen Vermögenswerte in Höhe von 43,6 Mio. EUR und in das Finanzanlagevermögen in Höhe von 100,6 Mio. EUR getätigt. Die Finanzierung der Investitionen erfolgte ausschließlich aus Eigenmitteln.

Das Vorratsvermögen beinhaltete im Geschäftsjahr 2018 ausschließlich Waren für das operative Kerngeschäft der ZALANDO SE.

Die zum 31. Dezember 2018 ausgewiesenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen der ZALANDO SE sind von 387,2 Mio. EUR auf 544,4 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 Geschäftsjahr 2018 einen positiven Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von 206,4 Mio. EUR (Vorjahr: 200,3 Mio. EUR) erwirtschaftet. Der Mittelzufluss aus dem operativen Geschäft stieg trotz eines Rückgangs des Jahresüberschusses (von 105,1 Mio. EUR im Vorjahr auf 33,3 Mio. EUR im Berichtsjahr) aufgrund des höheren Mittelzuflusses aus dem Nettoumlaufvermögen (im Vorjahr: Mittelabfluss) und der höheren zahlungsunwirksamen Aufwendungen wie Abschreibungen und Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit wurde im Geschäftsjahr 2018 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 Finanzmittelbestand setzt sich aus Bank- und Kassenbeständen sowie Festgeldanlagen bei Kreditinstituten und Geldmarktfonds mit Laufzeiten von bis zu drei Monaten zusammen.

Die Eigenkapitalquote beträgt 47,7 % (Vorjahr: 53,5 %).

Die Rückstellungen und Verbindlichkeiten haben sich entsprechend der Ausweitung des Geschäfts um 366,8 Mio. EUR auf 1.704,8 Mio. EUR erhöht. Dabei bestehen zum 31. Dezember 2018 insbesondere Rückstellungen für Ansprüche aus Retouren, ausstehende Rechnungen für Logistik- und Marketingaufwendungen sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Zum 31. Dezember 2018 hatten bestimmte Lieferanten ihre Forderungen gegen Zalando in einem Umfang von 374,6 Mio. EUR im Rahmen von Reverse-Factoring-Verträgen an verschiedene Factoring-Anbieter übertragen (31. Dezember 2017: 328,9 Mio. EUR). Der Ausweis in der Bilanz erfolgt unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden.

### 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.

### 4.6.4 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, 25. Februar 2019

Robert Gentz

David Schneider

Rubin Ritter

## 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 25. Februar 2019

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 ist gemäß §§ 289f und 315d HGB Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts.<sup>22</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 2018 die jährliche Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG abgegeben. Die Entsprechenserklärung vom Dezember 2018 wird auf der Website des Unternehmens zugänglich gemacht.

Vorstand und Aufsichtsrat der ZALANDO SE erklären, dass die ZALANDO SE seit der zuletzt im Dezember 2017 abgegebenen Entsprechenserklärung den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ 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“), mit Ausnahme der nachstehend unter 1. bis 5. genannten und erläuterten Abweichungen entsprochen hat.

Aufgrund der Einführung des neuen Vergütungssystems für den Vorstand mit Wirkung zum 1. Dezember 2018 erklären Vorstand und Aufsichtsrat der ZALANDO SE, dass die ZALANDO SE in Zukunft den Empfehlungen des Kodex mit Ausnahme der nachstehend unter 1. bis 3. genannten und erläuterten Abweichungen entsprechen wird:

- **1. 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.
- **2. 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.
- **3. 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

<sup>22)</sup> Die Erklärungen zur Corporate Governance gemäß §§ 289f und 315d HGB sind ungeprüfter Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts.

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 hat, die seit 2010 nur drei Mitglieder 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.

— **4. 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 vorherige Vergütungssystem des Vorstands, das bis zum 30. November 2018 in Kraft war und das bereits vor der erstmaligen Börsennotierung und damit vor Geltung der Empfehlungen des Kodex festgesetzt wurde, sah als variablen Bestandteil der Vorstandsvergütung ein Aktienoptionsprogramm vor. Dieses Aktienoptionsprogramm sah keine ausdrückliche Regelung zur Berücksichtigung negativer Entwicklungen vor. Es enthielt Erfolgsziele, die an die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate des gesamten Einzelhandelswerts aller Verkaufstransaktionen mit Personen oder Gesellschaften, die nicht der Zalando-Gruppe angehören, anknüpften. Die Berücksichtigung negativer Entwicklungen erfolgte lediglich dadurch, dass die Ausübung der Optionsrechte aufgrund des Strike Price für die Ausübung der Optionsrechte wirtschaftlich unattraktiv werden kann, weshalb vorsorglich für die Vergangenheit 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 sah das Aktienoptionsprogramm eine Begrenzung der bei Ausübung gewährten Stückzahl von Aktien vor. Betragsmäßige Höchstgrenzen hinsichtlich des bei Ausübung der Aktienoptionen zu erlangenden Werts waren hingegen nicht vorgesehen, um den Gleichlauf der Interessen von Aktionären und Vorstandsmitgliedern nicht zu unterbrechen und die angemessene Beteiligung der Vorstandsmitglieder an den wirtschaftlichen Risiken, aber auch Chancen des Unternehmens zu erreichen. Da für den variablen Bestandteil keine betragsmäßige Höchstgrenze festgelegt war, war folglich auch für die Vergütung insgesamt keine betragsmäßige Höchstgrenze festgelegt, sodass für die Vergangenheit eine Abweichung von Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 6 erklärt wird. Schließlich konnte nicht ausgeschlossen werden, dass die vereinbarten Erfolgsziele den vom Kodex gestellten Anforderungen an die anspruchsvollen Parameter nicht entsprachen. Daher wird für die Vergangenheit vorsorglich auch von Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 7 eine Abweichung erklärt.

Das neue Vergütungssystem für die Vorstandsmitglieder, das am 1. Dezember 2018 wirksam wurde, entspricht allen Empfehlungen in Ziffer 4.2.3 des Kodex. Damit wird für die Zukunft keine Abweichung von Ziffer 4.2.3 erklärt.

- **5. 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 wurde 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 hatte, 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. Daher hat die Gesellschaft in den Vergütungsbericht die nach Ziffer 4.2.5 Abs. 3 des Kodex empfohlenen Darstellungen in der Vergangenheit nicht in individualisierter Form aufgenommen.

Im Zuge der Einführung des neuen Vergütungssystems für die Vorstandsmitglieder hat die Gesellschaft entschieden, die Vergütung der Vorstandsmitglieder entsprechend der Empfehlung des Kodex künftig in individualisierter Form auszuweisen, beginnend mit dem Jahres- und Konzernabschluss der ZALANDO SE für das Geschäftsjahr 2018.

### 6.1.2 Corporate Governance

Die Corporate Governance von Zalando wird insbesondere durch die geltenden Gesetze, die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex sowie durch interne Richtlinien, Geschäftsordnungen und Leitlinien bestimmt.

Wir streben eine nachhaltige Unternehmensführung durch die Verknüpfung von ökonomischen Zielen mit ökologisch und sozial ausgewogenem Handeln an. 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 zu der Nachhaltigkeitsstrategie und den Nachhaltigkeitsaktivitäten von Zalando finden sich im Kapitel zur Nachhaltigkeit ab Seite 8.

Unser Ethikkodex 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 stellt die Grundlage für sämtliche Konzernrichtlinien dar. Gemäß dem Ethikkodex sind sämtliche Mitarbeiter u. a. dazu verpflichtet, das Gesetz und unsere Richtlinien zu beachten, worunter unter anderem Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung, kartellrechtliche Vorschriften, Datenschutzstandards, Compliance-Bestimmungen zum Insiderrecht sowie steuerliche Vorschriften fallen. Detailliertere Vorgaben sind in den internen Merkblättern und Richtlinien enthalten. Der Ethikkodex ist in die drei Themenblöcke Gemeinsam gewinnen, Verhalte dich wie ein Eigentümer und Speak up gegliedert. Die Förderung einer Kultur der offenen Aussprache, im Rahmen derer Mitarbeiter sich aktiv einbringen und Bedenken äußern oder Compliance-Verstöße melden können, stellt einen wesentlichen Teil der Kultur von Zalando dar. Diese Erwartungshaltung wird ergänzt durch das Versprechen, all diejenigen, die in gutem Glauben einen Vorfall melden, vor negativen Konsequenzen zu schützen.

Unser Verhaltenskodex für Geschäftspartner ist auf der Unternehmenswebsite veröffentlicht und legt die Mindeststandards fest, an die sich Geschäftspartner, die für uns Waren produzieren oder Dienstleistungen erbringen, halten müssen. Im Hinblick auf ein sicheres und gerechtes Arbeitsumfeld sollen alle Geschäftspartner diese Standards anerkennen und sich zur Einhaltung der geltenden Gesetze und Vorschriften zum Schutz und Erhalt der Umwelt verpflichten. Aus dem Verhaltenskodex geht eindeutig hervor, dass Zalando keinerlei Form von Korruption – wie Erpressung, Betrug oder Bestechung – akzeptiert. 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 Hinweisen auf potenzielle Compliance-Risiken eine Geschäftspartnerprüfung durch.

Zalando verfügt über ein konzernweites Compliance & Business Ethics-Team, das Compliance-Risiken aus Verstößen gegen Gesetze, Konzernrichtlinien und ethische Geschäftsstandards überwacht, steuert, dokumentiert und berichtet. Das Compliance-Management-System von Zalando umfasst das Richtlinienmanagement, einen Helpdesk für Fragen, das Whistleblowing-Management, Geschäftspartnerprüfungen, Compliance-bezogene Schulungen, die Überprüfung bestimmter Spesenabrechnungen sowie ein Regulatory Watch-Konzept zur Überwachung von Gesetzesänderungen. Zudem leitet das Compliance & Business Ethics-Team bei Compliance-Verstößen Untersuchungen ein.

Im Jahr 2018 lag ein Schwerpunkt auf verpflichtenden Compliance-Schulungen, die für Führungsmitarbeiter als Präsenzveranstaltung und für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, die aber über eine geschäftliche E-Mail-Adresse verfügen, in der Regel als E-Learnings durchgeführt werden. Mitarbeiter an anderen Standorten als Berlin können ebenfalls Präsenzs Schulungen anstelle von E-Learnings erhalten, um die Zusammenarbeit mit und den persönlichen Kontakt zum zentralen Compliance-Team zu stärken.

Alle betroffenen Mitarbeiter werden im Hinblick auf Compliance bei Zalando, unseren Ethikkodex, Verhaltenskodex und Konzernrichtlinien, einschließlich Richtlinien zur Korruptionsbekämpfung, z. B. unsere Konzernrichtlinie über Zuwendungen und Geschenke, geschult. Im Berichtszeitraum wurden 50 Compliance Basics-Präsenzs Schulungen (2017: 34 Schulungen), neun davon außerhalb Berlins, durchgeführt; daneben absolvierten 5.113 Mitarbeiter das Compliance Basics-E-Learning (2017: 3.832); 2.321 davon waren Mitarbeiter der ZALANDO SE. Jeder verpflichtenden Schulung folgt alle zwei Jahre eine verpflichtende Auffrischung. Die Mitarbeiter erhalten eine automatische Erinnerung zur Erfüllung ihrer Trainingsverpflichtung. Erfüllen Mitarbeiter ihre Pflichten nicht, wird der jeweilige Vorgesetzte informiert und regelmäßig erinnert, bis die Schulung abgeschlossen wurde.

Der Ethikkodex verpflichtet zudem jeden Mitarbeiter dazu, unsere ebenfalls in internen Richtlinien und Verfahren festgelegten 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 befassen sich mit der Erfüllung der Datenschutzanforderungen in allen Geschäftsbereichen. Zalando unterliegt europäischen und nationalen Datenschutzvorschriften, und wir verfolgen Änderungen der rechtlichen Anforderungen genau.



Zur Vereinfachung der Meldung potenzieller Compliance-Verstöße an das Compliance & Business Ethics-Team stehen verschiedene Kommunikationskanäle zur Verfügung. Verstöße können unter anderem in mehreren Sprachen und auf Wunsch anonym über ein Whistleblowing-Tool eines Drittanbieters, das im Berichtszeitraum eingeführt wurde, gemeldet werden. Der anonyme und geschützte Meldekanal steht sowohl Mitarbeitern als auch Dritten zur Verfügung. Schwerwiegende (potenzielle) Compliance-Verstöße werden von einem Compliance Panel bearbeitet. Informationen zu aufgedeckten Compliance-Verstößen, wichtige Aktualisierungen von Verfahren oder Richtlinien sowie Schulungsteilnahmequoten werden mindestens vierteljährlich dem Vorstand berichtet.

Das Risikomanagement-Team schafft die für Entscheidungsträger notwendige Transparenz bezüglich Risiken und Chancen, pflegt die Risiko- und Chancenkultur und sorgt für ein gemeinsames Verständnis von Risiken und Chancen innerhalb des Unternehmens. Der Risiko- und Chancenmanagementansatz ist darauf ausgelegt, durch ein standardisiertes Verfahren zur Identifizierung, Bewertung, Überwachung, Dokumentation und Berichterstattung von strategischen, operativen und finanziellen Risiken und Chancen sowie von Compliance-Risiken die Entscheidungsfindung durch konsistente, vergleichbare und transparente Informationen zu unterstützen. Zur Unterstützung 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 Maßnahmen umfasst. Weitere Informationen dazu finden sich im Risiko- und Chancenbericht auf Seite 73.

Der Vorstand trägt die Gesamtverantwortung für das ordnungsgemäße Funktionieren des Risiko- und Compliance-Managementsystems, dessen Wirksamkeit wiederum der Aufsichtsrat überwacht.

### 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 den Vorstand 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 wöchentlich, statt. Der Vorstand hält mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats regelmäßigen Kontakt, unterrichtet ihn über den Gang der Geschäfte und die Lage der Gesellschaft und anderer 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 bei Geschäften mit fremden Dritten maßgeblichen Standards zu entsprechen und wesentliche Geschäfte bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats.

### **Zusammensetzung des Vorstands**

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. Dementsprechend hat der Aufsichtsrat die Zielgröße für den Frauenanteil gemäß § 111 Abs. 5 AktG festgelegt (siehe Tabelle 25 auf Seite 61). 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 regelmäßig überprüfen und in Zukunft ein Diversitätskonzept für den Vorstand 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 Jahre 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 2018

→ 52

Dominik Asam

Anthony Brew (Mitglied seit 23. Mai 2018)

Lothar Lanz (Vorsitzender)

Jørgen Madsen Lindemann

Anders Holch Povlsen (stellvertretender Vorsitzender)\*

Shanna Prevé

Dylan Ross (Mitglied bis 15. Januar 2018)

Alexander Samwer

Konrad Schäfers

Beate Siert

\*) Nicht unabhängiges Mitglied 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. In Übereinstimmung mit § 100 Abs. 5 AktG sollten die Aufsichtsratsmitglieder 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 zu berücksichtigen, dass mindestens zwei seiner Mitglieder weiblich sind. Dementsprechend hat der Aufsichtsrat die Zielgröße gemäß § 111 Abs. 5 AktG festgelegt (siehe Tabelle 56 auf Seite 97). 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 2018 als unabhängig einzustufenden Aufsichtsratsmitglieder sind der Tabelle 21 auf Seite 58 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 2018 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, überprüft und erörtert die Finanzberichte, genehmigt prüfungsfremde Leistungen des Abschlussprüfers, überwacht die Wirksamkeit des internen Risikomanagement- und Kontrollsystems und des internen Revisionssystems, behandelt

Fragen der Compliance und überwacht die Abschlussprüfung. Der Prüfungsausschuss erörtert darüber hinaus die Prüfungsberichte mit dem Abschlussprüfer sowie dessen Feststellungen und gibt insoweit Empfehlungen an den Aufsichtsrat.

#### Mitglieder des Prüfungsausschusses

→ 53

---

Dominik Asam (Vorsitzender)

---

Lothar Lanz

---

Jørgen Madsen Lindemann

---

Konrad Schäfers

Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses Dominik Asam verfügt über den gemäß § 100 Abs. 5 AktG erforderlichen Sachverstand auf dem Gebiet der Rechnungslegung oder Abschlussprüfung. Dominik Asam ist 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

→ 54

---

Jørgen Madsen Lindemann (Vorsitzender)

---

Shanna Prevé

---

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

→ 55

---

Lothar Lanz (Vorsitzender)

---

Jørgen Madsen Lindemann

---

Anders Holch Povlsen

#### 6.1.4 Zielgröße der Frauenbeteiligung im Aufsichtsrat, im Vorstand und in den Führungsebenen unterhalb des Vorstands gemäß §§ 76 Abs. 4 und 111 Abs. 5 AktG

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. Nähere Ausführungen zu Zalandos Strategie für Vielfalt und Inclusion finden sich im Abschnitt do.GROW auf Seite 14.

Die Zielgröße der Frauenbeteiligung im Aufsichtsrat, im Vorstand und in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands wurde gemäß §§ 76 Abs. 4 und 111 Abs. 5 AktG folgendermaßen festgelegt:

Zielgröße der Frauenbeteiligung

→ 56

	Zielgröße	Gültig bis	Stand zum 31. Dezember 2018
Aufsichtsrat	22 %	30. Juni 2022	22 %
Vorstand	0 %	30. Juni 2022	0 %
Erste Führungsebene unterhalb des Vorstands	25 %	30. Juni 2022	11 %
Zweite Führungsebene unterhalb des Vorstands	30 %	30. Juni 2022	16 %

#### 6.1.5 Übernahmerechtliche Angaben nach den §§ 289a Abs. 1, 315a Abs. 1 HGB und erläuternder Bericht<sup>23</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 2.795.235 eigene Aktien, aus denen ihr gemäß § 71b AktG keine Rechte zustehen.

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

Zum Ende des Geschäftsjahres 2018 hielten Kinnevik AB 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 2018 auf Seite 80 entnommen werden.

<sup>23)</sup> Die übernahmerechtlichen Angaben nach §§ 289a Abs. 1, 315a Abs. 1 HGB sind Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts und bilden zugleich einen Teil des Corporate-Governance-Berichts mit der Entsprechenserklärung.

### **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 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 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 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. Die vorgenannte 20 %-Grenze umfasst bis zur bezugsrechtsfreien Ausgabe der Aktien (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 Aktienaussgabe festzulegen.

Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu 9.617.500 EUR durch die Ausgabe von bis zu 9.617.500 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 4.750.499 EUR durch die Ausgabe von bis zu 4.750.499 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 eine Wandlungs- oder Optionspflicht 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 und das Long Term Incentive LTI 2018 sehen eine Ablösungsmöglichkeit von den Aktienoptionsrechten des Vorstands im Falle eines Change-of-Control-Ereignisses vor. Der Aufsichtsrat und/oder der Vorstand sind berechtigt, die Aufhebung der ausstehenden erdienten Optionen gegen eine Zahlung durch die Gesellschaft zu verlangen. Zum Zeitpunkt eines Kontrollwechsels noch nicht erdiente Optionen des LTI 2018 können nach Ermessen des Aufsichtsrats durch ein neues, wirtschaftlich gleichwertiges Programm ersetzt werden.

#### **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.

### 6.1.6 Vergütungsbericht<sup>24</sup>

Der Vergütungsbericht beschreibt die Grundzüge des Vergütungssystems sowie die Höhe der Vergütung für die einzelnen Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats der ZALANDO SE für das Geschäftsjahr 2018. Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem neuen Vergütungssystem für die Vorstandsmitglieder, das am 1. Dezember 2018 in Kraft trat.

#### Vergütung der Vorstandsmitglieder

##### Grundzüge des Vergütungssystems

Das Vergütungssystem für den Vorstand verfügt über eine einfache und transparente Struktur. Abgesehen von üblichen Nebenleistungen besteht es lediglich aus zwei Komponenten: einer festen jährlichen Grundvergütung und einer aktienbasierten variablen mehrjährigen Vergütungskomponente. Der überwiegende Teil der Vergütung besteht aus der mehrjährigen Vergütungskomponente, wodurch das Vergütungssystem auf unternehmerische Mitverantwortung ausgerichtet und eng auf die Interessen der Aktionäre abgestimmt ist.

Keine der Vergütungskomponenten beinhaltet ermessensabhängige Elemente. Die Gesellschaft stellt keine Altersversorgung zugunsten der Vorstandsmitglieder bereit.

##### Erfolgsunabhängige Bezüge

###### Feste Vergütung

Gemäß dem seit dem 1. Dezember 2018 geltenden neuen Vergütungssystem beträgt die jährliche feste Grundvergütung 65.000 EUR brutto je Vorstandsmitglied. Sie wird jedoch mindestens so hoch sein wie das Jahresgehalt, das im betreffenden Jahr erforderlich ist, um eine Befreiung von der Versicherungspflicht in der gesetzlichen Krankenversicherung zu ermöglichen, und wird in monatlichen Teilbeträgen ausgezahlt. Das vorherige Vergütungssystem (bis zum 30. November 2018 in Kraft) sah eine jährliche feste Grundvergütung in Höhe von 200.000 EUR brutto je Vorstandsmitglied vor.

###### Nebenleistungen

Die Vorstandsmitglieder haben darüber hinaus im Geschäftsjahr 2018 Anspruch auf Sachbezüge (wie z. B. die Nutzung von Firmenwagen) und andere Nebenleistungen in Höhe von insgesamt 27.180 EUR (Vorjahr: 40.050 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.

##### Erfolgsabhängige Bezüge (Bezüge mit langfristiger Anreizwirkung)

###### Neue mehrjährige Vergütungskomponente 2018 (LTI 2018)

Im Rahmen des LTI 2018, das Teil des am 1. Dezember 2018 in Kraft getretenen neuen Vergütungssystems ist, wurden jedem Vorstandsmitglied 1.750.000 Optionen für die fünfjährige Vertragslaufzeit gewährt. Jede Option bezieht sich auf eine Aktie der Gesellschaft und hat einen Ausübungspreis von 47,44 EUR. Der Ausübungspreis wurde auf Grundlage des aktuellen Aktienkurses zum Zeitpunkt des Abschlusses der neuen Dienstverträge, durch die das neue Vergütungssystem eingeführt wurde, im August 2018 bestimmt, und dann um einen Zuschlag von 5 % erhöht.

<sup>24</sup>) Dieser Vergütungsbericht ist Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts und bildet zugleich einen Teil des Corporate-Governance-Berichts mit Erklärung zur Unternehmensführung.

### Bestimmungen zur Unverfallbarkeit der Optionen

Die Optionen werden in vierteljährlichen Tranchen über einen Zeitraum von fünf Jahren unverfallbar. Sofern das Amt als Mitglied des Vorstands vorzeitig endet, verfallen grundsätzlich sämtliche Optionen, für die zum Zeitpunkt der Amtsbeendigung noch keine Unverfallbarkeit eingetreten ist, entschädigungslos. In bestimmten Fällen der Amtsbeendigung, die als bad leaver-Fälle zu qualifizieren sind, erlöschen zusätzlich auch bereits unverfallbare, noch nicht ausgeübte Optionen des betreffenden Vorstandsmitglieds entschädigungslos.

Eine Ausnahme von dieser Regel gilt allerdings für den Fall, in dem ein Mitglied des Vorstands ohne wichtigen Grund im Sinne des § 626 BGB und ohne Einstufung des Falls als bad-leaver-Fall von seinem Amt abberufen wird; das betreffende Vorstandsmitglied behält dann – zusätzlich zu den Optionen, die bis zu dieser Abberufung unverfallbar geworden sind – auch solche Optionen, die innerhalb von zwei Jahren nach der Abberufung unverfallbar geworden wären.

### Leistungskriterium

Das Leistungskriterium bezieht sich auf die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (CAGR) des Geschäfts des Zalando-Konzerns innerhalb des relevanten Leistungszeitraums als wichtigster Leistungsparameter im Rahmen der langfristigen Strategie der Gesellschaft. Der ausübende prozentuale Anteil der unverfallbaren Optionen eines Begünstigten basiert darauf, inwieweit ein angestrebter CAGR von wenigstens 15 % im relevanten Leistungszeitraum erreicht wurde. Dies ist ein anspruchsvolles Kriterium, da es voraussetzt, dass das erwartungsgemäß anhaltend starke Wachstum des Online-Modeeinzelhandels in Europa ungefähr um den Faktor 2 übertroffen wird. Für die europäische Online-Modeeinzelhandelsindustrie wird für einen Zeitraum von fünf Jahren ein Wachstum mit einem CAGR von 7 %<sup>25</sup> erwartet.

Der Konzernumsatz der Gesellschaft gilt als relevante Messgröße für das Wachstum des Geschäfts der Gesellschaft. Sofern sich allerdings der Anteil des Partnerprogramms der Gesellschaft auf 14 % des für diese Zwecke angepassten Konzernumsatzes erhöhen sollte, wird stattdessen für den gesamten relevanten Leistungszeitraum der angepasste Konzernumsatz als relevante Messgröße für das Wachstum des Geschäfts der Gesellschaft herangezogen. Dieser Wert spiegelt das Wachstum des Gesamtgeschäfts der Gesellschaft angemessener wider und stellt sicher, dass der Vorstand die Umsätze aus dem Handelsgeschäft sowie die Umsätze aus dem Partnerprogramm unabhängig voneinander steuert. Der für diese Zwecke angepasste Konzernumsatz wird ermittelt, indem das gesamte Warenvolumen aus dem Partnerprogramm erfasst wird (d. h. nicht nur die regulär im Konzernumsatz erfassten Provisionen aus dem Partnerprogramm, sondern – unter Behandlung des Partnerprogramms als Eigenhandel – stattdessen 100 % des Warenvolumens aus dem Partnerprogramm).

25) CAGR (2018-2023);  
Quelle: Euromonitor, feste Wechselkurse. Daten für Europa (ohne Russland) beinhalten Kleidung und Schuhe, Taschen / Gepäck, Schmuck und Uhren. Alle Zahlen einschl. Umsatzsteuer.

## 6.1 CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT

100 % der unverfallbaren Optionen können ausgeübt werden, falls der CAGR 15 % oder mehr beträgt. Andernfalls, abhängig von der Abweichung des tatsächlichen CAGR vom angestrebten CAGR, verringert sich der prozentuale Anteil der unverfallbaren und ausübbarer Optionen mit einer Stufenfunktion dergestalt, dass jeder 0,5-Prozentpunkt des CAGR unter 15 % zu einer 10 %igen Reduktion der Auszahlung führt; die letzte Stufe liegt bei ( $< 11,0\%$  und  $\geq 10,0\%$ ); unter 10 % CAGR findet keine Auszahlung statt:

Leistungskriterium

→ 57

CAGR	Ausübbarer Optionen (in % der Gesamtzahl unverfallbarer Optionen)
CAGR $\geq 15,0\%$	100 %
$< 15,0\%$ und $\geq 14,5\%$	90 %
$< 14,5\%$ und $\geq 14,0\%$	80 %
etc.	
$< 11,5\%$ und $\geq 11,0\%$	20 %
$< 11,0\%$ und $\geq 10,0\%$	10 %
$< 10,0\%$	0 %

#### Wartefrist und Leistungszeitraum

Die Optionen können nur nach Ablauf einer Wartefrist ausgeübt werden; diese beträgt für 57 % der Optionen vier Jahre und für die verbleibenden 43 % der Optionen 4,75 Jahre ab dem Zeitpunkt des Inkrafttretens am 1. Dezember 2018. Der für das Erreichen des Leistungskriteriums relevante Leistungszeitraum entspricht der Wartefrist (d. h. 4 bzw. 4,75 Jahre) für die jeweiligen Optionen.

#### Abwicklungswert und Höchstbetrag

Der Begünstigte hat Anspruch auf den Betrag, um den der Aktienkurs am Ausübungstag den Ausübungspreis von 47,44 EUR übersteigt. Dieser Betrag ist auf 97,14 EUR je Option begrenzt. Um diesen Höchstbetrag zu erzielen, muss der Aktienkurs 144,58 EUR erreichen.

#### Rückforderungsansprüche

Die Dienstverträge der Vorstandsmitglieder enthalten keine Regelungen zu Rückforderungsansprüchen der Gesellschaft gegenüber den Vorstandsmitgliedern für variable Vergütungszahlungen, beispielsweise Rückforderungsklauseln, da die Optionen des LTI 2018 erst dann ausgeübt werden können, wenn sie endgültig unverfallbar sind und die Wartefrist von 4 bis 4,75 Jahren abgelaufen ist. Bis dahin reflektieren sie auch negative Wertrisiken. Eine zusätzliche Rückforderungsregelung ist daher nicht notwendig. Die geltende Rechtslage bezüglich etwaiger Schadenersatzansprüche der Gesellschaft gegenüber Vorstandsmitgliedern im Falle schuldhafter Pflichtverletzungen (wie beispielsweise gemäß § 93 Abs. 2 AktG) bleibt davon unberührt.

Die Anzahl der ausstehenden Optionen des LTI 2018 hat sich im Berichtszeitraum folgendermaßen entwickelt:

LTI 2018

→ 58

	Robert Gentz		David Schneider		Rubin Ritter	
	Anzahl der Optionen	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl der Optionen	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl der Optionen	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)
<b>Zum 01.01.2018 ausstehend</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
In der Berichtsperiode gewährt*	1.750.000	47,44	1.750.000	47,44	1.750.000	47,44
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-	0	-	0	-
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	-	0	-	0	-
<b>Zum 31.12.2018 ausstehend</b>	<b>1.750.000</b>	<b>47,44</b>	<b>1.750.000</b>	<b>47,44</b>	<b>1.750.000</b>	<b>47,44</b>
<b>Zum 31.12.2018 ausübbar</b>	<b>-</b>	<b>47,44</b>	<b>-</b>	<b>47,44</b>	<b>-</b>	<b>47,44</b>
<b>Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)</b>						
Zum 31.12.2017	-		-		-	
Zum 31.12.2018	7,8		7,8		7,8	
<b>Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen</b>						
2017	-		-		-	
2018	-		-		-	

\*) Beinhaltet alle im Rahmen des LTI 2018 gewährten Optionen für die fünfjährige Vertragslaufzeit.

### Aktienoptionsprogramm 2011 (SOP 2011) und Aktienoptionsprogramm 2013 (SOP 2013)

Vor der Einführung des LTI 2018 partizipierten die Vorstandsmitglieder an den Aktienoptionsprogrammen SOP 2011 und SOP 2013. Die Wartefristen und Erdienungszeiträume des SOP 2011 und SOP 2013 endeten im Oktober 2018 bzw. November 2018.

Die Optionen des SOP 2011 wurden den Mitgliedern des Vorstands im Geschäftsjahr 2011 gewährt. Das SOP 2011 umfasst Optionsrechte, die jedes Vorstandsmitglied zum Erwerb von 1.028.500 neuen Aktien der Gesellschaft berechtigen. Jede Option berechtigt die Begünstigten zum Erwerb einer Aktie. Der Ausübungspreis beträgt 5,65 EUR je Option. Die den Begünstigten gewährten Optionen wurden in monatlichen Teiltranchen über einen Zeitraum von sieben Jahren unverfallbar und mit Eintreten der Unverfallbarkeit ausübbar. Die letzte Teiltranche des SOP 2011 wurde im Oktober 2018 ausübbar. Die Optionen können zeitlich unbefristet ausgeübt werden, allerdings

## 6.1 CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT

nur innerhalb festgelegter Ausübungsfenster, und zwar innerhalb von zwei Wochen nach der Veröffentlichung einer Quartalsmitteilung, eines Halbjahresberichts oder des Jahresabschlusses. Die Begünstigten haben im Rahmen des SOP 2011 keinen Anspruch auf Barausgleich.

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

## SOP 2011

→ 59

	Robert Gentz		David Schneider		Rubin Ritter	
	Anzahl der Optionen	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl der Optionen	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl der Optionen	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)
<b>Zum 01.01.2017 ausstehend</b>	<b>1.028.500</b>	<b>5,65</b>	<b>1.028.500</b>	<b>5,65</b>	<b>486.200</b>	<b>5,65</b>
In der Berichtsperiode gewährt	0	–	0	–	0	–
In der Berichtsperiode verwirkt	0	–	0	–	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübt	196.350	5,65	196.350	5,65	299.200	5,65
<b>Zum 31.12.2017 ausstehend</b>	<b>832.150</b>	<b>5,65</b>	<b>832.150</b>	<b>5,65</b>	<b>187.000</b>	<b>5,65</b>
<b>Zum 31.12.2017 ausübbar</b>	<b>719.950</b>	<b>5,65</b>	<b>719.950</b>	<b>5,65</b>	<b>74.800</b>	<b>5,65</b>
<b>Zum 01.01.2018 ausstehend</b>	<b>832.150</b>	<b>5,65</b>	<b>832.150</b>	<b>5,65</b>	<b>187.000</b>	<b>5,65</b>
In der Berichtsperiode gewährt	0	–	0	–	0	–
In der Berichtsperiode verwirkt	0	–	0	–	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübt	196.350	5,65	196.350	5,65	112.200	5,65
<b>Zum 31.12.2018 ausstehend</b>	<b>635.800</b>	<b>5,65</b>	<b>635.800</b>	<b>5,65</b>	<b>74.800</b>	<b>5,65</b>
<b>Zum 31.12.2018 ausübbar</b>	<b>635.800</b>	<b>5,65</b>	<b>635.800</b>	<b>5,65</b>	<b>74.800</b>	<b>5,65</b>
<b>Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)</b>						
Zum 31.12.2017	unbegrenzt		unbegrenzt		unbegrenzt	
Zum 31.12.2018	unbegrenzt		unbegrenzt		unbegrenzt	
<b>Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen</b>						
2017	41,51		41,51		41,35	
2018	44,87		44,87		43,22	

Die Optionen des SOP 2013 wurden den Mitgliedern des Vorstands im Geschäftsjahr 2013 gewährt. Das SOP 2013 umfasst Optionsrechte, die jedes Vorstandsmitglied zum Erwerb von 3.272.500 neuen Aktien der Gesellschaft berechtigen. Jede Option berechtigt die Begünstigten zum Erwerb einer Aktie. Der Ausübungspreis beträgt 15,63 EUR je Option. Die Begünstigten haben alternativ die Möglichkeit, für alle oder einen Teil der bereits erdienten Optionen eine Reduktion des Ausübungspreises von 15,63 EUR auf 1,00 EUR zu verlangen. In diesem Fall reduziert sich die Anzahl an Optionen, sodass die Begünstigten zum Zeitpunkt des Antrags wirtschaftlich weder besser noch schlechter gestellt sind.

Die den Begünstigten gewährten Optionen wurden in monatlichen Teiltranchen über einen Zeitraum von fünf Jahren ausübbar. Die letzte Teiltranche des SOP 2013 wurde im November 2018 ausübbar. Voraussetzung für die Ausübung der Optionen ist der Ablauf einer Wartefrist von vier Jahren sowie das Erreichen des Leistungskriteriums, das durch die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate während der vierjährigen Wartefrist bestimmt wird. Die Wartefrist endete im Dezember 2017 und das Leistungskriterium war zum Ende dieser Frist erreicht. Die Optionen können nur innerhalb festgelegter Ausübungsfenster ausgeübt werden, und zwar innerhalb von drei Wochen nach der Veröffentlichung einer Quartalsmitteilung, eines Halbjahresberichts oder des Jahresabschlusses, sowie innerhalb von fünf Jahren nach Ablauf der Wartefrist.

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

## 6.1 CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT

SOP 2013

→ 60

	Robert Gentz		David Schneider		Rubin Ritter	
	Anzahl der Optionen	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl der Optionen	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl der Optionen	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)
<b>Zum 01.01.2017 ausstehend</b>	<b>1.309.000</b>	<b>15,63</b>	<b>1.309.000</b>	<b>15,63</b>	<b>3.272.500</b>	<b>15,63</b>
In der Berichtsperiode gewährt	0	–	0	–	0	–
In der Berichtsperiode verwirkt	0	–	0	–	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	–	0	–	0	–
In der Berichtsperiode übertragen*	669.460	15,63	669.460	15,63	0	–
<b>Zum 31.12.2017 ausstehend</b>	<b>639.540</b>	<b>15,63</b>	<b>639.540</b>	<b>15,63</b>	<b>3.272.500</b>	<b>15,63</b>
<b>Zum 31.12.2017 ausübbar</b>	<b>639.540</b>	<b>15,63</b>	<b>639.540</b>	<b>15,63</b>	<b>2.603.040</b>	<b>15,63</b>
<b>Zum 01.01.2018 ausstehend</b>	<b>639.540</b>	<b>15,63</b>	<b>639.540</b>	<b>15,63</b>	<b>3.272.500</b>	<b>15,63</b>
In der Berichtsperiode gewährt	0	–	0	–	0	–
In der Berichtsperiode verwirkt	0	–	0	–	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	–	0	–	200.000	1,00
In der Berichtsperiode übertragen*	0	–	0	–	0	–
<b>Zum 31.12.2018 ausstehend</b>	<b>639.540</b>	<b>15,63</b>	<b>639.540</b>	<b>15,63</b>	<b>2.900.771**</b>	<b>14,77</b>
<b>Zum 31.12.2018 ausübbar</b>	<b>639.540</b>	<b>15,63</b>	<b>639.540</b>	<b>15,63</b>	<b>2.900.771**</b>	<b>14,77</b>
<b>Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)</b>						
Zum 31.12.2017	5,0		5,0		5,0	
Zum 31.12.2018	4,0		4,0		4,0	
<b>Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen</b>						
2017	–		–		–	
2018	–		–		45,95	

\*) Übertragung von Optionen an Unternehmen, die sich zu 100 % im Besitz des Vorstandsmitglieds befinden.

\*\*) Für 542.300 Optionen wurde von der vertraglich vereinbarten Regelung zur Reduzierung des Ausübungspreises auf 1,00 EUR Gebrauch gemacht. Dadurch verringerte sich die Anzahl dieser Optionen auf 370.571, wovon 200.000 zu einem Preis von 1,00 EUR ausgeübt wurden.



Während der Dauer ihrer Beschäftigung erfordert jede Nebentätigkeit der Vorstandsmitglieder außerhalb des Konzerns die vorherige schriftliche Zustimmung des Aufsichtsrats. Ausnahmen hiervon bilden bestimmte begrenzte private Beteiligungen, sofern die Unternehmen weder im Kerngeschäftsfeld des Zalando-Konzerns tätig sind noch bedeutende Geschäftsbeziehungen mit dem Zalando-Konzern haben.

Darüber hinaus enthalten die Dienstverträge eine Wettbewerbsklausel, gemäß der es den Vorstandsmitgliedern untersagt ist, für ein Unternehmen zu arbeiten, das in direkter oder indirekter Konkurrenz zum Zalando-Konzern steht oder das mit einem solchen Konkurrenten verbunden ist.

Die Bedingungen der neuen Dienstverträge zwischen den Mitgliedern des Vorstands und der Gesellschaft traten am 1. Dezember 2018 in Kraft. Diese Verträge sind bis zum 30. November 2023 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 oder diesen nahestehenden Personen und der Gesellschaft oder deren Tochtergesellschaften.

### **Verfahren zur Ausgestaltung des neuen Systems zur Vorstandsvergütung**

Der Aufsichtsrat hat einen aus vier Mitgliedern bestehenden Vergütungsausschuss gebildet; sämtliche Mitglieder des Vergütungsausschusses sind unabhängig im Sinne des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) (siehe Seite 52). Der Vergütungsausschuss überprüft regelmäßig die Leistung der Vorstandsmitglieder sowie sämtliche Aspekte der Vergütungs- und Anstellungsbedingungen für den Vorstand.

Die letzte Prüfung dieser Art erfolgte im Rahmen verschiedener Sitzungen in den Jahren 2017 und 2018 im Zuge der Ausgestaltung und Einführung des neuen Vergütungssystems für die Vorstandsmitglieder. Bei diesem Verfahren wurde der Vergütungsausschuss durch unabhängige externe Berater unterstützt. Bei der Vorbereitung des Vergütungssystems haben der Aufsichtsrat und der Vergütungsausschuss diverse relevante Gesichtspunkte berücksichtigt, wie etwa die strategischen (Wachstums-)Ziele der Gesellschaft, erforderliche Führungsqualifikationen und Kompetenzen, die interne Vergütungsstruktur und gleiche Ausrichtung von Anreizstrukturen. Darüber hinaus wurde ein externes Benchmarking sowohl mit dem deutschen Markt, einschließlich in etwa gleich großer (M)DAX-Unternehmen verschiedener Branchen, als auch mit einer internationalen sektorspezifischen Gruppe, einschließlich in etwa gleich großer technologiegetriebener Unternehmen in Europa und den USA, herangezogen. Die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex wurden ebenfalls berücksichtigt. Die folgenden Unternehmen wurden zu Vergleichszwecken herangezogen:

## Externes Benchmarking

→ 61

Deutsche Vergleichsunternehmen	Internationale sektorspezifische Vergleichsunternehmen (technologiegetrieben)
AXEL SPRINGER	AMADEUS IT GROUP
DEUTSCHE BÖRSE	ASOS
DÜRR GROUP	CIMPRESS
FRAPORT	CNOVA
FUCHS PETROLUB	CRITEO
GEA GROUP	EBAY
HUGO BOSS	EXPEDIA
INFINEON TECHNOLOGIES	HSN
K+S	KLARNA BANK
KION GROUP	LIBERTY INTERACTIVE
KRONES	NETFLIX
MTU AERO ENGINES	OCADO GROUP
PROSIEBENSAT.1 MEDIA	PRICELINE GROUP
RTL GROUP	UNITED INTERNET
STADA ARZNEIMITTEL	WAYFAIR
SYMRISE	YAHOO!
	YOOX NET-A-PORTER GROUP

Der Vergütungsausschuss schlug dem Aufsichtsratsplenium die neue Struktur sowie die neuen Beträge und Laufzeiten vor. Der Aufsichtsrat erörterte den Vorschlag, stimmte ihm zu und beschloss, das neue Vergütungssystem der Hauptversammlung im Mai 2018 zur Genehmigung vorzuschlagen. Das vorgeschlagene neue Vergütungssystem wurde von der Hauptversammlung gebilligt. Trotz positiver Rückmeldung zu den vorgeschlagenen Änderungen des Vergütungssystems äußerten einige Investoren auch Bedenken gegenüber bestimmten Aspekten des neuen Systems. Der Aufsichtsrat nahm diese Kritik ernst und besprach Änderungen des Systems nach der Hauptversammlung sowohl intern als auch mit den Mitgliedern des Vorstands. Einige Änderungen wurden vereinbart: Der Höchstbetrag der Optionen des Long Term Incentive 2018 wurde um 5 % herabgesetzt und für einen größeren Teil der Optionen eine längere Wartefrist (43 % ggü. 20 %) vereinbart.

Der Aufsichtsrat ist weiterhin der Auffassung, dass die Ausrichtung des vorgeschlagenen Vergütungssystems auf unternehmerische Mitverantwortung am besten zu Zalandos Bedürfnissen als wachstumsstarkes, gründergeführtes Unternehmen passt. Die jüngste Entwicklung des Aktienkurses in der zweiten Hälfte des Geschäftsjahres 2018 verdeutlicht das inhärente hohe Risiko des Programms, das den Kern der unternehmerischen Struktur bildet. Der Aufsichtsrat beschloss, keine

weiteren Änderungen an dem vorgeschlagenen Leistungskriterium vorzunehmen, da Wachstum den strategischen Schwerpunkt der Gesellschaft darstellt. Zudem ist er der Überzeugung, dass der angestrebte CAGR von 15 % ausreichend anspruchsvoll ist.

Die neuen Dienstverträge, durch die das neue Vergütungssystem eingeführt wurde, wurden im August 2018 für eine am 1. Dezember 2018 beginnende Laufzeit von fünf Jahren abgeschlossen.

### Höhe der Vergütung für 2018

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die Vorstandsvergütung gemäß den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (nachfolgend „Kodex“) und den Anforderungen nach §§ 314 und 315 HGB, wie im Deutschen Rechnungslegungsstandard 17 (nachfolgend „DRS 17“) festgelegt.

Der Kodex empfiehlt, die für das Berichtsjahr gewährten Zuwendungen sowie die Zuflüsse, d. h. den Auszahlungsbetrag für das Berichtsjahr, offenzulegen. Zudem verlangt der Kodex die Darstellung der erreichbaren Maximal- und Minimalvergütung bei gewährten variablen Vergütungsteilen. Der Kodex liefert spezifische Beispiele für die empfohlene Darstellung der Vergütung auf Grundlage der nachfolgend verwendeten Referenztabellen.

DRS 17 schreibt vor, dass Zuwendungen aufgliedert nach leistungsbezogenen und nicht leistungsbezogenen Komponenten ausgewiesen werden und Bezüge mit langfristiger Anreizwirkung separat ausgewiesen werden.

Anders als gemäß dem Kodex empfohlen, werden nach DRS 17 Aufwendungen für Pensionsverpflichtungen, d. h. der Dienstzeitaufwand nach IAS 19, nicht in die Gesamtvergütung einbezogen. Die Gesellschaft stellt keine Altersversorgung zugunsten der Vorstandsmitglieder bereit.

## 6.1 CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT

Robert Gentz  
Mitglied des Vorstands

→ 62

IN EUR	Gewährte Zuwendungen (Kodex)			2017	Zuflüsse (Kodex)		Zuwendungen (DRS 17)	
	2018	2018 (min.)	2018 (max.)		2018	2017	2018	2017
<b>Erfolgsunabhängige Bezüge</b>								
Festvergütung	188.750	188.750	188.750	183.065	188.750	183.065	188.750	183.065
Nebenleistungen	5.956	5.956	5.956	11.947	5.956	11.947	5.956	11.947
<b>Summe</b>	<b>194.706</b>	<b>194.706</b>	<b>194.706</b>	<b>195.012</b>	<b>194.706</b>	<b>195.012</b>	<b>194.706</b>	<b>195.012</b>
<b>Erfolgsabhängige Bezüge</b>								
<b>Bezüge mit kurzfristiger Anreizwirkung (nicht anteilsbasiert)</b>								
Einjährige variable Vergütung	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Bezüge mit langfristiger Anreizwirkung (anteilsbasiert)</b>								
Mehrfährige variable Vergütung								
SOP 2011 (2011 – 2018)	-	-	-	-	14.741.958*	-	-	-
SOP 2013 (2013 – 2018)	-	-	-	-	-	11.292.445**	-	-
LTI 2018 (2018 – 2023)	19.151.015***	-	170.000.075***	-	-	-	19.151.015	-
<b>Summe</b>	<b>19.151.015</b>	<b>-</b>	<b>170.000.075</b>	<b>-</b>	<b>14.741.958</b>	<b>11.292.445</b>	<b>19.151.015</b>	<b>-</b>
Versorgungsaufwand	-	-	-	-	-	-	n.a.	n.a.
<b>Summe</b>	<b>19.345.721</b>	<b>194.706</b>	<b>170.194.781</b>	<b>195.012</b>	<b>14.936.664</b>	<b>11.487.457</b>	<b>19.345.721</b>	<b>195.012</b>

\*) Der Erhalt von 14.741.958 EUR bezieht sich auf die Ausübung von 392.700 Optionen, von denen 196.350 im Jahr 2017 ausgeübt wurden; die Ausgabe der Aktien aus dem genehmigten Kapital und somit der Erhalt durch das Vorstandsmitglied erfolgte jedoch erst im Geschäftsjahr 2018.

\*\*) Übertragung von Optionen an Unternehmen, die sich zu 100% im Besitz des Vorstandsmitglieds befinden.

\*\*\*) Beinhaltet alle im Rahmen des LTI 2018 gewährten Optionen für die fünfjährige Vertragslaufzeit.

## 6.1 CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT

David Schneider  
Mitglied des Vorstands

→ 63

IN EUR	Gewährte Zuwendungen (Kodex)			2017	Zuflüsse (Kodex)		Zuwendungen (DRS 17)	
	2018	2018 (min.)	2018 (max.)		2018	2017	2018	2017
<b>Erfolgsunabhängige Bezüge</b>								
Festvergütung	188.750	188.750	188.750	200.000	188.750	200.000	188.750	200.000
Nebenleistungen	11.532	11.532	11.532	14.945	11.532	14.945	11.532	14.945
<b>Summe</b>	<b>200.282</b>	<b>200.282</b>	<b>200.282</b>	<b>214.945</b>	<b>200.282</b>	<b>214.945</b>	<b>200.282</b>	<b>214.945</b>
<b>Erfolgsabhängige Bezüge</b>								
<b>Bezüge mit kurzfristiger Anreizwirkung (nicht anteilsbasiert)</b>								
Einjährige variable Vergütung	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Bezüge mit langfristiger Anreizwirkung (anteilsbasiert)</b>								
Mehrfährige variable Vergütung								
SOP 2011 (2011 – 2018)	-	-	-	-	14.741.958*	-	-	-
SOP 2013 (2013 – 2018)	-	-	-	-	-	11.292.445**	-	-
LTI 2018 (2018 – 2023)	19.151.015***	-	170.000.075***	-	-	-	19.151.015	-
<b>Summe</b>	<b>19.151.015</b>	<b>-</b>	<b>170.000.075</b>	<b>-</b>	<b>14.741.958</b>	<b>11.292.445</b>	<b>19.151.015</b>	<b>-</b>
Versorgungsaufwand	-	-	-	-	-	-	n.a.	n.a.
<b>Summe</b>	<b>19.351.297</b>	<b>200.282</b>	<b>170.200.357</b>	<b>215.945</b>	<b>14.942.240</b>	<b>11.507.390</b>	<b>19.351.297</b>	<b>214.945</b>

\*) Der Erhalt von 14.741.958 EUR bezieht sich auf die Ausübung von 392.700 Optionen, von denen 196.350 im Jahr 2017 ausgeübt wurden; die Ausgabe der Aktien aus dem genehmigten Kapital und somit der Erhalt durch das Vorstandsmitglied erfolgte jedoch erst im Geschäftsjahr 2018.

\*\*) Übertragung von Optionen an Unternehmen, die sich zu 100 % im Besitz des Vorstandsmitglieds befinden.

\*\*\*) Beinhaltet alle im Rahmen des LTI 2018 gewährten Optionen für die fünfjährige Vertragslaufzeit.

## 6.1 CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT

Rubin Ritter  
Mitglied des Vorstands

→ 64

IN EUR	Gewährte Zuwendungen (Kodex)			Zuflüsse (Kodex)		Zuwendungen (DRS 17)		
	2018	2018 (min.)	2018 (max.)	2017	2018	2017	2018	2017
<b>Erfolgsunabhängige Bezüge</b>								
Festvergütung	188.750	188.750	188.750	200.000	188.750	200.000	188.750	200.000
Nebenleistungen	9.692	9.692	9.692	13.157	9.692	13.157	9.692	13.157
<b>Summe</b>	<b>198.442</b>	<b>198.442</b>	<b>198.442</b>	<b>213.157</b>	<b>198.442</b>	<b>213.157</b>	<b>198.442</b>	<b>213.157</b>
<b>Erfolgsabhängige Bezüge</b>								
<b>Bezüge mit kurzfristiger Anreizwirkung (nicht anteilsbasiert)</b>								
Einjährige variable Vergütung	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Bezüge mit langfristiger Anreizwirkung (anteilsbasiert)</b>								
Mehrfährige variable Vergütung								
SOP 2011 (2011 – 2018)	-	-	-	-	11.011.028*	3.886.702	-	-
SOP 2013 (2013 – 2018)	-	-	-	-	8.990.000	-	-	-
LTI 2018 (2018 – 2023)	19.151.015**	-	170.000.075**	-	-	-	19.151.015	-
<b>Summe</b>	<b>19.151.015</b>	<b>-</b>	<b>170.000.075</b>	<b>-</b>	<b>20.001.028</b>	<b>3.886.702</b>	<b>19.151.015</b>	<b>-</b>
Versorgungsaufwand	-	-	-	-	-	-	n.a.	n.a.
<b>Summe</b>	<b>19.349.457</b>	<b>198.442</b>	<b>170.198.517</b>	<b>213.157</b>	<b>20.199.470</b>	<b>4.099.859</b>	<b>19.349.457</b>	<b>213.157</b>

\*) Der Erhalt von 11.011.028 EUR bezieht sich auf die Ausübung von 308.550 Optionen, von denen 196.350 im Jahr 2017 ausgeübt wurden; die Ausgabe der Aktien aus dem genehmigten Kapital und somit der Erhalt durch das Vorstandsmitglied erfolgte jedoch erst im Geschäftsjahr 2018.

\*\*) Beinhaltet alle im Rahmen des LTI 2018 gewährten Optionen für die fünfjährige Vertragslaufzeit.

Die folgende Tabelle zeigt den für anteilsbasierte Vergütungen für Vorstandsmitglieder erfassten Gesamtaufwand in Übereinstimmung mit IFRS 2.

#### Aufwendungen aus anteilsbasierten Vergütungen

→ 65

IN EUR	Robert Gentz		David Schneider		Rubin Ritter	
	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2017	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2017
Ausgleich durch Eigenkapital- instrumente	3.491.780	1.235.855	3.491.780	1.235.855	3.491.780	1.235.855
<b>Summe</b>	<b>3.491.780</b>	<b>1.235.855</b>	<b>3.491.780</b>	<b>1.235.855</b>	<b>3.491.780</b>	<b>1.235.855</b>

#### 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 jährliche feste Vergütung in Höhe von 150.000 EUR, der stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats eine jährliche feste Vergütung in Höhe von 90.000 EUR. Aufsichtsratsmitglieder, die Mitglieder des 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 Aufsichtsratsmandats 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, genehmigt 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 2018:

#### Aufsichtsratsvergütung

→ 66

IN EUR	2018	2017
Lothar Lanz (seit 10. Februar 2014)	165.000	165.000
Lorenzo Grabau (bis 31. Mai 2017)	0	43.269
Kai-Uwe Ricke (bis 31. Mai 2017)	0	41.209
Anders Holch Povlsen (seit 9. Dezember 2013)	90.000	79.698
Alexander Samwer (seit 9. Dezember 2013)	65.000	65.000
Jørgen Madsen Lindemann (seit 31. Mai 2016)	80.000	73.819
Konrad Schäfers (seit 2. Juni 2015)	80.000	80.000
Dylan Ross (bis 15. Januar 2018)	2.500	65.000
Beate Siert (seit 2. Juni 2015)	65.000	65.000
Shanna Prevé (seit 31. Mai 2017)	65.000	38.214
Dominik Asam (seit 31. Mai 2017)	100.000	58.791
Anthony Brew (seit 23. Mai 2018)	39.643	0
<b>Summe</b>	<b>752.143</b>	775.000



## 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 2018 und der Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 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 2018 geprüft. Die im Lagebericht in der Erklärung zur Unternehmensführung gem. § 289f HGB 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 2018 sowie ihrer Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 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 gem. § 289f HGB, die im Abschnitt „Corporate-Governance-Bericht“ des Lageberichts 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 2018 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 die Gesellschaft ihre 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 kostenlosen 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 der ZALANDO SE berechnet. Dieser Berechnung liegen Annahmen und Ermessensentscheidungen insbesondere zu länder-, zahlarten- und monatspezifischen erwarteten Rücksendequoten unter Berücksichtigung saisonaler Einflüsse zugrunde. Die Umsatzerlöse haben einen maßgeblichen Einfluss auf das Jahresergebnis der Gesellschaft und stellen einen der bedeutsamsten Leistungsindikatoren für Zalando dar.

Aufgrund des großen Transaktionsvolumens beim Verkauf von Handelswaren sowie des grundsätzlich möglichen 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 Prüfungshandlungen 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 substantiellen 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 die gesetzlichen Vertreter der ZALANDO SE vorgenommenen Ermittlung der erwarteten Retouren nachvollzogen. Die angenommenen monats-, zahlarten- und länderspezifischen Retourenquoten haben wir u. a. mit historischen monats-, zahlarten- und länderspezifischen IST-Retourenquoten unter Berücksichtigung saisonaler Einflussfaktoren verglichen und analysiert. Zur weiteren Beurteilung der angenommenen monats-, zahlarten- und länderspezifischen Retourenquoten haben wir darüber hinaus einen Vergleich mit den bis zum Abschluss unserer Prüfung erfassten 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 unter Berücksichtigung erwarteter Retouren 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) Folgebewertung von Handelswaren

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

Der Handelswarenbestand der Gesellschaft unterliegt regelmäßig Risiken aus vorhandenen und möglichen zukünftigen Überbeständen, die im Rahmen des Versandhandels mit hohen Abschritten 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 Jahresabschluss erfasst.

Die gesetzlichen Vertreter von der Zalando SE ermitteln Überbestände auf Grundlage von erwarteten zukünftigen Abverkäufen für verschiedene Vertriebskanäle und Saisons. Die zukünftigen Abverkäufe und der hieraus abgeleitete voraussichtlich erzielbare Nettoveräußerungserlös 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 den gesetzlichen Vertretern der ZALANDO SE 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 der ZALANDO SE implementierten Bewertungsprozess zur Folgebewertung von Handelswaren analysiert und uns ein Verständnis über die Prozessschritte 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 verglichen 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 (B-,C-,D-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).

#### 3) Ansatz und Bewertung von aktivierten Entwicklungskosten für selbst geschaffene Software

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

Zentrale Bestandteile der der ZALANDO SE für die operativen Geschäftsprozesse eingesetzten Softwarelösungen werden selbst entwickelt. Die Aktivierung und Bewertung der für diese Software angefallenen Entwicklungskosten basiert auf Einschätzungen und Annahmen der gesetzlichen Vertreter der ZALANDO SE, welche im Wesentlichen die eindeutige Abgrenzung von Weiterentwicklungen zu bereits bestehender Software, die technische und wirtschaftliche Realisierbarkeit sowie die Höhe und den Zeitraum des erwarteten zukünftigen wirtschaftlichen Nutzens aus den Entwicklungsprojekten betreffen. Darüber hinaus ist die Höhe der auf die Softwareentwicklung angefallenen und aktivierten Personalkosten und die Beurteilung, ob und in welcher Höhe Wertberichtigungen oder Ausbuchungen erforderlich sind, bspw. sofern erkennbar ist, dass sich bestimmte Erwartungen an die Realisierbarkeit der Projekte nicht erfüllen oder die Annahmen bezüglich des zukünftigen Nutzenzuflusses neu eingeschätzt werden müssen, ermessensbehaftet.

Aufgrund der Vielzahl der sich in Entwicklung befindlichen Softwareprojekte sowie des hohen Maßes ermessensbehafteter Annahmen und Schätzungen der gesetzlichen Vertreter erachten wir den Ansatz und die Bewertung von aktivierten Entwicklungskosten für selbst geschaffene Software als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt.

#### Prüferisches Vorgehen

Im Rahmen unserer Prüfungshandlungen des Ansatzes und der Bewertung der für die Software angefallenen Entwicklungskosten haben wir auf Grundlage der uns zur Verfügung gestellten Dokumentation den von den gesetzlichen Vertretern implementierten Prozess der Aktivierung von Entwicklungskosten für selbst geschaffene Software nachvollzogen. Ferner haben wir die Wirksamkeit der implementierten internen Kontrollen getestet.

Weiterhin haben wir die Analysen der Gesellschaft zur Aktivierung der Entwicklungskosten selbst-erstellter Software (u. a. Erfassung der angefallenen Entwicklungszeiten sowie hinsichtlich des Projektfortschritts) nachvollzogen sowie aussagebezogene Prüfungshandlungen durchgeführt.

Die aussagebezogenen Prüfungshandlungen beinhalteten unter anderem eine analytische Durchsicht der Aufstellung aller aktivierten Softwareentwicklungsprojekte hinsichtlich deren Höhe und deren Altersstruktur. Ferner wurden im Rahmen einer Stichprobe Einzelfallprüfungen der im Geschäftsjahr aktivierten Softwareentwicklungsprojekte hinsichtlich der Aktivierbarkeit der Entwicklungskosten, dem Vorliegen von substantiellen Weiterentwicklungen im Vergleich zu bereits existierenden Softwarelösungen, der Annahmen der gesetzlichen Vertreter bei der Bestimmung der Nutzungsdauern sowie der Bestimmung des Beginns der planmäßigen Abschreibung durchgeführt. Das Vorliegen von substantiellen Weiterentwicklungen sowie Höhe und Zeitraum des erwarteten zukünftigen wirtschaftlichen Nutzens haben wir anhand der von den gesetzlichen Vertretern vorgenommenen Dokumentation der Aktivierungsvoraussetzungen der einzelnen Projekte nachvollzogen und beurteilt. Für die Einschätzung der Nutzungsdauern und des Abschreibungsbeginns haben wir die für die Softwareentwicklungsprojekte angesetzten Nutzungsdauern und Aktivierungszeitpunkte mit den gesetzlichen Vertretern diskutiert, welche Einschätzungen und Abwägungen für die hinterlegten Werte herangezogen wurden. Zur Beurteilung der angesetzten Nutzungsdauern haben wir diese mit in der Vergangenheit aktivierten vergleichbaren Projekten abgestimmt. Weiterhin haben wir in Stichproben die Höhe der aktivierten Entwicklungskosten für wesentliche Projekte anhand der zugrundeliegenden Stundennachweise nachvollzogen.

Um Anzeichen für einen möglichen Wertminders- oder Ausbuchungsbefarf bestehender Entwicklungsprojekte zu identifizieren, haben wir die Altersstruktur von sich in Entwicklung befindlichen Projekten sowie projektbezogene Fortschrittsberichte analysiert und die Gründe für vorgenommene bzw. nicht vorgenommene Wertminderungen oder Ausbuchungen älterer Projekte mit den gesetzlichen Vertretern und den zuständigen Mitarbeiter diskutiert.

Aus unseren Prüfungshandlungen haben sich keine Einwendungen hinsichtlich des Ansatzes und der Bewertung von aktivierten Entwicklungskosten für selbst geschaffene Software ergeben.

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

Zu den angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden bezüglich der Folgebewertung von selbst geschaffener Software 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**

Der Aufsichtsrat ist für den Bericht des Aufsichtsrats verantwortlich. Im Übrigen sind die gesetzlichen Vertreter für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die in der Erklärung zur Unternehmensführung gem. § 289f HGB 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
- den Abschnitt „Bericht des Aufsichtsrats“.

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 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



## 7.1 BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS

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. 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 23. Mai 2018 als Abschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 30. Juli 2018 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 prüferische Durchsicht des Zwischenabschlusses der Gesellschaft zum 30. Juni 2018
- Prüfung des Systems zur Einhaltung der Anforderungen aus § 32 Abs. 1 WpHG
- Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit der nichtfinanziellen Erklärung nach §§ 289b ff. sowie 315b ff. HGB
- Leistungen im Zusammenhang mit Enforcement-Verfahren.

### Verantwortlicher Wirtschaftsprüfer

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Sebastian Haas.

Berlin, 25. Februar 2019

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 aufgegebener Bestellungen kann von der Anzahl ausgelieferter Bestellungen abweichen, da sich Bestellungen am Ende des betreffenden Zeitraums auf dem Transportweg befinden können oder möglicherweise storniert wurden.

### Bereinigtes EBIT

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

### Bereinigtes EBITDA

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

### Capex

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

### 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 Kunden

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 Gesamtausgaben unserer Kunden (einschließlich der Bruttoausgaben für unser Partnerprogramm und einschließlich Umsatzsteuer) nach Stornierungen und Retouren geteilt durch die Anzahl an ausgelieferten Bestellungen im Berichtszeitraum.

### 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.

### Frei verfügbarer Cashflow

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

### GMV

Das GMV (gross merchandise volume, zu deutsch: Bruttowarenvolumen) ist definiert als Wert aller Waren einschließlich Umsatzsteuer, die nach Stornierungen und Retouren an Kunden verkauft wurden. Es enthält keine B2B-Umsätze (z. B. Partnerprogramm-Provisionen, Zalando Marketing Services oder Zalando Fulfillment Solutions) und keine anderen B2C-Umsätze (z. B. Servicegebühren wie Expresszustellungsgebühren). Diese sind nur im Umsatz enthalten. GMV wird bezogen auf den Zeitpunkt der Kundenbestellung erfasst.

### Nettoumlaufvermögen (Net Working Capital)

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

### Private Labels

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

### Purpose

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

### 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.

### RMS

Als spezifisches Instrument des Vorstands hat das Risikomanagement-Team ein Risiken- und Chancenmanagementsystem (RMS) auf der Grundlage des Enterprise Risk Management Standard des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) sowie des Prüfungsstandards 981 des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) umgesetzt.

### 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.

### 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.

### Vertikale Modeanbieter

Modeunternehmen, die die gesamte Wertschöpfungskette (Herstellung, Design, Distribution, Verkauf) kontrollieren (z. B. Inditex oder Uniqlo).

## 8.2 Impressum

### Kontakt

ZALANDO SE

Tamara-Danz-Straße 1

10243 Berlin

corporate.zalando.de

### Investor Relations

Patrick Kofler / Team Lead Investor Relations

investor.relations@zalando.de

### Layout, Umsetzung und Produktion

In Zusammenarbeit mit MPM Corporate Communication Solution, Mainz, Düsseldorf

### Druck

NINO Druck GmbH, Neustadt/Weinstraße

---

**Statement relating to the future**

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.

