# Geschäftsbericht 2019

zalando

# zwei null eins neun

# Zalando auf einen Blick

## Kennzahlen

| | 01.01. – 31.12.2019 | 01.01. – 31.12.2018 | Veränderung |
|---|---|---|---|
| **Leistungsindikatoren Konzern** | | | |
| Site Visits (in Mio.) | 4.178,1 | 3.137,2 | 33,2% |
| Anteil der Site Visits über mobile Endgeräte (in %) | 83,7 | 79,3 | 4,3pp |
| Aktive Kunden (in Mio.) | 31,0 | 26,4 | 17,1% |
| Anzahl Bestellungen (in Mio.) | 144,9 | 116,2 | 24,8% |
| Durchschnittliche Bestellungen pro aktivem Kunden | 4,7 | 4,4 | 6,5% |
| Durchschnittliche Warenkorbgröße* (in EUR) | 56,6 | 57,1 | –0,9% |
| **Ertragslage Konzern** | | | |
| Bruttowarenvolumen (GMV) (in Mio. EUR) | 8.207,5 | 6.637,8 | 23,6% |
| Umsatzerlöse (in Mio. EUR) | 6.482,5 | 5.387,9 | 20,3% |
| EBIT (in Mio. EUR) | 165,8 | 119,2 | 39,1% |
| EBIT (in % der Umsatzerlöse) | 2,6 | 2,2 | 0,3pp |
| Bereinigtes EBIT (in Mio. EUR) | 224,9 | 173,4 | 29,7% |
| Bereinigtes EBIT (in % der Umsatzerlöse) | 3,5 | 3,2 | 0,3pp |
| EBITDA (in Mio. EUR) | 360,6 | 205,7 | 75,3% |
| EBITDA (in % der Umsatzerlöse) | 5,6 | 3,8 | 1,7pp |
| Bereinigtes EBITDA (in Mio. EUR) | 419,7 | 259,9 | 61,5% |
| Bereinigtes EBITDA (in % der Umsatzerlöse) | 6,5 | 4,8 | 1,7pp |
| **Vermögens- und Finanzlage Konzern** | | | |
| Nettoumlaufvermögen (Net Working Capital) (in Mio. EUR) | –147,7 | –84,3 | –75,2% |
| Eigenkapitalquote (in % der Gesamtschulden) | 38,9 | 47,9 | –9,0pp |
| Operativer Cashflow (in Mio. EUR) | 327,2 | 212,8 | 53,8% |
| Investiver Cashflow (in Mio. EUR) | –290,3 | –207,0 | –40,2% |
| Frei verfügbarere Cashflow (in Mio. EUR) | 41,6 | –13,8 | 400,8% |
| Capex (in Mio. EUR) | –306,5 | –278,4 | 10,1% |
| Liquide Mittel (in Mio. EUR) | 976,5 | 995,0 | –1,9% |
| **Sonstige Kennzahlen** | | | |
| Mitarbeiter (zum Bilanzstichtag) | 13.763 | 15.619 | –11,9% |
| unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR) | 0,40 | 0,21 | 93,7% |
| Verwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR) | 0,39 | 0,20 | 95,3% |

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

**Rund 25.000**

Artikel als nachhaltig gekennzeichnet

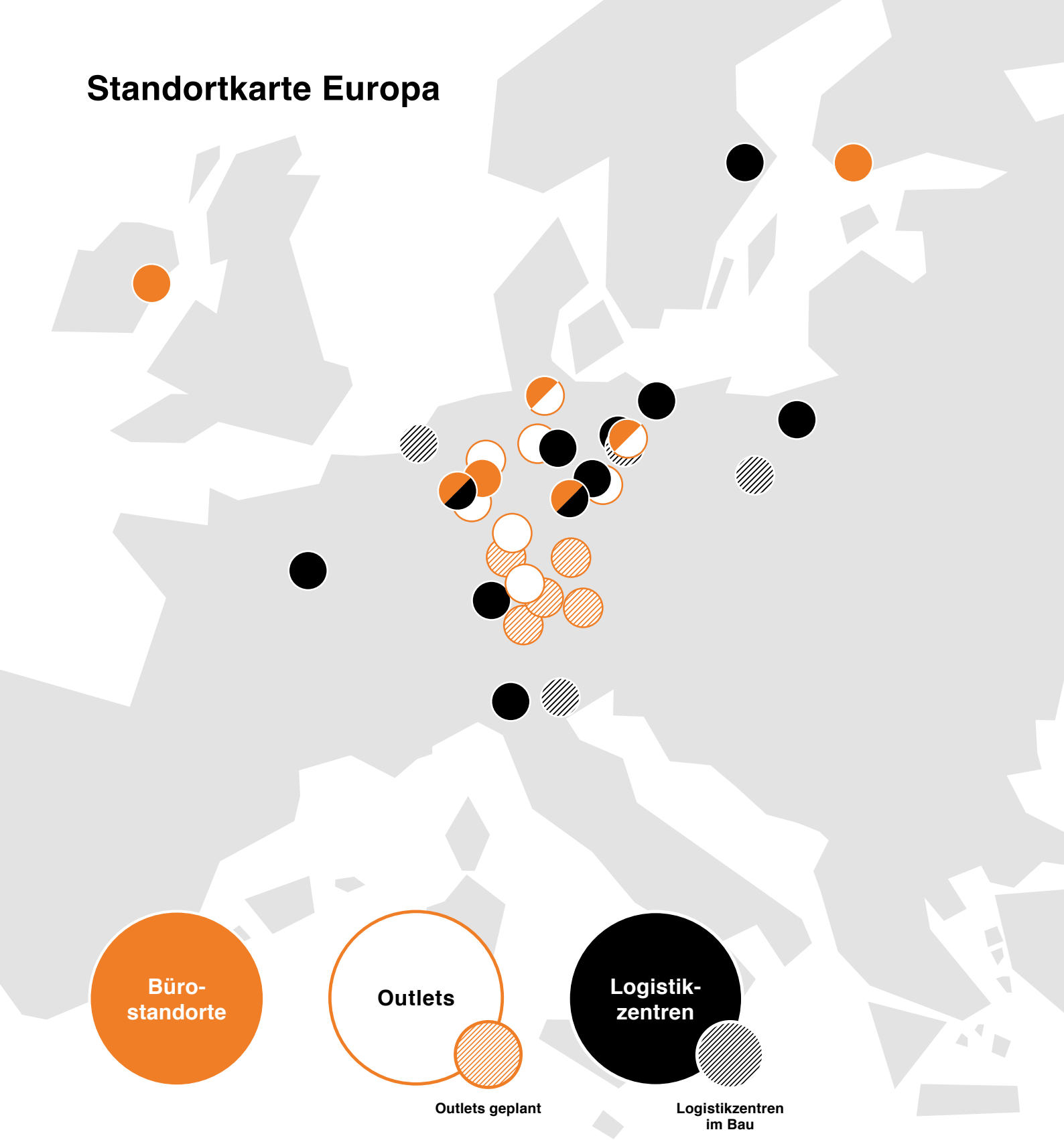
**Mehr als 2.500**

Marken

**Mitarbeiter aus mehr als 130**

Nationen

# Standortkarte Europa




## Zalando.
## The Starting Point for Fashion.

Zalando ist Europas führende Online-Plattform für Mode und Lifestyle. Im Jahr 2008 in Berlin gegründet, bietet Zalando heute 31 Millionen aktiven Kunden in 17 Märkten Produkte aus den Bereichen Bekleidung, Schuhe, Accessoires und Kosmetik. Das Sortiment umfasst weltbekannte internationale Marken sowie lokale Labels.

Unseren Kunden bietet die Zalando-Plattform eine Destination für Inspiration, Innovation und Interaktion. Als Europas modischstes Tech-Unternehmen suchen wir laufend nach neuen digitalen Lösungen für jeden Teil des Einkaufserlebnisses – für unsere Kunden, Partner und alle anderen Akteure, die Zalando mit uns gestalten wollen.

# Highlights 2019

**Ausbau von Zalando Beauty**

Seit ihrer Einführung im Frühjahr 2018 wächst Zalandos Beauty-Kategorie weiter und expandiert in neue Märkte wie die Schweiz.

**Starting point for fashion**

Um in Zukunft weiter zu wachsen und die Plattformstrategie voranzutreiben, hat der Zalando-Vorstand seine Strategie weiterentwickelt und das Unternehmen auf ein klares Ziel fokussiert: die erste Anlaufstelle für Mode zu werden.

**Fit für die Zukunft**

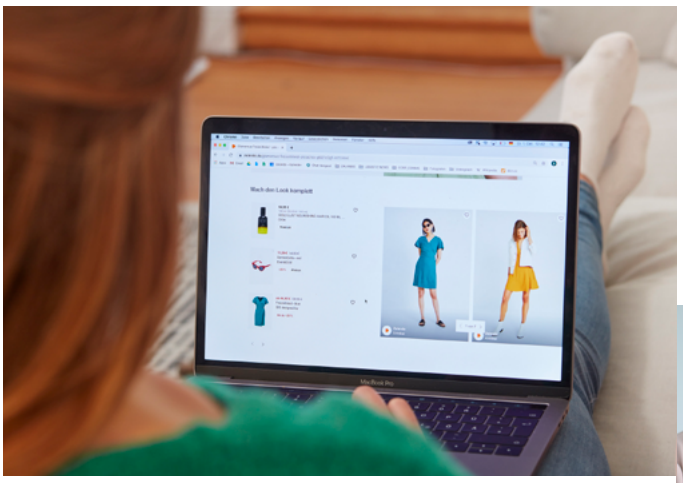
2019 hat sich Zalandos Sizing-Team der Herausforderung angenommen, die Empfehlungen für Größen und Passformen zu perfektionieren. Dabei kommen verschiedene Ansätze wie künstliche Intelligenz oder 3D-Technologien zum Einsatz.

**Einweihung des neuen Zalando-Headquarters**

Zalando feiert die offizielle Eröffnung seines neuen Headquarters auf dem Berliner Campus.

**Zalando erweitert Vorstand**

Zalandos Vorstand wird erweitert um CFO David Schröder und CTO Jim Freeman, die sich neben den bestehenden co-CEOs, Robert Gentz, Rubin Ritter und David Schneider einreihen.



**1 Milliarde Seitenaufrufe im 3. Quartal**

Mit über einer Milliarde Seitenaufrufe und einer Vergrößerung unseres Kundenstamms um 17,5 % auf nun 29,5 Millionen verzeichnete Zalando im dritten Quartal ein herausragendes Wachstum.

**Es ist Zeit, mehr zu tun – do.MORE**

Mit der Veröffentlichung der neuen Nachhaltigkeitsstrategie do.MORE wird Zalando klimaneutral im eigenen Geschäft. Dazu gehört auch der Einsatz nachhaltiger Verpackungsmaterialien.

**Vielfältige und inklusive Kultur**

Zalando setzt sich neue Ziele für mehr Diversität. Bis Ende 2023 soll ein ausgeglichener Anteil von Frauen und Männern in den oberen sechs Führungsebenen erreicht werden.

**Shopping-Event Cyber Week**

Rekordergebnisse für die Cyber Week 2019: 840.000 neue Kunden und eine Steigerung des Bruttowarenvolumens (GMV) um 32 % im Vergleich zum Vorjahr.

**Mehr Highlights aus dem Jahr 2019 und viele weitere Geschichten und Hintergründe unter: corporate.zalando.de**

# Inhalt

## 01 Unternehmen


| | | |
|---|---|---|
| 1.1 | 6 | Brief des Vorstands |
| 1.2 | 8 | Nachhaltigkeit |
| 1.3 | 43 | Bericht des Aufsichtsrats |
| 1.4 | 49 | Corporate-Governance-Bericht |
| 1.5 | 90 | Die Zalando-Aktie – das Börsenjahr 2019 |


## 02 Zusammengefasster Lagebericht


| | | |
|---|---|---|
| 2.1 | 97 | Grundlagen des Konzerns |
| 2.2 | 105 | Wirtschaftsbericht |
| 2.3 | 119 | Nachtragsbericht |
| 2.4 | 120 | Risiko- und Chancenbericht |
| 2.5 | 129 | Prognosebericht |
| 2.6 | 131 | Ergänzende Lageberichterstattung zum Einzelabschluss der ZALANDO SE |


## 03 Konzernabschluss


| | | |
|---|---|---|
| 3.1 | 139 | Konzern-Gesamtergebnisrechnung |
| 3.2 | 140 | Konzernbilanz |
| 3.3 | 142 | Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung |
| 3.4 | 144 | Konzern-Kapitalflussrechnung |
| 3.5 | 146 | Konzernanhang |
| 3.6 | 219 | Erklärung der gesetzlichen Vertreter |
| 3.7 | 220 | Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers |


## 04 Service


| | | |
|---|---|---|
| 4.1 | 231 | Glossar |
| 4.2 | 234 | GRI Index |
| 4.3 | 238 | Finanzkalender 2020 |
| 4.4 | 239 | Impressum |

# Unternehmen


| | | |
|---|---|---|
| | 6 | **Brief des Vorstands** |
| 1.2 | 8 | **Nachhaltigkeit** |
| | 8 | do.THINK Ahead |
| | 15 | do.GROW – Mitarbeiter |
| | 23 | do.KNOW – Produkte |
| | 31 | do.PROTECT – Umwelt |
| | 37 | do.CONNECT – Gesellschaftliches Engagement |
| | 40 | Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers über eine Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit |
| 1.3 | 43 | **Bericht des Aufsichtsrats** |
| 1.4 | 49 | **Corporate-Governance-Bericht** |
| | 49 | Entsprechenserklärung |
| | 51 | Corporate Governance |
| | 53 | Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat |
| | 61 | Zielgröße der Frauenbeteiligung im Aufsichtsrat, im Vorstand und in den Führungsebenen unterhalb des Vorstands gemäß §§ 76 Abs. 4 und 111 Abs. 5 AktG |
| | 62 | Übernahmerechtliche Angaben nach den §§ 289a Abs. 1, 315a Abs. 1 HGB und erläuternder Bericht |
| | 66 | Vergütungsbericht |
| 1.5 | 90 | **Die Zalando-Aktie – das Börsenjahr 2019** |
| | 90 | Entwicklung von Kapitalmarkt und Aktienkurs |
| | 92 | Aktionärsstruktur |
| | 93 | Analysten-Coverage |
| | 93 | Aktienindizes |
| | 94 | ESG-Ratings |
| | 94 | Hauptversammlung |
| | 94 | Enger Austausch mit Kapitalmärkten |


01

# 1.1 Brief des Vorstands

**Der Vorstand** von links nach rechts:
**David Schröder, Jim Freeman, Rubin Ritter, Robert Gentz, David Schneider**

## Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

im vergangenen Jahr haben wir wegweisende Entscheidungen getroffen, die die Grundlage für unser zukünftiges Wachstum sind.

Gleichzeitig arbeiten wir kontinuierlich daran, das bestmögliche Erlebnis für die Menschen zu kreieren, die für uns im Mittelpunkt stehen: Unsere Kundinnen und Kunden. Zum Jahresbeginn haben wir unsere Plattformstrategie überarbeitet und unsere Teams hinter einer Vision vereint: Zalando soll zum Starting Point for Fashion, der ersten Anlaufstelle für Mode, werden. Um das zu erreichen, erweitern wir kontinuierlich unser Sortiment und verbessern das Kundenerlebnis online wie offline. Unser Sortiment von etwa einer halben Million Artikeln von mehr als 2.500 Marken macht uns klar zu Europas führender Online-Destination für Mode. 31 Millionen aktive Kunden finden heute Inspiration bei Zalando und wir arbeiten kontinuierlich daran, ihre Mode-Wünsche noch schneller und unkomplizierter zu erfüllen.

Ohne unsere Partner wäre all das nicht möglich. 2019 haben wir Investitionen getätigt, um es für Marken noch einfacher zu machen, Kunden in ganz Europa anzusprechen. Dazu zählen Services

wie Zalando Fulfillment Solutions (ZFS) und Zalando Marketing Services (ZMS), die beide deutlich gewachsen sind. Das hat dazu geführt, dass der Anteil des Partnerprogramms an unserem Geschäft weiter wächst. Kunden erhalten dadurch Zugang zu noch mehr Marken und unsere Partner erhalten mehr Möglichkeiten, ihren Kunden relevante Erlebnisse zu bieten und ihre Marke europaweit stärker aufzustellen.

Zalando beschäftigt rund 14.000 Mitarbeiter aus mehr als 130 Nationen. Unser Ziel ist es, ein Umfeld zu schaffen, in dem unsere Mitarbeiter wachsen können, Ideen umsetzen und ihre berufliche Entwicklung vorantreiben können. Wir haben unsere Diversitäts- und Inklusionsstrategie weiterentwickelt und im Oktober 2019 vorgestellt. Sie unterstreicht unseren Anspruch, eine vielfältige und offene Kultur zu fördern und ein attraktiver Arbeitgeber für Menschen aus der ganzen Welt zu sein. Vielfalt fördert eine bessere Entscheidungsfindung und steigert damit die Leistungsfähigkeit unseres Unternehmens. Aus diesem Grund haben wir uns neue Ziele für mehr Vielfalt gesetzt und streben ein ausgewogenes Verhältnis der Geschlechter in den sechs obersten Führungsebenen an, inklusive Vorstand und Aufsichtsrat.

Um unseren Erfolg langfristig zu sichern, möchten wir unser Unternehmen noch nachhaltiger aufstellen. Dieser Fokus wird uns dabei helfen, für unsere Kunden relevant und inspirierend zu sein. Im Oktober 2019 haben wir unser Ziel kommuniziert, eine nachhaltige Modeplattform mit einer netto-positiven Auswirkung auf Mensch und Erde zu sein. In diesem Zusammenhang haben wir sechs konkrete Ziele definiert, die Zalando bis 2023 zu einem nachhaltigeren Unternehmen machen werden. Seitdem haben wir deutliche Fortschritte erzielt: Wir kompensieren alle $CO_2$-Emissionen aus unserem eigenen Geschäft und aus unseren Lieferungen und Retouren. Darüber hinaus werden wir uns in diesem Jahr mit Science Based Targets wissenschaftlich fundierte Zielvorgaben setzen, um unseren $CO_2$-Fußabdruck weiter zu reduzieren. Schon heute finden Kunden bei uns eines der größten Sortimente an nachhaltigerer Mode. Bis 2023 wollen wir 20 % unseres GMV (Gross Merchandise Volume, Bruttowarenvolumen) durch nachhaltige Mode erzielen.

Das Jahr 2019 haben wir mit einem starken Ergebnis beendet und konnten weiterhin starkes Wachstum mit einem klar profitablen Ergebnis verbinden. Damit erfüllen wir auch unser langfristiges Ziel, mehr Kunden zu gewinnen und dabei gleichzeitig weiter zu wachsen. Wir sind überzeugt, dass unsere strategische Ausrichtung uns in den kommenden Jahren zu anhaltendem Erfolg führen wird und freuen uns darauf, die Online-Modebranche auch im nächsten Jahrzehnt entscheidend zu prägen.

Wir danken für Ihr Vertrauen und Ihre fortwährende Unterstützung auf unserem Weg.

Berlin, 25. Februar 2020

Robert Gentz | David Schneider | Rubin Ritter | Jim Freeman | David Schröder

# 1.2 Nachhaltigkeit

## 1.2.1 do.THINK Ahead

Dieses Jahr berichten wir über unseren abschließenden Fortschritt hinsichtlich der Ziele, die wir uns 2017 für jeden der vier Schwerpunkte unserer do.STRATEGIE gesetzt haben: Mitarbeiter, Produkte, Umwelt und Gesellschaft.

Mit der Einführung unserer do.MORE Strategie im Jahr 2019 haben wir uns ehrgeizige Ziele für 2023 gesetzt und Nachhaltigkeit in unserer Geschäftsstrategie verankert.

Wir wollen unser Geschäft verantwortungsbewusst führen und unsere Technologie- und Modekompetenz nutzen, um unseren Kunden, Marken und der Branche zu ermöglichen, nachhaltigere Entscheidungen zu treffen.

### Einleitung von Rubin Ritter

Liebe Leserinnen und Leser, GRI 102-14

in den letzten Jahren ist allen klar geworden, dass unsere Erde unter den Auswirkungen des Klimawandels und unserer nicht nachhaltigen Nutzung von Ressourcen leidet. Wenn wir diese Herausforderung lösen wollen, müssen wir die Art und Weise, wie wir konsumieren, wie wir Produkte entwickeln und wie wir Unternehmen führen, verändern. Im vergangenen Jahr haben wir überdacht, was dies für uns als Unternehmen bedeutet. Zunächst haben wir erkannt, dass wir Teil des Problems sind. Und wir haben entschlossen, dass wir Teil der Lösung sein wollen: Unsere Vision ist es, eine nachhaltige Mode-Plattform zu sein, mit einer netto-positiven Auswirkung auf Mensch und Erde. Unsere aktualisierte Nachhaltigkeitsstrategie mit dem Titel do.MORE beschreibt, wie wir diese Reise beginnen wollen.

Bei dieser Diskussion haben wir uns von der Richtung leiten lassen, die unsere Kunden einschlagen. Wir können aus unseren Daten erkennen, dass Kunden zunehmend nachhaltigere Einkaufsentscheidungen treffen wollen, und sie erwarten von uns, dass wir sie dazu befähigen. Als stark kundenorientiertes Unternehmen nehmen wir dieses Bedürfnis sehr ernst. Wenn wir darüber nachdenken, wie wir die Bedürfnisse unserer Kunden auch in zehn Jahren noch erfüllen, kann ich mir nur schwer vorstellen, dass eine Version von Zalando, die keine wesentlich höhere Messlatte für Nachhaltigkeit legt, für unsere besten Kunden immer noch spannend sein wird. Der Aufbau einer wirklich nachhaltigen Plattform für Mode wird zu einer Quelle der Differenzierung und des Wettbewerbsvorteils werden.

Für uns ist es aufregend, uns vorzustellen, wie wir nicht nur unseren eigenen Fußabdruck als Unternehmen verbessern, sondern unsere Branche insgesamt beeinflussen können. Als Europas führende Online-Plattform für Mode werden uns unsere Größe und unser Wissen dabei helfen, die Verknüpfungen aufzubauen, die für die Umgestaltung der Branche erforderlich sind. Dazu müssen wir unsere Partner - entlang der gesamten Wertschöpfungskette - eng einbinden. Wir erkennen unsere Chance, einen positiven Einfluss darauf zu haben, wie Markenpartner ihre Produkte herstellen und beziehen und wie Kunden sie später kaufen und pflegen.

Um eine nachhaltige Mode-Plattform mit einer netto-positiven Auswirkung auf Mensch und Erde zu werden, bedarf es mehr als nur einer Veränderung. Unsere Aufgabe ist es, die Art und Weise,

wie wir unser Geschäft betreiben, zu verändern. Es wird ein langer Weg sein, aber wir haben bereits damit begonnen. Wir haben unseren $CO_2$-Fußabdruck pro Bestellung im Jahr 2019 um 29 % gegenüber 2017 reduziert, und wir haben damit angefangen, alle verbleibenden $CO_2$-Emissionen aus unserem eigenen Geschäft sowie alle Lieferungen und Retouren zu kompensieren. Für 2020 haben wir uns verpflichtet, uns mit Science Based Targets wissenschaftlich fundierte Zielvorgaben zu setzen, um weitere Reduktionen im Einklang mit dem Pariser Abkommen zu erreichen. Darüber hinaus bieten wir eines der größten Sortimente an nachhaltigerer Mode in Europa an. Bis 2023 wollen wir 20 % unseres Bruttowarenvolumens mit nachhaltigeren Produkten erwirtschaften.

In unserer neuen Nachhaltigkeitsstrategie haben wir sechs konkrete Zielvorgaben gesetzt, wie wir bis 2023 ein deutlich nachhaltigeres Unternehmen werden wollen. Weitere Informationen zu den diesjährigen Fortschritten finden Sie auf den folgenden Seiten und unsere aktualisierten Ziele finden Sie im Abschnitt 2.1.3 Konzernstrategie. Wir freuen uns darauf, unsere Anstrengungen zu verstärken, denn es gibt noch so viel mehr, was wir tun können.

Rubin Ritter

## Unsere do.STRATEGIE

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

Unsere do.STRATEGIE

**do.STRATEGIE Vision**

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

**do.GROW**
**Mitarbeiter**
Wir möchten einen Arbeitsplatz für die Zukunft schaffen und die Zukunft der Arbeit beeinflussen.

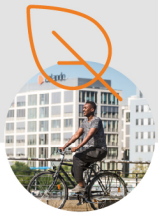
Indem wir einen attraktiven Arbeitsplatz schaffen und in Entwicklungsmöglichkeiten für unsere Mitarbeiter sowie in eine gute Führung investieren.

**do.KNOW**
**Produkte**
Wir möchten zu einer nachhaltigeren Modebranche beitragen.

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

**do.PROTECT**
**Umwelt**
Wir möchten unseren ökologischen Fußabdruck von unserem wirtschaftlichen Wachstum entkoppeln.

Indem wir unsere Büros, Operations und Verpackungsmaterialien nachhaltiger gestalten.



**do.CONNECT**
**Gesellschaft**
Wir möchten neue Wege finden, wie Unternehmen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen können.

Indem wir gemeinsam mit relevanten Interessengruppen bestehende Lösungen skalieren.

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

2015 haben wir unsere do.STRATEGIE erarbeitet und eingeführt, mit der wir unsere Bemühungen auf die Bereiche konzentriert haben, in denen die größten Veränderungen notwendig waren und in denen wir die größtmögliche Wirkung erzielen konnten: Mitarbeiter (do.GROW), Lieferkette und Produkte (do.KNOW), Umwelt (do.PROTECT) und Gesellschaft (do.CONNECT). Für jeden dieser Bereiche haben wir konkrete Ziele erarbeitet, an denen wir unsere Fortschritte messen können.

## Wie wir Nachhaltigkeit verankern

Die strategische Verantwortung für Corporate Responsibility & Sustainability (CR&S) innerhalb von Zalando liegt beim Vorstand, der durch den General Counsel unterstützt wird. Das CR&S-Team, das an den General Counsel berichtet, treibt die Umsetzung der do.STRATEGIE voran und arbeitet eng mit Kollegen aus verschiedenen Zalando-Teams zusammen. Der Vorstand wird mindestens zweimal im Jahr über den Gesamtfortschritt unserer do.STRATEGIE informiert und bietet Hilfestellung zu bestimmten Nachhaltigkeitsthemen. GRI 102-18

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

Je nach Thema, Einfluss von Zalando und Auswirkung unserer Geschäftstätigkeit versuchen wir, eigene interne Lösungen zu entwickeln oder mit externen Interessengruppen zusammenzuarbeiten. Außerhalb von Zalando arbeiten wir eng mit Partnern und internationalen Organisationen wie der Sustainable Apparel Coalition, Fashion For Good und der Global Fashion Agenda zusammen, um einen Systemwandel in unserer Branche herbeizuführen. GRI 102-12 GRI 102-13 GRI 102-42 GRI 102-43

GRI 102-9

Eigenmarken

Marken, die bei Zalando verkauft werden

## 01 Design

Produktdesign mit Auswahl von Material, Aussehen, Stil und Qualität.

## 02 Rohstoffe

Beschaffung und Verarbeitung von Rohstoffen.

## 03 Material- und Komponentenfertigung

Verarbeitung von Faser zu Garn und von Garn zu Stoff.

## 04 Produkt-fertigung

Zusammenarbeit mit unabhängigen Lieferanten zur Herstellung unserer Produkte.

## 05 Transport

Produkttransport zu unseren Logistikzentren.

Zalando

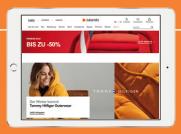
## 06 Beschaffung & Einkauf

Wir setzen Standards, deren Einhaltung wir von Marken auf unserer Plattform erwarten.

## 07 Logistik

Produkte werden in Logistik-zentren gelagert und vorbereitet, sobald der Kunde eine Bestellung aufgibt.

## 08 Fashion Store



Unsere Plattform für Mode und Lifestyle bietet Zugang zu spannenden Produkten und erstklassigem Service.

## 09 Distribution

Unsere Logistikpartner liefern Produkte an unsere Kunden.

## 10 Nutzung

Unsere Kunden tragen und pflegen ihre Produkte.

## 11 Nutzungsende & Wiederverwendung

Wiederverwendung oder Entsorgung von Produkten.

## Materialität und angewendete Berichtsstandards

Der Inhalt unseres Berichts basiert auf unserer Materialitätsanalyse, die wir 2015 abgeschlossen haben. Um die wichtigsten Themen für Zalando zu identifizieren, haben wir eine Medienanalyse, Umfragen unter 5.000 Kunden und 1.200 Mitarbeitern sowie weitere interne Workshops durchgeführt. Das Ergebnis der Analyse waren 16 wesentliche Themen, die herangezogen wurden, um unsere Bemühungen im Rahmen der do.STRATEGIE zu priorisieren.

GRI 102-46
GRI 102-47

Mit Ausnahme unseres nichtfinanziellen Berichts 2019 wenden wir bei der CR&S-Berichterstattung die internationalen Standards der Global Reporting Initiative (GRI) an. Dieser Bericht wurde in Übereinstimmung mit den GRI-Standards: Option „Kern" erstellt. Den vollständigen GRI-Index finden Leser im Kapitel 4.2 dieses Geschäftsberichts.

GRI 102-54
GRI 102-55



## Unser nichtfinanzieller Bericht 2019

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

GRI 102-1
GRI 102-5

Aufgrund der unterschiedlichen Ansätze der GRI-Standards und des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes (CSR-RUG) bezüglich Materialitätsanforderungen, wenden wir für unseren nichtfinanziellen Bericht 2019 kein Rahmenwerk an. Die Vorauswahl der wesentlichen Themen für unseren nichtfinanziellen Bericht basiert auf der oben genannten Materialitätsanalyse. Die 16 Themen, die wir dort identifiziert haben, wurden auf ihre Geschäftsrelevanz und die – sowohl positiven als auch negativen Auswirkungen – unseres Geschäftsmodells auf die entsprechenden Themen bewertet. Wir haben im Rahmen der Aktualisierung 2018 sechs wesentliche Themen nach CSR-RUG identifiziert. Für 2019 berichten wir zu denselben sechs wesentlichen Themen. Relevante Informationen zu jedem dieser Themen finden Leser in der nachfolgenden Tabelle. Die Informationen zu unserem Geschäftsmodell befinden sich im Abschnitt 2.1.1 Geschäftsmodell unseres zusammengefassten Lageberichts.

2019 war in vielfacher Hinsicht ein Übergangsjahr für uns. Während wir weiter an der Erreichung der Ziele unserer do.STRATEGIE gearbeitet haben, haben wir auch den größten Teil des zweiten Halbjahres damit verbracht unsere neue do.MORE Strategie zu entwickeln, welche ehrgeiziger und stärker in unser Kerngeschäft integriert ist (siehe Abschnitt 2.1.3 Konzernstrategie). Gleichzeitig haben wir eine neue Materialitätsanalyse nach CSR-RUG erarbeitet. Die Strategie und die Materialitätsanalyse sind aufeinander abgestimmt und wurden beide im letzten Quartal 2019 finalisiert. Dieser Bericht konzentriert sich daher auf den abschließenden Fortschritt unserer do.STRATEGIE, während die neue Strategie und die neue Materialitätsanalyse die Grundlage unseres Berichts für das nächste Jahr bilden werden.

Übersicht nichtfinanzieller Bericht Zalando 2019

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

Der Vorstand wird mindestens zweimal im Jahr über Fortschritte informiert und gibt Hilfestellungen zu unseren wesentlichen Themen. Zudem war der Vorstand auch eng in die Erarbeitung unserer neuen do.MORE Strategie eingebunden.

GRI 102-11

Unser Risikomanagement-Team identifiziert, bewertet und überprüft in halbjährlich stattfindenden Risiko-Zyklen Risiken, die sich auf unsere Geschäftsentwicklung auswirken könnten. Diese Zyklen umfassen auch soziale und ökologische Risiken. Eine zusammenfassende Übersicht der wesentlichen Risiken und Chancen findet sich im Abschnitt 2.4 Risiko- und Chancenbericht. Als Vorbereitung auf unseren nichtfinanziellen Bericht haben die CR&S- und Risikomanagement-Teams gemeinsam Risiken sowie mögliche negative Auswirkungen, die sich aus unserer Geschäftstätigkeit, unseren Geschäftsbeziehungen sowie unseren Produkten und Dienstleistungen auf die sechs identifizierten wesentlichen Themen ergeben, analysiert. Ergebnis der Analyse war, dass wir derzeit keine Nettorisiken sehen, die eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit und starke negative Auswirkungen auf die wesentlichen Themen haben. Der Grund für diese Schlussfolgerung ist, dass potenzielle negative Auswirkungen von den entsprechenden Teams mit angemessenen Due Diligence-Prozessen und -Maßnahmen gesteuert werden.

## 1.2.2 do.GROW – Mitarbeiter

### do.GROW Unsere Ziele und Fortschritte

| | Ziele | Zeitrahmen | Fortschritt 2019 | Status |
|---|---|---|---|---|
| **Angestrebtes Ergebnis I:** Wir möchten unseren Mitarbeitern helfen, bei der Arbeit ihr Bestes geben zu können. | Wir wollen den Anteil von Frauen in Führungspositionen auf der ersten Ebene unterhalb des Vorstands auf 25 % und auf der zweiten Ebene unterhalb des Vorstands auf 30 % erhöhen. | 2022 | 2019 waren 33 % Frauen auf der ersten Ebene und 23 % auf der zweiten Ebene unterhalb des Vorstands tätig. Diese Zielvorgabe wurde nun erhöht und der Zeitrahmen bis 2023 verlängert. | |
| | Wir wollen ein attraktives und gesundes Arbeitsumfeld schaffen, in dem Zusammenarbeit und Unternehmergeist im Vordergrund stehen. | 2019 | Es wurde eine Gesundheitsinitiative innerhalb der ZALANDO SE eingeführt, um ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter ihr Bestes geben können. Neue globale Standards für die Logistiksicherheit wurden eingeführt. Führungskräfte haben Gesundheitsgespräche in Kundenservice-Teams geführt. | |
| | Wir wollen an allen Logistikstandorten, unabhängig von Geografie, Laufzeit und Größe, faire Arbeitsbedingungen bieten und unsere Standards kontinuierlich steigern. | 2020 | Wir haben die Auditierungsfirma gewechselt, um mit einem Partner zusammenzuarbeiten, der Europa weitgehend abdeckt, um der wachsenden Zahl von Standorten außerhalb Deutschlands gerecht zu werden, und der einen eigenen Pool an qualifizierten Auditoren hat. | |
| **Angestrebtes Ergebnis II:** Wir sind eines der bestgeführten Technologie- und Modeunternehmen in Europa mit spannenden Entwicklungsmöglichkeiten. | Wir wollen eine effiziente Feedback- und Leistungskultur aufbauen, die Mitarbeitern kontinuierliche Entwicklung ermöglicht. | 2020 | 2019 wurde Zalandos System zur Beurteilung von Leistung und Entwicklung um Our Founding Mindset, unsere neuen Führungsgrundsätze, ergänzt. | |
| | Wir wollen Mitarbeitern in ihrer ersten Führungsverantwortung helfen und sie zu guten Führungskräften entwickeln. | 2019 | Wir haben Our Founding Mindset (eine Reihe von Führungsgrundsätzen, die unseren Mitarbeitern und Führungskräften als Leitprinzipien dienen) eingeführt und diese in mehrere Personalprozesse (Einstellung, Leistungsmanagement, Motivationsumfrage bei Mitarbeitern usw.) integriert. Für neue Führungskräfte läuft seit zwei Jahren das „zLeader“ Führungstrainingsprogramm. | |
| | Wir wollen die freiwillige Mitarbeiterfluktuation bis 2020 auf 10 % reduzieren. | 2020 | Wir haben in unseren Campus investiert um für unsere Mitarbeiter attraktiv zu bleiben. Strategische Veränderungen im Management und mehreren Geschäftsbereichen haben kurzfristig zu einer erhöhten Fluktuation geführt. | |

Begonnen | Fortlaufend | Wesentliche Fortschritte | Ziel erreicht

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

GRI 103-1/-2/-3 MA Beschäftigung

Wir denken Fashion weiter. Für uns. Für alle. Das beginnt damit, unsere eigenen Mitarbeiter wertzuschätzen und ihnen Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Während wir rasant weiter wachsen, ist es wichtig, dass wir uns darauf konzentrieren, eine starke Unternehmenskultur aufzubauen, die es unseren Mitarbeitern ermöglicht, bei der Arbeit ihr Bestes geben zu können. Dazu gehören die Förderung einer vielfältigen und inklusiven Unternehmenskultur, die Schaffung eines attraktiven und gesunden Arbeitsumfeldes sowie die Gewährleistung fairer Arbeitsbedingungen in unserer Logistik. Dies ist für uns kein Selbstzweck. Wir sind ein Unternehmen mit ehrgeizigen Zielen – Zielen, die wir nur gemeinsam mit unseren Mitarbeitern erreichen können.

### Vielfalt und Inclusion fördern

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

Wir sind der Überzeugung, dass jeder Mensch, ob Kollege oder Kunde, einzigartig ist. Jeder sollte sich angenommen und darin bestärkt fühlen, genauso zu sein, wie er ist. Wir sind stolz darauf, dass in unserem Unternehmen mehr als 130 Nationalitäten vertreten sind. Durch die Zusammenarbeit von Menschen mit verschiedenen Perspektiven und Hintergründen verbessern wir stetig unsere Talentgewinnung, treffen bessere unternehmerischen Entscheidungen und fördern neue Ideen, um die unterschiedlichen Bedürfnisse unserer Kunden besser zu erfüllen zu können.

GRI 405-1

Unser bisheriges Ziel war es, bis 2022 den Anteil von Frauen in Führungspositionen auf der ersten Ebene unter dem Vorstand auf 25 % und auf der zweiten Ebene unter dem Vorstand auf 30 % zu erhöhen. 2019 wurden jeweils 33 % bzw. 23 % erreicht. Darüber hinaus hat unser internes Mentoren-Programm dieses Jahr 712 Mentees und Mentoren zusammengebracht. Wir arbeiten an Initiativen zur Übernahme von Verantwortung für diese Thematik über alle Unternehmensbereiche hinweg, wozu auch ein Schulungsprogramm zur Stärkung des Bewusstseins und der Kompetenz im Bereich Vielfalt und Inclusion für Mitarbeiter und Führungskräfte gehört.

Dieses Jahr haben wir eine neue Strategie für Vielfalt und Inclusion erarbeitet, die auf unseren ehrgeizigen Zielen für die Zukunft basiert. Mit Unterstützung des Diversity Advisory Board und anderen führenden Stakeholdern haben wir die vorgeschlagenen Maßnahmen zusammengetragen, die uns dabei helfen werden, diese Ziele zu erreichen. Die neue Zielvorgabe ist ein 40/60/*-Korridor. Dieser sieht vor, dass der Anteil von Männern und Frauen auf den oberen sechs Managementebenen bis Ende 2023 jeweils zwischen 40 % und 60 % liegen soll. Durch den Stern (*) werden nichtbinäre Geschlechter aktiv in die Zielvorgabe mit einbezogen. Um das zu erreichen, sehen wir uns die Prozesse zur Rekrutierung, Förderung und Bindung von Mitarbeitern sowie zur Teambildung an.

Wir richten aktuell einen offiziellen Anerkennungsmechanismus für Mitarbeitervielfaltsgruppen (auch als Employee Resource Groups oder ERGs bezeichnet) ein, die einen entscheidenden Beitrag zur Schaffung eines Zugehörigkeits- und Gemeinschaftsgefühls leisten. Unser Netzwerk für Vielfalt (Diversity Guild) hat seine grundlegenden Anstrengungen fortgesetzt, Vielfalt und Inclusion im gesamten Unternehmen voranzutreiben. Unser LGBTQI+[1]-Mitarbeiternetzwerk ist ebenfalls sehr aktiv und unterstützt die Gemeinschaft, beispielsweise durch unsere Repräsentation beim Christopher Street Day 2019 in Berlin. Unser 2019 neu gegründetes Frauennetzwerk fördert den Aufbau von Gemeinschaften und Initiativen für Frauen bei Zalando. Zudem haben wir eine Vollzeitstelle zur weiteren Unterstützung unserer ERGs geschaffen.

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

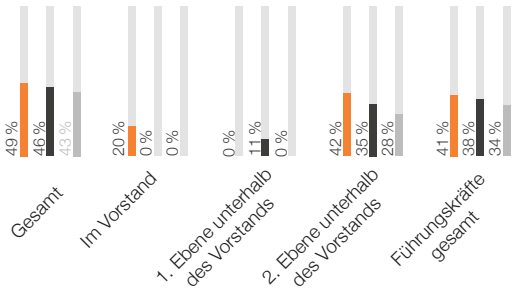
Darüber hinaus haben wir unsere internen Richtlinien gemäß dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz weiter umgesetzt, indem wir Schulungen durchführen und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz in die vorgeschriebenen Compliance-Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeiter aufgenommen haben. Das Bewusstsein für unseren Antidiskriminierungsprozess wurde geschärft und wir streben die fortlaufende Verbesserung unseres standardisierten, professionellen Verfahrens im Fall von potenzieller Diskriminierung oder (sexueller) Belästigung an.

1) LGBTQI+ steht für Lesben, Schwule, Bisexuelle, Transgender, Queer und Questioning, Intersex sowie weitere Identitäten, die nicht Teil der Auflistung sind.

## Anzahl Mitarbeiter

**13.763** | **15.619** | 15.091

## Internationale Mitarbeiter




## Anzahl der Nationalitäten

**139**

134 131

## Elternzeit

Männer | Frauen

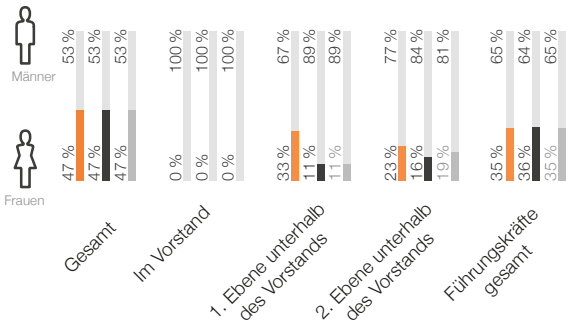
**Mitarbeiter, die in Elternzeit gegangen sind:**

| Männer | | Frauen |
|---|---|---|
| 39 % | **489** | 61 % |
| 42 % | 566 | 58 % |
| 47 % | 451 | 53 % |

## Beschäftigungsverhältnis

| **Mitarbeiter in Teilzeit gesamt:** (in %) | **davon Anteil Frauen und Männer:** | |
|---|---|---|
| **1.790** (13 %) | 72 % Frauen | 28 % Männer |
| 1.635 (10%) | 73 % | 27 % |
| 1.171 (8%) | 75 % | 25 % |

## Anteil Frauen und Männer




Legende:
2019
2018
2017

## Alter

**Altersgruppen:**

< 30 Jahre: **27 %** | 29 % | 30 %

30 – 50 Jahre: **59 %** | 56 % | 55 %

> 50 Jahre: **14 %** | 15 % | 15 %

**Durchschnittsalter:**

**36** 37 37

**Durchschnittsalter ohne Logistik:**

**33** 33 32

## Anteil Frauen in Berufsgruppen

**Anteil Frauen in technischen Berufen:**

**18 %**
16 %
14 %

**Anteil Frauen in der Logistik:**

**40 %**
41 %
35 %

## Arbeitsvertrag

| **Befristete Verträge gesamt:** (in %) | **davon Anteil Frauen und Männer:** | |
|---|---|---|
| **2.648** (19 %) | 52 % Frauen | 48 % Männer |
| 4.364 (28%) | 48 % | 52 % |
| 4.984 (33%) | 47 % | 53 % |

GRI 102-7
GRI 102-8
GRI 405-1

## Verbesserung von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

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

Indem wir eine Kultur für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz auf allen Ebenen schaffen, streben wir an, die richtigen Bedingungen bereitzustellen, damit unsere Mitarbeiter ihre Rolle erfüllen können. Um unsere Ziele erreichen zu können, müssen unsere Mitarbeiter bei der Arbeit gesund, sicher und motiviert sein. Aus diesem Grund wollen wir uns an allen Standorten an dieselben hohen Standards halten. Ein Teil unseres Engagements zeigt sich darin, dass wir die Ursachen für Fehlzeiten analysieren. Unsere Abwesenheitsrate betrug 2019 10,2 % bei Zalando Logistics und 5,4 % im Zalando-Konzern ohne Zalando Logistics.

Darüber hinaus wurde 2019 eine Gesundheitsinitiative innerhalb der ZALANDO SE umgesetzt, um ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter bei der Arbeit ihr Bestes geben können. Seit November haben wir funktionsübergreifende Teams zu einem Gesundheitsteam zusammengeführt, das sich der weiteren Verbesserung des ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements von Zalando, einschließlich einer gesunden Führung, widmet. Wir haben zentralisiertere Strukturen und Prozesse im gesamten Unternehmen eingeführt, die ein gesundheitsförderndes Arbeitsumfeld begünstigen. Um besser verstehen und testen zu können, welche Arbeitsbedingungen sich vorteilhaft auf die körperliche und geistige Gesundheit von Mitarbeitern auswirken, haben wir mit der Durchführung von Gesundheitsbeurteilungen im Kundenservice begonnen und setzen entsprechende Maßnahmen um.

GRI 102-16

Mit unserem Bekenntnis zur Vision Zero[2] arbeiten wir entschlossen daran, Arbeitsunfälle vollständig zu vermeiden. Wir wollen die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter so gut wie möglich schützen und fördern. Im gesamten Unternehmen setzen wir die Ratschläge von Experten in Bezug auf gesunde und sichere Arbeitsplätze um und gestalten die derzeitigen und zukünftigen Büros und Logistikzentren entsprechend. In diesem Umfang und im Rahmen unserer Zielsetzung ISO 45001 einzuführen, wollen wir das Engagement des Managements, die Beteiligung von Mitarbeitern und Abteilungen sowie hochmoderne Technologie kombinieren, um sowohl national als auch international ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld zu erschaffen. Damit wollen wir auch bei unseren Logistikpartnern für ein eindeutiges Verständnis unserer Erwartungen sorgen. Darüber hinaus haben wir unsere neuen globalen Logistik-Sicherheitsstandards eingeführt und das erste auf diesen Standards basierende Audit ist für das erste Quartal 2020 geplant.

### Gesundheitskennzahlen

GRI 403-2

| | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Abwesenheitsrate Zalando Logistics* | 10,2% | 10,5% | 10,6% |
| Abwesenheitsrate Zalando-Konzern ohne Zalando Logistics** | 5,4% | 5,0% | 4,6% |

*) Angaben gelten für unsere Logistikzentren in Brieselang, Erfurt, Mönchengladbach und Lahr.
**) In den Angaben sind folgende Gesellschaften nicht enthalten: Anatwine, Kickz, Zalando Digital Portugal, zLabels China, zLabels Trading Southern Europe, zLabels Trading Ltd., Logistikzentren, Zalando Outlets.

2) https://www.dguv.de/de/praevention/visionzero/index.jsp

## Faire Arbeitsbedingungen in unserer Logistik bieten

Unsere Logistikmitarbeiter sorgen mit ihrem hohen Engagement dafür, dass unsere mehr als 31 Millionen aktiven Kunden in 17 europäischen Märkten täglich einen komfortablen und zuverlässigen Service erleben. Ein großer Teil unserer Logistik wird nach wie vor von den von Zalando betriebenen Logistikzentren abgewickelt. Die Schaffung hoher Arbeitsstandards in unserer Logistik ist für uns eine Priorität und auch eine unternehmerische Notwendigkeit angesichts des starken Wettbewerbs um gute Mitarbeiter. Deshalb haben wir es uns als eines der Ziele unserer do.STRATEGIE gesetzt, in allen Logistikzentren faire Arbeitsbedingungen zu bieten und unsere Standards kontinuierlich zu erhöhen.

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

GRI 102-4

Die Einhaltung unserer Sozialstandards wird an allen Zalando Logistikstandorten zweimal im Jahr im Rahmen eines Audits von einem externen Auditor überprüft. In unseren eigenen Logistikzentren in Brieselang[3], Erfurt, Lahr, Mönchengladbach und Ludwigsfelde haben wir 2019 ein Durchschnittsergebnis von 1,64 erzielt, verglichen mit 1,51 im Vorjahr[4] (auf einer Skala von 1 = sehr gut bis 4 = mangelhaft). Darüber hinaus wird die Einhaltung unserer Sozialstandards auch an den Standorten unserer Logistikdienstleister[5] zweimal im Jahr überprüft. Mit den Audits möchten wir beurteilen, ob Geschäftspartner unsere Erwartungen hinsichtlich angemessener Arbeitsstandards erfüllen.

Die Ergebnisse der Audits bilden die Grundlage dafür, Maßnahmen zu vereinbaren, mit denen Feststellungen an den jeweiligen Standorten angegangen werden sollen. Zalando überwacht die Umsetzung dieser Maßnahmen durch regelmäßige Treffen. 2019 haben wir die Auditierungsfirma gewechselt, um mit einem Partner zusammenzuarbeiten, der Europa weitgehend abdeckt, um der wachsenden Anzahl von Standorten gerecht zu werden.

Fairness und Gleichbehandlung sind grundlegende Elemente unserer Sozialstandards, besonders bei der Vergütung. Die Gehälter bei Zalando Logistics orientieren sich an den jeweiligen regionalen Tarifverträgen in der Logistikbranche. Auch Zeitarbeiter tragen tagtäglich zu unserem Erfolg bei. Aus diesem Grund ist in unseren Sozialstandards klar festgelegt, dass Zeitarbeiter denselben Stundenlohn erhalten sollen wie unsere festangestellten Mitarbeiter.

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

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

3) 2019 wurde Brieselang nur einmal als Einheit von Zalando geprüft, weil es zum 1. April 2019 von einem Logistikdienstleister übernommen wurde.
4) Anstieg aufgrund von Änderungen der Standorte.
5) Auditergebnisse unserer Geschäftspartner können wir nicht veröffentlichen, da hieraus Rückschlüsse auf die Performance einzelner Dienstleister möglich wären.

## Einen Ort der beruflichen Entfaltung mit starker Kultur gestalten

GRI 103-1/-2/-3 MA Beschäftigung

Wir möchten unseren Mitarbeitern die Möglichkeit geben, sich voll zu entfalten. Wir sind der Auffassung, dass Fortbildungsmöglichkeiten für die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter von grundlegender Bedeutung sind. Aus diesem Grund investieren wir in diesen Bereich um die Mitarbeiterfluktuation zu reduzieren. Die freiwillige Fluktuation lag 2019 bei 13,9 % (13,0 % im Jahr 2018). 2019 haben wir unseren neuen Hauptsitz eröffnet und in unseren Campus investiert, um für Mitarbeiter attraktiv zu bleiben. Strategische Veränderungen im Management und in mehreren Geschäftsbereichen haben kurzfristig zu einer erhöhten Fluktuation geführt.

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

Bei der Gestaltung eines Arbeitsumfeldes, in dem sich unsere Mitarbeiter entfalten können, gehen wir von drei Annahmen über die Zukunft der Arbeit aus. Erstens müssen wir neue und sinnvolle Lernerfahrungen und eine Feedback-Kultur schaffen, die den Mitarbeitern bei ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung hilft. Zweitens gehen wir davon aus, dass sich die Art der Arbeit durch die zunehmende Nutzung von Technologie verändern wird. Aus diesem Grund analysieren wir die Fähigkeiten, die im Zuge dieser Veränderungen besonders gefragt sind und künftig immer gefragter sein werden, eingehend. Beispielsweise haben wir 2019 für unsere Mitarbeiter an den Standorten in Berlin Schulungen zum Thema maschinelles Lernen angeboten, an denen über 160 Mitarbeiter teilnahmen. Schließlich sind wir auch der Meinung, dass wir mit ausgezeichneten Führungskräften besser neue Führungskräfte gewinnen und entwickeln können. Das ist eine zentrale Annahme für unser Ziel, eines des bestgeführten Technologie- und Modeunternehmen in Europa zu werden. Wir sprechen offen und ehrlich über das Verhalten, das wir voneinander erwarten, und haben in diesem Zusammenhang an Führungsgrundsätzen gearbeitet, die unsere Denkweise und Kultur prägen. Diese haben wir im ersten Quartal 2019 eingeführt. Wir glauben an den Gemeinschaftssinn, der Zalando zu dem gemacht hat, was es heute ist. Die enge Zusammenarbeit mit großartigen Kollegen und Führungskräften ist eine starke Motivation für uns. Wir investieren in die Führungsqualitäten auf allen Ebenen bei Zalando, angefangen bei unserem Vorstand bis hin zu Teamleitern in unseren Logistikzentren. 2019 haben fast 1.000 Führungskräfte an mindestens einem unserer Trainingsangebote teilgenommen.

In unseren Logistikzentren haben wir den Ausbau von Führungsqualitäten unserer Führungskräfte weiter fortgesetzt und den Fokus dabei auf die Übertragung des Gelernten auf die tägliche Arbeit gelegt. Das angebotene Programm bietet eine Plattform, über die Teilnehmer abhängig von ihren Bedürfnissen individuelle Lerneinheiten wählen können. Diese sind unterteilt in Themenkomplexe wie Selbstorganisation, Konfliktbewältigung, Feedback-Kultur und motivierender, gesunder und achtsamer Führungsstil. Dieses Jahr hatten wir ca. 580 Teilnehmer an dem Programm im Rahmen von knapp 145 Lerninterventionen. In unseren Logistikzentren werden wir uns auf die Fähigkeiten der Führungskräfte fokussieren, Zusammenarbeit im Team zu fördern sowie kulturelle Vielfalt zu leben. Um dies zu unterstützen, haben wir Pilotprogramme eingeführt, die die Effektivität von Teams messen und ausbauen. Im Kundenservice haben wir Teamleiter eingeladen, an einem Programm zum Ausbau von Führungsqualitäten teilzunehmen, um ihren Lernerfolg in Sachen Führungskompetenz auf langfristige und langanhaltende Weise zu unterstützen.

## Beschäftigungskennzahlen

GRI 401-1

| | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Freiwillige Fluktuation gesamt* | 13,9% | 13,0% | 11,1% |
| Anteil Frauen | 43% | 48% | 49% |
| Anteil Männer | 57% | 52% | 51% |
| Anteil Altersgruppe unter 30 | 45% | 55% | 47% |
| Anteil Altersgruppe 30 – 50 | 48% | 40% | 47% |
| Anteil Altersgruppe über 50 | 7% | 5% | 6% |
| Neueinstellungen gesamt | 4.665 | 4.515 | 5.997 |
| Anteil Frauen | 50% | 46% | 45% |
| Anteil Männer | 50% | 54% | 55% |
| Anteil Altersgruppe unter 30 | 53% | 53% | 48% |
| Anteil Altersgruppe 30 – 50 | 44% | 40% | 44% |
| Anteil Altersgruppe über 50 | 3% | 7% | 8% |

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

## 1.2.3 do.KNOW – Produkte

### do.KNOW Unsere Ziele und Fortschritte

| | Ziele | Zeitrahmen | Fortschritt 2019 | Status |
|---|---|---|---|---|
| **Angestrebtes Ergebnis I:** Wir sind eine führende Online-Destination für nachhaltige Mode in Europa. | Wir wollen die Auswahl an nachhaltiger Mode in unserem Fashion Store erhöhen. | 2020 | 2019 haben wir unser Sortiment mit Nachhaltigkeitskennzeichnung mehr als verdoppelt. | |
| | Wir wollen die Kennzeichnung, Navigation und Sichtbarkeit nachhaltiger Mode im Fashion Store verbessern. | 2018 | Wir haben einen Nachhaltigkeitsfilter für unsere App eingeführt, die Suchfunktion verbessert und unsere Nachhaltigkeit-Microsite informativer und inspirierender gestaltet. | |
| | Wir wollen unsere Stärken in Technologie und Mode nutzen, um das Thema Transparenz in der Modelieferkette voranzutreiben. | 2020 | Wir haben über den United Working Capital-Fonds von Humanity United in sieben Lösungen investiert und zwei Organisationen finanziell unterstützt (circular.fashion & TrusTrace). | |
| **Angestrebtes Ergebnis II:** Der soziale und ökologische Fußabdruck unserer Eigenmarken hat sich verbessert. | Steigerung des Wohlbefindens der Mitarbeiter in den Fabriken durch die Beschaffung von 25 % des Volumens unseres Private-Label-Geschäfts von Fabriken, die an unserem Factory Improvement Programm teilnehmen. | 2018 | Dieses Ziel wurde 2018 erreicht. Das Factory Improvement Programm wurde 2019 zum Teil abgeschlossen. | |
| | Wir wollen den $CO_2$-Ausstoß, Wasserverbrauch und die Abfallproduktion unserer Eigenmarkenprodukte um 10 % reduzieren, um die Ziele des European Clothing-Action-Plan zu erreichen. | 2019 | Wir haben eine Reduzierung des Wasserverbrauchs (12 %) und des $CO_2$-Ausstoßes (0,9 %) erreicht, während die Abfallproduktion gleich blieb (+0,1 %). Der Anteil von Better-Cotton-Baumwolle wurde auf 41 % erhöht. | |
| | Wir wollen kritische Schwermetalle aus unserem Herstellungsprozess verbannen. | 2020 | Die gesamte Fehlerquote von getesteten Produkten wurde 2019 halbiert, wobei insbesondere die Reduzierung von Schwermetallen hervorzuheben ist. | |

Begonnen | Fortlaufend | Wesentliche Fortschritte | Ziel erreicht

## Eine führende Online-Destination für nachhaltige Mode werden

Als eines der wenigen Unternehmen mit Expertise in Technologie und Mode sind wir in der einzigartigen Lage, auf zwei zentrale Herausforderungen zu reagieren: erstens Transparenz in Lieferketten, worüber die Leser im Abschnitt do.CONNECT dieses Berichts mehr erfahren können, und zweitens die Lücke zwischen Einstellung und Kaufverhalten von Verbrauchern. Wir wissen, dass viele Kunden nachhaltigere Modeentscheidungen treffen wollen. Diese Einstellung spiegelt sich jedoch noch nicht vollständig in den Kaufentscheidungen wider, die sie treffen, wenn es um Mode geht. Als Plattform mit mehr als 2.500 Marken wollen wir unsere Reichweite nutzen und es den Verbrauchern erleichtern, nachhaltigere Mode zu finden.



### Nachhaltigere Mode fördern

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

Das Interesse der Kunden an nachhaltiger Mode hat auch im vergangenen Jahr wieder zugenommen. Kunden stehen dabei jedoch vor drei großen Herausforderungen: begrenztes Sortiment, Finden entsprechender Produkte und Mangel an Informationen zur Bewertung von Produkten nach ihrem Nachhaltigkeitswert. Unser Ziel ist es, zu Lösungen beizutragen, indem wir ein attraktives und relevantes Sortiment anbieten und unseren Kunden während ihres Einkaufs mehr Informationen zum Thema Nachhaltigkeit zur Verfügung stellen. Wir verfolgen weiterhin das Ziel, bis 2020 die führende Online-Destination für nachhaltige Mode zu werden und die Auswahl an nachhaltigerer Mode in unserem Fashion Store zu erhöhen. Im Jahr 2019 haben wir unser Sortiment mit Nachhaltigkeitskennzeichnung mehr als verdoppelt. Diese Kennzeichnung ist kein Zertifikat, sondern hebt nachhaltigere Produkte hervor, die mindestens eines unserer Nachhaltigkeitskriterien[6] erfüllen. Diese decken zwei Hauptbereiche ab: weniger ressourcenintensive Verarbeitungstechniken, z.B. die blue-sign Zertifizierung oder bessere Materialien, z. B. Bio-Baumwolle oder recyceltes Polyester. Auch soziale Aspekte werden berücksichtigt, z. B. mit den Zertifizierungen Fairtrade oder GOTS.

Wir verfolgen weiterhin die Strategie, relevante Informationen bereitzustellen und unsere Kunden in die Lage zu versetzen, bessere Entscheidungen zu treffen, anstatt für sie festzulegen, was Nachhaltigkeit eigentlich bedeutet. Diese Informationen werden von Marken im Einkaufsprozess zusammen mit anderen Daten wie Größe und Materialzusammensetzung übermittelt. Wir arbeiten kontinuierlich an der Verbesserung der Kriterien für diese Kennzeichnung, da es derzeit keinen offiziellen globalen Standard gibt. Als Mitglied der Sustainable Apparel Coalition (SAC) wollen wir innerhalb der Branche einen einheitlichen Branchenstandard entwickeln. Im Verlauf des letzten Jahres haben wir daran gearbeitet, das Benutzererlebnis für Kunden beim Finden dieses Sortiments zu verbessern. Wir haben den Nachhaltigkeitsfilter für unsere App eingeführt, die Suchfunktion verbessert und den Nachhaltigkeitsbereich auf unserer Webseite informativer und inspirierender gestaltet. Außerdem haben wir in zielgerichtetes Marketing für Nachhaltigkeitsprodukte durch wöchentliche Teaser in unseren Shop- und Marketingkampagnen über soziale Medien, E-Mails und Platzierungen auf der Webseite investiert. Alle sechs Wochen findet ein Meeting unseres Sustainable Fashion Steering Committees statt, an dem auch ein Vorstandsmitglied teilnimmt und in dem diese Entwicklungen besprochen werden.

6) Derzeitige Nachhaltigkeitskriterien für Produkte: umweltfreundliches Material (mind. 50 % Lyocell, Leinen, Hanf, Jute, LENZINGTM VISCOSE, LENZINGTM ECOVEROTM, LENZINGTM TENCELTM, Birla Spunshades, FSC-Holz/Papier), Bio-Baumwolle (min. 50 %), Recyclingmaterial (mind. 20 % Polyester, Baumwolle, Nylon, Wolle, Daune, Gummi, Leder, Zellstoff), Better Cotton (BCI), umweltfreundliche Verarbeitung (bluesign®, STeP by OEKO-TEX®, OEKO-TEX® Made in Green).
Zertifizierungen: fairtrade, Global Organic Textile Standard (GOTS), Organic Content Standard (OCS), Global Recycle Standard (GRS), EU Ecolabel, Responsible Wool Standard (RWS), Responsible Down Standard (RDS), Leather Working Group (LWG), IVN Naturleder, Terracare.

Doch wir haben noch einen langen Weg vor uns, den wir nicht allein gehen können. Wir setzen die enge Zusammenarbeit mit unseren Markenpartnern fort, um unsere Vision, zur führenden Online-Destination für nachhaltige Mode zu werden, zu verwirklichen. Beispielhaft dafür war unser Partner Day rund um das Thema Nachhaltigkeit im Oktober, zu dem wir wichtige Marken einluden, um gemeinsam herauszufinden, wie wir einen deutlichen Fortschritt hin zu einem nachhaltigeren Sortiment machen können, aber auch wie wir Verbesserungen in Bereichen wie Verpackung erzielen können. Außerdem nehmen wir an größeren Initiativen teil, um in unserer Branche als Ganzes etwas zu bewegen. Wir sind Mitglied von Textile Exchange, der Global Fashion Agenda (GFA) und weiterhin Partner des Accelerators Fashion For Good (siehe do.CONNECT).

Zusätzlich zu der Arbeit rund um die Nachhaltigkeitskennzeichnung arbeiten wir mit Marken, Herstellern und NGOs innerhalb der SAC zusammen, um branchenweit für mehr Einheitlichkeit zu sorgen, die Transparenz zu fördern und die Nachhaltigkeitsleistung in der gesamten Modebranche zu erhöhen. Anhand des Higg Index[7] können wir die Nachhaltigkeitsleistung unserer Eigenmarken messen und verbessern. Im Rahmen unserer neuen Strategie ist es unser Ziel unsere ethischen Standards bis 2023 schrittweise zu erhöhen und nur noch mit Partnern zusammenzuarbeiten, die diese erfüllen. Dafür entwickeln wir ein Konzept zur Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung der Marken unserer Partner.

## Unsere Prinzipien und Standards für Mensch und Erde

Wir wollen, dass unsere Kunden in dem Bewusstsein bei uns einkaufen können, dass wir ein verantwortungsvolles Unternehmen sind. Hierzu verpflichten wir uns, uns für den Umweltschutz und für die Menschen entlang von Mode-Lieferketten einzusetzen. Um diese Verpflichtung einzuhalten haben wir Standards etabliert, die von Marken eingehalten werden müssen und fortlaufend überarbeitet werden.

Unser Verhaltenskodex legt unsere Mindestanforderungen u. a. zu Mindestlohn, Vereinigungsfreiheit sowie das Verbot von Zwangsarbeit, Kinderarbeit und Diskriminierung dar. Wir erwarten, dass unsere Geschäftspartner und deren Subunternehmer diese Standards einhalten. Sie stützen sich auf die international anerkannten Prinzipien der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte (UDHR) der Vereinten Nationen und die Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) Nr. 1, 29, 87, 95, 98, 105, 111, 131, 138 und 155.

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

Unsere ethischen Beschaffungsstandards umfassen Regelungen, denen die Richtlinie 98/58/EG zum Schutz landwirtschaftlich gehaltener Tiere und die Standards der Weltorganisation für Tiergesundheit (OIE) zugrunde liegen. Zalando verzichtet grundsätzlich auf den Vertrieb von Produkten, die von bedrohten Tierarten stammen, die entweder auf der CITES oder der IUCN Liste gefährdeter Arten aufgeführt sind und ist ein Fur-Free-Retailer. Unsere ethischen Beschaffungsstandards beziehen sich außerdem auf ein verantwortungsbewusstes Marketing und verbotene Aktivitäten wie beispielsweise das Sandstrahlverfahren.

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

7) Der Higg-Index wurde von der SAC entwickelt und bietet Marken, Händlern und Produktionseinrichtungen eine Reihe von Tools zur Einschätzung und Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens oder eines Produkts.

Unsere Liste eingeschränkt nutzbarer Substanzen (Restricted Substances List, RSL) definiert die Grenzwerte für Chemikalien in unseren Produkten nach (EG) Nr. 1907 / 2006 REACH und den zutreffenden Standards der internationalen Märkte. Unsere Vertragspartner und Lieferanten sind dazu verpflichtet, Produkte zu liefern, die den RSL-Anforderungen entsprechen. Wir führen Tests in unserem Sortiment durch und überarbeiten und aktualisieren die RSL fortlaufend in Übereinstimmung mit der Gesetzgebung. Von unseren Marken und Lieferanten erwarten wir ein zuverlässiges Chemikalienmanagement.

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

Dieses Jahr haben wir eine neue Ausgabe unseres Qualitätssicherungshandbuchs für Markenpartner herausgegeben. Dieses umfassende Dokument beschreibt sämtliche Anforderungen und Standards von Zalando, um Kunden sichere und hochwertige Produkte zu bieten.

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

Wir arbeiten aktiv mit unseren Partnern in der Branche zusammen, um auftretende Herausforderungen zu lösen, Standards regelmäßig zu aktualisieren und detaillierte Vorgaben zu entwickeln. Unser Testprogramm wird fortlaufend überarbeitet, um Verbesserungspotenziale aufzuzeigen. Im Rahmen unserer Compliance-Strategie und in enger Zusammenarbeit mit Intertek haben wir 2019 das Zalando Product Safety Portal für Markenpartner eingeführt. Basierend auf einer zufälligen Auswahl und einem risikobasierten Ansatz müssen Lieferanten und Marken, Testzertifikate als Compliance-Nachweis vorlegen. Auf diese Weise erreichen wir mehr Kontrolle und Transparenz im Hinblick auf das Produktangebot von Zalando.



## Den sozialen und ökologischen Fußabdruck unserer Eigenmarken verbessern

Zalando hat sein Eigenmarken-Sortiment überarbeitet und verfolgt eine Komplementärstrategie mit Partnermarken. In der Folge wurde das Eigenmarken-Geschäft innerhalb und unter dem Namen der zLabels GmbH zum 1. April 2019 eingestellt und die verbleibenden fünf Marken wurden in das Zalando Fashion Store-Geschäft integriert.

GRI 102-9
GRI 102-10

Zalando vertreibt mehr als 2.500 Marken und besitzt fünf Eigenmarken. Für diese fünf Marken beziehen wir Produkte aus 15 verschiedenen Ländern und arbeiten derzeit mit 131 Beschaffungspartnern und 212 Fabriken zusammen, was einer Abnahme von fast 50 % im Vergleich zu 2018 entspricht. Unsere fünf wichtigsten Beschaffungsländer waren 2019 China, Bangladesch, Indien, die Türkei und Portugal. Aufgrund der Größe und Vielfalt unseres Sortiments besitzen wir keine eigenen Fabriken und konzentrieren uns deshalb auf die Stärkung unserer Beziehungen zu wichtigen Beschaffungspartnern. Dabei setzen wir auf Geschäftspartner, die unsere Vision, eine nettopositive Auswirkung auf Mensch und Erde zu haben, teilen.

## Arbeitsbedingungen verbessern

Ein wichtiger Teil unserer Arbeit für unsere Eigenmarken besteht darin, uns zu vergewissern, dass sich unsere Lieferanten an unseren konzernweiten Zalando-Verhaltenskodex[8] halten und ihre Mitarbeiter angemessen behandeln. Als Mitglied des Social Labor and Convergence Project[9] haben wir unser Auditprogramm an die Standards dieses Projekts angepasst, um der in unserer Branche verbreiteten Auditmüdigkeit entgegenzuwirken. Außerdem sind wir Mitglied der Initiative ACT (Action, Collaboration, Transformation). Hierbei handelt es sich um eine Vereinbarung unterschiedlichster Beteiligter, die sich gemeinsam dafür einsetzen, branchenweit Tarifabschlüsse auf der Ebene existenzsichernder Löhne zu erzielen.

GRI 102-13

Anhand unserer Non-Compliance-Matrix evaluieren wir alle Audits. Diese Matrix basiert auf unserem Verhaltenskodex sowie den lokalen gesetzlichen Bestimmungen. Dabei ermittelte Verstöße werden den Kategorien gering, wesentlich und kritisch zugeordnet. Auf dieser Grundlage erhalten die Produktionsstätten eine Bewertung und ggf. einen Katalog mit Korrekturmaßnahmen. Basierend auf unserer Matrix zu länderspezifischen Risiken und neu entwickelten Richtlinien haben wir unsere Länderanforderungen überarbeitet und unsere Richtlinien zu Unterauftragsvergabe, Wanderarbeit und Heimarbeitern überprüft. Wie im Jahr 2018 haben wir unser Supplier Partnership Program (SPP) unter der Leitung unseres Einkaufsteams fortgesetzt, das die Leistung der Beschaffungspartner in einer Reihe von Bereichen bewertet, wobei Anforderungen zu ethischer Beschaffung 12,75 % zur Gesamtbewertung beitragen. Das Programm regt Partner an, ihre Leistung zu verbessern und bietet Anreize für Partner, die besonders stark abschneiden.

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

GRI 308-2
GRI 407-1
GRI 408-1
GRI 409-1
GRI 412-1
GRI 414-1
GRI 414-2

Im Rahmen unseres Onboarding-Prozesses müssen alle neuen Lieferanten unserem Verhaltenskodex zustimmen und einen Auditbericht der letzten zwölf Monate vorlegen. Produktionsstätten müssen alle ethischen Anforderungen erfüllen, bevor Bestellungen aufgegeben werden können. Werden kritische Verstöße beobachtet, nehmen wir die Zusammenarbeit erst auf, wenn die Verstöße nachweislich beseitigt wurden. Im vergangenen Jahr haben wir die Zusammenarbeit mit 14 Produktionsstätten aufgrund von Verstößen abgelehnt.

Für bestehende Produktionsstätten fordern wir alle zwölf Monate neue Audits an, um die Bedingungen vor Ort überwachen und neu bewerten zu können. 2019 haben wir 283 Auditberichte für neue und bestehende Produktionsstätten ausgewertet. Wird in einer bestehenden Produktionsstätte ein kritischer Verstoß festgestellt, hat die Produktionsstätte sieben Monate Zeit, um die Feststellung zu beheben und die Verbesserung mit einem Audit nachzuweisen. Nur mit einem solchen Nachweis kann die Zusammenarbeit fortgesetzt werden.

Im Jahr 2019 hat unser Ethical Trade & Sustainability Team 27 Fabriken besucht und dabei eng mit unseren Partnern an der Entwicklung maßgeschneiderter Verbesserungspläne gearbeitet, um die sozialen Herausforderungen vor Ort bedarfsgerecht angehen zu können. Eine unserer Kernaufgaben sehen wir darin, Transparenz entlang unserer gesamten Lieferkette zu erlangen. 2019 haben wir die Liste unserer strategischen Beschaffungspartner in Tier 1 (80 % des Beschaffungsvolumens) und 100 % unserer Beschaffungspartner in Tier 1 für die Eigenmarke ZIGN veröffentlicht. Wir wollen diese Liste auch 2020 weiter veröffentlichen.

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

An unserem Lieferantentreffen in Berlin nahmen im Oktober 2019 76 unserer Lieferanten teil. In einer Reihe von Workshops und Podiumsdiskussionen haben wir unsere Geschäftspartner dazu aufgerufen, eng mit uns zusammenzuarbeiten und starke Partnerschaften aufzubauen.

Unser Factory Improvement Program (FIP) wurde 2019 beendet, inklusive das China Factory Improvement Collaboration (CFIC) Programm und Benefits for Business and Workers (BBW). Projekte mit der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und Swasti werden noch bis in 2020 hinein fortgeführt.

## Die Nachhaltigkeit unserer Produkte erhöhen

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

Wir haben uns das Ziel gesetzt, unsere Auswirkungen auf die Umwelt zu reduzieren. Hierfür wollen wir mehr nachhaltige Materialien verwenden, Produkte im Hinblick auf eine verlängerte Lebensdauer entwickeln, und durch intelligente Datennutzung und verbessertes Bestandsmanagement sicherstellen, dass wir nur Artikel produzieren, die unsere Kunden auch wirklich wollen. Im Rahmen des European Clothing Action Plan (ECAP), dem wir 2016 beigetreten sind, haben wir uns dazu verpflichtet, den Fußabdruck unserer Kleidung im Hinblick auf $CO_2$, Wasser und Abfall bis 2019 um 10 % zu reduzieren, indem wir bei den wichtigsten von uns verwendeten Materialien auf nachhaltigere Alternativen zurückgreifen. Unser Fußabdruck hat sich in absoluten Zahlen im Vergleich zu den Daten aus 2015/2016 aufgrund eines Umsatzwachstums über die Dauer des Programms hinweg zwar vergrößert, jedoch ist es uns gelungen, unseren Wasserverbrauch pro Tonne Textilfaser um 12 % zu senken; das entspricht 2.633 Badewannen. Dies ist hauptsächlich auf die zunehmende Beschaffung von Better Cotton zurückzuführen. Außerdem konnten wir den $CO_2$-Ausstoß pro Tonne Textilfaser leicht reduzieren (-0,9 %), die Abfallproduktion ist gleich geblieben (+0,1 %).

2019 haben wir auch daran gearbeitet, die Transparenz von Tier 2 und 3 Lieferanten weiter zu verbessern. Hierbei haben wir uns insbesondere auf Baumwolle und Leder konzentriert. Wir beschaffen nun 25 % des Leders (nach Volumen) von umweltbewussten Herstellern, die nach dem Leather Working Group-Protokoll auditiert und zertifiziert wurden. 100 % der unter unserer Eigenmarke ZIGN verkauften Lederprodukte wurden in zertifizierten Gerbereien hergestellt.

Unsere wichtigsten Materialien

| Material nach Volumen | Herausforderung | Fortschritt | Pläne |
|---|---|---|---|
| Baumwolle<br>45 %<br>(Bekleidung) | - Traditionell eine ressourcenintensive Pflanze<br>- Benötigt zum Wachsen große Mengen an Wasser und Pflanzenschutzmitteln | - Wir sind Mitglied der Better Cotton Initiative, die Bauern im sparsamen Umgang mit Wasser und schädlichen Chemikalien, Pflege der Bodengesundheit und der natürlichen Lebensräume sowie Arbeitnehmerrechte und -gesundheit weiterbildet<br>- 2019 waren 41 % der von uns bezogenen Baumwolle Better Cotton (2018: 6,8 %) bzw. 806 Tonnen von insgesamt 1.944 Tonnen. | - Bis Ende 2020 wollen wir 50 % (bzw. ungefähr 1.000 Tonnen) unserer Baumwolle als Better Cotton beziehen<br>- Unser Fokus liegt auf der Verwendung von recycelter Baumwolle und Bio-Baumwolle für alle Produkte |
| Polyester<br>31 %<br>(Bekleidung) | - Erzeugt aus nicht erneuerbaren fossilen Brennstoffen<br>- Es bedarf erheblicher Mengen an Energie, um aus diesen Brennstoffen textile Stoffe herzustellen | Die Verwendung von recyceltem Polyester hilft uns dabei:<br>- Energie einzusparen<br>- Treibhausgasemissionen zu senken<br>- Plastikflaschen wiederzuverwenden<br><br>2019 haben wir 1,48 Tonnen an recyceltem Polyester verwendet (2018: 0,53 Tonnen) | - Wir werden unsere Verwendung von Polyester prüfen<br>- Wir werden unsere Beschaffung von recyceltem Polyester konsolidieren |
| Viskose<br>11 %<br>(Bekleidung) | - Halbsynthetische Faser, die aus Zellstoff gewonnen wird<br>- Risiko, dass der benötigte Zellstoff aus alten und bedrohten Wäldern stammt<br>- Herstellung von Viskose steht in Zusammenhang mit negativen Umweltauswirkungen | - Wir sind Unterzeichner der CanopyStyle Initiative, die sich der Beschaffung aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern verpflichtet hat<br>- Wir haben in die Richtlinie zu verbotenen Aktivitäten zusätzliche Anforderungen aufgenommen<br>- 2019 stammten 9 % der von uns bezogenen Viskose von Lenzing, ein führender Produzent von nachhaltigerer Viskose | - Wir werden den Anteil nachhaltiger Viskose und weiterer künstlicher Zellulosefasern, z. B. LENZING™ VISCOSE, LENZING™ ECOVERO™, LENZING™ TENCEL™ (Modal und Lyocell) sowie generisches Lyocell erhöhen |
| Leder<br>27 %<br>(Schuhe und Soft-Accessoires) | - Komplexer Herstellungsprozess<br>- Steht im Zusammenhang mit sozialen und ökologischen Problemen wie dem Chemikalienmanagement und der Abwasserbehandlung | - 25 % des beschafften Leders (nach Volumen) kam aus Gerbereien, die nach dem Leather Working Group-Protokoll auditiert und zertifiziert wurden | - Wir werden die Transparenz innerhalb unserer Lederlieferkette weiter erhöhen<br>- Wir werden Leder mehr und mehr aus LWG-zertifizierten Gerbereien beziehen |

Gemäß unseren ethischen Beschaffungsstandards verwenden wir seit der Herbst-/ Wintersaison 2019 kein Mohair mehr. Ab der Frühling-/Sommersaison 2020 werden wir auch Kaschmir aus unserem Eigenmarken-Sortiment nehmen und weiter mit unseren Markenpartnern daran arbeiten, nachhaltigere Alternativen zu konventionellem Kaschmir auszuloten. Kürzlich wurde unsere Zertifizierung für unsere Daunenprodukte nach dem Responsible Down Standard (RDS) verlängert, der belegt, dass entlang der gesamten Lieferkette der Tierschutz eingehalten wird. Er verbietet zudem Zwangsernährung und Lebendrupfung zur Gewinnung von Daunen und Federn. Wir verfolgen auch weiter das Ziel, unseren Kunden mehr vegane Optionen anzubieten.

GRI 102-16

Neben unserem Fokus auf der Erhöhung der Menge an nachhaltigen Materialien, die in unseren Eigenmarken-Kollektionen zum Einsatz kommen, wollen wir anhand des von der Sustainable Apparel Coalition Coalition (SAC) entwickelten Higg Index auch sicherstellen, dass unsere Produkte nachhaltig hergestellt werden. 2019 haben 14 % unserer Tier 1-Beschaffungspartner für unsere

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

Eigenmarken (basierend auf Geschäftsvolumen) das Higg Facility Environmental Module abgeschlossen, womit sich Bereiche wie Treibhausgasemissionen, Wasserverbrauch und Abfall besser verfolgen und optimieren lassen. Wir werden die Teilnahme unserer Beschaffungspartner am Higg Index weiter vorantreiben und haben dies für unsere Eigenmarken zu einer zusätzlichen Voraussetzung gemacht, damit die Produkte auf der Webseite mit der Nachhaltigkeitskennzeichnung versehen werden.

## Die Qualität unserer Produkte sichern

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

GRI 102-12

Hierfür arbeiten wir seit 2018 mit der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH zusammen und haben dieses Jahr weiterhin das Fortbildungsprogramm „Verbessertes Chemikalienmanagement durch nachhaltige Praktiken in chinesischen Schuhfabriken" umgesetzt. Dieses befasst sich mit den branchenweiten Herausforderungen beim Umgang mit den wachsenden Emissionen von flüchtigen organischen Verbindungen (VOC), die in Fabriken durch die Verwendung von Chemikalien entstehen, und deren schädlichen Auswirkungen auf Mitarbeiter, Umwelt und Endprodukte.

Die Chemikalienmanagementsysteme aller 12 Fabriken wurden analysiert, um für jede Fabrik Maßnahmenpläne festzulegen und eine klare Vorgehensweise zur Erreichung eines höheren Standards vorzugeben. Um das Problem bei der Wurzel zu packen, wurden insgesamt 54 Chemikalien einer weiteren Prüfung auf VOC-Zusammensetzung unterzogen, um deren Risikoniveau zu ermitteln und Alternativen zu finden. Chemieexperten des TÜV Rheinland haben 90 Fabrikleiter und -arbeiter zu Chemikalienmanagementsystemen, damit verbundenen Standards und chemischem Fachwissen geschult. 22 von ihnen haben darüber hinaus an Soft-Skill-Schulungen teilgenommen, um sich auf die für das nächste Jahr geplante interne Durchführung der Schulung für ihre Fabrikarbeiter vorzubereiten.

GRI 103-1/-2/-3 MA Umweltbewertung der Lieferanten
GRI 308-2

Darüber hinaus hat unser Testing-Team ein Programm weitergeführt, mit dem der Einsatz von Schwermetallen in unserer Lieferkette vermieden werden soll. Die Initiative konnte bereits erfolgreich viele Fehler in Verbindung mit Schwermetallen ausräumen und war hauptsächlich dafür verantwortlich, dass die Fehlerquote bei den Tests halbiert werden konnte. Ein besonderes Augenmerk liegt weiterhin auf den beiden Schwermetallen Chrom VI (Cr(VI)) und Blei (Pb). Chrom VI ist ein branchenweit relevanter Parameter, da sehr strenge gesetzliche Vorschriften bestehen und die Komplexität der Kontrolle bekannt ist. Um Fehler in Verbindung mit Chrom zu verhindern, haben wir über unser Lieferantennetzwerk den Kontakt zu Ledergerbereien aufgebaut, um sicherzustellen, dass die verwendeten Prozesse und Chemikalien den notwendigen Qualitätsstandards entsprechen. Blei kommt hingegen vor allem in kleinen Metallteilen vor. Hier besteht die beste Prävention darin, zu gewährleisten, dass die Lieferanten sichere Produkte verwenden. Das bedeutet, dass sie entweder selbst Tests durchgeführt haben oder die Produkte aus zertifizierten Quellen beziehen.

## 1.2.4 do.PROTECT – Umwelt

### do.PROTECT Unsere Ziele und Fortschritte

| | Ziele | Zeitrahmen | Fortschritt 2019 | Status |
|---|---|---|---|---|
| **Angestrebtes Ergebnis I:** Wir haben unser Potenzial, den Klimaschutz entlang unserer Wertschöpfungskette zu fördern, voll ausgeschöpft. | Bis 2020 wollen wir unsere $CO_2$-Emissionen pro Bestellung im Vergleich zu 2017 um 10 % reduzieren. | 2020 | Wir haben uns kontinuierlich mit Möglichkeiten zur Beschaffung von Strom aus erneuerbaren Energiequellen befasst und darüber hinaus den Emissionsausgleich verfolgt. Wir haben unsere $CO_2$-Emissionen pro Bestellung im Vergleich zu 2017 um 29 % reduziert. | |
| | Wir wollen 100 % unserer Verpackungslieferanten und landesweiten Paketlieferdienste dazu verpflichten und befähigen, uns $CO_2$-Daten zur Verfügung zu stellen und sich eigene $CO_2$-Reduktionsziele bis 2020 zu setzen. | 2020 | Ein Verpackungslieferant und 27 von 31 KEP-Lieferdienstleister haben uns $CO_2$-Daten zur Verfügung gestellt. | |
| **Angestrebtes Ergebnis II:** Wir haben nachhaltige Verpackungen auf ein neues Niveau gebracht. | Wir wollen 100 % der von Zalando beschafften Verpackungen aus nachhaltigen Quellen beziehen. | 2020 | Wir haben ein Pilotprojekt mit RePack gestartet, um wiederverwendbare Verpackungen zu testen. Unsere Polybags bestehen jetzt nicht mehr aus reinem, sondern zu über 60 % aus recyceltem Kunststoff und unsere Beauty Bags aus reinem Kunststoff werden nun aus 100 % Recyclingpapier hergestellt. | |

Begonnen | Fortlaufend | Wesentliche Fortschritte | Ziel erreicht

## Unseren ökologischen Fußabdruck reduzieren

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

Der Klimawandel ist eine der entscheidenden Herausforderungen unserer Zeit. Er stellt weltweit ein erhebliches Risiko für unser Unternehmen, unsere Mitarbeiter, Partner, Kunden und Gemeinschaften dar. 2019 haben wir weiter an unserer Klimaschutzstrategie gearbeitet, deren Ziel darin besteht, unser Wachstum von unserem ökologischen Fußabdruck zu entkoppeln. Der Fokus liegt dabei auf Ressourceneffizienz und der Nutzung erneuerbarer Energien.

Seit der Bekanntgabe der neuen Strategie im Oktober, haben wir bei unserem eigenen Geschäft (Scopes 1 und 2) sowie bei allen Lieferungen und Retouren an Kunden (Ausgangslogistik) inklusive Verpackungen durch den Kauf von $CO_2$-Zertifikaten in Höhe von 47.720t Klimaneutralität erreicht. Wir haben eine neue Funktion bei der Bestellung getestet und eingeführt. Damit können Kunden in Form einer Gebühr von 25 Cent inklusive MwSt. zu einer $CO_2$-neutralen Lieferung beitragen. Um weitere Reduktionen zu erzielen, werden wir uns 2020 Science Based Targets setzen.

### Unser $CO_2$-Fußabdruck

Aufgrund unseres Wachstums in diesem Jahr haben sich unsere marktbasierten Treibhausgasemissionen um 6 % auf 262.511 Tonnen $CO_2$-Äquivalente (t $CO_2$e)[10] erhöht. Dieser Anstieg wurde insbesondere durch die Erhöhung unserer Scope 3-Emissionen um 6 % verursacht, wobei 63 % davon auf Kundenlieferungen zurückzuführen sind. Unsere gesamten ortsbezogenen Emissionen beliefen sich auf 323.112 Tonnen – ein Anstieg um 13 % gegenüber 2018.

Vergleichszahlen wie die Emissionen pro Bestellung helfen uns dabei, die Effizienz des gesamten Geschäfts zu verfolgen und zu verbessern. Es ist unser Ziel bis 2020 unsere $CO_2$-Emissionen pro Bestellung im Vergleich zu 2017 um 10 % zu reduzieren. 2019 lag dieser Wert bei 1,81 kg $CO_2$e pro Bestellung, was einer Senkung von 29 % gegenüber 2017 entspricht.

10) Die Treibhausgasemissionen werden als CO2-Äquivalente (CO2e) ausgewiesen. Alle durch das Kyoto-Protokoll der Vereinten Nationen geregelten Treibhausgase wurden berücksichtigt: Kohlendioxid (CO2), Methan (CH4), Lachgas (N2O), Schwefelhexafluorid (SF6), Fluorkohlenwasserstoffe (HFC) und Perfluorkohlenwasserstoffe (PFC). Zur besseren Lesbarkeit werden die Emissionen als CO2-Emissionen bezeichnet und in Tonnen CO2 angegeben.

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

## Treibhausgas-Emissionen

| IN TONNEN $CO_2$-ÄQUIVALENTE (T $CO_2$E) | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Scope 1 | 5.904 | 5.701 | 4.935 |
| Scope 2* | 2.271 | 1.678 | 21.290 |
| Scope 3 | 254.336 | 240.462 | 183.425 |
| **Summe (Scope 1, 2, 3)** | **262.511** | **247.841** | **209.650** |
| Kompensierte Emissionen | 47.720 | 700 | – |
| Netto-Emissionen | 214.791 | 247.141 | 209.650 |
| **Klimaintensität (kg $CO_2$e / Bestellung)**** | **1,48** | **2,13** | **2,54** |

*) Die ausgewiesenen Scope-2-Emissionen sind marktbasierte Werte. 2019 beträgt der ortsbasierte Wert 58.828t $CO_2$e.
**) Diese Kennzahl wurde auf Basis der Netto-Emissionen berechnet.

## $CO_2$-Emissionen aufgeschlüsselt nach Quelle*

| | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Ausgangslogistik | 61% | 60% | 55% |
| Verpackungen | 18% | 13% | 12% |
| Mitarbeiteranfahrt | 6% | 10% | 6% |
| Energie** | 6% | 7% | 15% |
| Eingangslogistik | 5% | 5% | 6% |
| Geschäftsreisen | 4% | 5% | 6% |

*) Ausgangslogistik beinhaltet Kundenlieferungen inklusive Retouren aus Fashion Store, zLabels, Zalando Lounge, Zalon und Partnerprogramm; Verpackungen umfassen die Produktion von Verpackungsmaterialien; Mitarbeiteranfahrt basierend auf Pendlerszenarios; Energie beinhaltet Energieverbräuche und die Vorkette der eingesetzten Energieträger; Eingangslogistik umfasst den Eingangstransport von Eigenmarken-Produkten und Verpackungsmaterialien sowie die Lagerung in Spoke-Lagerhallen.
**) Energie-Emissionen umfassen alle unsere Büros und Offline-Geschäfte mit mehr als 40 Mitarbeitern sowie unsere Logistikzentren in Brieselang, Erfurt, Lahr, Mönchengladbach, Verona (Nogarole Rocca), Stettin (Gryfino), Lodz (Gluchow) und Olsztynek.
**) Hiervon wurden 12.907 MWh von der ZALANDO SE bezogen, was 10 % des gesamten Energieverbrauchs des Zalando-Konzerns entspricht.

Darüber hinaus wollen wir, dass uns bis 2020 100 % unserer Verpackungslieferanten und landesweiten Paketlieferdienste, $CO_2$-Daten zur Verfügung stellen. 2019 haben wir von 87 % unserer landesweiten KEP-Lieferdienstleister (Kurier, Express, Paket) $CO_2$-Daten erhalten. Darüber hinaus hat einer von 29 Verpackungslieferanten (entspricht 28 % der beschafften Kunststoffverpackungen nach Gewicht) uns $CO_2$-Daten zur Verfügung gestellt.

## Unseren Energieverbrauch reduzieren

GRI 103-1/-2/-3 MA Energie
GRI 102-4

Im Jahr 2019 haben wir für die gesamte ZALANDO SE, einschließlich unserer eigenen Logistikzentren in Mönchengladbach, Erfurt und Lahr ein integriertes Energiemanagementsystems nach ISO 50001 eingeführt.

Wir haben weiterhin in fast allen Büros in Deutschland, in unseren eigenen Logistikzentren in Deutschland sowie in den polnischen Logistikzentren 100 % grüne Energie bezogen. Das beinhaltet auch unsere Investition in ein Gold-Standard-zertifiziertes Wiederaufforstungsprojekt zur Kompensation von $CO_2$-Emissionen, um die durch den Wärmeverbrauch in diesen Zentren entstehenden Emissionen auszugleichen. Darüber hinaus wurden auf den Logistikzentren in Lahr und Verona Photovoltaiksysteme installiert.

### Energieverbrauch*

GRI 302-1

| IN MWH | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Stromverbrauch Gesamt | 98.895 | 74.164 | 50.840 |
| Strom aus erneuerbaren Energien | 97.432 | 73.887 | 22.840 |
| Fernwärme | 9.385 | 8.235 | 11.864 |
| Erdgas | 22.315 | 20.388 | 20.296 |
| Fuhrpark | 1.163 | 1.224 | 1.402 |
| **Gesamt** | **131.758** | **104.011** | **84.402** |

*) Die Angaben enthalten die Logistikstandorte in Brieselang, Erfurt, Lahr, Mönchengladbach sowie Verona (Nogarole Rocca), Stettin (Gryfino), Olsztynek und Lodz (Gluchow) und sämtliche Verwaltungsstandorte mit mehr als 40 Mitarbeitern zum Stichtag 31. Dezember 2019.

## Den Umgang mit Verpackungen und Abfall optimieren

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

Aufgrund des erwarteten Anstiegs der Gesamtzahl an Lieferungen, bedingt durch das Wachstum unseres Geschäfts, erwarten wir auch einen entsprechenden Anstieg der Menge der von uns verwendeten Verpackungsmaterialien. Im Rahmen unserer Bemühungen, unser Wirtschaftswachstum von unserem ökologischen Fußabdruck zu entkoppeln, arbeiten wir daher auch daran, die Nachhaltigkeit unserer Verpackungsmaterialien zu verbessern.

Nachhaltige Verpackungen werden somit ein strategisch immer relevanteres Thema und sind für Zalando ein wichtiger Kundenberührungspunkt. Innerhalb unserer neuen Strategie ist es unser Ziel, bis 2023 unsere Verpackungen so zu entwerfen, dass Abfall minimiert wird und Materialien weiterverwendet werden. Insbesondere auf Einwegplastik möchten wir bis dahin vollständig verzichten.

Bei Zalando setzen wir uns dafür ein, die Menge der von uns verbrauchten Ressourcen zu senken. Hierzu gehört es auch, neue Wege zu finden, Abfälle wiederzuverwenden, zu recyceln und gesammelte Abfälle zu verwerten. Verpackungen sind wichtig, um unsere Produkte auf dem Weg zu unseren Kunden zu schützen. 2019 haben wir mehr als 44.000 Tonnen an Verpackungsmaterial verwendet, wovon 91 % aus erneuerbaren Quellen stammten.

### Nachhaltige Verpackungen nutzen

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

Unser Ziel ist es, zum einen die Menge der von uns verwendeten Verpackungsmaterialien zu reduzieren und zum anderen bis 2020 auf 100 % nachhaltige Verpackungsmaterialien umzusteigen[11]. Bei der Beurteilung der Nachhaltigkeit unserer Verpackungsmaterialien legen wir die folgenden Prinzipien zugrunde:

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

Neben der Tatsache, dass Zalando-Pakete aus 100 % recycelter Pappe und Versandtaschen zu 80 % aus recycelten Kunststoffabfällen bestehen, haben wir dieses Jahr Polybags (dünne Schutzhüllen für Textilien) eingeführt, die zu über 60 % aus recyceltem Kunststoff bestehen.

11) Von Zalando bezogene Verpackungen. Für Verpackungen, die nicht von uns bezogen werden, arbeiten wir mit unseren Partnern zusammen, um das 100 %-Ziel im Zeitrahmen zu erreichen.

Im dritten Quartal 2019 haben wir außerdem ein Pilotprojekt gestartet, um wiederverwendbare Verpackung zu testen. Im Rahmen dieses Projekts erhielten unsere Kunden in Finnland, Norwegen, Schweden und Dänemark Zalando-Bestellungen in wiederverwendbaren Versandtaschen von Re-Pack. Im Gegensatz zur Einwegverpackung sorgen Mehrwegverpackungen dafür, dass weniger Materialien dem Abfallstrom zugeführt werden und reduzieren die $CO_2$-Emissionen durch Vermeidung der Produktion neuer Einwegverpackungen. Die Ergebnisse des Pilotprojektes werden uns dabei helfen, die Umsetzbarkeit der Einführung von wiederverwendbaren Verpackungslösungen in bestehenden Logistikprozessen zu beurteilen und ein besseres Verständnis für die daraus entstehende Auswirkung auf die Wahrnehmung der Kunden zu erlangen.

## Abfall reduzieren

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

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

### Gesamtgewicht des Abfalls nach Art und Entsorgungsmethode

GRI 306-2

| IN TONNEN* | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|---|---|---|
| **Nicht gefährlicher Abfall** | **22.112** | **18.912** | **17.693** |
| **Entsorgungsart** | | | |
| Recycling | 19.794 | 16.763 | 15.821 |
| Wiederverwertung | 7 | 20 | 58 |
| Verwertung inkl. energetischer Verwertung | 1.803 | 1.916 | 864 |
| Verbrennung | 508 | 213 | 950 |
| **Gefährlicher Abfall** | **2** | **2** | **1** |
| **Gesamt** | **22.114** | **18.914** | **17.694** |

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

## 1.2.5 do.CONNECT – Gesellschaftliches Engagement

### do.CONNECT Unsere Ziele und Fortschritte

| | Ziele | Zeitrahmen | Fortschritt 2019 | Status |
|---|---|---|---|---|
| **Angestrebtes Ergebnis I:** Zalando nutzt erfolgreich seine Stärken, um bestehende Lösungen zu skalieren, die gesellschaftliche Herausforderungen angehen. | Wir streben eine Stärkung des Ökosystems durch einen Beitrag zu mindestens drei bestehenden Programmen an, die an Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen arbeiten (darunter auch die Integration von Geflüchteten, Inklusion sowie Transparenz in der Wertschöpfungskette). | 2018 | Dieses Ziel wurde bereits 2018 erreicht. Dieses Jahr haben wir Partnerschaften mit Fashion For Good und dem Working Capital-Fonds von Humanity United fortgeführt. | Ziel erreicht |
| | Wir wollen einen bedeutsamen Beitrag dazu leisten, mindestens fünf Lösungen zu skalieren, die für mehr Transparenz in der Wertschöpfungskette der Modebranche sorgen. | 2020 | Wir haben über den Working Capital-Fonds von Humanity United in sieben Lösungen investiert und zwei Organisationen finanziell unterstützt (circular.fashion & TrusTrace). | Ziel erreicht |
| **Angestrebtes Ergebnis II:** Zalando-Mitarbeiter treiben soziale Veränderungen in ihren Nachbarschaften voran. | Wir wollen die professionelle Expertise unserer Mitarbeiter durch vermehrte kompetenzbasierte ehrenamtliche Tätigkeiten wirksam einsetzen. | 2020 | 2019 hat die kompetenzbasierte Freiwilligenarbeit leicht abgenommen. Wir werden unsere Bemühungen fortsetzen, die professionelle Expertise unserer Mitarbeiter einzusetzen. | Begonnen |
| **Angestrebtes Ergebnis III:** Wir bereiten den Weg für eine stärkere Wirkungsorientierung im sozialen Engagement von Unternehmen. | Wir wollen NGOs dabei unterstützen, in Kapazitätsaufbauprogrammen mit Unternehmen zusammenzuarbeiten. | 2018 | Dieses Ziel wurde bereits 2018 erreicht. 2019 haben wir weitere Angebote über unsere Partner Vostel und Berlin Social Academy geschaffen. | Ziel erreicht |
| | Wir wollen verschiedene Methoden zur Messung gesellschaftlicher Einflüsse testen. | 2019 | Wir haben mit unserem internen People Analytics-Team daran gearbeitet, die Auswirkungen der Freiwilligenarbeit auf das Geschäft zu messen. Außerdem haben wir einen Rahmen für die Theorie der Wirkungsmessung des zImpact-Programms entwickelt. | Wesentliche Fortschritte |

Begonnen | Fortlaufend | Wesentliche Fortschritte | Ziel erreicht

## Mit Technologie Gutes tun

Wir setzen Technologien dafür ein, Mode im Sinne aller Beteiligten neu zu denken. 2018 haben wir unser Accelerator-Programm zImpact ins Leben gerufen, um innovative digitale Lösungen für mehr Transparenz in der Lieferkette zu skalieren. Wir glauben, dass mehr Transparenz eine wichtige Voraussetzung für Veränderungen ist. Sie ermöglicht es Unternehmen und Verbrauchern, Informationen in fundierte Entscheidungen umzusetzen und damit eine bessere Modebranche für alle zu schaffen. Seit Beginn des Programms haben wir eine Pipeline aus knapp 90 gewinnorientierten und gemeinnützigen Organisationen aufgebaut, die Technologie einsetzen, um die Transparenz der Lieferkette zu erhöhen. 40 dieser Start-ups, Initiativen und gemeinnützigen Organisationen haben wir mit Sichtbarkeit, Finanzierung und dem Fachwissen unserer Mitarbeiter unterstützt. Darüber hinaus ist es unser Ziel bis 2020 einen bedeutsamen Beitrag zur Skalierung von mindestens fünf Lösungen zu leisten, die für mehr Transparenz in der Wertschöpfungskette der Modebranche sorgen. Durch unsere Mitgliedschaft im Working Capital-Fonds von Humanity United haben wir einen bedeutsamen Beitrag zur Skalierung von sieben Lösungen geleistet und wir haben zusätzlich zwei Projekte finanziell unterstützt (circular.fashion und TrusTrace).

### Unser zImpact Accelerator

Im Rahmen von zImpact haben wir 2019 außerdem eine weitere Hackathon-Serie zur Transparenz in der Lieferkette gestartet. Dabei haben wir auf unsere Erfahrung aus dem letzten Jahr aufgebaut und 15 teilnehmende Organisationen unterstützt. Wir haben außerdem ein Event organisiert, bei dem mehr als 100 Teilnehmer aus der Branche, einschließlich Innovatoren und Experten, an Herausforderungen in Bezug auf die Lieferkettentransparenz gearbeitet haben.

Darüber hinaus haben wir ein Pilotprojekt mit der Organisation Sustainabill durchgeführt, um die Barrieren für Lieferanten in Bezug auf die Weitergabe von Daten innerhalb der Lieferkette zu ermitteln. Außerdem nehmen wir am Organic Cotton Traceability Pilotprojekt teil, bei dem es um die Verfolgung von Bio-Baumwolle von den landwirtschaftlichen Betrieben bis zur maschinellen Verarbeitung für textile Zwecke geht.

Wir haben die Gelegenheit genutzt, mit der Entwicklung unserer neuen Nachhaltigkeitsstrategie unsere Programme zu vereinheitlichen und besser an bestehenden Brancheninitiativen anzupassen. Aus diesem Grund haben wir uns dafür entschieden, das Accelerator-Programm zImpact auslaufen zu lassen, aber weiterhin innovative Organisationen durch unsere Partnerschaft mit Fashion For Good zu unterstützen und uns mehr auf die Implementierung dieser Lösungen in unser Geschäft zu konzentrieren. Wir wollen ausgewählte Innovatoren dabei unterstützen weitere Kapazitäten für den Markteintritt aufzubauen. Über unseren Partner Roots of Impact stellen wir daher fünf Projekten zusätzliches Wissen zu Impact Management und Impact Investment zur Verfügung. Für 2020 haben wir geplant, unsere Ergebnisse und Erkenntnisse des zImpact Accelerators im Rahmen von Veranstaltungen und Berichten mit der Branche zu teilen.

## Vielfältige Nachbarschaften stärken

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

Als großer Arbeitgeber möchten wir in den Nachbarschaften rund um unsere Standorte eine aktive Rolle übernehmen. Wir unterstützen das Engagement unserer Mitarbeiter, indem alle pro Jahr zwei Tage freigestellt sind, um sich ehrenamtlich einzubringen. 2019 haben 1.120 Mitarbeiter aller Standorte ehrenamtlich 91 Initiativen im Rahmen von 1.242 Einsätzen unterstützt und damit einen Mehrwert für die von uns unterstützten gemeinnützigen Organisationen sowie unsere Mitarbeiter geschaffen. Neben den lokalen Freiwilligenaktivitäten an den Zalando Standorten haben wir zum dritten Mal gemeinsam mit sechs anderen Unternehmen an der Berlin Social Academy teilgenommen, um gemeinnützige Organisationen mit kostenlosen Experten-Workshops zu unterstützen. Viele Mitarbeiter und Freiwillige aus gemeinnützigen Organisationen brauchen Fachwissen für ihre Arbeit, verfügen aber nicht über ausreichend finanzielle Mittel, um sich dieses Wissen im Rahmen von Fortbildungen anzueignen. Um diese Lücke zu schließen geben Mitarbeiter der Unternehmen, die an der Berlin Social Academy teilnehmen, ihr Fachwissen in Form von Kursen und Workshops weiter, um den themenspezifischen Austausch zu erleichtern.

## Humanitäre Hilfe leisten

2019 haben wir Sachleistungen in Höhe von 100.000 EUR und 75.000 EUR aus unserem Fonds zur Katastrophenhilfe gespendet, um auf globale Krisen zu reagieren. Die Plattform betterplace.org bietet uns eine schnelle und effiziente Infrastruktur, um sicherzustellen, dass die Verwendung unserer Spenden transparent ist. Zugleich können wir damit unsere Mitarbeiter und Kunden in den Spendenprozess mit einbeziehen.

## 1.2.6 Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers über eine Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit

An die ZALANDO SE, Berlin

Wir haben den nichtfinanziellen Bericht der ZALANDO SE im Sinne des § 289b HGB, der mit dem nichtfinanziellen Bericht des Konzerns im Sinne des § 315b HGB zusammengefasst ist, bestehend aus den im Abschnitt „1.2 Nachhaltigkeit" des Geschäftsberichts gesondert durch Einrücken und eine schwarze Linie gekennzeichneten Angaben sowie den durch Verweisung als Bestandteil qualifizierten Abschnitten „2.1.1 Geschäftsmodell" des zusammengefassten Konzernlageberichts und „1.4.2 Corporate Governance" des Corporate Governance Berichts für den Zeitraum vom 1. Januar 2019 bis 31. Dezember 2019 (nachfolgend: zusammengefasster nichtfinanzieller Bericht) einer Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit unterzogen. Unser Auftrag bezieht sich dabei ausschließlich auf die durch Einrücken und die schwarze Linie gekennzeichneten Angaben in der deutschen PDF-Version des Geschäftsberichts. Angaben für Vorjahre waren nicht Gegenstand unseres Auftrags.

### Verantwortung der gesetzlichen Vertreter

Die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft sind verantwortlich für die Aufstellung des zusammengefassten nichtfinanziellen Berichts in Übereinstimmung mit den §§ 315c i. V. m. 289c bis 289e HGB.

Diese Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft umfasst die Auswahl und Anwendung angemessener Methoden zur Aufstellung des zusammengefassten nichtfinanziellen Berichts sowie das Treffen von Annahmen und die Vornahme von Schätzungen zu einzelnen Angaben, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung des zusammengefassten nichtfinanziellen Berichts zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Angaben ist.

### Erklärungen des Wirtschaftsprüfers in Bezug auf die Unabhängigkeit und Qualitätssicherung

Wir sind von der Gesellschaft unabhängig in Übereinstimmung mit den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und wir haben unsere sonstigen beruflichen Pflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

Unsere Wirtschaftsprüfungsgesellschaft wendet die nationalen gesetzlichen Regelungen und berufsständischen Verlautbarungen zur Qualitätssicherung an, insbesondere die Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer sowie den IDW Qualitätssicherungsstandard: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QS 1).

### Verantwortung des Wirtschaftsprüfers

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung ein Prüfungsurteil mit begrenzter Sicherheit über den zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht abzugeben.

Wir haben unsere Prüfung unter Beachtung des International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised): „Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information", herausgegeben vom International Auditing and Assurance Standards Board

(IAASB), durchgeführt. Danach haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir mit einer begrenzten Sicherheit beurteilen können, ob der zusammengefasste nichtfinanzielle Bericht der Gesellschaft in allen wesentlichen Belangen in Übereinstimmung mit den §§ 315c i. V. m. 289c bis 289e HGB aufgestellt worden ist. Bei einer Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind die durchgeführten Prüfungshandlungen im Vergleich zu einer Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit weniger umfangreich, sodass dementsprechend eine erheblich geringere Prüfungssicherheit erlangt wird. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Wirtschaftsprüfers.

Im Rahmen unserer Prüfung, die wir im Wesentlichen in den Monaten Dezember 2019 bis Februar 2020 durchgeführt haben, haben wir u.a. folgende Prüfungshandlungen und sonstige Tätigkeiten durchgeführt:

- Befragung von Mitarbeitern hinsichtlich der Auswahl der Themen für den zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht, der Risikoeinschätzung und der Konzepte von Zalando für die als wesentlich identifizierten Themen,
- Befragung von Mitarbeitern, die mit der Datenerfassung und -konsolidierung sowie der Erstellung des zusammengefassten nichtfinanziellen Berichts beauftragt sind, zur Beurteilung des Berichterstattungssystems, der Methoden der Datengewinnung und -aufbereitung sowie der internen Kontrollen, soweit sie für die Prüfung der Angaben im zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht relevant sind,
- Identifikation wahrscheinlicher Risiken wesentlicher falscher Angaben im zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht,
- Einsichtnahme in die relevante Dokumentation der Systeme und Prozesse zur Erhebung, Aggregation und Validierung der Daten aus den relevanten Bereichen wie z.B. Klimaschutz im Berichtszeitraum sowie deren stichprobenartige Überprüfung,
- analytische Beurteilung von Angaben des zusammengefassten nichtfinanziellen Berichts auf Ebene des Mutterunternehmens und des Konzerns,
- Befragungen und Dokumenteneinsicht in Stichproben hinsichtlich der Erhebung und Berichterstattung von ausgewählten Daten,
- Beurteilung der Darstellung der Angaben des zusammengefassten nichtfinanziellen Berichts.

## Prüfungsurteil

Auf der Grundlage der durchgeführten Prüfungshandlungen und der erlangten Prüfungsnachweise sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Auffassung gelangen lassen, dass der zusammengefasste nichtfinanzielle Bericht der ZALANDO SE für den Zeitraum vom 1. Januar 2019 bis 31. Dezember 2019 nicht in allen wesentlichen Belangen in Übereinstimmung mit den §§ 315c i. V. m. 289c bis 289e HGB aufgestellt worden ist.

## Verwendungszweck des Vermerks

Wir erteilen diesen Vermerk auf Grundlage des mit der ZALANDO SE geschlossenen Auftrags. Die Prüfung wurde für Zwecke der Gesellschaft durchgeführt und der Vermerk ist nur zur Information der Gesellschaft über das Ergebnis der Prüfung bestimmt und nicht für andere als bestimmungsgemäße Zwecke zu verwenden. Dieser Vermerk ist nicht dazu bestimmt, dass Dritte hierauf gestützt (Vermögens-) Entscheidungen treffen.

## Auftragsbedingungen und Haftung

Für diesen Auftrag gelten, auch im Verhältnis zu Dritten, unsere Allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften vom 1. Januar 2017 (www.de.ey.com/IDW-Auftragsbedingungen). Wir verweisen ergänzend auf die dort in Ziffer 9 enthaltenen Haftungsregelungen und auf den Haftungsausschluss gegenüber Dritten. Dritten gegenüber übernehmen wir keine Verantwortung, Haftung oder anderweitige Pflichten, es sei denn, dass wir mit dem Dritten eine anders lautende schriftliche Vereinbarung geschlossen hätten oder ein solcher Haftungsausschluss unwirksam wäre.

Wir weisen ausdrücklich darauf hin, dass wir keine Aktualisierung des Vermerks hinsichtlich nach seiner Erteilung eintretender Ereignisse oder Umstände vornehmen, sofern hierzu keine rechtliche Verpflichtung besteht. Wer auch immer das in vorstehendem Vermerk zusammengefasste Ergebnis unserer Tätigkeit zur Kenntnis nimmt, hat eigenverantwortlich zu entscheiden, ob und in welcher Form er dieses Ergebnis für seine Zwecke nützlich und tauglich erachtet und durch eigene Untersuchungshandlungen erweitert, verifiziert oder aktualisiert.

München, den 25. Februar 2020

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Nicole Richter
Wirtschaftsprüferin

ppa. Rhea Kraft

# 1.3 Bericht des Aufsichtsrats

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

## 1.3.1 Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

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

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

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

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

## Beratung und Überwachung

Der Aufsichtsrat hat die ihm nach den gesetzlichen Anforderungen, der Satzung, der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats und dem Deutschen Corporate Governance Kodex obliegenden Aufgaben ordnungsgemäß wahrgenommen. Er hat sich regelmäßig und ausführlich über die beabsichtigte Geschäftsstrategie, wesentliche Fragen der Finanz-, Investitions- und Personalplanung, den Gang der Geschäfte sowie Risiken und Chancen in schriftlicher und mündlicher Form berichten lassen. Der Vorstand stimmte insbesondere die strategische Ausrichtung des Konzerns mit dem Aufsichtsrat ab. In alle Entscheidungen von grundlegender Bedeutung war der Aufsichtsrat unmittelbar eingebunden. Zustimmungspflichtige Geschäfte wurden vom Vorstand vorgelegt.

Mehr Informationen Corporate-Governance-Bericht

## Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse

Das Aufsichtsratsplenum tagte im Geschäftsjahr 2019 sechsmal, der Prüfungsausschuss viermal, der Vergütungsausschuss tagte dreimal und der Nominierungsausschuss fünfmal. Ferner fasste der Aufsichtsrat sechs Umlaufbeschlüsse. Der Aufsichtsrat und seine Ausschüsse kamen teilweise bei Bedarf auch ohne den Vorstand zusammen, um Sachverhalte zu erörtern, die den Vorstand betreffen oder interne Gespräche der Aufsichtsratsmitglieder untereinander erforderten. Über das Ergebnis der Ausschusssitzungen wurde in der jeweils nachfolgenden Plenumssitzung berichtet. Anders Holch Povlsen war an der Teilnahme an einer Sitzung des Aufsichtsrats verhindert und aufgrund eines Interessenkonflikts blieb er zwei anderen Sitzungen fern und nahm nicht an der Abstimmung teil. Darüber hinaus war er an der Teilnahme an einer Sitzung des Nominierungsausschusses verhindert. Alle anderen Mitglieder des Aufsichtsrats waren bei sämtlichen Sitzungen des Aufsichtsrats sowie ihrer jeweiligen Ausschüsse anwesend.

Überblick über die Plenums- und Ausschusssitzungen sowie die individuelle Teilnahme im Geschäftsjahr 2019

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

## Plenumssitzungen

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

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

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

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

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

In der ordentlichen Sitzung am 6. Dezember 2019 beriet der Aufsichtsrat in erster Linie über die Finanzplanung für das Geschäftsjahr 2020 und seine neue, im Einklang mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex 2020[12] stehende Geschäftsordnung. Der Vorstand und der Aufsichtsrat fassten einen gemeinsamen Beschluss über die Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex.

Bestimmte Geschäfte und Maßnahmen bedürfen aufgrund gesetzlicher Vorgaben bzw. aufgrund der Vorgaben in der Satzung und der Geschäftsordnung des Vorstands einer vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats. Diese Geschäfte wurden dem Aufsichtsrat zur Genehmigung vorgelegt. Die vom Aufsichtsrat besprochenen Geschäfte umfassten unter anderem die Lagerausstattung für das Logistikzentrum der Zalando Lounge in Ludwigsfelde, den Bau eines Logistikzentrums in den Niederlanden sowie den Abschluss eines neuen Vertrags mit einem Cloud-Anbieter.

### Prüfungsausschuss

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

### Vergütungsausschuss

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

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

### Nominierungsausschuss

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

### Interessenkonflikte

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

### Schulung und fachliche Weiterbildung

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

### Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses

Der Vorstand hat der Vorsitzenden des Aufsichtsrats und der Vorsitzenden des Prüfungsausschusses im Februar 2020 unverzüglich nach dessen Aufstellung den noch nicht testierten Jahresabschluss und Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2019, den zusammengefassten Lagebericht und den nichtfinanziellen Bericht der ZALANDO SE und des Konzerns sowie den Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns zugeleitet. Der aufgestellte Jahresabschluss 2019 und der Konzernabschluss 2019 sowie der zusammengefasste Lagebericht der Gesellschaft und des Konzerns wurden vom Abschlussprüfer geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Die Abschlussunterlagen und Prüfungsberichte wurden den Aufsichtsratsmitgliedern zugesandt.

Mehr Informationen Zusammengefasster Lagebericht

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

Der Aufsichtsrat prüfte den Jahres- und Konzernabschluss, den zusammengefassten Lagebericht und den nichtfinanziellen Bericht der ZALANDO SE und des Konzerns sowie den Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns. Das Ergebnis der Vorprüfung durch den Prüfungsausschuss und das Ergebnis seiner eigenen Prüfung entsprechen vollständig dem Ergebnis der Abschlussprüfung. Nach dem abschließenden Ergebnis dieser Prüfung sind auch vom Aufsichtsrat

Mehr Informationen Konzernabschluss

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

## Corporate Governance

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

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

Weitere Informationen Corporate-Governance-Bericht

## Personalien

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

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

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

Berlin, 25. Februar 2020

Cristina Stenbeck

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

Weitere Informationen Corporate-Governance-Bericht

# 1.4 Corporate-Governance-Bericht

Die von Zalando gelebte Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste, auf langfristigen Erfolg ausgerichtete Führung und Kontrolle des Unternehmens. Der Vorstand und der Aufsichtsrat der ZALANDO SE legen größten Wert auf eine gute Unternehmensführung und orientieren sich dabei an den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Der Vorstand und Aufsichtsrat geben den Bericht zur Corporate Governance nachfolgend aufgrund der engen inhaltlichen Verbindung gemeinsam mit der Erklärung zur Unternehmensführung gemäß §§ 289f und 315d HGB ab. Die Erklärung zur Unternehmensführung ist gemäß §§ 289f und 315d HGB Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts.[13]

## 1.4.1 Entsprechenserklärung

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

Vorstand und Aufsichtsrat der ZALANDO SE erklären, dass die ZALANDO SE den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex" in der Fassung vom 7. Februar 2017, bekannt gemacht vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers am 24. April 2017 (nachfolgend der „Kodex")

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

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

(c) seit der zuletzt im Oktober 2019 abgegebenen aktualisierten Entsprechenserklärung den Empfehlungen des Kodex mit Ausnahme der nachstehend unter Ziffern 1. bis 3. genannten Abweichungen entsprochen hat und künftig entsprechen wird.

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

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

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

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

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

— **4. Ziffer 5.1.2 S. 2:** Der Kodex empfiehlt, dass der Aufsichtsrat bei der Bestellung von Vorstandsmitgliedern auf Vielfalt (Diversity) achten soll. Der Aufsichtsrat erkennt die Bedeutung von Vielfalt an. Im Hinblick auf die Zusammensetzung des Vorstands sind Qualifikation und die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens die entscheidenden Kriterien. Der Aufsichts-

rat strebt an, dabei möglichst angemessen die verschiedenen Kernkompetenzbereiche des Unternehmens zu berücksichtigen. Der Aufsichtsrat hat bisher kein spezifisches Diversity-Konzept für den Vorstand angewendet, da dieser gründergeführt und schlank war. In Zukunft wird er diese Entscheidung auf der Grundlage eines langfristigen Diversity-Konzeptes in der Nachfolgeplanung kontinuierlich überdenken und mit den spezifischen Bedürfnissen des Unternehmens abgleichen. Der Aufsichtsrat erkennt ferner an, dass der Vorstand seinerseits die Bedeutung von Inclusion und Vielfalt im Unternehmen insgesamt und im Management insbesondere schätzt und fördert. Der Vorstand strebt an, die Vielfalt in den Führungsebenen unter sich weiter zu erhöhen, wobei er insbesondere auf ein breites Spektrum an Berufserfahrung und Fachwissen achtet und eine angemessene Berücksichtigung von Geschlecht, Internationalität und Hintergrund anstrebt.

### 1.4.2 Corporate Governance

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



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

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

Weitere Informationen Risiko- und Chancenbericht

Unser Verhaltenskodex für Geschäftspartner ist auf der Unternehmenswebseite veröffentlicht und legt die Mindeststandards fest, an die sich Geschäftspartner, die für uns Waren produzieren oder Dienstleistungen erbringen, halten müssen. Im Hinblick auf ein sicheres und gerechtes Arbeitsumfeld müssen alle Geschäftspartner diese Standards anerkennen und sich zur Einhaltung der geltenden Gesetze und Vorschriften zum Schutz und Erhalt der Umwelt verpflichten. Aus dem Verhaltenskodex geht eindeutig hervor, dass Zalando keinerlei Form von Korruption – wie Erpressung, Betrug oder Bestechung – akzeptiert. Von Geschäftspartnern wird erwartet, dass sie sich an geltende nationale und internationale Vorschriften halten. Zudem müssen sie angemessene Richtlinien zur Bekämpfung von Bestechung und Korruption einführen und an alle Geschäftsbereiche kommunizieren. Zalando führt für bestimmte Gruppen von Geschäftspartnern oder bei Hinweisen auf potenzielle Compliance-Risiken eine Geschäftspartnerprüfung durch.

Zalando verfügt über ein konzernweites Compliance & Business Ethics-Team, das Compliance-Risiken aus Verstößen gegen Gesetze, Konzernrichtlinien und ethische Geschäftsstandards überwacht, steuert, dokumentiert und berichtet. Das Compliance-Managementsystem von Zalando umfasst das Richtlinienmanagement, einen Helpdesk für Fragen, das Whistleblowing-Management (falls erforderlich einschließlich interner Untersuchungen), Geschäftspartnerprüfungen, Compliance-bezogene Schulungen und die Überprüfung bestimmter Spesenabrechnungen. Im Berichtszeitraum wurde das Compliance-Managementsystem der ZALANDO SE von einer externen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Hinblick auf Antikorruption und Kartellrecht geprüft, und die Prüfer haben bestätigt, dass geeignete Maßnahmen zum 15. März 2019 umgesetzt waren und dass das Compliance- Managementsystem gemäß IDW PS 980 im Prüfungszeitraum vom 16. März 2019 bis zum 15. September 2019 wirksam war.

Alle betroffenen Mitarbeiter werden im Hinblick auf Compliance bei Zalando, unseren Ethikkodex, Verhaltenskodex und Konzernrichtlinien, einschließlich Richtlinien zur Korruptionsbekämpfung, z. B. unsere Konzernrichtlinie über Zuwendungen, Geschenke, Veranstaltungen und Ausgaben, geschult. Verpflichtende Compliance-Schulungen werden für Führungsmitarbeiter als Präsenzveranstaltung und für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung in der Regel als E-Learnings durchgeführt. Die E-Learnings sind verpflichtend für alle Mitarbeiter, die eine Zalando-E-Mail-Adresse haben (mit Ausnahme definierter Rollen mit geringen Compliance-Risiken in der Logistik und den Ladengeschäften). Mitarbeiter an anderen Standorten als Berlin nehmen ebenfalls an Präsenzschulungen anstelle von E-Learnings teil, um den persönlichen Kontakt zum zentralen Compliance & Business Ethics-Team zu fördern.

GRI 205-2

Im Berichtszeitraum wurden 41 Compliance Basics-Präsenzschulungen (2018: 50), 7 davon außerhalb Berlins, durchgeführt; daneben absolvierten 4.263 Mitarbeiter das Compliance Basics-E-Learning (2018: 5.113), 2.164 davon waren Mitarbeiter der ZALANDO SE (2018: 2.321). Jeder verpflichtenden Schulung folgt alle zwei Jahre eine verpflichtende Auffrischung. Die Mitarbeiter erhalten eine automatische Erinnerung zur Erfüllung ihrer Trainingsverpflichtung. Erfüllen Mitarbeiter ihre Pflichten nicht, wird der jeweilige Vorgesetzte informiert und regelmäßig erinnert, bis die Schulung abgeschlossen wurde.

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

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

Zur Vereinfachung der Meldung potenzieller Compliance-Verstöße an das Compliance & Business Ethics-Team stehen verschiedene Kommunikationskanäle zur Verfügung. Verstöße können unter anderem in mehreren Sprachen und auf Wunsch anonym über ein Whistleblowing-Tool eines Drittanbieters gemeldet werden. Der anonyme und geschützte Meldekanal steht sowohl Mitarbeitern als auch Dritten zur Verfügung. Alle eingehenden Meldungen werden vom Compliance & Business Ethics-Team untersucht; schwerwiegende (potenzielle) Compliance-Verstöße werden dabei zusätzlich von einem Compliance Panel bearbeitet. Informationen zu aufgedeckten Compliance-

Verstößen, wichtige Aktualisierungen von Verfahren oder Richtlinien sowie Schulungsteilnahmequoten werden mindestens vierteljährlich dem Vorstand und dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats berichtet.

GRI 102-11

Das Risikomanagement-Team schafft die für Entscheidungsträger notwendige Transparenz bezüglich Risiken und Chancen, pflegt die Risiko- und Chancenkultur und sorgt für ein gemeinsames Verständnis von Risiken und Chancen innerhalb des Unternehmens. Der Risiko- und Chancenmanagementansatz ist darauf ausgelegt, durch ein standardisiertes Verfahren zur Identifizierung, Bewertung, Überwachung, Dokumentation und Berichterstattung von strategischen, operativen und finanziellen Risiken und Chancen sowie von Compliance-Risiken die Entscheidungsfindung durch konsistente, vergleichbare und transparente Informationen zu unterstützen. Zur Unterstützung der Ordnungsmäßigkeit der Buchführung und Rechnungslegung sowie der Verlässlichkeit der finanziellen Berichterstattung besteht ein rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem, das sowohl präventive und überwachende als auch aufdeckende Maßnahmen umfasst. Weitere Informationen dazu finden sich im Risiko- und Chancenbericht.

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

## 1.4.3 Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat

### Arbeitsweise des Vorstands

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

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

Die Zusammenarbeit und Zuständigkeiten der Vorstandsmitglieder sind durch eine Geschäftsordnung geregelt, die der Aufsichtsrat festgelegt hat. Jedes Vorstandsmitglied führt den ihm zugewiesenen Geschäftsbereich in eigener Verantwortung. Die Führung aller Geschäftsbereiche ist einheitlich auf die durch den Vorstand festgelegten Ziele ausgerichtet.

Sitzungen des Vorstands finden regelmäßig, in der Regel wöchentlich, statt. Der Vorstand hält mit der Vorsitzenden des Aufsichtsrats regelmäßigen Kontakt, unterrichtet sie über den Gang der Geschäfte und die Lage der Gesellschaft und anderer Konzernunternehmen und berät mit ihr die Stra-

tegie, Planung, Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement des Unternehmens. Bei wichtigen Anlässen und bei geschäftlichen Angelegenheiten, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie die Leitung des Unternehmens von Bedeutung sein können, informiert der Vorstand die Vorsitzende des Aufsichtsrats unverzüglich.

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

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

Aktuelle und vergangene Mandate des Vorstands

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

## Zusammensetzung des Vorstands

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

Vielfalt ist vom Aufsichtsrat bei der Zusammenstellung des Vorstands zu berücksichtigen. Für den Aufsichtsrat bedeutet Vielfalt in Bezug auf den Vorstand eine Kombination individueller Identitäten und Erfahrungen. Zu diesen Identitäten und Erfahrungen gehören Geschlecht, Nationalität, ethnische Herkunft, Lebenserfahrung und Hintergrund (beispielsweise sozialer oder akademischer Hin-

tergrund). Der Aufsichtsrat strebt an, dabei möglichst angemessen die verschiedenen Kernkompetenzbereiche des Unternehmens zu berücksichtigen. Zudem berücksichtigt der Aufsichtsrat insbesondere die folgenden Aspekte:

- Der Vorstand als Ganzes sollte über angemessene Führungserfahrung verfügen.
- Der Vorstand als Ganzes sollte, sofern möglich, über Kenntnisse und ausgewogene Erfahrung auf der Grundlage verschiedener Schulungen und beruflicher Hintergründe, insbesondere in den Bereichen Mode, Technologie und E-Commerce, sowie über internationale Erfahrung verfügen.
- Der Vorstand als Ganzes sollte, sofern möglich, über langjährige Erfahrung in den Bereichen Strategie, Finanzen und Personalführung verfügen.
- Der Aufsichtsrat strebt eine ausgewogene Geschlechtervertretung im Vorstand an. Der Aufsichtsrat hat bis 2023 eine Zielgröße gemäß § 111 Abs. 5 AktG festgelegt (siehe Abschnitt 1.4.4 Zielgröße der Frauenbeteiligung im Aufsichtsrat).
- Vorstandsmitglieder sollten bei ihrer Wahl nicht älter als 65 Jahre sein.

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

### Arbeitsweise des Aufsichtsrats

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

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

## Aktuelle und vergangene Mandate des Aufsichtsrats

| Name des Aufsichtsratsmitglieds | Ausgeübter Beruf | Mandate gemäß § 125 Abs. 1 S. 5 AktG |
|---|---|---|
| Dominik Asam (Mitglied bis 22. Mai 2019) | Chief Financial Officer Infineon Technologies AG (bis März 2019) | Mandate in verbundenen Unternehmen: |
| | Chief Financial Officer Airbus SE (seit April 2019) | Infineon Technologies Austria AG, Österreich (Aufsichtsrat bis März 2019) |
| | | Infineon Technologies Americas Corp., Delaware, USA (Verwaltungsrat bis März 2019) |
| | | Infineon Technologies Asia Pacific Pte., Ltd., Singapur (Verwaltungsrat bis März 2019) |
| | | Infineon Technologies China Co., Ltd., China (Verwaltungsrat) |
| | | Directeur General Financier Airbus SAS |
| | | Verwaltungsrat Airbus Canada Limited Partnership |
| | | Airbus Defence and Space GmbH (Aufsichtsrat, Vorsitz) |
| Kelly Bennett (Mitglied seit 22. Mai 2019) | Chief Marketing Officer Netflix, Inc. (bis Juli 2019) | Netflix, Inc. (Verwaltungsrat bis Juli 2019) |
| | Berater des Spotify CEO und für Microsoft Xbox (seit Oktober/August 2019) | Ancestry Information Operations Unlimited Company (als Ancestry.com tätig) (Aufsichtsrat) |
| Anthony Brew | Mitarbeiter der Zalando Ireland Ltd. (Digital Experience) | – |
| Lothar Lanz (Mitglied und Vorsitzender bis 22. Mai 2019) | Mitglied in verschiedenen Aufsichtsräten | Axel Springer SE, Deutschland (Aufsichtsrat bis April 2019) |
| | | Home24 SE, Deutschland (Aufsichtsrat, Vorsitz) |
| | | TAG Immobilien AG, Deutschland (Aufsichtsrat, stellvertretender Vorsitzender) |
| | | Dermapharm Holding SE, Deutschland (Aufsichtsrat) |
| | | Bauwert AG, Deutschland (Aufsichtsrat) |
| Jørgen Madsen Lindemann* | Chief Executive Officer & President der Modern Times Group MTG AB | Modern Times Group MTG AB (Verwaltungsrat) |
| | | Turtle Entertainment GmbH, Deutschland (Beirat) |

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

Aktuelle und vergangene Mandate des Aufsichtsrats

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

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

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

Der Aufsichtsrat hat sich eine Geschäftsordnung gegeben. Sie regelt die Arbeitsweise und Aufgabenteilung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse. Der Aufsichtsrat hält mindestens eine Sitzung im Kalendervierteljahr ab. Weitere Sitzungen werden einberufen, wenn dies erforderlich ist. Der Aufsichtsrat überprüft regelmäßig die Effizienz seiner eigenen Tätigkeiten und der Tätigkeiten seiner Ausschüsse. Zu diesem Zweck beantworten die Mitglieder des Aufsichtsrats zu Beginn jedes Jahres einen Fragebogen zur Effizienz der Arbeit des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse. Die Ergebnisse der Effizienzprüfung werden in der ersten Sitzung des Jahres besprochen, und einschlägige Empfehlungen und Feedback werden zu gegebener Zeit umgesetzt. Gegenstand der Effizienzprüfung sind neben vom Aufsichtsrat festzulegenden qualitativen Kriterien insbesondere die Verfahrensabläufe im Aufsichtsrat sowie die rechtzeitige und inhaltlich angemessene Informationsversorgung des Aufsichtsrats. Jedes Aufsichtsratsmitglied hat dem Aufsichtsrat Interessenkonflikte offenzulegen, insbesondere solche, die aufgrund einer Beratungs- oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern, Kreditnehmern oder sonstigen Dritten entstehen können. Bei wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikten in der Person eines Aufsichtsratsmitglieds soll das betreffende Aufsichtsratsmitglied sein Amt niederlegen.

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

### Zusammensetzung des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat der ZALANDO SE hat sich Ziele für seine Zusammensetzung gesetzt. Er strebt eine Aufstellung an, welche die besonderen Bedürfnisse der Gesellschaft berücksichtigt und sicherstellt, dass der Vorstand in kompetenter und qualifizierter Weise überwacht, beaufsichtigt und beraten wird. Jedes Mitglied des Aufsichtsrats muss über das Wissen, die Fertigkeiten und die berufliche Erfahrung verfügen, die für die ordnungsgemäße Erfüllung seiner oder ihrer Aufgaben und Zuständigkeiten erforderlich sind, und muss sicherstellen, dass er oder sie genügend Zeit für die Erfüllung seiner oder ihrer Aufgaben hat. Das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats als Ganzes umfasst Branchenkenntnisse (insbesondere in den Bereichen Mode, Technologie und Commerce), Finanzkenntnisse sowie Kompetenzen in den Bereichen Strategie, Aufsicht und Innovation. Die Aufsichtsratsmitglieder müssen als Gruppe mit dem Sektor, in dem die Gesellschaft tätig ist, vertraut sein.

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

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

Der Aufsichtsrat strebt eine ausgewogene Geschlechtervertretung im Aufsichtsrat an. Der Aufsichtsrat hat bis 2023 eine Zielgröße gemäß § 111 Abs. 5 AktG festgelegt (siehe Abschnitt 1.4.4 Zielgröße der Frauenbeteiligung im Aufsichtsrat).

Darüber hinaus sollen gemäß Empfehlung C.7 des Deutschen Corporate Governance Kodex 2020[14] mindestens vier Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat unabhängig von der Gesellschaft und deren Vorstand und gemäß Empfehlung C.9 des Deutschen Corporate Governance Kodex 2020 mindestens zwei Anteilseignervertreter unabhängig von einem ggf. beherrschenden Anteilseigner sein. Kandidaten, die mit einem erhöhten Maß an Interessenkonflikten konfrontiert sein könnten, sollten der Hauptversammlung nicht zur Wahl vorgeschlagen werden. Die übliche Begrenzung der Dauer der Mitgliedschaft im Aufsichtsrat der Gesellschaft beträgt zwölf Jahre. Der Aufsichtsrat ist davon überzeugt, dass eine derartige Zusammensetzung die unabhängige und effiziente Beratung und Beaufsichtigung des Vorstands sicherstellt.

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

Die durch den Aufsichtsrat gesetzten Ziele zur Zusammensetzung wurden bei der Aufstellung des Aufsichtsrats der ZALANDO SE im Geschäftsjahr 2019 vollumfassend erfüllt. Das erforderliche Know-how ist im Aufsichtsrat vertreten, das Kompetenzprofil wurde ausgefüllt und die Ziele des Diversitätskonzepts wurden erreicht.

### Prüfungsausschuss

Der Prüfungsausschuss bereitet u. a. die Verhandlungen und Beschlüsse des Aufsichtsrats zur Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses und der Billigung des Konzernabschlusses, zum Beschlussvorschlag des Vorstands zur Gewinnverwendung und zum Vorschlag des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung über die Bestellung des Abschlussprüfers vor. Der Prüfungsausschuss (i) behandelt darüber hinaus Fragen der Rechnungslegung, (ii) überprüft und erörtert die Finanzberichte, (iii) genehmigt prüfungsfremde Leistungen des Abschlussprüfers, (iv) beurteilt die Qualität der Prüfungen, (v) überwacht die Wirksamkeit des internen Risikomanagement- und Kontrollsystems und des internen Revisionssystems und (vi) behandelt Fragen der Compliance und überwacht die Abschlussprüfung. Der Prüfungsausschuss erörtert darüber hinaus die Prüfungsberichte mit dem Abschlussprüfer sowie dessen Feststellungen und gibt insoweit Empfehlungen an den Aufsichtsrat.

| Mitglieder des Prüfungsausschusses |
|---|
| Dominik Asam (Vorsitzender, bis 22. Mai 2019) |
| Mariella Röhm-Kottmann (Vorsitzende seit 22. Mai 2019) |
| Kelly Bennett (seit 22. Mai 2019) |
| Lothar Lanz (bis 22. Mai 2019) |
| Jørgen Madsen Lindemann |
| Konrad Schäfers |

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

Die Vorsitzende des Prüfungsausschusses, Mariella Röhm-Kottmann, verfügt über den gemäß § 100 Abs. 5 AktG erforderlichen Sachverstand auf dem Gebiet der Rechnungslegung oder Abschlussprüfung. Mariella Röhm-Kottmann ist unabhängiges, die Anteilseigner vertretendes Mitglied des Aufsichtsrats.

### Vergütungsausschuss

Der Vergütungsausschuss befasst sich insbesondere mit dem Vergütungssystem der Gesellschaft und seiner Weiterentwicklung sowie mit der Höhe und der Angemessenheit der Vorstandsvergütung, auch im Vergleich zu anderen Unternehmen, und gibt dem Aufsichtsrat entsprechende Empfehlungen für seine Entscheidungsfindung.

| Mitglieder des Vergütungsausschusses |
|---|
| Jørgen Madsen Lindemann (Vorsitzender) |
| Shanna Prevé (bis 22. Mai 2019) |
| Alexander Samwer |
| Cristina Stenbeck (seit 22. Mai 2019) |
| Beate Siert |

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

### Nominierungsausschuss

Der Nominierungsausschuss ist ausschließlich mit Vertretern der Anteilseigner besetzt. Der Nominierungsausschuss erstellt die Vorschläge des Aufsichtsrats für die Hauptversammlung hinsichtlich der Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern. Er berücksichtigt dabei die konkreten Ziele des Aufsichtsrats zu seiner Zusammensetzung. Auf Grundlage eines Zielprofils (siehe Zusammensetzung des Aufsichtsrats) erstellt der Nominierungsausschuss eine Auswahlliste der verfügbaren Kandidaten, mit denen er strukturierte Interviews durchführt und darin auch erörtert, ob den betreffenden Kandidaten ausreichend Zeit zur Verfügung steht, um die Pflichten eines Aufsichtsratsmitglieds mit der gebotenen Sorgfalt zu erfüllen. Der Nominierungsausschuss empfiehlt daraufhin dem Aufsichtsrat einen Kandidaten zur Billigung mit einer Erläuterung seiner Empfehlung.

| Mitglieder des Nominierungsausschusses |
|---|
| Lothar Lanz (Vorsitzender, bis 22. Mai 2019) |
| Cristina Stenbeck (Vorsitzende, seit 22. Mai 2019) |
| Jørgen Madsen Lindemann |
| Anders Holch Povlsen |

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

Weitere Informationen Nachhaltigkeit

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

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

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

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

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

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

## 1.4.5 Übernahmerechtliche Angaben nach den §§ 289a Abs. 1, 315a Abs. 1 HGB und erläuternder Bericht[15]

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

### Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals

Im Hinblick auf die Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals wird auf Anhangangabe 20 Eigenkapital unter Punkt 3.5 in den Erläuterungen zur Konzerngesamtergebnisrechnung und -bilanz verwiesen.

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

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

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

Zum Ende des Geschäftsjahres 2019 hielten Kinnevik AB, Anders Holch Povlsen und Baillie Gifford & Co. indirekt je eine Beteiligung am Kapital der ZALANDO SE, die die Schwelle von zehn vom Hundert der Stimmrechte überschritten hat. Informationen zur Höhe der vorstehend genannten Beteiligungen an der Gesellschaft können dem Kapitel Die Zalando-Aktie – das Börsenjahr 2019 entnommen werden.

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

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

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

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

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

### Befugnisse des Vorstands, Aktien auszugeben oder zurückzukaufen

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

Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu 9.446.929 EUR durch die Ausgabe von bis zu 9.446.929 neuen auf den Inhaber lautenden Stückaktien bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2013). Das Bedingte Kapital 2013 ist ausschließlich zur Erfüllung der Bezugsrechte zu verwenden, die den Vorstandsmitgliedern der Gesellschaft in Verbindung mit dem Aktienoptionsprogramm 2013 gemäß dem Beschluss der Hauptversammlung vom 18. Dezember 2013, geändert durch die Hauptversammlungen am 3. Juni 2014 und 11. Juli 2014, gewährt wurden. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als die Bezugsrechte gemäß dem Aktienoptionsprogramm 2013 ausgegeben wurden und werden, die Inhaber der Bezugsrechte ihre Rechte ausüben und die Gesellschaft keine eigenen Aktien zur Erfüllung der Bezugsrechte verwendet. Die Gewährung und Erfüllung von Bezugsrechten gegenüber den Vorstandsmitgliedern der Gesellschaft obliegt ausschließlich dem Aufsichtsrat.

Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu 2.738.261 EUR durch die Ausgabe von bis zu 2.738.261 neuen auf den Inhaber lautenden Stückaktien bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2014). Das Bedingte Kapital 2014 ist ausschließlich zur Erfüllung der Bezugsrechte zu verwenden, die Arbeitnehmern der Gesellschaft sowie Mitgliedern der Führungsgremien und Arbeitnehmern von verbundenen Unternehmen der Gesellschaft im Sinne von §§ 15 ff. AktG in Verbindung mit dem Aktienoptionsprogramm 2014 gemäß dem Beschluss der Hauptversammlung vom 3. Juni 2014, geändert durch die Hauptversammlung am 11. Juli 2014, gewährt wurden. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als die Bezugsrechte gemäß dem Aktienoptionsprogramm 2014 ausgegeben wurden und werden, die Inhaber der Bezugsrechte ihre Rechte ausüben und die Gesellschaft keine eigenen Aktien zur Erfüllung der Bezugsrechte verwendet.

Das Grundkapital ist um bis zu 73.889.248 EUR durch die Ausgabe von bis zu 73.889.248 neuen auf den Inhaber lautenden Stückaktien bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2015). Die bedingte Kapitalerhöhung dient der Gewährung von Aktien an die Inhaber / Gläubiger von Wandel- und / oder Optionsschuldverschreibungen oder einer Kombination aus diesen Instrumenten, die gemäß der in der Hauptversammlung am 2. Juni 2015 unter Tagesordnungspunkt 10a) beschlossenen Ermächti-

gung in der Zeit bis zum 1. Juni 2020 von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft ausgegeben werden und die ein Wandlungs- oder Optionsrecht auf neue auf den Inhaber lautende Stückaktien der Gesellschaft gewähren oder eine Wandlungs- oder Optionspflicht oder eine Option vorsehen, die den Emittenten zur Lieferung von Aktien berechtigt, soweit sie gegen Bareinlagen ausgegeben werden. Die neuen Aktien werden jeweils zum Wandlungs- bzw. Optionspreis ausgegeben, der gemäß dem zuvor genannten Ermächtigungsbeschluss festgelegt wird. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als Wandlungs- oder Optionsrechte ausgeübt werden, Wandlungs- oder Optionspflichten erfüllt werden oder eine Option, die den Emittenten zur Lieferung von Aktien berechtigt, ausgeübt wird und die Erfüllung nicht auf sonstige Weise erfolgt. Der Vorstand ist ermächtigt, mit der Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Durchführung der bedingten Kapitalerhöhung festzulegen.

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

Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu 1.522.269 EUR gegen Bar- bzw. Sacheinlagen durch die Ausgabe von bis zu 1.522.269 neuen auf den Inhaber lautenden Stückaktien mit einem Anteil am Grundkapital von 1,00 EUR zur Erfüllung der Bezugsrechte auf Aktien der Gesellschaft bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2019). Das Bedingte Kapital 2019 ist ausschließlich zur Erfüllung der Bezugsrechte zu verwenden, die dem Vorstand der ZALANDO SE in Verbindung mit dem Long Term Incentive 2018 gemäß dem unter Tagesordnungspunkt 7 gefassten Beschluss der Hauptversammlung am 22. Mai 2019 gewährt wurden. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als die Inhaber der gewährten Bezugsrechte ihre Rechte, Aktien der ZALANDO SE zu beziehen, ausüben und die Gesellschaft keine eigenen Aktien oder Barzahlungen zur Erfüllung der Bezugsrechte gewährt. Die neuen Aktien aus dem bedingten Kapital werden zum Mindestausgabebetrag gemäß § 9 Abs. 1 AktG ausgegeben.

Die neuen Aktien aus dem Bedingten Kapital 2013, dem Bedingten Kapital 2014, dem Bedingten Kapital 2015, dem Bedingten Kapital 2016 und dem Bedingten Kapital 2019 nehmen ab Beginn des Geschäftsjahres, in dem sie ausgegeben werden, am Gewinn teil. Ungeachtet dessen nehmen die neuen Aktien ab Beginn des dem Geschäftsjahr ihrer Entstehung vorangehenden Geschäftsjahres am Gewinn teil, wenn die Hauptversammlung noch keinen Beschluss über die Verwendung des Bilanzgewinns des dem Geschäftsjahr ihrer Entstehung vorangehenden Geschäftsjahres gefasst hat.

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

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

Das Aktienoptionsprogramm SOP 2013, das Long Term Incentive LTI 2018 und das Long Term Incentive LTI 2019 sehen eine Ablösungsmöglichkeit von den Aktienoptionsrechten des Vorstands im Falle eines Change-of-Control-Ereignisses vor. Der Aufsichtsrat und / oder der Vorstand sind berechtigt, die Aufhebung der ausstehenden erdienten Optionen gegen eine Zahlung durch die Gesellschaft zu verlangen. Zum Zeitpunkt eines Kontrollwechsels noch nicht erdiente Optionen des LTI 2018 und des LTI 2019 können nach Ermessen des Aufsichtsrats durch ein neues, wirtschaftlich gleichwertiges Programm ersetzt werden.

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

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

## 1.4.6 Vergütungsbericht[16]

Der Vergütungsbericht beschreibt die Grundzüge des Vergütungssystems sowie die Höhe der Vergütung für die einzelnen Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats der ZALANDO SE für das Geschäftsjahr 2019.

### Vergütung der Vorstandsmitglieder

### Vergütung von David Schneider, Robert Gentz und Rubin Ritter

### Grundzüge des Vergütungssystems

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

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

### Erfolgsunabhängige Bezüge

### Feste Vergütung

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

### Nebenleistungen

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

### Erfolgsabhängige Bezüge (Bezüge mit langfristiger Anreizwirkung)

### Mehrjährige Vergütungskomponente 2018 (LTI 2018)

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

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

### Bestimmungen zur Unverfallbarkeit der Optionen

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

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

### Leistungskriterium

Das Leistungskriterium bezieht sich auf die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate („CAGR") des Geschäfts des Zalando-Konzerns innerhalb des relevanten Leistungszeitraums als wichtigster Leistungsparameter im Rahmen der langfristigen Strategie der Gesellschaft. Der ausübbare prozentuale Anteil der unverfallbaren Optionen eines Begünstigten basiert darauf, inwieweit eine angestrebte CAGR von wenigstens 15 % im relevanten Leistungszeitraum erreicht wurde. Dies ist ein anspruchsvolles Kriterium, da es voraussetzt, dass die Gesellschaft das erwartungsgemäß anhaltend starke Wachstum des Online-Modehandels in Europa ungefähr um den Faktor 2 übertrifft. Zum Zeitpunkt der Einführung des Vergütungssystems für die Co-CEOs wurde für den europäischen Online-Modeeinzelhandel für einen Zeitraum von fünf Jahren ein Wachstum mit einer CAGR von 7 %[17] erwartet.

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

100 % der unverfallbaren Optionen können ausgeübt werden, falls die CAGR 15 % oder mehr beträgt. Andernfalls, abhängig von der Abweichung der tatsächlichen CAGR von der angestrebten CAGR, verringert sich der prozentuale Anteil der unverfallbaren und ausübbaren 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).

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

Leistungskriterium

| CAGR | Ausübbare Optionen (in % der Gesamtzahl unverfallbarer Optionen) |
|---|---|
| CAGR ≥ 15,0% | 100% |
| < 15,0% and ≥ 14,5% | 90% |
| < 14,5% and ≥ 14,0% | 80% |
| etc. | |
| < 11,5% and ≥ 11,0% | 20% |
| < 11,0% and ≥ 10,0% | 10% |
| < 10,0% | 0% |

## Wartefrist und Leistungszeitraum

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

## Abwicklungswert und Höchstbetrag

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

## Rückforderungsansprüche

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

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

LTI 2018

| | Robert Gentz | | David Schneider | | Rubin Ritter | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Anzahl der Optionen | Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR) | Anzahl der Optionen | Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR) | Anzahl der Optionen | Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR) |
| **Zum 01.01.2018 ausstehend** | **0** | **–** | **0** | **–** | **0** | **–** |
| In der Berichtsperiode gewährt* | 1.750.000 | 47,44 | 1.750.000 | 47,44 | 1.750.000 | 47,44 |
| In der Berichtsperiode verwirkt | 0 | – | 0 | – | 0 | – |
| In der Berichtsperiode ausgeübt | 0 | – | 0 | – | 0 | – |
| **Zum 31.12.2018 ausstehend** | **1.750.000** | **47,44** | **1.750.000** | **47,44** | **1.750.000** | **47,44** |
| **Zum 31.12.2018 ausübbar** | **–** | **47,44** | **–** | **47,44** | **0** | **47,44** |
| | | | | | | |
| **Zum 01.01.2019 ausstehend** | **1.750.000** | **47,44** | **1.750.000** | **47,44** | **1.750.000** | **47,44** |
| In der Berichtsperiode gewährt | 0 | – | 0 | – | 0 | – |
| In der Berichtsperiode verwirkt | 0 | – | 0 | – | 0 | – |
| In der Berichtsperiode ausgeübt | 0 | – | 0 | – | 0 | – |
| **Zum 31.12.2019 ausstehend** | **1.750.000** | **47,44** | **1.750.000** | **47,44** | **1.750.000** | **47,44** |
| **Zum 31.12.2019 ausübbar** | **–** | **47,44** | **–** | **47,44** | **–** | **47,44** |
| | | | | | | |
| **Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)** | | | | | | |
| Zum 31.12.2018 | | 7,8 | | 7,8 | | 7,8 |
| Zum 31.12.2019 | | 6,8 | | 6,8 | | 6,8 |
| **Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen** | | | | | | |
| 2018 | | – | | – | | – |
| 2019 | | – | | – | | – |

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

## Aktienoptionsprogramm 2013 (SOP 2013)

Vor der Einführung des LTI 2018 nahmen die Co-CEOs unter anderem am SOP 2013 teil. Der Unverfallbarkeitszeitraum des SOP 2013 endete im November 2018. Die Optionen des SOP 2013 wurden den Co-CEOs im Geschäftsjahr 2013 gewährt. Das SOP 2013 umfasst Optionsrechte, die jeden Co-CEO zum Erwerb von 3.272.500 neuen Aktien der Gesellschaft berechtigen. Jede Option berechtigt die Begünstigten zum Erwerb einer Aktie. Der Ausübungspreis beträgt 15,63 EUR je Option. Die Begünstigten haben alternativ die Möglichkeit, für alle oder einen Teil der bereits erdienten Optionen eine Reduktion des Ausübungspreises von 15,63 EUR auf 1,00 EUR zu verlangen. In diesem Fall reduziert sich die Anzahl an Optionen entsprechend, sodass die Begünstigten zum Zeitpunkt des Verlangens wirtschaftlich weder besser noch schlechter gestellt sind.

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

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

SOP 2013

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

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

### Aktienoptionsprogramm 2011 (SOP 2011)

Vor der Einführung des LTI 2018 partizipierten die Co-CEOs unter anderem am Aktienoptionsprogramm SOP 2011. Die Optionen des SOP 2011 wurden den Co-CEOs im Geschäftsjahr 2011 gewährt. Das SOP 2011 umfasst Optionsrechte, die jeden Co-CEO zum Erwerb von 1.028.500 neuen Aktien der Gesellschaft berechtigen. Jede Option berechtigt die Begünstigten zum Erwerb einer Aktie. Der Ausübungspreis beträgt 5,65 EUR je Option. Die den Begünstigten gewährten Optionen wurden in monatlichen Teiltranchen über einen Zeitraum von sieben Jahren unverfallbar und mit Eintreten der Unverfallbarkeit ausübbar. Die letzte Teiltranche des SOP 2011 wurde im Oktober 2018 ausübbar. Die Optionen können zeitlich unbefristet ausgeübt werden, allerdings nur innerhalb festgelegter Ausübungsfenster, und zwar innerhalb von zwei Wochen nach der Veröffentlichung einer Quartalsmitteilung, eines Halbjahresberichts oder des Jahresabschlusses. Die Begünstigten haben im Rahmen des SOP 2011 keinen Anspruch auf Barausgleich.

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

SOP 2011

| | Robert Gentz | | David Schneider | | Rubin Ritter | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Anzahl der Optionen | Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR) | Anzahl der Optionen | Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR) | Anzahl der Optionen | Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR) |
| **Zum 01.01.2018 ausstehend** | **832.150** | **5,65** | **832.150** | **5,65** | **187.000** | **5,65** |
| In der Berichtsperiode gewährt | 0 | – | 0 | – | 0 | – |
| In der Berichtsperiode verwirkt | 0 | – | 0 | – | 0 | – |
| In der Berichtsperiode ausgeübt | 196.350 | 5,65 | 196.350 | 5,65 | 112.200 | 5,65 |
| **Zum 31.12.2018 ausstehend** | **635.800** | **5,65** | **635.800** | **5,65** | **74.800** | **5,65** |
| **Zum 31.12.2018 ausübbar** | **635.800** | **5,65** | **635.800** | **5,65** | **74.800** | **5,65** |
| | | | | | | |
| **Zum 01.01.2019 ausstehend** | **635.800** | **5,65** | **635.800** | **5,65** | **74.800** | **5,65** |
| In der Berichtsperiode gewährt | 0 | – | 0 | – | 0 | – |
| In der Berichtsperiode verwirkt | 0 | – | 0 | – | 0 | – |
| In der Berichtsperiode ausgeübt | 0 | – | 0 | – | 0 | – |
| **Zum 31.12.2019 ausstehend** | **635.800** | **5,65** | **635.800** | **5,65** | **74.800** | **5,65** |
| **Zum 31.12.2019 ausübbar** | **635.800** | **5,65** | **635.800** | **5,65** | **74.800** | **5,65** |
| | | | | | | |
| **Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)** | | | | | | |
| Zum 31.12.2018 | | unbegrenzt | | unbegrenzt | | unbegrenzt |
| Zum 31.12.2019 | | unbegrenzt | | unbegrenzt | | unbegrenzt |
| **Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen** | | | | | | |
| 2018 | | 44,87 | | 44,87 | | 43,22 |
| 2019 | | – | | – | | – |

## Sonstige Angaben

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

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

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

Im Einklang mit den anwendbaren Bestimmungen des Aktiengesetzes sind die Co-CEOs auch durch Versicherungspolicen für Führungskräfte und leitende Angestellte (Directors-and-Officers-[D&O-]Versicherungen) mit angemessenen Versicherungssummen und Selbstbehalten in Höhe von 10 % des Schadens, aber höchstens 150 % des jährlichen Fixgehalts abgesichert. Die D&O-Versicherungen decken finanzielle Schäden ab, die durch Pflichtverletzungen seitens der Mitglieder des Vorstands im Rahmen ihrer Aufgaben entstehen.

Neben den Dienstverträgen existieren keine Dienst- oder Arbeitsverträge zwischen den Co-CEOs oder diesen nahestehenden Personen und der Gesellschaft oder deren Tochtergesellschaften.

## Verfahren zur Ausgestaltung des Vergütungssystems für die Co-CEOs

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

2017 und 2018 führte der Vergütungsausschuss, unterstützt durch unabhängige externe Berater, im Zuge der Ausgestaltung und Einführung des neuen Vergütungssystems für die Co-CEOs eine derartige Überprüfung durch. Bei der Vorbereitung des Vergütungssystems haben der Aufsichtsrat und der Vergütungsausschuss diverse relevante Gesichtspunkte berücksichtigt, wie etwa die strategischen (Wachstums-)Ziele der Gesellschaft, erforderliche Führungsfähigkeiten und Kompetenzen, die interne Vergütungsstrukturen und gleiche Ausrichtung von Anreizstrukturen. Darüber hinaus wurde ein externes Benchmarking sowohl mit dem deutschen Markt, einschließlich in etwa gleich großer (M)DAX-Unternehmen verschiedener Branchen, als auch mit einer internationalen sektorspezifischen Gruppe, einschließlich in etwa gleich großer technologiegetriebener Unternehmen in Europa und den USA, herangezogen. Die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex wurden ebenfalls berücksichtigt.

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

Das vorgeschlagene neue Vergütungssystem wurde von der Hauptversammlung gebilligt. Trotz positiver Rückmeldung zu den vorgeschlagenen Änderungen des Vergütungssystems äußerten einige Investoren auch Bedenken gegenüber bestimmten Aspekten des neuen Systems. Der Aufsichtsrat nahm diese Kritik ernst und besprach Änderungen des Systems nach der Hauptversammlung sowohl intern als auch mit den Mitgliedern des Vorstands. Einige Änderungen wurden vereinbart: Der Höchstbetrag der Optionen des LTI 2018 wurde um 5 % herabgesetzt und für einen größeren Teil der Optionen eine längere Wartefrist (43 % ggü. 20 %) vereinbart.

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

### Höhe der Vergütung für 2019

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die Vergütung der Co-CEOs gemäß den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 7. Februar 2017 und den Anforderungen nach §§ 314 und 315 HGB, wie im Deutschen Rechnungslegungsstandard 17 (nachfolgend „DRS 17“) festgelegt.

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

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

Anders als gemäß dem Kodex empfohlen, werden nach DRS 17 Aufwendungen für Pensionsverpflichtungen, d. h. der Dienstzeitaufwand nach IAS 19, nicht in die Gesamtvergütung einbezogen. Die Gesellschaft gewährt den Co-CEOs keine Altersversorgung zugunsten.

Robert Gentz
Mitglied des Vorstands

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

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

David Schneider
Mitglied des Vorstands

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

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

Rubin Ritter
Mitglied des Vorstands

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

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

Die folgende Tabelle zeigt den für anteilsbasierte Vergütungen für Vorstandsmitglieder, die gleichzeitig Co-CEOs sind, erfassten Gesamtaufwand in Übereinstimmung mit IFRS 2:

Aufwendungen aus anteilsbasierten Vergütungen

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

## Vergütung von Jim Freeman

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

### Grundzüge des Vergütungssystems

Das Vergütungssystem für Jim Freeman verfügt über eine einfache und transparente Struktur. Abgesehen von üblichen Nebenleistungen besteht es lediglich aus zwei Komponenten: einer fixen jährlichen Grundvergütung und einer aktienbasierten variablen Vergütungskomponente. Zu einem wesentlichen Teil besteht die Vergütung aus der aktienbasierten variablen Vergütungskomponente, wodurch das Vergütungssystem auf unternehmerische Mitverantwortung ausgerichtet und eng auf die Interessen der Aktionäre abgestimmt ist.

Keine der Vergütungskomponenten beinhaltet ermessensabhängige Elemente. Die Gesellschaft gewährt Jim Freeman keine Altersversorgung .

### Erfolgsunabhängige Bezüge

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

### Erfolgsabhängige Bezüge (Bezüge mit langfristiger Anreizwirkung)

### Neue mehrjährige Vergütungskomponente 2019 (LTI 2019)

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

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

#### Bestimmungen zur Unverfallbarkeit der Optionen

Ab Ende Juni 2019 bis Ende März 2023 werden zu jedem Quartalsende 17.125 der Jim Freeman gewährten Optionen unverfallbar. Sofern das Amt als Mitglied des Vorstands vorzeitig endet, verfallen grundsätzlich sämtliche Optionen, für die zum Zeitpunkt der Amtsbeendigung noch keine Unverfallbarkeit eingetreten ist, entschädigungslos. In bestimmten Fällen der Amtsbeendigung, die als bad-leaver-Fälle zu qualifizieren sind, erlöschen zusätzlich auch bereits unverfallbare, noch nicht ausgeübte Optionen von Jim Freeman entschädigungslos.

Eine Ausnahme von dieser Regel gilt allerdings für den Fall, in dem Jim Freeman ohne wichtigen Grund im Sinne des § 626 BGB und ohne Einstufung des Falls als bad-leaver-Fall seines Amts enthoben wird; er behält dann – zusätzlich zu den Optionen, die bis zu dieser Abberufung unverfallbar geworden sind – auch solche Optionen, die innerhalb von zwei Jahren nach der Abberufung unverfallbar geworden wären.

### Wartefrist und Ausübungszeitraum

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

### Leistungszeitraum und Leistungskriterium

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

Das Leistungskriterium bezieht sich auf die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (CAGR) des Geschäfts des Zalando-Konzerns innerhalb des relevanten Leistungszeitraums. Maßstab für das Wachstum des Geschäfts der Gesellschaft ist ihr Konzernumsatz. Sofern sich allerdings der Anteil des Partnerprogramms der Gesellschaft auf mindestens 14 % des für diese Zwecke angepassten Konzernumsatzes erhöhen sollte, wird stattdessen für den gesamten relevanten Leistungszeitraum der angepasste Konzernumsatz als relevante Messgröße für das Wachstum des Geschäfts der Gesellschaft herangezogen, da dieser Wert das Wachstum des Gesamtgeschäfts der Gesellschaft angemessener widerspiegelt. Der für diese Zwecke angepasste Konzernumsatz wird ermittelt, indem das gesamte Warenvolumen aus dem Partnerprogramm erfasst wird (d. h. nicht nur die regulär im Konzernumsatz erfassten Provisionen aus dem Partnerprogramm, sondern – unter Behandlung des Partnerprogramms als Eigenhandel – 100 % des Warenvolumens aus dem Partnerprogramm).

Der ausübbare prozentuale Anteil der unverfallbaren Optionen von Jim Freeman basiert darauf, inwieweit eine angestrebte CAGR von wenigstens 15 % im relevanten Leistungszeitraum erreicht wurde. Dies ist ein anspruchsvolles Kriterium, da es voraussetzt, dass das erwartungsgemäß anhaltend starke Wachstum des Online-Modeeinzelhandels in Europa ungefähr um den Faktor 2 übertroffen wird. Zum Zeitpunkt der Einführung des Vergütungssystems für Jim Freeman wurde für den europäischen Online-Modeeinzelhandel für einen Zeitraum von fünf Jahren ein Wachstum mit einer CAGR von 7 %[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 ausübbaren Optionen in Abhängigkeit davon, inwieweit die tatsächliche CAGR die angestrebte CAGR unterschreitet. Unter einer CAGR von 11 % findet eine 50%ige Auszahlung statt.

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

Leistungskriterium

| CAGR | Ausübbare Optionen (in % der Gesamtzahl unverfallbarer Optionen) |
|---|---|
| CAGR ≥ 15.0% | 100% |
| < 15,0% and ≥ 14,5% | 90% |
| < 14,0% and ≥ 13,0% | 80% |
| < 13,0% and ≥ 12,0% | 70% |
| < 12,0% and ≥ 11,0% | 60% |
| < 11,0% | 50% |

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

## Abwicklungswert und Höchstbetrag

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

## Rückforderungsansprüche

Weder der Dienstvertrag von Jim Freeman noch das LTI 2019 enthalten Regelungen zu Rückforderungsansprüchen der Gesellschaft für variable Vergütungszahlungen, beispielsweise Rückforderungsklauseln, da die Optionen des LTI 2019 erst dann ausgeübt werden können, wenn sie endgültig unverfallbar sind, die Wartefrist abgelaufen ist und das Leistungskriterium erfüllt wurde. Bis dahin unterliegen die Optionen auch negativen Wertrisiken. Eine zusätzliche Rückforderungsregelung ist daher nicht notwendig. Die geltende Rechtslage bezüglich etwaiger Schadenersatzansprüche der Gesellschaft gegenüber Vorstandsmitgliedern im Falle schuldhafter Pflichtverletzungen (wie beispielsweise gemäß § 93 Abs. 2 AktG) bleibt davon unberührt.

Die Anzahl der unter dem LTI 2019 ausstehenden Optionen von Jim Freeman hat sich im Berichtszeitraum folgendermaßen entwickelt:

LTI 2019

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

## Sonstige Angaben

Jede Art von Nebentätigkeit außerhalb des Konzerns während der Dauer seines Dienstvertrags erfordert die vorherige schriftliche Zustimmung des Aufsichtsrats. Die Zustimmung wird erteilt, wenn durch die Nebentätigkeit das Wohl des Unternehmens oder die Leistungen des entsprechenden Vorstandsmitglieds nicht nachteilig beeinflusst werden. Darüber hinaus enthält der Dienstvertrag eine Wettbewerbsklausel, gemäß der es Jim Freeman untersagt ist, für ein Unternehmen zu arbeiten, das in direkter oder indirekter Konkurrenz zum Zalando-Konzern steht oder das mit einem solchen Konkurrenten verbunden ist.

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

Im Einklang mit den anwendbaren Bestimmungen des deutschen Aktiengesetzes ist Jim Freeman auch durch eine Versicherung für Führungskräfte und leitende Angestellte (Directors-and-Officers-[D&O-] Versicherung) mit einer angemessenen Deckungssumme und einem Selbstbehalten in Höhe von 10 % des Schadens, aber höchstens 150 % des jährlichen Fixgehalts, abgesichert. Die D&O-

Versicherung deckt finanzielle Schäden ab, die durch Pflichtverletzungen seitens der Mitglieder des Vorstands im Rahmen ihrer Aufgaben entstehen.

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

## Vergütung von David Schröder

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

### Grundzüge des Vergütungssystems

Das Vergütungssystem für David Schröder verfügt über die gleiche einfache und transparente Struktur wie das Vergütungssystem für die anderen Mitglieder des Vorstands. Abgesehen von üblichen Nebenleistungen besteht es lediglich aus zwei Komponenten: einer fixen jährlichen Grundvergütung und einer aktienbasierten variablen mehrjährigen Vergütungskomponente. Der überwiegende Teil der Vergütung besteht aus der mehrjährigen Vergütungskomponente, wodurch das Vergütungssystem auf unternehmerische Mitverantwortung ausgerichtet und eng auf die Interessen der Aktionäre abgestimmt ist.

Keine der Vergütungskomponenten beinhaltet ermessensabhängige Elemente. Die Gesellschaft stellt keine Altersversorgung zugunsten von David Schröder bereit.

### Erfolgsunabhängige Bezüge

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

### Erfolgsabhängige Bezüge (Bezüge mit langfristiger Anreizwirkung)

### Neue mehrjährige Vergütungskomponente 2019 (LTI 2019)

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

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

### Bestimmungen zur Unverfallbarkeit der Optionen

Die David Schröder gewährten Optionen werden in vierteljährlichen Tranchen über einen Zeitraum von vier Jahren unverfallbar. Während bei den Typ-B-Optionen die Unverfallbarkeit linear eintritt, werden von den Typ-A-Optionen von 50.000 Optionen im ersten Jahr bis zu 120.000 Optionen im vierten Jahr unverfallbar. Sofern das Amt als Mitglied des Vorstands vorzeitig endet, verfallen grundsätzlich sämtliche Optionen, für die zum Zeitpunkt der Amtsbeendigung noch keine Unverfallbarkeit eingetreten ist, entschädigungslos. In bestimmten Fällen der Amtsbeendigung, die als bad-leaver-Fälle zu qualifizieren sind, erlöschen zusätzlich auch bereits unverfallbare, noch nicht ausgeübte Optionen von David Schröder entschädigungslos.

Eine Ausnahme von dieser Regel gilt allerdings für den Fall, in dem David Schröder ohne wichtigen Grund im Sinne des § 626 BGB und ohne Einstufung des Falls als bad-leaver-Fall seines Amts enthoben wird; er behält dann – zusätzlich zu den Optionen, die bis zu dieser Abberufung unverfallbar geworden sind – auch solche Optionen, die innerhalb von zwei Jahren nach der Abberufung unverfallbar geworden wären.

### Wartefrist und Ausübungszeitraum

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

### Leistungszeitraum und Leistungskriterium

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

Das Leistungskriterium bezieht sich auf die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (CAGR) des Geschäfts von Zalando innerhalb des relevanten Leistungszeitraums. Maßstab für das Wachstum des Geschäfts der Gesellschaft ist ihr Konzernumsatz. Sofern sich allerdings der Anteil des Partnerprogramms der Gesellschaft auf mindestens 14 % des für diese Zwecke angepassten Konzernumsatzes erhöhen sollte, wird stattdessen für den gesamten relevanten Leistungszeitraum der angepasste Konzernumsatz als relevante Messgröße für das Wachstum des Geschäfts der Gesellschaft herangezogen, da dieser Wert das Wachstum des Gesamtgeschäfts der Gesellschaft angemessener widerspiegelt. Der für diese Zwecke angepasste Konzernumsatz wird ermittelt, indem das gesamte Warenvolumen aus dem Partnerprogramm erfasst wird (d. h. nicht nur die regulär im Konzernumsatz erfassten Provisionen aus dem Partnerprogramm, sondern – unter Behandlung des Partnerprogramms als Eigenhandel – 100 % des Warenvolumens aus dem Partnerprogramm).

Der ausübbare prozentuale Anteil der unverfallbaren Optionen eines Begünstigten basiert darauf, inwieweit eine angestrebte CAGR von wenigstens 15 % im relevanten Leistungszeitraum erreicht wurde. Dies ist ein anspruchsvolles Kriterium, da es voraussetzt, dass das erwartungsgemäß anhaltend starke Wachstum des Online-Modeeinzelhandels in Europa ungefähr um den Faktor 2 übertroffen wird. Zum Zeitpunkt der Einführung des Vergütungssystems für David Schröder wurde für

die europäische Online-Modeeinzelhandelsindustrie für einen Zeitraum von fünf Jahren ein Wachstum mit einer CAGR von 7 %[19] prognostiziert.

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

Leistungskriterium

| CAGR | Ausübbare Optionen (in % der Gesamtzahl unverfallbarer Optionen) |
|---|---|
| CAGR ≥ 15,0% | 100% |
| < 15,0% and ≥ 14,5% | 90% |
| etc. | |
| < 11,5% and ≥ 11,0% | 20% |
| < 11,0% and ≥ 10,0% | 10% |
| < 10,0% | 0% |

## Abwicklungswert und Höchstbetrag

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

## Rückforderungsansprüche

Weder der Dienstvertrag von David Schröder noch das LTI 2019 enthalten Regelungen zu Rückforderungsansprüchen der Gesellschaft für variable Vergütungszahlungen, beispielsweise Rückforderungsklauseln, da die Optionen des LTI 2019 erst dann ausgeübt werden können, wenn sie endgültig unverfallbar sind, die Wartefrist abgelaufen ist und das Leistungskriterium erfüllt wurde. Bis dahin unterliegen die Optionen auch negativen Wertrisiken. Eine zusätzliche Rückforderungsregelung ist daher nicht notwendig. Die geltende Rechtslage bezüglich etwaiger Schadenersatzansprüche der Gesellschaft gegenüber Vorstandsmitgliedern im Falle schuldhafter Pflichtverletzungen (wie beispielsweise gemäß § 93 Abs. 2 AktG) bleibt davon unberührt.

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

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

LTI 2019

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

## Sonstige Angaben

Jede Art von Nebentätigkeit außerhalb des Konzerns während der Dauer seines Dienstvertrags erfordert die vorherige schriftliche Zustimmung des Aufsichtsrats. Die Zustimmung wird erteilt, wenn durch die Nebentätigkeit das Wohl des Unternehmens oder die Leistungen von David Schröder nicht nachteilig beeinflusst werden. Darüber hinaus enthält der Dienstvertrag eine Wettbewerbsklausel, gemäß der es David Schröder untersagt ist, für ein Unternehmen zu arbeiten, das in direkter oder indirekter Konkurrenz zum Zalando-Konzern steht oder das mit einem solchen Konkurrenten verbunden ist.

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

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

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

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

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

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

## Höhe der Vergütung für 2019

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

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

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

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

Jim Freeman (seit April 2019)
Mitglied des Vorstands

| | Gewährte Zuwendungen (Kodex) | | | | Zuflüsse (Kodex) | | Zuwendungen (DRS 17) | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| IN EUR | 2019 | 2019 (min.) | 2019 (max.) | 2018 | 2019 | 2018 | 2019 | 2018 |
| **Erfolgsunabhängige Bezüge** | | | | | | | | |
| Festvergütung | 600.000 | 600.000 | 600.000 | – | 600.000 | – | 600.000 | – |
| Nebenleistungen | 9.525 | 9.525 | 9.525 | – | 9.525 | – | 9.525 | – |
| **Summe** | **609.525** | **609.525** | **609.525** | **–** | **609.525** | **–** | **609.525** | **–** |
| **Erfolgsabhängige Bezüge** | | | | | | | | |
| **Bezüge mit kurzfristiger Anreizwirkung (nicht anteilsbasiert)** | | | | | | | | |
| Einjährige variable Vergütung | 475.000 | 475.000 | 475.000 | – | 475.000 | – | 475.000 | – |
| **Bezüge mit langfristiger Anreizwirkung (anteilsbasiert)** | | | | | | | | |
| Mehrjährige variable Vergütung | | | | | | | | |
| LTI 2019 (2019 – 2023)* | 7.930.058 | – | 27.126.000 | – | – | – | 7.930.058 | – |
| **Summe** | **8.405.058** | **475.000** | **27.601.000** | **–** | **475.000** | **–** | **8.405.058** | **–** |
| Versorgungsaufwand | – | – | – | – | – | – | | |
| **Summe** | **9.014.583** | **1.084.525** | **28.210.525** | **–** | **1.084.525** | **–** | **9.014.583** | **–** |

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

David Schröder (seit April 2019)
Mitglied des Vorstands

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

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

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

Aufwendungen aus anteilsbasierten Vergütungen

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

## Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder

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

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

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

### Aufsichtsratvergütung

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

# 1.5 Die Zalando-Aktie – das Börsenjahr 2019

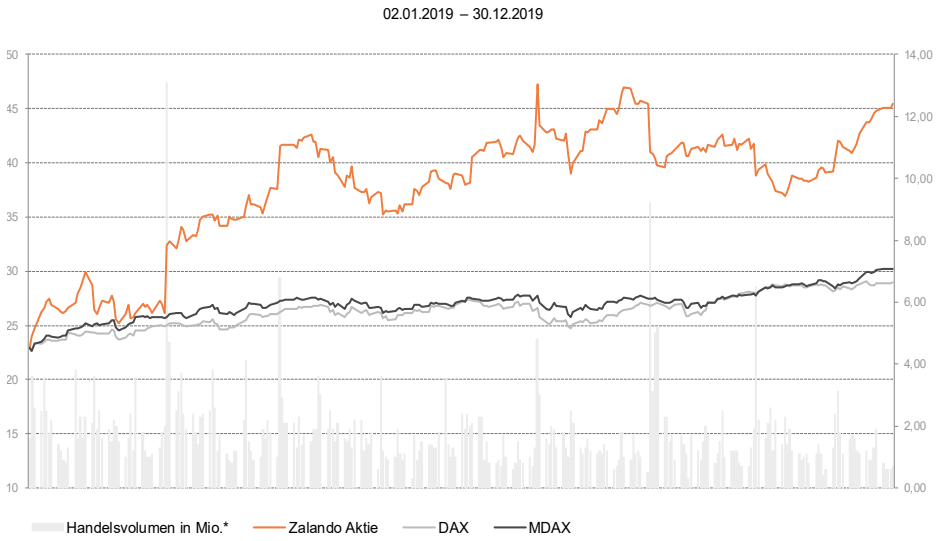
- Zalando erholte sich analog zum positiven Marktumfeld
- Die Anzahl der Zalando-Aktien im Streubesitz erhöhte sich infolge der teilweisen Veräußerung durch Kinnevik

## 1.5.1 Entwicklung von Kapitalmarkt und Aktienkurs

2019 war ein gutes Jahr für die globalen Kapitalmärkte. Infolge einer Verkaufswelle gegen Ende des Jahres 2018 erholten sich die Märkte von ihren Tiefständen im abgelaufenen Jahr trotz verschärfter Handelsspannungen zwischen den USA und China, des spürbar eingetrübten makroökonomischen Umfelds und der Unsicherheiten bezüglich des Austritts Großbritanniens aus der EU. Weltweit ergriffen die Zentralbanken entsprechende Maßnahmen, um die Märkte zu stabilisieren und die Gesamtwirtschaft zu stützen. Zusammen mit den ersten Anzeichen einer leichten Beschleunigung des globalen Wachstums führten diese Maßnahmen zum Jahresende zu einer Rally an den wichtigsten Aktienmärkten weltweit. Dieser Trend spiegelte sich auch im führenden deutschen Aktienindex DAX wider, der sich von seinem Tief zu Jahresbeginn (10.420 Punkte) erholte und im Dezember 2019 mit 13.559 Punkten seinem Allzeithoch annäherte.

In diesem günstigen Marktumfeld erholte sich auch die Zalando-Aktie von Tiefständen gegen Ende des Jahres 2018. Zu Beginn des Jahres 2019 notierte die Zalando-Aktie bei 22,96 EUR. Während sich die Aktie in den ersten beiden Monaten seitwärts entwickelte, stieg der Aktienkurs an unserem Kapitalmarkttag im Februar 2019 sprunghaft um 19 % an. Hier stellten wir erstmals unsere „Starting Point for Fashion“-Strategie mit dem Partnerprogramm als Herzstück sowie neue langfristige Wachstums- und Rentabilitätsziele vor. In den folgenden Monaten konnte die Aktie diese Dynamik analog zum normalisierten Marktumfeld fortsetzen und erreichte am 1. August 2019 unmittelbar nach der Veröffentlichung unseres Halbjahresberichts ihr Jahreshoch von 47,23 EUR. Ausgelöst durch eine teilweise Veräußerung von Aktien durch unseren größten Aktionär Kinnevik AB verlor die Zalando-Aktie in den darauffolgenden Monaten die nach dem zweiten Quartal 2019 verzeichneten Kursgewinne teilweise wieder. Danach bewegte sich die Zalando-Aktie in einer engen Spanne und schloss das Jahr mit einem Kurs von 45,18 EUR. Mit 65,3 Millionen Aktien, die 25,8 % unseres gezeichneten Kapitals entsprechen, ist Kinnevik per 31. Dezember 2019 noch immer unser größter Aktionär.

## Entwicklung der Zalando-Aktie, DAX und MDAX




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

## Aktien-Performance 2019

| | |
|---|---|
| Eröffnungskurs am 02.01.2019 | 22,96 EUR |
| Höchster Kurs 2019 (1. August) | 47,23 EUR |
| Niedrigster Kurs 2019 (2. Januar) | 22,96 EUR |
| Schlusskurs 2019 am 30.12.2019 | 45,18 EUR |
| Jahres-Kursperformance der Aktie 2019 | 101,3% |
| Durchschnittlicher Aktienumsatz pro Tag in Stück* | 1,8 Mio. |
| Durchschnittlicher Aktienumsatz pro Tag in Euro* | 65,3 Mio. EUR |

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

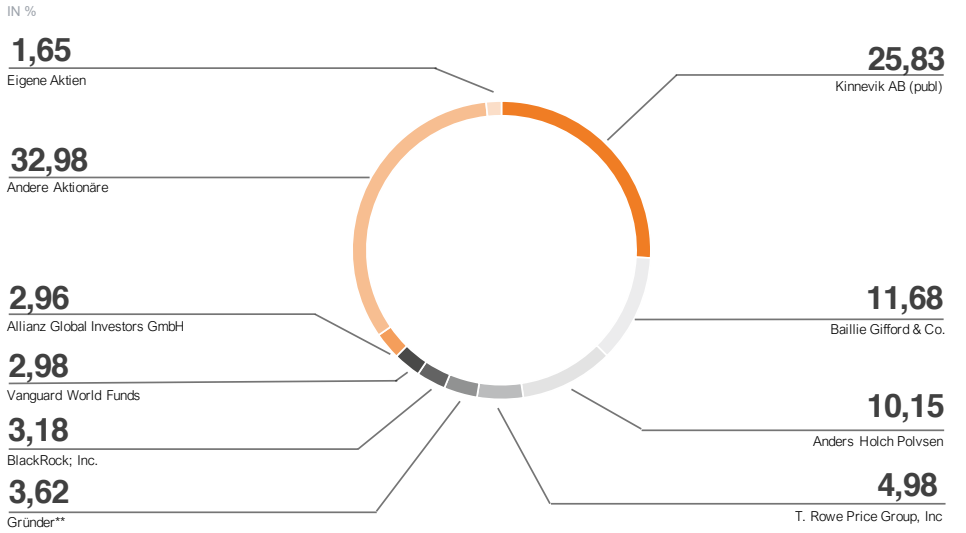
## Die Zalando-Aktie

| | |
|---|---|
| Aktientyp | Stückaktien |
| Grundkapital | 252.848.768 EUR |
| Aktien (31.12.2019) | 252.848.768 |
| ISIN | DE000ZAL1111 |
| WKN | ZAL111 |
| Bloomberg | ZAL GR |
| Thomson Reuters | ZALG.F |

## 1.5.2 Aktionärsstruktur

Im Jahr 2019 hat sich die Aktionärsstruktur der ZALANDO SE spürbar verändert. Die bedeutendste Veränderung ergab die Reduzierung des Anteilsbesitzes der Kinnevik AB von 31,31 % auf 25,83 %. Am 16. September 2019 gab die Kinnevik AB die Platzierung von 13,13 Mio. Aktien der ZALANDO SE (entspricht 5,2 % des gezeichneten Kapitals) bei institutionellen Anlegern im Rahmen eines sogenannten beschleunigten Bookbuilding-Prozesses bekannt. Die Veräußerung beruht auf Kinneviks Wunsch, ihr Portfolio zunehmend zu diversifizieren. Zudem verringerte im Laufe des Jahres 2019 auch die Zerena GmbH ihre Beteiligung an der ZALANDO SE von 4,93 % auf unter 3 %, womit die Meldeschwelle unterschritten wurde. Andererseits konnten wir Investoren davon überzeugen, in Zalando zu investieren bzw. ihre Beteiligung zu erhöhen, darunter auch Baillie Gifford und T-Rowe Price. Infolge dieser Änderungen der Aktionärsstruktur erhöhte sich die Anzahl der Zalando-Aktien im Streubesitz auf 62,02 %.

Aktionärsstruktur in Prozent zum 31.12.2019*




*) Direkt oder durch eine Tochtergesellschaft gehaltene Stimmrechte. Die Aufstellung gibt den Stand der von der ZALANDO SE bis zum 31. Dezember 2019 erhaltenen Stimmrechtsmitteilungen nach § 21 WpHG („BaFin-Mitteilungen") und § 26a WpHG (Änderung Gesamtstimmrechte) wieder.
**) Kumulierter Anteilsbesitz der Gründer

### 1.5.3 Analysten-Coverage

Zum Geschäftsjahresende 2019 wurde die Zalando-Aktie von 32 Research-Analysten aus dem In- und Ausland kommentiert (Ende 2018: 34). Dies stellt eine anhaltend hohe Wahrnehmung der Zalando-Aktie sicher.

Zalando kommentierende Institute

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

### 1.5.4 Aktienindizes

Die Zalando-Aktie wird in zahlreichen wichtigen Indizes geführt, wodurch sich die Sichtbarkeit und das Handelsvolumen der Zalando-Aktie erhöhen. Mit einer Gewichtung von 2,7 % (2018: 1,6 %) befand sich Zalando zum Ende des Jahres 2019 auf Platz 10 des deutschen Aktienindex MDAX. Zusätzliche Sichtbarkeit wird durch die Einstufung in die FTSE4Good-Index-Reihe mit einer Punktzahl von 4,6 (von 5) erreicht, was uns zu einem der Top-5-Prozent-Unternehmen im Bekleidungseinzelhandel des Index macht.

Auswahlindizes

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

### 1.5.5 ESG-Ratings

Um Information, Messbarkeit und Transparenz unserer ESG Performance zu erweitern, nimmt Zalando an mehreren ESG Ratings teil. Wir schätzen das Feedback und die positive Anerkennung der Rating Agenturen. Im Jahr 2019 haben wir dem CDP Fragebogen Climate Change Bericht erstattet und wurden im Rahmen der ESG Ratings von MSCI, Sustainalytics und ISS Oekom bewertet.

### 1.5.6 Hauptversammlung

Zalandos ordentliche Jahreshauptversammlung fand am 22. Mai 2019 in den BOLLE Festsälen, Berlin, statt. Insgesamt waren 86,8 % des stimmberechtigten Grundkapitals bei dem Aktionärstreffen vertreten. Alle vom Vorstand und Aufsichtsrat der Gesellschaft vorgeschlagenen Beschlüsse wurden mit der erforderlichen Mehrheit der Aktionäre gefasst. Die Beschlüsse umfassten die Wahl aller Anteilseignervertreter in den Aufsichtsrat, darunter Cristina Stenbeck, die derzeitige Vorsitzende des Aufsichtsrats.

**Von links nach rechts:**
**Rubin Ritter**, Vorstandsmitglied, **Robert Gentz**, Mitgründer und Vorstandsmitglied, **David Schneider**, Mitgründer und Vorstandsmitglied, bei der Hauptversammlung 2019.

### 1.5.7 Enger Austausch mit Kapitalmärkten

Zalando ist bestrebt, durch einen engen, regelmäßigen und offenen Dialog das Vertrauen aller Kapitalmarktteilnehmer zu erhalten und zu stärken. Wir wollen unsere Beziehungen mit institutionellen Anlegern weltweit vertiefen und stehen in regelmäßigem Kontakt mit diesen (in Form von Einzelgesprächen, Telefonaten, Roadshows und Konferenzen).

Im Laufe des Jahres 2019 besuchten Vorstand, Senior Vice President Finance, Vice President Corporate Finance und das Investor Relations-Team 22 nationale und internationale Konferenzen sowie 50 Road-showtage in wichtigen Finanzmetropolen in Europa, Nordamerika, Australien und

Asien, um Kontakte und Beziehungen mit Investoren zu erweitern und zu vertiefen. Zudem nahmen wir im Verlauf des Jahres 2019 an vier Veranstaltungen für Privatanleger teil.

An unserem fünften Kapitalmarkttag, der am 28. Februar an unserem neuen Hauptsitz in Berlin stattfand, präsentierten der Vorstand und das Management-Team den Investoren und Analysten die neue „Starting Point for Fashion"-Strategie des Konzerns und erörterten unsere neuen langfristigen Wachstums- und Rentabilitätsziele. Mit mehr als 140 internationalen Teilnehmern war die Veranstaltung sehr gut besucht. Die Veranstaltung wurde als Webcast übertragen und alle Präsentationen und Audio-Webcasts sind auf unserer Unternehmenswebsite zu finden.

Des Weiteren organisierten wir für Aktionäre und die Zalando-Aktie kommentierenden Analysten 2019 zwei Führungen durch unsere Logistikzentren. Im Januar waren interessierte Aktionäre dazu eingeladen, das neu eröffnete Lagerhaus in Brunna, nahe Stockholm, zu besichtigen. Im September besichtigten wir unser Logistikzentrum in Stettin, Polen.

Kapitalmarkttag 2019.

# Zusammengefasster Lagebericht


| | | |
|---|---|---|
| 2.1 | 97 | **Grundlagen des Konzerns** |
| | 97 | Geschäftsmodell |
| | 97 | Konzernstruktur |
| | 98 | Konzernstrategie |
| | 103 | Nichtfinanzieller Bericht |
| | 103 | Steuerungssystem |
| | 104 | Forschung und Entwicklung |
| 2.2 | 105 | **Wirtschaftsbericht** |
| | 105 | Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen |
| | 105 | Geschäftsverlauf |
| | 108 | Wirtschaftslage |
| | 119 | Mitarbeiter |
| 2.3 | 119 | **Nachtragsbericht** |
| 2.4 | 120 | **Risiko- und Chancenbericht** |
| | 120 | Risiko- und Chancenmanagementsystem |
| | 123 | Darstellung wesentlicher Risiken |
| | 126 | Darstellung von Chancen |
| 2.5 | 129 | **Prognosebericht** |
| | 129 | Künftige gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Situation |
| | 129 | Künftige Entwicklung des Konzerns |
| | 130 | Gesamtaussage des Vorstands der ZALANDO SE |
| 2.6 | 131 | **Ergänzende Lageberichterstattung zum Einzelabschluss der ZALANDO SE** |
| | 131 | Geschäftstätigkeit |
| | 131 | Wirtschaftslage der ZALANDO SE |
| | 137 | Risiken und Chancen |
| | 137 | Ausblick |


02

# 2.1 Grundlagen des Konzerns

## 2.1.1 Geschäftsmodell

Zalando ist eine europäische Online-Plattform für Mode und Lifestyle. Mit seiner umfassenden Auswahl an Lifestyle-Artikeln wie Schuhen, Bekleidung, Accessoires und Beauty-Produkten bei kostenlosem Versand und Rückversand bietet das in Berlin ansässige Unternehmen seinen Kunden ein Einkaufserlebnis aus einer Hand.

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

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

Die Muttergesellschaft, die ZALANDO SE, wurde 2008 gegründet und hat ihren Sitz in Berlin, Deutschland. Das auf lokale Bedürfnisse zugeschnittene Angebot trägt den unterschiedlichen Vorlieben der Kunden in jedem der von Zalando bedienten 17 europäischen Märkte Rechnung: Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Schweden, Schweiz, Spanien und Tschechien. Zalandos Logistiknetzwerk mit elf zentralen Logistikzentren ermöglicht die Belieferung aller Kunden in ganz Europa. Das Zalando-Management ist davon überzeugt, dass der Dreiklang aus Mode, Technologie und Logistik unseren Kunden und Markenpartnern einen überzeugenden Mehrwert bietet.

## 2.1.2 Konzernstruktur

### Leitung und Kontrolle

Die Steuerung des Zalando-Konzerns erfolgt durch die Muttergesellschaft ZALANDO SE, in der alle Leitungsfunktionen gebündelt sind. Die Umsätze des Konzerns werden fast ausschließlich von der ZALANDO SE erwirtschaftet. Zalando umfasst neben der Muttergesellschaft 48 Tochtergesellschaften, die u. a. in den Bereichen Logistik, Kundenservice, Zahlungsverkehr, Produktdarstellung, Werbung, Marketing sowie in der internen Entwicklung von Eigenmarken tätig sind. Die ZALANDO SE übt entweder direkt oder indirekt die Beherrschung über alle Tochtergesellschaften aus. Die Berichterstattung zur Lage des Zalando-Konzerns entspricht damit grundsätzlich der Berichterstattung der ZALANDO SE. Ergänzende Angaben zum Einzelabschluss sind in Punkt 2.6 dargestellt.

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

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

Weitere Informationen Corporate-Governance-Bericht

Steuerung. Jim Freeman ist als Chief Technology Officer (CTO) in den Vorstand eingetreten und verantwortet Zalandos Produkt- und Technologiestrategie sowie deren Umsetzung.

Der Aufsichtsrat, bestehend aus neun Mitgliedern, berät den Vorstand und überwacht dessen Geschäftsführung. In Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen wird der Aufsichtsrat direkt eingebunden. Insbesondere prüft er den Jahresabschluss und Lagebericht und berichtet über die Abschlussprüfung an die Hauptversammlung. Im Zalando-Aufsichtsrat sind Vertreter der langfristigen Investoren von Zalando, Mitarbeiter und unabhängige Experten vertreten.

Die Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat sowie die variablen Vergütungssysteme werden im Vergütungsbericht näher erläutert. Der Vergütungsbericht und die übernahmerechtlichen Angaben nach § 289 Abs. 4 und § 315 Abs. 4 HGB, die beide Bestandteile des zusammengefassten Lageberichts sind, sind im Corporate-Governance-Bericht dargestellt. Der Corporate-Governance-Bericht enthält auch die Entsprechenserklärung.

### Segmente des Konzerns

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

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

## 2.1.3 Konzernstrategie

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

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

seren Eigenmarken. Dank der Arbeit von ca. 14.000 Mitarbeitern inspirieren wir Kunden in 17 Ländern über in 13 Sprachen lokalisierte Webseiten und mobile Anwendungen, unterstützt durch mehr als 20 Zahlungsoptionen und Lieferungen aus aktuell 11 Logistikzentren.

Unser Kundenversprechen erfüllen wir auch durch unsere Partner. Seit unserer Gründung stellen die Beziehungen zu unseren Partnern einen Wachstumstreiber für Zalando dar. Heute sind diese Beziehungen stärker als je zuvor. Unserer Auffassung nach haben wir viele von ihnen beim Eintritt in das Zeitalter des digitalen Einzelhandels und dem anschließenden Übergang in die „Mobile First"-Ära unterstützt. Wir sind überzeugt, dass wir durch einen beziehungsorientierten Ansatz zu ihrem Verbündeten in Sachen Online-Mode werden. Unser Ziel ist es, unseren Partnern einen offeneren Zugang zu unseren Destinationen und mehr Leistungen zur Stärkung ihres Erfolgs zu bieten. Unsere Partner sollen sich auf ihre Kunden konzentrieren, während wir sie dazu befähigen, Kunden noch besser bedienen zu können. Um dies zu ermöglichen, gewähren wir Zugang zu einem Modeökosystem, das Millionen von Kunden in ganz Europa erreicht, und bieten geschäfts- und kundenbezogene Einblicke, Technologien, die operative Infrastruktur sowie maßgeschneiderte Lösungen, mit denen ihr Markenangebot weitergegeben werden kann. Während wir uns bemühen, die Bedürfnisse unserer Partner zu erfüllen, versuchen wir fortlaufend zu verstehen, wie wir unser Angebot verbessern und gemeinsam Innovationen vorantreiben können.

## Modebranche

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

### Verbrauchertrends

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

### Partnertrends

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

Die Modebranche ist äußerst dynamisch, und die Verbrauchertrends ändern sich ständig. Zalando überwacht den Markt fortlaufend, um Trends auszumachen und sie in umsetzbare Erkenntnisse umzuwandeln. Dank unseres großen Kundenstamms, unserer starken technologischen Fähigkeiten, des breiten Logistiknetzwerks, der direkten Beziehungen zu Partnern und der Fähigkeit zur Lokalisierung unseres Angebots sind wir in der Lage, umfangreiche Erkenntnisse zu gewinnen und diese zur Anpassung und Ausweitung unseres Plattformgeschäfts zu nutzen.

## Unsere Plattformvision und -strategie

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

## Strategische Investitionsbereiche

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

### Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen

**Sortiment**

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

**Kundenfreundlichkeit**

Wir möchten unseren Kunden das Leben einfacher machen, indem wir ihnen ein beispielloses Maß an Kundenfreundlichkeit entgegenbringen, die vom Entdecken und Bestellen von Artikeln auf unse-

rer Online-Plattform bis hin zu Lieferung, Rückversand und Zahlung auf das Thema Mode zugeschnitten ist. 2019 haben wir unser Mitgliederprogramm Zalando Plus für alle Kunden in Deutschland zugänglich gemacht und unsere Zalando Premium-Logistikplattform weiter ausgebaut, um in weiteren wichtigen Ballungsgebieten die Lieferung am gleichen und nächsten Tag zu ermöglichen.

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

## Auf- und Ausbau unseres Plattformökosystems

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

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

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

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

## Unsere do.MORE-Strategie

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

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

Dies ist eine langfristige Vision und eine Aufgabe für die kommenden Jahrzehnte. Aber fürs Erste haben wir uns ehrgeizige kurz- und mittelfristige Ziele gesetzt. Im ersten Schritt verbessern wir unser eigenes Geschäft. Wir zeigen Haltung zum Klimawandel, zur Ressourcennutzung und zu Arbeitnehmerrechten und nehmen unsere Geschäftspartner mit auf diesen Weg. Wir stylen bewusst, um es unseren Kunden leichter zu machen, nachhaltiger einzukaufen. Zudem experimentieren und kollaborieren wir, um die Zukunft der Modeindustrie kreislauforientierter zu gestalten. Dies ist unser Weg, mehr zu tun, um die Modebranche voran zu bringen.

Unsere sechs Ziele sind in drei Bereiche gegliedert:

**Take a Stand**

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

**Style with Care**

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

**Shape Our Future**

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

### 2.1.4 Nichtfinanzieller Bericht

Weitere Informationen über unsere Nachhaltigkeitsstrategie und unseren gesonderten zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht nach § 289b Abs. 1 und 3 HGB und § 315b Abs. 1 und 3 HGB, der zusammen mit dem zusammengefassten Lagebericht auf der Internetseite[20] der Gesellschaft veröffentlicht wird, stellen wir in Abschnitt 1.2 Nachhaltigkeit dar.

### 2.1.5 Steuerungssystem

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

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

- **Site-Visits:** Steigende Site-Visits unterstützen das Umsatzwachstum durch eine höhere Anzahl an Bestellungen und höhere Werbeumsätze. Gegenüber dem Vorjahr erhöhten sich die Site-Visits 2019 um 33,2 %.
- **Anteil der Site-Visits über mobile Endgeräte:** Nutzer greifen immer häufiger über mobile Endgeräte auf das Internet zu. In dem Bemühen, den Kunden die Möglichkeit zu bieten, auf hohem Qualitätsniveau mobil zu shoppen, entwickelt Zalando die mobilen Websites und Apps ständig weiter. Dadurch konnte Zalando den Anteil der Site-Visits über mobile Endgeräte an der Gesamtzahl aller Site-Visits im Jahr 2019 im Vergleich zu 2018 um rund 4,3 Prozentpunkte von 79,3 % auf 83,7 % erhöhen.
- **Aktive Kunden:** Der Zalando-Konzern misst seinen Erfolg auch an der Entwicklung der Anzahl aktiver Kunden. Jeder Kunde mit mindestens einer Bestellung innerhalb des letzten Jahres (bezogen auf den Stichtag) wird als aktiv betrachtet. Im Jahr 2019 hat sich die Anzahl der aktiven Kunden im Vergleich zum Vorjahr um 4,5 Mio. von 26,4 Mio. auf nunmehr 31,0 Mio. erhöht.
- **Anzahl der Bestellungen:** Neben den Umsatzerlösen ist die Anzahl der Bestellungen ein wichtiger Leistungsindikator (KPI) für die Steuerung des Konzerns. Dieser Indikator wird unabhängig vom Warenwert überwacht und ist ein wesentlicher Wachstumstreiber. 2019 hat sich die Anzahl der Bestellungen von 116,2 Mio. im Jahr 2018 auf 144,9 Mio. erhöht.
- **Durchschnittliche Anzahl von Bestellungen pro aktivem Kunden:** Die durchschnittliche Anzahl von Bestellungen, die aktive Kunden innerhalb der letzten zwölf Monate getätigt haben, beträgt zum 31. Dezember 2019 4,7 Bestellungen (Vorjahr: 4,4 Bestellungen). Dieser KPI ist ein wichtiger Indikator für das Vertrauen, das Kunden in das Unternehmen setzen, und wird zudem vom Alter der Kunden und vom Einkaufskanal beeinflusst.
- **Durchschnittlicher Warenkorb:** Der durchschnittliche Warenkorb nimmt – wie die Anzahl der Bestellungen – direkten Einfluss auf den Umsatz des Konzerns. Die durchschnittliche Warenkorbgröße (nach Rücksendungen) verringerte sich im Geschäftsjahr 2019 leicht von 57,1 EUR auf 56,6 EUR. Sie wird von der Zusammensetzung des Sortiments, vom Alter der Kunden sowie vom Einkaufskanal beeinflusst.

20) corporate.zalando.de

### 2.1.6 Forschung und Entwicklung

Zalando entwickelt zentrale Software-Bestandteile seiner Plattform selbst. Die Entwicklung stellt eine strukturierte und personalintensive Phase der Programmierung neuer Funktionalitäten sowie des Ausbaus der bestehenden Systemlandschaft durch wichtige Systemfunktionalitäten entlang der gesamten Wertschöpfungs- und Prozesskette dar. Dadurch wird sichergestellt, dass die Software auf die operativen Prozesse und Systeme abgestimmt ist. Die Entwicklungstätigkeiten werden bei Zalando von Entwicklerteams durchgeführt, die in den jeweiligen Teil- oder Geschäftsbereichen wie Fashion Store, einschließlich Zalando Plus, Zalando Fulfillment Solutions und Partnerprogramm, Payments, Zalando Marketing Services, Zalon und Offprice organisiert sind.

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

Forschungskosten bestehen nur in unwesentlicher Höhe.

# 2.2 Wirtschaftsbericht

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

## 2.2.1 Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen

www.euromonitor.com

Die in den vergangenen Jahren beobachtete Tendenz der Verbraucher zum Onlineshopping setzte sich im Jahr 2019 fort. Der europäische Online-Modemarkt wuchs um 10,1 %[21] und schloss mit einem Handelsvolumen von 72,9 Mrd. EUR[22] ab. Damit übertraf er die Modebranche, die ein Wachstum von 2,4 %[23] mit einem Handelsvolumen von ca. 430,9 Mrd. EUR[24] verzeichnete.

Die Online-Modeverkäufe in Deutschland stiegen im Jahr 2019 um etwa 6,7 %[25] auf ein Marktvolumen von etwa 17,4 Mrd. EUR[26]. Das Handelsvolumen des Modemarkts wiederum stagnierte bei einer geschätzten Wachstumsrate von 0,6 %[27].

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

Innovation und Technologie bleiben wesentliche Treiber des Online-Konsums. Europa verfügt noch immer über die höchste Internetverbreitung im Vergleich zu anderen Regionen wie etwa Nord- und Südamerika und Asien[28]. Diese Tatsache in Kombination mit einer zunehmenden Verbreitung von Online-Mode in der Region veranlasst uns zu der Annahme, dass der Online-Modemarkt weiterhin wachsen wird.

Die erhöhte Verfügbarkeit von Smartphones sowie bedarfsgerechter Internetzugang wirken sich positiv auf den Online-Modekonsum aus. In ganz Europa nutzen Verbraucher kontinuierlich Smartphones zum Onlineshopping. Daher wird für mobiles Shopping für 2020 ein Wachstum von 15,6 %[29] vorhergesagt.

## 2.2.2 Geschäftsverlauf

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

21) Euromonitor, Europa ohne Russland, Deutschland
22) Ebd.
23) Ebd.
24) Ebd.
25) Ebd.
26) Ebd.
27) Ebd.
28) Statista 2019
29) Euromonitor, Europa ohne Russland

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

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

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

Darüber hinaus baut Zalando sein Sortiment weiter aus. Im Fokus steht die Ausweitung des Angebots an nachhaltiger Mode, des Premiumsegments sowie der Ausbau des Partnerprogramms und der Kooperation mit Offline-Händlern. Mehr als 1.500 stationäre Geschäfte sind bereits an die Zalando Plattform angebunden.

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

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

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

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

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

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

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

## 2.2.3 Wirtschaftslage

### Konzernertragslage

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

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

Verkürzte Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

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

Weitere Informationen Konzern- und Gesamtergebnisrechnung

Die wichtigsten Leistungsindikatoren haben sich im Berichtszeitraum wie folgt entwickelt.

## Leistungsindikatoren*

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

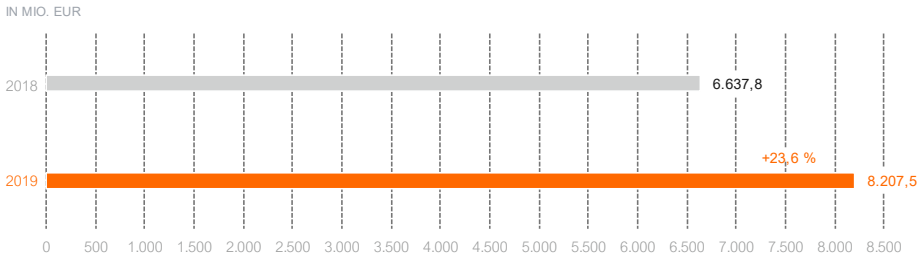
*) Weitere Erläuterungen zu den wichtigsten Leistungsindikatoren finden sich im Glossar.
**) Die Berechnung und Definition der durchschnittlichen Warenkorbgröße wurden 2019 geändert. Sie ergibt sich nun aus dem GMV geteilt durch die Anzahl an Bestellungen. Im Vorjahreszeitraum wurde sie durch Division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

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

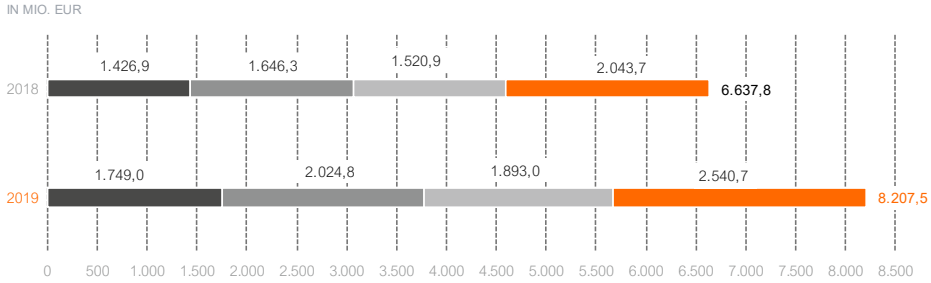
Die erstmalige Anwendung von IFRS 16 beeinflusste das 2019 berichtete EBIT, EBITDA, die zugehörigen Margen und bereinigten Werte sowie den Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit und den frei verfügbaren Cashflow. Die Effekte stimmen mit unserer im Geschäfstbericht 2018 beschriebenen Erwartungshaltung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

### Umsatz und GMV-Entwicklung[30]

GMV-Entwicklung nach Jahren (2018-2019)




GMV-Entwicklung nach Quartalen (2018-2019)




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

Der Konzern hatte zum 31. Dezember 2019 31,0 Millionen aktive Kunden im Vergleich zu 26,4 Millionen aktiven Kunden zum 31. Dezember 2018. Dies entspricht einer Steigerung um 17,1 %. Die um 24,8 % gestiegene Anzahl an Bestellungen wurde insbesondere durch ein grundsätzlich höheres Kundenbindungsniveau vorangetrieben, was sich in der Zunahme der Site-Visits um 33,2 % widerspiegelt. Der höhere Traffic auf der Webseite ist auch auf eine deutliche Steigerung von Besuchern zurückzuführen, welche die Webseite über mobile Endgeräte nutzen. So ist der Anteil von Site-Visits über mobile Endgeräte 2019 im Vergleich zum Vorjahr um 4,3 Prozentpunkte auf 83,7 % angestiegen.

Der gewachsene Kundenstamm hat im Vergleich zum Vorjahreszeitraum eine größere Anzahl an Bestellungen getätigt. Unter anderem unterstützt durch die fortlaufenden Verbesserungen des

30) Die Aussagen zur Quartalsentwicklung des GMV sind ungeprüft.

Kundenerlebnisses und die zunehmende Nutzung mobiler Geräte stieg die durchschnittliche Anzahl der Bestellungen pro aktivem Kunden um 6,5 %. Die durchschnittliche Warenkorbgröße verringerte sich im Geschäftsjahr 2019 leicht von 57,1 EUR auf 56,6 EUR. Kunden kaufen in der Regel häufiger, jedoch mit einer kleineren Warenkorbgröße. Die Einführung eines Mindestbestellwerts in acht weiteren Ländern trug 2019 förderlich zur Entwicklung der durchschnittlichen Warenkorbgröße bei.

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

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

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

Die unterjährigen GMV- und Umsatzschwankungen reflektieren insbesondere die Saisonalität des Geschäfts. Typischerweise werden die Herbst- und Winterkollektionen zu höheren Preisen verkauft als die Frühlings- und Sommerware. Somit sind das GMV und die Umsätze in der zweiten Hälfte des Geschäftsjahres tendenziell höher als in der ersten Hälfte. Darüber hinaus sind das zweite und das vierte Quartal in der Regel stärker als das erste und dritte Quartal, da sie nicht die typischen Schlussverkaufszeiträume zum Saisonende enthalten.

### EBIT-Entwicklung

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

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

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

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

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

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

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

## Bereinigtes EBIT

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

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

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

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

## Ertragslage Segmente

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

### Konzern-Segmentergebnisrechnung 2019

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

### Konzern-Segmentergebnisrechnung 2018

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

### Fashion Store nach Regionen 2019

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

### Fashion Store nach Regionen 2018

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

Gegenüber dem Vorjahr sind die Umsatzerlöse 2019 im Segment Fashion Store um 20,1 % und im Segment Offprice um 32,6 % gestiegen und in allen sonstigen Segmenten um 43,3 % gesunken. Das Fashion Store-Segment bleibt in absoluten Werten das umsatzstärkste Segment, das Offprice-

Segment verzeichnete prozentual die höchste Umsatzsteigerung. Das Umsatzwachstum im Segment Fashion Store ist hauptsachlich auf eine starke Zunahme der Anzahl aktiver Kunden und der durchschnittlichen Bestellungen in allen Märkten zurückzuführen. Das Umsatzwachstum im Offprice-Segment resultiert hauptsächlich aus der positiven Entwicklung der Zalando Lounge in Deutschland und dem Wachstum in deren jüngeren Märkten Polen und Spanien. Der Umsatzrückgang in allen sonstigen Segmenten ergibt sich aus der Neustrukturierung des Eigenmarkengeschäfts im ersten Quartal 2019. Das Private-Label-Geschäft wurde neu strukturiert und ab dem zweiten Quartal 2019 unter einem neuen Setup in das Segment Fashion Store integriert. Der Großteil des Umsatzes in allen sonstigen Segmenten wurde durch ZMS (Zalando Marketing Services) und Zalon erzielt.

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

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

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

## Bereinigtes EBIT nach Segmenten

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

### Aufwendungen für anteilbasierte Vergütungen nach Segmenten

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

Ferner enthält das EBIT die oben genannten, im ersten Quartal 2019 in allen sonstigen Segmenten in Verbindung mit der Neustrukturierung des Eigenmarkengeschäfts angefallenen Restrukturie-

rungskosten in Höhe von 13,1 Mio. EUR. Im Vorjahreszeitraum umfasste das EBIT zudem Restrukturierungskosten in Höhe von 10,0 Mio. EUR im Segment Fashion Store, 0,1 Mio. EUR im Segment Offprice und 0,8 Mio. EUR in allen sonstigen Segmenten.

Das Fashion Store-Segment erzielte 2019 eine bereinigte EBIT-Marge von 3,7 %, was einem Anstieg um 0,4 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahreszeitraum entspricht. Das Offprice-Segment erwirtschaftete eine bereinigte EBIT-Marge von 4,2 %, ein Rückgang um 2,9 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Alle sonstigen Segmente verzeichneten 2019 einen Rückgang um 3,7 Prozentpunkte auf eine bereinigte EBIT-Marge von -9,2 %. Die Entwicklung des bereinigten EBIT und der bereinigten EBIT-Marge resultierte beinahe ausschließlich aus den oben beschriebenen für das unbereinigte EBIT relevanten Faktoren.

## Finanzlage

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

Verkürzte Kapitalflussrechnung

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

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

Die Kapitalbindung im Nettoumlaufvermögen verringerte sich im Vergleich zum Vorjahr und wirkte sich somit positiv auf den Cashflow aus. Das Nettoumlaufvermögen, das sich aus den Vorräten, den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen

und Leistungen und ähnlichen Schulden zusammensetzt, verringerte sich zum 31. Dezember 2019 von -84,3 Mio. EUR im Vorjahr auf -147,7 Mio. EUR (nähere Informationen zur Entwicklung des Nettoumlaufvermögens sind auch unter Punkt 2.2.3 Vermögenslage zu finden).

Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit ist in erster Linie auf Investitionen in die Logistikinfrastruktur, die insbesondere die Logistikzentren in Verona (Nogarole Rocca), Italien, Olsztynek, Polen, Rotterdam (Bleiswijk), Niederlande, sowie Lodz (Gluchow), Polen, betreffen, Investitionen in die intern entwickelte Software sowie auf die Betriebs- und Geschäftsausstattung zurückzuführen. Der Capex, d. h. die Investitionen in das Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte, ohne Zahlungen für Akquisitionen, belief sich auf insgesamt 306,5 Mio. EUR (Vorjahr: 278,4 Mio. EUR). Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit enthält außerdem Einzahlungen in Höhe von 21,8 Mio. EUR in Verbindung mit der Beteiligung am Verkaufserlös bebauter Grundstücke Dritter. Diese resultieren aus der Beteiligung an der Erhöhung des Verkaufspreises der Zalando-Campus-Immobilie in Berlin, Deutschland. Der Betrag wurde seit 2015 über mehrere Jahre in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Die Investitionen für Akquisitionen betrugen 2019 1,7 Mio. EUR (Vorjahr: 7,1 Mio. EUR).

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

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

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

Im Ergebnis verringerten sich die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente im Geschäftsjahr um 18,5 Mio. EUR, sodass Zalando zum 31. Dezember 2019 über Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente in Höhe von 976,5 Mio. EUR verfügt.

Zalandos Liquiditätsposition – die Summe aus den Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten und den Termingeldern mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als drei und weniger als zwölf Monaten – verringerte sich 2019 um 13,5 Mio. EUR auf 1.001,5 Mio. EUR.

### Kreditlinie

Am 15. Dezember 2016 hat die ZALANDO SE mit einer Gruppe von Banken eine revolvierende Kreditfazilität in Höhe von 500 Mio. EUR abgeschlossen, die in verschiedenen Währungen in Anspruch genommen werden kann. Die revolvierende Kreditfazilität kann für allgemeine Gesellschaftszwecke (einschließlich Akquisitionen) sowie für Avale in Anspruch genommen werden. Die Fazilität hat eine Laufzeit bis zum 15. Dezember 2023. Sie wurde zum 31. Dezember 2019 mit Avalkrediten und Akkreditiven in Höhe von 79,6 Mio. EUR in Anspruch genommen.

## Vermögenslage

Die Vermögenslage des Konzerns wird in folgender verkürzter Bilanz dargestellt.

### Aktiva

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

### Passiva

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

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

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

2019 wurden insgesamt Investitionen in immaterielle Vermögenswerte in Höhe von 69,7 Mio. EUR (Vorjahr: 57,3 Mio. EUR) und in das Sachanlagevermögen in Höhe von 247,7 Mio. EUR (Vorjahr: 244,3 Mio. EUR) getätigt.

Der Konzern entwickelt zentrale Bestandteile der im Unternehmen eingesetzten Software selbst. Dadurch wird sichergestellt, dass die Software optimal auf die operativen Prozesse und Systeme abgestimmt ist. So werden Bestell- und Logistikprozesse durch eigenentwickelte Software unterstützt. Die Zugänge im Geschäftsjahr 2019 entfielen mit 68,5 Mio. EUR (Vorjahr: 54,9 Mio. EUR) auf aktivierte Entwicklungskosten, wovon 41,6 Mio. EUR (Vorjahr: 28,4 Mio. EUR) in den geleisteten Anzahlungen und in Entwicklung befindlichen Vermögenswerten enthalten sind.

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

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

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

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

Die kurzfristigen Schulden haben sich im Berichtszeitraum um 493,0 Mio. EUR erhöht. Dieser Anstieg ist insbesondere auf die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden zurückzuführen, die um 409,4 Mio. EUR von 1.298,9 Mio. EUR im Vorjahr auf 1.708,3 Mio. EUR im Berichtszeitraum gestiegen sind. Die Erhöhung ist im Wesentlichen der Warenanlieferung angesichts des gestiegenen Geschäftsvolumens geschuldet. Ferner hatten zum 31. Dezember 2019 bestimmte Lieferanten im Rahmen von Reverse-Factoring-Verträgen ihre Forderungen gegen Zalando in einem Umfang von 394,5 Mio. EUR an verschiedene Factoring-Anbieter übertragen (31. Dezember 2018: 374,6 Mio. EUR). Der Ausweis in der Bilanz erfolgte unter Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden.

Das Nettoumlaufvermögen, das sich aus den Vorräten, den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden zusammensetzt, verringerte sich zum 31. Dezember 2019 von -84,3 Mio. EUR im Vorjahr auf -147,7 Mio. EUR. Der Rückgang resultiert insbesondere aus der Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, die das höhere Geschäftsvolumen sowie die vermehrte Inanspruchnahme von Reverse Factoring widerspiegelt.

### Gesamtaussage

Der Vorstand beurteilt die Entwicklung im Jahr 2019 als sehr erfolgreich. Zalando hat sich auf Wachstumschancen konzentriert, wichtige strategische Investitionen getätigt und ist dabei profitabel geblieben. Der Zalando-Konzern hat im Geschäftsjahr 2019 die Umsätze deutlich gesteigert und Marktanteile hinzugewonnen. Das EBIT stieg im Vergleich zum Vorjahr aufgrund von Effizienzsteigerungen bei den Fulfillment- und Verwaltungskosten, wobei weiterhin Investitionen in die Gewinnung von Kunden sowie die Verbesserung des Leistungsangebots getätigt wurden.

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

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

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

### 2.2.4 Mitarbeiter

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

Weitere Informationen über unsere Nachhaltigkeitsstrategie stellen wir unter Punkt 1.2 Nachhaltigkeit dar[31].

## 2.3 Nachtragsbericht

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

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

# 2.4 Risiko- und Chancenbericht

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

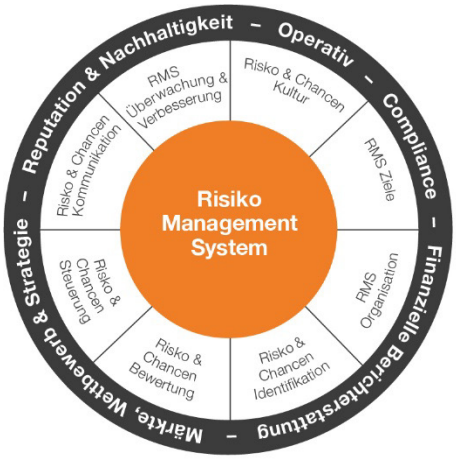
Als internationales Unternehmen ist Zalando makroökonomischen, finanziellen, branchen- und unternehmensspezifischen Risiken und Chancen ausgesetzt. Im vorliegenden Risiko- und Chancenbericht werden die für Zalando als wesentlich erachteten Risiken und Chancen dargestellt sowie ein Überblick über das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

## 2.4.1 Risiko- und Chancenmanagementsystem

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

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

RMS Elemente




### Ziele des RMS

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

## Identifikation und Überwachung von Risiken und Chancen

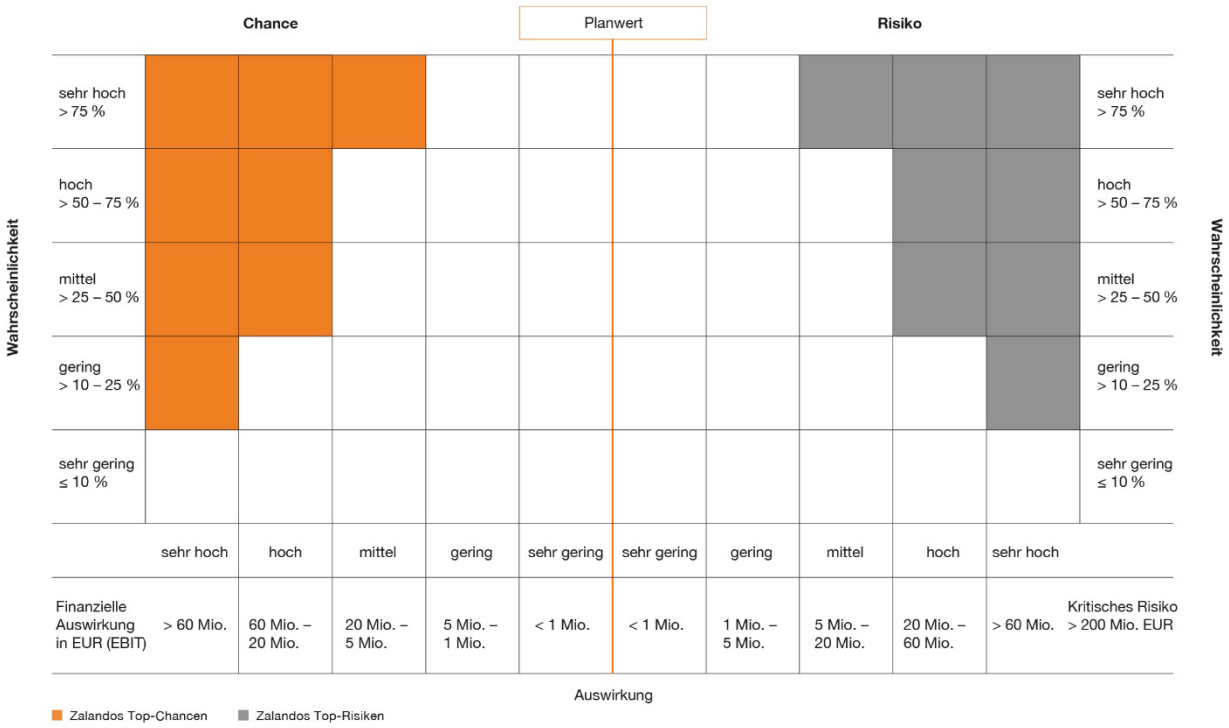
Die Identifikation und Bewertung von Risiken und Chancen erfolgt sowohl fortlaufend durch den Risiko- und Chancenverantwortlichen als auch halbjährlich durch das Risikomanagement-Team unter Einsatz verschiedener Instrumente wie Workshops und Self-Assessments. Zusätzlich hat Zalando eine Ad-hoc-Berichterstattung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

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

## Bewertung von Risiken und Chancen

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

Risiko- und Chancenmatrix




Die Eintrittswahrscheinlichkeit stellt die Wahrscheinlichkeit dar, mit der eine bestimmte Auswirkung eines Risikos oder einer Chance innerhalb des festgelegten Zeitraums von einem Jahr eintreten könnte. Die Bewertung der möglichen Auswirkung erfolgt mittels quantitativer oder qualitativer Skalen. Die quantitative Skala bezieht sich auf die potenzielle finanzielle Gewinnauswirkung (EBIT). Die qualitative Skala berücksichtigt die Auswirkung auf Zalando's Reputation. Risiken, deren Höhe 200 Mio. EUR überschreitet, werden von Zalando als kritische Risiken eingestuft und separat überwacht, da sie den Fortbestand von Zalando gefährden könnten.

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

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

### Steuerung von Risiken und Chancen

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

### Verbesserungen des Risiko- und Chancenmanagements und Berichterstattung

Das Risikomanagement-Team berichtet in einem halbjährlichen Turnus an das Senior Management, den Vorstand und den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats über die unternehmensweite Risiko- und Chancensituation. Die interne Revision bewertet im Rahmen ihres risikobasierten Prüfungsplans die Einhaltung und Wirksamkeit der relevanten risikomindernden Maßnahmen und Kontrollen. Ferner überprüft die interne Revision regelmäßig die Angemessenheit und Funktionsfähigkeit des RMS. Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats überwacht unter Einbeziehung des gesetzlichen Abschlussprüfers die Wirksamkeit des internen Kontroll-, Risikomanagement- und Prüfungssystems.

### Rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem

Zusätzlich zum RMS hat Zalando gemäß § 315 Abs. 4 HGB ein rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem implementiert. Ziel des Systems ist die Identifikation, Bewertung und Steuerung all jener Risiken, die sich wesentlich auf den ordnungsgemäßen Inhalt und die angemessene Darstellung des Einzel- und Konzernabschlusses auswirken könnten. Das rechnungslegungsbezogene interne Kontrollsystem umfasst als integraler Bestandteil des Rechnungslegungs- und Berichterstattungsprozesses präventive, überwachende und aufdeckende Kontrollmaßnahmen und stellt somit einen ordnungsgemäßen 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 werden analysiert und dokumentiert. In einer prozessübergreifenden Risikokontrollmatrix sind relevante Kontrollen inklusive Kontrollbeschreibung, Art der Kontrolle, Häufigkeit der Ausführung, gemindertes Risiko sowie ausführende Verantwortliche definiert. Die implementierten Kontrollmechanismen wirken prozessübergreifend und greifen somit häufig ineinander. Diese Mechanismen umfassen u.a. die Festlegung von Grundsätzen und Verfahrensweisen, die Definition von Prozessabläufen und Kontrollen, die Einführung von Freigabe- und Prüfkonzepten sowie die Formulierung von

Richtlinien. So sind das konzernweit geltende Bilanzierungshandbuch, das detaillierte Bilanzierungsanweisungen gibt, sowie die Prozesse zur Vorrats- und Forderungsbewertung zentrale Bestandteile. Das interne Kontrollsystem wird auf Grundlage regelmäßiger Überprüfungen durch das Rechnungswesen, vom Risikomanagement-Team durchgeführter Risikoworkshops und von der internen Revision vorgenommener risikobasierter Bewertungen fortlaufend überprüft und verbessert.

### 2.4.2 Darstellung wesentlicher Risiken

In der Berichtsperiode wurden keine Risiken identifiziert, die den Fortbestand der ZALANDO SE gefährden könnten. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Top-Risiken, die in Übereinstimmung mit unserer RMS-Methodik alle wesentlichen Risiken umfassen. Finanzielle Risiken (Ausfallrisiko, Liquiditätsrisiko sowie Währungs- und Zinsrisiko) werden aus Wesentlichkeitsgründen nicht gesondert im Risiko- und Chancenbericht aufgeführt, sondern unter Sonstige Angaben (siehe Punkt 3.5.8) behandelt.

Übersicht über wesentliche Risiken

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

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

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

#### Höhere Kosten oder Wachstumsbeschränkungen aufgrund des Wettbewerbs

Der Modehandel, insbesondere der Online-Modehandel, ist ein umkämpfter Markt, in dem große internationale E-Commerce-Unternehmen, lokale Herausforderer sowie globale Technologie- und

Modeunternehmen ihre E-Commerce-Angebote kontinuierlich verbessern. Das zukünftige Geschäftswachstum könnte gefährdet sein oder zumindest teurer werden, da der Gesamtmarkt stärker umkämpft sein wird.

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

### Änderung regulatorischer Anforderungen

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

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

### Unterbrochene Lieferketten aufgrund von Ereignissen in Bezugsländern

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

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

### Auswirkung des Klimawandels auf die Geschäftsaktivitäten

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

Obwohl Maßnahmen zur Minderung saisonaler Wettereinflüsse ergriffen wurden, bleibt dieses Risiko Teil des Geschäftsmodells von Zalando. Angesichts steigender Umsätze und Lagerbestände sowie eines fortschreitenden Klimawandels wird erwartet, dass die Auswirkungen im Laufe der Zeit zunehmen werden. Dieser wetterbedingten Unsicherheit begegnen wir mit flexibleren Beschaffungs- und Planungsprozessen, der Erweiterung unserer Produktpalette in saisonunabhängigen Bereichen und der Erhöhung des Anteils unseres Partnerprogramms. Darüber hinaus übernehmen wir Verantwortung für unsere Umweltauswirkungen und arbeiten mit der Nachhaltigkeitsstrategie do.More des Zalando Konzerns daran, unseren $CO_2$-Fußabdruck zu reduzieren.

### Mangel an zeitgemäßen Onlineshops

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

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

### Hohe Datenschutzanforderungen

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

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

scher und organisatorischer Maßnahmen zum Schutz der Kundendaten beizutragen. Darüber hinaus arbeitet Zalando mit externen Partnern und Rechtsberatern zusammen, um sicherzustellen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen korrekt auslegen und angemessen darauf reagieren.

### Bedrohung der Cybersicherheit

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

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

## 2.4.3 Darstellung von Chancen

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

### Vertiefung der Kundenbeziehungen

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

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

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

Zalando ist sich seiner Rolle in der Modebranche und seiner diesbezüglichen Verantwortung für Nachhaltigkeit bewusst. Dementsprechend haben wir uns ehrgeizige Ziele gesetzt, um unserer Verantwortung gegenüber zukünftigen Generationen gerecht zu werden. Wir sind überzeugt, dass wir trotz, oder gerade wegen unserer strategischen Nachhaltigkeitsziele auch wirtschaftlichen Erfolg haben werden. Der Wunsch nach mehr Nachhaltigkeit in der Mode ist besonders bei der jüngeren Generation, die unseren zukünftigen Kundenstamm bildet, groß. Neun von zehn GenZ-Kunden sind der Meinung, dass Unternehmen die Verantwortung haben, sowohl ökologische als auch soziale Fragen zu behandeln.[32]

### Strategische Partnerschaften

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

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

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

### Märkte und Segmente

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

Wir bieten unseren Kunden weiterhin ein großes Modesortiment mit mehr als 2.500 Marken und mehr als 450.000 Produkten in den Kategorien Herren, Damen, Kinder, Beauty, Sport und Premium. Um den nächsten Schritt zu gehen und unseren Wachstums- und Nachhaltigkeitszielen gerecht zu werden, werden wir unser Angebot an nachhaltigeren Produkten in Zukunft deutlich erweitern. Wir wollen diese Chance ergreifen und sind bestrebt, nachhaltigere Marken auf unserer

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

Plattform zu etablieren, mit Partnern an der Erhöhung ihres Anteils an nachhaltigeren Produkten zu arbeiten und Zalandos Eigenmarke ZIGN zu einer noch nachhaltigeren Marke zu machen.

Bei der Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsziele und durch die Größe und den Einfluss unserer Plattform können wir die Art und Weise, wie unsere Kunden einkaufen und danach mit ihrer Kleidung umgehen, positiv beeinflussen. Eine Lösung, die Zalando bereits heute anbietet und die an einen zirkulären Ansatz für Mode anknüpft, ist Zalando Wardrobe. Bei Zalando Wardrobe wenden wir einen Grundsatz der Kreislaufwirtschaft an: Produkte und Materialien weiterverwenden. Indem Zalando Wardrobe die Postproduktionsphasen wie Kauf, Tragen und Verwertung durch (Weiter-) Verkauf oder Spende beeinflusst, kann Zalando Wardrobe dazu beitragen, die Lebensdauer von Modeprodukten zu verlängern und das lineare Modesystem kreislauforientierter zu gestalten.

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

# 2.5 Prognosebericht

- Weiterhin positive Aussichten für den Online-Modehandel in Europa und in Deutschland.
- Für Online-Modeverkäufe wird 2020 eine Zunahme von 9,0 %[33] in Europa und 6,4 %[34] in Deutschland erwartet.
- Zalando will weiterhin deutlich stärker als der Online-Modemarkt wachsen und seinen Marktanteil weiter ausbauen.
- Für 2020 wird ein GMV-Wachstum von 20 % – 25 % und ein Umsatzwachstum von 15 % – 20 % prognostiziert; das bereinigte EBIT wird voraussichtlich bei 225 Mio. EUR bis 275 Mio. EUR liegen.

## 2.5.1 Künftige gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Situation

Der europäische Online-Modemarkt wird 2020 voraussichtlich wieder schneller wachsen als der Gesamtmodemarkt. So wird für den Online-Modemarkt ein Wachstum von 9,0 %[35] und für den Gesamtmodemarkt ein Wachstum von 1,1 %[36] erwartet. Ähnlich wird in Deutschland für den Online-Modemarkt ein Wachstum von 6,4 %[37] prognostiziert, während der Gesamtmodemarkt im kommenden Jahr lediglich um 0,6 %[38] wachsen soll.

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

## 2.5.2 Künftige Entwicklung des Konzerns

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

Für das Geschäftsjahr 2020[39] erwartet Zalando ein GMV-Wachstum im angestrebten Korridor von 20 % bis 25 % und ein Umsatzwachstum im Korridor von 15 % bis 20 %, das aufgrund der anhaltenden Plattform-Transformation geringer ausfällt als das GMV-Wachstum. Das weiterhin starke

33) Euromonitor, Europe excl. Russia, Germany
34) ibid
35) ibid
36) ibid
37) ibid Euromonitor, Germany
38) ibid
39) Diese Erwartungen unterliegen potenziellen negativen Auswirkungen von Unterbrechungen der Lieferkette und/oder Rückgang der Kundennachfrage aufgrund des Coronavirus (COVD-19). Unsere Produktlieferungen könnten sich teilweise verzögern oder sogar ausfallen, was sich vorübergehend negativ auf unsere Fähigkeit, die Kundennachfrage zu bedienen, auswirken könnte. Außerdem könnte die Verbreitung des Virus in Europa sich negativ auf die Nachfrage der Verbraucher auswirken. Die Lage entwickelt sich weiter, und wir sind in engem Kontakt mit unseren Lieferanten und Logistikpartnern, sodass wir im Mai in unserem Earnings Call für das erste Quartal weitere Informationen bereitstellen können.

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

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

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

### 2.5.3 Gesamtaussage des Vorstands der ZALANDO SE

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

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

# 2.6 Ergänzende Lageberichterstattung zum Einzelabschluss der ZALANDO SE

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

## 2.6.1 Geschäftstätigkeit

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

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

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

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

## 2.6.2 Wirtschaftslage der ZALANDO SE

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

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

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

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

Im Berichtszeitraum konnte Zalando seine Umsatzerlöse um 1.052,5 Mio. EUR auf 6.391,0 Mio. EUR steigern. Der Anstieg der Umsatzerlöse um 19,7 % resultiert aus einem größeren Kundenstamm und damit einer höheren Anzahl von Bestellungen (24,8 %). Zalando setzt damit seine positive Entwicklung in allen Märkten fort. Grund für den deutlichen Anstieg bei diesen Umsatztreibern ist unser kontinuierlicher Fokus auf Investitionen in unser Leistungsangebot für Kunden und Markenpartner sowie in unsere Technologien und unsere operative Infrastruktur.

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

Umsatz der ZALANDO SE nach geografischen Regionen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

In den Steuern vom Einkommen und Ertrag sind die latenten Steuern sowie die gezahlten oder geschuldeten Steuern vom Einkommen und Ertrag erfasst. Sie umfassen Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer und Solidaritätszuschlag. Der Körperschaftsteuersatz für den Veranlagungszeitraum 2019 betrug unter Berücksichtigung des Solidaritätszuschlags wie im Vorjahr 15,8 %. Der maßgebliche Gewerbesteuersatz lag wie im Vorjahr bei 14,8 %.

### Steuern vom Einkommen und Ertrag

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

## Vermögenslage und Finanzlage

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

### Aktiva

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

### Passiva

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

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

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

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

Die zum 31. Dezember 2019 ausgewiesenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen der ZALANDO SE sind von 544,4 Mio. EUR auf 28,5 Mio. EUR gesunken. Dies ist im Wesentlichen auf die

Übertragung von Forderungen an die 2019 gegründete Zalando Payments GmbH (Factoring) zurückzuführen.

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

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

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit wurde im Geschäftsjahr 2019 im Wesentlichen durch Kapitalerhöhungen in Tochtergesellschaften geprägt, die für Investitionen in die Logistikinfrastruktur sowie für den weiteren Ausbau der jeweiligen Geschäftsfelder der Tochtergesellschaften verwendet wurden. Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit umfasst zudem Darlehen an verbundene Unternehmen. Der Finanzmittelbestand setzt sich aus Bank- und Kassenbeständen sowie Festgeldanlagen bei Kreditinstituten und Geldmarktfonds mit Laufzeiten von bis zu drei Monaten zusammen.

Die Eigenkapitalquote beträgt 42,7 % (Vorjahr: 47,7 %).

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

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

### 2.6.3 Risiken und Chancen

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

### 2.6.4 Ausblick

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

Berlin, 25. Februar 2020

Robert Gentz David Schneider Rubin Ritter James M. Freeman, II David Schröder

# Konzernabschluss


| | | |
|---|---|---|
| 3.1 | 139 | **Konzern-Gesamtergebnisrechnung** |
| 3.2 | 140 | **Konzernbilanz** |
| 3.3 | 142 | **Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung** |
| 3.4 | 144 | **Konzern-Kapitalflussrechnung** |
| 3.5 | 146 | **Konzernanhang** |
| | 146 | Informationen zum Unternehmen |
| | 146 | Allgemeine Grundsätze |
| | 147 | Neue Rechnungslegungsvorschriften |
| | 152 | Grundsätze der Konsolidierung |
| | 154 | Grundsätze der Bilanzierung und Bewertung |
| | 166 | Verwendung von Schätzungen und Annahmen |
| | 167 | Erläuterungen zur Konzern-Gesamtergebnisrechnung und -bilanz |
| | 204 | Sonstige Angaben |
| 3.6 | 219 | **Erklärung der gesetzlichen Vertreter** |
| 3.7 | 220 | **Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers** |


03

# 3.1 Konzern-Gesamtergebnisrechnung

## Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

| IN MIO. EUR | Anhang | 01.01. – 31.12.2019 | 01.01. – 31.12.2018 |
|---|---|---|---|
| Umsatzerlöse | (1.) | 6.482,5 | 5.387,9 |
| Umsatzkosten | (2.) | –3.724,3 | –3.107,0 |
| **Bruttoergebnis vom Umsatz** | | **2.758,2** | **2.280,9** |
| Vertriebskosten | (3.) | –2.295,2 | –1.899,2 |
| Verwaltungskosten | (4.) | –298,9 | –268,9 |
| Sonstige betriebliche Erträge | (5.) | 18,2 | 18,7 |
| Sonstige betriebliche Aufwendungen | (6.) | –16,6 | –12,3 |
| **Betriebliches Ergebnis (EBIT)** | | **165,8** | **119,2** |
| Zinsertrag | | 10,4 | 5,7 |
| Zinsaufwand | | –29,4 | –15,4 |
| Ergebnis aus nach der Equity-Methode bilanzierten Finanzanlagen | | –3,9 | –3,5 |
| Übriges Finanzergebnis | | 2,0 | –0,4 |
| **Finanzergebnis** | (7.) | **–20,9** | **–13,6** |
| **Ergebnis vor Steuern (EBT)** | | **144,9** | **105,6** |
| Steuern vom Einkommen und vom Ertrag | (8.) | –45,2 | –54,4 |
| **Periodenergebnis** | | **99,7** | **51,2** |
| Davon den Anteilseignern der ZALANDO SE zuzurechnendes Periodenergebnis | | 99,7 | 51,4 |
| Davon den nicht beherrschenden Anteilen zuzurechnendes Periodenergebnis | | 0,0 | –0,2 |
| Periodenergebnis in Prozent vom Umsatz | | 1,5% | 0,9% |
| Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR) | (9.) | 0,40 | 0,21 |
| Verwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR) | (9.) | 0,39 | 0,20 |

## Konzern-Gesamtergebnisrechnung

| IN MIO. EUR | 01.01. – 31.12.2019 | 01.01. – 31.12.2018 |
|---|---|---|
| **Periodenergebnis** | **99,7** | **51,2** |
| **Posten, die in Folgeperioden in das Periodenergebnis umgegliedert werden** | | |
| Effektiver Teil der Gewinne / Verluste aus Cashflow Hedges nach Steuern | –10,2 | –12,6 |
| Währungsumrechnungsdifferenzen ausländischer Jahresabschlüsse | –0,5 | –1,0 |
| Sonstiges Ergebnis | –10,7 | –13,6 |
| **Gesamtergebnis** | **88,9** | **37,5** |
| Davon den Anteilseignern der ZALANDO SE zuzurechnendes Gesamtergebnis | 88,9 | 37,8 |
| Davon den nicht beherrschenden Anteilen zuzurechnendes Gesamtergebnis | 0,0 | –0,2 |

# 3.2 Konzernbilanz

## Konzernbilanz – Aktiva

| IN MIO. EUR | Anhang | 31.12.2019 | 31.12.2018 |
|---|---|---|---|
| **Langfristige Vermögenswerte** | | | |
| Immaterielle Vermögenswerte | (11.) | 192,8 | 189,1 |
| Sachanlagen | (12.) | 708,4 | 546,4 |
| Vermögenswerte aus Nutzungsrechten | (13.) | 525,6 | n.a. |
| Finanzielle Vermögenswerte | (14.) | 10,1 | 13,7 |
| Latente Steueransprüche | (8.), (27.) | 9,2 | 2,3 |
| Nicht finanzielle Vermögenswerte | (14.) | 7,3 | 3,8 |
| Nach der Equity-Methode bilanzierte Finanzanlagen | (15.) | 1,6 | 5,0 |
| | | 1.455,1 | 760,2 |
| **Kurzfristige Vermögenswerte** | | | |
| Vorräte | (16.) | 1.098,3 | 819,5 |
| Geleistete Anzahlungen | | 0,1 | 13,2 |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen | (17.) | 462,3 | 395,1 |
| Sonstige finanzielle Vermögenswerte | (18.) | 42,8 | 59,3 |
| Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte | (18.) | 262,2 | 191,4 |
| Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente | (19.) | 976,5 | 995,0 |
| | | 2.842,2 | 2.473,5 |
| Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte | (12.) | 35,9 | 0,0 |
| **Bilanzsumme** | | **4.333,1** | **3.233,7** |

## Konzernbilanz – Passiva

| IN MIO. EUR | Anhang | 31.12.2019 | 31.12.2018 |
|---|---|---|---|
| **Eigenkapital** | | | |
| Gezeichnetes Kapital | | 248,7 | 247,9 |
| Kapitalrücklage | | 1.200,5 | 1.155,6 |
| Sonstige Rücklagen | | –15,6 | –4,9 |
| Gewinnrücklagen | | 250,4 | 150,7 |
| Eigenkapital der Aktionäre der ZALANDO SE | | 1.683,9 | 1.549,1 |
| Nicht beherrschende Anteile | | –0,2 | –0,1 |
| | (20.) | 1.683,8 | 1.549,1 |
| **Langfristige Schulden** | | | |
| Rückstellungen | (22.) | 42,5 | 34,0 |
| Leasingverbindlichkeiten | (13.) | 481,4 | n.a. |
| Finanzverbindlichkeiten | (25.) | 2,7 | 5,6 |
| Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten | | 4,2 | 2,4 |
| Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten | | 1,1 | 5,5 |
| Latente Steuerschulden | (8.), (27.) | 10,7 | 23,5 |
| | | 542,6 | 70,9 |
| **Kurzfristige Schulden** | | | |
| Rückstellungen | (22.) | 3,4 | 0,1 |
| Leasingverbindlichkeiten | (13.) | 68,0 | n.a. |
| Finanzverbindlichkeiten | (25.) | 2,8 | 2,8 |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden | (23.) | 1.708,3 | 1.298,9 |
| Erhaltene Anzahlungen | (23.) | 35,0 | 36,1 |
| Verbindlichkeiten aus Ertragsteuern | | 7,6 | 27,7 |
| Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten | (24.) | 128,2 | 104,6 |
| Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten | (24.) | 143,4 | 143,5 |
| | | 2.096,7 | 1.613,7 |
| Schulden in Verbindung mit zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten | (12.) | 10,0 | 0,0 |
| **Bilanzsumme** | | **4.333,1** | **3.233,7** |

# 3.3 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

## Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung 2019

| IN MIO. EUR | Anhang | Gezeichnetes Kapital | Kapitalrücklage |
|---|---|---|---|
| **Stand 01.01.2019** | | **247,9** | **1.155,6** |
| Periodenergebnis | | 0,0 | 0,0 |
| Sonstiges Ergebnis | | 0,0 | 0,0 |
| **Gesamtergebnis** | | **0,0** | **0,0** |
| Kapitalerhöhung | (20.) | 2,2 | 36,3 |
| Rückerwerb von eigenen Aktien | (20.) | –1,4 | –37,4 |
| Anteilsbasierte Vergütungen | (21.) | 0,0 | 46,0 |
| Eigenkapitaltransaktionen mit Änderung der Beteiligungsverhältnisse | | 0,0 | 0,0 |
| **Stand 31.12.2019** | | **248,7** | **1.200,5** |

## Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung 2018

| IN MIO. EUR | Anhang | Gezeichnetes Kapital | Kapitalrücklage |
|---|---|---|---|
| **Stand 01.01.2018** | | **247,2** | **1.182,4** |
| Periodenergebnis | | 0,0 | 0,0 |
| Sonstiges Ergebnis | | 0,0 | 0,0 |
| **Gesamtergebnis** | | **0,0** | **0,0** |
| Kapitalerhöhung | (20.) | 3,3 | 38,2 |
| Erstmalige Anwendung von IFRS 9 | | 0,0 | 0,0 |
| Rückerwerb von eigenen Aktien | (20.) | –2,6 | –108,3 |
| Anteilsbasierte Vergütungen | (21.) | 0,0 | 43,3 |
| Eigenkapitaltransaktionen mit Änderung der Beteiligungsverhältnisse | | 0,0 | 0,0 |
| **Stand 31.12.2018** | | **247,9** | **1.155,6** |

| | Sonstige Rücklagen | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Cashflow Hedges | Währungs-umrechnung | Gewinnrücklagen | Anteilseigner der ZALANDO SE | Nicht beherrschende Anteile | Summe |
| | **–5,0** | **0,1** | **150,7** | **1.549,3** | **–0,2** | **1.549,1** |
| | 0,0 | 0,0 | 99,7 | 99,7 | 0,0 | 99,7 |
| | –10,2 | –0,5 | 0,0 | –10,7 | 0,0 | –10,7 |
| | **–10,2** | **–0,5** | **99,7** | **89,0** | **0,0** | **89,0** |
| | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 38,5 | 0,0 | 38,5 |
| | 0,0 | 0,0 | 0,0 | –38,8 | 0,0 | –38,8 |
| | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 46,0 | 0,0 | 46,0 |
| | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| | **–15,2** | **–0,4** | **250,4** | **1.684,0** | **–0,2** | **1.683,8** |

| | Sonstige Rücklagen | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Cashflow Hedges | Währungs-umrechnung | Gewinnrücklagen | Anteilseigner der ZALANDO SE | Nicht beherrschende Anteile | Summe |
| | **7,6** | **1,2** | **100,7** | **1.539,0** | **–0,1** | **1.538,9** |
| | 0,0 | 0,0 | 51,4 | 51,4 | –0,2 | 51,2 |
| | –12,6 | –1,0 | 0,0 | –13,6 | 0,0 | –13,6 |
| | **–12,6** | **–1,0** | **51,4** | **37,8** | **–0,2** | **37,6** |
| | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 41,5 | 0,0 | 41,5 |
| | 0,0 | 0,0 | –0,8 | –0,8 | 0,0 | –0,8 |
| | 0,0 | 0,0 | 0,0 | –110,9 | 0,0 | –110,9 |
| | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 43,3 | 0,0 | 43,3 |
| | 0,0 | 0,0 | –0,6 | –0,6 | 0,1 | –0,5 |
| | **–5,0** | **0,1** | **150,7** | **1.549,2** | **–0,2** | **1.549,1** |

# 3.4 Konzern-Kapitalflussrechnung

Konzern-Kapitalflussrechnung

| IN MIO. EUR | | | Anhang | 01.01. – 31.12.2019 | 01.01. – 31.12.2018 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | Periodenergebnis | | 99,7 | 51,2 |
| 2 | + | Zahlungsunwirksamer Aufwand aus anteilsbasierten Vergütungen | (21.) | 46,0 | 43,3 |
| 3 | + | Abschreibungen auf Sachanlagen, Vermögenswerte aus Nutzungsrechten und immaterielle Vermögenswerte | (11.),(12.) | 194,8 | 86,5 |
| 4 | + | Steuern vom Einkommen und Ertrag | (8.) | 45,2 | 54,4 |
| 5 | - | Gezahlte Steuern vom Einkommen und Ertrag, abzüglich Erstattungen | | –96,5 | –42,2 |
| 6 | +/- | Zunahme / Abnahme der Rückstellungen | (22.) | 6,1 | 0,3 |
| 7 | -/+ | Sonstige zahlungsunwirksame Erträge / Aufwendungen | | 5,0 | 4,2 |
| 8 | +/- | Abnahme / Zunahme der Vorräte | (16.) | –278,8 | –40,6 |
| 9 | +/- | Abnahme / Zunahme der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen | (17.) | –67,2 | –116,4 |
| 10 | +/- | Zunahme / Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden | (23.) | 403,6 | 180,6 |
| 11 | +/- | Zunahme / Abnahme der sonstigen Aktiva / Passiva | (14.),(18.), (24.) | –30,7 | –8,5 |
| **12** | **=** | **Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit** | (26.) | **327,2** | **212,8** |
| 13 | + | Einzahlungen aus Verkäufen von Sachanlagevermögen, immateriellen und finanziellen Vermögenswerten | (12.) | 22,5 | 58,9 |
| 14 | - | Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen | (12.) | –233,7 | –226,1 |
| 15 | - | Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte | (11.) | –72,8 | –52,3 |
| 16 | - | Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen an assoziierten Unternehmen sowie den Erwerb von Unternehmen und Anzahlungen für entsprechende Erwerbe | (15.) | –1,7 | –7,1 |
| 17 | +/- | Ein- / Auszahlungen für Investitionen in Termingelder | (18.) | –5,0 | 20,0 |
| 18 | +/- | Änderung von Zahlungsmitteln, die einer Verfügungsbeschränkung unterliegen | (14.) | 0,4 | –0,4 |
| **19** | **=** | **Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit** | (26.) | **–290,3** | **–207,0** |
| 20 | + | Einzahlungen aus Kapitalerhöhungen der Anteilseigner abzgl. Transaktionskosten | (20.) | 38,5 | 38,2 |
| 21 | - | Rückerwerb von eigenen Aktien | (20.) | –38,8 | –110,9 |
| 22 | - | Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen an anderen Unternehmen ohne Kontrollwechsel | | – | –0,4 |
| 23 | - | Auszahlungen für die Tilgung von Krediten | (20.) | –2,8 | –2,8 |
| 24 | - | Auszahlungen für die Tilgung der Leasingverbindlichkeiten | (13.) | –54,2 | n.a. |
| **25** | **=** | **Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit** | (26.) | **–57,3** | **–75,9** |
| 26 | = | Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelbestands | | –20,4 | –70,1 |
| 27 | +/- | Wechselkursbedingte Veränderung des Finanzmittelbestands | | 1,9 | 0,3 |
| 28 | + | Verfügbarer Finanzmittelbestand zu Beginn des Geschäftsjahres | | 995,0 | 1.064,7 |
| **29** | **=** | **Verfügbarer Finanzmittelbestand am 31.12.** | | **976,5** | **995,0** |

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

## Zahlungswirksame Zinsen

| IN MIO. EUR | 01.01. – 31.12.2019 | 01.01. – 31.12.2018 |
|---|---|---|
| Gezahlte Zinsen | -25,6 | -13,7 |
| Erhaltene Zinsen | 7,2 | 3,4 |
| **Summe** | **-18,4** | **-10,1** |

Die zahlungswirksamen Zinsen enthalten im Geschäftsjahr 2019 auch die Auszahlungen für den Zinsanteil der Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 12,5 Mio. EUR, welche als Mittelabfluss aus laufender Geschäftstätigkeit eingestuft wurden (siehe Punkt 3.5.5 und 3.5.7 (13.)).

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Berechnung des frei verfügbaren Cashflow ausgehend vom Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit.

## Frei verfügbarer Cashflow

| IN MIO. EUR | 01.01. – 31.12.2019 | 01.01.– 31.12.2018 |
|---|---|---|
| Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit | 327,2 | 212,8 |
| Erlöse aus dem Abgang langfristiger Vermögenswerte | 22,5 | 58,9 |
| Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen | –233,7 | –226,1 |
| Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte | –72,8 | –52,3 |
| Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen an assoziierten Unternehmen sowie den Erwerb von Unternehmen und Anzahlungen für entsprechende Erwerbe | –1,7 | –7,1 |
| **Frei verfügbarer Cashflow** | **41,6** | **–13,8** |

# 3.5 Konzernanhang

## 3.5.1 Informationen zum Unternehmen

### Firma, Sitz

Die ZALANDO SE (die „Gesellschaft") ist die Muttergesellschaft des Zalando-Konzerns (nachfolgend auch „Zalando" oder „Konzern" genannt). Die Gesellschaft wurde am 28. Mai 2014 in das Handelsregister beim Amtsgericht Berlin-Charlottenburg (HRB 158855 B) eingetragen. Sitz der ZALANDO SE ist die Valeska-Gert-Straße 5 in 10243 Berlin. Zalando wurde im Jahr 2008 gegründet. Die Aktie der Gesellschaft ist seit dem 1. Oktober 2014 am regulierten Markt (Prime Standard) der Frankfurter Wertpapierbörse notiert.

### Art der Geschäftstätigkeit

Zalando ist eine europäische Online-Plattform für Mode und Lifestyle. Mit seiner umfassenden Auswahl an Lifestyle-Artikeln wie Schuhen, Bekleidung, Accessoires und Beauty-Produkten bei kostenlosem Versand und Rückversand bietet das in Berlin ansässige Unternehmen seinen Kunden ein Einkaufserlebnis aus einer Hand.

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

## 3.5.2 Allgemeine Grundsätze

### Anwendung der IFRS

Der Konzernabschluss der ZALANDO SE für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 ist nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU zum Abschlussstichtag anzuwenden sind, aufgestellt. Ergänzend werden die Vorschriften des § 315e Abs. 1 HGB berücksichtigt. Der Konzernabschluss vermittelt ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns.

### Allgemeines

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

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

## 3.5.3 Neue Rechnungslegungsvorschriften

### Auswirkungen neuer bzw. geänderter IFRS, die für das Geschäftsjahr 2019 relevant sind

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

Neue IFRS betreffen die erstmalige Anwendung von IFRS 16 „Leasingverhältnisse". Änderungen betreffen geringfügige Änderungen an IFRS 3, IFRS 9, IFRS 11, IAS 12, IAS 19, IAS 23 und IAS 28.

Ferner wird IFRIC 23 „Unsicherheit bezüglich der ertragsteuerlichen Behandlung" im Geschäftsjahr 2019 erstmalig angewendet.

Alle oben genannten neuen bzw. geänderten IFRS sind seit dem 1. Januar 2019 verpflichtend anzuwenden.

Die erstmalige Anwendung von IFRS 16 hat wesentliche Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Zalando sowie auf die Angaben im Abschluss. Die übrigen im Geschäftsjahr 2019 erstmals anzuwendenden geänderten Standards und Interpretationen haben auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Zalando sowie auf die Angaben im Abschluss keinen wesentlichen Einfluss.

## Übergang auf IFRS 16

IFRS 16 „Leasingverhältnisse" legt die Grundsätze für den Ansatz, die Bewertung, den Ausweis und die Anhangangaben bezüglich Leasingverhältnissen fest und ersetzt die früheren Standards und Interpretationen IAS 17, IFRIC 4, SIC-15 und SIC-27.

Für den Leasingnehmer sieht IFRS 16 (im Gegensatz zu IAS 17) ein einziges Bilanzierungsmodell vor, das sich hauptsächlich auf die Bilanz auswirkt. Das neue Modell führt beim Leasingnehmer dazu, dass Vermögenswerte und Verbindlichkeiten aus sämtlichen Leasingvereinbarungen in der Bilanz zu erfassen sind, ausgenommen Leasingverhältnisse mit einer Laufzeit von maximal zwölf Monaten (kurzfristige Leasingverhältnisse) sowie Leasingverhältnisse, die geringwertige Vermögenswerte zum Gegenstand haben (Wahlrecht). Für diese Ausnahmen macht Zalando von der Ausnahmeregelung Gebrauch, nach der die mit diesen Leasingverhältnissen verbundenen Leasingzahlungen linear über die Laufzeit des Leasingverhältnisses als Aufwand erfasst werden.

Der Übergang auf IFRS 16 führte auch zu Änderungen der Darstellung in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung (unter IAS 17 wurden Leasingaufwendungen nach ihrer Funktion dargestellt; unter IFRS 16 werden Leasingaufwendungen ersetzt durch Abschreibungen auf Vermögenswerte aus Nutzungsrechten – dargestellt nach ihrer Funktion – und Zinsaufwendungen für Leasingverbindlichkeiten – dargestellt zusammen mit den sonstigen Zinsaufwendungen) und der Konzern-Kapitalflussrechnung (der Großteil der Leasingzahlungen wird nicht mehr im Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit sondern im Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit erfasst).

Zalando hat in dem am 1. Januar 2019 beginnenden Geschäftsjahr erstmals IFRS 16 angewendet. Diese Änderung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden erfolgt in Übereinstimmung mit den Übergangsvorschriften in IFRS 16.C. Zalando hat die modifiziert rückwirkende Methode angewendet (d. h., Vermögenswerte aus Nutzungsrechten und Leasingverbindlichkeiten zum Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung, dem 1. Januar 2019, erfasst), ohne die dargestellten Vergleichszahlen anzupassen. Zudem hat sich Zalando dafür entschieden, dass Vermögenswerte aus Nutzungsrechten mit einem Betrag anzusetzen sind, die der Leasingverbindlichkeit, bereinigt um die Höhe abgegrenzter Leasingzahlungen, entsprechen. Dementsprechend hatte die Anwendung von IFRS 16 zum 1. Januar 2019 keine Auswirkungen auf die Gewinnrücklagen.

Zalando hat sich dafür entschieden, bestehende Leasingverhältnisse, die zum Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung eine verbleibende Laufzeit von bis zu zwölf Monaten haben, während des Übergangs als kurzfristige Leasingverhältnisse zu bilanzieren. Zudem nimmt Zalando die Ausnahmeregelung in Anspruch, nach der keine in vorangegangenen Perioden bereits nach IAS 17 und IFRIC 4 bewerteten Verträge neu beurteilt werden müssen, ob sie zum Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung ein Leasingverhältnis darstellen oder eines enthalten. Ferner nimmt Zalando eine Trennung zwischen Nichtleasingkomponenten und Leasingkomponenten vor.

Zum Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung (1. Januar 2019) erfasste Zalando Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 469,4 Mio. EUR. Die entsprechenden Vermögenswerte aus Nutzungsrechten wurden mit einem Betrag von 462,2 Mio. EUR angesetzt und umfassen Leasingverbindlichkeiten (469,4 Mio. EUR), abzüglich abgegrenzter Leasingzahlungen (7,2 Mio. EUR), die zuvor in den sonstigen Schulden (kurzfristig und langfristig) erfasst wurden.

Der zum 1. Januar 2019 angewandte gewichtete durchschnittliche Grenzfremdkapitalzinssatz lag bei 2,3 %. Die Anwendung dieses Abzinsungssatzes auf gemäß IAS 17 ausgewiesene Operating-Leasingverpflichtungen in unserem Geschäftsbericht 2018 (533,8 Mio. EUR) hätte zu einem Barwert von 474,9 Mio. EUR geführt. Die Differenz zur Höhe der zum 1. Januar 2019 ausgewiesenen Leasingverbindlichkeiten (469,4 Mio. EUR) ist hauptsächlich auf die Leasingverhältnisse mit einer verbleibenden Laufzeit von bis zu zwölf Monaten zurückzuführen, die nicht in den Leasingverbindlichkeiten erfasst wurden.

Für den Leasinggeber unterscheidet IFRS 16 für Bilanzierungszwecke weiterhin zwischen Finanzierungsleasing und Operating-Leasing. Somit ergaben sich daraus keine Änderungen der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden. Des Weiteren agiert Zalando derzeit ausschließlich als Leasingnehmer, nicht als Leasinggeber (siehe Punkt 3.5.7 (13.)).

## Noch nicht angewendete neue bzw. geänderte IFRS

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

| Standard / Interpretation | | Bevorstehende Änderung |
|---|---|---|
| IFRS 17 | Versicherungsverträge | IFRS 17 enthält ein einheitliches Modell für die Bilanzierung von Versicherungsverträgen. Der Standard vermittelt Grundsätze für Ansatz, Bewertung, Darstellung und Angabepflichten in Bezug auf Versicherungsverträge und beseitigt Unterschiede in der Bilanzierung. IFRS 17 ersetzt den Interimsstandard IFRS 4. |
| Änderungen an IFRS 2, IFRS 3, IFRS 6, IFRS 14, IAS 1, IAS 8, IAS 34, IAS 37, IAS 38, IFRIC 12, IFRIC 19, IFRIC 20, IFRIC 22 und SIC-32 | Änderungen der Verweise auf das Rahmenkonzept in IFRS-Standards | Der IASB veröffentlichte 2018 eine überarbeitete Version des Rahmenkonzepts für Finanzberichterstattung. Infolgedessen wurden in zahlreichen Standards, Interpretationen und IFRS-Leitliniendokumenten die Verweise dahingehend aktualisiert, dass sie sich auf das Rahmenkonzept 2018 beziehen. |
| Änderungen an IFRS 3 | Definition eines Geschäftsbetriebs | Stellt die Mindestanforderungen klar, gemäß denen Geschäfts- oder sonstige Vorfälle als Geschäftsbetrieb gelten. Ferner wurden Leitlinien für die Anwendung sowie erläuternde Beispiele ergänzt. |
| Änderungen an IAS 1 und IAS 8 | Definition von Wesentlich | Stellt die Definition von Wesentlichkeit und deren Anwendungsbereich in Jahresabschlüssen klar und verbessert und vereinheitlicht die Anwendungsleitlinien zu Wesentlichkeit. |
| Änderungen an IFRS 9, IAS 39 und IFRS 7 | Reform der Referenzzinssätze | Umfasst vorübergehende Ausnahmen von bestimmten Regelungen zur Bilanzierung von Sicherungsgeschäften in Hinblick auf die Reform der Referenzzinssätze (z. B. Anforderung an die hohe Wahrscheinlichkeit einer erwarteten Transaktion oder wirtschaftlicher Zusammenhang zwischen Grundgeschäft und Sicherungsinstrument). Für Zwecke der Bilanzierung als Sicherungsgeschäft sollen Unternehmen annehmen, dass keine Änderung der Referenzzinssätze vorgenommen wurde und betroffene Sicherungsbeziehungen daher fortgeführt werden können. |
| Änderungen an IAS 1 | Klassifzierung von Schulden als kurz- und langfristig | Klarstellung das Verbindlichkeiten nicht als kurzfristig klassifiziert werden dürfen, wenn das Unternehmen zum Bilanzstichtag über das Recht verfügt, die Begleichung der Schuld um mindestens zwölf Monate nach dem Bilanzstichtag zu verschieben. |

| | IASB-Datum des Inkrafttretens | Übernahme durch EU | Voraussichtliche Auswirkungen |
|---|---|---|---|
| | 1. Januar 2021, vorzeitige Anwendung zulässig (das IASB schlägt eine Verschiebung des Datums des Inkrafttretens um ein Jahr auf 2022 vor) | Nein | Da derzeit keine Transaktionen von Zalando in den Anwendungsbereich von IFRS 17 fallen, werden aus der Anwendung keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss erwartet. |
| | 1. Januar 2020, vorzeitige Anwendung zulässig | Ja | Die Anwendung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben. |
| | 1. Januar 2020, vorzeitige Anwendung zulässig | Nein | Die Anwendung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben. |
| | 1. Januar 2020, vorzeitige Anwendung zulässig | Ja | Die Anwendung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben. |
| | 1. Januar 2020, vorzeitige Anwendung zulässig | Ja | Aus der Anwendung werden sich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss ergeben. Betroffene Sicherungsbeziehungen können unabhängig von der Reform der Referenzzinssätze fortgeführt werden. |
| | 1. Januar 2022, vorzeitige Anwendung zulässig | Nein | Die Anwendung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben. |

## 3.5.4 Grundsätze der Konsolidierung

### Konsolidierungskreis

Die Anzahl der im Konsolidierungskreis eingeschlossenen Tochtergesellschaften hat sich im Geschäftsjahr 2019 durch Neugründungen von 44 (Vorjahr) auf 48 erhöht (siehe Punkt 3.5.8 (8) und (9)).

### Stichtag des Konzernabschlusses

Der vorliegende Konzernabschluss umfasst das Geschäftsjahr 2019 auf Basis der Berichtsperiode vom 1. Januar bis 31. Dezember 2019. Die einbezogenen Unternehmen haben – abgesehen von gründungs- und erwerbsbedingten Rumpfgeschäftsjahren – ebenfalls ein dem Kalenderjahr entsprechendes Geschäftsjahr.

### Konsolidierungsgrundsätze

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

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

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

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

Anteile an assoziierten Unternehmen, d. h. Unternehmen, über die der Anteilseigner einen maßgeblichen Einfluss im Sinne von IAS 28 ausübt, werden mit der Equity-Methode bilanziert. Dies gilt auch für Gemeinschaftsunternehmen im Sinne von IFRS 11, d. h. für Vereinbarungen, in denen das Nettovermögen der gemeinschaftlichen Führung zweier oder mehrerer Parteien unterliegt. Diese Beteiligungen werden dabei zunächst mit den Anschaffungskosten angesetzt und nachfolgend um etwaige Veränderungen beim Anteil des Anteilseigners (Partnerunternehmen) am Nettovermögen des Beteiligungsunternehmens (Gemeinschaftsunternehmen) nach dem Erwerbszeitpunkt angepasst.

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

## Währungsumrechnung

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

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

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

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

Nicht monetäre Posten in Fremdwährung werden mit historischen Kursen umgerechnet.

### Umrechnungskurse

| | | Stichtagskurs | | Jahresdurchschnittskurs | |
|---|---|---|---|---|---|
| | ISO-Code | 31.12.2019 | 31.12.2018 | 2019 | 2018 |
| Britische Pfund | GBP | 0,85080 | 0,89453 | 0,87777 | 0,88471 |
| Chinesischer Renminbi | CNY | 7,82050 | 7,87510 | 7,73549 | 7,80808 |
| Tschechische Kronen | CZK | 25,40800 | 25,72400 | 25,67045 | 25,64700 |
| Dänische Kronen | DKK | 7,47150 | 7,46730 | 7,46606 | 7,45317 |
| Hong Kong Dollar | HKD | 8,74730 | 8,96750 | 8,77150 | 9,25594 |
| Norwegische Kronen | NOK | 9,86380 | 9,94830 | 9,85109 | 9,59749 |
| Polnische Zloty | PLN | 4,25680 | 4,30140 | 4,29762 | 4,26149 |
| Schwedische Kronen | SEK | 10,44680 | 10,25480 | 10,58908 | 10,25826 |
| Schweizer Franken | CHF | 1,08540 | 1,12690 | 1,11245 | 1,15496 |
| US-Dollar | USD | 1,12340 | 1,14500 | 1,11947 | 1,18095 |

## 3.5.5 Grundsätze der Bilanzierung und Bewertung

### Immaterielle Vermögenswerte

Immaterielle Vermögenswerte werden zu fortgeführten Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten bewertet. Sämtliche immateriellen Vermögenswerte, mit Ausnahme des Geschäfts- oder Firmenwerts, der Marken- und Domain-Rechte, weisen eine begrenzte Nutzungsdauer auf. Sie werden linear über die wirtschaftliche Nutzungsdauer von drei bis acht Jahren abgeschrieben. Die Buchwerte der Marken- und Domain-Rechte sind aus Konzernsicht unwesentlich. Die Abschreibungsdauer und die Abschreibungsmethode werden bei immateriellen Vermögenswerten mit einer begrenzten Nutzungsdauer mindestens zum Ende jeder Berichtsperiode überprüft. Änderungen der jeweiligen Nutzungsdauern werden in der Bemessung der Abschreibungsbeträge prospektiv berücksichtigt. Sämtliche immateriellen Vermögenswerte werden auf eine mögliche Wertminderung überprüft, sofern Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass der immaterielle Vermögenswert wertgemindert sein könnte. Sich in Entwicklung befindliche immaterielle Vermögenswerte sowie im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen erworbene Geschäfts- oder Firmenwerte werden, unabhängig davon, ob Hinweise auf eine Wertminderung vorliegen, einmal jährlich auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, zu der der Vermögenswert gehört, auf Wertminderung überprüft.

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

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

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

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

Beim Impairment-Test nach IAS 36 ist der Buchwert des Vermögenswerts dem korrespondierenden erzielbaren Betrag gegenüberzustellen. Ein Vermögenswert ist wertgemindert, wenn der er-

zielbare Betrag den Buchwert unterschreitet. Der Vermögenswert ist auf diesen Betrag grundsätzlich erfolgswirksam abzuschreiben. Andernfalls ist der Buchwert beizubehalten. Der erzielbare Betrag ist der höhere aus beizulegendem Zeitwert (gemäß IFRS 13) abzüglich Kosten der Veräußerung und Nutzungswert. Intern entwickelte Software sowie Geschäfts- oder Firmenwerte werden auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, zu der der Vermögenswert gehört, überprüft.

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

### Sachanlagen

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

Nutzungsdauer

| | Jahre |
|---|---|
| Einbauten | 7 – 17 |
| Technische Anlagen und Maschinen | 5 – 20 |
| Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung | 2 – 15 |

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

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

### Wertminderung von nicht finanziellen Vermögenswerten

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

### Klassifizierung in kurzfristig und langfristig

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

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

Alle anderen Vermögenswerte werden als langfristig eingestuft.

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

Alle anderen Schulden werden als langfristig eingestuft.

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

### Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte

Langfristige Vermögenswerte (oder die Vermögenswerte einer Veräußerungsgruppe) werden als zur Veräußerung gehalten eingestuft und somit in der Bilanz gesondert ausgewiesen, wenn der zugehörige Buchwert überwiegend durch ein Veräußerungsgeschäft und nicht durch fortgesetzte Nutzung realisiert wird. Dies ist der Fall, wenn:
- der Vermögenswert (oder die Veräußerungsgruppe) zur Veräußerung verfügbar ist und
- die Veräußerung hochwahrscheinlich ist.

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

Die Schulden einer als zur Veräußerung gehalten eingestuften Veräußerungsgruppe werden getrennt von anderen Schulden in der Bilanz ausgewiesen.

### Leasingverhältnisse – Konzern als Leasingnehmer

Zu Beginn eines Leasingverhältnisses erfasst Zalando einen Vermögenswert aus Nutzungsrechten sowie eine Leasingverbindlichkeit für alle Leasingverhältnisse, ausgenommen kurzfristige Leasingverhältnisse (d. h. Leasingverhältnisse mit einer Leasinglaufzeit von bis zu zwölf Monaten) sowie Leasingverhältnisse, bei denen der zugrunde liegende Vermögenswert von geringem Wert ist. Für diese Leasingverhältnisse macht Zalando von der Ausnahmeregelung Gebrauch, nach der die mit diesen Leasingverhältnissen verbundenen Leasingzahlungen linear über die Leasinglaufzeit als Aufwand erfasst werden.

Zu Beginn eines Leasingverhältnisses umfassen die bei der Bewertung der Leasingverbindlichkeit berücksichtigten Leasingzahlungen in erster Linie feste Zahlungen (abzüglich etwaiger erhaltener Leasinganreize) sowie variable Leasingzahlungen, die an einen Index oder Zinssatz gekoppelt sind und deren erstmalige Bewertung anhand des am Bereitstellungsdatum gültigen Indexes oder Zinssatzes erfolgt. Eine Änderung der variablen Zahlungen in Verbindung mit einer Änderung des zugrunde liegenden Indexes oder Zinssatzes führt zu einer Neubewertung der Leasingverbindlichkeit zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Änderung. Kann der dem Leasingverhältnis zugrunde liegende Zinssatz nicht ohne Weiteres bestimmt werden, wird der Barwert der Leasingzahlungen anhand des fristen- und risikoäquivalenten Grenzfremdkapitalzinssatzes ermittelt. Die Leasinglaufzeit basiert auf der unkündbaren Grundlaufzeit eines Leasingverhältnisses. Zeiträume mit Verlängerungs- oder Kündigungsoption werden berücksichtigt, sofern die Ausübung bzw. Nicht-Ausübung einer solchen Option hinreichend wahrscheinlich ist.

Vermögenswerte aus Nutzungsrechten werden zunächst in Höhe der entsprechenden Leasingverbindlichkeit zuzüglich anfänglicher direkter Kosten sowie abzüglich etwaiger erhaltener Leasinganreize erfasst. Kosten für den Abbruch und die Beseitigung werden berücksichtigt, sofern sie sich auf das Nutzungsrecht beziehen. In Folgeperioden werden Vermögenswerte aus Nutzungsrechten über die zugrunde liegende Leasinglaufzeit von einem bis siebzehn Jahren linear abgeschrieben.

Abschreibungen auf Vermögenswerte aus Nutzungsrechten werden innerhalb der Funktionsbereiche, auf die sie sich beziehen, dargestellt. Zinsaufwendungen für Leasingverbindlichkeiten werden als Zinsen und ähnliche Aufwendungen erfasst. Sie werden zudem in den Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit einbezogen, während Auszahlungen für die Tilgung von Leasingverbindlichkeiten als separater Posten des Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit dargestellt werden.

### Ertragsteuern

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

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

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

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

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

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

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

### Vorräte

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

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

## Finanzinstrumente

### Allgemeines

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

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

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

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

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

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

### Finanzielle Vermögenswerte

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

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

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

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

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

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

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

### Wertminderung von finanziellen Vermögenswerten

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

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

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

### Finanzielle Verbindlichkeiten

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

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

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

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

### Derivative Finanzinstrumente und Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen

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

Änderungen des beizulegenden Zeitwerts derivativer Finanzinstrumente werden entweder erfolgswirksam oder erfolgsneutral erfasst, je nachdem, ob die Regelungen zur Bilanzierung von Sicherungsgeschäften gemäß IFRS 9 erfüllt sind.

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

Im Rahmen des Risikomanagements hat Zalando Zielsetzungen und Strategien zur Reduzierung des Risikos bei der Nutzung von Cashflow Hedges formal festgelegt und dokumentiert.

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

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

### Absicherung von Cashflows (Cashflow Hedge)

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

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

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

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

### Bemessung des beizulegenden Zeitwerts

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

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

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

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

### Rückstellungen

#### Allgemeines

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

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

#### Rückbauverpflichtungen

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

### Anteilsbasierte Vergütungen

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

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

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

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

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

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

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

### Umsatzrealisierung

Die Erfassung von Umsatzerlösen erfolgt gemäß den Bestimmungen von IFRS 15 zu dem Zeitpunkt, an dem die zugesagten Güter und Dienstleistungen auf den Kunden übertragen werden, d. h., wenn Zalando die Leistungsverpflichtung erfüllt, sofern die Vereinnahmung der Gegenleis-

tung wahrscheinlich ist. Die Umsatzerlöse werden in der Höhe erfasst, mit der Zalando im Gegenzug für die Übertragung der zugesagten Güter oder Dienstleistungen rechnen kann. Im Wholesale werden die Umsatzerlöse in voller Höhe erfasst, im Partnerprogramm werden sie hingegen in Höhe der vom Partner erwartungsgemäß zu erhaltenden Provision angesetzt. Die Umsatzerlöse werden um Erlösschmälerungen, Steuern und Gebühren gemindert.

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

Beim Verkauf von Waren an Kunden überträgt Zalando die Verfügungsgewalt über die zugesagten Waren oder Dienstleistungen zu einem bestimmten Zeitpunkt. Das ist regelmäßig bei Auslieferung der Waren der Fall. Im Rahmen von „Zalando Plus" werden Leistungsverpflichtungen hingegen über einen bestimmten Zeitraum erfüllt und die Umsatzerlöse daher zeitraumbezogen erfasst.

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

### Erwartete Retouren

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

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

Zudem werden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen für gelieferte Waren, für die eine Rücksendung erwartet wird, ausgebucht.

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

### Zuwendungen der öffentlichen Hand

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

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

## 3.5.6 Verwendung von Schätzungen und Annahmen

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

- Identifizierung und Bestimmung von Wertberichtigungen auf Handelswaren und Forderungen; siehe Ausführungen unter Punkt 3.5.7 (16.) und 3.5.7 (17.),
- Bestimmung von erwarteten Retourenquoten; siehe Ausführungen unter Punkt 3.5.7 (23.),
- Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts finanzieller Verbindlichkeiten und anteilsbasierter Vergütungen; siehe Ausführungen unter 3.5.7 (21.) sowie Punkt 3.5.8 (1.),
- Bestimmung der Werthaltigkeit von aktiven Steuerlatenzen auf Verlustvorträge; siehe Ausführungen unter Punkt 3.5.7 (8.) und 3.5.7 (27.),
- Überprüfung des Geschäfts- oder Firmenwerts sowie von in der Entwicklung befindlichen immateriellen Vermögenswerten auf Wertminderung; siehe Ausführungen unter Punkt 3.5.7 (11.),
- Bestimmung der Laufzeit des Leasingverhältnisses und des entsprechenden Abzinsungssatzes; siehe Punkt 3.5.7 (13.) und 3.5.3.

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

## 3.5.7 Erläuterungen zur Konzern-Gesamtergebnisrechnung und -Bilanz

### (1.) Umsatzerlöse

Umsatzerlöse

| IN MIO. EUR | 01.01. – 31.12.2019 | 01.01. – 31.12.2018 |
|---|---|---|
| Erträge aus dem Verkauf von Handelswaren | 6.155,5 | 5.206,5 |
| Erträge aus übrigen Dienstleistungen | 327,0 | 181,4 |
| **Summe** | **6.482,5** | **5.387,9** |

Die Umsatzerlöse haben sich 2019 um 20,3 % bzw. 1.094,6 Mio. EUR von 5.387,9 Mio. EUR auf 6.482,5 Mio. EUR erhöht. Die Hauptfaktoren für das Umsatzwachstum 2019 sind ein größerer aktiver Kundenstamm sowie eine höhere Anzahl an Bestellungen.

Erträge aus dem Verkauf von Handelswaren umfassen den Betrag den ZALANDO SE als Gegenleistung für die Übertragung der zugesagten Güter auf unsere Kunden im Wholesale oder Offprice-Geschäft erhalten hat oder wahrscheinlich erhalten wird. Erträge aus übrigen Dienstleistungen enthalten im Wesentlichen die Provisionen aus dem Partnerprogramm sowie Umsatzerlöse aus unseren Zalando Marketing Services, unseren Zalando Fulfillment Solutions und aus Versandgebühren.

Der Konzern hatte zum 31. Dezember 2019 31,0 Millionen aktive Kunden im Vergleich zu 26,4 Millionen aktiven Kunden zum 31. Dezember 2018. Dies entspricht einer Steigerung um 17,1 %. Die um 24,8 % gestiegene Anzahl an Bestellungen wurde insbesondere durch ein grundsätzlich höheres Kundenbindungsniveau vorangetrieben, was sich in der Zunahme der Site-Visits um 33,2 % widerspiegelt. Der höhere Traffic auf der Webseite ist auch auf eine deutliche Steigerung von Besuchern zurückzuführen, welche die Webseite über mobile Endgeräte nutzen. So ist der Anteil von Site-Visits über mobile Endgeräte 2019 im Vergleich zum Vorjahr um 4,3 Prozentpunkte auf 83,7 % angestiegen.

Der gewachsene Kundenstamm hat im Vergleich zum Vorjahreszeitraum eine größere Anzahl an Bestellungen getätigt. Unter anderem unterstützt durch die fortlaufenden Verbesserungen des Kundenerlebnisses und die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte stieg die durchschnittliche Anzahl der Bestellungen pro aktivem Kunden um 6,4 %. Die durchschnittliche Warenkorbgröße verringerte sich im Geschäftsjahr 2019 leicht von 57,1 EUR auf 56,6 EUR. Kunden kaufen in der Regel häufiger, jedoch mit einer kleineren Warenkorbgröße.

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

## (2.) Umsatzkosten

Umsatzkosten

| IN MIO. EUR | 01.01. – 31.12.2019 | 01.01. – 31.12.2018 |
|---|---|---|
| Sachkosten | 3.582,7 | 2.980,4 |
| Personalkosten | 141,6 | 126,6 |
| **Summe** | **3.724,3** | **3.107,0** |

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

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

Der Materialaufwand im Konzern beträgt insgesamt 3.268,5 Mio. EUR (Vorjahr: 2.734,9 Mio. EUR).

Zalando erzielte im Geschäftsjahr 2019 ein Bruttoergebnis vom Umsatz in Höhe von 2.758,2 Mio. EUR (Vorjahr: 2.280,9 Mio. EUR).

## (3.) Vertriebskosten

Vertriebskosten

| IN MIO. EUR | 01.01. – 31.12.2019 | 01.01. – 31.12.2018 |
|---|---|---|
| Sachkosten | 1.920,6 | 1.501,7 |
| Personalkosten | 374,6 | 397,5 |
| **Summe** | **2.295,2** | **1.899,2** |

Die Vertriebskosten sind 2019 von 1.899,2 Mio. EUR auf 2.295,2 Mio. EUR gestiegen und beinhalten Fulfillmentkosten in Höhe von 1.773,0 Mio. EUR (Vorjahr: 1.501,5 Mio. EUR) sowie Marketingkosten in Höhe von 522,2 Mio. EUR (Vorjahr: 397,7 Mio. EUR). Das Fulfillmentkostenverhältnis in Prozent vom Umsatz verringerte sich 2019 gegenüber dem Vorjahr um 0,5 Prozentpunkte von 27,9 % auf 27,3 %, insbesondere aufgrund einer verbesserten Auslastung des europäischen Logistiknetzwerks, weiterer allgemeiner Effizienzsteigerungen sowie einer höheren Wirtschaftlichkeit der Bestellungen. Gleichzeitig setzt Zalando die Ausweitung seines europaweiten Logistiknetzwerks fort und investiert weiterhin in das Leistungsversprechen an Kunden und Marken.

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

## (4.) Verwaltungskosten

Verwaltungskosten

| IN MIO. EUR | 01.01. – 31.12.2019 | 01.01. – 31.12.2018 |
|---|---|---|
| Sachkosten | 131,8 | 103,7 |
| Personalkosten | 167,1 | 165,2 |
| **Summe** | **298,9** | **268,9** |

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

Die Sachkosten beinhalten überwiegend Bürokosten, Abschreibungen sowie Aufwendungen für Rechtsberatung und andere Beratungsleistungen.

## (5.) Sonstige betriebliche Erträge

Die sonstigen betrieblichen Erträge verringerten sich 2019 gegenüber dem Vorjahr um 0,5 Mio. EUR von 18,7 Mio. EUR auf 18,2 Mio. EUR.

In diesem Posten werden periodenfremde Erträge, Schadenersatzleistungen sowie Erlöse aus der Veräußerung von Vermögenswerten erfasst.

## (6.) Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen in Höhe von 16,6 Mio. EUR (Vorjahr: 12,3 Mio. EUR) sind hauptsächlich auf periodenfremde Aufwendungen, Schadenersatzleistungen sowie Abgänge von Vermögenswerten zurückzuführen (siehe Punkt 3.5.7 (12.)).

## (7.) Finanzergebnis

Finanzergebnis

| IN MIO. EUR | 01.01. – 31.12.2019 | 01.01. – 31.12.2018 |
|---|---|---|
| Zinsertrag | 10,4 | 5,7 |
| davon aus zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten | 10,7 | 5,8 |
| davon aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen | 0,9 | 0,4 |
| davon aus sonstigen Finanzinstrumenten | –1,2 | –0,5 |
| Zinsaufwand | –29,4 | –15,4 |
| davon aus finanziellen Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten | –7,4 | –8,0 |
| davon aus zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten | –9,4 | –5,1 |
| davon sonstiger Zinsaufwand | –12,9 | –2,6 |
| davon aus der Aufzinsung langfristiger Rückstellungen | 0,3 | 0,3 |
| Ergebnis aus nach der Equity-Methode bilanzierten Finanzanlagen | –3,9 | –3,5 |
| Übriges Finanzergebnis | 2,0 | –0,4 |
| davon aus Sicherungsgeschäften | –2,3 | –0,1 |
| davon aufgrund von Ineffektivität aus sonstigem Ergebnis umgegliedert | 0,2 | 0,1 |
| davon aus Währungseffekten | 6,2 | –0,4 |
| **Finanzergebnis** | **–20,9** | **–13,6** |

Zinserträge, Zinsaufwendungen sowie das übrige Finanzergebnis aus Sicherungsgeschäften sind aufgrund eines höheren Volumens an Sicherungsgeschäften gestiegen. Die im übrigen Finanzergebnis erfassten Währungseffekte resultieren in erster Linie aus Bewertungseffekten in PLN. Der sonstige Zinsaufwand umfasst im Geschäftsjahr 2019 Zinsen auf Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 12,5 Mio. EUR.

## (8.) Steuern vom Einkommen und Ertrag

Als Steuern vom Einkommen und Ertrag sind die in den einzelnen Ländern gezahlten oder geschuldeten latenten Steuern und Steuern vom Einkommen und Ertrag erfasst. Die Steuern vom Einkommen und Ertrag setzen sich dabei aus Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer, Solidaritätszuschlag und den entsprechenden ausländischen Einkommen- und Ertragsteuern zusammen. Der Körperschaftsteuersatz in Deutschland für den Veranlagungszeitraum 2019 betrug unter Berücksichtigung des Solidaritätszuschlags wie im Vorjahr 15,8 %. Der maßgebliche Gewerbesteuersatz lag unverändert zum Vorjahr bei 14,7 %. Daraus ergibt sich ein erwarteter Konzernsteuersatz von 30,5 % (Vorjahr: 30,5 %).

Laufende und latente Steuern sind der folgenden Tabelle zu entnehmen:

## Steuern vom Einkommen und Ertrag

| IN MIO. EUR | 01.01. – 31.12.2019 | 01.01. – 31.12.2018 |
|---|---|---|
| Latente Steuern | 15,0 | 7,3 |
| Laufende Steuern | –60,2 | –61,7 |
| **Summe** | **–45,2** | **–54,4** |

Zum Abschlussstichtag verfügt der Zalando-Konzern über körperschaftsteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 78,0 Mio. EUR (Vorjahr: 105,4 Mio. EUR) sowie über gewerbesteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 42,9 Mio. EUR (Vorjahr: 35,2 Mio. EUR). Die Verlustvorträge entfallen wie im Vorjahr in erster Linie auf ausländische Tochtergesellschaften und sind zeitlich unbegrenzt nutzbar. Die Höhe dieser steuerlichen Verlustvorträge ist abhängig von der finalen Festsetzung durch die zuständigen Finanzverwaltungen.

Aus der Nutzung von steuerlichen Verlustvorträgen, auf die bislang keine aktiven latenten Steuern gebildet wurden, ergab sich im Berichtsjahr ein Effekt auf das Steuerergebnis in Höhe von 4,6 Mio. EUR (Vorjahr: 0,4 Mio. EUR).

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

## Steuerüberleitungsrechnung

| IN MIO. EUR | 01.01. – 31.12.2019 | 01.01. – 31.12.2018 |
|---|---|---|
| Ergebnis vor Steuern | 144,9 | 105,6 |
| Ertragsteuersatz Konzern | 30,5% | 30,5% |
| Erwarteter Steueraufwand (–) / Steuerertrag (+) | –44,2 | –32,2 |
| Steueranteil für: | | |
| steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen | –9,9 | –11,3 |
| Aktivierung nicht angesetzter Verlustvorträge der Vorjahre | 0,7 | 1,3 |
| nicht angesetzte Verlustvorträge | 0,8 | –10,1 |
| at-Equity bilanzierte Finanzanlagen | –1,2 | –1,1 |
| Periodenfremde Steueraufwendungen (–) / Steuererträge (+) | 3,0 | 2,2 |
| Steuersatzabweichungen | 5,8 | –3,0 |
| davon Anteil von Tochtergesellschaften mit höheren Steuersätzen | 0,3 | 0,2 |
| davon Anteil von Tochtergesellschaften mit niedrigeren Steuersätzen | 5,5 | –3,2 |
| Sonstige | –0,2 | –0,3 |
| **Ertragsteueraufwand laut Konzern-Gesamtergebnisrechnung** | **–45,2** | **–54,4** |
| *Effektiver Steuersatz* | *31,2%* | *51,5%* |

## (9.) Ergebnis je Aktie

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

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie ist aufgrund des im Vergleich zum Vorjahr höheren Periodenergebnisses gestiegen.

Ergebnis je Aktie (EPS) unverwässert

| | 01.01. – 31.12.2019 | 01.01. – 31.12.2018 |
|---|---|---|
| Anteilseignern der ZALANDO SE zuzurechnendes Periodenergebnis (in Mio. EUR) | 99,7 | 51,4 |
| Unverwässerte gewichtete durchschnittliche Aktienanzahl (in Mio. Stück) | 247,6 | 247,3 |
| **Summe (in EUR)** | **0,40** | **0,21** |

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

Ergebnis je Aktie (EPS) verwässert

| | 01.01. – 31.12.2019 | 01.01. – 31.12.2018 |
|---|---|---|
| Anteilseignern der ZALANDO SE zuzurechnendes Periodenergebnis (in Mio. EUR) | 99,7 | 51,4 |
| Verwässerte gewichtete durchschnittliche Aktienanzahl (in Mio. Stück) | 256,3 | 258,1 |
| **Summe (in EUR)** | **0,39** | **0,20** |

Der verwässernde Effekt ist ausschließlich auf anteilsbasierte Vergütungszusagen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente gegenüber Mitarbeitern zurückzuführen. Bei der Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie wurden sämtliche Mitarbeiteroptionen beachtet. Nicht in die Berechnung eingeflossen sind jedoch solche anteilsbasierten Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente, die eine zum Abschlussstichtag noch nicht erreichte Leistungsbedingung enthalten oder aus dem Geld sind. Die im Geschäftsjahr 2019 unter dem LTI 2019, dem LTI 2018, dem VSOP 2018 und dem EIP gewährten Optionen, die 2017 und 2018 unter dem EIP gewährten OTM Optionen sowie die unter dem VSOP 2017 (Vorjahr: LTI 2018, VSOP 2018 und EIP) gewährten Typ-B-Optionen wurden daher bei der Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie nicht berücksichtigt.

## (10.) Personalaufwand

Personalaufwand

| IN MIO. EUR | 01.01. – 31.12.2019 | 01.01. – 31.12.2018 |
|---|---|---|
| Löhne und Gehälter | 630,8 | 636,4 |
| Sozialabgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung | 108,4 | 107,8 |
| davon für Altersversorgung | 0,4 | 0,4 |
| **Summe** | **739,2** | **744,3** |

Im Geschäftsjahr 2019 waren im Konzern durchschnittlich 14.237 angestellte Mitarbeiter (Vorjahr: 15.526) beschäftigt. Die Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung sind um 0,8 Mio. EUR auf 48,8 Mio. EUR (Vorjahr: 48,0 Mio. EUR) gestiegen.

## (11.) Immaterielle Vermögenswerte

Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte 2019

| IN MIO. EUR | Aktivierte Entwicklungskosten | Gewerbliche Schutzrechte, ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen | Geschäfts- oder Firmenwert | Geleistete Anzahlungen und in Entwicklung befindliche Vermögenswerte | Summe |
|---|---|---|---|---|---|
| **Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten** | | | | | |
| **Stand 01.01.2019** | **171,2** | **57,7** | **49,4** | **41,6** | **319,9** |
| Zugänge | 26,9 | 1,2 | 0,0 | 41,6 | 69,7 |
| Abgänge | –2,5 | –0,6 | 0,0 | –3,5 | –6,6 |
| Umbuchungen | 29,8 | 2,3 | 0,0 | –32,0 | 0,0 |
| In „zur Veräußerung gehalten umgegliedert“ | 0,0 | –9,0 | 0,0 | 0,0 | –9,0 |
| Währungsumrechnungsdifferenzen | 0,1 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,1 |
| **Stand 31.12.2019** | **225,5** | **51,6** | **49,4** | **47,7** | **374,2** |
| **Abschreibungen** | | | | | |
| **Stand 01.01.2019** | **96,3** | **34,5** | **0,0** | **0,0** | **130,9** |
| Zugänge | 47,2 | 13,3 | 0,0 | 1,8 | 62,3 |
| Abgänge | –2,5 | 0,0 | 0,0 | –0,8 | –3,3 |
| Umbuchungen | 1,0 | –1,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| In „zur Veräußerung gehalten“ umgegliedert | 0,0 | –8,3 | 0,0 | 0,0 | –8,3 |
| **Stand 31.12.2019** | **142,0** | **38,5** | **0,0** | **1,0** | **181,5** |
| **Buchwerte** | | | | | |
| **Stand 31.12.2018** | **74,9** | **23,2** | **49,4** | **41,6** | **189,1** |
| **Stand 31.12.2019** | **83,5** | **13,1** | **49,4** | **46,7** | **192,8** |

Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte 2018

| IN MIO. EUR | Aktivierte Entwicklungskosten | Gewerbliche Schutzrechte, ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen | Geschäfts- oder Firmenwert | Geleistete Anzahlungen und in Entwicklung befindliche Vermögenswerte | Summe |
|---|---|---|---|---|---|
| **Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten** | | | | | |
| **Stand 01.01.2018** | **110,6** | **62,0** | **50,4** | **58,8** | **281,8** |
| Zugänge | 26,5 | 2,4 | 0,0 | 28,4 | 57,3 |
| Abgänge | –4,3 | –7,3 | –1,0 | –6,2 | –18,8 |
| Umbuchungen | 38,5 | 0,6 | 0,0 | –39,4 | –0,3 |
| Währungsumrechnungsdifferenzen | –0,1 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | –0,1 |
| **Stand 31.12.2018** | **171,2** | **57,7** | **49,4** | **41,6** | **319,9** |
| **Abschreibungen** | | | | | |
| **Stand 01.01.2018** | **68,0** | **31,5** | **0,0** | **0,0** | **99,5** |
| Zugänge | 32,6 | 7,0 | 0,0 | 0,4 | 40,0 |
| Abgänge | –4,3 | –4,0 | 0,0 | –0,4 | –8,6 |
| **Stand 31.12.2018** | **96,3** | **34,5** | **0,0** | **0,0** | **130,9** |
| **Buchwerte** | | | | | |
| **Stand 31.12.2017** | **42,6** | **30,5** | **50,4** | **58,8** | **182,3** |
| **Stand 31.12.2018** | **74,9** | **23,2** | **49,4** | **41,6** | **189,1** |

Die Zugänge entfallen mit 68,5 Mio. EUR (Vorjahr: 54,9 Mio. EUR) in erster Linie auf aktivierte Entwicklungskosten, wovon 41,6 Mio. EUR (Vorjahr: 28,4 Mio. EUR) in den geleisteten Anzahlungen und den in Entwicklung befindlichen Vermögenswerten enthalten sind. Es handelt sich dabei im Wesentlichen um Herstellungskosten für intern entwickelte Software.

Forschungskosten wurden unmittelbar erfolgswirksam erfasst.

Da keine rechtlichen, regulatorischen, vertraglichen, wettbewerbsbedingten, wirtschaftlichen oder anderen Faktoren vorliegen, die die Nutzungsdauer bestimmen würden, weisen neben dem Geschäfts- oder Firmenwert (siehe unten) Markenrechte und Domains in Höhe von 2,6 Mio. EUR (Vorjahr: 4,7 Mio. EUR) eine unbestimmte Nutzungsdauer auf.

In der Berichtsperiode wurden planmäßige Abschreibungen in Höhe von 62,3 Mio. EUR (Vorjahr: 40,0 Mio. EUR) vorgenommen. Davon sind 7,1 Mio. EUR (Vorjahr: 5,2 Mio. EUR) in den Umsatzkosten, 47,8 Mio. EUR (Vorjahr: 29,0 Mio. EUR) in den Vertriebskosten und 7,4 Mio. EUR (Vorjahr: 5,8 Mio. EUR) in den Verwaltungskosten erfasst.

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

Zalando hat zum 31. Dezember 2019 einen Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von insgesamt 49,4 Mio. EUR erfasst. Da dieser Betrag für den Konzern als nicht wesentlich eingestuft ist, werden lediglich die folgenden Angaben zum Impairment-Test gemacht.

Der Geschäfts- oder Firmenwert wird drei Einheiten (Anatwine, Tradebyte und Fashion Store) zugeordnet, die entweder einzelne zahlungsmittelgenerierende Einheiten darstellen oder eine Gruppe zahlungsmittelgenerierender Einheiten bilden. Anatwine und Tradebyte werden in „Alle sonstigen Segmente" ausgewiesen, wohingegen der Fashion Store als Geschäftssegment identifiziert wurde, für das Zalando separate Angaben macht. Keine Einheit oder Gruppe von Einheiten, der Geschäfts- oder Firmenwert zugewiesen wird, ist größer als ein nach IFRS 8 definiertes Geschäftssegment.

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

Zalando berechnet den Diskontierungszinssatz vor Steuern anhand des Capital Asset Pricing Model. Entsprechend wurden auf Basis der jeweiligen geschäftsspezifischen Vergleichsgruppe ein risikoloser Zinssatz, eine Marktrisikoprämie und ein Zuschlag für das Kreditrisiko (Spread) ermittelt. Zudem berücksichtigt die Berechnung die Kapitalstruktur und den Beta-Faktor der jeweiligen Vergleichsgruppe sowie den für die jeweilige zahlungsmittelgenerierende Einheit geltenden durchschnittlichen Steuersatz. Die resultierenden Diskontierungszinssätze vor Steuern liegen zwischen 12,1 % und 12,9 % (Vorjahr: 10,8 % und 12,3 %).

Im Geschäftsjahr 2019 hat Zalando das Impairment-Test-Modell angepasst, um angesichts der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 eine einheitliche Durchführung des Tests sicherzustellen. Erstens werden Vermögenswerte aus Nutzungsrechten in den Buchwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten oder Gruppen zahlungsmittelgenerierender Einheiten, die einem Test unterzogen werden, einbezogen. Zweitens zieht Zalando den frei verfügbaren Cashflow heran, der aufgrund der Anwendung von IFRS 16 gestiegen ist, da es sich bei den Leasingverbindlichkeiten um verzinsliche Schulden handelt. Drittens legt Zalando der Anwendung des CAPM zur Ermittlung des Kapitalkostensatzes den levered Beta-Faktor zugrunde und passt zur Berechnung des WACC die Kapitalstruktur an. Daher hatte die Anwendung von IFRS 16 keine wesentliche Auswirkung auf die Ergebnisse des Impairment-Tests.

Der jährliche Impairment-Test ergab keine Wertminderung des Geschäfts- oder Firmenwerts. Über den Impairment-Test hinaus wurde getestet, ob mögliche Änderungen der wesentlichen Annahmen dazu führen könnten, dass der Buchwert der Einheiten ihren jeweiligen erzielbaren Betrag übersteigt. Dies war zum 31. Dezember 2019 nicht der Fall.

## (12.) Sachanlagen

Entwicklung der Sachanlagen 2019

| IN MIO. EUR | Technische Anlagen und Maschinen | Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts-ausstattung | Grundstücke, Bauten und Bauten auf fremden Grundstücken | Geleistete An-zahlungen und Anlagen im Bau | Summe |
|---|---|---|---|---|---|
| **Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten** | | | | | |
| **Stand 01.01.2019** | **387,9** | **132,7** | **2,7** | **153,1** | **676,4** |
| Zugänge | 37,7 | 31,4 | 2,3 | 176,3 | 247,7 |
| Abgänge | –1,2 | –5,1 | 0,0 | 0,0 | –6,3 |
| Umbuchungen | 74,8 | 16,8 | 0,1 | –91,8 | –0,1 |
| In „Zur Veräußerung gehalten“ umgegliedert | –2,5 | –2,2 | –1,8 | –14,6 | –21,1 |
| Währungsumrechnungs-differenzen | 0,1 | 0,0 | 0,0 | 0,1 | 0,2 |
| **Stand 31.12.2019** | **496,8** | **173,6** | **3,3** | **223,1** | **896,8** |
| **Abschreibungen** | | | | | |
| **Stand 01.01.2019** | **64,0** | **65,4** | **0,6** | **0,0** | **130,0** |
| Zugänge | 38,4 | 24,9 | 1,2 | 0,0 | 64,5 |
| Abgänge | –0,5 | –4,1 | 0,0 | 0,0 | –4,6 |
| Umbuchungen | 0,0 | 0,7 | –0,7 | 0,0 | 0,0 |
| In „Zur Veräußerung gehalten“ umgegliedert | –0,1 | –1,2 | –0,1 | 0,0 | –1,4 |
| **Stand 31.12.2019** | **101,8** | **85,6** | **1,0** | **0,0** | **188,4** |
| **Buchwerte** | | | | | |
| **Stand 31.12.2018** | **323,9** | **67,3** | **2,1** | **153,1** | **546,4** |
| **Stand 31.12.2019** | **395,0** | **88,0** | **2,3** | **223,1** | **708,4** |

Entwicklung der Sachanlagen 2018

| IN MIO. EUR | Technische Anlagen und Maschinen | Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts-ausstattung | Grundstücke, Bauten und Bauten auf fremden Grundstücken | Geleistete An-zahlungen und Anlagen im Bau | Summe |
|---|---|---|---|---|---|
| **Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten** | | | | | |
| **Stand 01.01.2018** | **213,5** | **105,8** | **1,3** | **116,1** | **436,7** |
| Zugänge | 78,2 | 26,8 | 1,1 | 138,2 | 244,3 |
| Abgänge | –0,3 | –2,8 | 0,0 | 0,0 | –3,1 |
| Umbuchungen | 96,8 | 2,9 | 0,3 | –99,8 | 0,2 |
| Währungsumrechnungs-differenzen | –0,3 | 0,0 | 0,0 | –1,4 | –1,7 |
| **Stand 31.12.2018** | **387,9** | **132,7** | **2,7** | **153,1** | **676,4** |
| **Abschreibungen** | | | | | |
| **Stand 01.01.2018** | **39,0** | **46,8** | **0,4** | **0,0** | **86,2** |
| Zugänge | 25,1 | 21,2 | 0,2 | 0,0 | 46,5 |
| Abgänge | –0,1 | –2,6 | 0,0 | 0,0 | –2,7 |
| **Stand 31.12.2018** | **64,0** | **65,4** | **0,6** | **0,0** | **130,0** |
| **Buchwerte** | | | | | |
| **Stand 31.12.2017** | **174,5** | **59,0** | **0,9** | **116,1** | **350,5** |
| **Stand 31.12.2018** | **323,9** | **67,3** | **2,1** | **153,1** | **546,4** |

Die Zugänge betreffen überwiegend den Ausbau der Logistikzentren in Verona (Nogarole Rocca), Italien, Lodz (Gluchow), Polen und Olsztynek, Polen sowie in Rotterdam, (Bleiswijk) Niederlanden.

Die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte in Höhe von 35,9 Mio. EUR umfassen insbesondere ein unbebautes Grundstück in Berlin sowie Vermögenswerte in Verbindung mit der Veräußerungsgruppe Kickz.com GmbH. Die in der Konzern-Bilanz ausgewiesenen zur Veräußerung gehaltenen Schulden in Höhe von 10,0 Mio. EUR zählen ebenfalls zu dieser Veräußerungsgruppe. Bei den Hauptgruppen von Vermögenswerten und Schulden, die als zur Veräußerung gehalten klassifiziert sind, handelt es sich um Sachanlagen, immaterielle Vermögenswerte, Vermögenswerte aus Nutzungsrechten sowie Vorräte, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und Leasingverbindlichkeiten. Die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte werden voraussichtlich innerhalb der nächsten sechs Monate veräußert. Der Vollzug der Veräußerung von Kickz wird für das erste Quartal des Geschäftsjahres 2020 erwartet. In den sonstigen betrieblichen Aufwendungen ist ein Verlust aus der geplanten Veräußerung von Kickz in Höhe von 3,9 Mio. EUR enthalten (siehe Punkt 3.5.7 (6.)).

Die planmäßigen Abschreibungen der Sachanlagen beliefen sich auf insgesamt 64,5 Mio. EUR (Vorjahr: 46,5 Mio. EUR). Davon sind 7,7 Mio. EUR (Vorjahr: 4,9 Mio. EUR) in den Umsatzkosten, 43,8 Mio. EUR (Vorjahr: 30,7 Mio. EUR) in den Vertriebskosten und 13,0 Mio. EUR (Vorjahr: 10,9 Mio. EUR) in den Verwaltungskosten erfasst.

## (13.) Vermögenswerte aus Nutzungsrechten und Leasingverbindlichkeiten

Die Leasingverhältnisse von Zalando betreffen insbesondere Gebäude (z. B. Logistikzentren, Bürogebäude und Outlets). Diese Verträge enthalten Verlängerungsoptionen und in einigen Fällen Optionen zur Kündigung des Vertrags. Darüber hinaus sehen die Verträge variable Zahlungen vor, die von der Entwicklung des Verbraucherpreisindex abhängig sind, sowie Zahlungen in Verbindung mit Nichtleasingkomponenten (z. B. Servicekosten). Unter den Vermögenswerten aus Nutzungsrechten erfasste sonstige Leasingverhältnisse betreffen hauptsächlich andere Anlagen (z. B. Firmenwagen).

Die Vermögenswerte aus Nutzungsrechten beliefen sich zum Ende des Berichtszeitraums auf insgesamt 525,6 Mio. EUR. Die Zugänge zu den Vermögenswerten aus Nutzungsrechten betrugen 134,6 Mio. EUR und betreffen in erster Linie den Beginn der Leasingverträge für unsere Logistikzentren in Olsztynek, Polen und Verona, Italien sowie für unsere neuen Outlets in Münster, Stuttgart und Hannover. Im Geschäftsjahr erfasste Zalando Abschreibungen in Höhe von 68,1 Mio. EUR. Die Aufgliederung nach Klassen zugrunde liegender Vermögenswerte stellt sich wie folgt dar:

### Vermögenswerte aus Nutzungsrechten

| IN MIO. EUR | Abschreibungen | Zugänge | Buchwert zum 31.12.2019 |
|---|---|---|---|
| Gebäude | 67,8 | 134,2 | 524,9 |
| Betriebs- und Geschäftsausstattung | 0,3 | 0,4 | 0,7 |
| **Summe** | **68,1** | **134,6** | **525,6** |

Die Summe der Leasingverbindlichkeiten betrug 549,3 Mio. EUR zum 31. Dezember 2019. Die Zahlungen in Verbindung mit Leasingverbindlichkeiten haben folgende Fälligkeiten:

### Leasingverbindlichkeiten nach Fristigkeit

| | Restlaufzeit | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| IN MIO. EUR | bis 1 Jahr | 1 – 5 Jahre | über 5 Jahre | Summe | Buchwert zum 31.12.2019 |
| Leasingverbindlichkeiten | 80,1 | 280,6 | 249,8 | 610,5 | 549,3 |

Variable Zahlungen betreffen Mietzahlungen und sind von Verbraucherpreisindizes abhängig. Grundsätzlich werden Anpassungen ggf. einmal jährlich vorgenommen. Dabei ändert sich die Mietverbindlichkeit durchschnittlich um 80-90 % der Änderung des zugrunde liegenden Index. 2019 beliefen sich die zusätzlichen Zahlungen für diese indexbasierten Mietanpassungen auf insgesamt 0,2 Mio. EUR. Die 2019 nicht in die Bewertung von Leasingverbindlichkeiten einbezogenen Aufwendungen betrugen 0,5 Mio. EUR.

Optionen zur Verlängerung von Leasingverträgen sind aus Sicht des Konzerns wesentlich und bewegen sich zwischen 3 und 20 Jahren. Die Ausübung aller dieser Optionen könnte innerhalb von etwa 30 Jahren zu einem zusätzlichen Mittelabfluss in Höhe von 810,7 Mio. EUR führen. Darüber hinaus ist Zalando mehrere Leasingverträge eingegangen, die noch nicht begonnen haben. Diese

betreffen ein neues Logistikzentrum in den Niederlanden, drei neue Büros in Berlin sowie fünf neue Outlets in Deutschland und werden zwischen 2020 und 2023 beginnen. In der unkündbaren Laufzeit werden zusätzliche Zahlungen in Höhe von 287,0 Mio. EUR innerhalb der nächsten 13 Jahre entstehen, während die Optionen zur Verlängerung dieser Verträge innerhalb von etwa 33 Jahren zu weiteren zusätzlichen Zahlungen in Höhe von 251,8 Mio. EUR führen können.

Des Weiteren least Zalando Büro-, Fotoausrüstung sowie Mietwagen. Bei den entsprechenden Leasingverhältnissen handelt es sich grundsätzlich entweder um kurzfristige Leasingverhältnisse oder um Leasingverhältnisse über geringwertige Vermögenswerte. Entsprechend den in Punkt 3.5.5 erläuterten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden macht Zalando für diese Verträge von der in IFRS 16.5 vorgesehenen Ausnahmeregelung Gebrauch und erfasst Leasingzahlungen gemäß IFRS 16.6 linear über die jeweilige Leasinglaufzeit. Im Geschäftsjahr 2019 beliefen sich die Aufwendungen für kurzfristige Leasingverhältnisse auf 5,6 Mio. EUR und die Aufwendungen für Leasingverhältnisse über geringwertige Vermögenswerte auf 1,2 Mio. EUR. Im Geschäftsjahr haben sich keine wesentlichen Änderungen des Portfolios aus kurzfristigen Leasingverhältnissen ergeben.

Der Zinsaufwand für Leasingverbindlichkeiten beträgt im Geschäftsjahr 2019 insgesamt 12,5 Mio.EUR und wird im Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit dargestellt. Die Auszahlungen für die Tilgung der Leasingverbindlichkeiten beliefen sich auf insgesamt 54,2 Mio. EUR und werden im Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit ausgewiesen (siehe Punkt 3.4 und 3.5.7 (26.)).

Die Summe der Mittelabflüsse für Leasingverhältnisse des Konzerns (einschließlich Zahlungen für kurzfristige und geringwertige Leasingverhältnisse) betrug 2019 73,5 Mio. EUR (2018: 57,2 Mio. EUR).

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

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

Langfristige finanzielle und nicht finanzielle Vermögenswerte

| IN MIO. EUR | 31.12.2019 | 31.12.2018 | Veränderung |
|---|---|---|---|
| **Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte** | **10,1** | **13,7** | **–3,6** |
| davon derivative Finanzinstrumente | 0,1 | 0,5 | –0,4 |
| davon Zahlungsmittel, die einer Verfügungsbeschränkung unterliegen | 2,5 | 2,5 | 0,0 |
| davon sonstige Finanzinstrumente | 7,6 | 10,7 | –3,1 |
| **Sonstige langfristige nicht finanzielle Vermögenswerte** | **7,3** | **3,8** | **3,6** |
| davon Abgrenzungsposten | 7,3 | 3,8 | 3,6 |

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

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

Nach der Equity-Methode bilanzierte Finanzanlagen

| IN MIO. EUR | 31.12.2019 | 31.12.2018 | Veränderung |
|---|---|---|---|
| FashionTrade.com B.V. | 0,0 | 1,7 | –1,7 |
| Le New Black SAS | 1,6 | 3,3 | –1,7 |
| **Summe** | **1,6** | **5,0** | **–3,5** |

Die Entwicklung des Gesamtbuchwerts wurde im Geschäftsjahr 2019 insbesondere durch Zalandos Anteil am operativen Verlust (3,9 Mio. EUR) dieser assoziierten Unternehmen beeinflusst, der teilweise durch Kapitalerhöhungen kompensiert wurde. Darin enthalten ist auch ein Wertminderungsaufwand in Höhe von 2,7 Mio. EUR in Verbindung mit der FashionTrade.com B.V..

## (16.) Vorräte

Als Vorräte wird der Wert des Bestands an Waren, der sich im Wesentlichen aus Schuhen und Textilien zusammensetzt, in Höhe von 1.098,3 Mio. EUR (Vorjahr: 819,5 Mio. EUR) ausgewiesen. Der Anstieg der Vorräte um 278,8 Mio. EUR resultierte aus dem allgemein höheren Geschäftsvolumen.

Auf Vorräte und den Herausgabeanspruch aus erwarteten Retouren wurden Wertminderungen in Höhe von 125,1 Mio. EUR (Vorjahr: 110,1 Mio. EUR) gebildet. Die Aufwendungen für Wertminderungen auf Vorräte betrugen im Berichtsjahr 179,7 Mio. EUR (Vorjahr: 164,2 Mio. EUR).

## (17.) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

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

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

Entwicklung der Wertminderungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

| IN MIO. EUR | 31.12.2019 | 31.12.2018 |
|---|---|---|
| **Kumulierte Wertminderungen zum 01.01.** | **99,0** | **65,4** |
| Zuführungen zu pauschalierter Einzelwertberichtigung | 59,2 | 51,4 |
| Verbräuche | –41,7 | –14,0 |
| Auflösungen | –12,6 | –4,3 |
| Wechselkurseffekte und sonstige Änderungen | –0,8 | 0,5 |
| **Kumulierte Wertminderungen zum 31.12.** | **103,2** | **99,0** |

Die Zuführungen zu den Wertminderungen betrugen im Berichtsjahr 59,2 Mio. EUR (Vorjahr: 51,4 Mio. EUR). Von den zum 31. Dezember des Vorjahres bestehenden Wertminderungen wurden 12,6 Mio. EUR (Vorjahr: 4,3 Mio. EUR) aufgelöst und 41,7 Mio. EUR (Vorjahr: 14,0 Mio. EUR) in Anspruch genommen. Darüber hinaus beliefen sich die Forderungsverluste für uneinbringliche Forderungen im Geschäftsjahr auf 50,1 Mio. EUR (Vorjahr: 16,8 Mio. EUR).

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

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

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

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

Sonstige kurzfristige finanzielle und nicht finanzielle Vermögenswerte

| IN MIO. EUR | 31.12.2019 | 31.12.2018 | Veränderung |
|---|---|---|---|
| **Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte** | **42,8** | **59,3** | **–16,5** |
| davon Termingelder | 25,0 | 20,0 | 5,0 |
| davon derivative Finanzinstrumente | 7,0 | 7,7 | –0,7 |
| davon debitorische Kreditoren | 9,5 | 6,8 | 2,7 |
| davon sonstige Finanzinstrumente | 1,2 | 24,7 | –23,5 |
| **Sonstige kurzfristige nicht finanzielle Vermögenswerte** | **262,2** | **191,4** | **70,9** |
| davon Umsatzsteuerforderungen | 108,4 | 75,7 | 32,7 |
| davon Herausgabeanspruch aus erwarteten Retouren | 104,8 | 85,2 | 19,6 |
| davon Abgrenzungsposten | 12,5 | 8,4 | 4,1 |
| davon sonstige finanzielle Vermögenswerte | 36,5 | 22,0 | 14,5 |

Die im Geschäftsjahr 2018 in den sonstigen Finanzinstrumenten ausgewiesene Forderung aus der Beteiligung am Verkaufserlös bebauter Grundstücke Dritter (21,8 Mio. EUR) wurde im ersten Quartal 2019 vollständig erfüllt und daher ausgebucht. Der Herausgabeanspruch erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 19,6 Mio. EUR aufgrund des höheren Geschäftsvolumens (siehe Punkt 3.5.7 (16.)). Der Anstieg der Umsatzsteuerforderungen (2019: 32,7 Mio. EUR) resultierte aus dem höheren Geschäftsvolumen sowie aus anhaltenden Investitionen in unsere neuen Logistikzentren (siehe Punkt 3.5.7 (12.)).

## (19.) Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente von Zalando umfassen die in der folgenden Tabelle dargestellten Kategorien. Die dargestellten kurzfristigen Geldanlagen haben ursprüngliche Laufzeiten von bis zu drei Monaten. Die Investitionen in Geldmarktfonds wurden aufgrund der derzeit ungünstigen Zinskonditionen für Geldmarktfonds reduziert.

Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

| IN MIO. EUR | 31.12.2019 | 31.12.2018 |
|---|---|---|
| Geldmarktfonds | 121,9 | 430,4 |
| Bankguthaben | 794,4 | 504,1 |
| Kurzfristige Geldanlagen | 60,0 | 60,0 |
| Kassenbestand | 0,2 | 0,5 |
| **Summe** | **976,5** | **995,0** |

## (20.) Eigenkapital

Die Muttergesellschaft des Zalando-Konzerns hat zum Abschlussstichtag 252.848.768 (Vorjahr: 250.665.959) auf den Inhaber lautende Stammaktien ohne Nennbetrag (Stückaktien) ausgegeben. Jede Aktie repräsentiert einen anteiligen Betrag des gezeichneten Kapitals von 1,00 EUR und berechtigt zu einer Stimme in der Hauptversammlung der Gesellschaft.

Das gezeichnete Kapital der Muttergesellschaft wurde im Laufe des Geschäftsjahres 2019 durch teilweise Ausnutzung des bedingten Kapitals 2013 und 2014 um insgesamt 2,2 Mio. EUR auf 252,8 Mio. EUR erhöht. Die Kapitaleinlage für die neu ausgegebenen Aktien ist voll eingezahlt.

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

Genehmigtes und bedingtes Kapital

| | Betrag in Mio. EUR | Anzahl der Stückaktien | Zweck |
|---|---|---|---|
| Genehmigtes Kapital 2015 | 94,7 | 94.694.847 | Kapitalerhöhung gegen Bar- oder Sacheinlagen bis 01.06.2020 |
| Bedingtes Kapital 2013 | 9,4 | 9.446.929 | Bedienung von Bezugsrechten aus dem SOP 2013 |
| Bedingtes Kapital 2014 | 2,7 | 2.738.261 | Bedienung von Bezugsrechten aus dem SOP 2014 |
| Bedingtes Kapital 2015 | 73,9 | 73.889.248 | Ausgabe von Wandel- und / oder Optionsschuldverschreibungen bis 01.06.2020 |
| Bedingtes Kapital 2016 | 5,1 | 5.098.440 | Bedienung von Bezugsrechten aus dem EIP 2016 |
| Bedingtes Kapital LTI 2018 | 1,5 | 1.522.269 | Bedienung von Bezugsrechten aus dem LTI 2018 |

Die Kapitalrücklage beträgt 1.200,5 Mio. EUR (Vorjahr: 1.155,6 Mio. EUR). Im Berichtsjahr erfolgten Beitragszuführungen aus anteilsbasierten Vergütungen nach IFRS 2 in Höhe von 46,0 Mio. EUR (Vorjahr: 43,3 Mio. EUR). Die Beitragszuführungen für die neu ausgegebenen Aktien resultierten in einer Zunahme der Kapitalrücklage um 36,3 Mio. EUR.

Die ZALANDO SE hat 2019 1.456.174 eigene Aktien (Vorjahr: 2.663.836) mit einem durchschnittlichen Kurs von 26,63 EUR (Vorjahr: 41,62 EUR) zurückgekauft, was einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von 1.456.174 EUR (Vorjahr: 2.663.836 EUR) und somit 0,58 % (Vorjahr: 1,06 %) des Grundkapitals entspricht.

Die bis zum 31. Dezember 2019 zurückgekauften Aktien belaufen sich auf einen rechnerischen Anteil am Grundkapital von 4.167.899 EUR (Vorjahr: 2.788.824 EUR) und damit auf 1,65 % (Vorjahr: 1,11 %) des Grundkapitals.

In den sonstigen Rücklagen sind die Effekte aus dem Cashflow Hedging in Höhe von -21,9 Mio. EUR (Vorjahr: -7,2 Mio. EUR) sowie dazugehörige latente Steuern in Höhe von 6,7 Mio. EUR (Vorjahr: 2,2 Mio. EUR) erfasst. Aufgrund von Cashflow Hedging wurden in Einklang mit IFRS 9 im Berichtsjahr Aufwendungen in Höhe von -12,4 Mio. EUR (Vorjahr: Erträge in Höhe von 13,1 Mio. EUR) aus den sonstigen Rücklagen in die Umsatzerlöse sowie 0,2 Mio. EUR in die Vorräte umgebucht (Vorjahr: 0,1 Mio. EUR). Zusätzlich wurden im Berichtsjahr Aufwendungen in Höhe von 0,1 Mio. EUR (Vorjahr: 0,1 Mio. EUR) aus Zinssicherungsinstrumenten in das Finanzergebnis umgebucht.

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

Aus der Akquisition und erstmaligen Vollkonsolidierung der Anatwine Ltd. im Geschäftsjahr 2017 ergaben sich nicht beherrschende Anteile. Minderheitsgesellschafter halten zum 31. Dezember 2019 1,5 % (Vorjahr: 1,5 %) der Anteile an Anatwine, die nicht beherrschenden Anteile beliefen sich auf 0,2 Mio. EUR (Vorjahr: -0,1 Mio. EUR).

Die Entwicklung des Eigenkapitals ist in der Eigenkapitalveränderungsrechnung dargestellt.

## (21.) Anteilsbasierte Vergütungen

Für die zum Abschlussstichtag bestehenden anteilsbasierten Vergütungszusagen von Zalando wurden Aufwendungen in Höhe von 46,0 Mio. EUR (Vorjahr: 43,3 Mio. EUR) erfasst. Diese Aufwendungen entfallen in Höhe von 46,0 Mio. EUR (Vorjahr: 43,3 Mio. EUR) auf anteilsbasierte Vergütungszusagen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und in Höhe von 0,0 Mio. EUR (Vorjahr: 0,1 Mio. EUR) auf anteilsbasierte Vergütungszusagen mit Barausgleich. Die für den Konzernabschluss der Gesellschaft wesentlichen Vergütungszusagen werden nachfolgend ausführlich erläutert. Sämtliche dieser Vergütungszusagen bestehen im Rahmen von Plänen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente für Mitarbeiter und Führungskräfte.

### Erläuterung der Programme

**Vorstandsprogramme**

**SOP 2011 und SOP 2013**

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

Die Optionen des SOP 2011 wurden den Mitgliedern des Vorstands im Geschäftsjahr 2011 gewährt. Das SOP 2011 umfasst Optionsrechte, die jedes Vorstandsmitglied zum Erwerb von 1.028.500 neuen Aktien der Gesellschaft berechtigen. Jede Option berechtigt die Begünstigten zum Erwerb einer Aktie. Der Ausübungspreis beträgt 5,65 EUR je Option. Die den Begünstigten gewährten Optionen wurden in monatlichen Teiltranchen über einen Zeitraum von sieben Jahren unverfallbar und mit Eintreten der Unverfallbarkeit ausübbar. Die letzte Teiltranche des SOP 2011 wurde im Oktober 2018 ausübbar. Die Optionen können zeitlich unbefristet ausgeübt werden, allerdings nur innerhalb festgelegter Ausübungsfenster, und zwar innerhalb von zwei Wochen nach der Veröffentlichung einer Quartalsmitteilung, eines Halbjahresberichts oder des Jahresabschlusses. Die Begünstigten haben im Rahmen des SOP 2011 keinen Anspruch auf Barausgleich.

Die Optionen des SOP 2013 wurden den Mitgliedern des Vorstands im Geschäftsjahr 2013 gewährt. Das SOP 2013 umfasst Optionsrechte, die jedes Vorstandsmitglied zum Erwerb von 3.272.500 neuen Aktien der Gesellschaft berechtigen. Jede Option berechtigt die Begünstigten zum Erwerb einer Aktie. Der Ausübungspreis beträgt 15,63 EUR je Option. Die Begünstigten haben alternativ die Möglichkeit, für alle oder einen Teil der bereits erdienten Optionen eine Reduktion des Ausübungspreises von 15,63 EUR auf 1,00 EUR zu verlangen. In diesem Fall reduziert sich die Anzahl an Optionen, sodass die Begünstigten zum Zeitpunkt des Antrags wirtschaftlich weder besser noch schlechter gestellt sind. Die den Begünstigten gewährten Optionen wurden in monatlichen Teiltranchen über einen Zeitraum von fünf Jahren ausübbar. Die letzte Teiltranche des SOP 2013 wurde im November 2018 ausübbar. Voraussetzung für die Ausübung der Optionen ist der Ablauf einer Wartefrist von vier Jahren sowie das Erreichen des Leistungskriteriums, das durch die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate während der vierjährigen Wartefrist bestimmt wird. Die Wartefrist endete im Dezember 2017 und das Leistungskriterium war zum Ende dieser Frist erreicht. Die Optionen können nur innerhalb festgelegter Ausübungsfenster ausgeübt werden, und zwar innerhalb von drei Wochen nach der Veröffentlichung einer Quartalsmitteilung, eines Halbjahresberichts oder des Jahresabschlusses, sowie innerhalb von fünf Jahren nach Ablauf der Wartefrist.

**LTI 2018**

Im Rahmen des LTI 2018, das Teil des am 1. Dezember 2018 in Kraft getretenen neuen Vergütungssystems ist, wurden jedem Vorstandsmitglied 1.750.000 Optionen gewährt. Jede Option bezieht sich auf eine Aktie der Gesellschaft und hat einen Ausübungspreis von 47,44 EUR. Die Optionen werden in vierteljährlichen Tranchen über einen Zeitraum von fünf Jahren unverfallbar. Die Optionen können nur nach Ablauf einer Wartefrist ausgeübt werden; diese beträgt für 57 % der Optionen vier Jahre und für die verbleibenden 43 % der Optionen 4,75 Jahre ab dem Zeitpunkt des Inkrafttretens am 1. Dezember 2018. Der für das Erreichen des Leistungskriteriums relevante Leistungszeitraum entspricht der Wartefrist (d.h. 4 bzw. 4,75 Jahre) für die jeweiligen Optionen. Der ausübbare prozentuale Anteil der unverfallbaren Optionen eines Begünstigten basiert darauf, inwieweit eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (CAGR) von wenigstens 15 % im relevanten Leistungszeitraum erreicht wurde. 100 % der unverfallbaren Optionen können ausgeübt werden, falls der CAGR 15 % oder mehr beträgt. Andernfalls, abhängig von der Abweichung des tatsächlichen CAGR vom angestrebten CAGR, verringert sich der prozentuale Anteil der unverfallbaren und ausübbaren Optionen mit einer Stufenfunktion dergestalt, dass jeder 0,5-Prozentpunkt des CAGR unter 15 % zu einer 10%igen Reduktion der Auszahlung führt; die letzte Stufe liegt bei (< 11,0 % und ≥ 10,0 %); unter 10 % CAGR findet keine Auszahlung statt. Der Begünstigte hat Anspruch auf den Betrag, um den der Aktienkurs am Ausübungstag den Ausübungspreis von 47,44 EUR übersteigt. Dieser Betrag ist auf 97,14 EUR je Option begrenzt.

**LTI 2019**

Mit Wirkung zum April 2019 wurde der Vorstand von Zalando um zwei neue Mitglieder, David Schröder und James Freeman, erweitert. Jedem neuen Vorstandsmitglied wurden im Rahmen eines neuen Long-Term Incentive Plans (LTI 2019) Optionen gewährt. Insgesamt wurden 400.000 Typ-A-, 110.000 Typ-B- und 274.000 Typ-C-Optionen gewährt. Jede Option bezieht sich auf eine Aktie der Gesellschaft und hat einen Ausübungspreis von 29,84 EUR (Typ-A-Optionen) bzw. 1 EUR (Typ-B- und C-Optionen). Die Optionen werden in vierteljährlichen Tranchen über einen Zeitraum von vier Jahren unverfallbar. Die Optionen können nur nach Ablauf einer Wartefrist von einem, zwei, drei oder vier Jahren ab dem Zeitpunkt des Inkrafttretens am 1. April 2019 ausgeübt werden. Die Anzahl der Optionen, die einer bestimmten Wartefrist zugeordnet werden, liegt bei 15 - 29 % der Gesamtanzahl der gewährten Optionen. Der für das Erreichen des Leistungskriteriums relevante Leistungszeitraum entspricht der Wartefrist für die jeweiligen Optionen. Der ausübbare prozentuale Anteil der unverfallbaren Optionen eines Begünstigten basiert darauf, inwieweit eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (CAGR) von wenigstens 15 % im relevanten Leistungszeitraum erreicht wurde. 100 % der unverfallbaren Typ-A- und Typ-B-Optionen können ausgeübt werden, falls der CAGR innerhalb des relevanten Leistungszeitraums 15 % oder mehr beträgt. Andernfalls verringert sich der prozentuale Anteil der jeweiligen unverfallbaren und ausübbaren Optionen in Abhängigkeit davon, inwieweit der tatsächliche CAGR den angestrebten CAGR unterschreitet. Unter 10 % CAGR findet keine Auszahlung statt. Darüber hinaus ist die Anzahl der ausübbaren Typ-A- und Typ-B-Optionen eines bestimmten Leistungszeitraums auf die Anzahl beschränkt, die zusammen mit den bereits ausübbaren Optionen vorheriger Leistungszeiträume eine Gesamtanzahl ausübbarer Optionen ergibt, die ausübbar geworden wären, wenn das Leistungskriterium zum entsprechenden Zeitpunkt auf die Gesamtanzahl der unverfallbaren Optionen angewendet worden wäre.

Für einen bestimmten Leistungszeitraum, in dem der CAGR unter null fällt, kann die Anpassung der Anzahl der ausübbaren Optionen jedoch nicht zur Anzahl der ausübbaren Optionen führen. 100 % der unverfallbaren Typ-C-Optionen können ausgeübt werden, falls der CAGR 15 % oder mehr beträgt. Andernfalls verringert sich der prozentuale Anteil der jeweiligen unverfallbaren und ausübbaren Optionen in Abhängigkeit davon, inwieweit der tatsächliche CAGR den angestrebten CAGR unterschreitet. Unter 11 % CAGR findet eine 50%ige Auszahlung statt. Optionen, die aufgrund einer Unterschreitung des CAGR nicht ausgeübt werden konnten (Non-Performing Options) und an eine Wartefrist von vier Jahren gebunden sind, verfallen entschädigungslos.

Non-Performing Options aller Optionstypen mit einer Wartefrist von weniger als vier Jahren können zu einem späteren Zeitpunkt ausübbar werden, vorausgesetzt der relevante CAGR steigt. Der Begünstigte hat Anspruch auf den Betrag, um den der Aktienkurs der Zalando-Aktie am Ausübungstag den entsprechenden Ausübungspreis (Abwicklungswert) übersteigt. Dieser Betrag ist für Optionen vom Typ B und C auf höchstens 99,00 EUR und für Typ-A-Optionen auf 70,16 EUR je Option begrenzt.

**Management-Programme**

**SOP 2014**

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

**VSOP 2017**

Der VSOP 2017 berechtigt ausgewählte führende Mitglieder des Management-Teams zum Bezug virtueller Aktienoptionen der ZALANDO SE. Die virtuellen Aktienoptionen werden zum Teil zu einem Ausübungspreis von 25,00 EUR (sogenannte Typ-A-Optionen), zum Teil zu einem Ausübungspreis von 50,00 EUR (sogenannte Typ-B-Optionen), ausgegeben. Im Geschäftsjahr 2017 wurden insgesamt 270.000 A-Optionen und 600.000 B-Optionen gewährt. Für jede wirksam ausgeübte Option erhält der Begünstigte einen Barzahlungsanspruch in Höhe des Schlusskurses der Aktie der Gesellschaft an der Frankfurter Wertpapierbörse am Tag des Zugangs der Ausübungsmitteilung abzüglich des jeweiligen Ausübungspreises. Die Gesellschaft hat das Recht, ihre Barzahlungsverpflichtungen gegenüber den Begünstigten durch die Lieferung von Aktien zu erfüllen. Das Zalando-Management zielt auf einen Ausgleich des Programms durch Eigenkapitalinstrumente ab. Die Optionen werden ausübbar, sofern der Empfänger die vorgesehene Dienstzeit einer Tranche ableistet.

Ausübbare Optionen können nur dann ausgeübt werden, wenn das im VSOP 2017 enthaltene Leistungsziel erreicht und die Wartefrist verstrichen ist. Die Optionsrechte können in zwölf Teiltranchen über einen Zeitraum von drei Jahren erdient werden. Das Leistungsziel setzt voraus, dass Zalando über einen ab dem Tag der Gewährung beginnenden Zeitraum von drei Jahren ein bestimmtes Umsatzwachstum erreicht. Wird das vertragliche Umsatzziel nicht erreicht, verfallen die Optionen ersatzlos. Die dreijährige Wartefrist beginnt am Tag der Gewährung. Die Begünstigten können ausübbare Optionen nach Ablauf der Wartefrist während eines Zeitraums von zwei Jahren mit Ausnahme von Blackout-Perioden jederzeit ausüben.

**VSOP 2018**

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

**EIP**

Das EIP ist eine Vergütungszusage mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente, die Geschäftsführern, Führungskräften und ausgewählten Leistungsträgern des Konzerns jährlich gewährt wird. Die EIP-Vergütungszusagen werden im Juli (als vollständige jährliche Gewährung) und im Januar (als anteilige jährliche Gewährung) eines jeden Jahres gewährt. Die erste EIP-Vergütungszusage wurde im Juli 2016 gewährt. Die im Rahmen des EIP ausgegebenen Optionen berechtigen die Teilnehmer jährlich zum Erhalt einer Kombination (Portfolio) aus Performance Shares und Performance Options, abhängig von dem dem jeweiligen Teilnehmer gewährten Gesamtbetrag in Euro (die jährliche Gewährung). Der Teilnehmer kann entscheiden, wie die jährliche Gewährung zwischen Performance Shares und Performance Options aufgeteilt werden soll und ob die Performance Options als ATM (at the money) Performance Options oder OTM (out of the money) Performance Options gewährt werden sollen. Das Umtauschverhältnis basiert auf der Bewertung der Performance Shares und Performance Options zum beizulegenden Zeitwert. Die Performance Shares haben einen Ausübungspreis von 1,00 EUR, die ATM Performance Options einen Ausübungspreis, der dem volumengewichteten 60-Handelstage-Durchschnittskurs vor dem Tag der Gewährung (Basispreis) entspricht, und die OTM Performance Options haben einen Ausübungspreis von 120 % des Basisprei-

ses. Die Portfolios werden ausübbar, sofern der Empfänger die vorgesehene Dienstzeit einer Tranche ableistet. Ausübbare Portfolios können nur dann ausgeübt werden, wenn das im EIP enthaltene Leistungsziel erreicht und die Wartefrist verstrichen ist. Das Leistungsziel setzt voraus, dass Zalando über einen ab dem Tag der Gewährung beginnenden Zeitraum von vier Jahren ein bestimmtes Wachstum erreicht. Wird das vertragliche Leistungsziel nicht erreicht, verfallen die Portfolios ersatzlos. Die vierjährige Wartefrist beginnt am Tag der Gewährung. Die Empfänger können ausübbare Portfolios nach Ablauf der Wartefrist in einem Zeitraum von vier Jahren mit Ausnahme von Blackout-Perioden ausüben. Das Zalando-Management zielt auf einen Ausgleich des EIP durch Eigenkapitalinstrumente ab. Zum Juli 2019 wurde das EIP durch den ZOP (Zalando Ownership Plan) ersetzt.

**ZOP**

Im Juli 2019 wurde der ZOP (Zalando Ownership Plan) eingeführt, um künftig das EIP zu ersetzen. Im Rahmen des ZOP wird Teilnehmern am Ende eines jeden Quartals während ihrer Anstellung unverfallbares Eigenkapital in Form von Aktienoptionen als Vergütung für das jeweilige Quartal gewährt, die nach einer Wartefrist von zwei Jahren ab dem Gewährungszeitpunkt ausgeübt werden können. Der für jeden Teilnehmer jährlich angestrebte Eigenkapitalbetrag wird in vierteljährliche Tranchen unterteilt, und jede Tranche wird in eine bestimmte Anzahl an Performance Shares (Optionen mit einem Strike Price von 1,00 EUR) sowie Performance Options (Optionen mit einem Strike Price in Höhe des volumengewichteten durchschnittlichen Schlusskurses der Zalando-Aktie während der letzten 30 Handelstage vor dem Gewährungszeitpunkt (Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt) umgerechnet. Die Teilnehmer können wählen, in welchem Verhältnis die vierteljährlichen Tranchen in Performance Shares und Performance Options aufgeteilt werden sollen. Die Umrechnung in Aktienoptionen basiert auf für Performance Shares (1,1) und Performance Options (0,3) unterschiedlichen Umrechnungsfaktoren. Die Umrechnungsgleichung lautet wie folgt:

$$\frac{Vierteljährlich\ angestrebter\ Eigenkapitalbetrag}{Aktienkurs\ zum\ Gewährungszeitpunkt * Umrechnungsfaktor}$$

Am Ende der zweijährigen Wartefrist für die jeweilige Tranche können die Begünstigten ihre Aktienoptionen mit Ausnahme von Blackout-Perioden jederzeit über einen Zeitraum von drei Jahren ausüben.

**Sonstige Programme**

Zalando hat alle Mitarbeiter zur Teilnahme am Share Invest Programm und, sofern sie nicht am EIP teilnehmen, auch am Share Bonus Programm berechtigt. Darüber hinaus hat Zalando einen unternehmensweiten Top Performance Options Plan aufgelegt.

**Share Invest**

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

**Share Bonus**

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

**Top Performance Options Plan**

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

## Entwicklung ausstehender Optionen

| | SOP 2011 | | SOP 2013 | | SOP 2014 | | EIP | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Anzahl | Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR) | Anzahl | Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR) | Anzahl | Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR) | Anzahl | Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR) |
| **Zum 01.01.2018 ausstehend** | **1.851.300** | **5,65** | **9.817.500** | **15,63** | **6.296.912** | **19,58** | **1.932.060** | **31,68** |
| In der Berichtsperiode gewährt | 0 | – | 0 | – | 0 | – | 1.636.185 | 41,21 |
| In der Berichtsperiode verwirkt | 0 | – | 0 | – | 195.851 | 26,38 | 97.455 | 35,38 |
| In der Berichtsperiode ausgeübt | 504.900 | 5,65 | 200.000 | 1,00* | 1.981.502 | 17,72 | 0 | – |
| **Zum 31.12.2018 ausstehend** | **1.346.400** | **5,65** | **9.445.771** | **15,37** | **4.119.559** | **20,15** | **3.470.790** | **36,07** |
| **Zum 31.12.2018 ausübbar** | **1.346.400** | **5,65** | **9.445.771** | **15,37** | **2.620.820** | **17,72** | **0** | **–** |
| | | | | | | | | |
| **Zum 01.01.2019 ausstehend** | **1.346.400** | **5,65** | **9.445.771** | **15,37** | **4.119.559** | **20,15** | **3.470.790** | **36,07** |
| In der Berichtsperiode gewährt | 0 | – | 0 | – | 0 | – | 314.757 | 29,09 |
| In der Berichtsperiode verwirkt | 0 | – | 0 | – | 0 | – | 156.798 | 40,18 |
| In der Berichtsperiode ausgeübt | 0 | – | 170.571 | 1,00* | 2.004.805 | 19,01 | 0 | – |
| **Zum 31.12.2019 ausstehend** | **1.346.400** | **5,65** | **9.275.200** | **15,63** | **2.114.754** | **21,23** | **3.628.749** | **35,31** |
| **Zum 31.12.2019 ausübbar** | **1.346.400** | **5,65** | **9.275.200** | **15,63** | **1.743.132** | **21,23** | **0** | **–** |
| | | | | | | | | |
| **Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)** | | | | | | | | |
| Zum 31.12.2018 | unbegrenzt | | 4,0 | | 4,8 | | 6,7 | |
| Zum 31.12.2019 | unbegrenzt | | 3,0 | | 4,0 | | 5,7 | |
| **Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen** | | | | | | | | |
| 2018 | 44,50 | | 45,95 | | 43,35 | | | |
| 2019 | – | | 40,28 | | 40,58 | | | |

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

| VSOP 2017 | | VSOP 2018 | | LTI 2018 | | LTI 2019 | | ZOP | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Anzahl | Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR) | Anzahl | Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR) | Anzahl | Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR) | Anzahl | Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR) | Anzahl | Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR) |
| **870.000** | **42,24** | **0** | **–** | **0** | **–** | | | | |
| 0 | – | 750.000 | 39,02 | 5.250.000 | 47,44 | | | | |
| 0 | – | 0 | – | 0 | – | | | | |
| 0 | – | 0 | – | 0 | – | | | | |
| **870.000** | **42,24** | **750.000** | **39,02** | **5.250.000** | **47,44** | | | | |
| **0** | **–** | **0** | **–** | **0** | **–** | | | | |
| | | | | | | | | | |
| **870.000** | **42,24** | **750.000** | **39,02** | **5.250.000** | **47,44** | **0** | **–** | **0** | **–** |
| 0 | – | 0 | – | 0 | – | 784.000 | 15,71 | 353.565 | 14,84 |
| 120.834 | 42,24 | 250.000 | 57,38 | 0 | – | 0 | – | 0 | – |
| 0 | – | 0 | – | 0 | – | 0 | – | 0 | – |
| **749.166** | **42,24** | **500.000** | **29,84** | **5.250.000** | **47,44** | **784.000** | **15,71** | **353.565** | **14,84** |
| **0** | **–** | **0** | **–** | **0** | **–** | **0** | **–** | **0** | **–** |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| 3,5 | | 4,8 | | 7,8 | | – | | – | |
| 2,5 | | 3,8 | | 6,8 | | 6,3 | | 3,8 | |

## Bewertung neu gewährter Optionen

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

### Bewertungsparameter

| Bewertungsparameter 2019 | EIP | VSOP 2018 | LTI 2018 | LTI 2019 | ZOP |
|---|---|---|---|---|---|
| Optionspreismodell | Black-Scholes | | | Binomial | Binomial |
| Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) | 22,4 | | | 26,2 | 43,5 |
| Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR) | 29,1 | | | 24,1 | 14,8 |
| Erwartete Volatilität (%) | 34,7 | | | 35,0 | 37,0 |
| Erwartete Dividenden (%) | 0,0 | | | 0,0 | 0,0 |
| Erwartete Optionslaufzeit (Jahre) | 4,2 | | | | |
| Fristenäquivalenter risikoloser Zinssatz (%) | –0,4 | | | –0,2 | –0,6 |
| Wahrscheinlichkeit für das Erreichen des Leistungsziels (%) | 90,5 | | | 89,2 | 0,0 |
| Gewichteter durchschnittlicher beizulegender Zeitwert der Option (in EUR) | 17,9 | | | 16,3 | 32,8 |

### Bewertungsparameter

| Bewertungsparameter 2018 | EIP | VSOP 2018 | LTI 2018 | LTI 2019 | ZOP |
|---|---|---|---|---|---|
| Optionspreismodell | Black-Scholes | Binomial | Binomial | | |
| Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) | 47,3 | 44,3 | 45,2 | | |
| Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR) | 41,2 | 39,0 | 47,4 | | |
| Erwartete Volatilität (%) | 32,1 | 34,0 | 33,0 | | |
| Erwartete Dividenden (%) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | |
| Erwartete Optionslaufzeit (Jahre) | 4,1 | | | | |
| Fristenäquivalenter risikoloser Zinssatz (%) | –0,4 | 0,0 | –0,3 | | |
| Wahrscheinlichkeit für das Erreichen des Leistungsziels (%) | 92,1 | 94,7 | 74,0 | | |
| Gewichteter durchschnittlicher beizulegender Zeitwert der Option (in EUR) | 15,4 | 15,8 | 10,9 | | |

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

## (22.) Rückstellungen

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

Entwicklung der Rückstellungen

| IN MIO. EUR | 01.01.2019 | Verbrauch | Zuführung | Auflösung | Zinsaufwand | 31.12.2019 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Rückbauverpflichtungen | 33,1 | 0,2 | 8,9 | 0,5 | 0,3 | 41,6 |
| Sonstige Rückstellungen | 1,0 | 1,2 | 4,4 | 0,0 | 0,0 | 4,2 |
| **Summe** | **34,1** | **1,4** | **13,3** | **0,5** | **0,3** | **45,8** |

Im Vorjahr stellt sich die Entwicklung der Rückstellungen wie folgt dar:

Entwicklung der Rückstellungen

| IN MIO. EUR | 01.01.2018 | Verbrauch | Zuführung | Auflösung | Zinsaufwand | 31.12.2018 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Rückbauverpflichtungen | 14,9 | 0,0 | 17,9 | 0,5 | 0,3 | 33,1 |
| Sonstige Rückstellungen | 1,2 | 0,5 | 0,3 | 0,0 | 0,0 | 1,0 |
| **Summe** | **16,1** | **0,5** | **18,2** | **0,5** | **0,3** | **34,1** |

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

Die folgende Tabelle zeigt die Fristigkeiten der Rückstellungen zum Ende des Geschäftsjahres 2019 auf:

Rückstellungen nach Fristigkeit

| | Restlaufzeit | | | |
|---|---|---|---|---|
| IN MIO. EUR | bis 1 Jahr | 1 – 5 Jahre | über 5 Jahre | Summe |
| Rückbauverpflichtungen | 0,1 | 2,3 | 39,2 | 41,6 |
| Sonstige Rückstellungen | 3,2 | 0,8 | 0,3 | 4,2 |
| **Summe** | **3,4** | **3,0** | **39,5** | **45,8** |

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

Rückstellungen nach Fristigkeit

| | Restlaufzeit | | | |
|---|---|---|---|---|
| IN MIO. EUR | bis 1 Jahr | 1 – 5 Jahre | über 5 Jahre | Summe |
| Rückbauverpflichtungen | 0,0 | 2,9 | 30,2 | 33,1 |
| Sonstige Rückstellungen | 0,1 | 0,6 | 0,3 | 1,0 |
| **Summe** | **0,1** | **3,5** | **30,5** | **34,1** |

## (23.) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden und erhaltene Anzahlungen

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden haben sich um 409,3 Mio. EUR auf 1.708,3 Mio. EUR erhöht. Die Erhöhung ist im Wesentlichen den Warenanlieferungen angesichts des gestiegenen Geschäftsvolumens geschuldet.

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

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen enthalten Verbindlichkeiten in fremder Währung im Wert von 46,5 Mio. EUR zum Abschlussstichtag (Vorjahr: 42,5 Mio. EUR).

Die erhaltenen Anzahlungen betreffen Kundenanzahlungen auf Bestellungen.

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

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

Sonstige kurzfristige finanzielle und nicht finanzielle Verbindlichkeiten

| IN MIO. EUR | 31.12.2019 | 31.12.2018 | Veränderung |
|---|---|---|---|
| **Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten** | **128,2** | **104,6** | **23,6** |
| davon Rückerstattungsverpflichtungen gegenüber Kunden aus Retouren | 79,2 | 67,7 | 11,5 |
| davon kreditorische Debitoren | 12,9 | 9,7 | 3,3 |
| davon sonstige | 36,0 | 27,2 | 8,8 |
| **Sonstige kurzfristige nicht finanzielle Verbindlichkeiten** | **143,4** | **143,5** | **–0,1** |
| davon Umsatzsteuerverbindlichkeiten | 82,6 | 73,9 | 8,6 |
| davon Verbindlichkeiten aus Geschenkgutscheinen | 30,7 | 27,7 | 3,0 |
| davon Verbindlichkeiten aus Löhnen und Gehältern | 28,7 | 29,4 | –0,6 |
| davon sonstige | 1,4 | 12,5 | –11,0 |

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

### (25.) Finanzverbindlichkeiten

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

### (26.) Angaben zur Kapitalflussrechnung

Zalando hat im Geschäftsjahr 2019 einen positiven Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von 327,2 Mio. EUR (Vorjahr: 212,8 Mio. EUR) erwirtschaftet. Gründe für den gestiegenen Mittelzufluss aus dem operativen Geschäft waren neben der Verbesserung des Ergebnisses vor Steuern (das von 105,6 Mio. EUR im Vorjahr auf 144,9 Mio. EUR im Berichtsjahr gestiegen ist) der höhere Mittelzufluss aus dem Nettoumlaufvermögen und die höheren zahlungsunwirksamen Aufwendungen wie Abschreibungen und Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen.

Dies wurde durch einen Anstieg der Ertragsteuerzahlungen teilweise kompensiert. Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit enthält die Auswirkung der teilweisen Umgliederung von Leasingzahlungen. Gemäß dem neuen Rechnungslegungsstandard zu Leasingverhältnissen (IFRS 16) werden Auszahlungen im Rahmen von Leasingverträgen im Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit erfasst, wenn es sich um Tilgungszahlungen in Verbindung mit Leasingverbindlichkeiten handelt (54,2 Mio. EUR), und im Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit, wenn es sich um Zinszahlungen in Verbindung mit Leasingverbindlichkeiten handelt (12,5 Mio. EUR). In früheren Perioden

wurden Leasingzahlungen vollständig in den Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit einbezogen.

Die Kapitalbindung im Nettoumlaufvermögen verringerte sich im Vergleich zum Vorjahr und wirkte sich somit positiv auf den Cashflow aus. Das Nettoumlaufvermögen, das sich aus den Vorräten, den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden zusammensetzt, verringerte sich zum 31. Dezember 2019 von -84,3 Mio. EUR im Vorjahr auf -147,7 Mio. EUR.

Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit ist in erster Linie auf Investitionen in die Logistikinfrastruktur, die insbesondere die Logistikzentren in Verona (Nogarole Rocca), Italien, Olsztynek, Polen, Rotterdam (Bleiswijk), Niederlande, sowie Lodz (Gluchow), Polen, betreffen, Investitionen in die intern entwickelte Software sowie auf die Betriebs- und Geschäftsausstattung zurückzuführen. Der Capex, d. h. die Investitionen in das Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte, ohne Zahlungen für Akquisitionen, belief sich auf insgesamt 306,5 Mio. EUR (Vorjahr: 278,4 Mio. EUR). Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit enthält außerdem Einzahlungen in Höhe von 21,8 Mio. EUR in Verbindung mit der Beteiligung am Verkaufserlös bebauter Grundstücke Dritter. Diese resultieren aus der Beteiligung am Verkaufspreis der Zalando-Campus-Immobilie. Der Betrag wurde seit 2015 über mehrere Jahre in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Die Investitionen für Akquisitionen betrugen 2019 1,7 Mio. EUR (Vorjahr: 7,1 Mio. EUR).

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit enthält zudem Investitionen in Finanzmittel, die in Termingelder mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als drei Monaten angelegt waren und daher im investiven Cashflow ausgewiesen werden. Zum 31. Dezember 2019 waren noch 25,0 Mio. EUR in diese Termingelder investiert.

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

Überleitung der Verbindlichkeiten aus der Finanzierungstätigkeit

| IN MIO. EUR | Buchwert zum 31.12.2018 | Cashflow | Zahlungsunwirksame Veränderungen | Buchwert zum 31.12.2019 |
|---|---|---|---|---|
| Langfristige Finanzverbindlichkeiten | 5,6 | 0,0 | –2,8 | 2,7 |
| Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten | 2,8 | –2,8 | 2,8 | 2,8 |

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

Im Ergebnis verringerten sich die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente im Geschäftjahr um 18,5 Mio. EUR, sodass Zalando zum 31. Dezember 2019 über Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente in Höhe von 976,5 Mio. EUR verfügt (siehe Punkt 3.5.7 (19.)). Der frei verfügbare

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

Zalandos Liquiditätsposition – die Summe aus den Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten und den Termingeldern mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als drei und weniger als zwölf Monaten – verringerte sich 2019 um 13,5 Mio. EUR auf 1.001,5 Mio. EUR.

## (27.) Latente Steuern

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

Zuordnung und Herkunft von latenten Steuern

| | Aktive latente Steuern | | Passive latente Steuern | | Saldo | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| IN MIO. EUR | 31.12.2019 | 31.12.2018 | 31.12.2019 | 31.12.2018 | 31.12.2019 | 31.12.2018 |
| Immaterielle Vermögenswerte | 0,2 | 0,4 | –29,0 | –29,7 | –28,8 | –29,4 |
| Sachanlagen | 1,5 | 0,5 | –153,2 | –7,0 | –151,7 | –6,5 |
| Vorräte | 0,0 | 0,4 | –7,9 | –6,4 | –7,9 | –6,0 |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen | 0,8 | 1,4 | –7,8 | –3,9 | –7,0 | –2,5 |
| Rückstellungen | 9,3 | 8,2 | 0,0 | 0,0 | 9,3 | 8,2 |
| Sonstige finanzielle und nicht finanzielle Verbindlichkeiten | 167,6 | 7,5 | –1,4 | –0,3 | 166,2 | 7,2 |
| Anteilsbasierte Vergütungen | 16,9 | 6,4 | 0,0 | 0,0 | 16,9 | 6,4 |
| Verlustvorträge | 1,5 | 1,3 | 0,0 | 0,0 | 1,5 | 1,3 |
| **Summe** | **197,8** | **26,1** | **–199,3** | **–47,3** | **–1,5** | **–21,2** |
| **Saldierung** | **–188,6** | **–23,8** | **188,6** | **23,8** | **0,0** | **0,0** |
| **Bilanzierung aktiver und passiver latenter Steuern** | **9,2** | **2,3** | **–10,7** | **–23,5** | **–1,5** | **–21,2** |

Der Rückgang des latenten passivischen Steuerüberhangs resultiert insbesondere aus Änderungen der anteilsbasierten Vergütung (10,5 Mio. EUR). Darüber hinaus ergab sich der Rückgang des latenten passivischen Steuerüberhangs aus einem geringeren Marktwert von zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten (4,1 Mio. EUR) sowie der Anwendung von IFRS 16, dem neuen Rechnungslegungsstandard für Leasingverhältnisse (Nettoauswirkung: 2,8 Mio. EUR). Die starke Zunahme des Nettingeffekts (-188,6 Mio. EUR) ist zudem auf die erstmalige Anwendung von IFRS 16 zurückzuführen, die einerseits aufgrund der Erfassung von Leasingverbindlichkeiten in aktiven latenten Steuern und andererseits aufgrund der Erfassung von Vermögenswerten aus Nutzungsrechten in passiven latenten Steuern resultierte (Nettingeffekt bei Leasingverträgen: -149,1 Mio. EUR).

Erfolgsneutrale Veränderungen beizulegender Zeitwerte von zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten (Cashflow Hedges) hatten einen eigenkapitalerhöhenden Effekt aus latenten Steuern in Höhe von 6,7 Mio. EUR (Vorjahr: 2,2 Mio. EUR), der im sonstigen Ergebnis enthalten ist.

Die aktiven latenten Steuern aus nicht genutzten steuerlichen Verlusten betreffen im Geschäftsjahr 2019 etwa zur Hälfte ausländische Tochtergesellschaften (0,8 Mio. EUR; Vorjahr: 1,3 Mio. EUR). Die jeweiligen Aktivierungen basieren auf den erwarteten steuerlichen Ergebnissen im Planungszeitraum.

## (28.) Finanzinstrumente

Buch- und Marktwerte von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten 2019

| | | Wertansatz Bilanz nach IFRS 9 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| IN MIO. EUR | Kategorie gemäß IFRS 9* | Buchwert zum 31.12.2019 | Fortgeführte Anschaffungskosten | Beizulegender Zeitwert, erfolgsneutral | Beizulegender Zeitwert, erfolgswirksam | Beizulegender Zeitwert zum 31.12.2019 |
| **Aktiva** | | | | | | |
| Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente | AC | 976,5 | 976,5 | – | – | – |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen | AC | 462,3 | 462,3 | – | – | – |
| Sonstige finanzielle Vermögenswerte | AC | 36,6 | 36,6 | – | – | – |
| Derivative Finanzinstrumente in einer Hedgebeziehung | n.a. | 6,6 | – | 4,1 | 2,5 | 6,6 |
| Sonstige derivative Finanzinstrumente | FVtPL | 0,5 | – | – | 0,5 | 0,5 |
| Beteiligungen | FVtPL | 9,2 | – | – | 9,2 | 9,2 |
| **Passiva** | | | | | | |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen | FLAC | 1.708,3 | 1.708,3 | – | – | – |
| Finanzverbindlichkeiten | FLAC | 5,6 | 5,6 | – | – | 5,7 |
| Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten | FLAC | 100,3 | 100,3 | – | – | – |
| Derivative Finanzinstrumente in einer Hedgebeziehung | n.a. | 32,1 | – | 26,0 | 6,1 | 32,1 |
| Sonstige derivative Finanzinstrumente | FVtPL | – | – | – | – | – |

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

Buch- und Marktwerte von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten 2018

| | | | Wertansatz Bilanz nach IFRS 9 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| IN MIO. EUR | Kategorie gemäß IFRS9* | Buchwert zum 31.12.2018 | Fort-geführte Anschaf-fungs-kosten | Beizu-legender Zeitwert, erfolgs-neutral | Beizu-legender Zeitwert, erfolgs-wirksam | Beizu-legender Zeitwert zum 31.12.2018 |
| **Aktiva** | | | | | | |
| Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente | AC | 995,0 | 995,0 | – | – | – |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen | AC | 395,1 | 395,1 | – | – | – |
| Sonstige finanzielle Vermögenswerte | AC | 54,8 | 54,8 | – | – | – |
| Derivative Finanzinstrumente in einer Hedgebeziehung | n.a. | 6,2 | – | 7,0 | –0,7 | 6,2 |
| Sonstige derivative Finanzinstrumente | FVtPL | 2,7 | – | – | 2,7 | 2,7 |
| Beteiligungen | FVtPL | 9,2 | – | – | 9,2 | 9,2 |
| **Passiva** | | | | | | |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen | FLAC | 1.298,9 | 1.298,9 | – | – | – |
| Finanzverbindlichkeiten | FLAC | 8,4 | 8,4 | – | – | 8,3 |
| Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten | FLAC | 90,7 | 90,7 | – | – | – |
| Derivative Finanzinstrumente in einer Hedgebeziehung | n.a. | 13,2 | – | 14,1 | –0,9 | 13,2 |
| Sonstige derivative Finanzinstrumente | FVtPL | 3,1 | – | – | 3,1 | 3,1 |

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

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

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

Nominal- und Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente

| | | Marktwert | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Nominal-wert | Vermögens-werte | Schulden | Summe | Nominal-wert | Marktwert |
| IN MIO. EUR | 31.12.2019 | 31.12.2019 | 31.12.2019 | 31.12.2019 | 31.12.2018 | 31.12.2018 |
| Devisentermingeschäfte in einer Hedge-Beziehung | 1.768,4 | 6,6 | 32,0 | –25,5 | 1.537,9 | –7,0 |
| Davon: in Cashflow Hedge | 1.624,1 | 5,8 | 27,7 | –21,9 | 1.382,3 | –7,5 |
| Davon: in Fair Value Hedge | 144,3 | 0,8 | 4,3 | –3,5 | 155,6 | 0,5 |
| Zinsswaps in einer Hedge-Beziehung | 3,3 | 0,0 | 0,1 | –0,1 | 5,0 | –0,1 |
| Freistehende Devisentermingeschäfte | 71,9 | 0,5 | 0,0 | 0,5 | 48,3 | –0,2 |
| **Summe** | **1.843,6** | **7,1** | **32,1** | **–25,0** | **1.591,2** | **–7,3** |

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

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

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

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

Die am Abschlussstichtag bestehenden Devisentermingeschäfte haben alle eine Restlaufzeit von bis zu 14 Monaten. Der Zinsswap hat eine Restlaufzeit von 24 Monaten.

Im Berichtsjahr wurden Erträge aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert von Finanzinstrumenten, die als Cashflow Hedge designiert sind, in Höhe von -21,9 Mio. EUR (Vorjahr: 7,2 Mio. EUR) erfolgsneutral im Eigenkapital verrechnet.

Die durchschnittlichen Terminkurse je Währung im Rahmen der Sicherungsinstrumente stellen sich zum Abschlussstichtag wie folgt dar:

Durchschnittliche Sicherungskurse

| | CHF | CZK | GBP | NOK | PLN | SEK | USD |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Durchschnittliche Sicherungskurse zum 31.12.2019 | 1,1117 | 25,7867 | 0,8884 | 10,0627 | 4,3978 | 10,6366 | 1,1551 |
| Durchschnittliche Sicherungskurse zum 31.12.2018 | 1,1414 | n.a. | 0,8972 | 9,6857 | 4,3797 | 10,3661 | 1,1804 |

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

Die Nettogewinne / -verluste aus finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten beinhalten Effekte aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert von Derivaten, die nicht Teil einer Sicherungsbeziehung sind, und Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts weiterer Finanzinstrumente sowie Zinszahlungen. Darüber hinaus enthalten die Nettogewinne / -verluste Effekte aus Wertminderungen, Wertaufholungen, Ausbuchungen und Wechselkursänderungen von ausgereichten Krediten und Forderungen sowie zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete Verbindlichkeiten.

Nettogewinne / -verluste aus Finanzinstrumenten 2019

| | | Erfolgswirksam aus der Folgebewertung | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| IN MIO. EUR | Erfolgswirksam aus Zinsen | Zum beizulegenden Zeitwert | Währungsumrechnung | Wertberichtigungen | Erfolgswirksam aus Abgang | Summe 2019 |
| **Aktiva** | | | | | | |
| Fortgeführte Anschaffungskosten | –0,7 | 0,0 | 2,4 | –46,6 | –4,5 | –49,4 |
| Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert | 0,0 | 1,9 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 1,9 |
| **Passiva** | | | | | | |
| Fortgeführte Anschaffungskosten | 6,9 | 0,0 | 0,9 | 0,0 | 0,0 | 7,8 |
| **Summe** | **6,2** | **1,9** | **3,3** | **–46,6** | **–4,5** | **–39,7** |

## Nettogewinne / -verluste aus Finanzinstrumenten 2018

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

*Vorjahreswerte wurden angepasst.

## Entwicklung der Rücklage für Cash Flow Hedges 2019

| IN MIO. EUR | Währungsrisiko | Zinsrisiko | Gesamt 2019 |
|---|---|---|---|
| Stand am 01.01.2019 | –7,1 | –0,2 | –7,2 |
| Gewinne oder Verluste aus effektiven Sicherungsbeziehungen | –2,7 | 0,1 | –2,6 |
| Reklassifizierungen aufgrund geänderter Erwartungen hinsichtlich des Eintritts des Grundgeschäfts | 0,2 | 0,0 | 0,2 |
| Reklassifizierungen aufgrund der Realisierung des Grundgeschäfts | –12,2 | –0,1 | –12,4 |
| **Stand am 31.12.2019** | **–21,8** | **–0,1** | **–21,9** |

## Entwicklung der Rücklage für Cash Flow Hedges 2018

| IN MIO. EUR | Währungsrisiko | Zinsrisiko | Gesamt 2018 |
|---|---|---|---|
| Stand am 01.01.2018 | 11,7 | –0,2 | 11,5 |
| Gewinne oder Verluste aus effektiven Sicherungsbeziehungen | –32,1 | 0,1 | –32,0 |
| Reklassifizierungen aufgrund geänderter Erwartungen hinsichtlich des Eintritts des Grundgeschäfts | 0,1 | 0,0 | 0,1 |
| Reklassifizierungen aufgrund der Realisierung des Grundgeschäfts | 13,2 | –0,1 | 13,1 |
| **Stand am 31.12.2018** | **–7,1** | **–0,2** | **–7,2** |

## Fair-Value-Hierarchie

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

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

### Stufenzuordnung

| | |
|---|---|
| **Aktiva** | |
| Derivative Finanzinstrumente in einer Hedgebeziehung | Stufe 2 |
| Sonstige derivative Finanzinstrumente | Stufe 2 |
| Beteiligungen | Stufe 2 |
| **Passiva** | |
| Finanzverbindlichkeiten | Stufe 2 |

Sicherungsinstrumente, die zur Absicherung gegen Währungsrisiken eingesetzt werden, werden wie im Vorjahr auf Basis von beobachtbaren Devisenkassakursen der Europäischen Zentralbank und den Zinsstrukturkurven der entsprechenden Währungen bewertet.

Die Bewertung von Zinssicherungsinstrumenten erfolgt durch Abzinsung der zukünftig zu erwartenden Cashflows, wobei laufzeitäquivalente Marktzinssätze zur Abzinsung herangezogen werden. Sonstige Inputfaktoren wurden nicht berücksichtigt.

## Saldierungen

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

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

Saldierung von Finanzinstrumenten 2019

| IN MIO. EUR | Brutto-beträge | Beträge, die in der Bilanz saldiert wurden | Nettobe-träge, die in der Bilanz dargestellt sind |
|---|---|---|---|
| **Finanzielle Vermögenswerte** | | | |
| Derivative finanzielle Vermögenswerte | 7,1 | 0,0 | 7,1 |
| **Finanzverbindlichkeiten** | | | |
| Derivative finanzielle Verbindlichkeiten | 32,1 | 0,0 | 32,1 |

Saldierung von Finanzinstrumenten 2018

| IN MIO. EUR | Brutto-beträge | Beträge, die in der Bilanz saldiert wurden | Nettobe-träge, die in der Bilanz dargestellt sind |
|---|---|---|---|
| **Finanzielle Vermögenswerte** | | | |
| Derivative finanzielle Vermögenswerte | 8,2 | 0,0 | 8,2 |
| **Finanzverbindlichkeiten** | | | |
| Derivative finanzielle Verbindlichkeiten | 15,4 | 0,0 | 15,4 |

## 3.5.8 Sonstige Angaben

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

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

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

## Marktrisiko

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

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

Das Transaktionsrisiko besteht darin, dass es aufgrund von Wechselkursschwankungen zu Wertänderungen von zukünftigen Fremdwährungszahlungen kommen kann. Zalando ist in verschiedenen Märkten geschäftstätig und somit Währungsrisiken ausgesetzt, die sich daraus ergeben, dass die Gesellschaft Umsatzerlöse in Fremdwährung erwirtschaftet und Beschaffungstransaktionen in Fremdwährung tätigt. Zur Absicherung der Währungsrisiken werden Devisentermingeschäfte eingesetzt. Hierzu werden Plain Vanilla OTC-Finanzderivate abgeschlossen und grundsätzlich nach internen Richtlinien, die den Handlungsrahmen, die Verantwortlichkeiten sowie die Berichterstattung und die Kontrollen verbindlich festlegen, abgewickelt. Risiken werden anhand eines mehrstufigen Standardansatzes abgesichert. Die wirtschaftliche Beziehung zwischen dem gesicherten Grundgeschäft und dem Sicherungsinstrument wird prospektiv anhand der Critical Terms Match-Methode basierend auf Währung, Laufzeit und Nominalbetrag bestimmt. Die Sicherungsquote wird durch interne Genehmigungsprozesse festgelegt und anhand des ausstehenden Nominalvolumens von Devisenterminkontrakten im Verhältnis zum Nominalvolumen der zugrunde liegenden höchstwahrscheinlich eintretenden Transaktionen berechnet. Zum Abschlussstichtag bewegt sich die durchschnittliche Sicherungsquote für 2019 je nach Währung zwischen 77,2 % und 80,6 %. Ursachen einer Unwirksamkeit der Absicherung können Änderungen der zugrunde liegenden höchstwahrscheinlich eintretenden Geschäftsvorfälle sein.

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

Bei einer Aufwertung des Euro gegenüber den betrachteten Fremdwährungen zum 31. Dezember 2019 um 5 % wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 10,3 Mio. EUR (Vorjahr: 12,8 Mio. EUR) niedriger ausgefallen. Bei einer Abwertung des Euro um 5 % im Vergleich zu dem am 31. Dezember 2019 bestehenden Kurs wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 11,4 Mio. EUR (Vorjahr: 14,2 Mio. EUR) höher ausgefallen.

Ohne Berücksichtigung von Umsatzsteuerverbindlichkeiten in Fremdwährung wirken sich die Währungen wie folgt auf das Ergebnis aus:

### Fremdwährungssensitivitäten in der Gewinn- und Verlustrechnung 2019

| | Auswirkung auf das Ergebnis | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| IN MIO. EUR | CHF | CZK | DKK | GBP | NOK | PLN | SEK | USD | Summe |
| **Wechselkurse zum 31.12.2019** | **1,0854** | **25,4080** | **7,4715** | **0,8508** | **9,8638** | **4,2568** | **10,4468** | **1,1234** | |
| Aufwertung um 5 % | –2,0 | –0,2 | –3,0 | –1,6 | –0,4 | –2,0 | –0,9 | –0,2 | –10,3 |
| Abwertung um 5 % | 2,2 | 0,2 | 3,4 | 1,8 | 0,4 | 2,2 | 1,0 | 0,3 | 11,4 |

### Fremdwährungssensitivitäten in der Gewinn- und Verlustrechnung 2018

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

Die Rücklage für Derivate im Konzerneigenkapital wäre bei einer Aufwertung des Euro um 5 % im Vergleich zu dem am 31. Dezember 2019 bestehenden Kurs um 57,1 Mio. EUR höher (Vorjahr: 43,5 Mio. EUR höher) gewesen. Bei einer Abwertung des Euro um 5 % wäre diese Rücklage um 63,1 Mio. EUR niedriger (Vorjahr: 48,1 Mio. EUR niedriger) ausgefallen.

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

### Fremdwährungssensitivitäten im sonstigen Ergebnis 2019

| | Auswirkung auf das sonstige Ergebnis | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| IN MIO. EUR | CHF | CZK | GBP | NOK | PLN | SEK | USD | Summe |
| **Wechselkurse zum 31.12.2019** | **1,0854** | **25,4080** | **0,8508** | **9,8638** | **4,2568** | **10,4468** | **1,1234** | |
| Aufwertung um 5 % | 35,6 | 2,1 | –2,5 | 7,8 | 13,0 | 9,2 | –8,1 | 57,1 |
| Abwertung um 5 % | –39,4 | –2,3 | 2,8 | –8,6 | –14,4 | –10,2 | 9,0 | –63,1 |

### Fremdwährungssensitivitäten im sonstigen Ergebnis 2018

| | Auswirkung auf das sonstige Ergebnis | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| IN MIO. EUR | CHF | CZK | GBP | NOK | PLN | SEK | USD | Summe |
| **Wechselkurse zum 31.12.2018** | **1,1269** | **25,7240** | **0,8945** | **9,9483** | **4,3014** | **10,2548** | **1,1450** | |
| Aufwertung um 5 % | 30,0 | n.a. | –1,7 | 6,1 | 9,2 | 7,6 | –7,8 | 43,5 |
| Abwertung um 5 % | –33,2 | n.a. | 1,8 | –6,7 | –10,2 | –8,4 | 8,6 | –48,1 |

Das Zinsrisiko resultiert aus den Auswirkungen von Zinsschwankungen auf das Ergebnis, das Eigenkapital oder den Cashflow der aktuellen oder zukünftigen Berichtsperiode. Zinsrisiken aus Finanzinstrumenten entstehen im Konzern im Wesentlichen im Zusammenhang mit variabel verzinslichen finanziellen Verbindlichkeiten. Diese Risiken werden durch Plain Vanilla OTC-Zinsswaps abgesichert. Die wirtschaftliche Beziehung zwischen dem gesicherten Grundgeschäft und dem Sicherungsinstrument wird prospektiv anhand der Critical Terms Match-Methode basierend auf Zinssatz, Laufzeit, Nominalbetrag und Reset-Zeitraum bestimmt. Die Sicherungsquote wird durch interne Genehmigungsprozesse festgelegt und anhand des ausstehenden Nominalvolumens von Zinsswaps im Verhältnis zum Nominalvolumen von Kreditrisiken berechnet. Zum Abschlussstichtag liegt die durchschnittliche Sicherungsquote für 2019 bei 100 %.

Im Falle einer Erhöhung des 3-Monats-EURIBOR um 50 Basispunkte wäre der Zinsaufwand um 0,1 Mio. EUR (Vorjahr: 0,2 Mio. EUR) höher ausgefallen. Eine Abnahme des 3-Monats-EURIBOR um 50 Basispunkte hätte sowohl im Vorjahr als auch im Geschäftsjahr keine Auswirkungen gehabt.

### Ausfallrisiko

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

Es besteht keine nennenswerte Konzentration des Ausfallrisikos.

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

### Liquiditätsrisiko

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

Zalando steuert das Liquiditätsrisiko durch eine regelmäßige Überprüfung der Liquiditätserfordernisse mithilfe einer integrierten Plattform für kurz-, mittel- und langfristige Prognosen des Mittelbedarfs.

Zudem legt der Konzern die Barreserven der Gesellschaft in Termingeldern und Geldmarktinstrumenten an, wobei die Barsalden regelmäßig auf einem zentralen Konto zusammen geführt werden, um sicherzustellen, dass die finanziellen Mittel dort verfügbar sind, wo sie gebraucht werden.

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

In den nachfolgenden Tabellen werden die vertraglich vereinbarten (undiskontierten) Zins- und Tilgungszahlungen der originären finanziellen Verbindlichkeiten sowie der derivativen Finanzinstrumente mit negativen Zeitwerten dargestellt. Einbezogen wurden alle Instrumente, die am 31. Dezember 2019 bzw. am 31. Dezember 2018 im Bestand waren und für die bereits Zahlungen vertraglich vereinbart waren. Planzahlen für zukünftige neue Verbindlichkeiten wurden dabei nicht berücksichtigt. Die variablen Zinszahlungen aus den Finanzinstrumenten wurden unter Zugrundelegung der zuletzt vor dem 31. Dezember 2019 bzw. 31. Dezember 2018 fixierten Zinssätze ermittelt. Jederzeit rückzahlbare finanzielle Verbindlichkeiten sind immer dem frühestmöglichen Zeitpunkt zugeordnet.

Zahlungen aus finanziellen Verbindlichkeiten und derivativen Finanzinstrumenten 2019

| | Buchwert | Cashflows 2020 | | Cashflows 2021 – 2024 | | Cashflows 2025 und danach | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| IN MIO. EUR | 31.12.2019 | Zinsen | Tilgung | Zinsen | Tilgung | Zinsen | Tilgung |
| Finanzverbindlichkeiten | 5,6 | 0,1 | 2,8 | 0,1 | 2,7 | 0,0 | 0,0 |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden | 1.708,3 | 1,4 | 1.708,3 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten | 132,4 | 0,1 | 128,2 | 0,1 | 4,2 | 0,0 | 0,0 |
| davon aus Derivaten | 32,1 | 0,1 | 29,0 | 0,1 | 3,2 | 0,0 | 0,0 |
| **Summe** | **1.846,3** | **1,6** | **1.839,3** | **0,2** | **7,0** | **0,0** | **0,0** |

Zahlungen aus finanziellen Verbindlichkeiten und derivativen Finanzinstrumenten 2018

| | Buchwert | Cash flows 2019 | | Cash flows 2020 – 2023 | | Cashflows 2024 und danach | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| IN MIO. EUR | 31.12.2018 | Zinsen | Tilgung | Zinsen | Tilgung | Zinsen | Tilgung |
| Finanzverbindlichkeiten | 8,4 | 0,2 | 2,8 | 0,2 | 5,6 | 0,0 | 0,0 |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden | 1.298,9 | 1,4 | 1.298,9 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten | 106,9 | 0,1 | 104,6 | 0,1 | 2,4 | 0,0 | 0,0 |
| davon aus Derivaten | 15,5 | 0,1 | 14,1 | 0,1 | 1,3 | 0,0 | 0,0 |
| **Summe** | **1.414,2** | **1,7** | **1.406,3** | **0,3** | **7,9** | **0,0** | **0,0** |

Für die revolvierende Kreditfazilität und sämtliche anderen Kredite wurden 2019 alle Auflagen erfüllt.

### Kapitalsteuerung

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

Das Kapitalmanagement und dessen Ziele und Definition basieren auf Kennzahlen, die auf Basis des IFRS-Konzernabschlusses ermittelt werden. Zalando definiert die Kennzahl Eigenkapitalquote als das Verhältnis vom Eigenkapital zur Bilanzsumme und die Kennzahl Nettoumlaufvermögen als die Summe aus Vorräten und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden. Die Eigenkapitalquote lag zum Abschlussstichtag bei 38,9 % (Vorjahr: 47,9 %) und das Nettoumlaufvermögen belief sich zum Abschlussstichtag auf -147,7 Mio. EUR (Vorjahr: -84,3 Mio. EUR).

Die vom Management angestrebten Ziele für diese Kennzahlen wurden sowohl im Geschäftsjahr 2019 als auch im Vorjahr erreicht.

### Sicherheiten

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

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

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

Aus Liefer- und Leistungsbeziehungen mit nahestehenden Personen und Unternehmen resultierten zum Abschlussstichtag Verbindlichkeiten in Höhe von 135,4 Mio. EUR (Vorjahr: 86,7 Mio. EUR). Davon entfallen 131,2 Mio. EUR (Vorjahr: 82,1 Mio. EUR) auf einen Reverse-Factoring-Anbieter, mit dem zwischen Zalando und nahestehenden Unternehmen Reverse-Factoring-Verträge bestehen. Die direkt gegenüber nahestehenden Personen und Unternehmen eingegangenen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden betragen somit 4,2 Mio. EUR (Vorjahr: 4,5 Mio. EUR). Ferner belaufen sich die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber nahestehenden Personen und Unternehmen auf 0,3 Mio. EUR (Vorjahr: 0,3 Mio. EUR).

Im Berichtszeitraum wurden Waren von nahestehenden Unternehmen in einem Umfang von 274,6 Mio. EUR geordert. Im Vergleichszeitraum des Vorjahres betrug das Ordervolumen 215,1 Mio. EUR. Zudem wurden Waren im Wert von 3,0 Mio. EUR an nahestehende Unternehmen

veräußert (Vorjahr: 4,5 Mio. EUR). Die im Berichtszeitraum verbuchten Aufwendungen aus von nahestehenden Unternehmen bezogenen Dienstleistungen betragen 0,2 Mio. EUR (Vorjahr: 0,3 Mio. EUR). Darüber hinaus erbrachte Zalando für nahestehende Personen und Unternehmen Dienstleistungen in Höhe von 14,1 Mio. EUR (Vorjahr: 0,5 Mio. EUR).

Nahestehende Unternehmen, die von der ZALANDO SE beherrscht werden, sind in der Anteilsbesitzliste verzeichnet (siehe Punkt 3.5.8 (8.)).

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

### Mitglieder des Vorstands

| Vorstand | Ausgeübter Beruf |
|---|---|
| Robert Gentz | Mitglied des Vorstands verantwortlich für Marketing, Sales und Personal |
| David Schneider | Mitglied des Vorstands verantwortlich für das Sortiment und unsere Markenpartner |
| Rubin Ritter | Mitglied des Vorstands verantwortlich für Strategie und Kommunikation |
| James M. Freeman, II (Mitglied seit 1. April 2019) | Mitglied des Vorstands verantwortlich für Technologie und Customer Experience |
| David Schröder (Mitglied seit 1. April 2019) | Mitglied des Vorstands verantwortlich für Finanzen und das operative Geschäft |

Der Aufsichtsrat der ZALANDO SE setzt sich wie folgt zusammen:

Mitglieder des Aufsichtsrats

| Aufsichtsrat | Ausgeübter Beruf | Mitglied des Aufsichtsrats seit |
|---|---|---|
| Dominik Asam (Mitglied bis 22. Mai 2019) | CFO Infineon Technologies AG (bis März 2019), München CFO Airbus SE (seit April 2019) | 31. Mai 2017 |
| Kelly Bennett | CMO Netflix, Inc. (bis Juli 2019), Los Gatos, USA Berater des Führungsteams von Microsoft Xbox und Spotify (seit August/Oktober 2019) | 22. Mai 2019 |
| Anthony Brew | Mitarbeiter der Zalando Ireland Ltd., Dublin, Irland | 23. Mai 2018 |
| Lothar Lanz (Mitglied und Vorsitzender bis 22. Mai 2019) | Mitglied in verschiedenen Aufsichtsräten | 10. Februar 2014 |
| Jørgen Madsen Lindemann | CEO & President der Modern Times Group MTG AB, Klampenborg, Dänemark | 31. Mai 2016 |
| Anders Holch Povlsen (stellv. Aufsichtsratsvorsitzender) | CEO der Bestseller A / S, Brande, Dänemark | 12. Dezember 2013 |
| Shanna Prevé (Mitglied bis 22. Mai 2019) | Managing Director Business Development der Google Consumer Hardware Group, San Francisco, USA | 31. Mai 2017 |
| Mariella Röhm-Kottmann | Senior Vice President, Head of Corporate Accounting der ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen | 22. Mai 2019 |
| Alexander Samwer | Selbstständiger Internet-Unternehmer, München | 12. Dezember 2013 |
| Konrad Schäfers | Mitarbeiter der ZALANDO SE, Berlin | 2. Juni 2015 |
| Beate Siert | Mitarbeiterin der ZALANDO SE, Berlin | 2. Juni 2015 |
| Cristina Stenbeck (Mitglied und Vorsitzende) | Unternehmerin, Investorin und Mitglied im Verwaltungsrat, Stockholm, Schweden | 22. Mai 2019 |

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

Für die Mitglieder des Managements, die im Konzern Schlüsselpositionen einnehmen, wurden im Geschäftsjahr 2019 Aufwendungen in Höhe von 25,3 Mio. EUR (Vorjahr: 11,1 Mio. EUR) erfasst. Davon entfallen im Geschäftsjahr 2019 24,2 Mio. EUR auf anteilsbasierte Vergütungszusagen (Vorjahr: 10,5 Mio. EUR). Der Aufwandsberechnung von anteilsbasierten Vergütungszusagen liegt das sogenannte Frontloading-Modell (Graded Vesting) zugrunde. Dieses Modell führt zu einem degressiven Verlauf der periodengerecht zu erfassenden Aufwendungen während der Erdienungsphase. Alle anderen Bezüge sind als kurzfristig fällige Leistungen einzustufen.

Die anteilsbasierten Vergütungen wurden in den Geschäftsjahren 2011, 2013, 2018 und 2019 gewährt. Sie sind über eine bestimmte Zeitspanne erdienbar und werden über diese Zeitspanne verteilt in die Angabe der Gesamtbezüge entsprechend der im jeweiligen Geschäftsjahr geleisteten Tätigkeit einbezogen. Die den Mitarbeitern in Schlüsselpositionen gewährten anteilsbasierten Vergütungszusagen sind in den unter Punkt 3.5.7 (21.) im Konzernanhang erläuterten Plänen enthalten.

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

Die dem Vorstand im Geschäftsjahr 2019 gewährten Gesamtbezüge belaufen sich auf 1,7 Mio. EUR (Vorjahr: 0,6 Mio. EUR). Im Geschäftsjahr 2019 wurden dem Vorstand im Rahmen des neuen Aktienoptionsplans LTI 2019 0,8 Mio. neue Optionsrechte gewährt (Vorjahr: 5,3 Mio. Optionen im Rahmen des LTI 2018). Der beizulegende Zeitwert der Optionen beläuft sich auf insgesamt 13,1 Mio. EUR (Vorjahr: 57,5 Mio. EUR). Die weiteren Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen, der im Corporate-Governance-Bericht dargestellt ist und Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts ist.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten im Geschäftsjahr 2019 Bezüge in Höhe von 0,8 Mio. EUR (Vorjahr: 0,8 Mio. EUR). Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung vorschlagen, eine Vergütung entsprechend der Regelung in § 15 der Satzung der ZALANDO SE zu gewähren.

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

Die Erklärung des Vorstands und des Aufsichtsrats zum Corporate Governance Kodex nach § 161 AktG vom Dezember 2017 ist auf der Webseite des Konzerns öffentlich zugänglich gemacht.

### (5.) Unternehmenszusammenschlüsse

In den Geschäftsjahren 2019 und 2018 erfolgten keine Unternehmenszusammenschlüsse.

### (6.) Mitarbeiter

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

Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter

| IN MIO. EUR | 2019 | 2018 |
|---|---|---|
| Commercial | 2.504 | 2.417 |
| Operations | 8.156 | 9.465 |
| Technology | 2.138 | 2.090 |
| Sonstige | 1.439 | 1.554 |
| **Summe** | **14.237** | **15.526** |

## (7.) Angaben zum Abschlussprüfer

Der Konzernabschluss und der Einzelabschluss der ZALANDO SE für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 wurden von der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart, geprüft. Leitende Abschlussprüfer waren Kristian Ludwig (seit 2019) und Sebastian Haas (seit 2016). Die Prüfung des Abschlusses der Gesellschaft kann bis zum Jahr 2023 von der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart, durchgeführt werden, danach ist die Abschlussprüfung neu auszuschreiben.

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

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

## (8.) Anteilsbesitz

Zum 31. Dezember 2019 stellt sich der mittelbare und unmittelbare Anteilsbesitz der ZALANDO SE an Tochtergesellschaften im Überblick folgendermaßen dar:

Anteilsbesitzliste

| Nr. | Unternehmen | Sitz | Währung | Anteilsbesitz von* | Anteilsbesitz in % 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Tochtergesellschaften** | | | | | |
| 1 | zLabels GmbH | Berlin | EUR | Unmittelbar | 100,0 |
| 2 | Zalando Operations GmbH | Berlin | EUR | Unmittelbar | 100,0 |
| 3 | Zalando Logistics SE & Co. KG | Erfurt | EUR | Unmittelbar<br>2 | 99,0<br>1,0 |
| 4 | Zalando Logistics Mönchengladbach SE & Co. KG | Mönchengladbach | EUR | Unmittelbar<br>2 | 99,0<br>1,0 |
| 5 | Zalando Logistics Süd SE & Co. KG | Berlin | EUR | Unmittelbar<br>2 | 99,0<br>1,0 |
| 6 | Zalando S.A.S. | Paris, Frankreich | EUR | Unmittelbar | 100,0 |
| 7 | Zalando Customer Care DACH SE & Co. KG | Berlin | EUR | Unmittelbar<br>2 | 99,0<br>1,0 |
| 8 | Zalando Customer Care International SE & Co. KG | Berlin | EUR | Unmittelbar<br>2 | 99,0<br>1,0 |
| 9 | Zalando Fashion Entrepreneurs GmbH | Berlin | EUR | Unmittelbar | 100,0 |
| 10 | Zalando Lounge Service GmbH | Berlin | EUR | Unmittelbar | 100,0 |
| 11 | Zalando Outlets GmbH | Berlin | EUR | Unmittelbar | 100,0 |
| 12 | Zalando Ireland Ltd | Dublin, Irland | EUR | Unmittelbar | 100,0 |
| 13 | Zalando Finland Oy | Helsinki, Finnland | EUR | Unmittelbar | 100,0 |
| 14 | Bread & Butter GmbH & Co. KG | Berlin | EUR | Unmittelbar | 100,0 |
| 15 | Portokali Property Development III SE & Co. KG | Berlin | EUR | Unmittelbar<br>2 | 99,9<br>0,1 |

## Anteilsbesitzliste

| Nr. | Unternehmen | Sitz | Währung | Anteilsbesitz von* | Anteilsbesitz in % 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| 16 | Zalando Studios Berlin GmbH | Berlin | EUR | Unmittelbar | 100,0 |
| 17 | Mobile Fashion Discovery GmbH | Berlin | EUR | Unmittelbar | 100,0 |
| 18 | Zalando Marketing Services GmbH | Berlin | EUR | Unmittelbar | 100,0 |
| 19 | Bread & Butter Tradeshow Verwaltungs GmbH | Berlin | EUR | 14 | 100,0 |
| 20 | zLabels Trading Ltd. | Hongkong, Hongkong | HKD | 1 | 100,0 |
| 21 | zLabels China Trading Co. Ltd. | Dongguan, China | CNY | 20 | 100,0 |
| 22 | ifansho Holding GmbH | Berlin | EUR | Unmittelbar | 100,0 |
| 23 | nugg.ad GmbH | Berlin | EUR | 18 | 100,0 |
| 24 | Zalando Logistics Operations Polska sp. z o.o. | Gardno, Polen | PLN | 2 | 100,0 |
| 25 | Tradebyte Software GmbH | Ansbach | EUR | Unmittelbar | 100,0 |
| 26 | Zalando Lounge Logistics SE & Co. KG | Berlin | EUR | Unmittelbar<br>2 | 99,0<br>1,0 |
| 27 | zLabels Trading Southern Europe S.L.U | Elche, Spanien | EUR | 1 | 100,0 |
| 28 | zLabels LP GmbH | Berlin | EUR | 1 | 100,0 |
| 29 | Zalando Payments GmbH | Berlin | EUR | Unmittelbar | 100,0 |
| 30 | Zalando Digital Portugal, Unipessoal Lda | Lissabon, Portugal | EUR | Unmittelbar | 100,0 |
| 31 | Kickz Never Not Ballin' GmbH | München | EUR | Unmittelbar | 100,0 |
| 32 | Zalando Beauty Store GmbH | Berlin | EUR | Unmittelbar | 100,0 |
| 33 | Zalando Lounge Logistics Polska sp. z o.o. | Olsztynek, Polen | PLN | Unmittelbar | 100,0 |
| 34 | Anatwine Ltd. | Cheltenham, Großbritannien | GBP | Unmittelbar | 98,5 |
| 35 | Anatwine, Inc. | New Castle, Delaware, USA | USD | 34 | 100,0 |
| 36 | Zalando OpCo Polska sp. z o.o. | Gluchow, Polen | PLN | 2 | 100,0 |
| 37 | zLabels Creation & Sales GmbH & Co. KG | Berlin | EUR | 1<br>28 | 99,0<br>1,0 |
| 38 | zLabels Platform Services GmbH & Co. KG | Berlin | EUR | 1<br>28 | 99,0<br>1,0 |
| 39 | Zalando Logistics Operations Italy S.R.L. | Bozen, Italien | EUR | Unmittelbar | 100,0 |
| 40 | Zalando Logistics Operations Netherlands B.V. | Amsterdam, Niederlande | EUR | Unmittelbar | 100,0 |
| 41 | Zalando Lounge Content Solutions SE & Co. KG | Berlin | EUR | Unmittel-<br>bar10 | 99.0<br>1.0 |
| 42 | Zalando Customer Care Central Services SE & Co. KG | Berlin | EUR | Unmittelbar<br>2 | 99,0<br>1,0 |
| 43 | Zalando Outlet Stores GmbH & Co. KG | Berlin | EUR | 11<br>2 | 99,0<br>1,0 |
| 44 | Kickz.com GmbH | Berlin | EUR | 31 | 100,0 |

Anteilsbesitzliste

| Nr. | Unternehmen | Sitz | Währung | Anteilsbesitz von* | Anteilsbesitz in % 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| 45 | Fashion Circle GmbH | Berlin | EUR | Unmittelbar | 100,0 |
| 46 | Zalando Logistics Services SE & Co. KG | Berlin | EUR | Unmittelbar<br>2 | 99,0<br>1,0 |
| 47 | Zalando BTD 003 GmbH | Berlin | EUR | Unmittelbar | 100,0 |
| 48 | Zalando BTD 007 SE & Co. KG | Berlin | EUR | Unmittelbar<br>2 | 99,0<br>1,0 |
| **Assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen** | | | | | |
| 49 | Le New Black S.A.S. | Paris, Frankreich | EUR | 23 | 33,8 |
| 50 | FashionTrade.com B.V. | Amsterdam, Niederlande | EUR | 23 | 50,0 |

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

Änderungen in der Anteilsbesitzliste betreffen die Veräußerung der Zalando Studios Erfurt SE & Co. KG, die Umfirmierungen der Zalando Customer Care Central Services SE & Co. KG (Vorjahr: Zalando BTD 004 SE & Co. KG) und der Zalando Outlet Stores GmbH & Co. KG (Vorjahr: Zalando BTD 005 SE & Co. KG) sowie die Gründung der Kickz.com GmbH, der Fashion Circle GmbH, der Zalando Logistics Services SE & Co. KG, der Zalando BTD 003 GmbH und der Zalando BTD 007 SE & Co. KG.

## (9.) Befreiung zur Offenlegung

Die in der Anteilsbesitzliste aufgeführten Personenhandelsgesellschaften[40] sind nach den Bestimmungen des § 264b HGB von der Offenlegung ihrer Jahresabschlüsse und von der Aufstellung eines Anhangs und Lageberichts befreit. Die Gesellschaften zLabels GmbH, Zalando Lounge Service GmbH, Zalando Outlets GmbH, Zalando Fashion Entrepreneurs GmbH, Tradebyte Software GmbH, Zalanado Studios Berlin GmbH und Zalando Marketing Services GmbH sind nach den Bestimmungen des § 264 Abs. 3 HGB von der Offenlegung ihrer Jahresabschlüsse und von der Aufstellung eines Anhangs und Lageberichts befreit.

40) Den von der Verpflichtung zur Offenlegung ihres Jahresabschlusses befreiten Personenhandelsgesellschaften sind in der Anteilsbesitzliste auf den vorherigen Seiten die folgenden Nummern zugeordnet: 3, 4, 5, 7, 8, 14, 15, 26, 37, 38, 41, 42, 43, 46 and 48.

## (10.) Segmentberichterstattung

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

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

Sowohl die mit externen Geschäftspartnern erzielten Umsatzerlöse und Ergebnisse als auch die konzerninternen Transaktionen zwischen Segmenten von Zalando werden gemäß IFRS 8 separat an die verantwortliche Unternehmensinstanz 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. Die internen Transaktionen betreffen den Austausch von Waren und Dienstleistungen zwischen den Segmenten.

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

Segmentberichterstattung 2019

| IN MIO. EUR | Fashion Store | Offprice | Alle sonstigen Segmente | Summe 2019 | Überleitung | Summe Konzern |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Umsatzerlöse | 5.964,9 | 659,4 | 252,3 | 6.876,6 | –394,1 | 6.482,5 |
| davon zwischen den Segmenten | 280,5 | 0,0 | 113,6 | 394,1 | –394,1 | 0,0 |
| Umsatzkosten | –3.470,0 | –392,5 | –185,4 | –4.048,0 | 323,7 | –3.724,3 |
| davon zwischen den Segmenten | –382,8 | 0,0 | –101,2 | –484,0 | 484,0 | 0,0 |
| **Bruttoergebnis vom Umsatz** | **2.494,9** | **267,0** | **66,8** | **2.828,7** | **–70,4** | **2.758,3** |
| davon zwischen den Segmenten | –102,3 | 0,0 | 12,4 | –89,9 | 89,9 | 0,0 |
| Vertriebskosten | –2.085,9 | –205,6 | –74,7 | –2.366,2 | 71,0 | –2.295,2 |
| davon zwischen den Segmenten | –50,1 | –14,7 | –17,7 | –82,5 | 82,5 | 0,0 |
| Verwaltungskosten | –228,5 | –38,8 | –31,6 | –298,9 | 0,0 | –298,9 |
| Sonstige betriebliche Erträge / Aufwendungen | 1,0 | 0,7 | 0,0 | 1,6 | 0,0 | 1,6 |
| **Betriebliches Ergebnis (EBIT)** | **181,4** | **23,2** | **–39,4** | **165,2** | **0,6** | **165,8** |

Segmentberichterstattung 2018

| IN MIO. EUR | Fashion Store | Offprice | Alle sonstigen Segmente | Summe 2018 | Überleitung | Summe Konzern |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Umsatzerlöse | 4.967,7 | 497,5 | 444,8 | 5.909,9 | –522,0 | 5.387,9 |
| davon zwischen den Segmenten | 183,0 | 0,0 | 339,0 | 522,0 | –522,0 | 0,0 |
| Umsatzkosten | –2.945,3 | –299,3 | –357,9 | –3.602,5 | 495,5 | –3.107,0 |
| davon zwischen den Segmenten | –370,3 | 0,0 | –269,1 | –639,3 | 639,3 | 0,0 |
| **Bruttoergebnis vom Umsatz** | **2.022,4** | **198,2** | **86,8** | **2.307,4** | **–26,5** | **2.280,9** |
| davon zwischen den Segmenten | –187,3 | 0,0 | 70,0 | –117,3 | 117,3 | 0,0 |
| Vertriebskosten | –1.709,5 | –143,8 | –73,1 | –1.926,4 | 27,2 | –1.899,2 |
| davon zwischen den Segmenten | –27,2 | 0,0 | 0,0 | –27,2 | 27,2 | 0,0 |
| Verwaltungskosten | –200,9 | –23,1 | –44,9 | –268,9 | 0,0 | –268,9 |
| Sonstige betriebliche Erträge / Aufwendungen | 3,9 | 0,9 | 1,6 | 6,4 | 0,0 | 6,4 |
| **Betriebliches Ergebnis (EBIT)** | **115,9** | **32,3** | **–29,6** | **118,6** | **0,7** | **119,2** |

Von dem erwirtschafteten externen Gesamtumsatz des Konzerns entfällt auf Deutschland mit 31,3 % (Vorjahr: 31,7 %) der größte Anteil, gefolgt von der Schweiz mit einem Anteil im niedrigen zweistelligen Prozentbereich. Die externen Umsatzerlöse werden den einzelnen Ländern auf Basis des Orts zugewiesen, an dem Zalando die zugesagten Güter oder Dienstleistungen auf einen Kunden übertragt. Der Großteil der langfristigen Vermögenswerte des Konzerns in Höhe von 1.434,1 Mio. EUR (57,3 %) befindet sich in Deutschland. Darüber hinaus hält der Konzern wesentliche langfristige Vermögenswerte in den Logistikzentren in Polen (21,6 %) und Italien (11,9 %).

In den Umsatzkosten sind Wertberichtigungen auf Vorräte für das Berichtssegment Fashion Store in Höhe von 162,1 Mio. EUR (Vorjahr: 151,8 Mio. EUR), für das Berichtssegment Offprice in Höhe von 14,8 Mio. EUR (Vorjahr: 9,2 Mio. EUR) sowie für alle sonstigen Segmente in Höhe von 2,8 Mio. EUR (Vorjahr: 3,2 Mio. EUR) enthalten.

Die Vertriebskosten enthalten Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Abschreibungen für uneinbringliche Forderungen für das Berichtssegment Fashion Store in Höhe von 38,6 Mio. EUR (Vorjahr: 47,2 Mio. EUR), für das Berichtssegment Offprice in Höhe von 1,0 Mio. EUR (Vorjahr: 1,0 Mio. EUR) sowie für alle sonstigen Segmente in Höhe von 2,6 Mio. EUR (Vorjahr: 1,7 Mio. EUR).

In den Gesamtaufwendungen sind Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Vermögenswerte aus Nutzungsrechten für das Berichtssegment Fashion Store in Höhe von 161,9 Mio. EUR (Vorjahr: 73,5 Mio. EUR), für das Berichtssegment Offprice in Höhe von 19,4 Mio. EUR (Vorjahr: 5,0 Mio. EUR) sowie für alle sonstigen Segmente in Höhe von 13,6 Mio.EUR (Vorjahr: 8,0 Mio. EUR) enthalten.

Das Finanzergebnis des Konzerns ist den Segmenten nicht zugeordnet.

## (11.) Ereignisse nach der Berichtsperiode

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

## (12.) Genehmigung des Abschlusses

Der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht der ZALANDO SE werden im Bundesanzeiger veröffentlicht. Der Vorstand hat den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht am 25. Februar 2020 zur Veröffentlichung genehmigt.

Berlin, 25. Februar 2020

Der Vorstand

Robert Gentz David Schneider Rubin Ritter James M. Freeman, II David Schröder

# 3.6 Versicherung der gesetzlichen Vertreter

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

Berlin, 25. Februar 2020

Der Vorstand

Robert Gentz David Schneider Rubin Ritter James M. Freeman, II David Schröder

# 3.7 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

An die ZALANDO SE

## Vermerk über die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts

### Prüfungsurteile

Wir haben den Konzernabschluss der ZALANDO SE, Berlin, und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzerngesamtergebnisrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019, der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2019, der Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung und der Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 sowie dem Konzernanhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Konzernlagebericht der ZALANDO SE, der mit dem Lagebericht der Gesellschaft zusammengefasst wurde, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 geprüft. Die im Konzernlagebericht in der Erklärung zur Unternehmensführung gem. § 315d HGB enthaltenen Informationen, die im Abschnitt „Corporate-Governance-Bericht" enthalten sind sowie die im Konzernlagebericht als ungeprüft gekennzeichneten Ausführungen, haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2019 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 und
- vermittelt der beigefügte Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Konzernlagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum Konzernlagebericht erstreckt sich weder auf den Inhalt der als ungeprüft gekennzeichneten Ausführungen im Konzernlagebericht noch auf den Inhalt der Erklärung zur Unternehmensführung gem. § 315d HGB, die im Abschnitt „Corporate-Governance-Bericht" des Konzernlageberichts enthalten ist.

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

### Grundlage für die Prüfungsurteile

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537/2014; im Folgenden „EU-APrVO") unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts" unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit

den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungsleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-APrVO erbracht haben. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht zu dienen.

## Besonders wichtige Prüfungssachverhalte in der Prüfung des Konzernabschlusses

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

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

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

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

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

**Prüferisches Vorgehen**

Im Rahmen unserer Prüfungshandlungen haben wir den Prozess der Umsatzrealisierung im Bereich Handelswaren von der Bestellung bis hin zum Zahlungseingang auf Grundlage der uns zur Verfügung gestellten Dokumentation nachvollzogen. Ferner haben wir die Einhaltung der in IFRS 15 vorgegebenen Vorraussetzungen für die Umsatzrealisierung gewürdigt sowie die Wirksamkeit der implementierten internen Kontrollen getestet. Dieses Vorgehen beinhaltet insbesondere auch die Funktionsfähigkeit der IT-gestützten Kontrollen. Um Auffälligkeiten im Umsatzverlauf bzw. in der Umsatzentwicklung zu erkennen, haben wir unter Berücksichtigung von historischen Tages-, Wochen- und Monatsumsätzen eine Erwartung der länderspezifischen Umsätze aus der Veräuße-

rung von Handelswaren entwickelt und mit den realisierten Umsätzen des aktuellen Geschäftsjahres verglichen. Zusätzlich haben wir das Buchungsjournal auf manuell erfasste Umsatzbuchungen untersucht und Gegenkontenanalysen durchgeführt.

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

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

**Verweis auf zugehörige Angaben**
Zu den angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden bezüglich der Umsatzrealisierung von Handelswaren verweisen wir auf die Angaben der Gesellschaft im Konzernanhang in Textziffer 3.5.5 (Grundsätze der Bilanzierung und Bewertung) und in Textziffer 3.5.7 (1.) (Umsatzerlöse).

### 2) Folgebewertung von Handelswaren

**Gründe für die Bestimmung als besonders wichtiger Prüfungssachverhalt**
Der Handelswarenbestand des Zalando-Konzerns unterliegt regelmäßig Risiken aus vorhandenen und möglichen zukünftigen Überbeständen, die im Rahmen des Versandhandels mit hohen Abschriften veräußert oder einer Verwertung außerhalb des Versandhandels zugeführt werden. Neben den vorhandenen Überbeständen werden auch für die geschätzten zukünftigen Überbestände zum Bilanzstichtag Wertberichtigungen ermittelt und im Konzernabschluss erfasst.

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

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

**Prüferisches Vorgehen**
Wir haben die Übereinstimmung der von den gesetzlichen Vertretern der ZALANDO SE angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsgrundlagen für die Ermittlung und die zeitliche Berücksichtigung

von Wertberichtigungen beim Handelswarenbestand mit den Vorschriften in IAS 2 (Vorräte) gewürdigt.

Des Weiteren haben wir den von den gesetzlichen Vertretern der ZALANDO SE implementierten Bewertungsprozess zur Folgebewertung von Handelswaren analysiert und uns ein Verständnis über die Prozessschritte verschafft.

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

Im Bewertungsmodell werden weiterhin die erwarteten Erlöse für Überbestände berücksichtigt. Die Annahmen für die erwarteten Erlöse haben wir mit den in der Vergangenheit tatsächlich erzielten Erlösen im Rahmen von mit hohen Abschriften veräußerten Beständen als auch im Rahmen der Verwertung außerhalb des Versandhandels untersucht. Dabei haben wir weitere qualitätsbestimmende Merkmale („B-, C-, D-“ und „Never-out-of stock“-Ware) gesondert berücksichtigt. Auf dieser Basis haben wir Erwartungen über mögliche zukünftige Überbestände entwickelt und mit den Annahmen im Bewertungsmodell und den gebuchten Wertberichtigungen verglichen. Ferner haben wir die rechnerische Richtigkeit des Bewertungsmodells nachvollzogen.

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

**Verweis auf zugehörige Angaben**
Zu den angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden bezüglich der Folgebewertung von Handelswaren verweisen wir auf die Angaben der Gesellschaft im Konzernanhang in Textziffer 3.5.5 (Grundsätze der Bilanzierung und Bewertung) und in Textziffer 3.5.7 (16.) (Vorräte).

## Sonstige Informationen

Der Aufsichtsrat ist für den Bericht des Aufsichtsrats verantwortlich. Im Übrigen sind die gesetzlichen Vertreter für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die in der Erklärung zur Unternehmensführung gem. § 315d HGB enthaltenen Informationen, die im Abschnitt „Corporate-Governance-Bericht" des Konzernlageberichts enthalten sind, ferner die im Konzernlagebericht als ungeprüft gekennzeichneten Ausführungen sowie die übrigen Bestandteile des Geschäftsberichts, mit Ausnahme des geprüften Konzernabschlusses und Konzernlageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks, insbesondere:

- im Abschnitt „Versicherung der gesetzlichen Vertreter" die Versicherung der gesetzlichen Vertreter nach § 297 Abs. 2 Satz 4 HGB und § 315 Abs. 1 Satz 5 HGB,
- im Abschnitt „Nachhaltigkeit" den enthaltenen zusammengefassten nichtfinanziellen Bericht nach § 315b HGB,
- den Abschnitt „Bericht des Aufsichtsrats".

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

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

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

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

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

### Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats für den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht

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

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, auf der

Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, es sei denn, es besteht die Absicht den Konzern zu liquidieren oder der Einstellung des Geschäftsbetriebs oder es besteht keine realistische Alternative dazu.

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

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

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

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht beinhaltet.

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

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

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss und Konzernlagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beab-sichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können;
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Konzernlageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme abzugeben;
- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben;
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann;
- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernab-schlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens , Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt;
- holen wir ausreichende, geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungs-informationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile;

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

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

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

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

## Sonstige gesetzliche und andere rechtliche Anforderungen

### Übrige Angaben gemäß Artikel 10 EU-APrVO

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

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

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

- Freiwillige prüferische Durchsicht des Zwischenabschlusses der Gesellschaft zum 30. Juni 2019
- Prüfung des Systems zur Einhaltung der Anforderungen aus § 32 Abs. 1 WpHG
- Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit der nichtfinanziellen Erklärung nach §§ 289b ff. sowie 315b ff. HGB
- Gesetzlich vorgeschriebene Bestätigungsleistung in Bezug auf Finanzinformationen
- Übersetzungsleistungen

## Verantwortlicher Wirtschaftsprüfer

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Sebastian Haas.

Berlin, 25. Februar 2020

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

| | |
|---|---|
| Ludwig | Haas |
| Wirtschaftsprüfer | Wirtschaftsprüfer |

# Service


4.1 231 Glossar
4.2 234 GRI Index
4.3 238 Finanzkalender 2020
4.4 239 Impressum


04

# 4.1 Glossar

## Aktive Kunden

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

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

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

## Anzahl Bestellungen

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

## Bereinigtes EBIT

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

## Bereinigtes EBITDA

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

## Capex

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

## Corporate Responsibility

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

## Durchschnittliche Bestellungen pro aktivem Kunden

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

### Durchschnittliche Warenkorbgröße

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

### EBIT

EBIT ist definiert als das Ergebnis vor Zinsen und Steuern.

### EBITDA

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

### EBIT-Marge

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

### Fast-Fashion

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

### Frei verfügbarer Cashflow

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

### GMV

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

### Nettoumlaufvermögen (Net Working Capital)

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

### Private Labels

Unter Private Labels (zLabels) verstehen wir die Eigenmarken von Zalando.

### Purpose

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

## RAPEX

RAPEX ist ein Schnellwarnsystem der Europäischen Kommission für Verbraucherschutz.

## REACH

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

## RMS

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

## Site-Visits

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

## Vertikale Modeanbieter

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

# 4.2 GRI Index

GRI G4 Index

| Nummer | Angaben | Seite | Anmerkungen zu Auslassungen und weiteren Erklärungen |
|---|---|---|---|
| **GRI 102:** | **Allgemeine Angaben** | | |
| | 1. Organisationsprofil | | |
| 102-1 | Name der Organisation | 97 | |
| 102-2 | Aktivitäten, Marke, Produkte und Dienstleistungen | 97 | |
| 102-3 | Hauptsitz der Organisation | 97 | |
| 102-4 | Betriebsstätten | 20, 34, 97 | |
| 102-5 | Eigentumsverhältnisse und Rechtsform | 97 | |
| 102-6 | Belieferte Märkte | 97 | |
| 102-7 | Größe der Organisation | 18, 97 | |
| 102-8 | Informationen zu Angestellten und sonstigen Mitarbeitern | 18 | In sämtlichen berichteten Mitarbeiterzahlen sind Praktikanten, Werkstudenten und Auszubildende nicht enthalten. Zeitarbeitskräfte helfen uns dabei, besonders hohe Arbeitsbelastungen zu bewältigen. Diese Spitzenzeiten variieren im Laufe des Jahres und die Anzahl der Arbeiterinnen und Arbeiter ist dementsprechend unterschiedlich. |
| 102-9 | Lieferkette | 12, 26 | |
| 102-10 | Signifikante Änderungen in der Organisation und ihrer Lieferkette | 26 | |
| 102-11 | Vorsorgeansatz oder Vorsorgeprinzip | 14, 53 | |
| 102-12 | Externe Initiativen | 11, 25, 28, 30 | |
| 102-13 | Mitgliedschaft in Verbänden und Interessengruppen | 11, 25, 27, 29 | |
| | 2. Strategie | | |
| 102-14 | Erklärung des höchsten Entscheidungsträgers | 8 | |
| | 3. Ethik und Integrität | | |
| 102-16 | Werte, Grundsätze, Standards und Verhaltensnormen | 17, 19, 25, 26, 29 | Zusätzlich finden Leser unseren Ethikkodex und den Verhaltenskodex für Geschäftspartner auf unserer Website. |
| | 4. Unternehmensführung | | |
| 102-18 | Führungsstruktur | 11, 97 | |
| | 5. Einbindung von Stakeholdern | | |
| 102-40 | Liste der Stakeholder-Gruppen | | Eine Übersicht hierzu finden Leser in unserem Geschäftsbericht 2017 auf S. 16. |
| 102-41 | Tarifverträge | | Tarifverträge gelten für Beschäftigungsverhältnisse in Finnland. |
| 102-42 | Ermittlung und Auswahl der Stakeholder | 11 | Weitere Informationen hierzu finden Leser in unserem Geschäftsbericht 2017 auf S. 16. |
| 102-43 | Ansatz für die Einbindung von Stakeholdern | 11 | Eine Übersicht hierzu finden Leser in unserem Geschäftsbericht 2017 auf S. 16. |
| 102-44 | Wichtige Themen und hervorgebrachte Anliegen | | Eine Übersicht hierzu finden Leser in unserem Geschäftsbericht 2017 auf S. 16. |
| | 6. Vorgehensweise bei der Berichterstattung | | |
| 102-45 | Im Konzernabschluss enthaltene Entitäten | 97 | |

## GRI G4 Index

| Nummer | Angaben | Seite | Anmerkungen zu Auslassungen und weiteren Erklärungen |
|---|---|---|---|
| 102-46 | Vorgehen zur Bestimmung des Berichtsinhalts und der Abgrenzung der Themen | 13 | |
| 102-47 | Liste der wesentlichen Themen | 13 | Die gesamte Liste befindet sich auf S. 24 unseres Geschäftsberichts 2016. |
| 102-48 | Neudarstellung von Informationen | | Es ist keine Neuformulierung erforderlich. |
| 102-49 | Änderungen bei der Berichterstattung | | Es sind keine Änderungen eingetreten. |
| 102-50 | Berichtszeitraum | | 01. Januar – 31. Dezember 2019 |
| 102-51 | Datum des letzten Berichts | | 28. Februar 2019 |
| 102-52 | Berichtszyklus | | Jährlich |
| 102-53 | Ansprechpartner bei Fragen zum Bericht | 239 | |
| 102-54 | Erklärung zur Berichterstattung in Übereinstimmung mit den GRI-Standards | 13 | |
| 102-55 | GRI-Inhaltsindex | 13 | |
| 102-56 | Externe Prüfung | | Unser nichtfinanzieller Bericht mit den relevanten Kennzahlen (KPIs) wurde von der Wirtschaftsprüfgesellschaft Ernst & Young GmbH mit begrenzter Sicherheit geprüft, unter Beachtung des International Standard on Assurance Engagement (ISAE) 3000 (revised). |
| **GRI 200:** | **Wirtschaftliche Themen** | | |
| GRI 201: | Wirtschaftliche Leistung | | |
| 103-1/2/3 | Managementansatz | 131 | |
| 201-1 | Unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert | 131 | |
| GRI 205: | Antikorruption | | |
| 103-1/2/3 | Managementansatz | 51 | |
| 205-2 | Kommunikation und Schulungen zu Richtlinien und Verfahren zur Korruptionsbekämpfung | 52 | |
| **GRI 300:** | **Umwelt-Themen** | | |
| GRI 301: | Materialien | | |
| 103-1/2/3 | Managementansatz | 24, 28, 35, 36 | |
| 301-1 | Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen | 28, 35 | |
| 301-2 | Eingesetzte recycelte Ausgangsstoffe | 28, 35 | |
| 301-3 | Wiederverwertete Produkte und ihre Verpackungsmaterialien | 36 | |
| GRI 302: | Energie | | |
| 103-1/2/3 | Managementansatz | 34 | |
| 302-1 | Energieverbrauch innerhalb der Organisation | 34 | |
| GRI 303: | Wasser und Abwasser | | |
| 103-1/2/3 | Managementansatz | 28, 29 | |
| 303-1 | Wasserentnahme nach Quelle | 28, 29 | Wir arbeiten mit Partnern zusammen, um die Wasserentnahme in unserer Lieferkette zu ermitteln. |
| GRI 305: | Emissionen | | |
| 103-1/2/3 | Managementansatz | 32 | |

## GRI G4 Index

| Nummer | Angaben | Seite | Anmerkungen zu Auslassungen und weiteren Erklärungen |
|---|---|---|---|
| 305-1 | Direkte THG-Emissionen (Scope 1) | 33 | |
| 305-2 | Indirekte energiebedingte THG-Emissionen (Scope 2) | 33 | |
| 305-3 | Sonstige indirekte THG-Emissionen (Scope 3) | 33 | |
| 305-4 | Intensität der THG-Emissionen | 33 | Als Nenner des Intensitätsverhältnisses haben wir die Anzahl der Bestellungen gewählt. |
| GRI 306: | Abwasser und Abfall | | |
| 103-1/2/3 | Managementansatz | 36 | |
| 306-2 | Abfall nach Art und Entsorgungsmethode | 36 | |
| GRI 308: | Umweltbewertung der Lieferanten | | |
| 103-1/2/3 | Managementansatz | 29, 30 | |
| 308-2 | Negative Umweltauswirkungen in der Lieferkette und ergriffene Maßnahmen | 27, 30 | |
| **GRI 400:** | **Soziale Themen** | | |
| GRI 401: | Beschäftigung | | |
| 103-1/2/3 | Managementansatz | 16, 21 | |
| 401-1 | Neu eingestellte Angestellte und Angestelltenfluktuation | 22 | Wir halten regionale Aspekte nicht für wesentlich und berichten deshalb nicht über diese Dimension. Strategisch relevant ist für uns vor allem die freiwillige Fluktuation, weshalb wir über diese Kennzahl berichten. |
| GRI 402: | Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis | | |
| 103-1/2/3 | Managementansatz | 20 | |
| 402-1 | Mindestmitteilungsfrist für betriebliche Veränderungen | | Wir beachten alle gesetzlichen Anforderungen an die Beteiligung der Arbeitnehmervertreter und sind bestrebt, Mitarbeiter frühzeitig vor operativen Veränderungen zu informieren. Soweit Tarifverträge gelten, beachten wir selbstverständlich alle zutreffenden Vorschriften. |
| GRI 403: | Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz | | |
| 103-1/2/3 | Managementansatz | 19 | |
| 403-2 | Art und Rate der Verletzungen, Berufskrankheiten, Ausfalltage und Abwesenheit und arbeitsbedingte Todesfälle | 19 | Wir arbeiten weiter an der Verbesserung unserer Datenerhebungsprozesse, um diesem Indikator künftig vollständig gerecht zu werden. |
| GRI 404: | Aus- und Weiterbildung | | |
| 103-1/2/3 | Managementansatz | 21 | |
| 404-2 | Programme zur Verbesserung der Kompetenzen der Angestellten und zur Übergangshilfe | 21 | |
| GRI 405: | Diversität und Chancengleichheit | | |
| 103-1/2/3 | Managementansatz | 16 | |
| 405-1 | Diversität in Kontrollorganen und unter Angestellten | 16, 18 | |
| GRI 406: | Nichtdiskriminierung | | |
| 103-1/2/3 | Managementansatz | 17 | |
| 406-1 | Diskriminierungsvorfälle und ergriffene Abhilfemaßnahmen | | Um die Privatsphäre unserer Mitarbeiter zu schützen, werden die Anzahl der Vorfälle vertraulich behandelt. |
| GRI 407: | Vereinigungsfreiheit und Tarifverhandlungen | | |

## GRI G4 Index

| Nummer | Angaben | Seite | Anmerkungen zu Auslassungen und weiteren Erklärungen |
|---|---|---|---|
| 103-1/2/3 | Managementansatz | 25, 27 | |
| 407-1 | Betriebsstätten und Lieferanten, bei denen das Recht auf Vereinigungsfreiheit und Tarifverhandlungen bedroht sein könnte | 27 | Wir halten diesen Indikator besonders relevant für Lieferanten unserer Eigenmarken und stellen daher Informationen in diesem Zusammenhang zur Verfügung. |
| GRI 408: | Kinderarbeit | | |
| 103-1/2/3 | Managementansatz | 25, 27 | |
| 408-1 | Betriebsstätten und Lieferanten mit einem erheblichen Risiko für Vorfälle von Kinderarbeit | 27 | Wir halten diesen Indikator besonders relevant für Lieferanten unserer Eigenmarken und stellen daher Informationen in diesem Zusammenhang zur Verfügung. |
| GRI 409: | Zwangs- oder Pflichtarbeit | | |
| 103-1/2/3 | Managementansatz | 25, 27 | |
| 409-1 | Betriebsstätten und Lieferanten mit einem erheblichen Risiko für Vorfälle von Zwangs- oder Pflichtarbeit | 27 | Wir halten diesen Indikator besonders relevant für Lieferanten unserer Eigenmarken und stellen daher Informationen in diesem Zusammenhang zur Verfügung. |
| GRI 412: | Prüfung auf Einhaltung der Menschenrechte | | |
| 103-1/2/3 | Managementansatz | 25, 27 | |
| 412-1 | Betriebsstätten, an denen eine Prüfung auf die Einhaltung der Menschenrechte oder eine menschenrechtliche Folgenabschätzung durchgeführt wurde | 27 | Wir halten diesen Indikator besonders relevant für Lieferanten unserer Eigenmarken und stellen daher Informationen in diesem Zusammenhang zur Verfügung. |
| GRI 413: | Lokale Gemeinschaften | | |
| 103-1/2/3 | Managementansatz | 39 | |
| 413-1 | Betriebsstätten mit Einbindung der lokalen Gemeinschaften, Folgenabschätzungen und Förderprogrammen | 39 | Wir haben Programme für das Engagement in lokalen Gemeinschaften durchgeführt, aber wir haben bis jetzt noch keine Methode zur Wirkungsabschätzung entwickelt. |
| GRI 414: | Soziale Bewertung der Lieferanten | | |
| 103-1/2/3 | Managementansatz | 25, 27 | |
| 414-1 | Neue Lieferanten, die anhand von sozialen Kriterien bewertet wurden | 27 | |
| 414-2 | Negative soziale Auswirkungen in der Lieferkette und ergriffene Maßnahmen | 27 | |
| GRI 416: | Kundengesundheit und -sicherheit | | |
| 103-1/2/3 | Managementansatz | 26 | |
| 416-1 | Beurteilung der Auswirkungen verschiedener Produkt und Dienstleistungskategorien auf die Gesundheit und Sicherheit | | 100 % der Produktkategorien werden hinsichtlich Risiken und Verbesserungsmöglichkeiten bewertet, zum Beispiel bezüglich Gesundheits- und Sicherheitsauswirkungen durch unser Produktsicherheitsteam. |
| GRI 418: | Schutz der Kundendaten | | |
| 103-1/2/3 | Managementansatz | 52 | |
| 418-1 | Begründete Beschwerden in Bezug auf die Verletzung des Schutzes und den Verlust von Kundendaten | | Unsere Rechtsabteilung steht in engem Kontakt mit den Berliner Datenschutzbehörden, wenn es um die Verarbeitung personenbezogener Daten geht. Im Jahr 2019 erreichten uns 23 Anfragen von Regierungsstellen für den gesamten Zalando-Konzern. Die Anfragen betreffen beispielsweise Datenauskunfts- und Löschanfragen der Kunden oder den Erhalt von Werbenachrichten. Deutsche Behörden sind gesetzlich dazu verpflichtet, Kundenbeschwerden zu untersuchen. |

# 4.3 Finanzkalender 2020

Finanzkalender

| Datum | Termin |
|---|---|
| Donnerstag, 7. Mai | Veröffentlichung der Ergebnisse für das 1. Quartal 2020 |
| Mittwoch, 20. Mai | Hauptversammlung 2020 |
| Dienstag, 11. August | Veröffentlichung der Ergebnisse für das 2. Quartal 2020 |
| Mittwoch, 4. November | Veröffentlichung der Ergebnisse für das 3. Quartal 2020 |

# 4.4 Impressum

## Kontakt

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

## Investor Relations

GRI 102-53

Patrick Kofler / Head of Investor Relations
investor.relations@zalando.de

## Umsetzung und Produktion

In Zusammenarbeit mit Amana consulting GmbH, Essen

## Bildnachweis

Zalando Bilderpool, @Zalando / Daniel Hofer

## Druck

AusDrucK Schaare & Schaare GbR, Berlin

**Disclaimer**

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

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

zalando