

# Geschäftsbericht 2018



# Standortkarte Europa



## Über Zalando

Zalando wurde 2008 gegründet und ist Europas führende Online-Plattform für Mode und Lifestyle, die Kunden, Marken und Partner verbindet. Wir bieten unseren mehr als 26 Millionen aktiven Kunden in 17 Märkten Produkte von Kopf bis Fuß aus den Bereichen Bekleidung, Schuhe, Accessoires und Kosmetik. Unser Sortiment umfasst derzeit rund 2.000 Marken – von weltbekannten und lokalen Labels bis hin zu unseren

eigenen Produkten. Unsere Plattform für Mode ist ein One-Stop-Shop für Inspiration, Innovation und Interaktion. Als Europas modischstes Tech-Unternehmen suchen wir laufend nach neuen digitalen Lösungen für jeden Aspekt des Einkaufserlebnisses – für unsere Kunden, Partner und alle anderen Hauptakteure in der Zalando-Geschichte. Unser Ziel ist es, zur ersten Anlaufstelle für Mode zu werden.

# Standortkarte Deutschland



## Segmentkennzahlen

		2018	2017
<b>Ertragslage Segmente</b>			
Umsatzerlöse Fashion Store	IN MIO. EUR	4.967,7	4.150,5
Bereinigtes EBIT Fashion Store	IN MIO. EUR	162,0	213,7
Bereinigtes EBIT Fashion Store	IN % DER UMSATZERLÖSE	3,3	5,2
Umsatzerlöse Offprice	IN MIO. EUR	497,5	345,3
Bereinigtes EBIT Offprice	IN MIO. EUR	35,2	27,6
Bereinigtes EBIT Offprice	IN % DER UMSATZERLÖSE	7,1	8,0
Umsatzerlöse alle sonstigen Segmente	IN MIO. EUR	444,8	345,3
Bereinigtes EBIT alle sonstigen Segmente	IN MIO. EUR	-24,4	-26,3
Bereinigtes EBIT alle sonstigen Segmente	IN % DER UMSATZERLÖSE	-5,5	-7,6

# Zalando auf einen Blick

## Kennzahlen

	01.01.–31.12.2018	01.01.–31.12.2017	Veränderung
<b>Leistungsindikatoren Konzern</b>			
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 %
<b>Ertragslage Konzern</b>			
Umsatzerlöse (in Mio. EUR)	5.387,9	4.489,0	20,0 %
EBIT (in Mio. EUR)	119,2	187,6	-36,5 %
EBIT (in % der Umsatzerlöse)	2,2	4,2	-2,0 pp
Bereinigtes EBIT (in Mio. EUR)	173,4	215,1	-19,4 %
Bereinigtes EBIT (in % der Umsatzerlöse)	3,2	4,8	-1,6 pp
EBITDA (in Mio. EUR)	205,7	246,4	-16,5 %
EBITDA (in % der Umsatzerlöse)	3,8	5,5	-1,7 pp
Bereinigtes EBITDA (in Mio. EUR)	259,9	273,8	-5,1 %
Bereinigtes EBITDA (in % der Umsatzerlöse)	4,8	6,1	-1,3 pp
<b>Vermögens- und Finanzlage Konzern</b>			
Nettoumlaufvermögen (Net Working Capital) (in Mio. EUR)	-84,3	-62,4	35,1 %
Eigenkapitalquote (in % der Gesamtschulden)	47,9	51,6	-3,7 pp
Operativer Cashflow (in Mio. EUR)	212,8	193,7	9,8 %
Investiver Cashflow (in Mio. EUR)	-207,0	-88,3	134,3 %
Frei verfügbarer Cashflow (in Mio. EUR)	-13,8	-85,0	-83,8 %
Capex (in Mio. EUR)	-278,4	-243,9	14,2 %
Liquide Mittel (in Mio. EUR)	995,0	1.065,5	-6,6 %
<b>Sonstige Kennzahlen</b>			
Mitarbeiter (zum Bilanzstichtag)	15.619	15.091	3,5 %
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	0,21	0,42	-50,0 %

pp = Prozentpunkte

Aktiv in **17**

europäischen Märkten

Rund **2.000**

Marken

Mitarbeiter  
aus mehr als **130**

Nationen

**Zalando.**

**The  
Starting  
Point  
for  
Fashion.**

S. 6

## Brief des Vorstands



# inh



S. 44

## Bericht des Aufsichtsrats



S. 52

## Corporate-Governance-Bericht



S. 87

## Grundlagen des Konzerns



S. 8

## Nachhaltigkeit



S. 80

## Die Zalando-Aktie – das Börsenjahr 2018

# alt

## 01 Unternehmen

1.1	6	Brief des Vorstands
1.2	8	Nachhaltigkeit
1.3	44	Bericht des Aufsichtsrats
1.4	52	Corporate-Governance-Bericht
1.5	80	Die Zalando-Aktie – das Börsenjahr 2018

## 02 Zusammengefasster Lagebericht

2.1	87	Grundlagen des Konzerns
2.2	95	Wirtschaftsbericht
2.3	117	Nachtragsbericht
2.4	117	Risiko- und Chancenbericht
2.5	128	Prognosebericht
2.6	130	Ergänzende Lageberichterstattung zum Einzelabschluss der ZALANDO SE

## 03 Konzernabschluss

3.1	137	Konzern-Gesamtergebnisrechnung
3.2	138	Konzernbilanz
3.3	140	Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
3.4	142	Konzern-Kapitalflussrechnung
3.5	144	Konzernanhang
3.6	217	Erklärung der gesetzlichen Vertreter
3.7	217	Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

## 04 Service

4.1	228	Glossar
4.2	231	GRI Index
4.3	236	Finanzkalender 2019
4.4	236	Impressum

### Navigationshilfe



Weitere Informationen  
im Bericht



Weitere Informationen  
im Internet



# Unternehmen

<b>1.1</b>	<b>6</b>	<b>Brief des Vorstands</b>
<b>1.2</b>	<b>8</b>	<b>Nachhaltigkeit</b>
	8	do.think Ahead
	14	do.GROW – Mitarbeiter
	21	do.KNOW – Produkte
	32	do.PROTECT – Umwelt
	39	do.CONNECT – Gesellschaftliches Engagement
<b>1.3</b>	<b>44</b>	<b>Bericht des Aufsichtsrats</b>
<b>1.4</b>	<b>52</b>	<b>Corporate-Governance-Bericht</b>
	52	Entsprechenserklärung
	54	Corporate Governance
	56	Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat
	61	Zielgröße der Frauenbeteiligung im Aufsichtsrat, im Vorstand und in den Führungsebenen unterhalb des Vorstands gemäß §§ 76 Abs. 4 und 111 Abs. 5 AktG
	61	Übernahmerechtliche Angaben nach den §§ 289a Abs. 1, 315a Abs. 1 HGB und erläuternder Bericht
	65	Vergütungsbericht
<b>1.5</b>	<b>80</b>	<b>Die Zalando-Aktie – das Börsenjahr 2018</b>
	80	Entwicklung von Kapitalmarkt und Aktienkurs
	82	Aktionärsstruktur
	83	Analysten-Coverage
	83	Aktienindizes
	84	Hauptversammlung
	84	Enger Austausch mit Kapitalmärkten



01



Rubin Ritter

David Schneider

Robert Gentz

## Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

2018 war in vielerlei Hinsicht ein bemerkenswertes Jahr für Zalando. Unser zehnter Geburtstag im September war ein guter Anlass, um auf viele wichtige Meilensteine auf dem Weg zu dem Unternehmen, das Zalando heute ist, zurückzublicken. Für uns persönlich war der Geburtstag von Zalando eine Gelegenheit zur Selbstreflexion. Die Entwicklung von Zalando hat all unsere Träume und Erwartungen übertroffen, und wir sind jedem, der zu dieser großartigen Geschichte beigetragen hat, zutiefst dankbar.

Unser zehnter Geburtstag steht nicht nur für das Ende unseres ersten Jahrzehnts, sondern vor allem für den Beginn des nächsten Jahrzehnts. Uns bietet sich weiterhin eine eindrucksvolle Chance: In der Europäischen Union leben mehr als 512 Mio. Menschen, die jährlich 430 Mrd. EUR für Mode ausgeben. Heute bedienen wir knapp über 1,6 % dieser Nachfrage, und obwohl wir häufig als großes Unternehmen bezeichnet werden, betrachten wir Zalando im Vergleich zu unserem Potenzial als kleines Unternehmen. Wir sind davon überzeugt, dass wir eine noch wichtigere Rolle im Leben unserer Kunden einnehmen können, indem wir noch engere Beziehungen mit ihnen aufbauen. Unser Ziel ist es, die erste Anlaufstelle für Mode zu werden.

Zalando wird angetrieben von der grundlegenden Überzeugung, dass ein auf den gemeinsamen Stärken der Modewelt basierendes Plattformmodell der Schlüssel zum Erfolg ist. Der Aufbau enger Beziehungen mit europäischen Modekunden wird Zalando für unsere Markenpartner noch bedeutender machen. Nur in Zusammenarbeit mit den führenden Marken können wir für unsere Kunden spannende, ansprechende Sortimente und Inhalte kuratieren.

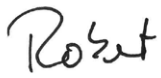
2018 brachte auch Herausforderungen mit sich. Diese haben wir genutzt, um aus ihnen zu lernen und unsere Strategie weiter zu fokussieren.

Unser zehnjähriges Jubiläum erinnerte uns daran, in längerfristigen Zeiträumen als Quartalen oder Saisons zu denken. In herausfordernden Zeiten haben wir hart an der Lösung von Problemen gearbeitet, doch gleichzeitig sichergestellt, dass sich unser Team auf das Wesentliche konzentriert: die Bedürfnisse unserer Kunden und wie wir diese in Zukunft bedienen wollen. So haben wir uns von einem schlechten Quartal niemals ein großartiges Jahrzehnt vermiesen lassen.

Vor uns liegen beachtliche Chancen und Aufgaben, doch wir sind überzeugt, dass wir diese meistern werden – mit uneingeschränkter Kundenorientierung, Geschwindigkeit und einem Team aus mehr als 15.500 Talenten, die Herausforderungen als Chancen sehen, unternehmerisch denken und stets kundenorientiert handeln.

Wir freuen uns darauf, Sie auf diesen Weg mitzunehmen.

Berlin, 25. Februar 2019



Robert Gentz



David Schneider



Rubin Ritter

## 1.2 Nachhaltigkeit

### 1.2.1 do.THINK Ahead

- Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit werden bei Zalando immer wichtigere Treiber unseres Geschäftserfolgs und es ist unser ehrgeiziges Ziel, bis 2020 eine führende Online-Destination für nachhaltige Mode in Europa zu werden.
- Wir wollen unser Geschäft verantwortungsbewusst führen und unsere Technologie- und Modekompetenz nutzen, um unseren Kunden, Marken und der Branche zu ermöglichen, nachhaltigere Entscheidungen zu treffen.
- Erstmals berichten wir transparent und umfassend über die klaren Ziele, die wir uns 2017 für jeden der vier Schwerpunkte unserer do.STRATEGIE gesetzt haben: Mitarbeiter, Produkte, Umwelt und Gesellschaft.

#### Einleitung von Rubin Ritter

„Das Jahr 2018 war ein Meilenstein für Zalando, in dem wir unser zehnjähriges Jubiläum gefeiert haben. Seit 2008 haben wir intensiv daran gearbeitet, Zalando zu dem Unternehmen zu machen, das es heute ist: Europas führende Online-Plattform für Mode und Lifestyle, die Zugang zu spannenden Produkten und großartigem Service für Millionen von Kunden in ganz Europa bietet.

GRI 102-14

Mit Blick auf die kommenden zehn Jahre wissen wir, dass Nachhaltigkeit immer wichtiger wird als Treiber für unseren künftigen Geschäftserfolg. Es ist Teil unserer Strategie, dass wir Verantwortung für unsere ökologischen und sozialen Auswirkungen übernehmen und die Chancen nutzen wollen, die mit wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Entwicklungen verbunden sind.

Wir möchten weiterhin lernen, wie wir unser Geschäft verantwortungsbewusst führen können und dabei Kunden, Marken und der Industrie ermöglichen, nachhaltigere Entscheidungen zu treffen. 2018 haben wir wichtige Schritte unternommen, um zu systemischen Veränderungen in unserer Branche beizutragen und unsere Ziele in vier Kernbereichen zu erreichen – Mitarbeiter, Produkte, Umwelt und gesellschaftliches Engagement. Wir sind stolz darauf, dass unsere Bemühungen anerkannt werden. In diesem Jahr wurde Zalando im Rahmen einer Studie über den gesellschaftlichen Beitrag von Unternehmen als Deutschlands wertvollster Modehändler ausgezeichnet.<sup>1</sup>

In Zukunft werden wir uns noch stärker auf drei Schlüsselbereiche fokussieren, in denen wir glauben, dass wir unseren Einfluss nutzen können und müssen. Der erste Bereich ist Verantwortungsbewusstsein im E-Commerce. Wir konzentrieren uns dabei darauf, den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck durch unseren Energieverbrauch, unsere Logistik und Reiseaktivitäten zu reduzieren und Verpackungen so zu optimieren, dass weniger Abfall entsteht. In diesem Jahr konnten wir unseren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck um 16 % verringern, sind in Deutschland und Polen zu fast 100 % auf grüne Energie umgestiegen und haben erstmals am CDP<sup>2</sup>-Rating teilgenommen. Wir glauben, dass wir auch weiterhin mit unserer Expertise in Mode und Technologie eine wichtige Rolle übernehmen können, um eine Veränderung in der Branche voranzutreiben.

1) <https://www.imwf.de/pressemitteilung/deutschlands-wertvollste-unternehmen-studie-untersucht-firmen-aus-drei-branchen-auf-gesellschaftlichen-mehrwert/>, <https://fashionunited.ch/nachrichten/einzelhandel/zalando-ist-deutschlands-wertvollster-modehaendler/2018082915581>

2) Ehemals Carbon Disclosure Project

Der zweite Bereich ist nachhaltige Mode: Wir wissen, dass viele Kunden gerne nachhaltigere Kaufentscheidungen beim Modeeinkauf treffen würden. Als Plattform mit mehr als 26 Millionen aktiven Kunden in 17 Ländern und rund 2.000 Marken haben wir die Chance, Millionen von Kunden ein nachhaltigeres Angebot an Modeprodukten zu bieten. Damit können wir es ihnen einfacher und bequemer machen und sie dazu inspirieren, nachhaltige Mode zu entdecken und auszuwählen. Die Zusammenarbeit mit Marken wie unsere RE:CYCLE-Kollektion mit Viktor&Rolf sowie die erhöhte Sichtbarkeit von nachhaltiger Mode in unserem Fashion Store sind nur zwei Schritte, um unserem ehrgeizigen Ziel näherzukommen: Wir wollen bis 2020 eine führende Online-Destination für nachhaltige Mode in Europa werden.



[zln.do/de-Nachhaltigkeit](https://zln.do/de-Nachhaltigkeit)

Der dritte Bereich ist Transparenz in Lieferketten. Wir sind der Meinung, dass die Nutzung digitaler Technologie innerhalb der gesamten Branche dabei helfen kann, eine der größten Herausforderungen zu überwinden: mehr Transparenz entlang komplexer Wertschöpfungsketten zum Schutz von Menschenrechten, fairen Arbeitsbedingungen und der Umwelt zu schaffen. Mit unserem neu gegründeten zImpact-Programm investieren wir in systematisch innovative Lösungen, die dazu beitragen, diese Transparenz entlang der Wertschöpfungskette zum Wohle aller zu schaffen. Wir haben bereits mehr als 70 vielversprechende Organisationen identifiziert, die digitale Technologien einsetzen, um beispielsweise die vollständige Rückverfolgbarkeit von Rohstoffen zu ermöglichen oder die Herkunft von Produkten für den Kunden verständlich zu machen.



[zln.do/de-Lieferkette](https://zln.do/de-Lieferkette)

All das wäre natürlich ohne den enormen Einsatz aller Teams bei Zalando nicht möglich gewesen. Daher arbeiten wir weiterhin daran, einen vielfältigen Arbeitsplatz aufzubauen, an dem sich Mitarbeiter wohl fühlen, und investieren in Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter sowie in eine gute Führung. 2018 haben wir eine neue Strategie entwickelt, um einen vielfältigeren und inklusiveren Arbeitsplatz zu schaffen. Dabei konzentrieren wir uns unter anderem darauf, eine größere Geschlechtervielfalt auf den Führungsebenen zu erreichen. Die ersten Schritte haben wir unternommen, indem wir unseren Beförderungsprozess speziell auf Befangenheit überprüft haben, was zu mehr Fairness und einer Erhöhung des Frauenanteils bei Beförderungen im Vergleich zu 2017 führte. Außerdem haben wir ein neues internes Mentoren-Programm gestartet.

Wir wissen, dass wir mit unserer Transformation hin zu einem nachhaltigeren Unternehmen noch am Anfang stehen und wir legen auf unserem Weg großen Wert auf Partnerschaft und Zusammenarbeit. Daher ermutigen wir alle Leser, uns Feedback zu unserem aktuellsten Bericht zu geben und schätzen jede Rückmeldung sehr.“



[zln.do/de-CR-Kontakt](https://zln.do/de-CR-Kontakt)

Rubin Ritter

## Unsere do.STRATEGIE

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.

Unsere do.STRATEGIE

→ 1

### do.STRATEGIE Vision

Indem wir unser Geschäft verantwortungsbewusst führen und Kunden, Marken und der Industrie ermöglichen, nachhaltigere Entscheidungen zu treffen, tragen wir dazu bei, Mode zum Wohle aller neu zu gestalten.

#### do.GROW

##### Mitarbeiter

Wir möchten einen Arbeitsplatz für die Zukunft schaffen und die Zukunft der Arbeit beeinflussen.

Indem wir einen attraktiven Arbeitsplatz schaffen und in Entwicklungsmöglichkeiten für unsere Mitarbeiter sowie in eine gute Führung investieren.

→ Konkrete Ziele und unser Fortschritt ab S. 14



#### do.KNOW

##### Produkte

Wir möchten zu einer nachhaltigeren Modebranche beitragen.

Indem wir Millionen von Kunden mit einer besseren Auswahl und transparenteren Informationen über nachhaltige Mode verbinden.

→ Konkrete Ziele und unser Fortschritt ab S. 21



#### do.PROTECT

##### Umwelt

Wir möchten unseren ökologischen Fußabdruck von unserem wirtschaftlichen Wachstum entkoppeln.

Indem wir unsere Büros, Operations- und Verpackungsmaterialien nachhaltiger gestalten.

→ Konkrete Ziele und unser Fortschritt ab S. 32



#### do.CONNECT

##### Gesellschaft

Wir möchten neue Wege finden, wie Unternehmen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen können.

Indem wir gemeinsam mit relevanten Interessengruppen bestehende Lösungen skalieren.

→ Konkrete Ziele und unser Fortschritt ab S. 39



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 zu notwendigen systemischen Veränderungen 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.

### Wie wir Nachhaltigkeit verankern

Die strategische Verantwortung für Corporate Responsibility (CR) innerhalb von Zalando liegt beim Vorstand, unterstützt durch den General Counsel. Das CR-Team, das an den General Counsel berichtet, treibt die Umsetzung der do.STRATEGIE voran und arbeitet eng mit Kollegen aus verschiedensten Zalando-Teams zusammen. Der Vorstand wird mindestens zweimal im Jahr über den Gesamtfortschritt unserer do.STRATEGIE informiert und gibt richtungsweisende Leitlinien zu spezifischen Nachhaltigkeitsthemen. Wir haben Entscheidungsgremien gebildet, um bestimmte Schwerpunktthemen wie Nachhaltigkeit bei zLabels und Umweltmanagement zu steuern. Diese Gremien tagen vierteljährlich und setzen sich aus Top-Führungskräften und mindestens einem Mitglied des Vorstands zusammen.

GRI 102-18

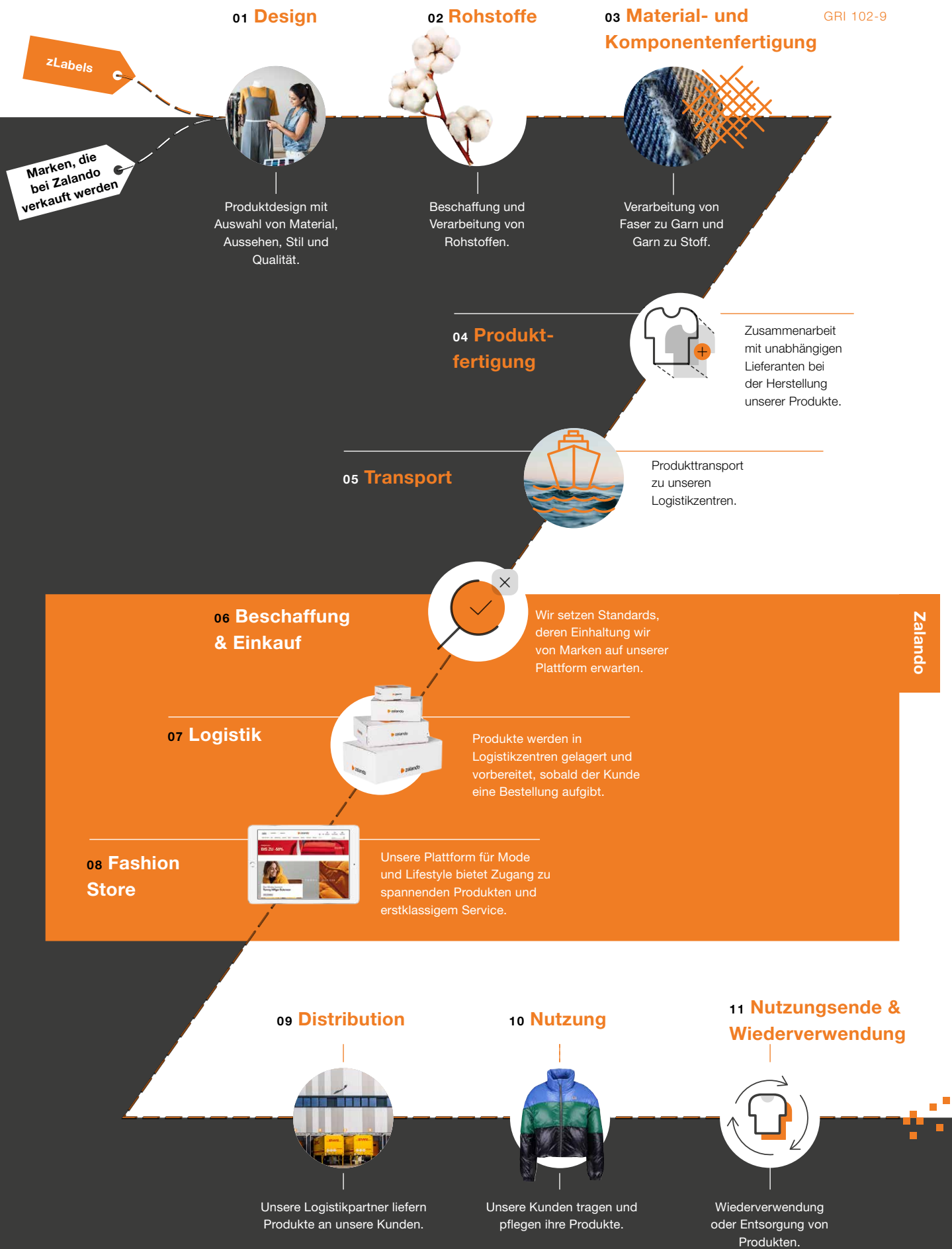
Wir sind bestrebt, Nachhaltigkeitsrisiken und Chancen so strategisch und effektiv wie möglich zu managen. Dies bedeutet, Prioritäten und Prinzipien der Nachhaltigkeit in die Rollen und Verantwortlichkeiten verschiedener Teams zu integrieren und interne Experten zu Mitgestaltern nachhaltigerer Lösungen zu machen. So arbeitet das CR-Team beispielsweise mit Einkaufsteams zusammen, um die Verfügbarkeit von nachhaltiger Mode im Fashion Store zu erhöhen sowie mit dem Verpackungsteam, um unsere Verpackung nachhaltiger zu gestalten.

Je nach Thema, Einfluss von Zalando und Auswirkung unserer Geschäftstätigkeit, versuchen wir eigene interne Lösungen zu entwickeln oder mit externen Interessengruppen zusammenzuarbeiten. Außerhalb von Zalando arbeiten wir eng mit Partnern, Marken und internationalen Organisationen wie der Sustainable Apparel Coalition und Fashion For Good zusammen, um eine systemische Veränderung in unserer Branche zu erzielen.

GRI 102-12  
GRI 102-13  
GRI 102-42  
GRI 102-43



GRI 102-9



**Materialität und angewendete Berichtsstandards**

Der Inhalt unseres Berichts basiert auf unserer aktuellsten Materialitätsanalyse, die wir 2015 abgeschlossen haben. Um die wichtigsten Themen für Zalando zu identifizieren, haben wir eine Medienanalyse, Umfragen bei 5.000 Kunden und 1.200 Mitarbeitern sowie weitere interne Workshops durchgeführt. Das Ergebnis der Analyse waren 16 wesentliche Themen.

GRI 102-46  
GRI 102-47

Mit Ausnahme unseres nichtfinanziellen Berichts 2018 wenden wir bei der CR-Berichterstattung die internationalen Standards der Global Reporting Initiative (GRI) an. Dieser Bericht wurde in Übereinstimmung mit den GRI-Standards Option Kern erstellt. Den vollständigen GRI-Index finden Leser auf S. 231 dieses Geschäftsberichts.

GRI 102-54  
GRI 102-55

Nichtfinanzieller Bericht 2018

**Unser nichtfinanzieller Bericht 2018**

Unser CR-Kapitel enthält unseren zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht für die ZALANDO SE und den Zalando-Konzern gemäß § 289b Abs. 1 und 3 sowie § 315b Abs. 1 und 3 HGB. Die Informationen des nichtfinanziellen Berichts sind durch Einrücken des Absatzes und die schwarze Linie neben dem Text gekennzeichnet. Alle Informationen, einschließlich relevanter Kennzahlen, werden nach Möglichkeit separat für die ZALANDO SE und die Zalando-Konzern bereitgestellt.

GRI 102-1  
GRI 102-5

Aufgrund der unterschiedlichen Ansätze der GRI-Standards und dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) bezüglich Wesentlichkeitsanforderungen wenden wir für unseren nichtfinanziellen Bericht 2018 keine Rahmenwerke an. Die Vorauswahl der wesentlichen Themen für unseren nichtfinanziellen Bericht basiert auf der oben genannten Materialitätsanalyse. Die 16 Themen, die wir dort identifiziert haben, wurden auf ihre Geschäftsrelevanz und die Auswirkungen – sowohl positive als auch negative – unseres Geschäftsmodells auf die entsprechenden Themen bewertet. In der Neubewertung im Jahr 2018 wurde nachhaltige Mode als eines der wesentlichen Themen gemäß Materialitätsdefinition des CSR-RUG aufgenommen. Das führt dazu, dass wir sechs berichtspflichtige Themen identifiziert haben. Relevante Informationen zu jedem dieser Themen finden Leser in der nachfolgenden Tabelle. Die Informationen zu unserem Geschäftsmodell befinden sich in Abschnitt 2.1.1 Geschäftsmodell unseres zusammengefassten Lageberichts.



Weitere Informationen  
Geschäftsmodell S. 87

Übersicht nichtfinanzieller Bericht Zalando 2018

→ 3

Geforderte Aspekte des CSR-RUG	Berichtetes Thema	Berichtet in
1. Arbeitnehmerbelange	Sozialstandards in unserer Logistik	1.2.2 do.GROW, „Faire Arbeitsbedingungen in unserer Logistik bieten“, S. 19
2. Menschenrechte	Sozialaudits in der Lieferkette unserer Eigenmarken	1.2.3 do.KNOW, „zLabels – Den sozialen und ökologischen Fußabdruck unserer Eigenmarken verbessern“, S. 25
3. Umweltbelange	Klimaschutz	1.2.4 do.PROTECT, „Unseren ökologischen Fußabdruck reduzieren“, S. 33
4. Sozialbelange	Technologie für Transparenz	1.2.5 do.CONNECT, „Mit Technologie Gutes tun“, S. 41
5. Antikorrupcion	Antikorrupcion	1.4.2 Corporate Governance, S. 54
6. Zusätzlich: Produkte in der Kategorie Nachhaltigkeit	Nachhaltige Mode	1.2.3 do.KNOW, „Nachhaltige Mode fördern“, S. 23

Der Vorstand wird mindestens zweimal im Jahr über Fortschritte informiert und gibt Richtungsvorgaben zu unseren wesentlichen Themen.

Unser Risikomanagement-Team überwacht in halbjährlich stattfindenden Risiko-Workshops Risiken, die sich auf unsere Geschäftsentwicklung auswirken könnten. Hierbei betrachtet das Risikomanagement-Team auch soziale und ökologische Risiken. Eine Übersicht über die wesentlichen Risiken und Chancen ist in Abschnitt 2.4.4 Risiko- und Chancenbericht zusammengefasst. In Vorbereitung auf unseren nichtfinanziellen Bericht haben die CR- und Risikomanagement-Teams gemeinsam Risiken sowie mögliche negative Auswirkungen, die sich aus unserer Geschäftstätigkeit, unseren Geschäftsbeziehungen sowie unseren Produkten und Dienstleistungen auf die sechs wesentlichen Themen ergeben, analysiert. Ergebnis der Analyse war, dass wir derzeit keine Nettorisiken sehen, die eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit und hohe negative Auswirkung auf die wesentlichen Themen haben. Der Grund für diese Schlussfolgerung ist, dass potenzielle negative Auswirkungen von den entsprechenden Teams mit angemessenen Due Diligence-Prozessen und Maßnahmen gesteuert werden.

GRI 102-11



Weitere Informationen  
Risiko- und Chancenbericht  
S. 117

### 1.2.2 do.GROW – Mitarbeiter

Wir denken Fashion weiter. Für uns. Für alle. Das beginnt damit, unsere eigenen Mitarbeiter wertzuschätzen und ihnen Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Während wir rasant weiter wachsen, konzentrieren wir uns darauf, eine starke Unternehmenskultur aufzubauen, die es unseren Mitarbeitern ermöglicht, am Arbeitsplatz ihr Bestes geben zu können. Dazu gehören die Schaffung einer vielfältigen und inklusiven Unternehmenskultur, eines attraktiven und gesunden Arbeitsumfelds sowie faire und angemessene Standards in unserer Logistik.

GRI 103-1/-2/-3 MA  
Beschäftigung

Dies ist für uns kein Selbstzweck. Wir sind ein Unternehmen mit ehrgeizigen Zielen – Ziele, die wir ohne unsere Mitarbeiter nicht erreichen können. Aus diesem Grund möchten wir ihnen einen spannenden Arbeitsplatz mit interessanten Entwicklungsmöglichkeiten bieten.



do.GROW Unsere Ziele und Fortschritte

→ 4

	Ziele	Zeitraumen	Fortschritt 2018	Status	Ausblick 2019
<b>Angestrebtes Ergebnis I:</b> Wir möchten unseren Mitarbeitern helfen, bei der Arbeit ihr Bestes geben zu können.	Wir wollen den Anteil von Frauen in Führungspositionen auf der ersten Ebene unter dem Vorstand auf 25 % und auf der zweiten Ebene unter dem Vorstand auf 30 % erhöhen.	2022	Wir haben eine neue Strategie für Vielfalt entwickelt, die darauf ausgerichtet ist, Frauen einzustellen, ihnen Möglichkeiten zur Weiterentwicklung zu geben, und sie als Mitarbeiter zu binden. In 2018 haben wir z. B. unseren Beförderungsprozess auf Befangenheit überprüft und dadurch die Fairness im Prozess gestärkt. Dies führte dazu, dass im Vergleich zum Vorjahr ein größerer Anteil von Frauen in Führungspositionen befördert wurde.		Umsetzung unseres Mentoren-Programms und verbesserte Einstellungsprozesse für mehr Vielfalt.
	Wir wollen ein attraktives und gesundes Arbeitsumfeld schaffen, in dem Unternehmergeist und Zusammenarbeit im Vordergrund stehen.	2019	Wir haben das Projekt Gesundheit in unseren Logistik- und Kundenservice-Teams gestartet und erneut erfolgreich unsere Gesundheitstage angeboten, darunter auch Workshops zum Thema Achtsamkeit.		Ausweitung von erfolgreichen Maßnahmen inklusive Gesundheitsgespräche sowie Anwendung des ISO 45001 Standards.
	Wir wollen an allen Logistikstandorten unabhängig von Geografie, Laufzeit und Größe faire Arbeitsbedingungen bieten und unsere Standards kontinuierlich steigern.	2020	Wir haben unsere Auditieringsfirma gewechselt, um mit Auditoren vor Ort zusammenzuarbeiten, die sich mit den jeweiligen landesspezifischen Arbeitsbedingungen auskennen.		Überarbeitung unseres Sozialauditprozesses, um dessen Genauigkeit und Belastbarkeit weiter zu erhöhen.
<b>Angestrebtes Ergebnis II:</b> Wir sind eines der bestgeführten Technologie- und Modeunternehmen in Europa mit spannenden Entwicklungsmöglichkeiten.	Wir wollen eine effiziente Feedback- und Leistungs-Kultur aufbauen, die Mitarbeitern kontinuierliche Entwicklung ermöglicht.	2020	Wir konzentrieren uns bei der Leistungsbewertung auf Fairness und haben unsere eigenen Feedback-Systeme entwickelt. Die Bemühungen führten zu einem deutlichen Fortschritt: Unseren Mitarbeiterbefragungen nach stieg die Anzahl der Mitarbeiter, die sich für ihre Arbeit fair entlohnt fühlen, um 62 %.		Unseren Leistungsbeurteilungsprozess weiter vereinfachen und unsere Feedback-Kultur unter Kollegen stärken.
	Wir wollen Mitarbeitern in ihrer ersten Führungsverantwortung helfen und sie zu guten Führungskräften entwickeln.	2019	Wir haben neue Programme zur Führungskräfteentwicklung für die Gruppe und unsere Logistik initiiert, an denen fast 1.000 bzw. 400 Führungskräfte teilgenommen haben.		Prinzipien für gute Führung entwickeln und unsere Führungskräfte befähigen, Zusammenarbeit und eine inklusive Kultur zu fördern.
	Wir wollen die freiwillige Mitarbeiterfluktuation bis 2020 auf 10 % reduzieren.	2020	Wir haben die Ursachen für freiwillige Fluktuation durch Exit-Umfragen identifiziert und in eine faire Leistungsbewertung und Entwicklungsmöglichkeiten investiert, um die Mitarbeiterbindung zu verbessern.		Trainings für Führungskräfte und Entwicklungsmöglichkeiten verbessern.

Begonnen

Fortlaufend

Wesentliche Fortschritte

Ziel erreicht

## Mitarbeitern helfen, bei der Arbeit ihr Bestes geben zu können

### Vielfalt und Inclusion fördern

Wir sind der Überzeugung, dass jeder Mensch, ob Kollege oder Kunde, einzigartig ist. Jeder sollte sich angenommen und unterstützt fühlen, genau so zu sein, wie er ist. Wir sind stolz darauf, dass in unserem Unternehmen mehr als 130 Nationalitäten vertreten sind. Durch die Zusammenarbeit von Menschen mit verschiedenen Perspektiven und Hintergründen verbessern wir unsere Talentgewinnung, unsere unternehmerischen Entscheidungen und fördern neue Ideen, um besser auf die unterschiedlichen Bedürfnisse unserer Kunden einzugehen. Als Zeichen unseres Engagements für Vielfalt hat die ZALANDO SE dieses Jahr die Charta der Vielfalt<sup>3</sup> unterzeichnet und dies mit Mitarbeitern an allen Standorten im Rahmen des nationalen Tags der Vielfalt gefeiert.

GRI 102-13  
GRI 103-1/-2/-3 MA Diversität  
und Chancengleichheit

Wir haben dieses Jahr unseren Status quo im Hinblick auf Vielfalt analysiert und die Ergebnisse dafür genutzt, um unsere neue Strategie für Vielfalt und Inclusion zu entwickeln. Basierend auf den Ergebnissen arbeiten wir daran, eine größere Geschlechtervielfalt auf Führungsebenen und in spezifischen Berufsgruppen wie technischen Berufen zu erreichen. Auch mit unserem geschärften Fokus arbeiten wir weiterhin auf das Ziel hin, den Anteil von Frauen bis 2022 auf der ersten Ebene unter dem Vorstand auf 25 % und auf der zweiten Ebene unter dem Vorstand auf 30 % zu erhöhen (von derzeit jeweils 11 % bzw. 16 %). Mit diesen Zielen im Hinterkopf überprüfen wir unsere Einstellungs- und Beförderungsprozesse sowie unsere Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung. Hierfür haben wir eine engagierte Vollzeitmitarbeiterin für Vielfalt & Inclusion eingestellt. Sie wird unsere Strategie weiterentwickeln und unseren Fortschritt vorantreiben. Darüber hinaus haben wir in ein internes Mentoren-Programm investiert, um die Entwicklung von Frauen in Führungspositionen zu fördern, und uns dafür eingesetzt, unseren Beförderungsprozess vorurteilsfrei zu gestalten. Wir glauben, dass uns diese Initiativen dabei helfen werden, mehr Chancengleichheit für neue und bestehende Mitarbeiter zu schaffen.

GRI 405-1

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bleibt einer der Eckpfeiler unserer Personalplanung und ist von größter Bedeutung für die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter. Aus diesem Grund arbeiten wir fortwährend daran, unsere Mitarbeiter rund um die Elternzeit besser zu unterstützen und bauen unsere Kita-Kapazitäten aus. Bei Zalando Logistics bieten wir weiterhin einen familienfreundlichen Schichtdienst an, der gemeinsam mit unseren Mitarbeitern konzipiert wurde und sich an die bestehende Familienroutine anpasst.

Wie auch in den Vorjahren hat unser Netzwerk für Vielfalt (Diversity Guild) seine Arbeit fortgesetzt, um Vielfalt und Inclusion im gesamten Unternehmen voranzutreiben. 2018 hat das Netzwerk beispielsweise anlässlich des Weltfrauentages Veranstaltungen an verschiedenen Standorten organisiert. Unser LGBTQI+<sup>4</sup>-Mitarbeiternetzwerk ist ebenfalls sehr aktiv und unterstützt die Gemeinschaft – beispielsweise mit einem Beitrag zur Parade des Christopher Street Day 2018 in Berlin.

Über die Förderung von Mitarbeiterinitiativen hinaus haben wir auch unsere internen Vorschriften verschärft. Im letzten Jahr haben wir unsere Prozesse im Falle von Diskriminierungsvorwürfen gestärkt, stets im Einklang mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, und einen Health & Equality Manager eingestellt, um eine konsequente Einhaltung zu gewährleisten.

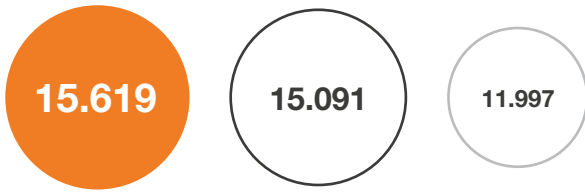
GRI 102-16  
GRI 103-1/-2/-3 MA  
Nichtdiskriminierung

Unsere Strategie für Vielfalt geht über das Jahr 2018 hinaus und wird sich auch in 2019 auf eine größere Diversität von Geschlechtern und Nationalitäten fokussieren, während wir weiterhin eine inklusive Unternehmenskultur fördern.

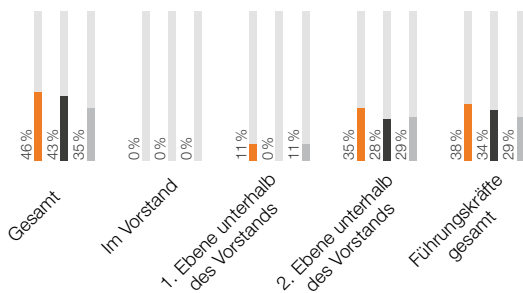
3) <https://www.charta-der-vielfalt.de/>  
4) LGBTQI+ steht für Lesben, Schwule, Bisexuelle, Transgender, Queer oder Questioning und Intersex sowie weitere Identitäten, die nicht Teil der Auflistung sind.



### Anzahl Mitarbeiter



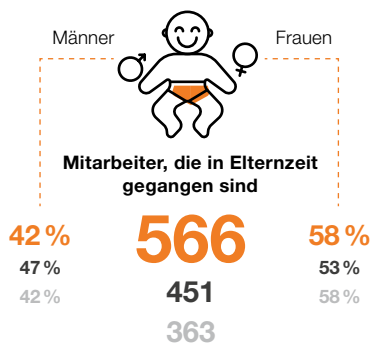
### Internationale Mitarbeiter



### Anzahl der Nationalitäten



### Elternzeit



### Beschäftigungsverhältnis

Mitarbeiter in Teilzeit gesamt: (in %)

**1.635** (10%)

1.171 (8%)

890 (7%)

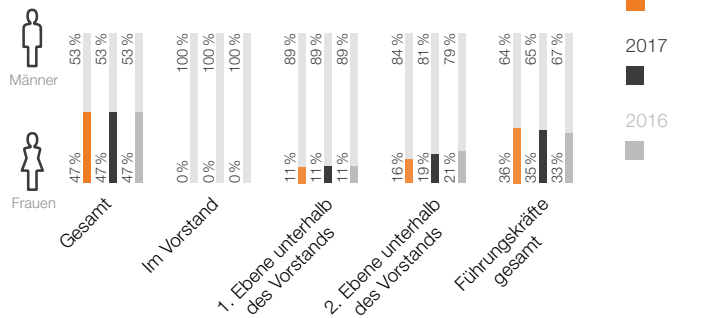
davon Anteil Frauen und Männer:

**73%** Frauen **27%** Männer

75% 25%

73% 27%

### Anteil Frauen und Männer



### Alter

#### Altersgruppen

<30 Jahre: **29%**  
30% 32%



Durchschnittsalter

**37** 37 36

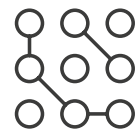
Durchschnittsalter ohne Logistik

**33** 32 32

### Anteil Frauen in Berufsgruppen

Anteil Frauen in technischen Berufen

**16%**  
14%



Anteil Frauen in der Logistik

**41%**  
35%



### Arbeitsvertrag

Befristete Verträge gesamt: (in %)

**4.364** (28%)

4.984 (33%)

3.962 (33%)

davon Anteil Frauen und Männer:

**48%** Frauen **52%** Männer

47% 53%

46% 54%

### Wohlbefinden der Mitarbeiter weiter verbessern

Wir fördern die physische und psychische Gesundheit sowie das kollegiale Miteinander unserer Mitarbeiter in allen Positionen und versuchen so die richtigen Bedingungen zu schaffen, damit unsere Mitarbeiter bei der Arbeit ihr Bestes geben können. Dafür müssen unsere Mitarbeiter gesund und motiviert sein. Das Wohlbefinden und die Motivation der Mitarbeiter sind essenziell für unseren Erfolg.

GRI 103-1/-2/-3 MA  
Arbeitssicherheit und  
Gesundheitsschutz

Ein Teil unseres Engagements zeigt sich darin, dass wir die Ursachen für Fehlzeiten analysieren. Unsere Abwesenheitsrate lag 2018 bei 10,5 % bei Zalando Logistics und bei 5,0 % in der Zalando-Gruppe ohne Zalando Logistics. Darüber hinaus haben wir den Wiedereinstiegsprozess nach längerer Abwesenheit verbessert.

Mit unserem Bekenntnis zur Vision Zero<sup>5</sup> arbeiten wir entschlossen daran, Arbeitsunfälle vollständig zu vermeiden. Zudem wollen wir die Gesundheit unserer Mitarbeiter fördern. Um das zu erreichen, identifizieren wir physische und psychologische Gesundheitsrisiken in unserem Arbeitsumfeld und werten unsere Berichte dazu monatlich aus. Dieser Ansatz basiert auf internationalen Standards wie denen der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) sowie denen der ISO 45001. So können wir Verbesserungspotenziale erkennen und von erfolgreichen Beispielen lernen. Im gesamten Unternehmen wenden wir den Rat von Experten für gesunde Arbeitsplätze bei der Gestaltung von bestehenden und zukünftigen Büro- und Logistikstandorten an. Beispielsweise boten wir unseren Mitarbeitern 2018 eine Reihe von Gesundheitsinitiativen, darunter Fitnessprogramme und Achtsamkeitstrainings.

GRI 102-16



[zln.do/de-Gesundheit](https://zln.do/de-Gesundheit)

Außerdem haben wir in unseren Logistikzentren ein neues Gesundheitsprojekt ins Leben gerufen, das sowohl kurzfristige praktische Maßnahmen als auch Initiativen für eine langfristige Umstellung auf gute Gewohnheiten bietet. In dieses Projekt binden wir das Führungspersonal in unseren Logistikzentren inklusive Teamleiter der ersten Führungsebene eng mit ein. Aufbauend auf ihrem Wissen und der engen Beziehung zu allen Mitarbeitern in den Logistikzentren geben wir ihnen die Möglichkeit, einen achtsamen Führungsstil zu entwickeln und die Gesundheit im eigenen Team zu fördern. Das ist für uns ein wichtiger Ansatzpunkt, um die Ursachen von Fehlzeiten zu verstehen sowie adäquate und nachhaltige Maßnahmen zu ergreifen, um die Abwesenheitsraten zu verringern.

2018 haben wir darüber hinaus ein auf Gesundheit ausgerichtetes Führungskräfte-Training für unsere Teams im Kundenservice aufgelegt. Unsere permanente Ausrichtung auf allerhöchste Kundenzufriedenheit kann für unsere Mitarbeiter manchmal eine große Herausforderung sein. Aus diesem Grund muss hier ein hohes Maß an Einbindung und psychologischer Unterstützung geleistet werden. Das neu eingerichtete Programm umfasst regelmäßig stattfindende Vorträge zu wichtigen Gesundheitsthemen sowie eine Beratung für die richtige Unterstützung von Mitarbeitern, die nach längerer Abwesenheit zurückkehren. Außerdem haben wir eine Sozialberaterin eingestellt, die Mitarbeitern im Kundenservice vertraulich Hilfestellung bei persönlichen, privaten, gesundheitlichen oder konfliktbezogenen Angelegenheiten gibt.

Auch 2019 werden wir unser betriebliches Gesundheitsmanagement mit einem ganzheitlichen Ansatz fortführen. Unser Ziel ist es, mehr Strukturen und Prozesse zur Gesundheitsförderung zu schaffen. Dazu gehören auch die Einrichtung von Teamgesprächen zum Thema Gesundheit und der Austausch von Best Practices zwischen Teams in unseren Logistikzentren und unserem Kundenservice. Wir wollen

5) <https://www.dguv.de/de/praevention/visionzero/index.jsp>



darüber hinaus den Standard ISO 45001 erreichen, um unsere Sicherheitsprozesse weiter zu verbessern.

#### Gesundheitskennzahlen

→ 6

GRI 403-2

	2018	2017
Abwesenheitsrate Zalando Logistics*	10,5 %	10,6 %
Abwesenheitsrate ohne Zalando Logistics**	5,0 %	4,6 %

\*) Angaben gelten für unsere Logistikzentren in Brieselang, Erfurt, Mönchengladbach und Lahr.

\*\*) In den Angaben sind folgende Gesellschaften nicht enthalten: Anatwine, Kickz, ifansho Portugal, zLabels China, zLabels Trading Southern Europe, zLabels Trading Ltd., Logistikzentren, Zalando Outlets.

#### Faire Arbeitsbedingungen in unserer Logistik bieten

Unsere Logistikmitarbeiter sorgen mit ihrem hohen Engagement dafür, dass die mehr als 26 Millionen Zalando-Kunden in 17 europäischen Märkten täglich einen komfortablen und zuverlässigen Service erleben. Ein großer Teil unserer Logistik wird nach wie vor von den von Zalando betriebenen Logistikzentren abgewickelt. Die Einhaltung hoher Arbeitsstandards in unserer Logistik ist für uns eine Priorität und auch eine unternehmerische Notwendigkeit angesichts des hohen Wettbewerbs um gute Mitarbeiter. Deshalb haben wir uns als eines der Ziele unserer do.STRATEGIE gesetzt, den Mitarbeitern an allen Standorten stets faire Arbeitsbedingungen zu bieten.

Unsere Erwartungen an unsere eigenen Logistikzentren sowie an die unserer Partner haben wir in klaren Sozialstandards dargelegt und ein Prüfsystem zur Bewertung ihrer Einhaltung eingeführt. Unsere Sozialstandards stützen sich auf unseren Verhaltenskodex und die entsprechenden landesspezifischen Bestimmungen. Sie decken wichtige Themen wie Chancengleichheit, Vergütung, Arbeitszeiten und Vereinigungsfreiheit ab.

Die Einhaltung unserer Standards wird zweimal im Jahr in allen unseren Fashion Store-Logistikzentren unangekündigt von einem externen Auditor überprüft. In unseren eigenen Logistikzentren in Brieselang, Erfurt, Lahr und Mönchengladbach haben wir 2018 ein Durchschnittsergebnis von 1,51 (auf einer Skala von 1 = sehr gut bis 4 = mangelhaft) erzielt.

GRI 102-4

Darüber hinaus wurde 2018 die Einhaltung unserer Sozialstandards an den Standorten unserer Logistikdienstleister, einschließlich derer unserer Tochtergesellschaften Lounge und zLabels, überprüft.<sup>6</sup> Mit den Audits möchten wir beurteilen, ob Geschäftspartner unsere Erwartungen an angemessene Arbeitsstandards erfüllen.

Die Ergebnisse der Audits bilden die Grundlage dafür, Maßnahmen zu vereinbaren, mit denen Feststellungen an den jeweiligen Standorten adressiert werden sollen. Zalando überwacht die Umsetzung dieser Maßnahmen durch regelmäßige Treffen.

2018 haben wir die Auditfirma gewechselt, um mit Auditoren zu arbeiten, die sich mit den landesspezifischen Arbeitsbedingungen an den jeweiligen Standorten auskennen.

Fairness und Gleichberechtigung sind grundlegende Elemente unserer Sozialstandards, besonders bei der Vergütung. Die Gehälter bei Zalando Logistics orientieren sich an den jeweiligen

6) Auditergebnisse unserer Geschäftspartner können wir nicht veröffentlichen, da hieraus ein Rückschluss auf die Performance einzelner Dienstleister möglich wäre.

regionalen Tarifverträgen in der Logistikbranche. Auch Zeitarbeiter tragen tagtäglich zu unserem Erfolg bei. Aus diesem Grund wird in unseren Sozialstandards klar dargelegt, dass Zeitarbeiter denselben Stundenlohn erhalten sollen wie unsere festangestellten Mitarbeiter.

In allen Belangen haben Mitarbeiter sowie Zeitarbeitskräfte an unseren eigenen Logistikstandorten die Möglichkeit, sich an Sozialarbeiter zu wenden und sich während ihrer Arbeitszeit beraten zu lassen – auch in privaten Belangen.

Der Arbeitsalltag in unseren Logistikzentren wird aktiv von unseren Mitarbeitern mitgestaltet. Verschiedene Gremien der Mitarbeiterbeteiligung (z. B. Betriebsräte, Runde Tische) beteiligen sich aktiv daran, das Arbeitsumfeld an den jeweiligen Standorten weiter zu verbessern. Wir fördern Möglichkeiten zum Dialog zwischen Mitarbeitern und Management, z. B. in Mitarbeiterbefragungen oder persönlichen Interviews, und ermuntern unsere Mitarbeiter dazu, Feedback und Ideen zu äußern, wie wir den Arbeitsalltag bei Zalando zu einem noch besseren Erlebnis machen können.

GRI 103-1/-2/-3 MA  
Arbeitnehmer-Arbeitgeber-  
Verhältnis

### Einen Ort der beruflichen Entfaltung mit starker Kultur gestalten

Wir möchten unseren Mitarbeitern die Möglichkeit geben, sich voll zu entfalten. Spannende Fortbildungsmöglichkeiten sind von grundlegender Bedeutung für die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter. Aus diesem Grund investieren wir in diesen Bereich und wollen somit u. a. die Mitarbeiterfluktuation reduzieren. Die freiwillige Fluktuation lag 2018 bei 13,0 % (11,1 % im Jahr 2017). Erste Maßnahmen zeigten positive Auswirkungen, sodass sich die Zahlen in der zweiten Jahreshälfte verbesserten. Wir sind daher zuversichtlich, dass wir unser Ziel erreichen werden, die freiwillige Fluktuation bei Zalando bis 2020 auf 10 % zu senken.

GRI 103-1/-2/-3 MA  
Beschäftigung

Um einen Arbeitsplatz zu schaffen, an dem unsere Mitarbeiter sich entfalten können, gehen wir von drei Annahmen über die Zukunft der Arbeitswelt aus. Erstens wissen wir, dass wir neue und sinnvolle Lernerfahrungen und eine Feedback-Kultur schaffen müssen, die den Mitarbeitern bei ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung helfen.<sup>7</sup> Zweitens gehen wir davon aus, dass sich die Arbeitswelt durch die wachsende Nutzung neuer Technologien verändern wird. Aus diesem Grund analysieren wir die Fähigkeiten eingehend, die im Zuge dieser Veränderungen gefragt sind und künftig immer gefragter sein werden. 2018 haben wir an unseren Standorten in Berlin beispielsweise Trainings zu maschinellem Lernen angeboten, an denen über 400 Mitarbeiter teilnahmen. Schließlich sind wir auch der Meinung, dass wir mit ausgezeichneten Führungskräften besser neue Führungskräfte gewinnen und entwickeln können. Das ist eine zentrale Annahme für unser Ziel, eines des bestgeführten Technologie- und Modeunternehmens in Europa zu werden. Offen und ehrlich über das Verhalten zu sprechen, das wir voneinander erwarten, und uns gegenseitig dabei zu unterstützen unser Bestes zu geben, ermöglicht es, eine positive Leistungskultur aufzubauen. Wir glauben an den Gemeinschaftssinn, der Zalando zu dem gemacht hat, was es heute ist. Die Zusammenarbeit mit großartigen Kollegen und Führungskräften ist eine starke Motivation für uns. In der konkreten Umsetzung arbeiten wir aktuell an Prinzipien, die uns einzigartig machen und unsere Denkweise und Kultur prägen. Diese haben wir in Q1 2019 eingeführt. Zusätzlich investieren wir in die Führungsqualitäten auf allen Ebenen bei Zalando, angefangen bei unserem Vorstand bis zu Teamleitern in unseren Logistikzentren. 2018 haben fast 1.000 Führungskräfte an mindestens einem unserer Trainingsangebote teilgenommen.

GRI 103-1/-2/3 MA Aus- und  
Weiterbildung  
GRI 404-2

7) Unsere Maßnahmen in diesem Bereich haben wir ausführlicher im Geschäftsbericht 2017 ab S. 19 beschrieben.

2018 haben wir in diesem Sinne den Leitern unserer Logistikzentren die Möglichkeit geboten, ihre Führungsqualitäten mit uns auszubauen. Das angebotene Programm bietet eine Plattform, über die alle Teilnehmer individuelle Lerneinheiten je nach Bedürfnissen wählen können. Diese sind unterteilt in Themenkomplexe wie Selbstorganisation, Konfliktbewältigung, Feedback-Kultur und motivierender, gesunder und achtsamer Führungsstil. Bisher haben sich rund 400 Führungskräfte für das Programm angemeldet und an rund 1.500 Lerneinheiten teilgenommen.

Aufgrund des Erfolgs wollen wir dieses Programm 2019 weiter ausbauen. In unseren Logistikzentren werden wir uns auf die Fähigkeiten der Führungskräfte fokussieren, Zusammenarbeit im Team zu fördern sowie kulturelle Vielfalt zu leben. Die Effektivität und Leistung unserer Teams werden wir mit entsprechenden Maßnahmen messen und erhöhen.

#### Beschäftigungskennzahlen

→7

GRI 401-1

	2018	2017
Freiwillige Fluktuation gesamt*	13,0 %	11,1 %
Anteil Frauen	48 %	49 %
Anteil Männer	52 %	51 %
Anteil Altersgruppe unter 30	55 %	47 %
Anteil Altersgruppe 30 – 50	40 %	47 %
Anteil Altersgruppe über 50	5 %	6 %
Neueinstellungen gesamt	4.515	5.997
Anteil Frauen	46 %	45 %
Anteil Männer	54 %	55 %
Anteil Altersgruppe unter 30	53 %	48 %
Anteil Altersgruppe 30 – 50	40 %	44 %
Anteil Altersgruppe über 50	7 %	8 %

\*) Austritte aufgrund einer Kündigung durch den Mitarbeiter; ohne Aufhebungsverträge

#### 1.2.3 do.KNOW – Produkte

Mit dem Wachstum der Modebranche wachsen auch die Auswirkungen auf Menschen und die Umwelt. Gleichzeitig bleiben die Lieferketten komplex und intransparent. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, eine führende Online-Destination für nachhaltige Mode zu werden. Wir wollen diesen Anspruch erfüllen, indem wir unsere Expertise in Technologie und Mode nutzen, um Kunden und Marken zu unterstützen, nachhaltigere Entscheidungen zu treffen. Als starkes Fundament legen wir die Grundlagen für Qualität, Sicherheit und ethische Beschaffung für alle Produkte auf unserer Plattform fest und setzen noch höhere Standards für Produkte unserer Eigenmarken.



do.KNOW Unsere Ziele und Fortschritte

→ 8

**Angestrebtes Ergebnis I:**  
Wir sind eine führende Online-Destination für nachhaltige Mode in Europa.

Ziele	Zeitraumen	Fortschritt 2018	Status	Ausblick 2019
Wir wollen die Auswahl von Mode mit einem Nachhaltigkeits-Plus in unserem Onlineshop erhöhen.	2020	Wir haben die Auswahl an Produkten im Nachhaltigkeitsortiment in unserem Onlineshop erhöht.		Engere Zusammenarbeit mit unseren Partnermarken, um die Auswahl weiter zu erhöhen.
Wir wollen die Kennzeichnung, Navigation und Sichtbarkeit für Nachhaltigkeit im Sortiment verbessern.	2018	Für unsere Website haben wir einen Filter für Produkte mit einem Nachhaltigkeitsattribut entwickelt, neue Produkt-Label eingeführt und eine Microsite für nachhaltige Mode erstellt, um deren Sichtbarkeit zu erhöhen.		Die Navigation, Information und Sichtbarkeit der Artikel aus dem Nachhaltigkeitsortiment in unserem Onlineshop weiter verbessern.
Wir wollen unsere Stärken in Technologie und Mode nutzen, um das Thema Transparenz in der Lieferkette voranzutreiben.	2020	Wir haben unser zImpact-Accelerator-Programm ins Leben gerufen und richten eine Vielzahl an Veranstaltungen und Hackathons mit unseren Partnern aus. Weitere Informationen finden Leser im Abschnitt do.CONNECT auf S. 39 dieses Berichts.		In die aussichtsreichsten Technologie-Start-ups investieren und eng mit Partnern zusammenarbeiten.

**Angestrebtes Ergebnis II:**  
Der soziale und ökologische Fußabdruck unserer Eigenmarken hat sich verbessert.

Steigerung des Wohlbefindens der Mitarbeiter in den Fabriken durch die Beschaffung von 25 % des Geschäftsvolumens unserer Eigenmarken von Fabriken, die an unserem Factory Improvement Programm teilnehmen.	2018	Wir haben 25 % des Geschäftsvolumens unserer Eigenmarken aus Fabriken bezogen, die an unserem Factory Improvement Programm teilnehmen.		Das Level von 25 % im Jahr 2019 aufrechterhalten und unseren Fokus auch auf andere Bereiche wie Chemikalienmanagement und Produktivität ausweiten.
Wir wollen den CO <sub>2</sub> -Ausstoß, Wasserverbrauch und die Abfallproduktion unserer Eigenmarkenprodukte um 10 % reduzieren, um die Ziele des European-Clothing-Action-Plan zu erreichen.	2019	Wir sind der Better-Cotton Initiative beigetreten, um mehr nachhaltige Baumwolle zu verwenden und unseren Wasserverbrauch zu reduzieren. Wir haben mit MADE-BY und Fashion for Good zusammengearbeitet, um Start-ups und Projekte zu identifizieren, die Abfall im Herstellungsprozess reduzieren und wiederverwenden wollen.		Den Anteil von Better-Cotton-Baumwolle bis zum Ende 2019 auf 30 % erhöhen.
Wir wollen kritische Schwermetalle aus unserer Lieferkette verbannen.	2020	Wir haben die Fehlerquote durch kritische Schwermetalle stabilisiert, indem wir sichere Materialien identifiziert haben (in enger Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten). Wir haben für Partner vor Ort strengere und solidere Testprozesse eingeführt.		Entwicklung eines umfassenden Compliance-Katalogs, der alle Anforderungen (chemische, physische und im Hinblick auf Kennzeichnung) abdeckt, um Partnern einen Überblick über unsere Qualitätserwartungen zu geben.

Begonnen      Fortlaufend      Wesentliche Fortschritte      Ziel erreicht

## Eine führende Online-Destination für nachhaltige Mode werden

Als eines der wenigen Unternehmen mit Expertise in Technologie und Mode sind wir in der einzigartigen Lage, auf zwei zentrale Herausforderungen zu reagieren: erstens Transparenz in Lieferketten, worüber die Leser im Abschnitt do.CONNECT dieses Berichts mehr erfahren können, und zweitens die Lücke zwischen Einstellung und Kaufverhalten von Verbrauchern. Wir sind fest davon überzeugt, dass viele Kunden nachhaltigere Modeentscheidungen treffen wollen, und wir wissen, dass eine neue Generation von Kunden sich sehr für Nachhaltigkeit interessiert. Diese Einstellung spiegelt sich jedoch noch nicht vollständig in den Kaufentscheidungen wider, die sie treffen, wenn es um Mode geht. Als Plattform mit rund 2.000 Marken wollen wir unsere Reichweite nutzen und es den Verbrauchern erleichtern, nachhaltigere Mode zu finden.

### Nachhaltige Mode fördern

Kunden, die sich für nachhaltige Mode interessieren, stehen derzeit vor einer großen Herausforderung: die Suche nach relevanten Produkten. Der Markt ist fragmentiert und die Informationen sind komplex, verwirrend und oft schwer zu finden. Unser Ziel ist es, zu Lösungen beizutragen, indem wir ein attraktives und relevantes Sortiment anbieten und unseren Kunden während ihres Einkaufs mehr Informationen zum Thema Nachhaltigkeit zur Verfügung stellen. Tatsächlich ist es unsere Vision, bis 2020 eine führende Online-Destination für nachhaltige Mode zu werden. Während wir Kunden die Möglichkeit geben wollen, selbst zu entscheiden, was Nachhaltigkeit für sie bedeutet, mussten wir entscheiden, auf welcher Grundlage bestimmte Artikel und Nachhaltigkeitsinformationen hervorgehoben werden sollten. Es gibt keinen allgemein akzeptierten Standard für Nachhaltigkeit, sondern eine Fülle von Ratings, Zertifikaten und Branchenkonzepten. Wir haben uns dafür entschieden, auf Produktebene zu beginnen und Artikel hervorzuheben, die mindestens ein Label aus einer vordefinierten Liste erfüllen (z. B. GOTS oder Fairtrade-Baumwolle), im Katalog mit Nachhaltigkeit zu kennzeichnen. Die Liste der von uns akzeptierten Labels ist auf unserer Microsite für nachhaltige Mode veröffentlicht, die wir 2017 in Deutschland eingeführt haben. Im Jahr 2018 haben wir diese Microsite in alle unseren Märkten ausgerollt. Um die Nachhaltigkeitsinformationen für unsere Kunden nicht zu stark einzuschränken, zeigen wir auch Vorteile wie die Herstellung eines Artikels aus umweltfreundlicherem Stoff oder aus recyceltem Material. Diese Informationen werden von Marken im Einkaufsprozess zusammen mit anderen Daten wie Größe und Materialzusammensetzung übermittelt.

Wir stehen noch am Anfang und wollen besser verstehen, welche Informationen für den Kunden zu welchem Zeitpunkt relevant sind. Wir führen Umfragen und Interviews durch, um hierzu Einblicke in Kundenverhalten zu erhalten und testen weitere Funktionen. Im Jahr 2018 haben wir einen Produktfilter für Produkte mit einem Nachhaltigkeitsattribut implementiert. Wir werden weiterhin in unser Kundenerlebnis investieren, um es unseren Kunden immer einfacher zu machen, nachhaltige Mode auf unserer Plattform zu kaufen.

Um ein attraktives Sortiment in diesem Bereich anbieten zu können, werden wir die Breite der verfügbaren nachhaltigeren Produkte erweitern und mit Marken zusammenarbeiten, die hier führend sind. Wir arbeiten auch an speziellen Markenkooperationen zum Thema Nachhaltigkeit, um unseren Kunden ein spannendes Erlebnis zu bieten und das Thema im Allgemeinen sichtbarer zu machen. Wir planen eine enge Zusammenarbeit mit unseren Markenpartnern, um unsere Vision zu verwirklichen, eine führende Online-Destination für nachhaltige Mode zu werden.

GRI 103-1/-2/-3 MA  
Materialien



[www.zalando.de/  
nachhaltigkeit/](http://www.zalando.de/nachhaltigkeit/)

### Gemeinsam Veränderungen anstoßen

Wir wollen, dass unsere Kunden in dem Bewusstsein bei uns einkaufen können, dass wir ein verantwortungsbewusstes Unternehmen sind. Hierzu verpflichten wir uns, uns für den Umweltschutz und für die Menschen entlang von Mode-Lieferketten einzusetzen. Für die konsequente Einhaltung unserer Kriterien haben wir Standards für unser Sortiment etabliert und verbessern unsere Prozesse fortlaufend.

Unser Verhaltenskodex legt unsere Mindestanforderungen u. a. zu Mindestlohn, Vereinigungsfreiheit sowie das Verbot von Zwangsarbeit, Kinderarbeit und Diskriminierung dar. Wir erwarten, dass unsere Geschäftspartner und deren Subunternehmer diese Standards einhalten. Sie stützen sich auf die international anerkannten Prinzipien der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte (UDHR) und die Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO).

GRI 102-16  
GRI 103-1/-2/-3 MA  
- Vereinigungsfreiheit und  
- Tarifverhandlungen  
- Kinderarbeit  
- Zwangs- oder Pflichtarbeit  
- Prüfung auf Einhaltung der  
- Menschenrechte  
- Soziale Bewertung der  
- Lieferanten

Unseren ethischen Beschaffungsstandards liegen die Richtlinie 98/58/EG zum Schutz landwirtschaftlich gehaltener Tiere und die Standards der Weltorganisation für Tiergesundheit (OIE) zugrunde. Zalando verzichtet grundsätzlich auf den Vertrieb von Pelzen und von Produkten, die von bedrohten Tierarten stammen, die nach internationalen Konventionen gelistet sind. Bereits 2012 hat Zalando den Vertrieb von Artikeln aus Pelz eingestellt und ist seit 2016 Mitglied der Fur-Free-Retailer-Initiative. Unsere ethischen Beschaffungsstandards beziehen sich außerdem auf ein verantwortungsbewusstes Marketing und verbotene Aktivitäten wie beispielsweise das Sandstrahlverfahren.

GRI 102-12  
GRI 102-13  
GRI 102-16

Unsere Liste eingeschränkt nutzbarer Substanzen (Restricted Substances List, RSL) definiert die Grenzwerte für Chemikalien in unseren Produkten nach (EG) No 1907/2006 REACH und den auf den internationalen Märkten etablierten Standards. Unsere Vertragspartner und Lieferanten sind dazu verpflichtet, Produkte zu liefern, die den RSL-Anforderungen entsprechen.

GRI 102-16  
GRI 103-1/-2/-3 MA Kunden-  
gesundheit und -sicherheit

Die Mindestanforderungen unseres Verhaltenskodex und unserer ethischen Beschaffungsstandards werden fortlaufend überarbeitet. Um die Einhaltung der RSL-Anforderungen sicherzustellen, führen wir mit der regelmäßig in Übereinstimmung mit der Gesetzgebung überarbeiteten und aktualisierten Liste eingeschränkt nutzbarer Substanzen (letzter Stand August 2018) Stichproben in unserem gesamten Sortiment durch. Von unseren Marken und Lieferanten erwarten wir ein zuverlässiges Chemikalienmanagement.

Produkt-Compliance wird proaktiv und reaktiv überprüft. Proaktiv haben wir für unseren Onboarding-Prozess einen Fragebogen zur Produktsicherheit eingeführt, der für mehr Transparenz sorgen soll. Reaktiv nutzen wir eine Reihe von Informationskanälen, darunter auch das EU-Schnellwarnsystem Rapex und unsere Customer Care-Teams, um schnell auf Produktsicherheitsfragen reagieren zu können.

Wir werden auch weiterhin eng mit unseren Partnern in der Branche zusammenarbeiten, um auftretende Herausforderungen zu lösen, Standards regelmäßig zu aktualisieren und detaillierte Vorgaben zu entwickeln. Unser Testprogramm wird fortlaufend überarbeitet, um Verbesserungspotenziale aufzuzeigen.

## zLabels – Den sozialen und ökologischen Fußabdruck unserer Eigenmarken verbessern

Elf der von uns vertriebenen rund 2.000 Marken gehören zu unserer Tochtergesellschaft zLabels. Bei zLabels beziehen wir Produkte aus 23 verschiedenen Ländern und arbeiten derzeit mit 240 Beschaffungspartnern und 425 Fabriken zusammen, was einer Abnahme von 12 % im Vergleich zu 2017 entspricht. Unsere fünf wichtigsten Beschaffungsländer waren in 2018 China (45 %), Türkei (11 %), Indien (10 %), Bangladesch (8 %) und Spanien (4 %). Aufgrund der Größe und Vielfalt unseres Sortiments besitzen wir keine eigenen Fabriken, sondern konzentrieren uns auf die Stärkung unserer Beziehungen zu wichtigen Beschaffungspartnern. Unsere Vision bei zLabels ist es, unsere Branche aktiv mitzugestalten, sodass die Mitarbeiter unserer Lieferanten sich sicher, unterstützt und finanziell abgesichert fühlen. Wir wollen den Design- und Produktionsprozess neu gestalten, um das Leben vieler zu verbessern und Abfall zu reduzieren. Dabei wollen wir mit Geschäftspartnern zusammenarbeiten, die unsere Vision teilen und mit uns gemeinsam einen positiven Beitrag zu unserer Gesellschaft und der Umwelt leisten wollen. Wir stehen am Beginn einer langen Reise hin zu einer nachhaltigeren Modebranche, die wir durch Partnerschaften mit Organisationen, NGOs, Regierungen und Marken gestalten wollen.

### Arbeitsbedingungen verbessern

Ein wichtiger Teil unserer Arbeit bei zLabels besteht darin, zu überprüfen, dass sich unsere Lieferanten an unseren Zalando-Gruppen-Verhaltenskodex<sup>8</sup> halten und ihre Mitarbeiter angemessen behandeln. Als Mitglied des Social Labor and Convergence Project<sup>9</sup> haben wir unser Auditprogramm an die Standards dieses Projekts angepasst, um der in unserer Branche verbreiteten Auditmüdigkeit entgegenzuwirken. Außerdem sind wir der Initiative ACT (Action, Collaboration, Transformation) beigetreten. Hierbei handelt es sich um eine Vereinbarung unterschiedlichster Beteiligter, die sich gemeinsam dafür einsetzen, branchenweit Tarifabschlüsse auf Ebene existenzsichernder Löhne zu erzielen. In einem vierteljährlich tagenden Entscheidungsgremium wird die Arbeit der zLabels-Teams von einem Mitglied des Vorstands und anderen Experten überwacht.

Anhand unserer Non-Compliance-Matrix evaluieren wir alle Audits. Diese Matrix basiert auf unserem Verhaltenskodex sowie den lokalen gesetzlichen Bestimmungen. Dabei ermittelte Verstöße werden den Kategorien gering, wesentlich und kritisch zugeordnet. Auf dieser Grundlage erhalten die Produktionsstätten eine Bewertung und einen Katalog mit Korrekturmaßnahmen. Basierend auf unserer Matrix zu länderspezifischen Risiken und neu entwickelten Richtlinien haben wir unsere Länderanforderungen überarbeitet und Richtlinien entwickelt zu Unterauftragsvergabe und Leiharbeit, Wanderarbeit und Heimarbeitern. Wie im Jahr 2017 haben wir unser Supplier Partnership Program (SPP) unter der Leitung unseres Einkaufsteams fortgesetzt, das die Leistung der Beschaffungspartner in einer Reihe von Bereichen bewertet, wobei ethische Beschaffung 12,75 % zur Gesamtbewertung beiträgt. Das Programm regt Partner an, ihre Leistung zu verbessern und incentiviert Partner, die besonders stark abschneiden.

Im Rahmen unseres Onboarding-Prozesses müssen alle neuen Lieferanten unseren Verhaltenskodex unterzeichnen und nachweisen, dass bei ihnen innerhalb der letzten zwölf Monate ein Audit durchgeführt wurde. Produktionsstätten müssen alle ethischen Anforderungen erfüllen, bevor Bestellungen aufgegeben werden können. Werden kritische Verstöße beobachtet, nehmen

GRI 102-9  
GRI 102-10



[www.zlabels.com](http://www.zlabels.com)

GRI 102-13

GRI 103-1/-2/-3 MA  
- Vereinigungsfreiheit und  
- Tarifverhandlungen  
- Kinderarbeit  
- Zwangs- oder Pflichtarbeit  
- Prüfung auf Einhaltung der  
- Menschenrechte  
- Soziale Bewertung der  
- Lieferanten  
GRI 308-2  
GRI 407-1  
GRI 408-1  
GRI 409-1  
GRI 412-1  
GRI 414-1  
GRI 414-2

8) Unser Verhaltenskodex definiert die Standards, die wir von unseren Geschäftspartnern und deren Subunternehmern erwarten, wie Mindestlohn, Vereinigungsfreiheit und Abwesenheit von Zwangsarbeit, Kinderarbeit und Diskriminierung.

9) <https://slconvergence.org/>



wir die Zusammenarbeit erst auf, wenn die Verstöße nachweislich beseitigt wurden. Im vergangenen Jahr haben wir die Zusammenarbeit mit 51 Produktionsstätten aufgrund von Verstößen abgelehnt.

Für bestehende Produktionsstätten fordern wir alle zwölf Monate neue Audits an, um die Bedingungen vor Ort überwachen und neu bewerten zu können. 2018 haben wir 446 Auditberichte für neue und bestehende Produktionsstätten ausgewertet. Wird in einer bestehenden Produktionsstätte ein kritischer Verstoß festgestellt, hat die Produktionsstätte sieben Monate Zeit, um die Feststellung zu beheben und die Verbesserung mit einem Audit nachzuweisen. Nur mit einem solchen Nachweis kann die Zusammenarbeit fortgesetzt werden.

An unseren Lieferantentreffen in Indien, China und Spanien nahmen 2018 183 unserer Lieferanten teil. In einer Reihe von Workshops und Podiumsdiskussionen haben wir unsere Geschäftspartner dazu aufgerufen, eng mit uns zusammenzuarbeiten und starke Partnerschaften aufzubauen, um unsere gemeinsamen Ziele zu erreichen.

Im Jahr 2018 hat unser Ethical Trade-Team 64 Produktionsstätten besucht und dabei eng mit unseren Partnern an der Entwicklung maßgeschneiderter Verbesserungspläne gearbeitet, um die sozialen Herausforderungen vor Ort bedarfsgerecht angehen zu können.

Unser Ethical-Trade-E-Learning-Programm ist für alle Mitarbeiter von zLabels verpflichtend. Für Beschaffungspartner haben wir zudem ein maßgeschneidertes Trainingsvideo entwickelt, das Informationen zu unseren Standards und Richtlinien anschaulich vermittelt. Dieses Video wurde allen Beschaffungspartnern zugesandt.

Eine unserer Kernaufgaben sehen wir darin, Transparenz entlang unserer gesamten Lieferkette zu erlangen. Bei unseren Beschaffungspartnern in Tier 1 haben wir bereits 100-prozentige Transparenz erreicht. 2018 haben wir daran gearbeitet, die Transparenz Tier 2 und 3 weiter zu verbessern. Hierbei haben wir uns insbesondere auf Baumwolle und Leder konzentriert. Als Teil unseres Bekenntnisses zu Transparenz verpflichten wir uns, bis Ende 2019 eine Liste derjenigen strategisch wichtigen Tier 1-Geschäftspartner offenzulegen, die den Großteil unseres Geschäfts ausmachen.

Um über Auditierungen hinaus Arbeitsbedingungen zu verbessern, setzt unser Factory Improvement Programm (FIP) auf Kapazitätsaufbau und Sensibilisierung zur Unterstützung unserer Lieferanten und Produktionsstätten vor Ort. Dieses Programm ist 2018 weiter gewachsen. 25 % unseres Geschäftsvolumens stammen aus Produktionsstätten, die am FIP teilnehmen. Insgesamt haben wir neun Programme und Initiativen, die in acht Ländern aktiv sind (siehe Abbildung 9), wobei jedes Programm auf die jeweilige Produktionsstätte zugeschnitten ist.

Zusammenarbeit bildet das Herzstück des Programms. Im gesamten Verlauf des Jahres 2018 haben wir eng mit unseren sechs unabhängigen Partnern und deren Netzwerken daran gearbeitet, in der Modebranche weitverbreitete Probleme gemeinsam anzugehen. Eine neue Partnerschaft sind wir mit der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH eingegangen, mit der wir derzeit daran arbeiten, das Chemikalienmanagement in unserer chinesischen Lieferkette für Schuhe zu verbessern. Unser Ethical Trade-Team und unser Qualitätsmanagement-Team arbeiten gemeinsam an diesem Projekt. Mehr Informationen dazu finden Leser im Abschnitt Die Qualität unserer Produkte sichern auf Seite 31.

Wir sehen einen engen Zusammenhang zwischen verbesserten Arbeitsbedingungen, einer gesteigerten Produktivität in den Produktionsstätten und einer besseren finanziellen Performance. Das hat uns dazu gebracht, das „Benefits for Business and Workers Program“ von Impactt auf unsere strategisch wichtigen Schuhfabriken im indischen Agra auszuweiten. Im Rahmen unserer Partnerschaft mit Swasti Health Catalyst haben wir außerdem das Handlungsfeld unseres FIP erweitert, um Frauen in den Bereichen Gesundheit, Finanzwissen und in geschlechterbezogenen Themen weiterzubilden.

zLabels Factory Improvement Programm 2018

GRI 102-13

→ 9

### zLabels „Factory Improvement Program“ (FIP)

**Rumänien** In Rumänien haben wir ein für zLabels maßgeschneidertes FIP für Schuhfabriken eingeführt, in dessen Rahmen Weiterbildungsmaßnahmen zum Thema ethischer Handel angeboten werden, um vor Ort Unterstützung zu bieten.

### Zusammenarbeit mit Fabriken für Verbesserungen

**China** Gemeinsam mit Impactt, einer Beratung für ethischen Handel, und sieben anderen Marken arbeiten wir daran, die Arbeitsbedingungen in für uns strategisch wichtigen Produktionsstätten mithilfe von passgenauen Seminaren und anschließender aktiver Unterstützung zu verbessern.

### „Promising Future“ Sozialversicherungsprojekt

**China** Zusammen mit dem Beratungsunternehmen Carnstone und neun Marken haben wir uns dafür eingesetzt, Arbeiter über die Vorteile einer Teilnahme am Sozialversicherungssystem aufzuklären.

### Verbessertes Chemikalienmanagement durch nachhaltigere Praktiken in chinesischen PU-Schuhfabriken

**China** In Zusammenarbeit mit der GIZ haben wir in China ein Projekt begonnen, um eine umfassende Kartierung von Chemikalien, Emissionstests für flüchtige organische Verbindungen (VOC) und Expertentrainings für Mitarbeiter in Polyurethan (PU)- und Schuhfabriken, die mit Vulkanisation arbeiten, durchzuführen.

### „Ethical Trading Initiative“ (ETI) Arbeitsgruppe

**Türkei und Mauritius** In Mauritius und der Türkei haben wir unseren Einsatz in zwei ETI-Arbeitsgruppen fortgesetzt, um gemeinsam mit unseren Lieferanten sowie mit Gewerkschaften, Marken, NGOs und lokalen Regierungen systemische Herausforderungen in Bezug auf ethischen Handel anzugehen.

### „Benefits for Business and Workers Program“

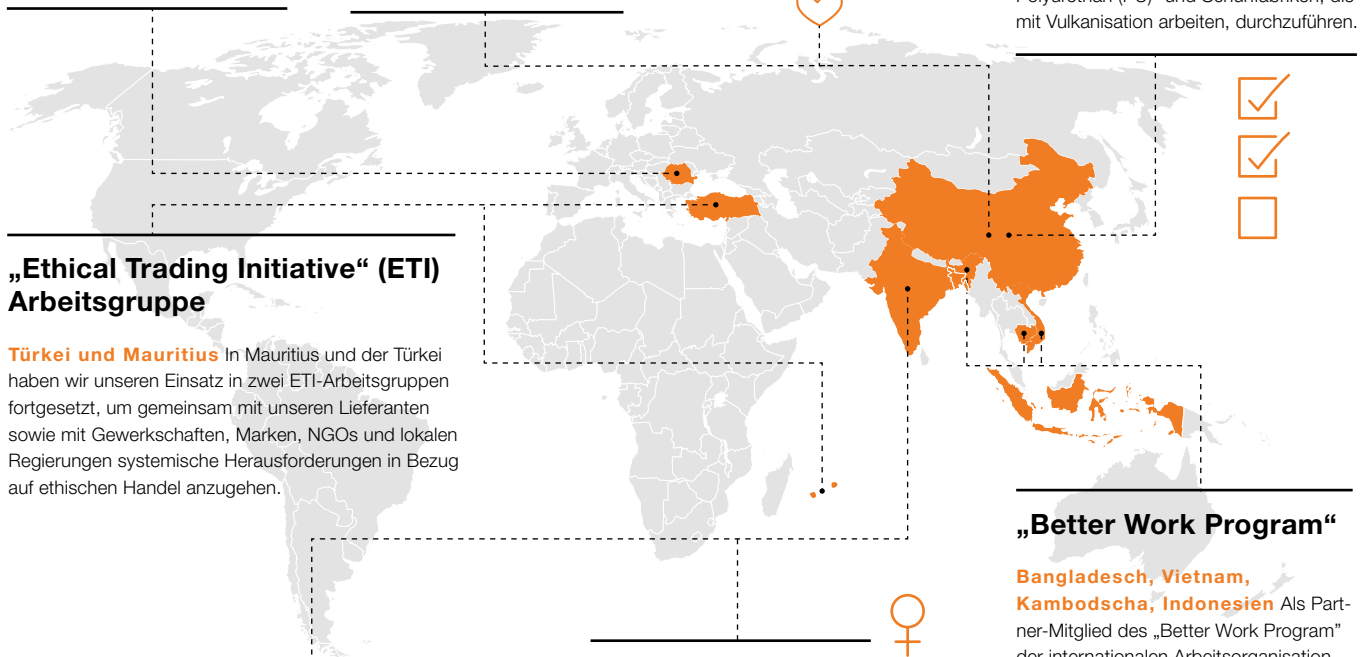
**Indien** In Indien nehmen unsere wichtigsten Produktionsstätten für Kleidung, Schuhe und Accessoires am „Benefits for Business and Workers Program“ von Impactt teil, um die Produktivität und Arbeitsbedingungen vor Ort zu verbessern.

### Frauen am Arbeitsplatz stärken

**Indien** In Zusammenarbeit mit Swasti Health Catalyst haben wir ein Programm gestartet, um Frauen in unseren Produktionsstätten im Süden Indiens in den Bereichen Frauengesundheit, Respekt und Finanzwissen weiterzubilden und zu stärken.

### „Better Work Program“

**Bangladesch, Vietnam, Kambodscha, Indonesien** Als Partner-Mitglied des „Better Work Program“ der internationalen Arbeitsorganisation (ILO) haben wir 2018 weiter daran gearbeitet, unsere Produktionsstätten in Bangladesch, Kambodscha, Vietnam und Indonesien zur aktiven Teilnahme am Programm zu motivieren. Das „Better Work Program“ zielt darauf ab, in Produktionsstätten über Themen wie Arbeitsschutz und -sicherheit oder eine verbesserte Kommunikation zwischen Arbeitern und Management zu informieren.



### Design und Materialien neu denken

Die weltweite Modebranche ist für schätzungsweise 5 bis 10 % aller Treibhausgasemissionen verantwortlich<sup>10</sup>, sie verbraucht erhebliche Mengen an Ressourcen und recycelt weniger als 1 % alter Kleidung für neue Kleidungsstücke<sup>11</sup>. Als Modeunternehmen haben wir uns das Ziel gesetzt, unsere Auswirkungen auf die Umwelt zu reduzieren. Hierfür wollen wir mehr nachhaltige Materialien verwenden, Produkte im Hinblick auf ihre Circularity entwickeln, und durch intelligente Datennutzung und verbessertes Bestandsmanagement sicherstellen, dass wir nur Artikel produzieren, die unsere Kunden auch wirklich wollen. Im Rahmen des European Clothing Action Plan (ECAP) haben wir uns dazu verpflichtet, den Fußabdruck unserer Kleidung im Hinblick auf CO<sub>2</sub>, Wasser und Abfall bis 2019 um 10 % zu reduzieren, indem wir bei den wichtigsten von uns verwendeten Materialien auf nachhaltigere Alternativen zurückgreifen.

2018 haben wir unter unserem Damenmode-Label mint&berry eine nachhaltige Kollektion herausgebracht. Die Kollektion wurde aus umweltfreundlichen Materialien wie Lyocell, Lenzing Viscose™ und Biobaumwolle hergestellt. Wir werden den Einsatz nachhaltiger Materialien im Sortiment unserer Eigenmarke mint&berry weiter verstärken und die Anzahl nachhaltiger Produkte über das gesamte zLabels-Portfolio erhöhen, wie die in der folgenden Tabelle aufgeführten Schritte zeigen.

GRI 102-12  
GRI 103-1/-2/-3 MA  
- Materialien  
- Wasser und Abwasser  
GRI 301-1  
GRI 301-2  
GRI 303-1

10) <https://unfccc.int/news/un-helps-fashion-industry-shift-to-low-carbon>, Measuring Fashion, Quantis (2018), Pulse of the Fashion Industry, Global Fashion Agenda & The Boston Consulting Group (2017)

11) A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future, Ellen MacArthur Foundation (2017)

## Unsere wichtigsten Materialien

→ 10

Material nach Volumen	Herausforderung	Fortschritt	Pläne
Baumwolle 48 % (Bekleidung)	Baumwolle ist traditionell eine ressourcenintensive Pflanze und benötigt zum Wachsen große Mengen an Wasser und Pflanzenschutzmitteln.	Wir sind neues Mitglied der Better Cotton Initiative (BCI), die Bauern im sparsamen Umgang mit Wasser und schädlichen Chemikalien, Pflege der Bodengesundheit und der natürlichen Lebensräume sowie Arbeitnehmerrechte und -gesundheit weiterbildet. 2018 entsprachen 6,8 % der von uns bezogenen Baumwolle dem BCI-Standard (233 Tonnen nach BCI-Standard von insgesamt 3.426 Tonnen Baumwolle).	Unser Ziel ist es, bis Ende 2019 30 % (oder 1.229 Tonnen) unserer Baumwolle entsprechend dem BCI-Standard zu beziehen. Wir konzentrieren uns darauf, in all unseren Produktbereichen die Verwendung recycelter Baumwolle und Biobaumwolle zu steigern.
Polyester 28 % (Bekleidung)	Polyester wird aus nicht erneuerbaren fossilen Brennstoffen erzeugt. Es bedarf großer Mengen an Energie, um aus diesen Brennstoffen textile Stoffe herzustellen.	Die Verwendung von recyceltem Polyester hilft uns, Energie einzusparen, unsere Treibhausgasemissionen zu senken und Plastikflaschen oder bereits hergestellte Kleidung wiederzuverwenden, sodass sie nicht entsorgt werden müssen. 2018 haben wir 0,53 Tonnen an recyceltem Polyester verwendet. Wir arbeiten daran, diese Zahl Jahr für Jahr weiter zu erhöhen.	Wir planen, den steigenden Kosten für recycelten Polyester mit Direktbezug vom Garnerzeuger entgegenzuwirken.
Viskose 12 % (Bekleidung)	Viskose ist eine halbsynthetische Faser, die aus Zellstoff gewonnen wird. Hierbei besteht das Risiko, dass der benötigte Zellstoff aus alten und bedrohten Wäldern stammt. Die Herstellung von Viskose steht zudem in Zusammenhang mit negativen Umweltauswirkungen.	Im Februar 2018 haben wir uns der CanopyStyle Initiative angeschlossen, um der Gefahr der Abholzung alter und bedrohter Wälder entgegenzuwirken. Inzwischen wissen wir von 36 % der von uns verwendeten Viskose bis zur Erzeugerebene, woher sie stammt. Außerdem haben wir in unserer Richtlinie zu verbotenen Aktivitäten zusätzliche Anforderungen an die Herstellung von Viskosefasern mit aufgenommen, die wir in Zusammenarbeit mit der Changing Markets Foundation erarbeitet haben.	Wir werden auch weiterhin gemeinsam mit unseren Beschaffungspartnern in China, unserem größten Lieferland, nachhaltigere Alternativen zu konventioneller Viskose wie EcoVero™, Modal und Lyocell testen.
Leder 32 % (Schuhe und Soft-Accessoires)	Der Lederherstellungsprozess ist komplex und steht in Zusammenhang mit sozialen und ökologischen Problemen wie dem Chemikalienmanagement und der Abwasserbehandlung.	Seit 2017 sind wir Mitglied der Leather Working Group (LWG). Bei fünf unserer strategisch wichtigen Beschaffungspartnern in Indien haben wir 100 % Sichtbarkeit bei den Gerbereien erreicht. In Spanien und Portugal wissen wir bei 100 % unserer Rohmaterialien, woher sie stammen (was 10 % bzw. 15 % unseres gesamten Ledervolumens entspricht).	Wir werden Leder mehr und mehr aus LWG-zertifizierten Gerbereien beziehen.

Gute Zusammenarbeit ist für uns der Schlüssel zum Erfolg. Wir arbeiten mit einer Reihe unabhängiger Experten zusammen, darunter auch Vertreter der Universität von Santiago de Compostela und der gemeinnützigen Gesellschaft MADE-BY. Auf Grundlage des von der Sustainable Apparel Coalition entwickelten Materials Sustainability Index, dem Environmental Benchmark for Fibres von MADE-BY und dem Preferred Fiber & Materials Market Report von Textile Exchange haben wir Informationen zu nachhaltigen Materialien zusammengestellt, um unseren Produkt-Teams dabei zu helfen, bei der Auswahl von Materialien fundierte Entscheidungen zu treffen. Diese Kriterien werden von uns regelmäßig überprüft, um Entwicklungen in der Branche gerecht zu werden. Derzeit arbeiten wir mit unseren Markenpartnern gemeinsam daran, die Kriterien auch auf Schuhe anzuwenden. Zusätzlich haben wir bei MADE-BY zwei Trainingseinheiten zu den Themen nachhaltige Schnitte und recyclingfähige Produkte in Auftrag gegeben und überdenken traditionelle Designprinzipien, um Verschnitt so weit es geht zu reduzieren. Hierfür kommen neue Technologien zum Beispiel zur Erstellung von 3D Samples zum Einsatz, wodurch die Produktion physikalischer Samples um bis zu 60 % reduziert werden kann.

GRI 102-16  
GRI 103-1/-2/-3 MA  
Materialien

### Die Natur respektieren

Bei zLabels haben wir hohe Ansprüche an uns selbst, wenn es um den Schutz der Natur geht. Gemäß unserer aktualisierten ethischen Beschaffungsstandards werden wir ab der Herbst-/Wintersaison 2019 kein Mohair mehr verwenden. Derzeit untersuchen wir nachhaltigere Alternativen zu herkömmlicher Schurwolle wie Recyclingwolle und Wolle nach dem Responsible Wool Standard (RWS). 2018 wurden wir auch entsprechend dem Responsible Down Standard (RDS) zertifiziert, der belegt, dass überall entlang der Lieferkette der Tierschutz eingehalten wird. Er verbietet zudem Zwangsernährung und Lebendrupfung zur Gewinnung von Daunen und Federn. Die von uns verwendeten Daunen sind jetzt alle nach diesem Standard zertifiziert. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, unseren Kunden mehr vegane Optionen anzubieten. 2018 haben wir unsere vegane Produktpalette auf über 1.000 von PETA zertifizierte Schuhe erweitert.

GRI 102-16

Als Mitglied der Sustainable Apparel Coalition (SAC) arbeiten wir gemeinsam mit Marken, Herstellern und NGOs daran, branchenweit für mehr Einheitlichkeit, Transparenz und Nachhaltigkeit zu sorgen. Zur Messung und Verbesserung unserer eigenen Nachhaltigkeitsleistung und der unserer Beschaffungspartner verwenden wir den Higg Index. So können wir unsere Leistung auch mit der anderer führender Marken vergleichen. Wir sind der SAC im Jahr 2017 beigetreten und haben seitdem Verbesserungsmöglichkeiten in den Bereichen Wasser, Abfall und Treibhausgasemissionen identifiziert. Dieses Jahr haben bereits 19 % unserer Beschaffungspartner aus Tier 1 das Facility Environment Module abgeschlossen (basierend auf Geschäftsvolumen), wobei sich die Rate im Vergleich zum Vorjahr mehr als verdoppelt hat. Unser Ziel ist es, bis 2020 60 % unserer Beschaffungspartner anhand des Higg Index zu überprüfen.

GRI 102-13  
GRI 102-16  
GRI 103-1/-2/-3 MA  
- Wasser und Abwasser  
- Umweltbewertung der  
Lieferanten  
GRI 303-1

Wir wollen unsere Produkte so entwickeln, dass sie wiederverwendet werden können. Gleichzeitig arbeiten wir mit Hochdruck daran, entlang unserer Lieferkette die Entstehung von Abfällen zu reduzieren, indem wir eine Reihe von Effizienzmaßnahmen in den Produktionsstätten unserer Beschaffungspartner umsetzen. Für 2019 planen wir ein Pilotprojekt zur Weiterverwendung von Schnittabfällen aus unserer Produktion. Wir wollen unseren Kunden dabei helfen, ihren ökologischen Fußabdruck zu verkleinern und die Lebensspanne ihrer Kleidung zu verlängern. Deshalb versehen wir alle unsere Pflegehinweis-Etiketten mit dem Clevercare-Logo und empfehlen, die Kleidung bei 30 °C zu waschen. Wir arbeiten auch weiterhin an nachhaltigeren Verpackungslösungen.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Leser finden weitere Informationen zu unserer Umweltstrategie ab S. 32.

### Die Qualität unserer Produkte sichern

Bei zLabels gehen wir noch einen Schritt über die Einhaltung und Überprüfung von rechtlichen Qualitätsbestimmungen hinaus. Wir wollen die Produktqualität und das Kundenerlebnis verbessern und Menschen in der Lieferkette und die Umwelt achten.

Hierfür arbeiten unsere Quality Assurance- und Ethical Trade-Teams mit der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH zusammen, um das neue Fortbildungsprogramm „Verbessertes Chemikalienmanagement durch nachhaltige Praktiken in chinesischen Schuhfabriken“ umzusetzen. Das Projekt ist Teil des develoPPP.de-Programms, das die GIZ im Namen des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) umsetzt. Mit diesem Projekt werden die Herausforderungen der Schuhherstellung mit Polyurethan (PU) adressiert. Es befasst sich mit den wachsenden Emissionen von flüchtigen organischen Verbindungen (VOC) in Fabriken durch die Verwendung von Chemikalien und deren schädliche Auswirkungen auf Mitarbeiter, Umwelt und Endprodukte.

GRI 102-12

Über einen Zeitraum von zwei Jahren werden im Rahmen dieses Projekts Chemikalien kartiert und in jeder Fabrik VOC-Emissionstests durchgeführt. Dadurch können wir die derzeitigen VOC-Werte feststellen und besser verstehen, wie Mitarbeiter Chemikalien verwenden und mit ihnen umgehen. Auf dieser Grundlage werden wir mit jeder Fabrik zusammen einen Aktionsplan ausarbeiten, der die Gefahrenstellen identifiziert und Verbesserungsvorschläge macht. Im zweiten Teil des Projekts werden wir mit einem Partner in China zusammenarbeiten, der den Mitarbeitern in den Fabriken ein Training für professionelles Chemikalienmanagement anbietet. Dadurch sollen Gefahren durch den falschen Umgang mit Chemikalien vermieden und nachhaltigere Praktiken des Chemikalienmanagements erlernt werden. Das führt zu einem höheren Schutz für unsere Mitarbeiter und zu Produkten für unsere Kunden, die unsere Standards voll und ganz erfüllen.

Darüber hinaus hat das zLabels Quality Assurance-Team ein Programm entwickelt, mit dem der Einsatz von Schwermetallen in unserer Lieferkette vermieden werden soll. Während die Initiative bereits erfolgreich viele Fehler in Verbindung mit Schwermetallen ausräumen konnte, arbeiten wir weiter an anderen Teilen des Programms. Im letzten Jahr haben wir die Struktur so verändert, dass ein besonderes Augenmerk auf die beiden Schwermetalle Chrom VI (Cr(VI)) und Blei (Pb) gerichtet wurde. Chrom VI ist ein branchenweit relevanter Parameter, da sehr strenge gesetzliche Vorschriften bestehen und die Komplexität der Kontrolle bekannt ist. Um Fehler in Verbindung mit Chrom zu verhindern, haben wir über unser Lieferantennetzwerk den Kontakt zu Ledergerbereien aufgebaut, um sicherzustellen, dass die verwendeten Prozesse und Chemikalien den notwendigen Qualitätsstandards entsprechen. Blei kommt hingegen vor allem in kleinen Metallteilen vor. Hier besteht die beste Prävention darin, zu gewährleisten, dass die Lieferanten sichere Produkte verwenden. Das bedeutet, dass sie entweder selbst Tests durchgeführt haben oder die Produkte aus zertifizierten Quellen beziehen.

GRI 103-1/-2/-3 MA Umwelt-  
bewertung der Lieferanten  
GRI 308-2

1.2.4 do.PROTECT – Umwelt

Wir nehmen die Herausforderungen des Klimawandels und der Ressourcenknappheit sehr ernst und haben es uns zum Ziel gesetzt, verantwortungsbewusst zu wachsen und gleichzeitig unsere Umweltauswirkungen zu reduzieren.

Wir arbeiten daran, unseren ökologischen Fußabdruck von unserem wirtschaftlichen Wachstum zu entkoppeln. Dabei verfolgen wir zwei Strategien: Einerseits reduzieren wir unseren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck in den Bereichen Energie, Logistik und Mobilität und andererseits optimieren wir unsere Verpackungen, um Abfall zu vermeiden.<sup>13</sup>



do.PROTECT Unsere Ziele und Fortschritte

→ 11

	Ziele	Zeitraumen	Fortschritt 2018	Status	Ausblick 2019
<b>Angestrebtes Ergebnis I:</b> Wir haben unser Potenzial, den Klimaschutz entlang unserer Wertschöpfungskette zu fördern, voll ausgeschöpft.	Bis 2020 wir wollen unsere CO <sub>2</sub> -Emissionen pro Bestellung im Vergleich zu 2017 um 10 % reduzieren.	2020	Wir haben auf erneuerbare Energie umgestellt, was zu einer Reduzierung der CO <sub>2</sub> -Emissionen um 16 % pro Bestellung geführt hat.		Weitere Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen in den Bereichen Energie und Logistik.
	Wir wollen 100 % unserer Verpackungslieferanten und landesweiten Paketlieferdienste dazu verpflichten und befähigen, uns CO <sub>2</sub> -Daten zur Verfügung zu stellen und sich eigene CO <sub>2</sub> -Reduktionsziele bis 2020 zu setzen.	2020	Alle unsere landesweiten Paketlieferdienste wurden über unsere Klimastrategie informiert und aufgefordert, uns ihre CO <sub>2</sub> -Daten zur Verfügung zu stellen. Dies haben 80 % von ihnen getan.		Fortgesetzte Zusammenarbeit mit Verpackungslieferanten, um CO <sub>2</sub> -Daten zur Verfügung zu stellen.
<b>Angestrebtes Ergebnis II:</b> Wir haben nachhaltige Verpackungen auf ein neues Niveau gebracht.	Wir wollen 100 % der von Zalando beschafften Verpackungen aus nachhaltigen Quellen beziehen.	2020	Wir haben eine Lebenszyklusanalyse alternativer Verpackungsmaterialien durchgeführt, um deren Umweltauswirkungen zu bewerten, und sind auf Versandtaschen aus 80 % recyceltem Material umgestiegen (Zertifizierung nach den Kriterien des Blauen Engels).		Nachhaltige alternative Materialien für drei Produktgruppen von Verpackungen identifizieren und testen. Partnermarken einbeziehen und ermutigen, auf nachhaltige Materialien umzusteigen.

Begonnen

Fortlaufend

Wesentliche Fortschritte

Ziel erreicht

13) Weitere Informationen zu Umweltauswirkungen unserer Produkte finden sich im Abschnitt do.KNOW dieses Berichts auf S. 28.



## Unseren ökologischen Fußabdruck reduzieren

Der Klimawandel ist eine der entscheidenden Herausforderungen unserer Zeit. Er stellt weltweit ein erhebliches Risiko für Unternehmen, Mitarbeiter, Partner, Kunden und Gemeinschaften dar. Um dieser Herausforderung zu begegnen, haben wir dieses Jahr die Umsetzung unserer ersten Klimaschutzstrategie angestoßen. Ziel dieser Strategie ist es, unser Wachstum von unserem ökologischen Fußabdruck zu entkoppeln. Der Fokus liegt dabei auf Ressourceneffizienz und der Nutzung erneuerbarer Energien. Die Strategie wurde gemeinsam mit Führungskräften aus dem Top-Management und dem Vorstand beschlossen. In einem vierteljährlichen Entscheidungsgremium überwachen diese den Grad der Zielerreichung und den Stand der umgesetzten Maßnahmen.

In vergangenen Jahren waren die wichtigsten Quellen für CO<sub>2</sub>-Emissionen Kundenlieferungen, Energie und Verpackungen. Diese Leistungsdaten haben unsere Klimaschutzstrategie geprägt und demnach ist die Minderung dieser Emissionen für uns ein strategischer Schwerpunkt. Unser Ziel ist es, unseren CO<sub>2</sub>-Ausstoß pro Bestellung bis 2020 um 10 % gegenüber 2017 zu senken. Durch die Umstellung auf erneuerbare Energien an all unseren deutschen und polnischen Logistikzentren und fast allen Büros konnten wir 2018 eine Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen um 16 % pro Bestellung erreichen. Wir arbeiten eng mit unseren Lieferanten und Partnern zusammen, um kollektiv unseren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu verringern. Bis 2020 wollen wir erreichen, dass 100 % unserer Verpackungslieferanten und landesweiten Paketlieferdienste uns CO<sub>2</sub>-Daten zur Verfügung stellen und sich zur Reduzierung ihrer CO<sub>2</sub>-Emissionen verpflichten. Dieses Jahr haben uns über 80 % unserer landesweiten Paketlieferdienste ihre CO<sub>2</sub>-Daten zur Verfügung gestellt, sodass wir die ökologischen Auswirkungen nun genauer messen können. Zudem haben wir zum ersten Mal Fragen des CDP-Ratings beantwortet und wollen durch transparente Offenlegung eine bessere Leistung erzielen.

### Unseren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck verringern

Aufgrund unseres Wachstums in diesem Jahr haben sich unsere marktbasieren Treibhausgasemissionen um 18 % auf 247.841 metrische Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalente (t CO<sub>2</sub>e) erhöht.<sup>14</sup> Dieser Anstieg ist insbesondere mit der Erhöhung unserer Scope 3-Emissionen um 31 % zu erklären, wobei 62 % auf Kundenlieferungen zurückzuführen sind. Unsere gesamten ortsbezogenen Emissionen betragen 287.161 Tonnen – ein Anstieg um 29 % gegenüber 2017.

Vergleichszahlen wie die Emissionen pro Bestellung helfen uns dabei, die Effizienz unserer gesamten Operations zu verfolgen und zu verbessern. 2018 lag dieser Wert bei 2,13 kg CO<sub>2</sub>e pro Bestellung, was einer Senkung von 16 % gegenüber 2017 entspricht.

GRI 103 -1/-2/-3 MA  
Emissionen

14) Die Treibhausgasemissionen werden als CO<sub>2</sub>-Äquivalente (CO<sub>2</sub>e) ausgewiesen. Alle durch das Kyoto-Protokoll der Vereinten Nationen geregelten Treibhausgase wurden berücksichtigt: Kohlendioxid (CO<sub>2</sub>), Methan (CH<sub>4</sub>), Lachgas (N<sub>2</sub>O), Schwefelhexafluorid (SF<sub>6</sub>), Fluorkohlenwasserstoffe (HFC) und Perfluorkohlenwasserstoffe (PFC). Zur besseren Lesbarkeit werden die Emissionen als CO<sub>2</sub>-Emissionen bezeichnet und in Tonnen CO<sub>2</sub> angegeben.

Treibhausgas-Emissionen → 12

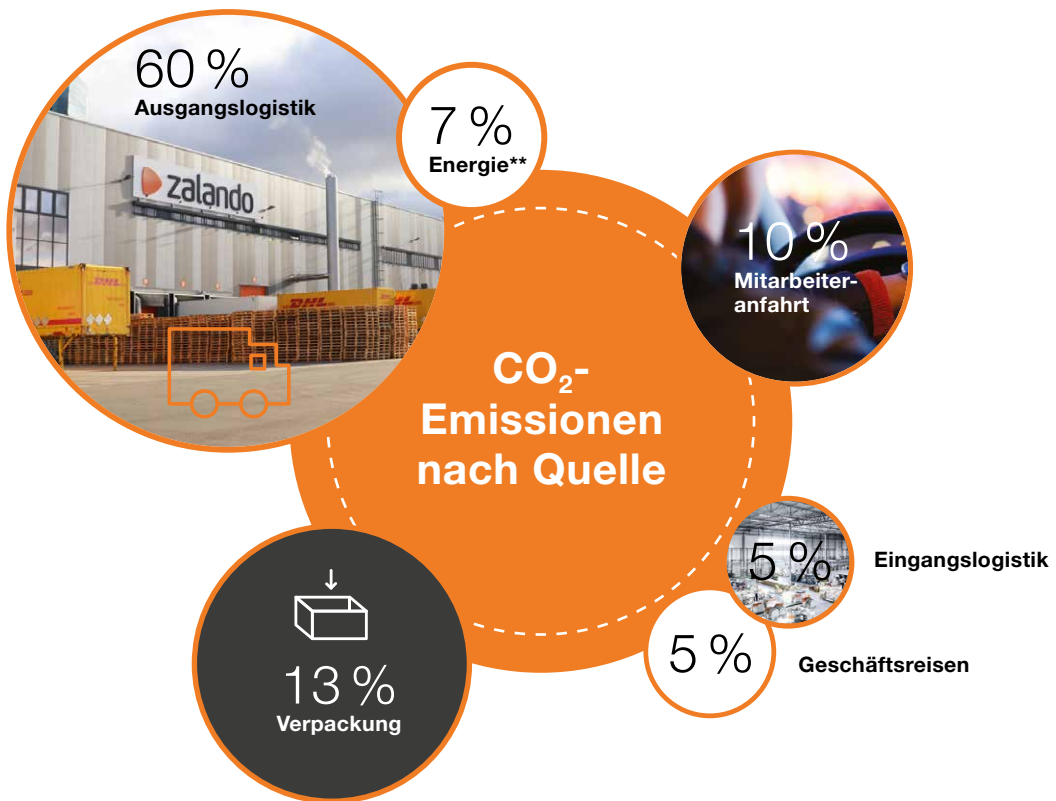
IN TONNEN CO <sub>2</sub> -ÄQUIVALENTE (T CO <sub>2</sub> e)	2018	2017
Scope 1	5.701	4.935
Scope 2*	1.678	21.290
Scope 3	240.462	183.425
<b>Summe (Scope 1, 2, 3)</b>	<b>247.841</b>	<b>209.650</b>
Kompensierte Emissionen	700	-
Netto-Emissionen	247.141	209.650
<b>Klimaintensität (kg CO<sub>2</sub>e / Bestellung)**</b>	<b>2,13</b>	<b>2,54</b>

GRI 305-1  
GRI 305-2  
GRI 305-3  
GRI 305-4

\*) Die ausgewiesenen Scope-2-Emissionen sind marktbasierete Werte. In 2018 beträgt der ortsbasierete Wert 42.134 t CO<sub>2</sub>e.  
\*\*) Diese Kennzahl wurde auf Basis der Netto-Emissionen berechnet.

Hauptverursacher von CO<sub>2</sub>-Emissionen im Berichtsjahr sind der Transport von Paketen aus und zu unseren Logistikzentren (60 %), wozu auch Retouren gehören, gefolgt von der Produktion unserer Verpackungsmaterialien (13 %).

CO<sub>2</sub>-Emissionen aufgeschlüsselt nach Quelle\* (2018) → 13



\*) Ausgangslogistik beinhaltet Kundenlieferungen inklusive Retouren aus Fashion Store, zLabels, Zalando Lounge, Zalon und Partnerprogramm; Verpackungen umfassen die Produktion von Transport- und Produktverpackungsmaterialien; Eingangslogistik umfasst den Eingangstransport von zLabels Produkten und Verpackungsmaterialien sowie die Lagerung in Spoke-Lagerhallen; Mitarbeiterpendelverkehr basierend auf Pendlerszenarios; Energie bilanziert Energieverbräuche und die Vorkette der eingesetzten Energieträger.  
\*\*) Energie-Emissionen umfassen alle unsere Büros und Offline-Geschäfte mit mehr als 40 Mitarbeitern sowie unsere Logistikzentren in Brieselang, Erfurt, Lahr, Mönchengladbach, Stettin (Gryfino) und Lodz (Gluchow).

### Unseren Energieverbrauch reduzieren

Energieverbrauch ist einer der Hauptverursacher des Klimawandels. Deshalb investieren wir einerseits in erneuerbare Energien und prüfen andererseits Wege, um Energie einzusparen, wo immer es möglich ist.

GRI 103-1/-2/-3 MA Energie

Effektive Energiemanagementsysteme sind von entscheidender Bedeutung für eine verbesserte Effizienz. Im Jahr 2018 haben wir die Einführung eines integrierten Energiemanagementsystems vorbereitet, das ab Januar 2019 in allen unseren Logistikzentren in Deutschland eingesetzt wird. Dies ist ein computergestütztes Steuerungssystem, das es uns ermöglicht, unseren Energieverbrauch effektiver zu überwachen und zu steuern. Im Dezember 2018 erhielt unser Hauptverwaltungsgebäude in der Tamara-Danz-Straße Berlin die Zertifizierung nach der ISO-Norm 50001. Die Einführung ist für 2019 an weiteren Standorten geplant.

GRI 102-4

Im Jahr 2018 haben wir die Versorgung mit erneuerbarer Energie in unseren deutschen Logistikzentren und fast 100 % der Büros umgesetzt. Auch unsere polnischen Logistikzentren beziehen bereits 100 % erneuerbaren Strom. Zusätzlich haben wir in ein Gold-Standard-CO<sub>2</sub>-Kompensationsprojekt mit Schwerpunkt Wiederaufforstung investiert, um die durch den Wärmeverbrauch in diesen Zentren entstehenden Emissionen zu kompensieren.

### Energieverbrauch\*

→ 14

GRI 302-1

IN MWH	2018	2017
Stromverbrauch Gesamt	74.164	50.840
Strom aus erneuerbaren Energien	73.887	22.840
Fernwärme	8.235	11.864
Erdgas	20.388	20.296
Fuhrpark	1.224	1.402
<b>Gesamt</b>	<b>104.011</b>	<b>84.402</b>

\*) Die Angaben enthalten die Logistikstandorte in Brieselang, Erfurt, Lahr, Mönchengladbach sowie Stettin (Gryfino) und Lodz (Gluchow) und sämtliche Verwaltungsstandorte mit mehr als 40 Mitarbeitern zum Stichtag 31. Dezember 2018.

### Unsere Logistik optimieren

Kundenlieferungen verursachten in 2018 60 % unseres gesamten CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks. 2017 haben wir in unserer Logistik einen Mechanismus eingeführt, um Kundenbestellungen automatisch zu bündeln. Der Effekt des Mechanismus entwickelt sich sehr positiv, da mehr als 1 Million Bestellungen kombiniert statt in Einzellieferungen an unsere Kunden verschickt wurden. Darüber hinaus haben wir auf der Retourenseite unseres Onlineshops begonnen, unsere deutschen Kunden zu ermutigen, mehrere Bestellungen in einer einzigen Sendung zurückzuschicken. Hierzu erinnern wir sie an die positiven Auswirkungen, die sie dadurch auf die Umwelt haben können. Seit der Einführung der Option zur Bündelung von Retouren wurden mehr als 90.000 Sendungen eingespart.

GRI 103-1/-2/-3 MA  
Emissionen  
GRI 305-3

Für uns ist es wichtig, dass unsere Lieferanten über ein effektives Umweltmanagementsystem verfügen. Daher haben wir dieses Jahr die Umweltnorm ISO 14001 als verbindliche Anforderung für alle Logistikdienstleister unserer Eigenmarken aufgenommen.

#### Nachhaltige Mobilität fördern

Mitarbeitermobilität verursacht 5 % unserer gesamten CO<sub>2</sub>-Emissionen und weitere 10 % resultieren aus dem Pendelverkehr unserer Mitarbeiter zwischen ihrer Arbeitsstätte und ihrem Zuhause. Um die Emissionen durch Pendelverkehr zu senken, haben wir Elektroautos in unsere Carsharing-Flotte aufgenommen. Außerdem bietet unsere Firmenwagenrichtlinie Mitarbeitern finanzielle Anreize, Hybrid- oder Elektroautos als Firmenwagen auszuwählen.

GRI 305-3

Unsere Berliner Büros sind über die ganze Stadt verteilt. Dieses Jahr haben wir eine Fahrrad- und Carsharing-App mit Namen zMove eingeführt, um unsere Mitarbeiter zu ermutigen, sich umweltfreundlich zwischen den Standorten zu bewegen.

Wir fordern unsere Mitarbeiter aktiv dazu auf, so oft wie möglich öffentliche Verkehrsmittel zu verwenden. Wir arbeiten zudem eng mit den örtlichen Nahverkehrsunternehmen zusammen, um Strecken und Anbindungen zu unseren Logistikzentren in Erfurt und Lahr zu verbessern. Des Weiteren bieten wir unseren Mitarbeitern an den Büro- und den Logistikstandorten einen monatlichen Fahrtkostenzuschuss an.

GRI 102-4

#### Unsere Pläne

Eine Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen um 16 % pro Bestellung innerhalb eines Jahres nach Festlegung des Ziels ist eine große Leistung. Dennoch halten wir angesichts der Wachstumsrate unseres Geschäfts unser Ziel erst dann für erfüllt, wenn wir auch im Jahr 2020 eine Reduktion um 10 % gegenüber unserer Ausgangsbasis von 2017 erreichen.

GRI 305-4

In 2019 werden wir auch weiterhin daran arbeiten, die Auswirkungen unserer Transporte zu reduzieren, indem wir Klimaschutzmaßnahmen für Kundenlieferungen pilotieren.

Um unsere Klimaschutzmaßnahmen mit heutigen Klimawissenschaften in Einklang zu bringen, haben wir 2018 begonnen, eine wissenschaftsbasierte Metrik namens X-degree-compatibility (XDC) zu nutzen. XDC bestimmt als ein zukunftsorientierter Indikator, um wie viel Grad Celsius sich die Erde bis 2050 erwärmen würde, wenn alle Unternehmen so emissionsintensiv arbeiten würden wie wir. Im Jahr 2019 werden wir weiter prüfen, wie wir diese Kennzahl in unser klimabezogenes Risikomanagement integrieren können.

## Den Umgang mit Verpackungen und Abfall optimieren

Wir setzen uns mehr denn je dafür ein, die Menge der von uns verbrauchten Ressourcen zu senken. Hierzu gehört es auch, neue Wege zu finden, Abfälle wiederzuverwenden, zu recyceln und gesammelte Abfälle zu verwerten.

GRI 103-1/-2/-3 MA  
Materialien  
GRI 301-1  
GRI 301-2

Verpackungen sind wichtig, um unsere Produkte auf dem Weg zu unseren Kunden zu schützen. 2018 haben wir mehr als 34.000 Tonnen an Verpackungsmaterial verwendet, wovon 89 % aus erneuerbaren Quellen stammten.

Aufgrund des erwarteten Wachstums unseres Geschäfts und folglich unserer Lieferungen erwarten wir auch einen Anstieg bei den von uns verwendeten Verpackungsmaterialien. Im Rahmen unserer Bemühungen, unser Wirtschaftswachstum von unserem ökologischen Fußabdruck zu entkoppeln, arbeiten wir daher auch daran, die Nachhaltigkeit unserer Verpackungsmaterialien zu verbessern.

### Nachhaltige Verpackungen nutzen

Unser Ziel ist es, die Menge der von uns verwendeten Verpackungsmaterialien zum einen zu reduzieren und zum anderen bis 2020 auf 100 % nachhaltige Verpackungsmaterialien umzusteigen.<sup>15</sup> Bei der Überprüfung der Nachhaltigkeit unserer Verpackungsmaterialien legen wir die folgenden Prinzipien zugrunde:

GRI 103-1/-2/-3 MA  
Materialien

1. Reduzierung der verwendeten Verpackungen pro Lieferung
2. Verwendung des Lebenszyklusansatzes, um die Umweltauswirkungen der von uns verwendeten Verpackungen besser zu verstehen
3. Verwendung recycelter Materialien, wenn möglich
4. Nutzung von Frischfaseranteilen aus verantwortungsbewusst bewirtschafteten Wäldern
5. Verpackungsdesign, das die Materialverwendung und die Kosten optimiert und gleichzeitig Recycling ermöglicht
6. Verwendung von Inhaltsstoffen, die während ihres gesamten Lebenszyklus sowohl für die Umwelt als auch für die menschliche Gesundheit sicher sind

<sup>15</sup> Von Zalando beschaffte Verpackungen. Für Verpackungen, die nicht von uns beschafft werden, arbeiten wir mit unseren Partnern zusammen, um das 100 %-Ziel im Laufe der Zeit zu erreichen.

In diesem Jahr haben wir eine Lebenszyklusanalyse unserer Verpackungsmaterialien durchgeführt, um ihren Einfluss auf die Umwelt besser zu verstehen. Die Analyse hat bestätigt, dass unsere zu 100 % aus Recyclingmaterialien bestehenden Pakete ressourceneffizient sind und unseren nachhaltigen Verpackungsprinzipien entsprechen. Zudem haben wir in unsere Versandtaschen investiert und sind von neuwertigem Kunststoff auf ein Material umgestiegen, das zu 80 % aus recycelten Kunststoffabfällen (PCR = post-consumer recycelt) besteht. Damit sparen wir bis zu 40 % CO<sub>2</sub>-Emissionen pro Kilogramm ein und sorgen dafür, dass weniger Abfall auf Mülldeponien landet. Aufgrund ihres hohen Anteils an PCR-Material sind unsere Versandtaschen jetzt mit dem Blauen Engel zertifiziert, d. h. sie erfüllen hohe Standards in Bezug auf ihre Umwelt-, Gesundheits- und Leistungsmerkmale.

### Abfall reduzieren

Ein erheblicher Anteil unseres Abfalls entsteht durch Kundenlieferungen und Retouren. Wir fordern unsere Kunden aktiv dazu auf, unsere Verpackungen zu recyceln. 2018 wurden rund 50 % unserer Verpackungsmaterialien an uns zurückgeschickt und von uns recycelt. In unseren Logistikzentren sammeln und recyceln wir zudem Versandkartons und Folienverpackungen, die nicht weiterverwendet werden können.

GRI 103-1/-2/-3 MA  
- Materialien  
- Abwasser und Abfall  
GRI 301-3

### Gesamtgewicht des Abfalls nach Art und Entsorgungsmethode

→ 15

GRI 306-2

IN TONNEN*	2018	2017
<b>Nicht gefährlicher Abfall</b>	<b>18.912</b>	<b>17.693</b>
<b>Entsorgungsart</b>		
Recycling	16.763	15.821
Wiederverwertung	20	58
Verwertung inkl. energetischer Verwertung	1.916	864
Verbrennung	213	950
<b>Gefährlicher Abfall</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Gesamt</b>	<b>18.914</b>	<b>17.694</b>

\*) Wir beziehen die Informationen bezüglich der Entsorgung unseres Abfalls von den Entsorgungsunternehmen.

### Unsere Pläne

Die Nachhaltigkeit unserer Verpackungen auf die nächste Stufe zu bringen, ist ein langer Weg und erfordert einen ganzheitlichen Ansatz. Wir prüfen nachhaltige Alternativen für unsere Produktverpackungen, zum Beispiel für unsere Polybeutel, die transparente Verpackung, die jedes der an unsere Kunden versandten Kleidungsstücke schützt. Unser Ziel ist es, 2019 mindestens eine der Materialalternativen zu testen.

Darüber hinaus werden wir unsere Verpackungsprozesse weiter analysieren, um die Menge der verwendeten Materialien zu reduzieren, und mit unseren Partnermarken zusammenarbeiten, um sie zur Umstellung auf nachhaltigere Verpackungsmaterialien zu ermutigen.

#### 1.2.5 do.CONNECT – Gesellschaftliches Engagement

Wir wissen, dass wir zur Neugestaltung der Modeindustrie auch unser soziales Engagement nutzen müssen, um neue Lösungen zu schaffen, die sicherstellen, dass die Modebranche im Interesse aller Beteiligten funktioniert. Dazu haben wir uns verpflichtet, 1 % unseres bereinigten EBT in zwei wesentliche Bereiche zu investieren. Erstens sind wir bestrebt, innovative Lösungen für Transparenz in Lieferketten zu skalieren. Dies geschieht durch zImpact, unserem Accelerator-Programm, das Organisationen mit mehr Sichtbarkeit, finanziellen Mitteln und Expertise unterstützt, die mit digitalen Technologien die Lieferkettentransparenz in der Modebranche erhöhen. Zweitens investieren wir in unsere lokalen Gemeinschaften rund um unsere Büros, indem wir sowohl unsere Zeit als auch unser Fachwissen in Freiwilligeneinsätzen zur Verfügung stellen.



do.CONNECT Unsere Ziele und Fortschritte

→ 16

	Ziele	Zeitraumen	Fortschritt 2018	Status	Ausblick 2019
<b>Angestrebtes Ergebnis I:</b> Zalando nutzt erfolgreich seine Stärken, um bestehende Lösungen zu skalieren, die gesellschaftliche Herausforderungen angehen.	Wir streben eine Stärkung des Ökosystems durch einen Beitrag zu mindestens drei bestehenden Programmen an, die an Lösungen zu gesellschaftlichen Herausforderungen arbeiten (darunter auch die Integration von Geflüchteten, Inclusion und Transparenz in der Wertschöpfungskette).	2018	Wir sind Partnerschaften mit Fashion For Good, dem Working Capital-Fonds von Humanity United und dem Deutschen Nachbarschaftspreis der nebenan.de-Stiftung eingegangen.	●●●●	Wir passen unsere Rolle in den Partnerschaften stetig gemäß unseres bestmöglichen Beitrags an.
	Wir wollen einen bedeutsamen Beitrag dazu leisten, mindestens fünf Lösungen zu skalieren, die für mehr Transparenz in der Wertschöpfungskette der Modebranche sorgen.	2020	Wir haben unsere Partnerschaften mit Fashion For Good fortgesetzt und uns mit Humanity United zusammengetan. Wir haben eine Pipeline mit mehr als 70 Innovationen im Bereich Lieferkettentransparenz aufgebaut. Aus dieser Pipeline haben wir uns 23 Lösungen genauer angeschaut, um unseren möglichen Beitrag zu ihrer bestmöglichen Förderung zu identifizieren.	●●●●	Erste Investitionen in Lösungen über unser Impact Accelerator-Programm tätigen.
<b>Angestrebtes Ergebnis II:</b> Zalando-Mitarbeiter treiben soziale Veränderungen in ihren Nachbarschaften voran.	Wir wollen die professionelle Expertise unserer Mitarbeiter durch vermehrte kompetenzbasierte ehrenamtliche Tätigkeiten wirksam einsetzen.	2020	Wir haben den Fokus unserer Freiwilligeneinsätze in Richtung kompetenzbasiertem Volunteering verlagert.	●●●●	Ausweitung des Angebots an kompetenzbasierten, ehrenamtlichen Einsätzen unserer Mitarbeiter.
	Wir wollen NGOs dabei unterstützen, in Kapazitätsaufbauprogrammen mit Unternehmen zusammenzuarbeiten.	2018	Durch Trainings mit unserem Partner Vostel unterstützen wir 22 NGOs dabei, mit Unternehmen zusammenzuarbeiten. Wir arbeiten partnerschaftlich mit Unternehmen zusammen, um Trainingsangebote für NGOs zu schaffen, unter anderem über Plattformen wie das CSR-Netzwerk Berlin.	●●●●	
<b>Angestrebtes Ergebnis III:</b> Wir bereiten den Weg für eine stärkere Wirkungsorientierung im sozialen Engagement von Unternehmen.	Wir wollen verschiedene Methoden zur Messung gesellschaftlicher Einflüsse testen.	2019	In Zusammenarbeit mit der Universität Mannheim und einem Experten im Bereich der Wirkungsmessung haben wir einen Messungs- und Lernrahmen entwickelt, der auf drei Gebiete abzielt: - gesellschaftlicher Einfluss - Unterstützung von Mitarbeitern - geschäftliche Auswirkungen Wir entwickeln effektive Messungen und KPIs, um unsere Aktivitäten im Bereich Corporate Citizenship besser steuern zu können.	●●●●	Weitere Suche nach Partnern und Methoden zur besseren Messung des Einflusses unseres bürgerschaftlichen Engagements.

●●●● Begonnen    ●●●● Fortlaufend    ●●●● Wesentliche Fortschritte    ●●●● Ziel erreicht



### Mit Technologie Gutes tun

Wir setzen Technologien dafür ein, Mode im Sinne aller Beteiligten neu zu denken. Dieses Jahr haben wir unser Accelerator-Programm zImpact ins Leben gerufen, um innovative digitale Lösungen für mehr Transparenz in der Wertschöpfungskette zu skalieren. Wir wollen bis 2020 einen wesentlichen Beitrag zur Skalierung von mindestens fünf Lösungen leisten, die das Potenzial haben, die Transparenz der Wertschöpfungskette in der Modebranche zu erhöhen. Gleichzeitig wollen wir mit unserer Expertise in Technologie und Mode eine systemische Rolle in unserer Branche übernehmen und strategisch in Lösungen investieren, die Transparenz und Nachhaltigkeit in unserer Branche erhöhen. Wir unterstützen Start-ups, Initiativen und NGOs mit Sichtbarkeit, Finanzierung und der Expertise unserer Mitarbeiter. Wir glauben, dass mehr Transparenz eine wichtige Voraussetzung für Veränderungen ist. Sie ermöglicht es Unternehmen und Verbrauchern, Informationen in fundierte Entscheidungen umzusetzen und damit eine bessere Modebranche für alle zu schaffen.

Unser zImpact Accelerator

→ 17



### **zImpact möchte**

... **innovative Technologielösungen unterstützen:** Wir unterstützen Innovatoren im Bereich digitaler Transparenz mit flexiblen Finanzierungsangeboten, Expertenwissen und Verbindungen in die Branche, um ihren Wirkungsbereich zu vergrößern. Derzeit arbeiten wir am Aufbau einer Pipeline skalierbarer Transparenzlösungen, die wir für die Modebranche zugänglich machen möchten.

... **die Wirkungskraft digitaler Lösungen für mehr Transparenz demonstrieren:** Wir arbeiten mit unseren Branchenpartnern zusammen, um Akteure durch Veranstaltungen, Forschungsarbeit und Programme zusammenzubringen. Hier stellen wir innovative Technologien vor, die Transparenz in der Wertschöpfungskette ermöglichen. So schaffen wir ein Bewusstsein für die Wirkungskraft von digitalen Lösungen für die Modeindustrie und beschleunigen die Entwicklung neuer Lösungsansätze.

... **Bewusstsein von Kunden und nachhaltige Marken stärken:** Wir inspirieren und befähigen Kunden und nachhaltige Marken durch Forschungsprojekte, Daten und informative Materialien.

Wir arbeiten mit Start-ups und Marken zusammen, um für mehr Transparenz in der Lieferkette zu sorgen. Unser zImpact-Programm ist mit einer Pipeline von mehr als 70 For- und Non-Profit-Organisationen, die Technologien für mehr Transparenz in der Lieferkette einsetzen, erfolgreich an den Start gegangen. Wir haben eine Reihe von Hackathons und Pro-bono-Projekten initiiert und konzentrieren uns darauf, unsere Wirkungsmessung zu verbessern. Wir haben eine Systematik für die Wirkungsmessung des zImpact-Programms entwickelt und werden weitere Indikatoren definieren, um die Auswirkungen unserer Bemühungen zu messen.

Gleichzeitig sind wir mit acht weiteren Partnern aus der Modebranche dem Nachhaltigkeits-Accelerator Fashion for Good von Plug&Play beigetreten, um Nachhaltigkeitsinnovationen auch über unseren digitalen Schwerpunkt hinaus zu identifizieren, in sie zu investieren und sie beim Markteintritt zu unterstützen.

Wir freuen uns darüber, dass wir die Industrie bei dem wichtigen Thema Transparenz näher zusammenbringen können. Dieses Jahr haben wir in den Working Capital-Fonds von Humanity United investiert, der wiederum in skalierbare Innovationen investiert, um dem wachsenden Bedarf für transparentere und ethischere Lieferketten in verschiedenen Branchen gerecht zu werden. Zudem haben wir verschiedene Workshops mit Industrievertretern, Experten und Innovatoren rund um das Thema Lieferkettentransparenz mit über 100 Teilnehmern ausgerichtet.

### Vielfältige Nachbarschaften stärken

Als großer Arbeitgeber möchten wir in den Nachbarschaften rund um unsere Standorte eine aktive Rolle übernehmen. Wir unterstützen das Engagement unserer Mitarbeiter, indem jeder von ihnen pro Jahr zwei Tage freigestellt ist, um sich ehrenamtlich einzubringen. 2018 haben 1.158 unserer Mitarbeiter ehrenamtlich 91 Initiativen in 1.302 Einsätzen unterstützt und damit einen Mehrwert für die von uns unterstützten gemeinnützigen Organisationen geschaffen und gleichzeitig wertvolle Erfahrungen für unsere Mitarbeiter ermöglicht.

Wir sind stolz darauf, dass unsere Mitarbeiter mehr als 130 verschiedene Nationalitäten repräsentieren. Für uns als internationales Unternehmen mit Mitarbeitern, Partnern und Kunden aus aller Welt sind Vielfalt und Inclusion überaus wichtig. Auch dieses Jahr haben wir uns weiterhin für Initiativen zur Integration von Geflüchteten engagiert. Im Rahmen unserer fortgesetzten Partnerschaft mit der Stiftung nebenan.de haben wir fünf Projekte unterstützt, die sich für eine stärkere Inclusion in lokalen Nachbarschaften einsetzen. In diesen Projekten entstand auch die Idee für die Nachbarschaftsboxen – eine Unterstützung von Nachbarn nach einem Baukastenprinzip, wodurch sie eine Schritt-für-Schritt-Anleitung bekommen, wie sie wirkungsvolle Projekte für einen stärkeren sozialen Zusammenhalt organisieren können.

### Humanitäre Hilfe leisten

Im Jahr 2018 haben wir Sachleistungen in Höhe von fast 80.000 EUR gespendet und einen Fonds zur Katastrophenhilfe mit 100.000 EUR eingerichtet, um auf globale Krisen reagieren zu können. Die Plattform betterplace.org bietet uns eine schnelle und effiziente Infrastruktur, um sicherzustellen, dass die Verwendung unserer Spenden transparent und nachvollziehbar ist. Zugleich können wir unsere Mitarbeiter und Kunden in den Spendenprozess mit einbeziehen.

GRI 103-1/-2/-3 MA Lokale  
Gemeinschaften  
GRI 413-1



[zln.do/de-Volunteering](https://zln.do/de-Volunteering)



## 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



Mehr Informationen  
Corporate-Governance-  
Bericht S. 52



**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,

**Jørgen 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

→ 18

	<b>Amtszeit</b>	<b>Plenum</b>	<b>Prüfungs- ausschuss</b>	<b>Vergütungs- ausschuss</b>	<b>Nominie- rungsaus- schuss</b>
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	–

### Plenumsitzungen

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 Rückwerb 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.



[zln.do/de-Strategie](https://zln.do/de-Strategie)



### 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.



Mehr Informationen  
Zusammengefasster  
Lagebericht S.86



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.



Mehr Informationen  
Konzernabschluss S. 136

### 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.



[zln.do/de-Governance](https://zln.do/de-Governance)

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.



Weitere Informationen  
Corporate-Governance-  
Bericht S. 52

### 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

## 1.3 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

→ 19

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

[→ 20](#)

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

## 1.4 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>16</sup>

### 1.4.1 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.



[zln.do/de-Governance](http://zln.do/de-Governance)

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>16)</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.

### 1.4.2 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.



Weitere Informationen  
Nachhaltigkeit S. 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.

GRI 103-1/-2/-3 MA  
Antikorruption



[zln.do/de-Grundsuetze](https://zln.do/de-Grundsuetze)

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 Präsenzschulungen 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-Präsenzschulungen (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.



Weitere Informationen  
Risiko- und Chancenbericht  
S. 117

GRI 205-2

GRI 103-1/-2/-3 MA Schutz  
der Kundendaten

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 Datenschutzerfordernungen 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 117.

GRI 102-11

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

### 1.4.3 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.



[zln.do/de-Vorstand](https://zln.do/de-Vorstand)

### 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

→ 21


[zln.do/de-Aufsichtsrat](http://zln.do/de-Aufsichtsrat)

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 25 auf Seite 61). 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

[→ 22](#)

---

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

[→ 23](#)

---

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

[→ 24](#)

---

Lothar Lanz (Vorsitzender)

---

Jørgen Madsen Lindemann

---

Anders Holch Povlsen

#### 1.4.4 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.



Weitere Informationen  
Nachhaltigkeit S. 8

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

→ 25

	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 %

#### 1.4.5 Übernahmerechtliche Angaben nach den §§ 289a Abs. 1, 315a Abs. 1 HGB und erläuternder Bericht<sup>17</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>17)</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 Ablösmöglichkeit 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.



### 1.4.6 Vergütungsbericht<sup>18</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>18)</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 ausübbar 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>19</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).

19) 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.

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

→ 26

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

→ 27

	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

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

→ 28

	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:

SOP 2013

→ 29

	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

→ 30

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 Aufsichtsratsplenum 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.

Robert Gentz  
Mitglied des Vorstands

→ 31

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	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.

David Schneider  
Mitglied des Vorstands

→ 32

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>								
Mehrjährige 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.

Rubin Ritter  
Mitglied des Vorstands

→ 33

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>								
Mehrjährige 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

→ 34

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

→ 35

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

## 1.5 Die Zalando-Aktie – das Börsenjahr 2018

- Das herausfordernde Marktumfeld spiegelt sich in Zalandos Aktien-Performance wider.
- Zunehmende Wahrnehmung am Kapitalmarkt: 34 Finanzanalysten in Europa und den USA berichten regelmäßig über Zalando (Ende 2017: 28).

### 1.5.1 Entwicklung von Kapitalmarkt und Aktienkurs

Angesichts der anhaltend niedrigen Zinsen starteten die globalen Kapitalmärkte optimistisch ins Jahr 2018. In diesem Umfeld erreichte der deutsche Leitindex DAX im Januar ein neues Allzeithoch von 13.560 Punkten. Die Stimmung wurde jedoch gedämpft durch die Befürchtung, dass die steigende Inflation in den USA die Zentralbank zu einer Anhebung der Zinsen veranlassen könnte. Ungelöste Probleme, beispielsweise der Brexit und der Handelskonflikt zwischen den USA und China, sorgten während des gesamten Jahres für eine weitere Störung des Investitionsklimas. Infolgedessen fiel der DAX Ende Dezember auf 10.382 Punkte, den niedrigsten Stand seit zwei Jahren. Innerhalb der Branche unterlagen die großen Consumer-Internet-Unternehmen, wie Apple, Google und Amazon, einer breiteren zyklischen Rotation, da Aktionäre ihr Kapital von Technologie- und Wachstumsaktien in eher konservative Sektoren umschichteten.

Zu Beginn des Jahres stand die Zalando-Aktie bei 44,46 EUR. Im Einklang mit der positiven Entwicklung der deutschen Aktienmärkte konnte die Aktie 2018 ihre Dynamik aus dem Vorjahr fortsetzen. Am 10. Juli erreichte die Zalando-Aktie mit 49,87 EUR ein neues Allzeithoch. Der weitere Jahresverlauf war von dem herausfordernden Marktumfeld in ganz Europa sowie Befürchtungen bezüglich eines schneller als erwarteten Endes der Niedrigzinsphase geprägt. Vor diesem Hintergrund fiel der Kurs der Zalando-Aktie nach der Gewinnwarnung am 17. September auf 31,32 EUR am 10. Oktober. Neben dieser Entwicklung verschärfte die oben genannte Branchenrotation den Kursrückgang der Zalando-Aktie. Die Aktie schloss das Börsenjahr am 28. Dezember mit einem Jahrestief von 22,44 EUR. Die Marktkapitalisierung belief sich zum 31. Dezember auf 5,6 Mrd. EUR (basierend auf den ausgegebenen Aktien).

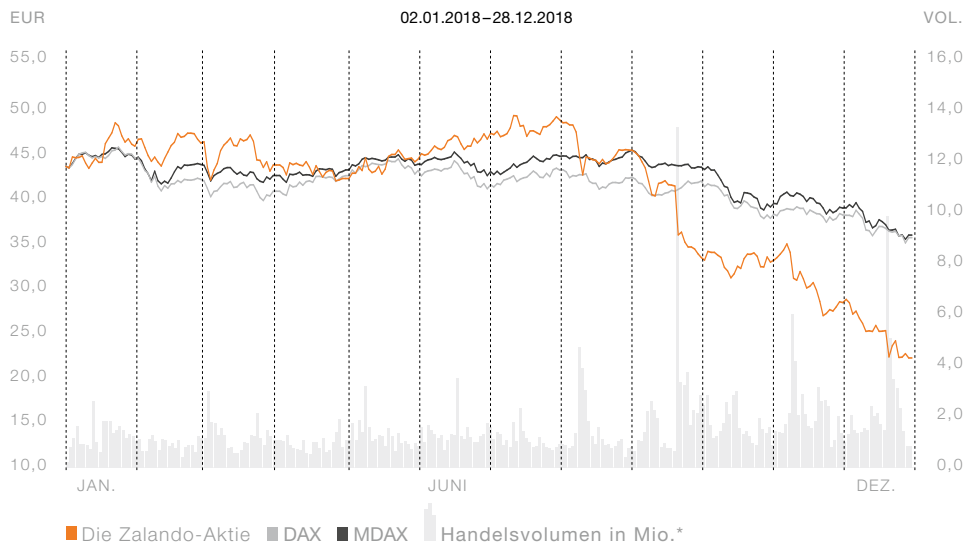


[zln.do/de-Aktie](https://zln.do/de-Aktie)



## Entwicklung der Zalando-Aktie, DAX und MDAX

→ 36



\*) Basierend auf elektronischem Handel auf Xetra, Parketthandel an deutschen Börsen, elektronischen Handelsplattformen (ECNs) und außerbörslichem Handel (OTCs).  
Quelle: Bloomberg

## Aktien-Performance 2018

→ 37

Eröffnungskurs am 01.01.2018	44,46 EUR
Höchster Kurs 2018 (10. Juli)	49,87 EUR
Niedrigster Kurs 2018 (28. Dezember)	22,44 EUR
Schlusskurs am 28.12.2018	22,44 EUR
Jahres-Kursperformance der Aktie	-49,1 %
Durchschnittlicher Aktienumsatz pro Tag in Stück*	1,5 Mio.
Durchschnittlicher Aktienumsatz pro Tag in Euro*	63,9 Mio. EUR

\*) Basierend auf elektronischem Handel auf Xetra, Parketthandel an deutschen Börsen, elektronischen Handelsplattformen (ECNs) und außerbörslichem Handel (OTCs).  
Quelle: Bloomberg

Die Zalando-Aktie → 38

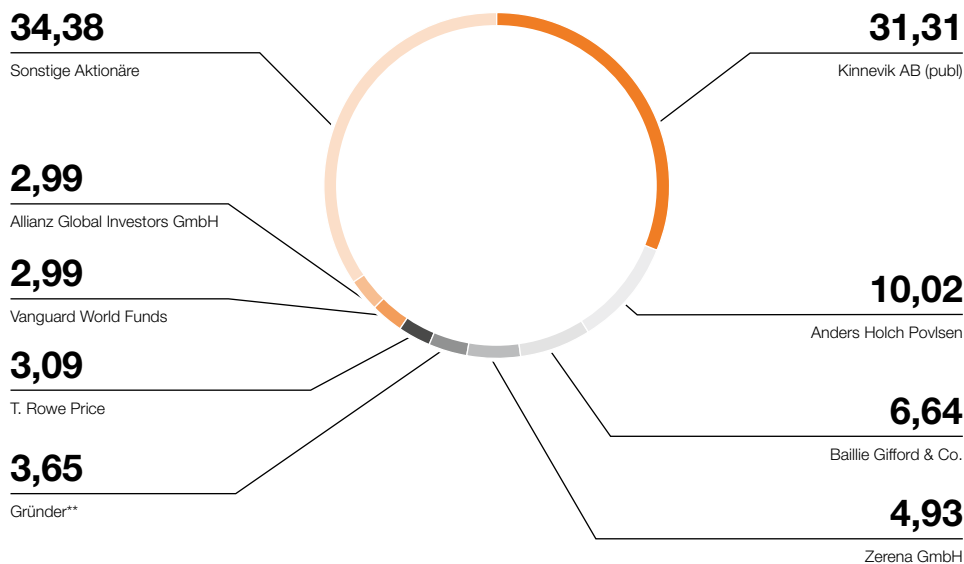
Aktientyp	Stückaktien
Grundkapital	250.649.759 EUR
Aktien (31.12.2018)	250.649.759
ISIN	DE000ZAL1111
WKN	ZAL111
Bloomberg	ZAL GR
Thomson Reuters	ZALG.F

## 1.5.2 Aktionärsstruktur

Die Aktionärsstruktur von Zalando weist weiterhin einen hohen Streubesitzanteil auf<sup>20</sup> (58,67 %; 58,31 % zum Jahresende 2017). Eine nennenswerte Änderung der Aktionärsstruktur war die Verringerung des Zalando-Aktienbesitzes der Tengelmann Verwaltungs- und Beteiligungs GmbH von 4,97 % auf unter 3 %, womit die Meldeschwelle unterschritten wurde.

Aktionärsstruktur in Prozent zum 31.12.2018\* → 39

IN %



\*) Direkt oder durch eine Tochtergesellschaft gehaltene Stimmrechte. Die Aufstellung gibt den Stand der von der ZALANDO SE bis zum 31. Dezember 2018 erhaltenen Stimmrechtsmitteilungen nach § 21 WpHG („BaFin-Mitteilungen“) und § 26a WpHG (Änderung Gesamtstimmrechte) wieder.

\*\*) Kumulierter Anteilsbesitz der Gründer

20) Streubesitz gemäß der Definition der Deutsche Börse AG.

### 1.5.3 Analysten-Coverage

Zum Geschäftsjahresende 2018 wurde die Zalando-Aktie von 34 Finanzanalysten aus dem In- und Ausland kommentiert und genießt damit im Vergleich zum Vorjahr eine breitere Aufmerksamkeit an den Kapitalmärkten (Jahresende 2017: 28).

#### Zalando kommentierende Institute

→ 40

Arete	Erste Securities Polska S.A.	Quirin Bank
Baader Bank	Goldman Sachs	Raymond James
Bankhaus Lampe	Handelsbanken	RBC Capital Markets
Bank of America Merrill Lynch	Hauck & Aufhäuser	Redburn
Barclays	J. P. Morgan Cazenove	Santander
Berenberg	Kepler Cheuvreux	Societe Generale
Bryan, Garnier & CO	Liberum	Stifel
Citi	Macquarie Research	UBS
Commerzbank	Morgan Stanley	Warburg
Credit Suisse	Nordea	Wells Fargo Securities
Deutsche Bank	Oddo BHF	
DZ BANK AG	Pareto Securities	

### 1.5.4 Aktienindizes

Die Zalando-Aktie wird in zahlreichen wichtigen Indizes geführt (Auswahl), wodurch sich die Sichtbarkeit und das Handelsvolumen der Zalando-Aktie erhöhen. Mit einer Gewichtung von 1,6 % (2017: 3,1 %) befand sich Zalando zum Ende des Jahres 2018 auf Platz 19 des deutschen Aktienindex MDAX.

#### Auswahlindizes

→ 41

Index	Region
MDAX	Deutschland
STOXX Europe 600	Europa
STOXX Europe Mid 200	Europa
FTSE4GOOD	Weltweit

### 1.5.5 Hauptversammlung

Zalandos Hauptversammlung fand am 23. Mai 2018 im Westhafen Event & Convention Center in Berlin statt. Insgesamt waren 88,3 % des stimmberechtigten Grundkapitals bei der Versammlung vertreten. Alle vom Vorstand und Aufsichtsrat der Gesellschaft vorgeschlagenen Beschlüsse wurden mit der erforderlichen Mehrheit der Aktionäre gefasst. Die Beschlüsse umfassten die Billigung des neuen Vergütungssystems für die Vorstandsmitglieder sowie die Wahl von Anthony Brew als neuen Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat.



Von links nach rechts:  
**David Schneider** Mitgründer und Vorstandsmitglied, **Robert Gertz** Mitgründer und Vorstandsmitglied, **Rubin Ritter** Vorstandsmitglied und **Lothar Lanz** Vorsitzender des Aufsichtsrats, Vorsitzender des Nominierungsausschusses, Mitglied des Prüfungsausschusses, bei der Hauptversammlung 2018.

### 1.5.6 Enger Austausch mit Kapitalmärkten

Zalando ist bestrebt, durch einen engen, regelmäßigen und offenen Dialog das Vertrauen aller Kapitalmarktteilnehmer zu erhalten und zu stärken. Wir vertiefen unsere Beziehungen und stehen in regelmäßigem Kontakt (Einzelgespräche, Telefonate, Roadshow und Konferenzen) mit institutionellen Anlegern und Ratingagenturen weltweit.

Im Laufe des Geschäftsjahres 2018 besuchte unser Vorstand, unser Senior Vice President Finance und das Investor Relations-Team 18 nationale und internationale Konferenzen sowie an 27 Roadshow-Tagen wichtige Finanzmetropolen in Europa, Nordamerika und Asien. Zudem erhielten interessierte Investoren und Analysten im Rahmen von Führungen durch unser Logistikzentrum in Mönchengladbach und unsere Zalando Studios in Berlin weitere Einblicke. Um das Angebot abzurunden, veranstalteten wir bei unserer Trend Show Bread&&Butter in Berlin Ende August ein Event für Investoren und Analysten.

Am 5. Juni fand in unserem Berliner Fashion Hub unser vierter Kapitalmarkttag statt. Der Vorstand und das Management-Team präsentierten unsere Strategie und erläuterten ausführlich die aktuelle Entwicklung unserer Hauptgeschäftsfelder wie unseres Partnerprogramms und unserer Logistikaktivitäten. Mit mehr als 120 internationalen Teilnehmern war die Veranstaltung sehr gut besucht. Darüber hinaus hatten die Teilnehmer am Tag zuvor die Möglichkeit, unsere Zalando Studios zu besichtigen. Alle Präsentationen und Audio-Webcasts sind auf unserer Unternehmenswebsite zu finden.



[zln.do/de-Publikationen](https://zln.do/de-Publikationen)



Kapitalmarkttag 2018.

# Zusammengefasster Lagebericht

<b>2.1</b>	<b>87</b>	<b>Grundlagen des Konzerns</b>
	87	Geschäftsmodell
	87	Konzernstruktur
	89	Konzernstrategie
	92	Corporate Responsibility
	93	Steuerungssystem
	94	Forschung und Entwicklung
<b>2.2</b>	<b>95</b>	<b>Wirtschaftsbericht</b>
	95	Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen
	96	Geschäftsverlauf
	98	Wirtschaftslage
	116	Mitarbeiter
<b>2.3</b>	<b>117</b>	<b>Nachtragsbericht</b>
<b>2.4</b>	<b>117</b>	<b>Risiko- und Chancenbericht</b>
	117	Risiko- und Chancenmanagementsystem
	121	Darstellung wesentlicher Risiken
	125	Darstellung von Chancen
<b>2.5</b>	<b>128</b>	<b>Prognosebericht</b>
	128	Künftige gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Situation
	128	Künftige Entwicklung des Konzerns
	129	Gesamtaussage des Vorstands der ZALANDO SE
<b>2.6</b>	<b>130</b>	<b>Ergänzende Lageberichterstattung zum Einzelabschluss der ZALANDO</b>
	130	Geschäftstätigkeit
	131	Wirtschaftslage der ZALANDO SE
	135	Risiken und Chancen
	135	Ausblick



## 2.1 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.

### 2.1.1 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.

GRI 102-1  
GRI 102-2  
GRI 102-3  
GRI 102-4  
GRI 102-6

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.



[zln.do/de-Geschaeftsfelder](https://zln.do/de-Geschaeftsfelder)

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.

### 2.1.2 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.

GRI 102-3  
GRI 102-5  
GRI 102-7  
GRI 102-18  
GRI 102-45

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.



Weitere Informationen  
Corporate-Governance-  
Bericht S. 52

### 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 beinhaltet.

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.

### 2.1.3 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.



[zln.do/de-Plattformstrategie](https://zln.do/de-Plattformstrategie)

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.

#### Verbraucher-trends

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 Zalora 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.

#### 2.1.4 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.



[zln.do/de-Verantwortung](https://zln.do/de-Verantwortung)

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>21</sup> des Geschäftsberichts dar.



Weitere Informationen  
Nachhaltigkeit S. 8

### 2.1.5 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.



Weitere Informationen  
Wirtschaftsbericht S. 95

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.

21) 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.

### 2.1.6 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.

## 2.2 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.

### 2.2.1 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>22</sup> und schloss mit einem Handelsvolumen von 66,6 Mrd. EUR<sup>23</sup> ab. Damit übertraf er die Modebranche, die ein Wachstum von 2,5 %<sup>24</sup> mit einem Handelsvolumen von ca. 430,0 Mrd. EUR<sup>25</sup> verzeichnete.

In Deutschland betrug der Anstieg der Online-Modeverkäufe im Jahr 2018 5,0 %<sup>26</sup> auf ein Marktvolumen von etwa 15,9 Mrd. EUR<sup>27</sup>. Das Handelsvolumen des Modemarkts wiederum stagnierte bei einem geschätzten Wachstum von 0,0 %<sup>28</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>29</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>30</sup> vorhergesagt.
- Darüber hinaus ist unser Hauptmarkt Deutschland von einer relativ hohen Kaufkraft gekennzeichnet und befindet sich in Europa unter den Top Ten<sup>31</sup>. Zudem hat die Kaufkraft pro Person gegenüber dem Vorjahr nominal um 3,3 %<sup>32</sup> zugenommen, was positive Nebeneffekte auf die Modeausgaben haben könnte.
- Die durchschnittliche Bruttogewinnmarge von Online-Modehändlern liegt zwischen 40 % und 60 %<sup>33</sup> und damit deutlich über den durchschnittlichen Margen in anderen Online-Produktkategorien, z. B. Elektronik.



[www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)

22) Euromonitor, Europa ohne Russland, Deutschland

23) Ebd.

24) Ebd.

25) Ebd.

26) Ebd.

27) Ebd.

28) Ebd.

29) Statista 2019

30) Euromonitor, Europa ohne Russland

31) GFK 2018

32) GFK 2019

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

### 2.2.2 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.



Weitere Informationen  
Die Zalando-Aktie –  
das Börsenjahr 2018 S. 80

### 2.2.3 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.

GRI 103-1/-2/-3 MA  
Wirtschaftliche Leistung  
GRI 201-1



Weitere Informationen  
Konzern- und Gesamt-  
ergebnisrechnung S. 137

#### Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

→ 42

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>

## Sonstige Konzern-Finanzdaten

→ 43

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

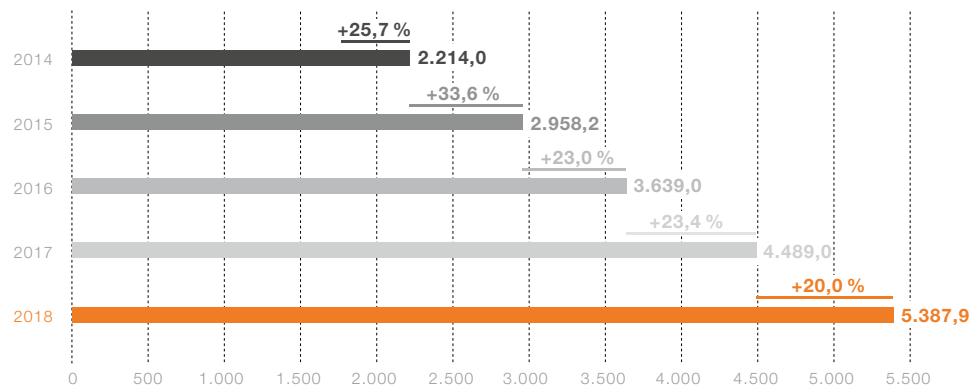
\*) EBITDA ist das EBIT vor Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte. Die Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte belaufen sich 2018 auf 86,5 Mio. EUR (Vorjahr: 58,7 Mio. EUR).

## Umsatzentwicklung

## Umsatzwachstum nach Jahren (2014–2018)

→ 44

IN MIO. EUR

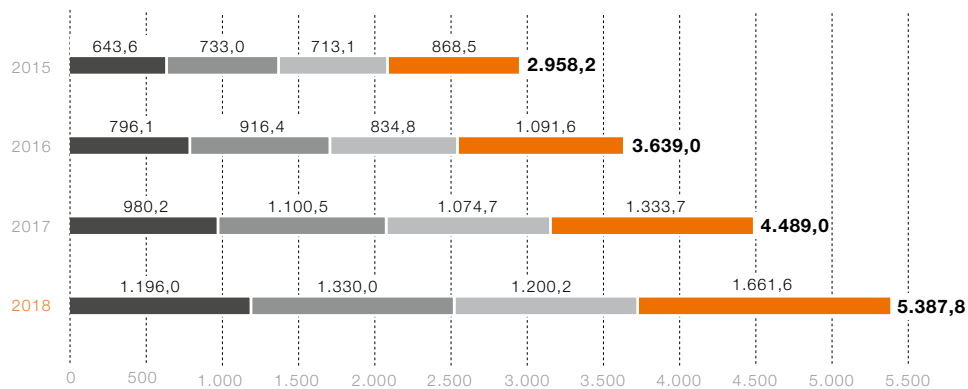


Zalando hat seinen Umsatz 2018 um 20,0 % bzw. 898,9 Mio. EUR von 4.489,0 Mio. EUR auf 5.387,9 Mio. EUR gesteigert.

#### Umsatzwachstum nach Quartalen (2015 – 2018)

→ 45

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\*

→ 46

	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

## 2.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

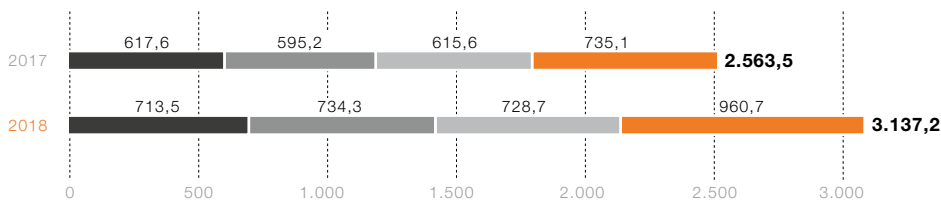
dabei um 12,3 % gestiegen. Die um 28,4 % gestiegene Anzahl an Kundenbestellungen wurde insbesondere durch eine Zunahme der Site-Visits um 22,4 % vorangetrieben. Grund für den deutlichen Anstieg bei diesen Umsatztreibern ist unser kontinuierlicher Fokus auf Investitionen in unser Leistungsangebot für 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)

→ 47

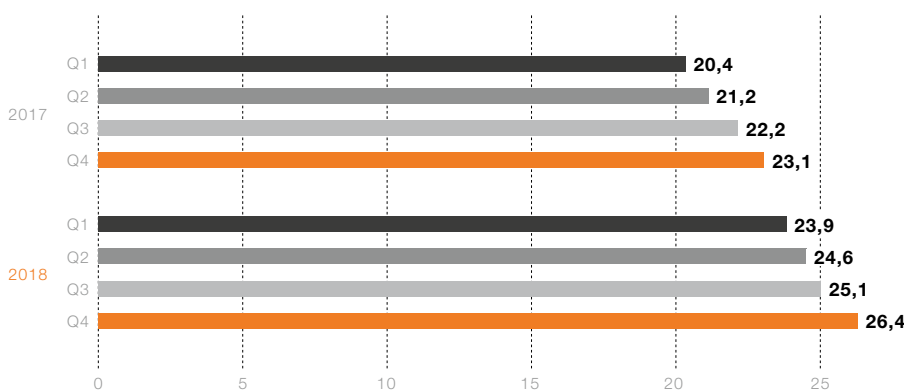
IN MIO.



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

→ 48

IN MIO.

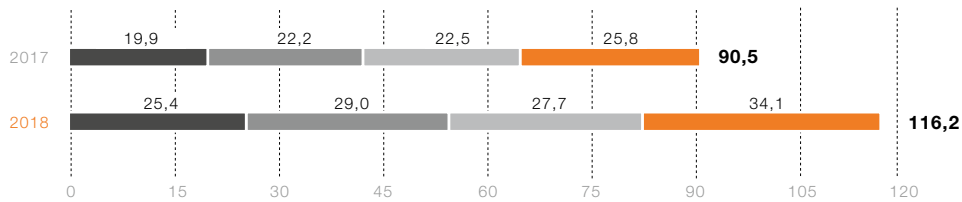


## 2.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

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

→ 49

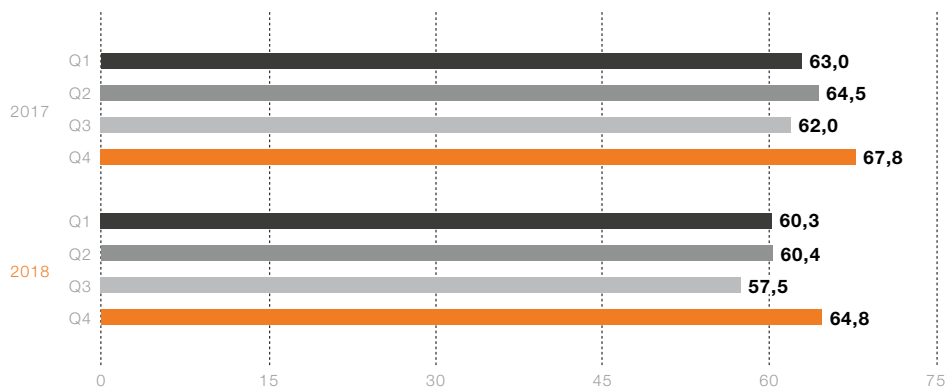
IN MIO.



## Durchschnittliche Warenkorbgröße nach Quartalen (2017–2018)

→ 50

IN EUR

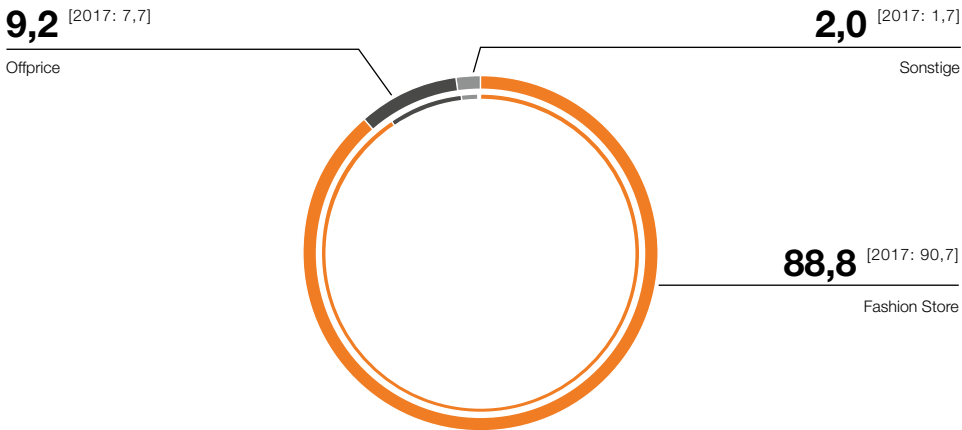


Der externe Umsatz nach Segmenten stellt sich folgendermaßen dar:

#### Umsatzerlöse nach Segmenten<sup>34</sup>

→ 51

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

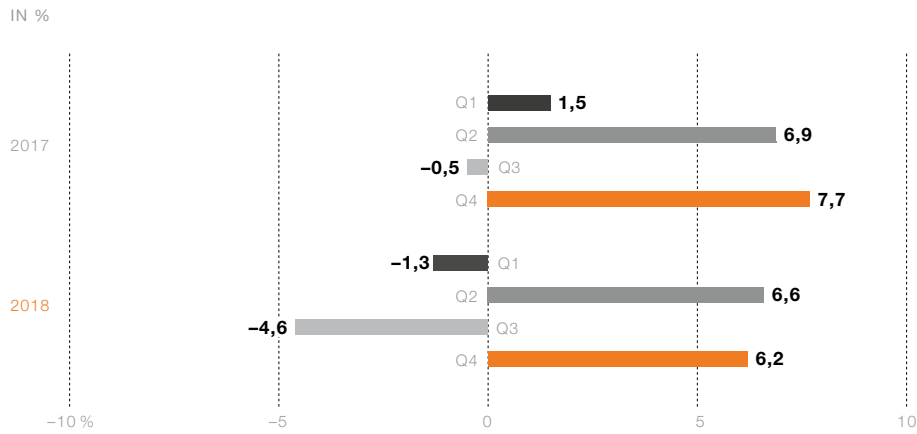
Der Konzern hat 2018 ein EBIT in Höhe von 119,2 Mio. EUR (Vorjahr: 187,6 Mio. EUR) erwirtschaftet. Dies entspricht einer EBIT-Marge von 2,2 % (Vorjahr: 4,2 %) und stellt einen Rückgang um 2,0 Prozentpunkte dar. Der Rückgang der EBIT-Marge resultiert in erster Linie aus einem höheren Fulfillmentkostenverhältnis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

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



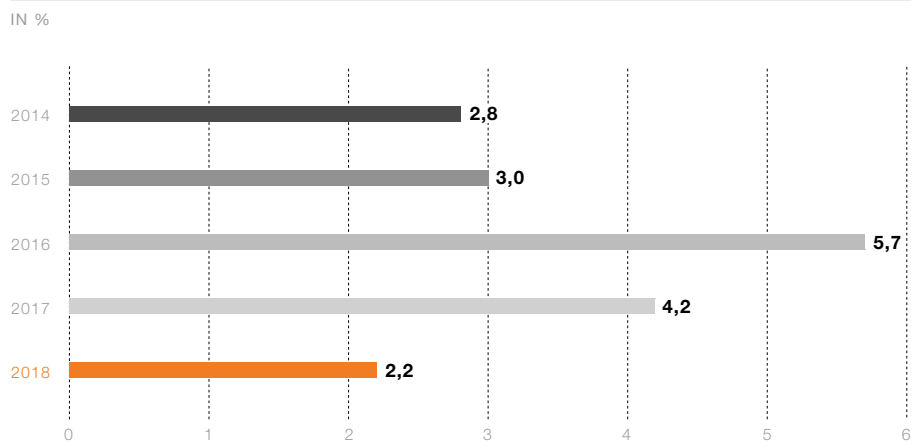
## EBIT-Marge nach Quartalen (2017 – 2018)

→ 52



## EBIT-Marge nach Jahren (2014–2018)

→ 53

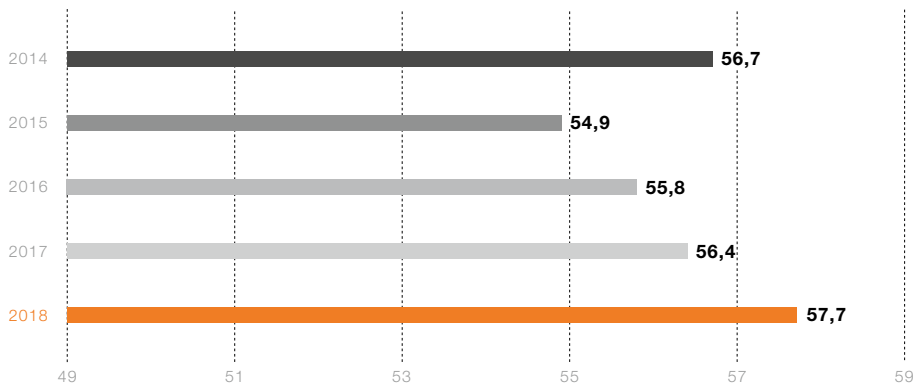


## Fünffjahresübersicht Kostenpositionen (unbereinigt)

## Umsatzkosten (2014 – 2018)

→ 54

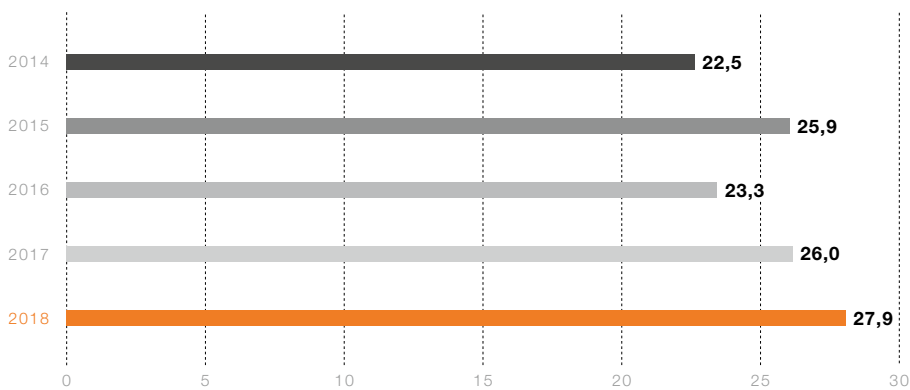
IN % VOM UMSATZ



## Fulfillmentkosten (2014–2018)

→ 55

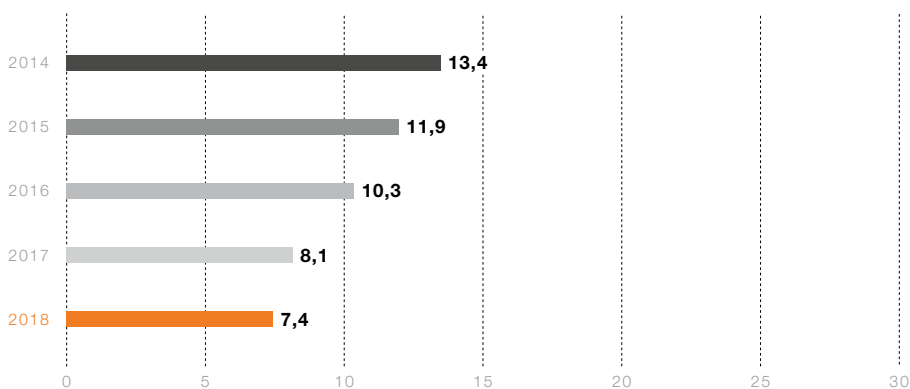
IN % VOM UMSATZ



## Marketingkosten (2014–2018)

→ 56

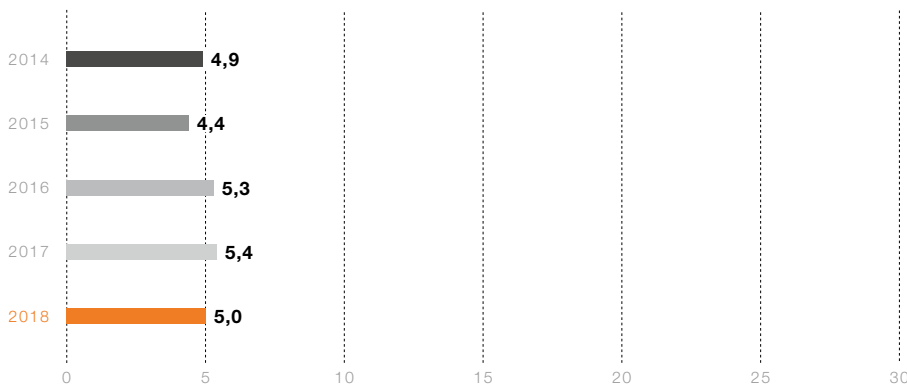
IN % VOM UMSATZ



## Verwaltungskosten (2014–2018)

→ 57

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.

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

#### Konzern-Segmentergebnisrechnung 2018

→ 58

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

→ 59

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

→ 60

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

→ 61

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 → 62

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 zunahmen als die Umsatzerlöse.

## Finanzlage

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



Weitere Informationen  
Konzern-Kapitalflussrechnung  
S. 142

### Verkürzte Kapitalflussrechnung

→ 63

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

→ 64

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>



Weitere Informationen  
Konzernbilanz S. 138

### Passiva

→ 65

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.



Weitere Informationen  
Konzern-Eigenkapital-  
veränderungsrechnung S. 140

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.

#### 2.2.4 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 dar<sup>35</sup>.



Weitere Informationen  
Nachhaltigkeit S. 8

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

## 2.3 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.

## 2.4 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.

### 2.4.1 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:



### 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.

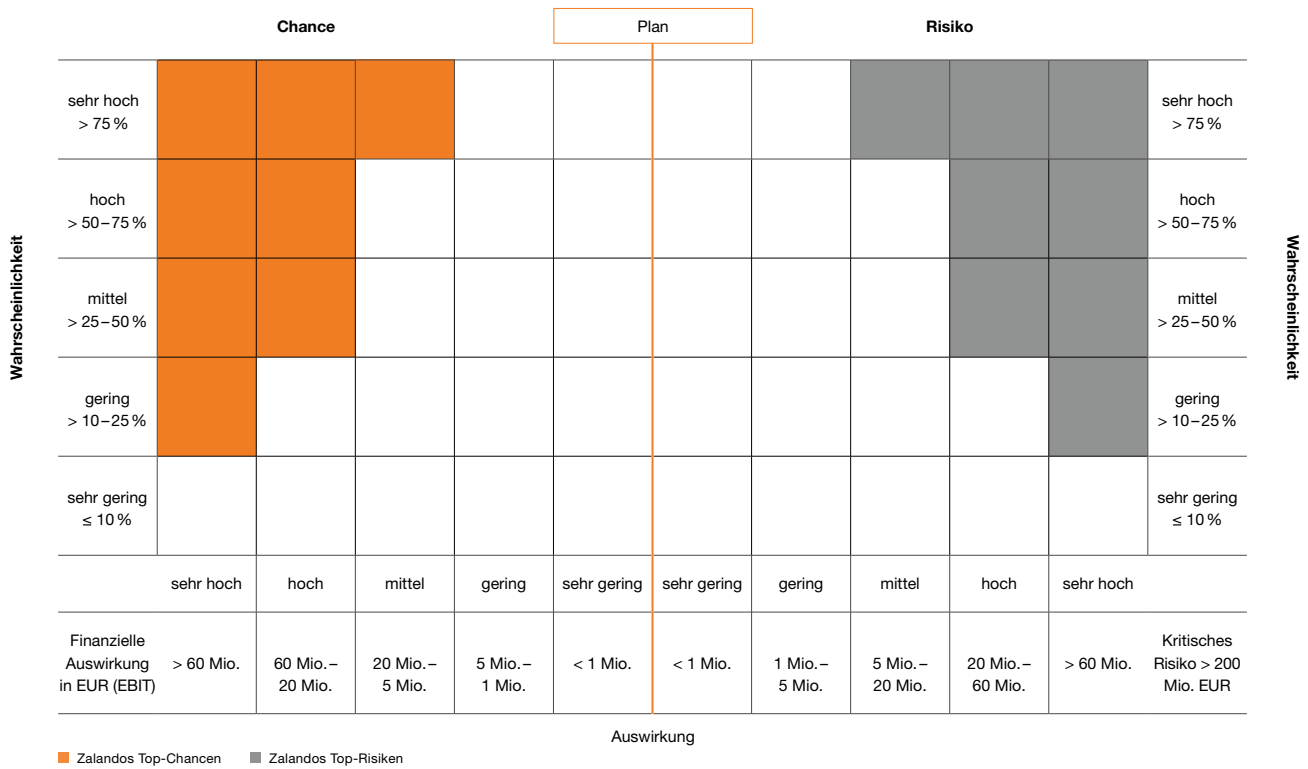
Die systematische Identifikation und Nutzung von Chancen sind wichtige Elemente zur Sicherstellung eines nachhaltigen Wachstums. Chancen werden in Verbindung mit möglichen Risiken betrachtet und nur weiterverfolgt, wenn sie die mit ihnen verbundenen Risiken überwiegen, eine Risiko-steuerung möglich ist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

Risiko- und Chancenmatrix

→ 67



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 67).

### 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 Prüfkonzepthen 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.



### 2.4.2 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 2.4.1 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

→ 68

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.

### 2.4.3 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.

## 2.5 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>36</sup> und 4,9 % in Deutschland<sup>37</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.

### 2.5.1 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>38</sup> und für den Gesamtmodemarkt ein Wachstum von 1,0 %<sup>39</sup> erwartet. Ähnlich wird in Deutschland für den Online-Modemarkt ein Wachstum von 4,9 %<sup>40</sup> prognostiziert, während der Gesamtmodemarkt im kommenden Jahr lediglich um 0,4 %<sup>41</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.

### 2.5.2 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.

36) Euromonitor, Europa ohne Russland, Deutschland

37) Ebd.

38) Ebd.

39) Ebd.

40) Ebd. Euromonitor, Deutschland

41) 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).

### 2.5.3 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.

## 2.6 Ergänzende Lageberichterstattung zum Einzelabschluss der ZALANDO SE

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

### 2.6.1 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.

## 2.6.2 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.

GRI 103-1/-2/-3 MA  
Wirtschaftliche Leistung  
GRI 201-1

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

→ 69

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2018	In % vom Umsatz	01.01. – 31.12.2017	In % vom Umsatz	Verände- rung in Prozent- punkten
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 Zalando 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.

## 2.6 ERGÄNZENDE LAGEBERICHTERSTATTUNG ZUM EINZELABSCHLUSS DER ZALANDO SE

## Umsatz der ZALANDO SE nach geografischen Regionen

→ 70

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 im Wesentlichen Abschreibungen von Finanzanlagen in Höhe von 49,4 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR). Weiterhin sind im Finanzergebnis Erträge und Aufwendungen aus Gewinnabführungen in Höhe von 4,6 Mio. EUR (Vorjahr: 6,6 Mio. EUR) enthalten, zum größten Teil von den Zalando Outlets sowie von Zalando Marketing Solutions stammen.

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

2018 betrug unter Berücksichtigung des Solidaritätszuschlags wie im Vorjahr 15,8 %. Der maßgebliche Gewerbesteuersatz lag wie im Vorjahr bei 14,8 %.

Laufende und latente Steuern sind der folgenden Tabelle zu entnehmen.

#### Steuern vom Einkommen und Ertrag

→ 71

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 geschaffener 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

→ 72

IN MIO. EUR	31.12.2018		31.12.2017		Veränderung
Langfristige Vermögenswerte	656,7	20,0 %	620,3	21,2 %	36,4
Umlaufvermögen	2.662,6	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>100,0 %</b>	<b>2.927,4</b>	<b>100,0 %</b>	<b>361,0</b>

## 2.6 ERGÄNZENDE LAGEBERICHTERSTATTUNG ZUM EINZELABSCHLUSS DER ZALANDO SE

## Passiva

→ 73

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	11,6 %	250,9	8,6 %	130,1
Verbindlichkeiten	1.323,8	40,3 %	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 beinhaltet 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.

### 2.6.3 Risiken und Chancen

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

### 2.6.4 Ausblick

Aufgrund der Verflechtungen der ZALANDO SE mit den Konzerngesellschaften und ihres Gewichts im Konzern wird auf die für den Konzern getroffenen Aussagen zur Intensität und Richtung der 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

# Konzernabschluss

<b>3.1</b>	<b>137</b>	<b>Konzern-Gesamtergebnisrechnung</b>
<b>3.2</b>	<b>138</b>	<b>Konzernbilanz</b>
<b>3.3</b>	<b>140</b>	<b>Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung</b>
<b>3.4</b>	<b>142</b>	<b>Konzern-Kapitalflussrechnung</b>
<b>3.5</b>	<b>144</b>	<b>Konzernanhang</b>
	144	Informationen zum Unternehmen
	144	Allgemeine Grundsätze
	145	Neue Rechnungslegungsvorschriften
	152	Grundsätze der Konsolidierung
	154	Grundsätze der Bilanzierung und Bewertung
	166	Verwendung von Schätzungen und Annahmen
	167	Erläuterungen zur Konzern-Gesamtergebnisrechnung und -bilanz
	201	Sonstige Angaben
<b>3.6</b>	<b>217</b>	<b>Erklärung der gesetzlichen Vertreter</b>
<b>3.7</b>	<b>217</b>	<b>Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers</b>





### 3.1 Konzern-Gesamtergebnisrechnung

#### Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

→ 74



Weitere Informationen  
Erläuterungen zur Konzern-  
Gesamtergebnisrechnung  
S. 167

IN MIO. EUR	Anhang	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2017
Umsatzerlöse	(1.)	5.387,9	4.489,0
Umsatzkosten	(2.)	-3.107,0	-2.529,6
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>		<b>2.280,9</b>	<b>1.959,4</b>
Vertriebskosten	(3.)	-1.899,2	-1.530,8
Verwaltungskosten	(4.)	-268,9	-242,9
Sonstige betriebliche Erträge	(5.)	18,7	11,8
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(6.)	-12,3	-9,9
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>		<b>119,2</b>	<b>187,6</b>
Zinsertrag		5,7	3,9
Zinsaufwand		-15,4	-14,5
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bilanzierten Finanzanlagen		-3,5	0,3
Übriges Finanzergebnis		-0,4	-2,2
<b>Finanzergebnis</b>	(7.)	<b>-13,6</b>	<b>-12,4</b>
<b>Ergebnis vor Steuern (EBT)</b>		<b>105,6</b>	<b>175,2</b>
Steuern vom Einkommen und Ertrag	(8.)	-54,4	-73,6
<b>Periodenergebnis</b>		<b>51,2</b>	<b>101,6</b>
Davon den Anteilseignern der ZALANDO SE zuzurechnendes Periodenergebnis		51,4	103,1
Davon den nicht beherrschenden Anteilen zuzurechnendes Periodenergebnis		-0,2	-1,6
Periodenergebnis in % vom Umsatz		0,9 %	2,3 %
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(9.)	0,21	0,42
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(9.)	0,20	0,40

#### Konzern-Gesamtergebnisrechnung

→ 75

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2017
<b>Periodenergebnis</b>	<b>51,2</b>	<b>101,6</b>
<b>Posten, die in Folgeperioden in das Periodenergebnis umgliedert werden</b>		
Effektiver Teil der Gewinne/Verluste aus Cashflow Hedges nach Steuern	-12,6	8,9
Währungsumrechnungsdifferenzen ausländischer Jahresabschlüsse	-1,0	3,1
Sonstiges Ergebnis	-13,6	12,0
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>37,5</b>	<b>113,6</b>
Davon den Anteilseignern der ZALANDO SE zuzurechnendes Gesamtergebnis	37,8	114,8
Davon den nicht beherrschenden Anteilen zuzurechnendes Gesamtergebnis	-0,2	-1,6

## 3.2 Konzernbilanz

Konzernbilanz – Aktiva

→ 76

IN MIO. EUR	Anhang	31.12.2018	31.12.2017
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>			
Immaterielle Vermögenswerte	(11.)	189,1	182,3
Sachanlagen	(12.)	546,4	350,5
Finanzielle Vermögenswerte	(13.)	13,7	25,9
Aktive latente Steuern	(8.), (26.)	2,3	1,4
Nicht finanzielle Vermögenswerte	(13.)	3,8	3,5
Nach der Equity-Methode bilanzierte Finanzanlagen	(14.)	5,0	5,9
		760,2	569,6
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>			
Vorräte	(15.)	819,5	778,9
Geleistete Anzahlungen	(15.)	13,2	2,6
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(16.)	395,1	278,7
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	(17.)	59,3	80,7
Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte	(17.)	191,4	152,7
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	(18.)	995,0	1.065,5
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	(12.)	0,0	51,5
		2.473,5	2.410,7
<b>Bilanzsumme</b>		<b>3.233,7</b>	<b>2.980,3</b>



Weitere Informationen  
Erläuterungen zur  
Konzernbilanz S. 167

## 3.2 KONZERNBILANZ

## Konzernbilanz – Passiva

→ 77

IN MIO. EUR	Anhang	31.12.2018	31.12.2017
<b>Eigenkapital</b>			
Gezeichnetes Kapital		247,9	247,2
Kapitalrücklage		1.155,6	1.182,4
Sonstige Rücklagen		-4,9	8,7
Gewinnrücklagen		150,7	100,7
Auf die Anteilseigner der ZALANDO SE entfallendes Eigenkapital		1.549,2	1.539,0
Nicht beherrschende Anteile		-0,1	-0,1
	(19.)	1.549,1	1.538,9
<b>Langfristige Schulden</b>			
Rückstellungen	(21.)	34,0	15,8
Finanzverbindlichkeiten	(24.)	5,6	8,4
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten		2,4	4,5
Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten		5,5	7,9
Passive latente Steuern	(8.), (26.)	23,5	35,4
		70,9	71,9
<b>Kurzfristige Schulden</b>			
Rückstellungen	(21.)	0,1	0,3
Finanzverbindlichkeiten	(24.)	2,8	2,8
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	(22.)	1.298,9	1.120,0
Erhaltene Anzahlungen	(22.)	36,1	32,0
Verbindlichkeiten aus Steuern vom Einkommen und Ertrag		27,7	6,4
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	(23.)	104,6	84,0
Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	(23.)	143,5	123,9
		1.613,7	1.369,5
<b>Bilanzsumme</b>		<b>3.233,7</b>	<b>2.980,3</b>

### 3.3 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung 2018

IN MIO. EUR	Anhang	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage
<b>01.01.2018</b>		<b>247,2</b>	<b>1.182,4</b>
Periodenergebnis		0,0	0,0
Sonstiges Ergebnis		0,0	0,0
<b>Gesamtergebnis</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Kapitalerhöhung	(19.)	3,3	38,2
Erstmalige Anwendung von IFRS 9		0,0	0,0
Rückerwerb von eigenen Aktien	(19.)	-2,6	-108,3
Anteilsbasierte Vergütungen	(20.)	0,0	43,3
Eigenkapitaltransaktionen mit Änderung des Beteiligungsverhältnisses		0,0	0,0
<b>31.12.2018</b>		<b>247,9</b>	<b>1.155,6</b>

Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung 2017

IN MIO. EUR	Anhang	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage
<b>01.01.2017</b>		<b>247,2</b>	<b>1.161,0</b>
Periodenergebnis		0,0	0,0
Sonstiges Ergebnis		0,0	0,0
<b>Gesamtergebnis</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Kapitalerhöhung	(19.)	0,1	0,5
Rückerwerb von eigenen Aktien	(19.)	-0,2	-6,6
Anteilsbasierte Vergütungen	(20.)	0,0	27,5
Eigenkapitaltransaktionen mit Änderung des Beteiligungsverhältnisses		0,0	0,0
<b>31.12.2017</b>		<b>247,2</b>	<b>1.182,4</b>

## 3.3 KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG

→ 78

Sonstige Rücklagen						
Cashflow Hedges	Währungs- umrechnung	Gewinnrücklagen	Anteilseigner der ZALANDO SE	Nicht beherr- schende Anteile	Summe	
7,6	1,2	100,7	1.539,0	-0,1	1.538,9	
0,0	0,0	51,4	51,4	-0,2	51,2	
-12,6	-1,0	0,0	-13,6	0,0	-13,6	
<b>-12,6</b>	<b>-1,0</b>	<b>51,4</b>	<b>37,8</b>	<b>-0,2</b>	<b>37,6</b>	
0,0	0,0	0,0	41,5	0,0	41,5	
0,0	0,0	-0,8	-0,8	0,0	-0,8	
0,0	0,0	0,0	-110,9	0,0	-110,9	
0,0	0,0	0,0	43,3	0,0	43,3	
0,0	0,0	-0,6	-0,6	0,1	-0,5	
<b>-5,0</b>	<b>0,1</b>	<b>150,7</b>	<b>1.549,2</b>	<b>-0,2</b>	<b>1.549,1</b>	

→ 79

Sonstige Rücklagen						
Cashflow Hedges	Währungs- umrechnung	Gewinnrücklagen	Anteilseigner der ZALANDO SE	Nicht beherr- schende Anteile	Summe	
-1,3	-1,9	2,5	1.407,5	0,0	1.407,5	
0,0	0,0	103,1	103,1	-1,6	101,6	
8,9	3,1	0,0	12,0	0,0	12,0	
<b>8,9</b>	<b>3,1</b>	<b>103,1</b>	<b>115,1</b>	<b>-1,6</b>	<b>113,6</b>	
0,0	0,0	0,0	0,6	0,0	0,6	
0,0	0,0	0,0	-6,7	0,0	-6,7	
0,0	0,0	0,0	27,5	0,0	27,5	
0,0	0,0	-4,9	-4,9	1,5	-3,5	
<b>7,6</b>	<b>1,2</b>	<b>100,7</b>	<b>1.539,0</b>	<b>-0,1</b>	<b>1.538,9</b>	

## 3.4 Konzern-Kapitalflussrechnung

Konzern-Kapitalflussrechnung

→ 80

IN MIO EUR	Anhang	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2017
1. Periodenergebnis		51,2	101,6
2. + Zahlungsunwirksamer Aufwand aus anteilsbasierten Vergütungen	(20.)	43,3	27,5
3. + Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	(11.), (12.)	86,5	58,7
4. +/- Steuern vom Einkommen und Ertrag	(8.)	54,4	73,6
5. – Gezahlte Steuern vom Einkommen und Ertrag, abzüglich Erstattungen		–42,2	–49,4
6. +/- Zunahme / Abnahme der Rückstellungen	(21.)	0,3	–1,5
7. –/+ Sonstige zahlungsunwirksame Erträge / Aufwendungen		4,2	6,5
8. +/- Abnahme / Zunahme der Vorräte	(15.)	–40,6	–189,4
9. +/- Abnahme / Zunahme der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(16.)	–116,4	–61,6
10. +/- Zunahme / Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden	(22.)	180,6	198,4
11. +/- Zunahme / Abnahme der sonstigen Aktiva / Passiva	(13.), (17.), (23.)	–8,5	29,2
<b>12. = Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>(25.)</b>	<b>212,8</b>	<b>193,7</b>
13. + Erlöse aus dem Abgang langfristiger Vermögenswerte	(12.)	58,9	0,0
14. – Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen	(12.)	–226,1	–189,1
15. – Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	(11.)	–52,3	–54,8
16. – Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen an assoziierten Unternehmen sowie den Erwerb von Unternehmen und Anzahlungen für entsprechende Erwerbe	(14.)	–7,1	–34,9
17. +/- Einzahlungen aus / Auszahlungen für Investitionen in Termingelder	(17.)	20,0	180,0
18. +/- Änderung von Zahlungsmitteln, die einer Verfügungsbeschränkung unterliegen	(13.)	–0,4	10,4
<b>19. = Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit</b>	<b>(25.)</b>	<b>–207,0</b>	<b>–88,3</b>
20. + Einzahlungen aus Kapitalerhöhungen der Anteilseigner abzüglich Transaktionskosten	(19.)	38,2	3,9
21. – Rückerwerb von eigenen Aktien	(19.)	–110,9	–6,7
22. – Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen an anderen Unternehmen ohne Kontrollwechsel	(19.)	–0,4	–4,6
23. – Auszahlungen für die Tilgung von Krediten	(24.)	–2,8	–3,2
<b>24. = Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>(25.)</b>	<b>–75,9</b>	<b>–10,6</b>
25. = Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelbestands		–70,1	94,8
26. +/- Wechselkursbedingte Veränderung des Finanzmittelbestands		0,3	–1,9
27. + Verfügbarer Finanzmittelbestand zu Beginn des Geschäftsjahres		1.064,7*	972,6
<b>28. = Verfügbarer 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.

## 3.4 KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG

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

Zahlungswirksame Zinsen <span style="float: right;">→ 81</span>		
IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2017
Gezahlte Zinsen	-13,7	-13,5
Erhaltene Zinsen	3,4	2,0
<b>Summe</b>	<b>-10,2</b>	<b>-11,5</b>

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

Frei verfügbarer Cashflow <span style="float: right;">→ 82</span>		
IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2017
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	212,8	193,7
Erlöse aus dem Abgang langfristiger Vermögenswerte	58,9	0,0
Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen	-226,1	-189,1
Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	-52,3	-54,8
Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen an assoziierten Unternehmen sowie den Erwerb von Unternehmen und Anzahlungen für entsprechende Erwerbe	-7,1	-34,9
<b>Frei verfügbarer Cashflow</b>	<b>-13,8</b>	<b>-85,0</b>

## 3.5 Konzernanhang

### 3.5.1 Informationen zum Unternehmen

#### **Firma, Sitz**

Die ZALANDO SE (die „Gesellschaft“) ist die Muttergesellschaft des Zalando-Konzerns (nachfolgend auch „Zalando“ oder „Konzern“ genannt). Die Gesellschaft wurde am 28. Mai 2014 in das Handelsregister beim Amtsgericht Berlin-Charlottenburg (HRB 158855 B) eingetragen. Sitz der ZALANDO SE ist Tamara-Danz-Str. 1 in 10243 Berlin. Zalando wurde im Jahr 2008 gegründet. Die Aktie der Gesellschaft ist seit dem 1. Oktober 2014 am regulierten Markt (Prime Standard) der Frankfurter Wertpapierbörse notiert.

#### **Art der Geschäftstätigkeit**

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.

Weitere Informationen zum Geschäftsmodell und zur Art der Geschäftstätigkeit von Zalando finden sich im zusammengefassten Lagebericht unter Punkt 2.1.1.

### 3.5.2 Allgemeine Grundsätze

#### **Anwendung der IFRS**

Der Konzernabschluss der ZALANDO SE für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 ist nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU zum Abschlussstichtag anzuwenden sind, aufgestellt. Ergänzend werden die Vorschriften des § 315e Abs. 1 HGB berücksichtigt. Es wird ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.

#### **Allgemeines**

Die Aufstellung des Konzernabschlusses erfolgt auf der Basis einer Bilanzierung der Vermögenswerte und Schulden zu fortgeführten Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten. Ausgenommen sind bestimmte Finanzinstrumente, die zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden. Die Gewinn- und Verlustrechnung innerhalb der Gesamtergebnisrechnung ist nach dem Umsatzkostenverfahren aufgestellt. Die Vermögenswerte und Schulden sind nach Fristigkeit gegliedert.

Das Geschäftsjahr entspricht dem Kalenderjahr. Der Konzernabschluss wird in Euro aufgestellt. Aufgrund von Rundungen ist es möglich, dass eine Addition von einzelnen Zahlen zur angegebenen Summe nicht genau möglich ist und dargestellte Prozentangaben nicht genau die Zahlen widerspiegeln, auf die sie sich beziehen.



### 3.5.3 Neue Rechnungslegungsvorschriften

#### **Auswirkungen neuer bzw. geänderter IFRS, die für das Geschäftsjahr 2018 relevant sind**

Der Konzernabschluss berücksichtigt alle zum Abschlussstichtag verabschiedeten und in der Europäischen Union verpflichtend anzuwendenden IFRS.

Neue IFRS betreffen die erstmalige Anwendung von IFRS 9 „Finanzinstrumente“ und IFRS 15 „Erlöse aus Verträgen mit Kunden“. Änderungen betreffen geringfügige Änderungen an IFRS 1, IFRS 12 und IAS 28 (Annual Improvements 2014–2016) sowie an IFRS 2, IFRS 4, IFRS 15 und IAS 40.

Ferner wird IFRIC 22 „Fremdwährungstransaktionen und im Voraus erbrachte oder erhaltene Gegenleistungen“ im Geschäftsjahr 2018 erstmalig angewendet. Alle Änderungen sind seit dem 1. Januar 2018 verpflichtend anzuwenden.

Alle im Geschäftsjahr 2018 erstmals anzuwendenden geänderten Standards und Interpretationen haben auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Zalando sowie auf die Angaben im Abschluss keinen wesentlichen Einfluss.

#### **Übergang auf IFRS 9**

Zalando hat in dem am 1. Januar 2018 beginnenden Geschäftsjahr erstmals IFRS 9 „Finanzinstrumente“ angewendet. Der Übergang auf den neuen Standard erfolgt retrospektiv, aber ohne Anpassung der Vergleichszahlen. Stattdessen wird der Unterschiedsbetrag zwischen dem bisherigen Buchwert und dem Buchwert zu Beginn des Geschäftsjahres im Eröffnungsbilanzwert der Kapitalrücklage erfasst.

IFRS 9 führt einen einheitlichen Ansatz zur Klassifizierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten ein. Grundlage für die Klassifizierung sind die vertraglichen Zahlungsströme und das Geschäftsmodell, nach dem diese gesteuert werden. Zudem sieht der Standard ein neues Risikovorsorgemodell vor, das nunmehr auch erwartete Verluste berücksichtigt. Außerdem enthält IFRS 9 neue Regelungen zum Hedge Accounting, um nützlichere Informationen über die Risikomanagement-Aktivitäten von Unternehmen, bei denen Finanzinstrumente eingesetzt werden, bereitzustellen.

Sofern die Zahlungsströme eines finanziellen Vermögenswerts nur aus Zins- und Tilgungszahlungen bestehen und das Geschäftsmodell darin besteht, den Vermögenswert zu halten, erfolgt eine Folgebewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten. Sieht das Geschäftsmodell eine Veräußerung vor, erfolgt die Bilanzierung erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert. In allen anderen Fällen ist der finanzielle Vermögenswert erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert zu bewerten.

Die neuen Klassifizierungsvorschriften führen nur zu geringfügigen Änderungen bei Eigenkapitalanteilen, die nunmehr erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden. Von der Möglichkeit der unwiderruflichen Designation dieser Instrumente, als erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertet, wird Zalando keinen Gebrauch machen. Die Auswirkungen auf die Klassifizierung inklusive der zugehörigen Buchwerte sind der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen.

## 3.5 KONZERNANHANG

## Effekt aus der erstmaligen Anwendung von IFRS 9

→ 83

IN MIO. EUR	Kategorie gemäß IAS 39*	Buchwert zum 31.12.2017	Kategorie gemäß IFRS 9**	Buchwert zum 01.01.2018	Effekt aus der erstmaligen Anwendung von IFRS 9
<b>Aktiva</b>					
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	LaR	1.065,5	AC	1.064,7	-0,8
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	278,7	AC	278,7	0,0
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	64,7	AC	64,7	0,0
Derivative Finanzinstrumente in einer Sicherungsbeziehung	n. a.	17,2	n. a.	17,2	0,0
Andere derivative Finanzinstrumente	FVtPL	20,6	FVtPL	20,6	0,0
Beteiligungen	AfS	4,1	FVtPL	4,1	0,0
<b>Passiva</b>					
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	1.120,0	AC	1.120,0	0,0
Finanzverbindlichkeiten	FLAC	11,2	AC	11,2	0,0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	78,3	AC	78,3	0,0
Derivative Finanzinstrumente in einer Sicherungsbeziehung	n. a.	5,7	n. a.	5,7	0,0
Andere derivative Finanzinstrumente	FVtPL	2,1	FVtPL	2,1	0,0

\*) LaR – Loans and Receivables (Ausleihungen und Forderungen)  
 FLAC – Financial Liabilities measured at Amortized Cost (Verbindlichkeiten bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten)  
 AfS – Available for Sale (zur Veräußerung verfügbar)  
 FVtPL – at Fair Value through Profit or Loss (erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert)  
 n. a. – keiner Kategorie zugeordnet

\*\*) AC – Amortized Costs (fortgeführte Anschaffungskosten)  
 FVtPL – at Fair Value through Profit or Loss (erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert)  
 n. a. – keiner Kategorie zugeordnet

Neben den Klassifizierungsvorschriften für finanzielle Vermögenswerte hat sich auch das Wertminderungsmodell für diese geändert. Alle nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewerteten finanziellen Vermögenswerte unterliegen den neuen Wertminderungsvorschriften.

Auf der ersten Stufe ist bei allen finanziellen Vermögenswerten, die bei Ausreichung nicht bereits wertgemindert waren, eine Risikovorsorge in Höhe des erwarteten 12-Monats-Kreditverlusts zu erfassen. Dies führt bei den Bankbeständen von Zalando zu einer Risikovorsorge im Übergangszeitpunkt von 0,8 Mio. EUR, die in den Gewinnrücklagen erfasst wurde.

Auf der zweiten Stufe wäre bei einer signifikanten Erhöhung des Ausfallrisikos auf den über die Laufzeit erwarteten Kreditverlust abzustellen. Auf der dritten Stufe ist ebenfalls auf den über die Laufzeit erwarteten Kreditverlust abzustellen. Dieser Ansatz ist den finanziellen Vermögenswerten vorbehalten, die bereits bei Zugang wertgemindert waren. Im Unterschied zum Wertminderungs-

modell der zweiten Stufe würde hier die Bestimmung des Effektivzinssatzes aber auf Basis des Nettowerts erfolgen.

Für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sieht der Standard ein vereinfachtes Modell vor. Da diese kurzfristig fällig sind und damit keine wesentliche Finanzierungskomponente vorliegt, ist bei diesen die Wertminderung bereits von Anfang an mit dem über die Laufzeit erwarteten Kreditverlust zu bemessen (Wertminderungen; siehe Punkt 3.5.7 (16.)). Da Zalando branchenüblich bereits eine solche Wertminderung in der Vergangenheit bestimmt hat, hat das neue Wertminderungsmodell hier keine Auswirkungen.

Die Vorschriften zur Klassifizierung finanzieller Verbindlichkeiten führen zu keinen Änderungen bei Zalando. Mit Ausnahme bedingter Gegenleistungen (IFRS 3), die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, werden alle finanziellen Verbindlichkeiten weiterhin zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert. In obiger Tabelle sind auch die einzelnen Bewertungskategorien finanzieller Verbindlichkeiten inklusive deren Buchwerte gegenübergestellt.

Die Änderungen, die das Hedge Accounting betreffen, führen zu Erleichterungen bei der Beurteilung der Wirksamkeit von Sicherungsbeziehungen und der Designation von Grund- und Sicherungsgeschäften. Einerseits entfällt die starre Grenze zur Bestimmung von Ineffektivitäten und andererseits besteht die Möglichkeit der Sicherung einer aggregierten Risikoposition.

Zalando hat sich eine Risikomanagementstrategie gegeben und daraus Risiko-Management-Zielsetzungen für einzelne Sicherungsbeziehungen abgeleitet. Entsprechend diesen Vorgaben sichert sich Zalando weiterhin gegen das Fremdwährungsrisiko aus Warenkäufen in US-Dollar und Britischen Pfund und den daraus resultierenden Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen ab. Zudem werden weiterhin Warenverkäufe in Fremdwährung abgesichert. Darüber hinaus werden variabel verzinsliche Bankdarlehen gegen Zinsänderungsrisiken abgesichert.

Zalando wendet die neuen Regelungen zum Hedge Accounting prospektiv seit dem 1. Januar 2018 an. Zu diesem Stichtag bereits bestehende Sicherungsbeziehungen werden weitergeführt, da die Voraussetzungen zur Designation nach IFRS 9 für diese erfüllt sind. Eine Rekalibrierung war nicht erforderlich. Es ergeben sich daher keine wesentlichen Änderungen für Zalando.

### Übergang auf IFRS 15

Zalando hat in dem am 1. Januar 2018 beginnenden Geschäftsjahr erstmals IFRS 15 „Erlöse aus Verträgen mit Kunden“ angewendet. Der Übergang auf den neuen Standard erfolgt retrospektiv, aber ohne Anpassung der Vergleichszahlen. Stattdessen wäre der kumulierte Anpassungsbetrag aus der Erstanwendung im Eröffnungsbilanzwert der Kapitalrücklage zu erfassen. Ein solcher Anpassungsbetrag ergibt sich für Zalando nicht.

Zur Feststellung des Zeitpunkts (oder Zeitraums) sowie der Höhe der zu erfassenden Umsatzerlöse hat IFRS 15 ein Fünf-Schritte-Modell eingeführt, welches Zalando bei der Beurteilung seiner Geschäftsvorfälle verwendet.

Das Kernprinzip von IFRS 15 besteht in der Erfassung von Umsatzerlösen in der Höhe, mit der ein Unternehmen im Gegenzug für die Übertragung von Gütern oder Dienstleistungen auf einen Kunden rechnen kann. Umsatzerlöse werden realisiert, wenn der Kunde die Verfügungsgewalt über die Güter oder Dienstleistungen erhält. IFRS 15 enthält ferner Vorgaben zum Ausweis der auf Vertragsebene bestehenden Leistungsüberschüsse oder -verpflichtungen. Sämtliche Umsatzerlöse von Zalando ergeben sich aus Verträgen mit Kunden und fallen daher in den Anwendungsbereich des neuen Standards.

Der Standard schreibt vor, dass bei Vertragsbeginn alle zugesagten Güter und Dienstleistungen bewertet und die Leistungsverpflichtungen identifiziert werden. Die von Zalando zugesagten Waren und Dienstleistungen (Ware, kostenloser Versand und Rückversand, bis zu 100-tägiges Rückgaberecht, kostenloser Kundendienst) bilden, mit Ausnahme des optionalen Express-Versands, ein eigenständig abgrenzbares Bündel, d. h. die identifizierte Leistungsverpflichtung.

Zalando unterscheidet zwischen Zusagen zur Übertragung der Verfügungsmacht (Wholesale) und Zusagen, die Lieferung bzw. Erbringung von Waren und Dienstleistungen an den Kunden durch einen Dritten zu ermöglichen (Partnerprogramm). In Abhängigkeit davon werden Umsatzerlöse entweder in voller Höhe oder nur in Höhe der vom Partner erwartungsgemäß zu erhaltenden Provision erfasst.

Das eingeräumte Rückgaberecht wird von Zalando so berücksichtigt, dass Umsatzerlöse lediglich in der Höhe erfasst werden, in der nicht mit einer Rückgabe zu rechnen ist. Zur Schätzung der Retourenquote verwendet Zalando unter anderem länder- und zahlartenspezifische Erfahrungswerte und passt diese regelmäßig an. Dies wurde von Zalando bereits vor der Einführung des neuen Standards so gehandhabt.

Wie bisher auch wird in den sonstigen nicht finanziellen Vermögenswerten ein Herausgabean-spruch auf Waren aus erwarteten Retouren aktiviert. Die Höhe des Vermögenswerts entspricht den Anschaffungskosten der gelieferten Waren, für die eine Rücklieferung erwartet wird, unter Berücksichtigung der für die Retourenabwicklung anfallenden Kosten und der sich bei der Verwertung dieser Waren ergebenden Verluste. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, denen Geschäfte zugrunde liegen, die voraussichtlich aufgrund der Rücksendung nicht abgeschlossen werden, werden ausgebucht. Für bereits gezahlte Kundenforderungen, die voraussichtlich in der Zukunft noch retourniert werden, passiviert Zalando innerhalb der sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten eine Rückerstattungsverpflichtung gegenüber den Kunden.

Der als Umsatzerlös zu erfassende Transaktionspreis ergibt sich grundsätzlich aus den Einzelpreisen einer Lieferung. Die Umsatzerlöse werden aber um Erlösschmälerungen gemindert. Eingeräumte Rabatte auf die Gesamtbestellung werden den jeweiligen Waren im Verhältnis ihrer Einzelveräußerungspreise zugeordnet. Eingeräumte Rabatte, die nur auf bestimmte Artikel gewährt werden, werden hingegen auch nur diesen Artikeln zugeordnet.

Zalando erfüllt seine Leistungsverpflichtungen zeitpunktbezogen, d. h. wenn der Kunde die Verfügungsgewalt über die zugesagten Güter oder Dienstleistungen erhält. Dies ist regelmäßig mit Übergabe der Waren an den Kunden gegeben. Zalando berücksichtigt bisher schon, dass Teillieferungen ggf. zu unterschiedlichen Zeitpunkten beim Kunden ankommen. Dementsprechend werden die Umsatzerlöse einer Bestellung ggf. zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfasst. Signifikante Finanzierungskomponenten oder Vertragskosten bestehen bei Zalando nicht.

Durch die Anwendung des neuen Standards ergeben sich daher keine Auswirkungen auf die in der Konzernbilanz berichteten Buchwerte von Vermögenswerten und Schulden. Es wird in der Anhangangabe (1.) Umsatzerlöse eine Aufgliederung der Umsatzerlöse nach Kategorien sowie eine Darstellung der Beziehung dieser Aufgliederung zu den in der Segmentberichterstattung enthaltenen Umsatzerlösangaben der Geschäftssegmente dargestellt.

### **Noch nicht angewendete neue bzw. geänderte IFRS**

Die nachfolgenden Rechnungslegungsnormen und Änderungen wurden zum Zeitpunkt der Freigabe des Abschlusses zur Veröffentlichung bereits vom IASB verabschiedet. Sie sind jedoch noch nicht verpflichtend anzuwenden und wurden von Zalando auch noch nicht angewendet.

## 3.5 KONZERNANHANG

Standard / Interpretation		Bevorstehende Änderung
Änderungen an IFRS 9	Vorfälligkeitsregelungen mit negativer Ausgleichsleistung	Die Änderung stellt klar, dass die bisherige Einstufung eines finanziellen Vermögenswerts oder einer finanziellen Verbindlichkeit aufgehoben werden kann, wenn es zu einer Änderung spezifischer Bedingungen im Zusammenhang mit einer Rechnungslegungsanomalie kommt.
IFRS 16	Leasingverhältnisse	<p>IFRS 16 legt Grundsätze für den Ansatz, die Bewertung, den Ausweis und die Anhangangaben bezüglich Leasingverhältnissen fest. Für den Leasingnehmer sieht IFRS 16 im Gegensatz zu IAS 17 ein einziges Bilanzierungsmodell vor. Das neue Modell führt beim Leasingnehmer dazu, dass Vermögenswerte und Verbindlichkeiten aus sämtlichen Leasingvereinbarungen in der Bilanz zu erfassen sind, ausgenommen Leasingverhältnisse mit einer Laufzeit von maximal 12 Monaten sowie Leasingverhältnisse, die geringwertige Vermögenswerte zum Gegenstand haben (Wahlrecht).</p> <p>Ferner wird es zu Änderungen der Gewinn- und Verlustrechnung kommen: Zum einen ist ein Zinsaufwand auf die ausstehende Leasingverbindlichkeit zu erfassen. Zum anderen ist anstelle der Leasingaufwendungen die Abschreibung auf das Nutzungsrecht am Leasinggegenstand auszuweisen. Zudem ist die Kostenbelastung aufgrund des Frontloading-Effekts zu Beginn eines Leasingverhältnisses höher als zum Schluss. Schließlich wird die Mehrzahl der Leasingzahlungen nicht mehr im Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit, sondern im Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit ausgewiesen.</p> <p>Für den Leasinggeber unterscheidet IFRS 16 für Bilanzierungszwecke weiterhin zwischen Finanzierungsleasing und Operating-Leasing. Zalando agiert ausschließlich als Leasingnehmer, nicht als Leasinggeber. Es ist derzeit nicht geplant, dies künftig zu ändern.</p>
IFRS 17	Versicherungsverträge	IFRS 17 enthält ein einheitliches Modell für die Bilanzierung von Versicherungsverträgen. Der Standard vermittelt Grundsätze für Ansatz, Bewertung, Darstellung und Angabepflichten in Bezug auf Versicherungsverträge und beseitigt Unterschiede in der Bilanzierung. IFRS 17 ersetzt den Interimstandard IFRS 4.
Änderungen an IAS 28	Langfristige Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	Klarstellung der Anwendung von IFRS 9 auf spezifische langfristige Beteiligungen außerhalb des Anwendungsbereichs von IAS 28.
Verbesserung der International Financial Reporting Standards 2017 (Annual Improvements 2015–2017)		Geringfügige Änderungen einer Vielzahl an IFRS (IFRS 3, IFRS 11, IAS 12, IAS 23).
Änderungen der Verweise auf das Rahmenkonzept in IFRS-Standards		Der IASB veröffentlichte 2018 eine überarbeitete Version des Rahmenkonzepts für Finanzberichterstattung. Infolgedessen wurden in zahlreichen Standards, Interpretationen und IFRS-Leitliniendokumenten die Verweise dahingehend aktualisiert, dass sie sich auf das Rahmenkonzept 2018 beziehen.
Änderungen an IFRS 3	Definition eines Geschäftsbetriebs	Stellt die Mindestanforderungen klar, gemäß denen Geschäfts- oder sonstige Vorfälle als Geschäftsbetrieb gelten. Ferner wurden die Leitlinien für die Anwendung sowie die erläuternden Beispiele verbessert.
Änderungen an IAS 1 und IAS 8	Definition von wesentlich	Stellt die Definition von Wesentlichkeit und deren Anwendungsbereich in Jahresabschlüssen klar und verbessert und vereinheitlicht die Anwendungsleitlinien zu Wesentlichkeit.
Änderungen an IAS 19	Plananpassungen, Plankürzungen oder Planabgeltungen	Klarstellung der Bilanzierung und Bewertung leistungsorientierter Pensionspläne.

## 3.5 KONZERNANHANG

IASB-Datum des Inkrafttretens	Übernahme durch EU	Voraussichtliche Auswirkungen
1. Januar 2019, vorzeitige Anwendung zulässig	Ja	Aus der Anwendung werden sich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss ergeben.
		<p>Der neue Standard wird wesentliche Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben. Die Erfassung von Nutzungsrecht und Leasingverbindlichkeit aus den bisher gemäß IAS 17 als Operating-Leasingverhältnis erfassten Verträgen wird zu einer Bilanzverlängerung führen. Es wird erwartet, dass der Anstieg der Summe der Aktiva und Passiva zum Umstellungszeitpunkt (01.01.2019) in etwa 472,0 Mio. EUR betragen wird. Dies wird zum Umstellungszeitpunkt einen einmaligen Effekt auf bestimmte Bilanzkennzahlen haben, insbesondere auf die Eigenkapitalquote, die voraussichtlich um rund 6,5 Prozentpunkte fallen wird. Des Weiteren wird es aufgrund der zu erfassenden Zinsaufwendungen zu einer Belastung des Finanzergebnisses kommen (der Effekt daraus wird sich für das am 1. Januar 2019 beginnende Geschäftsjahr voraussichtlich auf weniger als 11,0 Mio. EUR belaufen). Aufgrund der Abschreibung auf das Nutzungsrecht anstelle der Erfassung des Leasingaufwands wird das EBITDA signifikant steigen (es wird ein Effekt von rund 75,0 Mio. EUR erwartet). Das EBIT wird sich aufgrund des niedrigeren Abschreibungsaufwands für das Nutzungsrecht am Leasinggegenstand im Vergleich zum Leasingaufwand in Vorjahren ebenfalls verbessern. Der Anstieg des EBIT wird rund 7,0 Mio. EUR betragen. Unterm Strich wird das Periodenergebnis nur minimal negativ beeinflusst (es wird ein Frontloading-Effekt von weniger als 4,0 Mio. EUR erwartet).</p> <p>Ferner werden Leasingzahlungen nicht mehr im Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit, sondern im Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit ausgewiesen und die Anhangangaben ausgeweitet. Die Umgliederung wird sich mit rund 54,0 Mio. EUR auf die Konzern-Kapitalflussrechnung auswirken.</p> <p>Zalando plant, den Standard anhand der modifiziert rückwirkenden Methode anzuwenden, ohne Anpassung von Vergleichsinformationen. Wir werden das Nutzungsrecht am Leasinggegenstand mit einem Betrag ansetzen, der der Leasingverbindlichkeit zum Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung entspricht.</p> <p>Leasingverhältnisse, die zum Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung eine verbleibende Laufzeit von bis zu 12 Monaten haben, werden als kurzfristige Leasingverhältnisse bilanziert. Zalando nimmt zudem die Ausnahmeregelung in Anspruch, nach der für keine in vorangegangenen Perioden bereits nach IAS 17 und IFRIC 4 bewerteten Verträge neu beurteilt werden muss, ob sie zum Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung ein Leasingverhältnis darstellen oder eines enthalten. Ferner macht Zalando von der Ausnahmeregelung Gebrauch, keine Trennung zwischen Nichtleasingkomponenten und Leasingkomponenten für Leasingverhältnisse vorzunehmen, die andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung betreffen.</p>
1. Januar 2019, vorzeitige Anwendung zulässig	Ja	Die Ausnahmeregelungen bezüglich geringwertiger und kurzfristiger Leasingverhältnisse wird Zalando ebenfalls in Anspruch nehmen.
1. Januar 2021, vorzeitige Anwendung zulässig (der IASB beschloss, eine Verschiebung des Datums des Inkrafttretens um ein Jahr auf 2022 vorzuschlagen)	Nein	Zalando hat keine Transaktionen getätigt, die in den Anwendungsbereich des neuen Standards fallen. Demzufolge ist Zalando nicht zur Anwendung von IFRS 17 verpflichtet.
1. Januar 2019, vorzeitige Anwendung zulässig	Ja	Zalando hält keine Beteiligungen an einem assoziierten Unternehmen oder einem Gemeinschaftsunternehmen, die nicht nach der Equity-Methode bilanziert werden. Somit wird sich daraus keine Auswirkung auf den Abschluss ergeben.
1. Januar 2019, vorzeitige Anwendung zulässig	Nein	Die Anwendung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
1. Januar 2020, vorzeitige Anwendung zulässig	Nein	Die Anwendung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
1. Januar 2020, vorzeitige Anwendung zulässig	Nein	Die Anwendung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
1. Januar 2020, vorzeitige Anwendung zulässig	Nein	Die Anwendung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
1. Januar 2020	Nein	Die Anwendung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

Ferner hat der IASB die Interpretation IFRIC 23 „Unsicherheit bezüglich der ertragsteuerlichen Behandlung“ veröffentlicht, die von der EU übernommen wurde und für am oder nach dem 1. Januar 2019 beginnende Geschäftsjahre anzuwenden ist. Diese Interpretation wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Zalando haben.

### 3.5.4 Grundsätze der Konsolidierung

#### Konsolidierungskreis

Die Anzahl der im Konsolidierungskreis eingeschlossenen Tochtergesellschaften hat sich im Geschäftsjahr 2018 durch Neugründungen und Akquisitionen von 40 (Vorjahr) auf 44 erhöht.

#### Stichtag des Konzernabschlusses

Der vorliegende Konzernabschluss umfasst das Geschäftsjahr 2018 auf Basis der Berichtsperiode vom 1. Januar bis 31. Dezember 2018. Die einbezogenen Unternehmen haben – abgesehen von gründungs- und erwerbsbedingten Rumpfgeschäftsjahren – ebenfalls ein dem Kalenderjahr entsprechendes Geschäftsjahr.

#### Rechnungslegungsmethoden

Ein Unternehmenszusammenschluss ist eine Transaktion, durch die ein Erwerber die Beherrschung über einen Geschäftsbetrieb oder mehrere Geschäftsbetriebe erlangt. Im Zuge der Erstkonsolidierung eines solchen Geschäftsbetriebs werden sämtliche erworbenen Vermögenswerte und übernommenen Schulden mit dem beizulegenden Zeitwert zum Erwerbszeitpunkt in der Bilanz angesetzt. Ein aktiver Unterschiedsbetrag zwischen Anschaffungskosten und dem anteiligen beizulegenden Zeitwert der identifizierbaren Vermögenswerte, Schulden und Eventualschulden wird als Geschäfts- oder Firmenwert ausgewiesen. Ein passivischer Unterschiedsbetrag wird ergebniswirksam erfasst.

In den Konzernabschluss sind die ZALANDO SE und ihre Tochtergesellschaften einbezogen, über die sie Beherrschung im Sinne von IFRS 10 ausübt.

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

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

Anteile an assoziierten Unternehmen, d. h. Unternehmen, über die der Anteilseigner einen maßgeblichen Einfluss im Sinne von IAS 28 ausübt, werden mit der Equity-Methode bilanziert. Dies gilt auch für Gemeinschaftsunternehmen im Sinne von IFRS 11, d. h. für Vereinbarungen, in denen das Nettovermögen der gemeinschaftlichen Führung zweier oder mehrerer Parteien unterliegt. Diese Beteiligungen werden dabei zunächst mit den Anschaffungskosten angesetzt und nachfolgend um



etwaige Veränderungen beim Anteil des Anteilseigners (Partnerunternehmen) am Nettovermögen des Beteiligungsunternehmens (Gemeinschaftsunternehmen) nach dem Erwerbszeitpunkt angepasst.

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

### Währungsumrechnung

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

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

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

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

Nicht monetäre Posten in Fremdwährung werden mit historischen Kursen umgerechnet.

### Umrechnungskurse

→ 84

	ISO-Code	Stichtagskurs		Jahresdurchschnittskurs	
		31.12.2018	31.12.2017	2018	2017
Britische Pfund	GBP	0,89453	0,88723	0,88471	0,87667
Chinesischer Renminbi	CNY	7,87510	7,80440	7,80808	7,62900
Tschechische Kronen	CZK	25,72400	25,53500	25,64700	26,32578
Dänische Kronen	DKK	7,46730	7,44490	7,45317	7,43863
Hong Kong Dollar	HKD	8,96750	9,37200	9,25594	8,80451
Norwegische Kronen	NOK	9,94830	9,84030	9,59749	9,32704
Polnische Zloty	PLN	4,30140	4,17700	4,26149	4,25701
Schwedische Kronen	SEK	10,25480	9,84380	10,25826	9,63509
Schweizer Franken	CHF	1,12690	1,17020	1,15496	1,11167
US-Dollar	USD	1,14500	1,19930	1,18095	1,12968

### 3.5.5 Grundsätze der Bilanzierung und Bewertung

#### Immaterielle Vermögenswerte

Immaterielle Vermögenswerte werden zu fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten bewertet. Sämtliche immateriellen Vermögenswerte, mit Ausnahme der Marken und Domain-Rechte, weisen eine begrenzte Nutzungsdauer auf. Sie werden linear über die wirtschaftliche Nutzungsdauer von drei bis acht Jahren abgeschrieben. Die Buchwerte der Marken- und Domain-Rechte sind aus Konzernsicht unwesentlich. Die Abschreibungsdauer und die Abschreibungsmethode werden bei immateriellen Vermögenswerten mit einer begrenzten Nutzungsdauer mindestens zum Ende jeder Berichtsperiode überprüft. Änderungen der Restbuchwerte bzw. der jeweiligen Nutzungsdauern werden in der Bemessung der Abschreibungsbeträge prospektiv berücksichtigt. Sämtliche immateriellen Vermögenswerte werden auf eine mögliche Wertminderung überprüft, sofern Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass der immaterielle Vermögenswert wertgemindert sein könnte. In 2018 lag kein Anhaltspunkt dafür vor, dass ein Vermögenswert wertgemindert sein könnte.

Selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte werden in Höhe ihrer Entwicklungskosten aktiviert, wenn die Aktivierungskriterien gemäß IAS 38 erfüllt sind, d. h. ein neu entwickeltes oder wesentlich verbessertes Produkt oder eine neu entwickelte oder wesentlich verbesserte Software eindeutig identifiziert werden kann, Zalando plant und über die erforderlichen Mittel verfügt, die Entwicklung bzw. Verbesserung abzuschließen und das Produkt bzw. die Software technisch realisierbar und für die eigene Nutzung vorgesehen ist. Weitere Voraussetzungen für die Aktivierung sind die voraussichtliche Erzielung eines künftigen wirtschaftlichen Nutzens und eine zuverlässige Bewertbarkeit des Vermögenswerts.

Aktivierte Entwicklungskosten werden planmäßig über die voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer von durchschnittlich etwa drei Jahren abgeschrieben. Die Abschreibung beginnt nach dem Abschluss der Entwicklungsphase zu dem Zeitpunkt, zu dem der Vermögenswert genutzt werden kann. Forschungskosten werden in der Periode ihrer Entstehung als Aufwand verbucht. Solange sich der Vermögenswert in der Entwicklung befindet, erfolgt unabhängig vom Vorliegen von Anzeichen einer Wertminderung einmal jährlich eine Wertminderungsprüfung. Gleiches gilt für erworbene Geschäfts- oder Firmenwerte und immaterielle Vermögenswerte mit unbegrenzter Nutzungsdauer.

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

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

Beim Impairment-Test nach IAS 36 ist der Buchwert des Vermögenswerts dem korrespondierenden erzielbaren Betrag gegenüberzustellen. Ein Vermögenswert ist wertgemindert, wenn der erzielbare Betrag den Buchwert unterschreitet. Der Vermögenswert ist auf diesen Betrag grundsätzlich erfolgswirksam abzuschreiben. Andernfalls ist der Buchwert beizubehalten. Der erzielbare Betrag ist der höhere aus beizulegendem Zeitwert (gemäß IFRS 13) abzüglich Kosten der Veräußerung und Nutzungswert.

Für die zu testenden Vermögenswerte übersteigt der Nutzungswert den Buchwert, sodass auf die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts abzüglich Kosten der Veräußerung verzichtet wird (IAS 36.19). Lediglich bei zu testenden Transaktionen mit zeitlicher Nähe zum Abschlussstichtag wird in der Regel auf den beizulegenden Zeitwert abzüglich Kosten der Veräußerung abgestellt. Der Nutzungswert wird bei Zalando auf Basis der abgestimmten Planungsberichte und der darin enthaltenen Budget-Forecasts bestimmt. Es wird eine konstante jährliche Wachstumsrate unterstellt und für die Abzinsung ein risikoäquivalenter Kapitalkostensatz vor Steuern verwendet. Die Länge der Detailplanungsphase orientiert sich an der (Rest-)Nutzungsdauer der zu testenden Vermögenswerte und beträgt maximal fünf Jahre. Bei erworbenem Geschäfts- oder Firmenwert und bei immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer wird diese um eine ewige Rente erweitert. Im Fall von Start-ups und ähnlichen auf Wertminderung zu überprüfenden Einheiten wird zwischen der Planungsphase und der ewigen Rente eine zusätzliche Phase eingefügt, die den Übergang zu einem eingeschwungenen Zustand widerspiegelt.

Die in Entwicklung befindlichen immateriellen Vermögenswerte und der im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen erworbene Geschäfts- oder Firmenwert sind aus Sicht des Konzerns wesentlich. Sie werden einmal jährlich auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit auf Wertminderung überprüft. Alle anderen zu testenden Vermögenswerte sind unwesentlich und betreffen Einheiten außerhalb des Kerngeschäfts von Zalando. Der sich aus Überprüfungen auf Wertminderung ergebende Wertminderungsaufwand ist aus Sicht des Konzerns unwesentlich.

### Sachanlagen

Die Sachanlagen werden zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten aktiviert und planmäßig linear entsprechend der voraussichtlichen wirtschaftlichen Nutzungsdauer abgeschrieben. Die Abschreibungen werden über die folgenden wirtschaftlichen Nutzungsdauern vorgenommen:

Nutzungsdauer	→ 85
	<b>Jahre</b>
Einbauten	11 – 17
Technische Anlagen und Maschinen	5 – 15
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	2 – 15

Sachanlagen werden bei Abgang ausgebucht oder wenn kein wirtschaftlicher Nutzen mehr erwartet wird. Die aus der Ausbuchung resultierenden Gewinne oder Verluste werden als Differenz zwischen dem Nettoveräußerungserlös und dem Buchwert des Vermögenswerts ermittelt und in der Periode erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, in der der Vermögenswert ausgebucht wird.

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

### Wertminderung von nicht finanziellen Vermögenswerten

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

### Klassifizierung in kurzfristig und langfristig

Der Konzern gliedert seine Bilanz nach kurz- und langfristigen Vermögenswerten und Schulden.

Ein Vermögenswert ist als kurzfristig einzustufen, wenn:

- die Realisierung innerhalb des normalen Geschäftszyklus erwartet wird oder der Vermögenswert zum Verkauf oder Verbrauch innerhalb dieses Zeitraums gehalten wird,
- die Realisierung des Vermögenswerts innerhalb von zwölf Monaten nach dem Abschlussstichtag erwartet wird oder
- es sich um Zahlungsmittel oder Zahlungsmitteläquivalente handelt, es sei denn, der Tausch oder die Nutzung des Vermögenswerts zur Erfüllung einer Verpflichtung sind für einen Zeitraum von mindestens zwölf Monaten eingeschränkt.

Alle anderen Vermögenswerte werden als langfristig eingestuft.

Eine Schuld ist als kurzfristig einzustufen, wenn:

- die Erfüllung der Schuld innerhalb des normalen Geschäftszyklus erwartet wird,
- die Erfüllung der Schuld innerhalb von zwölf Monaten nach dem Abschlussstichtag erwartet wird oder
- das Unternehmen kein uneingeschränktes Recht zur Verschiebung der Erfüllung der Schuld um mindestens zwölf Monate nach dem Abschlussstichtag hat.

Alle anderen Schulden werden als langfristig eingestuft. Latente Steueransprüche und -schulden werden stets als langfristige Vermögenswerte bzw. Schulden eingestuft.

### Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte

Langfristige Vermögenswerte werden als zur Veräußerung gehalten eingestuft und somit in der Bilanz gesondert ausgewiesen, wenn der zugehörige Buchwert überwiegend durch ein Veräußerungsgeschäft und nicht durch fortgesetzte Nutzung realisiert wird. Dies ist der Fall, wenn:

- der Vermögenswert zur Veräußerung verfügbar ist und
- die Veräußerung hochwahrscheinlich ist.

Als zur Veräußerung gehalten klassifizierte langfristige Vermögenswerte werden mit dem niedrigeren Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten bewertet. Derartige Vermögenswerte werden nicht planmäßig abgeschrieben.

### Leasingverhältnisse – Konzern als Leasingnehmer

Die Feststellung, ob eine Vereinbarung ein Leasingverhältnis ist oder enthält, wird auf Basis des wirtschaftlichen Gehalts zum Zeitpunkt des Abschlusses der Vereinbarung getroffen. Sie erfordert eine Einschätzung, ob die Erfüllung der vertraglichen Vereinbarung von der Nutzung eines bestimmten Vermögenswerts oder bestimmter Vermögenswerte abhängig ist und ob die Vereinbarung ein

Recht auf die Nutzung des Vermögenswerts oder der Vermögenswerte einräumt, selbst wenn dieses Recht in der Vereinbarung nicht ausdrücklich festgelegt ist.

Leasingverhältnisse werden als Finanzierungsleasing klassifiziert, wenn sie im Wesentlichen alle typischerweise mit dem Eigentum am Leasinggegenstand verbundenen Chancen und Risiken auf den Leasingnehmer übertragen. Alle anderen Leasingverhältnisse werden als Operating-Leasingverhältnisse klassifiziert. Finanzierungsleasingverhältnisse sind zu Beginn der Leasinglaufzeit als Vermögenswerte und Schulden mit dem niedrigeren Betrag aus dem beizulegenden Zeitwert des Vermögenswerts und dem Barwert der Mindestleasingzahlungen anzusetzen. Die Mindestleasingzahlungen sind in einen Finanzierungsteil und einen Tilgungsteil aufzuteilen, sodass ein konstanter Zinssatz auf die verbleibende Schuld entsteht. Der Vermögenswert ist über den kürzeren Zeitraum aus Leasinglaufzeit und voraussichtlicher Nutzungsdauer des Vermögenswerts abzuschreiben. Im Konzern gibt es keine wesentlichen Finanzierungsleasingverhältnisse.

Beim Operating-Leasing wird der Leasinggegenstand nicht aktiviert. Die Leasingzahlungen werden stattdessen linear über die Laufzeit der Leasingverhältnisse aufwandswirksam erfasst. Wesentliche Operating-Leasingverhältnisse betreffen im Konzern Leasingverträge für Büroflächen und Logistikimmobilien.

### Ertragsteuern

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

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

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

Die Ermittlung der latenten Steuern erfolgt nach der Liability-Methode gemäß IAS 12. Die latenten Steuern werden aufgrund von temporären Differenzen zwischen im Konzernabschluss angesetzten Buchwerten und den Steuerwerten gebildet, sofern der Abbau dieser Differenzen in der Zukunft zu Steuerentlastungen oder Steuerbelastungen führen kann. Die Bewertung der latenten Steuern erfolgt unter Berücksichtigung der Steuersätze und Steuervorschriften, deren Geltung zum Zeitpunkt der Umkehr der Differenzen erwartet wird.

Latente Steueransprüche werden für alle abzugsfähigen temporären Unterschiede, noch nicht genutzte steuerliche Verlustvorträge und nicht genutzte Steuergutschriften in dem Maße erfasst, in dem es hinreichend sicher ist, dass ein zu versteuerndes Einkommen verfügbar sein wird, gegen das die abzugsfähigen temporären Differenzen und die noch nicht genutzten steuerlichen Verlustvorträge und Steuergutschriften verwendet werden können.

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

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

### Vorräte

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

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

### Finanzinstrumente

#### Allgemeines

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

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

Der beizulegende Zeitwert eines Finanzinstruments ist der Betrag, der in einem geordneten Geschäftsvorfall zwischen Marktteilnehmern am Bewertungsstichtag für den Verkauf eines Vermögenswerts eingenommen bzw. für die Übertragung einer Schuld gezahlt würde. Sofern Preisnotierungen auf einem Hauptmarkt vorliegen (z. B. Börsennotierungen), werden diese bei der Bewertung zugrunde gelegt. Wenn ein solcher Hauptmarkt nicht existiert, so ist bei der Bewertung der für das Unternehmen vorteilhafteste Markt auszuwählen.

Als fortgeführte Anschaffungskosten eines finanziellen Vermögenswerts oder einer finanziellen Verbindlichkeit wird der Betrag bezeichnet,

- mit dem ein finanzieller Vermögenswert oder eine finanzielle Verbindlichkeit bei der erstmaligen Erfassung bewertet wurde,
- abzüglich eventueller Tilgungen und
- zu- oder abzüglich der kumulierten Verteilung einer etwaigen Differenz zwischen dem ursprünglichen Betrag und dem bei der Endfälligkeit rückzahlbaren Betrag unter Anwendung der Effektivzinsmethode sowie
- berichtigt um Risikovorsorgen für finanzielle Vermögenswerte.

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

#### Finanzielle Vermögenswerte

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

- zu fortgeführten Anschaffungskosten,
- erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis oder
- erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert.

Beim erstmaligen Ansatz erfolgt die Bewertung eines finanziellen Vermögenswerts zum beizulegenden Zeitwert. Ausgenommen hiervon sind Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die Zalando bei erstmaligem Ansatz zum Transaktionspreis erfasst. Bei allen Kategorien – mit Ausnahme der erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewerteten finanziellen Vermögenswerte – werden die angefallenen Transaktionskosten in die Zugangsbewertung einbezogen.

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

Finanzielle Vermögenswerte werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, wenn sie im Rahmen eines Geschäftsmodells gehalten werden, dessen Zielsetzung darin besteht, finanzielle Vermögenswerte zur Vereinnahmung der vertraglichen Zahlungsströme zu halten, und wenn die Vertragsbedingungen des finanziellen Vermögenswerts zu festgelegten Zeitpunkten zu Zahlungsströmen führen, die ausschließlich Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Kapitalbetrag darstellen. Dieser Bewertungskategorie werden die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die sonstigen finanziellen Vermögenswerte sowie die Zahlungsmittel und kurzfristigen Einlagen zugeordnet.

Die Kategorie der erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis bewerteten finanziellen Vermögenswerte betrifft finanzielle Vermögenswerte, die im Rahmen eines Geschäftsmodells gehalten werden, dessen Zielsetzung sowohl in der Vereinnahmung der vertraglichen Zahlungsströme als auch im Verkauf finanzieller Vermögenswerte besteht. Die Vertragsbedingungen des finanziellen Vermögenswerts führen zu festgelegten Zeitpunkten zu Zahlungsströmen, die ausschließlich Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Kapitalbetrag darstellen. Die Übernahme der erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfassten Wertschwankungen in das Periodenergebnis erfolgt zum Zeitpunkt der Ausbuchung des Vermögenswerts. Wertminderungen und Gewinne oder Verluste aus der Währungsumrechnung werden jedoch erfolgswirksam erfasst.

Sämtliche finanziellen Vermögenswerte, die nicht den oben erläuterten entsprechen, werden erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Diese werden somit im Rahmen eines Geschäftsmodells gehalten, dessen Zielsetzung nicht darin besteht, finanzielle Vermögenswerte zur Vereinnahmung der vertraglichen Zahlungsströme zu halten, und ihre Zahlungsströme stellen nicht ausschließlich Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Kapitalbetrag dar. Ferner sind derivative Finanzinstrumente, die nicht in einer wirksamen bilanziellen Sicherungsbeziehung stehen, sowie Beteiligungen dieser Kategorie zuzuordnen. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts finanzieller Vermögenswerte werden erfolgswirksam erfasst.

#### Wertminderung von finanziellen Vermögenswerten

Zalando erfasst für sämtliche finanziellen Vermögenswerte, die nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, eine Risikovorsorge in Höhe des erwarteten Kreditverlusts. Die Risikovorsorge wird zu jedem Abschlussstichtag mit dem erwarteten 12-Monats-Kreditverlust bemessen. Bei einer signifikanten Erhöhung des Ausfallrisikos wird die Risikovorsorge mit dem über die Laufzeit erwarteten Kreditverlust bemessen. Dies gilt auch für finanzielle Vermögenswerte, die wertgemindert erworben wurden.

Für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wendet Zalando das von IFRS 9 vorgesehene vereinfachte Modell an und bemisst die Risikovorsorge mit dem über die Laufzeit erwarteten Kreditverlust. Hierzu verwendet Zalando einen szenariobasierten Ansatz und berücksichtigt vertriebskanal- und länderspezifische Wertberichtigungssätze auf Basis von erwarteten Ausfallrisiken und Überfälligkeiten.

Forderungen werden einschließlich der für sie angesetzten Wertberichtigung ausgebucht, wenn sie als uneinbringlich eingestuft und sämtliche Sicherheiten in Anspruch genommen und verwertet oder die Ansprüche auf Cashflows beglichen wurden.

#### Finanzielle Verbindlichkeiten

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



Finanzielle Verbindlichkeiten fallen in eine der beiden folgenden Kategorien:

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

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

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

#### Derivative Finanzinstrumente und Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen

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

Die Erfassung von Gewinnen oder Verlusten aus der Änderung des beizulegenden Zeitwerts von derivativen Finanzinstrumenten ist davon abhängig, ob die Anforderungen von IFRS 9 hinsichtlich der Bilanzierung als Sicherungsgeschäft erfüllt sind (Hedge Accounting). Zalando setzt derivative Finanzinstrumente ausschließlich zur Absicherung von Risiken ein.

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

Beim Hedge Accounting werden derivative Finanzinstrumente entweder als Instrumente zur Absicherung des beizulegenden Zeitwerts eines bilanzierten Grundgeschäfts (Fair Value Hedge), als Instrumente zur Absicherung von zukünftig erwarteten Transaktionen (Cashflow Hedge) oder als Instrumente zur Absicherung einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb (hedge of a net investment in a foreign operation) klassifiziert.

Im Rahmen des Risikomanagements hat Zalando Zielsetzungen und Strategien zur Reduzierung des Risikos formal festgelegt und dokumentiert.

Ein Teil der Devisenterminkontrakte dient zur Sicherung von Wareneinkäufen in US-Dollar und Britischen Pfund und den daraus entstehenden Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Ein weiterer Teil der Devisenterminkontrakte dient zur Sicherung von Warenverkäufen in Fremdwährung und den daraus resultierenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Diese Devisenterminkontrakte sind in Schweizer Franken, Norwegischen Kronen, Polnischen Zloty und Schwedischen Kronen abgeschlossen.

Die Zinssicherungsinstrumente wurden zur Reduzierung des Zinsrisikos aus den variabel verzinslichen Bankdarlehen abgeschlossen.

#### Absicherung von Cashflows (Cashflow Hedge)

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

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

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

Die von Zalando zur Absicherung von Zinsrisiken aus aufgenommenen variabel verzinslichen Bankdarlehen genutzten Zinsswaps werden ebenfalls als Cashflow Hedge abgebildet. Im Eigenkapital erfasste Beträge werden über die Zinsaufwendungen abgeschmolzen.

#### Bemessung des beizulegenden Zeitwerts

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

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

- Stufe 1: auf aktiven Märkten notierte (unverändert übernommene) Preise für identische Vermögenswerte und Schulden
- Stufe 2: von notierten Preisen abweichende Inputfaktoren, die direkt oder indirekt beobachtbar sind und sich wesentlich auf die Bewertung des Vermögenswerts oder der Schuld auswirken
- Stufe 3: mindestens ein Inputfaktor, der sich wesentlich auf die Bewertung auswirkt, ist nicht beobachtbar

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

## Rückstellungen

### Allgemeines

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

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

### Rückbauverpflichtungen

Der Konzern erfasst Rückstellungen für Rückbauaufwand von Einbauten in den angemieteten Logistikzentren und Bürogebäuden. Die Rückstellung wird in Höhe des Barwerts der geschätzten künftigen Rückbauverpflichtungen angesetzt. In entsprechender Höhe werden die Rückbauverpflichtungen als Teil der Anschaffungs- und Herstellungskosten der Mietereinbauten aktiviert. Die geschätzten Cashflows werden auf der Basis eines laufzeit- und risikoadäquaten Abzinsungssatzes abgezinst. Die Aufzinsung wird in der Periode, in der sie anfällt, in der Gesamtergebnisrechnung als Zinsaufwand erfasst.

## Anteilsbasierte Vergütungen

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

Für die anteilsbasierten Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente erfasst Zalando einen Aufwand in Höhe des beizulegenden Zeitwerts der zugesagten Optionen. Aufwandserfassung und Zuführung in die Kapitalrücklage erfolgen über den vertraglich vereinbarten Erdienungszeitraum. Das ist der Zeitraum, über den die Leistungs- und Dienstbedingungen erfüllt werden müssen. Der beizulegende Zeitwert der gewährten Optionen wird zum Zeitpunkt ihrer Gewährung (grant date) bewertet und in der Folge nicht angepasst.

Die Erfassung von aus der Gewährung der Eigenkapitalinstrumente resultierenden Aufwendungen und die korrespondierende Erhöhung der Kapitalrücklage im Eigenkapital erfolgt über den Erdienungszeitraum. Die an jedem Abschlussstichtag bis zum Zeitpunkt der ersten Ausübungsmöglichkeit ausgewiesenen kumulierten Aufwendungen aus der Gewährung der Eigenkapitalinstrumente reflektieren den bereits abgelaufenen Teil des Erdienungszeitraums sowie die Anzahl der Eigenkapitalinstrumente, die nach bestmöglicher Schätzung mit Ablauf des Erdienungszeitraums tatsächlich ausübbar werden. Der im Periodenergebnis erfasste Ertrag oder Aufwand entspricht der Veränderung der kumulierten Aufwendungen im Berichtszeitraum.

Für Vergütungsrechte, die nicht ausübbar werden, weil eine Dienst- oder Leistungsbedingung nicht eingehalten worden ist, wird kein Aufwand erfasst. Marktbezogene Leistungsbedingungen und sonstige Nicht-Ausübungsbedingungen wirken sich bei Vergütungsmodellen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente nur auf die Höhe des beizulegenden Zeitwerts der Vergütung zum Zusagezeitpunkt aus.

Werden die Bedingungen einer Transaktion mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente geändert, so werden Aufwendungen mindestens in der Höhe erfasst, in der sie angefallen wären, wenn die Vergütungsvereinbarung in der ursprünglichen Fassung erfüllt worden wäre.

Zalando erfasst außerdem die durch eine Modifikation entstehende Erhöhung des beizulegenden Zeitwerts der zugesagten Eigenkapitalinstrumente.

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

### Umsatzrealisierung

Die Erfassung von Umsatzerlösen erfolgt gemäß den Bestimmungen von IFRS 15 zu dem Zeitpunkt, an dem die zugesagten Güter und Dienstleistungen auf den Kunden übertragen werden, d. h., wenn Zalando die Leistungsverpflichtung erfüllt, sofern die Vereinnahmung der Gegenleistung wahrscheinlich ist. Die Umsatzerlöse werden in der Höhe erfasst, mit der Zalando im Gegenzug für die Übertragung der zugesagten Güter oder Dienstleistungen rechnen kann. Im Wholesale werden die Umsatzerlöse in voller Höhe erfasst, im Partnerprogramm werden sie hingegen in Höhe der vom Partner erwartungsgemäß zu erhaltenden Provision angesetzt. Die Umsatzerlöse werden um Erlösschmälerungen, Steuern und Gebühren gemindert.

Zalando identifiziert seine Leistungsverpflichtungen als die in einem Vertrag mit einem Kunden zugesagten abgrenzbaren Waren oder Dienstleistungen. Die von Zalando zugesagten Waren und Dienstleistungen (Ware, kostenloser Versand und Rückversand, bis zu 100-tägiges Rückgaberecht, kostenloser Kundendienst) bilden, mit Ausnahme des optionalen Express-Versands, ein eigenständig abgrenzbares Bündel, d. h. die identifizierte Leistungsverpflichtung.

Beim Verkauf von Waren an Kunden überträgt Zalando die Verfügungsgewalt über die zugesagten Waren oder Dienstleistungen zu einem bestimmten Zeitpunkt. Das ist regelmäßig bei Auslieferung der Waren der Fall.

Zalando berücksichtigt bei der Bewertung der erwartungsgemäß zu erhaltenden Gegenleistung das dem Kunden eingeräumte Rückgaberecht; der Umsatz wird nur dann realisiert, wenn ausreichende Erfahrungswerte zur Wahrscheinlichkeit der Ausübung dieser Rechte vorliegen. Auf Basis dieser Erfahrungswerte werden die voraussichtlichen Rückgaben betragsmäßig geschätzt und umsatzmindernd behandelt.

### Erwartete Retouren

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

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

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

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

### Zuwendungen der öffentlichen Hand

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

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

#### 3.5.6 Verwendung von Schätzungen und Annahmen

Die Erstellung von Abschlüssen in Übereinstimmung mit den IFRS erfordert vom Management Annahmen und Schätzungen, die sich auf die im Abschluss ausgewiesenen Beträge und die dazugehörigen Angaben auswirken. Obwohl diese Schätzungen nach bestem Wissen und auf den gegenwärtigen Ereignissen und Umständen beruhend erfolgen, können die tatsächlichen Ergebnisse von diesen Schätzungen abweichen. Wesentliche Schätzungen und Annahmen werden insbesondere bei folgenden Sachverhalten vorgenommen:

- Identifizierung und Bestimmung von Wertberichtigungen auf Handelswaren und Forderungen; siehe Ausführungen unter Punkt 3.5.7 (15.) und 3.5.7 (16.),
- Bestimmung von erwarteten Retourenquoten; siehe Ausführungen unter Punkt 3.5.7 (23.),
- Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts finanzieller Verbindlichkeiten und anteilsbasierter Vergütungen; siehe Ausführungen unter 3.5.7 (20.) sowie Punkt 3.5.8 (1.),
- Bestimmung der Werthaltigkeit von aktiven Steuerlatenzen auf Verlustvorträge; siehe Ausführungen unter Punkt 3.5.7 (8.) und 3.5.7 (26.),
- Überprüfung des Geschäfts- oder Firmenwerts sowie von in der Entwicklung befindlichen immateriellen Vermögenswerten auf Wertminderung; siehe Ausführungen unter Punkt 3.5.7 (11.),
- Identifizierung und Ermittlung der erwarteten Effekte aus der Anwendung von noch nicht angewendeten neuen oder geänderten IFRS; siehe Ausführungen unter Punkt 3.5.3.

Sämtliche Annahmen und Schätzungen basieren auf den Verhältnissen und Einschätzungen am Abschlussstichtag und der erwarteten künftigen Geschäftsentwicklung des Konzerns unter Berücksichtigung der voraussichtlichen Entwicklung seines wirtschaftlichen Umfeldes. Soweit sich diese Rahmenbedingungen abweichend entwickeln, werden die Annahmen sowie die Buchwerte der angesetzten Vermögenswerte und Schulden entsprechend angepasst.

## 3.5.7 Erläuterungen zur Konzern-Gesamtergebnisrechnung und -bilanz



Weitere Informationen  
Konzern-Gesamtergebnis-  
rechnung S. 137

**(1.) Umsatzerlöse**Umsatzerlöse → 86

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2017
Erträge aus dem Verkauf von Handelswaren	5.206,5	4.358,9
Erträge aus übrigen Dienstleistungen	181,4	130,1
<b>Summe</b>	<b>5.387,9</b>	<b>4.489,0</b>

Zalando konnte die Umsatzerlöse in allen Märkten deutlich steigern.

Der 20%ige Anstieg der Umsatzerlöse geht überwiegend auf einen größeren Kundenstamm und eine höhere Anzahl von Bestellungen zurück. Zum 31. Dezember 2018 hatte der Konzern 26,4 Mio. aktive Kunden. Dies entspricht einem Anstieg von 14,4 % gegenüber dem Vorjahr. Der gewachsene Kundenstamm hat im Vergleich zum Vorjahr eine größere Anzahl an Bestellungen getätigt. Die durchschnittliche Anzahl an Bestellungen pro aktivem Kunden ist 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. Der höhere Traffic ist auch auf eine deutliche Steigerung der Anzahl von Besuchern zurückzuführen, die unsere Shops 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.

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 externen Umsatzerlöse der Segmente Fashion Store und Offprice ergeben sich sowohl 2018 als auch im Vorjahr nahezu ausschließlich aus dem Verkauf von Handelswaren.

Die Umsatzerlöse aller sonstigen Segmente resultieren 2018 sowie im Vorjahr ebenfalls größtenteils aus dem Verkauf von Handelswaren.

**(2.) Umsatzkosten**Umsatzkosten → 87

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2017
Sachkosten	2.980,4	2.444,8
Personalkosten	126,6	84,8
<b>Summe</b>	<b>3.107,0</b>	<b>2.529,6</b>

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

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 leicht um 1,3 Prozentpunkte von 43,6 % auf 42,3 %, insbesondere aufgrund einer höheren durchschnittlichen Rabattquote. Des Weiteren erfassten wir im dritten Quartal 2018 höhere Aufwendungen für fehlerhafte retournierte Waren, die auf eine weniger effektive Retourenbearbeitung zurückzuführen waren. Dieses Problem wurde bereits im dritten Quartal 2018 untersucht und behoben.

Der Materialaufwand im Konzern beträgt insgesamt 2.734,9 Mio. EUR (Vorjahr: 2.250,9 Mio. EUR).

Zalando erzielte im Geschäftsjahr 2018 ein Bruttoergebnis vom Umsatz in Höhe von 2.280,9 Mio. EUR (Vorjahr: 1.959,4 Mio. EUR).

### (3.) Vertriebskosten

Vertriebskosten <span style="float: right;">→ 88</span>		
IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2017
Sachkosten	1.501,7	1.212,4
Personalkosten	397,5	318,4
<b>Summe</b>	<b>1.899,2</b>	<b>1.530,8</b>

Die Vertriebskosten sind 2018 um 368,4 Mio. EUR auf 1.899,2 Mio. EUR gestiegen und beinhalten Fulfillmentkosten in Höhe von 1.501,5 Mio. EUR (Vorjahr: 1.168,2 Mio. EUR) sowie Marketingkosten in Höhe von 397,7 Mio. EUR (Vorjahr: 362,5 Mio. EUR). 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. Die Logistikkosten wurden auch durch die höheren Transportkosten beeinflusst, die durch gestiegene Zustellpreise getrieben wurden.

### (4.) Verwaltungskosten

Verwaltungskosten <span style="float: right;">→ 89</span>		
IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2017
Sachkosten	103,7	80,1
Personalkosten	165,2	162,8
<b>Summe</b>	<b>268,9</b>	<b>242,9</b>



Die Sachkosten beinhalten überwiegend Bürokosten, Abschreibungen sowie Aufwendungen für Rechtsberatung und andere Beratungsleistungen. Der Anstieg der Sachkosten resultiert in erster Linie aus höheren Bürokosten.

### (5.) Sonstige betriebliche Erträge

Die sonstigen betrieblichen Erträge erhöhten sich 2018 gegenüber dem Vorjahr um 6,9 Mio. EUR von 11,8 Mio. EUR auf 18,7 Mio. EUR.

Zalando weist in diesem Posten Änderungen des beizulegenden Zeitwerts eines Derivats infolge der Beteiligung am Verkaufserlös bebauter Grundstücke Dritter aus (siehe Punkt 3.5.7 (17.)) sowie Erträge aus dem Verkauf eines Logistikzentrums in Stettin (Gryfino), Polen (siehe Punkt 3.5.7 (12.)).

### (6.) Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen in Höhe von 12,3 Mio. EUR (Vorjahr: 9,9 Mio. EUR) resultieren insbesondere aus periodenfremden Aufwendungen.

### (7.) Finanzergebnis

Finanzergebnis

→ 90

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2017
Zinsertrag	5,7	3,9
davon aus zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten	5,8	4,3
davon aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0,4	0,2
davon aus sonstigen Finanzinstrumenten	-0,5	-2,2
davon aus der Aufzinsung langfristiger Vermögenswerte	0,0	1,6
Zinsaufwand	-15,4	-14,5
davon aus finanziellen Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	-8,0	-7,5
davon aus zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten	-5,1	-4,1
davon sonstiger Zinsaufwand	-2,6	-2,6
davon aus der Aufzinsung langfristiger Rückstellungen	0,3	-0,2
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bilanzierten Finanzanlagen	-3,5	0,3
Übriges Finanzergebnis	-0,4	-2,2
davon aus Sicherungsgeschäften	-0,1	1,7
davon aus ineffektiven Sicherungsgeschäften	0,1	-1,6
davon aus Währungseffekten	-0,4	-2,2
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-13,6</b>	<b>-12,4</b>

Durch das gestiegene Reverse-Factoring-Volumen hat sich der Zinsaufwand aus finanziellen Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten erhöht. Durch das höhere Volumen an Sicherungsgeschäften sind im Berichtsjahr auch der Zinsaufwand und die Zinserträge aus zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten gestiegen.

### (8.) Steuern vom Einkommen und Ertrag

Als Steuern vom Einkommen und Ertrag sind die in den einzelnen Ländern gezahlten oder geschuldeten latenten Steuern und Steuern vom Einkommen und Ertrag erfasst. Die Steuern vom Einkommen und Ertrag setzen sich dabei aus Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer, Solidaritätszuschlag und den entsprechenden ausländischen Einkommen- und Ertragsteuern zusammen. Der Körperschaftsteuersatz in Deutschland für den Veranlagungszeitraum 2018 betrug unter Berücksichtigung des Solidaritätszuschlags wie im Vorjahr 15,8 %. Der maßgebliche Gewerbesteuersatz lag unverändert zum Vorjahr bei 14,7 %. Daraus ergibt sich ein erwarteter Konzernsteuersatz von 30,5 % (Vorjahr: 30,5 %).

Laufende und latente Steuern sind der folgenden Tabelle zu entnehmen:

#### Steuern vom Einkommen und Ertrag

→ 91

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2017
Latente Steuern	7,3	-27,0
Laufende Steuern	-61,7	-46,6
<b>Summe</b>	<b>-54,4</b>	<b>-73,6</b>

Zum Abschlussstichtag verfügt der Zalando-Konzern über körperschaftsteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 105,4 Mio. EUR (Vorjahr: 60,8 Mio. EUR) sowie über gewerbesteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 35,2 Mio. EUR (Vorjahr: 25,0 Mio. EUR). Die Verlustvorträge entfallen wie im Vorjahr in erster Linie auf ausländische Tochtergesellschaften und sind zeitlich unbegrenzt nutzbar. Die Höhe dieser steuerlichen Verlustvorträge ist abhängig von der finalen Festsetzung durch die zuständigen Finanzverwaltungen.

Aus der Nutzung von steuerlichen Verlustvorträgen, auf die bislang keine aktiven latenten Steuern gebildet wurden, ergab sich im Berichtsjahr ein Effekt auf das Steuerergebnis in Höhe von 0,4 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR).

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

#### Steuerüberleitungsrechnung

→ 92

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2017
Ergebnis vor Steuern	105,6	175,2
Ertragsteuersatz Konzern	30,5 %	30,5 %
Erwarteter Steueraufwand (-)/ Steuerertrag (+)	-32,2	-53,4
Steueranteil für:		
steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	-11,3	-8,8
Aktivierung nicht angesetzter Verlustvträge der Vorjahre	1,3	-0,2
nicht angesetzte Verlustvträge	-10,1	-7,8
at-Equity bilanzierte Finanzanlagen	-1,1	0,1
Periodenfremde Steueraufwendungen (-)/ Steuererträge (+)	2,2	-0,2
Steuersatzabweichungen	-3,0	-3,2
davon Anteil von Tochtergesellschaften mit höheren Steuersätzen	0,2	0,1
davon Anteil von Tochtergesellschaften mit niedrigeren Steuersätzen	-3,2	-3,3
Sonstige	-0,3	0,0
<b>Ertragsteueraufwand laut Konzern-Gesamtergebnisrechnung</b>	<b>-54,4</b>	<b>-73,6</b>
<i>Effektiver Steuersatz</i>	<i>51,5 %</i>	<i>42,0 %</i>

#### (9.) Ergebnis je Aktie

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie errechnet sich, indem das auf die Anteilseigner der ZALANDO SE entfallende Periodenergebnis durch die unverwässerte durchschnittliche gewichtete Anzahl der Aktien dividiert wird.

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie ging aufgrund des im Vergleich zum Vorjahr niedrigeren Periodenergebnisses zurück.

## 3.5 KONZERNANHANG

## Ergebnis je Aktie (EPS) unverwässert

→ 93

	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2017
Anteilseignern der ZALANDO SE zuzurechnendes Periodenergebnis (in Mio. EUR)	51,4	103,1
Unverwässerte gewichtete durchschnittliche Aktienanzahl (in Mio. Stück)	247,3	247,3
<b>Summe (in EUR)</b>	<b>0,21</b>	<b>0,42</b>

Das verwässerte Ergebnis je Aktie errechnet sich, indem das auf die Anteilseigner der ZALANDO SE entfallende Periodenergebnis durch die verwässerte durchschnittliche gewichtete Anzahl der Aktien dividiert wird.

## Ergebnis je Aktie (EPS) verwässert

→ 94

	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2017
Anteilseignern der ZALANDO SE zuzurechnendes Periodenergebnis (in Mio. EUR)	51,4	103,1
Verwässerte gewichtete durchschnittliche Aktienanzahl (in Mio. Stück)	258,1	259,5
<b>Summe (in EUR)</b>	<b>0,20</b>	<b>0,40</b>

Der verwässernde Effekt ist ausschließlich auf anteilsbasierte Vergütungszusagen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente gegenüber Mitarbeitern zurückzuführen. Bei der Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie wurden sämtliche Mitarbeiteroptionen beachtet. Nicht in die Berechnung eingeflossen sind jedoch solche anteilsbasierten Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente, die eine zum Abschlussstichtag noch nicht erreichte Leistungsbedingung enthalten oder aus dem Geld sind. Die im Geschäftsjahr 2018 unter dem LTI 2018, dem VSOP 2018 und dem EIP gewährten Optionen (Vorjahr: im Geschäftsjahr 2017 unter dem VSOP 2017 und dem EIP gewährte Optionen) wurden daher bei der Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie nicht berücksichtigt.

**(10.) Personalaufwand**Personalaufwand → 95

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2017
Löhne und Gehälter	636,4	523,4
Sozialabgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	107,8	91,2
davon für Altersversorgung	0,4	0,2
<b>Summe</b>	<b>744,3</b>	<b>614,6</b>

Im Geschäftsjahr 2018 waren im Konzern durchschnittlich 15.526 angestellte Mitarbeiter (Vorjahr: 13.940) beschäftigt. Die Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung sind um 6,8 Mio. EUR auf 48,0 Mio. EUR (Vorjahr: 41,2 Mio. EUR) gestiegen.

**(11.) Immaterielle Vermögenswerte**

Die immateriellen Vermögenswerte haben sich wie folgt entwickelt:

Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte 2018

→ 96

IN MIO. EUR	Aktiviert Entwicklungs- kosten	Gewerbliche Schutz- rechte, äh- liche Rechte und Werte sowie Lizenzen	Geschäfts- oder Firmenwert	Geleistete Anzahlungen und in Entwicklung befindliche Vermögens- werte	Summe
<b>Anschaffungs- und Herstellungskosten</b>					
<b>Stand 01.01.2018</b>	<b>110,6</b>	<b>62,0</b>	<b>50,4</b>	<b>58,8</b>	<b>281,8</b>
Zugänge	26,5	2,4	0,0	28,4	57,3
davon aus Unternehmens- zusammenschlüssen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Abgänge	-4,3	-7,3	-1,0	-6,2	-18,8
Umbuchungen	38,5	0,6	0,0	-39,4	-0,3
Währungsumrechnungs- differenzen	-0,1	0,0	0,0	0,0	-0,1
<b>Stand 31.12.2018</b>	<b>171,2</b>	<b>57,7</b>	<b>49,4</b>	<b>41,6</b>	<b>319,9</b>
<b>Abschreibungen</b>					
<b>Stand 01.01.2018</b>	<b>68,0</b>	<b>31,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>99,5</b>
Zugänge	32,6	7,0	0,0	0,4	40,0
Abgänge	-4,3	-4,0	0,0	-0,4	-8,6
<b>Stand 31.12.2018</b>	<b>96,3</b>	<b>34,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>130,9</b>
<b>Buchwerte</b>					
<b>Stand 31.12.2017</b>	<b>42,6</b>	<b>30,5</b>	<b>50,4</b>	<b>58,8</b>	<b>182,3</b>
<b>Stand 31.12.2018</b>	<b>74,9</b>	<b>23,2</b>	<b>49,4</b>	<b>41,6</b>	<b>189,1</b>

## 3.5 KONZERNANHANG

## Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte 2017

→ 97

IN MIO. EUR	Aktivierte Entwicklungs- kosten	Gewerbliche Schutz- rechte, ähn- liche Rechte und Werte sowie Lizenzen	Geschäfts- oder Firmenwert	Geleistete Anzahlungen und in Entwicklung befindliche Vermögens- werte	Summe
<b>Anschaffungs- und Herstellungskosten</b>					
<b>Stand 01.01.2017</b>	<b>79,1</b>	<b>42,1</b>	<b>13,9</b>	<b>38,4</b>	<b>173,5</b>
Zugänge	14,4	20,9	36,6	36,8	108,7
davon aus Unternehmens- zusammenschlüssen	0,0	17,3	36,6	0,0	53,9
Abgänge	0,0	0,1	0,1	0,0	0,2
Umbuchungen	17,1	-0,9	0,0	-16,4	-0,2
Währungsumrechnungs- differenzen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Stand 31.12.2017</b>	<b>110,6</b>	<b>62,0</b>	<b>50,4</b>	<b>58,8</b>	<b>281,8</b>
<b>Abschreibungen</b>					
<b>Stand 01.01.2017</b>	<b>48,0</b>	<b>24,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>72,6</b>
Zugänge	20,0	6,9	0,0	0,0	26,9
Abgänge	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Stand 31.12.2017</b>	<b>68,0</b>	<b>31,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>99,5</b>
<b>Buchwerte</b>					
<b>Stand 31.12.2016</b>	<b>31,1</b>	<b>17,5</b>	<b>13,9</b>	<b>38,4</b>	<b>100,9</b>
<b>Stand 31.12.2017</b>	<b>42,6</b>	<b>30,5</b>	<b>50,4</b>	<b>58,8</b>	<b>182,3</b>

Die Zugänge entfallen mit 54,9 Mio. EUR (Vorjahr: 51,2 Mio. EUR) in erster Linie auf aktivierte Entwicklungskosten, wovon 28,4 Mio. EUR (Vorjahr: 36,8 Mio. EUR) in den geleisteten Anzahlungen und den in Entwicklung befindlichen Vermögenswerten enthalten sind. Es handelt sich dabei im Wesentlichen um Herstellungskosten für intern entwickelte Software.

Forschungskosten wurden unmittelbar erfolgswirksam erfasst.

Da keine rechtlichen, regulatorischen, vertraglichen, wettbewerbsbedingten, wirtschaftlichen oder anderen Faktoren vorliegen, die die Nutzungsdauer beschränken würden, weisen neben dem Geschäfts- oder Firmenwert (siehe unten) Markenrechte und Domains in Höhe von 4,7 Mio. EUR (Vorjahr: 4,7 Mio. EUR) eine unbegrenzte Nutzungsdauer auf.

In der Berichtsperiode wurden planmäßige Abschreibungen in Höhe von 40,0 Mio. EUR (Vorjahr: 26,9 Mio. EUR) vorgenommen. Davon sind 5,2 Mio. EUR (Vorjahr: 4,4 Mio. EUR) in den Umsatzkosten, 29,0 Mio. EUR (Vorjahr: 18,5 Mio. EUR) in den Vertriebskosten und 5,8 Mio. EUR (Vorjahr: 4,1 Mio. EUR) in den Verwaltungskosten erfasst.

#### Überprüfung des Geschäfts- oder Firmenwerts auf Wertminderung (Impairment-Test)

Zalando hat zum 31. Dezember 2018 einen Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von insgesamt 49,4 Mio. EUR erfasst. Da dieser Betrag für den Konzern als nicht wesentlich eingestuft ist, werden lediglich die folgenden Angaben dazu gemacht.

Der Geschäfts- oder Firmenwert wird drei Einheiten (Fashion Store, Anatwine und Tradebyte) zugeordnet, die entweder eine einzelne zahlungsmittelgenerierende Einheit darstellen oder eine Gruppe zahlungsmittelgenerierender Einheiten bilden.

Der jährliche Impairment-Test wurde im vierten Quartal des Berichtsjahres auf Ebene dieser zahlungsmittelgenerierenden Einheiten durchgeführt. Die erzielbaren Beträge wurden anhand des Nutzungswertkonzepts berechnet. Zalando ermittelt den Nutzungswert basierend auf abgestimmten Finanzplänen, die vom Vorstand genehmigt wurden. Anschließend wird eine zusätzliche Phase hinzugefügt, um das starke Wachstum der Zalando-Unternehmen sowie den Übergang zu einem eingeschwungenen Zustand darzustellen. Im Anschluss wird ein Restwert als ewige Rente ermittelt. Die zugrunde liegenden Finanzpläne spiegeln die aktuelle Performance sowie die besten Schätzungen des Managements in Bezug auf die künftige Entwicklung einzelner Einflussfaktoren, wie etwa Marktpreise und Gewinnmargen, wider. Marktannahmen, wie z. B. Konjunkturverlauf und Marktwachstum, werden unter Berücksichtigung externer makroökonomischer und geschäftsspezifischer Quellen mit einbezogen.

Zalando berechnet den Diskontierungszinssatz vor Steuern anhand des Capital Asset Pricing Model. Entsprechend wurden auf Basis der jeweiligen geschäftsspezifischen Vergleichsgruppe ein risikoloser Zinssatz, eine Marktrisikoprämie und ein Zuschlag für das Kreditrisiko (Spread) ermittelt. Zudem berücksichtigt die Berechnung die Kapitalstruktur und den Beta-Faktor der jeweiligen Vergleichsgruppe sowie den für die jeweilige zahlungsmittelgenerierende Einheit geltenden durchschnittlichen Steuersatz. Die resultierenden Diskontierungszinssätze vor Steuern liegen zwischen 10,8 % und 12,3 %.

Der jährliche Impairment-Test ergab keine Wertminderung des Geschäfts- oder Firmenwerts. Über den Impairment-Test hinaus wurde getestet, ob mögliche Änderungen der wesentlichen Annahmen dazu führen könnten, dass der Buchwert der Einheiten ihren jeweiligen erzielbaren Betrag übersteigt. Dies war zum 31. Dezember 2018 nicht der Fall.



**(12.) Sachanlagen**

Die Sachanlagen haben sich wie folgt entwickelt:

Entwicklung der Sachanlagen 2018

→ 98

IN MIO. EUR	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Grundstücke, Bauten und Bauten auf fremden Grundstücken	Geleistete Anzahlungen und in Entwicklung befindliche Vermögenswerte	Summe
<b>Anschaffungs- und Herstellungskosten</b>					
<b>Stand 01.01.2018</b>	<b>213,5</b>	<b>105,8</b>	<b>1,3</b>	<b>116,1</b>	<b>436,7</b>
Zugänge	78,2	26,8	1,1	138,2	244,3
davon aus Unternehmenszusammenschlüssen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Abgänge	-0,3	-2,8	0,0	0,0	-3,1
Umbuchungen	96,8	2,9	0,3	-99,8	0,2
In „Zur Veräußerung gehalten“ umgegliedert	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Währungsumrechnungsdifferenzen	-0,3	0,0	0,0	-1,4	-1,7
<b>Stand 31.12.2018</b>	<b>387,9</b>	<b>132,7</b>	<b>2,7</b>	<b>153,1</b>	<b>676,4</b>
<b>Abschreibungen</b>					
<b>Stand 01.01.2018</b>	<b>39,0</b>	<b>46,8</b>	<b>0,4</b>	<b>0,0</b>	<b>86,2</b>
Zugänge	25,1	21,2	0,2	0,0	46,5
Abgänge	-0,1	-2,6	0,0	0,0	-2,7
Umbuchungen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Stand 31.12.2018</b>	<b>64,0</b>	<b>65,4</b>	<b>0,6</b>	<b>0,0</b>	<b>130,0</b>
<b>Buchwerte</b>					
<b>Stand 31.12.2017</b>	<b>174,5</b>	<b>59,0</b>	<b>0,9</b>	<b>116,1</b>	<b>350,5</b>
<b>Stand 31.12.2018</b>	<b>323,9</b>	<b>67,3</b>	<b>2,1</b>	<b>153,1</b>	<b>546,4</b>

## 3.5 KONZERNANHANG

## Entwicklung der Sachanlagen 2017

→ 99

IN MIO. EUR	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Bauten auf fremden Grundstücken	Geleistete Anzahlungen und in Entwicklung befindliche Vermögenswerte	Summe
<b>Anschaffungs- und Herstellungskosten</b>					
<b>Stand 01.01.2017</b>	<b>137,4</b>	<b>75,8</b>	<b>4,5</b>	<b>84,3</b>	<b>302,0</b>
Zugänge	35,6	31,9	35,9	86,3	189,7
davon aus Unternehmenszusammenschlüssen	0,0	1,2	0,0	0,0	1,3
Abgänge	-0,1	-3,8	0,0	-0,5	-4,4
Umbuchungen	40,6	1,9	0,2	-42,5	0,2
In „zur Veräußerung gehalten“ umgegliedert	0,0	0,0	-39,5	-12,5	-52,0
Währungsumrechnungsdifferenzen	0,0	0,0	0,2	1,0	1,2
<b>Stand 31.12.2017</b>	<b>213,5</b>	<b>105,8</b>	<b>1,3</b>	<b>116,1</b>	<b>436,7</b>
<b>Abschreibungen</b>					
<b>Stand 01.01.2017</b>	<b>25,2</b>	<b>33,5</b>	<b>0,3</b>	<b>0,0</b>	<b>59,0</b>
Zugänge	13,9	17,3	0,6	0,0	31,8
Abgänge	-0,1	-4,0	0,0	0,0	-4,1
In „zur Veräußerung gehalten“ umgegliedert	0,0	0,0	-0,5	0,0	-0,5
<b>Stand 31.12.2017</b>	<b>39,0</b>	<b>46,8</b>	<b>0,4</b>	<b>0,0</b>	<b>86,2</b>
<b>Buchwerte</b>					
<b>Stand 31.12.2016</b>	<b>112,2</b>	<b>42,3</b>	<b>4,2</b>	<b>84,3</b>	<b>243,0</b>
<b>Stand 31.12.2017</b>	<b>174,5</b>	<b>59,0</b>	<b>0,9</b>	<b>116,1</b>	<b>350,5</b>

Die Zugänge betreffen überwiegend die Investitionen in den Ausbau der Logistikzentren in Verona (Nogarole Rocca), Lodz (Gluchow), Stettin (Gryfino) und Lahr.

Die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte enthielten zum 31. Dezember 2017 das Lager in Stettin (Gryfino), Polen, bestehend aus Grundstück und Gebäude, das zum 29. Juni 2018 verkauft wurde. Der Gewinn aus dem Verkauf ist in den sonstigen betrieblichen Erträgen ausgewiesen. Das Logistikzentrum wird von Zalando zurückgemietet. Das Mietverhältnis erfüllt die Kriterien eines Operating-Leasingverhältnisses nach IAS 17.

Die planmäßigen Abschreibungen der Sachanlagen beliefen sich auf insgesamt 46,5 Mio. EUR (Vorjahr: 31,8 Mio. EUR). Davon sind 4,9 Mio. EUR (Vorjahr: 4,1 Mio. EUR) in den Umsatzkosten, 30,7 Mio. EUR (Vorjahr: 21,2 Mio. EUR) in den Vertriebskosten und 10,9 Mio. EUR (Vorjahr: 6,4 Mio. EUR) in den Verwaltungskosten erfasst.

### (13.) Langfristige finanzielle Vermögenswerte und langfristige nicht finanzielle Vermögenswerte

Zum Abschlussstichtag setzen sich die langfristigen finanziellen und nicht finanziellen Vermögenswerte wie folgt zusammen:

Langfristige finanzielle und nicht finanzielle Vermögenswerte → 100

IN MIO. EUR	31.12.2018	31.12.2017	Veränderung
<b>Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>13,7</b>	<b>25,9</b>	<b>-12,2</b>
davon derivative Finanzinstrumente	0,5	17,2	-16,7
davon Zahlungsmittel, die einer Verfügungsbeschränkung unterliegen	2,5	2,5	0,0
davon sonstige Finanzinstrumente	10,7	6,2	4,5
<b>Sonstige langfristige nicht finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>3,8</b>	<b>3,5</b>	<b>0,2</b>
davon Abgrenzungsposten	3,8	3,5	0,2

Der Rückgang der sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte ist in erster Linie auf die derivativen Finanzinstrumente zurückzuführen. Im Geschäftsjahr 2017 belief sich der langfristige Marktwert eines Derivats aus der Beteiligung am Verkaufserlös bebauter Grundstücke Dritter auf 15,4 Mio. EUR. Der finanzielle Vermögenswert wird fortan unter den sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerten erfasst (siehe Punkt 3.5.7 (17.)).

### (14.) Nach der Equity-Methode bilanzierte Finanzanlagen

Zum Abschlussstichtag umfassen die nach der Equity-Methode bilanzierten Finanzanlagen die folgenden Einheiten:

Nach der Equity-Methode bilanzierte Finanzanlagen → 101

IN MIO. EUR	31.12.2018	31.12.2017	Veränderung
FashionTrade.com B.V.	1,7	4,1	-2,4
Le New Black SAS	3,3	1,8	1,5
<b>Summe</b>	<b>5,0</b>	<b>5,9</b>	<b>-0,9</b>

Die Entwicklung des Gesamtbuchwerts wurde im Geschäftsjahr 2018 insbesondere durch Zalandos Anteil am operativen Verlust (3,5 Mio. EUR) dieser assoziierten Unternehmen beeinflusst, der teilweise durch Kapitalerhöhungen kompensiert wurde.

**(15.) Vorräte und geleistete Anzahlungen**

Als Vorräte wird der Wert des Bestands an Waren, der sich im Wesentlichen aus Schuhen und Textilien zusammensetzt, in Höhe von 819,5 Mio. EUR (Vorjahr: 778,9 Mio. EUR) ausgewiesen. Der Anstieg der Vorräte um 40,6 Mio. EUR resultierte aus dem allgemein höheren Geschäftsvolumen.

Auf Vorräte und den Herausgabeanspruch aus erwarteten Retouren wurden Wertminderungen in Höhe von 110,1 Mio. EUR (Vorjahr: 98,9 Mio. EUR) gebildet. Die Aufwendungen für Wertminderungen auf Vorräte betragen im Berichtsjahr 164,2 Mio. EUR (Vorjahr: 127,6 Mio. EUR).

**(16.) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen**

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bestehen im Wesentlichen gegen die Kunden der ZALANDO SE. Der gesamte Forderungsbestand wurde in der Berichtsperiode wie im Vorjahr um Wertminderungen reduziert.

Zusammengefasst entwickelten sich die Wertminderungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wie folgt:

Entwicklung der Wertminderungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

→ 102

IN MIO. EUR	31.12.2018	31.12.2017
<b>Kumulierte Wertminderungen zum 01.01.</b>	<b>65,4</b>	<b>71,7</b>
Zuführungen zu pauschalierter Einzelwertberichtigung	51,4	38,0
Verbräuche	-14,0	-34,4
Auflösungen	-4,3	-9,0
Wechselkurseffekte und sonstige Änderungen	0,5	-1,0
<b>Kumulierte Wertminderungen zum 31.12.</b>	<b>99,0</b>	<b>65,4</b>

Die Zuführungen zu den Wertminderungen betragen im Berichtsjahr 51,4 Mio. EUR (Vorjahr: 38,0 Mio. EUR). Von den zum 31. Dezember des Vorjahres bestehenden Wertminderungen wurden 14,0 Mio. EUR (Vorjahr: 34,4 Mio. EUR) in Anspruch genommen und 4,3 Mio. EUR (Vorjahr: 9,0 Mio. EUR) aufgelöst. Darüber hinaus beliefen sich die Forderungsverluste für uneinbringliche Forderungen im Geschäftsjahr auf 16,8 Mio. EUR (Vorjahr: 43,9 Mio. EUR).

Die Wertminderungen lagen auf dem Niveau des Vorjahres. Zalando verbessert die Steuerung der Zahlungsoptionen weiter und arbeitet zur besseren Überwachung betrügerischen Handelns bei der Bonitätsprüfung von Kunden mit Dienstleistern zusammen. Diese Maßnahmen führen im Ergebnis zu niedrigen Wertminderungen.

Die Zuführungen zu Wertminderungen werden unter den Vertriebskosten ausgewiesen. Die Forderungen werden nicht verzinst und unterliegen daher keinem Zinsrisiko.

### (17.) Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte und sonstige kurzfristige nicht finanzielle Vermögenswerte

Zum Abschlussstichtag setzen sich die sonstigen kurzfristigen finanziellen und nicht finanziellen Vermögenswerte wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige finanzielle und nicht finanzielle Vermögenswerte → 103

IN MIO. EUR	31.12.2018	31.12.2017	Veränderung
<b>Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>59,3</b>	<b>80,7</b>	<b>-21,5</b>
davon Termingelder	20,0	40,0	-20,0
davon derivative Finanzinstrumente	7,7	20,7	-12,9
davon debitorische Kreditoren	6,8	14,5	-7,7
davon sonstige Finanzinstrumente	24,7	5,6	19,2
<b>Sonstige kurzfristige nicht finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>191,4</b>	<b>152,7</b>	<b>38,6</b>
davon Umsatzsteuerforderungen	75,7	67,4	8,3
davon Herausgabeanspruch aus erwarteten Retouren	85,2	62,5	22,7
davon Abgrenzungsposten	8,4	13,0	-4,6
davon sonstige finanzielle Vermögenswerte	22,0	9,7	12,3

Die Investitionen in Termingelder wurden aufgrund der derzeit ungünstigen Zinskonditionen für Termingelder reduziert. Die sonstigen Finanzinstrumente enthalten eine Forderung aus der Beteiligung am Verkaufserlös bebauter Grundstücke Dritter (21,8 Mio. EUR), die im ersten Quartal 2019 vollständig erfüllt wurde.

### (18.) Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente von Zalando umfassen die in der folgenden Tabelle dargestellten Kategorien. Die dargestellten kurzfristigen Geldanlagen haben ursprüngliche Laufzeiten von bis zu drei Monaten. Die zum Zeitpunkt des Übergangs auf IFRS 9 bilanzierte Risikovorsorge (0,8 Mio. EUR, siehe Abschnitt 3.5.3) unterlag im Geschäftsjahr keiner wesentlichen Änderung.

## Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

→ 104

IN MIO. EUR	31.12.2018	31.12.2017
Geldmarktfonds	430,4	475,5
Bankguthaben	504,1	529,8
Kurzfristige Geldanlagen	60,0	60,0
Kassenbestand	0,5	0,2
<b>Summe</b>	<b>995,0</b>	<b>1.065,5</b>

**(19.) Eigenkapital**

Die Muttergesellschaft des Zalando-Konzerns hat zum Abschlussstichtag 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 der Muttergesellschaft wurde im Laufe des Geschäftsjahres 2018 durch teilweise Ausnutzung des genehmigten Kapitals 2013 sowie des bedingten Kapitals 2013 und 2014 um insgesamt 3,3 Mio. EUR auf 250,7 Mio. EUR erhöht. Die Kapitaleinlage für die neu ausgegebenen Aktien ist voll eingezahlt.

Das genehmigte und das bedingte Kapital setzen sich zum Abschlussstichtag aus folgenden Bestandteilen zusammen:

## Genehmigtes und bedingtes Kapital

→ 105

	Betrag in Mio. EUR	Anzahl der Stückaktien	Zweck
Genehmigtes Kapital 2013	0,0	0	Bedienung von Bezugsrechten aus den COPs und dem SOP 2011 bis zum 28.10.2018
Genehmigtes Kapital 2015	94,7	94.694.847	Kapitalerhöhung gegen Bar- oder Sacheinlagen bis 01.06.2020
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 Options-schuldverschreibungen bis 01.06.2020
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 Aufsichtsrats erforderlich. Das genehmigte Kapital 2013 beläuft sich zum Jahresende auf 0 Mio. EUR, da der Genehmigungszeitraum am 28. Oktober 2018 endete.

Die Kapitalrücklage beträgt 1.155,6 Mio. EUR (Vorjahr: 1.182,4 Mio. EUR). Im Berichtsjahr erfolgten Beitragszuführungen aus anteilsbasierten Vergütungen nach IFRS 2 in Höhe von 43,3 Mio. EUR (Vorjahr: 27,5 Mio. EUR).

In den sonstigen Rücklagen sind die Effekte aus dem Cashflow Hedging in Höhe von -7,2 Mio. EUR (Vorjahr: 10,9 Mio. EUR) sowie dazugehörige latente Steuern in Höhe von 2,2 Mio. EUR (Vorjahr: -3,3 Mio. EUR) erfasst. Aufgrund von Cashflow Hedging wurden im Sinne von IFRS 9 im Berichtsjahr Erträge in Höhe von 13,1 Mio. EUR (Vorjahr: 15,3 Mio. EUR) aus den sonstigen Rücklagen in die Umsatzerlöse sowie 0,1 Mio. EUR in die Vorräte umgebucht (Vorjahr: Aufwendungen in Höhe von 4,2 Mio. EUR wurden in die Umsatzkosten umgebucht). Zusätzlich wurden im Berichtsjahr Aufwendungen in Höhe von 0,1 Mio. EUR (Vorjahr: 0,1 Mio. EUR) aus Zinssicherungsinstrumenten in das Finanzergebnis umgebucht.

Die ZALANDO SE hat 2018 2.663.836 eigene Aktien (Vorjahr: 160.773) mit einem durchschnittlichen Kurs von 41,62 EUR (Vorjahr: 41,92 EUR) zurückgekauft, was einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von 2.663.836 EUR (Vorjahr: 160.773 EUR) und somit 1,06 % (Vorjahr: 0,06 %) des Grundkapitals entspricht. Die bis zum 31. Dezember 2018 zurückgekauften Aktien belaufen sich auf einen rechnerischen Anteil am Grundkapital von 2.788.824 EUR (Vorjahr: 230.773 EUR) und damit auf 1,11 % (Vorjahr: 0,09 %) des Grundkapitals.

Die Gewinnrücklagen resultieren aus Gewinn- und Verlustvorträgen der vergangenen Berichtsperioden sowie dem in der aktuellen Berichtsperiode entstandenen Periodengewinn.

Nach der erstmaligen Vollkonsolidierung im Geschäftsjahr 2017 erwarb die ZALANDO SE im Geschäftsjahr 2018 weitere Anteile an der Anatwine Ltd. Der Unterschiedsbetrag von -0,4 Mio. EUR (Vorjahr: -4,9 Mio. EUR) zwischen den Anschaffungskosten und dem anteilig erworbenen Eigenkapital wurde in den Gewinnrücklagen erfasst.

Aus der Akquisition und erstmaligen Vollkonsolidierung der Anatwine Ltd. im Geschäftsjahr 2017 ergaben sich nicht beherrschende Anteile. Minderheitsgesellschafter halten zum 31. Dezember 2018 1,5 % (Vorjahr: 2,5 %) der Anteile an Anatwine, die nicht beherrschenden Anteile beliefen sich auf -0,1 Mio. EUR (Vorjahr: -0,1 Mio. EUR).

Die Entwicklung des Eigenkapitals ist in der Eigenkapitalveränderungsrechnung dargestellt.

## **(20.) Anteilsbasierte Vergütungen**

Für die zum Abschlussstichtag bestehenden anteilsbasierten Vergütungszusagen von Zalando wurden Aufwendungen in Höhe von 43,3 Mio. EUR (Vorjahr: 27,5 Mio. EUR) erfasst. Diese Aufwendungen entfallen in Höhe von 43,3 Mio. EUR (Vorjahr: 27,5 Mio. EUR) auf anteilsbasierte Vergütungszusagen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und in Höhe von 0,1 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR) auf anteilsbasierte Vergütungszusagen mit Barausgleich. Die für den Konzernabschluss der Gesellschaft wesentlichen Vergütungszusagen werden nachfolgend ausführlich

erläutert. Sämtliche dieser Vergütungszusagen bestehen im Rahmen von Plänen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente für Mitarbeiter und Führungskräfte.

### Erläuterung der Programme

#### Vorstandsprogramme

##### 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 gewährt. Jede Option bezieht sich auf eine Aktie der Gesellschaft und hat einen Ausübungspreis von 47,44 EUR. Die Optionen werden in vierteljährlichen Tranchen über einen Zeitraum von fünf Jahren unverfallbar. 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. Der ausüb- bare prozentuale Anteil der unverfallbaren Optionen eines Begünstigten basiert darauf, inwieweit eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (CAGR) von wenigstens 15 % im relevanten Leistungszeitraum erreicht wurde. 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 ausüb- baren 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 ≥ 10,0 %); unter 10 % CAGR findet keine Auszahlung statt. 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.

##### SOP 2011 und SOP 2013

Vor der Einführung des LTI 2018 partizipierten die Vorstandsmitglieder an den Aktienoptionspro- grammen 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 Optio- nen 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 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 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 Stillhaltefrist von vier Jahren sowie das Erreichen des Leistungskriteriums, das durch die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate während der vierjährigen Stillhaltefrist bestimmt wird. Die Stillhaltefrist 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 Stillhaltefrist.

### Management-Programme

#### SOP 2014

Das SOP 2014 berechtigt führende Mitglieder des Management-Teams sowie ausgewählte Leistungsträger zum Bezug von insgesamt 6.732.000 Anteilen der ZALANDO SE. Die Optionen werden ausübbar, sofern der Empfänger die vorgesehene Dienstzeit einer Tranche ableistet. Ausübbar sind Optionen nur dann ausgeübt werden, wenn die im SOP 2014 enthaltenen Leistungsbedingungen erfüllt sind und die Stillhaltefrist verstrichen ist. Der Ausübungspreis beträgt in Abhängigkeit vom jeweiligen Gewährungszeitpunkt der Option 17,72 EUR, 22,79 EUR, 25,03 EUR, 29,92 EUR, 30,48 EUR und 31,60 EUR je Option. Jede Option berechtigt den Empfänger zum Erwerb eines Anteils. Die Optionsrechte können in 16 Teiltranchen über einen Zeitraum von vier Jahren erdient werden. Die Leistungsbedingung setzt voraus, dass Zalando über einen ab dem Tag der Gewährung beginnenden Zeitraum von vier Jahren ein bestimmtes Umsatzwachstum erreicht. Wird das vertragliche Umsatzziel nicht erreicht, verfallen die Optionen ersatzlos. Die vierjährige Stillhaltefrist beginnt am Tag der Gewährung. Die Empfänger können ausübbar Optionen nach Ablauf der Stillhaltefrist in einem Zeitraum von fünf Jahren ausüben. Im fünfjährigen Ausübungszeitraum sind die Optionen jeweils innerhalb von drei Wochen nach der Veröffentlichung von Quartals-, Halbjahres-, und Jahresabschlüssen ausübbar. Die Empfänger haben keinen Anspruch auf Barausgleich.

#### VSOP 2017

Der VSOP 2017 berechtigt ausgewählte führende Mitglieder des Management-Teams zum Bezug virtueller Aktienoptionen der ZALANDO SE. Die virtuellen Aktienoptionen werden zum Teil zu einem Ausübungspreis von 25,00 EUR (sogenannte Typ-A-Optionen), zum Teil zu einem Ausübungspreis von 50,00 EUR (sogenannte Typ-B-Optionen), ausgegeben. Im Geschäftsjahr 2017 wurden insgesamt 270.000 A-Optionen und 600.000 B-Optionen gewährt. Für jede wirksam ausgeübte Option erhält der Begünstigte einen Barzahlungsanspruch in Höhe des Schlusskurses der Aktie der Gesellschaft an der Frankfurter Wertpapierbörse am Tag des Zugangs der Ausübungsmittteilung abzüglich des jeweiligen Ausübungspreises. Die Gesellschaft hat das Recht, ihre Barzahlungsverpflichtungen gegenüber den Begünstigten durch die Lieferung von Aktien zu erfüllen. Das Zalando-Management zielt auf einen Ausgleich des Programms durch Eigenkapitalinstrumente ab. Die Optionen werden ausübbar, sofern der Empfänger die vorgesehene Dienstzeit einer Tranche ableistet. Ausübbar sind Optionen nur dann ausgeübt werden, wenn das im VSOP 2017 enthaltene Leistungsziel erreicht und die Stillhaltefrist verstrichen ist. Die Optionsrechte können in zwölf Teiltranchen über einen Zeitraum von drei Jahren erdient werden. Das Leistungsziel setzt voraus, dass Zalando über

einen ab dem Tag der Gewährung beginnenden Zeitraum von drei Jahren ein bestimmtes Umsatzwachstum erreicht. Wird das vertragliche Umsatzziel nicht erreicht, verfallen die Optionen ersatzlos. Die dreijährige Stillhaltefrist beginnt am Tag der Gewährung. Die Begünstigten können ausüb- bare Optionen nach Ablauf der Stillhaltefrist während eines Zeitraums von zwei Jahren mit Ausnahme von Blackout-Perioden jederzeit ausüben.

#### **VSOP 2018**

Der VSOP 2018 wurde 2018 ausgewählten führenden Mitgliedern des Management-Teams gewährt. Insgesamt wurden darunter 750.000 virtuelle Aktienoptionen gewährt. Die virtuellen Akti- enoptionen unterteilen sich in 500.000 ITM (in the money) Virtual-Stock-Optionen, die einen Aus- übungspreis von 29,84 EUR haben, und 250.000 OTM (out of the money) Virtual-Stock-Optionen, die einen Ausübungspreis von 57,38 EUR haben. Für jede wirksam ausgeübte Option erhält der Begünstigte einen Barzahlungsanspruch in Höhe des Schlusskurses der Aktie der Gesellschaft an der Frankfurter Wertpapierbörse am Tag des Zugangs der Ausübungsmitteilung abzüglich des jeweiligen Ausübungspreises. Die Gesellschaft hat das Recht, ihre Barzahlungsverpflichtungen gegenüber dem Begünstigten durch Lieferung von Aktien zu erfüllen. Das Zalando-Management zielt auf einen Ausgleich des Programms durch Eigenkapitalinstrumente ab. Die Optionen werden ausübbar, sofern der Empfänger die vorgesehene Dienstzeit einer Tranche ableistet. Ausüb- bare Optionen können nur dann ausgeübt werden, wenn das im VSOP 2018 enthaltene Leistungsziel erreicht ist und die Stillhaltefristen verstrichen sind. Die Optionsrechte können in 20 Teiltranchen über einen Zeitraum von fünf Jahren erdient werden. Das Leistungsziel setzt voraus, dass Zalando während der ab dem Tag der Gewährung beginnenden Stillhaltefristen ein bestimmtes Wachstum erreicht. Wird das vertragliche Leistungsziel nicht erreicht, verfallen die Optionen ersatzlos. Die Stillhaltefristen belaufen sich auf zwei bis fünf Jahre ab dem Tag der Gewährung. Der Begünstigte kann die ausüb- baren Optionen nach Ablauf der jeweiligen Stillhaltefrist während eines Zeitraums von zwei bis drei Jahren mit Ausnahme von Blackout-Perioden jederzeit ausüben.

#### **EIP**

Das EIP ist eine Vergütungszusage mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente, die Geschäftsfüh- rern, Führungskräften und ausgewählten Leistungsträgern des Konzerns jährlich gewährt wird. Die EIP-Vergütungszusagen werden im Juli (als vollständige jährliche Gewährung) und im Januar (als anteilige jährliche Gewährung) eines jeden Jahres gewährt. Die erste EIP-Vergütungszusage wurde im Juli 2016 gewährt. Die im Rahmen des EIP ausgegebenen Optionen berechtigen die Teilnehmer jährlich zum Erhalt einer Kombination (Portfolio) aus Performance Shares und Performance Options, abhängig von dem dem jeweiligen Teilnehmer gewährten Gesamtbetrag in Euro (die jähr- liche Gewährung). Der Teilnehmer kann entscheiden, wie die jährliche Gewährung zwischen Per- formance Shares und Performance Options aufgeteilt werden soll und ob die Performance Options als ATM (at the money) Performance Options oder OTM (out of the money) Performance Options gewährt werden sollen. Das Umtauschverhältnis basiert auf der Bewertung der Performance Shares und Performance Options zum beizulegenden Zeitwert. Die Performance Shares haben einen Ausübungspreis von 1,00 EUR, die ATM Performance Options einen Ausübungspreis, der dem volumengewichteten 60-Handelstage-Durchschnittskurs vor dem Tag der Gewährung (Basis- preis) entspricht, und die OTM Performance Options haben einen Ausübungspreis von 120 % des Basispreises. Die Portfolios werden ausübbar, sofern der Empfänger die vorgesehene Dienstzeit einer Tranche ableistet. Ausüb- bare Portfolios können nur dann ausgeübt werden, wenn das im EIP enthaltene Leistungsziel erreicht und die Stillhaltefrist verstrichen ist. Das Leistungsziel setzt

voraus, dass Zalando über einen ab dem Tag der Gewährung beginnenden Zeitraum von vier Jahren ein bestimmtes Wachstum erreicht. Wird das vertragliche Leistungsziel nicht erreicht, verfallen die Portfolios ersatzlos. Die vierjährige Stillhaltefrist beginnt am Tag der Gewährung. Die Empfänger können ausübbar Portfolios nach Ablauf der Stillhaltefrist in einem Zeitraum von vier Jahren mit Ausnahme von Blackout-Perioden ausüben. Das Zalando-Management zielt auf einen Ausgleich des EIP durch Eigenkapitalinstrumente ab.

### **Sonstige Programme**

Zalando hat alle Mitarbeiter zur Teilnahme am Share Invest und Share Bonus Programm berechtigt. Darüber hinaus hat Zalando einen unternehmensweiten Top Performance Options Plan aufgelegt.

### **Share Invest**

Das jährliche Share Invest Programm sieht den selbstfinanzierten Erwerb von Aktien der Gesellschaft durch die Teilnehmer (Investment-Aktien) und die Gewährung von sogenannten Matching-Aktien an der Gesellschaft basierend auf dem Erwerb von Investment-Aktien (Matching-Aktien) durch die Gesellschaft vor. Nach einer einjährigen Erwerbsperiode und einer zweijährigen Stillhaltefrist gewährt die Gesellschaft dem jeweiligen Teilnehmer für die vom Teilnehmer erworbenen Investment-Aktien Matching-Aktien in Höhe von 50 % der innerhalb der Erwerbsperiode erworbenen Investment-Aktien, sofern der jeweilige Teilnehmer noch bei Zalando angestellt ist und zu diesem Zeitpunkt noch die relevanten Investment-Aktien hält.

### **Share Bonus**

Das jährliche Share Bonus Programm ermöglicht es den Teilnehmern, eine bestimmte Anzahl an Aktien kostenlos zu erhalten. Für die Bonusaktien besteht eine Sperrfrist von einem Jahr ab dem Tag der Gewährung.

### **Top Performance Options Plan**

Ziel des jährlichen Top Performance Options Plan ist es, Mitarbeiter zu belohnen, die während des Leistungsjahres hervorragende Leistungen erbracht haben. Eine Top Performance Option berechtigt den Teilnehmer zum Erhalt einer Aktie. Die Optionen können nach Ablauf einer Sperrfrist von einem Jahr ab dem Tag der Gewährung in einem Zeitraum von einem Jahr mit Ausnahme von Blackout-Perioden ausgeübt werden.

## 3.5 KONZERNANHANG

## Entwicklung ausstehender Optionen

	SOP 2011		SOP 2013		SOP 2014	
	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)
<b>Zum 01.01.2017 ausstehend</b>	<b>2.543.200</b>	<b>5,65</b>	<b>9.817.500</b>	<b>15,63</b>	<b>6.595.520</b>	<b>19,65</b>
In der Berichtsperiode gewährt	0	–	0	–	0	–
In der Berichtsperiode verwirkt	0	–	0	–	298.608	21,22
In der Berichtsperiode ausgeübt	691.900	5,65	0	–	0	–
<b>Zum 31.12.2017 ausstehend</b>	<b>1.851.300</b>	<b>5,65</b>	<b>9.817.500</b>	<b>15,63</b>	<b>6.296.912</b>	<b>19,58</b>
<b>Zum 31.12.2017 ausübbar</b>	<b>1.514.700</b>	<b>5,65</b>	<b>0</b>	<b>–</b>	<b>0</b>	<b>–</b>
<b>Zum 01.01.2018 ausstehend</b>	<b>1.851.300</b>	<b>5,65</b>	<b>9.817.500</b>	<b>15,63</b>	<b>6.296.912</b>	<b>19,58</b>
In der Berichtsperiode gewährt	0	–	0	–	0	–
In der Berichtsperiode verwirkt	0	–	0	–	195.851	26,38
In der Berichtsperiode ausgeübt	504.900	5,65	200.000	1,00*	1.981.502	17,72
<b>Zum 31.12.2018 ausstehend</b>	<b>1.346.400</b>	<b>5,65</b>	<b>9.445.771</b>	<b>15,37</b>	<b>4.119.559</b>	<b>20,15</b>
<b>Zum 31.12.2018 ausübbar</b>	<b>1.346.400</b>	<b>5,65</b>	<b>9.445.771</b>	<b>15,37</b>	<b>2.620.820</b>	<b>17,72</b>
<b>Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)</b>						
Zum 31.12.2017	unbegrenzt		5,0		5,6	
Zum 31.12.2018	unbegrenzt		4,0		4,8	
<b>Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) ausgeübter Optionen</b>						
2017	41,39		–		–	
2018	44,50		45,95		43,35	

\*) 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 der Optionen auf 370.571, wovon 200.000 zu einem Preis von 1,00 EUR ausgeübt wurden.

## Bewertung neu gewährter Optionen

Die Berechnung der beizulegenden Zeitwerte von im aktuellen Jahr und im Vorjahr neu gewährten Optionen erfolgte anhand der in der nachfolgenden Tabelle dargestellten Inputparameter. Der beizulegende Zeitwert setzt sich zusammen aus dem inneren Wert und dem Zeitwert multipliziert mit der Wahrscheinlichkeit für das voraussichtliche Erreichen des Leistungsziels.

## 3.5 KONZERNANHANG

→ 106

EIP		VSOP 2017		VSOP 2018		LTI 2018	
Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)
879.721	24,77	0	-				
1.241.238	36,03	870.000	42,24				
188.899	28,09	0	-				
-	-	0	-				
<b>1.932.060</b>	<b>31,68</b>	<b>870.000</b>	<b>42,24</b>				
0	-	0					
<b>1.932.060</b>	<b>31,68</b>	<b>870.000</b>	<b>42,24</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
1.636.185	41,21	0	-	750.000	39,02	5.250.000	47,44
97.455	35,38	0	-	0	-	0	-
0	-	0	-	0	-	0	-
<b>3.470.790</b>	<b>36,07</b>	<b>870.000</b>	<b>42,24</b>	<b>750.000</b>	<b>39,02</b>	<b>5.250.000</b>	<b>47,44</b>
0	-	0	-	0	-	0	-
7,0		4,5		-		-	
6,7		3,5		4,8		7,8	

## 3.5 KONZERNANHANG

## Bewertungsparameter

→ 107

<b>Bewertungsparameter 2017</b>	<b>EIP</b>	<b>VSOP 2017</b>	<b>VSOP 2018</b>	<b>LTI 2018</b>
Optionspreismodell	Black-Scholes	Binomial		
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR)	39,3	40,0		
Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)	36,0	42,2		
Erwartete Volatilität (%)	36,0	36,0		
Erwartete Dividenden (%)	0,0	0,0		
Erwartete Optionslaufzeit (Jahre)	4,0			
Fristenäquivalenter risikoloser Zinssatz (%)	-0,4	-0,2		
Wahrscheinlichkeit für das Erreichen des Leistungsziels (%)	93,5	93,1		
Gewichteter durchschnittlicher beizulegender Zeitwert der Option (in EUR)	13,3	11,6		
<b>Bewertungsparameter 2018</b>	<b>EIP</b>	<b>VSOP 2017</b>	<b>VSOP 2018</b>	<b>LTI 2018</b>
Optionspreismodell	Black-Scholes		Binomial	Binomial
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR)	47,3		44,3	45,2
Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)	41,2		39,0	47,4
Erwartete Volatilität (%)	32,1		34,0	33,0
Erwartete Dividenden (%)	0,0		0,0	0,0
Erwartete Optionslaufzeit (Jahre)	4,1			
Fristenäquivalenter risikoloser Zinssatz (%)	-0,4		0,0	-0,3
Wahrscheinlichkeit für das Erreichen des Leistungsziels (%)	92,1		94,7	74,0
Gewichteter durchschnittlicher beizulegender Zeitwert der Option (in EUR)	15,4		15,8	10,9

Die in die Bewertung einfließenden Parameter wurden folgendermaßen bestimmt: Der herangezogene Anteilswert wurde unter Berücksichtigung der Handelskurse der Zalando-Aktie bestimmt. Die in das Modell einfließende erwartete Volatilität basiert auf historischen Kursbewegungen der Zalando-Aktie. Die erwartete Optionslaufzeit wurde unter Berücksichtigung sowohl der Vertragslaufzeit als auch des erwarteten bzw. historischen Ausübungsverhaltens bestmöglich geschätzt. Der fristenäquivalente risikolose Zinssatz wurde mithilfe der Svensson-Methode errechnet. Die Wahrscheinlichkeit, mit der die Leistungsbedingung voraussichtlich erfüllt wird, wurde anhand von Marktannahmen für die künftige Leistung bestimmt.

**(21.) Rückstellungen**

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

Entwicklung der Rückstellungen

→ 108

IN MIO. EUR	01.01.2018	Verbrauch	Zuführung	Zinsaufwand	31.12.2018
Rückbauverpflichtungen	14,9	0,0	17,9	0,3	33,1
Sonstige Rückstellungen	1,2	0,5	0,3	0,0	1,0
<b>Summe</b>	<b>16,1</b>	<b>0,5</b>	<b>18,2</b>	<b>0,3</b>	<b>34,1</b>

Die Rückstellungen für Rückbauverpflichtungen betreffen ausschließlich Mietereinbauten und erhöhten sich in erster Linie aufgrund weiterer Lager in Polen und Schweden. Die sonstigen Rückstellungen betreffen Rückstellungen für Aufbewahrungspflichten und für belastende Verträge.

Die folgende Tabelle zeigt die Fristigkeiten der Rückstellungen zum Ende des Geschäftsjahres 2018 auf:

Rückstellungen nach Fristigkeit

→ 109

IN MIO. EUR	Restlaufzeit			Summe
	bis 1 Jahr	1 – 5 Jahre	über 5 Jahre	
Rückbauverpflichtungen	0,0	2,9	30,2	33,1
Sonstige Rückstellungen	0,1	0,6	0,3	1,0
<b>Summe</b>	<b>0,1</b>	<b>3,5</b>	<b>30,5</b>	<b>34,1</b>

**(22.) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden und erhaltene Anzahlungen**

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden haben sich um 178,9 Mio. EUR auf 1.298,9 Mio. EUR erhöht. Die Erhöhung ist im Wesentlichen der Warenanlieferung angesichts des gestiegenen Geschäftsvolumens geschuldet.

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.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen enthalten Verbindlichkeiten in fremder Währung im Wert von 42,5 Mio. EUR zum Abschlussstichtag (Vorjahr: 23,4 Mio. EUR).

Die erhaltenen Anzahlungen betreffen Kundenanzahlungen auf Bestellungen.

### (23.) Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten und sonstige kurzfristige nicht finanzielle Verbindlichkeiten

Zum Abschlussstichtag setzen sich die sonstigen kurzfristigen finanziellen und nicht finanziellen Verbindlichkeiten wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige finanzielle und nicht finanzielle Verbindlichkeiten → 110

IN MIO. EUR	31.12.2018	31.12.2017	Veränderung
<b>Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>104,6</b>	<b>84,0</b>	<b>20,6</b>
davon Rückerstattungsverpflichtungen gegenüber Kunden aus Retouren	67,7	53,2	14,5
davon kreditorische Debitoren	9,7	12,2	-2,5
davon Bareinlage für Kapitalerhöhung	0,0	3,3	-3,3
davon sonstige	27,2	15,3	11,9
<b>Sonstige kurzfristige nicht finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>143,5</b>	<b>123,9</b>	<b>19,6</b>
davon Umsatzsteuerverbindlichkeiten	73,9	66,1	7,9
davon Verbindlichkeiten aus Geschenkgutscheinen	27,7	24,2	3,6
davon Verbindlichkeiten aus Löhnen und Gehältern	29,4	25,6	3,8
davon sonstige	12,5	8,0	4,4

Der Anstieg der Umsatzsteuerverbindlichkeiten und der Verbindlichkeiten aus Geschenkgutscheinen resultiert in erster Linie aus dem höheren Geschäftsvolumen. Die Verbindlichkeiten aus dem Verkauf von Geschenkgutscheinen werden in Höhe der erwarteten Inanspruchnahme angesetzt. Die Veränderung der Verbindlichkeiten aus Löhnen und Gehältern ergibt sich vor allem aus der höheren Mitarbeiterzahl (siehe Punkt 3.5.8 (6.))

### (24.) Finanzverbindlichkeiten

Die Finanzverbindlichkeiten bestehen gegenüber Kreditinstituten und dienen der Finanzierung der Logistikstandorte. Nähere Ausführungen finden sich unter Punkt 3.5.8 Sonstige Angaben (1.).

### (25.) Angaben zur Kapitalflussrechnung

Zalando hat im Geschäftsjahr 2018 einen positiven Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von 212,8 Mio. EUR (Vorjahr: 193,7 Mio. EUR) erwirtschaftet. Gründe für den gestiegenen Mittelzufluss aus dem operativen Geschäft waren neben dem Rückgang des Ergebnisses vor Steuern (von 175,2 Mio. EUR im Vorjahr auf 105,6 Mio. EUR im Berichtsjahr) der höhere Mittelzufluss aus dem Nettoumlaufvermögen (im Vorjahr: Mittelabfluss) sowie höhere zahlungsunwirksame Aufwendungen wie Abschreibungen und Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen. Die Erhöhung des Mittelabflusses (Vorjahr: Mittelzufluss) aus Umsatzsteuerforderungen, Umsatzsteuerverbindlichkeiten und erhaltenen Anzahlungen wirkte sich gegenläufig aus.



## 3.5 KONZERNANHANG

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, sowie Investitionen in die intern entwickelte Software sowie in die Betriebs- und Geschäftsausstattung zurückzuführen. Der Capex, d. h. die Investitionen in das Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte, ohne Zahlungen für Akquisitionen, belief sich auf insgesamt 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. Die Investitionen für Akquisitionen betragen 2018 7,1 Mio. EUR (Vorjahr: 34,9 Mio. EUR). 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.

Änderungen der Finanzverbindlichkeiten wirkten sich wie folgt auf die Kapitalflussrechnung und die Bilanz aus.

## Überleitung der Verbindlichkeiten aus der Finanzierungstätigkeit

→ 111

IN MIO. EUR	Buchwert zum 31.12.2017	Cashflow	Zahlungs- unwirksame Veränderungen	Buchwert zum 31.12.2018
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	8,4	0,0	–2,8	5,6
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	2,8	–2,8	2,8	2,8

IN MIO. EUR	Buchwert zum 31.12.2016	Cashflow	Zahlungs- unwirksame Veränderungen	Buchwert zum 31.12.2017
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	11,2	0,0	–2,8	8,4
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	3,2	–3,2	2,8	2,8

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

Zalando's Liquiditätsposition – die Summe aus den Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenzen 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.

## (26.) Latente Steuern

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

Zuordnung und Herkunft von latenten Steuern

→ 112

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	0,4	2,1	-29,7	-27,9	-29,4	-25,8
Sachanlagen	0,5	0,1	-7,0	-3,5	-6,5	-3,4
Vorräte	0,4	0,6	-6,4	-5,3	-6,0	-4,7
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1,4	1,2	-3,9	-11,9	-2,5	-10,7
Rückstellungen	8,2	3,8	0,0	0,0	8,2	3,8
Sonstige finanzielle und nicht finanzielle Verbindlichkeiten	7,5	5,2	-0,3	0,0	7,2	5,2
Anteilsbasierte Vergütungen	6,4	1,4	0,0	0,0	6,4	1,4
Verlustvorträge	1,3	0,2	0,0	0,0	1,3	0,2
<b>Summe</b>	<b>26,1</b>	<b>14,7</b>	<b>-47,3</b>	<b>-48,7</b>	<b>-21,2</b>	<b>-34,0</b>
<b>Saldierung</b>	<b>-23,8</b>	<b>-13,2</b>	<b>23,8</b>	<b>13,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Bilanzierung aktiver und passiver latenter Steuern</b>	<b>2,3</b>	<b>1,4</b>	<b>-23,5</b>	<b>-35,4</b>	<b>-21,2</b>	<b>-34,0</b>

Der Rückgang des latenten passivischen Steuerüberhangs ist in erster Linie auf niedrigere Marktwerte der zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivate sowie auf die Ausbuchung sonstiger Derivate (10,1 Mio. EUR) zurückzuführen. Darüber hinaus trugen auch die Rückstellungen für Rückbauverpflichtungen zum Rückgang des latenten passivischen Steuerüberhangs bei (4,4 Mio. EUR).

Erfolgsneutrale Veränderungen beizulegender Zeitwerte von zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten (Cashflow Hedges) hatten einen eigenkapitalreduzierenden Effekt aus latenten Steuern in Höhe von 2,2 Mio. EUR (Vorjahr: -3,3 Mio. EUR), der im sonstigen Ergebnis enthalten ist.

Die aktiven latenten Steuern aus nicht genutzten steuerlichen Verlusten entfallen im Geschäftsjahr 2018 in erster Linie auf ausländische Tochtergesellschaften (1,3 Mio. EUR; Vorjahr: 0,2 Mio. EUR). Die jeweiligen Aktivierungen basieren auf den erwarteten steuerlichen Ergebnissen im Planungszeitraum.

**(27.) Finanzinstrumente**

Buch- und Marktwerte von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten 2018

→ 113

		Wertansatz Bilanz nach IFRS 9				
IN MIO. EUR	Kategorie gemäß IFRS 9*	Buchwert zum 31.12.2018	Fortgeführte Anschaffungskosten	Beizulegender Zeitwert, erfolgsneutral	Beizulegender Zeitwert, erfolgswirksam	Beizulegender Zeitwert zum 31.12.2018
<b>Aktiva</b>						
Zahlungsmittel und Zahlungsmittel-äquivalente	AC	995,0	995,0	-	-	-
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	AC	395,1	395,1	-	-	-
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	AC	54,8	54,8	-	-	-
Derivative Finanzinstrumente in einer Hedgebeziehung	n. a.	6,2	-	7,0	-0,7	6,2
Sonstige derivative Finanzinstrumente	FVtPL	2,7	-	-	2,7	2,7
Beteiligungen	FVtPL	9,2	-	-	9,2	-
<b>Passiva</b>						
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	FLAC	1.298,9	1.298,9	-	-	-
Finanzverbindlichkeiten	FLAC	8,4	8,4	-	-	8,3
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	90,7	90,7	-	-	-
Derivative Finanzinstrumente in einer Hedgebeziehung	n. a.	13,2	-	14,1	-0,9	13,2
Sonstige derivative Finanzinstrumente	FVtPL	3,1	-	-	3,1	3,1

\*) AC – Amortized Costs (fortgeführte Anschaffungskosten)  
 FLAC – Financial Liabilities measured at Amortized Cost (Verbindlichkeiten bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten)  
 FVtPL – Fair Value through Profit and Loss (erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert)  
 n. a. – keiner Kategorie zugeordnet

## Buch- und Marktwerte von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten 2017

→ 114

Wertansatz Bilanz nach IFRS 9						
IN MIO. EUR	Kategorie gemäß IFRS 9*	Buchwert zum 31.12.2017	Fortgeführte Anschaffungskosten	Beizulegender Zeitwert, erfolgsneutral	Beizulegender Zeitwert, erfolgswirksam	Beizulegender Zeitwert zum 31.12.2017
<b>Aktiva</b>						
Zahlungsmittel und Zahlungsmittel-äquivalente	AC	1.065,5	1.065,5	-	-	-
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	AC	278,7	278,7	-	-	-
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	AC	64,7	64,7	-	-	-
Derivative Finanzinstrumente in einer Hedgebeziehung	n. a.	17,2	-	17,2	-	17,2
Sonstige derivative Finanzinstrumente	FVtPL	20,6	-	-	20,6	20,6
Beteiligungen	FVtPL	4,1	-	-	4,1	-
<b>Passiva</b>						
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	FLAC	1.120,0	1.120,0	-	-	-
Finanzverbindlichkeiten	FLAC	11,2	11,2	-	-	11,9
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	78,3	78,3	-	-	-
Derivative Finanzinstrumente in einer Hedgebeziehung	n. a.	5,7	-	5,7	-	5,7
Sonstige derivative Finanzinstrumente	FVtPL	2,1	-	-	2,1	2,1

\*) AC – Amortized Costs (fortgeführte Anschaffungskosten)  
 FLAC – Financial Liabilities measured at Amortized Cost (Verbindlichkeiten bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten)  
 FVtPL – Fair Value through Profit and Loss (erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert)  
 n.a. – keiner Kategorie zugeordnet

Am Abschlussstichtag hat Zalando Devisentermingeschäfte in Britischen Pfund, Norwegischen Kronen, Polnischen Zloty, Schwedischen Kronen, Schweizer Franken und US-Dollar sowie Zinsswaps in Euro gehalten.

Die Nominal- und Marktwerte der am Abschlussstichtag bestehenden derivativen Finanzinstrumente stellen sich wie folgt dar:

Nominal- und Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente

→ 115

	Nominalwert	Marktwert			Nominalwert	Marktwert
		Aktiva	Passiva	Summe		
IN MIO. EUR	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2017
Devisentermingeschäfte	1.586,2	8,2	15,4	-7,2	1.288,1	14,8
Zinsswaps	5,0	0,0	0,1	-0,1	6,7	-0,2
<b>Summe</b>	<b>1.591,2</b>	<b>8,2</b>	<b>15,5</b>	<b>-7,3</b>	<b>1.294,8</b>	<b>14,7</b>

Die Nominalwerte entsprechen der Summe aller unsaldierten Kauf- und Verkaufsbeträge derivativer Finanzgeschäfte. Die ausgewiesenen Marktwerte entsprechen dem beizulegenden Zeitwert. Die beizulegenden Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente wurden ohne Berücksichtigung von gegenläufigen Wertentwicklungen aus den Grundgeschäften berechnet.

Die Marktwerte der Zinsswaps in einer Hedge-Beziehung werden in der Bilanz unter den sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten bzw. Vermögenswerten ausgewiesen.

Die Marktwerte der Devisentermingeschäfte in einer Hedge-Beziehung sowie der Devisentermingeschäfte, die nicht als Sicherungsinstrument designiert sind, werden in der Bilanz unter den sonstigen kurzfristigen oder langfristigen finanziellen Vermögenswerten bzw. Verbindlichkeiten ausgewiesen.

Für den Fall, dass sämtliche Vertragspartner ihren Verpflichtungen aus den Devisentermingeschäften nicht nachkommen, besteht für den Konzern zum Abschlussstichtag ein Ausfallrisiko von 0,2 Mio. EUR (Vorjahr: 15,0 Mio. EUR).

Die am Abschlussstichtag bestehenden Devisentermingeschäfte haben alle eine Restlaufzeit von bis zu 13 Monaten.

Im Berichtsjahr wurden Erträge aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert von Finanzinstrumenten, die als Cashflow Hedge designiert sind, in Höhe von -7,2 Mio. EUR (Vorjahr: 11,5 Mio. EUR) erfolgsneutral im Eigenkapital verrechnet.

#### Nettogewinne/-verluste aus finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten

Die Nettogewinne/-verluste aus finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten beinhalten Effekte aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert von Derivaten, die nicht Teil einer Sicherungsbeziehung sind, und Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts weiterer Finanzinstrumente sowie Zinszahlungen. Darüber hinaus enthalten die Nettogewinne/-verluste Effekte

## 3.5 KONZERNANHANG

aus Wertminderungen, Wertaufholungen, Ausbuchungen und Wechselkursänderungen von ausgereichten Krediten und Forderungen sowie zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete Verbindlichkeiten.

## Nettogewinne/-verluste aus Finanzinstrumenten 2018

→ 116

IN MIO. EUR	Erfolgswirksam aus der Folgebewertung					Summe 2018
	Erfolgswirksam aus Zinsen	Zum beizulegenden Zeitwert	Währungsumrechnung	Wertberichtigungen	Erfolgswirksam aus Abgang	
<b>Aktiva</b>						
Fortgeführte Anschaffungskosten	1,7	0,0	5,4	-47,1	-2,8	-42,8
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	-1,5	4,9	0,0	0,0	0,0	3,4
<b>Passiva</b>						
Fortgeführte Anschaffungskosten	-7,9	0,0	0,4	0,0	0,0	-7,5
<b>Summe</b>	<b>-7,7</b>	<b>4,9</b>	<b>5,8</b>	<b>-47,1</b>	<b>-2,8</b>	<b>-46,9</b>

## Nettogewinne/-verluste aus Finanzinstrumenten 2017

→ 117

IN MIO. EUR	Erfolgswirksam aus der Folgebewertung					Summe 2017
	Erfolgswirksam aus Zinsen	Zum beizulegenden Zeitwert	Währungsumrechnung	Wertberichtigungen	Erfolgswirksam aus Abgang	
<b>Aktiva</b>						
Fortgeführte Anschaffungskosten	-2,2	0,0	-3,8	-38,0	-3,8	-47,8
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	1,6	1,0	0,0	0,0	0,0	2,6
<b>Passiva</b>						
Fortgeführte Anschaffungskosten	-7,5	0,0	0,5	0,0	0,0	-7,1
<b>Summe</b>	<b>-8,2</b>	<b>1,0</b>	<b>-3,3</b>	<b>-38,0</b>	<b>-3,8</b>	<b>-52,3</b>

## Fair-Value-Hierarchie

Zum Abschlussstichtag wurden finanzielle Vermögenswerte und finanzielle Verbindlichkeiten, bewertet zum beizulegenden Zeitwert, gehalten. Diese Finanzinstrumente sind in eine dreistufige Fair-Value-Hierarchie eingeordnet.

Für Finanzinstrumente, die regelmäßig zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, stellt der Konzern fest, ob Umgliederungen innerhalb der Hierarchiestufen zu veranlassen sind. Diese Feststellung erfolgt anhand einer Neubeurteilung des Inputfaktors der niedrigsten Stufe, der für die Bewertung erheblich ist, zum Ende jeder Berichtsperiode.

Die derivativen Finanzinstrumente, die sich in einer Sicherungsbeziehung befinden, sind wie im Vorjahr der Stufe 2 zugeordnet. Die Devisenterminkontrakte werden auf der Basis von beobachtbaren Devisenkassakursen der Europäischen Zentralbank und den Zinsstrukturkurven der entsprechenden Währungen bewertet. Die Bewertung von Zinssicherungsinstrumenten erfolgt durch Abzinsung der zukünftig zu erwartenden Cashflows, wobei laufzeitäquivalente Marktzinssätze zur Abzinsung herangezogen werden. Sonstige Inputfaktoren wurden nicht berücksichtigt.

Im Geschäftsjahr 2017 war in den sonstigen finanziellen Vermögenswerten eine Beteiligung am Verkaufserlös bebauter Grundstücke Dritter enthalten. Die Bewertung erfolgte erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert, der einkommensbasiert anhand des beobachtbaren Verkaufspreises als Inputfaktor (Level 3) ermittelt wurde. Zum 31. Dezember 2018 wurde dieser Vermögenswert nicht mehr erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet (Vorjahr: 15,6 Mio. EUR).

### Saldierungen

Zalando schließt gemäß den Globalnettingvereinbarungen der ISDA (International Swaps and Derivatives Association) und anderen vergleichbaren nationalen Rahmenvereinbarungen Verträge für derivative Finanzinstrumente ab. Die Voraussetzungen nach IAS 32.42 für eine bilanzielle Saldierung der bilanzierten Finanzinstrumente werden in der Regel nicht erfüllt, da diese nur das Recht zur Saldierung im Falle von künftigen Ereignissen wie dem Ausfall einer der Vertragsparteien gewähren.

Nachfolgend werden die finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten dargestellt, die Gegenstand von Nettingvereinbarungen und ähnlichen Verträgen sind.

### Saldierung von Finanzinstrumenten 2018

→ 118

IN MIO. EUR	Bruttobeträge	Beträge, die in der Bilanz saldiert wurden	Nettobeträge, die in der Bilanz dargestellt sind	Zugehörige Beträge, die in der Bilanz nicht saldiert wurden	Nettobeträge zum 31.12.2018
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>					
Derivative finanzielle Vermögenswerte	8,2	0,0	8,2	6,5	1,7
<b>Finanzverbindlichkeiten</b>					
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	15,4	0,0	15,4	6,5	8,9



## Saldierung von Finanzinstrumenten 2017

→ 119

IN MIO. EUR	Brutto- beträge	Beträge, die in der Bilanz saldiert wurden	Nettobe- träge, die in der Bilanz dargestellt sind	Zugehörige Beträge, die in der Bilanz nicht sal- diert wurden	Nettobeträge zum 31.12.2017
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>					
Derivative finanzielle Vermögenswerte	22,5	0,0	22,5	7,5	15,0
<b>Finanzverbindlichkeiten</b>					
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	7,6	0,0	7,6	7,5	0,0

## 3.5.8 Sonstige Angaben

**(1.) Risiken aus Finanzinstrumenten und Finanzrisikomanagement**

Zalando ist im Rahmen seiner gewöhnlichen Geschäftstätigkeit Ausfallrisiken, Liquiditätsrisiken sowie Marktrisiken (insbesondere Währungs- und Zinsrisiken) ausgesetzt. Ziel des finanziellen Risikomanagements ist es, die aus der operativen Geschäftstätigkeit entstehenden Risiken durch den Einsatz ausgewählter derivativer und nicht derivativer Sicherungsinstrumente zu begrenzen. Die derivativen Finanzinstrumente werden im Konzern ausschließlich für die Zwecke des Risikomanagements eingesetzt. Ohne die Nutzung dieser Instrumente hätte Zalando höhere finanzielle Risiken zu verzeichnen. Die Steuerung der Risiken obliegt dabei dem Konzernmanagement.

Änderungen von Währungskursen und Zinssätzen können zu erheblichen Schwankungen der Marktwerte der eingesetzten Derivate führen. Daher sollten diese Marktwertschwankungen nicht isoliert von den gesicherten Grundgeschäften betrachtet werden, da Derivate und Grundgeschäfte im Hinblick auf ihre gegenläufige Wertentwicklung eine Einheit bilden.

**Marktrisiko**

Das Marktrisiko resultiert aus Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts der künftigen Cashflows eines Finanzinstruments aufgrund von Änderungen der Marktpreise. Zu den Marktrisiken zählen Zinsrisiken, Währungsrisiken und sonstige Preisrisiken.

Das Währungsrisiko lässt sich in zwei weitere Arten unterteilen – in das Transaktionsrisiko und in das Translationsrisiko. Das Translationsrisiko beschreibt das Risiko von Veränderungen der Bilanz- und GuV-Positionen einer Tochtergesellschaft aufgrund von Wechselkursänderungen bei der Umrechnung der ausländischen lokalen Abschlüsse in die Konzernwährung. Die durch Währungsschwankungen verursachten Veränderungen aus der Translation von Bilanzpositionen werden im Eigenkapital abgebildet. Zalando ist in Verbindung mit den ausländischen Tochtergesellschaften in Großbritannien, Polen, Hongkong und China einem Translationsrisiko ausgesetzt. Derzeit sichert Zalando das Translationsrisiko aus diesen Tochtergesellschaften nicht ab.

Das Transaktionsrisiko besteht darin, dass es aufgrund von Wechselkursschwankungen zu Wertänderungen von zukünftigen Fremdwährungszahlungen kommen kann. Zalando ist in verschiedenen Märkten geschäftstätig und somit Währungsrisiken ausgesetzt, die sich daraus ergeben, dass die Gesellschaft Umsatzerlöse in Fremdwährung erwirtschaftet und Beschaffungstransaktionen in Fremdwährung tätigt. Zur Absicherung der Währungsrisiken werden Devisentermingeschäfte eingesetzt. Der Abschluss und die Abwicklung von derivativen Finanzinstrumenten erfolgen grundsätzlich nach internen Richtlinien, die den Handlungsrahmen, die Verantwortlichkeiten sowie die Berichterstattung und die Kontrollen verbindlich festlegen.

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

Bei einer Aufwertung des Euro gegenüber den betrachteten Fremdwährungen zum 31. Dezember 2018 um 5 % wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 12,8 Mio. EUR (Vorjahr: 5,0 Mio. EUR) niedriger ausgefallen. Bei einer Abwertung des Euro um 5 % im Vergleich zu dem am 31. Dezember 2018 bestehenden Kurs wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 14,2 Mio. EUR (Vorjahr: 5,6 Mio. EUR) höher ausgefallen.

Die Währungen wirken sich wie folgt auf das Ergebnis aus:

Fremdwährungssensitivitäten in der Gewinn- und Verlustrechnung 2018

→ 120

IN MIO. EUR	Auswirkung auf das Ergebnis								Summe
	CHF	CZK	DKK	GBP	NOK	PLN	SEK	USD	
<b>Wechselkurs zum 31.12.2018</b>	<b>1,1269</b>	<b>25,7240</b>	<b>7,4673</b>	<b>0,8945</b>	<b>9,9483</b>	<b>4,3014</b>	<b>10,2548</b>	<b>1,1450</b>	
Aufwertung um 5 %	-5,0	-0,3	-1,0	-1,4	-0,8	-3,1	-0,9	-0,3	-12,8
Abwertung um 5 %	5,5	0,3	1,1	1,5	0,9	3,5	1,0	0,4	14,2

Die Rücklage für Derivate im Konzerneigenkapital wäre bei einer Aufwertung des Euro um 5 % im Vergleich zu dem am 31. Dezember 2018 bestehenden Kurs um 43,5 Mio. EUR höher (Vorjahr: 38,8 Mio. EUR höher) gewesen. Bei einer Abwertung des Euro um 5 % wäre diese Rücklage um 48,1 Mio. EUR niedriger (Vorjahr: 42,9 Mio. EUR niedriger) ausgefallen.

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

Fremdwährungssensitivitäten im sonstigen Ergebnis 2018

→ 121

IN MIO. EUR	Auswirkung auf das sonstige Ergebnis								Summe
	CHF	CZK	DKK	GBP	NOK	PLN	SEK	USD	
<b>Wechselkurs zum 31.12.2018</b>	<b>1,1269</b>	<b>25,7240</b>	<b>7,4673</b>	<b>0,89 45</b>	<b>9,9483</b>	<b>4,3014</b>	<b>10,2548</b>	<b>1,1450</b>	
Aufwertung um 5 %	30,0	0,0	0,0	-1,7	6,1	9,2	7,6	-7,8	43,5
Abwertung um 5 %	-33,2	0,0	0,0	1,8	-6,7	-10,2	-8,4	8,6	-48,1

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

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

### Ausfallrisiko

Unter Ausfallrisiko wird das Risiko des Zahlungsausfalls eines Kunden oder Vertragspartners verstanden. Etwaige Zahlungsausfälle führen zu Wertberichtigungen von Vermögenswerten, finanziellen Vermögenswerten oder Forderungen. Ausfallrisiken bestehen bei Zalando im Wesentlichen bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Dem Ausfallrisiko wird durch eine auf Erfahrungswerten basierende und die Altersstruktur berücksichtigende pauschalierte Einzelwertberichtigung Rechnung getragen. Uneinbringliche Forderungen werden vollständig einzelwertberichtigt.

Es besteht keine nennenswerte Konzentration des Ausfallrisikos.

Zusätzlich besteht für Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente dahingehend ein Ausfallrisiko, dass Finanzinstitute ihre Verpflichtungen nicht mehr erfüllen können. Die maximale Risikoposition entspricht den Buchwerten dieser finanziellen Vermögenswerte zum jeweiligen Abschlussstichtag. Die Gesellschaft begegnet diesem Risiko, indem sie ihre derivativen Finanzinstrumente und ihre Bankguthaben auf verschiedene Kreditinstitute mit hoher Bonität sowie Geldmarktfonds mit dem Rating (nach Standard & Poor's) AAA verteilt.

### Liquiditätsrisiko

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

Zalando steuert das Liquiditätsrisiko durch eine regelmäßige Überprüfung der Liquiditätserfordernisse mithilfe einer integrierten Plattform für kurz-, mittel- und langfristige Prognosen des Mittelbedarfs. Zudem legt der Konzern die Barreserven der Gesellschaft in Termingeldern und Geldmarktinstrumenten an, wobei die Barsalden regelmäßig auf einem zentralen Konto zusammengeführt werden, um sicherzustellen, dass die finanziellen Mittel dort verfügbar sind, wo sie gebraucht werden.

Zur weiteren Reduzierung des Liquiditätsrisikos nutzt Zalando Reverse-Factoring-Verträge als zusätzliche Finanzierungsquelle, um die Zahlungsziele bei verschiedenen Finanzpartnern und Lieferanten zu verlängern und so das Umlaufvermögen zu verbessern. Im Rahmen dieser Verträge erwirbt der Factoring-Anbieter Forderungen des jeweiligen Lieferanten gegenüber Zalando. Der Ausweis dieser Positionen erfolgt in der Konzernbilanz unter Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden.

In den nachfolgenden Tabellen werden die vertraglich vereinbarten (undiskontierten) Zins- und Tilgungszahlungen der originären finanziellen Verbindlichkeiten sowie der derivativen Finanzinstrumente mit negativen Zeitwerten dargestellt. Einbezogen wurden alle Instrumente, die am 31. Dezember 2018 bzw. am 31. Dezember 2017 im Bestand waren und für die bereits Zahlungen vertraglich vereinbart waren. Planzahlen für zukünftige neue Verbindlichkeiten wurden dabei nicht berücksichtigt. Die variablen Zinszahlungen aus den Finanzinstrumenten wurden unter Zugrundelegung der zuletzt vor dem 31. Dezember 2018 bzw. 31. Dezember 2017 fixierten Zinssätze ermittelt. Jederzeit rückzahlbare finanzielle Verbindlichkeiten sind immer dem frühestmöglichen Zeitpunkt zugeordnet.

## Zahlungen aus finanziellen Verbindlichkeiten und derivativen Finanzinstrumenten 2018

→ 122

IN MIO. EUR	Buchwert	Cashflows 2018		Cashflows 2019–2022		Cashflows 2024 und danach	
	31.12.2018	Zinsen	Tilgung	Zinsen	Tilgung	Zinsen	Tilgung
Finanzverbindlichkeiten	8,4	0,2	2,8	0,2	5,6	0,0	0,0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	1.298,9	1,4	1.298,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	106,9	0,1	104,6	0,1	2,4	0,0	0,0
davon aus Derivaten	15,5	0,1	14,1	0,1	1,3	0,0	0,0
<b>Summe</b>	<b>1.414,2</b>	<b>1,7</b>	<b>1.406,3</b>	<b>0,3</b>	<b>7,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

## Zahlungen aus finanziellen Verbindlichkeiten und derivativen Finanzinstrumenten 2017

→ 123

IN MIO. EUR	Buchwert	Cashflows 2017		Cashflows 2018–2021		Cashflows 2023 und danach	
	31.12.2017	Zinsen	Tilgung	Zinsen	Tilgung	Zinsen	Tilgung
Finanzverbindlichkeiten	11,2	0,3	2,8	0,4	8,4	0,0	0,0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	1.120,0	1,6	1.120,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	88,5	0,1	84,0	0,1	4,5	0,0	0,0
davon aus Derivaten	10,2	0,1	7,1	0,1	2,9	0,0	0,0
<b>Summe</b>	<b>1.219,6</b>	<b>2,0</b>	<b>1.206,8</b>	<b>0,6</b>	<b>12,8</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

**Kapitalsteuerung**

Die Ziele des Kapitalmanagements des Konzerns sind die kurzfristige Zahlungsfähigkeit sowie die Sicherung der Kapitalbasis zur fortwährenden Finanzierung des Wachstumsvorhabens und die langfristige Steigerung des Unternehmenswerts. Dabei wird sichergestellt, dass alle Konzerngesellschaften unter der Unternehmensfortführungsprämisse operieren können.

Das Kapitalmanagement und dessen Ziele und Definition basieren auf Kennzahlen, die auf Basis des IFRS-Konzernabschlusses ermittelt werden. Zalando definiert die Kennzahl Eigenkapitalquote als das Verhältnis vom Eigenkapital zur Bilanzsumme und die Kennzahl Nettoumlaufvermögen als die Summe aus Vorräten und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden. Die Eigenkapitalquote lag zum Abschlussstichtag bei 47,9 % (Vorjahr: 51,6 %) und das Nettoumlaufvermögen belief sich zum Abschlussstichtag auf –84,3 Mio. EUR (Vorjahr: –62,4 Mio. EUR). Die vom Management angestrebten Ziele für diese Kennzahlen wurden sowohl im Geschäftsjahr 2018 als auch im Vorjahr erreicht.

Sicherheiten Zalando hat zum Ende des Berichtsjahres finanzielle Vermögenswerte als Sicherheiten in Höhe von 2,9 Mio. EUR (Vorjahr: 2,5 Mio. EUR) gestellt. Sie entfallen im Wesentlichen auf Sicherheiten im Zusammenhang mit Mietverträgen. Diese Sicherheiten können im Falle eines Nichtnachkommens von Zahlungsverpflichtungen seitens des Konzerns durch die Begünstigten in Anspruch genommen werden.

## **(2.) Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Personen und Unternehmen**

Zalando identifiziert die der ZALANDO SE nahestehenden Personen und Unternehmen in Übereinstimmung mit IAS 24. Zalando hat im Berichtszeitraum Transaktionen im Rahmen des gewöhnlichen Geschäftsverkehrs mit nahestehenden Unternehmen getätigt. Die Geschäfte wurden wie unter fremden Dritten abgeschlossen.

Aus Liefer- und Leistungsbeziehungen mit nahestehenden Personen und Unternehmen resultierten zum Abschlussstichtag Verbindlichkeiten in Höhe von 86,7 Mio. EUR (Vorjahr: 67,3 Mio. EUR). Davon bestehen 82,1 Mio. EUR (Vorjahr: 65,4 Mio. EUR) gegenüber einem Reverse-Factoring-Anbieter, mit dem zwischen Zalando und nahestehenden Unternehmen Reverse-Factoring-Verträge bestehen. Somit bestehen direkt gegenüber nahestehenden Personen und Unternehmen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden in Höhe von 4,5 Mio. EUR (Vorjahr: 1,9 Mio. EUR). Ferner belaufen sich die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber nahestehenden Personen und Unternehmen auf 0,3 Mio. EUR (Vorjahr: 0,3 Mio. EUR).

Im Berichtszeitraum wurden Waren von nahestehenden Unternehmen in einem Umfang von 215,1 Mio. EUR geordert. Im Vergleichszeitraum des Vorjahres betrug das Ordervolumen 161,2 Mio. EUR. Zudem wurden Waren im Wert von 4,5 Mio. EUR an nahestehende Unternehmen veräußert (Vorjahr: 2,7 Mio. EUR). Die im Berichtszeitraum verbuchten Aufwendungen aus von nahestehenden Unternehmen bezogenen Dienstleistungen betragen 0,3 Mio. EUR (Vorjahr: 3,5 Mio. EUR). Darüber hinaus erbrachte Zalando für nahestehende Personen und Unternehmen Dienstleistungen in Höhe von 0,5 Mio. EUR (Vorjahr 0,0 Mio. EUR).

Nahestehende Unternehmen, die von der ZALANDO SE beherrscht werden, sind in der Anteilsbesitzliste verzeichnet.

Die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats wurden nach den in IAS 24 enthaltenen Grundsätzen als der ZALANDO SE nahestehend identifiziert. Der Vorstand der ZALANDO SE setzt sich wie folgt zusammen:

## Mitglieder des Vorstands

→ 124

[zln.do/de-Vorstand](http://zln.do/de-Vorstand)

Vorstand	Ausgeübter Beruf
Robert Gentz	Vorstandsmitglied mit Verantwortung für die Geschäftsbereiche Offprice und Emerging Businesses sowie die Bereiche Personal, Strategie und technologische Infrastruktur
David Schneider	Vorstandsmitglied mit Verantwortung für die Marke Zalando sowie die Geschäftsbereiche Partner Solutions und zLabels
Rubin Ritter	Vorstandsmitglied mit Verantwortung für den Fashion Store sowie die Bereiche Finanzen, Corporate Governance und Unternehmenskommunikation

## Mitglieder des Aufsichtsrats

→ 125

Weitere Informationen  
Bericht des Aufsichtsrats  
S. 44

Aufsichtsrat	Ausgeübter Beruf	Mitglied des Aufsichtsrats seit
Alexander Samwer	Selbstständiger Internet-Unternehmer, München	12.12.2013
Anders Holch Povlsen (stellv. Aufsichtsratsvorsitzender)	CEO der Bestseller A/S, Brande, Dänemark	12.12.2013
Anthony Brew	Mitarbeiter der Zalando Ireland Ltd., Dublin, Irland	23.05.2018
Beate Siert	Mitarbeiterin der ZALANDO SE, Berlin	02.06.2015
Dominik Asam	CFO der Infineon Technologies AG, München	31.05.2017
Jørgen Madsen Lindemann	CEO & President der Modern Times Group MTG AB, Klampenborg, Dänemark	31.05.2016
Konrad Schäfers	Mitarbeiter der ZALANDO SE, Berlin	02.06.2015
Lothar Lanz (Vorsitzender des Aufsichtsrats)	Mitglied in verschiedenen Aufsichtsräten	10.02.2014
Shanna Prevé	Managing Director Business Development der Google Consumer Hardware Group, San Francisco, USA (Kalifornien)	31.05.2017

Die Mitglieder des Geschäftsführungs- und Aufsichtsorgans erhalten lediglich Bezüge aufgrund ihrer Funktion als Personen in Schlüsselpositionen.

Für die Mitglieder des Managements, die im Konzern Schlüsselpositionen einnehmen, wurden im Geschäftsjahr 2018 Aufwendungen in Höhe von 11,1 Mio. EUR (Vorjahr: 4,3 Mio. EUR) erfasst. Davon entfallen im Geschäftsjahr 2018 10,5 Mio. EUR auf anteilsbasierte Vergütungszusagen (Vorjahr: 3,7 Mio. EUR). Der Aufwandsberechnung von anteilsbasierten Vergütungszusagen liegt das sogenannte Frontloading-Modell (Graded Vesting) zugrunde. Dieses Modell führt zu einem

degressiven Verlauf der periodengerecht zu erfassenden Aufwendungen während der Erdienungsphase. Alle anderen Bezüge sind als kurzfristig fällige Leistungen einzustufen.

Die anteilsbasierten Vergütungen wurden in den Geschäftsjahren 2011, 2013 und 2018 gewährt. Sie sind über eine bestimmte Zeitspanne erdienbar und werden über diese Zeitspanne verteilt in die Angabe der Gesamtbezüge entsprechend der im jeweiligen Geschäftsjahr geleisteten Tätigkeit einbezogen. Die den Mitarbeitern in Schlüsselpositionen gewährten anteilsbasierten Vergütungszusagen sind in den unter Punkt 3.5.7 (20.) im Konzernanhang erläuterten Plänen enthalten.

### **(3.) Bezüge von Vorstand und Aufsichtsrat der ZALANDO SE**

Die dem Vorstand im Geschäftsjahr 2018 gewährten Gesamtbezüge belaufen sich auf 0,6 Mio. EUR (Vorjahr: 0,6 Mio. EUR). Im Geschäftsjahr 2018 wurden dem Vorstand im Rahmen des neuen Aktienoptionsplans LTI 2018 5,3 Mio. neue Optionsrechte gewährt (Vorjahr: 0 Optionen). Der beizulegende Zeitwert der Optionen beläuft sich auf insgesamt 57,5 Mio. EUR. Die weiteren Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen, der im Corporate-Governance-Bericht dargestellt ist und Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts ist.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten im Geschäftsjahr 2018 Bezüge in Höhe von 0,8 Mio. EUR (Vorjahr: 0,8 Mio. EUR). Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung vorschlagen, eine Vergütung entsprechend der Regelung in § 15 der Satzung der ZALANDO SE zu gewähren.

### **(4.) Angabe zur Corporate-Governance-Erklärung**

Die Erklärung des Vorstands und des Aufsichtsrats zum Corporate Governance Kodex nach § 161 AktG vom Dezember 2018 ist auf der Webseite des Konzerns öffentlich zugänglich gemacht.



**(5.) Unternehmenszusammenschlüsse**

Im Geschäftsjahr 2018 erfolgten keine Unternehmenszusammenschlüsse. 2017 investierte Zalando insgesamt 26,7 Mio. EUR in Unternehmensakquisitionen. Diese Akquisitionen betrafen die KICKZ Never Not Ballin' GmbH, München (KICKZ), und die Anatwine Ltd, Cheltenham, Großbritannien, (Anatwine).

**(6.) Mitarbeiter**

Die durchschnittlichen Mitarbeiterzahlen der einzelnen Bereiche stellen sich zum Abschlussstichtag wie folgt dar:

Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter

→ 126

	2018	2017
Commercial	2.417	1.939
Operations	9.465	8.445
Technology	2.090	1.852
Sonstige	1.554	1.704
<b>Summe</b>	<b>15.526</b>	<b>13.940</b>

**(7.) Operating-Leasingverhältnisse**

Der Konzern hat Verpflichtungen aus Operating-Leasingverhältnissen für die Anmietung von Immobilien, für Gegenstände der Betriebs- und Geschäftsausstattung sowie für Kraftfahrzeuge. Die Verträge haben eine Restlaufzeit von einem bis zu zwölf Jahren. Sie beinhalten zum Teil Verlängerungs- und Kaufoptionen sowie Preisanpassungsklauseln, die jedoch keine Auswirkung auf die Einordnung als Operating-Leasingverhältnis haben.

Der im Berichtszeitraum erfasste Aufwand aus Operating-Leasingverhältnissen beträgt 55,8 Mio. EUR (Vorjahr: 45,3 Mio. EUR). Die künftigen Mindestleasingzahlungen aufgrund von nicht kündbaren Operating-Leasingverhältnissen sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

Zu leistende Mindestleasingzahlungen

→ 127

IN MIO. EUR	unter 1 Jahr	1 – 5 Jahre	über 5 Jahre	Summe
<b>31.12.2018</b>	<b>63,6</b>	<b>240,4</b>	<b>229,8</b>	<b>533,8</b>
31.12.2017	64,5	190,7	55,4	310,6

Es gibt keine künftig zu erhaltenden Mindestleasingzahlungen aus unkündbaren Untermietverhältnissen.

**(8.) Angaben zum Abschlussprüfer**

Der Konzernabschluss und der Einzelabschluss der ZALANDO SE für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 wurden von der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart, geprüft. Leitende Abschlussprüfer waren Dr. Ingo Röders (seit 2013) und Herr Sebastian Haas (seit 2016). Die Prüfung des Abschlusses der Gesellschaft kann bis zum Jahr 2023 von der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart, durchgeführt werden, danach ist die Abschlussprüfung neu auszuschreiben.

Die im Berichtszeitraum als Aufwand erfassten Honorare für den Abschlussprüfer, die Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart, betragen:

- für die Abschlussprüfung (Einzel- und Konzernabschluss) 0,7 Mio. EUR (Vorjahr: 0,7 Mio. EUR) und
- für andere Bestätigungsleistungen 0,1 Mio. EUR (Vorjahr: 0,1 Mio. EUR).

**(9.) Anteilsbesitz**

Zum 31. Dezember 2018 stellt sich der mittelbare und unmittelbare Anteilsbesitz der ZALANDO SE an Tochtergesellschaften im Überblick folgendermaßen dar:

Anteilsbesitzliste

→ 128

Nr.	Unternehmen	Sitz	Währung	Anteils- besitz von*	Anteils- besitz in % 2018
<b>Tochtergesellschaften</b>					
1	zLabels GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
2	Zalando Operations GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
3	Zalando Logistics SE & Co. KG	Brieselang	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
4	Zalando Logistics Mönchengladbach SE & Co. KG	Mönchengladbach	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
5	Zalando Logistics Süd SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
6	Zalando S.A.S.	Paris, Frankreich	EUR	Unmittelbar	100,0
7	Zalando Customer Care DACH SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
8	Zalando Customer Care International SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
9	Zalando Studios Erfurt SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
10	Zalando Fashion Entrepreneurs GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
11	Zalando Lounge Service GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
12	Zalando Outlets GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
13	Zalando Ireland Ltd.	Dublin, Irland	EUR	Unmittelbar	100,0
14	Zalando Finland Oy	Helsinki, Finnland	EUR	Unmittelbar	100,0
15	Bread & Butter GmbH & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
16	Portokali Property Development III SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,9 0,1
17	Zalando Studios Berlin GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
18	Mobile Fashion Discovery GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
19	Zalando Marketing Services GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
20	Bread & Butter Tradeshow Verwaltungs GmbH	Berlin	EUR	15	100,0
21	zLabels Trading Ltd.	Hongkong, Hongkong	HKD	1	100,0

## 3.5 KONZERNANHANG

22	zLabels China Trading Co. Ltd.	Dongguan, China	CNY	21	100,0
23	ifansho Holding GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
24	nugg.ad GmbH	Berlin	EUR	19	100,0
25	Zalando Logistics Operations Polska sp. z o.o.	Gardno, Polen	PLN	2	100,0
26	Tradebyte Software GmbH	Ansbach	EUR	Unmittelbar	100,0
27	Zalando Lounge Logistics SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
28	zLabels Trading Southern Europe S.L.U	Elche, Spanien	EUR	1	100,0
29	zLabels LP GmbH	Berlin	EUR	1	100,0
30	Zalando Payments GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
31	Zalando Digital Portugal, Unipessoal Lda	Lissabon, Portugal	EUR	Unmittelbar	100,0
32	Kickz Never Not Ballin' GmbH	München	EUR	Unmittelbar	100,0
33	Zalando Beauty Store GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
34	Zalando Lounge Logistics Polska sp. z o.o.	Warschau, Polen	PLN	Unmittelbar	100,0
35	Anatwine Ltd.	Cheltenham, Großbritannien	GBP	Unmittelbar	98,5
36	Anatwine, Inc.	New Castle, Delaware, USA	USD	35	100,0
37	Zalando OpCo Polska sp. z o.o.	Warschau, Polen	PLN	2	100,0
38	zLabels Creation & Sales GmbH & Co. KG	Berlin	EUR	1 29	99,0 1,0
39	zLabels Platform Services GmbH & Co. KG	Berlin	EUR	1 29	99,0 1,0
40	Zalando Logistics Operations Italy S.R.L.	Bozen, Italien	EUR	Unmittelbar	100,0
41	FTGRB B.V.	Amsterdam, Niederlande	EUR	Unmittelbar	100,0
42	Zalando Lounge Content Solutions SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 11	99,0 1,0
43	Zalando BTD 004 SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
44	Zalando BTD 005 SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
<b>Assoziierte Unternehmen</b>					
45	Le New Black S.A.S.	Paris, Frankreich	EUR	23	33,8
46	FashionTrade.com B.V.	Amsterdam, Niederlande	EUR	23	50,0

\*) Die Zahl bezieht sich auf die Nummer der jeweiligen Gesellschaft in dieser Anteilsbesitzliste.

### (10.) Befreiung zur Offenlegung

Die in der Anteilsbesitzliste aufgeführten Personenhandelsgesellschaften<sup>42</sup> sind nach den Bestimmungen des § 264b HGB von der Offenlegung ihrer Jahresabschlüsse und von der Aufstellung eines Anhangs und Lageberichts befreit. Die Gesellschaften zLabels GmbH, Zalando Lounge Service GmbH, Zalando Outlets GmbH, Zalando Fashion Entrepreneurs GmbH, Tradebyte Software GmbH und Zalando Marketing Services GmbH sind nach den Bestimmungen des § 264 Abs. 3 HGB von der Offenlegung ihrer Jahresabschlüsse und von der Aufstellung eines Anhangs und Lageberichts befreit.

### (11.) Segmentberichterstattung

Über die Geschäftssegmente wird in einer Art und Weise berichtet, die mit der internen Berichterstattung übereinstimmt. Grundsätzlich entspricht die Berichterstattung an das oberste Führungsorgan der ZALANDO SE für Zwecke der internen Steuerung den unter Punkt 3.5.2 beschriebenen Grundsätzen der Rechnungslegung nach IFRS.

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 separat berichtet. Interne Transaktionen zwischen den Segmenten wurden zu den angefallenen Kosten zuzüglich einer angemessenen Marge bewertet. 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 Überbestandsmanagement. 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.

42) Den von der Verpflichtung zur Offenlegung ihres Jahresabschlusses befreiten Personenhandelsgesellschaften sind in der Anteilsbesitzliste auf den vorherigen Seiten die folgenden Nummern zugeordnet: 3, 4, 5, 7, 8, 9, 15, 16, 27, 38, 39, 42, 43, 44.

## 3.5 KONZERNANHANG

Der Vorstand misst den Erfolg der Segmente durch das nach IFRS ermittelte EBIT. Die Segmentergebnisgröße EBIT ist definiert als Ergebnis vor Steuern und Zinsen. Informationen über Segmentvermögenswerte oder -schulden sind nicht vorhanden bzw. entscheidungsrelevant.

## Segmentberichterstattung 2018

→ 129

IN MIO. EUR	Fashion Store	Offprice	Alle sonstigen Segmente	Summe 2018	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
Umsatzkosten	-2.945,3	-299,3	-357,9	-3.602,5	495,5	-3.107,0
davon zwischen den Segmenten	-370,3	0,0	-269,1	-639,3	639,3	0,0
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>2.022,4</b>	<b>198,2</b>	<b>86,8</b>	<b>2.307,4</b>	<b>-26,5</b>	<b>2.280,9</b>
davon zwischen den Segmenten	-187,3	0,0	70,0	-117,3	117,3	0,0
Vertriebskosten	-1.709,5	-143,8	-73,1	-1.926,4	27,2	-1.899,2
davon zwischen den Segmenten	-27,2	0,0	0,0	-27,2	27,2	0,0
Verwaltungskosten	-200,9	-23,1	-44,9	-268,9	0,0	-268,9
Sonstige betriebliche Erträge/Aufwendungen	3,9	0,9	1,6	6,4	0,0	6,4
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>	<b>115,8</b>	<b>32,3</b>	<b>-29,6</b>	<b>118,6</b>	<b>0,7</b>	<b>119,2</b>

## Segmentberichterstattung 2017

→ 130

IN MIO. EUR	Fashion Store	Offprice	Alle sonstigen Segmente	Summe 2017	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
Umsatzkosten	-2.398,9	-196,6	-280,4	-2.875,9	346,3	-2.529,6
davon zwischen den Segmenten	-248,8	0,0	-219,2	-468,0	468,0	0,0
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>1.751,6</b>	<b>148,6</b>	<b>64,9</b>	<b>1.965,1</b>	<b>-5,7</b>	<b>1.959,4</b>
davon zwischen den Segmenten	-167,9	0,0	51,9	-116,0	116,0	0,0
Vertriebskosten	-1.382,1	-104,8	-49,5	-1.536,4	5,7	-1.530,8
davon zwischen den Segmenten	-5,7	0,0	0,0	-5,7	5,7	0,0
Verwaltungskosten	-182,9	-18,0	-42,0	-242,9	0,0	-242,9
Sonstige betriebliche Erträge/Aufwendungen	2,5	0,1	-0,8	1,9	0,0	1,9
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>	<b>189,0</b>	<b>26,0</b>	<b>-27,4</b>	<b>187,6</b>	<b>0,0</b>	<b>187,6</b>

Die Finanzinformationen für das Segment Fashion Store, einschließlich der Transaktionen zwischen den Segmenten, gliedern sich wie folgt in die Regionen DACH und Übriges Europa:

#### Fashion Store nach Regionen 2018

[→ 131](#)

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

[→ 132](#)

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

Die externen Umsatzerlöse der Segmente Fashion Store und Offprice ergeben sich sowohl 2018 als auch im Vorjahr nahezu ausschließlich aus dem Verkauf von Handelswaren. Die Umsatzerlöse aller sonstigen Segmente resultieren 2018 sowie im Vorjahr ebenfalls größtenteils aus dem Verkauf von Handelswaren.

Die nachfolgenden Erläuterungen betreffen die Werte des Konzerns ohne Transaktionen zwischen den Segmenten.

Von dem im Segment Fashion Store insgesamt erwirtschafteten externen Gesamtumsatz entfallen 29,3 % (Vorjahr: 31,1 %) auf Deutschland. Im Segment Offprice entfallen 34,2 % (Vorjahr: 35,3 %) des Gesamtumsatzes auf Deutschland, in allen sonstigen Segmenten sind Deutschland 31,5 % (Vorjahr: 37,7 %) des Gesamtumsatzes zuzuordnen. Der Großteil der langfristigen Vermögenswerte des Konzerns befindet sich in Deutschland. Darüber hinaus hält der Konzern wesentliche langfristige Vermögenswerte in den Logistikzentren in Polen, Italien, Schweden und Frankreich.

In den Umsatzkosten sind Wertberichtigungen auf Vorräte für das Berichtssegment Fashion Store in Höhe von 151,8 Mio. EUR (Vorjahr: 115,3 Mio. EUR), für das Berichtssegment Offprice in Höhe von 9,2 Mio. EUR (Vorjahr: 11,9 Mio. EUR) sowie für alle sonstigen Segmente in Höhe von 3,2 Mio. EUR (Vorjahr: 0,4 Mio. EUR) enthalten.

Die Vertriebskosten enthalten Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Abschreibungen für uneinbringliche Forderungen für das Berichtssegment Fashion Store in Höhe von 47,2 Mio. EUR (Vorjahr: 39,5 Mio. EUR), für das Berichtssegment Offprice in Höhe von

1,0 Mio. EUR (Vorjahr: 1,1 Mio. EUR) sowie für alle sonstigen Segmente in Höhe von 1,7 Mio. EUR (Vorjahr: 1,2 Mio. EUR).

In den Gesamtaufwendungen sind Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte für das Berichtssegment Fashion Store in Höhe von 73,5 Mio. EUR (Vorjahr: 51,4 Mio. EUR), für das Berichtssegment Offprice in Höhe von 5,0 Mio. EUR (Vorjahr: 4,1 Mio. EUR) sowie für alle sonstigen Segmente in Höhe von 8,0 Mio. EUR (Vorjahr: 3,2 Mio. EUR) enthalten.

Das Finanzergebnis des Konzerns ist den Segmenten nicht zugeordnet.

### **(12.) Ereignisse nach der Berichtsperiode**

Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach dem Abschlussstichtag eingetreten sind und wesentlichen Einfluss auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns haben könnten, haben sich nicht ergeben.

### **(13.) Genehmigung des Abschlusses**

Der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht der ZALANDO SE werden im Bundesanzeiger veröffentlicht. Der Vorstand hat den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht am 25. Februar 2019 zur Veröffentlichung genehmigt.

Berlin, 25. Februar 2019

Der Vorstand

Robert Gentz

David Schneider

Rubin Ritter



### 3.6 Erklärung der gesetzlichen Vertreter

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

Berlin, 25. Februar 2019

Der Vorstand

Robert Gentz

David Schneider

Rubin Ritter

### 3.7 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

An die ZALANDO SE

#### **Vermerk über die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts**

##### Prüfungsurteile

Wir haben den Konzernabschluss der ZALANDO SE, Berlin, und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzerngesamtergebnisrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018, der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2018, der Konzern-eigenkapitalveränderungsrechnung und der Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 sowie dem Konzernanhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Konzernlagebericht der ZALANDO SE, der mit dem Lagebericht der Gesellschaft zusammengefasst wurde, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 geprüft. Die im Konzernlagebericht in der Erklärung zur Unternehmensführung gem. § 315d 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 Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2018 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 und
- vermittelt der beigefügte Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Konzernlagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum Konzernlagebericht erstreckt sich nicht auf den Inhalt der Erklärung zur Unternehmensführung gem. § 315d HGB, die im Abschnitt „Corporate-Governance-Bericht“ des Konzernlageberichts enthalten ist.

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

#### Grundlage für die Prüfungsurteile

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts 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 Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen 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 Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht zu dienen.

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

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

Nachfolgend beschreiben wir die aus unserer Sicht besonders wichtigen Prüfungssachverhalte:

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

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

Im Rahmen der Veräußerung von Handelswaren an Kunden erbringt Zalando seine Leistungen grundsätzlich erst mit Auslieferung der Ware, d. h. zu dem Zeitpunkt, an dem die Verfügungsmacht auf den Kunden übertragen ist. 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 des Konzerns und stellen einen der bedeutsamsten Leistungsindikatoren für den Zalando-Konzern 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 Einhaltung der in IFRS 15 vorgegebenen Voraussetzungen für die Umsatzrealisierung gewürdigt sowie 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 den angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden bezüglich der Umsatzrealisierung von Handelswaren verweisen wir auf die Angaben der Gesellschaft im Konzernanhang in Textziffer 3.5.5. (Grundsätze der Bilanzierung und Bewertung) und in Textziffer 3.5.7 (1) (Umsatzerlöse).

#### 2) Folgebewertung von Handelswaren

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

Der Handelswarenbestand des Zalando-Konzerns 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 Konzernabschluss erfasst.

Die gesetzlichen Vertreter 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 Vorschriften in IAS 2 (Vorräte) gewürdigt.

Des Weiteren haben wir den von den gesetzlichen Vertretern 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 Konzernanhang in Textziffer 3.5.5. (Grundsätze der Bilanzierung und Bewertung) und 3.5.7 (15.) (Vorräte und geleistete Anzahlungen).

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

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

Zentrale Bestandteile der im Zalando-Konzern 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 Einhaltung der in IAS 38 (Immaterielle Vermögenswerte) definierten Aktivierungsvoraussetzungen für die Aktivierung von Entwicklungskosten gewürdigt. Wir haben 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 den 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 Wertminderungs- oder Ausbuchungsbedarf 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 Mitarbeitern 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 Aktivierung von Entwicklungskosten für selbst geschaffene Software verweisen wir auf die Angaben der Gesellschaft im Konzernanhang in Textziffer 3.5.5. (Grundsätze der Bilanzierung und Bewertung) und 3.5.7 (11.) (Immaterielle Vermögenswerte).

#### **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. § 315d HGB enthaltenen Informationen, die im Abschnitt „Corporate-Governance-Bericht“ des Konzernlageberichts enthalten sind, ferner die übrigen Bestandteile des Geschäftsberichts, mit Ausnahme des geprüften Konzernabschlusses und Konzernlageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks, insbesondere:

- im Abschnitt „Erklärung der gesetzlichen Vertreter“ die Versicherung der gesetzlichen Vertreter nach § 297 Abs. 2 Satz 4 HGB und § 315 Abs. 1 Satz 5 HGB,

- im Abschnitt „Nachhaltigkeit“ den enthaltenen zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht nach § 315b HGB,
- den Abschnitt „Bericht des Aufsichtsrats“.

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

Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und Konzernlagebericht 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 Konzernabschluss, Konzernlagebericht 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 Konzernabschluss und den Konzernlagebericht**

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns 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, es sei denn, es besteht die Absicht den Konzern zu liquidieren oder der Einstellung des Geschäftsbetriebs oder es besteht keine realistische Alternative dazu.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des Konzernlageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss 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 Konzernlageberichts in Über-

einstimmung mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen, und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Konzernlagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts.

### **Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts**

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss 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 Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht 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 Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts 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 Konzernabschluss und Konzernlagebericht, 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 Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Konzernlageberichts 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 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 des Konzerns 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 Konzernabschluss und im Konzernlagebericht 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 der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann;

- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt;
- holen wir ausreichende, geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile;
- beurteilen wir den Einklang des Konzernlageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns;
- führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Konzernlagebericht 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 Konzernabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssach-

verhalte 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 Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 30. Juli 2018 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 2010 als Konzernabschlussprüfer 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 Konzernabschluss oder im Konzernlagebericht 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

# Service

4.1	228	Glossar
4.2	231	GRI Index
4.3	236	Finanzkalender 2019
4.4	236	Impressum



## 4.1 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).

## 4.2 GRI Index

GRI G4 Index

→ 133

Nummer	Angaben	Seite	Anmerkungen zu Auslassungen und weitere Erklärungen
<b>GRI 102: Allgemeine Angaben</b>			
<b>1. Organisationsprofil</b>			
102-1	Name der Organisation	13, 87	
102-2	Aktivitäten, Marke, Produkte und Dienstleistungen	87	
102-3	Hauptsitz der Organisation	87	
102-4	Betriebsstätten	19, 35, 36, 87	
102-5	Eigentumsverhältnisse und Rechtsform	13, 87	
102-6	Belieferte Märkte	87	
102-7	Größe der Organisation	17, 87	
102-8	Informationen zu Angestellten und sonstigen Mitarbeitern	17	In sämtlichen berichteten Mitarbeiterzahlen sind Praktikanten, Werkstudenten und Auszubildende nicht enthalten. Zeitarbeitskräfte helfen uns dabei, besonders hohe Arbeitsbelastungen zu bewältigen. Diese Spitzenzeiten variieren im Laufe des Jahres und die Anzahl der Arbeiterinnen und Arbeiter ist dementsprechend unterschiedlich.
102-9	Lieferkette	12, 25	
102-10	Signifikante Änderungen in der Organisation und ihrer Lieferkette	25	
102-11	Vorsorgeansatz oder Vorsorgeprinzip	14, 56	
102-12	Externe Initiativen	11, 24, 28, 31	
102-13	Mitgliedschaft in Verbänden und Interessengruppen	11, 16, 24, 25, 27, 30	
<b>2. Strategie</b>			
102-14	Erklärung des höchsten Entscheidungsträgers	8	
<b>3. Ethik und Integrität</b>			
102-16	Werte, Grundsätze, Standards und Verhaltensnormen	16, 18, 24, 30	Zusätzlich finden Leser unseren Ethikkodex und den Verhaltenskodex für Geschäftspartner auf unserer Website.
<b>4. Unternehmensführung</b>			
102-18	Führungsstruktur	11, 87	

Nummer	Angaben	Seite	Anmerkungen zu Auslassungen und weitere Erklärungen
<b>5. Einbindung von Stakeholdern</b>			
102-40	Liste der Stakeholder-Gruppen		Eine Übersicht hierzu finden Leser in unserem Geschäftsbericht 2017 auf S. 16.
102-41	Tarifverträge		Tarifverträge gelten für Beschäftigungsverhältnisse in Finnland.
102-42	Ermittlung und Auswahl der Stakeholder	11	Weitere hierzu finden Leser in unserem Geschäftsbericht 2017 auf S. 16.
102-43	Ansatz für die Einbindung von Stakeholdern	11	Eine Übersicht hierzu finden Leser in unserem Geschäftsbericht 2017 auf S. 16.
102-44	Wichtige Themen und hervorgebrachte Anliegen		Eine Übersicht hierzu finden Leser in unserem Geschäftsbericht 2017 auf S. 16.
<b>6. Vorgehensweise bei der Berichterstattung</b>			
102-45	Im Konzernabschluss enthaltene Entitäten	87	
102-46	Vorgehen zur Bestimmung des Berichtsinhalts und der Abgrenzung der Themen	13	
102-47	Liste der wesentlichen Themen	13	Die gesamte Liste befindet sich auf S. 24 unseres Geschäftsberichts 2016.
102-48	Neudarstellung von Informationen		Es ist keine Neuformulierung erforderlich.
102-49	Änderungen bei der Berichterstattung		Es sind keine Änderungen eingetreten.
102-50	Berichtszeitraum		01. Januar – 31. Dezember 2018
102-51	Datum des letzten Berichts		01. März 2018
102-52	Berichtszyklus		Jährlich
102-53	Ansprechpartner bei Fragen zum Bericht	236	
102-54	Erklärung zur Berichterstattung in Übereinstimmung mit den GRI-Standards	13	
102-55	GRI-Inhaltsindex	13	
102-56	Externe Prüfung		Unser nichtfinanzieller Bericht mit den relevanten Kennzahlen (KPIs) wurde von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young GmbH, Stuttgart geprüft.
<b>GRI 200: Wirtschaftliche Themen</b>			
<b>GRI 201: Wirtschaftliche Leistung</b>			
103-1/2/3	Managementansatz	98, 131	
201-1	Unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert	98, 131	



## 4.2 GRI INDEX

→ 135

Nummer	Angaben	Seite	Anmerkungen zu Auslassungen und weitere Erklärungen
<b>GRI 205: Antikorruption</b>			
103-1/2/3	Managementansatz	54	
205-2	Kommunikation und Schulungen zu Richtlinien und Verfahren zur Korruptionsbekämpfung	55	
<b>GRI 300: Umwelt-Themen</b>			
<b>GRI 301: Materialien</b>			
103-1/2/3	Managementansatz	23, 30, 37	
301-1	Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen	28, 37	
301-2	Eingesetzte recycelte Ausgangsstoffe	29, 37	
301-3	Wiederverwertete Produkte und ihre Verpackungsmaterialien	38	
<b>GRI 302: Energie</b>			
103-1/2/3	Managementansatz	35	
302-1	Energieverbrauch innerhalb der Organisation	35	
<b>GRI 303: Wasser und Abwasser</b>			
103-1/2/3	Managementansatz	28, 30	
303-1	Wasser als gemeinsam genutzte Ressource	28, 30	Wir arbeiten mit Partnern zusammen, um die Wasserentnahme in unserer Lieferkette zu ermitteln.
<b>GRI 305: Emissionen</b>			
103-1/2/3	Managementansatz	33, 35	
305-1	Direkte THG-Emissionen (Scope 1)	34	
305-2	Indirekte energiebedingte THG-Emissionen (Scope 2)	34	
305-3	Sonstige indirekte THG-Emissionen (Scope 3)	34, 35	
305-4	Intensität der THG-Emissionen	34, 36	Als Nenner des Intensitätsverhältnisses haben wir die Anzahl der Bestellungen gewählt.
<b>GRI 306: Abwasser und Abfall</b>			
103-1/2/3	Managementansatz	38	
306-2	Abfall nach Art und Entsorgungsmethode	38	
<b>GRI 308: Umweltbewertung der Lieferanten</b>			
103-1/2/3	Managementansatz	30, 31	
308-1	Neue Lieferanten, die anhand von Umweltkriterien überprüft werden		Im Jahr 2018 haben wir die ISO-14001-Umweltstandards als verbindliche Anforderung für alle Logistikdienstleister von Eigenmarken aufgenommen.
308-2	Negative Umweltauswirkungen in der Lieferkette und ergriffene Maßnahmen	25, 31	

## 4.2 GRI INDEX

→ 136

Nummer	Angaben	Seite	Anmerkungen zu Auslassungen und weitere Erklärungen
<b>GRI 400: Soziale Themen</b>			
<b>GRI 401: Beschäftigung</b>			
103-1/2/3	Managementansatz	14, 20	
401-1	Neu eingestellte Angestellte und Angestelltenfluktuation	21	Wir halten regionale Aspekte nicht für wesentlich und berichten deshalb nicht über diese Dimension. Strategisch relevant ist für uns vor allem die freiwillige Fluktuation, weshalb wir über diese Kennzahl berichten.
<b>GRI 402: Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis</b>			
103-1/2/3	Managementansatz	20	
402-1	Mindestmitteilungsfrist für betriebliche Veränderungen		Wir beachten alle gesetzlichen Anforderungen an die Beteiligung der Arbeitnehmervertreter und sind bestrebt, Mitarbeiter frühzeitig vor operativen Veränderungen zu informieren. Soweit Tarifverträge gelten, beachten wir selbstverständlich alle Sonderregelungen.
<b>GRI 403: Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz</b>			
103-1/2/3	Managementansatz	18	
403-2	Gefahrenidentifizierung, Risikobewertung und Untersuchung von Vorfällen	19	Wir arbeiten weiter an der Verbesserung unserer Datenerhebungsprozesse, um diesem Indikator künftig vollständig gerecht zu werden.
<b>GRI 404: Aus- und Weiterbildung</b>			
103-1/2/3	Managementansatz	20	
404-2	Programme zur Verbesserung der Kompetenzen der Angestellten und zur Übergangshilfe	20	
<b>GRI 405: Diversität und Chancengleichheit</b>			
103-1/2/3	Managementansatz	16	
405-1	Diversität in Kontrollorganen und unter Angestellten	16, 17	
<b>GRI 406: Nichtdiskriminierung</b>			
103-1/2/3	Managementansatz	16	
406-1	Diskriminierungsvorfälle und ergriffene Abhilfemaßnahmen		Um die Privatsphäre unserer Mitarbeiter zu schützen, werden die Anzahl der Vorfälle vertraulich behandelt.
<b>GRI 407: Vereinigungsfreiheit und Tarifverhandlungen</b>			
103-1/2/3	Managementansatz	24, 25	
407-1	Betriebsstätten und Lieferanten, bei denen das Recht auf Vereinigungsfreiheit und Tarifverhandlungen bedroht sein könnte	25	Wir halten diesen Indikator besonders relevant für Lieferanten unserer Eigenmarken und stellen daher Informationen in diesem Zusammenhang zur Verfügung.
<b>GRI 408: Kinderarbeit</b>			
103-1/2/3	Managementansatz	24, 25	
408-1	Betriebsstätten und Lieferanten mit einem erheblichen Risiko für Vorfälle von Kinderarbeit	25	Wir halten diesen Indikator besonders relevant für Lieferanten unserer Eigenmarken und stellen daher Informationen in diesem Zusammenhang zur Verfügung.

## 4.2 GRI INDEX

→ 137

Nummer	Angaben	Seite	Anmerkungen zu Auslassungen und weitere Erklärungen
<b>GRI 409: Zwangs- oder Pflichtarbeit</b>			
103-1/2/3	Managementansatz	24, 25	
409-1	Betriebsstätten und Lieferanten mit einem erheblichen Risiko für Vorfälle von Zwangs- oder Pflichtarbeit	25	Wir halten diesen Indikator besonders relevant für Lieferanten unserer Eigenmarken und stellen daher Informationen in diesem Zusammenhang zur Verfügung.
<b>GRI 412: Prüfung auf Einhaltung der Menschenrechte</b>			
103-1/2/3	Managementansatz	24, 25	
412-1	Betriebsstätten, an denen eine Prüfung auf die Einhaltung der Menschenrechte oder eine menschenrechtliche Folgenabschätzung durchgeführt wurde	25	Wir halten diesen Indikator besonders relevant für Lieferanten unserer Eigenmarken und stellen daher Informationen in diesem Zusammenhang zur Verfügung.
<b>GRI 413: Lokale Gemeinschaften</b>			
103-1/2/3	Managementansatz	43	
413-1	Betriebsstätten mit Einbindung der lokalen Gemeinschaften, Folgenabschätzungen und Förderprogrammen	43	Wir haben Programme für das Engagement in lokalen Gemeinschaften durchgeführt, aber wir haben bis jetzt noch keine Methode zur Wirkungsabschätzung entwickelt.
<b>GRI 414: Soziale Bewertung der Lieferanten</b>			
103-1/2/3	Managementansatz	24, 25	
414-1	Neue Lieferanten, die anhand von sozialen Kriterien bewertet wurden	25	
414-2	Negative soziale Auswirkungen in der Lieferkette und ergriffene Maßnahmen	25	
<b>GRI 416: Kundengesundheit und -sicherheit</b>			
103-1/2/3	Managementansatz	24	
416-1	Beurteilung der Auswirkungen verschiedener Produkt- und Dienstleistungskategorien auf die Gesundheit und Sicherheit		100 % der Produktkategorien werden hinsichtlich Risiken und Verbesserungsmöglichkeiten bewertet, zum Beispiel bezüglich Gesundheits- und Sicherheitsauswirkungen durch unser Produktsicherheitsteam.
<b>GRI 418: Schutz der Kundendaten</b>			
103-1/2/3	Managementansatz	55	
418-1	Begründete Beschwerden in Bezug auf die Verletzung des Schutzes und den Verlust von Kundendaten		Unsere Rechtsabteilung steht in engem Kontakt mit den Berliner Datenschutzbehörden, wenn es um die Verarbeitung personenbezogener Daten geht. Im Jahr 2018 erreichten uns Anfragen von Regierungsstellen zu neun Vorgängen für den gesamten Zalando-Konzern. Die Anfragen betreffen beispielsweise Datenauskunfts- und Löschanfragen der Kunden oder den Erhalt von Werbenachrichten. Deutsche Behörden sind gesetzlich dazu verpflichtet, Kundenbeschwerden zu untersuchen. Es wurde eine Verletzung des Schutzes personenbezogener Daten in einem Fall gemeldet, in dem Daten einzelner Mitarbeiter betroffen waren.

## 4.3 Finanzkalender 2019

Finanzkalender

→ 138

Datum	Termin
Donnerstag, 2. Mai	Veröffentlichung der Ergebnisse für das 1. Quartal 2019
Mittwoch, 22. Mai	Hauptversammlung 2019
Donnerstag, 1. August	Veröffentlichung der Ergebnisse für das 2. Quartal 2019
Donnerstag, 31. Oktober	Veröffentlichung der Ergebnisse für das 3. Quartal 2019

## 4.4 Impressum

### Kontakt

ZALANDO SE  
Valeska-Gert-Straße 5  
10243 Berlin  
corporate.zalando.de

### Investor Relations

Patrick Kofler/Team Lead Investor Relations  
investor.relations@zalando.de

### Corporate Communications

René Gribnitz/VP Corporate Communications  
Milena Ratzel/Teamleitung Corporate Branding & Publishing  
Hilke Lengersdorf/Projektleitung  
presse@zalando.de

GRI 102-53

### Layout, Umsetzung und Produktion

In Zusammenarbeit mit MPM Corporate Communication Solution, Mainz, Düsseldorf

### Bildnachweis

Zalando Bilderpool, Alexander Rentsch, Benjamin Zibner, Christian Klant, Christoph Assmann,  
Claudius Pflug, Lukas Huneke, Marjorie Jochims, Måns Berg, Oliver Tjaden, Svenja Krüger

### Druck

NINO Druck GmbH, Neustadt/Weinstraße

---

**Disclaimer**

Dieser Geschäftsbericht enthält in die Zukunft gerichtete Aussagen, die auf Annahmen und Schätzungen der Unternehmensleitung der ZALANDO SE beruhen. Auch wenn die Unternehmensleitung der Ansicht ist, dass diese Annahmen und Schätzungen zutreffend sind, können die künftige tatsächliche Entwicklung und die künftigen tatsächlichen Ergebnisse von diesen Annahmen und Schätzungen aufgrund vielfältiger Faktoren erheblich abweichen. Zu diesen Faktoren können beispielsweise die Veränderung der gesamtwirtschaftlichen Lage, der gesetzlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen in Deutschland und der EU sowie Veränderungen in der Branche gehören. Die ZALANDO SE übernimmt keine Gewährleistung und keine Haftung dafür, dass die künftige Entwicklung und die künftig erzielten tatsächlichen Ergebnisse mit den in diesem Geschäftsbericht geäußerten Annahmen und Schätzungen übereinstimmen werden. Es ist von der ZALANDO SE weder beabsichtigt, noch übernimmt die ZALANDO SE eine gesonderte Verpflichtung, zukunftsbezogene Aussagen zu aktualisieren, um sie an Ereignisse oder Entwicklungen nach dem Datum dieses Berichts anzupassen.

Der Geschäftsbericht liegt ebenfalls in englischer Übersetzung vor und steht in beiden Sprachen im Internet unter <https://corporate.zalando.com/de/investor-relations> zum Download bereit. Bei Abweichungen hat die deutsche Fassung des Geschäftsberichts Vorrang gegenüber der englischen Übersetzung.

