

zwei
null
eins
neun

Zalando.

**The
Starting
Point
for
Fashion.**

Inhalt

Bericht des Aufsichtsrats

01 Bilanz

02 GuV

03 Anhang

3.1	13	Anhang
3.2	39	Anlage A zum Anhang
3.3	41	Anlage B zum Anhang

04 Zusammengefasster Lagebericht

4.1	43	Grundlagen des Konzerns
4.2	50	Wirtschaftsbericht
4.3	64	Nachtragsbericht
4.4	65	Risiko- und Chancenbericht
4.5	74	Prognosebericht
4.6	75	Ergänzende Lageberichterstattung zum Einzelabschluss der ZALANDO SE

05 Bilanzzeit

06 Corporate-Governance-Bericht

07 Bestätigungsvermerk (BV)

08 Glossar

Bericht des Aufsichtsrats



Der Aufsichtsrat von links nach rechts:
Konrad Schäfers, Jørgen Madsen Lindemann, Mariella Röhm-Kottmann, Kelly Bennett, Cristina Stenbeck, Beate Siert, Anders Holch Povlsen, Alexander Samwer, Anthony Brew

1.1.1 Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

2019 hat Zalando grundlegende Strategien und Initiativen eingeleitet, die die Gesellschaft in Sachen Wachstum, sozialer Verantwortung und Vielfalt noch stärker für die Zukunft positionieren. Im ersten Quartal 2019 überarbeitete Zalando seine Plattformstrategie und veröffentlichte seine neue Vision, die erste Anlaufstelle für Mode zu werden. Die aktualisierte Strategie verdeutlicht, in welche Richtung es prinzipiell gehen soll, und ebnet den Weg für langfristiges finanzielles Wachstum.

Entsprechend der Ambition, ein nachhaltigeres Unternehmen zu werden, hat Zalando im Oktober 2019 seine neue Nachhaltigkeitsstrategie do.More eingeführt. Die Strategie erkennt an, dass Nachhaltigkeit entscheidend für künftiges Wachstum ist, da nicht nur Kunden, sondern auch Investoren nun mehr Wert auf eine nachhaltigere Auswahl legen.

Ein weiteres Thema, das der Aufsichtsrat in den vergangenen Monaten intensiv vorangetrieben hat, ist die Überarbeitung der Strategie für Vielfalt von Zalando. 2019 hat sich die Gesellschaft neue Ziele gesetzt und sich dazu verpflichtet, bis 2023 in den obersten sechs Führungsebenen, einschließlich des Aufsichtsrats und des Vorstands, eine ausgewogene Geschlechtervertretung zu erreichen. Wir sind davon überzeugt, dass Vielfalt essenziell dafür ist, bessere Entscheidungen zu treffen und für vielfältige Kundengruppen relevante Erlebnisse zu schaffen.

Das Geschäft der Gesellschaft ist 2019 stark und profitabel gewachsen. Wir freuen uns auf das Jahr 2020, in dem wir das Wachstum der Zalando-Plattform weiter vorantreiben werden, um den Kunden, Mitarbeitern und Aktionären von Zalando ein bestmögliches Angebot bieten zu können.

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 Konzerns mit dem Aufsichtsrat ab. In alle Entscheidungen von grundlegender Bedeutung war der Aufsichtsrat unmittelbar eingebunden. Zustimmungspflichtige Geschäfte wurden vom Vorstand vorgelegt.

Mehr Informationen
Corporate-Governance-
Bericht

Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse

Das Aufsichtsratsplenium tagte im Geschäftsjahr 2019 sechsmal, der Prüfungsausschuss viermal, der Vergütungsausschuss tagte dreimal und der Nominierungsausschuss fünfmal. Ferner fasste der Aufsichtsrat sechs Umlaufbeschlüsse. Der Aufsichtsrat und seine Ausschüsse kamen teilweise bei Bedarf 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. Anders Holch Povlsen war an der Teilnahme an einer Sitzung des Aufsichtsrats verhindert und aufgrund eines Interessenkonflikts blieb er zwei anderen Sitzungen fern und nahm nicht an der Abstimmung teil. Darüber hinaus war er an der Teilnahme an einer Sitzung des Nominierungsausschusses verhindert. Alle anderen 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 2019

	Amtszeit	Plenum	Prüfungsausschuss	Vergütungsausschuss	Nominierungsausschuss
Dominik Asam	Mai 2017 – Mai 2019	1 / 1	2 / 2	--	--
Kelly Bennett	Seit Mai 2019	5 / 5	2 / 2	--	--
Anthony Brew	Seit Mai 2018	6 / 6	--	--	--
Lothar Lanz	Vorsitzender, Mai 2016 – Mai 2019	1 / 1	2 / 2	--	3 / 3
Jørgen Madsen Lindemann	Seit Mai 2016	6 / 6	4 / 4	3 / 3	5 / 5
Anders Holch Povlsen	Stellvertretender Vorsitzender, seit Dezember 2013	3 / 6	--	--	4 / 5
Shanna Prevé	Mai 2017 – Mai 2019	1 / 1	--	2 / 2	--
Mariella Röhm-Kottmann	Seit Mai 2019	5 / 5	2 / 2	--	--
Alexander Samwer	Seit Dezember 2013	6 / 6	--	3 / 3	--
Konrad Schäfers	Seit Juni 2015	6 / 6	4 / 4	--	--
Beate Siert	Seit Juni 2015	6 / 6	--	3 / 3	--
Cristina Stenbeck	Vorsitzende, seit Mai 2019	5 / 5	--	1 / 1	2 / 2

Plenumssitzungen

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

In seiner ordentlichen Sitzung am 25. Februar 2019 befasste sich der Aufsichtsrat mit dem vom Vorstand vorgelegten Einzel- und Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2018 und dem nichtfinanziellen Bericht. Gemäß der Empfehlung des Prüfungsausschusses hat der Aufsichtsrat den Einzelabschluss 2018 festgestellt und den Konzernabschluss 2018 sowie den nichtfinanziellen Bericht 2018 gebilligt. Er schloss sich dem Vorschlag des Vorstands zur Gewinnverwendung für das Geschäftsjahr 2018 an. Zudem hat der Aufsichtsrat im Hinblick auf seinen Bericht für das Geschäftsjahr 2018 einen Beschluss gefasst und über die Agenda für die Hauptversammlung 2019 sowie die Finanzierung des Long Term Incentive (LTI 2018) beraten. Ferner besprach der Aufsichtsrat die Ergebnisse der in Fragebogenform durchgeführten Effizienzprüfung 2018, welche die Informationsversorgung des Aufsichtsrats, die Struktur und Effizienz der Sitzungen, die Organisation und Arbeitsweise der Ausschüsse des Aufsichtsrats sowie die Zusammensetzung des Aufsichtsrats und seine Nachfolgeplanung zum Gegenstand hatte. Es wurden keine nennenswerten Unzulänglichkeiten identifiziert.

Hauptthemen der ordentlichen Aufsichtsratssitzung am 22. Mai 2019 waren das neue Mitarbeiterbeteiligungsprogramm der Gesellschaft, die Aktivierung von Rechten zum Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente im Rahmen des LTI 2018, die Logistikinfrastuktur der Gesellschaft sowie die (Wieder-)Wahl der Mitglieder der Ausschüsse des Aufsichtsrats.

In den außerordentlichen Sitzungen am 6. September 2019 und 8. September 2019 erörterte der Aufsichtsrat im Vorfeld der Beratungen über die Konzernstrategie die strategischen Chancen.

Die ordentliche Sitzung am 30. September 2019 war speziell der Konzernstrategie von Zalando, der Nachhaltigkeitsstrategie sowie der Vielfalts- und Inklusionsinitiative gewidmet, die vom Vorstand vorgestellt und ausführlich mit den Aufsichtsratsmitgliedern erörtert wurden.

In der ordentlichen Sitzung am 6. Dezember 2019 beriet der Aufsichtsrat in erster Linie über die Finanzplanung für das Geschäftsjahr 2020 und seine neue, im Einklang mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex 2020¹ stehende Geschäftsordnung. Der Vorstand und der Aufsichtsrat fassten einen gemeinsamen Beschluss über die Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex.

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 umfassten unter anderem die Lagerausstattung für das Logistikzentrum der Zalando Lounge in Ludwigsfelde, den Bau eines Logistikzentrums in den Niederlanden sowie den Abschluss eines neuen Vertrags mit einem Cloud-Anbieter.

Prüfungsausschuss

Der Prüfungsausschuss befasste sich mit dem Jahresabschluss und Konzernabschluss 2018, einschließlich des zusammengefassten Lageberichts 2018 und des nichtfinanziellen Berichts, sowie der Quartalsmitteilung Q1, dem Halbjahresbericht und der Quartalsmitteilung Q3 2019. Darüber hinaus prüfte und erörterte der Prüfungsausschuss regelmäßig Prüfungsschwerpunkte, die Statusberichte zu GRC (Governance, Risk und Compliance) einschließlich Datenschutz, Rechtsstreitigkeiten, die Arbeit der Internen Revision und Treasury-Berichte und beschäftigte sich mit der Zustimmung zur Erbringung von Nichtprüfungsleistungen. Zudem war der Prüfungsausschuss in die Vorbereitung des Vorschlags des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung 2019 für die Bestellung des Abschluss- und Konzernabschlussprüfers involviert. Die Vorsitzende des Prüfungsausschusses stimmte sich im Vorfeld mit den Wirtschaftsprüfern über die Schwerpunkte der Abschlussprüfung ab.

Vergütungsausschuss

Der Vergütungsausschuss setzte seine Arbeit aus dem Vorjahr zur Leistungsbeurteilung des Vorstands sowie zur Konzeption des Vergütungssystems für die neu ernannten Vorstandsmitglieder fort. Des Weiteren beschäftigte sich der Vergütungsausschuss mit der Entwicklung der Mitarbeiter-Incentivierungsprogramme der Gesellschaft sowie mit der Planung bezüglich Führungspositionen, einschließlich des Vergütungsrahmens.

¹ Der Deutsche Corporate Governance Kodex 2020 wird voraussichtlich im März 2020 in Kraft treten.

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

Aufgrund eines Interessenkonflikts entschied das Aufsichtsratsmitglied Anders Holch Povlsen, an zwei Sitzungen und den jeweiligen Abstimmungen im Jahr 2019 nicht teilzunehmen. Abgesehen davon sind keine Interessenkonflikte eines Aufsichtsratsmitglieds bei der Behandlung von Themen im Aufsichtsrat aufgetreten.

Schulung und fachliche Weiterbildung

Die Gesellschaft unterstützte die Aufsichtsratsmitglieder Mariella Röhm-Kottmann und Kelly Bennett bei ihrer Ernennung durch ein persönliches Einarbeitungstraining und detaillierte Einarbeitungsmaterialien, unter anderem bezüglich Aufgaben, Rechten und Pflichten des Aufsichtsrats, Aufbau und interner Organisation, Interessenkonflikten sowie Eigengeschäften von Führungskräften. Lothar Lanz wurde als Vorsitzender des Aufsichtsrats in einer persönlichen Sitzung eingehend informiert und geschult und erhielt relevante Materialien zum Inhalt und Ablauf der Governance Roadshow und der Rolle des Vorsitzenden in einer solchen Roadshow sowie zur Hauptversammlung und der Rolle des Vorsitzenden bei der Hauptversammlung. Zudem erhielt die Vorsitzende Cristina Stenbeck umfangreiche Informationsmaterialien zu (i) den Pflichten der beiden Gremien einer dualen Führungsstruktur und (ii) zur Anwendung der Business Judgement Rule.

Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses

Der Vorstand hat der Vorsitzenden des Aufsichtsrats und der Vorsitzenden des Prüfungsausschusses im Februar 2020 unverzüglich nach dessen Aufstellung den noch nicht testierten Jahresabschluss und Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2019, 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 2019 und der Konzernabschluss 2019 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.

[Mehr Informationen
Zusammengefasster
Lagebericht](#)

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

Der Aufsichtsrat 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 2019 festgestellt, den Konzernabschluss 2019 gebilligt und

[Mehr Informationen
Konzernabschluss](#)

den nichtfinanziellen Bericht 2019 verabschiedet. Der Aufsichtsrat ist unter Berücksichtigung insbesondere des Wachstumskurses, der Finanzplanung, der Flexibilität und der Strategie der Gesellschaft zu dem Ergebnis gekommen, sich dem Vorschlag des Vorstands zur Gewinnverwendung (Vortrag auf neue Rechnung) anzuschließen.

Corporate Governance

Die jährliche Entsprechenserklärung wurde vom Vorstand und vom Aufsichtsrat im Dezember 2019 abgegeben. Ihr vollständiger Wortlaut ist unter Punkt 1.4.1 wiedergegeben. Die Entsprechenserklärung ist auf der Webseite des Unternehmens im Bereich Corporate Governance dauerhaft zugänglich.

Weitere Informationen zur Corporate Governance im Unternehmen enthält der Corporate-Governance-Bericht mit Entsprechenserklärung. Auch hinsichtlich der Vergütungsstruktur für die Vorstandsmitglieder im Geschäftsjahr 2019 wird zur Vermeidung von Wiederholungen auf den Vergütungsbericht verwiesen.

Weitere Informationen
Corporate-Governance-
Bericht

Personalien

Die Amtszeit der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat endete mit Beendigung der Hauptversammlung am 22. Mai 2019. Lothar Lanz, Shanna Prevé und Dominik Asam haben sich nicht zur Wiederwahl gestellt. Der Aufsichtsrat dankt Lothar Lanz, Shanna Prevé und Dominik Asam für ihre wertvollen Beiträge zur Arbeit des Aufsichtsrats und die vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Die Hauptversammlung 2019 hat Jørgen Madsen Lindemann, Anders Holch Povlsen und Alexander Samwer als Aufsichtsratsmitglieder wiedergewählt, Cristina Stenbeck, Mariella Röhm-Kottmann und Kelly Bennett wurden neu in den Aufsichtsrat gewählt. Alle Mitglieder wurden bis zur Beendigung der Hauptversammlung, die über eine Entlastung für das Geschäftsjahr 2020 beschließt, bestellt. Cristina Stenbeck wurde zur Vorsitzenden und Anders Holch Povlsen zum stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrats gewählt.

Der Aufsichtsrat dankt dem Vorstand und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens für ihren hohen persönlichen Einsatz und die ausgezeichneten Leistungen im Geschäftsjahr 2019.

Berlin, 25. Februar 2020

Cristina Stenbeck

Eine Übersicht im Corporate Governance Bericht 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.

Weitere Informationen
Corporate-Governance-
Bericht

1.1 Bilanz zum 31. Dezember 2019

Aktiva

IN MIO. EUR	31.12.2019	31.12.2018
A. Anlagevermögen		
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		
1. Selbst geschaffene gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte	54,2	47,3
2. Gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	11,9	12,4
3. Geleistete Anzahlungen	40,8	31,3
	106,9	91,0
II. Sachanlagen		
1. Bauten auf fremden Grundstücken	0,6	0,2
2. Technische Anlagen und Maschinen	14,5	3,2
3. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	40,7	30,1
4. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	6,2	10,6
	62,1	44,2
III. Finanzanlagen		
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	791,9	519,0
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen	487,1	0,0
3. Beteiligungen	0,4	2,5
	1.279,4	521,4
	1.448,4	656,7
B. Umlaufvermögen		
I. Vorräte		
1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	7,8	6,5
2. Waren	1.020,4	701,0
3. Geleistete Anzahlungen	0,1	0,0
	1.028,2	707,4
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände		
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	28,5	544,4
2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	654,2	356,2
3. Sonstige Vermögensgegenstände	116,3	135,4
	799,0	1.036,0
III. Wertpapiere	121,9	430,4
IV. Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten	440,5	448,9
	2.389,7	2.622,6
C. Rechnungsabgrenzungsposten	16,4	9,1
D. Aktive latente Steuern	6,5	0,0
Summe	3.861,0	3.288,4

1.1 BILANZ ZUM 31. DEZEMBER 2019

Passiva

IN MIO. EUR	31.12.2019	31.12.2018
A. Eigenkapital		
I. Gezeichnetes Kapital	252,8	250,7
./ Nennbetrag eigene Anteile Bedingtes Kapital 92,7 Mio. EUR (Vj. 93,6 Mio. EUR)	-4,2	-2,8
	248,7	247,9
II. Kapitalrücklage	1.199,4	1.157,2
III. Bilanzgewinn	199,6	163,7
	1.647,7	1.568,8
B. Sonderposten für Zuwendungen der öffentlichen Hand	-0,0	0,0
C. Rückstellungen		
1. Steuerrückstellungen	0,0	23,8
2. Sonstige Rückstellungen	467,5	357,2
	467,6	381,0
D. Verbindlichkeiten		
1. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	35,2	34,8
2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.287,7	971,5
3. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	293,5	181,1
4. Sonstige Verbindlichkeiten davon aus Steuern 81,3 Mio. EUR (Vj. 78,5 Mio. EUR) davon im Rahmen der sozialen Sicherheit 0,0 Mio. EUR (Vj. 0,1 Mio. EUR)	127,6	136,4
	1.744,0	1.323,8
E. Rechnungsabgrenzungsposten	1,8	6,7
F. Passive latente Steuern	0,0	8,1
Summe	3.861,0	3.288,4

2

2.1 GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

2.1 Gewinn- und Verlustrechnung

für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2019 bis zum 31. Dezember 2019

IN MIO. EUR	2019	2018
1. Umsatzerlöse	6.391,0	5.338,5
2. Andere aktivierte Eigenleistungen	40,1	34,2
3. Sonstige betriebliche Erträge davon Erträge aus der Währungsumrechnung 46,8 Mio. EUR (Vj. 39,1 Mio. EUR)	114,2	126,8
	6.545,3	5.499,5
4. Materialaufwand		
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	-3.539,5	-3.038,4
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	-9,8	-20,0
5. Personalaufwand		
a) Löhne und Gehälter	-326,7	-294,1
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung davon für Altersversorgung 0,2 Mio. EUR (Vj. 0,1 Mio. EUR)	-46,2	-40,4
6. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	-57,9	-43,6
7. Sonstige betriebliche Aufwendungen davon Aufwendungen aus der Währungs- umrechnung 37,2 Mio. EUR (Vj. 38,3 Mio. EUR)	-2.457,4	-1.930,1
	-6.437,4	-5.366,7
8. Erträge aus Gewinnabführung	4,8	12,3
9. Aufwendungen aus Verlustübernahme	-10,2	-7,7
10. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge davon aus verbundenen Unternehmen 14,2 Mio. EUR (Vj. 8,9 Mio. EUR)	31,9	19,5
11. Abschreibungen auf Finanzanlagen	-31,1	-49,4
12. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-27,7	-21,4
	-32,5	-46,7
13. Steuern vom Einkommen und Ertrag davon Ertrag aus der Veränderung bilanzierter latenter Steuern 14,6 Mio. EUR (Vj. 8,1 Mio. EUR)	-39,5	-52,8
14. Jahresüberschuss	35,9	33,3
15. Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	163,7	130,4
16. Bilanzgewinn	199,6	163,7

3.1 Anhang

3.1.1 Allgemeine Angaben zu Inhalt und Gliederung des Jahresabschlusses

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

Der Jahresabschluss für das Geschäftsjahr wurde gemäß den Rechnungslegungsvorschriften des Handelsgesetzbuches für Kaufleute (§§ 238 ff. HGB) und den ergänzenden Vorschriften für Kapitalgesellschaften (§§ 264 ff. HGB) aufgestellt. Die Regelungen des Aktiengesetzes i.V.m. Art. 61 EU-VO 2157/2001 zur Aufstellung des Jahresabschlusses wurden ebenfalls beachtet.

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

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

3.1.2 Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden (§ 284 Abs. 2 Nr. 1 HGB)

Die angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden entsprechen den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (§§ 238 bis 263 HGB) sowie den einschlägigen Vorschriften des Aktiengesetzes i.V.m. Art. 61 EU-VO 2157/2001. Darüber hinaus hat die Gesellschaft die ergänzenden Vorschriften zu Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden für große Kapitalgesellschaften beachtet (§§ 264 bis 289f HGB).

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

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

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

Nutzungsdauer

	Jahre
Einbauten	7 – 15
Technische Anlagen und Maschinen	6 – 20
Betriebs- und Geschäftsausstattung	3 – 15

Geringwertige Wirtschaftsgüter (Anschaffungs- oder Herstellungskosten von EUR 250,01 bis EUR 1.000,00) werden in einem Sammelposten erfasst und über fünf Jahre abgeschrieben. Wirtschaftsgüter mit Anschaffungskosten bis EUR 250,00 werden mit der Anschaffung als Aufwand gebucht.

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

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

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

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

Sonstige uneinbringliche Forderungen werden vollständig einzelwertberichtigt.

Die Wertpapiere des Umlaufvermögens werden zu Anschaffungskosten oder gegebenenfalls nach § 253 Abs. 4 HGB zum niedrigeren Wert angesetzt, der sich aus einem Börsen- oder Marktpreis am Stichtag ergibt.

Die liquiden Mittel werden zu Nominalwerten angesetzt.

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

Latente Steuern ergeben sich aus temporären Differenzen zwischen den handelsrechtlichen Wertansätzen von Vermögensgegenständen, Schulden und Rechnungsabgrenzungsposten und deren Steuerwerten sowie aus steuerlichen Verlustvorträgen. Die Bewertung der latenten Steuern erfolgt auf Basis eines

Steuersatzes in Höhe von 30,6 % (Vorjahr: 30,6 %). Dieser umfasst die Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer und den Solidaritätszuschlag der ZALANDO SE einschließlich der Organgesellschaften und der Treuhandgesellschaften. Aktive und passive Steuerlatenzen werden verrechnet.

Zalando hat Führungskräften Optionen gewährt, welche die Begünstigten nach dem Ableisten einer bestimmten Dienstzeit zum Erwerb von Anteilen der Gesellschaft berechtigen (sog. anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten). Zalando bilanziert die anteilsbasierten Vergütungszusagen im Einklang mit den internationalen Vorschriften von IFRS 2 und erfasst den im Geschäftsjahr verursachten Personalaufwand spiegelbildlich in gleicher Höhe in der Kapitalrücklage im Eigenkapital.

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

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

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

Die Verbindlichkeiten sind mit ihrem Erfüllungsbetrag angesetzt.

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

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

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

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

Die ZALANDO SE wirkt Fremdwährungsrisiken strategisch entgegen. Hierzu werden Fremdwährungsrisiken aus zukünftigen Einkäufen in USD und GBP sowie zukünftigen Verkäufen in Fremdwährung in den

Währungen CHF, GBP, NOK, PLN, CZK und SEK abgesichert. Die ZALANDO SE sichert im Rahmen der vom Management beschlossenen Sicherungsstrategie einen Teil der schwebenden Geschäfte zur Beschaffung von Waren mittels Portfolio-Hedges ab.

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

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

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

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

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

3.1.3 Erläuterungen zur Bilanz

Anlagevermögen

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

Entwicklungskosten selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände wurden im Geschäftsjahr in Höhe von 55,2 Mio. EUR (Vorjahr: 34,2 Mio. EUR) aktiviert. Entwicklungskosten sind wie im Vorjahr ausschließlich für die Entwicklung von Software angefallen. Forschungskosten sind in unwesentlicher Höhe angefallen und wurden unmittelbar erfolgswirksam erfasst.

Im Geschäftsjahr 2019 wurden die Darlehensverträge mit Tochtergesellschaften der ZALANDO SE erneuert. Aufgrund der neuen, nunmehr langfristigen Laufzeiten werden diese Darlehen an verbundene Unternehmen in 2019 im Finanzanlagevermögen ausgewiesen.

Angaben zum Anteilsbesitz des Finanzanlagevermögens

Zum 31. Dezember 2019 bestehen Anteile an folgenden verbundenen Unternehmen und Beteiligungen:

Anteilsbesitzliste

Lfd. Nr.	Gesellschaft	Sitz	Währung
Tochtergesellschaften			
1	zLabels GmbH ²	Berlin	EUR
2	Zalando Operations GmbH	Berlin	EUR
3	Zalando Logistics SE & Co. KG ³	Erfurt	EUR
4	Zalando Logistics Mönchengladbach SE & Co. KG ³	Mönchengladbach	EUR
5	Zalando Logistics Süd SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
6	Zalando S.A.S.	Paris, Frankreich	EUR
7	Zalando Customer Care DACH SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
8	Zalando Customer Care International SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
9	Zalando Fashion Entrepreneurs GmbH ²	Berlin	EUR
10	Zalando Lounge Service GmbH ²	Berlin	EUR
11	Zalando Outlets GmbH ²	Berlin	EUR
12	Zalando Ireland Ltd.	Dublin, Irland	EUR
13	Zalando Finland Oy	Helsinki, Finnland	EUR
14	Bread & Butter GmbH & Co. KG	Berlin	EUR
15	Portokali Property Development III SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
16	Zalando Studios Berlin GmbH	Berlin	EUR
17	Mobile Fashion Discovery GmbH	Berlin	EUR
18	Zalando Marketing Services GmbH ²	Berlin	EUR
19	Bread & Butter Tradeshow Verwaltungs GmbH	Berlin	EUR
20	zLabels Trading Ltd.	Hongkong	HKD
21	zLabels China Trading Co. Ltd.	Dongguan, China	CNY
22	ifansho Holding GmbH	Berlin	EUR

3.1 ANHANG

	Anteilsbesitz von ¹	Anteilsbesitz in % 2019	Jahresergebnis 2019 (in Mio. EUR)	Eigenkapital (in Mio. EUR)
	Unmittelbar	100,0	-10,1	43,2
	Unmittelbar	100,0	-0,8	97,4
	Unmittelbar	99,0		
	2	1,0	8,1	63,6
	Unmittelbar	99,0		
	2	1,0	5,2	95,2
	Unmittelbar	99,0		
	2	1,0	3,0	79,0
	Unmittelbar	100,0	0,1	0,7
	Unmittelbar	99,0		
	2	1,0	0,6	2,0
	Unmittelbar	99,0		
	2	1,0	0,4	1,9
	Unmittelbar	100,0	0,1	0,0
	Unmittelbar	100,0	0,4	0,0
	Unmittelbar	100,0	2,1	0,3
	Unmittelbar	100,0	26,0	34,0
	Unmittelbar	100,0	10,8	15,4
	Unmittelbar	100,0	-0,2	3,1
	Unmittelbar	99,9		
	2	0,1	-0,1	10,8
	Unmittelbar	100,0	1,6	-0,2
	Unmittelbar	100,0	-0,1	-6,5
	Unmittelbar	100,0	2,2	15,0
	14	100,0	0,0	0,0
	1	100,0	-0,1	0,1
	20	100,0	0,3	0,9
	Unmittelbar	100,0	-7,1	2,6

3.1 ANHANG

Lfd. Nr.	Gesellschaft	Sitz	Währung
23	nugg.ad GmbH	Berlin	EUR
24	Zalando Logistics Operations Polska sp. z o.o. ⁴	Gardno, Polen	PLN
25	Tradebyte Software GmbH ²	Ansbach	EUR
26	Zalando Lounge Logistics SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
27	zLabels Trading Southern Europe S.L.U	Elche, Spanien	EUR
28	zLabels LP GmbH	Berlin	EUR
29	Zalando Payments GmbH	Berlin	EUR
30	Zalando Digital Portugal, Unipessoal Lda	Lissabon, Portugal	EUR
31	Kickz Never Not Ballin' GmbH ⁴	München	EUR
32	Zalando Beauty Store GmbH	Berlin	EUR
33	Zalando Lounge Logistics Polska sp. z o.o.	Olsztynek, Polen	PLN
34	Anatwine Ltd.	Cheltenham, Großbritannien	GBP
35	Anatwine, Inc.	New Castle, Delaware, USA	USD
36	Zalando OpCo Polska sp. z o.o. ⁴	Gluchow, Polen	PLN
37	zLabels Creation & Sales GmbH & Co. KG	Berlin	EUR
38	zLabels Platform Services GmbH & Co. KG	Berlin	EUR
39	Zalando Logistics Operations Italy S.R.L.	Bozen, Italien	EUR
40	Zalando Logistics Operations Netherlands B.V.	Amsterdam, Niederlande	EUR
41	Zalando Lounge Content Solutions SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
42	Zalando Customer Care Central Services SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
43	Zalando Outlet Stores GmbH & Co. KG	Berlin	EUR
44	Kickz.com GmbH	Berlin	EUR
45	Fashion Circle GmbH	Berlin	EUR
46	Zalando Logistics Services SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
47	Zalando BTD 003 GmbH	Berlin	EUR
48	Zalando BTD 007 SE & Co. KG ³	Berlin	EUR

3.1 ANHANG

Anteilsbesitz von ¹	Anteilsbesitz in % 2019	Jahresergebnis 2019 (in Mio. EUR)	Eigenkapital (in Mio. EUR)
18	100,0	-1,3	1,4
2	100,0	4,6	68,4
Unmittelbar	100,0	-0,2	1,2
Unmittelbar	99,0		
2	1,0	0,6	7,1
1	100,0	0,0	0,0
1	100,0	0,0	0,0
Unmittelbar	100,0	5,4	163,8
Unmittelbar	100,0	1,3	2,9
Unmittelbar	100,0	-11,1	2,8
Unmittelbar	100,0	0,0	1,0
Unmittelbar	100,0	-1,2	34,5
Unmittelbar	98,5	-2,9	-15,5
34	100,0	0,0	0,0
2	100,0	-0,4	38,0
1	99,0		
28	1,0	0,5	2,1
1	99,0		
28	1,0	0,2	2,3
Unmittelbar	100,0	-0,9	84,2
Unmittelbar	100,0	-0,7	17,3
Unmittelbar	99,0		
10	1,0	0,3	1,6
Unmittelbar	99,0		
2	1,0	0,0	1,5
11	99,0		
2	1,0	4,3	8,4
31	100,0	0,0	0,0
Unmittelbar	100,0	0,0	0,0
Unmittelbar	99,0		
2	1,0	0,0	0,0
Unmittelbar	100,0	0,0	0,0
Unmittelbar	99,0		
2	1,0	0,0	0,0

Beteiligungen

49	Le New Black S.A.S. ⁵	Paris, Frankreich	EUR
50	FashionTrade.com B.V. ⁶	Amsterdam, Niederlande	EUR

- 1) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft
- 2) Ergebnis 2019 vor Ergebnisabführung
- 3) ZALANDO SE ist Komplementärin
- 4) per 31.12.2018
- 5) per 30.06.2019
- 6) per 31.07.2019

3.1 ANHANG

	23	33,8	0,0	0,0
	23	50,0	-5,2	0,6

Vorräte

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

Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände

Die Forderungen gegen verbundene Unternehmen setzen sich im Wesentlichen aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 371,4 Mio. EUR (Vorjahr: 53,6 Mio. EUR) und Forderungen aus konzerninternem Factoring in Höhe von 282,5 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR) zusammen. Seit dem Geschäftsjahr 2019 werden Teile der Kundenforderungen an die Zalando Payments GmbH übertragen. Diese werden somit unter den Forderungen gegen verbundene Unternehmen ausgewiesen (im Vorjahr unter den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen).

Im Geschäftsjahr 2019 wurden die Darlehensverträge mit Tochtergesellschaften der ZALANDO SE erneuert. Aufgrund der neuen Laufzeiten werden diese Darlehen an verbundene Unternehmen im Finanzanlagevermögen ausgewiesen.

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

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

Eigenkapital

Gezeichnetes Kapital

Zum Bilanzstichtag sind 252.848.768 (Vorjahr: 250.665.959) auf den Inhaber lautende Stammaktien ohne Nennbetrag (Stückaktien) ausgegeben. Jede Aktie repräsentiert einen anteiligen Betrag des Gezeichneten Kapitals von 1,00 EUR und berechtigt zu einer Stimme in der Hauptversammlung der Gesellschaft.

Das Gezeichnete Kapital wurde im Laufe des Geschäftsjahres 2019 durch teilweise Ausnutzung des Bedingten Kapitals 2013 und 2014 um insgesamt 2,2 Mio. EUR auf 252,8 Mio. EUR erhöht. Es ist voll eingezahlt.

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

Genehmigtes und Bedingtes Kapital

	Betrag in Mio. €	Anzahl der Stückaktien	Zweck
Genehmigtes Kapital 2015	94,7	94.694.847	Kapitalerhöhung gegen Bar- oder Sacheinlagen bis 01.06.2020
Bedingtes Kapital 2013	9,4	9.446.929	Bedienung von Bezugsrechten aus dem SOP 2013
Bedingtes Kapital 2014	2,7	2.738.261	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
Bedingtes Kapital LTI 2018	1,5	1.522.269	Bedienung von Bezugsrechten aus dem LTI 2018

Eigene Anteile

Im Januar und Februar 2019 hat die ZALANDO SE 1.456.174 eigene Anteile mit einem durchschnittlichen Kurs von 26,63 EUR zurückgekauft, was einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von 1.456.174 EUR oder 0,58% des Grundkapitals entspricht. Die Aktien dienen der Absicherung bzw. Bedienung von Zahlungsverpflichtungen aus dem neuen Langfrist-Vergütungsprogramm für den Vorstand der ZALANDO SE (Long-Term Incentive 2018). Insgesamt werden zum Stichtag 4.167.899 eigene Anteile (Anteil am Grundkapital 4.167.899 EUR) gehalten. Dies entspricht 1,65% des Grundkapitals.

Anteilsbasierte Vergütungen

Die Gesellschaft nutzt anteilsbasierte Vergütungsformen (SOP 2011, SOP 2013, LTI 2018, LTI 2019, SOP 2014, EIP 2016, 2017, 2018, 2019 sowie das ZOP, VSOP 2017 und VSOP 2018), die an den Vorstand und ausgewählte Führungskräfte gewährt werden.

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

Optionszusagen

Programm	Ausstehende Optionen	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)	Stillhaltefrist
SOP 2011: Vorstand	1.346.400	5,65	3 Jahre
SOP 2013: Vorstand	9.275.200	15,63	4 Jahre
LTI 2018: Vorstand	5.250.000	47,44	4 – 5 Jahre
LTI 2019: Vorstand	784.000	15,71	1-4 Jahre
SOP 2014: Mitarbeiter	2.114.754	21,23	4 Jahre
EIP 2016, 2017, 2018, 2019: Mitarbeiter	3.628.749	35,31	4 Jahre
ZOP	353.565	14,84	2 Jahre
VSOP 2017: Mitarbeiter	749.166	42,24	3 Jahre
VSOP 2018: Mitarbeiter	500.000	29,84	2 – 5 Jahre

Kapitalrücklage

Die Kapitalrücklage beträgt 1.199,4 Mio. EUR (Vorjahr: 1.157,2 Mio. EUR). Im Geschäftsjahr wurden im Zusammenhang mit anteilsbasierten Vergütungszusagen mit Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten 43,2 Mio. EUR (Vorjahr: 35,2 Mio. EUR) in der Kapitalrücklage erfasst. Weiterhin hat sich die Kapitalrücklage im Rahmen einer Kapitalerhöhung aus dem Bedingten Kapital 2014 um 36,3 Mio. EUR erhöht. Durch die Ausgabe eigener Anteile im Rahmen von Optionsprogrammen hat sich die Kapitalrücklage um 3,2 Mio. EUR vermindert.

Der über dem Nominalwert liegende Betrag für eigene Anteile in Höhe von 147,4 Mio. EUR (Vorjahr: 113,2 Mio. EUR) ist mit der Kapitalrücklage verrechnet.

Bilanzgewinn

Bilanzgewinn

IN MIO. EUR	2019	2018
Stand 1. Januar	163,7	130,4
Jahresüberschuss	35,9	33,3
Stand 31. Dezember	199,6	163,7

Stimmrechtsmitteilungen

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

Rückstellungen

Die Steuerrückstellungen in Höhe von 0,0 Mio. EUR (Vorjahr: 23,8 Mio. EUR) betreffen Ertragsteuern.

Sonstige Rückstellungen waren in Höhe von insgesamt 467,5 Mio. EUR (Vorjahr: 357,2 Mio. EUR) zu bilden. Sie betreffen im Wesentlichen ausstehende Rechnungen für Logistikaufwendungen (148,5 Mio. EUR), erwartete Retouren (145,8 Mio. EUR), Marketingaufwendungen (90,3 Mio. EUR), sonstige Rückstellungen für ausstehende Rechnungen (33,7 Mio. EUR) sowie personalbezogene Aufwendungen (13,8 Mio. EUR).

Verbindlichkeiten

Ferner hatten zum 31. Dezember 2019 bestimmte Lieferanten im Rahmen von Reverse-Factoring-Verträgen ihre Forderungen gegen Zalando in einem Umfang von 394,5 Mio. EUR an verschiedene Factoring-Anbieter übertragen (31. Dezember 2018: 374,6 Mio. EUR); davon 394,5 Mio. EUR (Vorjahr: 279,7 Mio. EUR) an Kreditinstitute. Der Ausweis in der Bilanz erfolgte unter Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen setzen sich im Wesentlichen aus Verbindlichkeiten aus Cash Pooling in Höhe von 139,7 Mio. EUR (Vorjahr: 117,7 Mio. EUR) sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 153,8 Mio. EUR (Vorjahr: 63,4 Mio. EUR) zusammen.

Die sonstigen Verbindlichkeiten in Höhe von 127,6 Mio. EUR (Vorjahr: 136,4 Mio. EUR) bestehen im Wesentlichen aus Steuern sowie Verbindlichkeiten aus Gutscheinen.

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

Latente Steuern

Zalando weist aktive und passive latente Steuern saldiert in der Bilanz aus. Es verbleibt eine anzusetzende aktive latente Steuer in Höhe von 6,5 Mio. EUR (Vorjahr: passive latente Steuer 8,1 Mio. EUR). Der Bestand aktiver latenter Steuern in Höhe von 35,7 Mio. EUR (Vorjahr: 18,6 Mio. EUR) resultiert unter anderem aus der Beteiligung an Tochtergesellschaften, unterschiedlichen Bewertungen im Bereich der kurzfristigen Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten (unrealisierte Kursergebnisse) sowie der unterschiedlichen Bewertung im Bereich der Rückstellungen (Rückbauverpflichtung, Drohverlust, Urlaub) und der anteilsbasierten Vergütungsprogramme.

Dem Bestand aktiver latenter Steuern stehen passive latente Steuern in Höhe von 29,2 Mio. EUR (Vorjahr: 26,8 Mio. EUR) entgegen, die im Wesentlichen aus der Aktivierung selbst erstellter immaterieller Vermögensgegenstände resultieren.

Die latenten Steuern setzen sich wie folgt zusammen:

3.1 ANHANG

Aktive und passive latente Steuern

IN MIO. EUR	Aktive latente Steuern		Passive latente Steuern		Saldo	
	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018
Immaterielle Vermögenswerte	0,0	0,0	- 24,9	- 23,8	- 24,9	- 23,8
Sachanlagen und Finanzanlagen	11,4	4,5	- 1,1	- 0,9	10,3	3,7
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	0,1	3,0	- 3,1	- 2,0	- 3,0	1,0
Rückstellungen und sonstige Passiva	7,5	4,7	- 0,1	- 0,1	7,4	4,6
Anteilsbasierte Vergütungen	16,7	6,4	0,0	0,0	16,7	6,4
Summe	35,7	18,6	- 29,2	- 26,8	6,5	- 8,1
Saldierung	- 29,2	- 18,6	29,2	18,6	0,0	0,0
Bilanzansatz	6,5	0,0	0,0	- 8,1	6,5	- 8,1

Haftungsverhältnisse im Sinne des § 251 HGB

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

Haftungsverhältnisse

IN MIO. EUR	31.12.2019	31.12.2018
Haftungsverhältnisse aus herausgelegten Mietgarantien	33,6	33,0
davon für verbundene Unternehmen	(33,6)	(33,0)
Mithaftung für Darlehensverbindlichkeiten	5,6	8,4
davon für verbundene Unternehmen	(5,6)	(8,4)
Haftungsverhältnisse aus Bürgschaften	4,5	5,1
davon für verbundene Unternehmen	(4,5)	(5,1)
	43,7	46,5

Darüber hinaus hat sich die ZALANDO SE gegenüber folgenden Unternehmen verpflichtet, ihre jeweils in der Tabelle genannten konzerninternen Töchter insoweit finanziell auszustatten, dass diese in der Lage sind, ihre Verpflichtungen aus den unten genannten Mietverträgen zu erfüllen und ggfs. persönlich un- und eingeschränkt dafür zu haften:

3.1 ANHANG

Begünstigte	Tochter	Vertrag/Standort
UBS Real Estate GmbH	Zalando Logistics SE & Co. KG	Mietvertrag, Logistikfläche Brieselang
High Bay Logistics 1 S.à r.l.	Zalando Logistics SE & Co. KG	Mietvertrag, Logistikfläche in Erfurt
High Bay Logistics 2 S.à r.l.	Zalando Logistics SE & Co. KG	Mietvertrag, Logistikfläche in Erfurt
Goodman Tumbleweed Logistics (Lux) S.à r.l.	Zalando Logistics Mönchengladbach SE & Co. KG	Mietvertrag, Logistikfläche in Mönchengladbach
Goodman Melanite Logistics (Lux) S.à r.l.	Zalando Logistics Mönchengladbach SE & Co. KG	Mietvertrag, Logistikfläche in Mönchengladbach
Goodman Cardinal Logistics (Lux) S.à r.l.	Zalando Logistics Süd SE & Co. KG	Mietvertrag, Logistikfläche in Lahr
DWS Alternatives GmbH sp. z o.o.	Zalando Logistics Operations Polska sp. z.o.o.	Mietvertrag, Logistikfläche in Stettin (PL)
AlexandraLog PLC11 sp. z o.o.	Zalando OpCo Polska sp z.o.o.	Mietvertrag, Logistikfläche in Lodz (PL)
HE Z 2 sp z.o.o.	Zalando Lounge Logistics Polska sp z.o.o.	Mietvertrag, Logistikfläche in Olsztynek (PL)
Prelios SGR S.p.A.	Zalando Logistics Operations Italy S.r.l.	Mietvertrag, Logistikfläche in Verona (IT)
ULP Bleiswijk A B.V.	Zalando Logistics Operations Netherlands B.V	Mietvertrag, Logistikfläche in Bleiswijk (NL)
VGP Park Berlin 3 S.à r.l.	Zalando Lounge Logistics SE & Co. KG	Mietvertrag, Logistikfläche in Ludwigsfelde
LOGIX V S.à r.l.	Zalando Lounge Logistics SE & Co. KG	Mietvertrag, Logistikfläche in Ludwigsfelde
BEOS Corporate Real Estate Fund Germany III	Zalando Lounge Content Solutions SE & Co. KG.	Mietvertrag, Bürofläche in Berlin
Nordea Bank	Zalando Finland Oy	Mietvertrag, Bürofläche in Helsinki (FIN)
Friday Street Inc. Limited	Anatwine Limited	Mietvertrag, Bürofläche in Cheltenham (GB)
Orchestra Platform Limited	Zalando Ireland Limited	Mietvertrag, Bürofläche in Dublin (IRL)

Ferner hat sich die ZALANDO SE gegenüber folgenden Unternehmen verpflichtet, ihre jeweils in der Tabelle genannten konzerninternen Töchter insoweit finanziell auszustatten, dass diese in der Lage sind, ihre Verpflichtungen aus den unten genannten Verträgen zu erfüllen und ggfs. persönlich un- und eingeschränkt dafür zu haften:

3.1 ANHANG

Begünstigte	Tochter	Vertrag/Standort
Arval Service Lease - Aluguer e Gestao Automovel, S.A.	Zalando Digital Portugal, Unipessoal Lda	Autoleasingvertrag
Lufthansa AirPlus Servicekarten GmbH	zLables Trading Limited	AirPlus Unternehmensaccount
KNAPP AG	Zalando Logistics Operations Netherlands B.V.	Werkvertrag für Gewerke in der Logistikfläche in Bleiswijk (NL)
TGW Systems Integration GmbH	Zalando Logistics Operations Italy S.r.l.	Werkvertrag für Gewerke in der Logistikfläche in Nogarolle Rocca/Verona (IT)
Dürkopp Fördertechnik GmbH	Zalando Logistics Operations Italy S.r.l.	Werkvertrag für Gewerke in der Logistikfläche in Nogarolle Rocca/Verona (IT)
Schenker Deutschland AG	zLabels GmbH	Vertrag über Logistikdienstleistungen
Agenzia delle Entrate – Bolzano (IT)	Zalando Logistics Operations Italy S.r.l.	Umsatzsteuer
Fiège Logistics Italia Srl	Zalando Logistics Operations Italy S.r.l.	Vertrag über Servicedienstleistungen in Logistikfläche in Verona (IT)
Fiège XXXL	Zalando Logistics SE & Co. KG	Vertrag über Servicedienstleistungen in Logistikfläche in Brieselang

Darüber hinaus hat die ZALANDO SE sich gegenüber der Swiss Re International SE zur Sicherung aller Ansprüche aus dem Kautionsversicherungsvertrag der Zalando Payments GmbH mit der Swiss Re International SE und der im Rahmen dieses Kautionsversicherungsvertrages ausgestellten Avale bis zu einem Höchstbetrag von 210 Mio. EUR verbürgt.

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

Sonstige finanzielle Verpflichtungen im Sinne von § 285 Nr. 3a HGB

Zum Bilanzstichtag bestehen in Höhe von 197,8 Mio. EUR (Vorjahr: 218,0 Mio. EUR) sonstige finanzielle Verpflichtungen (davon gegenüber verbundenen Unternehmen wie im Vorjahr 0,0 Mio. EUR).

Im Einzelnen betreffen diese Verpflichtungen folgende Sachverhalte:

Sonstige finanzielle Verpflichtungen

IN MIO. EUR	
Mietverträge	197,1
Leasingverträge	0,7
Summe	197,8

Die Miet- und Leasingverträge haben eine Restlaufzeit von bis zu 11 Jahren.

Weiterhin bestehen zum Bilanzstichtag sonstige finanzielle Verpflichtungen aus Bestellobligo für Ware der Saison Frühjahr/Sommer 2020.

Derivative Finanzinstrumente

Zum Bilanzstichtag bestehen Devisentermingeschäfte von insgesamt 1.840,2 Mio. EUR (Vorjahr: 1.586,2 Mio. EUR), welche zum Teil einen positiven Marktwert in Höhe von 7,1 Mio. EUR (Vorjahr: 8,2 Mio. EUR) und zum Teil einen negativen Marktwert in Höhe von 32,1 Mio. EUR (Vorjahr: 15,4 Mio. EUR) aufweisen.

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

Von den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in USD und GBP wurde ein Volumen von 11,9 Mio. EUR (Vorjahr: 32,7 Mio. EUR) mit Devisentermingeschäften im Umfang von 11,9 Mio. EUR (Vorjahr: 32,7 Mio. EUR) (positiver Marktwert: 0,3 Mio. EUR (Vorjahr: 0,2 Mio. EUR), negativer Marktwert: 0,0 Mio. EUR (Vorjahr: 0,2 Mio. EUR)) in mehreren Bewertungseinheiten unter Anwendung der Durchbuchungsmethode zusammengefasst, um das Währungsrisiko abzusichern. Die Messung der Wirksamkeit wird prospektiv mittels Critical-Term-Match-Methode und retrospektiv mithilfe der Dollar-Offset-Methode gemessen. Es wird zukünftig ein vollständiger Wertausgleich der Wertänderungen der Derivate erwartet, da die wesentlichen bewertungsrelevanten Merkmale von Grund- und Sicherungsgeschäften übereinstimmen. Der Ausweis dieser Marktwerte erfolgt in der Bilanz unter den sonstigen Vermögensgegenständen bzw. unter den sonstigen Verbindlichkeiten.

Forderungen aus dem Verkauf von Waren an Kunden in den Währungen CHF, NOK, PLN, GBP und SEK mit einem Volumen von 125,6 Mio. EUR (Vorjahr: 106,8 Mio. EUR) wurden mit Devisentermingeschäften im Umfang von 125,6 Mio. EUR (Vorjahr: 106,8 Mio. EUR) (positiver Marktwert: 0,3 Mio. EUR (Vorjahr: 1,8 Mio. EUR), negativer Marktwert: 4,3 Mio. EUR (Vorjahr: 0,9 Mio. EUR)) in mehreren Bewertungseinheiten unter Anwendung der Durchbuchungsmethode zusammengefasst, um das Währungsrisiko abzusichern. Die Messung der Wirksamkeit wird prospektiv mittels Critical-Term-Match-Methode und retrospektiv mithilfe der Dollar-Offset-Methode gemessen. Es wird zukünftig ein vollständiger Wertausgleich der Wertänderungen der Derivate erwartet, da die wesentlichen bewertungsrelevanten Merkmale von Grund- und Sicherungsgeschäften übereinstimmen.

Von den erwarteten Verkäufen von Waren an Kunden in den Währungen CHF, GBP, NOK, PLN, CZK und SEK wurde ein Volumen von 1.398,6 Mio. EUR (Vorjahr: 1.144,5 Mio. EUR) mit Devisentermingeschäften im Umfang von 1.398,6 Mio. EUR (Vorjahr: 1.144,5 Mio. EUR) (positiver Marktwert: 0,7 Mio. EUR (Vorjahr: 6,3 Mio. EUR); negativer Marktwert: 26,9 Mio. EUR (Vorjahr: 12,4 Mio. EUR)) in mehreren Bewertungseinheiten unter Anwendung der Einfrierungsmethode zusammengefasst, um das Währungsrisiko abzusichern. Die Messung der Wirksamkeit wird prospektiv mittels Critical-Term-Match-Methode und retrospektiv mithilfe der Dollar-Offset-Methode gemessen. Es wird zukünftig ein vollständiger Wertausgleich der Wertänderungen der Derivate erwartet, da die wesentlichen bewertungsrelevanten Merkmale von Grund- und Sicherungsgeschäften übereinstimmen.

Von den erwarteten Bestellungen von Waren in USD und GBP wurde ein Volumen von 156,3 Mio. EUR (Vorjahr: 161,3 Mio. EUR) mit Devisentermingeschäften im Umfang von 156,3 Mio. EUR (Vorjahr: 161,3 Mio. EUR) (positiver Marktwert: 4,1 Mio. EUR (Vorjahr: 0,8 Mio. EUR), negativer Marktwert: 0,4 Mio. EUR (Vorjahr: 0,9 Mio. EUR)) in mehreren Bewertungseinheiten unter Anwendung der Einfrierungsmethode zusammengefasst, um das Währungsrisiko abzusichern. Die Messung der Wirksamkeit wird prospektiv

mittels Critical-Term-Match-Methode und retrospektiv mithilfe der Dollar-Offset-Methode gemessen. Es wird zukünftig ein vollständiger Wertausgleich der Wertänderungen der Derivate erwartet, da die wesentlichen bewertungsrelevanten Merkmale von Grund- und Sicherungsgeschäften übereinstimmen.

Darüber hinaus wurden Devisentermingeschäfte für CHF, NOK, PLN, SEK, USD und GBP, die entweder für Tochtergesellschaften oder für kurzfristige Absicherungszwecke bestimmt sind und sich in keiner Bewertungseinheit im Sinne von § 254 HGB befinden, mit einem Volumen von 147,8 Mio. EUR (Vorjahr: 140,9 Mio. EUR) vereinbart (positiver Marktwert: 1,8 Mio. EUR (Vorjahr: 0,1 Mio. EUR), negativer Marktwert: 0,4 Mio. EUR (Vorjahr: 1,3 Mio. EUR)). Hierfür wurde eine entsprechende Drohverlustrückstellung gebildet.

3.1.4 Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

Umsatzerlöse

Die Umsätze entfielen im Geschäftsjahr 2019 zu rund 49 % auf die Region Deutschland, Österreich und Schweiz (DACH) (vgl. nachstehende Tabelle).

Umsatzerlöse nach Region

IN MIO. EUR	2019		2018		Veränderung
DACH*	2.935,5	45,93%	2.604,5	48,8%	331,0
Übriges Europa**	3.455,5	54,1%	2.734,0	51,2%	721,5
ZALANDO SE	6.391,0	100%	5.338,5	100,0%	1.052,5

*) Die DACH-Länder beinhalten wie im Geschäftsjahr 2018 Deutschland, Österreich und die Schweiz

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

Die Umsatzerlöse setzen sich zusammen aus dem Verkauf von Handelswaren (5.793,8 Mio. EUR), aus der Erbringung von Dienstleistungen gegenüber Dritten (477,9 Mio. EUR) sowie gegenüber Konzerngesellschaften (119,3 Mio. EUR).

Periodenfremde Erträge und Aufwendungen

Die in den sonstigen betrieblichen Erträgen enthaltenen periodenfremden Erträge in Höhe von 22,0 Mio. EUR (Vorjahr: 15,1 Mio. EUR) enthalten im Wesentlichen Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten periodenfremde Aufwendungen in Höhe von 2,3 Mio. EUR (Vorjahr: 0,2 Mio. EUR).

Steuern vom Einkommen und Ertrag

Als Ertragsteuern sind die gezahlten oder geschuldeten Steuern vom Einkommen und vom Ertrag sowie latente Steuern erfasst. Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag setzen sich dabei aus Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer und Solidaritätszuschlag zusammen. Der Körperschaftsteuersatz für den Veranlagungszeitraum 2019 betrug wie im Vorjahr unter Berücksichtigung des Solidaritätszuschlages 15,8 %. Der maßgebliche Gewerbesteuersatz betrug wie im Vorjahr 14,8 %.

Laufende und latente Steuern sind der folgenden Tabelle zu entnehmen.

Laufende und latente Steuern

IN MIO. EUR	01.01. - 31.12.2019	01.01. - 31.12.2018
Latente Steuern	14,6	8,4
Laufende Steuern	- 54,1	- 61,2
Summe	- 39,5	- 52,8

Ausschüttungssperren gem. § 268 Abs. 8 HGB

Aus der Aktivierung selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und nach Abzug der hierfür gebildeten passiven latenten Steuern sowie aus dem Aktivüberhang aktiver latenter Steuern ergibt sich ein nicht zur Ausschüttung verfügbarer Betrag von 83,8 Mio. EUR (Vorjahr: 66,9 Mio. EUR).

3.1.5 Sonstige Angaben

Anzahl der Mitarbeiter

Im Geschäftsjahr waren durchschnittlich 4.531 (Vorjahr: 4.348) angestellte Mitarbeiter beschäftigt:

Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter

Commercial	1.481
Technology	1.538
Andere Funktionen	1.512
Summe	4.531

Konzernzugehörigkeit

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

Abschlussprüferhonorar

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

Nachtragsbericht

Nach Abschluss des Geschäftsjahres 2019 sind keine Vorgänge von besonderer Bedeutung eingetreten.

Mitglieder des Aufsichtsrats

Mitglieder des Aufsichtsrats

Aufsichtsrat	ausgeübter Beruf	Mitglied im Aufsichtsrat seit
Dominik Asam (Mitglied bis 22.05.2019)	Chief Finance Officer Infineon Technologies AG, München, Deutschland (bis März 2019) Chief Finance Officer Airbus SE (seit April 2019)	31.05.2017
Kelly Bennett (Mitglied seit 22.05.2019)	Chief Marketing Officer Netflix, Inc. (bis Juli 2019), Berater des CEO von Spotify und Microsoft Xbox (seit Oktober/August 2019)	22.05.2019
Anthony Brew	Angestellter der Zalando Ireland Ltd. (Digital Experi- ence)	22.05.2019
Lothar Lanz (Mitglied und Aufsichtsratsvorsitzen- der bis 22.05.2019)	Mitglied von diversen Aufsichtsräten	10.02.2014
Jørgen Madsen Lindemann	Chief Executive Officer und President von Modern Times Group MTG AB, Klampenborg, Dänemark	31.05.2016
Anders Holch Povlsen	Chief Executive Officer der Bestseller-Gruppe, Brande, Dänemark	12.12.2013
Shanna Prevé (Mitglied bis 22.05.2019)	Managing Director Business Development für Google Consumer Hardware Group, San Francisco, USA (Kalifornien)	31.05.2017
Mariella Röhm-Kottmann (Mitglied seit 22.05.2019)	Senior Vice President, Head of Corporate Accounting der ZF Friedrichshafen AG	22.05.2019
Alexander Samwer	Selbstständiger Internet-Unternehmer, München, Deutschland	12.12.2013
Konrad Schäfers	Angestellter der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland (Process Excellence)	02.06.2015
Beate Siert	Angestellte der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland (Sourcing & Recruiting)	02.06.2015
Cristina Stenbeck (Mitglied und Aufsichtsratsvorsit- zende seit 22.05.2019)	Unternehmerin, Investorin und Mitglied von diversen Verwaltungsräten	22.05.2019

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

Gemäß der Satzung erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2019 Bezüge von 0,8 Mio. EUR (Vorjahr: 0,8 Mio. EUR). Die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats wird fällig nach der Hauptversammlung, die den Konzernabschluss für das Geschäftsjahr, für das die Vergütung bezahlt wird, entgegennimmt oder über seine Feststellung entscheidet.

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

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

Aktuelle und vergangene Mandate des Aufsichtsrats

Name des Aufsichtsratsmitgliedes	Mandate gemäß § 125 Abs. 1 S. 5 AktG
Dominik Asam	Infineon Technologies Austria AG, Villach, Austria (Mitglied des Aufsichtsrats bis März 2019) Infineon Technologies Americas Corp., Delaware, USA (Mitglied des Verwaltungsrats bis März 2019) Infineon Technologies Asia Pacific Pte., Ltd., Singapore (Mitglied des Verwaltungsrats bis März 2019) Infineon Technologies China Co., Ltd., PRC (Mitglied des Verwaltungsrats) Airbus SAS, Directeur General Financier Airbus Canada Limited Partnership (Mitglied des Verwaltungsrats) Airbus Defence and Space GmbH (Aufsichtsratsvorsitzender)
Kelly Bennett	Netflix, Inc. (Mitglied des Verwaltungsrats bis Juli 2019) Ancestry Information Operations Unlimited Company (handelnd unter dem Namen Ancestry.com) (Mitglied des Verwaltungsrats)
Anthony Brew	-
Lothar Lanz	Axel Springer SE, Deutschland (Mitglied des Aufsichtsrats bis April 2019) Bauwert AG, Deutschland (Mitglied des Aufsichtsrats) Home24 SE, Deutschland (Aufsichtsrat, Vorsitzender) TAG Immobilien AG, Deutschland (Mitglied des Aufsichtsrats, stellvertretender Vorsitzender) Dermapharm Holding SE, Deutschland (Mitglied des Aufsichtsrats)
Jørgen Madsen Lindemann*	Modern Times Group MTG AB (Mitglied des Verwaltungsrats) Turtle Entertainment GmbH (Mitglied des Beirats)
Anders Holch Povlsen**	Intervare A / S 25169158, Dänemark (Mitglied des Verwaltungsrats, Vorsitzender) Nemlig.com A / S, Dänemark (Mitglied des Verwaltungsrats, Vorsitzender) J.Lindeberg AB 556533-7085, Schweden (Mitglied des Verwaltungsrats) J.Lindeberg Holding AB, Schweden (Mitglied des Verwaltungsrats) J.Lindeberg IP HK Limited, Hong Kong (Mitglied des Verwaltungsrats) J.Lindeberg Holding (Singapore) Pte. Ltd., Singapore (Mitglied des Verwaltungsrats) JL Schweiz AG, Schweiz (Mitglied des Verwaltungsrats, Vorsitzender) North Coast 500 Limited, Inverness, Vereinigtes Königreich (Mitglied des Verwaltungsrats)
Shanna Prevé	-
Mariella Röhm-Kottmann	ZF Services Espana, S.L., Spanien, (Mitglied des Verwaltungsrats) Compagnie Financière de ZF SAS (Mitglied des Aufsichtsrats)
Alexander Samwer	Home24 SE, Deutschland (Mitglied des Aufsichtsrats bis Juni 2019)
Konrad Schäfers	-
Beate Siert	-

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

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

Name des Aufsichtsratsmitgliedes	Mandate gemäß § 125 Abs. 1 S. 5 AktG
Cristina Stenbeck	Kinnevik AB (Mitglied des Verwaltungsrats bis Mai 2019) Spotify Technology S.A., (Mitglied des Verwaltungsrats) GoEuro Corp. (handelnd unter der Firma Omio), Delaware, USA (Mitglied des Verwaltungsrats) Verdere S.à. r.l., Luxembourg (Mitglied des Verwaltungsrats) Camshaft S.à. r.l., Luxembourg (Mitglied des Verwaltungsrats) Ameriana S.à r.l., Luxembourg (Mitglied des Verwaltungsrats) Ameriana AB, Stockholm, Schweden (Mitglied des Verwaltungsrats) Björkö Gård AB, Stockholm, Schweden (Mitglied des Verwaltungsrats) Three Daughters S.à r.l. Luxembourg (Mitglied des Verwaltungsrats) CS Stiftelse för Nästa Generation, Stockholm, Schweden (Mitglied des Verwaltungsrats) Camsten AB, Stockholm, Schweden (Mitglied des Verwaltungsrats) Camshaft Skog AB., Stockholm, Schweden (Mitglied des Verwaltungsrats) Äggsjöns Vildmark AB, Stockholm, Schweden (Mitglied des Verwaltungsrats) House of Kraft AB, Stockholm, Schweden (Mitglied des Verwaltungsrats)

Mitglieder des Vorstands

Der Vorstand der ZALANDO SE setzt sich wie folgt zusammen:

Mitglieder des Vorstands

Vorstand	ausgeübter Beruf
Robert Gentz	Vorstand
David Schneider	Vorstand
Rubin Ritter	Vorstand
James Freeman II	Vorstand
David Schröder	Vorstand

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

Aktuelle und vergangene Mandate des Vorstands

Name des Vorstandes	Mandate gemäß § 125 Abs. 1 S. 5 AktG
David Schneider	Trivago N.V., Deutschland (Mitglied des Aufsichtsrats, bis Oktober 2019)
Robert Gentz	-
Rubin Ritter	-
James Freeman II	Zalando Digital Portugal, Unipessoal Lda., Portugal (Mitglied des Verwaltungsrats) Zalando Finland Oy, Finnland (Mitglied des Verwaltungsrats) Zalando Ireland Ltd., Irland (Mitglied des Verwaltungsrats)
David Schröder	Zalando Logistics Operations Italy S.R.L, Italien (Mitglied des Verwaltungsrats) Zalando Logistics Operations Polska sp. z o.o., Polen (Mitglied des Verwaltungsrats) Zalando OpCo Polska sp. z o.o., Polen (Mitglied des Verwaltungsrats)

Die Mitglieder des Vorstands üben ihre Vorstandstätigkeit hauptberuflich aus.

Die dem Vorstand im Geschäftsjahr 2019 gewährten Gesamtbezüge belaufen sich auf 1,7 Mio. EUR (im Vorjahr: 0,6 Mio. EUR). Im Geschäftsjahr 2019 wurde den neuen Mitgliedern des Vorstands unter dem neuen aktienbasierten Vergütungsplan LTI 2019 insgesamt 0,8 Mio. neue Optionsrechte mit einem Fair Value von 13,1 Mio. EUR gewährt.

Angabe zu Geschäften mit nahestehenden Unternehmen und Personen

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

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

Ergebnisverwendung

Aufsichtsrat und Vorstand schlagen vor, den Bilanzgewinn der ZALANDO SE für das abgelaufene Geschäftsjahr in Höhe von 199.623.724,68 EUR vollständig auf neue Rechnung vorzutragen.

Angabe zur Corporate Governance-Erklärung

Die Erklärung des Vorstands und des Aufsichtsrates zum Corporate Governance Kodex nach § 161 AktG vom Dezember 2019 ist auf der Internetseite der Gesellschaft (<https://corporate.zalando.com/de/unternehmen/corporate-governance>) öffentlich zugänglich gemacht.

Unterzeichnung des Jahresabschlusses 2019

Berlin, den 25. Februar 2020

Der Vorstand

Robert Gentz

David Schneider

Rubin Ritter

James M. Freeman II

David Schröder

3.2 Anlage A zum Anhang

Anlagenspiegel 2019

IN MIO EUR

	Anschaffungs- und Herstellungskosten				31.12.2019
	01.01.2019	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	
Immaterielle Vermögensgegenstände					
Selbst geschaffene Software	127,9	18,1	1,5	21,8	166,3
Gewerbliche Schutzrechte, ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	43,5	6,8	0,2	2,2	52,4
Geleistete Anzahlungen und selbst geschaffene Software in Entwicklung	31,3	37,1	2,6	-24,0	41,8
	202,7	62,1	4,2	0,0	260,6
Sachanlagen					
Bauten auf fremden Grundstücken	0,5	0,5	0,0	0,0	1,0
Technische Anlagen und Maschinen	4,8	12,6	0,0	0,0	17,4
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	68,2	13,5	3,4	10,3	88,6
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	10,6	6,0	0,0	-10,3	6,2
	84,1	32,5	3,4	0,0	113,2
Finanzanlagen					
Anteile an verbundenen Unternehmen	568,7	293,6	0,5	0,0	861,8
Ausleihungen verb. Unternehmen	0,0	496,0	0,0	0,0	496,0
Beteiligungen	2,5	0,0	0,0	0,0	2,5
	571,1	789,6	0,5	0,0	1.360,2
	858,0	884,2	8,2	0,0	1.734,0

0

	Kumulierte Abschreibungen				Buchwerte		
	01.01.2019	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	31.12.2019	31.12.2019	31.12.2018
	80,6	32,8	1,3	0,0	112,1	54,2	47,3
	31,1	9,4	0,0	0,0	40,5	11,9	12,4
	0,0	1,4	0,3	0,0	1,0	40,8	31,3
	111,7	43,6	1,7	0,0	153,6	106,9	91,0
	0,3	0,7	0,0	-0,7	0,4	0,6	0,2
	1,6	1,4	0,0	0,0	2,9	14,5	3,2
	38,1	12,2	3,1	0,7	47,9	40,7	30,1
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,2	10,6
	39,9	14,3	3,1	0,0	51,1	62,1	44,2
	49,7	20,1	0,0	0,0	69,8	791,9	519,0
	0,0	9,0	0,0	0,0	9,0	487,1	0,0
	0,0	2,0	0,0	0,0	2,0	0,4	2,5
	49,7	31,1	0,0	0,0	80,8	1.279,4	521,4
	201,3	89,0	4,7	0,0	285,6	1.448,4	656,7

3.3 Anlage B zum Anhang

Angaben nach § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG

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

Die Baillie Gifford & Co., Edinburgh, Großbritannien hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil gemäß §§ 33, 34 WpHG am 1. Oktober 2019 die Schwelle von 10 % der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 11,68 % (das entspricht 29.515.750 Stimmrechten) betragen hat. An diesem Tag betrug ihr Stimmrechtsanteil über Instrumente gem. § 38 Abs. 1 Nr. 1 WpHG 0,10% (dies entspricht 260.300 Stimmrechten), ihr Stimmrechtsanteil über Instrumente im Sinne des §38 Absatz 1 Nr. 2 WpHG lag bei 0,010% (dies entspricht 30.445 Stimmrechten). Als Aktionär, der 3% oder mehr Stimmrechte hält, wurde Vanguard World Fund mitgeteilt.

Die T. Rowe Price Group, Inc., Baltimore, Maryland, Vereinigte Staaten von Amerika hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil nach §§ 33, 34 WpHG am 5. August 2019 unter 5% gefallen ist und an diesem Tag 4,998050240115% (dies entspricht 12.580.360 Stimmrechten) betrug.

Herr Anders Holch Povlsen hat uns mitgeteilt, dass sein Stimmrechtsanteil nach §§ 33, 34 WpHG am 4. September 2018 die Schwelle von 10 % der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 10,02 % (das entspricht 25.087.078 Stimmrechten) betragen hat. Als Aktionär, der 3% oder mehr Stimmrechte hält, wurde Aktieselskabet af 1.2.2017 mitgeteilt

Die Allianz Global Investors GmbH, Frankfurt / Main, Deutschland hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil gem. §§ 33, 34 WpHG die Schwelle von 3 % überschritten hat und am 26. September 2017 3,02 % (das entspricht 7.478.411 Stimmrechten) betragen hat. An diesem Tag betrug ihr Stimmrechtsanteil über Instrumente gem. § 38 Abs. 1 Nr. 1 WpHG 0,04% (dies entspricht 108,820 Stimmrechten).

Die Zerena GmbH, Grünwald, Deutschland hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil nach §§ 33 ff. WpHG die Schwelle von 3% der Stimmrechte unterschritten und am 5. August 2019 2,99 % (das entspricht 7.534.725 Stimmrechten) betragen hat.

Vanguard World Funds, Wilmington, Delaware, Vereinigte Staaten von Amerika hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil gem. §§ 33 ff. WpHG am 6. Mai 2019 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 3,001% % (das entspricht 7.534.785 Stimmrechten) betragen hat. An diesem Tag betrug ihr Stimmrechtsanteil über Instrumente gem. § 38 Abs. 1 Nr. 1 WpHG 1,169% (dies entspricht 2.934.500 Stimmrechten).

Kinnevik AB (publ), Stockholm, Schweden, hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil nach §§ 33, 34 WpHG am 17. September 2019 die Schwelle von 30 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 25,83 % (das entspricht 65.297.800 Stimmrechten) betragen hat. Als Aktionär, der 3% oder mehr Stimmrechte hält, wurde Kinnevik Internet 1 AB mitgeteilt.

Die BlackRock, Inc., Wilmington, Delaware, Vereinigte Staaten von Amerika hat uns mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil nach §§ 33, 34 WpHG am 17. Januar 2020 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 3,02 % (das entspricht 7.633.655 Stimmrechten) betragen hat. An diesem Tag betrug ihr Stimmrechtsanteil über Instrumente gem. § 38 Abs. 1 Nr. 1 WpHG betrug 0,10% (dies entspricht 260.300 Stimmrechten), ihr Stimmrechtsanteil über Instrumente im Sinne des §38 Absatz 1 Nr. 2 WpHG lag bei 0,010% (dies entspricht 30.445 Stimmrechten).

4

4.1 Grundlagen des Konzerns

4.1.1 Geschäftsmodell

Zalando ist eine europäische Online-Plattform für Mode und Lifestyle. 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 Einkaufserlebnis aus einer Hand.

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

Zalandos Sortiment von mehr als 2.500 internationalen Marken reicht von beliebten weltweit bekannten Marken über Fast-Fashion bis hin zu lokalen Brands und wird durch Eigenmarken ergänzt. Erweitert und abgerundet wird das Angebot von der Zalando Lounge, die für registrierte Mitglieder Verkaufsfaktionen zu rabattierten Preisen anbietet. Die zwischen 2012 und 2019 eröffneten stationären Outlet-Stores in Berlin, Frankfurt, Köln, Leipzig, Hamburg, Hannover, Münster und Stuttgart bieten einen zusätzlichen Absatzkanal für Warenüberhänge.

Die Muttergesellschaft, die ZALANDO SE, wurde 2008 gegründet und hat ihren Sitz in Berlin, Deutschland. 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 elf zentralen Logistikzentren ermöglicht die Belieferung aller Kunden in ganz Europa. Das Zalando-Management ist davon überzeugt, dass der Dreiklang aus Mode, Technologie und Logistik unseren Kunden und Markenpartnern einen überzeugenden Mehrwert bietet.

4.1.2 Konzernstruktur

Leitung und Kontrolle

Die Steuerung des Zalando-Konzerns erfolgt durch die Muttergesellschaft ZALANDO SE, in der alle Leitungsfunktionen gebündelt sind. Die Umsätze des Konzerns werden fast ausschließlich von der ZALANDO SE erwirtschaftet. Zalando umfasst neben der Muttergesellschaft 48 Tochtergesellschaften, die u. a. in den Bereichen Logistik, Kundenservice, Zahlungsverkehr, Produktdarstellung, Werbung, Marketing sowie in der internen Entwicklung von Eigenmarken tätig sind. 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.

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

Der Vorstand der ZALANDO SE wurde zum 1. April 2019 auf fünf Mitglieder erweitert, denen die gemeinsame Verantwortung für die Steuerung des Konzerns obliegt. David Schneider (Co-CEO) arbeitet weiterhin eng mit Markenpartnern zusammen und verantwortet das Modesortiment von Zalando. Robert Gentz (Co-CEO) hat die Bereiche Marketing und Sales übernommen und ist weiterhin für das Personal verantwortlich. Rubin Ritter (Co-CEO) verantwortet die Bereiche Strategie und Kommunikation. David Schröder wurde als Chief Financial Officer (CFO) in den Vorstand aufgenommen und übernimmt die Verantwortung für die Bereiche Finanzen, operatives Geschäft und Steuerung. Jim Freeman ist als Chief Technology Officer (CTO) in den Vorstand eingetreten und verantwortet Zalandos Produkt- und Technologiestrategie sowie deren Umsetzung.

Weitere Informationen
Corporate-Governance-
Bericht

Der Aufsichtsrat, bestehend aus neun Mitgliedern, berät den Vorstand und überwacht dessen Geschäftsführung. In Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen wird der Aufsichtsrat direkt 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 variablen Vergütungssysteme werden im Vergütungsbericht näher erläutert. Der Vergütungsbericht und die übernahmerechtlichen Angaben nach § 289 Abs. 4 und § 315 Abs. 4 HGB, die beide Bestandteile des zusammengefassten Lageberichts sind, sind im Corporate-Governance-Bericht dargestellt. Der Corporate-Governance-Bericht enthält auch die Entsprechenserklärung.

Segmente des Konzerns

Die interne Steuerung der ZALANDO SE basiert auf einer Absatzkanal bezogenen Perspektive. Der Fashion Store (die Zalando-Onlineshops) ist nach wie vor unser Hauptabsatzkanal. Das Segment Offprice umfasst die Absatzkanäle Zalando Lounge, Outlet-Stores und Warenüberhänge-Management. Alle sonstigen Segmente umfassen verschiedene Emerging Businesses.

Sowohl die mit externen Geschäftspartnern erzielten Umsatzerlöse und Ergebnisse als auch die konzern-internen Transaktionen zwischen Segmenten von Zalando werden gemäß IFRS 8 separat an die verantwortlichen Entscheidungsträger berichtet. Daher enthält die Segmentberichterstattung eine Überleitungsspalte, um von den Werten der Geschäftssegmente (einschließlich interner und externer Transaktionen) auf die Werte des Konzerns (ausschließlich externe Transaktionen) überzuleiten.

4.1.3 Konzernstrategie

Wir sind eine europäische Online-Plattform für Mode und Lifestyle.

Unserer Ansicht nach bevorzugen es Kunden, auf wenigen Online Plattformen einzukaufen. Aus diesem Grund haben wir uns 2015 dazu entschieden, eine Plattformstrategie mit dem Ziel zu verfolgen, für eine steigende Anzahl an Kunden die erste Anlaufstelle für Mode zu werden. Bei diesem Partner integrierenden Plattformsatz liegt unser strategischer Schwerpunkt darauf, langfristige Beziehungen zu unseren Kunden aufzubauen. Dies spiegelt unser Ziel deren erste Anlaufstelle zu werden wider, unterstützt uns jedoch auch dabei, Bereiche zu identifizieren, auf die wir unsere Anstrengungen zur Sicherung unseres langfristigen Erfolgs konzentrieren möchten. Unser Anspruch ist es, unseren Kunden eine erstklassige Auswahl, bestmögliche Modeinspiration und -beratung, eine maßgeschneiderte, reibungslose und vertrauensvolle Erfahrung, ein wettbewerbsfähiges Convenience-Angebot sowie eine höhere Transparenz und ein stärkeres Bewusstsein rund um das Thema Nachhaltigkeit zu bieten. 2019 haben wir Produkte aus den Bereichen Bekleidung, Schuhe, Accessoires und Kosmetik an mehr als 31 Millionen aktive Kunden geliefert. Unsere Plattform bietet Zugang zu mehr als 2.500 Marken – von weltbekannten Namen über lokale Labels bis hin zu unseren Eigenmarken. Dank der Arbeit von ca. 14.000 Mitarbeitern inspirieren wir Kunden in 17 Ländern über in 13 Sprachen lokalisierte Webseiten und mobile Anwendungen, unterstützt durch mehr als 20 Zahlungsoptionen und Lieferungen aus aktuell 11 Logistikzentren.

Unser Kundenversprechen erfüllen wir auch durch unsere Partner. Seit unserer Gründung stellen die Beziehungen zu unseren Partnern einen Wachstumstreiber für Zalando dar. Heute sind diese Beziehungen stärker als je zuvor. Unserer Auffassung nach haben wir viele von ihnen beim Eintritt in das Zeitalter des

digitalen Einzelhandels und dem anschließenden Übergang in die „Mobile First“-Ära unterstützt. Wir sind überzeugt, dass wir durch einen beziehungsorientierten Ansatz zu ihrem Verbündeten in Sachen Online-Mode werden. Unser Ziel ist es, unseren Partnern einen offeneren Zugang zu unseren Destinationen und mehr Leistungen zur Stärkung ihres Erfolgs zu bieten. Unsere Partner sollen sich auf ihre Kunden konzentrieren, während wir sie dazu befähigen, Kunden noch besser bedienen zu können. Um dies zu ermöglichen, gewähren wir Zugang zu einem Modeökosystem, das Millionen von Kunden in ganz Europa erreicht, und bieten geschäfts- und kundenbezogene Einblicke, Technologien, die operative Infrastruktur sowie maßgeschneiderte Lösungen, mit denen ihr Markenangebot weitergegeben werden kann. Während wir uns bemühen, die Bedürfnisse unserer Partner zu erfüllen, versuchen wir fortlaufend zu verstehen, wie wir unser Angebot verbessern und gemeinsam Innovationen vorantreiben können.

Modebranche

Mit Umsatzerlösen in Höhe von 6,5 Mrd. EUR und mehr als 31 Millionen aktiven Kunden gewinnen wir in Europa weiterhin Marktanteile hinzu. 2019 erreichten wir einen Marktanteil von 1,6 % und zählten 4,5 % der europäischen Bevölkerung zu unseren Kunden. Dies macht deutlich, wie erfolgreich wir in der Vergangenheit waren, und zeigt gleichzeitig erhebliche Chancen für weiteres Wachstum auf. Um weiter wachsen zu können, müssen wir die europäische Mode- und Lifestylebranche beobachten, damit wir vorhersagen können, welche spezifischen Marktdynamiken und Verbrauchertrends sich auf unser Geschäft auswirken könnten.

Verbrauchertrends

Der Aufstieg des E-Commerce hat die Art, wie Kunden Mode einkaufen, verändert. E-Commerce erleichtert das Shoppen und verlagert die Umkleidekabine zu den Kunden nach Hause. Es gehen damit jedoch auch einige neue Herausforderungen einher, die ausschließlich das Online-Shopping betreffen. So sehen wir beispielsweise noch Verbesserungsbedarf in Bereichen wie Modeberatung, Größenauswahl, Outfit-Vorschläge, Kuration des Sortiments und sofortige Bedürfniserfüllung. Aufgrund des verbesserten Shopping-Erlebnisses und der erhöhten Verfügbarkeit von Informationen und Technologien sind die Kunden, was Personalisierung, Transparenz und die Möglichkeit, nahtlos über verschiedene Absatzkanäle hinweg zu shoppen, betrifft, anspruchsvoller geworden. Jenseits der gebotenen Verbesserungen gegenüber Offline sind auch einige Veränderungen des Status quo erkennbar, die ebenfalls erhebliche Auswirkungen auf uns und die Modebranche im Allgemeinen haben könnten. Die Kunden sind sich der Auswirkungen ihrer Entscheidungen zunehmend bewusst und versuchen, dieses Bewusstsein auch in ihr Mode-Shopping einfließen zu lassen. Es besteht eine erhöhte Nachfrage nach nachhaltiger Mode, Möglichkeiten, auf Waren zuzugreifen, ohne sie zu besitzen, sowie nach gebrauchten Artikeln. All dies bietet Potenzial, unser Angebot weiter zu verbessern.

Partnertrends

Im Gegensatz zu einem Unternehmen wie Zalando, das online entstanden ist, sind die meisten Modemarken unserer Einschätzung nach immer noch dabei, sich an die Herausforderungen des E-Commerce anzupassen. Wir sind der Auffassung, dass Marken gewillt sind sich mit Online-Akteuren zusammenzuschließen, die wissen, wie sie sich im E-Commerce behaupten können, und die sie bei der Erfüllung von Kundenbedürfnissen, der Vergrößerung des Geschäfts und der gleichzeitigen Weitergabe ihres Markenangebots unterstützen.

Die Modebranche ist äußerst dynamisch, und die Verbrauchertrends ändern sich ständig. Zalando überwacht den Markt fortlaufend, um Trends auszumachen und sie in umsetzbare Erkenntnisse umzuwandeln. Dank unseres großen Kundenstamms, unserer starken technologischen Fähigkeiten, des breiten

Logistiknetzwerks, der direkten Beziehungen zu Partnern und der Fähigkeit zur Lokalisierung unseres Angebots sind wir in der Lage, umfangreiche Erkenntnisse zu gewinnen und diese zur Anpassung und Ausweitung unseres Plattformgeschäfts zu nutzen.

Unsere Plattformvision und -strategie

Unser Ziel ist es, die erste Anlaufstelle für Mode zu werden. Als Plattform verlassen wir uns bewusst nicht nur auf unsere eigenen, sondern auf die gemeinsamen Stärken der Modewelt, da die Kunden durch diesen Partner integrierenden Ansatz unserer Ansicht nach auf eine geringere Anzahl an Modedestinationen angewiesen sind, die jedoch eine größere Auswahl und ein überzeugenderes Einkaufserlebnis bieten. Um die Attraktivität von Zalando als erste Anlaufstelle für europäische Konsumenten und ihre Modebedürfnisse deutlich zu verbessern und weiteres Wachstum zu gewährleisten, werden wir durch strategische Investitionen in unser Leistungsangebot für Kunden und Markenpartner unsere Destinationen und Leistungen noch weiter differenzieren.

Strategische Investitionsbereiche

Unser ehrgeiziges Ziel, die erste Anlaufstelle für Mode zu werden, gibt vor, in welche Bereiche des Plattformökosystems wir in Zukunft investieren müssen, um langfristige Beziehungen zu unseren Kunden aufzubauen und unser Plattformgeschäft weiter zu vergrößern.

Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen

Sortiment

Unser Ziel besteht darin, die Plattform zu sein, von der sich Kunden beim Thema Mode automatisch angezogen fühlen – zum Shoppen, aber auch, um sich inspirieren zu lassen. Unsere Mission ist es, zum zentralen Ausgangspunkt für alle Modekunden zu werden – mit dem anspruchsvollsten und breitesten Sortiment sämtlicher Online-Modedestinationen. 2019 konzentrierten wir uns auf die Erweiterung unseres Nachhaltigkeitssortiments; aktuell führen wir im Fashion Store über 24.000 Artikel, die mit Nachhaltigkeit gekennzeichnet sind. Um unsere Kunden zu inspirieren, das passende Sortiment auf sie abzustimmen, personalisierte Inhalte anzubieten und sicherstellen zu können, sie mit dem breiten Angebot nicht zu überfordern, werden wir weitere Investitionen in Datenwissenschaft und maschinelles Lernen sowie in unser Portfolio an Mehrwertdiensten, z. B. unsere Stilberatungsplattform Zalon, tätigen.

Kundenfreundlichkeit

Wir möchten unseren Kunden das Leben einfacher machen, indem wir ihnen ein beispielloses Maß an Kundenfreundlichkeit entgegenbringen, die vom Entdecken und Bestellen von Artikeln auf unserer Online-Plattform bis hin zu Lieferung, Rückversand und Zahlung auf das Thema Mode zugeschnitten ist. 2019 haben wir unser Mitgliederprogramm Zalando Plus für alle Kunden in Deutschland zugänglich gemacht und unsere Zalando Premium-Logistikplattform weiter ausgebaut, um in weiteren wichtigen Ballungsgebieten die Lieferung am gleichen und nächsten Tag zu ermöglichen.

Modedienstleistungen und Modeerlebnisse

Für eine bessere Erfüllung der Kundenbedürfnisse kreieren wir ständig innovative Modedienstleistungen und -erlebnisse. Eine dieser Dienstleistungen ist Wardrobe. Wardrobe wurde 2018 eingeführt und verfolgt einen kreislauforientierteren Ansatz für Mode, mit dem Kunden ihren Kleiderschrank digitalisieren und über eine entsprechende App Kleidungsstücke verkaufen oder kaufen können. 2019 haben wir mit Wardrobe die Lebensdauer von über einer Million Modeprodukten verlängert.

Auf- und Ausbau unseres Plattformökosystems

Partnerprogramm

Durch das Zugreifen auf das Sortiment unserer Partner im Rahmen des Partnerprogramms können wir unseren Kunden eine noch größere Auswahl bieten. Wir werden weitere Investitionen in den Ausbau des Partnerprogramms tätigen, indem wir Innovationen schaffen und unsere Kompetenzen stärken, damit Marken ihr Sortiment einfach an die Zalando-Plattform anschließen und mit geringerem Zeitaufwand direkt online starten können (plug and play).

Zalando Marketing Services

Mit den Zalando Marketing Services (ZMS) bieten wir digitale Technologien und Leistungen an, die unsere Partner dabei unterstützen sollen, ihre Reichweite und Markenwirkung zu verbessern sowie die Vorlieben ihrer Kunden besser zu verstehen. Wir werden weiter in unser ZMS-Angebot investieren, indem wir unsere digitalen Touchpoints und Formate erweitern und die Automatisierung verbessern.

Zalando Fulfillment Solutions

Um die Kundenzufriedenheit zu stärken und das Partnerprogramm für unsere Partner attraktiver zu machen, werden wir weitere Investitionen in unsere Zalando Fulfillment Solutions (ZFS) tätigen. Mit ZFS profitieren Partner von der Größe und der Effizienz unseres europäischen Logistiknetzwerks und können sich stattdessen auf ihr Kerngeschäft konzentrieren. Zur Stärkung der Zusammenarbeit mit unseren Partnern werden wir in zusätzliche Funktionen wie Multi-Channel Fulfillment oder Offprice-Integration investieren.

Offprice

Mit unserem Offprice-Geschäft bieten wir Marken zusätzliche Möglichkeiten zum Management von Restbeständen, indem wir sie mit rabattaffinen Kunden zusammenführen. Wir werden weiterhin sowohl in unsere Online- als auch Offline-Kanäle investieren, unser Angebot lokalisieren, unser Logistiknetzwerk ausweiten sowie Automatisierungs- und datengetriebene Technologielösungen nutzen. In diesem Zusammenhang haben wir 2019 unser erstes, ausschließlich für das Offprice-Geschäft bestimmte Logistikzentrum in Olsztynek, Polen, errichtet.

Unsere do.MORE-Strategie

2019 haben wir das nächste Nachhaltigkeitskapitel von Zalando eingeläutet. Die neu entwickelte und eingeführte Nachhaltigkeitsstrategie ist in unserer Konzernstrategie und in unserem Willen, enge Kundenbeziehungen aufzubauen, verankert. Die Strategie mit dem Titel do.MORE kombiniert unsere langfristige Vision, eine nachhaltige Mode-Plattform mit einer netto-positiven Auswirkung auf Mensch und Erde zu sein, mit konkreten Verpflichtungen, von denen wir einige sehr schnell erfüllen wollen.

„Weniger schlecht“ ist nicht gut genug. Eine netto-positive Auswirkung zu haben bedeutet, dass wir unser Handeln so ausrichten, dass wir der Gesellschaft und der Umwelt mehr zurückgeben, als wir nehmen. Dieser Anspruch erfordert, dass wir kontinuierlich daran arbeiten, die negativen Auswirkungen unseres Geschäftsbetriebs auf die Gesellschaft und die Umwelt zu reduzieren und gleichzeitig den Mehrwert zu erhöhen, den wir nicht nur für Kunden, Marken und Aktionäre, sondern auch für Menschen im Allgemeinen und für die Erde schaffen.

Dies ist eine langfristige Vision und eine Aufgabe für die kommenden Jahrzehnte. Aber fürs Erste haben wir uns ehrgeizige kurz- und mittelfristige Ziele gesetzt. Im ersten Schritt verbessern wir unser eigenes Geschäft. Wir zeigen Haltung zum Klimawandel, zur Ressourcennutzung und zu Arbeitnehmerrechten

und nehmen unsere Geschäftspartner mit auf diesen Weg. Wir stylen bewusst, um es unseren Kunden leichter zu machen, nachhaltiger einzukaufen. Zudem experimentieren und kollaborieren wir, um die Zukunft der Modeindustrie kreislaufforientierter zu gestalten. Dies ist unser Weg, mehr zu tun, um die Modebranche voran zu bringen.

Unsere sechs Ziele sind in drei Bereiche gegliedert:

Take a Stand

- Seit dem 24. Oktober 2019 sind unser eigenes Geschäft sowie alle Lieferungen und Retouren klimaneutral. Im Jahr 2020 werden wir uns mit Science Based Targets wissenschaftlich fundierte Zielvorgaben setzen.
- Bis 2023 entwerfen wir unsere Verpackungen so, dass Abfall minimiert wird und Materialien weiterverwendet werden. Insbesondere auf Einwegplastik verzichten wir vollständig.
- Bis 2023 erhöhen wir schrittweise unsere ethischen Standards und arbeiten nur noch mit Partnern zusammen, die diese erfüllen.

Style with Care

- Bis 2023 erwirtschaften wir 20 % unseres Bruttowarenvolumens (GMV) mit nachhaltigeren Produkten.

Shape Our Future

- Bis 2023 wenden wir die Grundsätze der Kreislaufwirtschaft an und verlängern die Lebensdauer von mindestens 50 Millionen Modeprodukten.
- Bis 2023 unterstützen wir 10.000 Menschen in Beschäftigung beim Erwerb von relevanten Fähigkeiten, die sie für die Arbeitswelt der Zukunft benötigen.

4.1.4 Nichtfinanzieller Bericht

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 dar.

4.1.5 Steuerungssystem

Zu den für die Unternehmenssteuerung wichtigsten finanziellen Leistungsindikatoren gehören neben Umsatz, EBIT, bereinigtem EBIT und Capex auch die EBIT-Marge und die bereinigte EBIT-Marge. Darüber hinaus werden der operative Cashflow und der frei verfügbare Cashflow herangezogen. Aufgrund seiner zunehmenden Bedeutung für die Steuerung des Geschäfts zählt seit 2019 auch das Bruttowarenvolumen (GMV) zu den wichtigsten finanziellen Leistungsindikatoren. Der Vorstand steuert die Gesellschaft auf Konzernebene.

Zalando verwendet neben diesen finanziellen Kennzahlen auch eine Reihe nicht-finanzieller Leistungsindikatoren zur Steuerung des Unternehmens.

4.1 GRUNDLAGEN DES KONZERNS

- Site-Visits: Steigende Site-Visits unterstützen das Umsatzwachstum durch eine höhere Anzahl an Bestellungen und höhere Werbeumsätze. Gegenüber dem Vorjahr erhöhten sich die Site-Visits 2019 um 33,2 %.
- Anteil der Site-Visits über mobile Endgeräte: 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 2019 im Vergleich zu 2018 um rund 4,3 Prozentpunkte von 79,3 % auf 83,7 % erhöhen.
- Aktive 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 2019 hat sich die Anzahl der aktiven Kunden im Vergleich zum Vorjahr um 4,5 Mio. von 26,4 Mio. auf nunmehr 31,0 Mio. erhöht.
- Anzahl der Bestellungen: Neben den Umsatzerlösen ist die Anzahl der Bestellungen ein wichtiger Leistungsindikator (KPI) für die Steuerung des Konzerns. Dieser Indikator wird unabhängig vom Warenwert überwacht und ist ein wesentlicher Wachstumstreiber. 2019 hat sich die Anzahl der Bestellungen von 116,2 Mio. im Jahr 2018 auf 144,9 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 2019 4,7 Bestellungen (Vorjahr: 4,4 Bestellungen). Dieser KPI ist ein wichtiger Indikator für das Vertrauen, das Kunden in das Unternehmen setzen, und wird zudem vom Alter der Kunden und vom Einkaufskanal beeinflusst.
- Durchschnittlicher Warenkorb: Der durchschnittliche Warenkorb nimmt – wie die Anzahl der Bestellungen – direkten Einfluss auf den Umsatz des Konzerns. Die durchschnittliche Warenkorbgröße (nach Rücksendungen) verringerte sich im Geschäftsjahr 2019 leicht von 57,1 EUR auf 56,6 EUR. Sie wird von der Zusammensetzung des Sortiments, vom Alter der Kunden sowie vom Einkaufskanal beeinflusst.

4.1.6 Forschung und Entwicklung

Zalando entwickelt zentrale Software-Bestandteile seiner Plattform selbst. Die Entwicklung stellt eine strukturierte und personalintensive Phase der Programmierung neuer Funktionalitäten sowie des Ausbaus der bestehenden Systemlandschaft durch wichtige Systemfunktionalitäten entlang der gesamten Wertschöpfungs- und Prozesskette dar. Dadurch wird sichergestellt, dass die Software 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, einschließlich Zalando Plus, Zalando Fulfillment Solutions und Partnerprogramm, Payments, Zalando Marketing Services, Zalon und Offprice organisiert sind.

Im Geschäftsjahr 2019 erfasste der Konzern Entwicklungskosten in Höhe von 68,5 Mio. EUR (Vorjahr: 54,9 Mio. EUR), die in Höhe von 41,6 Mio. EUR (Vorjahr: 28,4 Mio. EUR) in Entwicklung befindliche Vermögenswerte betreffen. Der Anstieg der Entwicklungskosten ist auf neue Projekte und Verbesserungen zurückzuführen, die für fortlaufende Innovationen erforderlich sind und Zalandos Attraktivität als erste Anlaufstelle für Mode verbessern sollen.

Forschungskosten bestehen nur in unwesentlicher Höhe.

4.2 Wirtschaftsbericht

- Interneteinzelhandel und Online-Modeverkäufe in Europa und Deutschland legen weiterhin kräftig zu.
- Zalando schließt das Geschäftsjahr 2019 erfolgreich ab.
- Das EBIT beläuft sich auf 165,8 Mio. EUR, die EBIT-Marge auf 2,6 %.
- Der operative Cashflow beträgt 327,2 Mio. EUR.

4.2.1 Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen

Die in den vergangenen Jahren beobachtete Tendenz der Verbraucher zum Onlineshopping setzte sich im Jahr 2019 fort. Der europäische Online-Modemarkt wuchs um 10,1 %² und schloss mit einem Handelsvolumen von 72,9 Mrd. EUR³ ab. Damit übertraf er die Modebranche, die ein Wachstum von 2,4 %⁴ mit einem Handelsvolumen von ca. 430,9 Mrd. EUR⁵ verzeichnete.

www.euromonitor.com

Die Online-Modeverkäufe in Deutschland stiegen im Jahr 2019 um etwa 6,7 %⁶ auf ein Marktvolumen von etwa 17,4 Mrd. EUR⁷. Das Handelsvolumen des Modemarkts wiederum stagnierte bei einer geschätzten Wachstumsrate von 0,6 %⁸.

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

Innovation und Technologie bleiben wesentliche Treiber des Online-Konsums. Europa verfügt noch immer über die höchste Internetverbreitung im Vergleich zu anderen Regionen wie etwa Nord- und Südamerika und Asien⁹. Diese Tatsache in Kombination mit einer zunehmenden Verbreitung von Online-Mode in der Region veranlasst uns zu der Annahme, dass der Online-Modemarkt weiterhin wachsen wird.

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 2020 ein Wachstum von 15,6 %¹⁰ vorhergesagt.

4.2.2 Geschäftsverlauf

Zalando hat das Geschäftsjahr 2019 mit einem starken Wachstum und einer verbesserten Rentabilität erfolgreich abgeschlossen. Der Konzern verzeichnete im Berichtszeitraum im Vergleich zu 2018 ein Umsatzwachstum von 20,3 % auf 6.482,5 Mio. EUR (Vorjahr: 5.387,9 Mio. EUR). Das vom Konzern im Jahr 2019 ausgewiesene EBIT in Höhe von 165,8 Mio. EUR (Vorjahr: 119,2 Mio. EUR) entspricht einer EBIT-Marge von 2,6 % (Vorjahr: 2,2 %).

2) Euromonitor, Europa ohne Russland, Deutschland

3) Ebd.

4) Ebd.

5) Ebd.

6) Ebd.

7) Ebd.

8) Ebd.

9) Statista 2019

10) Euromonitor, Europa ohne Russland

Bekleidung blieb Zalandos stärkste Produktkategorie, gefolgt von Schuhen und Sport. Der Kundenstamm nahm weiter kräftig zu und erreichte Ende 2019 31,0 Mio. aktive Kunden (Ende 2018: 26,4 Mio.). 2019 wurden 4.178,1 Mio. Besuche im Zalando-Onlineshop gezählt (2018: 3.137,2 Mio.). Davon erfolgten 83,7 % über ein mobiles Endgerät (2018: 79,3 %). Zalandos strategischer Schwerpunkt liegt darauf, langfristige Beziehungen mit seinen Kunden aufzubauen. Wie schon in den Vorjahren investierte Zalando weiterhin in großem Umfang in das Leistungsangebot an seine Kunden, u. a. in den Bereichen Sortiment, Kundenfreundlichkeit, Modedienstleistungen und -erlebnisse. Dies führte zu einem konstanten Anstieg der durchschnittlichen Anzahl der jährlichen Bestellungen pro Kunde auf 4,7 (2018: 4,4).

Des Weiteren hat Zalando diese positive Entwicklung durch die Vertiefung der Kundenbeziehungen mit Hilfe von Zalando Plus verstärkt, das für alle Kunden in Deutschland zugänglich ist. In Deutschland entfallen bereits 10 % des Bruttowarenvolumens (GMV) auf Zalando Plus-Kunden.

Zalando skaliert weiterhin seine Leistungen für Partner, während das Plattformmodell weiter an Dynamik gewinnt. Das starke Wachstum der Zalando-Plattform für Partner wurde durch die zunehmende Nutzung der Plattform durch Marken sowie durch neue Partner angetrieben. 2019 wurden ca. 35 % der Bestellungen im Rahmen des Partnerprogramms durch die Zalando Fulfillment Solutions (ZFS) abgewickelt. Mit der erworbenen E-Geld-Lizenz können die Zalando Payments Solutions (ZPS) weiter gestärkt und ausgebaut werden, indem Zahlungsvorgänge über die Zalando-Plattform optimiert werden.

Darüber hinaus baut Zalando sein Sortiment weiter aus. Im Fokus steht die Ausweitung des Angebots an nachhaltiger Mode, des Premiumsegments sowie der Ausbau des Partnerprogramms und der Kooperation mit Offline-Händlern. Mehr als 1.300 stationäre Geschäfte sind bereits an die Zalando Plattform angebunden.

Zalandos 360-Grad Marketingagentur Zalando Marketing Services (ZMS) bietet Mode- und Lifestylemarken integrierte, datengetriebene Marketingdienstleistungen über unterschiedliche Kanäle und berät unsere Partner dahingehend, wie sie ihre Kunden zielgruppenorientiert ansprechen können. Die Leistungen der ZMS umfassen die Entwicklung von Brand-Marketingstrategien, die Planung und Produktion von Kampagnen, Influencer-Marketing und die Erhöhung der Produktsichtbarkeit durch Sponsoring. Die Kosten variieren je nach Art und Umfang der gewünschten Leistungen. Im Sommer 2019 hat Zalando die Kennzeichnung von gesponserten Produkten eingeführt.

Im Dezember startete Zalando seinen Shopping Club Zalando Lounge in Tschechien und weitete sein Shopping Club-Modell somit auf 14 europäische Märkte aus. In der Zalando Lounge erhalten Kunden in Tschechien bis zu 75 % Rabatt auf über 2.500 Marken unterschiedlicher Kategorien, darunter Schuhe und Bekleidung für Damen, Herren und Kinder sowie Accessoires, Sportbekleidung, Fitnessausrüstung und Wohnaccessoires. Das Shopping Club-Modell ergänzt den Zalando Fashion Store um exklusive Rabatte auf Premiummarken, die nur für kurze Zeit gelten.

Auch das Offline-Outlet-Geschäft ist 2019 weiter gewachsen. Im Laufe des Jahres eröffnete Zalando drei neue Outlet-Stores in Münster, Stuttgart und Hannover, womit sich die Gesamtzahl der Stores auf acht erhöhte. In folgenden Städten sind bereits sechs weitere Outlets geplant: Die Stores in Mannheim, Ulm und Konstanz eröffnen 2020, München, Nürnberg und Düsseldorf folgen bis 2021.

Zalando hat seinen operativen Fußabdruck erweitert und sein europäisches Logistiknetzwerk 2019 um zwei neue Standorte vergrößert, sodass dieses nun elf Logistikzentren in fünf Märkten umfasst. Im Januar wurde das neue Logistikzentrum in Brunna bei Stockholm, Schweden, offiziell eingeweiht. Das neue Logistikzentrum für die nordischen Länder ist mit moderner Automatisierungstechnik ausgestattet, um die Logistik zügig und effizient zu gestalten. In Kombination mit seiner strategischen geografischen Lage soll das Logistikzentrum die Lieferzeiten für Kunden in den nordischen Ländern halbieren.

Im Oktober eröffnete Zalandos Shopping Club Zalando Lounge offiziell sein erstes internationales Logistikzentrum in Olsztynek, Polen. Im Juli 2018 fand auf der Baustelle das Richtfest statt, der Betrieb wurde jedoch erst Anfang März 2019 aufgenommen. Das Logistikzentrum wird von einem Logistikdienstleister betrieben. Im Hinblick auf Automatisierungstechnologie verfügt die Anlage über Warensortierer, die einzelne Artikel auftragsbezogen sortieren, sowie einen Ausgangssortierer, der Aufträge an die richtigen Zustellorte weiterleitet.

Im Sommer 2019 begann Zalando mit dem Bau seines ersten niederländischen Logistikzentrums in Bleiswijk bei Rotterdam. Das Logistikzentrum Bleiswijk wird Kunden in Westeuropa, insbesondere in den Niederlanden, Belgien, Luxemburg, Frankreich und Großbritannien beliefern. Es wird über den höchsten Automatisierungsgrad innerhalb von Zalandos Netzwerk verfügen und mittelfristig 1.500 Arbeitsplätze schaffen. Im Sommer 2021 sollen die ersten Pakete aus Bleiswijk ausgeliefert werden.

Im Oktober 2019 führte Zalando seine neue Nachhaltigkeitsstrategie do.MORE ein, die unsere Vision, eine nachhaltige Mode-Plattform mit einer netto-positiven Auswirkung auf Mensch und Erde zu werden, darlegt. Wir haben diese langfristige Vision mit sechs konkreten Verpflichtungen kombiniert, die wir bis 2023 erfüllen wollen.

4.2.3 Wirtschaftslage

Konzernertragslage

Die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung für 2019 zeigt ein starkes Umsatzwachstum und eine gute Rentabilität, wobei weiterhin Investitionen in das Kundenerlebnis, in Technologie und die operative Infrastruktur getätigt wurden.

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

Verkürzte Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2019	In % vom Umsatz	01.01. – 31.12.2018	In % vom Umsatz	Verände- rung
Umsatzerlöse	6.482,5	100,0%	5.387,9	100,0%	0,0pp
Umsatzkosten	-3.724,3	-57,5%	-3.107,0	-57,7%	0,2pp
Bruttoergebnis vom Umsatz	2.758,2	42,5%	2.280,9	42,3%	0,2pp
Vertriebskosten	-2.295,2	-35,4%	-1.899,2	-35,2%	-0,2pp
Verwaltungskosten	-298,9	-4,6%	-268,9	-5,0%	0,4pp
Sonstige betriebliche Erträge	18,2	0,3%	18,7	0,3%	-0,1pp
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-16,6	-0,3%	-12,3	-0,2%	0,0pp
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	165,8	2,6%	119,2	2,2%	0,3pp

Weitere Informationen
Konzern- und Gesamt-
ergebnisrechnung

4.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

Die wichtigsten Leistungsindikatoren haben sich im Berichtszeitraum wie folgt entwickelt.

Leistungsindikatoren*

	01.01. - 31.12.2019	01.01. - 31.12.2018	Veränderung
Site-Visits (in Mio.)	4.178,1	3.137,2	33,2%
Anteil der Site-Visits über mobile Endgeräte (in %)	83,7	79,3	4,3pp
Aktive Kunden (in Mio.)	31,0	26,4	17,1%
Anzahl Bestellungen (in Mio.)	144,9	116,2	24,8%
Durchschnittliche Bestellungen pro aktivem Kunden	4,7	4,4	6,5%
Durchschnittliche Warenkorbgröße** (in EUR)	56,6	57,1	-0,9%
Bruttowarenvolumen (GMV) (in Mio. EUR)	8.207,5	6.637,8	23,6%
Umsatzerlöse (in Mio. EUR)	6.482,5	5.387,9	20,3%
EBIT (in Mio. EUR)	165,8	119,2	39,1%
EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	2,6	2,2	0,3pp
Bereinigte EBIT (in Mio. EUR)	224,9	173,4	29,7%
Bereinigte EBIT-Marge (in % der Umsatzerlöse)	3,5	3,2	0,3pp
EBITDA (in Mio. EUR)	360,6	205,7	75,3%
EBITDA-Marge (in % der Umsatzerlöse)	5,6	3,8	1,7pp
Bereinigte EBITDA (in Mio. EUR)	419,7	259,9	61,5%
Bereinigte EBITDA-Marge (in % der Umsatzerlöse)	6,5	4,8	1,7pp
Nettoumlaufvermögen (in Mio. EUR)	-147,7	-84,3	-75,2%
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit (in Mio. EUR)	327,2	212,8	53,8%
Capex (in Mio. EUR)	-306,5	-278,4	10,1%
Frei verfügbarer Cashflow (in Mio. EUR)	41,6	-13,8	400,8%

*) Weitere Erläuterungen zu den wichtigsten Leistungsindikatoren finden sich im Glossar.

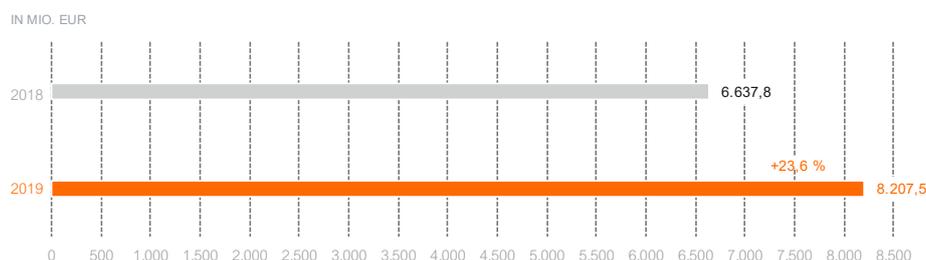
**) Die Berechnung und Definition der durchschnittlichen Warenkorbgröße wurden 2019 geändert. Sie ergibt sich nun aus dem GMV geteilt durch die Anzahl an Bestellungen. Im Vorjahreszeitraum wurde sie durch Division des von Kunden getätigten Bruttowarenvolumens durch die Anzahl an Bestellungen berechnet. In obiger Tabelle wurden die neue Definition und das neue Berechnungsverfahren sowohl für den aktuellen Zeitraum als auch für den Vorjahreszeitraum angewendet. Gemäß der Definition des Vorjahres beträgt die durchschnittliche Warenkorbgröße in 2019 58,8 EUR und in 2018 61,0 EUR.

Die wichtigsten Leistungsindikatoren von Zalando sind Umsatzerlöse, EBIT, bereinigtes EBIT, Capex, Anzahl der aktiven Kunden sowie die Anzahl der durchschnittlichen Bestellungen pro aktivem Kunden. Aufgrund seiner zunehmenden Bedeutung für die Steuerung des Geschäfts zählt seit 2019 auch das GMV zu den wichtigsten Leistungsindikatoren. Der Ausblick auf das Geschäftsjahr 2020 findet sich im Prognosebericht unter Punkt 2.5.

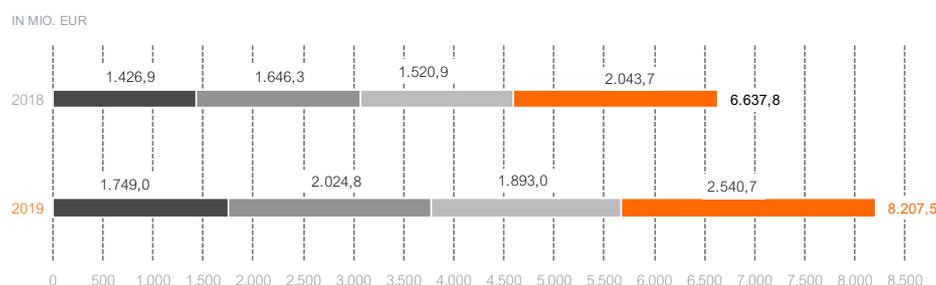
Die erstmalige Anwendung von IFRS 16 beeinflusste das 2019 berichtete EBIT, EBITDA, die zugehörigen Margen und bereinigten Werte sowie den Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit und den frei verfügbaren Cashflow. Die Effekte stimmen mit unserer im Geschäftsbericht 2018 beschriebenen Erwartungshaltung überein.

Umsatz und GMV-Entwicklung¹¹

GMV-Entwicklung nach Jahren (2018-2019)



GMV-Entwicklung nach Quartalen (2018-2019)



2019 erhöhte sich das GMV im Vergleich zum Vorjahr um 1.569,7 Mio. EUR auf 8.207,5 Mio. EUR. Dies entspricht im Jahresvergleich einem GMV-Wachstum von 23,6 %. Die Hauptfaktoren für das GMV-Wachstum 2019 sind ein größerer aktiver Kundenstamm sowie eine höhere Anzahl an Bestellungen.

Der Konzern hatte zum 31. Dezember 2019 31,0 Millionen aktive Kunden im Vergleich zu 26,4 Millionen aktiven Kunden zum 31. Dezember 2018. Dies entspricht einer Steigerung um 17,1 %. Die um 24,8 % gestiegene Anzahl an Bestellungen wurde insbesondere durch ein grundsätzlich höheres Kundenbindungsniveau vorangetrieben, was sich in der Zunahme der Site-Visits um 33,2 % widerspiegelt. 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 2019 im Vergleich zum Vorjahr um 4,3 Prozentpunkte auf 83,7 % angestiegen.

Der gewachsene Kundenstamm hat im Vergleich zum Vorjahreszeitraum eine größere Anzahl an Bestellungen getätigt. Unter anderem unterstützt durch die fortlaufenden Verbesserungen des Kundenerlebnisses und die zunehmende Nutzung mobiler Geräte stieg die durchschnittliche Anzahl der Bestellungen pro aktivem Kunden um 6,5 %. Die durchschnittliche Warenkorbgröße verringerte sich im Geschäftsjahr

¹¹⁾ Die Aussagen zur Quartalsentwicklung des GMV sind ungeprüft.

2019 leicht von 57,1 EUR auf 56,6 EUR. Kunden kaufen in der Regel häufiger, jedoch mit einer kleineren Warenkorbgröße. Die Einführung eines Mindestbestellwerts in acht weiteren Ländern trug 2019 förderlich zur Entwicklung der durchschnittlichen Warenkorbgröße bei.

Grund für den deutlichen Anstieg bei diesen GMV-Treibern ist unser kontinuierlicher Fokus auf Investitionen in unser Leistungsangebot für Kunden und Markenpartner sowie in unsere Technologien und unsere operative Infrastruktur.

Das starke Wachstum unseres Partnerprogramms, mit dem wir unseren Kunden ein noch breiteres und attraktiveres Sortiment anbieten können, führte zu einem höheren Anteil des Partnerprogramms am GMV und trug außerdem zum starken Anstieg des GMV bei.

Die Umsatzerlöse haben sich 2019 um 20,3 % bzw. 1.094,6 Mio. EUR von 5.387,9 Mio. EUR auf 6.482,5 Mio. EUR erhöht. Die Umsatztreiber sind identisch mit den GMV-Treibern. Aufgrund des starken Wachstums des Partnerprogramms war der Anstieg des GMV höher als der Anstieg der Umsatzerlöse, da sich das Partnerprogramm vollständig in der Kennzahl GMV widerspiegelt, während der Umsatz nur den Provisionsatz und Servicegebühren beinhaltet.

Die unterjährigen GMV- und Umsatzschwankungen reflektieren insbesondere die Saisonalität des Geschäfts. Typischerweise werden die Herbst- und Winterkollektionen zu höheren Preisen verkauft als die Frühlings- und Sommerware. Somit sind das GMV und die Umsätze in der zweiten Hälfte des Geschäftsjahres tendenziell höher 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.

EBIT-Entwicklung

Der Konzern hat 2019 ein EBIT in Höhe von 165,8 Mio. EUR (Vorjahr: 119,2 Mio. EUR) erwirtschaftet. Dies entspricht einer EBIT-Marge von 2,6 % (Vorjahr: 2,2 %) und stellt einen Anstieg um 0,3 Prozentpunkte dar. Der Anstieg der EBIT-Marge resultierte in erster Linie aus dem Anstieg der Bruttogewinnmarge um 0,2 Prozentpunkte, der Verbesserung des Fulfillmentkostenverhältnisses um 0,5 Prozentpunkte, der Verbesserung des Verwaltungskostenverhältnisses um 0,4 Prozentpunkte sowie der Erhöhung des Marketingkostenverhältnisses um 0,7 Prozentpunkte.

Die Umsatzkosten haben sich im Jahresvergleich um 19,9 % von 3.107,0 Mio. EUR auf 3.724,3 Mio. EUR erhöht. Damit verbesserte sich die Bruttogewinnmarge leicht um 0,2 Prozentpunkte von 42,3 % auf 42,5 %, was auf bessere Einkaufsbedingungen und einen positiven Effekt aus geringeren Wertberichtigungen auf Waren zurückzuführen ist.

Die Vertriebskosten stiegen im Jahresvergleich um 20,8 % von 1.899,2 Mio. EUR auf 2.295,2 Mio. EUR. Dies entspricht in Prozent vom Umsatz einem Anstieg von 35,2 % im Jahr 2018 auf 35,4 % im Jahr 2019. Die Vertriebskosten setzen sich zusammen aus Fulfillment- und Marketingkosten.

Das Fulfillmentkostenverhältnis in Prozent vom Umsatz verringerte sich 2019 gegenüber dem Vorjahr um 0,5 Prozentpunkte von 27,9 % auf 27,3 %, insbesondere aufgrund einer verbesserten Auslastung des europäischen Logistiknetzwerks, weiterer allgemeiner Effizienzsteigerungen sowie einer höheren Wirtschaftlichkeit der Bestellungen. Gleichzeitig setzt Zalando die Ausweitung seines europaweiten Logistiknetzwerks fort und investiert weiterhin in das Leistungsversprechen an Kunden und Marken.

Das Marketingkostenverhältnis erhöhte sich um 0,7 Prozentpunkte auf 8,1 %, was in erster Linie aus der bewussten Entscheidung resultiert, in langfristige personalisierte Marketingmaßnahmen zu investieren, um mehr Kunden anzuziehen und die Kundenentwicklung voranzutreiben.

Die Verwaltungskosten stiegen von 268,9 Mio. EUR im Jahr 2018 auf 298,9 Mio. EUR im Jahr 2019, was einem Rückgang um 0,4 Prozentpunkte im Verhältnis zum Umsatz entspricht. Der Rückgang des Verwaltungskostenverhältnisses wurde von einem geringeren Anstieg der Personalkosten im Verhältnis zum Umsatzwachstum angetrieben und untermauert eindeutig unseren zunehmenden Operating Leverage.

Die EBIT-Marge stieg 2019 im Vergleich zum Vorjahr um 0,3 Prozentpunkte von 2,2 % im Jahr 2018 auf 2,6 %. Absolut ist das EBIT um 46,6 Mio. EUR von 119,2 Mio. EUR auf 165,8 Mio. EUR gestiegen. Hauptgründe hierfür waren der Rückgang des Fulfillmentkostenverhältnisses um 0,5 Prozentpunkte, der Rückgang des Verwaltungskostenverhältnisses um 0,4 Prozentpunkte und der Anstieg der Bruttogewinnmarge um 0,2 Prozentpunkte, die den Anstieg des Marketingkostenverhältnisses um 0,7 Prozentpunkte mehr als ausgleichen konnten. Mit einem Periodenergebnis in Höhe von 99,7 Mio. EUR bleibt Zalando insgesamt klar profitabel.

Bereinigtes EBIT

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

Im Jahr 2019 hat Zalando ein bereinigtes EBIT von 224,9 Mio. EUR (Vorjahr: 173,4 Mio. EUR) erwirtschaftet, was einer bereinigten EBIT-Marge von 3,5 % im Jahr 2019 (Vorjahr: 3,2 %) entspricht.

2019 umfasst das EBIT Aufwendungen aus anteilsbasierter Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente in Höhe von 46,0 Mio. EUR (Vorjahr: 43,3 Mio. EUR).

Ferner enthält das EBIT Restrukturierungskosten in Höhe von 13,1 Mio. EUR, die in Verbindung mit der Neustrukturierung des Eigenmarkengeschäfts im ersten Quartal 2019 angefallen sind (davon 10,3 Mio. EUR in den Umsatzkosten, 2,4 Mio. EUR in den Verwaltungskosten und 0,4 Mio. EUR in den Marketingkosten). Diese Kosten wurden bei der Berechnung des bereinigten EBIT herausgerechnet. 2018 enthielt das EBIT Restrukturierungskosten in Höhe von 10,9 Mio. EUR, die insbesondere im Zuge der Neustrukturierung der Marketingabteilung im ersten Quartal 2018 angefallen sind.

Wie auch im Jahr 2018 enthält das EBIT 2019 keine zu bereinigenden nicht operativen Einmaleffekte.

Ertragslage Segmente

Die verkürzte Segmentergebnisrechnung für das Jahr 2019 zeigt eine deutliche Umsatzsteigerung in den Segmenten Fashion Store und Offprice und einen deutlichen Umsatzrückgang in allen sonstigen Segmenten. Während das EBIT im Segment Fashion Store im Vergleich zum Vorjahreszeitraum stieg, ging es im Offprice-Segment und in allen sonstigen Segmenten zurück. Die Umsatz- und Ergebnisentwicklungen in den Segmenten des Zalando-Konzerns stellen sich wie folgt dar:

4.2 WIRTSCHAFTSBERICHT

Konzern-Segmentergebnisrechnung 2019

IN MIO. EUR	Fashion Store	Offprice	Alle sonstigen Segmente	Summe	Überleitung	Summe Konzern
Umsatzerlöse	5.964,9	659,4	252,3	6.876,6	-394,1	6.482,5
davon zwischen den Segmenten	280,5	0,0	113,6	394,1	-394,1	0,0
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	181,4	23,2	-39,4	165,2	0,6	165,8
Bereinigtes EBIT	219,9	27,7	-23,3	224,3	0,6	224,9

Konzern-Segmentergebnisrechnung 2018

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

Fashion Store nach Regionen 2019

IN MIO. EUR	DACH	Übriges Europa	Fashion Store
Umsatzerlöse	2.897,2	3.067,7	5.964,9
davon zwischen den Segmenten	140,1	140,4	280,5
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	200,1	-18,7	181,4

Fashion Store nach Regionen 2018

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

Gegenüber dem Vorjahr sind die Umsatzerlöse 2019 im Segment Fashion Store um 20,1 % und im Segment Offprice um 32,6 % gestiegen und in allen sonstigen Segmenten um 43,3 % gesunken. Das Fashion Store-Segment bleibt in absoluten Werten das umsatzstärkste Segment, das Offprice-Segment verzeichnete prozentual die höchste Umsatzsteigerung. Das Umsatzwachstum im Segment Fashion Store ist hauptsächlich auf eine starke Zunahme der Anzahl aktiver Kunden und der durchschnittlichen Bestellungen in allen Märkten zurückzuführen. Das Umsatzwachstum im Offprice-Segment resultiert hauptsächlich aus der positiven Entwicklung der Zalando Lounge in Deutschland und dem Wachstum in deren jüngeren Märkten Polen und Spanien. Der Umsatzrückgang in allen sonstigen Segmenten ergibt sich aus der

Neustrukturierung des Eigenmarkengeschäfts im ersten Quartal 2019. Das Private-Label-Geschäft wurde neu strukturiert und ab dem zweiten Quartal 2019 unter einem neuen Setup in das Segment Fashion Store integriert. Der Großteil des Umsatzes in allen sonstigen Segmenten wurde durch ZMS (Zalando Marketing Services) und Zalon erzielt.

Das Segment Fashion Store erzielte 2019 eine EBIT-Marge von 3,0 %, ein leichter Anstieg um 0,7 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr. Diese Verbesserung ist insbesondere zurückzuführen auf die verbesserte Bruttogewinnmarge infolge besserer Einkaufsbedingungen sowie auf ein geringeres Fulfillmentkostenverhältnis aufgrund der verstärkten und effizienteren Nutzung der Lager. Sie wurde durch ein höheres Marketingkostenverhältnis teilweise ausgeglichen, das aus der bewussten Entscheidung resultiert, in langfristige personalisierte Marketingmaßnahmen zu investieren, um Kunden anzuziehen und die Kundenentwicklung voranzutreiben.

Das Offprice-Segment verbuchte ein EBIT von 23,2 Mio. EUR, wobei die EBIT-Marge, in erster Linie bedingt durch höhere Fulfillmentkosten, insbesondere Logistikkosten, und höhere Verwaltungskosten von 6,5 % im Vorjahr auf 3,5 % im Jahr 2019 zurückging. Der Anstieg dieser Kosten resultierte aus der Erschließung neuer Märkte und dem Ausbau eines neuen Logistikzentrums.

Alle sonstigen Segmente verzeichneten insgesamt einen Rückgang um 9,0 Prozentpunkte, was 2019, hauptsächlich aufgrund der Neustrukturierung und Verlagerung des Eigenmarkengeschäfts in das Fashion Store-Segment, zu einer EBIT-Marge von -15,6 % führte. Dem stand die anhaltende Verbesserung der Marge in den Emerging Businesses gegenüber.

Bereinigtes EBIT nach Segmenten

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

Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen nach Segmenten

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2019	01.01. – 31.12.2018	Veränderung
Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	46,0	43,3	2,8
Fashion Store	38,4	36,1	2,3
Offprice	4,5	2,8	1,7
Alle sonstigen Segmente	3,1	4,3	-1,2

Ferner enthält das EBIT die oben genannten, im ersten Quartal 2019 in allen sonstigen Segmenten in Verbindung mit der Neustrukturierung des Eigenmarkengeschäfts angefallenen Restrukturierungskosten in Höhe von 13,1 Mio. EUR. Im Vorjahreszeitraum umfasste das EBIT zudem Restrukturierungskosten in Höhe von 10,0 Mio. EUR im Segment Fashion Store, 0,1 Mio. EUR im Segment Offprice und 0,8 Mio. EUR in allen sonstigen Segmenten.

Das Fashion Store-Segment erzielte 2019 eine bereinigte EBIT-Marge von 3,7 %, was einem Anstieg um 0,4 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahreszeitraum entspricht. Das Offprice-Segment erwirtschaftete

tete eine bereinigte EBIT-Marge von 4,2 %, ein Rückgang um 2,9 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Alle sonstigen Segmente verzeichneten 2019 einen Rückgang um 3,7 Prozentpunkte auf eine bereinigte EBIT-Marge von -9,2 %. Die Entwicklung des bereinigten EBIT und der bereinigten EBIT-Marge resultierte beinahe ausschließlich aus den oben beschriebenen für das unbereinigte EBIT relevanten Faktoren.

Finanzlage

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

Verkürzte Kapitalflussrechnung

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2019	01.01. – 31.12.2018
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	327,2	212,8
Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit	-290,3	-207,0
Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit	-57,3	-75,9
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelbestands	-20,4	-70,1
Wechselkursbedingte und sonstige Veränderung des Finanzmittelbestands	1,9	0,3
Finanzmittelbestand am Anfang der Periode	995,0	1.064,7
Finanzmittelbestand am 31.12.	976,5	995,0

Zalando hat im Geschäftsjahr 2019 einen positiven Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von 327,2 Mio. EUR (Vorjahr: 212,8 Mio. EUR) erwirtschaftet. Gründe für den gestiegenen Mittelzufluss aus dem operativen Geschäft waren neben der Verbesserung des Ergebnisses vor Steuern (das von 105,6 Mio. EUR im Vorjahr auf 144,9 Mio. EUR im Berichtsjahr gestiegen ist) und den höheren Abschreibungen der höhere Mittelzufluss aus dem Nettoumlaufvermögen. Dies wurde durch einen Anstieg der Ertragsteuerzahlungen teilweise deutlich kompensiert. Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit enthält die Auswirkung der teilweisen Umgliederung von Leasingzahlungen. Gemäß dem neuen Rechnungslegungsstandard zu Leasingverhältnissen (IFRS 16) werden Auszahlungen im Rahmen von Leasingverträgen im Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit erfasst, wenn es sich um Tilgungszahlungen in Verbindung mit Leasingverbindlichkeiten handelt (+54,2 Mio. EUR), und im Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit, wenn es sich um Zinszahlungen in Verbindung mit Leasingverbindlichkeiten handelt (+12,5 Mio. EUR). In früheren Perioden wurden Leasingzahlungen vollständig in den Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit einbezogen.

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 2019 von -84,3 Mio. EUR im Vorjahr auf -147,7 Mio. EUR (nähere Informationen zur Entwicklung des Nettoumlaufvermögens sind auch unter Punkt 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, Olsztynek, Polen, Rotterdam (Bleiswijk), Niederlande, sowie Lodz (Gluchow), Polen, 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 306,5 Mio. EUR (Vorjahr: 278,4 Mio. EUR). Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit enthält außerdem Einzahlungen in Höhe von 21,8 Mio. EUR in Verbindung mit der Beteiligung am Verkaufserlös bebauter Grundstücke Dritter. Diese resultieren aus der Beteiligung an der Erhöhung des Verkaufspreises der Zalando-Campus-Immobilie in Berlin, Deutschland. Der Betrag wurde seit 2015 über mehrere Jahre in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Die Investitionen für Akquisitionen betragen 2019 1,7 Mio. EUR (Vorjahr: 7,1 Mio. EUR).

Der frei verfügbare Cashflow ist daher im Vergleich zum Vorjahr um 55,4 Mio. EUR von -13,8 Mio. EUR auf 41,6 Mio. EUR gestiegen.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit enthält zudem Investitionen in Finanzmittel, die in Termingeldern mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als drei Monaten angelegt waren und daher im investiven Cashflow ausgewiesen werden. Zum 31. Dezember 2019 waren noch 5,0 Mio. EUR in diese Termingelder investiert.

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit enthält hauptsächlich Mittelabflüsse für Tilgungszahlungen in Verbindung mit Leasingverbindlichkeiten (54,2 Mio. EUR). Im Vorjahreszeitraum wurden sämtliche Leasingzahlungen im Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit erfasst (siehe oben). Die Auszahlungen aus dem Rückerwerb von eigenen Aktien in Höhe von 38,8 Mio. EUR (Vorjahr: 110,9 Mio. EUR) wurden durch die Einzahlungen aus Kapitalerhöhungen in Höhe von 38,5 Mio. EUR (Vorjahr: 38,2 Mio. EUR) beinahe ausgeglichen.

Im Ergebnis verringerten sich die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente im Geschäftsjahr um 18,5 Mio. EUR, sodass Zalando zum 31. Dezember 2019 über Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente in Höhe von 976,5 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 2019 um 13,5 Mio. EUR auf 1.001,5 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 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 2019 mit Avalkredit und Akkreditiven in Höhe von 79,6 Mio. EUR in Anspruch genommen.

Vermögenslage

Die Vermögenslage des Konzerns wird in folgender verkürzter Bilanz dargestellt.

Aktiva

IN MIO. EUR	31.12.2019		31.12.2018		Veränderung	
Langfristige Vermögenswerte	1.455,1	33,6%	760,2	23,5%	694,8	91,4%
Kurzfristige Vermögenswerte	2.878,0	66,4%	2.473,5	76,5%	404,5	16,4%
Gesamtvermögen	4.333,1	100,0%	3.233,7	100,0%	1.099,3	34,0%

Passiva

IN MIO. EUR	31.12.2019		31.12.2018		Veränderung	
Eigenkapital	1.683,8	38,9%	1.549,1	47,9%	134,6	8,7%
Langfristige Verbindlichkeiten	542,6	12,5%	70,9	2,2%	471,7	665,3%
Kurzfristige Verbindlichkeiten	2.106,7	48,6%	1.613,7	49,9%	493,0	30,6%
Gesamtkapital	4.333,1	100,0%	3.233,7	100,0%	1.099,3	34,0%

Das Gesamtvermögen hat sich im Vergleich zum 31. Dezember 2018 um 1.099,3 Mio. EUR (+34,0 %) erhöht.

Die Bilanzierung von Leasingverhältnissen wurde 2019 gemäß dem neuen Rechnungslegungsstandard für Leasingverhältnisse (IFRS 16) geändert. Dies wirkte sich erheblich auf die Bilanz aus und führte zum 31. Dezember 2019 zur Erfassung von Nutzungsrechten am Leasinggegenstand (langfristig) in Höhe von 525,6 Mio. EUR und von Gesamtleasingverbindlichkeiten (kurzfristig und langfristig) in Höhe von 549,4 Mio. EUR (siehe Punkt 3.5.7. (13)). Nutzungsrechte am Leasinggegenstand betreffen in erster Linie Leasingverträge für Logistikzentren, Bürogebäude und Outlets.

2019 wurden insgesamt Investitionen in immaterielle Vermögenswerte in Höhe von 69,7 Mio. EUR (Vorjahr: 57,3 Mio. EUR) und in das Sachanlagevermögen in Höhe von 247,7 Mio. EUR (Vorjahr: 244,3 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 2019 entfielen mit 68,5 Mio. EUR (Vorjahr: 54,9 Mio. EUR) auf aktivierte Entwicklungskosten, wovon 41,6 Mio. EUR (Vorjahr: 28,4 Mio. EUR) in den geleisteten Anzahlungen und in Entwicklung befindlichen Vermögenswerten enthalten sind.

Das Vorratsvermögen umfasste 2019 im Wesentlichen Waren für das Handelsgeschäft von Zalando. Der Anstieg der Vorräte um 278,8 Mio. EUR auf 1.098,3 Mio. EUR ergab sich aus dem höheren Geschäftsvolumen und dem umfangreicheren Lagerbestand zur Verbesserung der Verfügbarkeit und damit der Kundenzufriedenheit.

Die zum 31. Dezember 2019 ausgewiesenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind kurzfristig. Der Anstieg von 67,2 Mio. EUR auf 462,3 Mio. EUR resultiert im Wesentlichen aus dem höheren Absatzvolumen gegen Ende der Berichtsperiode.

Das Eigenkapital erhöhte sich im Geschäftsjahr von 1.549,1 Mio. EUR auf 1.683,8 Mio. EUR. Die Erhöhung um 134,7 Mio. EUR resultiert hauptsächlich aus dem Periodenergebnis sowie aus Kapitalerhöhungen, teilweise kompensiert durch den Rückerwerb eigener Aktien. Die Eigenkapitalquote reduzierte sich im Berichtszeitraum von 47,9 % zum Jahresanfang auf 38,9 % zum 31. Dezember 2019. Dies ist zurückzuführen auf einen Anstieg der Verbindlichkeiten, hauptsächlich aufgrund der erstmaligen Anwendung von IFRS 16, sowie einen Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Zum 31. Dezember 2019 bestehen Leasingverbindlichkeiten mit einem Buchwert in Höhe von 549,4 Mio. EUR, wovon 481,4 Mio. EUR auf langfristige und 68,0 Mio. EUR auf kurzfristige Leasingverbindlichkeiten entfallen. Sie spiegeln die abgezinsten finanziellen Verpflichtungen wider, die sich gemäß IFRS 16 aus Leasingverträgen ergeben.

Die kurzfristigen Schulden haben sich im Berichtszeitraum um 493,0 Mio. EUR erhöht. Dieser Anstieg ist insbesondere auf die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden zurückzuführen, die um 409,4 Mio. EUR von 1.298,9 Mio. EUR im Vorjahr auf 1.708,3 Mio. EUR im Berichtszeitraum gestiegen sind. Die Erhöhung ist im Wesentlichen der Warenanlieferung angesichts des gestiegenen Geschäftsvolumens geschuldet. Ferner hatten zum 31. Dezember 2019 bestimmte Lieferanten im Rahmen von Reverse-Factoring-Verträgen ihre Forderungen gegen Zalando in einem Umfang von 394,5 Mio. EUR an verschiedene Factoring-Anbieter übertragen (31. Dezember 2018: 374,6 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 2019 von -84,3 Mio. EUR im Vorjahr auf -147,7 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 2019 als sehr erfolgreich. Zalando hat sich auf Wachstumschancen konzentriert, wichtige strategische Investitionen getätigt und ist dabei profitabel geblieben. Der Zalando-Konzern hat im Geschäftsjahr 2019 die Umsätze deutlich gesteigert und Marktanteile hinzugewonnen. Das EBIT stieg im Vergleich zum Vorjahr aufgrund von Effizienzsteigerungen bei den Fulfillment- und Verwaltungskosten, wobei weiterhin Investitionen in die Gewinnung von Kunden sowie die Verbesserung des Leistungsangebots getätigt wurden.

Die Unternehmensziele wurden im Jahr 2019 vollständig erreicht. Im Konzernlagebericht 2018 war für 2019 ein GMV-Wachstum zwischen 20 % und 25 %, ein Umsatzwachstum am unteren Ende dieses Korridors sowie ein bereinigtes EBIT zwischen 175 Mio. EUR und 225 Mio. EUR angenommen worden. Nach einem starken ersten Halbjahr 2019 präzisierte Zalando nach dem zweiten Quartal 2019 seine Prognose, nach der das bereinigte EBIT in der oberen Hälfte des erwarteten Korridors zwischen 175 Mio. EUR und 225 Mio. EUR und das Umsatzwachstum am unteren Ende des Korridors zwischen 20 % und 25 % liegt. Die geänderte Prognose für die Umsatzerlöse rund um das untere Ende des angestrebten Wachstumskorridors von 20 % bis 25 % sowie für das bereinigte EBIT von 175 Mio. EUR bis 225 Mio. EUR wurde zum Jahresende erreicht. Der aktive Kundenstamm sowie die Anzahl der Bestellungen pro aktivem Kunden entwickelten sich erwartungsgemäß.

Im Konzernlagebericht 2018 war ein Investitionsvolumen von rund 300 Mio. EUR angenommen worden. Mit erfassten Investitionen in Höhe von 306,5 Mio. EUR zum Jahresende wurde dieses Ziel erreicht.

Insgesamt erzielte der Konzern im Geschäftsjahr 2019 ein starkes Wachstum und blieb klar profitabel.

4.2.4 Mitarbeiter

Zum Jahresende 2019 beschäftigte Zalando 13.763 Mitarbeiter (Vorjahr: 15.619), womit der Mitarbeiterstand gegenüber dem Vorjahr um 11,9 % gesunken ist. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl ging um 1.289 auf 14.237 Mitarbeiter zurück. Dieser Rückgang war in erster Linie bedingt durch die sinkende Mitarbeiterzahl im Bereich Operations aufgrund der Auslagerung des Betriebs unseres Logistikzentrums in Brieselang, Deutschland.

Weitere Informationen über unsere Nachhaltigkeitsstrategie stellen wir unter Punkt 1.2 Nachhaltigkeit dar¹².

[Weitere Informationen
Nachhaltigkeit](#)

4.3 Nachtragsbericht

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

¹²⁾ Der Nachhaltigkeitsbericht ist kein Bestandteil des geprüften zusammengefassten Lageberichts.

4.4 Risiko- und Chancenbericht

- Die Identifikation und das schnelle Ergreifen von Chancen sowie die Minderung von Risiken sind wesentlich für unser Unternehmen.
- Wir definieren Chancen und Risiken als Ereignisse, die bei ihrem 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 makroökonomischen, finanziellen, branchen- und unternehmensspezifischen Risiken und Chancen ausgesetzt. Im vorliegenden Risiko- und Chancenbericht werden die für Zalando als wesentlich erachteten Risiken und Chancen dargestellt sowie ein Überblick über das implementierte Risiko- und Chancenmanagementsystem gegeben.

4.4.1 Risiko- und Chancenmanagementsystem

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

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

RMS Elemente



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

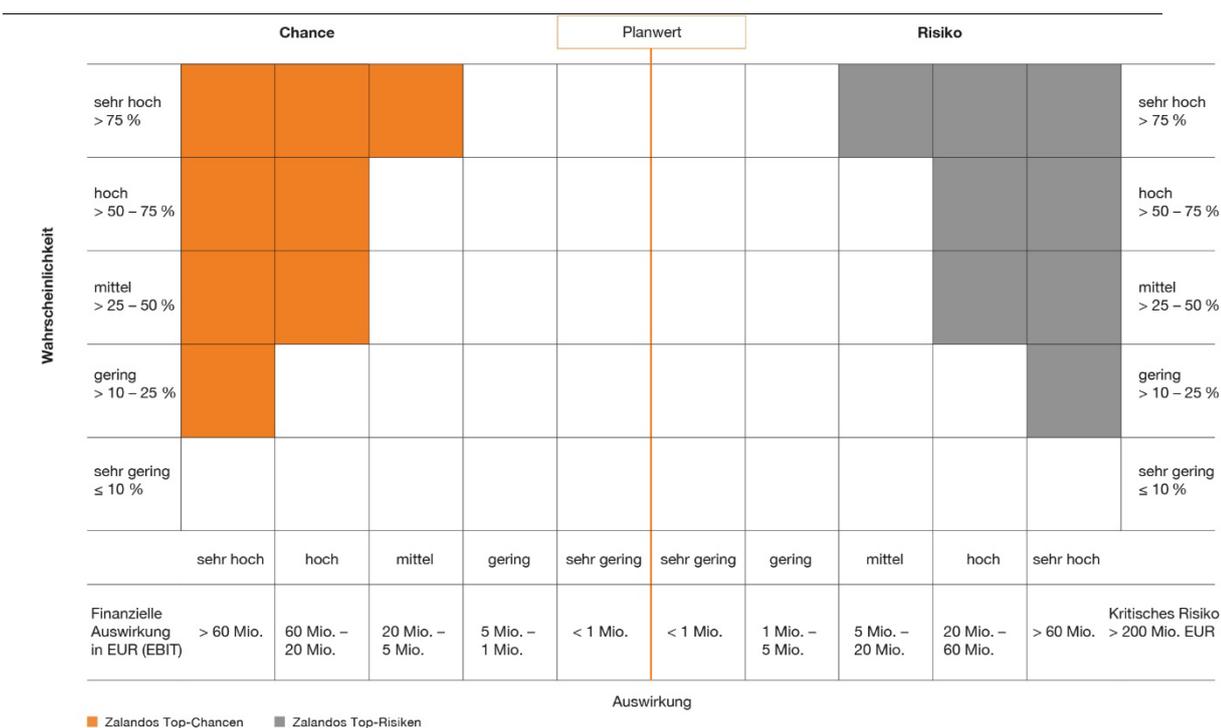
Die Identifikation und Bewertung von Risiken und Chancen erfolgt sowohl fortlaufend durch den Risiko- und Chancenverantwortlichen als auch halbjährlich durch das Risikomanagement-Team unter Einsatz verschiedener Instrumente wie Workshops und Self-Assessments. Zusätzlich hat Zalando eine Ad-hoc-Berichterstattung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

Die systematische Identifikation und Nutzung von Chancen sind wichtige Elemente zur Sicherstellung eines nachhaltigen Wachstums.

Bewertung von Risiken und Chancen

Alle identifizierten Risiken und Chancen werden durch drei verschiedene Szenarien (optimistisches Szenario, realistisches Szenario, pessimistisches Szenario) hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer potenziellen Auswirkungen innerhalb eines Zeitraumes von einem Jahr bewertet. Die Darstellung der einzelnen Risiken und Chancen erfolgt unter Verwendung der folgenden Risiko- und Chancenmatrix:

Risiko- und Chancenmatrix



Die Eintrittswahrscheinlichkeit stellt die Wahrscheinlichkeit dar, mit der eine bestimmte Auswirkung eines Risikos oder einer Chance innerhalb des festgelegten Zeitraums von einem Jahr 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 qualitative Skala berücksichtigt die Auswirkung auf Zalando's Reputation. Risiken, deren Höhe 200 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 Bruttorisiko stellt das inhärente Risiko vor Berücksichtigung risikomindernder Maßnahmen dar. Das Nettorisiko ist das nach Betrachtung aller risikomindernder Maßnahmen verbleibende Restrisiko. 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 der Risiko- und Chancenmatrix).

Steuerung von Risiken und Chancen

Risiko- und Chancenverantwortliche sind für die Entwicklung und Implementierung effektiver Maßnahmen zur Minderung 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 Minderung 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 das Senior Management, den Vorstand und den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats über die unternehmensweite Risiko- und Chancensituation. Die interne Revision bewertet im Rahmen ihres risikobasierten Prüfungsplans 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 des internen Kontroll-, Risikomanagement- und Prüfungssystems.

Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem

Zusätzlich zum RMS hat Zalando gemäß § 315 Abs. 4 HGB ein rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem implementiert. 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 Abschlussstellungsprozess sicher. Das interne Kontrollsystem wird in den verschiedenen Prozessen des Unternehmens, die einen wesentlichen Einfluss auf die finanzielle Berichterstattung haben, umgesetzt.

Diese Prozesse, die für die Finanzberichterstattung relevanten Risiken sowie die Kontrollen werden analysiert und dokumentiert. In einer prozessübergreifenden Risikokontrollmatrix sind relevante Kontrollen inklusive Kontrollbeschreibung, Art der Kontrolle, Häufigkeit der Ausführung, gemindertes Risiko sowie ausführende Verantwortliche definiert. Die implementierten Kontrollmechanismen wirken prozessübergreifend und greifen somit häufig ineinander. Diese Mechanismen umfassen u.a. die Festlegung von Grundsätzen und Verfahrensweisen, die Definition von Prozessabläufen und Kontrollen, die Einführung von Freigabe- und Prüfkonzepten sowie die Formulierung von Richtlinien. So sind das konzernweit geltende Bilanzierungshandbuch, das detaillierte Bilanzierungsanweisungen gibt, sowie die Prozesse zur Vorrats- und Forderungsbewertung zentrale Bestandteile. Das interne Kontrollsystem wird auf Grund-

lage regelmäßiger Überprüfungen durch das Rechnungswesen, vom Risikomanagement-Team durchgeführter Risikoworkshops und von der internen Revision vorgenommener risikobasierter Bewertungen fortlaufend überprüft und verbessert.

4.4.2 Darstellung wesentlicher Risiken

In der Berichtsperiode wurden keine Risiken identifiziert, die den Fortbestand der ZALANDO SE gefährden könnten. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Top-Risiken, die in Übereinstimmung mit unserer RMS-Methodik alle wesentlichen Risiken umfassen. 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) behandelt.

Übersicht über wesentliche Risiken

TOP-RISIKEN	2019		2018	
	Auswirkung	Wahrscheinlichkeit	Auswirkung	Wahrscheinlichkeit
Höhere Kosten oder Wachstumsbeschränkungen aufgrund des Wettbewerbs	Sehr hoch	Mittel	Sehr hoch	Mittel
Änderung regulatorischer Anforderungen	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch
Unterbrochene Lieferketten aufgrund von Ereignissen in Bezugsländern	á Hoch	á Mittel	Mittel	Gering
Auswirkung des Klimawandels auf die Geschäftsaktivitäten	Hoch	Mittel	Hoch	Mittel
Mangel an zeitgemäßen Onlineshops	Hoch	Mittel	Hoch	Mittel
Hohe Datenschutzerfordernisse	Hoch	Mittel	Hoch	Mittel
Bedrohung der Cybersicherheit	Hoch	Mittel	Hoch	Mittel

Im Vergleich zum Risiko- und Chancenbericht 2018 wird das Risiko "Begrenzte Kapazitäten bei Logistikdienstleistern" nicht mehr als Top-Risiko für Zalando angesehen, da eine weitere Diversifizierung der Dienstleister für die letzte Meile, langfristige Verträge und eine verbesserte Logistikprognose zu einer geringeren Risikobewertung über den einjährigen Bewertungszeitraum geführt haben. Langfristig gesehen könnte es jedoch zu einer erneuten Erhöhung des Risikos kommen, da unsere Logistikdienstleister möglicherweise nicht mit unserem Wachstum Schritt halten können, wodurch sich wiederum höhere Logistikkosten ergeben könnten.

Nachfolgend werden die Top-Risiken von Zalando in absteigender Reihenfolge in Abhängigkeit von ihrer Position in der Risikomatrix dargestellt:

Höhere Kosten oder Wachstumsbeschränkungen aufgrund des Wettbewerbs

Der Modehandel, insbesondere der Online-Modehandel, ist ein umkämpfter Markt, in dem große internationale E-Commerce-Unternehmen, lokale Herausforderer sowie globale Technologie- und Modeunternehmen ihre E-Commerce-Angebote kontinuierlich verbessern. Das zukünftige Geschäftswachstum könnte gefährdet sein oder zumindest teurer werden, da der Gesamtmarkt stärker umkämpft sein wird.

Angesichts dieses Wettbewerbsumfeldes sind wir überzeugt, dass das Zalando-Plattform-Model und die Umsetzung unserer Strategie die richtige Antwort für die Zukunft ist. Dadurch können wir neue Kunden überzeugen, bestehende Kunden binden und neue Berührungspunkte für Kunden schaffen, die sich aus der Vertiefung der Kundenbeziehungen, starken Partnerschaften und der Markt- oder Segmenterweiterung ergeben.

Änderung regulatorischer Anforderungen

Bei Geschäftsaktivitäten in verschiedenen Ländern können Risiken aus sich ändernden regulatorischen Anforderungen auf lokaler, nationaler und supranationaler Ebene entstehen. Änderungen der regulatorischen Rahmenbedingungen können Anpassungen von Prozessen und Geschäftsaktivitäten erfordern, die Kostensteigerungen oder Umsatzminderungen nach sich ziehen können. Zalandos Risikoposition ist in erster Linie durch erwartete kurzfristige bis mittelfristige regulatorische Veränderungen wie potenzielle neue Initiativen zur Regelung von Plattform-to-Business-Beziehungen (P2B), neue Bemühungen zur Einführung weiterer Digitalsteuern in Märkten, in denen Zalando tätig ist, den Brexit mit seinen potenziellen Auswirkungen auf unser Beschaffungsbudget für Großbritannien sowie die bevorstehende ePrivacy-Verordnung der EU und die Anpassung des deutschen Telemediengesetzes bedingt, welche direkte Auswirkungen auf unsere personalisierten Marketingaktivitäten haben könnten.

Um die Vielzahl an regulatorischen Änderungen angemessen zu überwachen, unterstützt das Public Affairs Team von Zalando unterschiedliche Interessengruppen mit einem regulatorischen Überwachungsprozess auf verschiedenen Wegen und leitet gemeinsam mit den betroffenen Abteilungen Gegenmaßnahmen ein.

Unterbrochene Lieferketten aufgrund von Ereignissen in Bezugsländern

Stark vernetzte Prozesse, ein hoher Grad an Internationalität und eine Vielzahl von Partnern, die in einem Netzwerk zusammenarbeiten, kennzeichnen die Wertschöpfungs- und Lieferketten einer globalen Supply Chain. Störungen dieser globalen Supply Chain können, je nach Dauer und Ausmaß der Störung, zu wesentlichen Einschränkungen der Geschäftstätigkeiten führen.

Zalandos Supply Chain ist im Gegensatz zu anderen Branchen nicht auf Just-in-Time Prozesse ausgelegt. Vielmehr ist unser saisonaler Planungsansatz durch langfristige Beschaffungsprozesse charakterisiert. Hierdurch stellen wir sicher, dass der Großteil der saisonalen Ware frühzeitig vor der jeweiligen Verkaufssaison bestellt und angeliefert wird. Kurzfristige Störungen der Wertschöpfungs- und Lieferketten können so teilweise ausgeglichen werden. Lang andauernde Störungen über mehrere Wochen oder auch Monate können hingegen zu Einschränkungen dieser langfristigen Prozesse führen und vorübergehend unsere Fähigkeit beeinträchtigen, die Kundennachfrage zu steuern und zu bedienen. Aktuelle Ereignisse in Asien wie beispielsweise Fabrikschließungen, Einschränkungen des öffentlichen Lebens sowie Einschränkungen des Transports und der Lieferkette als Reaktion auf die Ausbreitung des Coronavirus (COVID-19) stellen ein potentielles Risiko für langfristige Störungen dar. Die aktuellen Entwicklungen und Restriktionen werden daher gemeinsam mit unseren Lieferanten und Partnern genau beobachtet und, wenn möglich, durch eine zeitweilige Anpassung der Wertschöpfungs- und Lieferketten begegnet.

Auswirkung des Klimawandels auf die Geschäftsaktivitäten

Zalandos Produktauswahl, -einkauf und Verkaufsprognosen sind auf die in der Modebranche üblichen Saisonalitäten ausgerichtet und berücksichtigen die jahreszeitlich bedingten klimatischen Verhältnisse. Extreme Wetterverhältnisse wie beispielsweise sehr lange Saisons (Sommer/Winter) können einen verspäteten bzw. verfrühten Start in die folgende 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.

Obwohl Maßnahmen zur Minderung saisonaler Wettereinflüsse ergriffen wurden, bleibt dieses Risiko Teil des Geschäftsmodells von Zalando. Angesichts steigender Umsätze und Lagerbestände sowie eines fortschreitenden Klimawandels wird erwartet, dass die Auswirkungen im Laufe der Zeit zunehmen werden. Dieser wetterbedingten Unsicherheit begegnen wir mit flexibleren Beschaffungs- und Planungsprozessen, der Erweiterung unserer Produktpalette in saisonunabhängigen Bereichen und der Erhöhung des Anteils unseres Partnerprogramms. Darüber hinaus übernehmen wir Verantwortung für unsere Umweltauswirkungen und arbeiten mit der Nachhaltigkeitsstrategie do.More des Zalando Konzerns daran, unseren CO₂-Fußabdruck zu reduzieren.

Mangel an zeitgemäßen Onlineshops

Um die steigenden und sich wandelnden Anforderungen und Erwartungen unserer Kunden zu erfüllen und Marktchancen zu nutzen, sind regelmäßige Verbesserungen und Anpassungen unserer Onlineshops erforderlich. Eine Vernachlässigung der erforderlichen Anpassungen oder eine unzulängliche Umsetzung solcher Maßnahmen kann zu Kundenabwanderungen und in der Folge zu Umsatzeinbußen für Zalando führen.

Unser Digital-Experience-Team identifiziert und empfiehlt relevante Weiterentwicklungen, führt Anpassungen durch (z.B. die Weiterentwicklung des Kundenerlebnisses im Fashion Store und in der App) und koordiniert die entsprechende Umsetzung mit anderen Teams.

Hohe Datenschutzerfordernungen

Der Datenschutz steht bei Zalando im Mittelpunkt. Millionen von Kunden vertrauen uns ihre personenbezogenen Daten an. Dementsprechend unterliegt Zalando auf EU- und nationaler Ebene zahlreichen Gesetzen und Vorschriften in Bezug auf Datenschutz und Privatsphäre. Dazu gehören insbesondere die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), aber auch lokale Gesetzesrahmen sowie Änderungen des Telemediengesetzes, der ePrivacy Richtlinie und der vorgeschlagenen ePrivacy-Verordnung oder der DSGVO-bezogenen Bußgeld Richtlinien, die gemeinsam von den nationalen Datenschutzbehörden veröffentlicht wurden.

Es ist unsere Pflicht, mit diesen Daten verantwortungsbewusst umzugehen und sie vor unbefugtem Zugriff zu schützen. Um das Risiko potenzieller Verstöße zu minimieren, überwachen unser Datenschutzbeauftragter (DSB) und unser Data & IT Law-Team fortlaufend die Datenschutzerfordernungen, unterstützen bei der Erarbeitung und Umsetzung entsprechender Maßnahmen und Prozesse, bieten Beratung, Expertise und Training. Diese Aufsicht umfasst eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung insbesondere mit den 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.

Bedrohung der Cybersicherheit

Cyber-Bedrohungen durch interne oder externe Angriffe, sowie Schwachstellen der internen Kontrollen können wesentliche Aspekte bestimmter Zalando-Domains, einschließlich unserer kundenbezogenen Anwendungen, Lager-IT-Systeme, Zahlungssysteme und internen IT-Systeme beeinträchtigen. Zu den Cyber-Bedrohungen zählen unter anderem Ausfälle aufgrund von Distributed-Denial-of-Service (DDoS), Datenverlust aufgrund von Sicherheitsverletzungen, fehlerhafte Prozessabläufe und ungenaue Berichterstattung aufgrund von Integritätsverletzungen oder einer Kombination daraus. Zalando ist aufgrund seiner Größe, seiner wertvollen Daten und seiner Abhängigkeit von IT-Systemen ein potenzielles Ziel.

Umfassende Lösungen beinhalten technologische Sicherheitslösungen, festgelegte Präventionsansätze sowie spezialisierte interne Ressourcen, um Gefahren im Zusammenhang mit Cyber-Bedrohungen und Cyber-Vorfällen identifizieren und erkennen zu können und um sich davor zu schützen, darauf zu reagieren und sich davon zu erholen.

4.4.3 Darstellung von Chancen

Unter Zugrundelegung unserer Definition einer Chance als "positive Abweichung von unseren Unternehmenszielen" haben wir keine wesentlichen Chancen identifiziert, die dazu führen könnten, dass wir unsere ehrgeizigen Ziele deutlich übererfüllen. Strategische Chancen ergeben sich jedoch aus der Vertiefung der Kundenbeziehungen (z.B. personalisiertes Kundenerlebnis, Zalando Plus und nachhaltige Mode), starken Partnerschaften (z.B. Partnerprogramm, Zalando Fulfillment Solutions und Zalando Marketing Services) und der Markt- oder Segmenterweiterung (z.B. Osteuropa, Beauty, Zalando Wardrobe und Connected Retail).

Vertiefung der Kundenbeziehungen

Wir sind von einer starken Kundenorientierung überzeugt und konzentrieren uns daher auf den Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen, um für eine wachsende Anzahl von Kunden in ganz Europa der Ausgangspunkt für Mode zu werden. Dies bedeutet für uns, dass wir in Sachen Mode und Lifestyle der Dreh- und Angelpunkt im Bewusstsein unserer Kunden sind.

Wir sehen Personalisierung als ein entscheidendes Element bei der Anpassung des individuellen Zalando-Kundenerlebnisses an die Interessen und das Engagement unserer Kunden. Zu diesem Zweck investieren wir in künstliche Intelligenz (KI), die wesentlich dazu beiträgt, dass wir Präferenzen der Nutzer verstehen und ihre Wünsche antizipieren können, um ein personalisiertes Erlebnis zu bieten. KI wird beispielsweise eingesetzt, um durch die Nutzung von Daten aus vergangenen Transaktionen Kundenprobleme bei der Größenauswahl zu lösen.

Neben unserem Kundenerlebnis wollen wir ein überzeugendes Convenience-Angebot anbieten, das von der Artikelsuche und -bestellung auf unserer Online-Plattform bis hin zur Lieferung, Rücksendung und Zahlung auf Mode zugeschnitten ist. Wir werden weiterhin in die Ausweitung unseres Zalando Plus Treueprogramms, den Ausbau unseres europäischen Logistiknetzwerks und unserer Zahlungsdienste investieren, um unsere Beziehungen zu unseren Kunden weiter zu vertiefen.

Zalando ist sich seiner Rolle in der Modebranche und seiner diesbezüglichen Verantwortung für Nachhaltigkeit bewusst. Dementsprechend haben wir uns ehrgeizige Ziele gesetzt, um unserer Verantwortung gegenüber zukünftigen Generationen gerecht zu werden. Wir sind überzeugt, dass wir trotz, oder gerade wegen unserer strategischen Nachhaltigkeitsziele auch wirtschaftlichen Erfolg haben werden. Der

Wunsch nach mehr Nachhaltigkeit in der Mode ist besonders bei der jüngeren Generation, die unseren zukünftigen Kundenstamm bildet, groß. Neun von zehn GenZ-Kunden sind der Meinung, dass Unternehmen die Verantwortung haben, sowohl ökologische als auch soziale Fragen zu behandeln.¹³

Strategische Partnerschaften

Seit unserer Gründung sind unsere Beziehungen zu unseren Partnern ein Wachstumstreiber für Zalando. Wir sind überzeugt, dass starke, auf Vertrauen basierende Partnerschaften uns auch weiterhin dabei unterstützen werden, der Ausgangspunkt für Mode zu werden. Wir glauben, dass dieser beziehungsorientierte Ansatz, bei dem wir uns auf "Win-Win-Win-Ergebnisse" für Kunden, Partner und Zalando konzentrieren, uns zum bevorzugten Partner für Online Mode machen wird.

Unser Partnerprogramm ermöglicht Marken und Einzelhändlern den Verkauf ihrer Waren über die Zalando-Plattform, wobei sie die volle Preisfreiheit sowie Kontrolle über ihre Marke, die angezeigten Inhalte und die angebotenen Produkte behalten. Im Mittelpunkt dieses Ansatzes stehen die Online-Markenshops von Zalando, die es Partnern ermöglichen sollen, direkt mit den Kunden zu interagieren und diese an ihre Marke zu binden. Im Zuge der Erweiterung dieses Angebots für unsere Partner bietet Zalando ganzheitliche Technologielösungen an, die auf die spezifischen Anforderungen der Partner zugeschnitten sind, darunter Integrationsdienstleistungen, Zalando Fulfillment Solutions (ZFS) sowie Zalando Marketing Services (ZMS).

ZFS bietet unseren Partnern Zugang zu unserer Logistikinfrastruktur. Durch diesen Service können Markenpartner die Logistikkapazitäten von Zalando nutzen, um ihrem Unternehmen internationale Reichweite zu verschaffen und ihren Kunden in ganz Europa Zalandos Lieferstandards zu bieten. Über unser ZMS-Geschäft bieten wir digitale Technologien und Dienstleistungen an, die unseren Partnern helfen, ihre Reichweite zu erhöhen, ihre Markenwirkung zu steigern und die Präferenzen ihrer Kunden besser zu verstehen. Wir werden weiterhin in das ZMS-Angebot investieren und beabsichtigen, ein breites Spektrum an Leistungen im Bereich Markenmarketing anzubieten.

Märkte und Segmente

Wir streben an, unsere ehrgeizigen Ziele zu erreichen, indem wir die Märkte genau beobachten, um Trends zu erkennen und in praktische Erkenntnisse umzusetzen, indem wir uns auf unsere Kernmärkte konzentrieren, unsere Position in kürzlich erschlossenen Märkten wie etwa Irland und Tschechien stärken und Möglichkeiten zur Expansion in neue Märkte und Segmente prüfen.

Wir bieten unseren Kunden weiterhin ein großes Mod Sortiment mit mehr als 2.500 Marken und mehr als 450.000 Produkten in den Kategorien Herren, Damen, Kinder, Beauty, Sport und Premium. Um den nächsten Schritt zu gehen und unseren Wachstums- und Nachhaltigkeitszielen gerecht zu werden, werden wir unser Angebot an nachhaltigeren Produkten in Zukunft deutlich erweitern. Wir wollen diese Chance ergreifen und sind bestrebt, nachhaltigere Marken auf unserer Plattform zu etablieren, mit Partnern an der Erhöhung ihres Anteils an nachhaltigeren Produkten zu arbeiten und Zalandos Eigenmarke ZIGN zu einer noch nachhaltigeren Marke zu machen.

Bei der Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsziele und durch die Größe und den Einfluss unserer Plattform können wir die Art und Weise, wie unsere Kunden einkaufen und danach mit ihrer Kleidung umgehen, positiv beeinflussen. Eine Lösung, die Zalando bereits heute anbietet und die an einen zirkulären Ansatz

¹³) McKinsey: The State of Fashion 2019, Seite 45

für Mode anknüpft, ist Zalando Wardrobe. Bei Zalando Wardrobe wenden wir einen Grundsatz der Kreislaufwirtschaft an: Produkte und Materialien weiterverwenden. Indem Zalando Wardrobe die Postproduktionsphasen wie Kauf, Tragen und Verwertung durch (Weiter-)Verkauf oder Spende beeinflusst, kann Zalando Wardrobe dazu beitragen, die Lebensdauer von Modeprodukten zu verlängern und das lineare Modesystem kreislaforientierter zu gestalten.

Darüber hinaus schließen wir die Lücke zwischen Online- und Offline-Mode mit unserem neuen Connected Retail Service. Über Connected Retail können Partner Bestellungen von Zalando-Kunden selbst entgegennehmen und die Ware direkt aus ihren Läden versenden. Ziel ist es, Marken beim Ausbau ihrer Online-Präsenz zu unterstützen, indem ihnen ihre E-Commerce-Tätigkeiten, sowohl online als auch offline, erleichtert werden.

4.5 Prognosebericht

- Weiterhin positive Aussichten für den Online-Modehandel in Europa und in Deutschland.
- Für Online-Modeverkäufe wird 2020 eine Zunahme von 9,0 %¹⁴ in Europa und 6,4 %¹⁵ in Deutschland erwartet.
- Zalando will weiterhin deutlich stärker als der Online-Modemarkt wachsen und seinen Marktanteil weiter ausbauen.
- Für 2020 wird ein GMV-Wachstum von 20 % – 25 % und ein Umsatzwachstum von 15 % – 20 % prognostiziert; das bereinigte EBIT wird voraussichtlich bei 225 Mio. EUR bis 275 Mio. EUR liegen.

4.5.1 Künftige gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Situation

Der europäische Online-Modemarkt wird 2020 voraussichtlich wieder schneller wachsen als der Gesamtmodemarkt. So wird für den Online-Modemarkt ein Wachstum von 9,0 %¹⁶ und für den Gesamtmodemarkt ein Wachstum von 1,1 %¹⁷ erwartet. Ähnlich wird in Deutschland für den Online-Modemarkt ein Wachstum von 6,4 %¹⁸ prognostiziert, während der Gesamtmodemarkt im kommenden Jahr lediglich um 0,6 %¹⁹ wachsen soll.

Zalando ist mit seiner hohen Markenbekanntheit in Europa, seinem großen und sehr aktiven Kundestamm, guten Lieferantenbeziehungen, der bereits aufgebauten Infrastruktur sowie seinen Kapazitäten im Hinblick auf Mode und Mobiltechnologie gut positioniert, um von diesen günstigen Marktgegebenheiten zu profitieren. Wir glauben, dass der hohe emotionale Wert, den sowohl Hersteller als auch Kunden Modemarken beimessen, unabhängigen und reinen E-Commerce-Modehändlern wie Zalando darüber hinaus einen erheblichen Vorteil gegenüber nicht spezialisierten E-Commerce-Händlern für allgemeine Handelswaren verschafft.

4.5.2 Künftige Entwicklung des Konzerns

Zalando wird angetrieben von seiner Vision, die erste Anlaufstelle für Mode zu werden, sowie von der grundlegenden Überzeugung, dass ein Plattformmodell der Schlüssel zum Erfolg ist. Durch die Erweiterung unseres aktiven Kundestamms und den Aufbau enger Beziehungen mit europäischen Modekunden wird Zalando für unsere Markenpartner noch bedeutender werden. Nur in Zusammenarbeit mit unseren Markenpartnern können wir unseren Kunden das attraktivste Sortiment und die inspirierendsten Inhalte bieten. Daher ist unser Ziel, weiterhin deutlich schneller zu wachsen als der Online-Modemarkt und unseren Marktanteil zu erhöhen. Das Zalando-Management ist von dieser Strategie zur Wertmaximierung überzeugt.

Für das Geschäftsjahr 2020²⁰ erwartet Zalando ein GMV-Wachstum im angestrebten Korridor von 20 % bis 25 % und ein Umsatzwachstum im Korridor von 15 % bis 20 %, das aufgrund der anhaltenden Plattform-Transformation geringer ausfällt als das GMV-Wachstum. Das weiterhin starke GMV- und Umsatz-

¹⁴⁾ Euromonitor, Europe excl. Russia, Germany

¹⁵⁾ ibid

¹⁶⁾ ibid

¹⁷⁾ ibid

¹⁸⁾ ibid Euromonitor, Germany

¹⁹⁾ ibid

²⁰⁾ Diese Erwartungen unterliegen potenziellen negativen Auswirkungen von Unterbrechungen der Lieferkette aufgrund des Coronavirus (COVID-19). Unsere Produktlieferungen könnten sich teilweise verzögern oder sogar ausfallen, was sich vorübergehend negativ auf unsere Fähigkeit, die Kundennachfrage zu fördern und zu erfüllen, auswirken könnte. Die Lage entwickelt sich weiter, und wir sind in engem Kontakt mit unseren Lieferanten und Logistikpartnern, sodass wir im Mai in unserem Earnings Call für das erste Quartal weitere Informationen bereitstellen können.

wachstum wird 2020 voraussichtlich in erster Linie von einem gewachsenen aktiven Kundenstamm sowie einer Erhöhung der Anzahl an Bestellungen pro aktivem Kunden infolge weiterer Investitionen in die Kundenakquise und Vertiefung der Kundenbeziehungen angetrieben.

Zalando geht davon aus, 2020 weiter profitabel zu wachsen und das bereinigte EBIT zu steigern. So rechnet die Gesellschaft mit einem bereinigten EBIT von 225,0 Mio. EUR bis 275,0 Mio. EUR (EBIT 175,0 Mio. EUR bis 225,0 Mio. EUR) (Geschäftsjahr 2019: bereinigtes EBIT von 224,9 Mio. EUR; EBIT von 165,8 Mio. EUR).

Die Gesellschaft wird weiter in Logistik und Technologie investieren und plant für 2020 Investitionen in Höhe von etwa 330,0 Mio. EUR (2019: 306,5 Mio. EUR).

4.5.3 Gesamtaussage des Vorstands der ZALANDO SE

Insgesamt beurteilt der Vorstand den Verlauf des Geschäftsjahres 2019 und die wirtschaftliche Lage von Zalando als sehr erfolgreich. Zalando verzeichnete ein deutliches Wachstum, tätigte wichtige langfristige Investitionen und ist dabei profitabel geblieben. Das Unternehmen ist in allen Märkten beachtlich gewachsen und hat seine Marktposition weiter verbessert. Zalando wird 2020 voraussichtlich an die starke Geschäftsentwicklung des vergangenen Geschäftsjahres anknüpfen können.

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

4.6 Ergänzende Lageberichterstattung zum Einzelabschluss der ZALANDO SE

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

4.6.1 Geschäftstätigkeit

Die ZALANDO SE ist die Muttergesellschaft des Zalando-Konzerns. Ihr Sitz ist als Konzernzentrale in Berlin angesiedelt. Die Geschäftstätigkeit umfasst im Wesentlichen die Entwicklung, Beschaffung, Vermarktung und den Handel mit Waren verschiedener Art, insbesondere Bekleidung und Schuhe. Weitere Aufgaben umfassen das Management des Onlineshops, das Personalmanagement, die IT, das Finanzmanagement sowie das Risikomanagement.

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

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

Darüber hinaus hat die ZALANDO SE umfangreiche Liefer- und Leistungsbeziehungen mit ihren Tochtergesellschaften. Die erbrachten Leistungen umfassen im Wesentlichen Logistik- und Vertriebsdienstleistungen, Produktpflege, Kundenservice sowie Einkaufsdienstleistungen, Verwaltungsdienstleistungen, Zahlungsdienste und IT-Dienstleistungen.

4.6.2 Wirtschaftslage der ZALANDO SE

Die Ertragslage der ZALANDO SE wird in folgender verkürzter Gewinn- und Verlustrechnung nach Aufwandsarten innerhalb der Gesellschaft dargestellt. Diese zeigt ein starkes Umsatzwachstum und eine solide Ertragslage, wobei weiterhin Investitionen in das Kundenerlebnis, das Leistungsangebot für Markenpartner, in Technologie und die operative Infrastruktur getätigt wurden.

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

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

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2019	In % vom Umsatz	01.01. – 31.12.2018	In % vom Umsatz	Veränderung in Prozentpunkten
Umsatzerlöse	6.391,0	100,0%	5.338,5	100,0%	0,0pp
Aktivierete Eigenleistungen	40,1	0,6%	34,2	0,6%	0,0pp
Sonstige betriebliche Erträge	114,2	1,8%	126,8	2,4%	-0,6pp
Materialaufwand	-3.549,3	-55,5%	-3.058,4	-57,3%	1,8pp
Bruttoergebnis vom Umsatz	2.996,0	46,9%	2.441,1	45,7%	1,2pp
Personalaufwand	-372,8	-5,8%	-334,5	-6,3%	0,4pp
Abschreibungen	-57,9	-0,9%	-43,6	-0,8%	-0,1pp
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-2.457,4	-38,5%	-1.930,1	-36,2%	-2,3pp
Betriebliches Ergebnis	107,9	1,7%	132,8	2,5%	-0,8pp
Finanzergebnis	-32,5	-0,5%	-46,7	-0,9%	0,4pp
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	75,4	1,2%	86,1	1,6%	-0,4pp
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-39,5	-0,6%	-52,8	-1,0%	0,3pp
Jahresüberschuss	35,9	0,6%	33,3	0,6%	-0,1pp
Betriebliches Ergebnis Marge	1,7%	0,0%	2,5%	0,0%	-0,8pp

Im Berichtszeitraum konnte Zalando seine Umsatzerlöse um 1.052,5 Mio. EUR auf 6.391,0 Mio. EUR steigern. Der Anstieg der Umsatzerlöse um 19,7 % resultiert aus einem größeren Kundenstamm und damit einer höheren Anzahl von Bestellungen (24,8 %). 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.

Umsatz der ZALANDO SE nach geografischen Regionen

IN MIO. EUR	2019		2018		Veränderung	
DACH*	2.935,5	45,9%	2.604,5	48,8%	331,0	12,7%
Übriges Europa**	3.455,5	54,1%	2.734,0	51,2%	721,5	26,4%
Summe	6.391,0	100,0%	5.338,5	100,0%	1.052,5	19,7%

*) Die Region DACH umfasste Deutschland, Österreich und die Schweiz.

**) Die Region Übriges Europa umfasste die Niederlande, Frankreich, Italien, Großbritannien, Polen, Belgien, Schweden, Finnland, Dänemark, Spanien, Norwegen, Luxemburg, Irland und Tschechien.

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 490,9 Mio. EUR auf 3.549,3 Mio. EUR erhöht. Der Rückgang der Materialaufwandsquote um 1,8 Prozentpunkte auf 55,5 % ist in erster Linie auf bessere Einkaufsbedingungen und einen positiven Effekt aus geringeren Wertberichtigungen auf Waren zurückzuführen. Insgesamt erzielte die Gesellschaft im Geschäftsjahr 2019 ein Bruttoergebnis vom Umsatz in Höhe von 2.996,0 Mio. EUR (Vorjahr: 2.441,1 Mio. EUR).

Die Personalaufwendungen haben sich entsprechend dem Anstieg der Mitarbeiterzahl um 38,3 Mio. EUR auf 372,8 Mio. EUR erhöht. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl hat sich 2019 gegenüber dem Vorjahr um 184 von 4.348 auf 4.532 Mitarbeiter erhöht.

Die Abschreibungen sind im Jahresvergleich aufgrund weiterer Investitionen in langfristige Vermögensgegenstände gestiegen.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten im Wesentlichen Marketingaufwendungen sowie Fracht- und Logistikkosten. Das Kostenverhältnis in Prozent vom Umsatz (38,5 %) liegt insbesondere aufgrund gestiegener Marketingkosten leicht über dem Vorjahresniveau. Dieser Anstieg resultiert im Wesentlichen aus der bewussten Entscheidung, in langfristige personalisierte Marketingmaßnahmen zu investieren, um mehr Kunden anzuziehen und die Kundenentwicklung voranzutreiben. Die Verbesserung der Fracht- und Logistikkosten, gestützt durch fortlaufende allgemeine Effizienzgewinne und eine höhere Wirtschaftlichkeit der Bestellungen, konnte diesen Effekt nicht kompensieren.

Das betriebliche Ergebnis in Höhe von 107,9 Mio. EUR ging um 0,8 Prozentpunkte zurück, insbesondere aufgrund höherer Marketingkosten und Abschreibungen, die durch eine höhere Bruttogewinnmarge und verbesserte Fracht- und Logistikkosten nicht kompensiert werden konnten.

4.6 ERGÄNZENDE LAGEBERICHTERSTATTUNG ZUM EINZELABSCHLUSS DER ZALANDO SE

Das Finanzergebnis enthält im Berichtszeitraum im Wesentlichen Abschreibungen von Finanzanlagen in Höhe von 31,1 Mio. EUR (Vorjahr: 49,4 Mio. EUR) sowie Aufwendungen aus Ergebnisabführungen in Höhe von 5,5 Mio. EUR (Ertrag im Vorjahr: 4,6 Mio. EUR).

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 2019 betrug unter Berücksichtigung des Solidaritätszuschlags wie im Vorjahr 15,8 %. Der maßgebliche Gewerbesteuersatz lag wie im Vorjahr bei 14,8 %.

Steuern vom Einkommen und Ertrag

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2019	01.01. – 31.12.2018
Latente Steuern	14,6	8,4
Laufende Steuern im Inland	-54,1	-61,2
Summe	-39,5	-52,8

Vermögenslage und Finanzlage

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

Aktiva

IN MIO. EUR	31.12.2019		31.12.2018		Veränderung
Langfristige Vermögensgegenstände	1.448,4	37,5%	656,7	20,0%	791,7
Umlaufvermögen	2.389,7	61,9%	2.622,6	79,7%	-233,0
Rechnungsabgrenzungsposten	16,4	0,4%	9,1	0,3%	7,3
Aktive latente Steuern	6,5	0,2%	0,0	0,0%	6,5
Gesamtvermögen	3.861,0	100,0%	3.288,4	100,0%	572,6

Passiva

IN MIO. EUR	31.12.2019		31.12.2018		Veränderung
Eigenkapital	1.647,7	42,7%	1.568,8	47,7%	78,9
Sonderposten für Zuschüsse der öffentlichen Hand	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0
Rückstellungen	467,6	12,1%	381,0	11,5%	86,6
Verbindlichkeiten	1.744,0	45,2%	1.323,8	40,1%	420,2
Rechnungsabgrenzungsposten	1,8	0,0%	6,7	0,2%	-4,9
Passive latente Steuern	0,0	0,0%	8,1	0,2%	-8,1
Gesamtkapital	3.861,0	100,0%	3.288,4	100,0%	572,6

Das Gesamtvermögen der ZALANDO SE hat sich aufgrund eines weiteren Anstiegs des Geschäftsvolumens und gesteigener Investitionen um etwa 17,4 % erhöht. Das Vermögen der ZALANDO SE setzt sich vornehmlich aus Finanzanlagen und Umlaufvermögen, insbesondere Anteilen an verbundenen Unternehmen sowie Vorräten und Forderungen, zusammen. Die Passivseite besteht ausschließlich aus dem Eigenkapital sowie Verbindlichkeiten und Rückstellungen.

Die Zugänge zum Anlagevermögen betrafen im Geschäftsjahr 2019 in erster Linie die immateriellen Vermögensgegenstände (62,1 Mio. EUR) sowie die Finanzanlagen (789,6 Mio. EUR). Die Zugänge zu den Finanzanlagen umfassten 2019 Darlehen an verbundene Unternehmen (533,2 Mio. EUR). Die Darlehensvereinbarungen mit Tochtergesellschaften der ZALANDO SE wurden 2019 erneuert. Aufgrund der neuen Bedingungen werden diese Darlehen an verbundene Unternehmen 2019 in den Finanzanlagen ausgewiesen. Die Finanzierung der Investitionen erfolgte ausschließlich aus Eigenmitteln.

Das Vorratsvermögen beinhaltetete im Geschäftsjahr 2019 ausschließlich Waren für das operative Kerngeschäft der ZALANDO SE.

Die zum 31. Dezember 2019 ausgewiesenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen der ZALANDO SE sind von 544,4 Mio. EUR auf 28,5 Mio. EUR gesunken. Dies ist im Wesentlichen auf die Übertragung von Forderungen an die 2019 gegründete Zalando Payments GmbH (Factoring) zurückzuführen.

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 2019 einen positiven Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von 244,3 Mio. EUR (Vorjahr: 206,4 Mio. EUR) erwirtschaftet. Der Mittelzufluss aus dem operativen Geschäft stieg neben einer Zunahme des Jahresüberschusses (von 33,3 Mio. EUR im Vorjahr auf 35,9 Mio. EUR im Berichtsjahr) insbesondere aufgrund des höheren Mittelzuflusses aus dem Nettoumlaufvermögen (im Vorjahr: Mittelabfluss). Dies wurde durch einen Anstieg der Ertragsteuerzahlungen teilweise kompensiert.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit wurde im Geschäftsjahr 2019 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 Cashflow aus der Investitionstätigkeit umfasst zudem Darlehen an verbundene Unternehmen. 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 42,7 % (Vorjahr: 47,7 %).

Die Rückstellungen und Verbindlichkeiten haben sich entsprechend der Ausweitung des Geschäfts um 506,8 Mio. EUR auf 2.211,6 Mio. EUR erhöht. Dabei bestehen zum 31. Dezember 2019 insbesondere Rückstellungen für Ansprüche aus Retouren, ausstehende Rechnungen für Logistik- und Marketingaufwendungen sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Zum 31. Dezember 2019 hatten bestimmte Lieferanten ihre Forderungen gegen Zalando in einem Umfang von 394,5 Mio. EUR im Rahmen von Reverse-Factoring-Verträgen an verschiedene Factoring-Anbieter übertragen (31. Dezember 2018: 374,6 Mio. EUR). Der Ausweis in der Bilanz erfolgt unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

4.6.3 Risiken und Chancen

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

4.6.4 Ausblick

Aufgrund der Verflechtungen der ZALANDO SE mit den Konzerngesellschaften und ihres Gewichts im Konzern wird auf die für den Konzern getroffenen Aussagen zur Intensität und Richtung der Markt-, Umsatz- und Ergebnisentwicklung verwiesen. Die Aussagen spiegeln im Hinblick auf Trends und Intensität der erwarteten Entwicklung der wichtigsten Leistungsindikatoren auch die Erwartungen für die Muttergesellschaft wider. Der Vorstand erwartet damit einen deutlichen Anstieg der Umsatzerlöse der ZALANDO SE und einen leichten Anstieg des betrieblichen Ergebnisses.

Berlin, 25. Februar 2020

Robert Gentz

David Schneider

Rubin Ritter

James M. Freeman II

David Schröder

5.1 Versicherung der gesetzlichen Vertreter

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

Berlin, den 25. Februar 2020

Der Vorstand

Robert Gentz

David Schneider

Rubin Ritter

James M. Freeman II

David Schröder

6.1 Corporate-Governance-Bericht

Die von Zalando gelebte Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste, auf langfristigen Erfolg ausgerichtete Führung und Kontrolle des Unternehmens. Der Vorstand und der Aufsichtsrat der ZALANDO SE legen größten Wert auf eine gute Unternehmensführung und orientieren sich dabei an den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Der Vorstand und Aufsichtsrat geben den Bericht zur Corporate Governance nachfolgend aufgrund der engen inhaltlichen Verbindung gemeinsam mit der Erklärung zur Unternehmensführung gemäß §§ 289f und 315d HGB ab. Die Erklärung zur Unternehmensführung ist gemäß §§ 289f und 315d HGB Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts.²¹

6.1.1 Entsprechenserklärung

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

Vorstand und Aufsichtsrat der ZALANDO SE erklären, dass die ZALANDO SE 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“)

(a) seit der zuletzt im Dezember 2018 abgegebenen Entsprechenserklärung bis zur aktualisierten Entsprechenserklärung im Februar 2019 mit Ausnahme der nachstehend unter Ziffern 1., 2. und 4. genannten Abweichungen entsprochen hat;

(b) seit der zuletzt im Februar 2019 abgegebenen aktualisierten Entsprechenserklärung bis zur aktualisierten Entsprechenserklärung im Oktober 2019 mit Ausnahme der nachstehend unter Ziffern 1. bis 4. genannten Abweichungen entsprochen hat; und

(c) seit der zuletzt im Oktober 2019 abgegebenen aktualisierten Entsprechenserklärung den Empfehlungen des Kodex mit Ausnahme der nachstehend unter Ziffern 1. bis 3. genannten Abweichungen entsprochen hat und künftig 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 langjährigen Mitglieder des Vorstands der ZALANDO SE (die Co-CEOs) haben bislang gleichberechtigt zusammengearbeitet, ohne dass eines der Vorstandsmitglieder die Funktion des Vorsitzenden oder des Sprechers innehatte. Auch nach der Vergrößerung des Vorstandes auf fünf Mitglieder sieht der Aufsichtsrat keinen Anlass, etwas an dieser bewährten und erfolgreichen gleichberechtigten Zusammenarbeit zu ändern.

²¹⁾ Die Erklärungen zur Corporate Governance gemäß §§ 289f und 315d HGB sind ungeprüfter Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts.

- 3. Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 6 und 7: Der Kodex empfiehlt, dass die Vergütung insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile betragsmäßige Höchstgrenzen aufweisen soll, und die variablen Vergütungsteile auf anspruchsvolle, relevante Vergleichsparameter bezogen sein sollen.

Die Höhe der Vergütung der drei Co-CEOs unterliegt einer betragsmäßigen Höchstgrenze, sowohl insgesamt als auch hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile. Ebenso unterliegen die Vergütungskomponenten, die den beiden neuen Vorstandsmitgliedern gewährt werden, einer betragsmäßigen Höchstgrenze, sowohl hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile als auch insgesamt. Die beiden neuen Vorstandsmitglieder, die beide bis zu ihrer Bestellung als Vorstandsmitglieder bei der Gesellschaft mit Wirkung zum 1. April 2019 (die neuen Vorstandsmitglieder) als Senior Vice Presidents beschäftigt waren, werden jedoch auch weiterhin Optionen aus früheren Aktienoptions- oder virtuellen Aktienoptionsprogrammen der Gesellschaft halten, die ihnen als Teil ihrer Vergütung für ihre frühere Tätigkeit gewährt wurden. Diese bestehenden Programme, die teilweise während ihrer Amtszeit als Vorstandsmitglied weiterlaufen und insofern als Teil ihrer Vergütung als Vorstandsmitglieder angesehen werden, unterliegen jedoch keiner betragsmäßigen Höchstgrenze. Da solche bestehenden Ansprüche aus früheren Programmen auf Grundlage des beizulegenden Zeitwerts nur einen kleinen Teil der Gesamtvergütung über die Vertragslaufzeit jedes der neuen Vorstandsmitglieder ausmachen und die Gesellschaft bei jedem dieser Programme bereits berechtigt ist, die Auszahlung anzupassen, um Auswirkungen außergewöhnlicher Entwicklungen zu beseitigen, hält es der Aufsichtsrat nicht für erforderlich, auch für diese bestehenden Ansprüche rückwirkend eine betragsmäßige Höchstgrenze einzuführen. Die betragsmäßige Höchstgrenze für den Gesamtbetrag der Vergütung der beiden neuen Vorstandsmitglieder gilt daher nicht für ihre bestehenden Ansprüche aus früheren Programmen, was zu einer entsprechenden Abweichung von Ziffer 4.2.3 Abs. 2 Satz 6 des Kodex führt.

Der Empfehlung des Kodex zur Anwendung anspruchsvoller, relevanter Vergleichsparameter wird in Form eines entsprechenden Leistungskriteriums hinsichtlich der den drei Co-CEOs als variable Vergütung gewährten Optionen für ihre neue, am 1. Dezember 2018 beginnende Amtszeit entsprochen. Ihr wird auch in Bezug auf die einem der beiden neuen Vorstandsmitglieder als neue variable Vergütung gewährten Optionen entsprochen. Während jedoch 50 % der dem anderen neuen Vorstandsmitglied als neue variable Vergütung gewährten Optionen einem ähnlichen Leistungskriterium unterliegen, werden die restlichen 50 % dieser Optionen unabhängig davon, inwieweit dieses Leistungskriterium erfüllt ist, ausübbar (vorbehaltlich ihrer vorherigen Unverfallbarkeit und des Ablaufs der jeweiligen Wartezeit). Daher wird für den letzten Teil der diesem neuen Vorstandsmitglied gewährten Optionen eine Abweichung von Ziffer 4.2.3 Abs. 2 Satz 7 des Kodex erklärt. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass auch der letzte Teil die (positive und negative) Entwicklung des Aktienkurses der Gesellschaft widerspiegelt, hält der Aufsichtsrat die Risikoverteilung dieser Optionen insgesamt immer noch für angemessen.

- 4. Ziffer 5.1.2 Satz 2: Der Kodex empfiehlt, dass der Aufsichtsrat bei der Bestellung von Vorstandsmitgliedern auf Vielfalt (Diversity) achten soll. Der Aufsichtsrat erkennt die Bedeutung von Vielfalt an. Im Hinblick auf die Zusammensetzung des Vorstands sind Qualifikation und die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens die entscheidenden Kriterien. Der Aufsichtsrat strebt an, dabei möglichst angemessen die verschiedenen Kernkompetenzbereiche des Unternehmens zu berücksichtigen. Der Aufsichtsrat hat bisher kein spezifisches Diversity-Konzept für den Vorstand angewendet, da dieser gründergeführt und schlank war. In Zukunft wird er diese Entscheidung auf der Grundlage eines langfristigen Diversity-Konzeptes in der Nachfolgeplanung kontinuierlich überdenken und mit

den spezifischen Bedürfnissen des Unternehmens abgleichen. Der Aufsichtsrat erkennt ferner an, dass der Vorstand seinerseits die Bedeutung von Inclusion und Vielfalt im Unternehmen insgesamt und im Management insbesondere schätzt und fördert. Der Vorstand strebt an, die Vielfalt in den Führungsebenen unter sich weiter zu erhöhen, wobei er insbesondere auf ein breites Spektrum an Berufserfahrung und Fachwissen achtet und eine angemessene Berücksichtigung von Geschlecht, Internationalität und Hintergrund anstrebt.

6.1.2 Corporate Governance

Die Corporate Governance von Zalando wird durch die geltenden Gesetze, die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex sowie durch interne Richtlinien, Geschäftsordnungen und Leitlinien bestimmt. Zalandos Streben nach Nachhaltigkeit ist ein integraler Bestandteil seiner Corporate Governance. Weitere Informationen zu der Nachhaltigkeitsstrategie und den Nachhaltigkeitsaktivitäten von Zalando finden sich im Kapitel 1.2 Nachhaltigkeit.

Unser Ethikkodex ist auf der Unternehmenswebseite abrufbar und wurde den Mitarbeitern in zahlreichen Sprachen zur Verfügung gestellt. 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

Unser Verhaltenskodex für Geschäftspartner ist auf der Unternehmenswebseite 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 müssen 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. Zudem müssen sie angemessene Richtlinien zur Bekämpfung von Bestechung und Korruption einführen und an alle Geschäftsbereiche kommunizieren. 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-Managementsystem von Zalando umfasst das Richtlinienmanagement, einen Helpdesk für Fragen, das Whistleblowing-Management (falls erforderlich einschließlich interner Untersuchungen), Geschäftspartnerprüfungen, Compliance-bezogene Schulungen und die Überprüfung bestimmter Spesenabrechnungen. Im Berichtszeitraum wurde das Compliance-Managementsystem der ZALANDO SE von einer externen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Hinblick auf Antikorruption und Kartellrecht geprüft, und die Prüfer haben bestätigt, dass geeignete Maßnahmen

Weitere Informationen
Risiko- und Chancenbericht

zum 15. März 2019 umgesetzt waren und dass das Compliance- Managementsystem gemäß IDW PS 980 im Prüfungszeitraum vom 16. März 2019 bis zum 15. September 2019 wirksam war.

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, Geschenke, Veranstaltungen und Ausgaben, geschult. Verpflichtende Compliance-Schulungen werden für Führungsmitarbeiter als Präsenzveranstaltung und für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung in der Regel als E-Learnings durchgeführt. Die E-Learnings sind verpflichtend für alle Mitarbeiter, die eine Zalando-E-Mail-Adresse haben (mit Ausnahme definierter Rollen mit geringen Compliance-Risiken in der Logistik und den Ladengeschäften). Mitarbeiter an anderen Standorten als Berlin nehmen ebenfalls an Präsenzs Schulungen anstelle von E-Learnings teil, um den persönlichen Kontakt zum zentralen Compliance & Business Ethics-Team zu fördern.

Im Berichtszeitraum wurden 41 Compliance Basics-Präsenzs Schulungen (2018: 50), 7 davon außerhalb Berlins, durchgeführt; daneben absolvierten 4.263 Mitarbeiter das Compliance Basics-E-Learning (2018: 5.113), 2.164 davon waren Mitarbeiter der ZALANDO SE (2018: 2.321). 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.

GRI 205-2

Der Ethikkodex verpflichtet zudem jeden Mitarbeiter dazu, unsere in internen Richtlinien, Grundsätzen und Verfahren festgelegten Datenschutzstandards einzuhalten. Der Schutz personenbezogener Daten und die gesetzmäßige Erhebung, Verarbeitung und Nutzung dieser Daten sind Zalando als Technologieunternehmen ein sehr wichtiges Anliegen. Spezialisierte Teams befassen sich mit der Erfüllung der Datenschutzanforderungen in allen Geschäftsbereichen. Zalando unterliegt europäischen und nationalen Datenschutzvorschriften, und wir verfolgen Änderungen der rechtlichen Anforderungen genau.

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

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 gemeldet werden. Der anonyme und geschützte Meldekanal steht sowohl Mitarbeitern als auch Dritten zur Verfügung. Alle eingehenden Meldungen werden vom Compliance & Business Ethics-Team untersucht; schwerwiegende (potenzielle) Compliance-Verstöße werden dabei zusätzlich von einem Compliance Panel bearbeitet. Informationen zu aufgedeckten Compliance-Verstößen, wichtige Aktualisierungen von Verfahren oder Richtlinien sowie Schulungsteilnahmequoten werden mindestens vierteljährlich dem Vorstand und dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats 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 Buchfüh-

GRI 102-11

rung 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.

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

6.1.3 Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat

Arbeitsweise des Vorstands

Der Vorstand leitet die Geschäfte der Gesellschaft in eigener Verantwortung. Er ist dabei an das Unternehmensinteresse gebunden und der Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswerts verpflichtet. Die fünf Vorstandsmitglieder Robert Gentz, David Schneider, Rubin Ritter, Jim Freeman und David Schröder führen das Unternehmen partnerschaftlich und sind als gleichberechtigte Mitglieder des Vorstands für die Unternehmensstrategie und deren tägliche Umsetzung verantwortlich. Sie arbeiten kollegial zusammen und unterrichten sich gegenseitig laufend über wichtige Maßnahmen und Vorgänge in ihren Verantwortungsbereichen.

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.

Sitzungen des Vorstands finden regelmäßig, in der Regel wöchentlich, statt. Der Vorstand hält mit der Vorsitzenden des Aufsichtsrats regelmäßigen Kontakt, unterrichtet sie über den Gang der Geschäfte und die Lage der Gesellschaft und anderer Konzernunternehmen und berät mit ihr die Strategie, Planung, Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement des Unternehmens. Bei wichtigen Anlässen und bei geschäftlichen Angelegenheiten, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie die Leitung des Unternehmens von Bedeutung sein können, informiert der Vorstand die Vorsitzende des Aufsichtsrats unverzüglich.

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

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

Aktuelle und vergangene Mandate des Vorstands

Name des Vorstands	Mandate gemäß § 125 Abs. 1 S. 5 AktG
David Schneider	Trivago N.V., Germany (Aufsichtsrat bis Oktober 2019)
Robert Gentz	–
Rubin Ritter	–
Jim Freemann	Zalando Digital Portugal, Unipessoal Lda. (Verwaltungsrat) Zalando Finland Oy (Verwaltungsrat) Zalando Ireland Ltd. (Verwaltungsrat)
David Schröder	Zalando Logistics Operations Italy S.R.L. (Verwaltungsrat) Zalando Logistics Operations Polska sp. z o.o. (Vorstand) Zalando OpCo Polska sp. z o.o. (Vorstand)

Zusammensetzung des Vorstands

Jedes Vorstandsmitglied muss über das Wissen, die Fertigkeiten und die berufliche Erfahrung verfügen, die für die ordnungsgemäße Erfüllung seiner oder ihrer Aufgaben und Zuständigkeiten erforderlich sind. Während Qualifikation und die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens im Hinblick auf die Zusammensetzung des Vorstands die entscheidenden Kriterien sind, betont der Aufsichtsrat die Bedeutung von Vielfalt.

Vielfalt ist vom Aufsichtsrat bei der Zusammenstellung des Vorstands zu berücksichtigen. Für den Aufsichtsrat bedeutet Vielfalt in Bezug auf den Vorstand eine Kombination individueller Identitäten und Erfahrungen. Zu diesen Identitäten und Erfahrungen gehören Geschlecht, Nationalität, ethnische Herkunft, Lebenserfahrung und Hintergrund (beispielsweise sozialer oder akademischer Hintergrund). Der Aufsichtsrat strebt an, dabei möglichst angemessen die verschiedenen Kernkompetenzbereiche des Unternehmens zu berücksichtigen. Zudem berücksichtigt der Aufsichtsrat insbesondere die folgenden Aspekte:

- Der Vorstand als Ganzes sollte über angemessene Führungserfahrung verfügen.
- Der Vorstand als Ganzes sollte, sofern möglich, über Kenntnisse und ausgewogene Erfahrung auf der Grundlage verschiedener Schulungen und beruflicher Hintergründe, insbesondere in den Bereichen Mode, Technologie und E-Commerce, sowie über internationale Erfahrung verfügen.
- Der Vorstand als Ganzes sollte, sofern möglich, über langjährige Erfahrung in den Bereichen Strategie, Finanzen und Personalführung verfügen.

- Der Aufsichtsrat strebt eine ausgewogene Geschlechtervertretung im Vorstand an. Der Aufsichtsrat hat bis 2023 eine Zielgröße gemäß § 111 Abs. 5 AktG festgelegt (siehe Abschnitt 1.4.4 Zielgröße der Frauenbeteiligung im Aufsichtsrat).
- Vorstandsmitglieder sollten bei ihrer Wahl nicht älter als 65 Jahre sein.

Der Aufsichtsrat arbeitet mit dem Vorstand zusammen, um eine langfristige Nachfolgeplanung für die Zusammensetzung des Vorstands sicherzustellen. Zalando beabsichtigt, einen Großteil der Positionen im Vorstand mit unternehmensinternen Kandidaten zu besetzen. Der Aufsichtsrat steht in ständigem Kontakt mit dem Vorstand und verfolgt die Entwicklungen des höheren Managements, um geeignete Kandidaten für die Besetzung von Positionen im Vorstand zu identifizieren.

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.

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

Aktuelle und vergangene Mandate des Aufsichtsrats

Name des Aufsichtsratsmitglieds	Ausgeübter Beruf	Mandate gemäß § 125 Abs. 1 S. 5 AktG	
Dominik Asam (Mitglied bis 22. Mai 2019)	Chief Financial Officer Infineon Technologies AG (bis März 2019)	Mandate in verbundenen Unternehmen:	
	Chief Financial Officer Airbus SE (seit April 2019)	Infineon Technologies Austria AG, Österreich (Aufsichtsrat bis März 2019) Infineon Technologies Americas Corp., Delaware, USA (Verwaltungsrat bis März 2019) Infineon Technologies Asia Pacific Pte., Ltd., Singapur (Verwaltungsrat bis März 2019) Infineon Technologies China Co., Ltd., China (Verwaltungsrat) Directeur General Financier Airbus SAS Verwaltungsrat Airbus Canada Limited Partnership Airbus Defence and Space GmbH (Aufsichtsrat, Vorsitz)	
Kelly Bennett (Mitglied seit 22. Mai 2019)	Chief Marketing Officer Netflix, Inc. (bis Juli 2019)	Netflix, Inc. (Verwaltungsrat bis Juli 2019)	
	Berater des Spotify CEO und für Microsoft Xbox (seit Oktober/August 2019)	Ancestry Information Operations Unlimited Company (als Ancestry.com tätig) (Aufsichtsrat)	
Anthony Brew	Mitarbeiter der Zalando Ireland Ltd. (Digital Experience)	–	
Lothar Lanz (Mitglied und Vorsitzender bis 22. Mai 2019)	Mitglied in verschiedenen Aufsichtsräten	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)	Jørgen Madsen Lindemann*	Chief Executive Officer & President der Modern Times Group MTG AB	Modern Times Group MTG AB (Verwaltungsrat)
			Turtle Entertainment GmbH, Deutschland (Beirat)

6.1 CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT

Aktuelle und vergangene Mandate des Aufsichtsrats

Name des Aufsichtsratsmitglieds	Ausgeübter Beruf	Mandate gemäß § 125 Abs. 1 S. 5 AktG
Anders Holch Povlsen**	Chief Executive Officer der Bestseller A/S	Intervare A / S 25169158, Dänemark (Verwaltungsrat, Vorsitz) Nemlig.com A / S, Dänemark (Verwaltungsrat, Vorsitz) J.Lindeberg AB 556533-7085, Schweden (Verwaltungsrat) J.Lindeberg Holding AB, Schweden (Verwaltungsrat) J.Lindeberg IP HK Limited, Hongkong (Verwaltungsrat) J.Lindeberg Holding (Singapore) Pte. Ltd., Singapur (Verwaltungsrat) JL Schweiz AG, Schweiz (Verwaltungsrat, Vorsitz) North Coast 500 Limited, Inverness, UK (Verwaltungsrat)
Shanna Prevé (Mitglied bis 22. Mai 2019)	Managing Director Business Development der Google Consumer Hardware Group (USA)	–
Mariella Röhm-Kottmann (Mitglied seit 22. Mai 2019)	Senior Vice President, Head of Corporate Accounting der ZF Friedrichshafen AG	ZF Services Espana, S.L. (Verwaltungsrat) Compagnie Financière de ZF SAS (Aufsichtsrat)
Alexander Samwer	Selbstständiger Internet-Unternehmer	Home24 SE, Deutschland (Aufsichtsrat)
Konrad Schäfers	Mitarbeiter der Zalando SE (Process Excellence)	–
Beate Siert	Mitarbeiterin der Zalando SE (Sourcing & Recruiting)	–
Cristina Stenbeck (Mitglied und Vorsitzende seit 22. Mai 2019)	Unternehmerin, Investorin und Mitglied in Verwaltungsräten	Kinnevik AB (Verwaltungsrat bis Mai 2019) Spotify Technology S.A. (Verwaltungsrat) GoEuro Corp. (firmiert unter der Marke Omio), Delaware, USA (Verwaltungsrat) Verdere S.à. r.l., Luxemburg (Vorstand) Camshaft S.à. r.l., Luxemburg (Vorstand) Ameriana S.à r.l., Luxemburg (Vorstand) Ameriana AB, Stockholm (Verwaltungsrat)

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

**) Herr Povlsen ist darüber hinaus Mitglied im Verwaltungsrat bei diversen weiteren ausländischen konzerninternen Gesellschaften der Bestseller-Gruppe sowie bei ausländischen Gesellschaften mit Familienbezug. Herr Povlsen wird als nicht-unabhängiges, die Anteilseigner vertretendes Mitglied des Aufsichtsrats im Sinne von Ziffer 5.4.2 des Deutschen Corporate Governance Kodex angesehen.

Die Vorsitzende des Aufsichtsrats, Cristina Stenbeck, ist ein unabhängiges, die Anteilseigner vertretendes Mitglied des Aufsichtsrats.

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 eigenen Tätigkeiten und der Tätigkeiten seiner Ausschüsse. Zu diesem Zweck beantworten die Mitglieder des Aufsichtsrats zu Beginn jedes Jahres einen Fragebogen zur Effizienz der Arbeit des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse. Die Ergebnisse der Effizienzprüfung werden in der ersten Sitzung des Jahres besprochen, und einschlägige Empfehlungen und Feedback werden zu gegebener Zeit umgesetzt. Gegenstand der Effizienzprüfung sind neben vom Aufsichtsrat festzulegenden qualitativen Kriterien insbesondere die Verfahrensabläufe im Aufsichtsrat sowie die rechtzeitige und inhaltlich angemessene 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 eingerichtet. 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 muss über das Wissen, die Fertigkeiten und die berufliche Erfahrung verfügen, die für die ordnungsgemäße Erfüllung seiner oder ihrer Aufgaben und Zuständigkeiten erforderlich sind, und muss sicherstellen, dass er oder sie genügend Zeit für die Erfüllung seiner oder ihrer Aufgaben hat. Das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats als Ganzes umfasst Branchenkenntnisse (insbesondere in den Bereichen Mode, Technologie und Commerce), Finanzkenntnisse sowie Kompetenzen in den Bereichen Strategie, Aufsicht und Innovation. Die Aufsichtsratsmitglieder müssen als Gruppe mit dem Sektor, in dem die Gesellschaft tätig ist, vertraut sein.

Es sollen höchstens zwei ehemalige Vorstandsmitglieder Mitglied im Aufsichtsrat sein. Außerdem sollen die Aufsichtsratsmitglieder weder die Bestellung in Gremien wichtiger Wettbewerber der Gesellschaft noch Beratungstätigkeiten für diese annehmen.

Auch wenn die Qualifikation nach wie vor das entscheidende Kriterium für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats ist, ist der Aufsichtsrat bestrebt, den internationalen Charakter, die verschiedenen Kernkompetenzbereiche des Geschäftsmodells sowie das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats angemessen zu berücksichtigen und zugleich auf Diversität zu achten, insbesondere im Hinblick auf Berufserfahrung und Know-how. Um dem internationalen Charakter der Gesellschaft Rechnung zu tragen, sollte der Aufsichtsrat grundsätzlich mindestens zwei internationale Mitglieder haben. Die Aufsichtsratsmitglieder sollten bei ihrer Wahl nicht älter als 70 Jahre sein.

Der Aufsichtsrat strebt eine ausgewogene Geschlechtervertretung im Aufsichtsrat an. Der Aufsichtsrat hat bis 2023 eine Zielgröße gemäß § 111 Abs. 5 AktG festgelegt (siehe Abschnitt 3.11.4 Zielgröße der Frauenbeteiligung im Aufsichtsrat).

Darüber hinaus sollen gemäß Empfehlung C.7 des Deutschen Corporate Governance Kodex 2020²² mindestens vier Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat unabhängig von der Gesellschaft und deren Vorstand und gemäß Empfehlung C.9 des Deutschen Corporate Governance Kodex 2020 mindestens zwei Anteilseignervertreter unabhängig von einem ggf. beherrschenden Anteilseigner sein. Kandidaten, die mit einem erhöhten Maß an Interessenkonflikten konfrontiert sein könnten, sollten der Hauptversammlung nicht zur Wahl vorgeschlagen werden. Die übliche Begrenzung der Dauer der Mitgliedschaft im Aufsichtsrat der Gesellschaft beträgt zwölf Jahre. Der Aufsichtsrat ist davon überzeugt, dass eine derartige Zusammensetzung die 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 2019 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 (i) behandelt darüber hinaus Fragen der Rechnungslegung, (ii) überprüft und erörtert die Finanzberichte, (iii) genehmigt prüfungsfremde Leistungen des Abschlussprüfers, (iv) beurteilt die Qualität der Prüfungen, (v) überwacht die Wirksamkeit des internen Risikomanagement- und Kontrollsystems und des internen Revisionssystems und (vi) 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

Dominik Asam (Vorsitzender, bis 22. Mai 2019)

Mariella Röhm-Kottmann (Vorsitzende seit 22. Mai 2019)

Kelly Bennett (seit 22. Mai 2019)

Lothar Lanz (bis 22. Mai 2019)

Jørgen Madsen Lindemann

Konrad Schäfers

²²⁾ Der Deutsche Corporate Governance Kodex 2020 wird voraussichtlich im März 2020 in Kraft treten.

Die Vorsitzende des Prüfungsausschusses, Mariella Röhm-Kottmann, verfügt über den gemäß § 100 Abs. 5 AktG erforderlichen Sachverstand auf dem Gebiet der Rechnungslegung oder Abschlussprüfung. Mariella Röhm-Kottmann ist unabhängiges, die Anteilseigner vertretendes 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, auch im Vergleich zu anderen Unternehmen, und gibt dem Aufsichtsrat entsprechende Empfehlungen für seine Entscheidungsfindung.

Mitglieder des Vergütungsausschusses

Jørgen Madsen Lindemann (Vorsitzender)

Shanna Prevé (bis 22. Mai 2019)

Alexander Samwer

Cristina Stenbeck (seit 22. Mai 2019)

Beate Siert

Der Vorsitzende des Vergütungsausschusses, Jørgen Madsen Lindemann, ist ein unabhängiges, die Anteilseigner vertretendes Mitglied des Aufsichtsrats.

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. Auf Grundlage eines Zielprofils (siehe Zusammensetzung des Aufsichtsrats) erstellt der Nominierungsausschuss eine Auswahlliste der verfügbaren Kandidaten, mit denen er strukturierte Interviews durchführt und darin auch erörtert, ob den betreffenden Kandidaten ausreichend Zeit zur Verfügung steht, um die Pflichten eines Aufsichtsratsmitglieds mit der gebotenen Sorgfalt zu erfüllen. Der Nominierungsausschuss empfiehlt daraufhin dem Aufsichtsrat einen Kandidaten zur Billigung mit einer Erläuterung seiner Empfehlung.

Mitglieder des Nominierungsausschusses

Lothar Lanz (Vorsitzender, bis 22. Mai 2019)

Cristina Stenbeck (Vorsitzende, seit 22. Mai 2019)

Jørgen Madsen Lindemann

Anders Holch Povlsen

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

Zalando legt unternehmensweit hohen Wert auf Inclusion und Vielfalt und ist überzeugt, dass nur eine vielfältige und integrative Kultur sicherstellt, dass wir die besten Talente anwerben und unseren Kunden gerecht werden können. Nähere Ausführungen zu Zalandos Strategie für Vielfalt und Inclusion finden sich im Abschnitt do.GROW.

Weitere Informationen
Nachhaltigkeit

Zalando strebt eine ausgewogenere Geschlechtervertretung im Aufsichtsrat, im Vorstand und in den vier Führungsebenen unterhalb des Vorstands an. Eine ausgewogene Vertretung ist definiert als 40/60/*-Korridor, d. h., Zalando strebt im Aufsichtsrat, im Vorstand und in den vier Führungsebenen unterhalb des Vorstands einen Frauen- und Männeranteil zwischen 40 % und 60 % an. Der * steht ausdrücklich für nicht-binäre Geschlechter, und Zalando hat sich verpflichtet, nicht-binäre Kandidaten aktiv einzubeziehen.

Die Zielgröße der Frauenbeteiligung im Aufsichtsrat, im Vorstand und in den zwei Führungsebenen unterhalb des Vorstands gemäß §§ 76 Abs. 4 und 111 Abs. 5 AktG und darüber hinaus für die dritte und vierte Führungsebene unterhalb des Vorstands wurde folgendermaßen festgelegt:

- mindestens 40 % Frauen und mindestens 40 % Männer für den Aufsichtsrat,
- mindestens 40 % Frauen und mindestens 40 % Männer für den Vorstand,
- mindestens 40 % Frauen und mindestens 40 % Männer für die ersten vier Führungsebenen unterhalb des Vorstands.

Als Frist für die Erfüllung dieser Ziele hat Zalando jeweils den 31. Dezember 2023 festgelegt.

Zum 31. Dezember 2019 beträgt der Frauenanteil im Aufsichtsrat 33,3 %, im Vorstand 0 %, in der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands 33 % und in der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands 23 %.

6.1.5 Übernahmerechtliche Angaben nach den §§ 289a Abs. 1, 315a Abs. 1 HGB und erläuternder Bericht²³

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 20 Eigenkapital in den Erläuterungen zur Konzerngesamtergebnisrechnung und -bilanz verwiesen.

Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen

Die ZALANDO SE hielt zum Ende des Berichtsjahres 4.167.899 eigene Aktien, aus denen ihr gemäß § 71b AktG keine Rechte zustehen.

²³) 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.

Beteiligungen am Kapital, die 10 % der Stimmrechte überschreiten

Zum Ende des Geschäftsjahres 2019 hielten Kinnevik AB, Anders Holch Povlsen und Baillie Gifford & Co. 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 Die Zalando-Aktie – das Börsenjahr 2019 entnommen werden.

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

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

Gemäß § 7 der Satzung besteht der Vorstand aus einer oder mehreren Personen. Die Anzahl der Vorstandsmitglieder wird vom Aufsichtsrat bestimmt.

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

Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu 9.446.929 EUR durch die Ausgabe von bis zu 9.446.929 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 2.738.261 EUR durch die Ausgabe von bis zu 2.738.261 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.

Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu 1.522.269 EUR gegen Bar- bzw. Sacheinlagen durch die Ausgabe von bis zu 1.522.269 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 2019). Das Bedingte Kapital 2019 ist ausschließlich zur Erfüllung der Bezugsrechte zu verwenden, die dem Vorstand der ZALANDO SE in Verbindung mit dem Long Term Incentive 2018 gemäß dem unter Tagesordnungspunkt 7 gefassten Beschluss der Hauptversammlung am 22. Mai 2019 gewährt wurden. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als die Inhaber der gewährten Bezugsrechte ihre Rechte, Aktien der ZALANDO SE zu beziehen, ausüben und die Gesellschaft keine eigenen Aktien oder Barzahlungen zur Erfüllung der Bezugsrechte gewährt. Die neuen Aktien aus dem bedingten Kapital werden zum Mindestausgabebetrag gemäß § 9 Abs. 1 AktG ausgegeben.

Die neuen Aktien aus dem Bedingten Kapital 2013, dem Bedingten Kapital 2014, dem Bedingten Kapital 2015, dem Bedingten Kapital 2016 und dem Bedingten Kapital 2019 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, das Long Term Incentive LTI 2018 und das Long Term Incentive LTI 2019 sehen eine Ablösungsmöglichkeit von den Aktienoptionsrechten des Vorstands im Falle eines Change-of-Control-Ereignisses vor. Der Aufsichtsrat und / oder der Vorstand sind berechtigt, die Aufhebung der ausstehenden verdienten Optionen gegen eine Zahlung durch die Gesellschaft zu verlangen. Zum Zeitpunkt eines Kontrollwechsels noch nicht erdiente Optionen des LTI 2018 und des LTI 2019 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 revolvingende Kreditfazilität und verschiedene Reverse-Factoring-Verträge. Für den Fall eines Kontrollwechsels sehen diese für den Kreditgeber das Recht zur Kündigung und vorzeitigen Fälligestellung der Rückzahlung bzw. für den Faktor das Recht zur Kündigung oder Neuverhandlung der Vertragskonditionen vor.

6.1.6 Vergütungsbericht²⁴

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 2019.

Vergütung der Vorstandsmitglieder

Vergütung von David Schneider, Robert Gentz und Rubin Ritter

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 fixen jährlichen Grundvergütung und einer aktienbasierten variablen mehrjährigen Vergütungskomponente. Der überwiegende Teil der Vergütung besteht aus der mehrjährigen Vergütungskomponente, wodurch das Vergütungssystem zentral auf unternehmerische Mitverantwortung ausgerichtet und eng auf die Interessen der Aktionäre abgestimmt ist.

Keine der Vergütungskomponenten beinhaltet ermessensabhängige Elemente. Die Gesellschaft gewährt den Mitgliedern des Vorstands keine Altersversorgung.

Erfolgsunabhängige Bezüge

Feste Vergütung

David Schneider, Robert Gentz und Rubin Ritter (die Co-CEOs) erhalten (jeweils) eine jährliche fixe Grundvergütung in Höhe von 65.000 EUR brutto. Die fixe Grundvergütung wird in monatlichen Teilbeträgen ausgezahlt und ist mindestens so hoch wie das Jahresgehalt, das im betreffenden Jahr erforderlich ist, um von der Versicherungspflicht in der gesetzlichen Krankenversicherung befreit zu werden.

Nebenleistungen

Die Vorstandsmitglieder haben darüber hinaus im Geschäftsjahr 2019 Anspruch auf Sachbezüge (wie z. B. die Nutzung von Firmenwagen) und andere Nebenleistungen in Höhe von insgesamt 34.630 EUR (Vorjahr: 27.180 EUR). Zu den anderen Nebenleistungen zählen die Erstattung üblicher Spesen wie Reisekosten, Zuschüsse zur Krankenversicherung und monatliche Zahlungen, die den Brutto-Arbeitgeberbeiträgen zur gesetzlichen Renten- und Arbeitslosenversicherung entsprechen.

Erfolgsabhängige Bezüge (Bezüge mit langfristiger Anreizwirkung)

Mehrjährige Vergütungskomponente 2018 (LTI 2018)

Im Rahmen des LTI 2018 wurden jedem Co-CEO 1.750.000 Optionen für die fünfjährige Vertragslaufzeit gewährt. Jede Option bezieht sich auf eine Aktie der Gesellschaft und hat einen Ausübungspreis von

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

47,44 EUR. Der Ausübungspreis wurde auf Grundlage des Aktienkurses zum Zeitpunkt des Abschlusses der Dienstverträge im August 2018 bestimmt und dann um einen Zuschlag von 5 % erhöht.

Bestimmungen zur Unverfallbarkeit der Optionen

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

Eine Ausnahme von dieser Regel gilt allerdings für den Fall, in dem ein Co-CEO ohne wichtigen Grund im Sinne des § 626 BGB und ohne Einstufung als bad-leaver-Fall seines Mandats als Mitglied des Vorstands enthoben wird; der betreffende Co-CEO 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 ausübbare prozentuale Anteil der unverfallbaren Optionen eines Begünstigten basiert darauf, inwieweit eine angestrebte CAGR von wenigstens 15 % im relevanten Leistungszeitraum erreicht wurde. Dies ist ein anspruchsvolles Kriterium, da es voraussetzt, dass die Gesellschaft das erwartungsgemäß anhaltend starke Wachstum des Online-Modehandels in Europa ungefähr um den Faktor 2 übertrifft. Zum Zeitpunkt der Einführung des Vergütungssystems für die Co-CEOs wurde für den europäischen Online-Modeeinzelhandel für einen Zeitraum von fünf Jahren ein Wachstum mit einer CAGR von 7 %²⁵ 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, da dieser Wert das Wachstum des Gesamtgeschäfts der Gesellschaft angemessener widerspiegelt und sicherstellt, 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 – 100 % des Warenvolumens aus dem Partnerprogramm).

100 % der unverfallbaren Optionen können ausgeübt werden, falls die CAGR 15 % oder mehr beträgt. Andernfalls, abhängig von der Abweichung der tatsächlichen CAGR von der angestrebten CAGR, verringert sich der prozentuale Anteil der unverfallbaren und ausübenden Optionen im Wege einer Stufenfunk-

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

tion dergestalt, dass jeder 0,5-Prozentpunkt der 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).

Leistungskriterium

CAGR	Ausübbare Optionen (in % der Gesamtzahl unverfallbarer Optionen)
CAGR ≥ 15.0%	100%
< 15.0% and ≥ 14.5%	90%
< 14.5% and ≥ 14.0%	80%
etc.	
< 11.5% and ≥ 11.0%	20%
< 11.0% and ≥ 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 Fristbeginns 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 Co-CEOs enthalten keine Regelungen zu Rückforderungsansprüchen der Gesellschaft gegenüber den Mitgliedern des Vorstands 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 Wertisiken. Eine zusätzliche Rückforderungsregelung ist daher nicht notwendig. Die geltende Rechtslage bezüglich etwaiger Schadenersatzansprüche der Gesellschaft gegenüber Mitgliedern des Vorstands 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

	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)
Zum 01.01.2018 ausstehend	0	–	0	–	0	–
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	–
Zum 31.12.2018 ausstehend	1.750.000	47,44	1.750.000	47,44	1.750.000	47,44
Zum 31.12.2018 ausübbar	–	47,44	–	47,44	0	47,44
Zum 01.01.2019 ausstehend	1.750.000	47,44	1.750.000	47,44	1.750.000	47,44
In der Berichtsperiode gewährt	0	–	0	–	0	–
In der Berichtsperiode verwirkt	0	–	0	–	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	–	0	–	0	–
Zum 31.12.2019 ausstehend	1.750.000	47,44	1.750.000	47,44	1.750.000	47,44
Zum 31.12.2019 ausübbar	–	47,44	–	47,44	–	47,44
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)						
Zum .31.12.2018		7,8		7,8		7,8
Zum 31.12.2019		6,8		6,8		6,8
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen						
2018		–		–		–
2019		–		–		–

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

Aktienoptionsprogramm 2013 (SOP 2013)

Vor der Einführung des LTI 2018 nahmen die Co-CEOs unter anderem am SOP 2013 teil. Der Unverfallbarkeitszeitraum des SOP 2013 endete im November 2018. Die Optionen des SOP 2013 wurden den Co-CEOs im Geschäftsjahr 2013 gewährt. Das SOP 2013 umfasst Optionsrechte, die jeden Co-CEO 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 verdienten Optionen eine Reduktion des Aus-

übungspreises von 15,63 EUR auf 1,00 EUR zu verlangen. In diesem Fall reduziert sich die Anzahl an Optionen entsprechend, sodass die Begünstigten zum Zeitpunkt des Verlangens 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.

6.1 CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT

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

SOP 2013

	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)
Zum 01.01.2018 ausstehend	639.540	15,63	639.540	15,63	3.272.500	15,63
In der Berichtsperiode gewährt	0	–	0	–	0	–
In der Berichtsperiode verwirkt	0	–	0	–	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübt*	0	–	0	–	200.000	1,00
Zum 31.12.2018 ausstehend	639.540	15,63	639.540	15,63	2.900.771	14,77
Zum 31.12.2018 ausübbar	639.540	15,63	639.540	15,63	2.900.771	14,77
Zum 01.01.2019 ausstehend	639.540	15,63	639.540	15,63	2.900.771	14,77
In der Berichtsperiode gewährt	0	–	0	–	0	–
In der Berichtsperiode verwirkt	0	–	0	–	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübt*	0	–	0	–	170.571	1,00
Zum 31.12.2019 ausstehend	639.540	15,63	639.540	15,63	2.730.200	15,63
Zum 31.12.2019 ausübbar	639.540	15,63	639.540	15,63	2.730.200	15,63
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)						
Zum 31.12.2018						
Zum 31.12.2019						
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen						
2018		–		–		45,95
2019		–		–		40,28

*) Für 542.300 Optionen wurde von der vertraglich vereinbarten Regelung zur Reduzierung des Ausübungspreises auf 1,00 EUR in 2018 Gebrauch gemacht. Dadurch verringerte sich die Anzahl der Optionen auf 370.571, wovon 200.000 zu einem Preis von 1,00 EUR in 2018 und 170.571 in 2019 ausgeübt wurden.

Aktienoptionsprogramm 2011 (SOP 2011)

Vor der Einführung des LTI 2018 partizipierten die Co-CEOs unter anderem am Aktienoptionsprogramm SOP 2011. Die Optionen des SOP 2011 wurden den Co-CEOs im Geschäftsjahr 2011 gewährt. Das SOP 2011 umfasst Optionsrechte, die jeden Co-CEO 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.

6.1 CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT

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

	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)
Zum 01.01.2018 ausstehend	832.150	5,65	832.150	5,65	187.000	5,65
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
Zum 31.12.2018 ausstehend	635.800	5,65	635.800	5,65	74.800	5,65
Zum 31.12.2018 ausübbar	635.800	5,65	635.800	5,65	74.800	5,65
Zum 01.01.2019 ausstehend	635.800	5,65	635.800	5,65	74.800	5,65
In der Berichtsperiode gewährt	0	–	0	–	0	–
In der Berichtsperiode verwirkt	0	–	0	–	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	–	0	–	0	–
Zum 31.12.2019 ausstehend	635.800	5,65	635.800	5,65	74.800	5,65
Zum 31.12.2019 ausübbar	635.800	5,65	635.800	5,65	74.800	5,65
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)						
Zum 31.12.2018		unbegrenzt		unbegrenzt		unbegrenzt
Zum 31.12.2019		unbegrenzt		unbegrenzt		unbegrenzt
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen						
2018		44,87		44,87		43,22
2019		–		–		–

Sonstige Angaben

Während der Dauer ihrer Beschäftigung erfordert jede Nebentätigkeit der Co-CEOs 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 unterhalten.

Darüber hinaus enthalten die Dienstverträge eine Wettbewerbsklausel, gemäß der es den Co-CEOs 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 Dienstverträge zwischen den Co-CEOs und der Gesellschaft laufen bis zum 30. November 2023 und können in dieser Zeit nur aus wichtigem Grund gekündigt werden. Die Abberufung eines Co-CEOs als Mitglied des Vorstands führt nicht automatisch zur Beendigung des Dienstvertrags.

Im Einklang mit den anwendbaren Bestimmungen des Aktiengesetzes sind die Co-CEOs auch durch Versicherungspolice für Führungskräfte und leitende Angestellte (Directors-and-Officers-[D&O]-Versicherungen) mit angemessenen Versicherungssummen und Selbstbehalten in Höhe von 10 % des Schadens, aber höchstens 150 % des jährlichen Fixgehalts abgesichert. 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 Co-CEOs oder diesen nahestehenden Personen und der Gesellschaft oder deren Tochtergesellschaften.

Verfahren zur Ausgestaltung des Vergütungssystems für die Co-CEOs

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

2017 und 2018 führte der Vergütungsausschuss, unterstützt durch unabhängige externe Berater, im Zuge der Ausgestaltung und Einführung des neuen Vergütungssystems für die Co-CEOs eine derartige Überprüfung durch. Bei der Vorbereitung des Vergütungssystems haben der Aufsichtsrat und der Vergütungsausschuss diverse relevante Gesichtspunkte berücksichtigt, wie etwa die strategischen (Wachstums-)Ziele der Gesellschaft, erforderliche Führungsfähigkeiten und Kompetenzen, die interne Vergütungsstrukturen 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.

Der Aufsichtsrat stimmte der neuen Struktur sowie den neuen Beträgen und Laufzeiten zu und legte das vorgeschlagene Vergütungssystem für die Co-CEOs der Hauptversammlung im Mai 2018 zur Zustimmung vor.

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 LTI 2018 wurde um 5 % herabgesetzt und für einen größeren Teil der Optionen eine längere Wartezeit (43 % ggü. 20 %) vereinbart.

Die Dienstverträge mit den Co-CEOs, 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 2019

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die Vergütung der Co-CEOs gemäß den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 7. Februar 2017 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 Zahlungsbetrag 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 gewährt den Co-CEOs keine Altersversorgung zugunsten.

6.1 CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT

Robert Gentz
Mitglied des Vorstands

IN EUR	Gewährte Zuwendungen (Kodex)			2018	Zuflüsse (Kodex)		Zuwendungen (DRS 17)	
	2019	2019 (min.)	2019 (max.)		2019	2018	2019	2018
Erfolgsunabhängige Bezüge								
Festvergütung	65.000	65.000	65.000	188.750	65.000	188.750	65.000	188.750
Nebenleistungen	10.825	10.825	10.825	5.956	10.825	5.956	10.825	5.956
Summe	75.825	75.825	75.825	194.706	75.825	194.706	75.825	194.706
Erfolgsabhängige Bezüge								
Bezüge mit kurzfristiger Anreizwirkung (nicht anteilsbasiert)								
Einjährige variable Vergütung	--	-	-	-	-	-	-	-
Bezüge mit langfristiger Anreizwirkung (anteilsbasiert)								
Mehrfährige variable Vergütung								
SOP 2011 (2011 – 2018)*	-	-	-	-	-	14.741.958	-	-
SOP 2013 (2013 – 2018)	-	-	-	-	-	-	-	-
LTI 2018 (2018 – 2023)**	-	-	-	19.151.015	-	-	-	19.151.015
Summe	-	-	-	19.151.015	-	14.741.958	-	19.151.015
Versorgungsaufwand	-	-	-	-	-	-	n.a.	n.a.
Summe	75.825	75.825	75.825	19.345.721	75.825	14.936.664	75.825	19.345.721

*) 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.

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

6.1 CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT

David Schneider
Mitglied des Vorstands

IN EUR	Gewährte Zuwendungen (Kodex)			2018	Zuflüsse (Kodex)		Zuwendungen (DRS 17)	
	2019	2019 (min.)	2019 (max.)		2019	2018	2019	2018
Erfolgsunabhängige Bezüge								
Festvergütung	65.000	65.000	65.000	188.750	65.000	188.750	65.000	188.750
Nebenleistungen	12.177	12.177	12.177	11.532	12.177	11.532	12.177	11.532
Summe	77.177	77.177	77.177	200.282	77.177	200.282	77.177	200.282
Erfolgsabhängige Bezüge								
Bezüge mit kurzfristiger Anreizwirkung (nicht anteilsbasiert)								
Einjährige variable Vergütung	--	-	-	-	-	-	-	-
Bezüge mit langfristiger Anreizwirkung (anteilsbasiert)								
Mehrfährige variable Vergütung								
SOP 2011 (2011 – 2018)*	-	-	-	-	-	14.741.958	-	-
SOP 2013 (2013 – 2018)	-	-	-	-	-	-	-	-
LTI 2018 (2018 – 2023)**	-	-	-	19.151.015	-	-	-	19.151.015
Summe	-	-	-	19.151.015	-	14.741.958	-	19.151.015
Versorgungsaufwand	-	-	-	-	-	-	n.a.	n.a.
Summe	77.177	77.177	77.177	19.351.297	77.177	14.942.240	77.177	19.351.297

*) 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.

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

6.1 CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT

Rubin Ritter
Mitglied des Vorstands

IN EUR	Gewährte Zuwendungen (Kodex)			2018	Zuflüsse (Kodex)		Zuwendungen (DRS 17)	
	2019	2019 (min.)	2019 (max.)		2019	2018	2019	2018
Erfolgsunabhängige Bezüge								
Festvergütung	65.000	65.000	65.000	188.750	65.000	188.750	65.000	188.750
Nebenleistungen	11.628	11.628	11.628	9.692	11.628	9.692	11.628	9.692
Summe	76.628	76.628	76.628	198.442	76.628	198.442	76.628	198.442
Erfolgsabhängige Bezüge								
Bezüge mit kurzfristiger Anreizwirkung (nicht anteilsbasiert)								
Einjährige variable Vergütung	--	--	--	--	--	--	--	--
Bezüge mit langfristiger Anreizwirkung (anteilsbasiert)								
Mehrfähige variable Vergütung								
SOP 2011 (2011 – 2018)*	--	--	--	--	--	11.011.028	--	--
SOP 2013 (2013 – 2018)	--	--	--	--	6.700.029	8.990.000	--	--
LTI 2018 (2018 – 2023)**	--	--	--	19.151.015	--	--	--	19.151.015
Summe	--	--	--	19.151.015	6.700.029	20.001.028	--	19.151.015
Versorgungsaufwand	--	--	--	--	--	--	n.a.	n.a.
Summe	76.628	76.628	76.628	19.349.457	6.776.657	20.199.470	76.628	19.349.457

*) 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, die gleichzeitig Co-CEOs sind, erfassten Gesamtaufwand in Übereinstimmung mit IFRS 2:

Aufwendungen aus anteilsbasierten Vergütungen

IN EUR	Robert Gentz		David Schneider		Rubin Ritter	
	01.01. – 31.12.2019	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2019	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2019	01.01. – 31.12.2018
Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	6.502.700	3.491.780	6.502.700	3.491.780	6.502.700	3.491.780
Summe	6.502.700	3.491.780	6.502.700	3.491.780	6.502.700	3.491.780

Vergütung von Jim Freeman

Jim Freeman wurde mit Wirkung zum 1. April 2019 als Mitglied des Vorstands bestellt. Zuvor war er als SVP Engineering für die Gesellschaft tätig.

Grundzüge des Vergütungssystems

Das Vergütungssystem für Jim Freeman verfügt über eine einfache und transparente Struktur. Abgesehen von üblichen Nebenleistungen besteht es lediglich aus zwei Komponenten: einer fixen jährlichen Grundvergütung und einer aktienbasierten variablen Vergütungskomponente. Zu einem wesentlichen Teil besteht die Vergütung aus der aktienbasierten variablen 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 gewährt Jim Freeman keine Altersversorgung.

Erfolgsunabhängige Bezüge

Die jährliche fixe Grundvergütung beträgt 800.000 EUR brutto. Darüber hinaus hat Jim Freeman im Geschäftsjahr 2019 Sachbezüge (wie z. B. die Nutzung von Firmenwagen) und andere Nebenleistungen in Höhe von insgesamt 9.525 EUR erhalten. Zu den anderen Nebenleistungen gehören die Erstattung üblicher Spesen wie Reisekosten, Zuschüsse zur Krankenversicherung und monatliche Zahlungen, die den Brutto-Arbeitgeberbeiträgen zur gesetzlichen Renten- und Arbeitslosenversicherung entsprechen.

Erfolgsabhängige Bezüge (Bezüge mit langfristiger Anreizwirkung) Neue mehrjährige Vergütungskomponente 2019 (LTI 2019)

Jim Freeman wurden im Rahmen des neuen Long-Term Incentive Plan LTI 2019 Optionen gewährt. Das LTI 2019 ist grundsätzlich ähnlich strukturiert wie das LTI 2018. Wie das LTI 2018 ist auch das LTI 2019 ein Optionsprogramm, das an die Kursentwicklung der Zalando-Aktie sowie das Wachstum des Geschäfts von Zalando während der vierjährigen Amtszeit von Jim Freeman geknüpft ist. Im Zuge einer einmaligen Gewährung wurden Jim Freeman im Rahmen des LTI 2019 für die gesamte Dauer seines Dienstvertrags insgesamt 274.000 Typ-C-Optionen gewährt. Jede Option bezieht sich auf eine Aktie der Gesellschaft und hat einen Ausübungspreis von 1,00 EUR.

Die Anzahl der ausübenden Optionen ist unter anderem an die vorherige Unverfallbarkeit und den Ablauf der jeweiligen Wartefrist gebunden und ist abhängig davon, inwieweit das angestrebte Wachstum des Geschäfts des Zalando-Konzerns in Bezug auf das Leistungskriterium im entsprechenden Leistungszeitraum erfüllt wurde.

Bestimmungen zur Unverfallbarkeit der Optionen

Ab Ende Juni 2019 bis Ende März 2023 werden zu jedem Quartalsende 17.125 der Jim Freeman gewährten Optionen 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 von Jim Freeman entschädigungslos.

Eine Ausnahme von dieser Regel gilt allerdings für den Fall, in dem Jim Freeman ohne wichtigen Grund im Sinne des § 626 BGB und ohne Einstufung des Falls als bad-leaver-Fall seines Amtes enthoben wird; er

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.

Wartefrist und Ausübungszeitraum

Unverfallbare Optionen können nur nach Ablauf einer Wartefrist von einem, zwei, drei oder vier Jahren ab dem 1. April 2019 ausgeübt werden. Jeder Wartefrist sind 68.500 Optionen zugeteilt. Zum Ende des 31. März 2026 verfallen alle noch nicht ausgeübten Optionen entschädigungslos.

Leistungszeitraum und Leistungskriterium

Der Leistungszeitraum beginnt für alle Optionen am 1. April 2019 und entspricht der für die jeweiligen Optionen geltenden Wartefrist, was für Optionen mit einer Wartefrist von einem Jahr zu einem einjährigen Leistungszeitraum, für Optionen mit einer Wartefrist von zwei Jahren zu einem zweijährigen Leistungszeitraum usw. führt.

Das Leistungskriterium bezieht sich auf die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (CAGR) des Geschäfts des Zalando-Konzerns innerhalb des relevanten Leistungszeitraums. Maßstab für das Wachstum des Geschäfts der Gesellschaft ist ihr Konzernumsatz. Sofern sich allerdings der Anteil des Partnerprogramms der Gesellschaft auf mindestens 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, da dieser Wert das Wachstum des Gesamtgeschäfts der Gesellschaft angemessener widerspiegelt. 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 – 100 % des Warenvolumens aus dem Partnerprogramm).

Der ausübbare prozentuale Anteil der unverfallbaren Optionen von Jim Freeman basiert darauf, inwieweit eine angestrebte 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. Zum Zeitpunkt der Einführung des Vergütungssystems für Jim Freeman wurde für den europäischen Online-Modeeinzelhandel für einen Zeitraum von fünf Jahren ein Wachstum mit einer CAGR von 7 %²⁶ prognostiziert.

100 % der unverfallbaren Optionen können ausgeübt werden, falls die CAGR 15 % oder mehr beträgt. Andernfalls verringert sich der prozentuale Anteil der jeweiligen unverfallbaren und ausübenden Optionen in Abhängigkeit davon, inwieweit die tatsächliche CAGR die angestrebte CAGR unterschreitet. Unter einer CAGR von 11 % findet eine 50 %ige Auszahlung statt.

²⁶) 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.

Leistungskriterium

CAGR	Ausübbarer Optionen (in % der Gesamtzahl unverfallbarer Optionen)
CAGR \geq 15.0%	100%
< 15.0% and \geq 14.5%	90%
< 14.0% and \geq 13.0%	80%
< 13.0% and \geq 12.0%	70%
< 12.0% and \geq 11.0%	60%
< 11.0%	50%

Optionen, die aufgrund einer Unterschreitung der CAGR nicht ausgeübt werden konnten (Non-Performing Options) und an eine Wartefrist von vier Jahren gebunden sind, verfallen entschädigungslos. Non-Performing Options mit einer Wartefrist von weniger als vier Jahren können zu einem späteren Zeitpunkt ausübbar werden, vorausgesetzt die relevante CAGR steigt.

Abwicklungswert und Höchstbetrag

Jim Freeman hat Anspruch auf den Betrag, um den der Aktienkurs am Ausübungstag den Ausübungspreis von 1,00 EUR übersteigt. Dieser Betrag ist auf 99,00 EUR je Option begrenzt.

Rückforderungsansprüche

Weder der Dienstvertrag von Jim Freeman noch das LTI 2019 enthalten Regelungen zu Rückforderungsansprüchen der Gesellschaft für variable Vergütungszahlungen, beispielsweise Rückforderungsklauseln, da die Optionen des LTI 2019 erst dann ausgeübt werden können, wenn sie endgültig unverfallbar sind, die Wartefrist abgelaufen ist und das Leistungskriterium erfüllt wurde. Bis dahin unterliegen die Optionen auch negativen Wertisiken. 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 unter dem LTI 2019 ausstehenden Optionen von Jim Freeman hat sich im Berichtszeitraum folgendermaßen entwickelt:

LTI 2019

	Jim Freemann	
	Anzahl der Optionen	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2019 ausstehend	–	–
In der Berichtsperiode gewährt	274.000	1,00
In der Berichtsperiode verwirkt	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	–
Zum 31.12.2019 ausstehend	274.000	1,00
Zum 31.12.2019 ausübbar	–	1,00
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)		
Zum .31.12.2018		–
Zum 31.12.2019		6,3
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen		
2018		–
2019		–

Sonstige Angaben

Jede Art von Nebentätigkeit außerhalb des Konzerns während der Dauer seines Dienstvertrags erfordert die vorherige schriftliche Zustimmung des Aufsichtsrats. Die Zustimmung wird erteilt, wenn durch die Nebentätigkeit das Wohl des Unternehmens oder die Leistungen des entsprechenden Vorstandsmitglieds nicht nachteilig beeinflusst werden. Darüber hinaus enthält der Dienstvertrag eine Wettbewerbsklausel, gemäß der es Jim Freeman 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.

Der Dienstvertrag zwischen Jim Freeman und der Gesellschaft trat am 1. April 2019 in Kraft und hat eine Laufzeit bis zum 31. März 2023. In dieser Zeit kann der Dienstvertrag nur aus wichtigem Grund gekündigt werden. Durch die Abberufung von Jim Freeman als Mitglied des Vorstands endet der Dienstvertrag nicht automatisch.

Im Einklang mit den anwendbaren Bestimmungen des deutschen Aktiengesetzes ist Jim Freeman auch durch eine Versicherung für Führungskräfte und leitende Angestellte (Directors-and-Officers-[D&O-]Versicherung) mit einer angemessenen Deckungssumme und einem Selbstbehalten in Höhe von 10 % des

Schadens, aber höchstens 150 % des jährlichen Fixgehalts, abgesichert. Die D&O-Versicherung deckt finanzielle Schäden ab, die durch Pflichtverletzungen seitens der Mitglieder des Vorstands im Rahmen ihrer Aufgaben entstehen.

Neben dem Dienstvertrag existieren keine Dienst- oder Arbeitsverträge zwischen Jim Freeman oder ihm nahestehenden Personen und der Gesellschaft oder deren Tochtergesellschaften.

Vergütung von David Schröder

David Schröder wurde mit Wirkung zum 1. April 2019 als Mitglied des Vorstands bestellt. Zuvor war er als SVP Convenience für die Gesellschaft tätig.

Grundzüge des Vergütungssystems

Das Vergütungssystem für David Schröder verfügt über die gleiche einfache und transparente Struktur wie das Vergütungssystem für die anderen Mitglieder des Vorstands. Abgesehen von üblichen Nebenleistungen besteht es lediglich aus zwei Komponenten: einer fixen 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 von David Schröder bereit.

Erfolgsunabhängige Bezüge

Die jährliche fixe Grundvergütung beträgt 500.000 EUR brutto. Darüber hinaus hat David Schröder im Geschäftsjahr 2019 Sachbezüge (wie z. B. die Nutzung von Firmenwagen) und andere Nebenleistungen in Höhe von insgesamt 9.101 EUR erhalten. Zu den anderen Nebenleistungen gehören die Erstattung üblicher Spesen wie Reisekosten, Zuschüsse zur Krankenversicherung und monatliche Zahlungen, die den Brutto-Arbeitgeberbeiträgen zur gesetzlichen Renten- und Arbeitslosenversicherung entsprechen.

Erfolgsabhängige Bezüge (Bezüge mit langfristiger Anreizwirkung)

Neue mehrjährige Vergütungskomponente 2019 (LTI 2019)

David Schröder wurden im Rahmen des neuen Long-Term Incentive Plan LTI 2019 Optionen gewährt. Das LTI 2019 ist ähnlich strukturiert wie das LTI 2018. Wie das LTI 2018 ist auch das LTI 2019 ein Optionsprogramm, das an die Kursentwicklung der Zalando-Aktie sowie das Wachstum des Geschäfts von Zalando während der vierjährigen Amtszeit von David Schröder geknüpft ist. Im Zuge einer einmaligen Gewährung wurden David Schröder für die gesamte Dauer seines Dienstvertrags 400.000 Typ-A-Optionen und 110.000 Typ-B-Optionen gewährt. Jede Option bezieht sich auf eine Aktie der Gesellschaft, Typ-A-Optionen haben einen Ausübungspreis von 28,84 EUR und Typ-B-Optionen haben einen Ausübungspreis von 1,00 EUR.

Die Anzahl der ausübenden Optionen ist unter anderem an die vorherige Unverfallbarkeit und den Ablauf der jeweiligen Wartezeit gebunden und ist abhängig davon, inwieweit das angestrebte Wachstum des Geschäfts des Zalando-Konzerns in Bezug auf das Leistungskriterium im entsprechenden Leistungszeitraum erfüllt wurde.

Bestimmungen zur Unverfallbarkeit der Optionen

Die David Schröder gewährten Optionen werden in vierteljährlichen Tranchen über einen Zeitraum von vier Jahren unverfallbar. Während bei den Typ-B-Optionen die Unverfallbarkeit linear eintritt, werden von den Typ-A-Optionen von 50.000 Optionen im ersten Jahr bis zu 120.000 Optionen im vierten Jahr 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 von David Schröder entschädigungslos.

Eine Ausnahme von dieser Regel gilt allerdings für den Fall, in dem David Schröder ohne wichtigen Grund im Sinne des § 626 BGB und ohne Einstufung des Falls als bad-leaver-Fall seines Amtes enthoben wird; er 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.

Wartefrist und Ausübungszeitraum

Unverfallbare Optionen können nur nach Ablauf einer Wartefrist von einem, zwei, drei oder vier Jahren ab dem 1. April 2019 ausgeübt werden. Die Anzahl der den vier Wartefristen zugeteilten Optionen steigt von 77.500 auf 147.500. Zum Ende des 31. März 2026 verfallen alle noch nicht ausgeübten Optionen entschädigungslos.

Leistungszeitraum und Leistungskriterium

Der Leistungszeitraum beginnt für alle Optionen am 1. April 2019 und entspricht der für die jeweiligen Optionen geltenden Wartefrist, was für Optionen mit einer Wartefrist von einem Jahr zu einem einjährigen Leistungszeitraum, für Optionen mit einer Wartefrist von zwei Jahren zu einem zweijährigen Leistungszeitraum usw. führt.

Das Leistungskriterium bezieht sich auf die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (CAGR) des Geschäfts von Zalando innerhalb des relevanten Leistungszeitraums. Maßstab für das Wachstum des Geschäfts der Gesellschaft ist ihr Konzernumsatz. Sofern sich allerdings der Anteil des Partnerprogramms der Gesellschaft auf mindestens 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, da dieser Wert das Wachstum des Gesamtgeschäfts der Gesellschaft angemessener widerspiegelt. 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 – 100 % des Warenvolumens aus dem Partnerprogramm).

Der ausübbare prozentuale Anteil der unverfallbaren Optionen eines Begünstigten basiert darauf, inwieweit eine angestrebte 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. Zum Zeitpunkt der Einführung des Vergütungssystems für David Schröder wurde für die europäische Online-

Modeeinzelhandelsindustrie für einen Zeitraum von fünf Jahren ein Wachstum mit einer CAGR von 7 %²⁷ prognostiziert.

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

Leistungskriterium

CAGR	Ausübbare Optionen (in % der Gesamtzahl unverfallbarer Optionen)
CAGR ≥ 15.0%	100%
< 15.0% and ≥ 14.5%	90%
etc.	
< 11.5% and ≥ 11.0%	20%
< 11.0% and ≥ 10.0%	10%
< 10.0%	0%

Abwicklungswert und Höchstbetrag

David Schröder hat Anspruch auf den Betrag, um den der Aktienkurs am Ausübungstag den Ausübungspreis von 1,00 EUR für Typ-B-Optionen und 29,84 EUR für Typ-A-Optionen übersteigt. Dieser Betrag ist für Typ-B-Optionen auf höchstens 99,00 EUR und für Typ-A-Optionen auf 70,16 EUR je Option begrenzt.

Rückforderungsansprüche

Weder der Dienstvertrag von David Schröder noch das LTI 2019 enthalten Regelungen zu Rückforderungsansprüchen der Gesellschaft für variable Vergütungszahlungen, beispielsweise Rückforderungsklauseln, da die Optionen des LTI 2019 erst dann ausgeübt werden können, wenn sie endgültig unverfallbar sind, die Wartefrist abgelaufen ist und das Leistungskriterium erfüllt wurde. Bis dahin unterliegen die Optionen auch negativen 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.

²⁷⁾ 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.

Die Anzahl der ausstehenden Optionen des LTI 2019 von David Schröder hat sich im Berichtszeitraum folgendermaßen entwickelt:

LTI 2019

	David Schröder	
	Anzahl der Optionen	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2019 ausstehend	0	–
In der Berichtsperiode gewährt	510.000	23,62
In der Berichtsperiode verwirkt	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	–
Zum 31.12.2019 ausstehend	510.000	23,62
Zum 31.12.2019 ausübbar	–	23,62
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)		
Zum .31.12.2018		–
Zum 31.12.2019		6,3
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen		
2018		–
2019		–

Sonstige Angaben

Jede Art von Nebentätigkeit außerhalb des Konzerns während der Dauer seines Dienstvertrags erfordert die vorherige schriftliche Zustimmung des Aufsichtsrats. Die Zustimmung wird erteilt, wenn durch die Nebentätigkeit das Wohl des Unternehmens oder die Leistungen von David Schröder nicht nachteilig beeinflusst werden. Darüber hinaus enthält der Dienstvertrag eine Wettbewerbsklausel, gemäß der es David Schröder 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.

Der Dienstvertrag zwischen David Schröder und der Gesellschaft trat am 1. April 2019 in Kraft und hat eine Laufzeit bis zum 31. März 2023. In dieser Zeit kann der Dienstvertrag nur aus wichtigem Grund gekündigt werden.

Im Einklang mit den anwendbaren Bestimmungen des Aktiengesetzes ist David Schröder auch durch eine Versicherung für Führungskräfte und leitende Angestellte (Directors-and-Officers-[D&O]-Versicherung) mit einer angemessenen Deckungssumme und einem Selbstbehalten in Höhe von 10 % des Schadens, aber höchstens 150 % des jährlichen Fixgehalts, abgesichert. Die D&O-Versicherung deckt finanzielle Schäden ab, die durch Pflichtverletzungen seitens der Mitglieder des Vorstands im Rahmen ihrer Aufgaben entstehen.

Neben dem Dienstvertrag existieren keine Dienst- oder Arbeitsverträge zwischen David Schröder oder ihm nahestehenden Personen und der Gesellschaft oder deren Tochtergesellschaften.

Verfahren zur Ausgestaltung der neuen Vergütungssysteme für Jim Freeman und David Schröder

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

2018 führte der Vergütungsausschuss im Rahmen mehrerer Sitzungen im Zusammenhang mit der Gestaltung und der Einführung des neuen Vergütungssystems für die Co-CEOs Gentz, Ritter und Schneider eine derartige Überprüfung durch. Bei diesem Verfahren wurde der Vergütungsausschuss durch unabhängige externe Berater unterstützt. Der Aufsichtsrat und der Vergütungsausschuss haben 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 als auch mit einer internationalen sektorspezifischen Gruppe herangezogen. Nachdem bestätigt wurde, dass die Ergebnisse für die Bewertung der Vergütung der Vorstandsmitglieder noch immer relevant sind, wurden sie Anfang 2019 als Grundlage für die Bewertung der Vergütung von Jim Freeman und David Schröder herangezogen. Obwohl es zwischen den einzelnen Vergütungspaketen für die verschiedenen Funktionen (Co-CEO, CTO bzw. CFO) gewisse Unterschiede gibt, weisen sie grundsätzlich gleiche oder ähnliche Elemente (z. B. Vergütungskomponenten, Optionstypen) und zugrunde liegende Mechanismen (z. B. Leistungshürde) auf. Der Vergütungsausschuss schlug dem Aufsichtsrat die Vergütung für die neuen Vorstandsmitglieder Freeman und Schröder sowie die neuen Beträge und Laufzeiten vor. Der Aufsichtsrat erörterte und genehmigte die Vorschläge. Der Aufsichtsrat ist weiterhin der Auffassung, dass die Ausrichtung des Vergütungssystems für die neuen Vorstandsmitglieder Freeman und Schröder auf unternehmerische Mitverantwortung Zalandos Bedürfnissen als wachstumsstarkes Unternehmen am besten Rechnung trägt.

Höhe der Vergütung für 2019

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 Zahlungsbetrag 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.

6.1 CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT

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.

Jim Freeman (seit April 2019)
Mitglied des Vorstands

IN EUR	Gewährte Zuwendungen (Kodex)			2018	Zuflüsse (Kodex)		Zuwendungen (DRS 17)	
	2019	2019 (min.)	2019 (max.)		2019	2018	2019	2018
Erfolgsunabhängige Bezüge								
Festvergütung	600.000	600.000	600.000	–	600.000	–	600.000	–
Nebenleistungen	9.525	9.525	9.525	–	9.525	–	9.525	–
Summe	609.525	609.525	609.525	–	609.525	–	609.525	–
Erfolgsabhängige Bezüge								
Bezüge mit kurzfristiger Anreizwirkung (nicht anteilsbasiert)								
Einjährige variable Vergütung	475.000	475.000	475.000	–	475.000	–	475.000	–
Bezüge mit langfristiger Anreizwirkung (anteilsbasiert)								
Mehrfährige variable Vergütung								
LTI 2019 (2019 – 2023)*	7.930.058	–	27.126.000	–	–	–	7.930.058	–
Summe	7.930.058	–	27.126.000	–	–	–	7.930.058	–
Versorgungsaufwand	–	–	–	–	–	–	–	–
Summe	9.014.583	1.084.525	28.210.525	–	1.084.525	–	9.014.583	–

*) Beinhaltet alle im Rahmen des LTI 2019 gewährten Optionen für die fünfjährige Vertragslaufzeit.

6.1 CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT

David Schröder (seit April 2019)
Mitglied des Vorstands

IN EUR	Gewährte Zuwendungen (Kodex)			2018	Zuflüsse (Kodex)		Zuwendungen (DRS 17)	
	2019	2019 (min.)	2019 (max.)		2019	2018	2019	2018
Erfolgsunabhängige Bezüge								
Festvergütung	375.000	375.000	375.000	–	375.000	–	375.000	–
Nebenleistungen	9.101	9.101	9.101	–	9.101	–	9.101	–
Summe	384.101	384.101	384.101	–	384.101	–	384.101	–
Erfolgsabhängige Bezüge								
Bezüge mit kurzfristiger Anreizwirkung (nicht anteilsbasiert)								
Einjährige variable Vergütung	–	–	–	–	–	–	–	–
Bezüge mit langfristiger Anreizwirkung (anteilsbasiert)								
Mehrfährige variable Vergütung								
SOP 2014*	–	–	–	–	1.471.016	–	–	–
LTI 2019 (2019 – 2023)**	5.214.014	–	38.954.000	–	–	–	5.214.014	–
Summe	5.214.014	–	38.954.000	–	1.471.016	–	5.214.014	–
Versorgungsaufwand	–	–	–	–	–	–	–	–
Summe	5.598.115	384.101	39.338.101	–	1.855.117	–	5.598.115	–

*) Bezieht sich auf die Ausübung von Optionen im Rahmen des SOP 2014, einem Programm, das David Schröder vor seinem Eintritt in den Vorstand im April 2019 gewährt wurde.

**) Beinhaltet alle im Rahmen des LTI 2019 gewährten Optionen für die vierjährige Vertragslaufzeit.

Die folgende Tabelle zeigt den für anteilsbasierte Vergütungen für Jim Freeman und David Schröder erfassten Gesamtaufwand in Übereinstimmung mit IFRS 2:

Aufwendungen aus anteilsbasierten Vergütungen

IN EUR	Jim Freeman		David Schröder	
	01.01. – 31.12.2019	01.01. – 31.12.2018	01.01. – 31.12.2019	01.01. – 31.12.2018
Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	2.615.769	–	2.091.705	–
Summe	2.615.769	–	2.091.705	–

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. Die 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. Die 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.

Die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2019 setzt sich wie folgt zusammen:

Aufsichtsratsvergütung

IN EUR	2019	2018
Cristina Stenbeck (seit 22. Mai 2019)	91.896	0
Lothar Lanz (seit 10. Februar 2014)	63.915	165.000
Anders Holch Povlsen (seit 9. Dezember 2013)	90.000	90.000
Alexander Samwer (seit 9. Dezember 2013)	65.000	65.000
Jørgen Madsen Lindemann (seit 31. Mai 2016)	80.000	80.000
Konrad Schäfers (seit 2. Juni 2015)	80.000	80.000
Dylan Ross (bis 15. Januar 2018)	0	2.500
Beate Siert (seit 2. Juni 2015)	65.000	65.000
Shanna Prevé (seit 31. Mai 2017)	25.179	65.000
Dominik Asam (seit 31. Mai 2017)	38.736	100.000
Anthony Brew (seit 23. Mai 2018)	65.000	39.643
Kelly Bennett (seit 22. Mai 2019)	49.011	0
Mariella Röhm-Kottmann (seit 22. Mai 2019)	61.264	0
Summe	775.000	752.143

7.1 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

An die ZALANDO SE

Vermerk über die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts

Prüfungsurteile

Wir haben den Jahresabschluss der ZALANDO SE, Berlin, – bestehend aus der Bilanz zum 31. Dezember 2019 und der Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 sowie dem Anhang, einschließlich der Darstellung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Lagebericht der ZALANDO SE, der mit dem Konzernlagebericht zusammengefasst wurde, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 geprüft. Die im Lagebericht in der Erklärung zur Unternehmensführung gem. § 289f HGB enthaltenen Informationen, die im Abschnitt „Corporate-Governance-Bericht“ enthalten sind sowie die im Lagebericht als ungeprüft gekennzeichneten Ausführungen, haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Jahresabschluss in allen wesentlichen Belangen den deutschen, für Kapitalgesellschaften geltenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage der Gesellschaft zum 31. Dezember 2019 sowie ihrer Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 und
- vermittelt der beigefügte Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Lagebericht in Einklang mit dem Jahresabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum Lagebericht erstreckt sich weder auf den Inhalt der als ungeprüft gekennzeichneten Ausführungen im Lagebericht noch auf den Inhalt der Erklärung zur Unternehmensführung gem. § 289f HGB, die im Abschnitt „Corporate-Governance-Bericht“ des Lageberichts enthalten ist.

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

Grundlage für die Prüfungsurteile

Wir haben unsere Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537/2014; im Folgenden "EU-APrVO") unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von dem Unternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nicht-prüfungsleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-

APrVO erbracht haben. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Jahresabschluss und zum Lagebericht zu dienen.

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte in der Prüfung des Jahresabschlusses

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Jahresabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Jahresabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

Nachfolgend beschreiben wir die aus unserer Sicht besonders wichtigen Prüfungssachverhalte:

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

Gründe für die Bestimmung als besonders wichtiger Prüfungssachverhalt

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

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

Prüferisches Vorgehen

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

Ferner haben wir im Rahmen von substantiellen Prüfungshandlungen für eine nach statistisch-mathematischen Grundlagen ermittelte Stichprobe von Verkäufen Nachweise (Lieferscheine, Rechnungen, Zahlungseingänge) zur Existenz der Umsatzerlöse erlangt, um zu beurteilen, ob den erfassten Umsatzerlösen ein entsprechender Warenversand zugrunde lag. Des Weiteren haben wir die rechnerische Richtigkeit der durch die gesetzlichen Vertreter der ZALANDO SE vorgenommenen Ermittlung der erwarteten Retouren nachvollzogen. Die angenommenen monats-, zahlarten- und länderspezifischen Retourenquoten haben wir u. a. mit historischen monats-, zahlarten- und länderspezifischen IST-Retourenquoten unter Berücksichtigung saisonaler Einflussfaktoren verglichen und analysiert. Zur weiteren Beurteilung der angenommenen monats-, zahlarten und länderspezifischen Retourenquoten haben wir darüber hinaus einen Vergleich mit den bis zum Abschluss unserer Prüfung erfassten retournierten Handelswaren durchgeführt.

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

Verweis auf zugehörige Angaben

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

2) Folgebewertung von Handelswaren

Gründe für die Bestimmung als besonders wichtiger Prüfungssachverhalt

Der Handelswarenbestand der Gesellschaft unterliegt regelmäßig Risiken aus vorhandenen und möglichen zukünftigen Überbeständen, die im Rahmen des Versandhandels mit hohen Abschriften veräußert oder einer Verwertung außerhalb des Versandhandels zugeführt werden. Neben den vorhandenen Überbeständen werden auch für die geschätzten zukünftigen Überbestände zum Bilanzstichtag Wertberichtigungen ermittelt und im Jahresabschluss 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 handelsrechtlichen Vorschriften 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 weitere qualitätsbestimmende Merkmale („B-, C-, D-“ und „Never-out-of-stock“-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 Handelswaren verweisen wir auf die Angaben der Gesellschaft im Anhang in Abschnitt 3.1.2 (Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden) und in Abschnitt 3.1.3 (Erläuterungen zur Bilanz).

Sonstige Informationen

Der Aufsichtsrat ist für den Bericht des Aufsichtsrats verantwortlich. Im Übrigen sind die gesetzlichen Vertreter für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die in der Erklärung zur Unternehmensführung gem. § 289f HGB enthaltenen Informationen, die im Abschnitt „Corporate-Governance-Bericht“ des Lageberichts enthalten sind, ferner die im Lagebericht als ungeprüft gekennzeichneten Ausführungen sowie die übrigen Bestandteile des Berichts zum Jahresabschluss und zusammengefassten Lagebericht, mit Ausnahme des geprüften Jahresabschlusses und Lageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks, insbesondere:

- im Abschnitt „Erklärung der gesetzlichen Vertreter“ die Versicherung der gesetzlichen Vertreter nach § 264 Abs. 2 Satz 3 HGB und § 289 Abs. 1 Satz 5 HGB,
- den Abschnitt „Bericht des Aufsichtsrats“.

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

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

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

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

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

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

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

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

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des Lageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Jahresabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung eines Lageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Lagebericht erbringen zu können.

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

Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Jahresabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der

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

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

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

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

nisse so darstellt, dass der Jahresabschluss unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft vermittelt;

- beurteilen wir den Einklang des Lageberichts mit dem Jahresabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage der Gesellschaft;
- führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Lagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

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

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

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

Sonstige gesetzliche und andere rechtliche Anforderungen

Übrige Angaben gemäß Artikel 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 22. Mai 2019 als Abschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 30. Juli 2019 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 2010 als Abschlussprüfer der ZALANDO SE tätig. Seit 2014 ist die ZALANDO SE eine kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaft gemäß § 264d HGB.

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

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

- Freiwillige prüferische Durchsicht des Zwischenabschlusses der Gesellschaft zum 30. Juni 2019
- 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

- Gesetzlich vorgeschriebene Bestätigungsleistung in Bezug auf Finanzinformationen
- Übersetzungsleistungen

Verantwortlicher Wirtschaftsprüfer

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Sebastian Haas.

Berlin, 25. Februar 2020

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Ludwig Haas
Wirtschaftsprüfer Wirtschaftsprüfer

8.1 Glossar

Aktive Kunden

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

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

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

Anzahl Bestellungen

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

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 das Bruttowarenvolumen (einschließlich des Bruttowarenvolumens aus unserem Partnerprogramm) nach Stornierungen und Retouren, einschließlich Umsatzsteuer, geteilt durch die Anzahl an Bestellungen in den letzten zwölf Monaten (bezogen auf den Stichtag). Das Bruttowarenvolumen ist definiert als Gesamtausgaben unserer Kunden (einschließlich Umsatzsteuer) abzüglich Stornierungen und Retouren in den letzten zwölf Monaten.

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 – dynamisch berichtet. 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.

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 Risiko- 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.

Vertikale Modeanbieter

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

8.2 Impressum

Kontakt

ZALANDO SE

Valeska-Gert-Straße 5

10243 Berlin

corporate.zalando.de

presse@zalando.de

Investor Relations

Patrick Kofler / Head of Investor Relations

investor.relations@zalando.de

Umsetzung und Produktion

In Zusammenarbeit mit Amana Consulting, GmbH, Essen

Bildnachweis

Zalando Bilderpool, @Zalando/ Daniel Hofer

Druck

AusDruck Schaare & Schaare GbR, Berlin

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.

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

