

Jahresabschluss und zusammengefasster Lagebericht 2021



zalando



Zalando.

The Starting Point
for Fashion –
die erste Anlaufstelle
für Mode.

corporate.zalando.com



Inhalt

Bericht des Aufsichtsrats

1 Bilanz

2 Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

3 Anhang

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

4 Zusammengefasster Lagebericht

4.1	Grundlagen des Konzerns	42
4.2	Wirtschaftsbericht	53
4.3	Risiko- und Chancenbericht	69
4.4	Prognosebericht	80
4.5	Ergänzende Lageberichterstattung zum Einzelabschluss der ZALANDO SE	83

5 Versicherung der gesetzlichen Vertreter (Bilanzeid)

6 Corporate Governance

6.1	Erklärung zur Unternehmensführung	90
6.2	Vergütungsbericht	108

7 Bestätigungsvermerk (BV)

8 Glossar

Bericht des Aufsichtsrats

Liebe Aktionär*innen,

2021 hatte uns COVID-19 weiter fest im Griff: Jede Pandemiewelle brachte Einschränkungen des öffentlichen und gesellschaftlichen Lebens mit sich. Zalando hat sich früh an diese „neue Normalität“ angepasst und seine Vision, die erste Anlaufstelle für Mode zu werden, uneingeschränkt weiter verfolgt. Zalando hat seinen aktiven Kund*innenstamm vergrößert und seine Reichweite um sechs neue europäische Länder erweitert. Außerdem haben wir mithilfe unserer Plattform, unserer Kund*innen und Marken mehr Marken und Händler*innen die Verstärkung ihrer Online-Aktivitäten ermöglicht sowie eine inklusive Unternehmenskultur mit Mitarbeiter*innen aus mehr als 140 verschiedenen Ländern geprägt. Zalando ging mit Initiativen auf verschiedenen Ebenen voran. So wurde nicht nur das Angebot an nachhaltigeren Produkten auf mehr als 140.000 Artikel vergrößert, sondern auch die Auswahl in der Fashion Store-Kategorie Pre-owned mit der Erweiterung von 20.000 auf 245.000 Produkte mehr als verzehnfacht. So können Kund*innen bei ihren Kaufentscheidungen ihren Wertvorstellungen Rechnung tragen. Zalando hat mit der Umstellung von Versandtaschen aus Kunststoff auf Papierversandtaschen begonnen, um unserem Ziel, bis 2023 vollständig auf Einwegplastikverpackungen zu verzichten, einen Schritt näher zu kommen. Im vergangenen Jahr sind wir auf neue Partner aus Gruppen zugegangen, die in der europäischen Modebranche unterrepräsentiert sind und haben die Zusammenarbeit mit über 40 Black-Owned-Modemarken begonnen. Uns ist bewusst, dass bis zu unserem Ziel, ein netto-positives Unternehmen und die erste Anlaufstelle für Mode zu werden, bei der sich jeder willkommen fühlt, noch ein langer Weg vor uns liegt. Deshalb hat sich der Aufsichtsrat noch stärker für diese Themen eingesetzt. Wir haben einen Expert*innenausschuss für Diversität und Inklusion sowie Nachhaltigkeit eingerichtet, der dem Vorstand noch mehr Unterstützung bei seinen entsprechenden strategischen Bemühungen in den Bereichen Diversität und Inklusion sowie Nachhaltigkeit bietet und sicherstellt, dass wir eng in diesbezügliche Initiativen und Berichterstattung einbezogen sind.

Im vergangenen Jahr änderte sich die Zusammensetzung des Vorstands. Nach mehr als elf Jahren engagiertem Einsatz für den Erfolg von Zalando hat sich Rubin Ritter entschieden, das Unternehmen zum 1. Juni 2021 zu verlassen. Der Aufsichtsrat dankt Rubin Ritter für seine erfolgreiche Amtszeit und sein großes Engagement. Mit dem Ausscheiden von Rubin Ritter haben wir die Neuaufstellung des Vorstands in Angriff genommen und ihn auf anhaltenden, langfristigen Erfolg ausgerichtet: Die Gründer Robert Gentz und David Schneider sind weiterhin Co-CEOs, die interne Kandidatin Dr. Astrid Arndt wurde zum 1. April 2021 zur Chief People Officer (CPO) ernannt und die bisherige Rolle von Jim Freeman als Chief Technology Officer (CTO) wurde zur Rolle des Chief Business and Product Officer (CBPO) weiterentwickelt. Unser derzeitiger Chief Financial Officer (CFO) David Schröder wird zum 1. März 2022 die neu geschaffene Rolle des Chief Operating Officer (COO) übernehmen und seine Aufgaben als CFO an Dr. Sandra Dembeck übertragen, die als unternehmensexterne Kandidatin in den Vorstand eintreten wird. Wir sind überzeugt, dass Zalando somit gut aufgestellt ist, um seine ehrgeizigen strategischen und finanziellen Ziele in Zukunft zu erreichen. Der Aufsichtsrat wird sich weiterhin aktiv auf die Entwicklung von Führungskräften und die Nachfolgeplanung konzentrieren und diesbezüglich einen regen Austausch mit dem Vorstand pflegen.

Wir freuen uns auf das Jahr 2022, in dem Zalando seinen Weg, für Kund*innen zunehmend die erste Anlaufstelle für Mode zu werden, weiter fortsetzen wird – mit der Unterstützung und zum Nutzen unserer Marken- und Einzelhandelspartner, Mitarbeiter*innen und Anteilseigner*innen.

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 grundsätzliche strategische Ausrichtung des Konzerns sowie das Vorgehen in Bezug auf die Zukunft der Arbeit mit dem Aufsichtsrat ab. Zustimmungspflichtige Geschäfte wurden vom Vorstand vorgelegt.

[Mehr Informationen](#)
[Erklärung zur Unternehmensführung](#)



Der Aufsichtsrat – von oben links nach unten rechts:

Jennifer Hyman Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des D&I- und Nachhaltigkeitsausschusses, **Anders Holch Povlsen** Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des Nominierungsausschusses, Mitglied des Vergütungsausschusses, **Anika Mangelmann** Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des Vergütungsausschusses, **Niklas Östberg** Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des Prüfungsausschusses, **Cristina Stenbeck** Vorsitzende des Aufsichtsrats, Vorsitzende des Vergütungsausschusses, Mitglied des Nominierungsausschusses, **Matti Ahtiainen** Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des Prüfungsausschusses, **Kelly Bennett** stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, Vorsitzender des Nominierungsausschusses, Vorsitzender des D&I- und Nachhaltigkeitsausschusses, Mitglied des Prüfungsausschusses, **Mariella Röhm-Kottmann** Mitglied des Aufsichtsrats, Vorsitzende des Prüfungsausschusses, **Jade Buddenberg** Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des D&I- und Nachhaltigkeitsausschusses

Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse

Das Aufsichtsratsplenum tagte im Geschäftsjahr 2021 viermal, der Prüfungsausschuss fünfmal, der Vergütungsausschuss viermal, der Nominierungsausschuss dreimal und der im August 2021 neu gegründete D&I- und Nachhaltigkeitsausschuss tagte einmal im Geschäftsjahr 2021. Der Aufsichtsrat hat einen Ausschuss für das Aktienrückkaufprogramm der Gesellschaft eingerichtet, der einmal tagte. Ferner fasste der Aufsichtsrat drei Umlaufbeschlüsse, der Nominierungsausschuss fasste einen. Der Aufsichtsrat und seine Ausschüsse kamen regelmäßig 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. Niklas Östberg war an der Teilnahme an einer Sitzung des Aufsichtsrats verhindert. Jennifer Hyman war an der Teilnahme an einer Sitzung des Aufsichtsrats, zwei Sitzungen des Vergütungsausschusses und einer Sitzung des D&I- und Nachhaltigkeitsausschusses verhindert. Alle anderen Mitglieder des Aufsichtsrats waren bei sämtlichen Sitzungen des Aufsichtsrats sowie ihrer jeweiligen Ausschüsse anwesend.

Geplant war, mindestens eine Sitzung des Plenums und der einzelnen Ausschüsse als Präsenz Sitzung abzuhalten. Aufgrund der andauernden COVID-19-Pandemie wurden jedoch alle Sitzungen als Videokonferenzen abgehalten.

Überblick über die Plenums- und Ausschusssitzungen sowie die individuelle Teilnahme im Geschäftsjahr 2021

	Amtszeit	Plenum	Prüfungsausschuss	Vergütungsausschuss	Nominierungsausschuss	D&I und Nachhaltigkeitsausschuss	Aktienrückkaufausschuss	Gesamte Anwesenheitsquote (gerundet)
Matti Ahtiainen	Seit Juni 2020	4 / 4	5 / 5	--	--	--	1 / 1	100%
Kelly Bennett	Stellvertretender Vorsitzender, seit Mai 2019	4 / 4	5 / 5	3 / 3	1 / 1	1 / 1	--	100%
Jade Buddenberg	Seit Juni 2020	4 / 4	--	--	--	1 / 1	--	100%
Jennifer Hyman	Seit Juni 2020	3 / 4	--	2 / 4	--	0 / 1	--	56%
Jørgen Madsen Lindemann	Mai 2016 – Mai 2021	1 / 1	2 / 2	3 / 3	2 / 2	--	--	100%
Anika Mangelmann	Seit Juni 2020	4 / 4	--	4 / 4	--	--	--	100%
Anders Holch Povlsen	Seit Dezember 2013	4 / 4	--	1 / 1	3 / 3	--	--	100%
Niklas Östberg	Seit Mai 2021	2 / 3	3 / 3	--	--	--	--	83%
Mariella Röhm-Kottmann	Seit Mai 2019	4 / 4	5 / 5	--	--	--	1 / 1	100%
Cristina Stenbeck	Vorsitzende, seit Mai 2019	4 / 4	--	1 / 1	3 / 3	--	1 / 1	100%
Gesamte Anwesenheitsquote								94%

Plenumssitzungen

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

In der ordentlichen Sitzung am 15. März 2021 hat der Aufsichtsrat den Einzelabschluss 2020 (einschließlich des zusammengefassten Lageberichts 2020) erörtert und gemäß der Empfehlung des Prüfungsausschusses festgestellt und den vom Vorstand vorgelegten Konzernabschluss 2020 (einschließlich des zusammengefassten Lageberichts 2020) sowie den nichtfinanziellen Bericht 2020 gebilligt. Er schloss sich dem Vorschlag des Vorstands zur Gewinnverwendung für das Geschäftsjahr 2020 an. Zudem hat der Aufsichtsrat seinen Bericht für das Geschäftsjahr 2020 beschlossen und über die Agenda für die Hauptversammlung 2021 beraten. Darüber hinaus überprüfte und erörterte der Aufsichtsrat das vom Vergütungsausschuss vorgelegte neue Vergütungssystem für den Vorstand. Des Weiteren bestellte der Aufsichtsrat Dr. Astrid Arndt als Mitglied des Vorstands und beschloss die geänderte Geschäftsordnung des Vorstands. Schließlich erörterte der Aufsichtsrat den Fortschritt des Plattformziels der Gesellschaft. Aufgrund eines potenziellen Interessenkonflikts erhielten Anders Holch Povlsen und Jørgen Madsen Lindemann vorab gekürztes Lesematerial mit ausgewählten Informationen zu diesem Thema.

In der ordentlichen Sitzung am 19. Mai 2021 befasste sich der Aufsichtsrat insbesondere mit der (Wieder-)Wahl der Mitglieder der Ausschüsse des Aufsichtsrats sowie der auf den Beitritt zur Zalando-Plattform abzielenden strategischen Partnerschaft mit der Sephora SAS. Der Aufsichtsrat konzentrierte sich verstärkt auf die Diversitäts- und Inklusionsstrategie und erörterte das Vorgehen in Bezug auf die Zukunft der Arbeit nach der COVID-19-Pandemie.

In der ordentlichen Sitzung am 26. August 2021 nutzte der Aufsichtsrat die Möglichkeit, die strategischen Prioritäten der Gesellschaft für das Jahr 2022 sowie potenzielle Wachstumschancen zu erörtern. Zudem beschloss der Aufsichtsrat die Einrichtung des D&I- und Nachhaltigkeitsausschusses.

In der ordentlichen Sitzung am 6. Dezember 2021 befasste sich der Aufsichtsrat unter anderem mit Wachstumschancen, der finanziellen und operativen Planung für das Geschäftsjahr 2022 und der neuen Zusammensetzung des Vorstands sowie der Bestellung von Dr. Sandra Dembeck als neue CFO. Der Vorstand und der Aufsichtsrat fassten einen gemeinsamen Beschluss über die jährliche Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex. Ferner hat der Aufsichtsrat die Ergebnisse seiner Effizienzprüfung für das Geschäftsjahr 2021 besprochen.

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 Vorgänge wurden dem Aufsichtsrat zur Zustimmung vor-

gelegt. Die vom Aufsichtsrat besprochenen Geschäfte und Maßnahmen beinhalteten unter anderem die Partnerschaft mit der Sephora SAS, das Budget für ein neues Logistikzentrum, die Erhöhung der revolvingierenden Kreditlinie und die Delegation der Genehmigungen in Verbindung mit dem Aktienrückkaufprogramm an einen Ad-hoc-Ausschuss (den Aktienrückkaufsausschuss). Der Aufsichtsrat hat dem Prüfungsausschuss die Befugnis zur Genehmigung von Investitionen in Logistikzentren übertragen, soweit diese gemäß der Geschäftsordnung des Vorstands der Zustimmung bedürfen.

Der Aufsichtsrat und der Vorstand haben ein internes Verfahren für die Einhaltung von Zustimmungsanforderungen für Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen gemäß § 111a ff. AktG aufgesetzt. Im Berichtsjahr bedurften keine derartigen Geschäfte einer Zustimmung oder Offenlegung.

Prüfungsausschuss

Der Prüfungsausschuss befasste sich mit dem Jahresabschluss und Konzernabschluss 2020, einschließlich des zusammengefassten Lageberichts 2020 und des nichtfinanziellen Berichts 2020, sowie der Quartalsmitteilung Q1, dem Halbjahresbericht und der Quartalsmitteilung Q3 2021. Darüber hinaus prüfte und erörterte der Prüfungsausschuss regelmäßig die Schwerpunkte und die Qualität der Prüfung, 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 2021 für die Bestellung des Abschluss- und Konzernabschlussprüfers involviert und erörterte den Stand und den Fortschritt der Einrichtung eines nichtfinanziellen internen Kontrollsystems. Die Vorsitzende des Prüfungsausschusses stimmte sich im Vorfeld mit den Wirtschaftsprüfern über die Schwerpunkte der Abschlussprüfung ab. Darüber hinaus hat der Prüfungsausschuss gemäß der ihm übertragenen Befugnis das Budget für ein neues Logistikzentrum genehmigt.

Vergütungsausschuss

Der Vergütungsausschuss setzte seine Arbeit aus dem Vorjahr zur Leistungsbeurteilung des Vorstands sowie zur Konzeption des neuen Vergütungssystems für den Vorstand gemäß den neuen regulatorischen Anforderungen von ARUG II und des Deutschen Corporate Governance Kodex in seiner zum 16. Dezember 2019 geänderten Fassung fort. Zudem widmete sich der Vergütungsausschuss der Nachfolgeplanung für den Vorstand, den Dienstverträgen der neuen und bestehenden Vorstandsmitglieder sowie der Aufhebungsvereinbarung des ehemaligen Vorstandsmitglieds Rubin Ritter. Des Weiteren befasste sich der Vergütungsausschuss mit der Planung bezüglich Führungspositionen und dem Vergütungsrahmen für die zwei Führungsebenen unterhalb des Vorstands.

Nominierungsausschuss

Der Nominierungsausschuss erstellte Vorschläge des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung hinsichtlich der Wahl der Anteilseignervertreter*innen in den Aufsichtsrat. Dabei berücksichtigte der Nominierungsausschuss die Ziele zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats sowie das zuvor vom Aufsichtsrat erstellte Profil der Fertigkeiten und Erfahrungen. Darüber hinaus hat sich der Nominierungsausschuss mit der weiteren Nachfolgeplanung des Aufsichtsrats beschäftigt.

D&I- und Nachhaltigkeitsausschuss

Der am 26. August 2021 gegründete D&I- und Nachhaltigkeitsausschuss widmete sich in seiner ersten Sitzung hauptsächlich dem Diversitäts- und Inklusionsbericht der Gesellschaft sowie ihren Initiativen im Bereich Kreislaufwirtschaft.

Aktienrückkaufsausschuss

Der Aktienrückkaufsausschuss besprach das geplante Aktienrückkaufprogramm sowie dessen Bedingungen und genehmigte es im Mai 2021. Der Ausschuss traf wesentliche Entscheidungen im Hinblick auf die Umsetzung des Aktienrückkaufprogramms.

Interessenkonflikte

Aufgrund eines Interessenkonflikts erhielten die Aufsichtsratsmitglieder Anders Holch Povlsen und Jørgen Madsen Lindemann vorab gekürztes Lesematerial mit ausgewählten Informationen zu einem Tagesordnungspunkt einer ordentlichen Sitzung. Abgesehen davon sind keine Interessenkonflikte eines Aufsichtsratsmitglieds bei der Behandlung von Themen im Aufsichtsrat aufgetreten.

Schulung und fachliche Weiterbildung

Die Gesellschaft unterstützte das Aufsichtsratsmitglied Niklas Östberg nach seiner Ernennung durch ein virtuelles Einarbeitungstraining und detaillierte Einarbeitungsmaterialien. Bei der Einarbeitung wurden Themen wie Aufgaben, Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats, Aufbau und interne Organisation, Interessenkonflikte sowie Eigengeschäfte von Führungskräften behandelt. Darüber hinaus erhielt er Einblicke in das Geschäftsmodell von Zalando. Cristina Stenbeck wurde als Vorsitzende des Aufsichtsrats in einer virtuellen Sitzung eingehend zum Inhalt und Ablauf der Governance Roadshow informiert und geschult und erhielt relevante Materialien. Allen Mitgliedern des Aufsichtsrats wurde eine Corporate Governance-Schulung, unter anderem zu den Themen Funktionen der Gremien, persönliche Eignung, Hauptaufgaben und persönliche Haftung, angeboten. Sie wurde von einem externen Anbieter in Form einer Videokonferenz durchgeführt. Des Weiteren schulte die Gesellschaft die Mitglieder des Aufsichtsrats in Bezug auf regulatorische Änderungen, wie etwa den neuen Rechts- und Governance-Rahmen gemäß dem Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität (FISG), dem Zweiten Führungspositionengesetz (FüPoG) und dem neuen Transparenzregister- und Finanzinformationsgesetz (TraFinG).

Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses

Der Jahresabschluss und der Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2021 wurden jeweils einschließlich des zusammengefassten Lageberichts geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Der Vergütungsbericht und der nichtfinanzielle Bericht wurden ebenfalls geprüft und mit einem uneingeschränkten Prüfvermerk versehen. Der Vorstand hat dem Aufsichtsrats und dem Prüfungsausschuss den Jahresabschluss und Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2021, jeweils einschließlich des zusammengefassten Lageberichts, den nichtfinanziellen Bericht 2021, den Vergütungsbericht 2021, den Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns 2021 sowie die Prüfungsberichte zugeleitet.

[Mehr Informationen
Zusammengefasster
Lagebericht](#)

Zunächst hat sich der Prüfungsausschuss in Gegenwart der Abschlussprüfer eingehend mit dem Abschluss, dem nichtfinanziellen Bericht, dem Vergütungsbericht und dem Gewinnverwendungsvorschlag befasst und diese erörtert. Der Abschlussprüfer hat über die wesentlichsten Prüfungssachverhalte berichtet.

Daraufhin, und auf Grundlage der Empfehlung des Prüfungsausschusses, hat der Aufsichtsrat den Jahresabschluss und Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2021, jeweils einschließlich des zusammengefassten Lageberichts, den nichtfinanziellen Bericht, den Vergütungsbericht sowie den Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns geprüft. 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 2021 gebilligt, der somit festgestellt ist, den Konzernabschluss 2021 und den nichtfinanziellen Bericht 2021 gebilligt sowie den Vergütungsbericht 2021 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.

[Mehr Informationen
Konzernabschluss](#)

Corporate Governance

Die jährliche Entsprechenserklärung wurde vom Vorstand und vom Aufsichtsrat im Dezember 2021 abgegeben. Ihr vollständiger Wortlaut ist unter Punkt 1.3.1 wiedergegeben. Die Entsprechenserklärung ist auf der Webseite des Unternehmens im Bereich Corporate Governance dauerhaft zugänglich.

[Weitere Informationen
Erklärung zur Unternehmensführung](#)

Weitere Informationen zur Corporate Governance im Unternehmen enthält die Erklärung zur Unternehmensführung mit Entsprechenserklärung. Auch hinsichtlich der Vergütungsstruktur für die Vorstandsmitglieder im Geschäftsjahr 2021 wird zur Vermeidung von Wiederholungen auf den Vergütungsbericht verwiesen.

Personalien

Die Amtszeit der Anteilseignervertreter*innen im Aufsichtsrat endete mit Beendigung der Hauptversammlung am 19. Mai 2021. Jørgen Madsen Lindemann stellte sich nicht zur Wiederwahl. Der Aufsichtsrat dankt ihm für seine wertvollen Beiträge zur Arbeit des Aufsichtsrats und die jahrelange vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Die Hauptversammlung 2021 hat Kelly Bennett, Jennifer Hyman, Anders Holch Povlsen, Mariella Röhm-Kottmann und Cristina Stenbeck als Aufsichtsratsmitglieder wiedergewählt. Niklas Östberg wurde neu in den Aufsichtsrat gewählt. Alle Mitglieder wurden bis zur Beendigung der Hauptversammlung, die über eine Entlastung für das Geschäftsjahr 2022 beschließt, bestellt. Cristina Stenbeck ist weiterhin Vorsitzende und Kelly Bennett bleibt stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats. Die Mitgliedschaft in Ausschüssen wird unter Punkt 1.3.3 genauer erläutert.

Der Aufsichtsrat dankt dem Vorstand und allen Mitarbeiter*innen des Zalando-Konzerns für ihren hohen persönlichen Einsatz und die ausgezeichneten Leistungen im Geschäftsjahr 2021.

Berlin, 28. Februar 2022

Cristina Stenbeck

1.1 Bilanz zum 31. Dezember 2021

Aktiva

IN MIO. EUR	31.12.2021	31.12.2020
A. Anlagevermögen		
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		
1. Selbst geschaffene Software	63,6	56,0
2. Gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	21,2	25,9
3. Geleistete Anzahlungen und selbst geschaffene Software in Entwicklung	45,6	28,6
	130,4	110,5
II. Sachanlagen		
1. Bauten auf fremden Grundstücken	1,4	0,9
2. Technische Anlagen und Maschinen	15,2	15,6
3. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	36,8	32,5
4. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	4,5	6,6
	57,9	55,4
III. Finanzanlagen		
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	1.052,0	963,5
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen	848,8	669,5
3. Beteiligungen	0,4	0,4
	1.901,2	1.633,4
	2.089,4	1.799,4
B. Umlaufvermögen		
I. Vorräte		
1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	19,2	10,9
2. Waren	1.408,3	1.252,4
3. Geleistete Anzahlungen	0,0	0,2
	1.427,6	1.263,5
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände		
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	93,2	48,3
2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	542,7	586,2
3. Sonstige Vermögensgegenstände	133,1	107,6
	769,1	742,1
III. Wertpapiere	1.055,8	1.117,7
IV. Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten	740,2	964,4
	3.992,6	4.087,7
C. Rechnungsabgrenzungsposten	16,2	18,6
D. Aktive latente Steuern	32,0	24,3
Summe	6.130,3	5.930,0

Passiva

IN MIO. EUR	31.12.2021	31.12.2020
A. Eigenkapital		
I. Gezeichnetes Kapital	262,0	255,3
./ Nennbetrag eigene Anteile		
Bedingtes Kapital 92,3 Mio. EUR (Vj. 92,3 Mio. EUR)	-3,3	-2,1
	258,7	253,1
II. Kapitalrücklage	1.185,8	1.309,4
III. Bilanzgewinn	508,1	369,6
	1.952,6	1.932,1
B. Rückstellungen		
1. Steuerrückstellungen	10,2	0,0
2. Sonstige Rückstellungen	595,1	553,6
	605,3	553,6
C. Verbindlichkeiten		
1. Anleihen		
davon konvertibel 1.000,0 Mio. EUR (Vj. 1.000,0 Mio. EUR)	1.000,0	1.000,0
2. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	0,0	375,0
3. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	40,3	33,7
4. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.803,6	1.481,4
5. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	468,3	352,7
6. Sonstige Verbindlichkeiten		
davon aus Steuern 158,2 Mio. EUR (Vj. 153,6 Mio. EUR)	254,3	198,9
	3.566,6	3.441,7
D. Rechnungsabgrenzungsposten	5,8	2,6
Summe	6.130,3	5.930,0

2.1 Gewinn- und Verlustrechnung

für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2021 bis zum 31. Dezember 2021

IN MIO. EUR	2021	2020
1. Umsatzerlöse	10.229,0	7.913,6
2. Andere aktivierte Eigenleistungen	57,4	49,6
3. Sonstige betriebliche Erträge davon Erträge aus der Währungsumrechnung 79,4 Mio. EUR (Vj. 108,9 Mio. EUR)	150,6	179,6
	10.437,0	8.142,8
4. Materialaufwand		
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	-5.475,1	-4.250,0
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	-83,7	-44,9
5. Personalaufwand		
a) Löhne und Gehälter	-445,0	-377,4
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung davon für Altersversorgung 0,3 Mio. EUR (Vj. 0,2 Mio. EUR)	-66,0	-52,6
6. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	-64,2	-66,1
7. Sonstige betriebliche Aufwendungen davon Aufwendungen aus der Währungs- umrechnung 96,8 Mio. EUR (Vj. 104,4 Mio. EUR)	-4.084,7	-3.086,6
	-10.218,7	-7.877,7
8. Erträge aus Gewinnabführung	13,9	8,1
9. Aufwendungen aus Verlustübernahme	0,0	-3,5
10. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge davon aus verbundenen Unternehmen 15,0 Mio. EUR (Vj. 13,8 Mio. EUR)	22,3	43,5
11. Zinsen und ähnliche Aufwendungen davon an verbundene Unternehmen 6,3 Mio. EUR (Vj. 4,6 Mio. EUR)	-32,0	-70,6
	4,2	-22,5
12. Steuern vom Einkommen und Ertrag davon Ertrag aus der Veränderung bilanzierter latenter Steuern 7,7 Mio. EUR (Vj. 17,8 Mio. EUR)	-83,0	-72,6
13. Ergebnis nach Steuern	139,5	170,0
14. Sonstige Steuern	-0,9	0,0
15. Jahresüberschuss	138,5	170,0
16. Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	369,6	199,6
17. Bilanzgewinn	508,1	369,6

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 Satz 1 HGB zur Aktivierung selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände des Anlagevermögens wird ausgeübt und die aktivierten Vermögensgegenstände um planmäßige Abschreibungen vermindert. Die Abschreibung erfolgt linear über die voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer von durchschnittlich drei Jahren. In die Herstellungskosten selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände des Anlagevermögens 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	4 – 20
Betriebs- und Geschäftsausstattung	2 – 15

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

Bei den Finanzanlagen werden die Anteile an anderen Unternehmen zu Anschaffungskosten bzw. bei einer voraussichtlich dauernden Wertminderung mit ihrem niedrigeren beizulegenden Wert 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 Versandhandelskund*innen werden auf der Basis von pauschalisierten Einzelwertberichtigungen vorgenommen, die mithilfe von länderspezifischen Wertberichtigungssätzen auf Basis von Überfälligkeiten und weiteren wertbeeinflussenden Faktoren ermittelt werden.

Von den Forderungen werden Kund*innenretouren 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 Bilanz-erstellung erkennbaren Risiken und ungewissen Verpflichtungen, die das abgelaufene Geschäftsjahr betreffen. Sie sind in Höhe des nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung notwendigen Erfüllungsbetrags angesetzt.

Die Gewinnrealisierung 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 eine 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 Gewinnrealisationsprinzip (§ 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 betrag- 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. Dabei wird jedoch lediglich die Spotkomponente der Marktwertentwicklung in die Bildung der Bewertungseinheit einbezogen.

Die bilanzielle Abbildung der schwebenden Ein- und Verkaufstransaktionen und der damit korrespondierenden Spotentwicklung der Devisenterminkontrakte erfolgt zunächst nach der Einfrierungsmethode. Die Wertänderungen werden insoweit nicht bilanziert, als sie durch Wertänderungen der Grundgeschäfte ausgeglichen werden. Nach Erfassung der Verbindlichkeit bzw. Forderung erfolgt die bilanzielle Abbildung der Wertänderungen aus den Verbindlichkeiten bzw. Forderungen und Devisenterminkontrakten nach der Durchbuchungsmethode. Die Wertänderungen der Grundgeschäfte und die gegenläufigen Spotentwicklungen 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 bzw. bei einer geänderten Erwartung hinsichtlich des Eintritts des dazugehörigen Grundgeschäfts werden die negativen Marktwerte der betreffenden derivativen Finanzinstrumente erfolgswirksam als Drohverlustrückstellung ausgewiesen. Die positiven Marktwerte der betreffenden Instrumente bleiben unberücksichtigt.

Darüber hinaus wurden Devisentermingeschäfte vereinbart, die kurzfristige Liquiditätssengpässe sichern. Für diese Geschäfte wurden keine Bewertungseinheiten designiert. Darüber hinaus wurde lediglich die Spotkomponente in die Bewertungseinheit einbezogen, weshalb die Zinskomponente ebenfalls freistehend ist. Weisen diese derivativen Finanzinstrumente negative Marktwerte auf, wird erfolgswirksam eine Rückstellung für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften 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 57,3 Mio. EUR (Vorjahr: 48,0 Mio. EUR) aktiviert. Entwicklungskosten sind wie im Vorjahr ausschließlich für die Entwicklung von Software angefallen. Forschungskosten sind in unwesentlicher Höhe angefallen und wurden unmittelbar erfolgswirksam erfasst.

Angaben zum Anteilsbesitz des Finanzanlagevermögens

Zum 31. Dezember 2021 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 Logistics Operations France SAS	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 Lounge Service GmbH ²	Berlin	EUR
10	Zalando Outlets GmbH ²	Berlin	EUR
11	Zalando Ireland Ltd.	Dublin, Irland	EUR
12	Zalando Finland Oy	Helsinki, Finnland	EUR
13	BREAD & butter GmbH & Co. KG	Berlin	EUR
14	Portokali Property Development III SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
15	Zalando Studios Berlin GmbH	Berlin	EUR
16	Mobile Fashion Discovery GmbH	Berlin	EUR
17	Zalando Marketing Services GmbH ²	Berlin	EUR
18	BREAD & butter tradeshow Verwaltungs GmbH	Berlin	EUR
19	zLabels Trading Ltd.	Hongkong, Hongkong	HKD
20	zLabels China Trading Co. Ltd.	Dongguan, China	CNY
21	ifansho Holding GmbH	Berlin	EUR
22	nugg.ad GmbH	Berlin	EUR
23	Zalando Logistics Operations Polska sp. z o.o.	Gardno, Polen	PLN
24	Tradebyte Software GmbH ²	Ansbach	EUR
25	Zalando Lounge Logistics SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
26	Zalando Logistics Operations Spain S.L.U.	Elche, Spanien	EUR
27	zLabels LP GmbH	Berlin	EUR
28	Zalando Payments GmbH	Berlin	EUR
29	Zalando Switzerland AG	Zürich, Schweiz	CHF
30	Connected Retail GmbH	Berlin	EUR

	Anteilsbesitz von ¹	Anteilsbesitz in % 2021	Jahresergebnis 2021 (in Mio. EUR)	Eigenkapital (in Mio. EUR)
	Unmittelbar	100,0	2,9	43,2
	Unmittelbar	100,0	-3,3	101,7
	Unmittelbar 2	99,0 1,0	6,7	76,7
	Unmittelbar 2	99,0 1,0	4,4	104,4
	Unmittelbar 2	99,0 1,0	5,0	87,4
	Unmittelbar	100,0	0,6	11,8
	Unmittelbar 2	99,0 1,0	2,5	4,9
	Unmittelbar 2	99,0 1,0	2,5	4,8
	Unmittelbar	100,0	0,5	0,0
	Unmittelbar	100,0	0,0	12,2
	Unmittelbar	100,0	27,0	85,2
	Unmittelbar	100,0	4,1	23,6
	Unmittelbar	100,0	-0,1	3,0
	Unmittelbar 2	99,9 0,1	0,0	14,0
	Unmittelbar	100,0	1,1	1,5
	Unmittelbar	100,0	-0,1	0,3
	Unmittelbar	100,0	6,5	21,0
	13	100,0	0,0	0,0
	1	100,0	0,0	0,8
	19	100,0	0,0	0,5
	Unmittelbar	100,0	0,1	10,7
	17	100,0	0,3	1,9
	2	100,0	1,0	65,1
	Unmittelbar	100,0	3,9	1,5
	Unmittelbar 2	99,0 1,0	0,8	8,5
	1	100,0	0,2	7,7
	1	100,0	0,0	0,0
	Unmittelbar	100,0	34,6	223,4
	Unmittelbar	100,0	-3,4	-3,5
	Unmittelbar	100,0	-0,4	0,5

Lfd. Nr.	Gesellschaft	Sitz	Währung
31	Zalando Beauty Store GmbH	Berlin	EUR
32	Zalando Lounge Logistics Polska sp. z o.o. ⁴	Olsztynek, Polen	PLN
33	Tradebyte Software Ltd.	Cheltenham, Großbritannien	GBP
34	Anatwine, Inc.	New Castle, Delaware, USA	USD
35	Zalando OpCo Polska Sp. z o.o. ⁴	Gluchow, Polen	PLN
36	zLabels Creation & Sales GmbH & Co. KG	Berlin	EUR
37	zLabels Platform Services GmbH & Co. KG	Berlin	EUR
38	Zalando Logistics Operations Italy S.R.L.	Bozen, Italien	EUR
39	Zalando Logistics Operations Netherlands B.V.	Bleiswijk, Niederlande	EUR
40	Zalando Lounge Content Solutions SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
41	Zalando Customer Care Central Services SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
42	Zalando Stores GmbH & Co. KG	Berlin	EUR
43	Fashion Circle GmbH	Berlin	EUR
44	Zalando Logistics Gießen SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
45	Zalando BTD 003 GmbH	Berlin	EUR
46	Zalando BTD 007 SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
47	Zalando Lounge Operations Bydgoszcz Polska Sp. z o.o.	Olsztynek, Polen	PLN
Beteiligungen			
48	Le New Black S.A.S. ⁵	Paris, Frankreich	EUR

1) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft

2) Ergebnis 2021 vor Ergebnisabführung

3) ZALANDO SE ist Komplementärin

4) per 31.12.2020

5) per 30.06.2021

	Anteilsbesitz von ¹	Anteilsbesitz in % 2021	Jahresergebnis 2021 (in Mio. EUR)	Eigenkapital (in Mio. EUR)
	Unmittelbar	100,0	0,0	1,0
	Unmittelbar	100,0	1,0	54,9
	Unmittelbar	98,7	1,2	-13,9
	33	100,0	0,0	0,0
	2	100,0	1,5	59,6
	1 27	99,0 1,0	0,0	2,1
	1 27	99,0 1,0	0,0	2,3
	Unmittelbar	100,0	3,9	115,8
	Unmittelbar	100,0	-9,2	98,5
	Unmittelbar 9	99,0 1,0	0,4	2,5
	Unmittelbar 2	99,0 1,0	0,2	1,8
	10 2	99,0 1,0	-3,9	9,7
	Unmittelbar	100,0	0,1	0,4
	Unmittelbar 2	99,0 1,0	-0,1	22,4
	Unmittelbar	100,0	0,0	0,0
	Unmittelbar 2	99,0 1,0	0,0	0,0
	Unmittelbar	100,0	-0,2	24,9
	22	33,8	0,0	0,1

Vorräte

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

Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände

Die Forderungen gegen verbundene Unternehmen setzen sich im Wesentlichen aus Forderungen aus konzerninternem Factoring in Höhe von 488,8 Mio. EUR (Vorjahr: 531,1 Mio. EUR) und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 53,9 Mio. EUR (Vorjahr: 54,9 Mio. EUR) zusammen.

Die sonstigen Vermögensgegenstände bestehen zum größten Teil aus Umsatzsteuererstattungsansprüchen, 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 262.022.094 (Vorjahr: 255.253.307) 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 2021 durch teilweise Ausnutzung des Bedingten Kapitals 2013, 2014 und 2016 um insgesamt 6,8 Mio. EUR auf 262,0 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. EUR	Anzahl der Stückaktien	Zweck
Genehmigtes Kapital 2020	100,3	100.266.384	Kapitalerhöhung gegen Bar- oder Sacheinlagen bis 22.06.2025
Bedingtes Kapital 2013	8,8	8.817.500	Bedienung von Bezugsrechten aus dem SOP 2013
Bedingtes Kapital 2014	3,4	3.442.394	Bedienung von Bezugsrechten aus dem SOP 2014
Bedingtes Kapital 2016	3,3	3.340.236	Bedienung von Bezugsrechten aus dem EIP 2016
Bedingtes Kapital 2019	1,5	1.522.269	Bedienung von Bezugsrechten aus dem LTI 2018
Bedingtes Kapital 2020	75,2	75.199.787	Bedienung von Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen bis 22.06.2025

Inhalt des Ermächtigungsbeschlusses zum Genehmigten Kapital 2020

Der Vorstand ist durch Beschluss der Hauptversammlung vom 23. Juni 2020 ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital der Gesellschaft in der Zeit bis zum 22. Juni 2025 einmalig oder mehrmals um insgesamt bis zu 100.266.384 EUR durch Ausgabe von bis zu 100.266.384 neuen, auf den Inhaber lautende Stückaktien gegen Bar- und/oder Sacheinlagen zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2020). Den Aktionären ist grundsätzlich ein Bezugsrecht einzuräumen.

Der Vorstand ist ferner ermächtigt, jeweils mit Zustimmung des Aufsichtsrats in bestimmten Fällen das Bezugsrecht der Aktionäre einmalig oder mehrmals auszuschließen. Die insgesamt aufgrund der vorstehenden Ermächtigungen unter Ausschluss des Bezugsrechts bei Kapitalerhöhungen gegen Bar- und/oder Sacheinlagen ausgegebenen Aktien dürfen 20 % des Grundkapitals weder im Zeitpunkt des Wirksamwerdens der Ermächtigung noch im Zeitpunkt ihrer Ausnutzung überschreiten.

Der Vorstand ist darüber hinaus ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Kapitalerhöhung, den weiteren Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der Aktienausgabe festzulegen.

Eigene Anteile

Im Jahr 2021 hat die ZALANDO SE 933.251 eigene Anteile im Rahmen von Mitarbeiter*innen-optionsprogrammen an Mitarbeiter*innen ausgegeben. Im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms 2021 wurden 2.110.378 Aktien der Gesellschaft zurück erworben. Der Rückkauf begann am 7. Mai 2021 und endete am 30. Juli 2021. Die zurück erworbenen Aktien dienen der Erfüllung der Verpflichtungen der ZALANDO SE aus Aktienoptionsprogrammen für Mitarbeiter*innen der Zalando-Gruppe und für Mitglieder des Vorstands der ZALANDO SE. Insgesamt werden zum Stichtag 3.302.861 eigene Anteile (Anteil am Grundkapital 3.302.861 EUR) gehalten. Dies entspricht 1,26 % des Grundkapitals.

Anteilsbasierte Vergütungen

Die Gesellschaft nutzt anteilsbasierte Vergütungsformen (SOP 2013, LTI 2018, LTI 2019, LTI 2021, EIP 2016, 2017, 2018, 2019 sowie das SOP 2014, ZOP 2019, ZOP 2021, VSOP 2017 und VSOP 2018), die den Mitgliedern des Vorstands und ausgewählten Mitarbeiter*innen in Führungspositionen gewährt werden.

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

Optionszusagen

Programm	Ausstehende Optionen	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)	Stillhaltefrist
SOP 2013: Vorstand	407,475	1,00	4 Jahre
LTI 2018: Vorstand	4.296.949	47,44	4 – 5 Jahre
LTI 2019: Vorstand	412.450	18,13	1 – 4 Jahre
LTI 2021: Vorstand	102.339	61,36	4 Jahre
ZOP 2021: Vorstand	1.903	1,00	0 – 2 Jahre
SOP 2014: Mitarbeiter*innen	661.448	23,65	4 Jahre
EIP 2016, 2017, 2018, 2019: Mitarbeiter*innen	2.760.276	37,26	4 Jahre
ZOP 2019: Mitarbeiter*innen	1.409.917	39,19	0 – 2 Jahre
VSOP 2017: Mitarbeiter*innen	30.000	50,00	3 Jahre
VSOP 2018: Mitarbeiter*innen	140.000	29,84	2 – 5 Jahre

Kapitalrücklage

Die Kapitalrücklage beträgt 1.185,8 Mio. EUR (Vorjahr: 1.309,4 Mio. EUR). Im Geschäftsjahr wurden im Zusammenhang mit anteilsbasierten Vergütungszusagen mit Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten 45,5 Mio. EUR (Vorjahr: 43,9 Mio. EUR) in der Kapitalrücklage erfasst. Weiterhin hat sich die Kapitalrücklage im Rahmen einer Kapitalerhöhung aus dem Bedingten Kapital 2014 und 2016 um 2,6 Mio. EUR erhöht. Durch den Erwerb eigener Anteile (abzüglich der Ausgabe eigener Anteile im Rahmen von Optionsprogrammen) hat sich die Kapitalrücklage um 171,8 Mio. EUR verringert.

Der über dem Nominalwert liegende Betrag für eigene Anteile in Höhe von 229,3 Mio. EUR (Vorjahr: 57,5 Mio. EUR) ist mit der Kapitalrücklage verrechnet.

Bilanzgewinn

Bilanzgewinn

IN MIO. EUR	2021	2020
Stand 1. Januar	369,6	199,6
Jahresüberschuss	138,5	170,0
Stand 31. Dezember	508,1	369,6

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

Sonstige Rückstellungen waren in Höhe von insgesamt 605,3 Mio. EUR (Vorjahr: 553,6 Mio. EUR) zu bilden. Sie betreffen im Wesentlichen ausstehende Rechnungen für Logistikaufwendungen (234,0 Mio. EUR), erwartete Retouren (144,1 Mio. EUR), Marketingaufwendungen (114,6 Mio. EUR), sonstige Rückstellungen für ausstehende Rechnungen (42,5 Mio. EUR) sowie personalbezogene Aufwendungen (17,2 Mio. EUR).

Verbindlichkeiten

Die Anleihen beinhalten die am 6. August 2020 platzierten zwei Tranchen von Wandelanleihen mit einem Gesamtbetrag von 1,0 Mrd. EUR zu je 500 Mio. EUR (Vorjahr: 1,0 Mrd. EUR). Die Laufzeit der Tranchen ist bis zum 6. August 2025 bzw. 6. August 2027.

Ferner hatten zum 31. Dezember 2021 bestimmte Lieferanten im Rahmen von Reverse-Factoring-Verträgen ihre Forderungen gegen Zalando in einem Umfang von 599,8 Mio. EUR an verschiedene Kreditinstitute übertragen (31. Dezember 2020: 449,8 Mio. EUR). 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 269,8 Mio. EUR (Vorjahr: 139,7 Mio. EUR) sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 183,5 Mio. EUR (Vorjahr: 185,0 Mio. EUR) zusammen.

Die sonstigen Verbindlichkeiten in Höhe von 254,3 Mio. EUR (Vorjahr: 198,9 Mio. EUR) bestehen im Wesentlichen aus Steuern sowie Verbindlichkeiten aus Gutscheinen.

Bis auf die Anleihe haben sämtliche Verbindlichkeiten 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 ein Aktivüberhang latenter Steuer in Höhe von 32,0 Mio. EUR (Vorjahr: 24,3 Mio. EUR). Der Bestand aktiver latenter Steuern in Höhe von 70,0 Mio. EUR (Vorjahr: 57,2 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 den anteilsbasierten Vergütungsprogrammen.

Dem Bestand aktiver latenter Steuern stehen passive latente Steuern in Höhe von 38,0 Mio. EUR (Vorjahr: 32,9 Mio. EUR) entgegen, die im Wesentlichen aus der Aktivierung selbst erstellter immaterieller Vermögensgegenstände resultieren.

Die latenten Steuern setzen sich wie folgt zusammen:

Aktive und passive latente Steuern

IN MIO. EUR	Aktive latente Steuern		Passive latente Steuern		Saldo	
	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2020
Immaterielle Vermögenswerte	0,0	0,0	-33,0	-27,4	-33,0	-27,4
Sachanlagen und Finanzanlagen	27,8	25,3	-1,2	-0,7	26,6	24,6
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	0,0	1,7	-3,7	-2,2	-3,7	-0,5
Rückstellungen und sonstige Passiva	9,9	5,2	-0,1	-2,6	9,8	2,6
Anteilsbasierte Vergütungen	32,3	25,0	0,0	0,0	32,3	25,0
Summe	70,0	57,2	-38,0	-32,9	32,0	24,3
Saldierung	-38,0	-32,9	38,0	32,9	0,0	0,0
Bilanzansatz	32,0	24,3	0,0	0,0	32,0	24,3

3.1.4 Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

Umsatzerlöse

Die Umsätze entfielen im Geschäftsjahr 2021 zu 44,3 % auf die Region Deutschland, Österreich und Schweiz (DACH) (vgl. nachstehende Tabelle).

Umsatzerlöse nach Region

IN MIO. EUR	2021		2020		Veränderung
DACH*	4.530,7	44,3%	3.667,4	46,3%	863,3
Übriges Europa**	5.698,3	55,7%	4.246,3	53,7%	1.452,0
ZALANDO SE	10.229,0	100,0%	7.913,6	100,0%	2.315,3

*) 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, Tschechien, Litauen, Slowenien, Slowakei, Estland, Kroatien und Lettland.

Die Umsatzerlöse setzen sich zusammen aus dem Verkauf von Handelswaren (9.052,1 Mio. EUR), aus der Erbringung von Dienstleistungen gegenüber Dritten (952,4 Mio. EUR) sowie gegenüber Konzerngesellschaften (224,4 Mio. EUR).

Periodenfremde Erträge und Aufwendungen

Die in den sonstigen betrieblichen Erträgen enthaltenen periodenfremden Erträge in Höhe von 26,7 Mio. EUR (Vorjahr: 29,9 Mio. EUR) enthalten im Wesentlichen Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten periodenfremde Aufwendungen in Höhe von 2,5 Mio. EUR (Vorjahr: 0,4 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 2021 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. - 31.12.2021	01.01. - 31.12.2020
Latente Steuern	7,7	17,8
Laufende Steuern	-90,7	-90,3
Summe	-83,0	-72,6

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 132,4 Mio. EUR (Vorjahr: 106,3 Mio. EUR).

3.1.5 Sonstige Angaben

Anzahl der Mitarbeiter*innen

Im Geschäftsjahr waren durchschnittlich 5.868 (Vorjahr: 4.992) angestellte Mitarbeiter*innen beschäftigt:

Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter*innen

Commercial	1.809
Technology	2.005
Andere Funktionen	2.054
Summe	5.868

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

Am 20. Januar 2022 hat der Vorstand der Zalando SE ein Aktienrückkaufprogramm beschlossen. Gestartet am 21. Januar 2022 wird die Gesellschaft bis spätestens 21. April 2022 bis zu 2,2 Mio. eigene Anteile mit einem Gesamtkaufpreis von bis zu 200,0 Mio. EUR zur Erfüllung von Verpflichtungen aus Optionsprogrammen für Mitarbeiter*innen und Mitglieder*innen des Vorstands erwerben.

Andere Vorgänge von besonderer Bedeutung, die zwischen dem Abschlussstichtag (31. Dezember 2021) und dem Zeitpunkt der Genehmigung der Veröffentlichung des Jahresabschlusses und des Lageberichts durch den Vorstand (28. Februar 2022) eingetreten sind und wesentlichen Einfluss auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft haben könnten, haben sich nicht ergeben.

Mitglieder des Aufsichtsrats

Mitglieder des Aufsichtsrats

Aufsichtsrat	ausgeübter Beruf	Mitglied im Aufsichtsrat seit
Cristina Stenbeck	Investorin und Direktorin eines börsennotierten Unternehmens	22.05.2019
Kelly Bennett	Executive Advisor	22.05.2019
Jennifer Hyman	Chief Executive Officer und Mitbegründerin der Rent the Runway, Inc.	23.06.2020
Jørgen Madsen Lindemann (Mitglied bis 19.05.2021)	Investor	31.05.2016
Niklas Östberg	Chief Executive Officer und Mitbegründer von Delivery Hero SE	19.05.2021
Anders Holch Povlsen	Chief Executive Officer der Bestseller A/S	12.12.2013
Mariella Röhm-Kottmann	Senior Vice President, Head of Corporate Accounting der ZF Friedrichshafen AG	22.05.2019
Matti Ahtiainen	Mitarbeiter der Zalando Finland Oy	23.06.2020
Jade Buddenberg	Mitarbeiterin der ZALANDO SE	23.06.2020
Anika Mangelmann	Mitarbeiterin der ZALANDO SE	23.06.2020

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 2021 Bezüge von 1,0 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 Geschäftsbericht 2021 dargestellt 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	Mitgliedschaften in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten oder vergleichbaren inländischen oder ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen
Matti Ahtiainen	–
Kelly Bennett (stellvertretender Vorsitzender)	–
Jennifer Hyman	The Estée Lauder Companies Inc., USA (Verwaltungsrat)
Mariella Röhm-Kottmann	ZF Services Espana, S.L., Spanien (Verwaltungsrat) ZF India Pvt. Ltd., Indien (Vorsitzende des Verwaltungsrats) Compagnie Financière de ZF SAS, Frankreich (Vorsitzende des Aufsichtsrats)
Jørgen Madsen Lindemann (Mitglied bis 19.05.2021)	–
Niklas Östberg (Mitglied seit 19.05.2021)	trivago N.V., Deutschland (Aufsichtsratsmitglied)
Anika Mangelmann	–
Jade Buddenberg	–
Anders Holch Povlsen	Heartland A/S und verschiedene Gesellschaften der Heartland-Gruppe (einschließlich Unternehmen der Bestseller-Gruppe sowie Intervare A/S und deren Tochtergesellschaften) sowie bei Gesellschaften mit Familienbezug (Verwaltungsrat) J.Lindeberg Holding (Singapore) Pte. Ltd. und Tochterunternehmen, Singapur (Verwaltungsrat) Donau Agro ApS. (Verwaltungsrat)
Cristina Stenbeck (Vorsitzende)	Spotify Technology S.A., Luxemburg (Verwaltungsrat)

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 (bis 01.06.2021)	Vorstand
Dr. Astrid Arndt (seit 01.04.2021)	Vorstand
David Schröder	Vorstand
James M. Freeman, II	Vorstand

Die Mitglieder des Vorstandes der ZALANDO SE nehmen keine Mandate in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten oder vergleichbaren Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen in Deutschland oder im Ausland zusätzlich wahr.

Die Mitglieder des Vorstands üben ihre Vorstandstätigkeit hauptberuflich aus.

Die dem Vorstand im Geschäftsjahr 2021 gewährten Gesamtbezüge belaufen sich auf 5,5 Mio. EUR (im Vorjahr: 4,0 Mio. EUR). Im Geschäftsjahr 2021 wurden dem Vorstand zudem 0,1 Mio. neue Optionsrechte im Rahmen von LTI 2021 und ZOP 2021 (beizulegender Zeitwert insgesamt: 3,5 Mio. EUR) gewährt. Im Vorjahr wurden dem Vorstand keine neuen Optionsrechte gewährt.

Haftungsverhältnisse im Sinne des § 251 HGB

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

Haftungsverhältnisse

IN MIO. EUR	31.12.2021	31.12.2020
Haftungsverhältnisse aus herausgelegten Mietgarantien	34,6	33,5
davon für verbundene Unternehmen	(34,6)	(33,5)
Mithaftung für Darlehensverbindlichkeiten	0,0	2,7
davon für verbundene Unternehmen	0,0	(2,7)
Haftungsverhältnisse aus Bürgschaften	2,7	2,7
davon für verbundene Unternehmen	(2,7)	(2,7)
Haftungsverhältnisse aus Zollbürgschaften	0,0	2,6
davon für verbundene Unternehmen	0,0	(2,6)
	37,3	41,5

Darüber hinaus hat sich die ZALANDO SE gegenüber verschiedenen 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:

Haftungsverhältnisse Mietverträge Tochtergesellschaften

Tochtergesellschaft	Vertrag/Standort
Zalando Logistics SE & Co. KG	Mietvertrag, Logistikfläche Brieselang
Zalando Logistics SE & Co. KG	Mietvertrag, Logistikfläche in Erfurt
Zalando Logistics SE & Co. KG	Mietvertrag, Logistikfläche in Erfurt
Zalando Logistics Mönchengladbach SE & Co. KG	Mietvertrag, Logistikfläche in Mönchengladbach
Zalando Logistics Mönchengladbach SE & Co. KG	Mietvertrag, Logistikfläche in Mönchengladbach
Zalando Logistics Süd SE & Co. KG	Mietvertrag, Logistikfläche in Lahr
Zalando Logistics Operations Polska sp. z.o.o.	Mietvertrag, Logistikfläche in Stettin (PL)
Zalando OpCo Polska sp. z.o.o.	Mietvertrag, Logistikfläche in Lodz (PL)
Zalando Lounge Logistics Polska sp. z.o.o.	Mietvertrag, Logistikfläche in Olsztynek (PL)
Zalando Logistics Operations Italy S.r.l.	Mietvertrag, Logistikfläche in Verona (IT)
Zalando Logistics Operations Italy S.r.l.	Mietvertrag, Logistikfläche in Verona (IT)
Zalando Logistics Operations Italy S.r.l.	Mietvertrag, Logistikfläche in Verona (IT)
Zalando Logistics Operations Netherlands B.V.	Mietvertrag, Logistikfläche in Bleiswijk (NL)
Zalando Lounge Content Solutions SE & Co. KG	Mietvertrag, Bürofläche in Berlin, Zeughofstraße
Zalando Lounge Operations Bydgoszcz Polska sp. z.o.o.	Mietvertrag, Logistikfläche in Bydgoszcz (PL)
Zalando Logistics Operations Netherlands B.V.	Mietvertrag, Logistikfläche in Bleiswijk (NL)
Zalando Lounge Logistics Bydgoszcz Polska sp. z.o.o.	Mietvertrag, Logistikfläche in Bydgoszcz (PL)

Ferner hat sich die ZALANDO SE gegenüber verschiedenen 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:

Haftungsverhältnisse sonstige Verträge Tochtergesellschaften

Tochtergesellschaft	Vertrag/Standort
zLabels GmbH	Vertrag über Logistikdienstleistungen
zLabels Trading Limited	AirPlus Unternehmensaccount
Zalando Logistics Operations Italy S.r.l.	Vertrag über Servicedienstleistungen in Logistikfläche in Verona (IT)
Zalando Lounge Logistics Polska sp z.o.o.	Lagerausstattungen
Zalando Logistics Operations Italy S.r.l.	Vertrag über Logistikdienstleistungen
Zalando Logistics Operations Netherlands B.V.	Vertrag über Logistikdienstleistungen
Zalando Logistics Operations Polska sp. z o.o.	Vertrag über Logistikdienstleistungen
Zalando Logistics SE & Co. KG	Rahmenvereinbarung über Serviceleistungen für Fördertechnikanlagen
Zalando Logistics Mönchengladbach SE & Co. KG	Rahmenvereinbarung über Serviceleistungen für Fördertechnikanlagen
Zalando Logistics Süd SE & Co. KG	Rahmenvereinbarung über Serviceleistungen für Fördertechnikanlagen
Zalando Lounge Logistics SE & Co. KG	Rahmenvereinbarung über Serviceleistungen für Fördertechnikanlagen
Zalando Logistics Gießen SE & Co. KG	Rahmenvereinbarung über Serviceleistungen für Fördertechnikanlagen
Zalando Logistics Operations Italy S.r.l.	Rahmenvereinbarung über Serviceleistungen für Fördertechnikanlagen
Zalando Logistics Operations Netherlands B.V.	Rahmenvereinbarung über Serviceleistungen für Fördertechnikanlagen
Zalando Logistics Operations Spain S.L.U.	Rahmenvereinbarung über Serviceleistungen für Fördertechnikanlagen
Zalando Logistics Operations France S.A.S.	Rahmenvereinbarung über Serviceleistungen für Fördertechnikanlagen
Zalando Logistics Operations Polska sp. z o.o.	Rahmenvereinbarung über Serviceleistungen für Fördertechnikanlagen
Zalando OpCo Polska sp. z o.o.	Rahmenvereinbarung über Serviceleistungen für Fördertechnikanlagen
Zalando Lounge Logistics Polska sp. z o.o.	Rahmenvereinbarung über Serviceleistungen für Fördertechnikanlagen

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 249,1 Mio. EUR (Vorjahr: 167,2 Mio. EUR) sonstige finanzielle Verpflichtungen aus Miet- und Leasingverhältnissen (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	249,0
Leasingverträge	0,1
Summe	249,1

Die Miet- und Leasingverträge haben eine Restlaufzeit von bis zu 10 Jahren.

Weiterhin besteht zum Bilanzstichtag ein Bestellobligo für Ware der Saison Frühjahr/Sommer 2022.

Derivative Finanzinstrumente

Zum Bilanzstichtag bestehen Devisentermingeschäfte von insgesamt 2.716,5 Mio. EUR (Vorjahr: 2.202,1 Mio. EUR), welche zum Teil einen positiven Marktwert in Höhe von 34,4 Mio. EUR (Vorjahr: 21,4 Mio. EUR) und zum Teil einen negativen Marktwert in Höhe von 72,9 Mio. EUR (Vorjahr: 36,1 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 wurde ein Volumen von 42,0 Mio. EUR (Vorjahr: 28,1 Mio. EUR) mit Devisentermingeschäften im Umfang von 42,0 Mio. EUR (Vorjahr: 28,1 Mio. EUR) (positiver Marktwert: 2,9 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR), negativer Marktwert: 0,0 Mio. EUR (Vorjahr: 2,1 Mio. EUR)) in mehreren Bewertungseinheiten unter Anwendung der Durchbuchungsmethode zusammengefasst, um das Währungsrisiko abzusichern. Von den Forderungen aus dem Verkauf von Waren an Kund*innen in den Währungen CHF and SEK wurde ein Volumen von 108,2 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR) mit Devisentermingeschäften im Umfang von 108,2 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR) (positiver Marktwert: 0,0 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR), negativer Marktwert: 3,6 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR)) in mehreren Bewertungseinheiten unter Anwendung der Durchbuchungsmethode zusammengefasst, um das Währungsrisiko abzusichern. Die Messung der Wirksamkeit wird prospektiv mittels Critical-Term-Match-Methode und retrospektiv mithilfe der Dollar-Offset-Methode gemessen. Es wird zukünftig ein vollständiger Wertausgleich der Wertänderungen der Derivate erwartet, da die wesentlichen bewertungsrelevanten Merkmale von Grund- und Sicherungsgeschäften übereinstimmen.

Von den erwarteten Verkäufen von Waren an Kund*innen in den Währungen CHF, GBP, NOK, PLN, CZK und SEK wurde ein Volumen von 2.229,0 Mio. EUR (Vorjahr: 1.892,9 Mio. EUR) mit Devisentermingeschäften im Umfang von 2.229,0 Mio. EUR (Vorjahr: 1.892,9 Mio. EUR) (positiver Marktwert: 12,8 Mio. EUR (Vorjahr: 20,9 Mio. EUR); negativer Marktwert: 69,3 Mio. EUR (Vorjahr: 21,5 Mio. EUR)) in mehreren Bewertungseinheiten unter Anwendung der Einfrierungsmethode zusammengefasst, um das Währungsrisiko abzusichern. Von den erwarteten Bestellungen von Waren in USD und GBP wurde ein Volumen von 336,6 Mio. EUR (Vorjahr: 230,7 Mio. EUR) mit Devisentermingeschäften im Umfang von 336,6 Mio. EUR (Vorjahr: 230,7 Mio. EUR) (positiver Marktwert: 18,8 Mio. EUR (Vorjahr: 0,2 Mio. EUR), negativer Marktwert: 0,1 Mio. EUR (Vorjahr: 10,8 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 PLN, USD und GBP, für welche die Bewertungseinheiten entweder aufgrund einer geänderten Erwartung hinsichtlich des Eintritts des dazugehörigen Grundgeschäfts beendet wurde oder die für kurzfristige Liquiditätsengpässe bestimmt waren und sich folglich zum Stichtag in keiner Bewertungseinheit im Sinne von § 254 HGB befinden, mit einem Volumen von 0,7 Mio. EUR (Vorjahr: 50,3 Mio. EUR) vereinbart (positiver Marktwert: 0,0 Mio. EUR (Vorjahr: 0,3 Mio. EUR), negativer Marktwert: 0,1 Mio. EUR (Vorjahr: 1,7 Mio. EUR)). Weiterhin ist die Zinskomponente aller Sicherungsinstrumente als nicht in Bewertungseinheiten befindlich klassifiziert, positive Marktwerte: 9,1 Mio. EUR (Vorjahr: 0,8 Mio. EUR), negative Marktwerte: 6,0 Mio. EUR (Vorjahr: 1,6 Mio. EUR). In Höhe der negativen freistehenden Marktwerte wurde eine entsprechende Rückstellung für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften gebildet.

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 zu marktüblichen Bedingungen abgeschlossen.

Ergebnisverwendung

Aufsichtsrat und Vorstand schlagen vor, den Bilanzgewinn der ZALANDO SE für das abgelaufene Geschäftsjahr in Höhe von 508.086.479,96 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 2021 ist auf der Internetseite der Gesellschaft (https://corporate.zalando.com/sites/default/files/media-download/Zalando_SE_Entsprechenserklaerung_Dezember_2021.pdf) öffentlich zugänglich gemacht.

Unterzeichnung des Jahresabschlusses 2021

Berlin, den 28. Februar 2022

Der Vorstand

Robert Gentz David Schneider James M. Freeman, II David Schröder Dr. Astrid Arndt

3.2 Anlage A zum Anhang

Anlagenspiegel 2021

IN MIO EUR	Anschaffungs- und Herstellungskosten				31.12.2021
	01.01.2021	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	
Immaterielle Vermögensgegenstände					
Selbst geschaffene Software	209,2	27,0	0,0	19,2	255,4
Gewerbliche Schutzrechte, ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	76,9	2,8	-0,0	2,3	82,0
Geleistete Anzahlungen und selbst geschaffene Software in Entwicklung	30,0	38,6	-0,3	-21,3	47,0
	316,1	68,4	-0,3	0,2	384,3
Sachanlagen					
Bauten auf fremden Grundstücken	1,1	0,4	-0,1	0,6	1,9
Technische Anlagen und Maschinen	21,0	3,0	-0,5	1,2	24,7
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	86,4	12,4	-3,1	4,1	99,8
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	6,6	4,2	-0,2	-6,0	4,5
	115,0	19,8	-3,9	-0,2	130,8
Finanzanlagen					
Anteile an verbundenen Unternehmen	1.040,0	88,5	-0,0	0,0	1.128,5
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	671,7	454,1	-274,9	0,0	851,0
Beteiligungen	2,5	0,0	0,0	0,0	2,5
	1.714,2	542,6	-274,9	0,0	1.981,9
	2.145,3	630,9	-279,1	0,0	2.497,1

	Kumulierte Abschreibungen				Buchwerte		
	01.01.2021	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	31.12.2021	31.12.2021	31.12.2020
	153,1	38,6	0,0	0,0	191,7	63,6	56,0
	51,0	9,8	-0,0	0,1	60,8	21,2	25,9
	1,5	0,0	0,0	-0,1	1,4	45,6	28,6
	205,6	48,4	-0,0	0,0	253,9	130,4	110,5
	0,2	0,3	-0,0	0,0	0,5	1,4	0,9
	5,4	4,1	-0,0	0,0	9,5	15,2	15,6
	54,0	11,4	-2,4	0,0	63,0	36,8	32,5
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,5	6,6
	59,6	15,8	-2,5	0,0	72,9	57,9	55,4
	76,6	0,0	0,0	0,0	76,6	1.052,0	963,5
	2,2	0,0	0,0	0,0	2,2	848,8	669,5
	2,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,4	0,4
	80,8	0,0	0,0	0,0	80,8	1.901,2	1.633,4
	345,9	64,2	-2,5	0,0	407,6	2.089,4	1.799,4

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 am 8. Oktober 2019 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).

Die T. Rowe Price Group, Inc., Baltimore, Maryland, Vereinigte Staaten von Amerika, hat uns am 25. August 2020 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil nach §§ 33, 34 WpHG am 20. August 2020 die Schwelle von 5 % unterschritten hat und an diesem Tag 4,93 % (dies entspricht 12.532.937 Stimmrechten) betrug.

Herr Anders Holch Povlsen hat uns am 9. April 2021 mitgeteilt, dass sein Stimmrechtsanteil nach §§ 33, 34 WpHG am 8. April 2021 die Schwelle von 10 % der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 10,01 % der Stimmrechte (das entspricht 26.111.595 Stimmrechten) betragen hat.

Die AKO Capital LLP, London, Vereinigtes Königreich, hat uns am 20. Mai 2021 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil nach §§ 33, 34 WpHG am 19. Mai 2021 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 3,18 % (das entspricht 8.298.999 Stimmrechten) betragen hat.

Kinnevik AB (publ), Stockholm, Schweden, hat uns am 18. Juni 2021 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil nach §§ 33, 34 WpHG am 18. Juni 2021 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 0,01 % (das entspricht 23.658 Stimmrechten) betragen hat.

Vanguard World Fund, Wilmington, Delaware, Vereinigte Staaten von Amerika, hat uns am 29. Juli 2021 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil gem. §§ 33, 34 WpHG am 26. Juli 2021 die Schwelle von 5 % der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 5,006 % (das entspricht 13.093.502 Stimmrechten) betragen hat.

Die BlackRock, Inc., Wilmington, Delaware, Vereinigte Staaten von Amerika, hat uns am 27. Oktober 2021 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil nach §§ 33, 34 WpHG am 27. Oktober 2021 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 4,72 % (das entspricht 12.360.650 Stimmrechten) betragen hat. An diesem Tag betrug ihr Stimmrechtsanteil über Instrumente gem. § 38 Abs. 1 Nr. 1 WpHG 0,24 % (dies entspricht 629.432 Stimmrechten), ihr Stimmrechtsanteil über Instrumente im Sinne des § 38 Abs. 1 Nr. 2 WpHG lag bei 0,02 % (dies entspricht 40.800 Stimmrechten).

Die Allianz Global Investors GmbH, Frankfurt/Main, Deutschland, hat uns am 22. Dezember 2021 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil gem. §§ 33, 34 WpHG die Schwelle von 3 % überschritten hat und am 22. Dezember 2021 4,92 % (das entspricht 12.888.562 Stimmrechten) betragen hat. An diesem Tag betrug ihr Stimmrechtsanteil über Instrumente gem. § 38 Abs. 1 Nr. 2 WpHG 0,12 % (dies entspricht 312.195 Stimmrechten).

Morgan Stanley, Wilmington, Delaware, Vereinigte Staaten von Amerika, hat uns am 28. Dezember 2021 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil nach §§ 33, 34 WpHG am 22. Dezember 2021 die Schwelle von 3 % überschritten hat und an diesem Tag 3,11 % (das entspricht 8.153.285 Stimmrechten) betragen hat. An diesem Tag betrug ihr Stimmrechtsanteil über Instrumente gem. § 38 Abs. 1 Nr. 1 WpHG 1,33 % (dies entspricht 3.486.557 Stimmrechten), ihr Stimmrechtsanteil über Instrumente im Sinne des § 38 Abs. 1 Nr. 2 WpHG lag bei 0,23 % (dies entspricht 606.549 Stimmrechten).

Zusammengefasster Lagebericht

4.1 Grundlagen des Konzerns

4.1.1 Geschäftsmodell

Unsere Vision ist, der Starting Point for Fashion – die erste Anlaufstelle für Mode – zu werden. Seit der Gründung im Jahr 2008 konnte Zalando ein enormes Wachstum verzeichnen und gilt heute als eine der größten Erfolgsgeschichten im europäischen E-Commerce. Doch damit nicht genug: Unser Ziel besteht darin, die Anlaufstelle zu sein, von der sich Kund*innen beim Thema Mode und Lifestyle automatisch angezogen fühlen. Der wichtigste Schritt auf dem Weg dorthin ist die Transformation unseres Geschäftsmodells zu einem echten Plattformmodell. Und wir befinden uns auf einem guten Weg: Zalando hat mit mehr als 48 Millionen aktiven Kund*innen eine sehr starke Reichweite und verfügt über Partnerschaften mit mehr als 5.800 globalen und lokalen Mode- und Lifestylemarken sowie mit rund 7.000 stationären Geschäften. Ergänzt wird dieses Angebot durch Eigenmarkenprodukte.

Wir sind eine europäische Online-Plattform für Mode und Lifestyle, die Kund*innen und Markenpartner miteinander verbindet und ihren Kund*innen ein Einkaufserlebnis aus einer Hand bietet. Dieses umfasst eine unendliche Auswahl an Mode- und Lifestyleartikeln und reibungslosen Komfort bei überwiegend kostenlosem Versand und Rückversand sowie vielfältigen Zahlungsmöglichkeiten, verbunden mit einem inspirierenden und personalisierten digitalen Kund*innenerlebnis. Wir bieten unseren Kund*innen ein vielfältiges Angebot, das von Mode über Beauty sowie Pre-owned bis hin zur Zalando Lounge und unserem Zalando Plus Mitgliederprogramm reicht.

Um zur ersten Anlaufstelle für Mode zu werden, setzte Zalando seine Expansion innerhalb Europas im Jahr 2021 weiter fort und öffnete Onlineshops in sechs neuen Märkten in Mittel- und Osteuropa. Unser auf lokale Bedürfnisse zugeschnittenes Angebot trägt den unterschiedlichen Vorlieben der Kund*innen in jedem der von Zalando bedienten 23 europäischen Märkte Rechnung: Belgien, Dänemark, Deutschland, Estland, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Irland, Italien, Kroatien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Schweden, Schweiz, Slowakei, Slowenien, Spanien und Tschechien. Unser europaweites Logistiknetzwerk mit zwölf Logistikzentren ermöglicht eine schnelle und reibungslose Belieferung unserer Kund*innen in ganz Europa.

Wir sind davon überzeugt, dass Zalando auf dem europäischen Modemarkt eine einzigartige Position einnimmt:

Bei den Kund*innen haben wir als in Europa meistbesuchte Modeanlaufstelle und -App eine enorme Reichweite und bedienen mehr als 48 Millionen aktive Kund*innen. Wir investieren weiterhin in die Gewinnung neuer Kund*innen in bestehenden und neuen Märkten sowie in den Aufbau tiefgreifender Beziehungen mit ihnen. Um dies zu erreichen, investieren wir stets in die Verbesserung unseres Modeangebots sowie die Erweiterung um spezielle Angebote, womit wir unseren Kund*innen noch mehr Gründe bieten, Zalando zu besuchen und bei uns einzukaufen.

Auf Seite der Partner haben wir mit globalen Marken, Fast-Fashion, nachhaltigerer Mode und lokalen Marken Zugriff auf über eine Million verschiedener Artikel und Zugang zu einem einzigartigen Netzwerk an stationären Geschäften, welche an unsere Plattform angebunden sind. Diese Beziehungen basieren auf gegenseitigem Vertrauen, und wir werden in den kommenden Jahren weiter in sie investieren.

Unsere zweiseitige Plattform baut auf unsere bestehende und eigentümliche Kapazität und Infrastruktur auf. Mit zwölf Logistikzentren in sieben Ländern ist unser Logistiknetzwerk das größte speziell für Mode errichtete Logistiknetzwerk in Europa. Gegenwärtig haben wir insgesamt über 1 Mrd. EUR in dieses Netzwerk investiert und werden es bis 2025 um mehr als sieben neue Logistikzentren erweitern. Des Weiteren verfügen wir über starkes Know-how in den Bereichen Technologie und Daten. Unser aus über 2.000 Softwareingenieur*innen und Datenanalyst*innen bestehendes Team beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit der Verbesserung und innovativeren Gestaltung des Kund*innenerlebnisses sowie der Leistungen für unsere Partner.

4.1.2 Konzernstruktur

Leitung und Kontrolle

Die Steuerung des Zalando-Konzerns erfolgt durch die 2008 gegründete Muttergesellschaft ZALANDO SE. In der ZALANDO SE mit Sitz in Berlin, Deutschland, sind alle Leitungsfunktionen gebündelt. Die Umsätze des Konzerns werden fast ausschließlich von der ZALANDO SE erwirtschaftet. Zalando umfasst neben der Muttergesellschaft 47 Tochtergesellschaften, die u. a. in den Bereichen Logistik, Kund*innenservice, Zahlungsverkehr, Produktdarstellung, Werbung, Marketing, Softwareentwicklung, Integrationsdienstleistungen und Eigenmarken tätig sind. Die ZALANDO SE übt entweder direkt oder indirekt vollständige Beherrschung über alle Tochtergesellschaften aus. Ergänzende Angaben zum Einzelabschluss sind in Punkt 2.6 dargestellt.

Der Vorstand der ZALANDO SE setzt sich aus fünf Mitgliedern zusammen, denen die gemeinsame Verantwortung für die Steuerung des Konzerns obliegt. Robert Gentz (Co-CEO, Mitgründer) ist für die Unternehmensstrategie sowie den Bereich Corporate Affairs zuständig. David Schneider (Co-CEO, Mitgründer) verantwortet die Partnerstrategie des Unternehmens sowie die Bereiche Nachhaltigkeit und Diversität & Inklusion. David Schröder ist Finanzvorstand (CFO) von Zalando und übernimmt die Verantwortung für die Bereiche Finanzen, operatives Geschäft und Steuerung. Dr. Astrid Arndt trat im April 2021 als neue Personalvorständin (CPO) in den Vorstand ein. Sie verantwortet den Bereich People & Organization bei Zalando. Jim Freeman vervollständigt als Geschäfts- und Produktvorstand (CBPO) den Vorstand von Zalando und verantwortet die Entwicklung, Vermarktung und das Wachstum zentraler Angebote für unsere Kund*innen.

Der Aufsichtsrat, bestehend aus neun Mitgliedern, bestellt nicht nur den Vorstand, sondern berät diesen auch regelmäßig 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. Der Zalando-Aufsichtsrat setzt sich aus langfristigen Investor*innen, Mitarbeiter*innen und unabhängigen Expert*innen zusammen.

Segmente des Konzerns

Die interne Steuerung der ZALANDO SE basiert auf einer absatzkanalbezogenen Perspektive. Der Fashion Store (Zalando-App und Webseite) ist nach wie vor unser Hauptabsatzkanal. Das Segment Offprice umfasst die Absatzkanäle Zalando Lounge (Zalando Lounge App und Webseite), stationäre Outlet-Stores und B2B-Überbestandsmanagement. Darüber hinaus bündeln alle sonstigen Segmente von Zalando die Emerging Businesses Zalando Marketing Services, die persönliche Stilberatung Zalor sowie das Integrator Business Tradebyte.

Sowohl die mit externen Geschäftspartnern erzielten Umsatzerlöse und Ergebnisse als auch die konzerninternen Transaktionen zwischen Segmenten von Zalando werden separat an den Vorstand (die verantwortlichen Entscheidungsträger*innen) berichtet. Daher enthält die Segmentberichterstattung eine Überleitungsspalte, um von den Werten der Geschäftssegmente (einschließlich interner und externer Transaktionen) auf die Werte des Konzerns (lediglich externe Transaktionen) überzuleiten.

4.1.3 Konzernstrategie

Unsere Starting Point-Vision und Plattformstrategie

Unsere Vision ist es, zum Starting Point for Fashion zu werden, das heißt, die erste Anlaufstelle zu sein, von der sich Kund*innen beim Thema Mode und Lifestyle automatisch angezogen fühlen. An unserem jüngsten Kapitalmarkttag am 16. März 2021 haben wir unsere Vision und unsere Plattformstrategie, die wir 2019 erstmals veröffentlicht und seither verfolgt haben, bekräftigt.

Um diese Langfristvision umsetzen zu können, verfolgen wir drei zentrale strategische Dimensionen. Erstens legen wir unseren Fokus auf unsere Kund*innen, indem wir unseren aktiven Kund*innenstamm ausbauen und für eine breite Zielgruppe in Europa relevant sind. Um unsere mehr als 48 Millionen aktive Kund*innen zu treuen Kund*innen und zu treuen Fans von Zalando zu machen, sind wir kontinuierlich bestrebt, die Beziehungen mit unseren bestehenden Kund*innen zu vertiefen und eine unentbehrliche Rolle in deren Leben einzunehmen. Zu diesem Zweck bieten wir ihnen ein immer größer werdendes Leistungsangebot und gestalten die Art und Weise, wie wir mit ihnen interagieren, ständig neu. Zweitens konzentrieren wir uns darauf, die Transformation zu einem echten Plattformmodell voranzutreiben, und Marken und Händler*innen Geschäftschancen zu eröffnen, indem wir sie mit Verbraucher*innen in ganz Europa verbinden. Deshalb bieten wir Marken sowie Händler*innen neben einem standardmäßigen Großhandelsmodell insbesondere einen Direct-to-Consumer-Absatzkanal über unser Partner- und Connected Retail-Programm und unterstützen sie mit weiteren Mehrwertdiensten wie Zalando Fulfillment Solutions (ZFS) und Zalando Marketing Services (ZMS). Dadurch wollen wir die Produkte unserer Marken- und Einzelhandelspartner mit den digitalen Verbraucher*innen in Europa verbinden und diesen eine grenzenlose Auswahl sowie unseren Partnern wesentliche Geschäftschancen bieten. Drittens haben wir uns das Ziel gesetzt, eine Modeplattform mit einer netto-positiven Auswirkung auf Mensch und Erde aufzubauen, indem wir die Größe unserer Plattform und die starken Beziehungen mit unseren Partnern optimal nutzen, um Teil der Lösung zu werden. Zu diesem Zweck konzentrieren wir uns darauf, unsere eigenen Emissionen zu reduzieren und zum Erreichen des 1,5-Grad-Ziels im Einklang mit dem Pariser Abkommen beizutragen. Gleichzeitig ermutigen wir unsere Partner, uns dies gleichzutun. Des Weiteren bestärken wir Marken und Kund*innen darin, nachhaltigere Produkte herzu-

stellen bzw. zu kaufen. Letztendlich werden wir weiter an der Gestaltung neuer Geschäftsmodelle arbeiten, mit denen sich die Modebranche von einem linearen System zu einem Kreislaufsystem verändern kann.

Unsere Vision, Strategie sowie große Ambition, eine nachhaltige Modeplattform zu werden, bieten uns enorme Zukunftschancen: Bis 2025 wollen wir die Größe unseres Unternehmens im Vergleich zu 2020 auf ein GMV von über 30 Mrd. EUR verdreifachen und einen Umsatz von etwa 20 Mrd. EUR generieren. Gleichzeitig sind wir bestrebt, den Anteil unseres Partnergeschäfts (Partnerprogramm und Connected Retail) am GMV unseres Fashion Stores auf 50 % zu erhöhen. Langfristig wollen wir für die im Rahmen des Partnerprogramms mit ZFS versendeten Artikel einen Anteil von 75 % und eine Marketingintensität auf unserer Plattform von 3 % bis 4 % unseres GMV erreichen.

Bereits heute sind wir in einem Markt, der in den kommenden Jahren auf 450 Mrd. EUR geschätzt wird, eine der führenden Online-Destinationen für Mode und Lifestyle in Europa. Da die Grenzen zwischen Offline- und Online-Mode zunehmend verschwimmen und immer mehr Verkäufe Berührungspunkte mit digitalen Elementen haben, ist es unser Ziel, langfristig mehr als 10 % des gesamten europäischen Modemarkts zu bedienen. Angesichts dieser enormen Marktchance bleibt es unsere oberste Priorität, anhaltend starkes Wachstum zu realisieren, das deutlich und dauerhaft über dem des europäischen Online-Modemarkts liegt. Dabei streben wir zwischen 2020 und 2025 beim GMV eine durchschnittlich jährliche Wachstumsrate (CAGR) von 20 % bis 25 % an.

Marktumfeld

Seit dem Frühling 2020 hatte die COVID-19-Pandemie erhebliche Auswirkungen auf die europäische Modebranche und brachte auch 2021 weitere Herausforderungen für diese mit sich. Nachdem der stationäre Handel zu Beginn des Jahres in vielen europäischen Ländern schließen musste, nahm die Kund*innenfrequenz in den darauffolgenden Monaten nur allmählich wieder zu. Damit hat die COVID-19-Pandemie in der Modebranche eine Veränderung, die bereits seit längerem im Gange war, beschleunigt, nämlich die Verschiebung der Kund*innennachfrage von Offline- zu Online-Kanälen. Laut Euromonitor ist die Online-Durchdringung deutlich von 17 % im Jahr 2019 auf 30 % im Jahr 2021 gestiegen. Marken und Einzelhändler*innen passen ihre Vertriebsstrategien an und fokussieren sich zunehmend auf Digitalisierung und Direktvertrieb, um Kund*innen entgegenzukommen und die Online-Chance zu nutzen. Unsere größten Partner nutzen sowohl ihre eigenen Webshops und Apps für mobile Endgeräte als auch Zalando's Multi-Marken-Plattform, um ihre Marke aufzubauen und ihr Geschäft voranzutreiben. Für einige Partner, die Anfang des Jahres 2021 durch Lockdowns zur Schließung ihrer Offline-Vertriebskanäle gezwungen waren, sind Online-Vertriebskanäle wie das Connected Retail-Programm von Zalando zu einem der wichtigsten Umsatzströme geworden.

Strategische Prioritäten

Wie bereits beschrieben, haben wir uns drei strategische Prioritäten gesetzt, um unser Wachstumspotenzial in den kommenden Jahren auszuschöpfen. Hierzu werden wir unseren aktiven Kund*innenstamm vergrößern und Kund*innenbeziehungen vertiefen, die Transformation zu einem echten Plattformmodell vollziehen und eine nachhaltige Modeplattform mit einer nettopositiven Auswirkung auf Mensch und Erde aufbauen.

Verbraucher*innen

Kund*innengewinnung

Bereits heute bedienen wir mehr als 48 Millionen aktive Kund*innen und verzeichnen im Jahresvergleich eine Zunahme um beinahe 10 Millionen bzw. 25,3 %. Unser Ziel ist es, für eine breite Zielgruppe in ganz Europa relevant zu sein und mehr als 450 Millionen Einwohner*innen anzusprechen. Dies zeigt, dass wir noch großen Wachstumsspielraum haben: Im Hinblick auf die Durchdringung der Bevölkerung, d. h. den prozentualen Anteil der Bevölkerung in einem Markt, der im vergangenen Jahr bei uns eingekauft hat, stellen wir fest, dass gut 10 % der europäischen Bevölkerung aktiv bei Zalando einkaufen. In unseren fünf wichtigsten Märkten, in denen wir bereits über ein starkes lokales Leistungsangebot verfügen, sind jedoch mehr als 20 % der Bevölkerung aktive Kund*innen. Unser Ziel ist es, die Durchdringung in allen anderen Märkten auf das Niveau zu steigern, das die fünf wichtigsten Märkte bereits heute haben.

Um unseren aktiven Kund*innenstamm ständig zu vergrößern, nutzen wir unsere bewährten Marketing-Instrumente effizient, was sich in einem beträchtlichen Anstieg unserer absoluten sowie relativen Marketingausgaben im Vergleich zum Vorjahr widerspiegelt. Unser Ziel ist es, in unseren lokalen Märkten Anteile zu gewinnen und unser Portfolio an verschiedenen Angeboten auszubauen. In diesem Sinne haben wir unseren Marketingansatz weiterentwickelt, indem wir uns von rein emotionalem Storytelling wegbewegen und unsere Kund*innen während des gesamten Einkaufs einbinden. D. h., wir führen sie vom oberen zum unteren Teil des Marketing- und Vertriebs-Funnels, um Zalando größere Aufmerksamkeit zu verschaffen, Zalandos Markenwahrnehmung in allen Märkten zu gestalten und das Interesse an unseren Angeboten und Produkten zu steigern, indem wir auf Kund*innenverhalten und Werten basierende Geschichten erzählen. Wir haben sechs globale Kampagnen herausgebracht, darunter unsere „Here to Stay“-Kampagne, sowie zahlreiche lokal relevante Kampagnen, wie unsere Expansion nach Osteuropa und unsere erste Beauty-Kampagne in Deutschland in Zusammenarbeit mit Sephora.

Expansion in weitere Länder

Mit der Ausdehnung des Leistungsangebots von Zalando auf sechs neue Märkte im Jahr 2021 haben wir erstmals seit 2018 wieder in weitere Länder expandiert. Dies war die erste Expansion dieser Größenordnung seit 2013. Wir konnten unser Angebot auf Kund*innen in Kroatien, Estland, Lettland, Litauen, der Slowakei und Slowenien ausweiten. 2022 erweitern wir die Zalando-Märkte um zwei bis drei weitere Märkte, darunter Ungarn und Rumänien. Insgesamt werden wir das Zalando-Erlebnis auf über 100 Millionen weitere Einwohner*innen dieser acht bis neun Märkte ausweiten.

Kund*innenbindung durch Verbesserung unserer Angebote

Unser Ziel ist es, enge Beziehungen zu unseren Kund*innen aufzubauen und eine unentbehrliche Rolle in deren Leben einzunehmen, indem wir unser wichtigstes Modeerlebnis (unbegrenzte Auswahl, reibungslosen Komfort, maßgeschneidertes digitales Erlebnis) ständig verbessern und unsere speziellen Angebote erweitern, z. B. Beauty, Pre-owned, Zalando Lounge und Zalando Plus.

Verbesserung unseres Modeeinkaufserlebnisses

Unser Ziel ist es, durch unbegrenzte Auswahl modische Inspiration zu schaffen. 2021 konnten wir unseren Kund*innen in Deutschland eine breite Auswahl aus durchschnittlich einer Million

Styles bieten, eine Steigerung um mehr als 50 % gegenüber 2020. Während wir im Who-lesale-Sortiment im Jahresvergleich ein stabiles Wachstum von 15 % verzeichneten, wuchs das Partnersortiment im Jahresvergleich um über 81 %. Darüber hinaus haben wir unseren Langstreckenversand eingeführt. Er bietet Kund*innen die Möglichkeit, aus einem noch größeren Sortiment von Artikeln auszuwählen und fast alle Artikel in allen verfügbaren Größen zu kaufen, egal wo in unserem europäischen Logistiknetzwerk diese gelagert werden. Bisher hatten Kund*innen nur auf einen Teil des in einem spezifischen Markt verfügbaren Gesamtsortiments Zugriff. Mit dem weiteren Ausbau des Angebots und Erlebnisses steuern wir mit großen Schritten auf unser Ziel zu, für eine steigende Anzahl an Kund*innen die erste Anlaufstelle für Mode zu werden.

Wir möchten ein optimales, äußerst angenehmes und persönliches digitales Mode-E-Commerce-Erlebnis kreieren, das auf wirklich relevante Suchergebnisse und Entdeckungen sowie auf Beratung und Inspiration aufbaut.

Erweiterung spezieller Angebote

2021 haben wir uns auf die Verbesserung unserer individuellen Angebote in den Bereichen Mode, Lounge, Beauty, Designer, Pre-owned und Plus konzentriert. Wir haben den Personalisierungsgrad unseres Browsing-Erlebnisses durch die Einführung eines Style-Profiles und durch persönliche Größenempfehlungen erhöht. So helfen wir unseren Kund*innen, die perfekte Passform zu finden, sich angesprochen und selbstsicher zu fühlen. Darüber hinaus haben wir uns auf die Erweiterung unseres Beauty-, Designer- und Pre-owned-Angebots konzentriert. Letzteres umfasst über 250.000 gebrauchte Artikel. In der Kategorie Beauty sind wir eine wichtige strategische Partnerschaft mit Sephora eingegangen, um unseren Kund*innen ein erweitertes Sortiment von über 300 Prestige-Beauty-Marken sowie ein Premium-Beauty-Erlebnis zu bieten. In die Kategorie Designer wurden 70 neue Marken aufgenommen und gleichzeitig die Produktpräsentation des Designer-Angebots verbessert – sowohl auf der Homepage als auch in den Produktbeschreibungen. Über Zalandos Mitgliederprogramm Zalando Plus haben wir Kund*innen vorzeitigen und exklusiven Zugang zu einer immer größer werdenden Auswahl exklusiver Produkteinführungen gewährt, u. a. in Partnerschaft mit Puma x Pamela Reif, The North Face x Raeburn, Pepe Jeans x Beckhams, Levi's und New Balance. Im Rahmen unseres Zalando Plus-Programms wollen wir unseren Kund*innen mit zahlreichen Produktvorteilen wie Plus Early Access oder Premiumlieferung das allerbeste Zalando-Erlebnis bieten. Zalando Plus hat bereits heute über eine Million Mitglieder.

2022 wird unser Schwerpunkt einerseits darauf liegen, unsere Leistungsangebote für unsere Kund*innen weiter zu optimieren und sie besser zu verknüpfen, sodass unsere Kund*innen noch mehr Vorteile genießen können. Zum anderen soll unser Mitgliederprogramm Zalando Plus weiter gestärkt werden.

Reibungsloser Komfort

Wir möchten die führende Fulfillment-Plattform für Mode in Europa schaffen. Unser Schwerpunkt liegt auf der Verbesserung der Kund*innenfreundlichkeit während des gesamten Online-Einkaufserlebnisses – von der Artikelsuche über die Zahlung bis hin zur Lieferung und Rücksendung. Um die Kund*innenfreundlichkeit insgesamt zu verbessern, haben wir vier neue mobile Zahlungsmethoden (Trustly, Swish, Mobilpay, Vipps) und in Polen die Zahlung auf

Rechnung eingeführt. Um Lieferzeiten zu verkürzen und unser Wachstum mit zusätzlichen Logistikkapazitäten zu unterstützen, eröffneten wir zwei neue große Logistikzentren (Hubs) in Poznan, Polen, und in Rotterdam, Niederlande, sowie ein regionales Verteilzentrum (Spoke) in Madrid, Spanien, ein. Schließlich eröffneten wir zwei neue Retourenzentren sowie fünf weitere Zentren für Kundenservice. Um unseren Zalando Plus-Mitgliedern das beste Einkaufserlebnis bieten zu können, haben wir Zalando Premium Logistics (ZPL), unser eigenes Netzwerk für die sogenannte letzte Meile, 2021 von 61 auf 129 Städte ausgeweitet. Entsprechend können nun mehr Kund*innen von der Lieferung am gleichen oder am nächsten Tag profitieren. Um unseren Kund*innen das Leben noch einfacher zu machen, sind wir bestrebt, noch bestehende Friktionen im Einkaufserlebnis zu reduzieren und Kund*innen ein vergleichsweise besseres, lokal ausgerichtetes kund*innenfreundliches Erlebnis zu bieten.

Partner

Um für unsere Kund*innen die erste Anlaufstelle für Mode zu sein, vollziehen wir die Transformation zu einem echten Plattformmodell. Wir bauen intensive und dauerhafte Beziehungen mit global und lokal relevanten Marken und Einzelhändler*innen auf. Durch diese enge Zusammenarbeit mit mehr als 5.800 Modemarken können wir unser Angebot vergrößern und maßgebliche Vorteile für Kund*innen, Partner und Zalando schaffen.

Wholesale

Im Jahr 2008 wurde Zalando als klassisches E-Commerce-Unternehmen für den Groß- und Einzelhandel (Wholesale) gegründet. Heute macht der Wholesale noch immer rund 70 % des Bruttowarenvolumens des Konzerns aus. Im Bereich Wholesale kauft Zalando Bestände von Marken und verkauft sie in eigenem Namen an seine Kund*innen in 23 Märkten. Wir erachten unser Wholesale-Sortiment als unabdingbar, da wir als erste Anlaufstelle nicht glaubwürdig wären, wenn wir in diesem Bereich kein überzeugendes Angebot hätten. Kund*innen wollen bei Zalando speziell diese Marken und Produkte kaufen. Durch sie ist es uns gelungen, einen ständig wachsenden Kund*innenstamm mit mehr als 48 Millionen aktiven Kund*innen aufzubauen.

Partnerprogramm und Connected Retail

Im Jahr 2021 haben wir unsere Transformation zur Plattform weiter vorangetrieben, indem wir den Zugang zur Plattform erleichtert und die Nutzung angenehmer gestaltet haben. Unser Partner- und Connected Retail-Programm ermöglichen Marken und Einzelhändler*innen den Verkauf ihrer Waren über Zalando, wobei sie die volle Kontrolle über Angebot, Inhalt und Preisgestaltung behalten. Dadurch, dass wir die Nutzung unserer Plattform und die Internationalisierung einfacher gestaltet haben, waren wir 2021 erneut in der Lage, den Anteil unseres Partnergeschäfts am GMV beinahe zu verdoppeln. Wir haben einen Anteil des Partnergeschäfts von 30 % am GMV unseres Fashion Stores erreicht (Steigerung um 6 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr). Durch die Erweiterung um neue Märkte in Osteuropa haben wir das Partnerprogramm weiter internationalisiert. Zudem haben wir begonnen, es wirksam für zusätzliche Kategorien zu nutzen, die bisher weniger stark vertreten waren (z. B. Beauty über Sephora). Unser Ziel ist es, bis 2025 den Anteil unseres Partnergeschäfts am GMV des Fashion Stores auf 50 % zu erhöhen.

Ein wesentlicher Faktor für den Gesamterfolg unseres Partnergeschäfts ist Connected Retail, in dessen Rahmen der stationäre Handel direkt über Zalando verkaufen und somit Millionen

von Online-Kund*innen erreichen kann. So können unsere Kund*innen bei ihren lokalen Lieblingsgeschäften einkaufen und von einer größeren Verfügbarkeit der beliebtesten Styles über die Saison hinweg profitieren. Insbesondere während der Lockdowns in der ersten Jahreshälfte 2021, während derer viele Geschäfte schließen mussten, haben wir unsere Partner unterstützt, indem wir auf Provisionen aus Verkäufen im Rahmen von Connected Retail verzichtet und ihnen größere finanzielle Flexibilität geboten haben. 2021 haben wir die Anzahl der Geschäfte in unserem Netzwerk auf rund 7.000 verdreifacht. Im Verlauf des Jahres 2021 haben wir unser Programm erfolgreich auf die Schweiz, Belgien, Österreich, Frankreich und Italien ausgeweitet. Somit umfasst unser Connected Retail-Netzwerk nun insgesamt 13 Märkte.

Zalando Fulfillment Solutions (ZFS)

Zalando Fulfillment Solutions ist eine optionale Dienstleistung für unsere Partner im Rahmen unseres Partnerprogramms, durch die sie unser europäisches Logistiknetzwerk optimal nutzen können. So können unsere Partner ihre Kund*innenreichweite (d. h. die Verfügbarkeit in mehreren Zalando-Märkten) und -zufriedenheit (gemessen durch einen höheren Net-Promoter-Score) erhöhen, während sie gleichzeitig Komplexität und Kosten des grenzüberschreitenden E-Commerce in Europa verringern. 2021 wurde ZFS gut angenommen. Sowohl der Umsatz als auch die Anzahl der Artikel nahmen im Jahresvergleich um mehr als 105 % zu. Damit macht der Anteil der mit ZFS versendeten Artikel 55 % aller Artikel des Partnerprogramms aus. Bis 2025 streben wir für die mit ZFS versendeten Artikel einen Anteil von 75 % an. Aufgrund der zunehmenden Anzahl an Partnern, die an unserem Partnerprogramm teilnehmen, haben wir an der Entwicklung und Erprobung weiterer auf deren Bedürfnisse zugeschnittener Fulfillment-Services gearbeitet. Dies betrifft insbesondere Zalando Returns Solutions (ZRS) und Zalando Shipping Solutions (ZSS), die Partnern grenzüberschreitenden Versand ermöglichen bzw. ihre Logistikabläufe für Rücksendungen vereinfachen. In Zukunft wollen wir noch mehr maßgeschneiderte Logistiklösungen anbieten, um die Bedürfnisse unserer Partner zu erfüllen. Wir wollen die einzelnen Dienstleistungen weiter integrieren sowie neue Dienstleistungen entwickeln und so unsere Partner im Rahmen des Partnerprogramms und von Connected Retail bei der Vergrößerung ihres Geschäfts unterstützen.

Zalando Marketing Services (ZMS)

ZMS bietet Mode- und Lifestylemarken ganzheitliche datengetriebene Marketingdienstleistungen über verschiedene Kanäle in Form von wirkungsvollen Lösungen entlang des gesamten sogenannten Marketing- und Vertriebsfunnels an. ZMS ermöglicht es unseren Partnern, ihre Marke mit mehr als 48 Millionen Kund*innen bei Zalando und darüber hinaus zu verbinden. Wir beraten Partner im Hinblick auf ihre Marketingstrategie und bieten eine Vielzahl an Marketingdienstleistungen. Damit unsere Partner ihr Geschäftswachstum vorantreiben und die Sichtbarkeit ihrer Produkte erhöhen können, bieten wir leistungsorientierte Kampagnenlösungen mit gesponserten Anzeigen. Darüber hinaus geben wir Partnern die Möglichkeit, Brand-Marketingkampagnen zu schalten, um bei Zalando stärker mit Kund*innen zu interagieren, die Geschichte ihrer Marke zu erzählen und in einem Multi-Brand-Umfeld Markenbekanntheit zu schaffen. Des Weiteren haben unsere Partner Zugang zu gesammelten kund*innenbezogenen Erkenntnissen, mit denen sie ihre Kund*innen sowie ihre relative Positionierung und Performance besser verstehen können. Diese kund*innen- und wettbewerbsbezogenen Erkenntnisse können sie in ihren Produktentwicklungsprozess sowie ihre Markteinführungsstrategie integrieren.

2021 haben wir unsere Werbeformate und Targeting-Funktionen sowie unser Auktionsdesign und die Automatisierung weiter verbessert. Dadurch sind wir in der Lage, unseren Kund*innen ein noch relevanteres und intuitiveres Sortiment anzubieten und die Rendite unserer Partner unabhängig von ihrer Größe zu steigern. Zum Ende des Jahres 2021 macht der Umsatz von ZMS rund 2 % des GMV unseres Fashion Stores aus. Damit sind wir auf einem guten Weg, unser langfristiges Ziel von 3 % bis 4 % des GMV zu erreichen. Im Jahr 2022 und darüber hinaus wird der Schwerpunkt bei ZMS auf der weiteren Verbesserung bestehender Werbeprodukte im Hinblick auf Nutzer*innenfreundlichkeit und Effizienz, der Entwicklung neuer einzigartiger Angebote in den Bereichen Marken-Followership und Influencer-Marketing sowie der Stärkung der Kund*innenbindung und des Verbundenheitsgefühls zu unseren Partnermarken liegen.

Mensch und Erde

Um die Herzen unserer Kund*innen zu gewinnen, wollen wir eine vielfältige, inklusive und nachhaltige Modeplattform aufbauen und damit Teil der Lösung für die Nachhaltigkeitsprobleme sein, denen wir gegenüberstehen. Die Modebranche ist aktuell Teil des Problems. Sie ist für rund 4 % der weltweiten Treibhausgasemissionen verantwortlich und wird immer wieder für die fehlende Transparenz entlang der weltweiten Modelieferkette kritisiert. Unsere Kund*innen fordern eindeutig eine Veränderung: Neun von zehn Generation Z-Kund*innen sind der Meinung, dass Unternehmen die Verantwortung haben, sowohl ökologische als auch soziale Fragen zu behandeln. Aus diesem Grund haben wir für uns sechs spezifische Schwerpunktbereiche im Hinblick auf die Erde, unsere Produkte und Mitarbeiter*innen festgelegt: CO₂-Fußabdruck, Verpackung, Nachhaltigkeitsassortiment, Kreislaufwirtschaft, Menschenrechte und Weiterbildung.

Im Jahr 2021 haben wir große Schritte unternommen, um die Branche zum Besseren zu verändern. Wir investierten einen beträchtlichen Millionen-Euro-Betrag in unsere Nachhaltigkeitsbemühungen. Der größte Anteil davon floss in Klimaschutzmaßnahmen, wie die Umstellung von Erdgas auf Biogas, und in nachhaltigere Verpackungen. In diesem Bereich haben wir mit der Einführung von Papierversandtaschen begonnen, um Versandtaschen aus Einwegplastik zu ersetzen. Die Papierversandtaschen bestehen entweder aus 100 % recycelten Materialien oder aus einer Mischung aus recycelten Materialien und Frischfasern aus verantwortungsvollen Quellen. Zusätzlich haben wir damit begonnen, in allen Logistikstandorten der Zalando Lounge von Füllmaterial aus Einwegplastik auf Füllmaterial aus Papier umzustellen.

2022 werden wir mit unserer Nachhaltigkeitsagenda weiter voranschreiten. Zu diesem Zweck müssen wir unsere Bemühungen in den Bereichen Nachhaltigkeit und Diversität & Inklusion noch tiefer in allen Teams und Bereichen des Unternehmens verankern. Um eine deutliche Veränderung zu bewirken, müssen unsere Bemühungen und Ziele von jedem einzelnen Team und jeder einzelnen Person bei Zalando mitgetragen werden. Bereits heute ist Nachhaltigkeit keine Einzelkomponente, sondern wird in vielen unterschiedlichen Bereichen unseres Geschäfts berücksichtigt und verbessert, beispielsweise in unseren Einkaufsteams in Form eines nachhaltigen Sortiments oder in unserem Logistikteam in Form nachhaltiger Verpackung. Bis Ende 2022 wird unser Ansatz für unsere D&I- und Nachhaltigkeitsstrategie weiter ausgereift und mit tiefgreifenden Initiativen und Zielen in allen Zalando-Teams verankert sein.

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 stellen wir in einem separaten [Fortschrittsbericht zu Nachhaltigkeit](#) dar, dessen Veröffentlichung gleichzeitig mit dem zusammengefassten Lagebericht auf der Internetseite der Gesellschaft geplant ist.

4.1.5 Steuerungssystem

Zu den für die Steuerung der Unternehmensleistung wichtigsten finanziellen Leistungsindikatoren gehört neben GMV (Bruttowarenvolumen), Umsatz, EBIT (Marge), bereinigtem EBIT (Marge) und Capex auch das Nettoumlaufvermögen. Der Vorstand steuert die Gesellschaft auf Konzernebene. Das GMV ist definiert als Wert aller Waren einschließlich Umsatzsteuer, die nach Stornierungen und Retouren verkauft wurden. Im Gegensatz zum Leistungsindikator Umsatz enthält das GMV keine B2B-Umsätze (z. B. Partnerprogramm-Provisionen, Gebühren für Zalando Marketing Services oder Zalando Fulfillment Solutions) und keine indirekten B2C-Umsätze (z. B. Servicegebühren wie Expressliefergebühren oder Gebühren für Zalando Plus-Mitgliedschaften). Während das GMV zum Zeitpunkt der Kund*innenbestellung erfasst wird, wird der Umsatz zum Zeitpunkt der Übertragung der Verfügungsgewalt über die zugesagten Waren oder Dienstleistungen erfasst. Im Gegensatz zu Zalandos EBIT ist das bereinigte EBIT als EBIT vor anteilsbasierten Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente, vor Restrukturierungskosten und vor nicht operativen Einmaleffekten definiert. Der Capex ist definiert als die Summe der Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen und in immaterielle Vermögenswerte ohne Auszahlungen für den Erwerb von Unternehmen. Des Weiteren ist das Nettoumlaufvermögen die Summe aus Vorräten und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden.

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

- **Site-Visits¹⁾:** Die Anzahl von Serien von Seitenaufrufen von demselben Gerät und derselben Quelle (über Websites, mobile websites, Tablet-websites oder Apps) in dem betreffenden Zeitraum wird als Site-Visits definiert. Steigende Site-Visits unterstützen das GMV- und Umsatzwachstum durch eine höhere Anzahl an Bestellungen und höhere Werbeumsätze.
- **Aktive Kund*innen:** Der Zalando-Konzern misst seinen Erfolg auch an der Entwicklung der Anzahl aktiver Kund*innen. Jede*r Kund*in mit mindestens einer Bestellung innerhalb der letzten zwölf Monate (bezogen auf den Stichtag) wird als aktiv betrachtet.
- **Anzahl der Bestellungen:** Neben dem GMV und 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.

1) Aufgrund einer Änderung des Einwilligungsprozesses gemäß der Einführung der DSGVO wird ein Teil der Daten basierend auf einer statistischen Methode geschätzt.

- **Durchschnittliches GMV pro aktivem*r Kund*in:** Der Durchschnittswert aller Waren einschließlich Umsatzsteuer, die in den letzten zwölf Monaten nach Stornierungen und Retouren an aktive Kund*innen verkauft wurden.
- **Durchschnittliche Anzahl von Bestellungen pro aktivem*r Kund*in:** Die durchschnittliche Anzahl von Bestellungen, die aktive Kund*innen innerhalb der letzten zwölf Monate getätigt haben, ungeachtet Retouren.
- **Durchschnittlicher Warenkorb:** Der durchschnittliche Warenkorb nimmt – wie die Anzahl der Bestellungen – direkten Einfluss auf den Umsatz des Konzerns. Die durchschnittliche Warenkorbgröße ergibt sich aus dem GMV geteilt durch die Anzahl an Bestellungen in den letzten zwölf Monaten.

4.1.6 Forschung und Entwicklung

Zalando entwickelt zentrale Software-Bestandteile seiner Plattform selbst. Die Entwicklung bezieht sich auf einen strukturierten, arbeitsintensiven Software-Entwicklungsprozess, der auf das Hinzufügen neuer Funktionalitäten und/oder die Verbesserung der bestehenden Systemlandschaft durch wichtige Systemfunktionalitäten entlang der gesamten Wertschöpfungs- und Prozesskette abzielt. Dadurch wird sichergestellt, dass die Technologieinfrastruktur von Zalando die Unternehmensstrategie unterstützt und 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 2021 erfasste der Konzern Entwicklungskosten in Höhe von 83,6 Mio. EUR (Vorjahr: 65,6 Mio. EUR), die in Höhe von 44,3 Mio. EUR (Vorjahr: 30,8 Mio. EUR) in Entwicklung befindliche Vermögenswerte betreffen. Der Anstieg der Entwicklungskosten ist zurückzuführen auf die zunehmende Anzahl von Märkten und Leistungsangeboten für Kund*innen sowie auf die fortlaufende Verbesserung und kontinuierliche Innovation bestehender Produkte und Prozesse zur Verwirklichung von Zalandos Vision, die erste Anlaufstelle für Mode zu sein.

Forschungskosten bestehen nur in unwesentlicher Höhe.

4.2 Wirtschaftsbericht

4.2.1 Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen

Angesichts der 2020 und 2021 herrschenden COVID-19-bedingten Beschränkungen in großen Teilen der Welt sah sich die europäische Modebranche außerordentlich herausfordernden Bedingungen gegenüber. Nach einem starken Einbruch der Umsätze im europäischen Modehandel im Jahr 2020 konnte sich der Markt im Laufe des Jahres 2021 spürbar erholen. Im Geschäftsjahr 2021 beliefen sich die Umsätze in Europa auf 386 Mrd. EUR, eine Zunahme um 7,1 % gegenüber 2020.² Dennoch blieb der Markt um 15 % unter dem Vor-Pandemieniveau von 2019.

www.euromonitor.com

Obwohl sich der Gesamtmarkt 2021 spürbar erholen konnte und trotz einer höheren Ausgangsbasis im Vorjahr, verzeichnete der Onlinehandel ein stärkeres Umsatzwachstum als der stationäre Handel. Laut Daten von der Strategie- und Unternehmensberatung McKinsey ist der europäische Online-Modemarkt 2021 auf ein Gesamthandelsvolumen von 116 Mrd. EUR gewachsen, was einem Anstieg von 24 % entspricht. Damit entfielen auf den Online-Kanal rund 30 % des gesamten europäischen Modemarkts im Vergleich zu 26 % im Vorjahr.³

In ähnlicher Weise hat sich der deutsche Modemarkt, der größte in Europa, im Laufe des Jahres 2021 mit einem Handelsvolumen von 67 Mrd. EUR und einer Steigerung von 6,3 % gegenüber dem Vorjahr erholt.⁴

4.2.2 Geschäftsverlauf

2021 war für Zalando ein herausragendes Jahr, sowohl operativ als auch finanziell betrachtet. So konnten wir 2021 mit einem außergewöhnlich starken Wachstum des Bruttowarenvolumens (GMV) abschließen: Das GMV erhöhte sich im Jahresvergleich um 34,1 % auf 14.348,4 Mio. EUR (Vorjahr: 10.696,0 Mio. EUR). Der Konzern verzeichnete Umsatzerlöse in Höhe von 10.354,0 Mio. EUR (Vorjahr: 7.982,0 Mio. EUR), die damit gegenüber 2020 um 29,7 % gestiegen sind. Sowohl das GMV- als auch das Umsatzwachstum beschleunigte sich im Vergleich zu 2020. Das herausragende Ergebnis basiert vollständig auf einem starken organischen Wachstum in allen Segmenten und Märkten infolge einer kontinuierlichen Verlagerung der Kund*innennachfrage von Offline nach Online. Ferner wurde es durch die Attraktivität unseres Plattformgeschäfts für Marken und stationäre Geschäfte begünstigt. Für 2021 konnten wir ein bereinigtes EBIT in Höhe von 468,4 Mio. EUR erwirtschaften, was einer Marge von 4,5 % (Vorjahr: 5,3 %) entspricht.

2021 haben wir durch die Gewinnung neuer Kund*innen in neuen und bestehenden Märkten sowie durch fortlaufende Investitionen in unser Leistungsangebot das Wachstum vorangetrieben. Dies betraf u.a. die Bereiche Sortiment, Kund*innenfreundlichkeit, Modedienstleistungen und digitales Erlebnis zum Aufbau enger und langjähriger Kund*innenbeziehungen. Darüber hinaus haben wir in sechs neue Märkte expandiert (Estland, Kroatien, Lettland, Litauen, Slo-

2) Euromonitor, Europa

3) McKinsey, The state of fashion 2022

4) Euromonitor, Deutschland

wakei und Slowenien). Gleichzeitig schreiten wir mit unserer Wachstumsstrategie für ein vielfältiges Angebot und unserem Ziel, loyale und enge Kund*innenbeziehungen aufzubauen, weiter voran. Wir haben Zalando Plus, unser Mitgliederprogramm, international auf drei weitere Märkte (Frankreich, Niederlande und Italien) ausgeweitet. Darüber hinaus gibt es nun einen weiteren Vorteil: Mit Plus Early Access können Zalando Plus-Mitglieder angesagte neue Produkte im Fashion Store vor allen anderen kaufen und erhalten vorzeitigen Zugang zu ausgewählten Kampagnen in der Zalando Lounge. Des Weiteren haben wir zur Verbesserung des personalisierten Browsing-Erlebnisses auf unserer Plattform neue Funktionen eingeführt, wie etwa die Browsing-Filter „Deine Größen“ (basierend auf Algorithmen zu Größe und Passform) und „Deine Brands“ sowie das wertebasierte Browsen. Dadurch sind mehr Kund*innen in der Lage, basierend auf ihren Werten in Verbindung mit Nachhaltigkeitsaspekten und mithilfe von Kategorien, die ihnen wichtig sind, einzukaufen. Diese Kategorien helfen außerdem dabei, die wichtige Arbeit, die unsere Markenpartner im Bereich Nachhaltigkeit leisten, noch leichter zu verstehen.

Infolgedessen ist unser Kund*innenstamm im Jahresvergleich deutlich um 25,3 % auf 48,5 Mio. aktive Kund*innen zum Jahresende 2021 gewachsen (Vorjahr: 38,7 Mio.). Die Bestellungen pro aktivem*r Kund*in erreichten im Laufe des Jahres 2021 ein neues Allzeithoch von 5,2, womit sich das GMV pro aktivem*r Kund*in auf 295,8 EUR erhöhte.

Auf dem Weg, die erste Anlaufstelle für Mode zu werden, schreitet Zalando mit der Plattformtransformation zügig voran und baut starke Partnerschaften mit Marken und Einzelhändler*innen auf. Mit unserem Partnerprogramm sollen die Möglichkeiten für unsere Marken zur Interaktion mit Kund*innen kontinuierlich erweitert werden. Unser Connected Retail-Angebot bietet Einzelhändler*innen Zugang zu Europas größter E-Commerce-Plattform für Mode. Bei der Plattformtransformation wurden 2021 mehrere Meilensteine erreicht, was uns in unserer Annahme, dass in unserem Partnerprogramm und in Connected Retail enormes künftiges Wachstumspotenzial steckt, bestärkt.

2021 konnten wir nicht nur die Nutzung unserer Plattform durch bestehende Partnermarken intensivieren, sondern auch eine Vielzahl neuer Partner und Einzelhändler*innen dazugewinnen (>1.000 im Jahr 2021 vs. >550 im Jahr 2020). Für unsere Kund*innen ergab sich daraus eine deutlich größere Auswahl und Verfügbarkeit, was uns unserem Ziel, die erste Anlaufstelle für Mode zu werden, näher bringt. Zum ersten Mal überstieg die Anzahl der im Rahmen unseres Partnerprogramms angebotenen Artikel die des Wholesale-Sortiments. Entsprechend dem wachsenden Anteil des Partnerprogramms waren zum Jahresende rund 7.000 aktive Geschäfte mit Connected Retail verbunden (Jahresende 2020: 2.400). Connected Retail ist Zalandos Lösung zur Online-Integration und ein Modell, mit dem wir unseren Marken- und Einzelhandelspartnern die Möglichkeit bieten, ihre stationären Geschäfte mit der Zalando-Plattform zu verbinden. Aufgrund der starken Akzeptanz unserer beiden Direktvertriebskanäle für Modemarken und Einzelhändler*innen erreichte der Partneranteil (einschließlich Partnerprogramm und Connected Retail) am GMV im letzten Quartal 2021 30 %. Darüber hinaus haben unsere Partner zunehmend Zalando Fulfillment Solutions (ZFS) genutzt, um ihre Ware kund*innenorientiert und kosteneffizient an Kund*innen in unseren internationalen Märkten zu versenden. Infolgedessen erhöhte sich die Anzahl der mit ZFS versendeten Artikel im Jahr 2021 um mehr als 104 %, und der Anteil der mit ZFS versendeten Artikel an den insgesamt im

Rahmen des Partnerprogramms versendeten Artikel nahm auf etwa 55 % zu. Zalando Marketing Services (ZMS) verbindet unsere Marken mit unseren Kund*innen. ZMS verzeichnete 2021 eine starke Erholung der Nachfrage nach ihren Dienstleistungen, nachdem das Vorjahr herausfordernd und von krisenbedingten Kürzungen des Marketingbudgets geprägt war. Der Umsatz von ZMS macht zum Jahresende 2 % des GMV unseres Fashion Stores aus, und wir sehen uns auf einem guten Weg, unser langfristiges Ziel von 3 % bis 4 % des GMV zu erreichen.

Um die Herzen unserer Kund*innen zu gewinnen, investieren wir fortlaufend in unsere Nachhaltigkeitsstrategie do.MORE, die wir mit unserer Vision, eine nachhaltige Modeplattform mit einer netto-positiven Auswirkung auf Mensch und Erde zu werden, im Herbst 2019 veröffentlicht haben. Da wir unsere Branche in Zukunft zum Besseren verändern wollen, haben wir in unserer Nachhaltigkeitsstrategie sechs spezifische Schwerpunktbereiche für Veränderungen festgelegt: CO₂-Fußabdruck, Verpackung, Nachhaltigkeitssortiment, Kreislaufwirtschaft, Menschenrechte und Weiterbildung. In unseren deutschen Logistikzentren haben wir den Heizstoff auf 100 % Biogas umgestellt und mit unseren Partnern intensiv an der Verringerung ihrer CO₂-Emissionen gearbeitet. Des Weiteren haben wir große Schritte unternommen, um unserem Ziel, die Grundsätze der Kreislaufwirtschaft anzuwenden, näherzukommen. Dies wird neue Denkweisen und Wege der Zusammenarbeit erfordern sowie, wie jüngst geschehen, das Voranbringen von Investitionen und neuen Pilotprojekten, die uns bei der Identifizierung besser skalierbarer Lösungen unterstützen werden. Beispiele dafür gibt es in jeder Kreislaufstufe, allerdings unterscheiden sich die Reifegrade. In der Design- und Produktionsstufe beispielsweise haben wir vor Kurzem eine Kollektion unserer Eigenmarke ZIGN, die ausschließlich auf Kreislaufwirtschaft ausgerichtete Artikel umfasst, vergrößert. Die Artikel bestehen aus sicheren und recycelten Materialien oder nachwachsenden Rohstoffen, können eine längere Lebensdauer erreichen und wiederverwendet oder recycelt werden. Unser Pre-owned-Angebot, über das unsere Kund*innen Kleidungsstücke bequem wiederverwenden und weiterverkaufen können, wird weiterentwickelt.

Wir haben unser Bestreben zum Erreichen des Diversitätsziels auf Vorstandsebene bis 2023 nochmals bekräftigt und unsere D&I-Ziele in unserer 2021 aktualisierten Diversitäts- und Inklusionsstrategie erweitert. So haben wir einen weiteren Schwerpunkt auf unsere Kund*innen und Partner gelegt und uns beispielsweise Ziele zur Verbesserung der Zugänglichkeit sämtlicher Webseiten gesetzt, um Kund*innen mit Behinderung ein einfacheres Navigieren zu ermöglichen. Um Kund*innen ein inklusives und diverseres Sortiment anzubieten, ist Zalando im vergangenen Jahr auf neue Partner aus Gruppen zugegangen, die in der europäischen Modebranche unterrepräsentiert sind und hat die Zusammenarbeit mit über 40 Black-Owned-Modemarken begonnen.

4.2.3 Wirtschaftslage

Finanzielle Entwicklung des Konzerns

2021 war in Hinblick auf unsere Ertragslage insgesamt ein herausragendes Jahr mit dem bemerkenswertesten GMV-Wachstum seit unserem Börsengang. Das GMV und die Umsatzerlöse sind um 34,1 % bzw. 29,7 % gestiegen. In der ersten Jahreshälfte 2021 war das Wachstum besonders ausgeprägt. Grund hierfür waren die pandemiebedingten Lockdown-Maßnahmen während eines Großteils des ersten und Anfang des zweiten Quartals, im Rahmen derer der

Weitere Informationen
Konzern-Gesamtergebnisrechnung

stationäre Einzelhandel zu Schließungen gezwungen war oder Kund*innen nur unter strengen Vorgaben Zugang gewährt werden durfte. Zudem war die Kund*innenmobilität in allen unseren Märkten insgesamt eingeschränkt. Als jedoch Ende des Frühjahrs und Anfang des Sommers die Impfkampagnen europaweit an Fahrt aufnahmen und die Beschränkungen allmählich aufgehoben wurden, begannen sich die Wachstumsraten sowohl für das GMV als auch für die Umsatzerlöse in der zweiten Jahreshälfte 2021 zu normalisieren – vor allem gegenüber den außergewöhnlich starken Zuwachsraten während der ersten Jahreshälfte 2021. Die starke Entwicklung unseres Partnergeschäfts trug ebenfalls erheblich zu unserem allgemeinen Erfolg in den vergangenen zwölf Monaten bei.

Zusätzlich zur positiven Wachstumsdynamik haben wir 2021 ein bereinigtes EBIT in Höhe von 468,4 Mio. EUR (Vorjahr: 420,8 Mio. EUR) verzeichnet, was einer Marge von 4,5 % (Vorjahr: 5,3 %) entspricht. Die Rentabilität wurde durch eine starke Umsatzentwicklung und niedrigere Logistikkosten im Verhältnis zum Umsatz begünstigt. Diese basieren auf höheren Kapazitätsauslastungsquoten in unserem gesamten europäischen Logistiknetzwerk, die zu niedrigeren Logistikkosten pro Bestellung führten, sowie auf dem pandemiebedingten vorübergehenden Rückgang der Retourenquoten während des gesamten Jahres. Die bereinigte EBIT-Marge blieb unter dem Vorjahresniveau, in erster Linie aufgrund der gezielt höheren Investitionen in die Kund*innengewinnung und -bindung. Im Jahr 2021 haben wir ein auf 424,7 Mio. EUR gestiegenes EBIT verzeichnet (Vorjahr: 367,0 Mio. EUR).

Mit einem Periodenergebnis in Höhe von 234,5 Mio. EUR bleibt Zalando insgesamt weiterhin klar profitabel.

Verkürzte Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2021	In % vom Umsatz	01.01. – 31.12.2020	In % vom Umsatz	Verände- rung
Umsatzerlöse	10.354,0	100,0%	7.982,0	100,0%	0,0pp
Umsatzkosten	-6.027,7	-58,2%	-4.587,8	-57,5%	-0,7pp
Bruttoergebnis vom Umsatz	4.326,2	41,8%	3.394,2	42,5%	-0,7pp
Fulfillmentkosten	-2.599,3	-25,1%	-2.055,1	-25,7%	0,6pp
Marketingkosten	-930,3	-9,0%	-660,9	-8,3%	-0,7pp
Verwaltungskosten	-393,2	-3,8%	-319,2	-4,0%	0,2pp
Sonstige betriebliche Erträge	32,8	0,3%	26,7	0,3%	0,0pp
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-11,5	-0,1%	-18,7	-0,2%	0,1pp
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	424,7	4,1%	367,0	4,6%	-0,5pp
Finanzergebnis	-70,5	-0,7%	-48,6	-0,6%	-0,1pp
Ergebnis vor Steuern (EBT)	354,3	3,4%	318,5	4,0%	-0,6pp
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-119,7	-1,2%	-92,4	-1,2%	0,0pp
Periodenergebnis	234,5	2,3%	226,1	2,8%	-0,6pp

Bereinigtes EBIT

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2021	01.01. – 31.12.2020
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	424,7	367,0
Anteilsbasierte Vergütungen	57,3	53,8
Einmaleffekte	-13,6	-
Bereinigtes Betriebliches Ergebnis (EBIT)	468,4	420,8

Die wichtigsten Leistungsindikatoren haben sich im Berichtszeitraum wie folgt entwickelt.

Leistungsindikatoren*

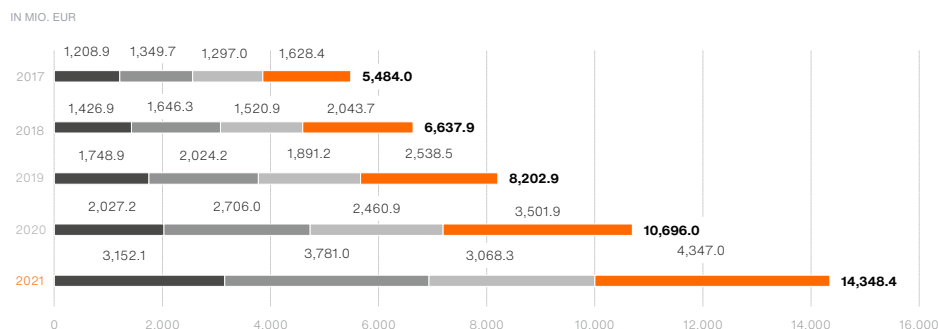
	01.01. – 31.12.2021	01.01. – 31.12.2020	Veränderung
Finanzielle Leistungsindikatoren			
Bruttowarenvolumen (GMV) (in Mio. EUR)	14.348,4	10.696,0	34,1%
Umsatzerlöse (in Mio. EUR)	10.354,0	7.982,0	29,7%
EBIT (in Mio. EUR)	424,7	367,0	15,7%
EBIT (in % der Umsatzerlöse)	4,1	4,6	-0,5pp
Bereinigtes EBIT (in Mio. EUR)	468,4	420,8	11,3%
Bereinigtes EBIT (in % der Umsatzerlöse)	4,5	5,3	-0,7pp
Nettoumlaufvermögen (Net Working Capital) (in Mio. EUR)	-162,1	-87,4	-85,4%
Capex (in Mio. EUR)	-332,9	-250,0	33,2%
Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren			
Site-Visits** (in Mio.)	7.461,3	5.393,6	38,3%
Aktive Kund*innen (in Mio.)	48,5	38,7	25,3%
Anzahl Bestellungen (in Mio.)	252,2	185,5	35,9%
Durchschnittliches GMV pro aktivem*r Kund*in	295,8	276,3	7,1%
Durchschnittliche Bestellungen pro aktivem*r Kund*in	5,2	4,8	8,5%
Durchschnittliche Warenkorbgröße (in EUR)	56,9	57,7	-1,3%

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

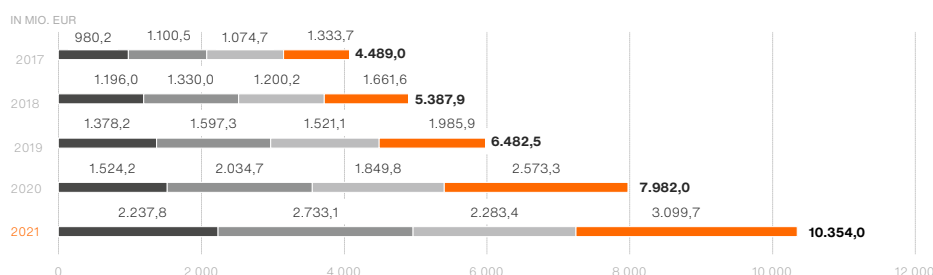
***) Aufgrund einer Änderung des Einwilligungsprozesses gemäß der Einführung der DSGVO wird ein Teil der Daten basierend auf einer statistischen Methode geschätzt.

Ertragslage⁵

GMV-Entwicklung nach Quartalen (2017 – 2021)



Umsatz-Entwicklung nach Quartalen (2017 – 2021)



2021 ist das GMV um 3.652,4 Mio. EUR auf 14.348,4 Mio. EUR gestiegen. Dies entspricht im Jahresvergleich einem GMV-Wachstum von 34,1 %. Dabei entwickelte sich das GMV in der ersten Jahreshälfte 2021 mit 46,7 % im Vergleich zum Vorjahreszeitraum besonders stark. Die Umsatzerlöse haben sich 2021 um 29,7 % von 7.982,0 Mio. EUR auf 10.354,0 Mio. EUR erhöht. Unser Partnergeschäft (einschließlich Partnerprogramm und Connected Retail) verzeichnete 2021 eine besonders starke Entwicklung und erreichte zum Jahresende einen Anteil am GMV des Fashion Stores von 30 % (Vorjahr: 24,4 %). Damit lässt sich größtenteils auch die Differenz von etwa 4,4 Prozentpunkten zwischen GMV- und Umsatzwachstum erklären. Gleichzeitig haben unsere B2B-Services (ZFS und ZMS) wesentlich zum Konzernumsatz beigetragen.

Das Wachstum wurde, wie oben erläutert, durch die anhaltende Verlagerung der Kund*innen-nachfrage von Offline nach Online angesichts der während des ersten Halbjahres in den meisten europäischen Ländern auferlegten Lockdown-Beschränkungen angetrieben. Die starke Entwicklung des Partnerprogramms im Jahr 2021 spiegelt deutlich unsere erfolgreichen Bemühungen im Rahmen der Plattformtransformation wider. Unser Partnerprogramm ist stark gewachsen, da Marken und Händler*innen ihre Online-Aktivitäten ausgebaut und mehr Sorti-

5) Die Aussagen zur Quartalsentwicklung von GMV und Umsatz sind ungeprüft.

ment auf der Zalando-Plattform angeboten haben, um Kund*innen in ganz Europa zu erreichen. 2021 kamen über 500 neue Partner zum Partnerprogramm hinzu. Das starke Wachstum unseres Partnerprogramms, mit dem wir unseren Kund*innen 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.

Darüber hinaus ist Zalandos Anzahl aktiver Kund*innen 2021 außergewöhnlich stark gestiegen, darunter zahlreiche Neulinge im Mode-Onlineshopping. Der Konzern hatte zum 31. Dezember 2021 48,5 Millionen aktive Kund*innen im Vergleich zu 38,7 Millionen aktiven Kund*innen zum 31. Dezember 2020, was mit 25,3 % der größten Steigerung seit 2013 entspricht. Gleichzeitig konnten wir unsere Beziehungen sowohl mit unseren bestehenden als auch neuen Kund*innen vertiefen, was sich in der Zunahme der Bestellungen und des durchschnittlichen GMV je aktivem*r Kund*in um 8,5 % bzw. 7,1 % widerspiegelt. Begünstigt wurde dies durch unsere kontinuierlichen Verbesserungen des Kund*innenerlebnisses sowie die fortlaufende Erweiterung unseres Leistungsangebots an unsere Kund*innen.

Die Retourenquote setzte ihre bereits im Vorjahr beobachtete günstige Entwicklung 2021 fort. Während wir davon ausgehen, dass diese Veränderung des Kund*innenverhaltens teilweise wesentlich vorübergehende Aspekte wie den pandemiebedingten Kategoriemix zurückzuführen ist, halten wir andere Aspekte dieser Entwicklung für dauerhafter. Grund für Letzteres ist die Tatsache, dass vom gesamten GMV- und Umsatzmix ein größerer Anteil auf die Region Übriges Europa entfällt, wo die Retourenquoten strukturell niedriger sind als in der DACH-Region. Ein weiterer Grund sind unsere fortlaufenden Bemühungen und Initiativen zur Verbesserung der Beratung zu Größe und Passform.

Die GMV- und Umsatzentwicklung im Jahresverlauf reflektiert 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 das dritte Quartal, da die Schlussverkaufszeiträume typischerweise insbesondere zum Saisonende stattfinden.

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. Zusätzlich zur äußerst starken Wachstumsdynamik haben wir 2021 ein bereinigtes EBIT in Höhe von 468,4 Mio. EUR (Vorjahr: 420,8 Mio. EUR) verzeichnet, was einer Marge von 4,5 % (Vorjahr: 5,3 %) entspricht. Die Rentabilität wurde durch eine starke Umsatzentwicklung und niedrigere Fulfillmentkosten im Verhältnis zum Umsatz begünstigt. Diese basieren auf höheren Auslastungsquoten in unserem gesamten europäischen Logistiknetzwerk und einer weiterhin geringeren Retourenquote.

Im Jahr 2021 haben wir ein EBIT in Höhe von 424,7 Mio. EUR verzeichnet (Vorjahr: 367,0 Mio. EUR). Das EBIT umfasst Aufwendungen aus anteilsbasierter Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente in Höhe von 57,2 Mio. EUR (Vorjahr: 53,8 Mio. EUR). Im zweiten Quartal 2021 wurden aufgrund des Beginns eines Untermietverhältnisses für Büroflächen erfasste sonstige Erträge in Höhe von 13,6 Mio. EUR als Einmaleffekt aus dem EBIT eliminiert.

Im Vorjahreszeitraum wurden keine Restrukturierungskosten oder sonstigen Einmaleffekte erfasst.

Die Umsatzkosten erhöhten sich im Jahresvergleich um 31,4 % von 4.587,8 Mio. EUR auf 6.027,7 Mio. EUR, womit sich die Bruttogewinnmarge gegenüber dem Vorjahr auf 41,8 % (Vorjahr: 42,5 %) verringerte. Der Rückgang der Bruttogewinnmarge resultiert in erster Linie aus verstärkten Preisanpassungen, um gegenüber einem im Rahmen der Wiedereröffnung der Geschäfte stark verkaufsfördernden Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben, sowie aus kategorie- und länderbezogenen Veränderungen im Geschäftsmix.

Das Fulfillmentkostenverhältnis in Prozent vom Umsatz verbesserte sich 2021 gegenüber dem Vorjahr um 0,6 Prozentpunkte von 25,7 % auf 25,1 %. Die positive Entwicklung unseres Fulfillmentkostenverhältnisses ist in erster Linie auf eine höhere Kapazitätsauslastung zurückzuführen. Diese resultiert aus dem starken Geschäftsvolumen und der verbesserten Wirtschaftlichkeit der Bestellungen angesichts des anhaltenden, allerdings größtenteils nur vorübergehenden, positiven Effekts der vergleichsweise geringeren Retourenquote. Um unsere Kund*innen in den kommenden Jahren noch besser bedienen und unser GMV-Wachstumsziel von über 30 Mrd. EUR bis 2025 erreichen zu können, werden wir unser europäisches Logistiknetzwerk erweitern. Im Geschäftsjahr 2021 kamen zu unseren insgesamt zwölf Lagern in sieben Ländern zwei neue Logistikstandorte hinzu. Des Weiteren haben wir unser Mitgliederprogramm Zalando Plus über Deutschland hinaus in Frankreich, den Niederlanden und Italien eingeführt, wo Kund*innen von der kostenlosen Premium-Lieferung am gleichen und nächsten Tag profitieren und mit Early Access exklusive Modetrends shoppen können. Damit werden unser Marken- und Komfortangebot sowie nachhaltigere Praktiken und Verpackungsoptionen weiter gestärkt.

Im Laufe des Jahres 2021 haben wir Chancen zur Kund*innengewinnung optimal genutzt, was sich in einem gegenüber dem Vorjahr um 0,7 Prozentpunkte auf 9,0 % gestiegenen Marketingkostenverhältnis zeigt. Der Anstieg des Marketingkostenverhältnisses ist in erster Linie auf die gestiegenen Investitionen in die Kund*innengewinnung und in die Markenbekanntheit zurückzuführen. Diese stehen u. a. in Zusammenhang mit der kürzlich erfolgten Expansion in sechs neue Märkte in Mittel- und Osteuropa sowie mit mehreren Kampagnen, die sich auf verschiedene Angebote wie etwa die Zalando Lounge, Beauty und Pre-owned konzentrierten, mit denen wir die Kund*innennachfrage zu unserem Vorteil nutzten. Des Weiteren spiegelt das im Jahresvergleich gestiegene Marketingkostenverhältnis einen Basiseffekt infolge der erheblichen Kürzung der Marketinginvestitionen zu Beginn der COVID-19-Pandemie im Frühling 2020 wider.

Die Verwaltungskosten stiegen von 319,2 Mio. EUR im Jahr 2020 auf 393,2 Mio. EUR im Jahr 2021, was einem Rückgang um 0,2 Prozentpunkte im Verhältnis zum Umsatz entspricht. Die Verbesserung des Verwaltungskostenverhältnisses ist auf das fortlaufende Streben nach Effizienz im gesamten Unternehmen zurückzuführen.

Das Finanzergebnis in Höhe von 70,5 Mio. EUR (Vorjahr: 48,6 Mio. EUR) wurde in erster Linie durch einen höheren Zinsaufwand für Wandelanleihen von 24,6 Mio. EUR (Vorjahr: 10,2 Mio. EUR) beeinflusst. Dieser resultiert aus der Ausgabe von Wandelanleihen im August 2020, die sich im gesamten Geschäftsjahr auf den Zinsaufwand für Wandelanleihen auswirkte. Darüber

hinaus sind im übrigen Finanzergebnis aufgrund von Bewertungseffekten in PLN höhere negative Zinsen enthalten.

Die Steuern vom Einkommen und Ertrag in Höhe von 119,7 Mio. EUR umfassen hauptsächlich laufende Steuern in Höhe von 109,7 Mio. EUR (Vorjahr: 100,9 Mio. EUR).

Mit einem Periodenergebnis in Höhe von 234,5 Mio. EUR bleibt Zalando insgesamt weiterhin klar profitabel.

Ergebnisse nach Segmenten

Die verkürzte Segmentergebnisrechnung für 2021 verdeutlicht insbesondere das starke Wachstum im Segment Fashion Store und die herausragende Entwicklung des Offprice-Segments. Die Umsatz- und Ergebnisentwicklung in den Segmenten des Zalando-Konzerns stellen sich wie folgt dar:

Konzern-Segmentergebnisrechnung 2021

IN MIO. EUR	Fashion Store	Offprice	Alle sonstigen Segmente	Summe	Überleitung	Summe Konzern
Umsatzerlöse	9.342,3	1.457,5	302,8	11.102,6	-748,6	10.354,0
(Vorjahr)	(7.257,7)	(978,1)	(196,0)	(8.431,8)	(-449,8)	(7.982,0)
davon zwischen den Segmenten	689,8	2,3	56,5	748,6	-748,6	0,0
(Vorjahr)	(403,9)	(1,3)	(44,7)	(449,8)	(-449,8)	(0,0)
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	316,3	97,5	6,5	420,3	4,4	424,7
(Vorjahr)	(296,9)	(82,3)	(-12,4)	(366,8)	(0,2)	(367,0)
Bereinigtes EBIT	349,5	104,8	9,7	463,9	4,4	468,4
(Vorjahr)	(341,7)	(88,0)	(-9,1)	(420,6)	(0,2)	(420,8)

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

Fashion Store nach Regionen 2021

IN MIO. EUR	DACH	Übriges Europa	Fashion Store
Umsatzerlöse	4.220,9	5.121,4	9.342,3
(Vorjahr)	(3.319,0)	(3.938,7)	(7.257,7)
davon zwischen den Segmenten	313,9	375,8	689,8
(Vorjahr)	(219,8)	(184,1)	(403,9)
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	352,9	-36,6	316,3
(Vorjahr)	(267,3)	(29,6)	(296,9)

2021 stieg der Umsatz im Segment Fashion Store um 28,7 %. Diese Entwicklung reflektiert die außergewöhnlich starke Leistung in der ersten Jahreshälfte, als die Kund*innennachfrage durch anhaltende Lockdown-Maßnahmen in ganz Europa weiter auf digitale Destinationen verlagert wurde, sowie die Rückkehr zur Normalität in den letzten zwei Quartalen 2021.

Das starke Wachstum wurde dank des bemerkenswerten Zuwachses an aktiven Kund*innen und unserer fortlaufenden Verbesserungen des Kund*innenerlebnisses erzielt, welche die Kund*innenbindung und -ausgaben förderten. Das Segment Fashion Store wies erneut eine starke, im Jahresvergleich jedoch geringere Rentabilität auf und erwirtschaftete 2021 eine EBIT-Marge von 3,4 %. Dies entspricht einem Rückgang um 0,7 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr. Die Rentabilität wurde durch eine starke Umsatzentwicklung und niedrigere Logistikkosten begünstigt. Diese basieren auf höheren Auslastungsquoten in unserem gesamten europäischen Logistiknetzwerk und einer weiterhin geringeren Retourenquote. Im Vergleich zum Vorjahr haben gezielt erhöhte Investitionen in die Kund*innengewinnung und -bindung sowie Preisanpassungen zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit in einem stark verkaufsfördernden Einzelhandelsumfeld in der zweiten Jahreshälfte 2021 zu einem Rückgang der Rentabilität geführt.

Das Offprice-Segment verzeichnete 2021 im Vergleich zum Vorjahr aufgrund erhöhter Investitionen in die Kund*innengewinnung ein außergewöhnlich starkes Umsatzwachstum von 49,0 %. Infolgedessen hat sich die Rentabilität bezogen auf die EBIT-Marge um 1,7 Prozentpunkte von 8,4 % im Jahr 2020 auf 6,7 % im Jahr 2021 verringert. Das starke Wachstum des Segments Offprice im Jahr 2021 ist größtenteils auf die herausragende Entwicklung der Zalando Lounge zurückzuführen. Gleichzeitig erholten sich unsere Outlet-Stores und erreichten ein Umsatzvolumen auf dem Niveau von vor der Pandemie, da vorübergehende Lockdown-Beschränkungen für den nicht systemrelevanten stationären Handel insgesamt geringere Auswirkungen auf die Wachstumsentwicklung hatten. Die Verringerung der EBIT-Marge resultierte insbesondere aus einem geringeren Bruttoergebnis vom Umsatz und gestiegenen Marketingausgaben.

Alle sonstigen Segmente sind 2021 um 54,5 % gewachsen. Dies wurde durch die herausragende Entwicklung der Zalando Marketing Services (ZMS) begünstigt, die von der starken Nachfrage unserer Markenpartner nach unseren Werbeprodukten profitierten. Neben der Nutzung der ZMS zur Umsatzsteigerung auf der Plattform durch verbesserte Sichtbarkeit bestimmter Produkte haben unsere Partner auch ihre Investitionen in Markenkampagnen zum Aufbau ihres Markenwerts bei Zalando erhöht.

Die EBIT-Marge in allen sonstigen Segmenten verbesserte sich 2021 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 8,5 Prozentpunkte auf 2,1 %. Dieser Anstieg basiert in erster Linie auf im Jahr 2020 nicht angefallenen Restrukturierungskosten.

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. – 31.12.2021	01.01. – 31.12.2020	Veränderung
Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	57,2	53,8	3,4
Fashion Store	45,8	44,8	1,0
Offprice	7,7	5,7	2,0
Alle sonstigen Segmente	3,8	3,3	0,4

Darüber hinaus wurde der Einmaleffekt aus Erträgen eines Untermietverhältnisses in Höhe von 13,6 Mio. EUR in erster Linie dem Segment Fashion Store zugeordnet. Weitere Informationen finden sich in den Erläuterungen zur Entwicklung des bereinigten EBIT im Abschnitt Konzern-ertragslage. Im Jahr 2020 waren im EBIT keine Einmaleffekte enthalten.

Finanzlage

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

Verkürzte Kapitalflussrechnung

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2021	01.01. – 31.12.2020
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	616,2	527,4
Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit	-335,9	-217,8
Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit	-639,8	1.354,1
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelbestands	-359,6	1.663,6
Wechselkursbedingte und sonstige Veränderung des Finanzmittelbestands	3,5	3,9
Finanzmittelbestand am Anfang der Periode	2.644,0	976,5
Finanzmittelbestand am 31.12.	2.287,9	2.644,0

Zalando hat im Geschäftsjahr 2021 einen positiven Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von 616,2 Mio. EUR (Vorjahr: 527,4 Mio. EUR) erwirtschaftet. Der Anstieg um 88,8 Mio. EUR gegenüber dem Vorjahreszeitraum spiegelt sowohl die starke Zunahme des Periodenergebnisses vor zahlungsunwirksamen Positionen sowie den positiven Effekt des Nettoumlaufvermögens wider, teilweise ausgeglichen durch die Entwicklung der sonstigen Vermögenswerte bzw. Schulden.

Der Effekt des Nettoumlaufvermögens auf den Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit, einschließlich der Veränderung der Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden, hat sich um 79,9 Mio. EUR erhöht. Dies resultiert vorwiegend aus der mit einem erhöhten Geschäftsvolumen verbundenen Entwicklung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und aus dem erhöhten Umfang der Ausnutzung von Reverse Factoring (nähere Informationen zur Entwicklung des Nettoumlaufvermögens sind auch unter Punkt 2.2.3 Vermögenslage zu finden).

Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit wird insbesondere vom Capex beeinflusst, d. h. von den Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte, die sich auf 332,9 Mio. EUR (Vorjahr: 250,0 Mio. EUR) beliefen. Der Capex umfasste in erster Linie Investitionen in die Logistikinfrastruktur, die die Logistikzentren in den Niederlanden, Polen, Deutschland und Frankreich betreffen, sowie Investitionen in die intern entwickelte Software. Im Jahr 2020 umfasste der Cashflow aus der Investitionstätigkeit einen Mittelzufluss in Form von Einzahlungen in Höhe von 30,3 Mio. EUR aus dem Verkauf eines unbebauten Grundstücks auf dem Zalando Campus, in Höhe von 6,0 Mio. EUR aus dem Verkauf einer Tochtergesellschaft sowie in Höhe von 2,4 Mio. EUR aus dem Verkauf von Lagerausstattung (Brieselang, Deutschland).

Der frei verfügbare Cashflow blieb daher mit 283,2 Mio. EUR auf dem Vorjahresniveau (Vorjahr: 284,5 Mio. EUR).

Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit belief sich auf -639,8 Mio. EUR (Vorjahr Mittelzufluss: 1.354,1 Mio. EUR). Die Differenz zum Vorjahr in Höhe von 1.993,9 Mio. EUR ist auf Mittelabflüsse in Höhe von 375,0 Mio. EUR im Zusammenhang mit der 2021 erfolgten Tilgung der erstmals im ersten Quartal 2020 in Anspruch genommenen revolvingenden Kreditfazilität zurückzuführen. Daneben wirkten sich auch die Ausgaben für Aktienrückkäufe in Höhe von 200,0 Mio. EUR im Mai, Juni und Juli 2021 auf die Entwicklung des Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit aus. Der Hauptgrund für die Differenz im Vergleich zum Vorjahr war jedoch der Mittelzufluss aus der Ausgabe von Wandelanleihen im August 2020. Im dritten Quartal 2020 platzierten wir zwei Tranchen nicht nachrangiger, unbesicherter Wandelanleihen mit einem Gesamtnennbetrag von 1.000,0 Mio. EUR, was zu einem Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit in Höhe von 994,0 Mio. EUR führte.

Im Ergebnis verringerten sich die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente im Geschäftsjahr um 356,1 Mio. EUR, sodass wir zum 31. Dezember 2021 über Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente in Höhe von 2.287,9 Mio. EUR verfügen.

Kreditlinie

Am 15. Dezember 2016 hat die ZALANDO SE mit einer Gruppe von Banken eine revolvingende Kreditfazilität in Höhe von 500,0 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. Zum 31. Dezember 2021 wurde der erstmals 2020 im Rahmen dieser revolvingenden Kreditfazilität in Anspruch genommene Betrag von 375,0 Mio. EUR zurückgezahlt. Ein Betrag von 110,3 Mio. EUR war für Avalkredite und Akkreditive in Anspruch genommen worden.

Vermögenslage

Die Vermögenslage des Konzerns wird in folgender verkürzter Bilanz dargestellt.

Aktiva

IN MIO. EUR	31.12.2021		31.12.2020		Veränderung	
Langfristige Vermögenswerte	1.901,4	27,6%	1.560,0	24,0%	341,4	21,9%
Kurzfristige Vermögenswerte	4.995,6	72,4%	4.934,8	76,0%	60,8	1,2%
Gesamtvermögen	6.897,0	100,0%	6.494,8	100,0%	402,1	6,2%

Passiva

IN MIO. EUR	31.12.2021		31.12.2020		Veränderung	
Eigenkapital	2.218,8	32,2%	2.151,1	33,1%	67,7	3,1%
Langfristige Verbindlichkeiten	1.580,7	22,9%	1.404,2	21,6%	176,4	12,6%
Kurzfristige Verbindlichkeiten	3.097,5	44,9%	2.939,5	45,3%	158,0	5,4%
Gesamtkapital	6.897,0	100,0%	6.494,8	100,0%	402,1	6,2%

Das Gesamtvermögen von Zalando hat sich im Vergleich zum 31. Dezember 2020 um 402,1 Mio. EUR (6,2 %) erhöht. Nettoumlaufvermögen, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sowie Eigenkapital sind die wesentlichsten Bilanzpositionen.

Vermögenswerte aus Nutzungsrechten (langfristig) werden zum 31. Dezember 2021 mit einem Buchwert von 584,2 Mio. EUR (Vorjahr: 479,8 Mio. EUR) erfasst. Die Zunahme ergibt sich aus den neuen, im ersten Quartal 2021 begonnenen Leasingverträgen für ein Bürogebäude und zwei neue Outlet-Stores in Deutschland sowie ein Lager in den Niederlanden. Der starke Anstieg wurde durch den Beginn einer Untermietvereinbarung für Büroflächen im zweiten Quartal 2021 teilweise kompensiert. Aus dieser Untermietvereinbarung ergibt sich zum 31. Dezember 2021 eine unter den finanziellen Vermögenswerten erfasste Forderung in Höhe von 61,4 Mio. EUR.

2021 wurden Investitionen in immaterielle Vermögenswerte in Höhe von insgesamt 91,7 Mio. EUR (Vorjahr: 110,7 Mio. EUR) und in das Sachanlagevermögen in Höhe von insgesamt 244,6 Mio. EUR (Vorjahr: 179,5 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 2021 entfielen mit 87,8 Mio. EUR (Vorjahr: 98,4 Mio. EUR) auf aktivierte Entwicklungskosten sowie geleistete Anzahlungen und in Entwicklung befindliche Vermögenswerte, wovon 48,5 Mio. EUR (Vorjahr: 63,6 Mio. EUR) in

den geleisteten Anzahlungen und in Entwicklung befindlichen Vermögenswerten enthalten sind.

Das Vorratsvermögen umfasste 2021 im Wesentlichen Waren für das Handelsgeschäft von Zalando. Die Vorräte haben sich im Geschäftsjahr von 1.361,2 Mio. EUR auf 1.547,4 Mio. EUR erhöht. Dies resultiert aus dem höheren Geschäftsvolumen in Kombination mit einem gestiegenen Wareneingangsniveau zur Verbesserung der Verfügbarkeit und damit der Kund*innen-zufriedenheit vor dem Hintergrund der seit der zweiten Jahreshälfte 2021 anhaltenden Lieferkettenunterbrechungen in der Modebranche.

Die zum 31. Dezember 2021 ausgewiesenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind kurzfristig. Der Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen auf 727,4 Mio. EUR (Vorjahr: 602,5 Mio. EUR) resultiert im Wesentlichen aus dem höheren Absatzvolumen während des gesamten Jahres.

Das Eigenkapital erhöhte sich im Geschäftsjahr von 2.151,1 Mio. EUR auf 2.218,8 Mio. EUR. Die Erhöhung um 67,7 Mio. EUR resultiert hauptsächlich aus dem positiven Periodenergebnis und den anteilsbasierten Vergütungen, teilweise kompensiert durch den Rückerwerb eigener Aktien im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms im Mai und Juni 2021. Die Eigenkapitalquote reduzierte sich im Berichtszeitraum von 33,1 % zum Jahresanfang auf 32,2 % zum 31. Dezember 2021.

Zum 31. Dezember 2021 bestehen Leasingverbindlichkeiten mit einem Buchwert in Höhe von 679,9 Mio. EUR (Vorjahr: 516,7 Mio. EUR), wovon 579,0 Mio. EUR auf langfristige und 101,0 Mio. EUR auf kurzfristige Leasingverbindlichkeiten entfallen. Der Anstieg im Vergleich zum 31. Dezember 2020 ergibt sich aus den neuen Leasingverträgen des ersten Quartals 2021. Sie spiegeln die abgezinsten finanziellen Verpflichtungen wider, die sich aus Leasingverträgen ergeben.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden sind von 2.050,5 Mio. EUR im Vorjahr auf 2.437,0 Mio. EUR im Berichtszeitraum gestiegen. Die Erhöhung ist im Wesentlichen den Warenanlieferungen angesichts des gestiegenen Geschäftsvolumens geschuldet. Ferner hatten zum 31. Dezember 2021 bestimmte Lieferant*innen im Rahmen von Reverse-Factoring-Verträgen ihre Forderungen gegen Zalando in einem Umfang von 599,8 Mio. EUR an verschiedene Factoring-Anbieter übertragen (31. Dezember 2020: 449,8 Mio. EUR). Der Ausweis in der Bilanz erfolgte unter Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden.

Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten sanken zum 31. Dezember 2021 um 377,7 Mio. EUR auf 0,0 Mio. EUR, nachdem die erstmals im ersten Quartal 2020 in Anspruch genommene revolvingende Kreditfazilität in Höhe von 375,0 Mio. EUR im ersten Quartal 2021 getilgt wurde.

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 2021 von -87,4 Mio. EUR im Vorjahr auf -162,1 Mio. EUR. Die Verringerung des Nettoumlaufvermögens ergibt sich aus einem Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden

im Geschäftsjahr 2021, der durch eine Zunahme der Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aufgrund des allgemein erhöhten Geschäftsvolumens teilweise kompensiert wurde.

Gesamtaussage

Der Vorstand beurteilt die Entwicklung im Jahr 2021 als sehr erfolgreich. Der Zalando-Konzern hat das GMV und die Umsätze deutlich gesteigert sowie Marktanteile hinzugewonnen. Haupttreiber für das starke Wachstum war die angesichts der anhaltenden COVID-19-Beschränkungen weiterhin beschleunigte Verlagerung der Kund*innennachfrage hin zu digitalen Angeboten in den ersten sechs Monaten 2021, während sich das Geschäftsumfeld in der zweiten Jahreshälfte allmählich wieder normalisierte. Des Weiteren wurde die enorme Wachstumsdynamik im vergangenen Jahr von der gezielten Umsetzung der Starting Point for Fashion-Strategie und der Plattformtransformation begünstigt. Zalando hat sich auf Wachstumschancen konzentriert, wichtige strategische Investitionen getätigt und ist dabei profitabel geblieben. Das EBIT hat sich aufgrund erhöhter Investitionen in die Kund*innengewinnung und -bindung gegenüber dem Vorjahr leicht verringert, wohingegen in unserem gesamten europäischen Logistiknetzwerk eine weitere Zunahme des Operating Leverage zu beobachten war.

Die Gesellschaft hat ihre angehobenen Ziele für das Jahr 2021 erreicht. Im Lagebericht 2020 war ein GMV-Wachstum von 27-32 %, ein Umsatzwachstum von 24-29 %, ein bereinigtes EBIT zwischen 350,0 Mio. EUR und 425,0 Mio. EUR sowie ein Investitionsvolumen von etwa 350,0 Mio. EUR bis 400,0 Mio. EUR angenommen worden. Nach einem außergewöhnlich starken und profitablen Wachstum im ersten Quartal hat Zalando seine überarbeitete Jahresprognose, die in der am 6. Mai 2021 veröffentlichten Quartalsmitteilung für das erste Quartal 2021 dargestellt ist, angehoben. Die darin geänderte Prognose für das GMV-Wachstum von 31-36 % und für das Umsatzwachstum von 26-31 % wurde mit einem tatsächlichen GMV- und Umsatzwachstum von 34,1 % bzw. 29,7 % erreicht. Das bereinigte EBIT in Höhe von 468,4 Mio. EUR für das Geschäftsjahr 2021 liegt deutlich in der oberen Hälfte der prognostizierten Spanne von 400,0 Mio. EUR bis 475,0 Mio. EUR. Des Weiteren korrigierte die Gesellschaft in der Quartalsmitteilung für das zweite Quartal 2021 ihre Capex-Prognose für das Gesamtjahr von einer Spanne zwischen 350,0 Mio. EUR und 400,0 Mio. EUR auf das untere Ende der ursprünglichen Prognose. Die im vergangenen Jahr getätigten Investitionen dienten dem Ausbau unseres europäischen Logistiknetzwerks sowie unsere Technologieinfrastruktur im Rahmen unserer Plattformstrategie. Zum Jahresende belief sich das Investitionsvolumen auf 332,9 Mio. EUR.

Insgesamt erzielte der Konzern im Geschäftsjahr 2021 ein sehr starkes Wachstum, war weiterhin deutlich profitabel und erwirtschaftete Zahlungsmittel.

4.2.4 Mitarbeiter*innen

Zum Jahresende 2021 beschäftigten wir 17.043 Mitarbeiter*innen (Vorjahr: 14.194), womit der Mitarbeiter*innenstand gegenüber dem Vorjahr um 20 % gestiegen ist. Die durchschnittliche Mitarbeiter*innenzahl erhöhte sich im Jahresvergleich um 2.192 (16 %) von 13.868 auf 16.060. Die Zunahme betraf in erster Linie den Bereich Customer Fulfillment, insbesondere die Logistikabteilung. Dort ist die Mitarbeiter*innenzahl in Verbindung mit dem stark gewachsenen Geschäftsvolumen und der erforderlichen Erweiterung der Lagerkapazitäten, insbesondere in Deutschland (Lahr, Mönchengladbach und Erfurt), um 1.527 (20 %) gestiegen. Im Off-price-Segment hat die Mitarbeiter*innenzahl gegenüber dem Vorjahr um 404 (27 %) zugenommen. Dies ist auf Kapazitätserweiterungen infolge der höheren Nachfrage nach Mitarbeiter*innen in den Märkten und die anhaltende Erweiterung der Outlet-Stores zurückzuführen.

4.3 Risiko- und Chancenbericht

- Die Identifikation und das schnelle Ergreifen von Chancen sowie die Minderung von Risiken sind wesentlich für den anhaltenden Erfolg unseres Unternehmens.
- 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 oder Risikocluster identifiziert, die den Fortbestand von Zalando gefährden könnten.

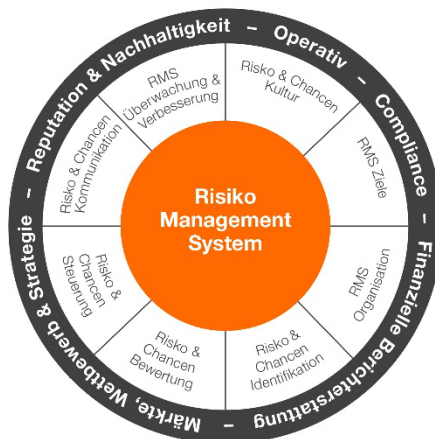
Als internationales Unternehmen sind wir makroökonomischen, branchen- und unternehmensspezifischen Risiken und Chancen ausgesetzt. Im vorliegenden Risiko- und Chancenbericht werden die für Zalando als wesentlich erachteten Risiken und Chancen dargestellt sowie ein Überblick über das implementierte Risiko-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

4.3.1 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 Standards des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) sowie den Anforderungen des Prüfungsstandards 981 des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW) implementiert. Unser RMS setzt sich aus den folgenden Elementen zusammen:

RMS Elemente



Ziele des RMS

Das Ziel des RMS ist es, die für Entscheidungsträger*innen 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

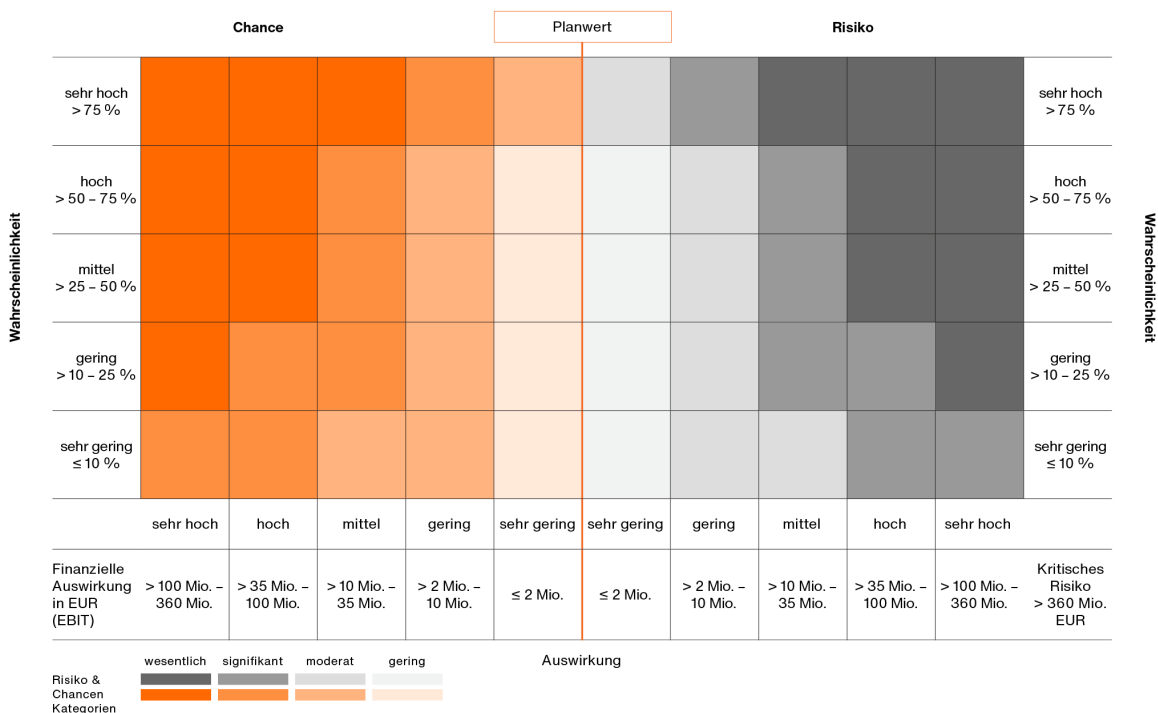
Die Identifikation und Bewertung von Risiken und Chancen erfolgt sowohl fortlaufend durch den*die Risiko- und Chancenverantwortliche*n als auch halbjährlich durch das Risikomanagement-Team unter Einsatz verschiedener Instrumente wie Workshops und Self-Assessments. Zusätzlich haben wir eine Ad-hoc-Berichterstattung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

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

Bewertung von Risiken und Chancen

Alle einzelnen identifizierten Risiken und Chancen werden hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer potenziellen Auswirkungen innerhalb eines Zeitraums von einem Jahr bewertet. Die identifizierten Risiken und Chancen werden anschließend unter Anwendung der Monte-Carlo-Simulation in 19 unternehmensspezifischen Clustern zusammengefasst. Die Zusammenfassung der einzelnen Cluster wird unter Verwendung der folgenden Risiko- und Chancenmatrix dargestellt:

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 unsere Reputation. Risiken, deren Höhe 360 Mio. EUR überschreitet, werden von uns als geschäftskritische Risiken eingestuft und separat überwacht, da sie unseren Fortbestand gefährden könnten.

Bei der Bewertung einzelner Risiken berücksichtigen wir sowohl Brutto- als auch Nettorisiken. Das Bruttoisiko stellt das inhärente Risiko vor Berücksichtigung risikomindernder Maßnahmen dar. Das Nettoisiko ist das nach Betrachtung aller risikomindernden Maßnahmen verbleibende Restrisiko. Unsere in diesem Bericht dargestellten Risikocluster spiegeln ausschließlich das Nettoisiko wider.

Auf Basis der Bewertung und der jeweiligen Kombination aus Wahrscheinlichkeit und Auswirkung werden Risiken und Chancen als gering, moderat, signifikant oder wesentlich eingestuft. Die wesentlichen Risiken und Chancen werden in diesem Bericht ausführlich beschrieben.

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 Aufsichtsrat 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-, Compliance-Management- und Internal Audit-Systems.

Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem

Zusätzlich zum RMS haben wir 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 inklusive der Managementberichterstattung auswirken könnten. Das rechnungslegungsbezogene interne Kontrollsystem umfasst als integraler Bestandteil des Rechnungslegungs- und Berichterstattungsprozesses präventive, überwachende und aufdeckende Kontrollmaßnahmen und stellt somit einen ordnungsgemäßen Abschlusserstellungsprozess sicher. Das interne Kontrollsystem 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 zur Minderung dieser Risiken werden analysiert und dokumentiert. In einer prozessübergreifenden Risikokontrollmatrix sind relevante Kontrollen inklusive Beschreibung und Art der Kontrolle, Häufigkeit der Kontrollausführung, gemindertem 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 Prüfkonzepthen sowie die Formulierung von Richtlinien. Das interne Kontrollsystem wird auf Grundlage regelmäßiger Überprüfungen durch das Compliance & Risk-Team der Finanzabteilung und von der internen Revision vorgenommener risikobasierter Bewertungen fortlaufend überprüft und verbessert.

4.3.2 Darstellung von Risiken

In der Berichtsperiode wurden keine Risiken oder Risikocluster identifiziert, die den Fortbestand der ZALANDO SE gefährden könnten. In der folgenden Tabelle werden unsere Risikocluster dargestellt und mit 2020 verglichen. 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 Risikocluster

ID – Risikocluster	Bewertung	2021		2020	
		Auswirkung	Wahrscheinlichkeit	Auswirkung	Wahrscheinlichkeit
Märkte, Wettbewerb und Strategie					
1. Wettbewerbsumfeld	Wesentlich	Hoch	Mittel	Hoch	Mittel
2. Investitionen	Moderat (Veränderung)	↓ Gering	Gering	Mittel	Gering
Reputation und Nachhaltigkeit					
3. Marke und Image	Signifikant	Mittel	Mittel	Mittel	Mittel
4. Umweltbezogene und soziale Verantwortung	Signifikant (Veränderung)	↑ Mittel	↑ Mittel	Gering	Gering
Operativ					
5. Logistik	Wesentlich	↓ Hoch	Mittel	Sehr hoch	Mittel
6. Mitarbeiter*innen	Signifikant	Mittel	Hoch	Mittel	Hoch
7. Einkauf und Vertrieb	Wesentlich	↓ Hoch	Mittel	Sehr hoch	Mittel
8. Indirekte Beschaffung	Moderat (Veränderung)	↓ Gering	Hoch	Mittel	Hoch
9. IT-Sicherheit	Wesentlich	Hoch	Mittel	Hoch	Mittel
10. IT-Systeme und Infrastruktur	Signifikant	Mittel	Mittel	Mittel	Mittel
11. Kund*innenerlebnis	Wesentlich	Hoch	Mittel	Hoch	Mittel
Compliance					
12. Regulatorische Änderungen	Signifikant	Mittel	↓ Mittel	Mittel	Hoch
13. Datenschutz	Wesentlich	Hoch	Mittel	Hoch	Mittel
14. Betrug und Bestechung	Signifikant	Mittel	Mittel	Mittel	Mittel
15. Produkt-Compliance	Moderat	Gering	↑ Mittel	Gering	Gering
16. Wettbewerbsrecht	Signifikant	Mittel	↑ Mittel	Mittel	Gering
17. Sonstige rechtliche Aspekte	Moderat (Veränderung)	↓ Gering	Gering	Mittel	Gering
Finanzielle Berichterstattung					
18. Liquiditäts-, Ausfall-, Währungs- und Zinsrisiko	Signifikant	Hoch	Sehr gering	Hoch	Sehr gering
19. Sonstige finanzielle Risiken	Signifikant	Mittel	Mittel	Mittel	Mittel

Im Vergleich zum Risiko- und Chancenbericht 2020 ergaben sich keine Änderungen bei den als wesentlich bewerteten Risikoclustern. Unsere wesentlichen Risikocluster werden nachfolgend genauer erläutert.

Der aktuelle Konflikt zwischen Russland und der Ukraine könnte sich weiter auf unser Geschäft auswirken. Deshalb überwachen wir potenzielle Risiken sowie möglicherweise zu ergreifende risikomindernde Maßnahmen. Die in diesem Risiko- und Chancenbericht enthaltene Darstellung wurde nicht geändert, um diese potenziellen Risiken abzubilden. Aktuell ist die Entwicklung der Ereignisse mit großen Unsicherheiten verbunden, und so werden die Auswirkungen auf unser Geschäft künftig weiter überwacht und beurteilt.

Wettbewerbsumfeld

Wir erwarten mit der Wiederöffnung der Volkswirtschaften im kommenden Jahr einen intensiveren Wettbewerb im Offline- und Onlinehandel. Wir sind der Auffassung, dass unser starkes Leistungsangebot für Kund*innen und unsere starken Beziehungen mit Partnern in Kombination mit unserer Strategie, Nachhaltigkeit, Diversität und Inklusion branchenweit voranzubringen, uns einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, um unsere ambitionierten Ziele weiterhin erreichen zu können.

Zur Sicherstellung konstanten Wachstums werden wir weiterhin in die Vertiefung unserer Kund*innenbeziehungen sowie den Auf- und Ausbau unseres Leistungsangebots in allen von uns bedienten Märkten investieren. Wir werden zudem weitere Investitionen in digitale Partner Services tätigen, um für Kund*innen in Europa die erste Anlaufstelle für Mode und für unsere Partner die bevorzugte Multi-Brand-Plattform zu sein.

Logistik

Die Investitionen in unser Logistiknetzwerk in Bezug auf Standort, Kapazitäten und Anzahl an Dienstleistern haben sich positiv auf unsere Logistikdienstleistungen ausgewirkt. Diese konnten daher gegenüber der Vorjahresbewertung ein stabiles Risikoprofil aufrechterhalten.

Die Qualität der für Endkund*innen erbrachten Dienstleistungen profitierte weiterhin von unserer langfristigen Kapazitätsplanung und dem kontinuierlichen Ausbau unseres europäischen Logistiknetzwerks, welches durch langjährige strategische Geschäftsbeziehungen mit wichtigen Transportunternehmen für die mittlere und letzte Meile unterstützt wird. Darüber hinaus haben wir die Widerstandsfähigkeit unseres Logistiknetzwerks weiter gestärkt.

Mit dem Ziel, unsere jüngste Expansion zu unterstützen, konnten wir unsere Logistikdienstleistungen strategisch näher an neuen Regionen positionieren und damit die direkte Lieferung ins Zielland verbessern und letztendlich die Logistikkosten senken. Diese Verbesserung spiegelt sich in der verbesserten Lieferqualität in den von uns bedienten Märkten wider.

Einkauf und Vertrieb

Mit der Aufhebung der weltweiten Corona-Beschränkungen begann die Konjunktur sich zu normalisieren. Wie oben erwähnt, erwarten wir für 2022 in sämtlichen Modesegmenten ein zunehmend wettbewerbsintensives Geschäftsumfeld, da der Wettbewerb voraussichtlich sowohl online als auch offline intensiver wird. Durch unsere starke Entwicklung im Jahr 2021 und die robusten Beziehungen mit unseren Kund*innen und Partnern befinden wir uns in einer guten Ausgangslage, um unsere ambitionierten Wachstumsziele auch weiterhin zu erreichen.

2021 hat sich mit den weltweiten Produktionsengpässen und Kapazitätsproblemen beim Transport auf der ersten Meile jedoch eine neue herausfordernde Dynamik entwickelt, die zu

einem erhöhten Risiko von Lieferkettenunterbrechungen führt und in Kombination mit gestiegenen Rohstoffpreisen und Transportkosten Margendruck verursacht. COVID-19-bedingte Lockdown-Maßnahmen in Vietnam und Energieknappheit in China führten zu Produktionsverzögerungen und darauffolgenden Preissteigerungen. Gleichzeitig wird dieses Problem durch geopolitische Unruhen in der Region Asien-Pazifik verstärkt, durch die der Lieferverkehr, einschließlich Energiehandel, eingeschränkt und internationale Investitionen gebremst werden. Aufgrund der weiterhin bestehenden wesentlichen Unsicherheiten haben wir unsere Beschaffungs- und Handelspläne angepasst und Verzögerungen in unseren wichtigsten Beschaffungsländern berücksichtigt. Darüber hinaus überwachen wir weiterhin aufmerksam unsere eingehende Lieferkette und stehen in engem Austausch mit unseren Marken und Partnern.

Des Weiteren wird die Verbraucherpreis-inflation in der EU voraussichtlich auf das höchste Niveau seit Beginn der weltweiten Finanzkrise (2008) steigen. Hauptgrund hierfür sind höhere Energiepreise und Frachtkosten. Je nach Ausmaß der Gesamtinflation und Geschwindigkeit darauffolgender Gehaltssteigerungen könnte dies zu einem gedämpften Nachholbedarf bei der Nachfrage führen oder gar den Share of Wallet von Modeartikeln verringern. Derzeit bestehen insbesondere für die erste Jahreshälfte weiterhin hohe Unsicherheiten. Zur Stärkung unserer Widerstandsfähigkeit haben wir proaktiv beschaffungsseitige Maßnahmen ergriffen und uns darauf vorbereitet, unser Geschäft agil zu steuern.

Insgesamt sind wir zuversichtlich, dass sich unser Plattformmodell als widerstandsfähig erweisen wird und wir in der Lage sein werden, einigen Risiken durch die Nutzung zahlreicher alternativer Beschaffungsquellen über Wholesale, das Partnerprogramm und Connected Retail entgegenzuwirken.

Neben den oben erläuterten Effekten unterliegen wir den üblichen saisonalen Effekten des Geschäfts. Dieser wetterbedingten Unsicherheit begegnen wir mit flexibleren Beschaffungs- und Planungsprozessen, der Erweiterung unserer Produktpalette in saisonunabhängigen Bereichen und der Erhöhung des Anteils unseres Partnergeschäfts.

IT-Sicherheit

Vor dem Hintergrund, dass wir erhebliche Datenmengen, darunter vertrauliche, sensible, geschäfts- und personenbezogene Daten, erheben, verarbeiten, speichern und übertragen, und die Cyberkriminalität infolge der Pandemie zugenommen hat, besteht ein erhöhtes Risiko verschiedener Arten von Datenschutzverletzungen. Diese können zu Rufschädigung, regulatorischen Sanktionen oder Einschränkungen bei der Ausführung wesentlicher Geschäftsprozesse führen.

Sind wir nicht in der Lage, Datenverlust, -diebstahl, -missbrauch oder anderweitige Sicherheitsverletzungen oder Schwachstellen unserer Technologie, Produkte und Systeme oder der unserer Auftragnehmer*innen oder Kund*innen weitestgehend zu vermeiden, könnten wir einen erheblichen Schaden erleiden. Dieser könnte letztendlich zu Umsatzverlusten (gegenwärtig oder in Zukunft), Ausgleichszahlungen an Kund*innen und Partner, Erpressungszahlungen, Rufschädigung oder Wiederherstellungsaufwand führen.

Zalando ist aufgrund seiner Größe, seiner wertvollen Daten und seiner Abhängigkeit von IT-Systemen ein potenzielles Ziel. Zum bestmöglichen Schutz der Integrität, Vertraulichkeit und

Verfügbarkeit unserer Vermögenswerte, Systeme und Daten verfolgen wir im Rahmen unseres Information Security Management System proaktive Ansätze zur Früherkennung, der zielgerichteten Maßnahmensteuerung sowie der grundsätzlichen Prävention von Cyberbedrohungen und Cybervorfällen.

Kund*innenerlebnis

Um die steigenden und sich wandelnden Anforderungen und Erwartungen unserer Kund*innen zu erfüllen und Marktchancen zu nutzen, sind fortlaufend innovative und angemessene Anpassungen des Kund*innenerlebnisses erforderlich. Eine Vernachlässigung der erforderlichen Änderungen oder eine unzulängliche Umsetzung solcher Maßnahmen kann zur Abwanderung von Kund*innen und in der Folge zu Umsatzeinbußen für Zalando führen.

Unsere Digital Experience-Teams identifizieren und schlagen relevante Weiterentwicklungen vor, führen Anpassungen durch und koordinieren die entsprechende Umsetzung mit anderen Teams. Aus den fortlaufenden Innovationen entstanden 2021 beispielsweise Verbesserungen des Produkterlebnisses für Kund*innen auf der Suche nach Beauty-Produkten, Verbesserungen des App-Erlebnisses für Kund*innen durch Einmalanmeldung sowie weitere Verbesserungen des persönlichen Größen- und Style-Profiles.

Datenschutz

Der Datenschutz steht bei Zalando im Mittelpunkt. Millionen von Kund*innen 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 die Änderungen des Telemediengesetzes, der ePrivacy-Richtlinie und der vorgeschlagenen ePrivacy-Verordnung oder der DSGVO-bezogenen Bußgeldrichtlinien, 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 zur Umsetzung geeigneter technischer und organisatorischer Maßnahmen zum Schutz der Kund*innendaten beizutragen. Darüber hinaus arbeiten wir mit externen Partnern und Rechtsberater*innen zusammen, um sicherzustellen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen korrekt auslegen und angemessen darauf reagieren.

4.3.3 Darstellung von Chancen

Unter Zugrundelegung der Definition einer Chance als positive Abweichung von geplanten Werten haben wir keine wesentlichen Chancen identifiziert, die dazu führen könnten, dass wir unsere ehrgeizigen langfristigen Ziele deutlich übererfüllen. Jenseits der Wesentlichkeitsgrenze gelten unsere wichtigsten Initiativen wie die Vertiefung von Kund*innenbeziehungen, die Befähigung von Partnern auf unserer Plattform sowie unsere Marktexpansion und unsere do.MORE-Strategie weiterhin als Haupttreiber, die uns in die Lage versetzen, Chancen zu ergreifen, und unsere Wachstumsziele nachhaltig stützen.

Vertiefung der Kund*innenbeziehungen

Wir sind von einer starken Kund*innenorientierung überzeugt und konzentrieren uns daher auf den Aufbau langfristiger Kund*innenbeziehungen, um für eine wachsende Anzahl von Kund*innen in ganz Europa der Ausgangspunkt für Mode zu werden. Dies bedeutet für uns, dass wir in Sachen Mode, Beauty und Lifestyle der Dreh- und Angelpunkt im Bewusstsein unserer Kund*innen sind. Wesentliche Wachstumstreiber waren 2021 das starke Neukund*innenwachstum und die Weiterentwicklung bestehender Kund*innenbeziehungen.

Wir sehen Personalisierung und Inspiration als zwei entscheidende Elemente bei der Anpassung des individuellen Zalando-Kund*innenerlebnisses. So sind wir fortlaufend bestrebt, außergewöhnliche, regional relevante Erlebnisse über verschiedene von Kund*innen geschätzte Angebote hinweg zu schaffen. Im Jahr 2021 haben wir zusammen mit Sephora, dem weltweit führenden Omnichannel-Händler für Prestige-Beauty, eine strategische Partnerschaft bekannt gegeben. Gemeinsam wollen wir ein einzigartiges Online-Angebot für Prestige-Beauty für Millionen unserer Kund*innen schaffen und für sie den Online-Einkauf von Beauty-Produkten revolutionieren. Wir setzen den internationalen Roll-out unseres Zalando Plus-Mitgliederprogramms für Stammkund*innen mit Verbesserungen für Kund*innen in Frankreich und der Erweiterung auf die Niederlande und Italien fort.

Um im kommenden Jahr weitere Fortschritte in Richtung Starting Point for Fashion zu erzielen, wollen wir Kund*innen verstärkt für die übergreifende Nutzung mehrerer Angebote begeistern.

Strategische Partnerschaften

Unsere Beziehungen zu Partnern sind weiterhin ein wichtiger Wachstumstreiber für Zalando. Wir sind überzeugt, dass starke, auf Vertrauen basierende Partnerschaften uns auch weiterhin dabei unterstützen werden, der Ausgangspunkt für Mode zu werden.

Unser Partnerprogramm ermöglicht Marken und Einzelhändler*innen den Verkauf ihrer Waren über unsere Plattform, wobei sie die volle Kontrolle über Angebot, Inhalt und Preisgestaltung behalten. Im Mittelpunkt dieses Ansatzes stehen unsere Online-Markenshops, die es Partnern ermöglichen sollen, direkt mit den Kund*innen zu interagieren und diese an ihre Marke zu binden.

Während der COVID-19-Pandemie unterstützen wir unsere Partner bei der Bewältigung der Krise, indem wir es ihnen ermöglichen, ihre Offline-Bestände im Rahmen unseres Connected Retail-Geschäfts über unsere Plattform zu verkaufen.

Während des gesamten Jahres 2021 haben Marken und Einzelhändler*innen ihre Online-Aktivitäten über unsere Plattform weiter verstärkt. Als Wegbereiter für die digitale Strategie unserer Partner unterstützen wir sie bei der Umsatzsteigerung, beim Markenaufbau, bei der Verwaltung ihrer Lieferkette, bieten ihnen Einblicke in Kund*innenverhalten und sogar Unterstützung bei der Erreichung ihrer Nachhaltigkeits- und D&I-Ziele.

Um unsere Partner auf diesem Weg zu unterstützen, bieten wir ganzheitliche Technologielösungen an, die auf die spezifischen Anforderungen der Partner zugeschnitten sind, darunter Integrationsdienstleistungen, Zalando Marketing Services (ZMS) sowie Zalando Fulfillment Solutions (ZFS).

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 Kund*innen besser zu verstehen. Wir werden weiterhin in das ZMS-Angebot investieren und beabsichtigen, ein breites Spektrum an skalierbaren, effektiven und effizienten Leistungen im Bereich Brand Marketing anzubieten.

ZFS bietet unseren Partnern Zugang zu unserer Logistikinfrastuktur. Durch diesen Service können unsere Partner unsere Logistikkapazitäten nutzen, um ihrem Unternehmen internationale Reichweite zu verschaffen und ihren Kund*innen in ganz Europa unsere Lieferstandards zu bieten.

Fokus auf lokale Märkte

Wir sind bestrebt, unsere ehrgeizigen Ziele durch eingehende Analysen der jeweiligen lokalen Märkte zu erreichen. Dabei erhalten wir tiefere Einblicke in die lokalen Kund*innenbedürfnisse und erkennen aufkommende Trends. Diese Erkenntnisse lassen wir in Initiativen sowohl für neue als auch bestehende Märkte einfließen.

Im Jahr 2021 haben wir unsere Präsenz in Europa weiter ausgebaut und Zalando in sechs neuen Märkten eingeführt: Estland, Kroatien, Lettland, Litauen, Slowakei und Slowenien. Zudem haben wir durch die Erweiterung unseres Partnerprogramms auf alle diese sechs neuen Märkte zusätzliche Wachstumschancen für bestehende und neue Markenpartner geschaffen. Mit unserer Präsenz in 23 Märkten in ganz Europa bieten wir ein breites Sortiment an Kleidung, Schuhen, Accessoires und Beauty-Produkten von mehr als 5.800 Marken.

Nachhaltige Plattform für Mode und Lifestyle

In Zukunft werden wir unsere Bemühungen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Mode- und Lifestyle-Plattform verstärken. Zur Erfüllung unserer Nachhaltigkeitsstrategie werden wir weitere nachhaltigere Marken in unserem Fashion Store einführen, eng mit nachhaltigen Partnern aus der Branche zusammenarbeiten und die Nachhaltigkeit unserer Eigenmarkenprodukte weiter verbessern.

Um unsere Nachhaltigkeitsstrategie do.MORE weiter zu unterstützen und die nächsten Schritte zur Erfüllung weiterer Modebedürfnisse unserer Kund*innen zu gehen, führen wir neue Maßnahmen zur Förderung der Kreislaufwirtschaft entlang des gesamten Produktlebenszyklus ein. Diese reichen von der Entwicklung von Designstandards bis hin zu Investitionen in

neue Recyclingtechnologien. Diese Maßnahmen unterstützen das in unserer Nachhaltigkeitsstrategie verankerte Ziel, bis 2023 die Prinzipien der Kreislaufwirtschaft anzuwenden und die Lebensdauer von mindestens 50 Millionen Modeartikeln zu verlängern.

Unsere Diversitäts- und Inklusionsstrategie ist ebenfalls fester Bestandteil unserer Bemühungen zur Schaffung einer nachhaltigen Modeplattform. Im Jahr 2021 haben wir eine ganzheitliche D&I-Strategie entwickelt, die unser Ziel, inclusive by design zu sein, unterstützt und die Vielfalt aller unserer Mitarbeiter*innen, Führungskräfte, Kund*innen und Partner fördert.

4.4 Prognosebericht

- Fortgesetzte Erholung des Modemarktes in Europa und in Deutschland.
- Für die Umsätze im europäischen Online-Modehandel wird eine Zunahme von 8 % bis 10 %⁶ erwartet inmitten eines zunehmend volatilen Marktumfeldes.
- Zalando strebt an schneller als das europäische Onlinemode-Segment zu wachsen und so Marktanteile zu gewinnen.
- Für 2022 wird ein GMV-Wachstum von 16 % bis 23 % und ein Umsatzwachstum von 12 % bis 19 % prognostiziert; das bereinigte EBIT wird voraussichtlich bei 430,0 Mio. EUR bis 510,0 Mio. EUR liegen.

4.4.1 Künftige gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Situation

2022 wird sich die europäische Modebranche voraussichtlich weiter von dem signifikanten Nachfrageeinbruch in Folge der COVID-19-Pandemie erholen. Es wird erwartet, dass der europäische Modemarkt um 9,0 % auf 420 Mrd. EUR⁷ Handelsvolumen anwachsen wird. Für Deutschland wird eine Erholung von 8,8 %⁸ auf ein Handelsvolumen von 73 Mrd. EUR⁹ prognostiziert. Damit dürfte die Dynamik im deutschen Modemarkt leicht hinter der des gesamten europäischen Modemarktes zurückbleiben, was jedoch darauf zurückzuführen ist, dass sich die Umsätze im deutschen Modehandel bereits 2021 recht deutlich erholt haben und das Handelsvolumen nur 10 % unter dem Niveau vor der Pandemie liegt. Alle anderen Märkte in Europa liegen hingegen noch 13 %¹⁰ unterhalb des Niveaus vor der Pandemie.

Der zunehmende Inflationsdruck, die weitere Entwicklung der COVID-19-Pandemie und das damit einhergehende nachlassende Verbraucher*innenvertrauen sowie die weiterhin angespannten globalen Lieferketten stellen die europäische Modebranche jedoch vor zusätzliche Herausforderungen.

Im Hinblick der Verbraucherpreisentwicklung in der EU ist zu erwarten, dass die Teuerungsrate im Jahr 2022 auf das höchste Niveau seit Beginn der weltweiten Finanzkrise (2008) steigen wird. Dies ist unter anderem auf signifikant höhere Energiepreise sowie Container-Frachtraten zurückzuführen, welche die Preise für Vorprodukte und Leistungen zahlreicher Unternehmen verteuern und die schrittweise auch an Verbraucher*innen weitergereicht werden. Dies könnte sich in der Folge auch negativ auf die Konsumausgaben für Mode auswirken, da Verbraucher*innen möglicherweise ihre Ausgaben zunächst auf wichtigere Lebensbereiche wie Wohnen, Lebensmittel und Fortbewegung konzentrieren könnten.

Angespannte Lieferketten stellen für die Modeindustrie ein weitere Herausforderung dar. Produzenten in wichtige Beschaffungsmärkte wie Vietnam und China, die von mehrwöchigen Lockdowns bzw. von Stromausfällen betroffen waren, werden möglicherweise nicht in der Lage sein, dadurch entstandene Produktionsausfälle zu kompensieren und die zur Befriedigung der erwarteten Verbraucher*innennachfrage erforderlichen Mengen rechtzeitig zur Verfügung zu stellen.

6) McKinsey, The state of fashion 2022

7) Euromonitor, Europa ohne Russland

8) Euromonitor, Europa ohne Russland

9) Euromonitor, Europa ohne Russland

10) Euromonitor, Europa ohne Russland

Das europäische Online-Modesegment wird 2022 sein Wachstum mit einem Plus von 8 % bis 10 % voraussichtlich fortsetzen und damit ungefähr so schnell wie der gesamte europäische Modemarkt wachsen. Dies ist größtenteils auf einen Basiseffekt zurückzuführen, da der Gesamtmarkt in den letzten Jahren geschrumpft ist, wohingegen die Online-Umsätze während der COVID-19-Pandemie stark gestiegen sind.

4.4.2 Künftige Entwicklung des Konzerns

Wir sind grundlegend davon überzeugt, dass unsere Vision, für unsere Kund*innen die erste Anlaufstelle für Mode zu sein, sowie die damit verbundene Plattform-Strategie, auch weiterhin der Schlüssel zum Erfolg sein werden. Durch die sukzessive Erweiterung unseres Kund*innenstamms in ganz Europa, die Vertiefung der Beziehungen mit bereits bestehenden europäischen Modekund*innen sowie die Weiterentwicklung von Zalando zu einer nachhaltigen Modeplattform, stärken wir kontinuierlich die Verbindung zu unseren Markenpartner*innen. In enger Zusammenarbeit mit unseren Partner*innen können wir unseren Kund*innen ein attraktives Sortiment und inspirierende Inhalte bieten. Wir sind daher zuversichtlich, im laufenden Jahr erneut deutlich schneller zu wachsen als das Onlinesegment im europäischen Modemarkt und damit unsere Marktstellung weiter ausbauen zu können. Dabei sind wir der festen Überzeugung, dass diese Wachstumsstrategie langfristig den Wert unseres Unternehmens für Kund*innen, Partner und Anteilseigner*innen maximiert.

In den vergangenen 24 Monaten konnten wir eine außergewöhnliche operative sowie finanzielle Performance verzeichnen. Dank unserer Plattformstrategie befanden wir uns in einer optimalen Ausgangsposition, um von der starken Verschiebung der Kund*innennachfrage in Richtung E-Commerce als auch der zunehmenden Fokussierung von Modemarken auf den Ausbau digitaler Angebote zu profitieren. Diese positive Geschäftsentwicklung versetzte uns zudem in die Lage, einen positiven Beitrag für den Fortbestand des stationären Modehandels zu leisten, indem wir während der Lockdown-Phasen auf Provisionen auf von stationären Geschäften über unsere Plattform getätigten Verkäufe verzichteten.

Aufgrund dieser seit dem Frühjahr 2020 zu beobachtenden außerordentlichen Wachstumsbeschleunigung, die in der ersten Jahreshälfte 2021 mit einem GMV-Wachstum von 46 % im Jahresvergleich ihren Höhepunkt erreichte, befinden wir uns auf einem guten Weg, unser mittelfristiges Wachstumsziel zu erreichen. Während die europäischen Verbraucher*innen und Volkswirtschaften nach und nach zur neuen Normalität übergehen, haben sich unsere Wachstumsraten seit Sommer 2021 ebenfalls allmählich normalisiert. Vor diesem Hintergrund setzen wir unser Wachstum von einem höheren Ausgangsniveau fort und sind zuversichtlich unsere Ambition, ein GMV von über 30 Mrd. EUR bis 2025 zu erwirtschaften, erreichen zu können.

Für 2022 erwarten wir ein volatileres Marktumfeld, das in drei wesentlichen Faktoren begründet liegt: erstens, einer gedämpften Konsumstimmung im Hinblick auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, den weiteren Verlauf der Pandemie; zweitens, anhaltend angespannten Lieferketten, die in bestimmten Bereichen, insbesondere den Kategorien Schuhe und Sport, Engpässe verursachen; und drittens, zunehmenden Inflationssorgen, die die Verbraucher*innennachfrage im Allgemeinen und die diskretionäre Konsumausgaben im Besonderen zusätzlich dämpfen könnten. Wir werden uns zwar nicht vollständig von diesen temporären Marktent-

wicklungen entkoppeln können, sind jedoch zuversichtlich, dass wir durch unser Plattformmodell, die Agilität unseres Unternehmens sowie kontinuierliche Effizienzsteigerungen in der Lage sein werden, auch in diesem volatilen Marktumfeld erfolgreich zu agieren und weiterhin schneller zu wachsen als das europäische Online-Modesegment. Demzufolge erwartet Zalando für das Geschäftsjahr 2022 ein GMV-Wachstum in einer Spanne von 16 % bis 23 % (16,6 Mrd. EUR–17,6 Mrd. EUR). Entsprechend unserer Strategie zur Plattformtransformation und dem daraus folgenden zunehmenden Anteil des Partnergeschäfts erwarten wir ein unterhalb des GMV-Wachstums liegendes Umsatzwachstum von 12 % bis 19 %¹¹ (11,6 Mrd. EUR–12,3 Mrd. EUR). Ähnlich wie im Vorjahr wird dieses Wachstum in den einzelnen Quartalen unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Aufgrund des Basiseffekts aus dem Vorjahr erwarten wir im ersten Halbjahr 2022 ein im Jahresvergleich niedrigeres Wachstum und in der zweiten Jahreshälfte eine deutliche Wachstumsbeschleunigung.

Zalando erwartet ein bereinigtes EBIT zwischen 430,0 Mio. EUR und 510,0 Mio. EUR, was einer Marge von 3,7 % bis 4,1 % (EBIT zwischen 365,0 Mio. EUR und 445,0 Mio. EUR) entspricht (Geschäftsjahr 2021: bereinigtes EBIT von 468,4 Mio. EUR; EBIT von 424,7 Mio. EUR).

Die Gesellschaft wird weiterhin in den Ausbau der Logistikinfrastruktur und der Technologieplattform investieren und plant für 2022 in diesem Zusammenhang Investitionen in Höhe von etwa 400,0 Mio. EUR–500,0 Mio. EUR (2021: 333,2 Mio. EUR).

4.4.3 Gesamtaussage des Vorstands der ZALANDO SE

Der Vorstand der ZALANDO SE beurteilt den Verlauf des Geschäftsjahres 2021 als äußerst erfolgreich und die wirtschaftliche Lage von Zalando als sehr gut. Zalando verzeichnete ein deutliches Wachstum, tätigte wichtige langfristige Investitionen und ist dabei klar profitabel geblieben. Das Unternehmen ist in allen Märkten beachtlich gewachsen und hat seine Marktposition weiter verbessert. Zalando wird im Jahr 2022 voraussichtlich an die starke Geschäftsentwicklung der vergangenen Geschäftsjahre anknüpfen können. Die Wachstumsraten und die Rentabilität werden sich jedoch normalisieren, da COVID-19-bedingte Sondereffekte voraussichtlich nachlassen werden und die Gesellschaft hohen Vergleichsdaten aus dem Vorjahr gegenübersteht.

Dennoch befindet sich Zalando dank unserer Stärken in den Bereichen Innovationen und Technologie, kombiniert mit der hohen Markenbekanntheit unter europäischen Verbraucher*innen, einem großen und sehr aktiven Kund*innenstamm, starken Lieferant*innenbeziehungen, der bereits existierenden Infrastruktur und der Expertise im Modebereich nach unserer festen Überzeugung in einer hervorragenden Position, um auch in Zukunft von der steigenden Verbraucher*innennachfrage nach Online-Angeboten und der verstärkten Fokussierung von Modemarken und Händler*innen auf digitale Kanäle profitieren zu 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

¹¹⁾ Nicht berücksichtigt in der Prognose sind mögliche negative Einflüsse verursacht durch den bewaffneten Russland/Ukraine Konflikt.

prognostizierten Entwicklung abweichen, wenn eine der genannten oder andere Unsicherheiten eintreten oder sich die den Aussagen zugrunde liegenden Annahmen als unzutreffend erweisen.

4.5 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.

4.5.1 Geschäftstätigkeit

Die ZALANDO SE ist die Muttergesellschaft des Zalando-Konzerns. Ihr Sitz ist als Konzernzentrale in Berlin angesiedelt. Die Gesellschaft betreibt eine europäische Online-Plattform für Mode und Lifestyle und verbindet Kund*innen, Marken und Partner. Die Geschäftstätigkeit umfasst im Wesentlichen die Entwicklung, Beschaffung, Vermarktung, den Handel und den Provisionsverkauf von Waren verschiedener Art, insbesondere Bekleidung und Schuhe, sowie damit verbundene Dienstleistungen für Kund*innen und Partner. Weitere Aufgaben umfassen das Management der Online-Destinationen, 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, Kund*innenservice sowie Einkaufsdienstleistungen, Verwaltungsdienstleistungen, Zahlungsdienste und IT-Dienstleistungen.

4.5.2 Wirtschaftslage der ZALANDO SE

Die Ertragslage der ZALANDO SE wird in folgender verkürzter Gewinn- und Verlustrechnung nach Aufwandsarten innerhalb der Gesellschaft dargestellt. Sie zeigt ein starkes Wachstum und eine solide Rentabilität. In der ersten Jahreshälfte 2021 war das Wachstum besonders ausgeprägt. Grund hierfür waren die Lockdown-Maßnahmen, durch die der stationäre Einzelhandel zu Schließungen gezwungen war oder Kund*innen nur unter strengen Vorgaben Zugang gewährt werden durfte. Zudem war die Kund*innenmobilität in allen unseren Märkten insgesamt eingeschränkt. Als die Impfkampagnen jedoch Ende des Frühjahrs und Anfang des Sommers europaweit an Fahrt aufnahmen, begann sich das Umsatzwachstum in der zweiten Jahreshälfte 2021 zu normalisieren.

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

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2021	In % vom Umsatz	01.01. – 31.12.2020	In % vom Umsatz	Veränderung in Prozentpunkten
Umsatzerlöse	10.229,0	100,0%	7.913,6	100,0%	0,0pp
Aktiviert Eigenleistungen	57,4	0,6%	49,6	0,6%	-0,1pp
Sonstige betriebliche Erträge	150,6	1,5%	179,6	2,3%	-0,8pp
Materialaufwand	-5.558,9	-54,3%	-4.294,9	-54,3%	-0,1pp
Bruttoergebnis vom Umsatz	4.878,1	47,7%	3.847,8	48,6%	-0,9pp
Personalaufwand	-511,0	-5,0%	-430,0	-5,4%	0,4pp
Abschreibungen	-64,2	-0,6%	-66,1	-0,8%	0,2pp
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-4.084,7	-39,9%	-3.086,6	-39,0%	-0,9pp
Betriebliches Ergebnis	218,3	2,1%	265,1	3,3%	-1,2pp
Finanzergebnis	4,2	0,0%	-22,5	-0,3%	0,3pp
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	222,5	2,2%	242,5	3,1%	-0,9pp
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-83,0	-0,8%	-72,6	-0,9%	0,1pp
Sonstige Steuern	-0,9	-0,0%	0,0	0,0%	-0,0pp
Jahresüberschuss	138,5	1,4%	170,0	2,1%	-0,8pp
Betriebliches Ergebnis Marge	2,1%	-	3,3%	-	-1,2pp

Im Berichtszeitraum konnte Zalando seine Umsatzerlöse um 2.315,3 Mio. EUR auf 10.229,0 Mio. EUR steigern. Diese herausragende Leistung basiert vollständig auf dem starken organischen Wachstum in allen Märkten infolge einer kontinuierlichen Verlagerung der Kund*innennachfrage von Offline nach Online. Ferner wurde es durch die Attraktivität unseres Plattformgeschäfts für Marken und stationäre Geschäfte begünstigt.

Der Anstieg der Umsatzerlöse um 29,3 % resultiert aus einem größeren Kund*innenstamm und vertieften Kund*innenbeziehungen, was die Zunahme der Bestellungen pro aktivem*r Kund*in um 8,5 % zeigt. Grund für den deutlichen Anstieg dieser Umsatztreiber waren die

Gewinnung neuer Kund*innen in neuen und bestehenden Märkten sowie fortlaufende Investitionen in das Leistungsangebot an unsere Kund*innen, u. a. in den Bereichen Sortiment, Kund*innenfreundlichkeit, Modedienstleistungen und digitales Erlebnis, zum Aufbau enger und langjähriger Kund*innenbeziehungen.

Die DACH-Länder haben im aktuellen Geschäftsjahr 44,3 % des Gesamtumsatzes generiert. Gleichzeitig sind die in den übrigen europäischen Ländern erzielten Umsätze stark gestiegen und haben das Gesamtwachstum vorangetrieben.

Umsatz der ZALANDO SE nach geografischen Regionen

IN MIO. EUR	2021		2020		Veränderung	
DACH*	4.530,7	44,3%	3.667,4	46,3%	863,3	23,5%
Übriges Europa**	5.698,3	55,7%	4.246,3	53,7%	1.452,0	34,2%
Summe	10.229,0	100,0%	7.913,6	100,0%	2.315,3	29,3%

*) 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, Tschechien, Estland, Kroatien, Lettland, Litauen, die Slowakei und Slowenien.

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

Die Materialaufwendungen haben sich entsprechend der Ausweitung des Geschäfts um 1.264,0 Mio. EUR auf 5.558,9 Mio. EUR erhöht. Insgesamt erzielte die Gesellschaft im Geschäftsjahr 2021 ein Bruttoergebnis vom Umsatz in Höhe von 4.878,1 Mio. EUR (Vorjahr: 3.847,8 Mio. EUR).

Die Personalaufwendungen haben sich entsprechend dem Anstieg der Mitarbeiter*innenzahl um 81,0 Mio. EUR auf 511,0 Mio. EUR erhöht. Die durchschnittliche Mitarbeiter*innenzahl hat sich 2021 gegenüber dem Vorjahr um 876 von 4.992 auf 5.868 Mitarbeiter*innen erhöht.

Die Abschreibungen blieben im Vergleich zum Vorjahr konstant.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten im Wesentlichen Fracht- und Logistikkosten sowie Marketingaufwendungen. Der Anstieg in Höhe von 998,0 Mio. EUR ist in erster Linie auf höhere Fracht- und Logistikkosten sowie höhere Marketingkosten zurückzuführen. Die Erhöhung der Fracht- und Logistik- sowie der Marketingkosten war hauptsächlich durch die Ausweitung des Geschäfts bedingt.

Das betriebliche Ergebnis in Höhe von 218,3 Mio. EUR verringerte sich um 1,2 Prozentpunkte, insbesondere aufgrund einer niedrigeren Bruttogewinnmarge und höherer sonstiger betrieblicher Aufwendungen, die teilweise durch niedrigere Personalaufwendungen ausgeglichen wurden.

Das Finanzergebnis enthält im Berichtszeitraum im Wesentlichen einen Zinsaufwand in Höhe von 32,0 Mio. EUR (Vorjahr: 70,6 Mio. EUR) und Zinserträge in Höhe von 22,3 Mio. EUR (Vor-

jahr: 43,5 Mio. EUR) sowie Erträge aus Ergebnisabführungen in Höhe von 13,9 Mio. EUR (Vorjahr: 8,1 Mio. EUR). Der Zinsaufwand verringerte sich hauptsächlich aufgrund der gesunkenen Aufwendungen aus derivativen Finanzinstrumenten sowie der Zinsen aus den Wandelanleihen und der getilgten revolving Kreditfazilität.

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 2021 betrug unter Berücksichtigung des Solidaritätszuschlags wie im Vorjahr 15,8 %. Der maßgebliche Gewerbesteuersatz lag wie im Vorjahr bei 14,8 %.

Laufende und latente Steuern sind der folgenden Tabelle zu entnehmen:

Steuern vom Einkommen und Ertrag

IN MIO. EUR	01.01. - 31.12.2021	01.01. - 31.12.2020
Latente Steuern	7,7	17,8
Laufende Steuern im Inland	-90,7	-90,3
Summe	-83,0	-72,6

Vermögenslage und Finanzlage

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

Aktiva

IN MIO. EUR	31.12.2021		31.12.2020		Veränderung
Langfristige Vermögensgegenstände	2.089,4	34,1%	1.799,4	30,3%	290,1
Umlaufvermögen	3.992,6	65,1%	4.087,7	68,9%	-95,1
Rechnungsabgrenzungsposten	16,2	0,3%	18,6	0,3%	-2,3
Aktive latente Steuern	32,0	0,5%	24,3	0,4%	7,7
Gesamtvermögen	6.130,3	100,0%	5.930,0	100,0%	200,3

Passiva

IN MIO. EUR	31.12.2021		31.12.2020		Veränderung
Eigenkapital	1.952,6	31,9%	1.932,1	32,6%	20,5
Rückstellungen	605,3	9,9%	553,6	9,3%	51,7
Verbindlichkeiten	3.566,6	58,2%	3.441,7	58,0%	124,9
Rechnungsabgrenzungsposten	5,8	0,1%	2,6	0,0%	3,1
Gesamtkapital	6.130,3	100,0%	5.930,0	100,0%	200,3

Das Gesamtvermögen der ZALANDO SE hat sich in erster Linie aufgrund einer weiteren Zunahme der finanziellen Vermögenswerte um 3,4 % erhöht. Das Vermögen der ZALANDO SE

setzt sich vornehmlich aus Finanzanlagen und Umlaufvermögen, insbesondere Wertpapieren und Zahlungsmitteln, Anteilen an verbundenen Unternehmen sowie Vorräten und Forderungen, zusammen. Die Passivseite besteht aus dem Eigenkapital sowie kurzfristigen und langfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen.

Die Zugänge zum Anlagevermögen betrafen im Geschäftsjahr 2021 in erster Linie die immateriellen Vermögensgegenstände (68,4 Mio. EUR) sowie die Finanzanlagen (542,6 Mio. EUR), wobei Letztere Darlehen an verbundene Unternehmen (454,1 Mio. EUR) und Anteile an verbundenen Unternehmen (88,5 Mio. EUR) umfassen. Die Abgänge umfassen im Wesentlichen Darlehen an verbundene Unternehmen (274,9 Mio. EUR). Die Investitionen in das Anlagevermögen wurden vor allem zur Finanzierung von Infrastruktur sowie für die Ausweitung der Geschäftstätigkeit der Tochtergesellschaften getätigt.

Die rückläufige Entwicklung des Umlaufvermögens im Geschäftsjahr 2021 ist im Wesentlichen auf den Rückgang der Guthaben bei Kreditinstituten in Höhe von 224,2 Mio. EUR zurückzuführen. Dies resultiert hauptsächlich aus den gewährten Darlehen an verbundene Unternehmen. Dieser Rückgang wurde teilweise durch das höhere Vorratsvermögen ausgeglichen, das aufgrund des steigenden Geschäftsvolumens einen Anstieg in Höhe von 164,1 Mio. EUR verzeichnete. Das Vorratsvermögen beinhaltet im Geschäftsjahr 2021 hauptsächlich Waren für das operative Kerngeschäft der ZALANDO SE.

Die Eigenkapitalquote beträgt 31,9 % (Vorjahr: 32,6 %).

Die Rückstellungen und Verbindlichkeiten haben sich um 176,6 Mio. EUR auf 4.171,9 Mio. EUR erhöht. Dieser Anstieg ist auf die Zunahme der konzerninternen Schulden und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zurückzuführen, denen eine Verringerung der in 2021 getilgten revolvingierenden Kreditfazilität um 375,0 Mio. EUR gegenüberstand. Die Erhöhung der Rückstellungen spiegelt die Ausweitung des Geschäfts wider. Dieser Posten beinhaltet zum 31. Dezember 2021 insbesondere Wandelanleihen, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Rückstellungen für Ansprüche aus Retouren sowie ausstehende Rechnungen für Logistik- und Marketingaufwendungen.

Zum 31. Dezember 2021 hatten bestimmte Lieferant*innen ihre Forderungen gegen Zalando in einem Umfang von 599,8 Mio. EUR im Rahmen von Reverse-Factoring-Verträgen an verschiedene Factoring-Anbieter übertragen (31. Dezember 2020: 449,8 Mio. EUR). Der Ausweis in der Bilanz erfolgt unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden.

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 2021 einen positiven Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von 615,4 Mio. EUR (Vorjahr: 500,1 Mio. EUR) erwirtschaftet. Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit stieg trotz eines Rückgangs des Jahresüberschusses (von 170,0 Mio. EUR im Vorjahr auf 138,5 Mio. EUR im Berichtsjahr) insbesondere aufgrund des höheren Mittelzuflusses aus den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und den konzerninternen Verbindlichkeiten.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit wurde im Geschäftsjahr 2021 im Wesentlichen durch eine Zunahme der Darlehen an verbundene Unternehmen und 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 Finanzierungstätigkeit enthält hauptsächlich Mittelabflüsse aus der Tilgung von Bankdarlehen und aus Aktienrückkäufen. Der Finanzmittelbestand setzt sich aus Bank- und Kassenbeständen sowie Festgeldanlagen bei Kreditinstituten und Geldmarktfonds mit Laufzeiten von bis zu drei Monaten zusammen.

4.5.3 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.

4.5.4 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.

Berlin, 28. Februar 2022

Robert Gentz David Schneider James M. Freeman, II David Schröder Dr. Astrid Arndt

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, 28. Februar 2022

Der Vorstand

Robert Gentz David Schneider James M. Freeman, II David Schröder Dr. Astrid Arndt

6.1 Erklärung zur Unternehmensführung

Der Vorstand und der Aufsichtsrat geben nachfolgend die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß §§ 289f und 315d HGB ab, welche den Kern der Berichterstattung zur Corporate Governance bildet (Grundsatz 22 des Deutschen Corporate Governance Kodex). Die Erklärung zur Unternehmensführung ist gemäß §§ 289f und 315d HGB Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts.¹² Die von Zalando gelebte Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste, auf langfristigen Erfolg ausgerichtete Führung und Kontrolle des Unternehmens. Unser Vorstand und Aufsichtsrat legen größten Wert auf eine gute Unternehmensführung und orientieren sich dabei an den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

6.1.1 Entsprechenserklärung

Vorstand und Aufsichtsrat der ZALANDO SE haben zu den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ gemäß § 161 AktG im Dezember 2021 folgende Erklärung abgegeben, die auf der Webseite der Gesellschaft veröffentlicht wurde:

Die letzte jährliche Entsprechenserklärung des Vorstands und des Aufsichtsrats der ZALANDO SE zu den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ wurde im Dezember 2020 veröffentlicht und im März 2021 aktualisiert. Der Vorstand und der Aufsichtsrat der ZALANDO SE erklären gemäß § 161 AktG Folgendes:

Die ZALANDO SE hat den vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz am 20. März 2020 im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 16. Dezember 2019 („Kodex“) seit Abgabe der letzten jährlichen Entsprechenserklärung im Dezember 2020 mit den nachfolgend erläuterten Ausnahmen der Empfehlungen B.3 und G.7 entsprechen. Die ZALANDO SE entspricht und wird auch in Zukunft den Empfehlungen des Kodex mit der nachfolgend erläuterten Ausnahme der Empfehlung G.7 entsprechen.

Abweichung von Empfehlung B.3 des Kodex

Gemäß Empfehlung B.3 des Kodex soll die erstmalige Bestellung von Vorstandsmitgliedern für einen Zeitraum von nicht mehr als drei Jahren erfolgen. Abweichend hiervon ist das Vorstandsmitglied Dr. Astrid Arndt für einen Zeitraum von zunächst vier Jahren ab dem 1. April 2021 zum Mitglied des Vorstands bestellt worden. Im Hinblick auf die Qualifikation und Erfahrung von Dr. Astrid Arndt und unter Berücksichtigung der Tatsache, dass Dr. Astrid Arndt bereits seit mehreren Jahren bei der ZALANDO SE beschäftigt ist, hält die Gesellschaft eine Erstbestellung für vier Jahre für angemessen. Darüber hinaus hält die ZALANDO SE für die bestmögliche Umsetzung langfristiger strategischer Entscheidungen und Ziele eine Erstbestellung von vier Jahren für das beste Interesse der Gesellschaft.

¹²⁾ Die Erklärungen zur Unternehmensführung gemäß §§ 289f und 315d HGB sind ungeprüfter Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts.

Abweichung von Empfehlung G.7 des Kodex

Gemäß der Empfehlung G.7 Satz 1 des Kodex soll der Aufsichtsrat für jedes Vorstandsmitglied für das jeweils bevorstehende Geschäftsjahr die Leistungskriterien für alle variablen Vergütungsbestandteile festlegen, wobei als Leistungskriterien neben operativen Zielen vor allem strategische Ziele gelten sollen.

Das neue Vergütungssystem für den Vorstand, das der Aufsichtsrat im März 2021 beschlossen und die Hauptversammlung im Mai 2021 gebilligt hat, ist am 1. Juni 2021 in Kraft getreten. Das neue Vergütungssystem sieht eine Gesamtvergütung vor, die sich aus einer Barvergütung und aus variablen Vergütungsbestandteilen zusammensetzt. Zu den variablen Vergütungsbestandteilen gehört ein langfristiger Incentive-Plan („LTI“), der den größten Anteil an der Gesamtvergütung ausmacht. Der LTI ist aktienbasiert und an die Erreichung bestimmter strategischer Leistungskriterien einschließlich finanzieller und ESG-Kriterien geknüpft. Neben der LTI-Komponente enthält das neue Vergütungssystem für den Vorstand sowie die dem zum 1. April 2021 bestellten Mitglied des Vorstands Dr. Astrid Arndt gewährte Vergütung noch eine zweite variable Komponente, die auf dem Zalando Ownership Program („ZOP“), dem Aktienplan für die Führungsebenen unterhalb des Vorstands der ZALANDO SE, basiert. Damit wird das Vergütungssystem für den Vorstand mit dem allgemeinen Vergütungsrahmen der ZALANDO SE in Einklang gebracht. Das ZOP ist ebenfalls eine aktienbasierte Vergütungskomponente und als solche an die Aktienkursentwicklung gekoppelt, um die Ausrichtung an den Interessen der Aktionär*innen zu gewährleisten. Das ZOP sieht unter anderem die Möglichkeit vor, virtuelle Aktienoptionen auszugeben, die den auf dem internationalen Talentmarkt zur Vergütung von Führungskräften üblichen restricted stock units entsprechen („ZOP Shares“), und ermöglicht somit der ZALANDO SE international wettbewerbsfähig zu sein. Der Aufsichtsrat der ZALANDO SE ist der Ansicht, dass die Kombination aus einerseits der Anknüpfung an Leistungskriterien in der LTI-Komponente und andererseits der Anbindung an den Aktienkurs in der ZOP-Komponente der nachhaltigen und langfristigen Entwicklung der ZALANDO SE dient. Da für die ZOP-Komponente jedoch keine konkreten Leistungskriterien vorgesehen sind, wird hiermit eine Abweichung von der Empfehlung nach G.7 Satz 1 des Kodex erklärt.

6.1.2 Corporate Governance

Unsere Corporate Governance wird durch die geltenden Gesetze, die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex sowie durch interne Richtlinien und Geschäftsordnungen bestimmt. Unser Streben nach Nachhaltigkeit ist ein integraler Bestandteil unserer Corporate Governance. Weitere Informationen zu der Nachhaltigkeitsstrategie und den Nachhaltigkeitsaktivitäten von Zalando finden sich in unserem [Fortschrittsbericht zu Nachhaltigkeit](#), welcher auch auf der Unternehmenswebseite veröffentlicht ist.

Unser Ethikkodex formuliert Erwartungen und enthält Leitlinien dazu, wie wir Geschäfte tätigen möchten und stellt die Grundlage für sämtliche Konzernrichtlinien (Group Policies) dar. Er ist auf der Unternehmenswebseite abrufbar und wurde den Mitarbeiter*innen in zahlreichen Sprachen zur Verfügung gestellt. Gemäß dem Ethikkodex sind sämtliche Mitarbeiter*innen unter anderem dazu verpflichtet, das Gesetz und unsere Konzernrichtlinien zu beachten, worunter unter anderem Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung, kartellrechtliche Vorschriften, Datenschutzstandards, Compliance-Bestimmungen zum Insiderrecht sowie steuerliche Vorschrif-

ten fallen. Der Ethikkodex legt zudem unsere Erwartungen in Hinblick auf Diversität und Inklusion, respektvolles Verhalten und die Vermeidung von Interessenkonflikten dar. Die Förderung einer Kultur der offenen Aussprache, im Rahmen derer Mitarbeiter*innen sich aktiv einbringen und Bedenken äußern oder Compliance-Verstöße melden können, stellt einen wesentlichen Teil der Kultur von Zalando dar. Diese Erwartungshaltung wird ergänzt durch das Versprechen, all diejenigen, die in gutem Glauben einen Vorfall melden, vor negativen Konsequenzen zu schützen.

Unser Verhaltenskodex für Geschäftspartner legt die Mindeststandards fest, an die sich Geschäftspartner, die für uns Waren produzieren oder Dienstleistungen erbringen, halten müssen. Er wurde auf der Unternehmenswebseite veröffentlicht. Wir erwarten von allen Geschäftspartnern, dass sie im Hinblick auf ein sicheres und gerechtes Arbeitsumfeld diese Standards anerkennen und sich zur Einhaltung der geltenden Gesetze und Vorschriften zu Menschen- und Arbeitsrechten, Umweltschutz sowie fairen und ethischen Geschäftspraktiken verpflichten (letztere betreffen Antikorruption und Antiwirtschaftskriminalität, Datenschutzrecht, fairen Wettbewerb und geistiges Eigentum). Ferner setzen wir das Bestehen angemessener Managementsysteme und Due-Diligence-Verfahren voraus.

Das Compliance & Business Ethics-Team von Zalando ist dafür zuständig, Compliance-Risiken aus Verstößen gegen Gesetze, Konzernrichtlinien und ethische Geschäftsstandards konzernweit zu überwachen, zu steuern, zu dokumentieren und zu berichten. Unser Compliance-Managementsystem umfasst das Richtlinienmanagement, eine Helpdesk-Funktion für Fragen, das Whistleblowing-Management (falls erforderlich einschließlich interner Untersuchungen), Geschäftspartnerprüfungen, Compliance-bezogene Schulungen und die Überprüfung bestimmter Spesenabrechnungen.

Alle betroffenen Mitarbeiter*innen (wie nachfolgend näher erläutert) werden im Hinblick auf Compliance, 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*innen als Präsenzveranstaltung und für Mitarbeiter*innen ohne Führungsverantwortung in der Regel als E-Learnings durchgeführt. Die E-Learnings sind verpflichtend für alle Mitarbeiter*innen, die eine Zalando-E-Mail-Adresse haben (mit Ausnahme definierter Rollen mit geringen Compliance-Risiken in der Logistik und den Stores). Mitarbeiter*innen in Konzerngesellschaften außerhalb von Berlin¹³ nehmen ebenfalls an Präsenzs Schulungen anstelle von E-Learnings teil, um den persönlichen Kontakt zum zentralen Compliance & Business Ethics-Team zu fördern. Aufgrund der anhaltenden COVID-19-Pandemie wurden Präsenzformate während des Berichtszeitraums per Videochat durchgeführt.

Im Berichtszeitraum wurden 27 Compliance Basics-Präsenzs Schulungen durchgeführt. Im Vergleich zu 2020 (43) haben wir die Anzahl an Schulungen verringert, indem wir Schulungen zusammengefasst und die durchschnittliche Teilnehmer*innenzahl erhöht haben. Insgesamt haben wir eine vergleichbare Anzahl an Mitarbeiter*innen geschult. Daneben absolvierten 5.409 Mitarbeiter*innen das Compliance Basics-E-Learning (2020: 4.116), davon waren 2.995 Mitarbeiter*innen der ZALANDO SE (2020: 2.277). Jeder verpflichtenden Schulung folgt alle zwei

¹³⁾ Umfasst sämtliche Logistikstandorte sowie Gesellschaften in Dublin, Helsinki, Zürich und China.

Jahre eine verpflichtende Auffrischung. Die Mitarbeiter*innen erhalten eine automatische Erinnerung zur Erfüllung ihrer Trainingsverpflichtung. Erfüllen Mitarbeiter*innen ihre Pflichten nicht, wird der*die jeweilige Vorgesetzte informiert und regelmäßig erinnert, bis die Schulung abgeschlossen wurde.

Der Ethikkodex verpflichtet zudem jede*n Mitarbeiter*in dazu, die in unseren internen Richtlinien, Grundsätzen und Verfahren festgelegten Datenschutzstandards einzuhalten. Der Schutz personenbezogener Daten und die gesetzmäßige Erhebung, Verarbeitung und Nutzung dieser Daten sind für uns von grundlegender Bedeutung, da sie nicht nur für unsere Mitarbeiter*innen- und Partnerdaten wesentlich sind, sondern vor allem für unsere Kund*innen und deren Vertrauen in unsere Produkte und Dienstleistungen. Das Vertrauen unserer Kund*innen ist die Grundlage für eine langfristige Kund*innenbeziehung. Zalando gewährleistet regelmäßige Datenschutzbildungen für Mitarbeiter*innen und hat Datenschutzgrundsätze entwickelt, die Bewusstsein und Leitlinien für eine datenschutzkonforme Ausgestaltung und Führung des Geschäfts schaffen. Wir stellen unseren Mitarbeiter*innen eine speziell dafür vorgesehene Online-Ressource zur Verfügung, die Leitlinien zum Umgang mit Mitarbeiter*innendaten enthält und darlegt, welche Rechte Mitarbeiter*innen hinsichtlich ihrer mit Zalando geteilten personenbezogenen Daten haben. Spezifische Datenschutzfunktionen unterstützen sämtliche Geschäftsbereiche mittels Leitlinien und Standards, um sicherzustellen, dass im gesamten Unternehmen und in den Konzerngesellschaften angemessene Schutzmaßnahmen bestehen. Zalando unterliegt europäischen und nationalen Datenschutzvorschriften und verfolgt Änderungen der Gesetzgebung genau, um die regulatorischen Anforderungen ordnungsgemäß umzusetzen.

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 Mitarbeiter*innen 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.

Die Standards und der Umfang unseres Verhaltenskodex wurden 2021 überarbeitet. Das Rollout ist für 2022 geplant. Die überarbeitete Version bildet die jüngsten regulatorischen Entwicklungen ab und soll alle wesentlichen Themen angemessen behandeln und hervorheben. Wir haben ein Kapitel zu digitaler Unternehmensverantwortung hinzugefügt, das die Bedeutung einer digital inklusiven und nachhaltigen Zukunft betont. Wir ermutigen alle unsere Geschäftspartner, ihre eigene digitale Verantwortung anzuerkennen und im Einklang mit dem Kodex für Digitale Unternehmensverantwortung¹⁴ wahrzunehmen. Darüber hinaus haben wir eine noch deutlichere Aussage über Konsequenzen bei Verstößen gegen unsere Standards getroffen. Auch gemäß dem überarbeiteten Verhaltenskodex wird von Geschäftspartnern 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

¹⁴) Weitere Informationen zum Kodex der vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) gestarteten CDR-Initiative finden sich unter <https://cdr-initiative.de/kodex>.

alle Geschäftsbereiche kommunizieren. Zalando führt für bestimmte Gruppen von Geschäftspartnern¹⁵ oder bei Hinweisen auf potenzielle Compliance-Risiken eine Geschäftspartnerprüfung durch (Sanktionslistenscreening, Abgleich mit der Compliance-Datenbank sowie Überprüfung negativer Berichterstattung, im Falle von Auffälligkeiten gefolgt von einer detaillierten Überprüfung durch das Team Compliance & Business Ethics).

Das Risikomanagement-Team schafft die für Entscheidungsträger*innen notwendige Transparenz bezüglich Risiken und Chancen, pflegt die Risiko- und Chancenkultur und sorgt für ein gemeinsames Verständnis von Risiken und Chancen innerhalb des Unternehmens. Das Risiko- und Chancenmanagementsystem (RMS) 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. Weitere Informationen dazu finden sich im Risiko- und Chancenbericht. Zur Unterstützung der Ordnungsmäßigkeit der Buchführung und Rechnungslegung sowie der Verlässlichkeit der finanziellen Berichterstattung besteht ein rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem, das sowohl präventive und überwachende als auch aufdeckende Maßnahmen umfasst. Im Jahr 2021 wurden mit Nachhaltigkeit, Diversität und Inklusion sowie allgemeinen Entwicklungsaspekten verbundene Prozesse, Risiken und Kontrollen dokumentiert, um nichtfinanzielle Leistungsindikatoren in das interne Kontrollsystem zu integrieren.

Die interne Revision erbringt anhand eines risikobasierten und systematischen Ansatzes zur Beurteilung der Wirksamkeit von Zalandos Unternehmensführung, Risikomanagement und Kontrollverfahren unabhängige, objektive Bestätigungs- und Beratungsleistungen. Sie befolgt die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision des Institute of Internal Auditors, einschließlich des Ethikkodex, und reguliert sich damit selbst. Die interne Revision erstattet dem Vorstand und dem Aufsichtsrat regelmäßig Bericht über ihre Tätigkeiten. Diese Berichterstattung umfasst eine Darstellung der entsprechend dem halbjährlichen Prüfungsplan abgeschlossenen Prüfungen, der wesentlichen Feststellungen im Rahmen dieser Prüfungen sowie des Status der Umsetzung von Maßnahmenplänen des Managements.

Das Compliance & Business Ethics-Team und das Risikomanagement-Team arbeiten bei der Erfüllung ihrer Aufgaben mit der Rechtsabteilung und der Internen Revision in einem funktionsübergreifenden Ansatz eng zusammen. Der Vorstand trägt die Gesamtverantwortung für das ordnungsgemäße Funktionieren des Risiko- und Compliance-Managementsystems sowie des internen Kontrollsystems, 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 von Zalando verpflichtet. Die fünf Vorstandsmitglieder Robert Gentz, David Schneider, Dr. Astrid Arndt, Jim Freeman und David Schröder sind für die Unternehmensstrategie und deren tägliche Umsetzung verantwortlich. Sie arbeiten kollegial zusammen und unterrichten sich

¹⁵⁾ Nach Warengruppen: Logistikdienstleistungen, externe Dienstleistungen, Grundstücks- und Gebäudemanagement, Verpackung und Verbrauchsmaterial sowie direkte Geschäftspartner in der Beschaffung für Eigenmarken und im Overstock Management.

gegenseitig laufend über wichtige Maßnahmen und Vorgänge in ihren Verantwortungsbereichen. Der Vorstand entwickelt die strategische Ausrichtung, stimmt diese regelmäßig mit dem Aufsichtsrat ab und sorgt für ihre Umsetzung. Er führt die Geschäfte unter Anwendung der Sorgfalt einer ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleitung. Der Vorstand arbeitet mit den anderen Organen der Gesellschaft und der Vertretung der Arbeitnehmer*innen kollegial und vertrauensvoll zum Wohle von Zalando zusammen.

Die Zusammenarbeit und Zuständigkeiten der Vorstandsmitglieder sind durch eine Geschäftsordnung geregelt, die der Aufsichtsrat festgelegt hat. Alle Vorstandsmitglieder führen den ihnen jeweils zugewiesenen Geschäftsbereich in eigener Verantwortung. Die Führung aller Geschäftsbereiche ist einheitlich auf die durch den Vorstand festgelegten Ziele ausgerichtet. Die beiden Co-Vorstandsvorsitzenden Robert Gentz und David Schneider koordinieren gemeinsam sämtliche Verantwortungsbereiche des Vorstands. Sie stellen sicher, dass alle Geschäftsbereiche einheitlich und entsprechend den vom Vorstand insgesamt festgelegten und genehmigten Zielvorgaben gemanagt werden.

Sitzungen des Vorstands finden regelmäßig, in der Regel wöchentlich, statt. Der Vorstand hält mit der Vorsitzenden des Aufsichtsrats regelmäßigen, üblicherweise wöchentlichen, 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. Bei wichtigen Anlässen und bei geschäftlichen Angelegenheiten, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie die Leitung von Zalando von Bedeutung sein können, informiert der Vorstand die Vorsitzende des Aufsichtsrats unverzüglich.

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

Zusammensetzung des Vorstands

Jedes Mitglied des Vorstands muss über das Wissen, die Fertigkeiten und die berufliche Erfahrung verfügen, die für die ordnungsgemäße Erfüllung seiner*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.

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 die verschiedenen Kernkompetenzbereiche des Geschäftsmodells möglichst angemessen 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 eine bis zum 31. Dezember 2023 zu erreichende Zielgröße gemäß § 111 Abs. 5 AktG festgelegt (siehe Abschnitt 1.3.4).
- 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. Der Aufsichtsrat beabsichtigt, Positionen im Vorstand mit den am besten geeigneten Kandidat*innen zu besetzen. Er steht in fortlaufendem Kontakt mit dem Vorstand, beobachtet die Mitglieder des Senior Management von Zalando sowie entsprechende Talente auf dem Arbeitsmarkt, um Kandidat*innen zur Besetzung von Vorstandspositionen zu identifizieren und zu fördern.

Der Co-CEO Rubin Ritter hat im Berichtszeitraum mit Wirkung zum 1. Juni 2021 seine Vorstandstätigkeit beendet. Robert Gentz und David Schneider setzen die Leitung des Unternehmens als Co-CEOs fort. Zum 1. April 2021 besetzte der Aufsichtsrat die neu geschaffene Position der Chief People Officer mit Dr. Astrid Arndt. Zum gleichen Zeitpunkt übernahm der ehemalige Chief Technology Officer Jim Freeman die neu geschaffene Rolle des Chief Business and Product Officer und ist damit für die Entwicklung, Vermarktung und das Wachstum zentraler Angebote für unsere Kund*innen verantwortlich. David Schröder verantwortet als Chief Financial Officer weiterhin die finanzielle Entwicklung des Konzerns. Zum 1. März 2022 wird David Schröder die neu geschaffene Position des Chief Operating Officer übernehmen, um sich dem Aufbau und der Weiterentwicklung von Zalandos Schlüsselkompetenzen zu widmen und Wachstum voranzutreiben. Dr. Sandra Dembeck wird dem Vorstand als neue Chief Financial Officer beitreten.

Die Mitglieder des Vorstands der ZALANDO SE nehmen keine Mandate in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten oder vergleichbaren Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen in Deutschland oder im Ausland wahr.

Arbeitsweise des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat berät und überwacht unseren Vorstand bei der Leitung von Zalando. Er wird in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für Zalando eingebunden. Er arbeitet zum Wohle von Zalando 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*innen.

Der Aufsichtsrat hat sich eine Geschäftsordnung gegeben, die auf der [Unternehmenswebseite](#) veröffentlicht wurde. 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 Wirksamkeit der Erfüllung seiner eigenen Tätigkeiten und der Tätigkeiten seiner Ausschüsse. Im Januar 2021 hat er die Ergebnisse seiner Effizienzprüfung 2020 besprochen. Diese in Fragebogenform durchgeführte Selbstbewertung hatte insbesondere die Informationsversorgung des Aufsichtsrats, die Struktur und Effizienz der Sitzungen, die Organisation und Arbeitsweise der Ausschüsse des Aufsichtsrats, die Zusammensetzung des Aufsichtsrats, seine Nachfolgeplanung, die Qualität der Prüfung und des internen Kontrollsystems von Zalando sowie den Informationsstand zu bestimmten Schwerpunktthemen, mit denen sich der Aufsichtsrat beschäftigt, zum Gegenstand. Es wurden keine nennenswerten Unzulänglichkeiten identifiziert. Im Dezember 2021 wurde die Effizienzprüfung für das Geschäftsjahr 2021 von einem externen Dienstleistungsunternehmen unterstützt, das mit allen Mitgliedern des Aufsichtsrats und drei Mitgliedern des Vorstands Einzelgespräche führte, anhand eines Fragebogens eine anonyme Online-Befragung aller Mitglieder des Aufsichtsrats durchführte und sämtliche Tagesordnungen des Plenums und der Ausschüsse seit 2019 oberflächlich überprüfte. Die Selbstbewertung hatte 2021 insbesondere die Informationsversorgung des Aufsichtsrats, die Struktur und Effizienz der Sitzungen, die Organisation und Arbeitsweise der Ausschüsse des Aufsichtsrats, die Zusammensetzung des Aufsichtsrats, seine Nachfolgeplanung sowie den Informationsstand zu bestimmten Schwerpunktthemen, mit denen sich der Aufsichtsrat beschäftigt, zum Gegenstand. Es wurden keine nennenswerten Unzulänglichkeiten festgestellt, jedoch Bereiche mit Verbesserungsbedarf identifiziert, die in den kommenden Monaten adressiert werden. Jedes Aufsichtsratsmitglied hat dem Aufsichtsrat Interessenkonflikte offenzulegen, insbesondere solche, die aufgrund einer Beratungs- oder Organfunktion bei Kund*innen, 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* ihr Amt niederlegen.

Der Aufsichtsrat hat einen Prüfungsausschuss, einen Vergütungsausschuss, einen Nominierungsausschuss sowie einen 2021 eingeführten D&I- und Nachhaltigkeitsausschuss 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* ihrer Aufgaben und Zuständigkeiten erforderlich sind, und muss sicherstellen, dass er* sie genügend Zeit für die Erfüllung seiner* 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, Innovation und Nachhaltigkeit. 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 unseres 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 von Zalando 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 und hat eine bis zum 31. Dezember 2023 zu erreichende Zielgröße gemäß § 111 Abs. 5 AktG festgelegt (siehe Abschnitt 1.3.4).

Darüber hinaus sollen gemäß Empfehlung C.7 des Kodex mindestens vier Vertreter*innen der Anteilseigner*innen im Aufsichtsrat unabhängig von Zalando und dem Vorstand und gemäß Empfehlung C.9 des Kodex mindestens zwei Vertreter*innen der Anteilseigner*innen unabhängig von einem*r ggf. beherrschenden Anteilseigner*in sein. Kandidat*innen, 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 in unserem Aufsichtsrat 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 2021 vollumfassend erfüllt. Das erforderliche Know-how ist im Aufsichtsrat vertreten, das Kompetenzprofil wurde ausgefüllt und die Ziele des Diversitätskonzepts wurden erreicht.

Im Berichtszeitraum trat Niklas Östberg am 19. Mai 2021 als Nachfolger von Jørgen Madsen Lindemann dem Aufsichtsrat bei. Letzterer stellte sich nicht mehr zur Wiederwahl in den Aufsichtsrat, in dem er seit 2016 Mitglied war.

Die nachfolgende Übersicht stellt das Kompetenzprofil unseres Aufsichtsrats sowie die Unabhängigkeit der Vertreter*innen der Anteilseigner*innen im Aufsichtsrat dar.

Zusammensetzung des Aufsichtsrats

Name des Aufsichtsratsmitglieds	Nationalität	Beruf	Kompetenzprofil							
			Bran- chen- kenntnis	Finanzen	Strategie	Aufsicht	Innova- tion	Nachhal- tigkeit	Unabhän- gigkeit	
Cristina Stenbeck	Schwedisch	Investorin und Direktorin eines börsennotierten Unternehmens				✓	✓	✓	✓	✓
Kelly Bennett	Kanadisch	Executive Advisor	✓			✓		✓		✓
Jennifer Hyman	US-Amerika- nisch	Chief Executive Officer und Mitbegründerin der Rent the Runway, Inc.	✓			✓	✓	✓	✓	✓
Jørgen Madsen Lindemann (Mitglied bis 19. Mai 2021)	Dänisch	Investor				✓	✓	✓	✓	✓
Niklas Östberg (Mitglied seit 19. Mai 2021)	Schwedisch	Chief Executive Officer und Mitbegründer von Delivery Hero SE	✓	✓		✓		✓		✓
Anders Holch Povlsen	Dänisch	Chief Executive Officer der Bestseller A/S	✓			✓	✓		✓	
Mariella Röhm-Kottmann	Deutsch	Senior Vice President, Head of Corporate Accounting der ZF Friedrichshafen AG			✓		✓		✓	✓
Matti Ahtiainen	Finnisch	Mitarbeiter der Zalando Finland Oy	✓	✓						*
Jade Buddenberg	Deutsch	Mitarbeiterin der ZALANDO SE	✓			✓		✓	✓	*
Anika Mangelmann	Deutsch	Mitarbeiterin der ZALANDO SE	✓							*

*) In Übereinstimmung mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex berücksichtigt der Aufsichtsrat grundsätzlich nicht die Unabhängigkeit der Vertreter*innen der Arbeitnehmer*innen.

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

Aktuelle und vergangene Mandate des Aufsichtsrats

Name des Aufsichtsratsmitglieds	Mitgliedschaften in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten oder vergleichbaren inländischen oder ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen
Cristina Stenbeck (Vorsitzende)	Spotify Technology S.A., Luxemburg (Verwaltungsrat)
Kelly Bennett (Stellvertretender Vorsitzender)	
Jennifer Hyman	The Estée Lauder Companies Inc., USA (Verwaltungsrat)
Jørgen Madsen Lindemann (Mitglied bis 19. Mai 2021)	
Niklas Östberg (Mitglied seit 19. Mai 2021)	trivago N.V., Germany (Aufsichtsratsmitglied)
Anders Holch Povlsen	Heartland A/S und verschiedene Gesellschaften der Heartland-Gruppe (einschließlich Unternehmen der Bestseller-Gruppe sowie Intervare A/S und deren Tochtergesellschaften) sowie bei Gesellschaften mit Familienbezug (Verwaltungsrat) J.Lindeberg Holding (Singapore) Pte. Ltd. und Tochterunternehmen, Singapur (Verwaltungsrat) Donau Agro ApS. (Verwaltungsrat)
Mariella Röhm-Kottmann	ZF Services Espana, S.L., Spanien (Verwaltungsrat) ZF India Pvt. Ltd. (Vorsitzende des Verwaltungsrats) Compagnie Financière de ZF SAS, Frankreich (Vorsitzende des Aufsichtsrats)
Matti Ahtiainen	–
Jade Buddenberg	–
Anika Mangelmann	–

Prüfungsausschuss

Der Prüfungsausschuss bereitet u. a. die Verhandlungen und Beschlüsse des Aufsichtsrats zur Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses und der Billigung des Konzernabschlusses – jeweils einschließlich des zusammengefassten Lageberichts, des nichtfinanziellen Berichts und des Vergütungsberichts – zum Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands 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

Mariella Röhm-Kottmann (Vorsitzende)

Matti Ahtiainen

Kelly Bennett

Niklas Östberg (seit 19. Mai 2021)

Jørgen Madsen Lindemann (bis 19. Mai 2021)

Die Vorsitzende unseres Prüfungsausschusses, Mariella Röhm-Kottmann, verfügt über den gemäß §100 Abs. 5 AktG erforderlichen Sachverstand auf dem Gebiet der Rechnungslegung und Abschlussprüfung. Das Prüfungsausschussmitglied Matti Ahtiainen verfügt über den gemäß §100 Abs. 5 AktG erforderlichen Sachverstand auf dem Gebiet der Rechnungslegung. Mariella Röhm-Kottmann ist unabhängiges, die Anteilseigner*innen vertretendes Mitglied des Aufsichtsrats.

Vergütungsausschuss

Der Vergütungsausschuss befasst sich 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

Cristina Stenbeck (Vorsitzende und Mitglied seit 19. Mai 2021)

Anika Mangelmann

Anders Holch Povlsen (Mitglied seit 19. Mai 2021)

Jennifer Hyman (Mitglied bis 26. August 2021)

Kelly Bennett (Mitglied bis 19. Mai 2021)

Jørgen Madsen Lindemann (Vorsitzender und Mitglied bis 19. Mai 2021)

Die Vorsitzende des Vergütungsausschusses, Cristina Stenbeck, ist unabhängiges, die Anteilseigner*innen vertretendes Mitglied des Aufsichtsrats.

Nominierungsausschuss

Der Nominierungsausschuss setzt sich ausschließlich aus Vertreter*innen der Anteilseigner*innen zusammen und 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 erstellt der Nominierungsausschuss eine Auswahlliste der verfügbaren Kandidat*innen, mit denen er strukturierte Interviews durchführt und darin auch erörtert, ob den betreffenden Kandidat*innen ausreichend Zeit zur Verfügung steht, um die Pflichten eines Aufsichtsratsmitglieds mit der gebotenen Sorgfalt zu erfüllen. Unser Nominierungsausschuss empfiehlt daraufhin dem Aufsichtsrat eine*n Kandidat*in zur Billigung mit einer Erläuterung seiner Empfehlung.

Mitglieder des Nominierungsausschusses

Kelly Bennett (Vorsitzender und Mitglied seit 19. Mai 2021)

Anders Holch Povlsen

Cristina Stenbeck (Vorsitzende bis 19. Mai 2021)

Jørgen Madsen Lindemann (Mitglied bis 19. Mai 2021)

D&I- und Nachhaltigkeitsausschuss

Unser D&I- und Nachhaltigkeitsausschuss wurde im August 2021 zur Begleitung des Vorstands und des Aufsichtsrats bei Maßnahmen mit Bezug zu Diversität und Inklusion sowie Nachhaltigkeit eingerichtet. Er soll die enge Einbindung des Aufsichtsrats in diese Bereiche sicherstellen. Der D&I- und Nachhaltigkeitsausschuss begleitet die Strategie des Vorstands zu Diversität und Inklusion sowie Nachhaltigkeit und unterstützt den Aufsichtsrat und seine Ausschüsse bei deren Umsetzung und der damit verbundenen Berichterstattung. Darüber hinaus unterstützt der D&I- und Nachhaltigkeitsausschuss den Vergütungsausschuss bei den Vorbereitungen zur Festlegung von ESG-Zielen für die Vorstandsvergütung.

Mitglieder des D&I und Nachhaltigkeitsausschusses

Kelly Bennett (Vorsitzender)

Jade Buddenberg

Jennifer Hyman

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

Bei Zalando legen wir unternehmensweit hohen Wert auf Inklusion und Vielfalt und sind überzeugt, dass nur eine vielfältige und integrative Kultur sicherstellt, dass wir die besten Talente anwerben und unseren Kund*innen gerecht werden können. Für weitere Einzelheiten zur Diversitäts- und Inklusionsstrategie von Zalando verweisen wir auf unseren [Diversitäts- und Inklusionsbericht 2021](#), der auf unserer Unternehmenswebseite abrufbar ist.

Wir streben 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 Kandidat*innen 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 (was einer Mindestanzahl von vier weiblichen und vier männlichen Mitgliedern entspricht),
- 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 haben wir jeweils den 31. Dezember 2023 festgelegt.

Zum 31. Dezember 2021 beträgt der Frauenanteil im Aufsichtsrat 56 %, im Vorstand 20 %, in der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands 33,3 % und in der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands 36,4 %.

6.1.5 Übernahmerechtliche Angaben nach den §§ 289a Abs. 1, 315a Abs. 1 HGB und erläuternder Bericht¹⁶

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 Punkt 3.5.7 (20.) verwiesen.

Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen

Die ZALANDO SE hielt zum Ende des Berichtsjahres 3.302.861 eigene Aktien, aus denen ihr gemäß § 71b AktG keine Rechte zustehen.

Beteiligungen am Kapital, die 10 % der Stimmrechte überschreiten

Zum Ende des Geschäftsjahres 2021 hielten Baillie Gifford & Co. und Anders Holch Povlsen indirekt je eine Beteiligung am Kapital der ZALANDO SE, die die Schwelle von 10 % der Stimmrechte überschritten hat. Informationen zur Höhe der vorstehend genannten Beteiligungen an der Gesellschaft können dem Kapitel 1.5 Die Zalando-Aktie – das Börsenjahr 2021 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.

¹⁶⁾ Die übernahmerechtlichen Angaben nach §§ 289a Abs. 1, 315a Abs. 1 HGB sind Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts und bilden zugleich einen Teil der Erklärung zur Unternehmensführung mit der Entsprechenserklärung.

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

Befugnisse des Vorstands, Aktien auszugeben oder zurückzukaufen

Unser Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital der Gesellschaft in der Zeit bis zum 22. Juni 2025 einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 100.266.384 EUR durch Ausgabe von bis zu 100.266.384 neuen auf den*die Inhaber*in lautenden Stückaktien gegen Bar- und/oder Sacheinlagen zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2020). Den Aktionär*innen ist grundsätzlich ein Bezugsrecht einzuräumen. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionär*innen 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 (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 23. Juni 2020 unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionär*innen ausgegeben worden sind. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Kapitalerhöhung, den weiteren Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der Aktienaussgabe festzulegen.

Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu 8.817.500 EUR durch die Ausgabe von bis zu 8.817.500 neuen auf den*die Inhaber*in 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, 11. Juli 2014 und 23. Juni 2020, gewährt wurden. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als die Bezugsrechte gemäß dem Aktienoptionsprogramm 2013 ausgegeben wurden und werden, die Inhaber*innen 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 3.442.394 EUR durch die Ausgabe von bis zu 3.442.394 neuen auf den*die Inhaber*in lautenden Stückaktien bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2014). Das Bedingte Kapital 2014 ist ausschließlich zur Erfüllung der Bezugsrechte zu verwenden, die Arbeitnehmer*innen der Gesellschaft sowie Mitgliedern der Führungsgremien

und Arbeitnehmer*innen 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 Hauptversammlungen am 11. Juli 2014 und 23. Juni 2020, gewährt wurden. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als die Bezugsrechte gemäß dem Aktienoptionsprogramm 2014 ausgegeben wurden und werden, die Inhaber*innen der Bezugsrechte ihre Rechte ausüben und die Gesellschaft keine eigenen Aktien zur Erfüllung der Bezugsrechte verwendet.

Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu 3.340.236 EUR gegen Bar- bzw. Sacheinlagen durch die Ausgabe von bis zu 3.340.236 neuen auf den*die Inhaber*in 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 einmaligen oder mehrmaligen Erfüllung von gemäß Beschluss der Hauptversammlung vom 31. Mai 2016, 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 der Teilnehmer*innen gemäß den ihnen 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*innen 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*die Inhaber*in 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*innen 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.

Das Grundkapital ist um bis zu 75.199.787 EUR durch die Ausgabe von bis zu 75.199.787 neuen auf den*die Inhaber*in lautenden Stückaktien bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2020). Die bedingte Kapitalerhöhung dient der Gewährung von Aktien an die Inhaber*innen/Gläubiger*innen von Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen oder einer Kombination aus diesen Instrumenten, die gemäß der in der Hauptversammlung am 23. Juni 2020 unter Tagesordnungspunkt 11b) beschlossenen Ermächtigung in der Zeit bis zum 22. Juni 2025 von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft ausgegeben werden und die ein Wandlungs- oder Optionsrecht auf neue auf den*die Inhaber*in lautende Stückaktien der Gesellschaft gewähren oder eine Wandlungs- oder Optionspflicht oder eine

Option vorsehen, die den*die Emittent*in 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*die Emittent*in 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.

Die neuen Aktien aus dem Bedingten Kapital 2013, dem Bedingten Kapital 2014, dem Bedingten Kapital 2016, dem Bedingten Kapital 2019 und dem Bedingten Kapital 2020 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 vorausgehenden Geschäftsjahres am Gewinn teil, wenn die Hauptversammlung noch keinen Beschluss über die Verwendung des Bilanzgewinns des dem Geschäftsjahr ihrer Entstehung vorausgehenden Geschäftsjahres gefasst hat.

Der Vorstand ist ermächtigt, bis zum 22. Juni 2025 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 22. Juni 2025 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 8 und 9 der Hauptversammlung der Gesellschaft vom 23. Juni 2020 verwiesen, die am 15. Mai 2020 im Bundesanzeiger bekannt gemacht worden sind.

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

Das Aktienoptionsprogramm SOP 2013, das Long-Term Incentive LTI 2018, das Long-Term Incentive LTI 2019 und das Long-Term Incentive LTI 2021 sehen eine Ablösungsmöglichkeit von den Aktienoptionsrechten des Vorstands im Falle eines Change-of-Control-Ereignisses vor. Der Aufsichtsrat und der Vorstand sind berechtigt, die Aufhebung der ausstehenden erdienten Optionen gegen eine Zahlung durch die Gesellschaft zu verlangen. Zum Zeitpunkt eines Kontrollwechsels noch nicht erdiente Optionen des LTI 2018, des LTI 2019 und des LTI 2021 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, die Wandelanleihen und verschiedene Reverse-Factoring-Verträge. Für den Fall eines Kontrollwechsels sehen diese für den*die Kreditgeber*in das Recht zur Kündigung und vorzeitigen Fälligestellung der Rückzahlung bzw. für Factoring-Anbieter das Recht zur Kündigung oder Neuverhandlung der Vertragskonditionen vor. Für den Fall eines Kontrollwechsels ist jede*r Anleihegläubiger*in berechtigt, alle oder einzelne seiner*ihrer Schuldverschreibungen, die noch nicht gewandelt oder zurückgezahlt wurden, fällig zu stellen. Wenn ein*e Anleihegläubiger*in die Schuldverschreibungen kündigt, hat der*die Emittent*in die Schuldverschreibungen an dem Kontrollwechseltag zurückzuzahlen.

6.2 Vergütungsbericht

Der Vergütungsbericht beschreibt die Eigenschaften des Vergütungssystems und die Vergütung für die einzelnen gegenwärtigen und früheren Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats von Zalando für das Geschäftsjahr 2021 gemäß § 162 AktG und den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

6.2.1 Einführung

Zalando ist ein dynamisches Unternehmen, das sich ständig weiterentwickelt. Kern unseres unternehmerischen Erfolges sind Unternehmergeist und Ehrgeiz. Sie haben das Unternehmen zu beachtlichem Wachstum und hoher Wertschöpfung geführt – so wurde aus einem Start-up nahezu in Rekordzeit ein börsennotiertes Unternehmen. Zalandos Geschichte als gründergeführtes DAX-Unternehmen fängt gerade erst an. Das Unternehmen wird weitere mutige Schritte gehen, um unsere Vision, der Starting Point for Fashion zu sein, zu verwirklichen.

Wir kommen gut voran auf unserem Weg – und gehen davon aus, dass wir die für 2025 gesetzten Wachstumsziele erreichen werden. Unser Fortschritt beruht in erster Linie auf jenen Werten, die Zalando von Anfang an ausgezeichnet haben: Kund*innenorientierung, Unternehmergeist, Geschwindigkeit und Empowerment. Verankert in unserem Founding Mindset sind diese Werte weiterhin der wesentliche Faktor für unseren langfristigen Erfolg. Und damit auch für das Erreichen unseres Ziels: Mode zum Wohle aller weiterzudenken.

Unser Founding Mindset definiert, wer wir sind und was uns von der Konkurrenz unterscheidet. Der damit verbundene Unternehmergeist hat zur Folge, dass wir uns mit dem Status quo nicht zufrieden geben. Wir wissen, dass es für wirklich nachhaltigen Fortschritt essentiell ist, dass alle Zalando-Mitarbeiter*innen wie Eigentümer*innen handeln; unabhängig davon, ob sie das Unternehmen gegründet oder gerade erst bei uns angefangen haben. Ganz gleich, ob Mitarbeiter*innen seit zehn Jahren oder seit zehn Tagen bei Zalando arbeiten: Wir möchten, dass sich alle wie Unternehmer*innen fühlen, stolz auf die Fortschritte des Unternehmens sind und an seinem Erfolg teilhaben können. Unternehmergeist ist nicht nur zentral für unsere interne Zusammenarbeit, sondern prägt auch entscheidend, wie wir Innovationen für unsere Kund*innen und Partner entwickeln. Auch bei der Vergütung unserer Mitarbeiter*innen spielt er eine entscheidende Rolle.

6.2.2 Hintergrund

Vor über 13 Jahren startete Zalando mit dem Verkauf von Schuhen im Internet aus einer Berliner Wohnung. Heute ist aus diesem Start-up eine führende europäische Plattform für Mode und Lifestyle geworden, mit mehr als 17.000 Mitarbeiter*innen und mehr als 48 Millionen Kund*innen in 23 europäischen Ländern. Unser Ziel ist es, der Starting Point for Fashion zu sein, die erste Anlaufstelle für Mode und Lifestyle: Eine Plattform, die für alle Stakeholder Potenziale freisetzt, um Mehrwert und Chancen zu kreieren.

Unsere Erfolgsgeschichte ist tief in unserer Kultur und unserem Drang nach Innovation verwurzelt. Diese Kultur ist aus unserer Sicht auch deshalb so stark, weil Zalando nach wie vor von den Gründern und Co-CEOs Robert Gentz und David Schneider geführt wird. Im vergangenen Jahr haben unsere Co-CEOs ihre Beteiligung an Zalando von 3,57 % auf 5,16 % erhöht – und damit ihr fortwährendes großes Engagement für das langfristige Wohlergehen und den nachhaltigen Erfolg von Zalando unterstrichen. Wir möchten, dass unsere Mitarbeiter*innen auf allen Ebenen des Unternehmens die Gründermentalität und das Engagement unserer Gründer teilen, indem sie sich finanziell an der Zukunft des Unternehmens beteiligen. Das ermöglichen wir durch Aktienoptionen als Bestandteil von Vergütungspaketen sowie durch unser Mitarbeiter*innen Beteiligungsprogramm, an dem ein Großteil der Zalando-Mitarbeiter*innen teilnimmt.

Der Aufsichtsrat betrachtet den Vergütungsrahmen als ein entscheidendes Element, um Zalandos Gründermentalität im Senior Management zu fördern. Dieser Vergütungsrahmen ist eng verknüpft mit unserer Unternehmensstrategie und unseren Wachstumsambitionen. Mit dem Vergütungsrahmen wird der langfristige finanzielle Erfolg der Vorstandsmitglieder eng an den langfristigen Erfolg von Zalando gekoppelt.

Im Laufe der Jahre ist Zalando rasant gewachsen. Die Vergütungsrahmen entsprechen immer dem Entwicklungsstand des Unternehmens zum jeweiligen Zeitpunkt. Einige der 2021 erfüllten Vergütungsbestandteile gehen auf aktienbasierte Vergütungspläne aus dem Jahr 2011 zurück. Damals betrug Zalandos Umsatz knapp über 500 Mio. EUR, das Unternehmen machte noch Verluste. Zalandos Zukunft war in keinster Weise sicher. Liquidität über einen Börsengang zu sichern lag in weiter Ferne. Eine anteilsbasierte Vergütung war und ist abhängig von einer erfolgreichen Entwicklung des Unternehmens.

Wir haben Zalandos Wachstumsstadium in jedem neuen Vergütungsplan berücksichtigt. Im Jahr 2013 zum Beispiel, als Zalando 1,7 Mrd. EUR Umsatz erwirtschaftete, waren in unseren Vergütungsplänen deutlich höhere Ausübungspreise für Optionen vorgesehen als in den zwei vorangegangenen Jahren. Der Wert- und Größenzuwachs von Zalando spiegelt sich seit jeher in der Vergütung wider. Die zugrunde liegende Philosophie ist dabei immer gleich geblieben: Wir fördern, dass Manager*innen und Mitarbeiter*innen sich am Unternehmen beteiligen; um all unsere Teams darin zu bestärken, Verantwortung zu übernehmen, mutige Entscheidungen zu treffen und langfristig zu denken. Feedback von Investor*innen und Stimmrechtsberater*innen haben wir immer wieder einbezogen, um die Vergütungsrahmen weiterzuentwickeln.

Im Jahr 2021 genehmigte die Hauptversammlung das Vergütungssystem für das betreffende Jahr. Es stellt die nächste Evolutionsstufe unseres Vergütungsrahmens dar – entsprechend

des Entwicklungsstands von Zalando und der Aufnahme in den DAX. Der neue Vergütungsrahmen ist eng mit dem Erfolg unserer Plattformstrategie, unseren Wachstumsambitionen und unseren ESG-Zielen verknüpft und legt einen besonderen Fokus darauf, den Unternehmenswert für Aktionär*innen zu steigern.

Bis 2025 will Zalando ein Bruttowarenvolumen (GMV)¹⁷ von über 30 Mrd. EUR erzielen und langfristig mehr als 10 % des europäischen Modemarkts bedienen. Unser Vergütungsrahmen bietet die erforderlichen Anreize, mit denen das Unternehmen die besten Talente gewinnen und halten kann, um damit Zalandos strategische Ziele zu erreichen und Wachstumsambitionen zu verwirklichen.

6.2.3 Änderungen der Zusammensetzung des Vorstands und des Aufsichtsrats im Jahr 2021

Robert Gentz und David Schneider leiten das Unternehmen als Co-CEOs. Rubin Ritter hat seine Tätigkeit als Vorstandsmitglied und Co-CEO im Berichtszeitraum mit Wirkung zum 1. Juni 2021 beendet. Am 1. April 2021 besetzte der Aufsichtsrat die neu geschaffene Position der Chief People Officer (CPO) mit Dr. Astrid Arndt. Zum gleichen Zeitpunkt wechselte der Chief Technology Officer Jim Freeman in die neu geschaffene Rolle des Chief Business and Product Officer (CBPO) und ist damit für die Entwicklung, Vermarktung und das Wachstum zentraler Angebote für unsere Kund*innen verantwortlich. Zum 1. März 2022 wird David Schröder die neu geschaffene Position des Chief Operating Officer (COO) übernehmen, um sich dem Aufbau und der Weiterentwicklung von Zalandos Schlüsselkompetenzen zu widmen und Wachstum voranzutreiben. Dr. Sandra Dembeck wird dem Vorstand als neue CFO des Unternehmens beitreten. Das Vergütungssystem 2021 gilt für die Dienstverträge von Dr. Sandra Dembeck und Dr. Astrid Arndt.

Am 19. Mai 2021 trat Niklas Östberg als Nachfolger von Jørgen Madsen Lindemann dem Aufsichtsrat bei. Letzterer stellte sich nicht mehr zur Wiederwahl in den Aufsichtsrat, in dem er seit 2016 Mitglied war. Die Vorsitzende des Aufsichtsrats Cristina Stenbeck, die im Sinne des Deutschen Corporate Governance Kodex als unabhängig gilt, übernahm nach Austritt von Herrn Lindemann den Vorsitz des Vergütungsausschusses.

¹⁷⁾ Das GMV (Gross Merchandise Volume, zu Deutsch: Bruttowarenvolumen) ist definiert als Wert aller Waren einschließlich Umsatzsteuer, die nach Stornierungen und Retouren an Kund*innen 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 Expressliefergebühren). Diese sind nur im Umsatz enthalten. GMV wird bezogen auf den Zeitpunkt der Kund*innenbestellung erfasst.

6.2.4 Vorstandsvergütung

Verfahren zur Festsetzung des neuen Vergütungssystems für den Vorstand

Das Vergütungssystem für den Vorstand von Zalando wird vom Aufsichtsrat gemäß § 87a Abs. 1 AktG beschlossen. Der Aufsichtsrat wird dabei von seinem Vergütungsausschuss unterstützt. Der Vergütungsausschuss entwickelt Empfehlungen für das Vergütungssystem für Vorstandsmitglieder und berücksichtigt dabei unsere langfristige Strategie, Gestaltungsgrundsätze, die rechtlichen Anforderungen, die Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex sowie Feedback und Empfehlungen von Investor*innen und Stimmrechtsberater*innen. Anschließend legt er seine Empfehlungen dem gesamten Aufsichtsrat zur Erörterung und Beschlussfassung vor.

Zur Beurteilung, ob die Vergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder den Marktpraktiken entspricht, führt der Aufsichtsrat einen Vergleich mit der Vergütung durch, die an die Vorstände einer vom Aufsichtsrat festgelegten Gruppe vergleichbarer Unternehmen gezahlt wird. Dabei werden die Marktposition (einschließlich Marktkapitalisierung, Umsatz, Branche, Größe und Land) sowie die allgemeine Finanzlage des jeweiligen Unternehmens berücksichtigt. Des Weiteren betrachtet der Aufsichtsrat das Vergütungsniveau der Vorstandsmitglieder im Verhältnis zur im Unternehmen herrschenden Vergütungsstruktur.

Zur Entwicklung des Vergütungssystems sowie zur Beurteilung der Angemessenheit der Vergütung ziehen der Aufsichtsrat und sein Vergütungsausschuss grundsätzlich eine*n externe*n Vergütungsexpert*in hinzu. Dies war auch bei der Entwicklung und Beurteilung der Angemessenheit des Vergütungssystems 2021 der Fall. Der*die Vergütungsexpert*in wird von Zeit zu Zeit gewechselt. Bei der Hinzuziehung eines*r externe*n Vergütungsexpert*in achtet der Aufsichtsrat darauf, dass diese*r von Vorstand und Gesellschaft unabhängig ist.

Das Vergütungssystem wird bei jeder wesentlichen Änderung, mindestens jedoch alle vier Jahre, der Hauptversammlung zur Billigung vorgelegt. Billigt die Hauptversammlung das Vergütungssystem nicht, so wird spätestens in der darauffolgenden ordentlichen Hauptversammlung ein überprüftes Vergütungssystem zur Beschlussfassung vorgelegt.

Das Vergütungssystem wird regelmäßig vom Aufsichtsrat, unterstützt durch seinen Vergütungsausschuss, überprüft.

Während des Verfahrens zur Fest- und Umsetzung sowie zur Überprüfung des Vergütungssystems werden die Vorgaben des Aktiengesetzes und der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats sowie die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex zur Vermeidung und Behandlung von Interessenkonflikten sorgfältig beachtet.

Neues Vergütungssystem für den Vorstand („Vergütungssystem 2021“)

Der Aufsichtsrat hat ein neues Vergütungssystem für Mitglieder des Vorstands erarbeitet, das von der Hauptversammlung am 19. Mai 2021 genehmigt wurde und zum 1. Juni 2021 in Kraft trat („Vergütungssystem 2021“).

Das Vergütungssystem 2021 orientiert sich an unserer Vergütungsphilosophie, unternehmerische Kultur, Strategiefortschritt und Wachstumsambitionen in einem wettbewerbsfähigen Vergütungsrahmen miteinander zu verknüpfen. Das Vergütungssystem 2021 gilt ab dem 1. Juni 2021 für Vorstandsmitglieder, die neu bestellt werden oder deren Bestellung erneuert wird. Der Aufsichtsrat hat das Vergütungssystem 2021 in vollem Umfang auf die Dienstverträge von Dr. Astrid Arndt, die am 1. April 2021 neu in den Vorstand bestellt wurde, und Dr. Sandra Dembeck, die dem Vorstand am 1. März 2022 als Chief Financial Officer beitreten wird, angewendet. Das Vergütungssystem 2021 gilt zudem für alle Neubestellungen in den Vorstand sowie für künftige Vertragserneuerungen bestehender Vorstandsmitglieder.

Grundprinzipien

Ziel des Aufsichtsrats ist es, den Mitgliedern des Vorstands ein wettbewerbsfähiges Vergütungspaket zu bieten, mit dem es uns möglich ist, die weltweit besten Kandidat*innen für eine Position in unserem Vorstand zu gewinnen und die bestehenden Vorstandsmitglieder, einschließlich der Mitgründer und Co-CEOs, zu halten. Gleichzeitig ist der Aufsichtsrat bestrebt, ein ausreichendes Maß an Flexibilität zu bewahren, um auf strukturelle Änderungen und unterschiedliche Marktgegebenheiten reagieren zu können.

Bei der Konzipierung und Entwicklung des Vergütungssystems 2021 hat sich der Aufsichtsrat an Grundprinzipien orientiert, die einen Anreiz für eine ergebnisorientierte und nachhaltige Unternehmensführung schaffen, welche vollständig auf die Strategie und den langfristigen Erfolg von Zalando ausgerichtet ist.

Das Vergütungssystem 2021 trägt unseres Erachtens wesentlich zur Umsetzung und Förderung der Geschäftsstrategie sowie zur langfristigen und nachhaltigen Entwicklung des Zalando-Konzerns bei. Es stellt unseres Erachtens eine angemessene und marktübliche Vergütung für Vorstandsmitglieder sicher, um die zur Erreichung unserer strategischen Ambitionen erforderlichen Talente zu gewinnen und zu halten. Die Vergütung basiert auf Leistungskriterien und berücksichtigt unseres Erachtens in angemessener Weise die Leistung der einzelnen Vorstandsmitglieder. Diesbezüglich gehen wir davon aus, dass sich die Handlungen der Vorstandsmitglieder an den Interessen der Aktionär*innen orientieren, was z. B. bedeutet, dass die variable Vergütung im Falle eines Rückgangs oder moderaten Anstiegs des Aktienkurses nicht oder in deutlich geringerer Höhe bzw. in moderater Höhe ausgezahlt wird. Die feste Integration von Umwelt-, Sozial- und Governance (ESG)-Zielen in die Vergütungsstruktur fördert ein nachhaltiges und zukunftsorientiertes Handeln. Diese Ziele sind in unserer Nachhaltigkeitsstrategie (do.MORE) sowie unserer Diversitäts- und Inklusionsstrategie (do.BETTER) fest verankert und können bei Nichterreichen zu einer Reduzierung der Anzahl an LTI-Aktien oder -Optionen um bis zu 20 % führen. Die allgemeine Struktur ist zudem auf die Förderung einer von Inhaberschaft und Risikobereitschaft geprägten unternehmerischen Kultur im Vorstand und im gesamten Unternehmen ausgerichtet. Das System bietet jedoch Flexibilität, um einen breiten Talentmarkt zu erschließen.

Strategische Ausrichtung	Förderung der Geschäftsstrategie sowie der langfristigen und nachhaltigen Entwicklung der ZALANDO SE und der Zalando-Gruppe
Angemessen und marktüblich	Sicherstellung einer angemessenen und marktüblichen Vergütung für die Mitglieder des Vorstands, um es der Gesellschaft zu ermöglichen, die besonderen Talente und Führungskräfte, die für ihre strategischen Ambitionen erforderlich sind, zu gewinnen, zu motivieren und zu halten
Ambitionierte Leistungskriterien	Definition von ambitionierten Leistungskriterien und angemessene Berücksichtigung der Leistung der Vorstandsmitglieder („pay for performance“)
Fokus auf Steigerung des Shareholder Value	Ausrichtung des Handelns der Vorstandsmitglieder an den Interessen der Aktionär*innen
Berücksichtigung von ESG-Kriterien	Berücksichtigung von Nachhaltigkeits- und Environmental-Social-Governance-Aspekten (ESG) , zur Sicherstellung eines sozialen und zukunftsorientierten Handelns und
Unternehmerische Kultur	Förderung der unternehmerischen Kultur

Feedback von Investor*innen und Stimmrechtsberater*innen

In die Konzipierung des Vergütungssystems im Jahr 2020 hat der Aufsichtsrat mit der Unterstützung von marktführenden Vergütungsexpert*innen Feedback zu vorherigen Systemen von Investor*innen und Stimmrechtsberater*innen einfließen lassen. Dieses umfasste z. B.: eine starke Ausrichtung der Vergütung an den kommunizierten Strategiezielen, ein marktübliches angemessenes Vergütungsniveau für alle Vorstandsmitglieder, Leistungskriterien, die keine Fehlleistung belohnen, Malus- und Clawback-Regelungen sowie die Berücksichtigung der Vergütung der breiteren Führungsebenen durch Anwendung des Zalando Ownership Plan (ZOP).

Nach einer Corporate Governance-Roadshow im Vorfeld der Hauptversammlung 2021 hat der Aufsichtsrat unter Orientierung an weiteren Empfehlungen von Investor*innen und Stimmrechtsberater*innen das der Hauptversammlung vorgelegte Vergütungssystem 2021 weiter entwickelt. Der Aufsichtsrat richtete den wichtigen finanziellen Leistungsindikator GMV vollständig auf die entsprechende Prognose und Strategie aus und legte höhere Anreize für das Übertreffen des Leistungsindikators fest. Der Maximalwert für die GMV-Zielerreichung erhöhte sich beispielsweise von den ursprünglich angestrebten 115 % auf 125 %. Der Aufsichtsrat hat zudem u. a. Maßnahmen, um außerordentlichen Auszahlungen entgegenzuwirken, eine transparente Terminologie sowie messbare und strategische ESG-Ziele als Anreiz und Belohnung für eine nachhaltige Unternehmensführung eingeführt.

Zalando hält nichts von kurzfristig orientierter Vergütung, sondern folgt der Philosophie, dass Vergütung an den langfristigen Erfolg des Unternehmens gekoppelt sein sollte. Vor diesem Hintergrund hat sich der Aufsichtsrat gegen die Einführung eines herkömmlichen Short-Term Incentive (STI) als variablen Vergütungsbestandteil entschieden und stattdessen, trotz fehlender Leistungskriterien, am ZOP als ein variabler Vergütungsbestandteil festgehalten. Unseres Erachtens ist der ZOP besser geeignet als alle anderen kurzfristig orientierten Vergütungselemente und stärkt die Philosophie, dass alle Führungsebenen von Zalando als ein Team zusammenarbeiten, da der ZOP bereits für alle anderen Führungsebenen gilt. Wir sind der Auffassung, dass der vom ZOP u. a. vorgesehene aktienbasierte Anreiz mit dem vergleichbar ist, was viele internationale Talente gewohnt sind, und es Zalando ermöglicht, die besten Mitarbei-

ter*innen für das Unternehmen zu gewinnen. Sowohl die ZOP-Optionen als auch die ZOP-Aktien werden bei Gewährung sofort unverfallbar, für die Optionen gilt jedoch eine Wartezeit von zwei Jahren.

Das Vergütungssystem 2021 wurde von der Hauptversammlung 2021 mit 72,27 % der Stimmen beschlossen. Im Nachgang zur Hauptversammlung befasste sich der Aufsichtsrat mit der Kritik am Vergütungssystem 2021, die in erster Linie das Fehlen eines an ein Leistungskriterium gebundenen herkömmlichen kurzfristigen Anreizes betraf. Nichtsdestotrotz entschied der Aufsichtsrat, das Vergütungssystem 2021 nicht zu ändern und den ZOP als variablen Vergütungsbestandteil beizubehalten. Wie oben dargelegt, ist der Aufsichtsrat fest von dem Wert überzeugt, der durch den Gleichlauf von Vorstand und den breiteren Führungsebenen durch den ZOP sichergestellt wird. Darüber hinaus folgt Zalando der Philosophie, dass Vergütung an den langfristigen Erfolg des Unternehmens geknüpft sein sollte, und befürwortet daher keine herkömmlichen kurzfristigen Anreize. Der Aufsichtsrat wird das Feedback der Aktionär*innen bei künftigen Verbesserungen des Vergütungssystems berücksichtigen.

Vergütungssystem 2021

Auf einen Blick

Das Vergütungssystem 2021 besteht aus einem festen Grundgehalt, marktüblichen Nebenleistungen sowie zwei variablen Vergütungsbestandteilen – dem Zalando Ownership Plan (ZOP) und dem langfristigen Anreizprogramm (LTI).

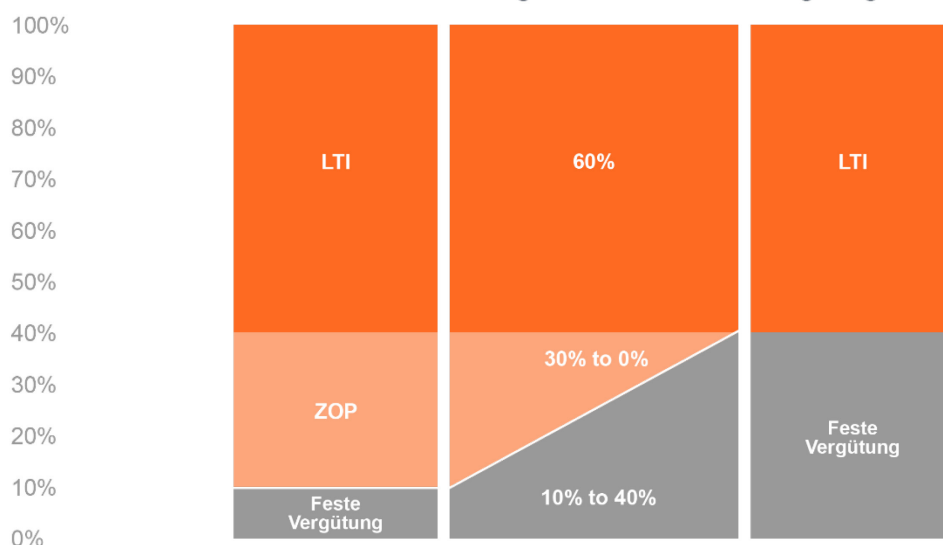
Der ZOP basiert auf einem variablen Anreizprogramm, das seit 2019 für die breiteren Führungskräfte der Gesellschaft besteht und in das Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands integriert wurde, um die Ausrichtung der Vergütung der Vorstandsmitglieder an der allgemeinen Vergütungsphilosophie der Gesellschaft zu fördern.

Beim LTI handelt es sich um einen erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteil, der an strategische Wachstumsziele und, durch die Integration eines ESG-Modifier, die nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft geknüpft ist. Der Aufsichtsrat legt für jeden Leistungszeitraum (Performance Period) messbare und transparente ESG-Ziele auf Basis der ESG-Strategien fest. Bei der Auswahl der einzelnen ESG-Ziele achtet der Aufsichtsrat insbesondere auf deren Relevanz und Messbarkeit basierend auf der zugrunde liegenden ESG-Strategie, die stetig weiterentwickelt wird.

Die Höhe der variablen Vergütung der Vorstandsmitglieder ist bei beiden variablen Vergütungsbestandteilen direkt an die Entwicklung unseres Aktienkurses gekoppelt, wodurch die Interessen der Mitglieder des Vorstands mit denen der Aktionär*innen verknüpft werden. Die feste Integration von ESG-Zielen in die Vergütungsstruktur fördert ein nachhaltiges und zukunftsorientiertes Handeln und incentiviert eine langfristige Entwicklung des Unternehmens.

Die Ziel-Gesamtvergütung für ein Vorstandsmitglied besteht zu 60 % aus dem LTI, die verbleibenden 40 % können je nach persönlichen Gegebenheiten und Präferenzen flexibel gestaltet werden. Dabei entfallen mindestens 10 % und höchstens 40 % der Gesamtvergütung auf das feste Grundgehalt. Dementsprechend macht der ZOP zwischen 0 % und 30 % der Ziel-Gesamtvergütung im Austausch gegen das feste Grundgehalt aus.

Zusammensetzung in % der Ziel-Gesamtvergütung



Das Vergütungssystem 2021 für Mitglieder des Vorstands ist unseres Erachtens klar und verständlich. Es entspricht den Anforderungen des neu eingeführten § 87a AktG sowie den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex, mit Ausnahme der angegebenen Abweichung von Empfehlung G.7 des Deutschen Corporate Governance Kodex.

Maximalvergütung

Der Aufsichtsrat hat im Vergütungssystem 2021 gemäß § 87a Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 AktG eine Maximalvergütung festgelegt. Die maximale Gesamtvergütung für ein Geschäftsjahr entspricht der Summe aller für dieses Geschäftsjahr erhaltenen Vergütungsbestandteile (insbesondere der festen jährlichen Vergütung, der Nebenleistungen, des Werts des Zuflusses im Rahmen des ZOP 2021 sowie des anteiligen Werts des Zuflusses im Rahmen des LTI 2021), unabhängig davon, ob die Auszahlung im Geschäftsjahr oder zu einem späteren Zeitpunkt erfolgt.

Die Maximalvergütung für ein Geschäftsjahr basiert auf dem anteiligen Wert des Zuflusses für das LTI für jedes Geschäftsjahr nach Ablauf der vierjährigen Wartefrist und den jeweiligen Höchstgrenzen für die variable Vergütung und beträgt für den*die Vorstandsvorsitzende*n 15,75 Mio. EUR und für die ordentlichen Vorstandsmitglieder 10,5 Mio. EUR.

Neben der maximalen Gesamtvergütung gemäß § 87a Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 AktG ist der Erfüllungswert der im Rahmen des Vergütungssystems 2021 vorgesehenen variablen Vergütungsbestandteile (LTI 2021, ZOP 2021) auf einen Maximalbetrag je Option begrenzt (siehe hierzu den Abschnitt Für Dr. Astrid Arndt geltendes Long-Term Incentive 2021 (LTI 2021)). Darüber hinaus ist in den Dienstverträgen der Vorstandsmitglieder für Nebenleistungen eine Höchstgrenze von 25.000 EUR bis 30.000 EUR brutto pro Jahr festgelegt.

Malus- und Clawback-Regelungen

Im Falle eines vorsätzlichen oder grob fahrlässigen schwerwiegenden Verstoßes gegen die Pflichten aus § 93 AktG oder gegen interne Compliance- oder Verhaltensrichtlinien oder bei schweren Compliance-Verstößen durch ein Vorstandsmitglied kann der Aufsichtsrat nach seinem Ermessen nicht ausbezahlte variable Vergütungen ganz oder teilweise einbehalten (Malus).

Ferner kann der Aufsichtsrat nach seinem Ermessen bereits ausgezahlte variable Vergütungen in solchen Fällen ganz oder teilweise zurückfordern (Clawback). Zudem hat der Aufsichtsrat die Möglichkeit, die variable Vergütung zurückzufordern, wenn die Auszahlung aufgrund falscher Angaben zu Unrecht erfolgt ist.

Überblick über die Vorstandsvergütung im Jahr 2021

Aufwendungen im Jahr 2021

Die folgende Tabelle umfasst die 2021 in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfassten Gesamtaufwendungen für feste und einjährige variable Vergütungen. Die Tabelle umfasst auch im Vorjahr erfasste Aufwendungen für die Entschädigung von Jim Freeman für nachteilige steuerliche Konsequenzen aus der Anwendung von Section 409A des U.S. Internal Revenue Code in den darauffolgenden Jahren.

Ferner werden in der Tabelle die Aufwendungen für mehrjährige variable anteilsbasierte Vergütungspläne gemäß IFRS 2 ausgewiesen, da dies die Zuordnung mehrjähriger Vergütungsbestandteile über den Zeitraum, in dem diese erdient werden, am besten darstellt. Zusätzlich zu den in der Tabelle enthaltenen Aufwendungen wurden Erträge in Höhe von 5,5 Mio. EUR aus der Verwirkung nicht unverfallbar gewordener Optionen im Rahmen des LTI 2018 erfasst. Aufgrund des gestaffelten Eintritts der Unverfallbarkeit von Optionen (graded vesting) und des entsprechenden Frontloading hat die Gesellschaft bereits in Vorjahren Aufwendungen für noch nicht unverfallbar gewordene Optionen erfasst, die nun für die aufgrund der einvernehmlichen Beendigung des Dienstvertrags von Rubin Ritter nicht unverfallbar gewordenen und damit verwirkten Optionen zurückgebucht wurden.

Erfasste Aufwendungen der Vorstandsmitglieder

IN EUR	Robert Gentz, Co-CEO		David Schneider, Co-CEO		Rubin Ritter, Co-CEO (bis 1. Juni 2021)	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Festvergütung	78.045	77.490	78.305	83.431	37.983	84.046
Einjährige variable Vergütung	-	-	-	-	-	-
409A Steuerausgleich	-	-	-	-	-	-
Anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente (IFRS 2 Aufwendungen)	2.886.568	4.240.799	2.886.568	4.240.799	1.327.365	4.240.799
Gesamte Aufwendungen	2.964.613	4.318.289	2.964.873	4.324.230	1.365.348	4.324.845

David Schröder, CFO		Dr. Astrid Arndt, CPO (seit 1. April 2021)		Jim Freeman, CBPO	
2021	2020	2021	2020	2021	2020
520.739	517.944	381.250	-	821.674	819.378
-	-	-	-	-	125.000
-	-	-	-	-	6.620.466
996.936	1.639.176	1.509.603	-	2.175.860	3.686.364
1.517.675	2.157.120	1.890.853	-	2.997.534	11.251.208

2021 gewährte und geschuldete Vergütung (§ 162 Abs. 1 Satz 1 AktG)

Die nachfolgende Tabelle stellt die den gegenwärtigen und früheren Mitgliedern des Vorstands im Rahmen ihrer Tätigkeit im Geschäftsjahr 2021 gewährte und geschuldete Vergütung dar, einschließlich deren jeweiligen relativen Anteils gemäß § 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 AktG. Die Vergütung beinhaltet alle faktisch zugeflossenen Beträge (gewährte Vergütung) und alle rechtlich fälligen, aber noch nicht zugeflossenen Beträge (geschuldete Vergütung). Dies umfasst das feste Jahresgehalt und Nebenleistungen, die im Geschäftsjahr 2021 (bzw. 2020) ausgezahlt wurden, die für variable Vergütungsbestandteile, insbesondere für im Geschäftsjahr 2021 (bzw. 2020) ausgeübte virtuelle Optionen erhaltene Vergütung sowie im Geschäftsjahr 2021 (bzw. 2020) in Verbindung mit Steuerentschädigungen und dem Ausgleich von Optionsannullierungen erhaltene Zahlungen.

Neben der gewährten und geschuldeten Vergütung – und in Übereinstimmung mit der Praxis der vergangenen Jahre – umfasst die Tabelle auch Vergütungen aus im Geschäftsjahr 2021 (bzw. 2020) ausgeübten echten Aktienoptionen. Sämtliche Optionsausübungen durch die drei Co-CEOs im Jahr 2021 gehen zurück auf echte Aktienoptionsprogramme (SOP 2011 und SOP 2013), die vor dem Börsengang in den Jahren 2011 und 2013 gewährt wurden und daher bereits in den Jahren 2011 und 2013 faktisch zugeflossen sind im Sinne des § 162 Abs. 1 Satz 1 AktG. Gleiches gilt für Optionen unter SOP 2014. Die Ausübungen im Rahmen des SOP 2013-Programms wurden durch bedingtes Kapital erfüllt, damit Zalando keine Zahlungsmittel entnommen werden, sondern diese in das weitere Wachstum der Gesellschaft fließen. Diese Optionen repräsentieren somit und wurden mit Bezug auf die (Leistungs)-Zeiträume 2011 bis 2017 gewährt. In diesem weit vor dem Berichtsjahr 2021 liegenden Zeitraum befand sich die Gesellschaft in einem frühen Entwicklungsstadium.

Vorstandsvergütung

IN EUR	Robert Gentz, Co-CEO		David Schneider, Co-CEO		Rubin Ritter, Co-CEO (bis 1. Juni 2021)	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Festvergütung						
Grundgehalt	65.000	65.000	65.000	65.000	27.264	65.000
Nebenleistungen	13.045	12.490	13.305	18.431	10.719	19.046
Gesamte Festvergütung	78.045	77.490	78.305	83.431	37.983	84.046
Variable Vergütung						
Einjährig variabel	-	-	-	-	-	-
Mehrfjährig variabel						
VSOP 2017	-	-	-	-	-	-
VSOP 2018	-	-	-	-	-	-
LTI 2019	-	-	-	-	-	-
409A Steuerausgleich	-	-	-	-	-	-
Ausgleich für Optionsablösungen	-	-	-	-	-	-
Gesamte variable Vergütung	-	-	-	-	-	-
Gewährte und geschuldete Vergütung gemäß § 162 Abs. 1 Satz 1 AktG	78.045	77.490	78.305	83.431	37.983	84.046
Anteil der Festvergütung*	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Anteil der variablen Vergütung*	-	-	-	-	-	-
Vergütung durch die Ausübung echter Aktienoptionen						
SOP 2011	-	40.419.302	-	40.419.302	6.029.628	-
SOP 2013	45.380.914	-	45.380.914	-	36.442.552	53.219.500
SOP 2014	-	-	-	-	-	-
Gesamte Vergütung	45.458.959	40.496.792	45.459.219	40.502.733	42.510.163	53.303.546

*) Das Verhältnis zwischen fester und variabler Vergütung in Bezug auf die Gesamtvergütung entspricht nicht den im Vergütungssystem 2021 vorgesehenen relativen Anteilen, da sich Letztere auf die Ziel-Gesamtvergütung für ein Geschäftsjahr beziehen, wohingegen die in dieser Tabelle dargestellten (gewährten und geschuldeten) festen und variablen Vergütungsansprüche mehrere Vergütungszeiträume sowie teilweise vor dem Vergütungssystem 2021 vereinbarte und geltende Vergütungsbestandteile betreffen.

	David Schröder, CFO		Dr. Astrid Arndt, CPO (seit 1. April 2021)		Jim Freeman, CBPO	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
	500.000	500.000	360.693	-	800.000	800.000
	20.739	17.944	20.557	-	21.674	19.378
	520.739	517.944	381.250	-	821.674	819.378
	-	-	-	-	-	125.000
	-	9.830.559	-	-	-	-
	-	-	-	-	6.060.444	-
	13.892.943	-	-	-	5.477.604	1.945.236
	-	-	-	-	503.000	2.335.938
	-	-	-	-	-	6.134.757
	13.892.943	9.830.559	-	-	12.041.048	10.540.931
	14.413.682	10.348.503	381.250	-	12.862.722	11.360.309
	3,6%	5,0%	100,0%	-	6,4%	7,2%
	96,4%	95,0%	-	-	93,6%	92,8%
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	1.614.056	-	-	-	-
	14.413.682	11.962.559	381.250	-	12.862.722	11.360.309

Darüber hinaus enthält die nachfolgende Tabelle einem früheren Vorstandsmitglied gewährte und geschuldete Vergütungen sowie Vergütungen, die dieser im Rahmen von Optionsausübungen im Geschäftsjahr nach Beendigung seines Dienstvertrags erhalten hat.

Vorstandsvergütung eines früheren Mitglieds

IN EUR	Rubin Ritter, Co-CEO (nach dem 1. Juni 2021)	
	2021	2020
Festvergütung		
Grundgehalt	-	-
Nebenleistungen	6.530	-
Gesamte Festvergütung	6.530	-
Variable Vergütung		
Einjährig variabel	-	-
Mehrjährig variabel	-	-
Gesamte variable Vergütung	-	-
Gewährte und geschuldete Vergütung gemäß §162 Abs. 1 Satz 1 AktG	6.530	-
Anteil der Festvergütung	100,0%	-
Anteil der variablen Vergütung	-	-
Zugeflossene Vergütung durch die Ausübung von Optionen		
SOP 2013	46.555.000	-
Gesamte Vergütung	46.561.530	-

Die gegenwärtigen und früheren Mitglieder des Vorstands haben im Geschäftsjahr 2021 keine Vergütung von anderen Konzerngesellschaften erhalten.

Die Vergütungsbestandteile der einzelnen Vorstandsmitglieder sowie eine Erläuterung, wie sie dem maßgeblichen Vergütungssystem entsprechen, wie die Vergütung die langfristige Entwicklung der Gesellschaft fördert und wie die Leistungskriterien angewendet wurden, wird in den nachfolgenden Abschnitten erläutert.

6.2.5 Überblick über während des Berichtszeitraums geltende Vergütungssysteme

Wie oben erwähnt, gilt das Vergütungssystem 2021 ab Inkrafttreten am 1. Juni 2021 für alle Dienstverträge mit Vorstandsmitgliedern, die neu in den Vorstand bestellt werden oder deren Bestellung erneuert wird. Das neue System gilt bereits für Dr. Astrid Arndt, die am 1. April 2021 in den Vorstand bestellt wurde.

Für bestehende, vor 2021 abgeschlossene Dienstverträge behalten die darin enthaltenen bestehenden Vergütungsvereinbarungen gemäß § 26j Abs. 1 EGAktG und der Begründung des Deutschen Corporate Governance Kodex im Berichtsjahr ihre Gültigkeit, insbesondere um Änderungen der bereits gewährten langfristigen Anreizpläne mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage zu vermeiden.

Das Vergütungssystem für die Co-CEOs Robert Gentz und David Schneider sowie für den ehemaligen Co-CEO Rubin Ritter, der seine Vorstandstätigkeit zum 1. Juni 2021 beendet hat, wurde vom Aufsichtsrat und der Hauptversammlung im Mai 2018 genehmigt. Unter Berücksichtigung des Feedbacks von Investor*innen wurden die Dienstverträge mit den Co-CEOs, durch die das Vergütungssystem eingeführt wurde, im August 2018 für eine am 1. Dezember 2018 beginnende Laufzeit von fünf Jahren abgeschlossen. Das Vergütungssystem für die Co-CEOs diente auch als Grundlage für die Bemessung der Vergütung des CBPO Jim Freeman und des CFO David Schröder, die 2019 in den Vorstand bestellt wurden.

Obwohl es zwischen den 2018 und 2019 gewährten Vergütungspaketen für die verschiedenen Funktionen gewisse Unterschiede gibt, weisen sie grundsätzlich gleiche oder ähnliche Elemente (z. B. Vergütungskomponenten, Optionstypen) und zugrunde liegende Mechanismen (z. B. Leistungshürde) auf. Der Aufsichtsrat ist weiterhin der Auffassung, dass die Ausrichtung der früheren (weiterhin geltenden) Vergütungssysteme für die Co-CEOs sowie den CFO und den CBPO auf unternehmerische Mitverantwortung Zalandos Bedürfnissen als wachstumsstarkes Unternehmen immer noch Rechnung trägt.

Die nachfolgenden detaillierten Tabellen für die einzelnen variablen Vergütungsprogramme umfassen u. a. Angaben zu der Anzahl an während des Berichtszeitraums gewährten und ausgeübten Optionen sowie zur Bemessung der für die während des Berichtszeitraums ausgeübten virtuellen oder echten Aktienoptionen geltenden Leistungskriterien.

2021 geltende Vergütungsbestandteile (§ 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1, 3 AktG)

Feste Vergütungsbestandteile

Im Berichtszeitraum erhielten die gegenwärtigen und früheren Mitglieder des Vorstands ein festes Grundgehalt, das in monatlichen Teilbeträgen ausgezahlt wurde. Darüber hinaus haben sie Sachbezüge (wie z. B. die Nutzung von Firmenwagen) sowie andere Nebenleistungen, darunter die Erstattung üblicher Spesen, Zuschüsse zur Krankenversicherung und monatliche Zahlungen, die den Brutto-Arbeitgeberbeiträgen zur gesetzlichen Renten- und Arbeitslosenversicherung entsprechen, erhalten.

Variable Vergütungsbestandteile

Während des Berichtszeitraums basierte die variable Vergütung jedes gegenwärtigen und früheren Mitglieds des Vorstands auf langfristigen Anreizprogrammen (LTI), die virtuelle Optionsrechte gewähren. Sie sind an die Entwicklung der Gesellschaft im Rahmen ihrer langfristigen Wachstumsstrategie sowie die Entwicklung des Aktienkurses gekoppelt und schaffen damit eine starke Verknüpfung mit den Interessen der Aktionär*innen. Des Weiteren umfasst das jüngste langfristige Anreizprogramm LTI 2021 strategische ESG-Ziele, die eine nachhaltige Unternehmensführung und gesellschaftliche Verantwortung incentivieren und belohnen. Mit dem Zalando Ownership Plan (ZOP) wurde ein zweiter variabler anreizbasierter Bestandteil in

das Vergütungssystem 2021 integriert. Der ZOP basiert auf einem seit 2019 bestehenden variablen Anreizprogramm für die breitere Führungsebene der Gesellschaft. Dieses wurde nun in das Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands integriert, um die Ausrichtung der Vergütung der Vorstandsmitglieder an der allgemeinen Vergütungsphilosophie der Gesellschaft zu fördern.

Entsprechend der jeweiligen Bestellung nimmt die CPO Dr. Astrid Arndt am LTI 2021 und ZOP 2021 teil, während der CBPO Jim Freeman und der CFO David Schröder am LTI 2019 teilnehmen. Für die Co-CEOs Robert Gentz, David Schneider und Rubin Ritter (der seine Vorstandstätigkeit zum 1. Juni 2021 beendete) gilt das LTI 2018.

Neben den auf den aktuellen vertraglichen Vereinbarungen basierenden variablen Vergütungsbestandteilen sind im Rahmen früherer Aktienoptionspläne oder virtueller Optionspläne weiterhin Optionen ausstehend, die einigen Vorstandsmitgliedern vor deren gegenwärtigen Bestellung gewährt wurden.

Im Berichtszeitraum geltende variable Vergütungsbestandteile

Für Dr. Astrid Arndt geltendes Long-Term Incentive 2021 (LTI 2021)

Das LTI 2021 ist ein aktienbasiertes virtuelles Optionsprogramm, das an die Entwicklung des Bruttowarenavolumens (GMV) der Gesellschaft als wichtiger Leistungsindikator anknüpft und ESG-Ziele in Form eines Modifier berücksichtigt. Damit ist die langfristige Anreizstruktur stark an den Interessen der Aktionär*innen ausgerichtet, ist klar leistungsorientiert („pay for performance“) und fördert und belohnt eine langfristige und zukunftsorientierte Unternehmensführung. Die Integration von ESG-Zielen incentiviert die nachhaltige Entwicklung von Zalando.

Im Rahmen des LTI 2021 werden den Mitgliedern des Vorstands im Wege einer einmaligen Zuteilung für die gesamte Laufzeit ihres Dienstvertrags (sequentieller Plan) zwei Arten von Optionen gewährt, nämlich virtuelle LTI-Aktien und virtuelle LTI-Optionen. Das LTI bietet den Mitgliedern des Vorstands die Flexibilität, das Verhältnis von LTI-Aktien (LTI-Aktien-Verhältnis) und LTI-Optionen (LTI-Optionen-Verhältnis) individuell festzulegen. Die freie Wahl des Verhältnisses von LTI-Aktien und LTI-Optionen trägt den unterschiedlichen persönlichen Gegebenheiten und der jeweiligen Risikoaffinität der Vorstandsmitglieder Rechnung und gewährt dem Aufsichtsrat die Flexibilität, allen Talentprofilen gerecht zu werden. Hierfür legt der Aufsichtsrat einen Zielwert in Euro als Zuteilungswert fest. Die Anzahl der zu gewährenden LTI-Aktien ergibt sich, indem der Zuteilungswert durch das Produkt aus dem Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt und einem festen Umrechnungsfaktor für LTI-Aktien von 1 geteilt und das Ergebnis mit dem LTI-Aktien-Verhältnis multipliziert wird. Die Anzahl der den einzelnen Mitgliedern des Vorstands zu gewährenden LTI-Optionen ergibt sich, indem der Zuteilungswert durch das Produkt aus dem Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt und einem festen Umrechnungsfaktor für LTI-Optionen von 0,4 geteilt und das Ergebnis mit dem LTI-Optionen-Verhältnis multipliziert wird.

Die Anzahl der ausübaren LTI-Aktien und LTI-Optionen ist unter anderem an das vorherige Eintreten der Unverfallbarkeit und den Ablauf der jeweiligen Wartefrist gebunden und ist abhängig davon, inwieweit die Leistungskriterien im entsprechenden Leistungszeitraum erfüllt wurden.

Bestimmungen zur Unverfallbarkeit

Die Optionen werden über einen Leistungszeitraum, der der Laufzeit des entsprechenden Dienstvertrags entspricht, in vierteljährlichen Tranchen 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 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 Vorstandsmitglied ohne wichtigen Grund im Sinne des § 626 BGB und ohne Einstufung als bad-leaver-Fall seines*ihres Mandats als Mitglied des Vorstands enthoben wird; das betreffende Vorstandsmitglied behält dann – zusätzlich zu den Optionen, die bis zu dieser Abberufung unverfallbar geworden sind – auch solche Optionen, die innerhalb von zwei Jahren nach der Abberufung unverfallbar geworden wären.

Wartefrist und Ausübungszeitraum

LTI-Aktien und LTI-Optionen können erst nach Ablauf einer vierjährigen, zum Gewährungszeitpunkt beginnenden Wartefrist ausgeübt werden. Des Weiteren können LTI-Aktien und LTI-Optionen nur innerhalb eines festen Ausübungszeitraums von drei Jahren nach Ablauf der Wartefrist ausgeübt werden. LTI-Aktien und LTI-Optionen, die nach Ablauf des Ausübungszeitraums noch nicht ausgeübt wurden, verfallen entschädigungslos.

Leistungszeitraum und Leistungskriterium

Die Gesamtzielerreichung im Rahmen des LTI 2021 wird in zwei Schritten ermittelt: (i) auf Grundlage der Entwicklung des GMV von Zalando als wichtigster Leistungsindikator im Rahmen unserer langfristigen Strategie während des Leistungszeitraums vom Gewährungszeitpunkt bis zum Ende der Laufzeit des Dienstvertrags und (ii) unter Berücksichtigung der Erreichung bestimmter ESG-Ziele mittels eines Modifier von zwischen -20 %-Punkten und 0 %-Punkten.

Im ersten Schritt basiert der ausübbare prozentuale Anteil der unverfallbaren Optionen darauf, inwieweit in Einklang mit der Unternehmensstrategie eine angestrebte durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (CAGR) für das GMV im relevanten Leistungszeitraum erreicht wurde. Wird die angestrebte CAGR des GMV im Leistungszeitraum erreicht, liegt die Zielerreichung bei 100 %. Eine anschließende Zu- oder Abnahme der CAGR des GMV gegenüber der angestrebten CAGR des GMV führen zu einer entsprechenden Erhöhung oder Verringerung der Zielerreichung.

Die Zielerreichung für die LTI-Aktien und LTI-Optionen, die Dr. Astrid Arndt zum 1. April 2021 gewährt wurden, lässt sich wie folgt ermitteln:

GMV CAGR	Zielerreichungsquote
< 11,5%	0%
≥ 11,5% und < 13,8%	50%
≥ 13,8% und < 16,1%	60%
≥ 16,1% und < 18,4%	70%
≥ 18,4% und < 20,7%	80%
≥ 20,7% und < 23,0%	90%
≥ 23,0% und < 25,3%	100%
≥ 25,3% und < 28,8%	110%
≥ 28,8%	125%

Die maximale Zielerreichung liegt bei 125 %. Fällt die GMV-Zielerreichung unter 50 %, beträgt die Anzahl der ausübhbaren LTI-Aktien und LTI-Optionen 0.

Im zweiten Schritt wird die Zielerreichung unter Anwendung eines ESG-Modifier angepasst. Je nach Stand der Erreichung der vereinbarten ESG-Ziele innerhalb des Leistungszeitraums kann dies zu einer Verringerung der GMV-Zielerreichung um bis zu 20 %-Punkte führen. Die ESG-Ziele, die für die Dr. Astrid Arndt zum 1. April 2021 gewährten LTI-Aktien und LTI-Optionen festgelegt wurden, umfassen ein auf die do.MORE-Strategie der Gesellschaft ausgerichtetes Nachhaltigkeitsziel sowie ein an der do.BETTER-Strategie orientiertes Diversitäts- und Inklusionsziel, die jeweils klar definiert und messbar sind. Das mit 40 % gewichtete Nachhaltigkeitsziel umfasst vier umweltbezogene Unterziele. Diese betreffen die Reduktion der Treibhausgasemissionen in Scope 1 und 2 um 80 % bis zum Ende des Leistungszeitraums gegenüber dem Basisjahr 2017, die Erhöhung der jährlichen Beschaffung von Strom aus erneuerbaren Energien auf 100 % bis zum Ende des Leistungszeitraums, die Reduktion der Treibhausgasemissionen in Scope 3 von Eigenmarkenprodukten um 40 % pro Mio. EUR Bruttogewinn bis zum Ende des Leistungszeitraums gegenüber dem Basisjahr 2018 sowie die Sicherstellung, dass sich 90 % der Lieferanten der Gesellschaft (gemessen an Emissionen für eingekaufte Waren und Dienstleistungen sowie für Verpackungen und die Zustellung auf der letzten Meile) bis zum Ende des Leistungszeitraums Science Based Targets gesetzt haben.

Die Nachhaltigkeitszielerreichung für die LTI-Aktien und LTI-Optionen, die Dr. Astrid Arndt zum 1. April 2021 gewährt wurden, lässt sich wie folgt ermitteln: Jedes Nachhaltigkeitsunterziel wird innerhalb der Nachhaltigkeitszielerreichung mit 25 % gewichtet:

Unterziele				Unterzielerreichung
(i) Scope 1 und 2 THG Emissionen	(ii) Erneuerbare Elektrizität	(iii) Scope 3 THG Emissionen	(iv) Science Based Targets bei den Lieferanten	
80% und darüber	100%	40% und darüber	90% und darüber	0%
75% und darüber		33% und darüber	74% und darüber	-5%
69% und darüber		26% und darüber	58% und darüber	-10%
64% und darüber		19% und darüber	42% und darüber	-15%
unter 64%	unter 100%	unter 19%	unter 42%	-20%

Das mit 60 % gewichtete Diversitäts- und Inklusionsziel konzentriert sich auf die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen und ist wie folgt ebenfalls in vier verschiedene Unterziele für verschiedene Führungsebenen gegliedert:

- (i) Anteil von Frauen in Senior Contributor (SC)1-Rollen von 40 %-60 % bis zum Ende des Leistungszeitraums
- (ii) Anteil von Frauen in Senior Contributor (SC)2-Rollen von 40 %-60 % bis zum Ende des Leistungszeitraums
- (iii) Anteil von Frauen in Executive Contributor (EC)1-Rollen von 40 %-60 % bis zum Ende des Leistungszeitraums
- (iv) Anteil von Frauen in Executive Contributor (EC)2-Rollen von 40 %-60 % bis zum Ende des Leistungszeitraums

Die Diversitäts- und Inklusionszielerreichung für die LTI-Aktien und LTI-Optionen, die Dr. Astrid Arndt zum 1. April 2021 gewährt wurden, lässt sich wie folgt ermitteln: Jedes Diversitäts- und Inklusionsunterziel wird innerhalb der Diversitäts- und Inklusionszielerreichung mit 25 % gewichtet:

Unterziele				Unterzielerreichung
(i) SC1	(ii) SC2	(iii) EC1	(iv) EC2	
40%-60%	40%-60%	40%-60%	40%-60%	0%
38% und darüber	38% und darüber	38% und darüber	38% und darüber	-5%
36% und darüber	36% und darüber	36% und darüber	36% und darüber	-10%
34% und darüber	34% und darüber	34% und darüber	34% und darüber	-15%
weniger als 34%	weniger als 34%	weniger als 34%	weniger als 34%	-20%

Die Leistungsermittlung und -bewertung, die auf den oben genannten Parametern für die Dr. Astrid Arndt im Geschäftsjahr 2021 gewährten virtuellen LTI-Aktien und virtuellen LTI-Optionen basiert, kann erst nach Ende des Leistungszeitraums mit Beendigung ihrer aktuellen Vertragslaufzeit, d. h. im Jahr 2025, vorgenommen werden.

Erfüllungswert und Höchstbetrag

Die LTI Aktien berechtigen das Mitglied des Vorstands zum Erhalt einer Barzahlung in Höhe der Differenz zwischen dem Aktienkurs der Gesellschaft am Ausübungstag und dem Ausübungspreis in Höhe von 1,00 EUR je LTI-Aktie. Die LTI-Optionen berechtigen das Mitglied des Vorstands zum Erhalt einer Barzahlung in Höhe der Differenz zwischen unserem Aktienkurs am Ausübungstag und dem Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt. Die Auszahlung (der Erfüllungswert) im Rahmen des LTI 2021 ist für LTI-Aktien auf 200 % des Aktienkurses zum Gewährungszeitpunkt und für LTI-Optionen auf 250 % des Aktienkurses zum Gewährungszeitpunkt begrenzt. Die Gesellschaft ist berechtigt, ihre Verpflichtung durch die Lieferung der entsprechenden Anzahl eigener Aktien in Höhe des Erfüllungswerts zu erfüllen.

Entwicklung der ausstehenden Optionen

Die Anzahl der ausstehenden Optionen des LTI 2021 hat sich im Berichtszeitraum folgendermaßen entwickelt:

LTI 2021

	Dr. Astrid Arndt			
	Anzahl der LTI Aktien	Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl der LTI Optionen	Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2020 ausstehend	0	-	0	-
In der Berichtsperiode gewährt	0	-	0	-
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	0	-	0	-
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-	0	-
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	-	0	-
Zum 31.12.2020 ausstehend	0	-	0	-
Zum 31.12.2020 ausübbar	0	-	0	-
Zum 01.01.2021 ausstehend	0	-	0	-
In der Berichtsperiode gewährt	29.240	1,00	73.099	85,50
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	5.483	1,00	13.705	85,50
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-	0	-
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	-	0	-
Zum 31.12.2021 ausstehend	29.240	1,00	73.099	85,50
Zum 31.12.2021 ausübbar	0	-	0	-
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)				
Zum 31.12.2020		-		-
Zum 31.12.2021		6,3		6,3
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen				
2020		-		-
2021		-		-

Für Dr. Astrid Arndt geltender Zalando Ownership Plan 2021 (ZOP 2021)

Im Rahmen des ZOP 2021 werden virtuelle ZOP-Aktien und/oder virtuelle ZOP-Optionen in Höhe eines jährlichen Zielbetrags, der in vierteljährliche Tranchen aufgeteilt wird, gewährt.

Das ZOP 2021 bietet den Mitgliedern des Vorstands die Flexibilität, das Verhältnis von ZOP-Aktien und ZOP-Optionen während eines festgelegten jährlichen Auswahlfensters individuell festzulegen (ZOP-Aktien-Verhältnis bzw. ZOP-Optionen-Verhältnis jeweils von 0 % bis 100 %, allerdings in Schritten von 5 %). Die Anzahl der für das jeweilige Jahr zu gewährenden ZOP-Aktien ergibt sich, indem der jährliche Zielbetrag durch das Produkt aus dem Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt und einem festen Umrechnungsfaktor von 1,05 geteilt und das Ergebnis mit dem ZOP-Aktien-Verhältnis multipliziert wird. Die Anzahl der für das jeweilige Jahr zu gewährenden ZOP-Optionen ergibt sich, indem der jährliche Zielbetrag durch das Produkt aus dem Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt und einem festen Umrechnungsfaktor von 0,3

geteilt und das Ergebnis mit dem ZOP-Optionen-Verhältnis multipliziert wird. 100 % der Dr. Astrid Arndt im Rahmen des ZOP 2021 im Geschäftsjahr 2021 gewährten Tranchen wurden in Form von ZOP-Aktien gewährt.

Wartefrist und Ausübungszeitraum

Die ZOP-Aktien unterliegen keiner Wartefrist, während die ZOP-Optionen erst nach einer Wartefrist von zwei Jahren ab dem Gewährungszeitpunkt ausübbar sind. Ferner sind ZOP-Aktien und ZOP-Optionen nur während eines Ausübungszeitraums von drei Jahren ausübbar; dieser beginnt (i) im Falle der ZOP-Aktien zum Gewährungszeitpunkt und (ii) im Falle der ZOP-Optionen mit Ablauf der Wartefrist.

Leistungskriterium

Der ZOP 2021 sieht (anders als das oben beschriebene LTI 2021) keine spezifischen Leistungskriterien vor, die erfüllt werden müssen, sondern ist ein aktienbasierter Vergütungsbestandteil und als solcher an die Entwicklung des Aktienkurses gekoppelt. Die aktienbasierte Struktur des ZOP trägt zu einer Ausrichtung der Interessen der Vorstandsmitglieder an denen der Aktionär*innen von Zalando an einer Förderung der langfristigen Entwicklung und des Wachstums der Gesellschaft bei.

Erfüllungswert und Höchstbetrag

Die ZOP-Aktien berechtigen die Mitglieder des Vorstands zum Erhalt einer Barzahlung in Höhe der Differenz zwischen dem Aktienkurs zum Zeitpunkt der Ausübung der ZOP-Aktien und dem Ausübungspreis in Höhe von 1,00 EUR je ausgeübter ZOP-Aktie. Die ZOP-Optionen berechtigen die Mitglieder des Vorstands zum Erhalt einer Barzahlung in Höhe der Differenz zwischen dem Aktienkurs am Ausübungstag und dem Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt. Der Zahlungsanspruch (der Erfüllungswert) im Rahmen des ZOP ist je ZOP-Aktie auf 200 % des Aktienkurses zum Gewährungszeitpunkt und je ZOP-Option auf 250 % des Aktienkurses zum Gewährungszeitpunkt begrenzt. Die Gesellschaft ist berechtigt, ihre Verpflichtung durch die Lieferung der entsprechenden Anzahl eigener Aktien in Höhe des Erfüllungswerts zu erfüllen.

Entwicklung der ausstehenden Optionen

Die Anzahl der ausstehenden Optionen des ZOP 2021 hat sich im Berichtszeitraum folgendermaßen entwickelt:

ZOP 2021

	Dr. Astrid Arndt	
	Anzahl der ZOP Aktien	Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2020 ausstehend	0	-
In der Berichtsperiode gewährt	0	-
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	0	-
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	-
Zum 31.12.2020 ausstehend	0	-
Zum 31.12.2020 ausübbar	0	-
Zum 01.01.2021 ausstehend	0	-
In der Berichtsperiode gewährt	1.903	1,00
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	1.903	1,00
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	-
Zum 31.12.2021 ausstehend	1.903	1,00
Zum 31.12.2021 ausübbar	1.903	1,00
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)		
Zum 31.12.2020		-
Zum 31.12.2021		2,6
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen		
2020		-
2021		-

Für Jim Freeman und David Schröder geltendes Long-Term Incentive 2019 (LTI 2019)

Das LTI 2019 ist ein aktienbasiertes virtuelles Optionsprogramm, das an die Entwicklung unseres Aktienkurses während der vierjährigen Amtszeit von Jim Freeman und David Schröder sowie an das Wachstum unseres Geschäfts während des Leistungszeitraums geknüpft ist (wie nachfolgend definiert). Daher sind wir der Auffassung, dass die langfristige Anreizstruktur stark an den Interessen der Aktionär*innen ausgerichtet und klar leistungsorientiert ist und die langfristige und zukunftsorientierte Unternehmensführung fördert und belohnt.

Im Rahmen des LTI 2019 werden den Mitgliedern des Vorstands im Wege einer einmaligen Zuteilung für die gesamte Laufzeit ihres Dienstvertrags (sequentieller Plan) drei Arten von Optionen gewährt, nämlich Typ-A-, Typ-B- und/oder Typ-C-Optionen. Jede Option bezieht sich auf eine Aktie der Gesellschaft. Typ-A-Optionen haben einen Ausübungspreis von 29,84 EUR, Typ-B- und Typ-C-Optionen haben einen Ausübungspreis von 1,00 EUR.

Die Anzahl der ausübbarer Optionen des LTI 2019 ist unter anderem an das vorherige Eintreten der Unverfallbarkeit und den Ablauf der jeweiligen Wartefrist gebunden und ist abhängig davon, inwieweit das angestrebte Wachstum unseres Konzerngeschäfts in Bezug auf das Leistungskriterium im entsprechenden Leistungszeitraum erfüllt wurde.

Im Hinblick auf nachteilige steuerliche Konsequenzen, die für den CBPO Jim Freeman als Staatsbürger der Vereinigten Staaten von Amerika aus der Anwendung bestimmter Vorschriften von Section 409A des U.S. Internal Revenue Code (US-Bundessteuergesetz) resultieren, wurden bestimmte Regelungen des LTI 2019 geändert („angepasstes LTI 2019“), und 68.500 bis zum 31. März 2020 unverfallbar gewordene Optionen wurden eingezogen und von der Gesellschaft in bar und Aktien erfüllt. Die Gesellschaft hat Jim Freeman für die nach US-Steuerrecht auf den Erfüllungswert und die im Rahmen des angepassten LTI 2019 verbleibenden Optionen erhobene Strafzahlung entschädigt, wobei die Entschädigung in Verbindung mit den verbleibenden Optionen begrenzt ist und den Betrag, der zahlbar gewesen wäre, hätte der betreffende Wert der jeweiligen verbleibenden Optionen für Zwecke der Berechnung der jeweiligen Strafzahlung 55,00 EUR je Aktie betragen, nicht überschreiten wird.

Unverfallbarkeit, Wartefrist und Ausübungszeitraum

Die Optionen des LTI 2019 werden in vierteljährlichen Tranchen über einen Zeitraum von vier Jahren unverfallbar. Während bei den Typ-B- und Typ-C-Optionen die Unverfallbarkeit linear eintritt, werden Typ-A-Optionen in steigenden Tranchen unverfallbar. Unverfallbare erfolgsabhängige Optionen können erst nach Ablauf einer Wartefrist von einem bis vier Jahren ab dem 1. April 2019 (abhängig vom Zeitpunkt des Eintretens der Unverfallbarkeit) ausgeübt werden.

Im Rahmen des angepassten LTI 2019 (siehe oben) werden die Jim Freeman gewährten erfolgsunabhängigen Typ-C-Optionen (siehe nachstehende Erläuterungen) am Ende eines jeden Quartals bzw., sofern das Datum der ersten Ausübungsmöglichkeit auf den 31. Dezember fällt, am 1. November eines jeden Kalenderjahres unverfallbar. Die Wartefrist für diese erfolgsunabhängigen Optionen läuft am Ende des jeweiligen Datums der ersten Ausübungsmöglichkeit ab. Darüber hinaus wird im Rahmen des angepassten LTI 2019 der Ausübungszeitraum für alle Typ-C-Optionen verkürzt; er läuft zum Ende des Kalenderjahres, in dem die jeweils geltende Wartefrist endet, ab. Der Ausübungszeitraum für die verbleibenden Optionen endet am 31. März 2023.

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 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 Vorstandsmitglied ohne wichtigen Grund im Sinne des § 626 BGB und ohne Einstufung als bad-leaver-Fall seines*ihres Mandats als Mitglied des Vorstands enthoben wird; das betreffende Vorstandsmitglied behält dann – zusätzlich zu den Optionen, die bis zu dieser Abberufung unverfallbar geworden sind – auch solche Optionen, die innerhalb von zwei Jahren nach der Abberufung unverfallbar geworden wären.

Leistungszeitraum und Leistungskriterium

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

Das Leistungskriterium bezieht sich auf die 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 ausübbarer prozentuale Anteil der unverfallbaren Optionen basiert darauf, inwieweit eine angestrebte CAGR von wenigstens 15 % im relevanten Leistungszeitraum erreicht wurde. Dies setzt voraus, dass das erwartungsgemäß anhaltend starke Wachstum des Online-Modeeinzelhandels in Europa während der Amtszeit als Vorstandsmitglied um einen Faktor von etwa 2 übertroffen wird. Zum Zeitpunkt der Einführung des LTI 2019 für Jim Freeman und David Schröder wurde für den europäischen Online-Modeeinzelhandel bis 2023 ein Wachstum mit einer CAGR von 7 %¹⁸ 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.

Für Typ-A- und Typ-B-Optionen gilt folgende Stufenfunktion; unter 10 % CAGR findet keine Auszahlung statt:

¹⁸ CAGR (2018-2023); Quelle: Euromonitor, feste Wechselkurse. Daten für Europa (ohne Russland) umfassen Bekleidung und Schuhe, Taschen/Koffer, Schmuck und Uhren. Alle Werte sind inkl. Umsatzsteuer.

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

Für Typ-C-Optionen gilt folgende Stufenfunktion. Unter einer CAGR von 11 % findet eine 50%ige Auszahlung statt, d. h., 50 % der betreffenden unverfallbaren Optionen können unabhängig vom Erreichen eines Leistungskriteriums nach Ablauf der Wartefrist ausgeübt werden:

CAGR	Ausübbarer Optionen (in % der Gesamtzahl unverfallbarer Optionen)
CAGR \geq 15,0%	100%
< 15,0% und \geq 14,5%	90%
< 14,0% und \geq 13,0%	80%
< 13,0% und \geq 12,0%	70%
< 12,0% und \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.

Erfüllungswert und Höchstbetrag

Das Mitglied des Vorstands hat Anspruch auf den Betrag, um den der Aktienkurs am Ausübungstag den Ausübungspreis von 29,84 EUR für Typ-A-Optionen und 1,00 EUR für Typ-B- und Typ-C-Optionen übersteigt. Dieser Betrag (der Erfüllungswert) ist auf maximal 70,16 EUR je Typ-A-Option und 99,00 EUR je Typ-B- und Typ-C-Option begrenzt. Um diesen Höchstbetrag zu erzielen, muss der Aktienkurs bei Ausübung 100,00 EUR erreichen. Die Gesellschaft ist berechtigt, ihre Verpflichtung durch die Lieferung der entsprechenden Anzahl eigener Aktien in Höhe des Erfüllungswerts zu erfüllen.

Entwicklung der ausstehenden Optionen

Die Anzahl der im Rahmen des LTI 2019 und des angepassten LTI 2019 ausstehenden Optionen hat sich im Berichtszeitraum folgendermaßen entwickelt:

LTI 2019

	David Schröder		David Schröder		Jim Freeman	
	Anzahl der Typ A Optionen	Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl der Typ B Optionen	Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl der Typ C Optionen	Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2020 ausstehend	400.000	29,84	110.000	1,00	274.000	1,00
In der Berichtsperiode gewährt	0	-	0	-	0	-
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	90.302	29,84	26.140	1,00	48.929	1,00
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-	0	-	0	-
In der Berichtsperiode aufgegeben*	4.698	29,84	1.360	1,00	2.446	1,00
In der Berichtsperiode verfallen**	0	-	0	-	68.500	1,00
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	-	0	-	24.463	1,00
Zum 31.12.2020 ausstehend	395.302	29,84	108.640	1,00	178.591	1,00
Zum 31.12.2020 ausübbar	50.000	29,84	27.500	1,00	0	-
Zum 01.01.2021 ausstehend	395.302	29,84	108.640	1,00	178.591	1,00
In der Berichtsperiode gewährt	0	-	0	-	0	-
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	117.500	29,84	27.500	1,00	68.500	1,00
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-	0	-	0	-
In der Berichtsperiode ausgeübt***	155.000	29,84	52.500	1,00	67.277	1,00
Zum 31.12.2021 ausstehend	240.302	29,84	56.140	1,00	111.314	1,00
Zum 31.12.2021 ausübbar	302	29,84	1.140	1,00	0	-
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)						
Zum 31.12.2020		5,3		5,3		1,9
Zum 31.12.2021		4,3		4,3		1,4
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen						
2020		-		-		79,96
2021		89,61		90,73		85,67
Aktienkurs Obergrenze****		100,00		100,00		100,00
Gemessener CAGR für ausgeübte Optionen in 2021 basierend auf einem bereinigten konsolidierten Umsatz		-		-		-
Zielerreichung		100,0%		100,0%		100,0%

*) Verzicht im Rahmen des freiwilligen Beitrags zu den Sparmaßnahmen während der COVID-19-Pandemie.

**) Eingezogen und erfüllt in bar und Aktien, um nachteiligen steuerlichen Konsequenzen aus der Anwendung von Section 409A des U.S. Internal Revenue Code entgegenzuwirken.

***) Von 155.000 in 2021 ausgeübten Optionen wurden 100.000 Optionen am 21. Mai 2021 und 55.000 Optionen am 25. August 2021 mit einem Ausübungspreis von je 29,84 EUR ausgeübt. Von 52.500 in 2021 ausgeübten Optionen wurden 27.500 Optionen am 21. Mai 2021 und 25.000 Optionen am 25. August 2021 mit einem Ausübungspreis von je 1,00 EUR ausgeübt. Von 67.277 in 2021 ausgeübten Optionen wurden 41.591 Optionen am 20. Mai 2021, 8.562 Optionen am 8. Juni 2021 und 17.124 Optionen am 4. November 2021 mit einem Ausübungspreis von je 1,00 EUR ausgeübt.

****) Alle Optionen wurden zu einem unterhalb der Obergrenze liegenden Aktienkurs ausgeübt.

Für Robert Gentz, David Schneider und Rubin Ritter geltendes Long-Term Incentive 2018 (LTI 2018)

Das LTI 2018 ist ein aktienbasiertes Optionsprogramm, in dessen Rahmen sowohl echte Aktienoptionen als auch virtuelle Aktienoptionen gewährt werden. Das Programm ist an die Entwicklung des Aktienkurses der Gesellschaft und das Wachstum ihres Geschäfts während der fünfjährigen Laufzeit der Dienstverträge der Co-CEOs geknüpft. Damit ist die langfristige Anreizstruktur stark auf Bindung ausgerichtet und klar leistungsorientiert. Darüber hinaus ist sie unseres Erachtens stark an den Interessen der Aktionär*innen ausgerichtet und fördert die langfristige Entwicklung der Gesellschaft. Jede Option bezieht sich auf eine Aktie der Gesellschaft und hat einen Ausübungspreis von 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

Die Optionen des LTI 2018 werden in vierteljährlichen Tranchen über einen Zeitraum von fünf Jahren unverfallbar.

Sofern das Amt als Mitglied des Vorstands vorzeitig endet, verfallen grundsätzlich sämtliche Optionen, für die zum Zeitpunkt der Amtsbeendigung noch keine Unverfallbarkeit eingetreten ist, entschädigungslos. In bestimmten Fällen der 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 Vorstandsmitglied ohne wichtigen Grund im Sinne des § 626 BGB und ohne Einstufung als bad-leaver-Fall seines*ihres Mandats als Mitglied des Vorstands entlassen wird; das betreffende Vorstandsmitglied behält dann – zusätzlich zu den Optionen, die bis zu dieser Abberufung unverfallbar geworden sind – auch solche Optionen, die innerhalb von zwei Jahren nach der Abberufung unverfallbar geworden wären.

Mit der Beendigung des Dienstvertrags von Rubin Ritter mit Wirkung zum 1. Juni 2021 tritt für die ihm im Rahmen des LTI 2018 gewährten Optionen nach dem 1. Juni 2021 keine Unverfallbarkeit mehr ein. Sämtliche Optionen, die bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht unverfallbar geworden sind, verfallen entschädigungslos.

Leistungskriterium

Das Leistungskriterium für Optionen des LTI 2018 bezieht sich auf die CAGR des Geschäfts des Zalando-Konzerns innerhalb des relevanten Leistungszeitraums, wie durch den nachfolgend als wichtigsten Leistungsparameter im Rahmen der langfristigen Strategie der Gesellschaft im Jahr 2018 beschriebenen relevanten Wachstumsparameter abgebildet. Der ausüb- bare prozentuale Anteil der unverfallbaren Optionen der Begünstigten basiert darauf, inwie- weit eine angestrebte CAGR von wenigstens 15 % im relevanten Leistungszeitraum erreicht wurde. Dies setzt voraus, dass die Gesellschaft das erwartungsgemäß anhaltend starke Wachstum des Online-Modeeinzelhandels in Europa zwischen 2018 und 2023 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 %¹⁹ 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 jeweiligen unverfallbaren und ausübenden 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 10 % CAGR findet keine Auszahlung statt:

Leistungskriterium

CAGR	Ausübende Optionen (in % der Gesamtzahl unverfallbarer Optionen)
CAGR ≥ 15.0%	100%
< 15,0% und ≥ 14,5%	90%
< 14,5% und ≥ 14,0%	80%
etc.	
< 11,5% und ≥ 11,0%	20%
< 11,0% und ≥ 10,0%	10%
< 10,0%	0%

Wartefrist und Leistungszeitraum

Die Optionen können erst nach Ablauf einer Wartefrist ausgeübt werden; diese beträgt für 57 % der Optionen vier Jahre und für die verbleibenden 43 % der Optionen 4,75 Jahre ab dem Zeitpunkt des Inkrafttretens am 1. Dezember 2018. Der für das Erreichen des Leistungskriteriums relevante Leistungszeitraum entspricht der Wartefrist (d. h. 4 bzw. 4,75 Jahre) für die jeweiligen Optionen. Im Jahr 2022 werden die Optionen des LTI 2018 ausübbar und das für sie geltende Leistungskriterium wird erstmals gemessen.

19) CAGR (2018-2023); Quelle: Euromonitor, feste Wechselkurse. Daten für Europa (ohne Russland) beinhalten Kleidung und Schuhe, Taschen/Koffer, Schmuck und Uhren. Alle Werte sind inkl. Umsatzsteuer.

Erfüllungswert und Höchstbetrag

Bei Ausübung der virtuellen Aktienoptionen hat der Begünstigte Anspruch auf den Betrag, um den der Aktienkurs am Ausübungstag den Ausübungspreis von 47,44 EUR übersteigt. Dieser Betrag (der Erfüllungswert) ist auf 97,14 EUR je Option begrenzt. Um diesen Höchstbetrag zu erzielen, muss der Aktienkurs 144,58 EUR erreichen. Die Gesellschaft ist berechtigt, ihre Verpflichtung durch die Lieferung der entsprechenden Anzahl eigener Aktien in Höhe des Erfüllungswerts zu erfüllen.

Bei Ausübung der echten Aktienoptionen hat der Begünstigte Anspruch auf die Anzahl neuer Aktien der Gesellschaft, die dem Betrag entspricht, um den der Aktienkurs am Ausübungstag den Ausübungspreis von 47,44 EUR übersteigt. Dieser Betrag (der Erfüllungswert) ist auf 97,14 EUR je Option begrenzt. Um diesen Höchstbetrag zu erzielen, muss der Aktienkurs 144,58 EUR erreichen. Die Gesellschaft ist berechtigt, ihre Verpflichtung in bar oder durch die Lieferung der entsprechenden Anzahl eigener Aktien in Höhe des Erfüllungswerts zu erfüllen.

Entwicklung der ausstehenden Optionen

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	Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl der Optionen	Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl der Optionen	Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2020 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 unverfallbar geworden	323.983	47,44	323.983	47,44	323.983	47,44
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-	0	-	0	-
In der Berichtsperiode aufgegeben*	26.017	47,44	26.017	47,44	26.017	47,44
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	-	0	-	0	-
Zum 31.12.2020 ausstehend	1.723.983	47,44	1.723.983	47,44	1.723.983	47,44
Zum 31.12.2020 ausübbar	0	-	0	-	0	-
Zum 01.01.2021 ausstehend	1.723.983	47,44	1.723.983	47,44	1.723.983	47,44
In der Berichtsperiode gewährt	0	-	0	-	0	-
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	350.000	47,44	350.000	47,44	175.000	47,44
In der Berichtsperiode verwirkt**	0	-	0	-	875.000	-
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	-	0	-	0	-
Zum 31.12.2021 ausstehend	1.723.983	47,44	1.723.983	47,44	848.983	47,44
Zum 31.12.2021 ausübbar	0	-	0	-	0	-
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)						
Zum 31.12.2020		5,9		5,9		5,9
Zum 31.12.2021		4,9		4,9		4,9
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen						
2020		-		-		-
2021		-		-		-

*) Verzicht im Rahmen des freiwilligen Beitrags der Sparmaßnahmen während der COVID-19-Pandemie.

**) Aufgrund der einvernehmlichen Beendigung des Dienstvertrags von Rubin Ritter mit Wirkung zum 1. Juni 2021 sind 875.000 noch nicht unverfallbar gewordene Optionen ohne Ausgleichsanspruch verwirkt.

Für Jim Freeman geltendes virtuelles Aktienoptionsprogramm 2018 (VSOP 2018)

Vor seiner Bestellung in den Vorstand am 1. April 2019 war der CBPO Jim Freeman als SVP Engineering für die Gesellschaft tätig und nahm während dieser Zeit am VSOP 2018 teil. Im Rahmen des VSOP 2018 wurden nach seiner Bestellung in den Vorstand weiterhin 375.000 Optionen mit einem Ausübungspreis von 29,84 EUR in vierteljährlichen Tranchen unverfallbar, die demnach als Teil der Vorstandsvergütung gelten. Die Ausübung der virtuellen Optionen setzt das Erreichen des Leistungskriteriums voraus, das sich auf eine CAGR des Nettowarenwerts des Zalando-Konzerns von mindestens 6 % während einer Sperrfrist von zwei bis fünf

Jahren bezieht. Die virtuellen Optionen können erst nach Ablauf einer Sperrfrist von zwei bis fünf Jahren ausgeübt werden.

Der Begünstigte hat Anspruch auf den Betrag, um den der Aktienkurs am Ausübungstag den Ausübungspreis von 29,84 EUR übersteigt. Dieser Betrag (der Erfüllungswert) ist auf 70,16 EUR je Option begrenzt. Um diesen Höchstbetrag zu erzielen, muss der Aktienkurs 100,00 EUR erreichen. Die Gesellschaft ist berechtigt, ihre Verpflichtung durch die Lieferung der entsprechenden Anzahl eigener Aktien in Höhe des Erfüllungswerts zu erfüllen.

Im Hinblick auf nachteilige steuerliche Konsequenzen, die für Jim Freeman als Staatsbürger der Vereinigten Staaten von Amerika aus der Anwendung bestimmter Vorschriften von Section 409A des U.S. Internal Revenue Code resultieren, wurden bestimmte Regelungen des VSOP 2018 geändert („angepasstes VSOP 2018“), und 250.000 bis zum 1. April 2020 unverfallbar gewordene Optionen wurden eingezogen und 2020 von der Gesellschaft in bar und Aktien erfüllt. Die Gesellschaft wird Jim Freeman für die auf den Erfüllungswert und die im Rahmen des angepassten VSOP 2018 verbleibenden Optionen gemäß Section 409c des U.S. Internal Revenue Code erhobene Strafzahlung entschädigen, wobei die Entschädigung in Verbindung mit den verbleibenden Optionen begrenzt ist und den Betrag, der zahlbar gewesen wäre, hätte der betreffende Wert der jeweiligen verbleibenden Optionen für Zwecke der Berechnung der jeweiligen Strafzahlung 55,00 EUR je Aktie betragen, nicht überschreiten wird.

Der Verfalltag der im Rahmen des angepassten VSOP 2018 verbleibenden Optionen ist der letzte Tag des Kalenderjahres, in dem die jeweilige Sperrfrist für diese Optionen abläuft.

Entwicklung der ausstehenden Optionen

Die Anzahl der ausstehenden Optionen des VSOP 2018 von Jim Freeman hat sich im Berichtszeitraum folgendermaßen entwickelt:

VSOP 2018

	Jim Freeman	
	Anzahl der Optionen	Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2020 ausstehend	500.000	29,84
In der Berichtsperiode gewährt	0	-
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	50.938	29,84
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-
In der Berichtsperiode aufgegeben*	4.062	29,84
In der Berichtsperiode verfallen **	250.000	29,84
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	-
Zum 31.12.2020 ausstehend	245.938	29,84
Zum 31.12.2020 ausübbar	0	-
Zum 01.01.2021 ausstehend	245.938	29,84
In der Berichtsperiode gewährt	0	-
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	95.000	29,84
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-
In der Berichtsperiode ausgeübt***	105.938	29,84
Zum 31.12.2021 ausstehend	140.000	29,84
Zum 31.12.2021 ausübbar	0	-
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)		
Zum 31.12.2020		1,8
Zum 31.12.2021		1,4
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen		
2020		-
2021		87,05
Gemessener CAGR für ausgeübte Optionen in 2021 basierend auf einem bereinigten konsolidierten Umsatz		27,8%
Zielerreichung		100%

*) Verzicht im Rahmen des freiwilligen Beitrags zu den Sparmaßnahmen während der COVID-19-Pandemie.

**) Eingezogen und erfüllt in bar und Aktien, um nachteiligen steuerlichen Konsequenzen aus der Anwendung von Section 409A des U.S. Internal Revenue Code entgegenzuwirken.

***) 105.938 Optionen wurden am 21. Mai 2021 zu einem Preis von je 29,84 EUR ausgeübt.

Für David Schröder geltendes Aktienoptionsprogramm 2014 (SOP 2014) und virtuelles Aktienoptionsprogramm 2017 (VSOP 2017)

Vor seiner Bestellung in den Vorstand am 1. April 2019 war der CFO David Schröder als SVP Convenience für die Gesellschaft tätig und nahm während dieser Zeit neben anderen Mitgliedern des Senior Managements am SOP 2014 sowie am VSOP 2017 teil. Sämtliche Optionen im Rahmen des SOP 2014 und des VSOP 2017 waren zum 31. Dezember 2020 bereits ausgeübt worden.

Im Rahmen des SOP 2014 wurden nach seiner Bestellung in den Vorstand zum 1. April 2019 weiterhin 55.428 Optionen mit einem Ausübungspreis von 17,72 EUR in vierteljährlichen Tranchen unverfallbar, die demnach als Teil der Vorstandsvergütung gelten. Die letzte Tranche wurde am 1. Juli 2020 unverfallbar. Zum 1. Juli 2020 wurde das vertragliche Leistungsziel, das sich auf eine CAGR der Nettoumsatzerlöse aus Transaktionen von mindestens 5 % während der Wartefrist bezieht, erreicht und die vierjährige Wartefrist war abgelaufen. Der Begünstigte ist berechtigt, für jede ausgeübte Aktienoption im Rahmen des SOP 2014 (im alleinigen Ermessen der Gesellschaft) eine neue Aktie oder eigene Aktie zu erwerben. Die Gesellschaft ist berechtigt, ihre Verpflichtung durch eine Barzahlung in Höhe des Betrags zu erfüllen, um den der Aktienpreis am Ausübungstag den Ausübungspreis für jede ausgeübte Aktienoption übersteigt.

Im Rahmen des VSOP 2017 wurden nach seiner Bestellung in den Vorstand zum 1. April 2019 weiterhin 120.834 Optionen (davon 37.500 Typ-A-Optionen mit einem Ausübungspreis von 25,00 EUR und 83.334 Typ-B-Optionen mit einem Ausübungspreis von 50,00 EUR) in vierteljährlichen Tranchen unverfallbar, die demnach als Teil der Vorstandsvergütung gelten. Jede virtuelle Option berechtigt den Begünstigten zum Erhalt einer Barzahlung der Gesellschaft oder – im alleinigen Ermessen der Gesellschaft – von Aktien der Gesellschaft in der Höhe, um die der Schlusskurs der Aktien der Gesellschaft den Ausübungspreis des jeweiligen virtuellen Optionstyps übersteigt. Zum 1. Juli 2020 wurde die letzte Tranche des VSOP 2017 unverfallbar, das vertragliche Leistungsziel, das sich auf eine CAGR der Nettoumsatzerlöse aus Transaktionen von mindestens 5 % während der Wartefrist bezieht, wurde erreicht und die dreijährige Wartefrist war abgelaufen.

SOP 2014

	David Schröder	
	Anzahl der Optionen	Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2020 ausstehend	33.257	17,72
In der Berichtsperiode gewährt	0	-
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	0	-
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-
In der Berichtsperiode ausgeübt	33.257	17,72
Zum 31.12.2020 ausstehend	0	-
Zum 31.12.2020 ausübbar	0	-
Zum 01.01.2021 ausstehend	0	-
In der Berichtsperiode gewährt	0	-
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	0	-
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	-
Zum 31.12.2021 ausstehend	0	-
Zum 31.12.2021 ausübbar	0	-
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)		
Zum 31.12.2020		-
Zum 31.12.2021		-
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen		
2020		66,25
2021		-

VSOP 2017

	David Schröder	
	Anzahl der Optionen	Gewichteter durchschnitt- licher Aus- übungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2020 ausstehend	290.000	42,24
In der Berichtsperiode gewährt	0	-
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	68.564	42,63
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-
In der Berichtsperiode aufgegeben*	3.936	35,42
In der Berichtsperiode ausgeübt	286.064	42,27
Zum 31.12.2020 ausstehend	0	-
Zum 31.12.2020 ausübbar	0	-
Zum 01.01.2021 ausstehend	0	-
In der Berichtsperiode gewährt	0	-
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	0	-
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	-
Zum 31.12.2021 ausstehend	0	-
Zum 31.12.2021 ausübbar	0	-
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)		
Zum 31.12.2020		-
Zum 31.12.2021		-
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen		
2020		76,70
2021		-

*) Verzicht im Rahmen des freiwilligen Beitrags zu den Sparmaßnahmen während der COVID-19-Pandemie.

Für Robert Gentz, David Schneider und Rubin Ritter geltendes Aktienoptionsprogramm 2013 (SOP 2013) und Aktienoptionsprogramm 2011 (SOP 2011)

Vor der Einführung des LTI 2018 nahmen die Co-CEOs unter anderem an den langfristigen Anreizplänen SOP 2013 und SOP 2011 teil, im Rahmen derer anstatt virtueller Ansprüche echte Aktienoptionen gewährt wurden. Sämtliche im Rahmen des SOP 2013 und SOP 2011 gewährten Optionen wurden vor dem Berichtszeitraum ausübbar, waren während des Berichtszeitraums aber teilweise noch ausstehend.

Die Optionen des SOP 2013 wurden den Co-CEOs im Geschäftsjahr 2013 gewährt. Jede Option des SOP 2013 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 unverfallbar gewordenen Optionen eine Reduktion des Ausübungspreises 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 sich auf eine CAGR der Nettoumsatzerlöse aus Transaktionen von mindestens 5 % während der vierjährigen Wartefrist bezieht. Die Wartefrist endete im Dezember 2017, und das Leistungskriterium war zum Ende dieser Frist in vollem Umfang erreicht.

Die Optionen des SOP 2011 wurden den Co-CEOs im Geschäftsjahr 2011 gewährt. Jede Option des SOP 2011 berechtigt die Begünstigten zum Erwerb einer Aktie. Der Ausübungspreis beträgt 5,65 EUR je Option. Die den Begünstigten gewährten Optionen wurden in monatlichen Teiltranchen über einen Zeitraum von sieben Jahren unverfallbar und mit Eintreten der Unverfallbarkeit ausübbar. Die letzte Teiltranche des SOP 2011 wurde im Oktober 2018 unverfallbar. Die Optionen können zeitlich unbefristet ausgeübt werden. Zum Abschlussstichtag wurden sämtliche Optionen im Rahmen des SOP 2011 ausgeübt.

Entwicklung der ausstehenden Optionen

Die Anzahl der ausstehenden Optionen des SOP 2011 und des SOP 2013 hat sich im Berichtszeitraum folgendermaßen entwickelt:

SOP 2011

	Robert Gentz		David Schneider		Rubin Ritter	
	Anzahl der Optionen	Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl der Optionen	Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl der Optionen	Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2020 ausstehend	635.800	5,65	635.800	5,65	74.800	5,65
In der Berichtsperiode gewährt	0	-	0	-	0	-
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	0	-	0	-	0	-
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-	0	-	0	-
In der Berichtsperiode ausgeübt	635.800	5,65	635.800	5,65	0	-
Zum 31.12.2020 ausstehend	0	-	0	-	74.800	5,65
Zum 31.12.2020 ausübbar	0	-	0	-	74.800	5,65
Zum 01.01.2021 ausstehend	0	-	0	-	74.800	5,65
In der Berichtsperiode gewährt	0	-	0	-	0	-
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	0	-	0	-	0	-
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-	0	-	0	-
In der Berichtsperiode ausgeübt*	0	-	0	-	74.800	5,65
Zum 31.12.2021 ausstehend	0	-	0	-	0	-
Zum 31.12.2021 ausübbar	0	-	0	-	0	-
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)						
Zum 31.12.2020		-		-		unbegrenzt
Zum 31.12.2021		-		-		-
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen						
2020		69,22		69,22		-
2021		-		-		86,26

*) Ausgeübt am 22. März 2021 zu einem Preis von je 5,65 EUR.

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 01.01.2020 ausstehend*	639.540	15,63	639.540	15,63	2.730.200	15,63
In der Berichtsperiode gewährt	0	-	0	-	0	-
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	0	-	0	-	0	-
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-	0	-	0	-
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	-	0	-	800.000	1,00
Zum 31.12.2020 ausstehend	532.265	1,00	532.265	1,00	1.332.675	1,00
Zum 31.12.2020 ausübbar	532.265	1,00	532.265	1,00	1.332.675	1,00
Zum 01.01.2021 ausstehend	532.265	1,00	532.265	1,00	1.332.675	1,00
In der Berichtsperiode gewährt	0	-	0	-	0	-
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	0	-	0	-	0	-
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-	0	-	0	-
In der Berichtsperiode ausgeübt	532.265	1,00	532.265	1,00	925.200	1,00
Zum 31.12.2021 ausstehend	0	-	0	-	407.475	1,00
Zum 31.12.2021 ausübbar	0	-	0	-	407.475	1,00
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)						
Zum 31.12.2020		2,0		2,0		2,0
Zum 31.12.2021		-		-		1,0
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen						
2020		-		-		67,52
2021		86,26		86,26		90,71
Gemessener CAGR für ausgeübte Optionen in 2021 basierend auf transaktionalen Umsatzerlösen (TNS)						
		26,9%		26,9%		26,9%
Zielerreichung		100,0%		100,0%		100,0%

*) Rubin Ritter hat in 2018 und 2020 für 3.253.800 Optionen von der vertraglich vereinbarten Regelung zur Reduzierung des Ausübungspreises auf 1,00 EUR Gebrauch gemacht. Dadurch verringerte sich die Anzahl der Optionen auf 2.503.246 wovon 200.000 in 2018, 170.571 in 2019 und 800.000 in 2020 zu einem Preis von 1,00 EUR ausgeübt wurden. Robert Gentz und David Schneider haben in 2020 jeweils für 639.540 Optionen von der vertraglich vereinbarten Regelung zur Reduzierung des Ausübungspreises auf 1,00 EUR Gebrauch gemacht. Dadurch verringerte sich die Anzahl der Optionen auf jeweils 532.265. All diese Optionen wurden 2021 zu einem Preis von 1,00 EUR ausgeübt.

**) Jeweils 532.265 Optionen wurden am 22. März 2021 zu einem Preis von je 1,00 EUR ausgeübt.

***) Von den 925.000 in 2021 ausgeübten Optionen wurden 175.200 Optionen am 19. März 2021 und jeweils 250.000 Optionen am 31. Mai 2021, am 7. Juni 2021 und am 23. August 2021 ausgeübt. Alle Optionen wurden zu einem Preis von je 1,00 EUR ausgeübt.

****) Zusätzlich haben am 22. März 2021 ein Unternehmen unter der Kontrolle des Vorstandsmitglieds Robert Gentz sowie ein Unternehmen unter der Kontrolle des Vorstandsmitglieds David Schneider jeweils 2.191.315 Optionen zu einem Aktienkurs von 86,26 EUR und zu einem Preis von je 1,00 EUR ausgeübt. Diese Optionen wurden von den Vorstandsmitgliedern in 2017 und 2018 auf die Unternehmen übertragen.

Weitere Angaben gemäß § 162 AktG

Einhaltung der Maximalvergütung (§ 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 7 AktG)

Im Berichtszeitraum galt das Vergütungssystem 2021 nur für die Vergütung von Dr. Astrid Arndt. Dementsprechend galt der im Rahmen des Vergütungssystems 2021 festgelegte maximale Gesamtvergütungsbetrag zum Ende des Berichtszeitraums nur für Dr. Astrid Arndt. Die maximale Gesamtvergütung für Dr. Astrid Arndt ist auf 5,25 Mio. EUR für ein Geschäftsjahr begrenzt. Da der anteilige Zufluss aus den Dr. Astrid Arndt im Rahmen des LTI 2021 für das Geschäftsjahr 2021 gewährten LTI-Optionen und LTI-Aktien erst nach der Wartezeit von vier Jahren ermittelt werden kann, kann über die Einhaltung der Maximalvergütung für das Geschäftsjahr 2021 erst im Zusammenhang mit dem Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2025 abschließend berichtet werden.

Anwendung von Malus und Clawback während des Berichtsjahres (§ 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 4 AktG)

Das Vergütungssystem 2021 und in dessen Umsetzung der Dienstvertrag von Dr. Astrid Arndt sehen Malus- und Clawback-Klauseln vor. Im Falle eines vorsätzlichen oder grob fahrlässigen schwerwiegenden Verstoßes gegen die Pflichten aus § 93 AktG oder gegen interne Compliance- oder Verhaltensrichtlinien oder bei schweren Compliance-Verstößen durch ein Vorstandsmitglied kann der Aufsichtsrat nach seinem Ermessen nicht ausbezahlte variable Vergütungen (im Rahmen des ZOP 2021 und/oder des LTI 2021) ganz oder teilweise einbehalten (Malus). Ferner kann der Aufsichtsrat nach seinem Ermessen bereits ausgezahlte variable Vergütungen in solchen Fällen ganz oder teilweise zurückfordern (Clawback). Zudem hat der Aufsichtsrat die Möglichkeit, die variable Vergütung zurückzufordern, wenn die Auszahlung aufgrund falscher Angaben zu Unrecht erfolgt ist.

Im Geschäftsjahr 2021 hat der Aufsichtsrat von seinem Wahlrecht zum Einbehalt (Malus) oder zur Rückforderung (Clawback) variabler Vergütungsbestandteile keinen Gebrauch gemacht, da er keine der oben genannten Bedingungen feststellen konnte.

Die vor der Einführung des Vergütungssystems 2021 abgeschlossenen Dienstverträge von Vorstandsmitgliedern enthalten keine Malus- oder Clawback-Klauseln. 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.

Leistungen, die einem Vorstandsmitglied von einem Dritten im Hinblick auf seine*ihre Tätigkeit als Vorstandsmitglied zugesagt oder gewährt worden sind (§ 162 Abs. 2 Nr. 1 AktG)

Im Geschäftsjahr 2021 wurden den Mitgliedern des Vorstands weder Leistungen von Dritten gewährt, noch sind Leistungen, die Vorstandsmitgliedern von Dritten zugesagt worden sind, ausstehend.

Leistungen, die einem Vorstandsmitglied für den Fall der regulären oder vorzeitigen Beendigung seiner*ihrer Tätigkeit zugesagt worden sind (§ 162 Abs. 2 Nr. 2 und 3 AktG)

Abfindungsansprüche bei vorzeitiger Beendigung

Die Dienstverträge aller gegenwärtigen Mitglieder des Vorstands sehen vor, dass die Gesellschaft den Dienstvertrag im Falle einer Mandatsenthebung aus wichtigem Grund gemäß § 84 Abs. 4 AktG innerhalb der gesetzlichen Kündigungsfrist gemäß § 622 BGB vorzeitig beenden

kann. In diesem Fall, und wenn kein wichtiger Grund für eine Kündigung im Sinne von § 626 BGB vorliegt, hat das Vorstandsmitglied Anspruch auf eine Barabfindung in Höhe des zweifachen jährlichen Fixgehalts, die jedoch nicht höher ist als das Fixgehalt, das für die Restlaufzeit des Dienstvertrags zahlbar gewesen wäre.

Ansprüche im Todesfall oder im Falle dauerhafter Arbeitsunfähigkeit

Im Todesfall sehen die Dienstverträge aller gegenwärtigen Mitglieder des Vorstands für den Monat, in dem der Todesfall eingetreten ist, sowie für die darauffolgenden drei Monate die Weiterzahlung der festen Vergütung an den*die Ehepartner*in, den*die eingetragene*n Lebenspartner*in, den*die Lebenspartner*in und/oder Kinder unter 25 Jahren, die im Haushalt des Vorstandsmitglieds leben und Anspruch auf Kindergeld haben, vor.

Im Falle dauerhafter Arbeitsunfähigkeit endet der Dienstvertrag mit Ablauf des Kalendervierteljahres, in dem die dauerhafte Arbeitsunfähigkeit festgestellt wird, ohne dass es einer Kündigung bedarf. Ist ein Vorstandsmitglied infolge von Krankheit, eines Unfalls oder eines anderen Grunds außerhalb seines*ihres Einflussbereichs vorübergehend arbeitsunfähig, sieht der Dienstvertrag des Vorstandsmitglieds die Weiterzahlung seiner*ihrer festen Vergütung für bis zu sechs Wochen vor, allerdings nicht über das Datum hinaus, an dem die Kündigung des Dienstvertrags wirksam wird.

Behandlung ausstehender variabler Vergütung

Im Falle einer dauerhaften Arbeitsunfähigkeit eines Vorstandsmitglieds werden noch nicht unverfallbar gewordene Optionen im Rahmen des LTI 2018, des LTI 2019 und des LTI 2021 auch während der Zeit der Arbeitsunfähigkeit (bis zum Zeitpunkt der Amtsbeendigung des Vorstandsmitglieds) weiterhin unverfallbar.

Darüber hinaus können auch noch nicht unverfallbar gewordene Optionen im Rahmen des LTI 2018, des LTI 2019 und des LTI 2021, die innerhalb der darauffolgenden zwei Jahre unverfallbar geworden wären, weiterhin von dem Mitglied des Vorstands gehalten und gemäß den Bestimmungen des jeweiligen LTI-Programms unverfallbar werden.

Andernfalls verfallen bei Eintreten eines Leaver-Falls (wie im jeweiligen Programm definiert) grundsätzlich alle im Rahmen des LTI 2018, des LTI 2019 und des LTI 2021 noch nicht unverfallbar gewordenen Optionen des Vorstandsmitglieds entschädigungslos. Wird jedoch ein Vorstandsmitglied aus wichtigem Grund im Sinne des § 84 Abs. 4 AktG und ohne Einstufung des Falls als bad-leaver-Fall (wie im jeweiligen Programm definiert) seines*ihres Mandats als Mitglied des Vorstands enthoben, behält das Vorstandsmitglied alle noch nicht ausgeübten Aktienoptionen im Rahmen des LTI 2018, des LTI 2019, des LTI 2021 und des ZOP 2021, und alle noch nicht unverfallbar gewordenen Optionen im Rahmen des LTI 2018, des LTI 2019 und des LTI 2021, die innerhalb der darauffolgenden zwei Jahre unverfallbar geworden wären, können weiterhin von dem Mitglied des Vorstands gehalten und gemäß den Bestimmungen des jeweiligen LTI-Programms unverfallbar werden. Wird der Fall des Vorstandsmitglieds als bad-leaver-Fall (wie im jeweiligen Programm definiert) qualifiziert, verfallen alle im Rahmen des LTI 2018, des LTI 2019 und des LTI 2021 noch ausstehenden Optionen des Vorstandsmitglieds (egal ob unverfallbar oder nicht) sowie alle bisher noch nicht ausgeübten Optionen im Rahmen des SOP 2013 oder des SOP 2011 und alle bisher noch nicht ausgeübten virtuellen Aktienoptionen im Rahmen des ZOP 2021 entschädigungslos.

Darüber hinaus ist ein Vorstandsmitglied in einem bad-leaver-Fall (wie im Programm definiert), im Rahmen des SOP 2011 und auf Verlangen der Gesellschaft, dazu verpflichtet, alle im Rahmen des SOP 2011 erworbenen und von ihm* ihr zum Zeitpunkt des bad-leaver-Falls noch gehaltenen Aktien gegen Zahlung des Ausübungspreises an die Gesellschaft zurück zu übertragen.

Im Rahmen des VSOP 2018 verfallen in einem bad-leaver-Fall (wie näher definiert) die virtuellen Aktienoptionen und alle virtuellen Aktienoptionen, für die noch keine Unverfallbarkeit eingetreten ist, unwiderruflich ohne Anspruch auf Entschädigung. In einem bad-leaver-Fall verfallen alle unverfallbar gewordenen und noch nicht ausgeübten virtuellen Aktienoptionen ohne Anspruch auf Entschädigung. In einem leaver-Fall, der nicht als bad-leaver-Fall qualifiziert wird (good-leaver-Fall), behält das Vorstandsmitglied alle unverfallbar gewordenen und noch nicht ausgeübten virtuellen Aktienoptionen.

Ansprüche im Falle eines Kontrollwechsels

Endet die Amtszeit oder der Dienstvertrag eines Mitglieds des Vorstands aufgrund eines Kontrollwechsels, sind diesbezüglich keine vertraglich vereinbarten Abfindungsansprüche vorgesehen. Außerdem bestehen für Mitglieder des Vorstands im Falle eines Kontrollwechsels keine spezifischen vertraglich vereinbarten Kündigungsrechte.

Die Vorstandsmitglieder sind im Rahmen des LTI 2018, des LTI 2019 und des LTI 2021 im Falle eines Kontrollwechsels (wie in den Bestimmungen des jeweiligen Programms definiert) jedoch berechtigt, nicht ausgeübte unverfallbare Optionen verfallen zu lassen, und im Rahmen des SOP 2013 berechtigt, einen bestimmten Teil der Optionen (entsprechend dem Teil der Anteile oder Vermögenswerte der Gesellschaft, der von dem (den) Beherrschung Erlangenden erworben wurde) verfallen zu lassen; im Gegenzug haben die Mitglieder des Vorstands Anspruch auf einen Barausgleich je nicht ausgeübter unverfallbarer Option.

Der Barausgleich je nicht ausgeübter unverfallbarer Option (im Rahmen des LTI 2018, des LTI 2019 und des LTI 2021) entspricht grundsätzlich dem Ausgleich je Aktie im Rahmen des Übernahmeangebots abzüglich des Ausübungspreises oder (im Falle des SOP 2013) dem Ausgleich je Aktie im Rahmen des Übernahmeangebots, sofern ein solches Angebot besteht, oder dem volumengewichteten durchschnittlichen Aktienkurs einer Aktie der Gesellschaft während der letzten 30 Handelstage vor dem Kontrollwechsel, jeweils abzüglich des Ausübungspreises.

Zudem kann die Gesellschaft im Rahmen des LTI 2018, des LTI 2019 und des LTI 2021 gegen Zahlung des oben genannten Barausgleichs eine Annullierung der noch nicht ausgeübten unverfallbaren Optionen sowie den Ersatz der noch nicht unverfallbar gewordenen Optionen durch ein neues, wirtschaftlich gleichwertiges Anreizprogramm verlangen, und im Rahmen des SOP 2013 den Ersatz eines Teils oder aller noch nicht unverfallbar gewordenen Optionen durch ein neues, wirtschaftlich gleichwertiges Anreizprogramm verlangen.

Im Rahmen des VSOP 2018 kann die Gesellschaft im Falle eines Kontrollwechsels (wie im Programm definiert) die Annullierung eines Teils der zu diesem Zeitpunkt ausstehenden unverfallbaren virtuellen Aktienoptionen, der dem Teil der im Rahmen des entsprechenden Kontrollwechsels erworbenen Anteile bzw. Vermögenswerte der Gesellschaft entspricht, verlangen. Im Gegenzug leistet die Gesellschaft eine Zahlung in Höhe des Betrags, um den (i) das Produkt

des relevanten Aktienkurses multipliziert mit der Anzahl der annullierten virtuellen Aktienoptionen den (ii) gesamten Ausübungspreis aller annullierten virtuellen Aktienoptionen, vorbehaltlich bestimmter Abzüge, gegebenenfalls übersteigt. Die verbleibenden unverfallbaren virtuellen Aktienoptionen, die nicht Gegenstand der verlangten Annullierung sind, bleiben davon unberührt.

Die bestehenden variablen Vergütungsprogramme sehen keine Beschleunigung des Eintretens der Unverfallbarkeit im Falle eines Kontrollwechsels vor.

Nachvertragliches Wettbewerbsverbot

In den Dienstverträgen der im Berichtsjahr aktiven Vorstandsmitglieder wurde kein nachvertragliches Wettbewerbsverbot vereinbart und dementsprechend auch keine Ausgleichszahlung für ein Wettbewerbsverbot zugesagt.

Leistungen, die einem früheren Vorstandsmitglied, das seine Tätigkeit im Laufe des Berichtsjahres beendet hat, in diesem Zusammenhang zugesagt oder gewährt worden sind (§ 162 Abs. 2 Nr. 4 AktG)

Der Dienstvertrag von Rubin Ritter wurde in gegenseitigem Einvernehmen und ohne eine Abfindungszahlung mit Wirkung zum 1. Juni 2021 gekündigt. Die Rubin Ritter im Rahmen des SOP 2011, des SOP 2013 und des LTI 2018 gewährten Optionen unterliegen weiterhin den Bestimmungen des jeweiligen Programms, d. h. insbesondere, dass Optionen, für die bis zum 31. Mai 2021 keine Unverfallbarkeit eingetreten war, entschädigungslos verfallen sind.

Rubin Ritter erklärte sich bereit, für einen Übergangszeitraum bis zum 1. September 2021 zur Verfügung zu stehen, um Anfragen in Bezug auf geschäftliche Angelegenheiten zu beantworten und damit zusammenhängendes Fachwissen und Know-how zu teilen. Während dieser Übergangsphase war Rubin Ritter berechtigt, seine von der Gesellschaft gestellten Mobil- und IT-Geräte zu behalten und im Zusammenhang mit seinen Übergangsleistungen die Unterstützung seiner ehemaligen Vorstandsassistentin in Anspruch zu nehmen. Zudem ist Rubin Ritter im Rahmen der Kündigungsvereinbarung berechtigt, seinen Firmenwagen bis zum Ablauf des zugrunde liegenden Leasingvertrags am 10. Juli 2022 für private Zwecke zu nutzen (etwaige Lohnsteuer wird von der Gesellschaft übernommen).

Abweichungen vom Vergütungssystem während des Berichtszeitraums (§ 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 5 AktG)

In Ausnahmefällen kann der Aufsichtsrat in Übereinstimmung mit § 87a Abs. 1 Satz 2 AktG vorübergehend von den Bestandteilen des Vergütungssystems für den Vorstand von Zalando abweichen, wenn dies im Interesse des langfristigen Wohlergehens der Gesellschaft erforderlich ist. Im Geschäftsjahr 2021 gab es keine Abweichungen vom Vergütungssystem 2021.

6.2.6 Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder

Das System zur Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder richtet sich nach den gesetzlichen Vorgaben und berücksichtigt die Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Das teilweise angepasste Vergütungssystem für den Aufsichtsrat wurde der Hauptversammlung 2021 gemäß § 113 Abs. 3 AktG zur Beschlussfassung vorgelegt und mit Wirkung für das am 1. Januar 2021 beginnende Geschäftsjahr beschlossen.

Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder ist in § 15 der Satzung geregelt. Die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats ist insgesamt ausgewogen und steht in einem angemessenen Verhältnis zu Verantwortung und Aufgaben der Aufsichtsratsmitglieder und zur Lage der Gesellschaft, wobei auch die Vergütungsregelungen anderer großer börsennotierter Gesellschaften berücksichtigt werden. Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten entsprechend der Ziffer G.18 des Deutschen Corporate Governance Kodex eine rein funktionsbezogene Festvergütung. Eine erfolgsorientierte Vergütung sowie finanzielle oder nichtfinanzielle Leistungskriterien sind nicht vorgesehen. Hierdurch wird der unabhängigen Kontroll- und Beratungsfunktion des Aufsichtsrats, die nicht auf den kurzfristigen Unternehmenserfolg, sondern auf die langfristige Entwicklung der Gesellschaft ausgerichtet ist, am besten Rechnung getragen.

Die feste jährliche Vergütung beträgt 180.000 EUR für den*die Vorsitzende*n des Aufsichtsrats, 135.000 EUR für den*die stellvertretende*n Vorsitzende*n des Aufsichtsrats und 90.000 EUR für jedes andere Mitglied des Aufsichtsrats. Für ihre Tätigkeit im Prüfungsausschuss erhalten Mitglieder des Aufsichtsrats eine zusätzliche feste jährliche Vergütung in Höhe von 10.000 EUR. Der*die Vorsitzende des Prüfungsausschusses erhält eine zusätzliche feste jährliche Vergütung in Höhe von 50.000 EUR.

Die jeweilige Höhe der festen Vergütung berücksichtigt hierbei die konkrete Funktion und die Verantwortung der Mitglieder des Aufsichtsrats. So wird insbesondere entsprechend der Ziffer G.17 des Deutschen Corporate Governance Kodex auch der höhere zeitliche Aufwand des*r Vorsitzenden und des*r stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrats sowie des*r Vorsitzenden und der Mitglieder des Prüfungsausschusses durch eine entsprechende zusätzliche Vergütung angemessen berücksichtigt. Sitzungsgeld wird nicht gezahlt.

Aufsichtsratsmitglieder, die nur während eines Teils eines Geschäftsjahres dem Aufsichtsrat oder dem Prüfungsausschuss angehören oder das Amt des*r Vorsitzenden oder des*r stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrates oder des*r Vorsitzenden des Prüfungsausschusses innehaben, erhalten eine entsprechende anteilige Vergütung. Die Vergütung wird mit Ablauf des Geschäftsjahres, für das die Vergütung gezahlt wird, fällig.

Über die funktionsbezogene Festvergütung hinaus werden den Mitgliedern des Aufsichtsrats nach wie vor ihre bei Ausübung des Aufsichtsratsmandats vernünftigerweise entstehenden Auslagen sowie die etwa auf ihre Vergütung und Auslagen zu entrichtende Umsatzsteuer erstattet. Ferner werden die Mitglieder des Aufsichtsrats in eine im Interesse der Gesellschaft von dieser in angemessener Höhe unterhaltene Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung für Organmitglieder einbezogen, soweit eine solche besteht. Die Prämien hierfür entrichtet die Gesellschaft.

Die Hauptversammlung setzt die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats auf Vorschlag des Vorstands und des Aufsichtsrats in der Satzung oder durch Beschluss fest. Die Hauptversammlung beschließt mindestens alle vier Jahre über die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats. Dabei ist auch ein Beschluss zulässig, der die bestehende Vergütung bestätigt. Bestätigt die Hauptversammlung das jeweils zur Abstimmung gestellte Vergütungssystem nicht, muss spätestens in der darauffolgenden Hauptversammlung ein überprüftes Vergütungssystem vorgelegt werden. Zur Vorbereitung des Beschlusses der Hauptversammlung prüfen Vorstand und Aufsichtsrat jeweils, ob die Vergütung, insbesondere mit Blick auf ihre Höhe und

Ausgestaltung, weiterhin in unserem Interesse liegt und in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben der Mitglieder des Aufsichtsrats und zur Lage der Gesellschaft steht. Hierzu kann der Aufsichtsrat auch einen horizontalen Marktvergleich durchführen. Dabei kann sich der Aufsichtsrat von einem*r externen Vergütungsexpert*in beraten lassen. Bei Bedarf schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung eine geeignete Anpassung der Vergütung vor.

In Übereinstimmung mit § 162 Abs. 1 Satz 1 AktG zeigt die folgende Tabelle die den Mitgliedern des Aufsichtsrats in den Geschäftsjahren 2021 und 2020 gewährte und geschuldete Vergütung. In Übereinstimmung mit dem Vergütungssystem für die Mitglieder des Aufsichtsrats besteht die Vergütung für jedes Aufsichtsratsmitglied nur aus einem festen Bestandteil:

Aufsichtsratsvergütung

IN EUR	2021	2020
Alexander Samwer (bis 23.06.2020)	-	30.986
Anders Holch Povlsen (seit 09.12.2013)	90.000	76.918
Anika Mangelmann (seit 23.06.2020)	90.000	34.014
Anthony Brew (bis 23.06.2020)	-	30.986
Beate Siert (bis 23.06.2020)	-	30.986
Cristina Stenbeck (seit 22.05.2019)	180.000	150.000
Jade Buddenberg (seit 23.06.2020)	90.000	34.014
Jennifer Hyman (seit 23.06.2020)	90.000	34.014
Jørgen Madsen Lindemann (bis 19.05.2021)	38.082	80.000
Kelly Bennett (seit 22.05.2019)	145.000	93.082
Konrad Schäfers (bis 23.06.2020)	-	38.137
Mariella Röhm-Kottmann (seit 22.05.2019)	140.000	100.000
Matti Ahtiainen (seit 23.06.2020)	100.000	41.863
Niklas Östberg (seit 19.05.2021)	61.918	-
Gewährte und geschuldete Vergütung gemäß § 162 Abs. 1 Satz 1 AktG	1.025.000	775.000

Die gegenwärtigen und früheren Mitglieder des Aufsichtsrats haben im Geschäftsjahr 2021 keine Vergütung von anderen Konzerngesellschaften erhalten.

6.2.7 Vergleichende Darstellung der Veränderung der Vergütung

In Übereinstimmung mit § 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 2 AktG zeigen die folgenden Tabellen die jährliche Veränderung der Vergütung der gegenwärtigen und früheren Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie die jährliche Veränderung der über die letzten fünf Geschäftsjahre betrachteten durchschnittlichen Vergütung von Arbeitnehmer*innen auf Vollzeitäquivalenzbasis und die Ertragsentwicklung der Gesellschaft. Die Vergütung der Vorstandsmitglieder für die Jahre 2017 bis 2019 basiert auf der Höhe der in den Geschäftsberichten 2017 bis 2019 angegebenen Zuflüsse. Die Darstellung der durchschnittlichen Vergütung von Arbeitnehmer*innen basiert auf der gesamten Mitarbeiter*innenschaft von Zalando. Während sich die jährliche Ziel- und durchschnittliche feste Vergütung von Arbeitnehmer*innen auf Vollzeitäquivalenzbasis im Jahresvergleich erhöhten, zeigen die nachstehenden Zahlen diese Vergütungserhöhung einschließlich Optionsausübungen im jeweiligen Jahr. Die Höhe der im Jahr 2020 ausgeübten aktienbasierten Vergütung überstieg die des Jahres 2021. Aufgrund der Berücksichtigung der mehrjährigen Haltedauer im Rahmen der Mitarbeiter*innenaktienprogramme sind die dargestellten Zahlen verzerrt. Neben der Entwicklung der Umsatzerlöse des Zalando-Konzerns wird auch die Entwicklung des Periodenergebnisses der Gesellschaft dargestellt.

Vergleichende Darstellung der jährlichen Veränderung der gewährten und geschuldeten Vergütung gemäß § 162 Abs. 1 Satz 1 AktG und der Ertragsentwicklung der Gesellschaft

	Jährliche Veränderung 2021 zu 2020	Jährliche Veränderung 2020 zu 2019	Jährliche Veränderung 2019 zu 2018	Jährliche Veränderung 2018 zu 2017
Vorstandsvergütung				
Robert Gentz, Co-CEO	0,7%	2,2%	-99,5%	30,0%
David Schneider, Co-CEO	-6,1%	8,1%	-99,5%	29,8%
Rubin Ritter, Co-CEO (bis 1. Juni 2021)	-54,8%	-98,8%	-66,5%	392,7%
David Schröder, CFO	39,3%	457,8%	-	-
Dr. Astrid Arndt, CPO (seit 1. April 2021)	-	-	-	-
Jim Freeman, CBPO	13,2%	947,5%	-	-
Ertragsentwicklung der Gesellschaft				
Periodenergebnis ZALANDO SE	-20,1%	373,5%	7,8%	-68,3%
Umsatzerlöse der Gruppe	29,7%	23,1%	20,3%	20,0%
Durchschnittliche Vergütung von Arbeitnehmern auf Vollzeitäquivalenzbasis				
ZALANDO SE	-3,2%	16,1%	0,8%	32,8%

Vergleichende Darstellung der jährlichen Veränderung der gewährten und geschuldeten Vergütung gemäß § 162 Abs. 1 Satz 1 AktG und der Ertragsentwicklung der Gesellschaft

	Jährliche Veränderung 2021 zu 2020	Jährliche Veränderung 2020 zu 2019	Jährliche Veränderung 2019 zu 2018	Jährliche Veränderung 2018 zu 2017
Aufsichtsratsvergütung				
Alexander Samwer (bis 23. Juni 2020)	-	-52,3%	0,0%	0,0%
Anders Holch Povlsen (seit 9. Dezember 2013)	17,0%	-14,5%	0,0%	12,9%
Anika Mangelmann (seit 23. Juni 2020)	164,6%	-	-	-
Anthony Brew (bis 23. Juni 2020)	-	-52,3%	64,0%	-
Beate Siert (bis 23. Juni 2020)	-	-52,3%	0,0%	0,0%
Cristina Stenbeck (seit 22. Mai 2019)	20,0%	63,2%	-	-
Jade Buddenberg (seit 23. Juni 2020)	164,6%	-	-	-
Jenifer Hyman (seit 23. Juni 2020)	164,6%	-	-	-
Jörgen Madsen Lindemann (bis 19. Mai 2021)	-52,4%	0,0%	0,0%	8,4%
Kelly Bennett (seit 22. Mai 2019)	55,8%	89,9%	-	-
Konrad Schäfers (bis 23. Juni 2020)	-	-52,3%	0,0%	0,0%
Mariella Röhm-Kottmann (seit 22. Mai 2019)	40,0%	63,2%	-	-
Matti Ahtiainen (seit 23. Juni 2020)	138,9%	-	-	-
Niklas Östberg (seit 19. Mai 2021)	-	-	-	-
Ertragsentwicklung der Gesellschaft				
Periodenergebnis ZALANDO SE	-20,1%	374,5%	7,8%	-68,3%
Umsatzerlöse der Gruppe	29,7%	30,4%	23,6%	20,0%
Durchschnittliche Vergütung von Arbeitnehmern auf Vollzeitäquivalenzbasis				
ZALANDO SE	-3,2%	16,1%	0,8%	32,8%

Berlin, den 28. Februar 2022

Robert Gentz David Schneider James M. Freeman, II David Schröder Dr. Astrid Arndt

Cristina Stenbeck Mariella Röhm-Kottmann

Prüfungsvermerk des Wirtschaftsprüfers

An die ZALANDO SE

Wir haben den beigefügten, zur Erfüllung des § 162 AktG aufgestellten Vergütungsbericht der ZALANDO SE, Berlin, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2021 einschließlich der dazugehörigen Angaben geprüft. Die Angaben im Abschnitt „1.4.1 Einführung“ und „1.4.2 Hintergrund“, die über § 162 AktG hinausgehende Angaben des Vergütungsberichts darstellen, haben wir nicht inhaltlich geprüft.

Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats

Die gesetzlichen Vertreter und der Aufsichtsrat der ZALANDO SE sind verantwortlich für die Aufstellung des Vergütungsberichts, einschließlich der dazugehörigen Angaben, der den Anforderungen des § 162 AktG entspricht. Die gesetzlichen Vertreter und der Aufsichtsrat sind auch verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig erachten, um die Aufstellung eines Vergütungsberichts, einschließlich der dazugehörigen Angaben, zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Angaben ist.

Verantwortung des Wirtschaftsprüfers

Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung ein Urteil zu diesem Vergütungsbericht, einschließlich der dazugehörigen Angaben, abzugeben. Wir haben unsere Prüfung unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Danach haben wir die Berufspflichten einzuhalten und die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Vergütungsbericht, einschließlich der dazugehörigen Angaben, frei von wesentlichen falschen Angaben ist.

Eine Prüfung umfasst die Durchführung von Prüfungshandlungen, um Prüfungsnachweise für die im Vergütungsbericht enthaltenen Wertansätze einschließlich der dazugehörigen Angaben zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Wirtschaftsprüfers. Dies schließt die Beurteilung der Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Angaben im Vergütungsbericht einschließlich der dazugehörigen Angaben ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Wirtschaftsprüfer das interne Kontrollsystem, das relevant ist für die Aufstellung des Vergütungsberichts einschließlich der dazugehörigen Angaben. Ziel hierbei ist es, Prüfungshandlungen zu planen und durchzuführen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit des internen Kontrollsystems des Unternehmens abzugeben. Eine Prüfung umfasst auch die Beurteilung der angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern und dem Aufsichtsrat ermittelten geschätzten Werte in der Rechnungslegung sowie die Beurteilung der Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts, einschließlich der dazugehörigen Angaben. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und angemessen sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2021 einschließlich der dazugehörigen Angaben in allen wesentlichen Belangen den Rechnungslegungsbestimmungen des § 162 AktG. Unser Prüfungsurteil zum Vergütungsbericht erstreckt sich nicht auf den Inhalt der oben genannten, über § 162 AktG hinausgehenden Angaben des Vergütungsberichts.

Sonstiger Sachverhalt – Formelle Prüfung des Vergütungsberichts

Die in diesem Prüfungsvermerk beschriebene inhaltliche Prüfung des Vergütungsberichts umfasst die von § 162 Abs. 3 AktG geforderte formelle Prüfung des Vergütungsberichts, einschließlich der Erteilung eines Vermerks über diese Prüfung. Da wir ein uneingeschränktes Prüfungsurteil über die inhaltliche Prüfung des Vergütungsberichts abgeben, schließt dieses Prüfungsurteil ein, dass die Angaben nach § 162 Abs. 1 und 2 AktG in allen wesentlichen Belangen im Vergütungsbericht gemacht worden sind.

Haftungsbeschränkung

Für die Durchführung des Auftrags und unsere Verantwortlichkeit und Haftung gelten, auch im Verhältnis zu Dritten, die diesem Prüfungsvermerk beigefügten „Allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften“ in der vom Institut der Wirtschaftsprüfer herausgegebenen Fassung vom 1. Januar 2017.

Berlin, 28. Februar 2022

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Ludwig
Wirtschaftsprüfer

Haas
Wirtschaftsprüfer

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 2021 und der Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2021 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 2021 geprüft. Die in der Anlage zum Bestätigungsvermerk genannten Bestandteile des Lageberichts 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 2021 sowie ihrer Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2021 und
- vermittelt der beigefügte Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Lagebericht in Einklang mit dem Jahresabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum Lagebericht erstreckt sich nicht auf den Inhalt der in der Anlage zum Bestätigungsvermerk genannten Bestandteile des Lageberichts.

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

Grundlage für die Prüfungsurteile

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

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

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte in der Prüfung des Jahresabschlusses

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Jahresabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2021 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 der Zalando SE besteht die Möglichkeit der kostenlosen Rücksendung von Waren innerhalb der gesetzlichen Widerrufsfristen sowie darüber hinaus innerhalb der durch die ZALANDO SE eingeräumten Rücksendeziträume. 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 die ZALANDO SE 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 Prozessdokumentation 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 Monatswerten für finanzielle und nichtfinanzielle Datenpunkte eine Erwartungshaltung für die 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 mit historischen 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 in der Finanzbuchhaltung 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 erwarteten zeitlichen Verlauf der Abverkäufe anhand von Daten aus der Vergangenheit mit den tatsächlichen Verkäufen verglichen und signifikante Abweichungen bzw. Auffälligkeiten näher untersucht. Ferner haben wir die Zuordnung zu Saisons und Bewertungsgruppen bzw. die Einordnung als ständig verfügbare Artikel im Bewertungsmodell berücksichtigt.

Im Bewertungsmodell werden 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 („A-, 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. Für die Erklärung nach § 161 AktG zum Deutschen Corporate Governance Kodex, die Bestandteil der Erklärung zur Unternehmensführung ist, sowie für den Vergütungsbericht nach § 162 AktG sind die gesetzlichen Vertreter und der Aufsichtsrat verantwortlich. Im Übrigen sind die gesetzlichen Vertreter für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die in der Anlage zum Bestätigungsvermerk genannten Bestandteile des Geschäftsberichts.

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

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

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

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

Sonstige gesetzliche und andere rechtliche Anforderungen

Vermerk über die Prüfung der für Zwecke der Offenlegung erstellten elektronischen Wiedergaben des Jahresabschlusses und des Lageberichts nach § 317 Abs. 3b HGB

Prüfungsurteil

Wir haben gemäß § 317 Abs. 3a HGB eine Prüfung mit hinreichender Sicherheit durchgeführt, ob die in der beigefügten Datei Zalando_SE_JA+LB_ESEF_2021_12_31.zip (SHA-256-Prüfsumme: [16c5e864c8760522c8d17c9ce6fbec8d1e94b3291b923de0e17c4e62a950f3ce]) enthaltenen und für Zwecke der Offenlegung erstellten Wiedergaben des Jahresabschlusses und des Lageberichts (im Folgenden auch als „ESEF-Unterlagen“ bezeichnet) den Vorgaben des § 328 Abs. 1 HGB an das elektronische Berichtsformat („ESEF-Format“) in allen wesentlichen Belangen entsprechen. In Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften erstreckt sich diese Prüfung nur auf die Überführung der Informationen des Jahresabschlusses und des Lageberichts in das ESEF-Format und daher weder auf die in diesen Wiedergaben enthaltenen noch auf andere in der oben genannten Datei enthaltene Informationen.

Nach unserer Beurteilung entsprechen die in der oben genannten beigefügten Datei enthaltenen und für Zwecke der Offenlegung erstellten Wiedergaben des Jahresabschlusses und des Lageberichts in allen wesentlichen Belangen den Vorgaben des § 328 Abs. 1 HGB an das elektronische Berichtsformat. Über dieses Prüfungsurteil sowie unsere im voranstehenden „Vermerk über die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts“ enthaltenen Prüfungsurteile zum beigefügten Jahresabschluss und zum beigefügten Lagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2021 hinaus geben wir keinerlei Prüfungsurteil zu den in diesen Wiedergaben enthaltenen Informationen sowie zu den anderen in der oben genannten Datei enthaltenen Informationen ab.

Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung der in der oben genannten beigefügten Datei enthaltenen Wiedergaben des Jahresabschlusses und des Lageberichts in Übereinstimmung mit § 317 Abs. 3a HGB unter Beachtung des IDW Prüfungsstandards: Prüfung der für Zwecke der Offenlegung erstellten elektronischen Wiedergaben von Abschlüssen und Lageberichten nach § 317 Abs. 3a HGB (IDW PS 410 (10.2021)) und des International Standard on Assurance Engagements 3000 (Revised) durchgeführt. Unsere Verantwortung danach ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung der ESEF-Unterlagen“ weitergehend beschrieben. Unsere Wirtschaftsprüferpraxis hat die Anforderungen an das Qualitätssicherungssystem des IDW Qualitätssicherungsstandards: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QS 1) angewendet.

Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats für die ESEF-Unterlagen

Die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft sind verantwortlich für die Erstellung der ESEF-Unterlagen mit den elektronischen Wiedergaben des Jahresabschlusses und des Lageberichts nach Maßgabe des § 328 Abs. 1 Satz 4 Nr. 1 HGB.

Ferner sind die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig erachten, um die Erstellung der ESEF-Unterlagen zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Verstößen gegen die Vorgaben des § 328 Abs. 1 HGB an das elektronische Berichtsformat sind.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung der Erstellung der ESEF-Unterlagen als Teil des Rechnungslegungsprozesses.

Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung der ESEF-Unterlagen

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die ESEF-Unterlagen frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Verstößen gegen die Anforderungen des § 328 Abs. 1 HGB sind. 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 – Verstöße gegen die Anforderungen des § 328 Abs. 1 HGB, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen;
- gewinnen wir ein Verständnis von den für die Prüfung der ESEF-Unterlagen relevanten internen Kontrollen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Kontrollen abzugeben;
- beurteilen wir die technische Gültigkeit der ESEF-Unterlagen, d.h. ob die die ESEF-Unterlagen enthaltende Datei die Vorgaben der Delegierten Verordnung (EU) 2019/815 in der zum Abschlussstichtag geltenden Fassung an die technische Spezifikation für diese Datei erfüllt;
- beurteilen wir, ob die ESEF-Unterlagen eine inhaltsgleiche XHTML-Wiedergabe des geprüften Jahresabschlusses und des geprüften Lageberichts ermöglichen.

Übrige Angaben gemäß Artikel 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 19. Mai 2021 als Abschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 28. Juli 2021 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 2021
- 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
- Prüfung der Angemessenheit des Tax Compliance Management Systems
- Prüfung des Vergütungsberichts der Gesellschaft zum 31. Dezember 2021
- Übersetzungsleistungen

Sonstiger Sachverhalt – Verwendung des Bestätigungsvermerks

Unser Bestätigungsvermerk ist stets im Zusammenhang mit dem geprüften Jahresabschluss und dem geprüften Lagebericht sowie den geprüften ESEF-Unterlagen zu lesen. Der in das ESEF-Format überführte Jahresabschluss und Lagebericht – auch die im Bundesanzeiger bekanntzumachenden Fassungen – sind lediglich elektronische Wiedergaben des geprüften Jahresabschlusses und des geprüften Lageberichts und treten nicht an deren Stelle. Insbesondere ist der ESEF-Vermerk und unser darin enthaltenes Prüfungsurteil nur in Verbindung mit den in elektronischer Form bereitgestellten geprüften ESEF-Unterlagen verwendbar.

Verantwortlicher Wirtschaftsprüfer

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Sebastian Haas.

Anlage zum Bestätigungsvermerk

1) Inhaltlich nicht geprüfte Bestandteile des Lageberichts

Folgende Bestandteile des Lageberichts haben wir nicht inhaltlich geprüft:

- Erklärung zur Unternehmensführung

Darüber hinaus haben wir die nachfolgenden aufgeführten lageberichts-fremden Angaben nicht inhaltlich geprüft. Lageberichts-fremde Angaben im Lagebericht sind Angaben, die nicht nach §§289, 289a HGB bzw. §§ 289b bis 289f HGB vorgeschrieben sind:

- Abschnitte „GMV-Entwicklung nach Quartalen (2017-2021)“ sowie „Umsatz-Entwicklung nach Quartalen (2017-2021)“ im Abschnitt „Umsatz und GMV Entwicklung“ des Kapitels „Wirtschaftslage“.

2) Weitere Sonstige Informationen

Die „Sonstigen Informationen“ umfassen den folgenden Bestandteil des Geschäftsberichts, von dem wir eine Fassung bis zur Erteilung dieses Bestätigungsvermerks erlangt haben:

- Gesonderter nichtfinanzieller Bericht

Zu den „Sonstigen Informationen“ zählen ferner weitere, für den Geschäftsbericht vorgesehene Bestandteile, von denen wir eine Fassung bis zur Erteilung dieses Bestätigungsvermerks erlangt haben, insbesondere die Abschnitte:

- Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- Bericht des Aufsichtsrats
- Vergütungsbericht
- Glossar

aber nicht der Jahresabschluss, nicht die in die inhaltliche Prüfung einbezogenen Lageberichtsangaben und nicht unseren dazugehörigen Bestätigungsvermerk.

Berlin, 28. Februar 2022

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Ludwig Haas
Wirtschaftsprüfer Wirtschaftsprüfer

8.1 Glossar

Aktive Kund*innen

Wir definieren aktive Kund*innen als die Anzahl von Kund*innen, die in den letzten zwölf Monaten (bezogen auf den Stichtag) mindestens eine Bestellung aufgegeben haben (ungeachtet von Retouren). Die Anzahl von Kund*innen, die ihre Bestellungen vollständig storniert haben, ist darin nicht berücksichtigt.

Anzahl Bestellungen

Wir definieren die Anzahl Bestellungen als die Anzahl der in dem betreffenden Zeitraum von Kund*innen aufgegebenen Bestellungen (ungeachtet von Stornierungen oder Retouren). Eine Bestellung wird an dem Tag berücksichtigt, an dem der*die Kund*in die Bestellung aufgibt. Die Anzahl aufgegebener Bestellungen kann von der Anzahl ausgelieferter Bestellungen abweichen, da sich Bestellungen am Ende des Berichtszeitraums 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.

Capex

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

Durchschnittliche Bestellungen pro aktivem*r Kund*in

Wir definieren die durchschnittlichen Bestellungen pro aktivem*r Kund*in als die Anzahl Bestellungen der letzten zwölf Monate (bezogen auf den Stichtag) geteilt durch die Anzahl aktiver Kund*innen.

Durchschnittliches GMV pro aktivem*r Kund*in

Wir definieren das durchschnittliche GMV pro aktivem*r Kund*in als den Durchschnittswert aller Waren einschließlich Umsatzsteuer, die in den letzten zwölf Monaten nach Stornierungen und Retouren an aktive Kund*innen verkauft wurden.

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 Kund*innen (einschließlich Umsatzsteuer) abzüglich Stornierungen und Retouren in den letzten zwölf Monaten.

EBIT

EBIT ist definiert als das Ergebnis vor Zinsen und Steuern.

EBIT-Marge

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

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 Kund*innen 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 Expressliefergebühren). Diese sind nur im Umsatz enthalten. GMV wird bezogen auf den Zeitpunkt der Kund*innenbestellung 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.

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, mobile Websites, Tablet-Websites oder Apps) in dem betreffenden Zeitraum. Die Serie gilt als beendet, wenn länger als 30 Minuten kein Aufruf verzeichnet wurde. Aufgrund einer Änderung des Einwilligungsprozesses gemäß der Einführung der DSGVO wird ein Teil der Daten basierend auf einer statistischen Methode geschätzt.

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

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.

