

Geschäftsbericht 2022



zalando



Zalando auf einen Blick

Kennzahlen

	01.01. – 31.12.2022	01.01. – 31.12.2021	Veränderung
Leistungsindikatoren			
Bruttowarenvolumen (GMV*) (in Mio. EUR)	14.797,9	14.332,7	3,2 %
Umsatzerlöse (in Mio. EUR)	10.344,8	10.354,0	-0,1 %
Bereinigtes EBIT (in Mio. EUR)	184,6	468,4	-60,6 %
Bereinigte EBIT Marge (in %)	1,8	4,5	-2,7pp
EBIT (in Mio. EUR)	81,0	424,7	-80,9 %
EBIT Marge (in %)	0,8	4,1	-3,3pp
Capex (in Mio. EUR)	-351,7	-332,9	5,6 %
Aktive Kund*innen (in Mio.)	51,2	48,5	5,7 %
Anzahl Bestellungen (in Mio.)	261,1	252,2	3,5 %
Durchschnittliches GMV* pro aktivem*r Kund*in (LTM**) (in EUR)	288,8	295,6	-2,3 %
Durchschnittliche Bestellungen pro aktivem*r Kund*in (LTM**) (in EUR)	5,1	5,2	-2,0 %
Durchschnittliche Warenkorbgröße (LTM**) (in EUR)	56,7	56,8	-0,3 %
Sonstige Kennzahlen			
Nettoumlaufvermögen (Net Working Capital) (in Mio. EUR)	-211,6	-162,1	-30,5 %
Eigenkapitalquote (in % der Bilanzsumme)	28,8	32,2	-3,4pp
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit (in Mio. EUR)	459,9	616,2	-25,4 %
Cashflow aus der Investitionstätigkeit (in Mio. EUR)	-476,2	-335,9	-41,7 %
Frei verfügbarer Cashflow (in Mio. EUR)	-18,8	283,2	>100 %
Finanzmittelbestand (in Mio. EUR)	2.024,8	2.287,9	-11,5 %
Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter*innen	16.999	16.060	5,8 %
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	0,07	0,91	-92,8 %
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	0,06	0,88	-92,7 %

pp = Prozentpunkte

*) Das GMV (Gross Merchandise Volume, zu deutsch: Bruttowarenvolumen) ist definiert als Wert aller Waren einschließlich Umsatzsteuer, die nach Stornierungen und Retouren an Kund*innen verkauft wurden – dynamisch berichtet. Es enthält keine B2B-Umsätze (z. B. Partnerprogramm-Provisionen, Zalando Marketing Services oder Zalando Fulfillment Solutions) und keine anderen B2C-Umsätze (z. B. Servicegebühren). Diese sind nur im Umsatz erhalten. GMV wird bezogen auf den Zeitpunkt der Kund*innenbestellung erfasst.

**) LTM = last twelve months, berechnet auf Grundlage der letzten 12 Monate.

Mehr als **50** Mio.

aktive Kund*innen

Mehr als **2** Mio.

Zalando Plus Mitglieder

Mehr als **260** Mio.

Bestellungen

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

Im Jahr 2022 haben wir, trotz eines zunehmend volatilen Marktumfeldes, wichtige Meilensteine erreicht, um unsere Innovationskraft weiter zu stärken und unsere langfristigen strategischen Ziele zu erreichen.

Wichtige Meilensteine

Wir bieten nun mehr als 50 Millionen aktiven Kund*innen die relevanteste Auswahl und das komfortabelste digitale Einkaufserlebnis in 25 europäischen Ländern.

Mit der Einführung unserer virtuellen Umkleide nutzen wir fortschrittliche Technologie, um unseren Kund*innen die Größenauswahl zu erleichtern.

Durch unsere Mehrheitsbeteiligung an Highsnobity schaffen wir mehr Inspiration und bauen eine stärkere emotionale Bindung zu unseren Kund*innen auf.

Die erweiterte Partnerschaft von Zalando mit Nike's Connected Network ermöglicht es Kund*innen in mehreren Märkten, exklusive Produkte bei Zalando zu kaufen, die nur für Nike-Member verfügbar sind.

Wir haben unser Sortiment um adaptive Mode erweitert – Kleidung und Schuhe – die auf die Bedürfnisse von Menschen mit dauerhaften oder vorübergehenden Beeinträchtigungen zugeschnitten ist.

Unsere strategischen Prioritäten

Wir setzen weiter auf die Stärkung der Beziehungen zu unseren Kund*innen, auf die Transformation zu einem Plattformgeschäft und darauf, eine nachhaltige Modeplattform zu werden.

Unser Ziel ist es, im Leben unserer Kund*innen noch relevanter zu sein und sie mit Geschichten zu inspirieren. Wir vertiefen unsere Kenntnisse über unsere Zielgruppen in verschiedenen Märkten, um für jeden das passende Angebot zu finden. Wir bringen unsere Kund*innen und Partner auf eine Weise zusammen, die einzigartige Erfahrungen und Vorteile schafft.

Außerdem bieten wir unsere Infrastruktur zur Nutzung an und erweitern sie um Multi-Channel-Fulfillment-Lösungen für Partner. So können wir deren Direktkund*innengeschäft unterstützen und neue Wachstumsmöglichkeiten erschließen. Und nicht zuletzt investieren wir weiter in eine nachhaltigere Modeplattform – um im Einklang mit den langfristigen Interessen unserer Kund*innen und Partner eine netto-positive Auswirkung auf Mensch und Erde zu erzielen.

Auf den folgenden Seiten erfahren Sie, welche Ziele wir uns gesetzt und welche Fortschritte wir 2022 gemacht haben.



Mehr als 50 Millionen aktive Kund*innen



Robert Gentz
Co-CEO,
ZALANDO SE

„Mehr als 50 Millionen aktive Kund*innen sind für uns ein unglaublicher Meilenstein. Aber wir möchten uns damit nicht zufriedengeben, denn unser Ziel ist weiterhin, allen bestehenden und neuen Kund*innen auch das beste Zalando-Erlebnis zu bieten.“

Im vergangenen Jahr sind wir weiter gewachsen und haben nun mehr als 50 Millionen aktive Kund*innen in 25 europäischen Märkten. Diese Zahlen sind eine starke Grundlage, um unsere Vision umzusetzen: zur ersten Anlaufstelle für Mode zu werden.

Um auf den jeweiligen Markt abgestimmte, überzeugende Kund*innenerlebnisse zu schaffen, haben wir unser Organisationsdesign angepasst. Wenn wir unseren Kund*innen ein für sie relevantes Sortiment bieten, geben wir ihnen viele Gründe, um wiederzukommen. Ein Beispiel für den Aufbau tiefgreifender Kund*innenbeziehungen ist unser Mitgliederprogramm Zalando Plus. Mehr als zwei Millionen Mitglieder in Deutschland, Frankreich, den Niederlanden, Italien und der Schweiz nutzen bereits die Zalando-Plus-Vorteile, wie Premium-Lieferung und frühzeitiger Zugang zu limitierten Aktionen.



Mehr als **2 Mio**

Mehr als 2 Millionen Mitglieder in Deutschland, Frankreich, den Niederlanden, Italien und der Schweiz nutzen bereits die Vorteile der besten Version von Zalando, einschließlich Premium-Lieferung und weiteren Services.

25

Zalando ist in 25 europäischen Märkten vertreten, seit letztem Jahr auch in Ungarn und Rumänien.

Copenhagen Fashion Week

Weitere Beispiele, wie wir ein tieferes Verständnis für unsere Kund*innen entwickeln können, sind lokale Initiativen in einzelnen Märkten. So unterstützen wir seit mehreren Jahren die Copenhagen Fashion Week als Partner.

Während der Fashion Week 2022 verwandelten wir Teile der Innenstadt Kopenhagens in einen Ort, an dem sich Marken auf eine ganz neue Art erleben ließen. Wir luden die Besucher*innen ein, sich über verschiedene Aspekte von Nachhaltigkeit in der Modeindustrie zu informieren. In drei Tagen besuchten rund 3.000 Menschen Podiumsdiskussionen, nahmen an Workshops zu Themen wie Handarbeiten und Reinigen von Schuhen teil oder sahen sich Ausstellungen über Mode und Recycling an.

Im Rahmen der Partnerschaft von Zalando und der Copenhagen Fashion Week wird der Zalando Sustainability Award verliehen. Er soll Modemarken ermutigen, nachhaltigere Alternativen zu bisherigen Vorgehensweisen zu finden und zeichnet Strategien aus, die zu einer nachhaltigeren Modeindustrie beitragen.

Die nächsten Schritte in Richtung Zukunft des Online-Shoppings

Zalando arbeitet intensiv daran, eine der größten Herausforderungen der Modebranche zu bewältigen: Online-Kund*innen gezielt zu helfen, Kleidung in der für sie perfekten Passform und Größe zu finden.



Wir sind derzeit das einzige E-Commerce-Unternehmen in der Modebranche, bei dem sich ein spezielles Team nur mit Größen und Passformen beschäftigt und dafür eigene technische Lösungen entwickelt.

Bereits heute nutzen wir maschinelles Lernen, um vorherzusagen, ob Artikel groß oder klein ausfallen. Wir geben zudem individuelle Größenempfehlungen, die Kund*innen die Orientierung erleichtern sollen. Die Empfehlungen basieren auf der individuellen Kauf- und Rücksendehistorie, direktem Feedback der Kund*innen und den Maßangaben zu den Produkten.

10 %

Wir konnten größenbedingte Rücksendungen bei Produkten, zu denen wir eine Empfehlung anzeigen, um 10 % reduzieren.

19

Im Jahr 2022 haben wir gemeinsam mit Markenpartnern und Eigenmarken unsere virtuelle Umkleide getestet. Das Pilotprojekt war für Millionen von Kund*innen in 19 verschiedenen Märkten verfügbar.



Noch im Jahr 2023 werden wir einen weiteren Meilenstein erreichen: Wir werden das erste Unternehmen unserer Branche sein, das eine Funktion zur Körpervermessung einführt. Hierbei erhalten Kund*innen personalisierte Größenempfehlungen auf Grundlage ihrer Körpermaße, indem sie lediglich zwei Fotos von sich mit dem Smartphone machen.



Durch individuelle Größenempfehlungen konnten wir größenbedingte Rücksendungen von Produkten, zu denen wir eine Empfehlung anzeigen, um zehn Prozent reduzieren. Das führt zu weniger Treibhausgasemissionen durch den Transport zurückgesandter Pakete. Auch aus wirtschaftlicher Sicht ist das sinnvoll: Weniger Rücksendungen führen zu geringeren Kosten.

Das Ziel ist aber noch nicht erreicht: Wir investieren fortwährend in neue technische Lösungen.

Im Jahr 2022 haben wir gemeinsam mit Markenpartnern und Eigenmarken unsere virtuelle Umkleide getestet. Diese ermöglicht es Kund*innen zu sehen, wie ein Artikel in verschiedenen Größen einem 3D-Avatar mit derselben Körperform passen würde. Dabei zeigt eine Heatmap, wo das Kleidungsstück eng oder locker sitzt. Dieses Pilotprojekt war für Millionen von Kund*innen in 19 verschiedenen Märkten verfügbar. Wir arbeiten weiter daran, eine virtuelle Umkleide für den größten Teil unseres Sortiments zu realisieren.



Stacia Carr
VP Size & Fit,
ZALANDO SE

„Mithilfe unserer Technologie können Marken Kollektionen entwickeln, die buchstäblich auf ihre Kund*innen zugeschnitten sind. Kund*innen erhalten direkt beim ersten Versuch die passende Größe – während gleichzeitig weniger Material verbraucht wird und weniger Abfall anfällt.“

Inspiration und Shopping zusammenbringen: Zalando erwirbt Mehrheitsbeteiligung an Highsnobiety



David Schneider
Co-CEO,
ZALANDO SE

„Durch die Partnerschaft mit Highsnobiety können wir unser Ziel, unseren Kund*innen das relevanteste, anspruchendste und komfortabelste Einkaufserlebnis zu bieten, viel schneller erreichen. Ich freue mich, dass unsere gemeinsame Vision Wirklichkeit geworden ist. Zusammen werden wir die Zukunft von Content im Modehandel gestalten.“

Wir ergänzen uns gegenseitig, indem wir die kulturelle Relevanz, Hintergrundwissen, Modekompetenz und Storytelling-Expertise von Highsnobiety mit dem Modenetzwerk, E-Commerce-Know-how und den operativen Fähigkeiten von Zalando zusammenbringen.



In Zukunft wachsen Mode-Content und Modehandel immer stärker zusammen. Inspiration und ansprechendes Storytelling werden zu unverzichtbaren Instrumenten, um Kund*innen zu überzeugen.

Deshalb haben wir eine Mehrheitsbeteiligung an Highsnobiety erworben – dem globalen Pionier und unbestrittenen Experten für die neue Luxuskultur. Mit dieser Zusammenarbeit beschleunigen wir unser Vorhaben, eine Top-Adresse für Streetwear, neuen Luxus und Mode-Inspiration zu sein – besonders für jüngere, modebewusste Kund*innen. Highsnobiety agiert als strategischer und kreativer Berater, der Zalando dabei unterstützt, neue, inspirierende Formate auf unserer Plattform zu entwickeln.



Das erste gemeinsame Projekt ging im Oktober 2022 an den Start. Dabei erzählen wir Geschichten „hinter“ der Marke und den Produkten für Kund*innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Es geht um einen mehrjährigen Wandel: Wir verändern, wie wir Kund*innen zusätzlichen Kontext zu unseren Marken und unserem Sortiment bieten. Wir wollen sie mit den aktuellsten Produkten, Trends und Marken inspirieren, sie mit neuesten Modeideen versorgen und Partnern ein besonderes Umfeld für ihr Sortiment bieten.





In den zehn Jahren seit dem Start unseres Partnerprogramms haben wir starke Partnerschaften aufgebaut. Im Jahr 2022 machen Partner 36 Prozent des Bruttowarenvolumens (GMV) im Zalando Fashion Store aus – das bringt uns dem Ziel näher, den Partneranteil am GMV bis 2025 auf 50 Prozent zu erhöhen.

Neues Kapitel in der Zusammenarbeit mit Nike: Zalando × Nike Connected Network



Zalando ist im September 2022 dem Connected Network von Nike beigetreten – als einer von zunächst nur zwei Partnern in Europa. Das bedeutet: Zalando-Kund*innen, die ihren Nike-Account mit Zalando verknüpfen, können auf eine exklusive Auswahl von Produkten zugreifen, die nur Nike-Members zur Verfügung steht. Das gilt für Kund*innen in Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Italien, den Niederlanden, Österreich, Polen und Schweden.



David Schneider

Co-CEO,
ZALANDO SE

„Als erste Anlaufstelle für Mode wollen wir Kund*innen das beste Sortiment und ein einmaliges Einkaufserlebnis bieten. Die erweiterte Partnerschaft mit Nike ermöglicht eine noch relevantere Auswahl an innovativen Sport- und Lifestyle-Produkten von Nike und weitere Vorteile für Nike-Member.“

Die Partnerschaft zwischen Nike und Zalando vereint unser einmaliges Kund*innenerlebnis sowie unsere umfangreiche E-Commerce-Erfahrung (mehr als 50 Millionen Kund*innen in 25 Märkten) mit dem erstklassigen Schuh- und Bekleidungsangebot von Nike. Das macht es Kund*innen leichter, Sport in ihren Alltag zu integrieren.

Dieses neue Kapitel in der strategischen Partnerschaft vertieft die langjährige Beziehung zwischen unseren Unternehmen und stärkt die Beziehungen zu unseren Kund*innen. Sie bringt uns dem Ziel näher, die erste Anlaufstelle für Mode zu sein.

Wir denken in Partnerschaften, glauben an gemeinsame Erfolge und sind stolz auf die Marken, mit denen wir zusammenarbeiten.



Carl Grebert

VP/GM Nike EMEA,
Nike, Inc.

„Die Erwartungen unserer Kund*innen sind höher denn je. Unser Ziel ist deshalb, mit ihnen in Kontakt zu treten, wenn sie Sport treiben, entsprechende Produkte kaufen oder sich von Sport inspirieren lassen. Mit Partnern wie Zalando können wir schneller und einfacher auf die Bedürfnisse dieser Kund*innen eingehen – und sie noch näher an unsere Marke und generell an das Thema Sport heranbringen.“

Zalando bringt erste adaptive Modenkollektionen auf den Markt



Sara Diez
VP Category Women,
ZALANDO SE

„Mit unserer ersten adaptiven Kollektion möchten wir eine Lücke schließen, die wir im Modemarkt noch immer sehen: Kleidung für Menschen mit Behinderung, die nicht nur adaptiv, sondern auch stylisch ist. Wir wollen von der Community lernen und unsere Markenpartner überzeugen – damit wir gemeinsam Mode für alle anbieten können.“



Im Oktober 2022 haben wir unser Sortiment um adaptive Mode erweitert: Kleidung und Schuhe, die sich an Bedürfnissen von Menschen mit dauerhaften oder vorübergehenden Beeinträchtigungen orientiert.

Das Sortiment besteht aus mehr als 140 Styles, die von fünf unserer Eigenmarken in allen 25 Märkten von Zalando angeboten werden: Zign, Pier One, Anna Field, Yourturn und Even&Odd. Die ersten Kollektionen enthalten Designs für das Sitzen im Rollstuhl, Produkte speziell für Hautsensibilitäten, Produkte mit einfachen Verschlüssen und für Prothesen oder Bandagen geeignete Kleidung. Zudem sind mehr als 130 adaptive Produkte von Tommy Hilfiger aus den Bereichen Damen-, Herren- und Kindermode erhältlich. Tommy Hilfiger hat seit 2017 kontinuierlich in adaptive Mode investiert und ist damit die ideale Partnermarke, um das adaptive Angebot von Zalando zu ergänzen.



Uns ist wichtig, Erfahrungen und Bedürfnisse von Kund*innen mit Behinderungen oder Einschränkungen besser zu verstehen, bevor wir die Designs entwickeln. Wir haben daher eine umfassende Befragung in verschiedenen Märkten durchgeführt und bei der Entwicklung und dem Design der Kollektion unserer Eigenmarken mit der Kreativagentur All is for All zusammengearbeitet. Diese hilft Marken dabei, wirklich inklusiv und barrierefrei zu werden.

Mehr als **140**

Das Sortiment besteht aus mehr als 140 Styles, die von fünf unserer Eigenmarken angeboten werden: Zign, Pier One, Anna Field, Yourturn und Even&Odd. Die vielfältige Auswahl an stylischer, adaptiver Mode ist in allen unseren 25 Märkten erhältlich.

Mehr als **130**

Zudem sind mehr als 130 adaptive Styles von Tommy Hilfiger aus den Bereichen Damen-, Herren- und Kindermode bei Zalando erhältlich.

Neben einer eigenen Landingpage für adaptive Mode hat Zalando eine spezielle Kennzeichnung eingeführt, die Kund*innen helfen soll, adaptive Styles zu entdecken. Wir stehen erst am Anfang und hoffen, dass sich weitere Markenpartner anschließen, damit wir dieses Angebot kontinuierlich ausbauen können. Denn: Adaptive Mode ist nicht nur eine gute Sache, sondern ergibt für Markenpartner auch wirtschaftlich Sinn – da es sich um eine große Community handelt, deren Modebedürfnisse derzeit nicht ausreichend erfüllt werden.

Wir haben uns im Rahmen unserer Diversitäts- und Inklusionsstrategie do.BETTER das Ziel gesetzt, bis 2025 ein inklusives Sortiment und Einkaufserlebnis für unterrepräsentierte Gruppen anzubieten. Ein Ansatz, um dies zu erreichen, ist Kund*innen mit Behinderung direkt in unsere Projekte einzubeziehen. Nach Angaben der Weltgesundheitsorganisation (WHO) leben weltweit mehr als eine Milliarde Menschen mit einer Behinderung.

Inhalt

Unternehmen

1.1	Brief des Vorstands	5
1.2	Bericht des Aufsichtsrats	8
1.3	Vergütungsbericht	17
1.4	Die Zalando-Aktie – 2022 im Rückblick	63

Zusammengefasster Lagebericht

2.1	Grundlagen des Konzerns	70
2.2	Wirtschaftsbericht	109
2.3	Risiko- und Chancenbericht	124
2.4	Prognosebericht	135
2.5	Erklärung zur Unternehmensführung	138
2.6	Übernahmerechtliche Angaben nach den §§ 289a Abs. 1, 315a Abs. 1 HGB und erläuternder Bericht	157
2.7	Ergänzende Lageberichterstattung zum Einzelabschluss der ZALANDO SE	162

Konzernabschluss

3.1	Konzern-Gesamtergebnisrechnung	169
3.2	Konzernbilanz	171
3.3	Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	173
3.4	Konzern-Kapitalflussrechnung	175
3.5	Konzernanhang	176

Weitere Informationen und Service

4.1	Versicherung der gesetzlichen Vertreter*innen	264
4.2	Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	265
4.3	Glossar	282
4.4	Finanzkalender 2023	284
4.5	Impressum	284

Unternehmen

1.1	Brief des Vorstands	5
1.2	Bericht des Aufsichtsrats	8
1.3	Vergütungsbericht	17
	Einführung	17
	Hintergrund	18
	Änderungen der Zusammensetzung des Vorstands und des Aufsichtsrats im Jahr 2022	19
	Vorstandsvergütung	19
	Überblick über während des Berichtszeitraums geltende Vergütungssysteme	30
	Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder	57
	Vergleichende Darstellung der Veränderung der Vergütung	58
1.4	Die Zalando-Aktie – 2022 im Rückblick	63
	Entwicklung von Kapitalmarkt und Aktienkurs	63
	Aktionärsstruktur	65
	Analysten-Coverage	65
	Aktienindizes	66
	ESG-Berichterstattung	67
	Hauptversammlung	68
	Enger Austausch mit Kapitalmärkten	68

1.1 Brief des Vorstands



Unser Vorstand – von oben links nach unten rechts:
David Schneider, Robert Gentz, Dr. Sandra Dembeck, David Schröder, Dr. Astrid Arndt, Jim Freeman

Liebe Aktionär*innen,

2022 haben wir wichtige Fortschritte gemacht in unserer Strategie die erste Anlaufstelle für Mode zu sein. Wir haben die Beziehungen zu unseren Kund*innen und Partnern weiter vertieft und sind in neue Märkte expandiert. Wir haben eine inklusivere und nachhaltigere Modeplattform für die Zukunft geschaffen und in unsere Mitarbeiter*innen und Fähigkeiten investiert, um Wachstumschancen zu ergreifen.

Dabei mussten wir unsere Widerstandsfähigkeit, Flexibilität und unseren Willen zum Erfolg unter Beweis stellen, da der konjunkturelle Rückenwind im Laufe des Jahres nachließ und sich das wirtschaftliche Umfeld zunehmend verschlechterte. Die Kund*innen wendeten sich nach der Pandemie wieder dem stationären Einzelhandel zu und die Nutzung von E-Commerce-Angeboten ging stärker zurück als zunächst erwartet. Zudem dämpfte der unerwartet starke Anstieg der Inflation das Konsumklima. In der Folge wurden die zu Jahresbeginn bestehenden Lieferengpässe in der zweiten Jahreshälfte marktweit durch erhöhte Lagerbestände abgelöst.

Auf diese Herausforderungen haben wir schnell und entschlossen reagiert und uns noch stärker auf profitables Wachstum ausgerichtet. Als Reaktion auf die veränderte Nachfrage haben wir unsere Beschaffungsstrategie angepasst und unsere Marketingaufwendungen reduziert. Mit der Einführung des Mindestbestellwerts wurden auch Bestellungen unterhalb

dieser Schwelle profitabel. Dabei stand vor allem die aktive Umsetzung geeigneter Maßnahmen im Vordergrund.

2022 haben wir einen wichtigen Meilenstein erreicht und die Marke von 50 Millionen aktiven Kund*innen überschritten. Zudem sind wir mit Ungarn und Rumänien in zwei neue Märkte expandiert, so dass wir mit unserem Fashion Store 25 Märkte erreichen. Von unserem Shopping-Club Lounge profitieren Kund*innen in 17 Märkten und mit unserem Mitgliederprogramm Zalando Plus erreichen wir Kund*innen in 6 Ländern. Wir haben ein Bruttowarenvolumen von 14,8 Mrd. EUR, Umsatzerlöse von 10,3 Mrd. EUR und ein bereinigtes Ergebnis vor Zinsen und Steuern von 184,6 Mio. EUR erzielt. Das steht im Einklang mit unserer angepassten Jahresprognose.

Mit dem Ziel, die Aufmerksamkeit unserer Kund*innen durch eine motivierende und inspirierende Plattform zu gewinnen und zu halten, hat Zalando eine Mehrheitsbeteiligung an Highsnobiety erworben. Highsnobiety, globaler Pionier und Vordenker der neuen Luxuskultur, ist nun strategischer und kreativer Berater von Zalando. Diese Zusammenarbeit markiert den Beginn eines mehrjährigen Transformationsprozesses, der die Art und Weise, wie wir Inhalte zu unseren aufregendsten Marken und unserem Sortiment bereitstellen, auf eine neue Ebene hebt.

Wir haben erneut unsere Technologieführerschaft unter Beweis gestellt und gezeigt, dass wir in der Lage sind, Daten- und Bestellspitzen mit hoher Präzision zu verarbeiten. In sieben Märkten erreichten die Bestellungen während der CyberWeek ein neues Allzeithoch. Am Black Friday haben wir Spitzenwerte von mehr als Bestellungen pro Minute verarbeitet und damit unsere Zuverlässigkeit bei hohem Bestellaufkommen unter Beweis gestellt.

Da wir uns zum Ziel gesetzt haben, unterrepräsentierten Gruppen ein wirklich vielfältiges Sortiment mit Produkten und durchdachten Angeboten in allen Kategorien anzubieten, haben wir im Oktober unsere erste adaptive Modekollektion auf den Markt gebracht: Kleidung und Schuhe für Menschen mit dauerhaften oder vorübergehenden Beeinträchtigungen. Die Kollektion wurde intern entwickelt und umfasst mehr als 140 Styles von fünf unserer Eigenmarken; darunter Mode, die für das Sitzen im Rollstuhl, für Prothesen oder Bandagen geeignet ist, Produkte speziell für Hautsensibilitäten und Styles mit einfachen Verschlüssen.

2023 wird für Zalando ein besonderes Jahr. Im September feiern wir den 15. Jahrestag unserer Gründung – ein Meilenstein für ein europäisches Technologieunternehmen, das sein erstes Paar Schuhe aus einer Berliner Wohnung verschickte und sich inzwischen zu einer führenden Plattform für Mode und Lifestyle entwickelt hat. Wir sind davon überzeugt, dass der europäische Modemarkt weiterhin enormes Potenzial bietet. Daher werden wir auch in Zukunft in ausgewählte Projekte investieren und strategische Partnerschaften eingehen, um unsere langfristige Strategie umzusetzen, der „Starting Point for Fashion“ – die erste Anlaufstelle für Mode – zu werden.

Dabei werden wir uns verstärkt auf aufstrebende Bereiche wie Designer konzentrieren, die einen hohen Nutzen für unsere Kund*innen haben. Darüber hinaus werden wir unser Angebot für andere Unternehmen erweitern. Dadurch schaffen wir Mehrwert für unsere Partner und

einen neuen Wachstumstreiber für Zalando: Wir bieten unseren Partnern Multi-Channel Fulfillment an, bei dem wir nicht nur über Zalando eingegangene Bestellungen abwickeln, sondern auch Bestellungen über andere Plattformen oder die eigenen Online-Shops der Partner. Im vergangenen Oktober haben wir den ersten Partner in ein Pilotprojekt aufgenommen.

Auch wenn das Jahr 2023 voraussichtlich wieder von gesamtwirtschaftlichen Unsicherheiten geprägt sein wird, werden wir uns weiterhin aktiv auf zukünftige Chancen ausrichten, zyklusorientiert investieren und Wachstumschancen nutzen.

Auch wenn 2023 wahrscheinlich ein weiteres Jahr der makroökonomischen Unsicherheit sein wird, werden wir aktiv steuern, um uns auf profitables Wachstum zu konzentrieren und durch den Zyklus hindurch zu investieren, um zukünftiges Wachstum zu erzielen.

Wir haben ein Programm gestartet, mit dem wir mehrere hundert Overhead-Funktionen in vielen unserer Teams abbauen werden. In den vergangenen Jahren sind einige Bereiche unseres Unternehmens zu sehr gewachsen. Dadurch haben wir unserer Organisation ein Maß an Komplexität hinzugefügt, das unsere Fähigkeit zu schnellem Handeln zunehmend beeinträchtigt hat. Wir wollen ein Unternehmen mit einem starken Unternehmergeist sein, das sich durch Einfachheit, Pragmatismus und einem ausgeprägten Kostenbewusstsein auszeichnet. Mit Hilfe dieser Prinzipien können wir Innovation vorantreiben und in strategische Bereiche investieren und so die Zukunft des europäischen E-Commerce gestalten.

Die Entscheidung, sich von einigen unserer Kolleg*innen zu trennen, ist uns schwer gefallen, denn wir sind stolz auf unsere Mitarbeiter*innen aus über 140 Ländern. Wir wissen, dass unsere Erfolge nur dank ihres Engagements und ihrer Leidenschaft für ihre Arbeit möglich sind.

Abschließend bedanken wir uns bei Ihnen, unseren Aktionär*innen, für Ihr anhaltendes Vertrauen und Engagement in Zalando. Wir werden uns auch weiterhin auf das Wesentliche konzentrieren: Die Erwartungen unserer Kund*innen zu erfüllen – mit einem attraktiven und inspirierenden Angebot, das sie begeistert.

Berlin, 6. März 2023

Robert Gentz

David Schneider

James M. Freeman, II

David Schröder

Dr. Astrid Arndt

Dr. Sandra Dembeck

1.2 Bericht des Aufsichtsrats

Liebe Aktionär*innen,

2022 war ein weiteres Jahr, in dem Zalando bewiesen hat, dass das Unternehmen schnell umschalten kann: Wie bereits in den beiden Jahren davor in der COVID-19-Pandemie passte sich das Unternehmen rasch an die grundlegend veränderten Rahmenbedingungen an und trotzte dem herausfordernden gesamtwirtschaftlichen Umfeld.

Ein klarer Fokus auf Effizienzsteigerungen bei gleichzeitiger Ausnutzung von notwendigen Investitionsmöglichkeiten sorgte trotz des gesamtwirtschaftlichen Gegenwinds für ein Geschäftsjahr, in dem ein GMV von 14,8 Mrd. EUR und ein bereinigtes EBIT von 184,6 Mio. EUR erzielt werden konnten. Zalando erreichte den Meilenstein von über 50 Millionen aktiven Kund*innen in 25 Märkten und konnte mehr als 2 Millionen zahlende Zalando Plus-Mitglieder gewinnen. Zalando hat seine Bemühungen, Kund*innen zu inspirieren, intensiviert und eine Mehrheitsbeteiligung an Highsnobility erworben. Damit will Zalando sein Storytelling weiter verbessern und eine tiefere emotionale Bindung zu seinen Kund*innen aufbauen. Zalando und Nike erweiterten ihre Partnerschaft, die es Nike-Members ermöglicht, exklusive Produkte auf Zalando zu kaufen. Die Partnerschaft zwischen der Gesellschaft und Sephora wurde weiter ausgebaut, indem das Angebot an Beauty-Marken auf der Plattform und auf Italien ausgeweitet wurde.

Zalando bleibt seinem Ziel verpflichtet, die erste Anlaufstelle für Mode für jede*n Einzelne*n zu sein. Die Vielfalt seiner Mitarbeiter*innen, Partner und Kund*innen ist Zalando ein großes Anliegen, das in seiner gezielten Diversitäts- und Inklusionsstrategie (D&I) do.BETTER verankert ist. Im Rahmen seines Engagements hat Zalando seine erste Kollektion für adaptive Mode im Eigenmarkenbereich herausgebracht. Eine speziell eingerichtete Landing Page und eine begleitende Marketingkampagne sollen Kund*innen dabei helfen, adaptive Mode auf Zalando zu entdecken und einzukaufen. Weitere Verbesserungen des Kund*innenerlebnisses sind bereits geplant. Die Gesellschaft unterstützt weiter unterrepräsentierte Gemeinschaften und hat seit 2020 die Zusammenarbeit mit über 60 Black-Owned-Modemarken begonnen. Außerdem ist Zalando seinem Ziel im Bereich Frauen in Führungspositionen ein gutes Stück näher gekommen. Zalando möchte nicht nur die Geschlechtervertretung in den Führungsteams insgesamt vielfältiger gestalten, sondern auch eine geschlechtergerechtere Aufstellung im Tech-Bereich erzielen. Daher hat die Gesellschaft weitere Investitionen getätigt, um Frauen sowohl bei einer Karriere im Tech-Bereich als auch in Führungspositionen innerhalb des Zalando-Konzerns zu unterstützen.

Im Dezember 2022 hat der Aufsichtsrat das Vorstandsmitglied David Schröder für eine Amtszeit von vier Jahren, die nach dem Ende seiner Amtszeit am 1. April 2023 beginnt und am 31. März 2027 endet, wiederbestellt. Wir freuen uns außerordentlich, dass David Schröder als Chief Operating Officer weiter die einzigartigen Fähigkeiten und Angebote der Gesellschaft ausbauen und anpassen und das Unternehmenswachstum fördern wird. David Schröder hat einen elementaren Beitrag zum bisherigen Erfolg von Zalando geleistet und sich seit den Anfängen des Unternehmens im Jahr 2010 als verlässlicher Partner bewährt.

Die Geschäftsverteilung innerhalb des Vorstands wurde mit Wirkung zum 1. Januar 2023 neu gefasst, und den Co-CEOs und Gründern Robert Gentz und David Schneider wurden weitere wesentliche Verantwortungsbereiche zugewiesen. Das Vorstandsmitglied Jim Freeman wird wie geplant mit Ablauf seiner Amtszeit zum 31. März 2023 aus dem Unternehmen ausscheiden. In der Übergangsphase vom 1. Januar 2023 bis zum Ende seiner Amtszeit ist Jim Freeman nicht mehr eigenständig für Geschäftsbereiche zuständig. Der Aufsichtsrat möchte Jim Freeman seinen Dank für seine Führung und die Umsetzung der Gesamtstrategie aussprechen. Jim Freeman spielte eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung und der erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie, die sich auf die Vertiefung der Kund*innenbeziehungen und die Entwicklung zum „Starting Point for Fashion“ konzentriert – dem Ort, an den sich die Kund*innen für alle ihre Modebedürfnisse wenden.

Der Aufsichtsrat wird sich weiterhin auf die Nachfolgeplanung konzentrieren und ist entschlossen, sicherzustellen, dass die Gesellschaft gut positioniert ist, um ihre strategischen Ambitionen und finanziellen Ziele in Zukunft zu erreichen. Gleichzeitig wird der Aufsichtsrat weiter in aktivem Austausch mit dem Vorstand stehen, um im besten Interesse der Gesellschaft zu handeln.

Wir freuen uns, Zalando im Jahr 2023 auf seinem Weg zum „Starting Point for Fashion“ zu begleiten, mit der Unterstützung und zum Nutzen seiner Kund*innen, Partner, Mitarbeiter*innen und Anteilseigner*innen.

Beratung und Überwachung

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



Der Aufsichtsrat – von oben links nach unten rechts:

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

Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse

Das Aufsichtsratsplenum tagte im Geschäftsjahr 2022 siebenmal, der Prüfungsausschuss sechsmal, der Vergütungsausschuss viermal, der Nominierungsausschuss dreimal und der D&I- und Nachhaltigkeitsausschuss zweimal. Der Aufsichtsrat hat einen Ausschuss für das Aktienrückkaufprogramm 2022 der Gesellschaft eingerichtet, der einmal tagte. Ferner fasste der Aufsichtsrat sechs Umlaufbeschlüsse und einen schriftlichen Beschluss über eine formelle Satzungsänderung. Der Prüfungsausschuss fasste zwei Umlaufbeschlüsse, der Nominierungsausschuss fasste einen. Der Aufsichtsrat und seine Ausschüsse kamen regelmäßig bei Bedarf auch ohne den Vorstand zusammen, um Sachverhalte zu erörtern, die den Vorstand betreffen oder interne Gespräche der Aufsichtsratsmitglieder untereinander erforderten. Über die Beratungen und das Ergebnis der Ausschusssitzungen wurde dem Aufsichtsratsplenum in der jeweils nachfolgenden Plenumsitzung berichtet. Jennifer Hyman, Anders Holch Povlsen, Niklas Östberg und Jade Buddenberg waren an der Teilnahme an einer Sitzung des Aufsichtsrats verhindert. Im Hinblick auf die Ausschüsse des Aufsichtsrats waren Niklas Östberg an der Teilnahme an zwei Sitzungen des Prüfungsausschusses, Anika Mangelmann an der Teilnahme an einer Sitzung des Vergütungsausschusses und Jade Buddenberg an der Teilnahme an einer Sitzung des D&I- und Nachhaltigkeitsausschusses verhindert. Alle anderen Mitglieder des Aufsichtsrats waren bei sämtlichen Sitzungen des Aufsichtsrats sowie ihrer jeweiligen Ausschüsse anwesend.

Zwei Sitzungen des Aufsichtsratsplenums wurden als Präsenzsitzungen abgehalten. Aufgrund der andauernden COVID-19-Pandemie wurden alle anderen Sitzungen als Videokonferenzen abgehalten.

Überblick über die Plenums- und Ausschusssitzungen sowie die individuelle Teilnahme im Geschäftsjahr 2022

	Amtszeit	Plenum	Prüfungs- ausschuss	Vergütungs- ausschuss	Nominie- rungsaus- schuss	D&I- und Nachhaltig- keitsaus- schuss	Aktien- rückkauf- ausschuss	Gesamte Anwesen- heitsquote (gerundet)
Matti Ahtiainen	Seit Juni 2020	7 / 7	6 / 6	--	--	--	1 / 1	100 %
Kelly Bennett	Stellvertretender Vorsitzender, seit Mai 2019	7 / 7	6 / 6	--	3 / 3	2 / 2	--	100 %
Jade Buddenberg	Seit Juni 2020	6 / 7	--	--	--	1 / 2	--	78 %
Jennifer Hyman	Seit Juni 2020	6 / 7	--	--	--	2 / 2	--	89 %
Anika Mangelmann	Seit Juni 2020	7 / 7	--	3 / 4	--	--	--	91 %
Anders Holch Povlsen	Seit Dezember 2013	6 / 7	--	4 / 4	3 / 3	--	--	93 %
Niklas Östberg	Seit Mai 2021	6 / 7	4 / 6	--	--	--	--	77 %
Mariella Röhm-Kottmann	Seit Mai 2019	7 / 7	6 / 6	--	--	--	1 / 1	100 %
Cristina Stenbeck	Vorsitzende, seit Mai 2019	7 / 7	--	4 / 4	3 / 3	--	1 / 1	100 %
Gesamte Anwesenheitsquote								92 %

Plenumssitzungen

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

In der ordentlichen Sitzung am 28. Februar 2022 hat der Aufsichtsrat den Einzelabschluss 2021 (einschließlich des zusammengefassten Lageberichts) erörtert, gemäß der Empfehlung des Prüfungsausschusses festgestellt und den vom Vorstand vorgelegten Konzernabschluss 2021 (einschließlich des zusammengefassten Lageberichts), sowie den nichtfinanziellen Bericht 2021 und den Vergütungsbericht 2021 gebilligt. Er schloss sich dem Vorschlag des Vorstands zur Gewinnverwendung für das Geschäftsjahr 2021 an. Zudem hat der Aufsichtsrat seinen Bericht für das Geschäftsjahr 2021 beschlossen und über die Agenda für die Hauptversammlung 2022 beraten. Darüber hinaus erörterte der Aufsichtsrat den Ausbruch des Kriegs in der Ukraine und die Strategie der Gesellschaft zur Reaktion auf die sich daraus ergebenden Konsequenzen.

In der ordentlichen Sitzung am 13. Juni 2022 befasste sich der Aufsichtsrat insbesondere mit den Reaktionen der Gesellschaft auf die Wirtschaftskrise infolge des Kriegsbeginns in der Ukraine. Der Aufsichtsrat befürwortete die Bemühungen der Gesellschaft zur Effizienzsteigerung und zur Konzentration auf Profitabilität bei gleichzeitiger Ausnutzung von notwendigen Investitionsmöglichkeiten.

In der ordentlichen Sitzung am 8. September 2022 erörterte der Aufsichtsrat ausgewählte strategische Themen. So konstatierte er, dass der Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung an Highsnobiety zu einer weiteren Schärfung des Profils der Gesellschaft beiträgt und es ihr ermöglicht, sich verstärkt auf die Zielgruppen zu konzentrieren.

In seiner ordentlichen Sitzung am 5. und 6. Dezember 2022 behandelte der Aufsichtsrat eine Reihe verschiedener Themen. Unter anderem war die Nachfolgeplanung des Vorstands Gegenstand der Gespräche. Die am 31. März 2023 endende Amtszeit des Vorstandsmitglieds David Schröder wurde um weitere vier Jahre bis zum 31. März 2027 verlängert. Zudem wurde die Geschäftsverteilung innerhalb des Vorstands zum 1. Januar 2023 neu gefasst. Der Vorstand und der Aufsichtsrat fassten einen gemeinsamen Beschluss über die jährliche Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex. Ferner hat der Aufsichtsrat den Stand seines laufenden Effizienzprüfungsprozesses für das Geschäftsjahr 2022 besprochen. Zudem hat er die Finanzplanung des Zalando-Konzern für das Geschäftsjahr 2023 genehmigt. Darüber hinaus machte er auf Grundlage des vom Prüfungsausschuss veranlassten Ausschreibungsverfahrens für die Abschlussprüfung einen Beschlussvorschlag bezüglich des neuen Abschlussprüfers für das Geschäftsjahr 2024, der der Hauptversammlung 2023 vorgelegt werden soll.

Im Berichtszeitraum hielt der Aufsichtsrat drei außerordentliche Sitzungen ab. In den ersten beiden außerordentlichen Sitzungen am 21. März und am 8. April 2022 befasste er sich mit möglichen geplanten strategischen Vorgängen. In seiner dritten außerordentlichen Sitzung am 9. August 2022 genehmigte er eine geänderte Finanzplanung für das Geschäftsjahr 2022.

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 und Maßnahmen wurden dem Aufsichtsrat zur Zustimmung vorgelegt. Der Aufsichtsrat besprach unter anderem den Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung an Highsnobiety, das Budget für ein neues Eingangslastlogistikzentrum und ein neues (Interim-)Logistikzentrum, die Erhöhung der Reverse-Factoring-Fazilität und die Delegation der Genehmigungen in Verbindung mit dem Aktienrückkaufprogramm an einen Ad-hoc-Ausschuss (den Aktienrückkaufsausschuss).

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

Prüfungsausschuss

Der Prüfungsausschuss analysierte und prüfte den Jahresabschluss und den Konzernabschluss 2021 (einschließlich des zusammengefassten Lageberichts), die nichtfinanzielle Konzernklärung 2021 und den Vergütungsbericht 2021, sowie die Quartalsmitteilung Q1, den Halbjahresbericht und die Quartalsmitteilung Q3 2022. Darüber hinaus prüfte und erörterte der Prüfungsausschuss regelmäßig die Schwerpunkte und die Qualität der Prüfung, die Statusberichte zu GRC (Governance, Risk und Compliance) einschließlich Datenschutz, Cybersicherheit, Rechtsstreitigkeiten, sowie die Arbeit der Internen Revision und Berichten der Treasury Abteilung. Der Ausschuss wurde auch über maßgebliche regulatorische Änderungen unterrichtet. Zudem war der Prüfungsausschuss in die Vorbereitung des Vorschlags des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung 2022 für die Bestellung des Abschluss- und Konzernabschlussprüfers involviert und erörterte den Stand und den Fortschritt des nicht-finanziellen, internen Kontrollsystems. Der Prüfungsausschuss erörterte mit dem Abschlussprüfer die Beurteilung des Prüfungsrisikos sowie die Prüfungsstrategie, -planung und -ergebnisse. Die Vorsitzende des Prüfungsausschusses stimmte sich mit dem Abschlussprüfer über die Schwerpunkte der Abschlussprüfung ab, besprach regelmäßig den Prüfungsfortschritt und erstattete dem Prüfungsausschuss darüber Bericht. Der Prüfungsausschuss beriet sich regelmäßig zu relevanten Themen auch ohne den Vorstand mit dem Abschlussprüfer.

Außerdem veranlasste der Prüfungsausschuss ein Ausschreibungsverfahren für die Jahres- und Konzernabschlussprüfung der ZALANDO SE sowie der Einzelabschlüsse der konsolidierten Tochtergesellschaften für das Geschäftsjahr 2024. Ein Wechsel der Prüfungsgesellschaft ist aufgrund der in Artikel 17 der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 vorgesehenen Rotationsvorgabe verpflichtend. Nach der Mitteilung der Ausschreibung im Bundesanzeiger vom 4. März 2022 wurden mehrere Angebote von Prüfungsgesellschaften im Detail und entsprechend den gesetzlichen Vorgaben ausgewertet. Der Prüfungsausschuss hat dem Aufsichtsrat die Ergebnisse der Ausschreibung der Abschlussprüfung am 5./6. Dezember 2022 vorgelegt.

Darüber hinaus genehmigte der Prüfungsausschuss gemäß den ihm vom Aufsichtsratsplenum verliehenen Befugnissen den Erwerb eines Grundstücks für ein neues Logistikzentrum und einen Mechanismus, um Preisschwankungen zu begegnen. Im Rahmen dieses Mechanismus können das Gesamtinvestitionsbudget für Logistikzentren und entsprechende Mietverträge angepasst werden, um so auf Preissteigerungen zu reagieren. Außerdem stimmte der Prüfungsausschuss dem Abschluss von Leasingvereinbarungen und das entsprechende Budget für zwei neue Logistikzentren zu, die mittlerweile allerdings nicht weiter verfolgt werden.

Vergütungsausschuss

Der Vergütungsausschuss beurteilte die Leistung des Vorstands sowie die Reaktionen und Rückmeldungen der Aktionäre auf den Vergütungsbericht 2021. Zudem überprüfte und erörtere der die Entwicklung des Aktienkurses der Gesellschaft, die anteilsbasierte Vergütungskomponente der Vorstandsmitglieder und prüfte, ob möglicherweise Anpassungen des Vorstandsvergütungsrahmens erforderlich waren. Der Ausschuss befasste sich ferner mit der Nachfolgeplanung für den Vorstand und bereitete die Wiederbestellung von David Schröder als Vorstandsmitglied vor.

Nominierungsausschuss

Der Nominierungsausschuss hat weiter die Nachfolgeplanung des Aufsichtsrats vorbereitet. Schließlich erörtere er die Ergebnisse der vom Aufsichtsrat zum Ende des Geschäftsjahres 2021 durchgeführte Selbstbeurteilung.

D&I- und Nachhaltigkeitsausschuss

Der D&I- und Nachhaltigkeitsausschuss befasste sich mit den Bemühungen der Gesellschaft, nachhaltigkeits- und D&I-bezogene Themen weiter in ihre Strategie zu integrieren. Zudem erörtere der Ausschuss die Änderung des Kompetenzprofils des Aufsichtsrats, um der Bedeutung von Vielfalt besser Rechnung zu tragen. Der Fortschrittsbericht zu Nachhaltigkeit 2022 und der Diversitäts- und Inklusionsbericht 2022 wurden mit dem D&I- und Nachhaltigkeitsausschuss geteilt.

Aktienrückkaufsausschuss

Der Aktienrückkaufsausschuss billigte das Aktienrückkaufprogramm auf Grundlage der von der Hauptversammlung 2020 erteilten Genehmigung. Einzelheiten des Aktienrückkaufprogramms sind unter 3.5.7 (20) Eigenkapital beschrieben.

Interessenkonflikte

Es sind keine wesentlichen Interessenkonflikte eines Aufsichtsratsmitglieds bei der Behandlung von Themen im Aufsichtsrat aufgetreten.

Schulung und fachliche Weiterbildung

Den Aufsichtsratsmitgliedern wurden Schulungen zu einer Vielzahl unterschiedlicher rechts- und compliance-bezogener Themen angeboten. Die Mitglieder des Prüfungsausschusses, insbesondere die Finanzexpert*innen des Prüfungsausschusses, nahmen an einer Schulung mit besonderem Schwerpunkt auf der nichtfinanziellen Berichterstattung teil, die von einer externen internationalen Prüfungsgesellschaft durchgeführt wurde. Zudem wurde Cristina Stenbeck als Vorsitzende des Aufsichtsrats in einer virtuellen Sitzung eingehend hinsichtlich ihrer Governance Roadshow geschult. Schließlich führte die General Counsel für alle Mitglieder des Aufsichtsrats eine Corporate Governance-Präsenzschulung durch, die unter anderem Themen wie Funktionen der Gremien, persönliche Eignung, Hauptaufgaben und persönliche Haftung beinhaltete sowie eine Erörterung des spezifischen Mandats des Aufsichtsrats von Zalando.

Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses

Der Jahresabschluss und der Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2022 wurden jeweils einschließlich des zusammengefassten Lageberichts geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Der Vergütungsbericht 2022 und der nichtfinanzielle Bericht 2022 wurden ebenfalls geprüft und mit einem uneingeschränkten Prüfvermerk versehen. Der Vorstand hat dem Aufsichtsrat und dem Prüfungsausschuss den Jahresabschluss und Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2022, jeweils einschließlich des zusammengefassten Lageberichts, den nichtfinanziellen Bericht 2022, den Vergütungsbericht 2022, den Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns 2022 sowie die Prüfungsberichte zur Billigung zugeleitet.

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

Daraufhin, und auf Grundlage der Empfehlung des Prüfungsausschusses, hat der Aufsichtsrat den Jahresabschluss und Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2022, jeweils einschließlich des zusammengefassten Lageberichts, den nichtfinanziellen Bericht, den Vergütungsbericht sowie den Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns geprüft. Das Ergebnis der Vorprüfung durch den Prüfungsausschuss und das Ergebnis seiner eigenen Prüfung entsprechen vollständig dem Ergebnis der Abschlussprüfung. Nach dem abschließenden Ergebnis dieser Prüfung sind auch vom Aufsichtsrat keine Einwendungen zu erheben. Der Aufsichtsrat hat daher den Jahresabschluss 2022, einschließlich des zusammengefassten Lageberichts, gebilligt und somit festgestellt, den Konzernabschluss, einschließlich des zusammengefassten Lageberichts 2022 und den nichtfinanziellen Bericht 2022 sowie den Vergütungsbericht 2022 gebilligt. Der Aufsichtsrat ist unter Berücksichtigung insbesondere des Wachstumskurses, der Finanzplanung, der gewünschten 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 2022 abgegeben. Ihr vollständiger Wortlaut ist im [2.5.2 Entsprechenserklärung](#) wiedergegeben. Die Entsprechenserklärung ist auf der Website des Unternehmens im Bereich Corporate Governance dauerhaft zugänglich.

Weitere Informationen zur Corporate Governance im Unternehmen enthält die Erklärung zur Unternehmensführung mit Entsprechenserklärung. Hinsichtlich der Vergütungsstruktur für die Vorstandsmitglieder im Geschäftsjahr 2022 wird zur Vermeidung von Wiederholungen auf den Vergütungsbericht verwiesen.

Personalien

Im Geschäftsjahr 2022 blieb die Zusammensetzung des Aufsichtsrats unverändert. Alle Vertreter*innen der Anteilseigner*innen wurden bis zur Beendigung der Hauptversammlung, die über eine Entlastung für das Geschäftsjahr 2022 beschließt, bestellt. Während des Berichtszeitraums war Cristina Stenbeck weiterhin Vorsitzende und Kelly Bennett blieb stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats. Die Mitgliedschaft in den verschiedenen Ausschüssen wird in [2.5.3 Dualistisches System der Unternehmensführung](#) genauer erläutert.

Der Aufsichtsrat dankt dem Vorstand und allen Mitarbeiter*innen der Zalando-Gruppe für ihren hervorragenden Einsatz für das Unternehmen, ihre wichtigen Erkenntnisse und wertvollen Beiträge sowie die guten Leistungen im Geschäftsjahr 2022.

Berlin, 6. März 2023

Cristina Stenbeck

1.3 Vergütungsbericht

Der Vergütungsbericht beschreibt die Eigenschaften des Vergütungssystems und die Vergütung für die einzelnen, gegenwärtigen und früheren Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats von Zalando für das Geschäftsjahr 2022 gemäß § 162 AktG und den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

1.3.1 Einführung

Zalando ist ein dynamisches Unternehmen, dessen Erfolg auf Unternehmergeist beruht. Dies hat das Unternehmen zu beachtlichem Wachstum und hoher Wertschöpfung geführt – so wurde aus einem Start-up nahezu in Rekordzeit ein börsennotiertes Unternehmen. Zalandos Geschichte als gründergeführtes DAX-Unternehmen fängt gerade erst an und wir verfolgen weiter unsere Vision, der „Starting Point for Fashion“ zu sein.

Unser Fortschritt beruht nach wie vor auf jenen Werten, die unseren Ansatz von Anfang an ausgezeichnet haben: Kund*innen-Orientierung, Unternehmergeist, Geschwindigkeit und Empowerment. Verankert in unserem Founding Mindset waren und sind diese Werte auch weiterhin der wesentliche Faktor für unseren langfristigen Erfolg und das Erreichen unseres Ziels, Mode zum Wohle aller weiterzudenken.

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

Diese Werte haben uns 2022, als wir und die gesamte Branche mit neuen und sich schnell ändernden Herausforderungen konfrontiert waren, geholfen. Der Krieg in der Ukraine hat unermessliches Leid verursacht und die geopolitischen Spannungen weltweit verstärkt. Ein rasanter Anstieg der Inflation und die damit einhergehende signifikante Steigerung der Energie- und Logistikkosten bedeuteten für Verbraucher*innen ein geringeres verfügbares Einkommen. Lieferengpässe und eine Verlagerung der globalen Handelsströme führten zu einem volatilen Geschäftsumfeld. Eine schneller als erwartete Straffung der Geldpolitik versetzte die Aktienmärkte in Aufruhr.

Obwohl sich dies auch auf unseren Aktienkurs und unser Ertragslage auswirkte, konnte sich Zalando erfolgreich an das neue Umfeld anpassen. Wir haben umfangreiche Maßnahmen ergriffen, um die Profitabilität vor einem volatilen Geschäftsumfeld und gesamtwirtschaftlichem Gegenwind zu schützen. Dieser Ansatz wird durch die Weiterentwicklung der

Vergütung für ab 2023 bestellte Vorstandsmitglieder gestützt und bezieht die bereinigte EBIT-Marge als zusätzlichen wichtigen finanziellen Leistungsindikator mit ein.

1.3.2 Hintergrund

Unsere Erfolgsgeschichte ist tief in unserer Kultur und unserem Drang nach Innovation verwurzelt, was wir zu einem nicht unwesentlichen Teil darauf zurückführen, dass die Gesellschaft nach wie vor von den Gründern und Co-CEOs Robert Gentz und David Schneider geführt wird.

Unsere Co-CEOs halten eine Beteiligung von 5,14 % an Zalando und unterstreichen damit ihr fortwährendes großes Engagement für das langfristige Wohlergehen und den nachhaltigen Erfolg von Zalando. Wir möchten, dass unsere Mitarbeiter*innen auf allen Ebenen des Unternehmens unser Founding Mindset und das Engagement unserer Gründer teilen, indem sie sich finanziell an Zalandos Zukunft beteiligen. Das ermöglichen wir durch Aktienoptionen als Bestandteil von Vergütungspaketen, sowie durch unser Mitarbeiter*innen-Beteiligungsprogramm, an dem ein Großteil der Zalando-Mitarbeiter*innen teilnimmt.

Der Aufsichtsrat betrachtet den Vergütungsrahmen als ein entscheidendes Element zur Förderung unseres Founding Mindset im Senior Management und verknüpft ihn eng mit unserer Unternehmensstrategie und unseren Wachstumsambitionen. Mit dem Vergütungsrahmen wird der langfristige finanzielle Erfolg der Vorstandsmitglieder eng an den langfristigen Erfolg von Zalando gekoppelt.

Im Laufe der Jahre ist Zalando rasant gewachsen. Die Vergütungsrahmen entsprechen immer dem Entwicklungsstand des Unternehmens zum jeweiligen Zeitpunkt. Infolgedessen gehen einige der 2022 erfüllten Vergütungsbestandteile unseres ehemaligen Vorstandsmitglieds Rubin Ritter auf anteilsbasierte Vergütungspläne aus dem Jahr 2013 zurück. Im Jahr 2013 erwirtschaftete Zalando etwa 1,7 Mrd. EUR Umsatz und in unseren Vergütungsplänen waren deutlich höhere Ausübungspreise für Optionen vorgesehen als in den zwei vorangegangenen Jahren, in denen wir noch Verluste gemacht hatten.

Es ist besonders darauf hinzuweisen, dass alle Vergütungssysteme weiterhin auf unternehmerische Mitverantwortung und den damit verbundenen Chancen und Risiken ausgerichtet sind. So wirkten sich beispielsweise die herausfordernden gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen 2022 auf die anteilsbasierte Vergütung aus. Wir sind aber nach wie vor der Auffassung, dass die anteilsbasierte Vergütung ein wichtiger Anreiz für einen Beitrag zum künftigen Erfolg des Unternehmens war und bleibt, und haben unsere Vergütungsrahmen im Laufe der Jahre weiterentwickelt.

Im Jahr 2021 genehmigte die Hauptversammlung das gegenwärtige Vergütungssystem. Es spiegelt die nächste Evolutionsstufe unseres Vergütungsrahmens entsprechend unserem Entwicklungsstand wider. Das gegenwärtige Vergütungssystem ist eng mit dem Fortschritt unserer Plattformstrategie, unseren Ambitionen auf profitables Wachstum und unseren ESG-Zielen verknüpft und legt einen besonderen Fokus auf Wertschöpfung für Aktionär*innen.

Ab 2023 wird in Übereinstimmung mit dem gegenwärtigen Vergütungssystem die bereinigte EBIT-Marge als zusätzlicher, wichtiger, finanzieller Leistungsindikator einbezogen. Hierdurch wird die Leistung des Vorstands auch dahingehend beurteilt, ob er im Einklang mit unserer Gesamtstrategie langfristig zur Steigerung unserer Profitabilität beiträgt.

1.3.3 Änderungen der Zusammensetzung des Vorstands und des Aufsichtsrats im Jahr 2022

Im Geschäftsjahr 2022 setzten Robert Gentz und David Schneider die Leitung des Unternehmens als Co-CEOs fort. Dr. Astrid Arndt (CPO), Jim Freeman (CBPO) und David Schröder waren im Berichtszeitraum ebenfalls weiterhin Mitglieder des Vorstands. Als Dr. Sandra Dembeck zum 1. März 2022 neu in den Vorstand eintrat, übernahm sie die Rolle als CFO von David Schröder, der COO der Gesellschaft wurde.

Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats blieb im Geschäftsjahr 2022 unverändert.

1.3.4 Vorstandsvergütung

Verfahren zur Festsetzung des Vergütungssystems für den Vorstand

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

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

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

Das Vergütungssystem wird bei jeder wesentlichen Änderung, mindestens jedoch alle vier Jahre, der Hauptversammlung zur Billigung vorgelegt. Billigt die Hauptversammlung das Vergütungssystem nicht, so wird spätestens in der darauffolgenden ordentlichen Hauptversammlung ein überprüftes Vergütungssystem zur Beschlussfassung vorgelegt. Das Vergütungssystem wird regelmäßig vom Aufsichtsrat, unterstützt durch seinen Vergütungsausschuss, überprüft.

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

Gegenwärtiges Vergütungssystem für den Vorstand („Vergütungssystem 2021“)

Das gegenwärtige Vergütungssystem für den Vorstand wurde durch die Hauptversammlung am 19. Mai 2021 gebilligt und trat am 1. Juni 2021 in Kraft (das „Vergütungssystem 2021“).

Das Vergütungssystem 2021 basiert auf unserer Vergütungsphilosophie und verbindet unsere unternehmerische Kultur, den Strategiefortschritt sowie unsere Wachstumsambitionen zu einem wettbewerbsfähigen Vergütungsrahmen. Es gilt ab dem 1. Juni 2021 für Vorstandsmitglieder, die neu bestellt werden oder deren Bestellung erneuert wird. Der Aufsichtsrat hat das Vergütungssystem 2021 in vollem Umfang auf die Dienstverträge von Dr. Astrid Arndt, die zum 1. April 2021 neu in den Vorstand bestellt wurde, und Dr. Sandra Dembeck, die dem Vorstand am 1. März 2022 als Chief Financial Officer beitrug, angewendet. Außerdem wurde es bei der Wiederbestellung des Vorstandsmitglieds David Schröder auf seinen Dienstvertrag für die neue Amtszeit vom 1. April 2023 bis zum 30. März 2027 angewendet.

Grundprinzipien

Bei der Konzipierung und Entwicklung des Vergütungssystems 2021 hat sich der Aufsichtsrat an Grundprinzipien orientiert, die einen Anreiz für eine ergebnisorientierte und nachhaltige Unternehmensführung schaffen, welche vollständig auf die Strategie und den langfristigen Erfolg von Zalando ausgerichtet ist. Ziel des Aufsichtsrats ist es, den Mitgliedern des Vorstands ein wettbewerbsfähiges Vergütungspaket zu bieten, mit dem es uns möglich ist, die weltweit besten Kandidat*innen für eine Position in unserem Vorstand zu gewinnen und die bestehenden Vorstandsmitglieder, einschließlich der Mitgründer und Co-CEOs, zu halten. Gleichzeitig ist der Aufsichtsrat bestrebt, ein ausreichendes Maß an Flexibilität zu bewahren, um auf strukturelle Änderungen und unterschiedliche Marktgegebenheiten reagieren zu können.

Trotz der veränderten gesamtwirtschaftlichen Bedingungen seit der Erstellung des Vergütungssystems 2021 sind wir nach wie vor der Auffassung, dass es wesentlich zur Umsetzung und Förderung der Geschäftsstrategie sowie zur langfristigen und nachhaltigen Entwicklung des Zalando-Konzerns beiträgt. Unseres Erachtens stellt es eine angemessene und marktübliche Vergütung für die Vorstandsmitglieder sicher, um die zur Erreichung unserer strategischen Ambitionen erforderlichen Talente zu gewinnen und zu halten. Die Vergütung basiert auf Leistungskriterien und berücksichtigt unseres Erachtens in angemessener Weise

die Leistung der einzelnen Vorstandsmitglieder. Diesbezüglich gehen wir davon aus, dass sich die Handlungen der Vorstandsmitglieder an den Interessen der Aktionär*innen orientieren, was z. B. bedeutet, dass die variable Vergütung im Falle eines Rückgangs oder moderaten Anstiegs des Aktienkurses nicht oder in deutlich geringerer bzw. in moderater Höhe ausbezahlt wird. Die feste Integration von Umwelt-, Sozial- und Governance (ESG)-Zielen in die Vergütungsstruktur fördert ein nachhaltiges und zukunftsorientiertes Handeln. Diese Ziele sind in unserer Nachhaltigkeitsstrategie (do.MORE), sowie unserer Diversitäts- und Inklusionsstrategie (do.BETTER) fest verankert und können bei Nichterreichen zu einer Reduzierung der Anzahl an LTI-Aktien oder -Optionen um bis zu 20 Prozentpunkte führen. Die allgemeine Struktur ist zudem auf die Förderung einer von Inhaberschaft und Risikobereitschaft geprägten unternehmerischen Kultur im Vorstand und im gesamten Unternehmen ausgerichtet. Das System bietet jedoch Flexibilität, um einen breiten Talentmarkt zu erschließen.

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

Feedback von Investor*innen und Stimmrechtsberater*innen

Das Vergütungssystem 2021 wurde unter Berücksichtigung des Feedbacks von Investor*innen und Stimmrechtsberater*innen mit der Unterstützung von marktführenden Vergütungsexpert*innen erarbeitet.

Seine Ausgestaltung gewährleistet eine starke Ausrichtung der Vergütung an den kommunizierten Strategiezielen, ein marktübliches angemessenes Vergütungsniveau für alle Vorstandsmitglieder, Leistungskriterien, die keine Fehlleistung belohnen, Malus- und Clawback-Regelungen sowie Anreize, Ziele zu übertreffen.

Wir halten nichts von kurzfristig orientierter Vergütung, sondern folgen der Philosophie, dass Vergütung an den langfristigen Erfolg des Unternehmens gekoppelt sein sollte. Vor diesem Hintergrund hat sich der Aufsichtsrat gegen die Einführung eines herkömmlichen Short-Term Incentive (STI) als variablen Vergütungsbestandteil entschieden und stattdessen, trotz fehlender Leistungskriterien, am Zalando Ownership Plan (ZOP) als ein variabler Vergütungsbestandteil festgehalten. Wir sind weiter überzeugt, dass der ZOP besser geeignet ist als alle anderen kurzfristig orientierten Vergütungselemente und die Philosophie, dass alle oberen Führungsebenen von Zalando als ein Team zusammenarbeiten, stärkt, da der ZOP bereits für alle Führungsebenen gilt. Wir sind weiterhin der Auffassung, dass der vom ZOP u. a.

vorgesehene aktienbasierte Anreiz mit dem vergleichbar ist, was viele internationale Talente gewohnt sind, und es Zalando ermöglicht, die besten Mitarbeiter*innen für das Unternehmen zu gewinnen. Sowohl die ZOP-Optionen als auch die ZOP-Aktien werden bei Gewährung sofort unverfallbar, für die Optionen gilt jedoch eine Wartezeit von zwei Jahren.

Das Vergütungssystem 2021 wurde von der Hauptversammlung 2021 mit 72,27 % der Stimmen beschlossen. Im Nachgang zur Hauptversammlung 2021 befasste sich der Aufsichtsrat mit der Kritik am Vergütungssystem 2021, die in erster Linie das Fehlen eines an ein Leistungskriterium gebundenen herkömmlichen kurzfristigen Anreizes betraf. Nichtsdestotrotz entschied der Aufsichtsrat, das Vergütungssystem 2021 nicht zu ändern und den ZOP als variablen Vergütungsbestandteil beizubehalten. Wie oben dargelegt, halten wir nichts von kurzfristig orientierter Vergütung und unterstützen stattdessen den Gleichlauf von Vorstand und den breiteren Führungsebenen durch die einheitliche Anwendung des ZOP.

Der Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2021 wurde von der Hauptversammlung 2022 mit 60,28 % der Stimmen genehmigt. Laut dem von Investor*innen erhaltenen Feedback bezieht sich die Zustimmungskategorie der Aktionär*innen zum Vergütungsbericht in erster Linie auf den Inhalt und nicht auf die formale Qualität, u. a. Klarheit und Verständlichkeit.

Der Aufsichtsrat wird das Feedback der Aktionär*innen auch bei künftigen Weiterentwicklungen des Vergütungssystems berücksichtigen.

Gegenwärtiges Vergütungssystem 2021

Auf einen Blick

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

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

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

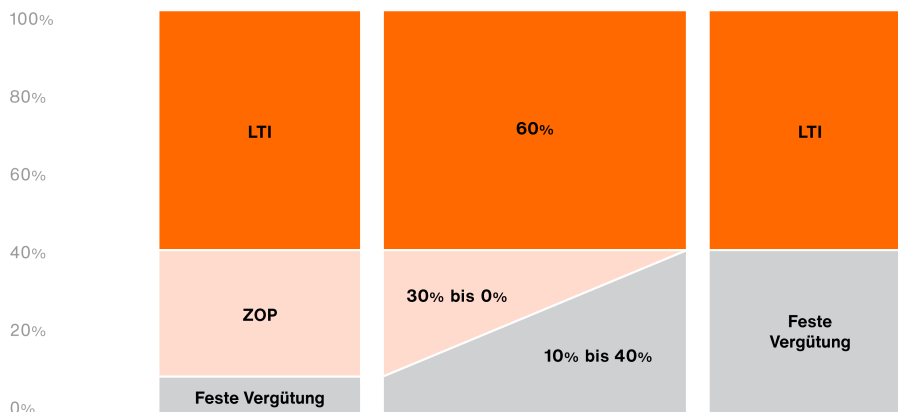
Anlässlich der Wiederbestellung von David Schröder zum Vorstandsmitglied für eine vierjährige Amtszeit, die nach dem Ende seiner Amtszeit am 1. April 2023 beginnt, entschied der Aufsichtsrat, neben der Entwicklung des Bruttowarenvolumens (GMV) die Profitabilität (bereinigter EBIT-Marge) als zweites finanzielles Leistungsziel in den entsprechenden Dienstvertrag aufzunehmen. Diese Entscheidung in Einklang mit dem Vergütungssystem 2021

und unserer langfristigen Strategie wurde getroffen, um dem Vorstand einen noch größeren Anreiz für das Erreichen profitablen Wachstums des Geschäfts von Zalando zu bieten.

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

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

Zusammensetzung in % der Ziel-Gesamtvergütung



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

Maximalvergütung

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

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

Neben der maximalen Gesamtvergütung gemäß § 87a Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 AktG ist der Erfüllungswert der im Rahmen des Vergütungssystems 2021 vorgesehenen variablen Vergütungsbestandteile (LTI 2021, LTI 2021/2022, ZOP 2021) auf einen Maximalbetrag je Option begrenzt (für weitere Erläuterungen hierzu siehe [1.3.5 Für Dr. Astrid Arndt und Dr. Sandra Dembeck geltendes Long-Term Incentive 2021/2022 \(LTI 2021/2022\)](#)). Die maximale Gesamtvergütung gilt auch für David Schröder in Hinblick auf seine am 1. April 2023 beginnende Amtszeit. Darüber hinaus ist in den Dienstverträgen der Vorstandsmitglieder für Nebenleistungen eine Höchstgrenze von 25.000 EUR bis 30.000 EUR brutto pro Jahr festgelegt.

Malus- und Clawback-Regelungen

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

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

Überblick über die Vorstandsvergütung im Jahr 2022

Aufwendungen im Jahr 2022

Die folgende Tabelle umfasst die 2022 in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfassten Gesamtaufwendungen für die Festvergütung des Vorstands. Ferner werden in der Tabelle die Aufwendungen für mehrjährige variable anteilsbasierte Vergütungspläne gemäß IFRS 2 ausgewiesen, da dies die Zuordnung mehrjähriger Vergütungsbestandteile über den Zeitraum, in dem diese erdient werden, am besten darstellt. In den sonstigen Aufwendungen in der Tabelle ist der Antrittsbonus für Dr. Sandra Dembeck enthalten. Des Weiteren umfasst sie erfasste Aufwendungen für die Entschädigung von Jim Freeman für nachteilige, steuerliche Konsequenzen aus der Anwendung von Section 409A des U.S. Internal Revenue Code (US-Bundessteuergesetz).

Für die Mitglieder des Vorstands erfasste Aufwendungen

IN EUR	Robert Gentz, Co-CEO		David Schneider, Co-CEO		Rubin Ritter, Co-CEO (bis 1. Juni 2021)	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Festvergütung	78.385	78.045	78.389	78.305	–	37.983
Anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente (IFRS 2 Aufwendungen)	1.755.712	2.886.568	1.755.712	2.886.568	–	1.327.365
Sonstige Aufwendungen	–	–	–	–	–	–
Gesamte Aufwendungen	1.834.097	2.964.613	1.834.100	2.964.873	–	1.365.348

Dr. Sandra Dembeck, CFO (seit 1. März 2022)		David Schröder, COO		Dr. Astrid Arndt, CPO (seit 1. April 2021)		Jim Freeman, CBPO	
2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
497.117	–	519.012	520.739	503.339	381.250	820.266	821.674
1.334.741	–	465.952	996.936	1.543.819	1.509.603	977.702	2.175.860
500.000	–	–	–	–	–	288.035	–
2.331.857	–	984.963	1.517.675	2.047.158	1.890.853	2.086.004	2.997.534

2022 gewährte und geschuldete Vergütung (§ 162 Abs. 1 Satz 1 AktG)

Die nachfolgende Tabelle stellt die den gegenwärtigen und früheren Mitgliedern des Vorstands im Rahmen ihrer Tätigkeit im entsprechenden Geschäftsjahr gewährte und geschuldete Vergütung dar, einschließlich deren jeweiligen relativen Anteils gemäß § 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 AktG. Die Vergütung beinhaltet alle faktisch zugeflossenen Beträge (gewährte Vergütung) und alle rechtlich fälligen, aber noch nicht zugeflossenen Beträge (geschuldete Vergütung). Dies umfasst das feste Jahresgehalt und Nebenleistungen, die im Geschäftsjahr 2022 (bzw. 2021) ausgezahlt wurden, die für variable Vergütungsbestandteile, insbesondere für im Geschäftsjahr 2022 (bzw. 2021) ausgeübte virtuelle Optionen, erhaltene Vergütung, sowie im Geschäftsjahr 2022 (bzw. 2021) in Verbindung mit Steuerentschädigungen und Einmalzahlungen (Antrittsbonus) erhaltene Zahlungen.

Neben der gewährten und geschuldeten Vergütung – und in Übereinstimmung mit der Praxis der Vorjahre – umfasst die Tabelle auch Vergütungen aus im Geschäftsjahr 2022 (bzw. 2021) ausgeübten Aktienoptionen.

Vorstandsvergütung

IN EUR	Robert Gentz, Co-CEO		David Schneider, Co-CEO		Rubin Ritter, Co-CEO (bis 1. Juni 2021)	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Festvergütung						
Grundgehalt	65.000	65.000	65.000	65.000	–	27.264
Nebenleistungen	13.385	13.045	13.389	13.305	–	10.719
Gesamte Festvergütung	78.385	78.045	78.389	78.305	–	37.983
Variable Vergütung						
Einjährig variabel***	–	–	–	–	–	–
Mehrfjährig variabel						
VSOP 2018	–	–	–	–	–	–
LTI 2018**	–	–	–	–	–	–
LTI 2019	–	–	–	–	–	–
409A Steuerausgleich	–	–	–	–	–	–
Gesamte variable Vergütung	–	–	–	–	–	–
Gewährte und geschuldete Vergütung gemäß § 162 Abs. 1 Satz 1 AktG	78.385	78.045	78.389	78.305	–	37.983
Anteil der Festvergütung*	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	–	100,0 %
Anteil der variablen Vergütung*	–	–	–	–	–	–
Vergütung durch die Ausübung von Aktienoptionen						
SOP 2011	–	–	–	–	–	6.029.628
SOP 2013	–	45.380.914	–	45.380.914	–	36.442.552
Gesamte Vergütung	78.385	45.458.959	78.389	45.459.219	–	42.510.163

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

**) Für insgesamt 2.796.949 im Rahmen des LTI 2018 gewährte Optionen, von denen jeweils 973.983 Optionen Robert Gentz und David Schneider und 848.983 Optionen Rubin Ritter gewährt wurden, wurden die geltenden Leistungskriterien 2022 erfüllt. Die Zielerreichung lag bei 100 %, sodass alle 2.796.949 Optionen im Jahr 2022 ausübbar wurden. Da der Ausübungspreis zum Ende des Leistungszeitraums mit 47,44 EUR über dem Schlusskurs von 20,23 EUR lag, ist die gewährte und geschuldete Vergütung gleich null.

****) Beinhaltet einen Dr. Sandra Dembeck 2022 gewährten und geschuldeten Antrittsbonus.

Dr. Sandra Dembeck, CFO (seit 1. März 2022)		David Schröder, CFO		Dr. Astrid Arndt, CPO (seit 1. April 2021)		Jim Freeman, CBPO	
2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
479.167	–	500.000	500.000	480.847	360.693	800.000	800.000
17.950	–	19.012	20.739	22.492	20.557	20.266	21.674
497.117	–	519.012	520.739	503.339	381.250	820.266	821.674
500.000	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	227.306	6.060.444
–	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	13.892.943	–	–	2.197.470	5.477.604
–	–	–	–	–	–	2.398.232	503.000
500.000	–	–	13.892.943	–	–	4.823.008	12.041.048
997.117	–	519.012	14.413.682	503.339	381.250	5.643.274	12.862.722
49,9 %	–	100,0 %	3,6 %	100,0 %	100,0 %	14,5 %	6,4 %
50,1 %	–	–	96,4 %	–	–	85,5 %	93,6 %
–	–	–	–	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–	–
997.117	–	519.012	14.413.682	503.339	381.250	5.643.274	12.862.722

Darüber hinaus enthält die nachfolgende Tabelle einem früheren Vorstandsmitglied gewährte und geschuldete Vergütungen, sowie Vergütungen, die dieses im Rahmen von Optionsausübungen im Geschäftsjahr 2022 (bzw. 2021) nach Beendigung seines Dienstvertrags erhalten hat. Die Optionsausübungen des früheren Vorstandsmitglieds in den Jahren 2021 und 2022 gehen zurück auf Aktienoptionsprogramme, die vor dem Börsengang 2013 gewährt wurden (SOP 2013) und daher bereits im Jahr 2013 faktisch zugeflossen sind im Sinne des § 162 Abs. 1 Satz 1 AktG. Die Ausübungen im Rahmen des SOP 2013-Programms wurden durch bedingtes Kapital erfüllt, damit Zalando keine Zahlungsmittel entnommen werden, sondern diese in das weitere Wachstum der Gesellschaft fließen. Diese Optionen repräsentieren somit die (Leistungs-)Zeiträume 2013 bis 2017 und wurden mit Bezug auf diese gewährt. In diesem weit vor dem Berichtsjahr 2022 liegenden Zeitraum befand sich die Gesellschaft in einem frühen Entwicklungsstadium.

Vorstandsvergütung eines früheren Mitglieds

	Rubin Ritter, Co-CEO (nach dem 1. Juni 2021)	
IN EUR	2022	2021
Festvergütung		
Grundgehalt	–	–
Nebenleistungen	12.800	6.530
Gesamte Festvergütung	12.800	6.530
Variable Vergütung		
Einjährig variabel	–	–
Mehrjährig variabel	–	–
Gesamte variable Vergütung	–	–
Gewährte und geschuldete Vergütung gemäß §162 Abs. 1 Satz 1 AktG	12.800	6.530
Anteil der Festvergütung	100,0 %	100,0 %
Anteil der variablen Vergütung	–	–
Zugeflossene Vergütung durch die Ausübung von Optionen		
SOP 2013	14.220.059	46.555.000
Gesamte Vergütung	14.232.859	46.561.530

Die gegenwärtigen und früheren Mitglieder des Vorstands haben im Geschäftsjahr 2022 (bzw. 2021) keine Vergütung von anderen Konzerngesellschaften erhalten.

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

1.3.5 Überblick über während des Berichtszeitraums geltende Vergütungssysteme

Wie oben erwähnt, gilt das Vergütungssystem 2021 ab Inkrafttreten am 1. Juni 2021 für alle Dienstverträge mit Vorstandsmitgliedern, die neu in den Vorstand bestellt werden oder deren Bestellung erneuert wird. Somit wurde es bisher auf die Bestellung von Dr. Sandra Dembeck, die dem Vorstand zum 1. März 2022 beitrug, und die Wiederbestellung von David Schröder für eine neue Amtszeit vom 1. April 2023 bis zum 30. März 2027 angewendet. Darüber hinaus wurde das Vergütungssystem 2021 bereits für Dr. Astrid Arndt, die zum 1. April 2021 in den Vorstand bestellt wurde, angewendet.

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

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

Obwohl es zwischen den 2018 und 2019 gewährten Vergütungspaketen für die verschiedenen Funktionen gewisse Unterschiede gibt, weisen sie grundsätzlich gleiche oder ähnliche Elemente (z. B. Vergütungskomponenten, Optionstypen) und zugrunde liegende Mechanismen (z. B. Leistungshürde) auf. Der Aufsichtsrat ist weiterhin der Auffassung, dass die Ausrichtung der früheren (weiterhin geltenden) Vergütungssysteme für die Co-CEOs sowie den CFO und den CBPO auf unternehmerische Mitverantwortung und den damit verbundenen Chancen und Risiken unseren Bedürfnissen als Unternehmen, das in den vergangenen Jahren ein starkes Wachstum verzeichnet hat, immer noch Rechnung trägt.

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

2022 geltende Vergütungsbestandteile (§ 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1, 3 AktG)

Feste Vergütungsbestandteile

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

Variable Vergütungsbestandteile

Während des Berichtszeitraums basierte die variable Vergütung jedes gegenwärtigen Mitglieds des Vorstands auf langfristigen Anreizprogrammen (LTI), die virtuelle Optionsrechte gewähren. Sie sind an die Entwicklung der Gesellschaft im Rahmen ihrer langfristigen Wachstumsstrategie, sowie die Entwicklung des Aktienkurses gekoppelt und schaffen damit eine starke Verknüpfung mit den Interessen der Aktionär*innen. Des Weiteren umfasst das jüngste langfristige Anreizprogramm LTI 2021/2022 strategische ESG-Ziele, die eine nachhaltige Unternehmensführung und gesellschaftliche Verantwortung fördern und belohnen. Mit dem Zalando Ownership Plan (ZOP) wurde ein zweiter variabler anreizbasierter Bestandteil in das Vergütungssystem 2021 integriert. Der ZOP basiert auf einem variablen Anreizprogramm, das seit 2019 für die oberen Führungskräfte der Gesellschaft besteht und nun auch in das Vergütungssystem 2021 für die Mitglieder des Vorstands integriert wurde, um die Ausrichtung der Vergütung der Vorstandsmitglieder an der allgemeinen Vergütungsphilosophie der Gesellschaft zu fördern.

Entsprechend der jeweiligen Bestellung nehmen sowohl CPO Dr. Astrid Arndt als auch CFO Dr. Sandra Dembeck am LTI 2021/2022 und am ZOP 2021 teil, während CBPO Jim Freeman und COO David Schröder am LTI 2019 teilnehmen. Für die Co-CEOs Robert Gentz, David Schneider und Rubin Ritter (der seine Vorstandstätigkeit zum 1. Juni 2021 beendete) gilt das LTI 2018.

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

Im Berichtszeitraum geltende variable Vergütungsbestandteile

Für Dr. Astrid Arndt und Dr. Sandra Dembeck geltendes Long-Term Incentive 2021/2022 (LTI 2021/2022)

Das LTI 2021/2022 ist ein aktienbasiertes virtuelles Optionsprogramm, das an die Entwicklung des Bruttowarenvolumens (GMV) der Gesellschaft als wichtiger Leistungsindikator anknüpft und ESG-Ziele in Form eines Modifikators berücksichtigt. Damit ist die langfristige Anreizstruktur stark an den Interessen der Aktionär*innen ausgerichtet, ist klar leistungs-basiert („pay for performance“) und fördert und belohnt eine langfristige und

zukunftsorientierte Unternehmensführung. Die Integration von ESG-Zielen bestärkt die nachhaltige Entwicklung von Zalando.

Im Rahmen des LTI 2021/2022 werden den Mitgliedern des Vorstands im Wege einer einmaligen Zuteilung für die gesamte Laufzeit ihres Dienstvertrags (sequentieller Plan) zwei Arten von Optionen gewährt, nämlich virtuelle LTI-Aktien und virtuelle LTI-Optionen. Das LTI bietet den Mitgliedern des Vorstands die Flexibilität, das Verhältnis von LTI-Aktien (LTI-Aktien-Verhältnis) und LTI-Optionen (LTI-Optionen-Verhältnis) individuell festzulegen. Die freie Wahl des Verhältnisses von LTI-Aktien und LTI-Optionen trägt den unterschiedlichen persönlichen Gegebenheiten und der jeweiligen Risikoaffinität der Vorstandsmitglieder Rechnung und gewährt dem Aufsichtsrat die Flexibilität, allen Talentprofilen gerecht zu werden. Hierfür legt der Aufsichtsrat einen Zielwert in Euro als Zuteilungswert fest. Die Anzahl der zu gewährenden LTI-Aktien ergibt sich, indem der Zuteilungswert durch das Produkt aus dem Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt und einem festen Umrechnungsfaktor für LTI-Aktien von 1 geteilt und das Ergebnis mit dem LTI-Aktien-Verhältnis multipliziert wird. Die Anzahl der den einzelnen Mitgliedern des Vorstands zu gewährenden LTI-Optionen ergibt sich, indem der Zuteilungswert durch das Produkt aus dem Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt und einem festen Umrechnungsfaktor für LTI-Optionen von 0,4 geteilt und das Ergebnis mit dem LTI-Optionen-Verhältnis multipliziert wird.

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

Bestimmungen zur Unverfallbarkeit

Die Optionen werden über einen Leistungszeitraum, der der Laufzeit des entsprechenden Dienstvertrags entspricht, in vierteljährlichen Tranchen unverfallbar.

Sofern das Amt als Mitglied des Vorstands vorzeitig endet, verfallen grundsätzlich sämtliche Optionen, für die zum Zeitpunkt der Amtsbeendigung noch keine Unverfallbarkeit eingetreten ist, entschädigungslos. In bestimmten Fällen der Mandatsbeendigung, die als Bad-Leaver-Fälle zu qualifizieren sind, erlöschen zusätzlich auch bereits unverfallbare, noch nicht ausgeübte Optionen des betreffenden Mitglieds des Vorstands entschädigungslos. Eine Ausnahme von dieser Regel gilt allerdings für den Fall, in dem ein Vorstandsmitglied ohne wichtigen Grund im Sinne des § 626 BGB und ohne Einstufung als Bad-Leaver-Fall seines*ihres Mandats als Mitglied des Vorstands enthoben wird; das betreffende Vorstandsmitglied behält dann – zusätzlich zu den Optionen, die bis zu dieser Abberufung unverfallbar geworden sind – auch solche Optionen, die innerhalb von zwei Jahren nach der Abberufung unverfallbar geworden wären.

Wartefrist und Ausübungszeitraum

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

Leistungszeitraum und Leistungskriterium

Die Gesamtzielerreichung im Rahmen des LTI 2021/2022 wird in zwei Schritten ermittelt:

(i) auf Grundlage der Entwicklung des GMV des Zalando-Konzerns als wichtigster Leistungsindikator im Rahmen unserer langfristigen Strategie während des Leistungszeitraums vom Gewährungszeitpunkt bis zum Ende der Laufzeit des Dienstvertrags und (ii) unter Berücksichtigung der Erreichung bestimmter ESG-Ziele mittels eines Modifikators zwischen -20 Prozentpunkten und 0 Prozentpunkten.

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

Die Zielerreichung für die LTI-Aktien und LTI-Optionen, die Dr. Sandra Dembeck zum 1. März 2022 gewährt wurden, lässt sich wie folgt ermitteln:

GMV CAGR	Zielerreichung*
< 11,5 %	0 %
≥ 11,5 % und < 13,5 %	50 %
≥ 13,5 % und < 15,5 %	60 %
≥ 15,5 % und < 17,5 %	70 %
≥ 17,5 % und < 19,5 %	80 %
≥ 19,5 % und < 21,5 %	90 %
≥ 21,5 % und < 23,5 %	100 %
≥ 23,5 % und < 25,5 %	110 %
≥ 25,5 %	125 %

*) Für Informationen zur Zielerreichung betreffend die LTI-Aktien und LTI-Optionen die Dr. Astrid Arndt am 1. April 2021 gewährt wurden, verweisen wir auf den Vergütungsbericht 2021.

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

Im zweiten Schritt wird die Zielerreichung unter Anwendung eines ESG-Modifikators angepasst. Je nach Stand der Erreichung der vereinbarten ESG-Ziele innerhalb des Leistungszeitraums kann dies zu einer Verringerung der Zielerreichung um 0 bis 20 Prozentpunkte führen. Die ESG-Ziele, die für die Dr. Sandra Dembeck zum 1. März 2022 gewährten LTI-Aktien und LTI-Optionen festgelegt wurden, umfassen ein auf unsere do.MORE-Strategie ausgerichtete Nachhaltigkeitsziel sowie ein an der do.BETTER-Strategie orientiertes Diversitäts- und Inklusionsziel, die jeweils klar definiert und messbar sind. Das mit 60 % gewichtete Nachhaltigkeitsziel umfasst vier umweltbezogene Teilziele. Diese betreffen die Reduktion der Treibhausgasemissionen in Scope 1 und 2 um 80 % bis zum Ende des Leistungszeitraums gegenüber dem Basisjahr 2017, die Erhöhung der jährlichen Beschaffung von Strom aus erneuerbaren Energien auf 100 % bis zum Ende des Leistungszeitraums, die Reduktion der Treibhausgasemissionen in Scope 3 von Eigenmarkenprodukten um 40 % pro Mio. EUR Bruttogewinn bis zum Ende des Leistungszeitraums gegenüber dem Basisjahr 2018 sowie die Sicherstellung, dass sich 90 % der Lieferanten der Gesellschaft (gemessen an Emissionen für eingekaufte Waren und Dienstleistungen, die auf der Plattform verkauft werden, sowie für Verpackungen und die Zustellung auf der letzten Meile) bis zum Ende des Leistungszeitraums wissenschaftsbasierte Ziele gesetzt haben.

Die Nachhaltigkeit-Zielerreichung für die LTI-Aktien und LTI-Optionen, die Dr. Sandra Dembeck zum 1. März 2022 gewährt wurden, lässt sich wie folgt ermitteln: Jedes Teilziel wird innerhalb der Nachhaltigkeit-Zielerreichung mit 25 % gewichtet:

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

Das mit 40 % gewichtete Diversitäts- und Inklusionsziel konzentriert sich auf die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen und ist wie folgt ebenfalls in vier verschiedene Teilziele für verschiedene Führungsebenen gegliedert:

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

Die Diversitäts- und Inklusionszielerreichung für die LTI-Aktien und LTI-Optionen, die Dr. Sandra Dembeck zum 1. März 2022 gewährt wurden, lässt sich wie folgt ermitteln: Jedes Diversitäts- und Inklusionsteilziel wird innerhalb der Diversitäts- und Inklusionszielerreichung mit 25 % gewichtet:

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

Die Leistungsermittlung und -bewertung, die auf den oben genannten Parametern für die Dr. Sandra Dembeck im Geschäftsjahr 2022 gewährten virtuellen LTI-Aktien und virtuellen LTI-Optionen basiert, kann erst nach Ende des Leistungszeitraums mit Beendigung ihrer aktuellen Vertragslaufzeit, d. h. im Jahr 2025, vorgenommen werden.

Erfüllungswert und Höchstbetrag

Die LTI-Aktien berechtigen das Mitglied des Vorstands zum Erhalt einer Barzahlung in Höhe der Differenz zwischen unserem Aktienkurs am Ausübungstag und dem Ausübungspreis in Höhe von 1,00 EUR je LTI-Aktie. Die LTI-Optionen berechtigen das Mitglied des Vorstands zum Erhalt einer Barzahlung in Höhe der Differenz zwischen unserem Aktienkurs am Ausübungstag und dem Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt. Die Auszahlung (der Erfüllungswert) im Rahmen des LTI 2021/2022 ist für LTI-Aktien auf 200 % des Aktienkurses zum Gewährungszeitpunkt und für LTI-Optionen auf 250 % des Aktienkurses zum Gewährungszeitpunkt begrenzt. Die Gesellschaft ist berechtigt, ihre Verpflichtung durch die Bereitstellung der entsprechenden Anzahl eigener Aktien in Höhe des Erfüllungswerts zu begleichen.

Entwicklung der ausstehenden Optionen

Die Anzahl der ausstehenden Optionen des LTI 2021/2022 hat sich im Berichtszeitraum folgendermaßen entwickelt:

LTI 2021

	Dr. Astrid Arndt			
	Anzahl der LTI-Aktien	Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl der LTI-Optionen	Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2021 ausstehend	0	–	0	–
In der Berichtsperiode gewährt	29.240	1,00	73.099	85,50
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	5.483	1,00	13.705	85,50
In der Berichtsperiode verwirkt	0	–	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	–	0	–
Zum 31.12.2021 ausstehend	29.240	1,00	73.099	85,50
Zum 31.12.2021 ausübbar	0	–	0	–
Zum 01.01.2022 ausstehend	29.240	1,00	73.099	85,50
In der Berichtsperiode gewährt	0	–	0	–
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	7.310	1,00	18.275	85,50
In der Berichtsperiode verwirkt	0	–	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	–	0	–
Zum 31.12.2022 ausstehend	29.240	1,00	73.099	85,50
Zum 31.12.2022 ausübbar	0	–	0	–
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)				
Zum 31.12.2021		6,3		6,3
Zum 31.12.2022		5,3		5,3
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen				
2021		–		–
2022		–		–

LTI 2021/2022

	Dr. Sandra Dembeck			
	Anzahl der LTI-Aktien	Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl der LTI-Optionen	Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2021 ausstehend	0	–	0	–
In der Berichtsperiode gewährt	0	–	0	–
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	0	–	0	–
In der Berichtsperiode verwirkt	0	–	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	–	0	–
Zum 31.12.2021 ausstehend	0	–	0	–
Zum 31.12.2021 ausübbar	0	–	0	–
Zum 01.01.2022 ausstehend	0	–	0	–
In der Berichtsperiode gewährt	38.308	1,00	95.770	53,84
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	9.578	1,00	23.942	53,84
In der Berichtsperiode verwirkt	0	–	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	–	0	–
Zum 31.12.2022 ausstehend	38.308	1,00	95.770	53,84
Zum 31.12.2022 ausübbar	0	–	0	–
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)				
Zum 31.12.2021		–		–
Zum 31.12.2022		6,2		6,2
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen				
2021		–		–
2022		–		–

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

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

Das ZOP 2021 bietet den Mitgliedern des Vorstands die Flexibilität, das Verhältnis von ZOP-Aktien und ZOP-Optionen während eines festgelegten jährlichen Auswahlzeitraums individuell festzulegen (ZOP-Aktien-Verhältnis bzw. ZOP-Optionen-Verhältnis jeweils von 0 % bis 100 %, allerdings in Schritten von 5 %). Die Anzahl der für das jeweilige Jahr zu gewährenden ZOP-Aktien ergibt sich, indem der jährliche Zielbetrag durch das Produkt aus dem Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt und einem festen Umrechnungsfaktor von 1,05 geteilt und das Ergebnis mit dem ZOP-Aktien-Verhältnis multipliziert wird. Die Anzahl der für das jeweilige Jahr zu gewährenden ZOP-Optionen ergibt sich, indem der jährliche Zielbetrag durch das Produkt aus dem Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt und einem festen Umrechnungsfaktor von 0,3 geteilt und das Ergebnis mit dem ZOP-Optionen-Verhältnis multipliziert wird. 100 % der Dr. Astrid Arndt und Dr. Sandra Dembeck im Rahmen des ZOP 2021 im Geschäftsjahr 2022 gewährten Tranchen wurden in Form von ZOP-Aktien gewährt.

Wartefrist und Ausübungszeitraum

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

Leistungskriterium

Der ZOP 2021 sieht (anders als das oben beschriebene LTI 2021 und das LTI 2021/2022) keine spezifischen Leistungskriterien vor, die erfüllt werden müssen, sondern ist ein aktienbasierter Vergütungsbestandteil und als solcher an die Entwicklung des Aktienkurses gekoppelt. Die aktienbasierte Struktur des ZOP trägt zu einer Ausrichtung der Interessen der Vorstandsmitglieder an denen unserer Aktionär*innen an einer Förderung der langfristigen Entwicklung und des Wachstums der Gesellschaft bei.

Erfüllungswert und Höchstbetrag

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

Entwicklung der ausstehenden Optionen

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

ZOP 2021

	Dr. Astrid Arndt	
	Anzahl der ZOP-Aktien	Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2021 ausstehend	0	–
In der Berichtsperiode gewährt	1.903	1,00
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	1.903	1,00
In der Berichtsperiode verwirkt	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	–
Zum 31.12.2021 ausstehend	1.903	1,00
Zum 31.12.2021 ausübbar	1.903	1,00
Zum 01.01.2022 ausstehend	1.903	1,00
In der Berichtsperiode gewährt	10.204	1,00
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	10.204	1,00
In der Berichtsperiode verwirkt	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	–
Zum 31.12.2022 ausstehend	12.107	1,00
Zum 31.12.2022 ausübbar	12.107	1,00
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)		
Zum 31.12.2021		2,6
Zum 31.12.2022		2,4
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen		
2021		–
2022		–

ZOP 2021

	Dr. Sandra Dembeck	
	Anzahl der ZOP-Aktien	Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2021 ausstehend	0	–
In der Berichtsperiode gewährt	0	–
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	0	–
In der Berichtsperiode verwirkt	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	–
Zum 31.12.2021 ausstehend	0	–
Zum 31.12.2021 ausübbar	0	–
Zum 01.01.2022 ausstehend	0	–
In der Berichtsperiode gewährt	7.317	1,00
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	7.317	1,00
In der Berichtsperiode verwirkt	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	–
Zum 31.12.2022 ausstehend	7.317	1,00
Zum 31.12.2022 ausübbar	7.317	1,00
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)		
Zum 31.12.2021		–
Zum 31.12.2022		2,6
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen		
2021		–
2022		–

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

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

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

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

Unverfallbarkeit, Wartefrist und Ausübungszeitraum

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

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

Sofern das Amt als Mitglied des Vorstands vorzeitig endet, verfallen grundsätzlich sämtliche Optionen, für die zum Zeitpunkt der Amtsbeendigung noch keine Unverfallbarkeit eingetreten ist, entschädigungslos. In bestimmten Fällen der Mandatsbeendigung, die als Bad-Leaver-Fälle zu qualifizieren sind, erlöschen zusätzlich auch bereits unverfallbare, noch nicht ausgeübte Optionen des betreffenden Mitglieds des Vorstands entschädigungslos. Eine Ausnahme von dieser Regel gilt allerdings für den Fall, in dem ein Vorstandsmitglied ohne wichtigen Grund im Sinne des § 626 BGB und ohne Einstufung als Bad-Leaver-Fall seines*ihres Mandats als Mitglied des Vorstands enthoben wird; das betreffende Vorstandsmitglied behält dann – zusätzlich zu den Optionen, die bis zu dieser Abberufung unverfallbar geworden sind – auch solche Optionen, die innerhalb von zwei Jahren nach der Abberufung unverfallbar geworden wären.

Leistungszeitraum und Leistungskriterium

Der Leistungszeitraum beginnt am Tag der Gewährung (1. April 2019) und entspricht der für die jeweiligen Optionen geltenden 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 CAGR des Geschäfts des Zalando-Konzerns innerhalb des relevanten Leistungszeitraums. Maßstab für das Wachstum des Geschäfts der Gesellschaft ist ihr Konzernumsatz. Sofern sich allerdings der Anteil des Partnerprogramms der Gesellschaft auf mindestens 14 % des für diese Zwecke angepassten Konzernumsatzes erhöhen sollte, wird stattdessen für den gesamten relevanten Leistungszeitraum der angepasste Konzernumsatz als relevante Messgröße für das Wachstum des Geschäfts der Gesellschaft herangezogen, da dieser Wert das Wachstum des Gesamtgeschäfts der Gesellschaft angemessener widerspiegelt. Der für diese Zwecke angepasste Konzernumsatz wird ermittelt, indem das gesamte Warenvolumen aus dem Partnerprogramm erfasst wird (d. h. nicht nur die regulär im Konzernumsatz erfassten Provisionen aus dem Partnerprogramm, sondern – unter Behandlung des Partnerprogramms als Eigenhandel – 100 % des Warenvolumens aus dem Partnerprogramm).

Der ausübbarer prozentuale Anteil der unverfallbaren Optionen basiert darauf, inwieweit eine angestrebte CAGR von wenigstens 15 % im relevanten Leistungszeitraum erreicht wurde. Dies setzt voraus, dass das erwartungsgemäß anhaltend starke Wachstum des Online-Modeeinzelhandels in Europa während der Amtszeit als Vorstandsmitglied um einen Faktor von etwa 2 übertroffen wird. Zum Zeitpunkt der Einführung des LTI 2019 für Jim Freeman und David Schröder wurde für den europäischen Online-Modeeinzelhandel bis 2023 ein Wachstum mit einer CAGR von 7 %¹ prognostiziert.

100 % der unverfallbaren Optionen können ausgeübt werden, falls die CAGR 15 % oder mehr beträgt. Andernfalls verringert sich der ausübbarer prozentuale Anteil der jeweiligen unverfallbaren Optionen in Abhängigkeit davon, inwieweit die tatsächliche CAGR die angestrebte CAGR unterschreitet.

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

¹ CAGR (2018–2023); Quelle: Euromonitor, feste Wechselkurse. Daten für Europa (ohne Russland) umfassen Bekleidung und Schuhe, Taschen/Koffer, Schmuck und Uhren. Alle Werte sind inkl. Umsatzsteuer.

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

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

CAGR	Ausübbare Optionen (in % der Gesamtzahl unverfallbarer Optionen)
CAGR \geq 15,0 %	100 %
< 15,0 % und \geq 14,5 %	90 %
< 14,0 % und \geq 13,0 %	80 %
< 13,0 % und \geq 12,0 %	70 %
< 12,0 % und \geq 11,0 %	60 %
< 11,0 %	50 %

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

Erfüllungswert und Höchstbetrag

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

Entwicklung der ausstehenden Optionen

Die Anzahl der im Rahmen des LTI 2019 und des angepassten LTI 2019 ausstehenden

Optionen hat sich im Berichtszeitraum folgendermaßen entwickelt:

LTI 2019

	David Schröder		David Schröder		Jim Freeman	
	Anzahl der Typ-A-Optionen	Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl der Typ-B-Optionen	Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl der Typ-C-Optionen	Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2021 ausstehend	395.302	29,84	108.640	1,00	178.591	1,00
In der Berichtsperiode gewährt	0	—	0	—	0	—
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	117.500	29,84	27.500	1,00	68.500	1,00
In der Berichtsperiode verwirkt	0	—	0	—	0	—
In der Berichtsperiode ausgeübt*	155.000	29,84	52.500	1,00	67.277	1,00
Zum 31.12.2021 ausstehend	240.302	29,84	56.140	1,00	111.314	1,00
Zum 31.12.2021 ausübbar	302	29,84	1.140	1,00	0	—
Zum 01.01.2022 ausstehend	240.302	29,84	56.140	1,00	111.314	1,00
In der Berichtsperiode gewährt	0	—	0	—	0	—
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	120.000	29,84	27.500	1,00	68.500	1,00
In der Berichtsperiode verwirkt	0	—	0	—	0	—
In der Berichtsperiode ausgeübt**	0	—	0	—	68.500	1,00
Zum 31.12.2022 ausstehend	240.302	29,84	56.140	1,00	42.814	1,00
Zum 31.12.2022 ausübbar	120.302	29,84	28.650	1,00	0	—
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)						
Zum 31.12.2021		4,3		4,3		1,4
Zum 31.12.2022		3,3		3,3		1,0
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen						
2021		89,61		90,73		85,67
2022		—		—		34,76
Aktienkurs Obergrenze***		100,00		100,00		100,00
Gemessener CAGR für ausgeübte Optionen in 2022 basierend auf einem bereinigten konsolidierten Umsatz		—		—		26,7 %
Zielerreichung		—		—		100,0 %

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

**) Von 68.500 im Jahr 2022 ausgeübten Optionen wurden 42.814 Optionen am 19. Mai 2022, 8.562 Optionen am 5. August 2022 und 17.124 Optionen am 15. November 2022 mit einem Ausübungspreis von je 1,00 EUR ausgeübt

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

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

Das LTI 2018 ist ein aktienbasiertes Optionsprogramm, in dessen Rahmen sowohl echte Aktienoptionen als auch virtuelle Aktienoptionen gewährt werden. Das Programm ist an die Entwicklung des Aktienkurses der Gesellschaft und das Wachstum ihres Geschäfts während der fünfjährigen Laufzeit der Dienstverträge der Co-CEOs geknüpft. Damit ist die langfristige Anreizstruktur stark auf Bindung ausgerichtet und klar leistungsorientiert. Darüber hinaus ist sie unseres Erachtens stark an den Interessen der Aktionär*innen ausgerichtet und fördert die langfristige Entwicklung der Gesellschaft. Jede Option bezieht sich auf eine Aktie der Gesellschaft und hat einen Ausübungspreis von 47,44 EUR. Der Ausübungspreis wurde auf Grundlage des zum Zeitpunkt des Abschlusses der Dienstverträge im August 2018 aktuellen Aktienkurses bestimmt und dann um einen Zuschlag von 5 % erhöht.

Bestimmungen zur Unverfallbarkeit

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

Sofern das Amt als Mitglied des Vorstands vorzeitig endet, verfallen grundsätzlich sämtliche Optionen, für die zum Zeitpunkt der Amtsbeendigung noch keine Unverfallbarkeit eingetreten ist, entschädigungslos. In bestimmten Fällen der Mandatsbeendigung, die als Bad-Leaver-Fälle zu qualifizieren sind, erlöschen zusätzlich auch bereits unverfallbare, noch nicht ausgeübte Optionen des betreffenden Mitglieds des Vorstands entschädigungslos. Eine Ausnahme von dieser Regel gilt allerdings für den Fall, in dem ein Vorstandsmitglied ohne wichtigen Grund im Sinne des § 626 BGB und ohne Einstufung als Bad-Leaver-Fall seines*ihres Mandats als Mitglied des Vorstands entzogen wird; das betreffende Vorstandsmitglied behält dann – zusätzlich zu den Optionen, die bis zu dieser Abberufung unverfallbar geworden sind – auch solche Optionen, die innerhalb von zwei Jahren nach der Abberufung unverfallbar geworden wären.

Leistungskriterium

Das Leistungskriterium für Optionen des LTI 2018 bezieht sich auf die CAGR des Geschäfts des Zalando-Konzerns innerhalb des relevanten Leistungszeitraums, wie durch den nachfolgend als wichtigsten Leistungsparameter im Rahmen der langfristigen Strategie der Gesellschaft im Jahr 2018 beschriebenen relevanten Wachstumsparameter abgebildet. Der ausübbare prozentuale Anteil der unverfallbaren Optionen der Begünstigten basiert darauf, inwieweit eine angestrebte CAGR von wenigstens 15 % im relevanten Leistungszeitraum erreicht wurde. Dies setzt voraus, dass die Gesellschaft das erwartungsgemäß anhaltend starke Wachstum des Online-Modeeinzelhandels in Europa zwischen 2018 und 2023 ungefähr um den Faktor 2 übertrifft. Zum Zeitpunkt der Einführung des Vergütungssystems für die Co-CEOs wurde für den europäischen Online-Modeeinzelhandel für einen Zeitraum von fünf Jahren ein Wachstum mit einer CAGR von 7 %² erwartet.

² CAGR (2018–2023); Quelle: Euromonitor, feste Wechselkurse. Daten für Europa (ohne Russland) beinhalten Kleidung und Schuhe, Taschen/Koffer, Schmuck und Uhren. Alle Werte sind inkl. Umsatzsteuer.

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 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. Der angepasste Konzernumsatz berücksichtigt das gesamte Warenvolumen aus dem Partnerprogramm, d.h. nicht nur die regulär im Konzernumsatz erfassten Provisionen aus dem Partnerprogramm, sondern – unter Behandlung des Partnerprogramms als Wholesale – 100 % des Warenvolumens aus dem Partnerprogramm. Dieser Wert spiegelt das Wachstum des Gesamtgeschäfts der Gesellschaft angemessener wider und stellt sicher, dass der Vorstand die Umsätze aus dem Handelsgeschäft sowie die Umsätze aus dem Partnerprogramm unabhängig voneinander steuert.

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 ausübbarer prozentuale Anteil der jeweiligen unverfallbaren 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 $\geq 10,0$ %; unter 10 % CAGR findet keine Auszahlung statt:

Leistungskriterium

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

Wartefrist und Leistungszeitraum

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

Erfüllungswert und Höchstbetrag

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

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

Entwicklung der ausstehenden Optionen

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

LTI 2018

	Robert Gentz**		David Schneider**		Rubin Ritter***	
	Anzahl der Optionen	Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl der Optionen	Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl der Optionen	Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2021 ausstehend	1.723.983	47,44	1.723.983	47,44	1.723.983	47,44
In der Berichtsperiode gewährt	0	—	0	—	0	—
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	350.000	47,44	350.000	47,44	175.000	47,44
In der Berichtsperiode verwirkt*	0	—	0	—	875.000	47,44
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	—	0	—	0	—
Zum 31.12.2021 ausstehend	1.723.983	47,44	1.723.983	47,44	848.983	47,44
Zum 31.12.2021 ausübbar	0	—	0	—	0	—
Zum 01.01.2022 ausstehend	1.723.983	47,44	1.723.983	47,44	848.983	47,44
In der Berichtsperiode gewährt	0	—	0	—	0	—
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	350.000	47,44	350.000	47,44	0	—
In der Berichtsperiode verwirkt	0	—	0	—	0	—
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	—	0	—	0	—
Zum 31.12.2022 ausstehend	1.723.983	47,44	1.723.983	47,44	848.983	47,44
Zum 31.12.2022 ausübbar	973.983	47,44	973.983	47,44	848.983	47,44
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)						
Zum 31.12.2021		4,9		4,9		4,9
Zum 31.12.2022		3,9		3,9		3,9
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen						
2021		—		—		—
2022		—		—		—

*) Mit der Beendigung des Dienstvertrags von Rubin Ritter mit Wirkung zum 1. Juni 2021 tritt für die ihm im Rahmen des LTI 2018 gewährten Optionen nach dem 1. Juni 2021 keine Unverfallbarkeit mehr ein. 875.000 Optionen, die bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht unverfallbar geworden sind, verfallen entschädigungslos.

**) Im Geschäftsjahr 2022 wurden jeweils 750.000 Optionen an ein Unternehmen, das sich zu 100 % im Besitz des Vorstandsmitglieds Robert Gentz befindet, und an ein Unternehmen, das sich zu 100 % im Besitz des Vorstandsmitglieds David Schneider befindet, übertragen. Diese Optionen sind nach wie vor den beiden Vorstandsmitgliedern zugeteilt und deshalb in der Tabelle enthalten.

***) Im Geschäftsjahr 2022 übertrug das frühere Vorstandsmitglied Rubin Ritter 100.000 Optionen an eine gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Diese Optionen sind nach wie vor dem früheren Vorstandsmitglied zugeteilt und deshalb in der Tabelle enthalten.

Für Jim Freeman geltendes virtuelles Aktienoptionsprogramm 2018 (VSOP 2018)

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

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

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

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

Entwicklung der ausstehenden Optionen

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

VSOP 2018

	Jim Freeman	
	Anzahl der Optionen	Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2021 ausstehend	245.938	29,84
In der Berichtsperiode gewährt	0	–
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	95.000	29,84
In der Berichtsperiode verwirkt	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübt*	105.938	29,84
Zum 31.12.2021 ausstehend	140.000	29,84
Zum 31.12.2021 ausübbar	0	–
Zum 01.01.2022 ausstehend	140.000	29,84
In der Berichtsperiode gewährt	0	–
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	70.000	29,84
In der Berichtsperiode verwirkt	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübt**	80.000	29,84
Zum 31.12.2022 ausstehend	60.000	29,84
Zum 31.12.2022 ausübbar	0	–
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)		
Zum 31.12.2021		1,4
Zum 31.12.2022		1,0
Aktienkurs Obergrenze***		100,00
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen		
2021		87,05
2022		32,87
Gemessene CAGR für ausgeübte Optionen in 2022 basierend auf einem bereinigten konsolidierten Umsatz		23,2 %
Zielerreichung		100,0 %

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

**) 80.000 Optionen wurden am 15. November 2022 zu einem Preis von je 29,84 EUR ausgeübt.

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

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

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

Die Optionen des SOP 2013 wurden den Co-CEOs im Geschäftsjahr 2013 gewährt. Jede Option des SOP 2013 berechtigt die Begünstigten zum Erwerb einer Aktie. Der Ausübungspreis beträgt 15,63 EUR je Option. Die Begünstigten haben alternativ die Möglichkeit, für alle oder einen Teil der bereits unverfallbar gewordenen Optionen eine Reduktion des Ausübungspreises von 15,63 EUR auf 1,00 EUR zu verlangen. In diesem Fall reduziert sich die Anzahl an Optionen entsprechend, sodass die Begünstigten zum Zeitpunkt des Verlangens wirtschaftlich weder besser noch schlechter gestellt sind. Die den Begünstigten gewährten Optionen wurden in monatlichen Tranchen über einen Zeitraum von fünf Jahren unverfallbar. Die letzte Tranche des SOP 2013 wurde im November 2018 unverfallbar. Voraussetzung für die Ausübung der Optionen ist der Ablauf einer Wartefrist von vier Jahren sowie das Erreichen des Leistungskriteriums, das sich auf eine CAGR der Nettoumsatzerlöse aus Transaktionen von mindestens 5 % während der vierjährigen Wartefrist bezieht. Die Wartefrist endete im Dezember 2017, und das Leistungskriterium war zum Ende dieser Frist in vollem Umfang erreicht.

Entwicklung der ausstehenden Optionen

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 01.01.2021 ausstehend*	532.265	1,00	532.265	1,00	1.332.675	1,00
In der Berichtsperiode gewährt	0	—	0	—	0	—
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	0	—	0	—	0	—
In der Berichtsperiode verwirkt	0	—	0	—	0	—
In der Berichtsperiode ausgeübt	532.265	1,00	532.265	1,00	925.200	1,00
Zum 31.12.2021 ausstehend	0	—	0	—	407.475	1,00
Zum 31.12.2021 ausübbar	0	—	0	—	407.475	1,00
Zum 01.01.2022 ausstehend	0	—	0	—	407.475	1,00
In der Berichtsperiode gewährt	0	—	0	—	0	—
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	0	—	0	—	0	—
In der Berichtsperiode verwirkt	0	—	0	—	0	—
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	—	0	—	407.475	1,00
Zum 31.12.2022 ausstehend	0	—	0	—	0	—
Zum 31.12.2022 ausübbar	0	—	0	—	0	—
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)						
Zum 31.12.2021		—		—		1,0
Zum 31.12.2022		—		—		—
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen						
2021		86,26		86,26		90,71
2022		—		—		35,90
Gemessene CAGR für ausgeübte Optionen in 2022 basierend auf transaktionalen Umsatzerlösen (TNS)		—		—		26,9 %
Zielerreichung		—		—		100,0 %

*) Rubin Ritter hat 2018 und 2020 für 3.253.800 Optionen von der vertraglich vereinbarten Regelung zur Reduzierung des Ausübungspreises auf 1,00 EUR Gebrauch gemacht. Dadurch verringerte sich die Anzahl dieser Optionen auf 2.503.246, wovon 200.000 im Jahr 2018, 170.571 im Jahr 2019, 800.000 im Jahr 2020, 925.200 im Jahr 2021 und 407.475 im Jahr 2022 zu einem Preis von 1,00 EUR ausgeübt wurden. Robert Gentz und David Schneider haben 2020 jeweils für 639.540 Optionen von der vertraglich vereinbarten Regelung zur Reduzierung des Ausübungspreises auf 1,00 EUR Gebrauch gemacht. Dadurch verringerte sich die Anzahl dieser Optionen auf 532.265, die 2021 zu einem Preis von 1,00 EUR ausgeübt wurden.

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

***) Von den 925.200 im Jahr 2021 ausgeübten Optionen wurden 175.200 Optionen am 19. März 2021 und jeweils 250.000 Optionen am 31. Mai 2021, am 7. Juni 2021 und am 23. August 2021 ausgeübt. Von 407.475 im Jahr 2022 ausgeübten Optionen wurden 100.000 Optionen am 7. März 2022 und 307.475 Optionen am 19. Mai 2022 ausgeübt. Alle Optionen wurden zu einem Preis von je 1,00 EUR ausgeübt.

****) Zudem übten ein Unternehmen, das sich zu 100 % im Besitz des Vorstandsmitglieds Robert Gentz befindet, und ein Unternehmen, das sich zu 100 % im Besitz des Vorstandsmitglieds David Schneider befindet, am 22. März 2021 jeweils 2.191.315 Optionen zu einem Aktienkurs von 86,26 EUR und einem Ausübungspreis von 1,00 EUR aus. Diese Optionen wurden 2017 und 2018 von den Vorstandsmitgliedern auf die Unternehmen übertragen.

Weitere Angaben gemäß § 162 AktG

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

Im Berichtszeitraum galt das Vergütungssystem 2021 nur für die Vergütung von Dr. Astrid Arndt und Dr. Sandra Dembeck. Der neue Dienstvertrag mit David Schröder für seine am 1. April 2023 beginnende Amtszeit beinhaltet eine Begrenzung der Vergütung gemäß dem Vergütungssystem 2021, die im Berichtszeitraum jedoch noch nicht gültig war. Dementsprechend galt der im Rahmen des Vergütungssystems 2021 festgelegte maximale Gesamtvergütungsbetrag zum Ende des Berichtszeitraums nur für Dr. Astrid Arndt und Dr. Sandra Dembeck.

Die maximale Gesamtvergütung für Dr. Astrid Arndt ist auf 5,25 Mio. EUR für ein Geschäftsjahr begrenzt. Da der anteilige Zufluss aus den Dr. Astrid Arndt im Rahmen des LTI 2021 für das Geschäftsjahr 2022 gewährten LTI-Optionen und LTI-Aktien erst nach Ablauf der Wartezeit von vier Jahren ermittelt werden kann, kann über die Einhaltung der Maximalvergütung für das Geschäftsjahr 2022 erst im Zusammenhang mit dem Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2025 abschließend berichtet werden.

Die maximale Gesamtvergütung für Dr. Sandra Dembeck ist auf 6,84 Mio. EUR für ein Geschäftsjahr begrenzt. Wie im Fall von Dr. Astrid Arndt kann der anteilige Zufluss aus den Dr. Sandra Dembeck im Rahmen des LTI 2021/2022 für das Geschäftsjahr 2022 gewährten LTI-Optionen und LTI-Anteilen erst nach Ablauf der Wartezeit von vier Jahren ermittelt werden. Somit kann über die Einhaltung der Maximalvergütung für das Geschäftsjahr 2022 erst im Zusammenhang mit dem Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2026 abschließend berichtet werden.

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

Das Vergütungssystem 2021 und in dessen Umsetzung die Dienstverträge von Dr. Astrid Arndt, Dr. Sandra Dembeck und der neue, am 1. April 2023 in Kraft tretende Dienstvertrag mit einer Laufzeit von vier Jahren von David Schröder sehen Malus- und Clawback-Klauseln vor. Im Falle eines vorsätzlichen oder grob fahrlässigen schwerwiegenden Verstoßes gegen die Pflichten aus § 93 AktG oder gegen interne Compliance- oder Verhaltensrichtlinien oder bei schweren Compliance-Verstößen durch ein Vorstandsmitglied kann der Aufsichtsrat nach seinem Ermessen nicht ausbezahlte variable Vergütungen (im Rahmen des ZOP 2021, des LTI 2021 und/oder des LTI 2021/2022) ganz oder teilweise einbehalten (Malus). Ferner kann der Aufsichtsrat nach seinem Ermessen bereits ausgezahlte variable Vergütungen in solchen Fällen ganz oder teilweise zurückfordern (Clawback). Zudem hat der Aufsichtsrat die Möglichkeit, die variable Vergütung zurückzufordern, wenn die Auszahlung aufgrund falscher Angaben zu Unrecht erfolgt ist.

Im Geschäftsjahr 2022 hat der Aufsichtsrat von seinem Wahlrecht zum Einbehalt (Malus) oder zur Rückforderung (Clawback) variabler Vergütungsbestandteile keinen Gebrauch gemacht, da er keine der oben genannten Bedingungen feststellen konnte.

Die vor der Einführung des Vergütungssystems 2021 abgeschlossenen Dienstverträge der Vorstandsmitglieder enthalten keine Malus- oder Clawback-Klauseln. Die geltende Rechtslage bezüglich etwaiger Schadenersatzansprüche der Gesellschaft gegenüber den Mitgliedern des Vorstands im Falle schuldhafter Pflichtverletzungen (wie beispielsweise gemäß § 93 Abs. 2 AktG) bleibt davon unberührt.

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

Im Geschäftsjahr 2022 wurden den Mitgliedern des Vorstands weder Leistungen von Dritten gewährt, noch sind Leistungen, die Vorstandsmitgliedern von Dritten zugesagt worden sind, ausstehend.

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

Abfindungsansprüche bei vorzeitiger Beendigung

Die Dienstverträge aller gegenwärtigen Mitglieder des Vorstands sehen vor, dass die Gesellschaft den Dienstvertrag im Falle einer Mandatsenthebung aus wichtigem Grund gemäß § 84 Abs. 4 AktG innerhalb der gesetzlichen Kündigungsfrist gemäß § 622 BGB vorzeitig beenden kann. In diesem Fall, und wenn kein wichtiger Grund für eine Kündigung im Sinne von § 626 BGB vorliegt, hat das Vorstandsmitglied Anspruch auf eine Barabfindung in Höhe des zweifachen jährlichen Fixgehalts, die jedoch nicht höher ist als das Fixgehalt, das für die Restlaufzeit des Dienstvertrags zahlbar gewesen wäre.

Ansprüche im Todesfall oder im Falle dauerhafter Arbeitsunfähigkeit

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

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

Behandlung ausstehender variabler Vergütung

Im Falle einer dauerhaften Arbeitsunfähigkeit eines Vorstandsmitglieds werden noch nicht unverfallbar gewordene Optionen im Rahmen des LTI 2018, des LTI 2019, des LTI 2021 und des LTI 2021/2022 auch während der Zeit der Arbeitsunfähigkeit (bis zum Zeitpunkt der Amtsbeendigung des Vorstandsmitglieds) weiterhin unverfallbar.

Darüber hinaus können auch noch nicht unverfallbar gewordene Optionen im Rahmen des LTI 2018, des LTI 2019, des LTI 2021 und des LTI 2021/2022, die innerhalb der darauffolgenden

zwei Jahre unverfallbar geworden wären, weiterhin von dem Mitglied des Vorstands gehalten und gemäß den Bestimmungen des jeweiligen LTI-Programms unverfallbar werden.

Andernfalls verfallen bei Eintreten eines Leaver-Falls (wie im jeweiligen Programm definiert) grundsätzlich alle im Rahmen des LTI 2018, des LTI 2019, des LTI 2021 und des LTI 2021/2022 noch nicht unverfallbar gewordenen Optionen des Vorstandsmitglieds entschädigungslos. Wird jedoch ein Vorstandsmitglied aus wichtigem Grund im Sinne des § 84 Abs. 4 AktG und ohne Einstufung des Falls als Bad-Leaver-Fall (wie im jeweiligen Programm definiert) seines*ihres Mandats als Mitglied des Vorstands enthoben, behält das Vorstandsmitglied alle noch nicht ausgeübten Aktienoptionen im Rahmen des LTI 2018, des LTI 2019, des LTI 2021, des LTI 2021/2022 und des ZOP 2021, und alle noch nicht unverfallbar gewordenen Optionen im Rahmen des LTI 2018, des LTI 2019, des LTI 2021 und des LTI 2021/2022, die innerhalb der darauffolgenden zwei Jahre unverfallbar geworden wären, können weiterhin von dem Mitglied des Vorstands gehalten und gemäß den Bestimmungen des jeweiligen LTI-Programms unverfallbar werden.

Wird der Fall des Vorstandsmitglieds als Bad-Leaver-Fall (wie im jeweiligen Programm definiert) qualifiziert, verfallen alle im Rahmen des LTI 2018, des LTI 2019, des LTI 2021 und des LTI 2021/2022 noch ausstehenden Optionen des Vorstandsmitglieds (egal ob unverfallbar oder nicht), sowie alle bisher noch nicht ausgeübten Optionen im Rahmen des SOP 2013 und alle bisher noch nicht ausgeübten virtuellen Aktienoptionen im Rahmen des ZOP 2021 entschädigungslos.

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

Ansprüche im Falle eines Kontrollwechsels

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

Die Vorstandsmitglieder sind im Rahmen des LTI 2018, des LTI 2019, des LTI 2021 und des LTI 2021/2022 im Falle eines Kontrollwechsels (wie in den Bestimmungen des jeweiligen Programms definiert) jedoch berechtigt, nicht ausgeübte unverfallbare Optionen verfallen zu lassen, und im Rahmen des SOP 2013 berechtigt, einen bestimmten Teil der Optionen (entsprechend dem Teil der Anteile oder Vermögenswerte der Gesellschaft, der von dem (den) Beherrschung Erlangenden erworben wurde) verfallen zu lassen; im Gegenzug haben die Mitglieder des Vorstands Anspruch auf einen Barausgleich je nicht ausgeübter unverfallbarer Option.

Der Barausgleich je nicht ausgeübter unverfallbarer Option (im Rahmen des LTI 2018, des LTI 2019, des LTI 2021 und des LTI 2021/2022) entspricht grundsätzlich dem Ausgleich je Aktie im Rahmen des Übernahmeangebots abzüglich des Ausübungspreises oder (im Falle des SOP 2013) dem Ausgleich je Aktie im Rahmen des Übernahmeangebots, sofern ein solches Angebot besteht, oder dem volumengewichteten durchschnittlichen Aktienkurs einer Aktie der Gesellschaft während der letzten 30 Handelstage vor dem Kontrollwechsel, jeweils abzüglich des Ausübungspreises.

Zudem kann die Gesellschaft im Rahmen des LTI 2018, des LTI 2019, des LTI 2021 und des LTI 2021/2022 gegen Zahlung des oben genannten Barausgleichs eine Annullierung der noch nicht ausgeübten unverfallbaren Optionen sowie den Ersatz der noch nicht unverfallbar gewordenen Optionen durch ein neues, wirtschaftlich gleichwertiges Anreizprogramm verlangen, und im Rahmen des SOP 2013 den Ersatz eines Teils der oder aller noch nicht unverfallbar gewordenen Optionen durch ein neues, wirtschaftlich gleichwertiges Anreizprogramm verlangen.

Im Rahmen des VSOP 2018 kann die Gesellschaft im Falle eines Kontrollwechsels (wie im Programm definiert) die Annullierung eines Teils der zu diesem Zeitpunkt ausstehenden unverfallbaren virtuellen Aktienoptionen, der dem Teil der im Rahmen des entsprechenden Kontrollwechsels erworbenen Anteile bzw. Vermögenswerte der Gesellschaft entspricht, verlangen. Im Gegenzug leistet die Gesellschaft eine Zahlung in Höhe des Betrags, um den (i) das Produkt des relevanten Aktienkurses multipliziert mit der Anzahl der annullierten virtuellen Aktienoptionen den (ii) gesamten Ausübungspreis aller annullierten virtuellen Aktienoptionen, vorbehaltlich bestimmter Abzüge, gegebenenfalls übersteigt. Die verbleibenden unverfallbaren virtuellen Aktienoptionen, die nicht Gegenstand der verlangten Annullierung sind, bleiben davon unberührt.

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

Nachvertragliches Wettbewerbsverbot

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

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

Da im Berichtszeitraum kein Vorstandsmitglied ausgeschieden ist, wurden keine derartigen Leistungen zugesagt oder gewährt.

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

In Ausnahmefällen kann der Aufsichtsrat in Übereinstimmung mit § 87a Abs. 1 Satz 2 AktG vorübergehend von den Bestandteilen des Vergütungssystems für den Vorstand von Zalando abweichen, wenn dies im Interesse des langfristigen Wohlergehens der Gesellschaft

erforderlich ist. Im Geschäftsjahr 2022 gab es keine Abweichungen vom Vergütungssystem 2021.

1.3.6 Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder

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

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

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

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

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

Über die funktionsbezogene Festvergütung hinaus werden den Mitgliedern des Aufsichtsrats ihre bei Ausübung des Aufsichtsratsmandats vernünftigerweise entstehenden Auslagen sowie die etwa auf ihre Vergütung und Auslagen zu entrichtende Umsatzsteuer erstattet.

Ferner werden die Mitglieder des Aufsichtsrats in eine im Interesse der Gesellschaft von dieser in angemessener Höhe unterhaltene Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung für Organmitglieder einbezogen. Die Prämien hierfür entrichtet die Gesellschaft.

Die Hauptversammlung setzt die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats auf Vorschlag des Vorstands und des Aufsichtsrats in der Satzung oder durch Beschluss fest. Die Hauptversammlung beschließt mindestens alle vier Jahre über die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats. Dabei ist auch ein Beschluss zulässig, der die bestehende Vergütung bestätigt. Bestätigt die Hauptversammlung das jeweils zur Abstimmung gestellte Vergütungssystem nicht, muss spätestens in der darauffolgenden ordentlichen Hauptversammlung ein überprüftes Vergütungssystem vorgelegt werden. Zur Vorbereitung des Beschlusses der Hauptversammlung prüfen Vorstand und Aufsichtsrat jeweils, ob die Vergütung, insbesondere mit Blick auf ihre Höhe und Ausgestaltung, weiterhin in unserem Interesse liegt und in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben der Mitglieder des Aufsichtsrats und zur Lage der Gesellschaft steht. Hierzu kann der Aufsichtsrat auch einen horizontalen Marktvergleich durchführen. Dabei kann sich der Aufsichtsrat von einem*r externen Vergütungsexpert*in beraten lassen. Bei Bedarf schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung eine geeignete Anpassung der Vergütung vor.

In Übereinstimmung mit § 162 Abs. 1 Satz 1 AktG zeigt die folgende Tabelle die den Mitgliedern des Aufsichtsrats in den Geschäftsjahren 2022 und 2021 gewährte und geschuldete Vergütung. In Übereinstimmung mit dem Vergütungssystem für die Mitglieder des Aufsichtsrats besteht die Vergütung für jedes Aufsichtsratsmitglied nur aus einem festen Bestandteil:

Aufsichtsratsvergütung

IN EUR	2022	2021
Anders Holch Povlsen (seit 09.12.2013)	90.000	90.000
Anika Mangelmann (seit 23.06.2020)	90.000	90.000
Cristina Stenbeck (seit 22.05.2019)	180.000	180.000
Jade Buddenberg (seit 23.06.2020)	90.000	90.000
Jennifer Hyman (seit 23.06.2020)	90.000	90.000
Jørgen Madsen Lindemann (bis 19.05.2021)	–	38.082
Kelly Bennett (seit 22.05.2019)	145.000	145.000
Mariella Röhm-Kottmann (seit 22.05.2019)	140.000	140.000
Matti Ahtiainen (seit 23.06.2020)	100.000	100.000
Niklas Östberg (seit 19.05.2021)	100.000	61.918
Gewährte und geschuldete Vergütung gemäß § 162 Abs. 1 Satz 1 AktG	1.025.000	1.025.000

Die gegenwärtigen und früheren Mitglieder des Aufsichtsrats haben im Geschäftsjahr 2022 keine Vergütung von anderen Konzerngesellschaften erhalten.

1.3.7 Vergleichende Darstellung der Veränderung der Vergütung

In Übereinstimmung mit § 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 2 AktG zeigen die folgenden Tabellen die jährliche Veränderung der Vergütung der gegenwärtigen und früheren Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie die jährliche Veränderung der über die letzten fünf Geschäftsjahre betrachteten durchschnittlichen Vergütung von Arbeitnehmer*innen auf Vollzeitäquivalenzbasis und die Ertragsentwicklung der Gesellschaft. Die Vergütung der Vorstandsmitglieder für die Jahre 2018 und 2019 basiert auf der Höhe der in den Geschäftsberichten 2018 und 2019 angegebenen Zuflüsse. Die Darstellung der durchschnittlichen Vergütung von Arbeitnehmer*innen basiert auf der gesamten Mitarbeiter*innenschaft von Zalando. Während sich die jährliche Ziel- und durchschnittliche feste Vergütung von Arbeitnehmer*innen auf Vollzeitäquivalenzbasis im Jahresvergleich erhöhten, zeigen die nachstehenden Zahlen die Vergütung einschließlich Optionsausübungen im jeweiligen Jahr. Die Höhe der im Jahr 2021 ausgeübten aktienbasierten Vergütung überstieg die des Jahres 2022. Aufgrund der Berücksichtigung der mehrjährigen Haltedauer im Rahmen der Mitarbeiter*innenaktienprogramme sind die dargestellten Zahlen verzerrt. Neben der Entwicklung der Umsatzerlöse des Zalando-Konzerns wird auch die Entwicklung des Periodenergebnisses der Gesellschaft dargestellt.

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

	Jährliche Veränderung 2022 zu 2021	Jährliche Veränderung 2021 zu 2020	Jährliche Veränderung 2020 zu 2019	Jährliche Veränderung 2019 zu 2018
Vorstandsvergütung				
Robert Gentz, Co-CEO	0,4 %	0,7 %	2,2 %	-99,5 %
David Schneider, Co-CEO	0,1 %	-6,1 %	8,1 %	-99,5 %
Rubin Ritter, Co-CEO (bis 1. Juni 2021)	–	-54,8 %	-98,8 %	-66,5 %
Dr. Sandra Dembeck, CFO (seit 1. März 2022)	–	–	–	–
David Schröder, CFO	-96,4 %	39,3 %	457,8 %	–
Dr. Astrid Arndt, CPO (seit 1. April 2021)	32,0 %	–	–	–
Jim Freeman, CBPO	-56,1 %	13,2 %	947,5 %	–
Ertragsentwicklung der Gesellschaft				
Periodenergebnis ZALANDO SE	-168,4 %	-20,1 %	373,5 %	7,8 %
Umsatzerlöse des Konzerns	-0,1 %	29,7 %	23,1 %	20,3 %
Durchschnittliche Vergütung von Arbeitnehmer*innen auf Vollzeitäquivalenzbasis				
ZALANDO SE	-3,4 %	-3,2 %	16,1 %	0,8 %

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

	Jährliche Veränderung 2022 zu 2021	Jährliche Veränderung 2021 zu 2020	Jährliche Veränderung 2020 zu 2019	Jährliche Veränderung 2019 zu 2018
Aufsichtsratsvergütung				
Anders Holch Povlsen (seit 9. Dezember 2013)	0,0 %	17,0 %	-14,5 %	0,0 %
Anika Mangermann (seit 23. Juni 2020)	0,0 %	164,6 %	-	-
Cristina Stenbeck (seit 22. Mai 2019)	0,0 %	20,0 %	63,2 %	-
Jade Buddenberg (seit 23. Juni 2020)	0,0 %	164,6 %	-	-
Jennifer Hyman (seit 23. Juni 2020)	0,0 %	164,6 %	-	-
Jørgen Madsen Lindemann (bis 19. Mai 2021)	-	-52,4 %	0,0 %	0,0 %
Kelly Bennett (seit 22. Mai 2019)	0,0 %	55,8 %	89,9 %	-
Mariella Röhm-Kottmann (seit 22. Mai 2019)	0,0 %	40,0 %	63,2 %	-
Matti Ahtiainen (seit 23. Juni 2020)	0,0 %	138,9 %	-	-
Niklas Östberg (seit 19. Mai 2021)	61,5 %	-	-	-
Ertragsentwicklung der Gesellschaft				
Periodenergebnis ZALANDO SE	-168,4 %	-20,1 %	374,5 %	7,8 %
Umsatzerlöse des Konzerns	-0,1 %	29,7 %	30,4 %	23,6 %
Durchschnittliche Vergütung von Arbeitnehmer*innen auf Vollzeitäquivalenzbasis				
ZALANDO SE	-3,4 %	-3,2 %	16,1 %	0,8 %

Berlin, 6. März 2023

Robert Gentz

David Schneider

James M. Freeman, II

David Schröder

Dr. Astrid Arndt

Dr. Sandra Dembeck

Cristina Stenbeck

Mariella Röhm-Kottmann

Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers über die inhaltliche Prüfung eines zur Erfüllung des § 162 AktG aufgestellten Vergütungsberichts

An die Zalando SE

Wir haben den beigefügten, zur Erfüllung des § 162 AktG aufgestellten Vergütungsbericht der Zalando SE, Berlin, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2022 einschließlich der dazu-gehörigen Angaben geprüft. Die Angaben im Abschnitt „1.3.1 Einführung“ und „1.3.2 Hintergrund“, die über § 162 AktG hinausgehende Angaben des Vergütungsberichts darstellen, haben wir nicht inhaltlich geprüft.

Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats

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

Verantwortung des Wirtschaftsprüfers

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

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

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und angemessen sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2022 einschließlich der dazugehörigen Angaben in allen wesentlichen Belangen den Rechnungslegungsbestimmungen des § 162 AktG. Wir geben kein Prüfungsurteil ab zu dem Inhalt der oben genannten, über § 162 AktG hinausgehenden Angaben des Vergütungsberichts.

Sonstiger Sachverhalt – Formelle Prüfung des Vergütungsberichts

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

Haftungsbeschränkung

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

Stuttgart, 6. März 2023

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Ludwig
Wirtschaftsprüfer

Werling
Wirtschaftsprüfer

1.4 Die Zalando-Aktie – 2022 im Rückblick

- Die Zalando Aktie ist, wie auch andere Aktien im Bereich Onlinehandel, stark gefallen. Gründe waren eine erhöhte makroökonomische Unsicherheit, sinkendes Verbraucher*innenvertrauen und nachlassender Rückenwind durch pandemiebedingte Lockdowns
- Generation Investment Management, ein rein auf nachhaltige Investitionen spezialisierter Vermögensverwalter, kam als bedeutender Aktionär an Bord

1.4.1 Entwicklung von Kapitalmarkt und Aktienkurs

Die globalen Aktienmärkte entwickelten sich im Jahr 2022 negativ. Der Konflikt in der Ukraine, sowie steigende Energiepreise und ein Anstieg der Inflation wirkten sich weiter negativ auf das Verbraucher*innenvertrauen, die Preise und Lieferketten aus. Infolgedessen wurde eine schwache Entwicklung des BIP-Wachstums in Europa erwartet. Entsprechend verzeichnete der deutsche Aktienleitindex DAX in den ersten drei Quartalen des Jahres einen anhaltenden Verlust und sank im September auf 11.975,6 Punkte – ein Rückgang um 25 % seit Jahresbeginn. Nach dem Tief im September erholten sich die globalen Märkte, gestützt von einer soliden Berichtssaison im dritten Quartal und den ersten Anzeichen einer sich abkühlenden Inflation in den USA. Im letzten Quartal des Jahres haben die globalen Märkte deutlich zugelegt, da das Verbrauchervertrauen in Europa kontinuierlich stieg³ und die Inflationsrate im Euroraum von ihrem Höchststand im Oktober von 10,6 % auf 9,2 % im Dezember sank⁴.

Zu Beginn des Jahres 2022 stand die Zalando-Aktie bei 71,50 EUR. Im Jahresverlauf erlitt sie einen erheblichen Kursrückgang, da die Geschäftsentwicklung von Unternehmen im Mode-E-Commerce erheblich nachließ. Ursache hierfür waren eine gestiegene gesamtwirtschaftliche Unsicherheit, sinkendes Verbraucher*innenvertrauen und der nachlassende Rückenwind nach den pandemiebedingten Lockdowns. Am 23. Juni haben wir unseren Ausblick aktualisiert und unsere Prognose für das Geschäftsjahr 2022 gesenkt. Diese Entwicklungen führten zu einem sinkenden Aktienkurs bis zu einem Tiefpunkt von 19,18 EUR am 29. September. Seit Oktober verzeichnet die Aktie, analog zum allgemeinen Markt, einen anhaltenden Anstieg, der sich auch auf die erfreulichen Ergebnisse des dritten Quartals stützt, die am 3. November veröffentlicht wurden. Im Zuge des Nachlassens der Gesamtinflation und angesichts des niedrigen Niveaus von Unternehmensbewertungen, stieg der Kurs unserer Aktie zusammen mit den Aktienkursen vieler weiterer gebeutelter, auf zyklische Konsumgüter und Technologie spezialisierte Unternehmen sprunghaft an und konnte zumindest einen Teil ihrer Verluste wettmachen. Die Zalando-Aktie schloss das Jahr mit einem um -54 % niedrigeren Kurs von 33,11 EUR, schnitt damit aber besser ab als ein Großteil ihrer Peer Group⁵ im Mode-E-Commerce.

³ Quelle: Europäische Kommission

⁴ Quelle: Europäische Zentralbank

⁵ Die Vergleichsgruppe besteht aus About You, Asos, Boohoo, Boozt, Farfetch und Next.

Entwicklung der Zalando-Aktie und des DAX



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

Aktien-Performance 2022

Eröffnungskurs am 03.01.2022	71,50 EUR
Höchster Kurs 2022 (3. Januar)	73,74 EUR
Niedrigster Kurs 2022 (29. September)	19,18 EUR
Schlusskurs 2022 am 30.12.2021	33,11 EUR
Jahres-Kursperformance der Aktie 2022	-53,69 %
Durchschnittlicher Aktienumsatz pro Tag in Stück*	1,3 Mio.
Durchschnittlicher Aktienumsatz pro Tag in Euro*	46,7 Mio. EUR

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

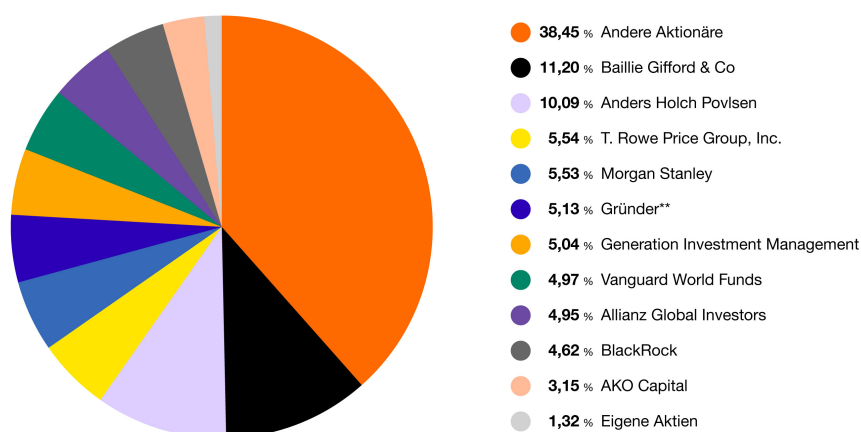
Die Zalando-Aktie

Aktientyp	Stückaktien
Grundkapital	263.531.672 EUR
Aktien (31.12.2022)	263.531.672
ISIN	DE000ZAL1111
WKN	ZAL111
Bloomberg	ZAL GR
Thomson Reuters	ZALG.F

1.4.2 Aktionärsstruktur

Trotz der Marktvolatilität und einem erheblichen Kursrückgang der Zalando-Aktie hielten unsere zehn größten Anteilseigner*innen, die rund 60 % des gezeichneten Kapitals repräsentieren, ihre Beteiligung an Zalando aufrecht. Dies spiegelt ihr langfristiges Engagement und Vertrauen in die Equity Story von Zalando wider. Generation Investment Management, ein rein auf nachhaltige Investitionen spezialisierter Vermögensverwalter, kam als Hauptaktionär an Bord und wurde mit einem Anteil von rund 5,04 % am gezeichneten Kapital zu einem der größten Anteilseigner*innen von Zalando. Der Anteil unserer Aktien im Streubesitz blieb unverändert bei 88,6 %.

Aktionärsstruktur in Prozent zum 31.12.2022*



*) Direkt oder durch eine Tochtergesellschaft gehaltene Stimmrechte. Die Aufstellung gibt den Stand der von der ZALANDO SE bis zum 31. Dezember 2022 erhaltenen Stimmrechtsmittellungen nach § 21 WpHG und § 19 MMVO („BaFin-Mitteilungen“) und § 26a WpHG (Änderung Gesamtstimmrechte) wieder.

**) Kumulierter Anteilsbesitz der Gründer.

1.4.3 Analysten-Coverage

Zum Geschäftsjahresende 2022 wurde die Zalando-Aktie von 31 Research-Analysten aus dem In- und Ausland kommentiert (Ende 2021: 31). Dies stellt eine anhaltend hohe Wahrnehmung der Zalando-Aktie an den Kapitalmärkten sicher.

Zalando kommentierende Institute

Alster Research	DZ BANK AG	Pareto Securities
Arete	Erste Securities Polska S.A.	Quirin Bank
Baader Bank	Exane BNP Paribas	RBC Capital Markets
Bank of America	Goldman Sachs	Redburn
Barclays	Hauck & Aufhäuser	Santander
Berenberg	HSBC	Societe Generale
Bryan, Garnier & CO	J. P. Morgan Cazenove	Stifel Europe
Caixa Bank	Kepler Cheuvreux	UBS
Credit Suisse	Liberum	MM. Warburg & Co
Crispldea	Morgan Stanley	
Deutsche Bank	Oddo BHF	

1.4.4 Aktienindizes

Wir konnten unsere Mitgliedschaft im DAX nach unserer Aufnahme im September 2021 mit einer Gewichtung von 0,66 % (Ende 2022) aufrechterhalten. Die Zalando-Aktie wird in zahlreichen weiteren wichtigen Indizes, wie dem DAX 50 ESG und der FTSE4Good-Index-Reihe, geführt, wodurch sich die Sichtbarkeit und das Handelsvolumen der Zalando-Aktie erhöhen. Zalando ist auch in den STOXX Global ESG Leaders Indizes vertreten. Die Index-Familie bietet eine Darstellung der weltweit führenden Unternehmen in Bezug auf Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien, basierend auf von Sustainalytics bereitgestellten ESG-Indikatoren.

Auswahlindizes

Index	Region
DAX-40	Deutschland
DAX 50 ESG	Deutschland
STOXX Europe 600	Europa
STOXX Europe Mid 200	Europa
FTSE4GOOD Index Series	Weltweit
STOXX Global ESG Leaders Indices	Weltweit

1.4.5 ESG-Berichterstattung

Um den Kapitalmärkten umfassendere Informationen bereitzustellen sowie Vergleichbarkeit und Transparenz unserer nichtfinanziellen Leistungen zu gewährleisten, nimmt Zalando an mehreren ESG Ratings teil. Wir schätzen das Feedback und die positive Anerkennung der ESG Rating-Agenturen sehr.

Zalando nimmt seit 2018 am [CDP Fragebogen](#) zum Klimawandel teil. CDP ist eine internationaler, gemeinnütziger Anbieter von Umweltinformationen mit einem Schwerpunkt auf klimabezogene Offenlegung in den Bereichen Governance, Strategie und Risikomanagement. Bei unserer Teilnahme im Jahr 2022 wurden unsere Bemühungen im Bereich Klima wiederholt mit dem Rating A- anerkannt, womit wir zu den 25 % der Unternehmen gehören, die in der Kategorie Discretionary Retail den Leadership Status erreicht haben.

Zalando wird weiterhin in die ESG Ratings von MSCI, Sustainalytics, FTSE Russell ESG und ISS ESG einbezogen. Insgesamt konnten wir unsere MSCI ESG-Ratingnote von AA (bei einer Spanne von CCC bis AAA) das zweite Jahr in Folge aufrechterhalten. Darüber hinaus konnten wir mit dem Erreichen der Ratingnote B-, einem sehr hohen Maß an Transparenz sowie dem Dezilrang 1 in der Kategorie Industry Retail unseren Prime Status im ISS ESG Unternehmensrating im dritten Jahr in Folge aufrechterhalten. Damit gehören wir zu den branchenführenden Unternehmen in unserer Kategorie. Im ESG Risk Rating von Sustainalytics wurden wir mit 13,5 bewertet und konnten so unser geringes Risikoniveau im vierten Jahr in Folge beibehalten.

Um unsere Transparenz in Bezug auf ESG-Themen gegenüber weiteren Stakeholder*innen an den Kapitalmärkten zu erhöhen, nahm Zalando 2022 erstmals aktiv am S&P Global Corporate Sustainability Assessment teil. In diesem ersten Jahr der aktiven Teilnahme erzielte Zalando 51 Punkte, was einer Steigerung von 15 Punkten im Vergleich zum Vorjahr entspricht.

Tiefgreifendere Informationen zu unserer ESG Leistung werden im dritten gesonderten Fortschrittsbericht zu Nachhaltigkeit enthalten sein, der sich auf die internationalen GRI-Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung bezieht. Seit 2021 erstatten wir zudem Bericht gemäß den Standards des US-amerikanischen Sustainability Accounting Standards Board (SASB) und beziehen uns auf die Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) der Vereinten Nationen. Des Weiteren haben wir 2022 unseren zweiten Bericht zu den Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) veröffentlicht. Der Bericht, welcher sich auf das Geschäftsjahr 2021 bezieht, steht auf [unserer Unternehmenswebsite](#) zur Verfügung.

Außerdem stellt unser dritter [Diversitäts- und Inklusionsbericht 2022 do.BETTER](#) unseren Stakeholder*innen detaillierte Informationen zu D&I-bezogenen Themen und Zielen zur Verfügung.

Die zusammengefasste nichtfinanzielle Konzernerklärung für die ZALANDO SE und den Zalando-Konzern gemäß § 289b Abs. 1 und 3 in Verbindung mit § 315b Abs. 1 und 3 HGB findet sich im [2.1.4 Nichtfinanzielle Konzernklärung](#) im zusammengefassten Lagebericht.

1.4.6 Hauptversammlung

Zalando's ordentliche Jahreshauptversammlung fand am 18. Mai 2022 virtuell am Zalando-Hauptsitz in Berlin statt.

Insgesamt waren 80,27 % des stimmberechtigten Grundkapitals bei dem Aktionär*innen-treffen vertreten. Alle vom Vorstand und Aufsichtsrat der Gesellschaft vorgeschlagenen Beschlüsse wurden mit der erforderlichen Mehrheit der Aktionär*innen gefasst. Die Beschlüsse betrafen u.a. die Genehmigung des Vergütungsberichts für das Geschäftsjahr 2021.



Von links nach rechts: Christian Steinke, Notar, Dr. Sandra Dembeck, CFO, Mariella Röhm-Kottmann, Aufsichtsratsmitglied, Robert Gentz, Mitgründer und Co-CEO und David Schneider, Mitgründer und Co-CEO, bei der Hauptversammlung 2022.

1.4.7 Enger Austausch mit Kapitalmärkten

Wir sind bestrebt, durch einen engen, regelmäßigen und offenen Dialog das Vertrauen aller Kapitalmarktteilnehmer*innen zu erhalten und zu stärken, indem wir mit institutionellen Anlegern weltweit in Form von Einzelgesprächen, Telefonaten, Roadshows und Konferenzen in regelmäßigem Kontakt stehen. Nachdem dieser Austausch zwei Jahre lang ausschließlich virtuell stattfand, konnte das Investor Relations-Team zusammen mit dem Vorstand wieder physische Meetings mit Investor*innen abhalten.

Im Laufe des Jahres 2022 erweiterten wir unsere Kontakte zu Investor*innen auf 14 nationalen und internationalen Konferenzen sowie zahlreichen (virtuellen) Einzelveranstaltungen auf der ganzen Welt und vertieften unsere Beziehungen zu ihnen. Anfang 2022 veranstalteten wir darüber hinaus eine virtuelle Roadshow mit unserer Aufsichtsratsvorsitzenden, um Governance-Themen mit institutionellen Anlegern zu besprechen.

Zusammengefasster Lagebericht

2.1	Grundlagen des Konzerns	69
	Geschäftsmodell	70
	Konzernstruktur	71
	Konzernstrategie	72
	Nichtfinanzielle Konzernklärung	82
	Steuerungssystem	107
	Forschung und Entwicklung	108
2.2	Wirtschaftsbericht	109
	Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen	109
	Geschäftsverlauf	109
	Wirtschaftslage	112
	Mitarbeiter*innen	123
2.3	Risiko- und Chancenbericht	124
	Risiko- und Chancenmanagementsystem	124
	Darstellung von Risiken	128
	Darstellung von Chancen	133
2.4	Prognosebericht	135
	Künftige gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Situation	135
	Künftige Entwicklung des Konzerns	136
	Gesamtaussage des Vorstands der ZALANDO SE	137
2.5	Erklärung zur Unternehmensführung	138
	Corporate Governance	138
	Entsprechenserklärung	138
	Dualistisches System der Unternehmensführung	140
	Vorstand	140
	Aufsichtsrat	143
	Zielgröße der Frauenbeteiligung im Aufsichtsrat, im Vorstand und in den Führungsebenen unterhalb des Vorstands gemäß §§ 76 Abs. 4 und 111 Abs. 5 AktG	151
	Hauptversammlung und Investor Relations	152
	Unternehmensführungspraktiken	153
2.6	Übernahmerechtliche Angaben nach den §§ 289a Abs. 1, 315a Abs. 1 HGB und erläuternder Bericht	157
2.7	Ergänzende Lageberichterstattung zum Einzelabschluss der ZALANDO SE	162
	Geschäftstätigkeit	162
	Wirtschaftslage der ZALANDO SE	162
	Risiken und Chancen	167
	Ausblick	167

2.1 Grundlagen des Konzerns

2.1.1 Geschäftsmodell

Unsere Vision ist, der „Starting Point for Fashion“ – die erste Anlaufstelle für Mode – zu werden. Was 2008 als in Berlin ansässiger Online-Shop für Schuhe begann, hat sich innerhalb weniger Jahre zu einer führenden europäischen Online-Plattform für Mode und Lifestyle entwickelt.

Wir verbinden Kund*innen und Markenpartner miteinander und bieten unseren Kund*innen mit einem umfassenden Angebot an aktuellen Modetrends ein Einkaufserlebnis aus einer Hand. Gleichzeitig wollen wir unsere Kund*innen durch einen hohen Personalisierungsgrad inspirieren und jedem*r eine passende Auswahl bieten. Und schließlich investieren wir in Logistik, Zahlungsverkehr und Kund*innenservice, um ein reibungsloses Einkaufserlebnis zu ermöglichen.

Infolgedessen haben wir eine starke Reichweite und eine hohe Interaktion: Im Jahr 2022 haben wir die Marke von 50 Millionen aktiven Kund*innen überschritten. Wir haben über 7.000 globale und lokale Mode- und Lifestylemarken im Angebot. Um auf die Shopping-Bedürfnisse unserer Kund*innen einzugehen, bieten wir ihnen ein vielfältiges Angebot, das von Mode über Beauty sowie Pre-owned und Designer bis hin zur unserer Lounge by Zalando⁶ und unserem Mitgliederprogramm Zalando Plus reicht.

Unser auf lokale Bedürfnisse zugeschnittenes Angebot spricht die unterschiedlichen Kund*innenwünsche in jedem der von uns bedienten 25 europäischen Märkte an: Belgien, Dänemark, Deutschland, Estland, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Irland, Italien, Kroatien, Lettland, Litauen, Luxemburg, die Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Rumänien (neu in 2022), Schweden, die Schweiz, Slowakei, Slowenien, Spanien, Tschechien und Ungarn (neu in 2022). Unser europaweites Logistiknetzwerk mit zwölf Logistikzentren ermöglicht eine schnelle und reibungslose Belieferung unserer Kund*innen in ganz Europa.

Wir tätigen wesentliche Investitionen in die drei Bereiche, die für den Erfolg unseres Geschäfts ausschlaggebend sind: Kund*innen, Partner und Infrastruktur:

Bei den Kund*innen haben wir eine enorme Reichweite in Europa und bedienen mehr als 50 Millionen aktive Kund*innen. Wir investieren weiterhin in die Gewinnung von Kund*innen in allen unseren Märkten und möchten tiefgreifendere Beziehungen mit ihnen aufbauen. Um dies zu erreichen, investieren wir stets in die Verbesserung unseres grundlegenden Modeangebots sowie die Erweiterung um spezielle Angebote, womit wir unseren Kund*innen noch mehr Gründe bieten, Zalando zu besuchen und bei uns einzukaufen. Im Zuge unseres Fortschritts bei der Vertiefung der Kund*innenbeziehungen hat sich die Mitgliederzahl unseres Mitgliederprogramms Zalando Plus 2022 mehr als verdoppelt auf mehr als zwei Millionen zahlende Plus Mitglieder.

⁶ Zalando Lounge wurde umbenannt zu Lounge by Zalando.

Unsere Markenpartner profitieren von unserem Kund*innenstamm, indem sie unserer Plattform beitreten. Über unser Partnerprogramm können Marken ihren Warenbestand direkt in unsere Plattform integrieren. Das daraus resultierende breitere Sortiment und die größere Produktverfügbarkeit ermöglichen uns die Erweiterung unseres Kund*innenstamms, wodurch Zalando wiederum eine größere Anziehungskraft auf noch mehr Marken ausübt. Durch unser Connected Retail-Programm können sogar stationäre Einzelhändler unsere Millionen von Online-Kund*innen bedienen. Im vierten Quartal 2022 erreichte der Anteil unseres Partnergeschäfts am GMV des Fashion Store 36 %. Unsere Plattform bietet digitale Dienstleistungen und Infrastrukturdienstleistungen, beispielsweise Analytics, Werbung und Logistik.

Unsere Infrastrukturinvestitionen bilden die Grundlage unseres Leistungsangebots sowohl für Kund*innen als auch für Partner. Intern entwickelte Technologielösungen sind das Rückgrat von Zalando und die treibende Kraft all unserer Prozesse. Intern entwickelte Analysetools zur Datenauswertung und die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind von großer strategischer Bedeutung. Eine zeitgemäße KI-Expertise hilft uns zudem die datenbasierte Wertschöpfung voranzutreiben (z. B. Size and Fit). Wir koordinieren unsere logistischen Abläufe erfolgreich und verbessern das Kund*innenerlebnis stetig, indem wir unsere Logistikinfrastruktur ausbauen. Unsere Expertise mit Prozessen in der Lagerhaltung, Lieferung, Rücksendungen und im Kund*innenservice ist neben der Content-Erstellung von grundlegender Bedeutung für unser Geschäft.

2.1.2 Konzernstruktur

Leitung und Kontrolle

Die Steuerung des Zalando-Konzerns erfolgt durch die 2008 gegründete oberste Muttergesellschaft ZALANDO SE. In der ZALANDO SE mit Sitz in Berlin, Deutschland, sind alle Leitungsfunktionen gebündelt. Die Umsätze des Konzerns werden fast ausschließlich von der ZALANDO SE erwirtschaftet. Zalando umfasst neben der Muttergesellschaft 57 Tochtergesellschaften, die u. a. in den Bereichen Logistkdienstleistungen, Kund*innenservice, Zahlungsverkehr, Produktdarstellung, Werbung, Marketing, Softwareentwicklung, Integrationsdienstleistungen und Eigenmarken tätig sind. Die ZALANDO SE übt entweder direkt oder indirekt vollständige Beherrschung über alle Tochtergesellschaften aus. Ergänzende Angaben zum Einzelabschluss sind im [2.7 Ergänzende Lageberichterstattung zum Einzelabschluss der ZALANDO SE](#) dargestellt.

Der Vorstand der ZALANDO SE setzt sich aus sechs Mitgliedern zusammen, denen die gemeinsame Verantwortung für die Steuerung des Konzerns obliegt. Robert Gentz (Co-CEO, Mitgründer) verantwortet die Bereiche Strategie, Corporate Affairs sowie Technologie- und Produktentwicklung. David Schneider (Co-CEO, Mitgründer) bestimmt und steuert die Marketing- und Wachstumsstrategie von Zalandos B2C-Angeboten, indem er Märkte, strategische Fokusbereiche und Inspiration zusammenbringt, um sowohl Kund*innen als auch Markenpartner zu überzeugen. Außerdem verantwortet er die Aktivitäten von Zalando in den Bereichen Nachhaltigkeit sowie D&I. Dr. Sandra Dembeck trat im März 2022 als neue Chief Financial Officer (CFO) in den Vorstand ein. Sie verantwortet die Bereiche Finanzen und Corporate Governance. David Schröder ist Chief Operating Officer (COO) von Zalando und widmet sich dem Aufbau und der Weiterentwicklung von Zalandos Schlüsselkompetenzen,

um das Wachstum der Gesellschaft voranzutreiben. Dr. Astrid Arndt ist Chief People Officer (CPO) und verantwortet den Bereich People & Organization. Jim Freeman vervollständigt als Geschäfts- und Produktvorstand (CBPO) den Vorstand von Zalando und verantwortet die Entwicklung, Vermarktung und das Wachstum zentraler Angebote für unsere Kund*innen.

Der Aufsichtsrat, bestehend aus neun Mitgliedern, bestellt nicht nur den Vorstand, sondern berät diesen auch regelmäßig und überwacht die Geschäftsführung. In Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für unser Unternehmen wird der Aufsichtsrat direkt eingebunden. Insbesondere prüft der Aufsichtsrat den (Konzern-)Abschluss und Lagebericht und berichtet über die Abschlussprüfung an die Hauptversammlung. Unser Aufsichtsrat setzt sich aus langfristigen Investor*innen, Mitarbeiter*innen und unabhängigen Expert*innen zusammen.

Segmente des Konzerns

Die interne Steuerung der ZALANDO SE basiert auf einer absatzkanalbezogenen Perspektive. Das Segment Fashion Store (Zalando App und Website) ist nach wie vor unser Hauptabsatzkanal. Das Segment Offprice umfasst die Absatzkanäle Lounge by Zalando (Lounge by Zalando App und Website), stationäre Outlet-Stores und B2B-Überbestandsmanagement. Darüber hinaus bündeln alle sonstigen Segmente von Zalando das Emerging Business Zalando Marketing Services, das Integrator Business Tradebyte sowie den Verlagsbereich, die Kreativberatung und den kuratierten Online-Shop von Highsnobiety.

Sowohl die mit externen Geschäftspartnern erzielten Umsatzerlöse und Profitabilität als auch die konzerninternen Transaktionen zwischen unseren Segmenten werden separat an den Vorstand 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.

2.1.3 Konzernstrategie

Unsere Starting Point-Vision und Plattformstrategie

Unsere Vision ist es, zum „Starting Point for Fashion“ zu werden, das heißt, die erste Anlaufstelle für Mode zu sein. Unser Unternehmen verzeichnet seit seiner Gründung im Jahr 2008 ein enormes Wachstum und zählt heute europaweit zu den größten Erfolgsgeschichten im E-Commerce. Unser Ziel besteht darin, weiterhin die Anlaufstelle zu sein, von der sich Kund*innen automatisch angezogen fühlen, wenn es um Mode, Inspiration und Content geht. Und wir befinden uns auf einem guten Weg, dieses Ziel zu erreichen, dabei behilflich sind unsere starke Reichweite sowie unser Engagement mit mehr als 50 Millionen aktiven Kund*innen.

Um unsere langfristige Vision umsetzen zu können, verfolgen wir drei zentrale strategische Dimensionen. Erstens möchten wir unseren aktiven Kund*innenstamm ausbauen, indem wir für verschiedene Kund*innenzielgruppen in Europa relevant sind. Um unseren aktiven Kund*innenstamm zu treuen Kund*innen und zu treuen Fans von Zalando zu machen, sind wir kontinuierlich bestrebt, die Kund*innenbeziehungen zu vertiefen, indem wir eine unentbehrliche Rolle in deren Leben einnehmen, ihnen ein immer größer werdendes überzeugendes Leistungsangebot bieten und die Art und Weise, wie wir mit ihnen interagieren, ständig neu

gestalten. Zweitens konzentrieren wir uns weiterhin darauf, unsere Transformation zu einem echten Plattformmodell voranzutreiben, und Marken und Einzelhändlern Geschäftschancen zu eröffnen, indem wir sie mit Verbraucher*innen in ganz Europa verbinden. Neben einem standardmäßigen Großhandelsmodell bieten wir Marken sowie Einzelhändlern insbesondere einen Direct-to-Consumer-Absatzkanal über unser Partner- und Connected Retail-Programm und unterstützen sie mit weiteren Mehrwertdiensten für Partner, wie Zalando Fulfillment Solutions (ZFS) und Zalando Marketing Services (ZMS). Dadurch wollen wir die Produkte unserer Marken- und Einzelhandelspartner mit den Verbraucher*innen in Europa verbinden und diesen eine grenzenlose Auswahl bieten, von der unsere Partner ebenfalls durch ihre Geschäftsbeziehungen profitieren. Drittens haben wir uns das Ziel gesetzt, eine Modeplattform mit einer netto-positiven Auswirkung auf Mensch und Erde aufzubauen, die Größe und die starken Beziehungen von Zalando mit unseren Partnern sollen dabei optimal genutzt werden, um Teil einer umfassenden Lösung für die Branche zu werden. Zu diesem Zweck konzentrieren wir uns darauf, unsere eigenen Emissionen zu reduzieren und zum Erreichen des 1,5-Grad-Ziels im Einklang mit dem Pariser Klimaabkommen beizutragen. Gleichzeitig ermutigen wir unsere Partner, uns dies gleichzutun. In diesem Zusammenhang bestärken wir unsere Partner und Kund*innen aktiv darin, nachhaltigere Produkte herzustellen bzw. zu kaufen. Gleichzeitig arbeiten wir weiterhin an bestehenden und neuen Geschäftsmodellen, mit denen sich die Modebranche von einem linearen System zu einem kreislauforientierteren System verändern kann.

Unsere Vision, Strategie sowie große Ambition, eine nachhaltige Modeplattform zu sein, bieten uns enorme Zukunftschancen. In einem gesamteuropäischen Modemarkt, der in den kommenden Jahren auf 450 Mrd. EUR geschätzt wird, sind wir bereits eine der führenden Online-Destinationen für Mode und Lifestyle in Europa. Da die Grenzen zwischen Offline- und Online-Mode weiter verschwimmen und Verkäufe immer mehr Berührungspunkte mit digitalen Elementen haben, ist es unser Ziel, längerfristig mehr als 10 % des gesamteuropäischen Markts zu bedienen. Auf dem Weg dahin werden wir auch 30 Mrd. EUR Bruttowarenvolumen überschreiten. Wir bestätigen unseren Korridor für eine bereinigte EBIT-Marge von 3–6 % mit dem Ziel, uns bis 2025 dem oberen Ende zu anzunähern. Gleichzeitig sind wir auch bestrebt, den Anteil unseres Partnergeschäfts (Partnerprogramm und Connected Retail) am GMV unseres Fashion Stores bis 2025 auf 50 % zu erhöhen. Außerdem streben wir an, für die im Rahmen des Partnerprogramms mit ZFS versendeten Artikel bis 2025 einen Anteil von 75 % zu erreichen. Unser längerfristiges Ziel für ZMS ist eine Marketingintensität auf unserer Plattform von 3 % bis 4 % des GMV des Fashion Store.

Wir haben uns nicht nur zum Ziel gesetzt, diese vor uns liegende attraktive Wachstumschance zu ergreifen, sondern treiben auch zunehmend entscheidende Maßnahmen und strategische Aktivitäten voran, um die unmittelbare und längerfristige Profitabilität unseres Unternehmens zu verbessern. Diese Maßnahmen werden zur Stärkung und zur Erweiterung von Zalandos strategischer Verpflichtung beitragen, zyklusorientiert zu investieren, um inspirierendere und ansprechendere Kund*innenerlebnisse zu schaffen, längerfristiges Wachstum voranzutreiben und unseren Kund*innen, Partnern und Aktionär*innen einen Mehrwert zu bieten.

Marktumfeld

Es war ein weiteres Jahr voller Herausforderungen für die Modebranche, die 2022 stark von Inflationsdruck, geopolitischen Konflikten und Lieferkettenschwierigkeiten beeinträchtigt wurde. Diese Faktoren führten zu einem deutlichen Rückgang des Verbraucher*innenvertrauens und beeinträchtigten die diskretionären Konsumausgaben für Mode und andere relevante Kategorien in den Märkten, in denen Zalando tätig ist. Darüber hinaus haben wir festgestellt, dass diese Faktoren in Kombination mit der entspannteren Pandemielage spürbare Auswirkungen auf die Modevorlieben und das Einkaufsverhalten unserer Kund*innen haben. Beispielsweise wurde deutlich, dass Kund*innen nun einen höheren Anteil an saisonalen, anlassbezogenen und trendbasierten Artikeln kaufen als in den letzten zwei Jahren. Außerdem hat sich mit dem Ende des COVID-19-Lockdowns und der Wiedereröffnung des stationären Handels teilweise wieder ein Gleichgewicht in der Kund*innennachfrage zwischen Online- und Offline-Kanälen eingestellt. Schließlich haben sich auch die Retourenquoten weiterhin wieder normalisiert, nachdem die während der Pandemie in diesem Bereich beobachtete vorübergehende Verbesserung abgeflacht ist.

Strategische Prioritäten

Wir konzentrieren uns auf drei wesentliche strategische Prioritäten, um unser Wachstumspotenzial in den kommenden Jahren auszuschöpfen: Wir werden (1) unseren aktiven Kund*innenstamm vergrößern und Kund*innenbeziehungen vertiefen; (2) die Transformation zu einem echten Plattformmodell vollziehen und (3) eine nachhaltige Modeplattform mit einer netto-positiven Auswirkung auf Mensch und Erde aufbauen.

Verbraucher*innen

Kund*innengewinnung

Dieses Jahr bediente Zalando erstmals mehr als 50 Millionen aktive Kund*innen in Europa und erreichte damit einen bedeutenden Meilenstein. Trotz des herausfordernden Marktumfelds und des schwächeren Konsumklimas konnten wir 3 Millionen aktive Kund*innen hinzugewinnen, wodurch unser Kund*innenstamm im Jahresvergleich um 6 % gewachsen ist. Unser Ziel ist es, für eine breite Zielgruppe in ganz Europa relevant zu sein und einen beträchtlichen Teil der über 500 Millionen Einwohner*innen in unseren Zielmärkten anzusprechen. Da gerade einmal gut 10 % dieser relevanten europäischen Bevölkerung aktive Kund*innen von Zalando sind, ist offenkundig, dass es noch viel Spielraum gibt, um diesen Kund*innenstamm deutlich zu vergrößern.

Weiterentwickelter Marketingansatz

Um dem verlangsamten Wachstum Rechnung zu tragen und um attraktivere Renditen im Bereich Marketing zu generieren, haben wir im Jahr 2022 diverse Effizienzmaßnahmen im Bereich Marketing erfolgreich implementiert. In der Konsequenz sind die Marketingkosten in Relation zum Umsatz um 1,3 Prozentpunkte auf 7,7 % gefallen, die Umsätze entwickelten sich stabil. Ein Schlüsselfaktor für künftiges Wachstum ist unsere Fähigkeit, jedem*r Kund*in in jedem Markt ein relevantes und regionales Erlebnis zu bieten. Um dies zu ermöglichen, haben wir unsere Marketingstrategie weiterentwickelt, damit unsere Markenbotschaft über alle Sortimentsbereiche und Berührungspunkte mit dem Kund*innen optimal repräsentiert wird. Dabei passen wir unsere Markenbotschaft auch an spezifische Gegebenheiten des jeweiligen

Zielmarktes an. Hierbei wenden wir drei Prinzipien an: (1) groß angelegte Kampagnen zur Steigerung der Wahrnehmung auf breiter Basis in allen Märkten durch eine effiziente Medienreichweite; (2) ein „Always On“-Layer, damit unser Leistungsangebot verstärkt berücksichtigt wird; und (3) Aktivierungen auf Ebene der Märkte und lokale Kampagnen, um uns mit unseren Kund*innen in einem bestimmten Markt zu vernetzen und mit ihnen teilen zu können, was für sie relevant ist. Dadurch können wir unsere Marketingprozesse effizienter gestalten, beim Tätigen von Investitionen gezielter vorgehen und uns besser auf die Kommunikation mit unseren Kund*innen konzentrieren. Bisher haben wir fünf globale Kampagnen herausgebracht, darunter „Was zählt, ist der Moment“, „Heart Says Yes“ und zwei groß angelegte lokale Kampagnen, die es uns durch die gewonnenen Marktkenntnisse ermöglichen, den Erfolg auf weitere Länder zu übertragen. Alle führten zu positiven Ergebnissen und Kostenvorteilen.

Expansion in weitere Länder

Ein weiterer Schlüsselfaktor für die Vergrößerung unseres Kund*innenstamms ist unsere Fähigkeit, in für Zalando neuen europäischen Märkten Kund*innen zu gewinnen. Im Jahr 2022 haben wir unsere geografische Reichweite um Ungarn und Rumänien als zwei neue Märkte für unser wichtigstes Modeangebot erweitert. Diese Erweiterung folgte auf den Eintritt in sechs neue Märkte im Jahr 2021, nämlich Kroatien, Estland, Lettland, Litauen, Slowakei und Slowenien. Zalando ist nun in insgesamt 25 Märkten in Europa vertreten und hat sich erfolgreich in den mittel- und osteuropäischen Märkten mit einer Gesamtbevölkerung von rund 100 Millionen Menschen etabliert. Darüber hinaus haben wir dieses Jahr Lounge by Zalando in Rumänien, der Slowakei und in Litauen eingeführt, womit das Angebot der Lounge nun in 17 Märkten verfügbar ist.

Kund*innenbindung durch Verbesserung unserer Angebote

Wir sind weiterhin bestrebt, neue Wege zu finden, um unsere mehr als 50 Millionen aktiven Kund*innen zu inspirieren, mit ihnen zu interagieren und ihre erste Anlaufstelle für Mode zu sein. Es ist unser Ziel, in großem Umfang deutlich engere Beziehungen mit diesen sowie mit neuen Kund*innen aufzubauen, indem wir unser wichtigstes Modeerlebnis (richtige Angebot, reibungsloser Komfort, maßgeschneidertes digitales Erlebnis) verbessern und zusätzlich unsere speziellen Angebote Lounge by Zalando, Beauty, Designer und Pre-owned weiterentwickeln. Die Abonnements für unser Treueprogramm Zalando Plus haben sich im vergangenen Jahr mehr als verdoppelt. Mehr als 2 Millionen Kund*innen profitieren nun von diesem wachsenden, attraktiven Angebot. Mit der Einführung in Österreich und der Schweiz im Jahr 2022 ist Zalando Plus nun in sechs Märkten präsent.

Verbesserung unseres Modeeinkaufserlebnisses⁷

Bei unserer Mission, Kund*innen das inspirierendste, ansprechendste und relevanteste Sortiment und Einkaufserlebnis zu bieten, haben wir große Fortschritte gemacht. Die Anzahl der im Leistungsangebot von Zalando erhältlichen Marken ist in diesem Jahr auf über 7.000 gestiegen, unterstützt durch unsere Transformation zu einem echten Plattformmodell. Der Anteil des Partnergeschäfts am GMV des Fashion Stores ist um 6 Prozentpunkte auf 36 % gestiegen. Dies unterstreicht die Attraktivität der Zalando-Plattform für Partner und zeigt den

⁷ Referenzen in Bezug auf 2.1.4 Kombinierte Nichtfinanzielle Erklärung wurden mit eingeschränktem Bestätigungsvermerk in Übereinstimmung mit ISAE 3000 geprüft.

Fortschritt im Hinblick auf unser strategisches Ziel, den Anteil des Partnergeschäfts am GMV bis 2025 auf 50 % zu steigern. Im Jahr 2022 haben Zalando und Nike ihre Partnerschaft weiter vertieft. Dadurch steht unseren Kund*innen beim Einkaufen eine erweiterte und kuratierte Auswahl zur Verfügung, einschließlich Produkten, die bei Zalando exklusiv für Nike-Members verfügbar sind. Wir sind außerdem stolz darauf, unseren Kund*innen eines der größten Sortimente an nachhaltiger Mode in Europa anzubieten. Über 180.000 nachhaltigere Artikel machen fast 17 % des gesamten GMV aus. Darüber hinaus haben wir nicht nur die Anzahl der Black-Owned-Modemarken in unserem Sortiment auf über 60 erhöht, sondern sind auch die erste Multi-Brand-Plattform für Mode in Europa, die ihr Sortiment um adaptive Mode für behinderte Kund*innen (z. B. mit eingeschränkter Fingerfertigkeit, Mobilität oder sensorischer Sensibilität) erweitert. Das sind nur einige wenige Beispiele, die Zalandos anhaltendes Bestreben unterstreichen, unseren Kund*innen ein inklusives Sortiment in Hinblick auf Preis, Größe und Styles anzubieten.

In diesem Jahr haben wir die Investitionen in strategische Initiativen erhöht. Diese zielen darauf ab, das Einkaufserlebnis auf der Website und in der App zu verbessern und inspirierenderen und ansprechenderen Content für unsere Kund*innen und Markenpartner zu schaffen. Die im Oktober eingeführte neue Browsing-Funktion bietet Kund*innen eine deutlich besser visualisierte und intuitivere Art und Weise, für sie interessante Produkte zu suchen und zu kaufen. Darüber hinaus erhöhen wir weiterhin deutlich das Volumen, die Qualität und die Relevanz der den Kund*innen angezeigten kuratierten und inspirierenden Inhalte und Produkte. Diese Initiative wird in Zusammenarbeit mit Highsnobiety entwickelt, die Anfang Juli dieses Jahres von Zalando erworben wurde. Highsnobiety ist eine einflussreiche globale Medienmarke für Mode und Lifestyle. Unser Plan ist es, die hohe Kompetenz im Bereich Mode, Sortimentsgestaltung und Storytelling von Highsnobiety mit der innovativen Plattform und Reichweite von Zalando zu kombinieren. So wollen wir in Zukunft stärker mit relevanten Zielgruppen interagieren und eine noch tiefere emotionale Bindung zu unseren Kund*innen aufbauen.

Erweiterung spezieller Angebote

2023 müssen wir unsere speziellen Zalando-Angebote Lounge, Beauty, Designer und Pre-owned verbessern und weiter differenzieren.

Nach dem Eintritt in die bereits genannten Märkte ist Lounge by Zalando nun in insgesamt 17 Märkten vertreten. 2022 hat Lounge by Zalando Partnerschaften mit mehr als 240 neuen Marken geschlossen. Diese umfassen große globale Marken, nachhaltige Marken und im Wesentlichen regionale Sortimente. Durch die Eröffnung eines neuen Zalando Outlet-Stores in Berlin im März erhöhte sich die Gesamtzahl an Outlet-Stores auf 13. Das Zalando Pre-owned Sortiment ist nun auch in den Outlet-Stores verfügbar, um Kund*innen eine weitere komfortable Möglichkeit zu bieten, zirkuläre Modeartikel zu suchen und zu kaufen. In diesem herausfordernden Marktumfeld glauben wir, dass unsere attraktiven Angebote Lounge und Outlets entscheidende Faktoren sind, die uns von Wettbewerbern unterscheiden und es Zalando ermöglichen, die sich wandelnden Anforderungen unserer Kund*innen und Markenpartner zu erfüllen.

Das GMV in der Kategorie Beauty verzeichnete im Jahresvergleich ein Wachstum im zweistelligen Prozentbereich, und unser Beauty-Angebot umfasst nun mehr als 35.000 Artikel von über 650 Marken. In diesem Jahr haben wir unsere Partnerschaft mit Sephora ausgebaut, um die Einführung weiterer hochwertiger Prestige-Beauty-Marken zu unterstützen. Außerdem haben wir Sephora in Italien eingeführt. Das Leistungsangebot wurde außerdem um eine Nachbestell- und Abonnementfunktion erweitert, um Kund*innen die einfache Planung des nächsten Kaufs ihres Lieblings-Beauty-Produkts zu ermöglichen.

Die Kategorie Designer verzeichnete im Jahresvergleich ebenfalls ein Wachstum im zweistelligen Prozentbereich, und eine erhebliche Anzahl an Kund*innen ging dazu über, unsere attraktiven Marken aus unserem breiten Sortiment in den höheren Preisklassen zu kaufen. Wir haben außerdem einige neue Designer-Marken aufgenommen und gleichzeitig die Aufmachung und die Produktpräsentation des Designer-Angebots verbessert.

Unsere Kund*innen schätzen auch weiterhin das Pre-owned-Angebot von Zalando mit seinem qualitätsgeprüften Sortiment, schnellen Lieferungen, komfortablen Zahlungsmethoden und kostenlosem Rückversand. Wir haben unser Pre-owned-Sortiment in diesem Jahr deutlich erweitert und bieten nun über 400.000 Artikel an, im Vergleich zu 20.000 bei der Einführung. Im Dezember 2022 haben wir die eigenständige App Zircle eingestellt und konzentrieren uns nun auf die Weiterentwicklung des Pre-owned-Angebots im Zalando Fashion Store, da wir glauben, dass wir hier ein Kund*innenerlebnis von dauerhaft höherer Qualität bieten können.

Reibungsloser Komfort

Wir evaluieren kontinuierlich, wie wir das Komfortlevel bei Zahlungs-, Versand- und Rückversandprozessen weiter anheben können. So haben wir beispielsweise 2022 die Flexibilität unserer „buy now, pay later (BNPL)“-Methode erhöht. Diese ergänzt unsere bestehende Bezahlfunktion „Kauf auf Rechnung“ und bedeutet, dass Zalando-Kund*innen nun bestellen können, was sie gerne ausprobieren möchten, aber nur die Artikel bezahlen, die sie behalten möchten – zum Beispiel per Kreditkarte oder PayPal (oder anderer komfortable Zahlungsoptionen) und innerhalb von 14 Tagen ab Bestellung. Um unseren Kund*innen einen schnelleren und komfortableren Versand und Rückversand zu bieten, eröffnen wir zudem weitere Logistikzentren, um das bestehende Logistiknetzwerk weiter zu stärken. Derzeit sind zwölf Logistikzentren in Betrieb, die unsere 25 Märkte beliefern. Um den Ausbau der Lounge by Zalando zu unterstützen, haben wir in diesem Jahr ein neues zwischenzeitliches Logistikzentrum in Polen eröffnet. Ergänzt wird dies durch eine benachbarte Anlage in Bydgoszcz, Polen, für die Lounge by Zalando, welche 2024 in Betrieb genommen werden soll. Mit dem Bau der neuen Logistikzentren in Deutschland und Frankreich wurde ebenfalls begonnen.

Partner

Die starken Markenpartnerschaften von Zalando und unser Plattformsatz waren schon immer ein integraler Bestandteil unserer Geschäftsstrategie. Über 7.000 global anerkannte, lokal relevante und aufstrebende Marken haben Partnerschaften mit Zalando geschlossen, um ihr Geschäft 2022 voranzutreiben. Durch diese engen Partnerschaften sind wir in der Lage, unseren Kund*innen eine umfassende Auswahl zu bieten und entscheidende Vorteile für Kund*innen, Partner und Zalando zu schaffen. Unsere Produktauswahl auf der Plattform umfasst derzeit über 1,8 Millionen Artikel. Wir finden weiterhin neue und innovative Wege, um

unsere Kund*innen durch eine Kombination aus unserem Wholesale-Geschäft und unserem Partnerprogramm mit den relevantesten und bestkuratierten Marken und Artikeln zu verknüpfen.

Wholesale

Im Jahr 2008 wurde Zalando als E-Commerce-Unternehmen für den Groß- und Einzelhandel (Wholesale) gegründet. Wholesale bedeutet, dass wir Bestände von Marken kaufen und sie in eigenem Namen an unsere Kund*innen verkaufen. Im letzten Quartal 2022 macht unser Wholesale-Geschäft 64 % des Bruttowarenvolumens des Zalando Fashion Store aus. Wir sehen das Wholesale-Modell als eine wesentliche Säule unserer Sortimentsstrategie und eines der stärksten uns zur Verfügung stehenden Tools, wodurch wir ein unabdingbares Sortiment kuratieren und tiefgreifendere Beziehungen für unsere Kund*innen in ganz Europa aufbauen können.

Partnerprogramm und Connected Retail

Unser Partner- und Connected Retail-Programm ermöglichen Marken und Einzelhändlern den Verkauf ihrer Waren über Zalando, wobei sie die volle Kontrolle über Angebot, Inhalt und Preisgestaltung behalten. Dadurch, dass wir unseren Marken- und Einzelhandelspartnern helfen, durch Zalando zu wachsen und ihr Geschäft zu internationalisieren, haben wir dazu beigetragen, dass der Anteil des Partnerprogramms am GMV in den letzten Jahren stark gestiegen ist und im letzten Quartal 2022 nun bei 36 % des gesamten GMV des Fashion Stores liegt (gegenüber 30 % 2021).

Ein wesentlicher Faktor für den Gesamterfolg unseres Partnergeschäfts ist Connected Retail, in dessen Rahmen der stationäre Handel direkt über Zalando verkaufen und somit Millionen von Online-Kund*innen erreichen kann. So können unsere Kund*innen online auf Produkte ihrer lokalen Lieblingsgeschäfte zugreifen und von einer größeren Verfügbarkeit der beliebtesten Styles profitieren. 2022 haben wir unser Connected Retail-Netzwerk erneut erweitert. Zudem haben wir eine neue Connected Retail-Software eingeführt, mit der Partner ihre Daten zu Verkäufen und Retouren auf der Plattform besser nachvollziehen können. Für 2023 planen wir, die Plattform durch Software-Upgrades weiter zu stärken, um die Effizienz und die Leistung der Partner-Stores zu steigern. Unter anderem sind Verbesserungen hinsichtlich Logistik und Automatisierung sowie die Einführung der Connected Retail App geplant.

2022 haben wir zum einen unsere partnerorientierten Tools und Leistungen weiter verbessert und automatisiert, um Einzelhändlern und Marken den Zugang zu unserer Plattform zu erleichtern, um ihr eigenes Geschäft voranzutreiben. Dies erfolgte insbesondere durch Zalando Fulfillment Solutions (ZFS) und Zalando Marketing Services (ZMS) (siehe unten).

Zalando Fulfillment Solutions (ZFS)

Zalando Fulfillment Solutions (ZFS) ist eine wesentliche zusätzliche Dienstleistung im Rahmen des Partnerprogramms, die es unseren Markenpartnern ermöglicht, unser europäisches Logistiknetzwerk in 23 Märkten zu nutzen, um ihre Kund*innenreichweite, den Komfort und die Kund*innenzufriedenheit zu erhöhen. ZFS trägt auch zur Verringerung der Komplexität und der Versandkosten bei und behebt Schwierigkeiten unserer Partner im Zusammenhang mit grenzüberschreitendem E-Commerce. 2022 wurde ZFS gut angenommen. Der Anteil der

mit ZFS versendeten Artikel des Partnerprogramms erhöhte sich im letzten Quartal 2022 auf 58 % (gegenüber 55 % 2021). Die Einführung von Multi Channel Fulfillment im Jahr 2022 kennzeichnet unser erstes B2B Angebot für Markenpartner. Damit bieten wir unseren Partnern die Möglichkeit, Zalandos europäisches Logistiknetzwerk für ihre eigenen Vertriebskanäle, für den Vertrieb durch Zalando oder durch Dritte zu nutzen.

Zalando Marketing Services (ZMS)

ZMS bietet Mode- und Lifestylemarken ganzheitliche datengetriebene Marketingdienstleistungen über verschiedene Kanäle in Form von wirkungsvollen Lösungen entlang des gesamten Marketing- und Vertriebskanals an. ZMS ermöglicht es unseren Partnern, ihre Marke mit mehr als 50 Millionen Kund*innen bei Zalando und darüber hinaus zu verbinden. Wir beraten Partner im Hinblick auf ihre Marketingstrategie und bieten eine Vielzahl an Marketingdienstleistungen an. Unsere Partner haben außerdem Zugang zu gesammelten kund*innenbezogenen Erkenntnissen, mit denen sie ihre Kund*innen sowie ihre relative Positionierung und Performance besser verstehen können. Diese kund*innen- und wettbewerbsbezogenen Erkenntnisse können sie in ihren Produktentwicklungsprozess sowie ihre Markteinführungsstrategie integrieren.

In diesem Jahr haben wir unser Werbeangebot verbessert, um die Nutzung für unsere Markenpartner noch einfacher und effizienter zu gestalten. Dies gelang uns durch den Ausbau unseres Self-Service-Kanals, die Verbesserung unseres Auktionsdesigns und die Einführung von Automatisierung. Darüber hinaus haben wir neue Angebote in den Bereichen Marken-Followership und Kund*inneninteraktion eingeführt. Diese erweiterte Palette an Möglichkeiten fördert bessere Ergebnisse und steigert die Relevanz für unsere Kund*innen. 2022 betrug der Anteil des ZMS-Umsatzes am GMV des Fashion Stores etwa 2 % (gegenüber 2 % im Jahr 2021).

Mensch und Erde

Diversität und Inklusion

Unsere Vision ist es, die erste Anlaufstelle für Mode zu sein, bei der sich jede*r willkommen fühlt. Wir möchten inclusive by design sein und die Vielfalt aller unserer Mitarbeiter*innen, Führungskräfte, Kund*innen und Partner fördern. 2021 haben wir unsere do.BETTER-Strategie veröffentlicht, die unser Bestreben widerspiegelt, ein Unternehmen aufzubauen, in dem Respekt und inklusives Verhalten selbstverständlich sind. Die Strategie definiert zwölf Ziele für Diversität und Inklusion (D&I) in vier Kernbereichen: Mitarbeiter*innen, Führungskräfte, Kund*innen und Partner. Zalando hat sich verpflichtet, eine inklusive Unternehmenskultur für unsere Mitarbeiter*innen zu schaffen, die Verantwortung unserer Führungskräfte für D&I sowie deren Diversität zu fördern, inklusive Erlebnisse und Inhalte für unsere Kund*innen zu bieten und gemeinsam mit unseren Partnern D&I in der gesamten Modebranche voranzutreiben. Im November dieses Jahres haben wir unseren neuesten D&I-Bericht veröffentlicht. Nachfolgend beschreiben wir ausgewählte Highlights, die unseren Fortschritt in diesen vier Kernbereichen verdeutlichen.

Mitarbeiter*innen

Wir arbeiten hart daran, einen inklusiven Arbeitsplatz mit Chancengleichheit für alle zu schaffen. Im Mittelpunkt unserer Vision steht der Wunsch, ein Gefühl der Zugehörigkeit zu fördern, das allen unseren Mitarbeiter*innen die Möglichkeit zur Entfaltung gibt. Dieses Jahr haben wir unsere erste D&I-Umfrage gestartet, um die Erfahrungen der Zalando-Mitarbeiter*innen besser zu verstehen. Wir haben unsere Gebäude barrierefreier gestaltet und inklusive Räume eingerichtet, darunter Gebetsräume und geschlechtsneutrale Toiletten. Wir haben vierteljährliche „D&I-Dialogues“ veranstaltet, zu denen Zalando-Mitarbeiter*innen eingeladen wurden, um etwas über D&I-Themen zu erfahren und Gespräche in ihren Teams zu führen. Außerdem haben wir unser Umschulungspilotprogramm Women in Tech eingeführt, um Frauen den Beginn einer Tech-Karriere bei Zalando zu erleichtern.

Führungskräfte

Wir sind stolz darauf, dass heute 37,5 % unserer Führungspositionen mit Frauen besetzt sind, wobei ein Anteil von 40 bis 60 % bis Ende 2023 das Ziel ist. Wir haben 24 dedizierte D&I-Handlungspläne für Geschäftsbereiche formuliert, die Führungskräften bei der Einbindung von D&I-Verpflichtungen in der gesamten Organisation helfen soll. Wir haben neue Kurse für inklusives Verhalten und Leiten in unser Weiterbildungsprogramm für Führungspersonal aufgenommen, damit auf Worte auch Taten folgen.

Kund*innen

Wir fordern Schönheits- und Modestereotypen im Namen unserer mehr als 50 Millionen Kund*innen heraus. Wir wissen jedoch, dass unser Unternehmen, wie viele andere auch, unbewusste Vorurteile in vielen seiner Abläufe und Schnittstellen reproduziert. Im vergangenen Jahr haben wir unsere Maßnahmen beschleunigt, um Diversität und Inklusion zu fördern, Zugänglichkeit zu verbessern und Kund*innen einen einladenden Raum zu bieten, in dem sie sich selbst wiederfinden und ausdrücken können. Wir haben ein zugänglicheres digitales Erlebnis geschaffen, einschließlich besserer Lesbarkeit, einfacherer Navigation und eines intuitiveren Layouts unserer Unternehmenswebsite. Wir haben spezielle Schulungen zum Thema Barrierefreiheit und Adaptive Fashion für unsere Programmierer*innen, Produktdesigner*innen, Spezialist*innen und Designer*innen von Eigenmarken angeboten. Wir haben die Vielfalt unserer Kund*innen mit unseren Inhalten, Kampagnen und Erzählungen zelebriert.

Partner

Im Laufe des letzten Jahres haben wir mit langjährigen Partnern gearbeitet und uns mit mehreren neuen Partnern zusammengetan, was es uns ermöglichte, unsere Initiativen zu intensivieren und neue Ideen in unseren Arbeitsbereichen zu verwirklichen. Wir haben Adaptive Fashion mit mehr als 200 Kleidungsstücken und Schuhen von Zalandos Eigenmarken, Tommy Hilfiger und Nike eingeführt. Wir haben unser inklusives Beauty-Sortiment in den letzten drei Jahren um 60 % erweitert. Wir haben im Zalando Fashion Store mehr als 60 Black-Owned-Modemarken aufgenommen, darunter Kollektionen von Thebe Magugu und Dechase.

Nachhaltigkeit⁸

Um die Herzen unserer Kund*innen zu gewinnen, wollen wir weiterhin eine nachhaltige Modeplattform aufbauen und Teil der Lösung für die Nachhaltigkeitsprobleme sein, denen wir gegenüberstehen. Um dies zu ermöglichen und entlang der weltweiten Modelieferkette Wirkung zu erzielen, haben wir in unserer do.MORE-Strategie sechs spezifische Schwerpunktbereiche im Hinblick auf die Erde, unsere Produkte und Mitarbeiter*innen festgelegt: CO2-Fußabdruck, Verpackung, Nachhaltigkeitsassortiment, Kreislaufwirtschaft, Menschenrechte und Weiterbildung.

2022 haben wir unseren zweiten gesonderten Fortschrittsbericht zu Nachhaltigkeit veröffentlicht. Er legt dar, welche Fortschritte wir als Organisation beim Erreichen unserer Nachhaltigkeitsziele im Jahr 2021 gemacht haben. Auch 2022 haben wir, unter anderem in Zusammenarbeit mit Partnern aus der Branche, weiter spezifische Schritte unternommen, um die Modebranche zum Besseren zu verändern. Im Januar 2022 gaben wir eine gemeinsame Investition mit H&M, CO:LAB, KIRKBI, Temasek und BESTSELLER in das materialwissenschaftliche Unternehmen Ambercycle Inc. bekannt. Ambercycle hat sich darauf spezialisiert, Infrastrukturen und Materialien zu entwickeln, um die Kreislaufwirtschaft in der Modebranche voranzutreiben. Unsere Investition trägt zu unserem Ziel bei, die Lebensdauer von mehr Modeartikeln zu verlängern. Am Earth Day 2022 haben wir mit unserem langjährigen Partner circular.fashion unsere neuen Circular-Design-Kriterien eingeführt, mit denen wir die von der Ellen MacArthur Foundation herausgegebenen Richtlinien für zirkuläres Design wirksam umsetzen. Dies trägt zur laufenden Standardisierung von für die Kreislaufwirtschaft gestalteten Produkten Zalandos und unserer Markenpartner auf der Zalando-Plattform bei und hilft Kund*innen, sicherere, langlebigere und recycelbare Produkte zu finden. Im Juli gaben wir bekannt, dass sich Zalando mit ABOUT YOU und YOOX NET-A-PORTER zusammenschließt, um aktiv auf das gemeinsame Ziel hinzuarbeiten, die Treibhausgasemissionen innerhalb unserer Wertschöpfungsketten und in der Modebranche insgesamt zu senken. Dies beinhaltet die Einrichtung einer Online-Lernplattform, die unsere Markenpartner bei der Festlegung von wissenschaftlich fundierten Zielen zur Reduzierung ihrer Treibhausgasemissionen unterstützen soll. Diese Zusammenarbeit ist ein wesentlicher Teil unserer jeweiligen Klimaschutzbemühungen, für die sich Zalando im Rahmen der Science Based Targets Initiative (SBTi) bereits ehrgeizige Reduktionsziele gesetzt hat. Auch die Zalando Sustainability Awards in Kooperation mit der Copenhagen Fashion Week unterstützen das Ziel, Modemarken zu ermutigen, alternative Design- und Produktionsansätze zu verfolgen und so zu einer verantwortungsvolleren, weniger umweltbelastenden Modebranche beizutragen. ISO.POETISM BY TOBIAS BIRK NIELSEN gewann im Februar 2022 den dritten dieser Zalando Sustainability Awards und RANRA den vierten im August 2022.

⁸ Verweise bezüglich 2.1.4 Nichtfinanzielle Konzernklärung wurde zur Erlangung begrenzter Sicherheit gemäß ISAE 3000 (Revised) geprüft.

Wir sind weiterhin bestrebt, die Art und Weise, in der wir in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen handeln und kommunizieren, zu verbessern. So haben wir im Hintergrund beispielsweise fleißig daran gearbeitet, sicherzustellen, dass wir für die Einhaltung aller relevanten Gesetze und Bestimmungen, die unsere Branche betreffen, gerüstet sind. Dies gilt unter anderem in Hinblick auf das neue Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, das am 1. Januar 2023 in Kraft tritt. Im Laufe des Jahres haben wir außerdem mehrere wichtige Änderungen an unserem Kund*innenerlebnis vorgenommen, um die Transparenz zu erhöhen, nachhaltigkeitsbezogene Produkteigenschaften und Geschichten besser zu kommunizieren und es Kund*innen zu ermöglichen, bewusstere Kaufentscheidungen im Bereich Mode zu treffen.

Wir haben im Laufe der letzten Jahre deutliche Fortschritte im Hinblick auf unsere Nachhaltigkeitsziele gemacht. Das Thema Nachhaltigkeit ist nach wie vor das bindende Glied zwischen allen Bereichen unseres Unternehmens, unseren Lieferkettenpartnern und der Erde, auf der wir leben. Wir lernen weiterhin viel von unseren Teams, unseren Partnern und dem Rest unserer Branche und werden im Laufe des Jahres 2023 weitere Verbesserungen umsetzen. Außerdem werden wir für interne und externe Partner weiterhin Schulungen zu Nachhaltigkeitsthemen im Zusammenhang mit aktuellen rechtlichen Entwicklungen durchführen und mit unseren Stakeholder*innen zusammenarbeiten, unabhängig davon, ob es sich um Marken, Kund*innen, NGOs oder Regierungen handelt. All dies tun wir auf dem Weg zu unserem Ziel, eine nachhaltigere Modeplattform mit einer netto-positiven Auswirkung auf Mensch und Erde zu werden.

2.1.4 Nichtfinanzielle Konzernklärung⁹

Der folgende Text stellt die zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung für die ZALANDO SE und den Zalando-Konzern gemäß § 289b Abs. 1 und 3 in Verbindung mit § 315b Abs. 1 und 3 HGB und Artikel 8 der EU-Taxonomie-Verordnung dar. Alle Informationen, einschließlich relevanter Leistungskennzahlen, werden sofern möglich separat für die ZALANDO SE und den Zalando-Konzern bereitgestellt. Aufgrund der unterschiedlichen Ansätze der GRI-Standards, auf die wir im Zalando Fortschrittsbericht zu Nachhaltigkeit Bezug nehmen, und des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes (CSR-RUG) bezüglich Wesentlichkeitsanforderungen wenden wir für die nichtfinanzielle Erklärung 2022 kein Rahmenwerk an.

Die Auswahl der wesentlichen Themen für unsere nichtfinanzielle Erklärung basiert auf der Materialitätsanalyse, die wir 2019 abgeschlossen haben. Um die für Zalando wesentlichen Themen zu identifizieren, haben wir eine Vorauswahl mit 18 Nachhaltigkeitsthemen erstellt. Die Themen dieser Liste wurden den drei Stufen der Wertschöpfungskette (Produktion, operatives Geschäft, Kund*innen) zugeordnet und durch Kund*innen- und Mitarbeiter*innenumfragen sowie Expert*inneninterviews eingestuft und bestätigt. Im Anschluss wurden die 18 Themen auf ihre Geschäftsrelevanz und die – sowohl positiven als auch negativen – Auswirkungen unseres Geschäftsmodells auf die entsprechenden Themen bewertet. In Übereinstimmung mit dem CSR-RUG wurden acht wesentliche Themen identifiziert. Relevante Informationen zu jedem dieser Themen finden Leser*innen in der nachfolgenden Tabelle.

⁹ Separate Prüfung unter Beachtung des International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised): „Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information“ zur Erlangung begrenzter Sicherheit.

Übersicht nichtfinanzielle Erklärung 2022

Geforderte Aspekte des CSR-RUG	Berichtetes Thema	Berichtet in
Umweltbelange	Transport und Lieferungen	Erde: „Treibhausgasemissionen mithilfe von klimawissenschaftlichen Erkenntnissen reduzieren“
	Verpackungs- und Produktabfälle	Erde: „Verpackung neu denken, Abfall reduzieren“
Menschenrechte	Menschenrechte	Menschen: „Verstärkter Fokus auf ethische Standards“
Arbeitnehmerbelange	Mitarbeiter*innenentwicklung	Menschen: „Unsere Mitarbeiter*innen für die Zukunft vorbereiten“
Sozialbelange	Soziales Engagement	Menschen: „Teil der Lösung sein“
Antikorrruption	Antikorrruption	„Unternehmensführungspraktiken“ (siehe 2.5.8 in der Erklärung zur Unternehmensführung)
Zusätzlich	Nachhaltigkeitssortiment, inkl. Produktdesign und Produkttransparenz	Produkte: „Fundiertere Entscheidungen fördern“
	Nachhaltige Dienstleistungen	Produkte: „Mode länger leben lassen“

Eine Beschreibung des Geschäftsmodells von Zalando findet sich in [2.1.1 Geschäftsmodell](#) des zusammengefassten Lageberichts.

Als Vorbereitung auf künftige gesetzliche Vorschriften zur Berichterstattung haben wir in der zweiten Jahreshälfte 2022 eine neue Materialitätsanalyse durchgeführt. Die Erkenntnisse aus dieser Materialitätsanalyse haben die bisherigen berichtspflichtigen Themen, die in der Materialitätsanalyse 2019 identifiziert wurden und auf denen die vorliegende nichtfinanzielle Erklärung 2022 basiert, bestätigt.

Nachhaltigkeitsstrategie und Governance

Die 2019 durchgeführte Materialitätsanalyse wurde ferner herangezogen, um unsere Bemühungen im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie do.MORE zu priorisieren. Mit der Einführung unserer do.MORE-Strategie im Oktober 2019 haben wir uns eine nachhaltige Transformation unseres Geschäfts zum Ziel gesetzt. Diese steht im Einklang mit unserer Vision, eine nachhaltige Modeplattform mit einer netto-positiven Auswirkung auf Mensch und Erde zu sein. Das heißt, wir streben an, unser Unternehmen so zu führen, dass wir der Gesellschaft und der Umwelt mehr zurückgeben, als wir nehmen. Wir sind uns der steigenden Erwartungen unserer Stakeholder*innen bewusst und sehen die Notwendigkeit, unser Unternehmen zukunftssicher zu machen und ein Teil der Lösung globaler Probleme zu sein. Unsere hohen Ambitionen sind in der do.MORE-Strategie in Form von sechs konkreten Zielen in drei strategischen Säulen verankert und betreffen den gesamten Zalando-Konzern:

Erde

- Bis 2025 werden wir unsere wissenschaftsbasierten Ziele¹⁰ (Science Based Targets, SBTs) im Einklang mit dem Pariser Abkommen erreichen, mit einer Reduktion der Emissionen aus unseren eigenen Geschäftsaktivitäten um 80 % im Vergleich zu 2017.
- Bis 2023 entwerfen wir unsere Verpackungen so, dass Abfall minimiert wird und Materialien weiterverwendet werden. Auf Einwegplastik verzichten wir vollständig.

Produkte

- Bis 2023 erwirtschaften wir 25 % unseres Bruttowarenvolumens (Gross Merchandise Volume, GMV) mit nachhaltigeren Produkten.
- Bis 2023 wenden wir die Grundsätze der Kreislaufwirtschaft an und verlängern die Lebensdauer von mindestens 50 Millionen Modeprodukten.

Menschen

- Bis 2023 erhöhen wir schrittweise unsere ethischen Standards und arbeiten nur noch mit Partnern zusammen, die diese erfüllen.
- Bis 2023 unterstützen wir 10.000 Menschen in Beschäftigung beim Erwerb von relevanten Fähigkeiten, die sie für die Arbeitswelt der Zukunft benötigen.

Ein wichtiges Element für das Erreichen unserer Ziele ist eine damit einhergehende klare Führungsstruktur, die es uns ermöglicht, Nachhaltigkeit in alle Geschäftsbereiche zu integrieren. Jedes der sechs Ziele wird innerhalb einer Arbeitsgruppen-Struktur von einem Executive Sponsor und Teams aus verschiedenen Geschäftsbereichen gesteuert. Die Sponsor*innen treffen sich vierteljährlich mit Vertreter*innen aus den Geschäftsbereichen im Rahmen eines Sustainability-Forums, dessen Vorsitz der Co-CEO David Schneider innehat. Das Sustainability-Forum fungiert als übergreifender Lenkungsausschuss und hat die notwendige strategische Aufsicht. Neben dem Sustainability-Forum haben wir den Diversity & Inclusion (D&I)- und Nachhaltigkeitsausschuss des Aufsichtsrats in 2021 eingerichtet. Der Ausschuss trifft sich halbjährlich und begleitet die Strategien zu Diversität und Inklusion sowie zu Nachhaltigkeit. Ferner unterstützt er den Aufsichtsrat und dessen Ausschüsse bei der Umsetzung der beiden Strategien und der damit in Zusammenhang stehenden Berichterstattung. Weitere Informationen zum D&I- und Nachhaltigkeitsausschuss finden sich in [2.5.5 Aufsichtsrat](#)¹¹ des zusammengefassten Lageberichts.

Unser Governance & Risk-Team identifiziert, bewertet und überprüft in halbjährlich stattfindenden Risiko-Zyklen mögliche Risiken, die sich auf unsere Geschäftsentwicklung auswirken könnten. Diese Zyklen umfassen auch soziale und ökologische Risiken. Im Rahmen der halbjährlich stattfindenden Risiko-Zyklen und in Vorbereitung auf unsere nichtfinanzielle Erklärung haben die Sustainability und Governance & Risk-Teams gemeinsam Risiken analysiert. In diesem Kontext wurden mögliche negative Auswirkungen, die sich aus unserer Geschäftstätigkeit, unseren Geschäftsbeziehungen sowie unseren Produkten und Dienstleistungen auf die identifizierten wesentlichen Themen ergeben könnten, untersucht. Im

¹⁰ Im Jahr 2020 haben wir wissenschaftsbasierte Emissionsreduktionsziele (Science Based Targets, SBTs) für Scope 1, 2 und 3 festgelegt, die den Kriterien der Science Based Targets Initiative (SBTi) entsprechen. In dieser nichtfinanziellen Erklärung bezieht sich der Begriff „wissenschaftsbasierte Ziele“ auf solche, die den Kriterien der SBTi entsprechen.

¹¹ Dieser Teil des zusammengefassten Lageberichts ist kein Pflichtbestandteil dieser nichtfinanziellen Erklärung und ist daher nicht durch die externe Prüfung abgedeckt.

Ergebnis wurden keine Nettorisiken identifiziert, die eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit und starke negative Auswirkungen auf die wesentlichen Themen haben. Wir streben an, dass potenzielle negative Auswirkungen von den entsprechenden Teams mit angemessenen Due-Diligence-Prozessen und -Maßnahmen gesteuert werden.

Erde

Treibhausgase mithilfe von klimawissenschaftlichen Erkenntnissen reduzieren

Auf der ganzen Welt werden weiter Kohlenstoffdioxid und andere Treibhausgase an die Atmosphäre abgegeben. Dadurch rückt das Ziel, die globale Erwärmung auf deutlich unter 2 Grad Celsius bzw. möglichst 1,5 Grad Celsius im Vergleich zum vorindustriellen Niveau zu begrenzen, in immer weitere Ferne. Wir unterstützen die Pariser Klimaschutzziele und haben uns daher Emissionsreduktionsziele gesetzt, die von der Science Based Target Initiative (SBTi) genehmigt wurden. Um diese Ziele zu erreichen, müssen wir unsere Tätigkeiten in allen Stufen unserer Wertschöpfungskette berücksichtigen und dabei alle Hebel nutzen, die uns zur Verfügung stehen. Unsere Aufgabe besteht darin, diese wirksam umzusetzen und mit Nachdruck voranzutreiben, bis wir unsere Ziele erreicht haben:

- In Einklang mit dem 1,5-Grad-Ziel verpflichtet Zalando sich, die Treibhausgasemissionen der Scopes 1 und 2 bis 2025 um 80 % gegenüber dem Basisjahr 2017 zu reduzieren. Zalando verpflichtet sich zudem, die jährliche Beschaffung von Strom aus erneuerbaren Energien von 34 % im Jahr 2017 auf 100 % bis 2025 zu erhöhen.
- Zalando verpflichtet sich, die Treibhausgasemissionen in Scope 3 von Eigenmarkenprodukten bis 2025 um 40 % pro Mio. EUR Bruttogewinn gegenüber dem Basisjahr 2018 zu reduzieren. Zalando verpflichtet sich außerdem, dass sich 90 % der Partner (gemessen an Emissionen für eingekaufte Waren und Dienstleistungen, die auf der Plattform verkauft werden, sowie für Verpackungen und die Zustellung auf der letzten Meile) bis 2025 Science Based Targets (SBTs) setzen.

Im Vergleich zu 2021 sind unsere gesamten Treibhausgasemissionen (Scope 1, 2 und 3) um 5,5 % auf 5.881.358 Tonnen CO₂-Äquivalente (t CO₂e) gesunken. Bei Anwendung der standortbasierten Berechnungsmethode für Scope-2-Emissionen belaufen sich unsere Gesamtemissionen auf 5.948.549 Tonnen – eine Reduzierung um 5,5 % gegenüber 2021.

Wir haben unsere Treibhausgasemissionen in Scope 1 und 2 gegenüber dem Basisjahr 2017 um 78 % reduziert (im Vergleich zu 67 % im Jahr 2021). Dieser signifikante Fortschritt wurde durch einen geringeren Gasverbrauch in unserem Logistiknetzwerk sowie eine Verbesserung der Datenqualität vorangetrieben. Genauer gesagt können wir Kältemittelverluste nun präziser erfassen anstatt Industriedurchschnitte für unsere Berechnungen zu nutzen. Dadurch sind die Emissionen, die in Verbindung mit Kühlung stehen, deutlich geringer als bislang berichtet. Zudem können wir nun auf lieferantenspezifische Emissionsfaktoren für Fernwärme zurückgreifen. Diese Emissionsfaktoren spiegeln den Wechsel zu kohlenstoffärmeren Energiequellen für Fernwärme durch unsere Lieferanten wider.

Seit wir uns 2020 der RE100-Initiative angeschlossen haben, beziehen wir im Einklang mit den RE100 Technical Criteria unseren Strom aus erneuerbaren Quellen. Wir bedienen uns einer Kombination aus verschiedenen Beschaffungsinstrumenten, hauptsächlich Grünstromtarife

und On-Site Power Purchase Agreements. Unser Energiemanagementsystem ist nach der neuesten Norm ISO 50001 zertifiziert und für unsere Logistikzentren und Büros haben wir eine Green-Building-Zertifizierung¹².

Der Großteil unserer Emissionen stammt aus Scope-3-Quellen, das heißt Emissionen, die unter anderem durch die Herstellung, die Verpackung und den Transport der Produkte, die wir auf unserer Plattform verkaufen, entstehen. 2022 waren 99,9 % unserer gesamten Emissionen Scope-3-Emissionen.

Um die Emissionen, die durch den Vertrieb von Produkten über unser Einzelhandels- und Plattformgeschäft entstehen, zu reduzieren, arbeiten wir eng mit unseren Marken, Logistik- und Verpackungspartnern zusammen, um die Festlegung von Reduktionszielen gemäß Kriterien der SBTi zu unterstützen. Um unsere Bemühungen zu verstärken, haben wir uns dieses Jahr mit den Online-Einzelhändlern ABOUT YOU und YOOX NET-A-PORTER zusammengeschlossen, um FASHION LEAP FOR CLIMATE einzurichten. Hierbei handelt es sich um eine Lernplattform, die Möglichkeiten zum gemeinsamen Lernen und eine schrittweise Anleitung zur Messung von Emissionen und zur Festlegung von Zielen bietet, die im Einklang mit der Klimaforschung stehen. Bis Ende 2022 hatten sich Marken- und Verpackungspartner sowie Partner für die Zustellung auf der letzten Meile, die für rund 58 % unserer lieferantenbezogenen Emissionen verantwortlich sind, solche Ziele gesetzt. 2021 entfielen 52 % der lieferantenbezogenen Emissionen auf Partner mit SBTs.

Die auf unserer Plattform sowie in unseren Outlet-Stores verkauften Produkte verursachen 69,5 % unserer Emissionen, wovon wiederum 8,4 % auf Eigenmarkenprodukte entfallen. Wir werden weiter an der Reduzierung von Emissionen, die in Zusammenhang mit unseren Eigenmarken stehen, arbeiten. 2022 haben wir unsere Berechnungsmethode für Treibhausgasemissionen weiterentwickelt, um das Gewicht von Produkten präziser abzubilden. Daraus resultierten Anpassungen des bislang berichteten Fortschritts in der Erreichung unserer Emissionsreduktionsziele¹³. Dies führte zu einer nachträglichen Anpassung unseres Fortschritts in der Erreichung unseres SBT in Bezug auf unsere Eigenmarken. 2021 beläuft sich der Fortschritt auf 18 % im Vergleich zu bislang berichteten 45 %. 2022 sind die Emissionen von Produkten unserer Eigenmarken um 14 % pro Mio. EUR Bruttogewinn gegenüber dem Basisjahr 2018 gesunken¹⁴.

2022 haben wir eine Hotspot-Analyse der produktbezogenen Emissionen unserer Eigenmarken durchgeführt. Die Analyse diente als Grundlage für eine Roadmap für die Umstellung auf nachhaltigere Materialien und die Förderung von Investitionen in die Energieeffizienz der Produktion und erneuerbare Energien, insbesondere in Nassverarbeitungsanlagen, in denen Textilsubstrate über einen erheblichen Energie- und Wassereinsatz mit Farbstoffen und/oder Chemikalien behandelt werden.

¹² Die Zertifizierung basiert unter anderem auf LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) und BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method).

¹³ Sowohl die Emissionen im Basisjahr als auch die Vorjahresemissionen wurden angepasst.

¹⁴ Da es sich um ein relatives Emissionsreduktionsziel handelt, wirken sich sowohl Änderungen im Zähler als auch im Nenner auf das Ziel aus. Im Vergleich zum Basisjahr (2018) sind sowohl der Zähler (absolute Emissionen von Produkten unserer Eigenmarken) als auch der Nenner (Zalando Bruttogewinn) gestiegen, wobei der Nenner im größeren Maße gestiegen ist. Dies führt zu einer relativen Senkung der Emissionen.

Treibhausgasemissionen nach Scope

In Tonnen CO ₂ -Äquivalente (T CO ₂ e)	2022	2021 ¹⁵
Scope 1	5.512	8.320
Scope 2 (marktbasiert) ¹⁶	588	638
Scope 3 ¹⁷	5.875.258	6.215.336
Summe	5.881.358	6.224.294
Erworbene CO ₂ -Gutschriften	419.347	438.931

Zusätzlich zu den oben beschriebenen Reduktionsmaßnahmen haben wir Emissionen aus unseren eigenen Geschäftsaktivitäten (Scope 1 und 2) sowie aus Verpackungen¹⁸ und vorgelagertem Transport und Vertrieb (einschließlich Lieferungen und Retouren)¹⁹ kompensiert. Wir haben für 419.347t CO₂e (im Vergleich zu 438.931 im Jahr 2021) CO₂-Gutschriften erworben.

Verpackung neu denken, Abfall reduzieren

Verpackungen schützen Produkte während der Vorbereitung zum Versand und bei der Lieferung. Allzu oft werden die Materialien aber nur einmal verwendet und dann entsorgt. Eine unserer Prioritäten ist der Übergang von einem System nach dem Prinzip „Nehmen, Herstellen, Entsorgen“ zu einem Kreislaufansatz für Verpackungen. Doch es bleibt eine Herausforderung, skalierbare Lösungen für den Verzicht auf Polybags aus Einwegplastik zu finden. Darüber hinaus konnten wir 2022 alternative papierbasierte Verpackungen durch Engpässe in der Lieferkette und steigende Papierkosten nur eingeschränkt einsetzen. Wir haben uns dazu verpflichtet, unsere Verpackungen bis 2023 so zu entwerfen, dass Abfall minimiert wird und Materialien weiterverwendet werden. Auf Einwegplastik verzichteten wir vollständig²⁰.

2022 hat der Zalando-Konzern mehr als 62.000 t an Verpackungsmaterial verwendet (68.000 t im Jahr 2021), wovon 86 % aus recycelten Materialien bestanden (89 % im Jahr 2021). Darüber hinaus waren 99 % unseres Gesamtverpackungsvolumens recycelbar²¹ (99 % im Jahr 2021). Die Menge an Einwegplastikverpackung pro produziertem Eigenmarkenartikel²² ist um 4,9 % auf durchschnittlich 5,4 g gestiegen, im Vergleich zu 5,1 g im Jahr 2021.

¹⁵ Die Emissionsdaten weichen von den Angaben aus dem Vorjahresbericht ab. Die Anpassung basiert vorrangig auf Änderungen in unserer Berechnungsmethodik der Treibhausgasemissionen sowie einer verbesserten Datenqualität.

¹⁶ 2022 beträgt der standortbasierte Wert in Scope 2 67.779t CO₂e.

¹⁷ Unsere Scope-3-Emissionen umfassen folgende Emissionskategorien: eingekaufte Waren (Eigenmarken, Wholesale, Partnerprogramm, Offprice, Recommerce, Verpackungen), eingekaufte Waren und Dienstleistungen (indirekte Beschaffung), Kapitalgüter, eingesetzte Energieträger, vorgelagerter Transport und Vertrieb, im Rahmen des Geschäfts verursachter Abfall, Geschäftsreisen, Anfahrt der Mitarbeiter*innen, nachgelagerter Transport und Vertrieb, Gebrauch verkaufter Produkte, Verwertung verkaufter Produkte, Investitionen. 2022 umfassten die drei wesentlichen Scope-3-Emissionsquellen Emissionen, welche durch die Herstellung der von uns eingekauften sowie von uns in Auftrag gegebenen Produkte, den Gebrauch verkaufter Produkte sowie den Transport von Produkten an Kund*innen entstanden sind. 2022 haben wir zudem unsere Berechnungsmethode für produktbezogene Treibhausgasemissionen weiterentwickelt, einschließlich einer Anpassung unseres Ansatzes zur Berücksichtigung des Gewichts von gekauften Produkten. Die Berechnung von produktbezogenen Emissionen in der Kategorie „eingekaufte Waren und Dienstleistungen“ basiert hauptsächlich auf den beiden Parametern Gewicht sowie Materialzusammensetzung dieser Produkte. Da Zalando Produkte aus dem Partnerprogramm weder direkt einkauft noch besitzt, sondern Marktplatzservices für Partner anbietet, müssen Emissionen in Verbindung mit Artikeln aus dem Partnerprogramm entsprechend dem Treibhausgasprotokoll (GHG Protocol) nicht in den Scope-3-Emissionen abgebildet werden. Um einen umfassenden Überblick über die Auswirkungen unseres Geschäfts zu geben, haben wir die Produkte unseres Partnerprogramms optional in die Berechnung unseres Fußabdrucks aufgenommen.

¹⁸ Dies umfasst ausschließlich Emissionen in Zusammenhang mit Verpackungen, die von Zalando beschafft werden. Emissionen in Zusammenhang mit Verpackungen, die von externen Dritten beschafft werden, werden nicht berücksichtigt.

¹⁹ Emissionen aus dem Transport und Vertrieb umfassen Emissionen aus dem Versand an Endkund*innen, einschließlich deren Retouren sowie Inter-Logistik („network transportations“) innerhalb von Zalando.

²⁰ Einwegplastikverpackungen sind Plastikverpackungen, die nur zum einmaligen Gebrauch gedacht sind und anschließend entsorgt werden.

²¹ Recycelbar bedeutet, dass das Verpackungsmaterial für hochwertiges und werkstoffliches Recycling nach dem deutschen Verpackungsgesetz (VerpackG) geeignet ist.

²² Diese umfassen alle von Zalando-Eigenmarken beschafften Einwegplastikverpackungen, die an Kund*innen weitergegeben werden.

Die Menge an eingekaufter Einwegplastikverpackung pro vom Zalando-Konzern²³ versendeten Artikel ist um 37,5 % auf durchschnittlich 5,1 g gefallen (im Vergleich zu 8,1 g im Jahr 2021).

Beim Verpackungsdesign bevorzugen wir Materialien, die einen hohen Recyclinganteil haben, sowie Materialien, die einfach zu recyceln sind. Unsere Polybags bestehen zu 90 % aus recyceltem Material; sie enthalten zu 50 % Pre-Consumer-Abfälle²⁴ und 40 % Post-Consumer-Abfälle²⁵. Dieses Jahr haben wir Polybags aus 100 % Post-Consumer-Recycling-Plastik getestet. Bei Verpackungen unserer Eigenmarken haben wir den Recyclinganteil von rund 60 % im Jahr 2021 auf rund 85 % im Jahr 2022 erhöht, indem wir die Einführung von zu 100 % aus recyceltem Material bestehenden Schuhkartons und die Umstellung auf zu 100 % recycelte Polybags fortgesetzt haben.

Wir haben neue Ansätze getestet, um unsere Abhängigkeit von Einwegplastik zu reduzieren. Im vergangenen Jahr haben wir mehrere Meilensteine erreicht:

- **Füllmaterial.** Füllmaterial aus Plastik wird in die Leerräume im Versandkarton gefüllt und bietet so Stabilität und Schutz. Seit Oktober 2022 verwenden wir für Lieferungen vom Zalando Fashion Store kein Einwegplastik als Füllmaterial mehr. Bei Lounge by Zalando haben wir testweise damit begonnen, Füllmaterial zu reduzieren und Papieralternativen zu verwenden.
- **Von Versandtaschen aus Plastik zu Papierversandtaschen.** Im Zalando Fashion Store haben wir die Umstellung von Versandtaschen aus Plastik auf Papierversandtaschen fortgesetzt. Zum Ende des Jahres 2022 haben wir den Einsatz von Versandtaschen aus Einwegplastik auf rund 17 % reduziert (gegenüber 37 % im Dezember 2021).
- **Polybags.** Polybags sorgen dafür, dass Produkte während ihres gesamten Lebenszyklus geschützt sind. Um ihren Einsatz zu reduzieren, setzen wir bei unseren Eigenmarken weiterhin effizientere Falltechniken ein und verringern die Stärke der Versandtaschen in unserem Fashion Store. In den skandinavischen Märkten haben wir ein Pilotprojekt mit wiederverwendbaren Polybags aus 100 % Post-Consumer-Recyclingmaterial durchgeführt. Diese Versandtaschen werden beim Öffnen seltener beschädigt, können intakt zurückgegeben und wiederverwendet werden.

Für einige Verpackungslösungen wie Papierversandtaschen, Zalando-Einkaufstaschen und Versandkartons aus Pappe ist aus Gründen der Stabilität und Strapazierfähigkeit der Einsatz von Frischfasern erforderlich. Als Mitglied der Initiative Canopy Pack4Good haben wir uns dazu verpflichtet, beim Bezug von papierbasierten Verpackungen auf den Schutz der Wälder zu achten. Gemeinsam mit unseren Verpackungslieferanten arbeiten wir daran, den Anteil von Post-Consumer-Recyclingmaterial weiter zu erhöhen und verlangen eine FSC®-Zertifizierung²⁶, wenn Frischfasern verarbeitet werden.

²³ Diese umfassen alle vom Zalando-Konzern als Online-Einzelhändler beschafften Einwegplastikverpackungen, die an Kund*innen weitergegeben werden (ausgenommen Zalando-Eigenmarken und Artikel, die von Markenpartnern versendet werden).

²⁴ Pre-Consumer-Recyclingmaterial umfasst Materialien, die während eines Herstellungsprozesses aus dem Abfallstrom ausgeleitet werden.

²⁵ Post-Consumer-Recyclingmaterial (PCR) bezeichnet Material, das von Haushalten oder gewerblichen, industriellen und institutionellen Einrichtungen in ihrer Rolle als Endverbraucher*innen eines Produkts, das nicht mehr für seinen vorgesehenen Zweck verwendet werden kann, erzeugt wird.

²⁶ FSC® N003557

Produkte

Fundiertere Entscheidungen fördern

Unser Attitude-Behavior-Gap-Report²⁷ hat gezeigt, dass viele unserer Kund*innen ihre Wertvorstellungen in Bezug auf Nachhaltigkeit auch in ihrem Kaufverhalten für Mode zum Ausdruck bringen möchten, aber dennoch Schwierigkeiten haben, ihre Prioritäten in die Tat umzusetzen. Eine*r von zwei Konsument*innen ist zudem unsicher, was Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit Mode bedeutet. Dies zeigt, dass ein Bedarf an spezifischeren und zuverlässigeren Produktinformationen besteht.

Im Jahr 2017 haben wir als Ausgangspunkt für unsere Nachhaltigkeitskommunikation eine Nachhaltigkeitskennzeichnung eingeführt. Als wir im Jahr 2019 unsere do.MORE-Strategie eingeführt haben, war es unser Ziel, bis 2023 20 % unseres Bruttowarenvolumens (GMV) mit nachhaltigeren Produkten²⁸ zu erwirtschaften. Später haben wir das Ziel auf einen Anteil von 25 % bis 2023 erhöht.

Seit der Einführung unserer Nachhaltigkeitskennzeichnung hat sich die Wahrnehmung von nachhaltigkeitsbezogenen Informationen verändert – sowohl auf Seiten unserer Kund*innen als auch der Gesetzgeber. Wir sehen diese Veränderung durch regelmäßigen Diskurs mit unseren Stakeholder*innen. Wir nehmen das mit uns geteilte Feedback ernst und nutzen die Rückmeldungen, um unsere Prozesse und Methoden zu überarbeiten. Wir haben damit begonnen, unser Framework anzupassen, damit nachhaltigkeitsbezogene Produktinformationen spezifischer sind und auf eindeutigen Kriterien basieren. So wollen wir den steigenden Erwartungen unserer Stakeholder*innen an Nachhaltigkeitsinformationen begegnen. Wir haben ein neues Kund*innenerlebnis geschaffen, mithilfe dessen wir die Eigenschaften über Zalando verkaufter Produkte und deren Nachhaltigkeitsbezug besser vermitteln können. Während dieser Umsetzungszeit hat Zalando einen Greenwashing Award vom norwegischen Verbraucherverband erhalten. Nach mehr als einem Jahr Arbeit haben wir schließlich unsere bisherige Nachhaltigkeitskennzeichnung und die Nutzung eigener Kriterien eingestellt und richten nun den Fokus auf externe Drittstandards.

Unser neuer Ansatz stützt sich auf dieselben Zertifizierungen wie die bisherigen Kriterien, einschließlich des Global Organic Textile Standard (GOTS) und markenrechtlich geschützter und lizenzierten Fasern wie TENCEL™, Lyocell und Infinna™. Eine vollständige Auflistung akzeptierter zertifizierter, lizenzierten und markenrechtlich geschützter Fasern und Materialien kann in unserem Fashion Store eingesehen werden. Wir verlangen von unseren Markenpartnern nun mehr Daten, um die Verlässlichkeit und Bewertung von Nachhaltigkeitsangaben zu verbessern. Um unsere Kund*innen zu unterstützen, stellen wir die produktbezogenen Nachhaltigkeitsangaben in Form von anklickbaren Symbolen für verschiedene Nachhaltigkeitskriterien zur Verfügung. So erhalten unsere Kund*innen Informationen einschließlich des Anteils von zertifizierten Materialien in einem Produkt.

²⁷ Zalando, „It Takes Two: How the Industry and Consumers Can Close the Sustainability Attitude-Behavior Gap in Fashion“, 2021.

²⁸ Produkte, die mindestens eines unserer Zalando-Merkmale wie ökologische Materialien und Inhaltsstoffe, recycelte Materialien und Verpackungen, verbesserte Materialbeschaffung, verantwortungsvoll bezogene Inhaltsstoffe, innovative Materialien, verbesserte Produktion, Designed for Circularity, natürliche Inhaltsstoffe, „Cruelty free“ gegen Tierversuche oder Nachfüllbar erfüllen. Eine vollständige Auflistung akzeptierter zertifizierter, lizenzierten und markenrechtlich geschützter Fasern und Materialien kann in unserem Fashion Store eingesehen werden.

Die eingeführten Änderungen in den Nachhaltigkeitsangaben führen zu erheblichen Herausforderungen im Datenmanagement, sowohl bei der Datengewinnung in der Wertschöpfungskette als auch bei der Bereitstellung von Daten in einem standardisierten Format. Wir fragen weiterhin produktbezogene Nachhaltigkeitsangaben bei unseren Markenpartnern ab und validieren die Informationen in unserem wöchentlichen Datenanreicherungsprozess. Dadurch wird geprüft, ob die Produktdaten vollständig sind und Kriterien wie die Mindestanforderungen zur prozentualen Zusammensetzung und Zertifizierungsstufen erfüllen. Im Fall von Ungenauigkeiten werden Nachhaltigkeitsinformationen entfernt oder korrigiert.

2022 haben Engpässe in der Lieferkette zu einem starken Kostenanstieg für Fasern wie Bio-Baumwolle geführt, während gleichzeitig ein herausforderndes wirtschaftliches Umfeld die Kund*innennachfrage nach Produkten mit Nachhaltigkeitsangaben unter Druck gesetzt hat. Entsprechend begrenzt waren auch unsere Möglichkeiten, unser Sortiment um Produkte zu erweitern, die zur Erreichung unseres Ziels von 25 % des Bruttowarenvolumens (GMV) beitragen. Ein Ansatz, um auf diese Entwicklung zu reagieren, war die Nutzung von Innovationen im Nachhaltigkeitsbereich. Um die Erhöhung des Angebots an Bio-Baumwolle zu unterstützen, haben wir die von Global Organic Textile Standard (GOTS) und Organic Content Standard (OCS) entwickelten Standards für Bio-Baumwolle aus Umstellungsflächen eingeführt. Zusätzlich haben wir im Textile-to-Textile-Recycling hergestellte Fasern wie Cycora®, ECONYL® und NuCycl™ in die Kriterien aufgenommen. Diese können immer wieder recycelt werden und tragen zum Aufbau einer zirkulären Zukunft der Mode bei.

Zum 31. Dezember 2022 haben wir unseren Kund*innen über 180.000 nachhaltigere Produkte angeboten (über 140.000 im Dezember 2021). Mit dem Verkauf dieser Produkte haben wir 17,0 % des GMV erwirtschaftet (2021: 21,6 %).²⁹ Der Rückgang liegt hauptsächlich an der Anpassung unserer Kriterien, um zu berücksichtigen, dass die von uns zugrunde gelegten Kriterien den Rückverfolgbarkeitsanforderungen der EU-Gesetzgebung entsprechen. Insgesamt haben sich rund 54 % unserer Fashion Store-Kund*innen für den Kauf mindestens eines nachhaltigeren Produkts entschieden (2021: knapp 60 %).³⁰

Mode länger leben lassen

In den vergangenen 20 Jahren hat sich die Anzahl der jährlich produzierten Modeartikel auf über 100 Milliarden verdoppelt. Gleichzeitig wird ein Artikel im Durchschnitt nur noch halb so oft getragen, sodass mehr Ressourcen auf Mülldeponien landen oder durch Müllverbrennung entsorgt werden. Rund 82 % der entsorgten Modeartikel könnten jedoch gereinigt, repariert und erneut verkauft werden.³¹ Durch zirkuläres Design wird das Ziel verfolgt, dass Produkte aus sicheren und recycelten Materialien oder nachwachsenden Rohstoffen hergestellt, häufiger wiederverwendet sowie erneut recycelt werden können.³² Wir sind auf dem Weg, die Einführung der Kreislaufwirtschaft in der Modeindustrie zu beschleunigen – mit neuen Geschäftsmodellen, entsprechender Infrastruktur und technologiebasierten Lösungen. Wir wollen Verbraucher*innen dabei unterstützen, hinsichtlich ihrer Einstellung zur Mode und ihres Kaufverhaltens bewusstere Entscheidungen zu treffen. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen wir in der gesamten Wertschöpfungskette aktiv werden, von der Produktgestaltung für eine

²⁹ In Bezug auf den Zalando-Konzern, nach Retouren

³⁰ In Bezug auf den Zalando Fashion Store, vor Retouren

³¹ The Renewal Workshop, Leading Circular: Pathways for Evolving Apparel and Textile Businesses from Linear to Circular, 2021

³² Ellen MacArthur Foundation, Vision of a circular economy for fashion, 2017

längere Lebensdauer bis hin zur Förderung nachhaltiger Kaufentscheidungen und zum Anreiz für Reparaturen.

Unser Ziel ist es, die Lebensdauer von Produkten durch Maßnahmen zu verlängern, die sich auf folgende vier Säulen stützen: Design und Produktion, Verwendung, Wiederverwendung und das Schließen des Kreislaufs. 2022 haben wir unsere Kreislaufstrategie weiterentwickelt und umgesetzt sowie in jeder Säule weitere Schritte unternommen. Seit 2020 haben wir die Lebensdauer von über 4 Millionen Modeartikeln verlängert (davon mehr als 1,7 Millionen im Jahr 2022). Unser Ziel für 2023 ist es, die Grundsätze der Kreislaufwirtschaft anzuwenden und die Lebensdauer von 50 Millionen Modeprodukten zu verlängern.

Auch wenn wir Fortschritte gemacht haben, werden wir unser 50-Millionen-Ziel leider nicht im vorgesehenen Zeitrahmen erreichen. Unser Ziel ist ehrgeizig und es fehlt an skalierbarer Infrastruktur für den Ausbau der Kreislaufwirtschaft. Um die erforderliche Größenordnung zu erreichen, müssen wir weiter mit Marken, Branchenpartnern und Kund*innen zusammenarbeiten. Wir werden in enger Zusammenarbeit mit unseren Partnern unsere Initiativen weiter fortführen und skalieren.

Design und Produktion: Am Earth Day 2022 haben wir die Einführung unserer ersten Circular Design Criteria bekannt gegeben, die wir in Zusammenarbeit mit unserem langjährigen Partner circular.fashion entwickelt haben. Die Kriterien beruhen auf drei Strategien, die sich an den Richtlinien der Ellen MacArthur Foundation für zirkuläres Design orientieren. Jedes Kriterium gliedert sich in Unterpunkte, etwa die Begrenzung auf höchstens drei Fasertypen in der Materialzusammensetzung oder die Angabe eines Recyclers zu den Anteilen an Post-Consumer- und Pre-Consumer-Recyclingfasern in den Textilien. 2022 haben unsere Eigenmarken rund 775.000 Artikel nach den Grundsätzen des zirkulären Designs entworfen und hergestellt. So konnten wir die Kriterien testen und ein Umdenken im Design- und Herstellungsprozess anstoßen.

Verwendung: 2022 haben wir unser Pilotprojekt für Pflege- und Reparaturservices mit Save Your Wardrobe in Berlin fortgesetzt. Das Pilotprojekt hat dazu beigetragen, dass wir die Bedürfnisse unserer Kund*innen besser verstehen. Wir haben festgestellt, dass Flexibilität und Komfort wichtig sind, neben weiteren Optionen wie einer emissionsfreien Lieferung und wiederverwendbarer Verpackungen.

Wiederverwendung: Um Wiederverwendung zu fördern, verlängern wir mit unserem Pre-owned-Angebot in 13 Märkten aktiv die Lebensdauer von Artikeln. Unser Pre-owned-Sortiment wird von Tag zu Tag größer, und wir haben nun fast 500.000 Pre-owned-Artikel auf Lager. Alle Pre-owned-Produkte sind qualitätsgeprüft und in einem neuwertigen Zustand. Sie werden in plastikfreien Verpackungen ausgeliefert.

Schließen des Kreislaufs: Aufbauend auf der im letzten Jahr mit Infinited Fiber Company (IFC) und Ambercycle geschaffenen Basis haben wir in Circ investiert. Hierbei handelt es sich um ein US-amerikanisches Unternehmen, das eine Technologie für das Recycling von gemischten Baumwoll- und Polyesterstoffen in einem vollständig zirkulären Textile-to-Textile-Recyclingprozess entwickelt hat. Die Technologieplattform von Circ kann ein breites Spektrum an Materialien abdecken, darunter Baumwolle, Polyester und Mischgewebe. Wir haben uns nicht nur auf Lösungen zum Schließen des Kreislaufs bei Textilien konzentriert, sondern uns auch mit Sortier- und Recyclinglösungen für Schuhe beschäftigt. Wir unterstützen ein von der Innovationsplattform CETIA initiiertes Projekt mit dem Ziel, skalierbare Technologielösungen für die automatisierte Sortierung und Zerlegung von Schuhen zu erschließen. Darüber hinaus haben wir uns einem Verbundprojekt für das Recycling von Schuhen angeschlossen, das von Fashion for Good und dem Recycler Fast Feet Grinded betrieben wird und die Entwicklung von skalierbaren Recyclinglösungen für Schuhe unterstützt.

Menschen

Verstärkter Fokus auf ethische Standards

Im Bereich Nachhaltigkeit liegt eine besondere Herausforderung darin sicherzustellen, dass wir hohe ethische Standards einhalten – sowohl in unserem eigenen Geschäftsbetrieb als auch bei unseren Partnern weltweit. Wir möchten positive Veränderungen bei Herausforderungen wie geringer Bezahlung, Ungleichheit, langen Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen schaffen. Um Lösungen zu finden, arbeiten wir an der Umsetzung eines effektiven Due-Diligence-Prozesses – sowohl in unserer eigenen Geschäftstätigkeit als auch in unserem weiteren Einflussbereich. Wir haben unsere Bemühungen auf das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz³³ abgestimmt, das eine Reihe von Anforderungen für ein verantwortungsbewusstes Lieferkettenmanagement definiert.

Wir haben uns folgendes Ziel gesetzt: Bis 2023 erhöhen wir schrittweise unsere ethischen Standards und arbeiten nur noch mit Partnern zusammen, die diese erfüllen. Unser Due-Diligence-Programm für Menschenrechte unterstützt unsere Bemühungen, Risiken sowohl in unserem operativen Betrieb als auch in unserer Lieferkette und unseren Geschäftsbeziehungen ermitteln und entsprechend reagieren zu können. 2022 haben wir unsere Due-Diligence-Praktiken in Bezug auf Menschenrechte auf die Anforderungen des deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes abgestimmt und uns auf einen ganzheitlicheren Risikomanagementansatz im Jahr 2023 vorbereitet.

Die Steuerung unseres Due-Diligence-Programms basiert auf unserem Verhaltenskodex und unserer neuen Grundsatzerklärung zur Menschenrechtsstrategie von Zalando. Diese beiden Dokumente legen die Prinzipien dar, nach denen wir in unserem Handeln streben. Das Programm basiert auf vier aufeinander folgenden Schritten:

³³ Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz verpflichtet Unternehmen zur Achtung von Menschenrechten durch die Umsetzung definierter Sorgfaltspflichten. Es bezieht sich auf den eigenen Geschäftsbereich eines Unternehmens, auf das Handeln eines Vertragspartners (direkter Lieferant) und in begrenztem Umfang auf das Handeln weiterer (indirekter) Lieferanten.

1. Analysieren: Basierend auf den 2021 durchgeführten Risikobewertungen haben wir unseren Ansatz zur Risikoanalyse aktualisiert. Ab 2023 planen wir all unsere direkten Lieferanten jährlich auf Grundlage von Standort, Branche und unserem Bezugsvolumen im Hinblick auf menschenrechtliche Risiken³⁴ zu bewerten. Daraus wird sich ein standardisiertes Risikoprofil (sehr hohes Risiko, hohes Risiko, moderates Risiko oder geringes Risiko) ergeben.

2. Priorisieren: Auf Grundlage der Risikoprofile werden wir Präventions- und Abhilfemaßnahmen sowie Pläne für das Risikomanagement definieren.

3. Managen: Unser Risikomanagementansatz ist schwerpunktmäßig auf zwei Dimensionen ausgerichtet: Minderung des sektorspezifischen Risikos durch branchenweite Zusammenarbeit und lieferantenspezifisches Risikomanagement durch Präventions- und Abhilfemaßnahmen.

- **Mindern:** Um identifizierte sektorspezifische Risiken zu adressieren, arbeitet Zalando mit Einzelhändlern und Geschäftspartnern zusammen und beteiligt sich an branchenweiten Initiativen. Dazu gehört unter anderem unsere Mitgliedschaft bei ACT (Action, Collaboration, Transformation), mit der wir uns für existenzsichernde Löhne einsetzen. Um Kinderarbeit zu bekämpfen, haben wir ein Programm mit Save the Children³⁵ gestartet und sind der Arbeitsgruppe Child Rights in Business (CRIB) beigetreten.
- **Präventions- und Abhilfemaßnahmen:** Zur Umsetzung von Präventions- und Abhilfemaßnahmen nutzen wir drei Hebel: unseren Verhaltenskodex, die Selbstbewertung unserer Markenpartner und Audits.

Unser Verhaltenskodex: Unser Verhaltenskodex legt verbindliche Grundsätze für ethisches, faires und nachhaltiges Geschäftsgebaren dar und ist in unseren Lieferantenverträgen integriert. Dieses Jahr haben wir ein System zur Nachverfolgung eingeführt und planen, Kontrollmechanismen in unsere jährlichen Risikobewertungen zu integrieren. Wenn wir Kenntnis von Verstößen gegen unseren Verhaltenskodex oder sonstige ethische Standards erlangen, gehen wir diesen nach und schaffen Abhilfe. Beteiligt sich ein Partner nicht an der Behebung, werden wir die Zusammenarbeit aussetzen und schließlich beenden. 2022 wurden elf Fälle von Verstößen gegen unsere ethischen Standards zufriedenstellend behoben³⁶, zwei Fälle führten zur Beendigung der Geschäftsbeziehung (verglichen mit einem Fall im Jahr 2021). Zwei Fälle von mutmaßlichen Verstößen wurden abgeschlossen, da sie nicht in den Geltungsbereich fielen oder kein Verstoß festgestellt werden konnte (verglichen mit vier Fällen im Jahr 2021). Zwölf Fälle von mutmaßlichen Verstößen sind noch in der Überprüfung. Insgesamt haben wir 26 neue Untersuchungen von mutmaßlichen Verstößen gegen unsere

³⁴ Daten sind folgenden Kategorien des Global Risk Dashboard (Grid) von Maplecroft entnommen: Kinderarbeit, Angemessene Löhne, Angemessene Arbeitszeiten, Diskriminierung am Arbeitsplatz, Vereinigungsfreiheit und Tarifverhandlungen, Gesundheitsversorgung, Rechte indigener Völker, Grundstücks-, Eigentums- und Wohnrecht, Moderne Sklaverei, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Armut, Sicherheit und Menschenrechte, Wanderarbeiter, Informell Beschäftigte, Junge Arbeitnehmer*innen, Rechte von Frauen und Mädchen, Recht auf Privatsphäre, Rechte von Minderheiten, Lebensmittelsicherheit, Wasserversorgungssicherheit, Umweltrechtliche Rahmenbedingungen, Wasserverschmutzung, Luftqualität, Abfallerzeugung, Rechtsstaatlichkeit.

³⁵ Beginnend mit Lieferanten in Bangladesch, China, Indien und der Türkei.

³⁶ 2021 haben wir einen Fall als zufriedenstellend behoben berichtet, der tatsächlich zu dem Zeitpunkt noch in Überprüfung war. Der Fall wurde 2022 zufriedenstellend behoben und ist entsprechend in den Daten reflektiert.

ethischen Standards in unserer Lieferkette eröffnet (verglichen mit sechs Fällen im Jahr 2021³⁷).

Selbstbewertung unserer Markenpartner: 2022 haben wir unsere strategischen Markenpartner³⁸ dazu aufgefordert, eine Selbstbewertung auf Basis des Higg Brand & Retail Module (Higg BRM) der Sustainable Apparel Coalition (SAC) abzugeben. Die Bewertung deckt sowohl soziale als auch umweltbezogene Geschäftspraktiken ab. Im kommenden Jahr werden wir einen standardisierten Fragebogen zur Selbstbewertung unserer direkten Lieferanten einführen, um Erkenntnisse zu deren Due-Diligence-Prozessen zu erhalten.

Sozialaudits: Unsere Logistikzentren, Premium-Logistikanbieter für die Zustellung auf der letzten Meile, Customer Care Teams und Tier-1-Lieferanten für unsere Eigenmarken lassen jährlich oder in einem in den unten genannten Audit-Standards empfohlenen Zeitrahmen Sozialaudits durchführen. Die Audits werden basierend auf unserer internen Non-Compliance-Matrix bewertet – auf Grundlage unseres Verhaltenskodex, der lokalen gesetzlichen Anforderungen sowie entweder unserer Sozialstandards für Logistik und Customer Care oder der Branchenstandards wie SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit) und BSCI (Business Social Compliance Initiative) für Lieferanten unserer Eigenmarken.

Festgestellte Verstöße werden als gering, wesentlich, kritisch oder Null-Toleranz eingestuft. Daraus ergibt sich eine Bewertung und gegebenenfalls ein Maßnahmenplan (Corrective Action Plan). 2022 haben wir 302 Auditberichte von Lieferanten unserer Eigenmarken geprüft (175 im Jahr 2021) und die Aufnahme von vier Produktionsstätten bzw. Lieferanten abgelehnt, weil sie die Auditanforderungen nicht erfüllt haben (fünf im Jahr 2021).

4. Berichterstattung: Wir werden unsere Berichterstattung im Bereich Menschenrechte an die Anforderungen des deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes anpassen.

Unsere Mitarbeiter*innen für die Zukunft vorbereiten

Die Arbeitswelt verändert sich schnell und viele Berufe, die die nächste Generation ergreifen wird, gibt es heute noch gar nicht. Die OECD geht davon aus, dass bis 2030 eine Milliarde Menschen umgeschult werden müssen, um dem Bedarf an neuen Kompetenzen gerecht werden zu können.³⁹ 2022 beobachteten wir eine steigende Nachfrage nach Expertise in Bereichen wie maschinelles Lernen und Data Science, Storytelling und Resilienz. Dieser Herausforderung müssen wir uns stellen, indem wir in die Entwicklung unserer Beschäftigten investieren. Aus diesem Grund haben wir uns folgendes Ziel gesetzt: Bis 2023 unterstützen wir 10.000 Menschen in Beschäftigung beim Erwerb von relevanten Fähigkeiten, die sie für die Arbeitswelt der Zukunft benötigen. Das Ziel bezieht sich auf unsere eigenen Mitarbeiter*innen, jene entlang der Lieferkette unserer Eigenmarken und jene entlang der Lieferketten unserer Markenpartner.

³⁷ 2022 haben wir Null-Toleranz Verstöße in Sozialaudits bei Logistikzentren, Premium-Logistikanbietern für die Zustellung auf der letzten Meile und Customer Service zum ersten Mal einbezogen. Wir erwarten, dass wir mit den laufenden Erweiterungen und Verbesserungen unserer Due-Diligence-Prozesse immer mehr mutmaßliche Verstöße in unserer Lieferkette untersuchen.

³⁸ Wir definieren strategische Markenpartner anhand ihres Beitrags zum gesamten Nettowarenwert (Net Merchandise Volume, NMV).

³⁹ Weltwirtschaftsforum, „We need a global reskilling revolution – here’s why“, 2020.

Seit 2020 haben 5.016 Personen⁴⁰ an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen (2.243 im Jahr 2022, davon 996 in der ZALANDO SE). Um unsere Mitarbeiter*innen und diejenigen, die entlang unserer Lieferkette arbeiten, dabei zu unterstützen, mit den sich wandelnden Arbeitsplatzanforderungen Schritt halten können, bieten wir eine Reihe an Höherqualifizierungs- und Umschulungsmöglichkeiten an. Höherqualifizierung bedeutet die Vermittlung zusätzlicher Kompetenzen für die Ausübung einer Funktion, in der sich die Anforderungen ändern werden. Umschulung bezieht sich auf die Aneignung neuer Kompetenzen. Unsere Weiterbildungsprogramme sind in drei Säulen unterteilt:

— **Weiterbildungsmöglichkeiten in Verbindung mit Megatrends der künftigen Arbeitswelt:**

Wir glauben, dass die Zukunft der Arbeit von sechs Megatrends geprägt wird: i) inklusivere Arbeit, ii) neue Technologien, iii) neue Arbeitsorte, iv) stärkere Zusammenarbeit, v) innovativere Arbeit und vi) empathischere Arbeit. Um die Mitarbeiter*innen von Zalando darauf vorzubereiten, fördern wir Lernmöglichkeiten mit Schwerpunkt auf Themen wie neue Technologien, Führung hybrider Teams und wichtige Softskills wie Inklusivität und Empathie. Bis Ende 2022 haben wir 174 Kurse angeboten.

— **Weiterbildungsmöglichkeiten in Verbindung mit sich wandelnden Geschäftsanforderungen:**

Wir haben eine Weiterbildungsbedarfsanalyse mit Schwerpunkt auf sich kurz- und mittelfristig wandelnden Geschäftsanforderungen durchgeführt. Infolgedessen haben wir Programme für Funktionen in den Bereichen Technology, Commercial und Operations eingeführt.

- **Technology.** Unser „Women in Tech“-Programm bietet Mitarbeiter*innen mit unterschiedlichen Hintergründen die Möglichkeit, sich für Funktionen im Bereich Software Engineering umschulen zu lassen.
- **Commercial.** Unser „Buying and Merchandising Skillhouse“-Programm bietet Fachkräften im operativen Bereich die Möglichkeit, in Einkaufs- oder Vermarktungsfunktionen zu wechseln.
- **Operations.** Mit Unterstützung der regionalen Handelskammern haben wir mehrere Programme für Logistikfachkräfte durchgeführt. In deren Rahmen bestand die Möglichkeit, eine berufliche Zertifizierung (Fachkraft Lagerlogistik) zu erlangen. Wir werden weiterhin entsprechende Karriereentwicklungsprogramme anbieten.

— **Weiterbildungsmöglichkeiten in Verbindung mit unserer vorgelagerten Lieferkette:**

2022 haben wir gemeinsam mit Shimmy Technologies und dem HERprojectTM von Business for Social Responsibility (BSR) ein Pilotprogramm zur Weiterbildung in unserer vorgelagerten Lieferkette in Bangladesch fortgeführt. Wir haben rund 800 Menschen in den Bereichen IT-Kompetenz, Effizienz, Gleichberechtigung der Geschlechter, Finanzkompetenz, Kommunikation am Arbeitsplatz sowie Gesundheit und Wohlbefinden geschult.

⁴⁰ Mitarbeiter*innen der ZALANDO SE und des Zalando-Konzerns sowie Mitarbeiter*innen der Lieferkette unserer Eigenmarken.

Teil der Lösung sein

Mit unserem Corporate Citizenship-Programm sollen praxistaugliche Lösungen im Einklang mit folgenden drei Zielen ermöglicht werden: Eine gesellschaftliche Position in Europa einzunehmen, eine gute Zusammenarbeit mit den lokalen Gemeinschaften an unseren Logistikstandorten und in der Lieferkette aufzubauen sowie mit unseren Kund*innen zusammenzuarbeiten, um positive Veränderungen zu bewirken.

Als Reaktion auf Russlands Einmarsch in die Ukraine haben wir versucht, einen Beitrag zur humanitären Hilfe zu leisten. Wir haben mithilfe von Geld- und Sachspenden direkt vom Krieg betroffene Menschen unterstützt. Zalando hat gemeinsam mit Mitarbeiter*innen und Kund*innen fast 1,5 Mio. EUR für humanitäre Hilfe für Kriegsbedroffene sowie für Projekte zur Unterstützung von Ukrainer*innen in Deutschland gespendet. Zusätzlich wurden Sachspenden im Wert von 255.000 EUR zur Verfügung gestellt. Wir haben direkte Spenden an die Hilfsorganisation Polish Humanitarian Action getätigt, die humanitäre Hilfe leistet und Menschen, die nach Polen fliehen, mit Lebensmitteln versorgt und anderweitig unterstützt. Darüber hinaus haben wir an unsere NGO-Partner das Rote Kreuz, humedica und Save the Children gespendet, und haben die Spenden von Zalando-Mitarbeiter*innen und -Kund*innen 2022 in Höhe des Spendenbeitrags aufgestockt.

Wir haben die Finanzierung eines weltweiten Programms der SOS-Kinderdörfer unterstützt: „A Right to Family – De-Institutionalization to Reform the Child Protection System“. Das Programm zielt darauf ab, die Rechte von Kindern zu schützen, und unterstützt die Reform alternativer Kinderbetreuungssysteme sowie den Deinstitutionalisierungsprozess in der Ukraine. Im Prinzip umfasst die Deinstitutionalisierung zwei Prozesse: Einen Verhandlungsprozess mit der Regierung über die Bedeutung von Deinstitutionalisierung und den anschließenden Umsetzungsprozess. Unser Beitrag in Höhe von über 275.000 EUR finanziert das Projekt bis April 2025.

Zusätzlich zu den geleisteten Sach- und Geldspenden hat Zalando unsere lokale Gemeinschaft in Berlin mit dem Sponsoring des Charity Pop-Up Events SKRYNYA unterstützt. Dieser Markt wurde von Freiwilligen von Zalando, der Europäischen Akademie Berlin und vielen Freund*innen und Unterstützer*innen der Ukraine organisiert. Durch das Sponsoring des SKRYNYA-Markts werden Kreative aus der Ukraine unterstützt, unter anderem Mode-, Schmuck- und Einrichtungsmarken. Das Event fand im Juli und Oktober statt und verzeichnete über 3.000 Besucher*innen. Mehr als 50 Marken aus der Ukraine nahmen daran teil.

Die nächste Generation von Modedesignern ausbilden. 2022 haben wir The Design Academy gestartet, um unsere Gemeinschaften sozial und wirtschaftlich weiterzuentwickeln. Das Programm bietet Workshops, Weiterbildungen, Technologieberatung und Zusammenarbeit im Bereich nachhaltige Mode. Die Mission der Academy besteht darin, Wissen, Kompetenzen und Ressourcen im Bereich der zirkulären und nachhaltigen Mode auszubauen – einschließlich der Entwicklung von Lösungen für Fast Fashion.

Im Oktober 2022 haben wir unser erstes Design Academy-Pilotprojekt mit unseren Partnern VORN – The Berlin Fashion Hub, Unity und Kornit Digital gestartet. Durch unser Sponsoring erhielten zehn Designer*innen Schulungen zu Grundsätzen des zirkulären Designs und der nachhaltigen Mode, zum digitalen Modedesign und Interaktionsgestaltung. Die entstandenen Designs werden bei der Berlin Fashion Week 2023 präsentiert. Wir planen, das Programm 2023 europaweit auszurollen.

Erfolgreicher Abschluss der Initiative zur Flüchtlingsmigration in Europa. Wir haben unsere Zusammenarbeit mit unserem Partner Ashoka im Rahmen der 2015 gestarteten Initiative „Hello Europe“ abgeschlossen. Diese Zusammenarbeit führte zum Start eines Accelerator-Programms zur Transformation von Migrationsprozessen durch ein kollaboratives Modell. An dem Programm waren über 130 Expert*innen aus 23 Ländern und den Bereichen soziale Innovation, Regierung, Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft beteiligt.

Ehrenamt und Engagement für die Gesellschaft. Wir stellen unsere Mitarbeiter*innen pro Jahr zwei Tage für ehrenamtliches Engagement frei und vermitteln ihnen ehrenamtliche Tätigkeiten anhand ihrer Fähigkeiten. Die Auswahl der Partner und Projekte orientiert sich an den gesellschaftlichen Bedürfnissen und den Fachgebieten von Zalando, um eine bedeutungsvolle Wirkung zu erzielen.

Seit 2015 ist [vostel.de](https://www.vostel.de) unser Partner für ehrenamtliches Engagement. Im Jahr 2022 haben 772 Zalando-Mitarbeiter*innen 71 Projekte mit 3.381 Stunden ehrenamtlicher Arbeit unterstützt. Aufgrund des Kriegs in der Ukraine haben wir mit [vostel.de](https://www.vostel.de) insbesondere daran gearbeitet, Zalando-Mitarbeiter*innen ehrenamtliche Tätigkeiten zur Unterstützung vom Krieg betroffener Menschen zu vermitteln. So haben sich Zalando-Mitarbeiter*innen beispielsweise ehrenamtlich im Rahmen von Online-Mentoring-Projekten zur Stellensuche und Integration in Deutschland engagiert, und beim Verpacken und Verteilen von Lebensmitteln für Neu-angekommene geholfen.

Insgesamt haben wir fast 150.000 EUR an verschiedene Community Investment Programme in ganz Europa gespendet, darunter Sports for Change.

Berichterstattung zur EU-Taxonomieverordnung

Mit dem 2018 veröffentlichten Aktionsplan zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums hat sich die Europäische Kommission das Ziel gesetzt, Kapitalströme in nachhaltige Investitionen umzulenken. In diesem Zusammenhang wurde ein standardisiertes Klassifizierungssystem – die EU-Taxonomie – eingeführt, welches Kriterien zur Bewertung der ökologischen Nachhaltigkeit wirtschaftlicher Aktivitäten definiert. Unternehmen, die der EU-Richtlinie 2014/95 zur nichtfinanziellen Berichterstattung unterliegen, sind auch zur Berichterstattung nach der EU-Taxonomie-Verordnung (Verordnung (EU) 2020/852) verpflichtet. Gemäß Artikel 8 der Verordnung müssen die Unternehmen ihre nichtfinanziellen Angaben um die Art und den Umfang ihrer als ökologisch nachhaltig einstuftbaren wirtschaftlichen Aktivitäten erweitern.

Für das Geschäftsjahr 2021 haben wir über die entsprechende Zuordnung (Taxonomie-fähigkeit) der Wirtschaftstätigkeiten gemäß der Taxonomie-Verordnung sowie den ergänzenden delegierten Rechtsakten berichtet. Auf Basis unserer Bewertung haben wir das Leasing von Gebäuden, etwa Bürogebäuden und Lagern, als eine wesentliche taxonomie-fähige Wirtschaftstätigkeit im Zalando-Konzern identifiziert (Wirtschaftstätigkeit 7.7, in Anhang I des delegierten Rechtsakts zur Klimataxonomie aufgeführt). Für diese Tätigkeit haben wir taxonomiefähige Investitionsausgaben (Capex) in Verbindung mit den Zugängen zu unseren Vermögenswerten aus Nutzungsrechten im Jahr 2021 in Höhe von 189,7 Mio. EUR verzeichnet. Dieser Wert entsprach einem Anteil von 35,8 % aller Zugänge zu den Vermögenswerten aus Nutzungsrechten, Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten im Jahr 2021 im Einklang mit der Definition des Nenners für Investitionsausgaben. Darüber hinaus haben wir keine weiteren wesentlichen Investitionsausgaben (Capex) identifiziert. Weiterhin gab es keine Umsätze sowie wesentlichen Betriebsausgaben (Opex) in Zusammenhang mit Aktivitäten gemäß Anhang I des delegierten Rechtsakts.

In diesem zweiten Berichtsjahr erweitern wir den Berichtsumfang und berichten nicht nur über die taxonomiefähigen, sondern auch über die taxonomiekonformen Tätigkeiten innerhalb des Zalando-Konzerns für das Geschäftsjahr 2022. Gemäß Artikel 8 der Taxonomie-Verordnung müssen berichterstattende Unternehmen den Anteil ihres Umsatzes, ihrer Investitionsausgaben (Capex) und ihrer Betriebsausgaben (Opex) in Verbindung mit taxonomiefähigen und taxonomiekonformen Wirtschaftstätigkeiten angeben. Um als taxonomiekonform zu gelten, muss eine taxonomiefähige Wirtschaftstätigkeit die folgenden in Artikel 3 der Taxonomie-Verordnung festgelegten Kriterien erfüllen. Die Wirtschaftstätigkeit:

- muss gemäß den Artikeln 10 bis 16 einen wesentlichen Beitrag zur Verwirklichung eines oder mehrerer der Umweltziele des Artikels 9 leisten;
- darf nicht zu einer in Artikel 17 bestimmten erheblichen Beeinträchtigung eines oder mehrerer der Umweltziele des Artikels 9 führen;
- muss unter Einhaltung des in Artikel 18 festgelegten Mindestschutzes ausgeübt werden; und
- muss technischen Bewertungskriterien gemäß Artikel 10 Absatz 3, Artikel 11 Absatz 3, Artikel 12 Absatz 2, Artikel 13 Absatz 2, Artikel 14 Absatz 2 oder Artikel 15 Absatz 2 entsprechen.

Unser Ansatz für die Bewertung der Wirtschaftstätigkeiten gemäß der Taxonomie-Verordnung im Geschäftsjahr 2022 wird nachfolgend genauer erläutert.

Unser Ansatz

Zum Zwecke unserer Berichterstattung im Geschäftsjahr 2022 haben wir die Vorjahresbewertung der Wirtschaftstätigkeiten gemäß ihrer Definition in Anhang I und II des delegierten Rechtsakts zur Klimataxonomie überprüft. Diese Überprüfung ergab keine Änderung unserer bisher identifizierten wesentlichen taxonomiefähigen Wirtschaftstätigkeiten. Daher beschränkt sich unsere Berichterstattung noch immer auf die Investitionsausgaben (Capex) im Zusammenhang mit dem Leasing unserer Gebäude sowie die zugehörigen Betriebsausgaben (Opex) (in Anhang I des delegierten Rechtsakts aufgeführte Wirtschaftstätigkeit 7.7). Wir haben auch den Gesamtwert der Betriebsausgaben (Opex) berechnet, welcher nicht kapitalisierte Entwicklungskosten, Kosten für kurzfristiges Leasing, Kosten für Instandhaltung und Reparatur sowie Kosten der täglichen Wartung von Vermögenswerten beinhaltet.

Im Geschäftsjahr 2022 hat sich die Anzahl der von Zalando gemieteten Gebäude erhöht, was zu Zugängen zu den Vermögenswerten aus Nutzungsrechten von 186,3 Mio. EUR führte. Dies entspricht ungefähr dem Wert der Zugänge im Vorjahr. Dies ist aus Sicht des Zalando-Konzerns wesentlich und wird deshalb als taxonomiefähige Investitionsausgaben (Capex) ausgewiesen. Die Zugänge beziehen sich auf unser neues Bürogebäude und Outlet-Store in Deutschland sowie zwei neue Logistikstandorte in Polen. Des Weiteren sind Zugänge in Höhe von 7,8 Mio. EUR aus dem Unternehmenserwerb der Highsnobiety in diesem Betrag enthalten. Die gesamten Investitionsausgaben (Capex) im Geschäftsjahr 2022 beliefen sich auf 759,1 Mio. EUR. Dies entspricht den im Konzernanhang unter 3.5.7 (11.) Immaterielle Vermögenswerte, 3.5.7 (12.) Sachanlagen und 3.5.7 (13.) Vermögenswerte aus Nutzungsrechten und Leasingverbindlichkeiten ausgewiesenen Zugängen.

Für unsere angemieteten Gebäuden haben wir Betriebsausgaben (Opex) von 10,3 Mio. EUR für das Geschäftsjahr 2022 ermittelt, welche überwiegend für die Instandhaltung und Reparatur sowie die tägliche Wartung dieser Vermögenswerte anfielen. Wie im Vorjahr haben wir zudem keine weiteren wesentlichen Investitionsausgaben (Capex), Betriebsausgaben (Opex) und im Sinne der Taxonomie relevanten Umsätze identifiziert. Die angegebenen Umsatzerlöse nicht taxonomiefähiger Tätigkeiten entsprechen daher den insgesamt im Konzernanhang für den Konzern ausgewiesenen Umsatzerlösen nach IAS 1.82(a) (siehe 3.5.7 (1.) Umsatzerlöse).

Zalando hat die berechneten Investitionsausgaben (Capex) und Betriebsausgaben (Opex) ausschließlich dem Umweltziel Klimaschutz zugeordnet. Darüber hinaus wurde nur eine einzige Wirtschaftstätigkeit identifiziert, für die Investitionsausgaben (Capex) und Betriebsausgaben (Opex) berechnet wurden. Damit wurden Doppelzählungen ausgeschlossen.

Zusätzlich zu der Vorjahresberichterstattung über Investitionsausgaben (Capex) in Verbindung mit taxonomiefähigen Wirtschaftstätigkeiten haben wir dieses Jahr auch bewertet, welcher Anteil der Investitionsausgaben (Capex) die Kriterien für eine Einstufung als ökologisch nachhaltig erfüllt und somit als Investitionsausgaben (Capex) in Verbindung mit taxonomiekonformen Wirtschaftstätigkeiten ausgewiesen werden kann. Diese Bewertung basierte auf den in Artikel 3 der Taxonomie-Verordnung aufgeführten Kriterien. Da sich diese

Investitionsausgaben (Capex) ausschließlich auf den Erwerb von Output beziehen, besitzt Zalando nicht alle Informationen, die erforderlich sind, um die Bewertung eigenständig vorzunehmen. Deshalb ist Zalando auf Informationen externer Dritter hinsichtlich der Erfüllung technischer Bewertungskriterien angewiesen, beispielsweise von Leasing-Gebern der Gebäude.

In einem stufenweisen Prozess haben wir zunächst eine detaillierte Übersicht mit allen notwendigen Nachweisen erstellt, die zur Erfüllung der Kriterien zur Taxonomie-Konformität erforderlich sind. Im Anschluss haben wir externe Dritte kontaktiert, um die notwendigen Nachweise anzufragen. Trotz unserer Bemühungen konnten uns die angefragten externen Dritten nicht die notwendigen Nachweise zur Verfügung stellen, die für die Konformität mit den in Artikel 3 der EU Taxonomie aufgeführten Kriterien erforderlich sind. Daher können wir im Geschäftsjahr 2022 keine taxonomiefähigen Investitionsausgaben (Capex) als taxonomiekonforme Investitionsausgaben (Capex) ausweisen. Zudem weisen wir keine taxonomiekonformen Umsätze oder Betriebsausgaben (Opex) aus.

Ausblick auf die künftige Berichterstattung

Unser Berichterstattungsansatz für das Geschäftsjahr 2022 entspricht den aktuellen gesetzlichen Vorgaben der Taxonomie-Verordnung. In diesem zweiten Berichtsjahr sehen wir, dass nicht alle externen Dritten die entsprechenden Nachweise zur Verfügung stellen können, um taxonomiekonforme Investitionsausgaben (Capex), Betriebsausgaben (Opex) oder Umsatz ausweisen zu können. Gemeinsam mit Dritten arbeiten wir daran, die bestehenden Datenlücken in den kommenden Berichtsjahren zu schließen.

Zalando erwartet, dass der delegierte Rechtsakt zu den weiteren vier Umweltzielen im Laufe des Jahres 2023 veröffentlicht wird. Wir werden auch weiterhin die Weiterentwicklung der Taxonomie-Verordnung beobachten und auf weitere Spezifikationen der Verordnung in kommenden Berichtszeiträumen reagieren. Wir gehen davon aus, dass sich insbesondere auf Grundlage der zukünftig erwarteten Veröffentlichungen zu den Umweltzielen 3–6 sowie der in diesen antizipierten Wirtschaftstätigkeiten der Umfang unserer Berichterstattung vergrößert, und werden unseren Ansatz für die Berichterstattung entsprechend anpassen.

Capex-Anteil aus Waren oder Dienstleistungen, die mit taxonomiekonformen Wirtschaftstätigkeiten verbunden sind

Wirtschafts-tätigkeiten	Code(s)	Absoluter Capex (EUR)	Anteil Capex (%)	Kriterien für einen wesentlichen Beitrag					
				Klimaschutz (%)	Anpassung an den Klimawandel (%)	Wasser- und Meeresressourcen (%)	Kreislaufwirtschaft (%)	Umweltverschmutzung (%)	Biologische Vielfalt und Ökosysteme (%)
A. Taxonomiefähige Tätigkeiten									
A.1 Ökologisch nachhaltige Tätigkeiten (taxonomiekonform)									
Capex ökologisch nachhaltiger Tätigkeiten (taxonomiekonform) (A.1)		0	–						
A.2 Taxonomiefähige, aber nicht ökologisch nachhaltige Tätigkeiten (nicht taxonomiekonforme Tätigkeiten)									
Erwerb von und Eigentum an Gebäuden	7.7	186,3 Mio.	25						
Capex taxonomiefähiger, aber nicht ökologisch nachhaltiger Tätigkeiten (nicht taxonomiekonforme Tätigkeiten) (A.2)		186,3 Mio.	25						
Gesamt (A.1 + A.2)		186,3 Mio.	25						
B. Nicht taxonomiefähige Tätigkeiten									
Capex nicht taxonomiefähiger Tätigkeiten (B)		572,8 Mio.	75						
Gesamt (A + B)		759,1 Mio.	100						

DNSH-Kriterien („Keine erhebliche Beeinträchtigung“)

Klimaschutz (J/N)	Anpassung an den Klimawandel (J/N)	Wasser- und Meeresressourcen (J/N)	Kreislaufwirtschaft (J/N)	Umweltverschmutzung (J/N)	Biologische Vielfalt und Ökosysteme (J/N)	Mindestschutz (J/N)	Taxonomiekonformer Capex-Anteil (2022)	Kategorie (ermöglichende oder Übergangstätigkeiten)
-------------------	------------------------------------	------------------------------------	---------------------------	---------------------------	---	---------------------	--	---

Opex-Anteil von Waren oder Dienstleistungen, die mit taxonomiekonformen Wirtschaftstätigkeiten verbunden sind

Wirtschafts- tätigkeiten	Code(s)	Absoluter Opex (EUR)	Anteil Opex (%)	Kriterien für einen wesentlichen Beitrag					
				Klimaschutz (%)	Anpassung an den Klimawandel (%)	Wasser- und Meeres- ressourcen (%)	Kreislauf- wirtschaft (%)	Umweltver- schmutzung (%)	Biologische Vielfalt und Ökosysteme (%)
A. Taxonomiefähige Tätigkeiten									
A.1 Ökologisch nachhaltige Tätigkeiten (taxonomiekonform)									
Opex ökologisch nachhaltiger Tätigkeiten (taxonomie- konform)		0	–						
A.2 Taxonomiefähige, aber nicht ökologisch nachhaltige Tätigkeiten (nicht taxonomiekonforme Tätigkeiten)									
<i>Erwerb von und Eigentum an Gebäuden</i>	7.7	10,3 Mio.	6						
Opex taxonomie- fähiger, aber nicht ökologisch nachhaltiger Tätigkeiten (nicht taxonomie- konforme Tätigkeiten) (A.2)		10,3 Mio.	6						
Gesamt (A.1 + A.2)		10,3 Mio.	6						
B. Nicht taxonomiefähige Tätigkeiten									
Opex nicht taxonomie- fähiger Tätigkeiten (B)		156,3 Mio.	94						
Gesamt (A + B)		166,6 Mio.	100						

DNSH-Kriterien („Keine erhebliche Beeinträchtigung“)

Klimaschutz (J/N)	Anpassung an den Klimawandel (J/N)	Wasser- und Meeresressourcen (J/N)	Kreislaufwirtschaft (J/N)	Umweltverschmutzung (J/N)	Biologische Vielfalt und Ökosysteme (J/N)	Mindestschutz (J/N)	Taxonomiekonformer Opex-Anteil (2022)	Kategorie (möglichende oder Übergangstätigkeiten)
-------------------	------------------------------------	------------------------------------	---------------------------	---------------------------	---	---------------------	---------------------------------------	---

Anteil des Umsatzes aus Waren oder Dienstleistungen, die mit taxonomiekonformen Wirtschaftstätigkeiten verbunden sind

Wirtschafts- tätigkeiten	Code(s)	Absoluter Umsatz (EUR)	Umsatzanteil (%)	Kriterien für einen wesentlichen Beitrag					
				Klimaschutz (%)	Anpassung an den Klimawandel (%)	Wasser- und Meeres- ressourcen (%)	Kreislauf- wirtschaft (%)	Umweltver- schmutzung (%)	Biologische Vielfalt und Ökosysteme (%)
A. Taxonomiefähige Tätigkeiten									
A.1 Ökologisch nachhaltige Tätigkeiten (taxonomiekonform)									
Umsatz ökologisch nachhaltiger Tätigkeiten (taxonomie- konform) (A.1)		0	–						
A.2 Taxonomiefähige, aber nicht ökologisch nachhaltige Tätigkeiten (nicht taxonomiekonforme Tätigkeiten)									
Umsatz taxonomie- fähiger, aber nicht ökolo- gisch nach- haltiger Tätigkeiten (nicht taxonomie- konforme Tätigkeiten) (A.2)		0	–						
Gesamt (A.1 + A.2)		0	–						
B. Nicht taxonomiefähige Tätigkeiten									
Umsatz nicht taxonomie- fähiger Tätigkeiten (B)		10.345 Mio.	100						
Gesamt (A + B)		10.345 Mio.	100						

DNSH-Kriterien („Keine erhebliche Beeinträchtigung“)

Klimaschutz (J/N)	Anpassung an den Klimawandel (J/N)	Wasser- und Meeresressourcen (J/N)	Kreislaufwirtschaft (J/N)	Umweltverschmutzung (J/N)	Biologische Vielfalt und Ökosysteme (J/N)	Mindestschutz (J/N)	Taxonomie-konformer Umsatzanteil (2022)	Kategorie (ermöglichende oder Übergangstätigkeiten)
-------------------	------------------------------------	------------------------------------	---------------------------	---------------------------	---	---------------------	---	---

Berlin, 6. März 2023

Robert Gentz

David Schneider

James M. Freeman, II

David Schröder

Dr. Astrid Arndt

Dr. Sandra Dembeck

2.1.5 Steuerungssystem

Zu den für die Steuerung der Unternehmensleistung wesentlichen finanziellen Leistungsindikatoren gehört neben GMV (Bruttowarenvolumen), Umsatz, bereinigtem EBIT (Marge) und EBIT (Marge) – lediglich bis 2022, da die Performance und die operative Profitabilität ausreichend durch das bereinigte EBIT (Marge) gesteuert werden – auch Capex. Der Vorstand steuert die Gesellschaft auf Konzern- sowie Segmentebene. Das GMV ist definiert als Wert aller Waren einschließlich Umsatzsteuer, die nach Stornierungen und Retouren verkauft wurden. Im Gegensatz zum Leistungsindikator Umsatz enthält das GMV keine B2B-Umsätze (z. B. Partnerprogramm-Provisionen, Gebühren für Zalando Marketing Services oder Zalando Fulfillment Solutions) und keine indirekten B2C-Umsätze (z. B. Servicegebühren wie Express-liefergebühren oder Gebühren für Zalando Plus-Mitgliedschaften). Während das GMV zum Zeitpunkt der Kund*innenbestellung erfasst wird, wird der Umsatz zum Zeitpunkt der Übertragung der Verfügungsgewalt über die zugesagten Waren oder Dienstleistungen erfasst. Im Gegensatz zu unserem EBIT ist das bereinigte EBIT als EBIT vor anteilsbasierten Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente, vor Restrukturierungskosten, vor akquisitionsbezogenen Aufwendungen und vor wesentlichen nicht operativen Einmaleffekten definiert. Aufgrund der Akquisition von Highsnobity werden seit 2022 akquisitionsbezogene Aufwendungen bereinigt. In den Vorjahren gab es keine wesentliche Akquisitionen, die sonst bereinigt worden wären. Der Capex ist definiert als die Summe der Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen und in immaterielle Vermögenswerte ohne Auszahlungen für den Erwerb von Unternehmen. Des Weiteren ist das Nettoumlaufvermögen die Summe aus Vorräten und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden.

Wir verwenden neben diesen finanziellen Kennzahlen auch eine Reihe weiterer wichtiger Leistungsindikatoren zur Steuerung unseres Unternehmens.

- **Aktive Kund*innen:** Wir messen unseren Erfolg an der Anzahl aktiver Kund*innen. Aktive Kund*innen sind definiert als die Anzahl von Kund*innen, die in den letzten zwölf Monaten (bezogen auf den Stichtag) mindestens eine Bestellung aufgegeben haben (ungeachtet von Retouren). Die Anzahl von Kund*innen, die ihre Bestellungen vollständig storniert haben, ist darin nicht berücksichtigt.
- **Anzahl der Bestellungen:** Wird definiert als die Anzahl der im Berichtszeitraum von Kund*innen aufgegebenen Bestellungen (ungeachtet von Stornierungen oder Retouren). Eine Bestellung wird an dem Tag berücksichtigt, an dem der*die Kund*in die Bestellung aufgibt. Die Anzahl aufgegebener Bestellungen kann von der Anzahl ausgelieferter Bestellungen abweichen, da sich Bestellungen am Ende des Berichtszeitraums auf dem Transportweg befinden können oder möglicherweise storniert wurden.
- **Durchschnittliches GMV pro aktivem*r Kund*in:** Wir definieren das durchschnittliche GMV pro aktivem*r Kund*in als den Durchschnittswert aller Waren einschließlich Umsatzsteuer, die in den letzten zwölf Monaten (bezogen auf den Stichtag) nach Stornierungen und Retouren an aktive Kund*innen verkauft wurden.

- **Durchschnittliche Anzahl von Bestellungen pro aktivem*r Kund*in:** Dies ist die Anzahl von Bestellungen, die aktive Kund*innen innerhalb der letzten zwölf Monate (bezogen auf den Stichtag) getätigt haben, geteilt durch die Anzahl aktiver Kund*innen.
- **Durchschnittlicher Warenkorb:** Wir definieren die durchschnittliche Warenkorbgröße als das Bruttowarenavolumen nach Stornierungen und Retouren, einschließlich Umsatzsteuer, geteilt durch die Anzahl an Bestellungen in den letzten zwölf Monaten (bezogen auf den Stichtag).

2.1.6 Forschung und Entwicklung

Wir entwickeln zentrale Software-Bestandteile unserer Plattform selbst. Die Entwicklung bezieht sich auf einen strukturierten, arbeitsintensiven Software-Entwicklungsprozess, der auf das Hinzufügen neuer Funktionalitäten und/oder die Verbesserung der bestehenden Systemlandschaft durch wichtige Systemfunktionalitäten entlang der gesamten Wertschöpfungs- und Prozesskette abzielt. Dadurch wird sichergestellt, dass unsere Technologieplattform die Unternehmensstrategie unterstützt und auf die operativen Prozesse und Systeme abgestimmt ist. Die Entwicklungstätigkeiten werden bei Zalando von Entwickler*innenteams durchgeführt, die in den jeweiligen Teil- oder Geschäftsbereichen wie Fashion Store, einschließlich Zalando Plus, Zalando Fulfillment Solutions und Partnerprogramm, Payments, Zalando Marketing Services und Offprice organisiert sind.

Im Geschäftsjahr 2022 erfassten wir aktivierungsfähige Entwicklungskosten in Höhe von 76,6 Mio. EUR (Vorjahr: 83,6 Mio. EUR), die in Höhe von 36,3 Mio. EUR (Vorjahr: 44,3 Mio. EUR) in Entwicklung befindliche Vermögenswerte betreffen. Wir haben weiterhin in unsere Technologieplattform investiert. Das umfasste die fortlaufende Verbesserung und kontinuierliche Innovation bestehender Produkte und Prozesse zur Verwirklichung unserer Vision, die erste Anlaufstelle für Mode zu sein.

Zalando betreibt keine Forschungs- und Entwicklungsabteilung im Sinne eines Industrieunternehmens. Unsere Software-Entwicklungsabteilungen optimieren die bestehenden Angebote und arbeiten daran, innovative Produkte im Markt zu etablieren. Dementsprechend nimmt Forschung eine untergeordnete Rolle ein und folglich bestehen Forschungskosten nur in unwesentlicher Höhe.

2.2 Wirtschaftsbericht

2.2.1 Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen

Die Weltwirtschaft stand im Jahr 2022 vor großen Herausforderungen. Das Wirtschaftswachstum verlangsamte sich, die Inflation stieg sowohl länder- als auch produktübergreifend rasch an und erwies sich als überraschend hartnäckig. In der zweiten Jahreshälfte begannen die Zentralbanken, die Zinssätze zu erhöhen, um die unerwartet hohe Inflation zu dämpfen.⁴¹

Der Krieg Russlands gegen die Ukraine führte zu einem erheblichen Anstieg der Preise, insbesondere die Energiepreise, und verstärkte den Inflationsdruck in einer Zeit, zu der die Lebenshaltungskosten weltweit bereits rapide anstiegen. Die Arbeitsmarktbedingungen waren angespannt und die Lohnerhöhungen hielten nicht mit der Inflation Schritt, was die Realeinkommen, trotz Maßnahmen der Regierungen zur Abfederung der Auswirkungen höherer Lebensmittel- und Energiepreise auf Haushalte und Unternehmen schwächte.

Für 2022 wurde eine Zunahme des weltweiten BIP um 3,1 % prognostiziert, etwa halb so viel wie 2021 während der Erholung von der Pandemie und soll sich 2023 voraussichtlich noch weiter auf 2,2 % abschwächen, was deutlich unter der vor dem Krieg erwarteten Rate liegt. Gebremst durch hohe Energie- und Lebensmittelpreise, schwaches Verbrauchervertrauen, anhaltende Lieferengpässe sowie die anfänglichen Auswirkungen einer strafferen Geldpolitik, wird das jährliche BIP Wachstum im Euroraum im Jahr 2023 bei 0,5 % liegen, nachdem es 2022 noch 3,3 % erreicht hatte.⁴²

Die Verbraucherpreisinflation in der Euroraum lag im Dezember 2022 mit 9,2 % höher als Vorjahr, was einem Rückgang gegenüber den 10,1 % vom November und dem Allzeithoch von 10,6 % im Oktober entspricht. Dennoch sind diese Raten deutlich höher über dem Zielwert der Europäischen Zentralbank von 2,0 %. Das Verbraucher*innenvertrauen in der Europäischen Union hat unter diesen Entwicklungen gelitten. Es lag zu Beginn des Jahres bei -11,8 Punkten, erreichte im September ein historisches Tief von -29,5 Punkten und erholte sich bis zum Jahresende leicht auf -23,6 Punkte.⁴³

Zusätzlich zu den gesamtwirtschaftlichen Faktoren, die die Modebranche belasten, hat die Abschwächung der Pandemie einen spürbaren Einfluss auf den E-Commerce-Sektor, da sich Verbraucher*innennachfrage zwischen Online- und Offline-Kanälen, wieder auf das Niveau vor der Pandemie einpendelt. Infolgedessen ging der Umsatz im deutschen Mode-E-Commerce im Jahresvergleich nominal um 13,7 % zurück.⁴⁴

⁴¹ OECD-Wirtschaftsausblick, November 2022

⁴² OECD-Wirtschaftsausblick, November 2022

⁴³ Europäische Kommission, Januar 2023

⁴⁴ BEVH-Pressemitteilung, Dezember 2022

2.2.2 Geschäftsverlauf

2022 war ein schwieriges Jahr für die Modebranche, die durch Inflationsdruck, geringeres Verbraucher*innenvertrauen und Lieferengpässen erheblich beeinträchtigt wurde. Zusammen mit der Abschwächung des Pandemieumfelds hatten diese Faktoren spürbare Auswirkungen auf das Online- und Offline-Einkaufsverhalten bei Mode. Vor diesem Hintergrund und nach einer schwierigen ersten Jahreshälfte haben wir unser Geschäft erfolgreich an das volatile Umfeld angepasst und sind in der zweiten Jahreshälfte wieder zu Wachstum und zu einer verbesserten Profitabilität zurückgekehrt. Als Teil unseres Plan haben wir das Bestellvolumen im Bereich Wholesale für die Herbst-/Wintersaison planmäßig verringert, um die geänderten Wachstumserwartungen Rechnung zu tragen und die Bestandsüberwachung zu verschärfen. Um die Wirtschaftlichkeit der Bestellungen zu verbessern, wurde Anfang Juni in 15 weiteren Märkten ein Mindestbestellwert eingeführt, der nun in allen 25 Märkten gilt. Zur Erreichung unseres Ziels, unsere Kostenbasis anzupassen, haben wir unsere Marketingausgaben gesenkt und in unserem gesamten europäischen Logistiknetzwerk Effizienzsteigerungen vorangetrieben.

Infolgedessen konnten wir das Jahr 2022 mit einem Wachstum des Bruttowarenvolumens im Jahresvergleich von 3,2 % auf 14,8 Mrd. EUR (Vorjahr: 14,3 Mrd. EUR) abschließen. Der Konzern verzeichnete Umsatzerlöse in Höhe von 10,3 Mrd. EUR (Vorjahr: 10,4 Mrd. EUR), die mit einem Rückgang um -0,1 % gegenüber 2021 weitgehend unverändert sind. Für 2022 erfassten wir ein bereinigtes EBIT in Höhe von 184,6 Mio. EUR (Vorjahr: 468,4 Mio. EUR), was einer Marge von 1,8 % (Vorjahr: 4,5 %) entspricht.

Auf unserem Weg zur ersten Anlaufstelle für Mode haben wir trotz des herausfordernden Marktumfelds und des schwächeren Konsumklimas große Fortschritte erzielt. Wir bedienen nun mehr als 50 Millionen aktive Kund*innen in ganz Europa und haben damit einen bedeutenden Meilenstein erreicht. Dies ist darauf zurückzuführen, dass wir uns kontinuierlich auf wesentliche strategische Prioritäten konzentrieren, um unser Wachstumspotenzial freizusetzen. Wir haben unsere Expansion fortgesetzt und unsere geografische Reichweite um Ungarn und Rumänien als zwei neue Märkte für unser wichtigstes Modeangebot erweitert. Darüber hinaus haben wir dieses Jahr Lounge by Zalando in Rumänien, der Slowakei und in Litauen eingeführt, womit das Angebot der Lounge nun in 17 Märkten verfügbar ist. Um unseren aktiven Kund*innenstamm zu treuen Kund*innen und zu treuen Fans von Zalando zu machen, sind wir kontinuierlich bestrebt, die Beziehungen zu unseren Kund*innen zu vertiefen, indem wir ihnen ein immer größer werdendes überzeugendes Leistungsangebot bieten und die Art und Weise, wie wir mit ihnen interagieren, ständig neu gestalten. Wir haben die Investitionen in unser wichtigstes Modeeinkaufserlebnis erhöht. Diese zielen darauf ab, das Einkaufserlebnis auf der Website und in der App zu verbessern und inspirierenderen und ansprechenderen Content für unsere Kund*innen und Markenpartner zu schaffen. Darüber hinaus haben wir unser Beauty-Angebot durch den Ausbau unserer Partnerschaft mit Sephora verbessert. Im Zuge dessen haben wir über 60 hochwertige Prestige-Beauty-Marken eingeführt und zudem die Partnerschaft auch auf Italien ausgeweitet. Die Abonnements für unser Mitgliederprogramm Zalando Plus haben sich im vergangenen Jahr mehr als verdoppelt und mittlerweile profitieren über zwei Millionen Kund*innen von diesem wachsenden attraktiven

Angebot. Mit der Einführung in Österreich und der Schweiz im Jahr 2022 ist Zalando Plus nun in sechs Märkten verfügbar.

Infolgedessen ist unser Kund*innenstamm im Jahresvergleich weiter um 5,7 % auf 51,2 Millionen aktive Kund*innen zum Jahresende 2022 gewachsen (Vorjahr: 48,5 Millionen). Die Bestellungen pro aktivem*r Kund*in gingen um 2,0 % auf 5,1 Bestellungen pro aktivem*r Kund*in zurück und die durchschnittliche Warenkorbgröße blieb 2022 mit 56,7 EUR weitgehend unverändert. Dementsprechend sank das GMV pro aktivem*r Kund*in leicht um 2,3 % auf 288,8 EUR, da der Inflationsdruck der steigenden Energie- und Lebensmittelpreise die Kaufkraft der Verbraucher*innen belastete.

Die enge Zusammenarbeit mit Markenpartnern war schon immer ein integraler Bestandteil unserer Geschäftsstrategie. Starke Partnerschaften ermöglichen es uns, unsere Kund*innen durch eine Kombination aus unserem Wholesale-Geschäft, unserem Partnerprogramm und Connected Retail mit den relevantesten und bestkuratierten Marken und Artikeln in Kontakt zu bringen. Für unsere Kund*innen ergab sich daraus eine deutlich größere Auswahl und Verfügbarkeit, was uns unserem Ziel, die erste Anlaufstelle für Mode zu werden, näher bringt. 2022 haben wir zum einen unsere partnerorientierten Tools weiter verbessert und automatisiert, um Einzelhändlern und Marken den Zugang zu unserer Plattform zu erleichtern. Zum anderen haben wir auch Daten und Analyseverfahren verbessert, um ihnen zu helfen, bessere Entscheidungen in Bezug auf das Sortiment zu treffen. Dafür haben wir auf zwei wesentliche Elemente unseres Angebots an Partner Services zurückgegriffen: Zum einen ermöglicht es Zalando Fulfillment Solutions (ZFS) unseren Partnern, ihre Ware kund*innenorientiert und kosteneffizient an Kund*innen in unseren internationalen Märkten zu versenden. Zum anderen hat unsere Marken und Kund*innen verbindende Marketingeinheit Zalando Marketing Services (ZMS) neue Angebote in den Bereichen Marken-Followership und Kund*inneninteraktion eingeführt.

Infolgedessen sind Marken- und Einzelhandelspartner weiter gewachsen und haben ihr Geschäft auf Zalando weiter internationalisiert. Dies zeigt sich darin, dass der Anteil des Partnerprogramms am GMV 2022 stark gestiegen ist und 36 % des gesamten GMV des Fashion Stores im vierten Quartal 2022 ausmacht (gegenüber 30 % im vierten Quartal 2021). Connected Retail, unser Modell, mit dem wir Marken- und Einzelhandelspartnern die Möglichkeit bieten, ihre stationären Geschäfte mit der Zalando-Plattform zu verbinden, ist weiter gewachsen, wenn auch nicht so stark wie in Vorjahren, als Geschäfte während der Lockdowns stärker auf unser Online-Geschäft angewiesen waren. Der Anteil der mit ZFS versendeten Artikel an den insgesamt im Rahmen des Partnerprogramms versendeten Artikeln stieg auf 58 %. Der Umsatz von ZMS macht zum Jahresende etwa 2 % des GMV unseres Fashion Stores aus.

In Einklang mit unserer Nordstern-Vision, eine nachhaltige Modeplattform mit einer netto-positiven Auswirkung auf Mensch und Erde zu sein, haben wir weiterhin in die drei Nachhaltigkeitsthemenfelder Erde, Produkte und Menschen unserer Nachhaltigkeitsstrategie do.MORE investiert. Wir haben einen Schwerpunkt auf die Reduzierung unserer Treibhausgasemissionen in Scope 3 gelegt, die den größten Teil unserer Emissionen ausmachen. Um unsere Bemühungen zu verstärken, haben wir uns mit den Online-Einzelhändlern ABOUT YOU und

YOOX NET-A-PORTER zusammengeschlossen, um FASHION LEAP for CLIMATE einzurichten. Hierbei handelt es sich um eine Online-Lernplattform, die unsere Markenpartner bei der Festlegung von wissenschaftlich fundierten Klimazielen zur Reduzierung ihrer Treibhausgasemissionen unterstützt. Die Plattform leistet einen wichtigen Beitrag zu Zalandos Ziel, Partner dabei zu unterstützen, bis 2025 Science Based Targets festzulegen. Des Weiteren haben wir große Schritte unternommen, um unserem Ziel, die Grundsätze der Kreislaufwirtschaft anzuwenden, näherzukommen. In der Design- und Produktionsstufe haben wir unsere auf den von der Ellen MacArthur Foundation herausgegebenen Richtlinien basierenden Circular-Design-Kriterien eingeführt, die wir in unser Geschäft integrieren. Durch die Anwendung der Circular-Design-Kriterien geben wir Designer*innen die Möglichkeit, die Art und Weise, wie sie Produkte gestalten, zu ändern, schaffen wir einen klaren Rahmen für Marken, die solche Produkte auf unserer Plattform verkaufen und bewerben wollen und helfen wir Kund*innen, sicherere, langlebigere und recycelbare Produkte zu finden. Darüber hinaus haben wir in den vergangenen zwölf Monaten damit begonnen, ein Ökosystem aus Partnern für Recycling und automatische Sortierung aufzubauen. Aufbauend auf der im Vorjahr mit der Infinited Fiber Company und Ambercycle geschaffenen Basis haben wir in Circ investiert. Hierbei handelt es sich um ein US-amerikanisches Unternehmen, das eine Technologie für das Recycling von Baumwolle und Polyester in einem vollständig kreislaforientierten Textile-to-Textile-Prozess entwickelt hat. Diese Investitionen werden uns dabei helfen, uns im wachsenden Markt für hochwertiges Textile-to-Textile-Recycling zu etablieren, unser Abfallmanagement zu optimieren und unserer Eigenmarkenproduktion sowie Marken Zugang zu recycelten Materialien zu verschaffen.

Unsere Vision ist es, die erste Anlaufstelle für Mode zu sein, bei der sich jede*r willkommen fühlt. Wir möchten inclusive by design sein und die Vielfalt aller unserer Mitarbeiter*innen, Führungskräfte, Kund*innen und Partner fördern. Im Rahmen unserer D&I-Strategie do.BETTER haben wir uns zwölf Ziele für Diversität und Inklusion (D&I) in diesen vier Kernbereichen gesetzt und 2022 auf diese Ziele hingearbeitet. Wir haben Schulungen im Bereich inklusives Verhalten & Leiten forciert und sind unserem Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen auf 40–60 % zu erhöhen, sehr nahe gekommen. Außerdem haben wir unser Umschulungspilotprogramm Women in Tech eingeführt, um Frauen den Beginn einer Tech-Karriere bei Zalando zu erleichtern. Um zum bevorzugten E-Commerce-Kanal von unterrepräsentierten Partnern zu werden, haben wir die Zusammenarbeit mit über 60 Black-Owned-Modemarken begonnen und in unserem Fashion Store mit mehr als 200 Styles adaptive Mode eingeführt. Zudem haben wir weiter an einem inklusiven Kund*innenerlebnis gearbeitet, indem wir inklusivere und repräsentativere Bilder verwenden und ein inklusiveres digitales Erlebnis schaffen, einschließlich besserer Lesbarkeit und einfacherer Navigation.

2.2.3 Wirtschaftslage

Finanzielle Entwicklung des Konzerns

2022 war ein Jahr voller Herausforderungen, da unsere Ertragslage durch geringes Verbraucher*innenvertrauen, Inflationsdruck, die Sorge vor einer Rezession und Lieferengpässe für bestimmte Waren belastet wurde. Im Vergleich zum Vorjahr stieg das GMV um 3,2 %, während die Umsatzerlöse weitgehend unverändert blieben (-0,1 %). In der ersten Jahreshälfte war das Wachstum aufgrund der zuvor erwähnten externen Faktoren

sowie aufgrund der Normalisierung der Nutzung des Onlinehandels nach der Pandemie besonders schwach. In der zweiten Jahreshälfte 2022 erholte es sich leicht. Die starke Entwicklung des Partnergeschäfts von Zalando und der Lounge by Zalando trugen zur Erholung des Gesamtwachstums bei.

Ferner ist die Differenz zwischen dem GMV-Wachstum und dem Umsatzwachstum hauptsächlich auf das starke Wachstum des Partnerprogramms zurückzuführen, das sich vollständig im GMV widerspiegelt, während der Umsatz nur den Provisionsatz und Servicegebühren von Partnern beinhaltet.

Vor dem Hintergrund eines herausfordernden Jahres 2022 erfassten wir ein bereinigtes EBIT in Höhe von 184,6 Mio. EUR (Vorjahr: 468,4 Mio. EUR), was einer Marge von 1,8 % (Vorjahr: 4,5 %) entspricht. In der zweiten Jahreshälfte 2022 konnten wir die Profitabilität gegenüber der ersten Jahreshälfte steigern, da unsere Effizienzmaßnahmen Wirkung zeigten. Haupttreiber für die Gesamtjahresentwicklung war eine niedrigere Bruttogewinnmarge, da wir verlängerte Schlussverkaufszeiträume und Preisanpassungen zur Reduzierung von Warenüberhängen genutzt haben. Der Anstieg der Fulfillment- und Verwaltungskosten konnte durch Effizienzsteigerungen im Bereich Marketing teilweise kompensiert werden. Im Jahr 2022 haben wir ein EBIT in Höhe von 81,0 Mio. EUR verzeichnet (Vorjahr: 424,7 Mio. EUR). Das Periodenergebnis belief sich auf 16,8 Mio. EUR (Vorjahr: 234,5 Mio. EUR).

Verkürzte Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2022	In % vom Umsatz	01.01. – 31.12.2021	In % vom Umsatz	Veränderung
Umsatzerlöse	10.344,8	100,0 %	10.354,0	100,0 %	0,0pp
Umsatzkosten	-6.289,3	-60,8 %	-6.027,7	-58,2 %	-2,6pp
Bruttoergebnis vom Umsatz	4.055,5	39,2 %	4.326,2	41,8 %	-2,6pp
Fulfillmentkosten	-2.712,6	-26,2 %	-2.599,3	-25,1 %	-1,1pp
Marketingkosten	-794,5	-7,7 %	-930,3	-9,0 %	1,3pp
Verwaltungskosten	-480,4	-4,6 %	-393,2	-3,8 %	-0,8pp
Sonstige betriebliche Erträge	28,1	0,3 %	32,8	0,3 %	0,0pp
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-15,1	-0,1 %	-11,5	-0,1 %	0,0pp
EBIT	81,0	0,8 %	424,7	4,1 %	-3,3pp
Anteilsbasierte Vergütungen	72,5	0,7 %	57,3	0,6 %	0,1pp
Akquisitionsbezogene Aufwendungen	11,5	0,1 %	0,0	0,0 %	0,1pp
Einmaleffekte	19,6	0,2 %	-13,6	-0,1 %	0,3pp
Bereinigtes EBIT	184,6	1,8 %	468,4	4,5 %	-2,7pp

Die wichtigsten Leistungsindikatoren haben sich im Berichtszeitraum wie folgt entwickelt.

Kennzahlen

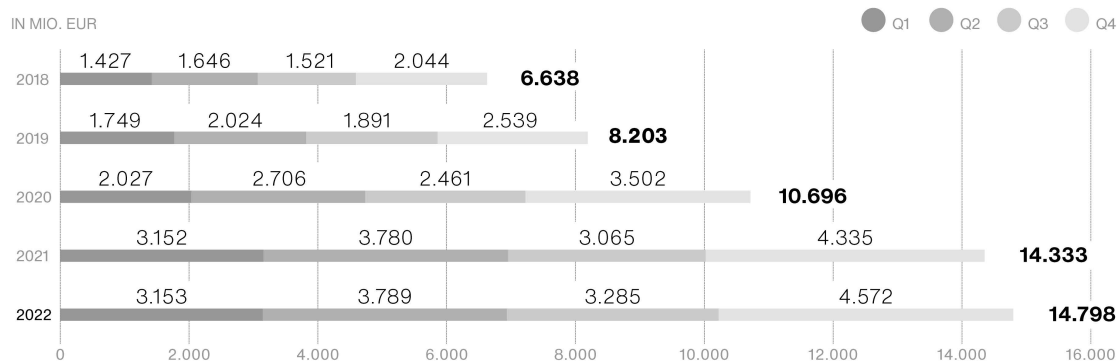
	01.01. – 31.12.2022	01.01. – 31.12.2021	Veränderung
Leistungsindikatoren			
Bruttowarenvolumen (GMV*) (in Mio. EUR)	14.797,9	14.332,7	3,2 %
Umsatzerlöse (in Mio. EUR)	10.344,8	10.354,0	-0,1 %
Bereinigtes EBIT (in Mio. EUR)	184,6	468,4	-60,6 %
Bereinigte EBIT Marge (in %)	1,8	4,5	-2,7pp
EBIT (in Mio. EUR)	81,0	424,7	-80,9 %
EBIT Marge (in %)	0,8	4,1	-3,3pp
Capex (in Mio. EUR)	-351,7	-332,9	5,6 %
Aktive Kund*innen (in Mio.)	51,2	48,5	5,7 %
Anzahl Bestellungen (in Mio.)	261,1	252,2	3,5 %
Durchschnittliches GMV* pro aktivem*r Kund*in (LTM**) (in EUR)	288,8	295,6	-2,3 %
Durchschnittliche Bestellungen pro aktivem*r Kund*in (LTM**) (in EUR)	5,1	5,2	-2,0 %
Durchschnittliche Warenkorbgröße (LTM**) (in EUR)	56,7	56,8	-0,3 %

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

**) LTM = last twelve months, berechnet auf Grundlage der letzten 12 Monate.

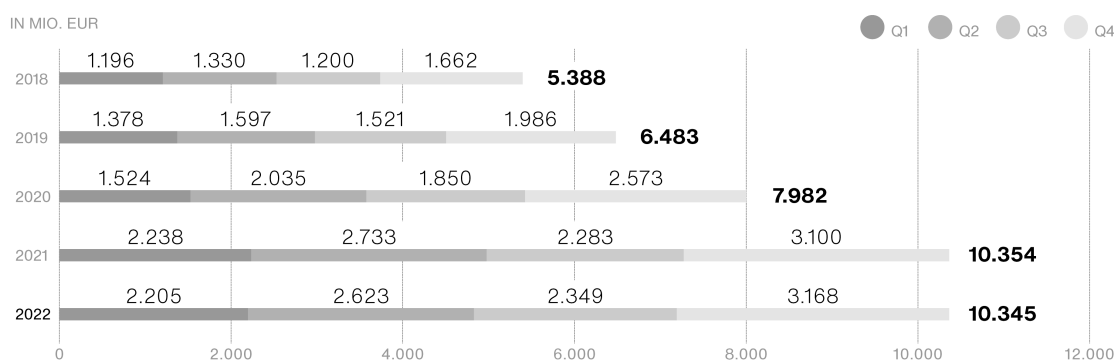
Ertragslage⁴⁵

GMV Entwicklung nach Quartalen (2018 – 2022)



⁴⁵ Die Aussagen zur Quartalsentwicklung von GMV und Umsatz sind ungeprüft.

Umsatz-Entwicklung nach Quartalen (2018 – 2022)



2022 ist das GMV um 465,1 Mio. EUR auf 14.797,9 Mio. EUR gestiegen. Dies entspricht im Jahresvergleich einem GMV-Wachstum von 3,2 %, wobei das Wachstum größtenteils auf die zweite Jahreshälfte zurückzuführen war. Die Umsatzerlöse blieben mit 10.344,8 Mio. EUR nahezu unverändert (Vorjahr: 10.354,0 Mio. EUR).

Auch 2022 haben wir weitere Fortschritte bei der Transformation unseres Plattformmodells gemacht. Der Anteil des Partnergeschäfts am GMV (einschließlich Partnerprogramm und Connected Retail) stieg um 26,1 %. Im vierten Quartal 2022 ist ein Anteil von 36 % des GMV unseres Fashion Store auf unser Partnergeschäft (einschließlich Partnerprogramm und Connected Retail) zurückzuführen. Im vierten Quartal 2021 waren es 30 %. Damit lässt sich größtenteils auch die Differenz von etwa 3 Prozentpunkten zwischen GMV- und Umsatzwachstum des Konzerns erklären. Unser Fortschritt beim Partnerprogramm spiegelt sich auch in der zunehmenden Nutzung der Partner Services wie ZFS und ZMS wider.

Darüber hinaus verzeichnen wir weiterhin eine Zunahme der aktiven Kund*innen, wobei diese zunehmend auch unser vielfältiges Angebot in den Bereichen Fashion, Beauty, Designer, Lounge und Pre-owned annehmen. Mit dem Überschreiten der Marke von 50 Millionen aktiven Kund*innen haben wir 2022 einen weiteren Meilenstein erreicht. Der Konzern hatte zum 31. Dezember 2022 51,2 Millionen aktive Kund*innen im Vergleich zu 48,5 Millionen aktiven Kund*innen zum 31. Dezember 2021, was einer Steigerung um 5,7 % entspricht.

Insgesamt wurde das GMV-Wachstum durch einen Anstieg der Anzahl der aktiven Kund*innen über unser gesamtes Leistungsangebot hinweg begünstigt und durch geringere Ausgaben pro Kund*in teilweise ausgeglichen. Denn das durchschnittliche GMV pro aktivem*r Kund*in ging aufgrund eines schwächeren Konsumklimas und der unter dem Inflationsdruck leidenden Kaufkraft um 2,3 % auf 288,8 Mio. EUR zurück. Die durchschnittliche Warenkorbgröße blieb nahezu unverändert, wohingegen bei der Häufigkeit der Bestellungen pro aktivem*r Kund*in ein leichter Rückgang um 2,0 % auf 5,1 Bestellungen pro Jahr zu verzeichnen war.

Vor dem Hintergrund eines herausfordernden Jahres 2022 erfassten wir ein bereinigtes EBIT (EBIT vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch

Eigenkapitalinstrumente, vor Restrukturierungskosten, vor akquisitionsbezogenen Aufwendungen und vor nicht operativen Einmaleffekten) in Höhe von 184,6 Mio. EUR (Vorjahr: 468,4 Mio. EUR), was einer Marge von 1,8 % (Vorjahr: 4,5 %) entspricht. Die Profitabilität war im Vergleich zum Vorjahr geringer, da sich insbesondere die Bruttogewinnmarge verringerte, während gleichzeitig die Fulfillment- und Verwaltungskosten in Relation zum Umsatz stiegen. Diese Entwicklungen konnten durch die Umsetzung von Effizienzmaßnahmen, die in der zweiten Jahreshälfte 2022 allmählich Wirkung zeigten, nur teilweise kompensiert werden.

Im Jahr 2022 haben wir ein EBIT in Höhe von 81,0 Mio. EUR verzeichnet (Vorjahr: 424,7 Mio. EUR). Das EBIT umfasst Aufwendungen aus anteilsbasierter Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente in Höhe von 72,5 Mio. EUR (Vorjahr: 57,3 Mio. EUR), akquisitionsbezogene Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Erwerb von Highsnobility (11,5 Mio. EUR) sowie sonstige Effekte in Höhe von 19,6 Mio. EUR. Letztere resultieren aus der Wertminderung von Leasinggegenständen, für die geplant ist, sie nicht weiter für unser eigenes Geschäft zu nutzen, sondern sie stattdessen zum Teil unterzuvermieten. Im zweiten Quartal 2021 umfassten die sonstigen Effekte, die aus dem EBIT eliminiert wurden, aufgrund des Beginns eines Untermietverhältnisses für Büroflächen erfasste Erträge in Höhe von 13,6 Mio. EUR.

Die Umsatzkosten erhöhten sich im Jahresvergleich um 4,3 % von 6.027,7 Mio. EUR auf 6.289,3 Mio. EUR, womit sich die Bruttogewinnmarge gegenüber dem Vorjahr auf 39,2 % (Vorjahr: 41,8 %) verringerte. Gründe für den Rückgang waren in erster Linie verlängerte Schlussverkaufszeiträume und verstärkte Preisanpassungen zur Reduzierung von Warenüberhängen.

Das Fulfillmentkostenverhältnis in Prozent vom Umsatz stieg 2022 gegenüber dem Vorjahr um 1,1 Prozentpunkte von 25,1 % auf 26,2 %. Trotz der signifikanten Verbesserung in der zweiten Jahreshälfte war das Fulfillmentkostenverhältnis durch Kostensteigerungen, die auch inflationsbedingt waren, bei einer flachen Umsatzentwicklung negativ beeinflusst. Diesen Kostensteigerungen konnte durch Effizienzmaßnahmen wie einen Mindestbestellwert, eine effiziente Bündelung von Paketen sowie temporäre Kraftstoffzuschläge für ZFS-Partner nur teilweise entgegengewirkt werden. Da wir unser Mitgliederprogramm Zalando Plus weiter ausgerollt haben, führten zudem Investitionen in den Kund*innenkomfort, dank derer Expresslieferungen – vor allem für Zalando Plus – möglich sind, zu einem Anstieg der Logistikkosten.

Im Laufe des Jahres 2022 ergriff Zalando bestimmte Effizienzmaßnahmen im Bereich Marketing, um sich an das von geringerem Wachstum geprägte Umfeld anzupassen und attraktive Renditen sicherzustellen. Infolgedessen sanken die Marketingausgaben um 135,8 Mio. EUR auf 794,5 Mio. EUR, was einem Rückgang der Marketingkosten in Prozent vom Umsatz um 1,3 Prozentpunkte auf 7,7 % entspricht. Die Umsatzentwicklung blieb hingegen stabil.

Die Verwaltungskosten stiegen von 393,2 Mio. EUR im Jahr 2021 auf 480,4 Mio. EUR im Jahr 2022, was einem Anstieg um 0,8 Prozentpunkte im Verhältnis zum Umsatz entspricht.

Das höhere Verwaltungskostenverhältnis ergab sich hauptsächlich aus einem Anstieg der Personal- und IT-Kosten im Vergleich zum flachen Umsatzwachstum.

Die Veränderung des Finanzergebnisses um 28,2 Mio. EUR auf -42,2 Mio. EUR im Jahr 2022 (Vorjahr: -70,5 Mio. EUR) ist in erster Linie zurückzuführen auf Währungseffekte, die aus Bewertungseffekten für Vermögenswerte und Schulden in Fremdwährung resultieren, das Ende der Negativzinsen auf unsere Barsalden sowie Anpassungen des beizulegenden Zeitwerts von Finanzanlagen.

Die Steuern vom Einkommen und Ertrag in Höhe von -22,0 Mio. EUR (Vorjahr: -119,7 Mio. EUR) umfassen laufende Steuern in Höhe von -22,0 Mio. EUR (Vorjahr: -109,7 Mio. EUR) bei einem Periodenergebnis in Höhe von 16,8 Mio. EUR (Vorjahr: 234,5 Mio. EUR).

Ergebnisse nach Segmenten

Die verkürzte Segmentergebnisrechnung für 2022 verdeutlicht insbesondere das starke Wachstum im Offprice-Segment sowie eine weitgehend flache Entwicklung der Umsatzerlöse im Fashion Store. Die Umsatz- und Ergebnisentwicklung in den Segmenten des Zalando-Konzerns stellen sich wie folgt dar:

Konzern-Segmentergebnisrechnung 2022

IN MIO. EUR	Fashion Store	Offprice	Alle sonstigen Segmente	Summe	Überleitung	Summe Konzern
GMV	13.007,7	1.790,2	0,0	14.797,9	0,0	14.797,9
(Vorjahr)	(12.689,9)	(1.596,2)	(46,7)	(14.332,7)	(0,0)	(14.332,7)
Umsatzerlöse	9.270,0	1.602,8	373,4	11.246,1	-901,4	10.344,8
(Vorjahr)	(9.342,3)	(1.457,5)	(302,8)	(11.102,6)	(-748,6)	(10.354,0)
davon zwischen den Segmenten	809,8	5,1	86,0	900,9	-900,9	0,0
(Vorjahr)	(689,8)	(2,3)	(56,5)	(748,6)	(-748,6)	(0,0)
Bereinigtes EBIT	91,6	56,6	39,8	188,0	-3,3	184,6
(Vorjahr)	(349,5)	(104,8)	(9,7)	(463,9)	(4,4)	(468,4)
Anteilsbasierte Vergütungen	58,2	10,0	4,4	72,5	0,0	72,5
(Vorjahr)	(45,8)	(7,7)	(3,8)	(57,3)	(0,0)	(57,3)
Akquisitionsbezogene Aufwendungen	0,0	0,0	11,5	11,5	0,0	11,5
(Vorjahr)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)
Einmaleffekte	12,4	6,7	0,6	19,6	0,0	19,6
(Vorjahr)	(-12,6)	(-0,5)	(-0,5)	(-13,6)	(0,0)	(-13,6)
EBIT	21,1	39,9	23,3	84,3	-3,3	81,0
(Vorjahr)	(316,3)	(97,5)	(6,5)	(420,3)	(4,4)	(424,7)

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

Fashion Store nach Regionen 2022

IN MIO. EUR	DACH	Übriges Europa	Fashion Store
GMV	6.016,9	6.990,7	13.007,7
<i>(Vorjahr)</i>	<i>(6.018,6)</i>	<i>(6.671,2)</i>	<i>(12.689,9)</i>
Umsatzerlöse	4.056,2	5.213,7	9.270,0
<i>(Vorjahr)</i>	<i>(4.220,9)</i>	<i>(5.121,4)</i>	<i>(9.342,3)</i>
davon zwischen den Segmenten	291,2	518,6	809,8
<i>(Vorjahr)</i>	<i>(313,9)</i>	<i>(375,8)</i>	<i>(689,8)</i>
Bereinigtes EBIT	178,7	-87,1	91,6
<i>(Vorjahr)</i>	<i>(365,7)</i>	<i>(-16,3)</i>	<i>(349,5)</i>
EBIT	142,4	-121,4	21,1
<i>(Vorjahr)</i>	<i>(352,9)</i>	<i>(-36,6)</i>	<i>(316,3)</i>

Vor dem Hintergrund des herausfordernden gesamtwirtschaftlichen Umfelds stieg das GMV im Segment Fashion Store um 2,5 %, begünstigt durch eine starke Entwicklung des Partnergeschäfts (Partnerprogramm und Connected Retail). Die Umsatzerlöse verzeichneten einen leichten Rückgang um 0,8 % auf 9.270,0 Mio. EUR. Die Profitabilität war durch einen Rückgang der Bruttogewinnmarge, der hauptsächlich auf verlängerte Schlussverkaufszeiträume und verstärkte Preisanpassungen zur Reduzierung von Warenüberhängen zurückzuführen war, geschwächt. Das EBIT belief sich zum Ende des Geschäftsjahres 2022 auf 21,1 Mio. EUR gegenüber 316,3 Mio. EUR im Jahr 2021. Die EBIT-Marge lag bei 0,2 % (2021: 3,4 %).

Das Segment Offprice verzeichnete 2022 einen starken Umsatzanstieg von 10,0 % und erzielte Umsatzerlöse in Höhe von 1.602,8 Mio. EUR. Die Entwicklung im Segment Offprice zeigte über das Jahr hinweg eine Verbesserung, insbesondere aufgrund der steigenden Kund*innennachfrage nach Mode zu rabattierten Preisen und eines attraktiveren Sortiments gegen Ende des Jahres. Die Umsatzerlöse im Bereich Zalando Outlet stiegen mit der Wiedereröffnung der Geschäfte und der Aufhebung der Vorsichtsmaßnahmen deutlich. In Berlin öffnete ein neuer Zalando Outlet-Store. Die Profitabilität bezogen auf die EBIT-Marge lag bei 2,5 %, was einem Rückgang um 4,2 Prozentpunkte entspricht. Dieser resultierte aus einer Schmälerung der Bruttogewinnmarge in Kombination mit einer ungünstigen Entwicklung des Fulfillmentkostenverhältnisses.

In allen sonstigen Segmenten stieg der Gesamtumsatz im Laufe des Jahres im Vergleich zum Vorjahr um 23,3 %. Hauptgründe hierfür sind die Einbeziehung der ab dem 1. Juli 2022 mit Highsnobiety erzielten Umsatzerlöse und die starke Entwicklung der Zalando Marketing Services (ZMS). Die EBIT-Marge in allen sonstigen Segmenten erhöhte sich gegenüber 2021 auf 6,2 % (ein Anstieg von 4,1 Prozentpunkten).

Finanzlage

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

Verkürzte Kapitalflussrechnung

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2022	01.01. – 31.12.2021
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	459,9	616,2
Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit	-476,2	-335,9
Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit	-245,9	-639,8
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelbestands	-262,2	-359,6
Wechselkursbedingte und sonstige Veränderung des Finanzmittelbestands	-0,9	3,5
Verfügbarer Finanzmittelbestand zu Beginn der Periode	2.287,9	2.644,0
Verfügbarer Finanzmittelbestand am 31.12.	2.024,8	2.287,9
Frei verfügbarer Cashflow	-18,8	283,2

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit in Höhe von 459,9 Mio. EUR im Jahr 2022 und die Verringerung im Vergleich zum Vorjahreszeitraum (Vorjahr: 616,2 Mio. EUR) sind im Wesentlichen durch das operative Ergebnis (unter Berücksichtigung, dass das Periodenergebnis höhere zahlungsunwirksame Aufwendungen wie Abschreibungen und anteilsbasierte Vergütungen enthält) sowie die positive Entwicklung unseres Nettoumlaufvermögens beeinflusst.

Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit ist vorwiegend vom Capex in Höhe von 351,7 Mio. EUR (Vorjahr: 332,9 Mio. EUR) geprägt. Dieser umfasst vor allem Investitionen in die Logistikinfrastruktur, die die Logistikzentren in Deutschland, Polen, den Niederlanden und Frankreich betreffen, sowie Investitionen in selbst entwickelte Software. Zudem beinhaltet der Cashflow aus der Investitionstätigkeit den im Geschäftsjahr 2022 für den Erwerb von Highsnobiety gezahlten Kaufpreis in Höhe von 123,6 Mio. EUR, was die Veränderung des Cashflow aus der Investitionstätigkeit im Vergleich zum Vorjahr im Wesentlichen erklärt.

Im Ergebnis ist unser frei verfügbarer Cashflow (einschließlich der Investition in Highsnobiety) im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 302,0 Mio. EUR von 283,2 Mio. EUR auf -18,8 Mio. EUR gesunken.

Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit in Höhe von 245,9 Mio. EUR (Vorjahr: 639,8 Mio. EUR) umfasst vor allem den Ruckerwerb eigener Aktien in Höhe von 136,2 Mio. EUR sowie Auszahlungen für die Tilgung von Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 110,8 Mio. EUR. Die Veränderung zum Vorjahr um 393,9 Mio. EUR ist auf Mittelabflüsse im Zusammenhang mit der im Vorjahr erfolgten Rückzahlung der revolving Kreditlinie (375,0 Mio. EUR) zurückzuführen.

Insgesamt gingen die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente im Geschäftsjahr um 263,2 Mio. EUR zurück, befanden sich jedoch mit 2.024,8 Mio. EUR zum 31. Dezember 2022 weiterhin auf einem hohen Niveau.

Kreditlinie

Am 20. Mai 2022 hat die ZALANDO SE mit einer Gruppe von Banken eine neue revolvingende Kreditlinie in Höhe von 1.250,0 Mio. EUR abgeschlossen, welche die am 15. Dezember 2016 abgeschlossene revolvingende Kreditlinie in Höhe von 500,0 Mio. EUR ersetzt. Die neue Kreditlinie kann in Euro in Anspruch genommen und für allgemeine Gesellschaftszwecke (einschließlich Akquisitionen) sowie für Garantien genutzt werden. Die Kreditlinie hat eine anfängliche Laufzeit bis zum 20. Mai 2027, kann allerdings bis zum 20. Mai 2029 verlängert und bis auf 1.500,0 Mio. EUR erhöht werden. Zum 31. Dezember 2022 war ein Betrag in Höhe von 113,8 Mio. EUR (Vorjahreszeitraum: 110,3 Mio. EUR) für Bankgarantien und Akkreditive in Anspruch genommen worden.

Vermögenslage

Die Vermögenslage des Konzerns wird in folgender verkürzter Bilanz dargestellt.

Aktiva

IN MIO. EUR	31.12.2022		31.12.2021		Veränderung	
Langfristige Vermögenswerte	2.342,3	30,7 %	1.901,4	27,6 %	440,9	23,2 %
Kurzfristige Vermögenswerte	5.283,8	69,3 %	4.995,6	72,4 %	288,2	5,8 %
Gesamtvermögen	7.626,1	100,0 %	6.897,0	100,0 %	729,1	10,6 %

Passiva

IN MIO. EUR	31.12.2022		31.12.2021		Veränderung	
Eigenkapital	2.199,2	28,8 %	2.218,8	32,2 %	-19,6	-0,9 %
Langfristige Schulden	1.760,0	23,1 %	1.580,7	22,9 %	179,3	11,3 %
Kurzfristige Schulden	3.666,9	48,1 %	3.097,5	44,9 %	569,4	18,4 %
Gesamtkapital	7.626,1	100,0 %	6.897,0	100,0 %	729,1	10,6 %

Das Gesamtvermögen von Zalando hat sich im Vergleich zum 31. Dezember 2021 um 10,6 % auf 7.626,1 Mio. EUR erhöht. Sachanlagen, Nettoumlaufvermögen sowie Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sind die wesentlichen Bilanzpositionen.

2022 wurde der Anstieg der langfristigen Vermögenswerte stark durch Zugänge zu den Sachanlagen von 304,6 Mio. EUR (Vorjahr: 244,6 Mio. EUR) geprägt. Der Anstieg steht in erster Linie in Verbindung mit den Logistikzentren in Deutschland, Polen, den Niederlanden und Frankreich. Weitere Effekte resultierten aus den Zugängen zu den immateriellen Vermögenswerten in Höhe von 229,1 Mio. EUR im Jahr 2022 (Vorjahr: 91,7 Mio. EUR).

Diese ergeben sich in erster Linie aus dem Erwerb und der erstmaligen Einbeziehung von Highsnobiety.

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 beispielsweise Bestell- und Logistikprozesse durch eigenentwickelte Software unterstützt. Die Zugänge im Geschäftsjahr 2022 entfielen mit 75,1 Mio. EUR (Vorjahr: 87,8 Mio. EUR) auf aktivierte Entwicklungskosten sowie geleistete Anzahlungen und in Entwicklung befindliche Vermögenswerte, wovon 34,8 Mio. EUR (Vorjahr: 48,5 Mio. EUR) in den geleisteten Anzahlungen und in Entwicklung befindlichen Vermögenswerten enthalten sind.

Zudem wurden zum 31. Dezember 2022 Vermögenswerte aus Nutzungsrechten mit einem Buchwert von 679,3 Mio. EUR (Vorjahr: 584,2 Mio. EUR) erfasst. Der Anstieg um 16,3 % ist hauptsächlich auf den Beginn neuer Leasingverträge für unser neues Bürogebäude und einen neuen Outlet-Store in Deutschland sowie zwei neue Logistikstandorte in Polen zurückzuführen.

Die Entwicklung der kurzfristigen Vermögenswerte ist im Wesentlichen auf unsere Vorräte zurückzuführen, die im Geschäftsjahr um 16,9 % auf 1.809,5 Mio. EUR (Vorjahr: 1.547,4 Mio. EUR) gestiegen sind. Aufgrund von geringeren Wareneingängen im Bereich Wholesale und Zalando by Lounge in 2021 durch Lieferkettenunterbrechungen, haben wir ein gestiegenes Wareneingangsniveau zum 31. Dezember 2022. Die zum 31. Dezember 2022 ausgewiesenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Forderungen stiegen auf 913,0 Mio. EUR (Vorjahr: 727,4 Mio. EUR). Dies resultiert im Wesentlichen aus dem höheren Absatzvolumen zum Ende des Geschäftsjahres.

Das Eigenkapital blieb mit einem Buchwert von 2.199,2 Mio. EUR zum 31. Dezember 2022 (Vorjahr: 2.218,8 Mio. EUR) nahezu unverändert. Der leichte Rückgang resultiert insbesondere aus dem Rückerwerb eigener Aktien (136,2 Mio. EUR) im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms, der durch Effekte aus anteilsbasierter Vergütung und unser Periodenergebnis nahezu ausgeglichen wurde. Die Eigenkapitalquote reduzierte sich im Berichtszeitraum von 32,2 % zum Jahresanfang auf 28,8 % zum 31. Dezember 2022.

Die Entwicklung der langfristigen Schulden wurde in erster Linie durch unsere Leasingverbindlichkeiten beeinflusst. Diese sind zum 31. Dezember 2022 aufgrund im ersten Quartal 2022 neu abgeschlossener Leasingverträge um 17,6 % auf 799,8 Mio. EUR (davon 670,1 Mio. EUR langfristig und 129,7 Mio. EUR kurzfristig) gestiegen.

Die Entwicklung der kurzfristigen Schulden wurde in erster Linie durch unsere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden beeinflusst. Diese stiegen 2022 aufgrund der Erweiterung und Verbesserung unseres Reverse-Factoring-Programms sowie des höheren Wareneingangsniveaus zum Geschäftsjahresende um 20,4 % auf 2.934,1 Mio. EUR. Zum 31. Dezember 2022 wurden Lieferantenforderungen gegen Zalando in Höhe von insgesamt 794,2 Mio. EUR an verschiedene Factoring-Anbieter übertragen (Vorjahr:

599,8 Mio. EUR). Diese Salden wurden unter den kurzfristigen Schulden, d. h. unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden erfasst.

Das Nettoumlaufvermögen, das sich aus den Vorräten, den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Forderungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden zusammensetzt, verringerte sich zum 31. Dezember 2022 von -162,1 Mio. EUR im Vorjahr auf -211,6 Mio. EUR. Die Verringerung des Nettoumlaufvermögens ergibt sich aus einem Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden im Geschäftsjahr 2022, der durch eine Zunahme der Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Forderungen teilweise kompensiert wurde.

Gesamtaussage

Insgesamt ist der Vorstand mit der Entwicklung im Jahr 2022 zufrieden. Die Umsetzung unserer Starting Point-Strategie schreitet trotz gesamtwirtschaftlicher Herausforderungen gut voran. Dies führt zu einer fortlaufenden und nachhaltigen Verbesserung der wichtigsten kund*innen- und partnerbezogenen Kennzahlen. Wir bedienen nun mehr als 50 Millionen aktive Kund*innen in ganz Europa und haben damit einen wichtigen kund*innenbezogenen Meilenstein erreicht. Gleichzeitig haben wir unsere Expansion in Osteuropa weiter fortgesetzt und decken mit unserem Fashion Store und unserer Lounge nun 25 bzw. 17 Märkte ab. Die Zahl der Abonnements für unser Mitgliederprogramm Zalando Plus hat sich im Laufe des Jahres verdoppelt und liegt nun bei zwei Millionen Mitgliedern. Der Versand von beinahe 60 % aller im Rahmen unseres Partnerprogramms versendeten Artikel erfolgt nun über unser ZFS-Angebot.

Obwohl wir für 2022 ein herausforderndes Umfeld erwartet hatten, wirkte sich die nach der Pandemie eingetretene Normalisierung der Nutzung des Onlinehandels stärker als geplant auf uns aus. Die gesamtwirtschaftlichen Herausforderungen hielten länger an und waren stärker ausgeprägt als ursprünglich angenommen. Im Laufe der ersten Jahreshälfte sank der EU-Index für Verbrauchervertrauen deutlich, da der Krieg in der Ukraine zu steigenden Energie- und Lebensmittelpreisen geführt hat. Zusätzlich wurde der bestehende Druck auf Lieferketten durch die pandemiebedingten Entwicklungen in China verstärkt.

In unserer Prognose vom 5. Mai 2022 für das Geschäftsjahr 2022 erwarteten wir am unteren Ende der in unserem Geschäftsbericht 2021 veröffentlichten Prognose zu landen (GMV Wachstum von 16 % bis 23 %, Umsatzwachstum von 12 % bis 19 %, bereinigtes EBIT zwischen 430,0 Mio. EUR und 510,0 Mio. EUR, EBIT zwischen 365,0 Mio. EUR und 445,0 Mio. EUR und Capex von 400,0 Mio. EUR bis 500,0 Mio. EUR). Dieser Prognose lagen die antizipierten Herausforderungen, aber auch frühe Zeichen einer potenziellen Erholung zugrunde. Angesichts der gegenwärtigen und antizipierten gesamtwirtschaftlichen Herausforderungen hat Zalando seine Prognose für das Geschäftsjahr 2022 Ende Juni angepasst (GMV-Wachstum von 3 % bis 7 %, Umsatzwachstum von 0 % bis 3 %, bereinigtes EBIT zwischen 180 Mio. EUR und 260 Mio. EUR, EBIT zwischen 115,0 Mio. EUR und 195,0 Mio. EUR und Capex im Bereich von 350 Mio. EUR bis 400 Mio. EUR).

Einhergehend mit den Ergebnissen des dritten Quartals haben wir die Prognose Anfang November auf das untere Ende der neuen Zielspannen korrigiert.

Als Reaktion auf die Herausforderungen haben wir entscheidende Maßnahmen ergriffen und unser Geschäft erfolgreich an das volatile Umfeld angepasst. So sind wir in der zweiten Jahreshälfte wieder zum Wachstum und zu einer verbesserten Profitabilität zurückgekehrt. Infolgedessen erreichte die Gesellschaft im Jahr 2022 die korrigierten Jahresziele. Mit einem GMV-Wachstum von 3,2 % und einer flachen Umsatzentwicklung wurden die entsprechenden Zielvorgaben erfüllt. Wir haben ein bereinigtes EBIT zwischen 180,0 Mio. EUR und 260,0 Mio. EUR (EBIT zwischen 115,0 Mio. EUR und 195,0 Mio. EUR) angestrebt. Mit einem bereinigten EBIT von 184,6 Mio. EUR liegen wir im unteren Bereich der Spanne und aufgrund von Einmal-effekten (insbesondere akquisitionsbezogene Aufwendungen und Wertminderung von Leasinggegenständen) unter der korrigierten Prognose für das EBIT. Investitionen (Capex) beliefen sich auf 351,7 Mio. EUR und lagen auch am unteren Ende der prognostizierten Spanne von 350,0 Mio. EUR bis 400,0 Mio. EUR. Diese Auszahlungen spiegeln unsere anhaltenden Investitionen in den Ausbau unseres europäischen Logistiknetzwerks und unserer Technologieinfrastruktur im Rahmen unserer Plattformstrategie wider.

Obwohl sich das Jahr 2022 als herausfordernd erwies, haben wir schnell reagiert, um uns an das sich verändernde Umfeld anzupassen und unsere aktualisierte Prognose erfüllt. Wir sind weiterhin profitabel und darüber hinaus mit einem Zahlungsmittelbestand von 2 Mrd. EUR hoch solvent.

2.2.4 Mitarbeiter*innen

Die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter*innen erhöhte sich im Laufe des Jahres 2022 im Vergleich zum Vorjahr um 938 (6 %) von 16.060 auf 16.999 Mitarbeiter*innen.⁴⁶ Aufgrund von Neueinstellungen im Technologiebereich und des Erwerbs von Highsnobiety Anfang Juli 2022 stieg die Mitarbeiter*innenzahl weiter an.

⁴⁶ Student*innen und Auszubildende sind in der Mitarbeiter*innenzahl nicht enthalten.

2.3 Risiko- und Chancenbericht

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

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

2.3.1 Risiko- und Chancenmanagementsystem

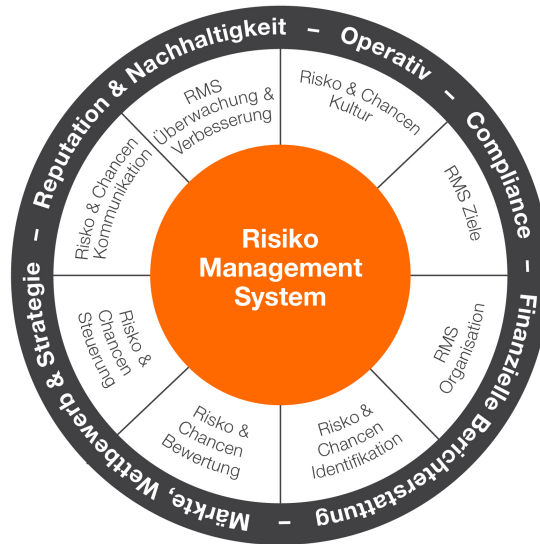
Der Vorstand der ZALANDO SE trägt die Gesamtverantwortung für die Entwicklung und Aufrechterhaltung eines effektiven Risiko- und Chancenmanagementsystems (RMS) für Zalando.

Als Instrument des Vorstands hat das Risikomanagement-Team das RMS auf der Grundlage des Enterprise Risk Management Standards des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) sowie der Anforderungen des Prüfungsstandards IDW PS 981 des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW) implementiert.

Die Risikomanagementrichtlinie von Zalando, ergänzt durch das Risikomanagementhandbuch, definiert die strategischen Grundsätze für die Entwicklung, Implementierung und Aufrechterhaltung des RMS des Zalando-Konzerns. Das RMS legt die Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse sowie die Prozesse und die erforderliche Dokumentation innerhalb der Organisation fest, um Risiken und Chancen zu identifizieren, zu bewerten, zu kontrollieren und zu berichten.

Unser RMS setzt sich aus den folgenden Elementen zusammen:

RMS Elemente



Das Risikomanagementsystem schafft den Rahmen für die Definition und Gestaltung unserer Risikokultur sowie für die Identifikation, Bewertung, Steuerung und Kommunikation von Risiken durch eine systematische Berichterstattung und Überwachung von Risiken und Chancen. Wir verbessern und optimieren unser RMS kontinuierlich, indem wir es an die Standards des COSO, des IDW oder an Best Practices anpassen. In dieser Hinsicht haben wir das RMS in 2022 durch die Überarbeitung unseres Risikotragfähigkeitsmodells verbessert, um Informationen zur Verfügung zu stellen, welches Risiko wir als Unternehmen mit unserem bestehenden Kapital tragen können, ohne den Fortbestand des Unternehmens zu gefährden. Mithilfe des Risikotragfähigkeitsmodells werden die während des Risiko-Zyklus erhobenen Informationen für eine systematische Gegenüberstellung des Gesamtrisikos mit dem, was die Liquidität und das Eigenkapital des Unternehmens tatsächlich abfedern können, verwendet.

Ziele des RMS

Das Ziel des RMS ist es, Risiken, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden könnten, frühzeitig zu identifizieren, um die für Entscheidungsträger*innen notwendige Transparenz bezüglich Risiken und Chancen zu schaffen, die Risiko- und Chancenkultur zu fördern und ein gemeinsames Verständnis von Risiken und Chancen innerhalb des Unternehmens aufzubauen.

Identifikation und Überwachung von Risiken und Chancen

Die Identifikation und Bewertung von Risiken und Chancen erfolgt sowohl fortlaufend durch den*die Risiko- und Chancenverantwortliche*n im Rahmen des Tagesgeschäftes als auch halbjährlich durch das Risikomanagement-Team unter Einsatz verschiedener Methoden wie Workshops und Self-Assessments.

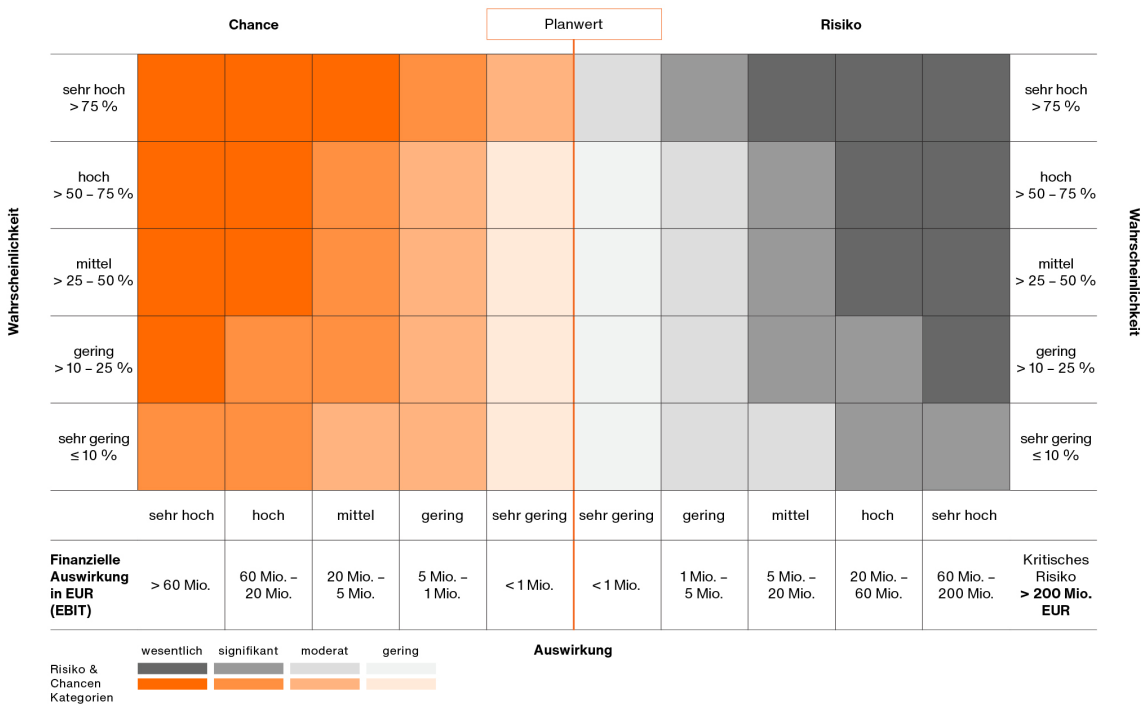
Zusätzlich haben wir eine Ad-hoc-Berichterstattung implementiert, mit Hilfe derer das Risikomanagement-Team und der Vorstand über aktuelle Risikoereignisse und bedeutende Änderungen der Wesentlichkeitsstufe von Risiken informiert werden.

Die systematische Identifikation und Nutzung von Chancen sind wichtige Elemente, um unseren anhaltenden Erfolg sowie ein starkes und profitables Wachstum zu gewährleisten.

Bewertung von Risiken und Chancen

Alle identifizierten Einzel-Risiken und -Chancen werden hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer potenziellen Auswirkungen bewertet. Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen werden pro Geschäftsjahr für einen Zeitraum von insgesamt drei Jahren bewertet. Die identifizierten Risiken und Chancen werden anschließend in 18⁴⁷ unternehmensspezifischen Clustern dargestellt und alle wesentlichen und signifikanten Risiken eines Clusters unter Anwendung der Monte-Carlo-Simulation zusammengefasst. Das Ergebnis der Aggregation wird unter Verwendung der folgenden Risiko- und Chancenmatrix für die einzelnen Cluster dargestellt:

Risiko- und Chancenmatrix



⁴⁷ Das Cluster „IT-Systeme und Infrastruktur“ wurde für diesen Bericht erstmals mit dem Cluster „IT-Sicherheit“ zusammengelegt, wodurch das neue Cluster „IT-Sicherheit und Infrastruktur“ entsteht. Grund hierfür ist die Tatsache, dass Angriffe und potenzielle Schwachstellen des IT-Systems und der IT-Kontrollen, die sich Hacker zunutze machen können, die größte Gefahr für Zalando Vermögenswerte und Dienstleistungen im IT-Bereich darstellen. Eine Kombination der beiden Cluster bildet die Korrelation zwischen den in den beiden Clustern enthaltenen Einzelrisiken präziser ab. Die Gesamtbewertung des neuen Clusters „IT-Sicherheit und Infrastruktur“ hat sich im Vergleich zur Bewertung des bisherigen Clusters nicht geändert.

Die Eintrittswahrscheinlichkeit stellt die Wahrscheinlichkeit dar, mit der eine bestimmte Auswirkung eines Risikos oder einer Chance innerhalb eines Jahres eintreten könnte. Die Bewertung der möglichen Auswirkung erfolgt mittels quantitativer oder qualitativer Skalen. Die quantitative Skala wird unter Berücksichtigung des geplanten Ergebnis der Gesellschaft aktualisiert und bezieht sich auf die potenzielle finanzielle Gewinnauswirkung (EBIT). Die qualitative Skala berücksichtigt die Auswirkung auf unsere Reputation. Risiken, deren Höhe 200 Mio. EUR überschreitet, werden von uns als geschäftskritische Risiken eingestuft und separat überwacht, da sie unseren Fortbestand gefährden könnten. Bei der Bewertung einzelner Risiken berücksichtigen wir sowohl Brutto- als auch Nettorisiken. Das Bruttorisiko stellt das inhärente Risiko vor Berücksichtigung risikominimierender Maßnahmen dar. Das Nettorisiko ist das nach Betrachtung aller risikomindernden Maßnahmen verbleibende Restrisiko. Unsere in diesem Bericht dargestellten Risikocluster bilden ausschließlich die Bewertung der Nettorisiken ab.

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

Steuerung von Risiken und Chancen

Risiko- und Chancenverantwortliche sind für die Entwicklung und Implementierung effektiver Maßnahmen zur Minimierung von Risiken und Ergreifung von Chancen innerhalb ihres Verantwortungsbereichs zuständig. Je nach Art und Bewertung der Risiken können die Risikoverantwortlichen unter Berücksichtigung von Kosten und Nutzen unterschiedliche Risikostrategien oder eine Kombination mehrerer Strategien zur Minimierung des Risikos anwenden. Mögliche Risikostrategien sind die Risikovermeidung, -minderung, die Übertragung eines Risikos (auf Dritte) oder die Risikoakzeptanz.

Finanzielles (rechnungslegungsbezogenes) und nicht-finanzielles internes Kontrollsystem⁴⁸

Zusätzlich zum RMS haben wir gemäß § 315 Abs. 4 HGB ein rechnungslegungsbezogenes internes Kontrollsystem implementiert. 2022 wurde das interne Kontrollsystem erweitert, sodass es nun auch nichtfinanzielle Aspekte, nämlich Nachhaltigkeit, Diversität und Inklusion (D&I) sowie Performance Management, abdeckt. Ziel des internen Kontrollsystems ist die Identifikation, Bewertung und Steuerung operativer Risiken, die sich signifikant auf den ordnungsgemäßen Inhalt und die angemessene Darstellung des Einzel- und Konzernabschlusses inklusive der Managementberichterstattung sowie des jährlichen Nachhaltigkeits- und D&I-Berichts auswirken könnten. Das auf die finanzielle und nichtfinanzielle Berichterstattung bezogene interne Kontrollsystem umfasst als integraler Bestandteil der verschiedenen Berichterstattungsprozesse präventive, überwachende und aufdeckende Kontrollmaßnahmen und stellt somit einen ordnungsgemäßen Prozess für Erstellung der zuvor genannten Berichte sicher. Das interne Kontrollsystem wird in den vielen Prozessen des Unternehmens, die einen wesentlichen Einfluss auf die finanzielle und nichtfinanzielle Berichterstattung haben, umgesetzt.

⁴⁸ Das nicht-finanzielle Kontrollsystem (nämlich Nachhaltigkeit, Diversität und Inklusion (D&I) sowie Performance Management) war nicht Gegenstand der Prüfung des zusammengefassten Lageberichts.

Diese Prozesse, die für die finanzielle und nichtfinanzielle Berichterstattung relevanten Risiken sowie die Kontrollen zur Minderung dieser Risiken werden analysiert und dokumentiert. In einer prozessübergreifenden Risikokontrollmatrix sind relevante Kontrollen inklusive Beschreibung und Art der Kontrolle, Häufigkeit der Kontrollausführung, gemindertes Risiko sowie verantwortliche Person 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.

Überwachung und Verbesserung

Das interne Kontrollsystem wird kontinuierlich aktualisiert und die Kontrolllandschaft wird unter Heranziehung einer standardisierten Risikokontrollmatrix an die sich verändernden Prozesse angepasst. Die Wirksamkeit der Kontrollen wird jährlich entweder durch eine Funktionsprüfung, einen strukturierten Selbstbewertungsprozess oder eine Kombination aus beidem beurteilt. Die Vorstufe dafür bildet eine detaillierte risikobasierte Vorstudie (Scoping). Die Überwachung des internen Kontrollsystems obliegt dem Vorstand und dem Prüfungsausschuss, denen die Ergebnisse mindestens einmal pro Jahr berichtet werden.

Das interne Kontrollsystem und das Risikomanagementsystem werden von der internen Revision überwacht, die in den Gesamtprozess integriert ist. Darüber hinaus werden für jedes dieser Systeme in regelmäßigen Abständen auch externe Qualitätsbewertungen durchgeführt.

Aufgrund dieser unterschiedlichen Überprüfungen, Bewertungen und Berichte in Bezug auf das interne Kontrollsystem und das Risikomanagementsystem sind dem Vorstand keine Umstände bekannt, welche die Angemessenheit oder die Wirksamkeit dieser Systeme wesentlich einschränken.⁴⁹

Der Deutsche Corporate Governance Kodex enthält Empfehlungen zur Offenlegung des internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems, die über die gesetzlichen Vorgaben für den Lagebericht hinausgehen. Dementsprechend sind die gemäß diesen Empfehlungen erfolgten Offenlegungen nicht Bestandteil der vom Abschlussprüfer durchgeführten inhaltlichen Prüfung des Lageberichts.

2.3.2 Darstellung von Risiken

In der Berichtsperiode wurden keine Risiken oder Risikocluster identifiziert, die den Fortbestand der ZALANDO SE gefährden könnten. Im Jahr 2022 hat der Vorstand der ZALANDO SE beschlossen, das finanzielle Jahresziel aufgrund der weiterhin herausfordernden gesamtwirtschaftlichen Bedingungen zu revidieren, was zu einer Verringerung des bereinigten EBIT geführt hat. Daher haben wir unsere Skalen, die die Auswirkungen der Risiken widerspiegeln, entsprechend angepasst, was zu geringeren Schwellen für alle Auswirkungskategorien führte. Dies bedeutet, dass dasselbe Risiko mit derselben Auswirkung einen größeren Einfluss auf die Gesamtrisikoposition haben kann als bisher. Infolgedessen bedeuten die im Rahmen der Gesamtbewertung der Risikocluster beobachteten Änderungen

⁴⁹ Absatz war nicht Gegenstand der Prüfung des zusammengefassten Lageberichts.

nicht zwingend, dass sich die Risikosituation von Zalando tendenziell negativ entwickelt hat. In der folgenden Tabelle werden unsere Risikocluster dargestellt und mit 2021 verglichen.

Übersicht Risikocluster

ID – Risikocluster	2022			2021		
	Bewertung	Auswirkung	Wahrscheinlichkeit	Bewertung	Auswirkung	Wahrscheinlichkeit
Märkte, Wettbewerb und Strategie						
1. Wettbewerbsumfeld	Wesentlich	Hoch	Mittel	Wesentlich	Hoch	Mittel
2. Investitionen	Signifikant	↑ Mittel	Gering	Moderat	Gering	Gering
Reputation und Nachhaltigkeit						
3. Marke und Image	Signifikant	Mittel	Mittel	Signifikant	Mittel	Mittel
4. Umweltbezogene und soziale Verantwortung	Signifikant	Mittel	Mittel	Signifikant	Mittel	Mittel
Operativ						
5. Logistik	Signifikant	↓ Mittel	↓ Gering	Wesentlich	Hoch	Mittel
6. Mitarbeiter*innen	Signifikant	Mittel	↓ Mittel	Signifikant	Mittel	Hoch
7. Einkauf und Vertrieb	Wesentlich	Hoch	Mittel	Wesentlich	Hoch	Mittel
8. Indirekte Beschaffung	Signifikant	↑ Mittel	↓ Mittel	Moderat	Gering	Hoch
9. IT-Systeme und Infrastruktur	Wesentlich	Hoch	Mittel	Wesentlich	Hoch	Mittel
10. Kund*innenerlebnis	Wesentlich	Hoch	Mittel	Wesentlich	Hoch	Mittel
Compliance						
11. Regulatorische Änderungen	Moderat	↓ Gering	Mittel	Signifikant	Mittel	Mittel
12. Datenschutz	Wesentlich	↑ Sehr hoch	Mittel	Wesentlich	Hoch	Mittel
13. Betrug und Bestechung	Signifikant	↑ Hoch	↓ Gering	Signifikant	Mittel	Mittel
14. Produkt-Compliance	Signifikant	↑ Mittel	Mittel	Moderat	Gering	Mittel
15. Wettbewerbsrecht	Signifikant	↑ Hoch	↓ Gering	Signifikant	Mittel	Mittel
16. Sonstige rechtliche Aspekte	Signifikant	↑ Mittel	Gering	Moderat	Gering	Gering
Finanzielle Berichterstattung						
17. Liquiditäts-, Ausfall-, Währungs- und Zinsrisiko	Wesentlich	Hoch	↑ Mittel	Signifikant	Hoch	Sehr gering
18. Sonstige finanzielle Risiken	Signifikant	Mittel	Mittel	Signifikant	Mittel	Mittel

Im Vergleich zum Risiko- und Chancenbericht 2021 ergaben sich zwei Änderungen bei den als wesentlich bewerteten Risikoclustern. Zum einen verringerte sich die Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit des Clusters „Logistik“. Obwohl es weiterhin signifikant ist und genau überwacht werden sollte, wird das Cluster nicht mehr als wesentlich eingestuft. Zum anderen werden die finanziellen Risiken (Ausfallrisiko, Liquiditätsrisiko sowie Währungs- und Zinsrisiko) nun als wesentlich eingestuft. Unsere wesentlichen Risikocluster werden nachfolgend genauer erläutert.

Der Krieg in der Ukraine und der daraus resultierende Energieversorgungsengpass könnten sich erheblich auf unser Geschäft auswirken. Daher überwachen wir potenzielle Risiken genau und arbeiten proaktiv an risikominimierenden Maßnahmen, die mit sofortiger Wirkung zu ergreifen wären, wenn die Behörden geplante Unterbrechungen der Stromversorgung kommunizieren würde, um Überlastungen des Stromnetzes, sogenannte Blackouts, zu verhindern. Zalando ist auf Stromausfälle von bis zu vier Stunden in den Bürogebäuden vorbereitet und unsere Logistikzentren, Technologiestandorte, Outlets und Studios haben ebenfalls Ablaufpläne entwickelt, um sich entsprechend vorzubereiten.

Wettbewerbsumfeld

Mit der Wiederöffnung der Volkswirtschaften hat sich der Wettbewerb im Offline- und Onlinehandel 2022 intensiviert. Obwohl das europäische Online-Modesegment weiterhin schneller wächst als die gesamte Modebranche und Anteile des Offline-Segments übernimmt, werden die Bedingungen im Marktumfeld noch herausfordernder. Dies liegt sowohl am hohen Wettbewerbsniveau innerhalb des Online-Segments als auch an möglicherweise verstärkten Konsolidierungsinitiativen. Zudem rechnen wir mit verstärkten verkaufsfördernden Maßnahmen der Wettbewerber zum Abbau von Überbeständen sowie einem aggressiven Preiswettbewerb im niedrig- und mittelpreisigen Modesegment.

Wir sind der Auffassung, dass unser starkes Leistungsangebot für Kund*innen und unsere starken Beziehungen mit Partnern in Kombination mit unserer Strategie, Nachhaltigkeit, Diversität und Inklusion branchenweit voranzubringen, uns einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, um unsere ambitionierten Ziele weiterhin erreichen zu können.

Trotz des herausfordernden Umfelds befindet sich Zalando mit seinem bewährten Geschäftsmodell, seinem attraktiven Leistungsangebot für Kund*innen, seinen starken Beziehungen zu Partnern und seiner soliden Bilanz in einer vergleichsweise guten Position. Wir werden weiterhin in die Intensivierung von Kund*innenbeziehungen investieren und gleichzeitig Initiativen zur Verbesserung der Kosteneffizienz und Investitionen vorantreiben, um unsere langfristige Strategie weiter zu verfolgen, die erste Anlaufstelle für Mode, also der „Starting Point for Fashion“, zu werden.

Einkauf und Vertrieb

2022 waren lokale COVID-19-bedingte Lockdowns in China an der Tagesordnung. Anders als 2021 konnten Fabriken ihren Betrieb allerdings aufrechterhalten und die Lockdowns verursachten keine generellen Verzögerungen. Andere große Beschaffungsländer litten jedoch unter Naturkatastrophen oder dem Krieg in der Ukraine, was zu Produktionsunterbrechungen führte, aber keine Auswirkungen auf die Lieferfähigkeit von Zalando im Allgemeinen hatte. Die Transportstaus in asiatischen und europäischen Häfen wurden behoben, aber weitere COVID-19-Ausbrüche in China nach der Abkehr von der Null-Covid-Politik stellen nach wie vor ein kurzfristiges Risiko dar, bevor sich die Lage voraussichtlich mittelfristig entspannt.

Der Anstieg der Energiepreise aufgrund des Ukrainekriegs führt zu einem kontinuierlichen Anstieg der Rohstoffpreise sowie der Transport- und Betriebskosten. Dies belastet

unsere Profitabilität und führt zu höheren Einkaufs- und teilweise höheren Verkaufspreisen unserer Ware.

Des Weiteren ist die Verbraucherpreisinflation in der EU auf das höchste Niveau seit Beginn der weltweiten Finanzkrise (2008) gestiegen. Hauptgrund hierfür sind höhere Energiepreise. Daher bleibt es schwer, die Nachfrage für 2023 vorherzusagen. Wir erwarten ein äußerst wettbewerbsintensives Umfeld, in dem Modehändler um den kleiner werdenden Anteil der verfügbaren Haushaltseinkommen, der für Mode ausgegeben wird, kämpfen werden.

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

Wir haben proaktiv Maßnahmen ergriffen, um die Profitabilität unseres Partnergeschäfts zu verbessern. Das Wachstum des Wholesale-Geschäfts ist wiederum auf eine starke Entwicklung in den Kategorien Schuhe und Designer zurückzuführen.

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

IT-Sicherheit und Infrastruktur

Unseren Kund*innen, Partnern und Mitarbeiter*innen ein sicheres Erlebnis zu bieten ist für Zalando von höchster Bedeutung. Auch 2022 haben wir durch die weitere Verbesserung unserer Tools und Prozesse für Datensicherheit gesorgt. Im Laufe des Jahres haben wir über 19 Milliarden Angriffe abgewehrt und etwa 500.000 verdächtige E-Mails daran gehindert, in unser System einzudringen.

Die zunehmende Raffinesse der Bedrohungen erfordert eine laufende Überwachung und Analyse der Bedrohungsdaten (Threat Intelligence) sowie kontinuierliche adaptive Reaktionen auf diese neu auftretenden Bedrohungen, um unsere Kund*innen und uns selbst zu schützen. Dies ermöglicht es den Business-Teams, immer relevantere Dienstleistungen sowie mehr Flexibilität und Komfort bei Zalando zu bieten.

Zum Schutz der Integrität, Vertraulichkeit und Verfügbarkeit unserer Vermögenswerte, Systeme und Daten verfolgen wir im Rahmen unseres Information Security Management System weiterhin einen ausgewogenen Ansatz, bestehend aus der Identifikation, Erkennung, dem Schutz vor, der Reaktion auf und der Bewältigung von Cyberbedrohungen und Cyberfällen.

Kund*innenerlebnis

Um die steigenden und sich wandelnden Anforderungen und Erwartungen unserer Kund*innen zu erfüllen und Marktchancen zu nutzen, sind fortlaufend innovative Anpassungen des Kund*innenerlebnisses sowie neue und ansprechende Botschaften an die Kund*innen

erforderlich. Eine Vernachlässigung der erforderlichen Änderungen oder eine unzulängliche Umsetzung solcher Maßnahmen kann zur Abwanderung von Kund*innen und in der Folge zu Umsatzeinbußen für Zalando führen.

Unsere Digital Experience-Teams identifizieren und schlagen relevante Weiterentwicklungen vor und koordinieren die entsprechende Umsetzung mit anderen Teams. Beispiele für fortlaufende Innovationen im Jahr 2022 waren unter anderem Verbesserungen des Produkt-erlebnisses für Kund*innen auf der Suche nach Beauty-Produkten, die Initiativen im Bereich Nachhaltigkeit, die darauf ausgerichtet waren, den Kund*innen zu helfen, die Nachhaltigkeitskriterien von Zalando nachzuvollziehen und zu verstehen, und wie ein Zalando-Produkte diese Kriterien erfüllt, sowie Initiativen, die darauf abzielen, unseren Kund*innen zu helfen, adaptive Mode zu verstehen, und Mode inklusiver zu machen. Im [2.3.3 Darstellung von Chancen](#) beschreiben wir eine Maßnahme, die wir ergriffen haben, um das Kund*innenerlebnis auf der Zalando-Plattform positiv zu beeinflussen (Gehypte Produkte und neues High-End-Sortiment).

Datenschutz

Datenschutz steht bei Zalando nach wie vor im Mittelpunkt. Millionen von Kund*innen vertrauen uns ihre personenbezogenen Daten an, und es ist unsere Pflicht, mit diesen Daten verantwortungsbewusst umzugehen und sie vor unbefugtem Zugriff zu schützen. Dazu unterliegt Zalando auf EU- und nationaler Ebene zahlreichen Gesetzen und Vorschriften in Bezug auf Datenschutz und Schutz der Privatsphäre. Dazu gehören insbesondere die DSGVO⁵⁰, aber auch lokale Gesetzesrahmen sowie die Änderungen des TTDSG⁵¹, der ePrivacy-Richtlinie und der vorgeschlagenen ePrivacy-Verordnung oder der Richtlinien zur Umsetzung der DSGVO, die gemeinsam von den EU- und nationalen Datenschutzbehörden veröffentlicht wurden.

Um das Risiko potenzieller Verstöße zu minimieren, überwachen unsere Datenschutz-Teams fortlaufend die Datenschutzanforderungen, unterstützen bei der Erarbeitung und Umsetzung entsprechender Maßnahmen und Prozesse und bieten Beratung, Expertise und Training. Diese Überwachung umfasst eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung, insbesondere mit den IT-Security-Teams, und die Unterstützung bei der Umsetzung geeigneter technischer und organisatorischer Maßnahmen zum Schutz der personenbezogenen Daten von Kund*innen sowie Partner und Mitarbeiter*innen. Darüber hinaus arbeiten wir mit externen Partnern und Rechtsberater*innen zusammen, um sicherzustellen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen korrekt auslegen und angemessen darauf reagieren.

⁵⁰ Datenschutz-Grundverordnung

⁵¹ Telekommunikation-Telemedien-Datenschutz-Gesetz

Finanzielle Risiken

Die finanziellen Risiken im Zusammenhang mit „Liquiditäts-, Ausfall-, Währungs- und Zinsrisiko“ haben sich im Rahmen der Risikobewertung als wesentlich herausgestellt. Diese neue Bewertung ist auf die großen Herausforderungen zurückzuführen, vor denen die Weltwirtschaft im Jahr 2022 stand (siehe 2.2.1 Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen). Vor allem das steigende Zinsniveau setzt Zahlungsdienstleister generell unter Druck, insbesondere durch das „buy now, pay later“-Konzept. Aus diesem Grund belastet das gestiegene Risiko eines Zahlungsausfalls einzelner Kund*innen von Zalando.

Zusätzlich haben wir unser Factoring-Modell geändert, damit wir allen Kund*innen und Partnern auf der Zalando-Plattform in allen relevanten Märkten ein möglichst komfortables und zuverlässiges Zahlungserlebnis bieten können. Für unseren Zahlungsdienstleister die Zalando Payments GmbH (ZPS) hat dies zur Folge, dass sie Vertragsbeziehungen direkt mit Händlern eingeht und nun mit tausenden Factoringkund*innen arbeitet anstatt wie bisher mit nur einem (ZSE). Die Änderung unseres Factoring-Modells hat keinen wesentlichen Einfluss auf die Risiken auf Konzernebene.

2.3.3 Darstellung von Chancen

Unter Zugrundelegung der Definition einer Chance als positive Abweichung von geplanten Werten haben wir keine wesentlichen Chancen identifiziert, die uns dabei helfen könnten, unsere ehrgeizigen langfristigen Ziele deutlich zu übertreffen. Jenseits der Wesentlichkeitsgrenze gelten unsere wichtigsten Initiativen wie die Vertiefung von Kund*innenbeziehungen und die Befähigung von Partnern auf unserer Plattform weiterhin als Haupttreiber, die uns in die Lage versetzen, Chancen zu ergreifen, und zu unseren Wachstumszielen sowie unserer Vision, die erste Anlaufstelle für Mode zu werden, beitragen.

Multi-Channel Fulfillment: „Logistics as a Service“ für unsere Geschäftspartner

Wir führen derzeit ein neues Leistungsversprechen für unsere Geschäftspartner ein, das die Beziehungen mit unseren Partnern vertiefen und ihre Wachstumsambitionen unterstützen soll, während es gleichzeitig zum Erfolg des Leistungsangebots für Zalando-Kund*innen beiträgt. Mit dem Angebot „Logistics as a Service“ bieten wir unseren Partnern Zugang zu unseren einzigartigen Kapazitäten im Logistikdienstleistungsnetzwerk für die Mode- und Lifestylebranche. So ermöglichen wir es ihnen, ihr Direct-to-Consumer-Geschäft innerhalb und sogar außerhalb von Zalando nachhaltig, flexibel und wirtschaftlich auf mehrere Kanäle in ganz Europa auszuweiten, ohne ihre Bestände aufteilen zu müssen. Wir möchten unseren Partnern Logistikdienstleistungen nicht ausschließlich für den Verkauf von Artikeln über Zalando anbieten, sondern ihnen darüber hinaus die Möglichkeit geben, in ihren eigenen Kanälen zu wachsen. Wir gehen davon aus, dass wir dadurch neue Partner mit einem neuen Sortiment anziehen und letztendlich unsere Kund*innen davon profitieren werden, da die Produktvielfalt bei Zalando weiter zunimmt.

Gehypte Produkte und neues High-End-Sortiment

Zalando legt einen stärkeren Fokus auf die Förderung von Produkten mit zunehmender Kund*innenrelevanz, z.B. auf das Produktportfolio „Streetwear“, das im letzten Jahr deutlich gewachsen ist. Die Verbesserung des Kund*innenerlebnisses beim Kauf von gehypten Produkten auf Zalando wird es uns nicht nur ermöglichen, unser derzeitiges Geschäft mit Marken zu sichern, sondern uns auch zusätzliche Geschäftschancen eröffnen.

Einerseits können wir durch das Angebot einer erstklassigen Lösung für den Verkauf von gehypten Produkten und die gleichzeitige Unterstützung unserer wichtigsten Partner ihr Vertrauen gewinnen, damit sie Zalando als ihren bevorzugten Partner für die Vermarktung dieser Produkte wählen. Damit bieten wir unseren Partnern interessante Chancen für Wachstum, Kund*innenliebe und Kund*innenbindung, und verschaffen uns gleichzeitig die Möglichkeit, unsere Kund*innenbeziehungen zu vertiefen.

Andererseits haben wir die Möglichkeit, das ganze Marketingpotenzial unserer gehypten Produkte zu nutzen, um Bestands- und Neukund*innen anzuziehen, und es als Quelle für Cross-Selling-Chancen voll auszuschöpfen. Gehypte neue Produkte finden größeren Anklang bei Neukund*innen und jüngeren Kund*innen, beeinflussen die Anzahl der neuen Follower*innen einer Marke positiv, führen zu einer höheren Nutzer*inneninteraktion und Reichweite sowie zu einem stärkeren Anstieg der durchschnittlichen Follower*innenzahl.

Wir arbeiten daran, eine sichere Umgebung für Marken zu schaffen, in der Marken Kund*innen für ihr erstklassiges und gehyptes Sortiment begeistern können. Gleichzeitig verbessern wir das Einkaufserlebnis unserer Kund*innen durch Inspiration zu den neusten Produkten, Trends und Marken. Dadurch möchten wir ihnen neue Anregungen in Sachen Mode geben und auf interaktive Art und Weise zeigen, was es Neues gibt und was in Kürze erscheinen wird.

2.4 Prognosebericht

- Es wird erwartet, dass sich die Erholung des europäischen Modemarktes nach der Pandemie auch im Jahr 2023 weiter fortsetzt, doch die gesamtwirtschaftliche Unsicherheit wird bestehen bleiben.
- Zalandos Ziel, schneller als das europäische Onlinemode-Segment zu wachsen und so seinen Marktanteil weiter auszubauen, bleibt bestehen.
- Für 2023 erwarten wir ein GMV-Wachstum von 1 % bis 7 % und ein Umsatzwachstum von -1 % bis 4 %; das bereinigte EBIT wird voraussichtlich zwischen 280 Mio. EUR und 350 Mio. EUR liegen.
- Unser Ausblick für das Jahr 2023 spiegelt unseren verstärkten Fokus auf profitables Wachstum und Effizienzen in einem von geringerer Nachfrage und inflationsbedingten Kostensteigerungen geprägten Umfeld wider.

2.4.1 Künftige gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Situation

Die Weltwirtschaft steht 2023 vor außerordentlich schwierigen Bedingungen, ausgehend von dem sich verschlechterndem makroökonomischen Umfeld im Jahr 2022. Es wird erwartet, dass die restriktivere Geldpolitik und höhere Realzinsen, die weiterhin hohe Inflation, anhaltend hohe Energiepreise, ein schwaches Wachstum der realen Haushaltseinkommen und sinkendes Verbraucher*innenvertrauen zur Schwächung des Weltwirtschaftswachstums beitragen. Laut OECD wird das globale BIP-Wachstum 2023 auf 2,2 % abschwächen und erst 2024 wieder moderat auf 2,7 % steigen. Dies wird insbesondere auf Europa und Nordamerika zutreffen. So wird für 2023 und 2024 das Wachstum des europäischen BIP auf nur 0,5 % bzw. 1,4 % geschätzt. Darüber hinaus herrscht in Deutschland angesichts der volatilen Energiepreise große Unsicherheit. Das deutsche BIP wird 2023 voraussichtlich um 0,3 % schrumpfen und 2024 wieder um 1,5 % zunehmen. Neben dem schwachen BIP-Wachstum, verringert die hohe Inflation die Realeinkommen und Ersparnisse und dämpft damit den privaten Konsum.⁵²

Die Inflation im Euroraum lag 2022 bei 8,3 %. Für 2023 wird ein weiterhin erhöhtes Niveau von 6,8 % erwartet, welches sich voraussichtlich auf 3,4 % in 2024 abschwächen wird. Sofern die Gehälter nicht mit der Inflation Schritt halten – ein Szenario, welches selbst ein langfristiges Inflationsrisiko darstellen würde – wird dies 2022 und 2023 zu einem Rückgang des verfügbaren Realeinkommens und einer anhaltenden Verlangsamung des privaten Konsumwachstums führen.⁵³

Die nachfolgende Tabelle zeigt die tatsächlichen (2022) und die von der OECD prognostizierten (2023–2024) Wachstumsraten des privaten Konsums für den Zeitraum von 2020 bis 2024.⁵⁴

⁵² Quelle: OECD-Wirtschaftsausblick, November 2022

⁵³ Quelle: OECD-Wirtschaftsausblick, November 2022

⁵⁴ Prozentuale Veränderungen, Volumen (Preise 2015); Quelle: OECD Wirtschaftsausblick, November 2022

Wachstumsraten des privaten Konsums nach Ländern

	Historische Daten			Prognose	
	2020	2021	2022	2023	2024
Eurozone	-7,8	3,8	3,7	0,3	1,0
Deutschland	-5,9	0,4	4,5	-0,2	0,7
Schweiz	-4,2	1,7	3,7	0,7	0,8
Spanien	-12,2	6,0	2,0	1,3	1,4
Frankreich	-6,8	5,3	2,5	0,4	1,0
Italien	-10,4	5,1	3,4	0,2	0,5

Die weltweite Modebranche wird sich 2023 voraussichtlich weiter erholen. Die Aussichten bleiben jedoch unsicher, da es auch 2023 anhaltende Herausforderungen wie die erhöhte Inflationsrate, geopolitische Instabilität und ein geringes Wachstum des privaten Konsums geben wird.⁵⁵

Mit Blick auf das Online-Modesegment wird die Marktdurchdringung des E-Commerce Sektors nach der Verlangsamung im Jahr 2022 allmählich wieder ansteigen.⁵⁶

2.4.2 Künftige Entwicklung des Konzerns

Zalando's Vision ist es, die erste Anlaufstelle für Mode zu sein. Dabei ist Zalando der festen Überzeugung, dass das zugrunde gelegte Geschäftsmodell der wesentliche Erfolgsfaktor ist: ein wachsender, aktiver Kund*innenstamm, die Vertiefung der Kund*innenbeziehungen sowie der Fokus auf eine nachhaltige Geschäftsstrategie für die Menschen und den Planeten stärken die Beziehungen zu unseren Markenpartnern. In enger Zusammenarbeit mit unseren Markenpartnern wollen wir Kund*innen durch inspirierendes Storytelling über unser Angebot und das Zalando-Erlebnis begeistern. Wir möchten unser Angebotsportfolio optimal nutzen, um eine regelmäßige Interaktion mit unseren Kund*innen sicherzustellen. Wir sind daher zuversichtlich, im laufenden Jahr erneut deutlich schneller zu wachsen als das Onlinesegment im europäischen Modemarkt und damit unsere Marktstellung weiter ausbauen zu können. Dabei sind wir der festen Überzeugung, dass diese Wachstumsstrategie langfristig den Wert unseres Unternehmens maximiert.

2022 waren wir mit herausfordernden gesamtwirtschaftlichen Bedingungen konfrontiert, die durch Inflationsdruck, geopolitische Konflikte und Lieferkettenschwierigkeiten bedingt waren. Diese Faktoren führten zu einem deutlichen Rückgang des Verbraucher*innenvertrauens und der zur Verfügung stehenden Ausgaben für Mode und andere relevante Kategorien in den Märkten, in denen Zalando tätig ist. Trotz dieser schwierigen Gegebenheiten nach der Pandemie haben wir unser Geschäft erfolgreich an das volatile Umfeld angepasst und sind in der zweiten Jahreshälfte wieder zum Wachstum und zu einer verbesserten Profitabilität zurückgekehrt.

⁵⁵ Quelle: McKinsey, The state of fashion 2023

⁵⁶ Quelle: McKinsey, The state of fashion 2023

Für das Geschäftsjahr 2023 erwartet Zalando ein GMV-Wachstum in einer Spanne von 1 % bis 7 % (14,9 Mrd. EUR bis 15,8 Mrd. EUR). Entsprechend unserer Strategie zur Transformation der Plattform und dem daraus folgenden wachsenden Anteil des Partnergeschäfts fällt unser erwartetes Umsatzwachstum von -1 % bis 4 % (10,2 Mrd. EUR bis 10,8 Mrd. EUR) geringer aus als das GMV-Wachstum.

Für 2023 rechnet Zalando mit einer Verbesserung der Profitabilität und einer Steigerung der Effizienz im gesamten Unternehmen. Basierend darauf wird ein bereinigtes EBIT von 280 Mio. EUR bis 350 Mio. EUR erwartet, was einer bereinigten EBIT-Marge von 2,7 % bis 3,3 % entspricht (Geschäftsjahr 2022: bereinigtes EBIT von 184,6 Mio. EUR).⁵⁷

Das Unternehmen wird die Investitionen in den Ausbau der Logistikinfrastuktur und der Technologieplattform fortsetzen, um ein langfristiges Wachstum zu ermöglichen. Für 2023 planen wir daher mit Investitionen in Höhe von etwa 300 Mio. EUR bis 380 Mio. EUR (Geschäftsjahr 2022: 351,7 Mio. EUR).

2.4.3 Gesamtaussage des Vorstands der ZALANDO SE

Insgesamt ist der Vorstand mit der Geschäftsentwicklung im Jahr 2022 zufrieden. Trotz makroökonomischer Herausforderungen verfolgen wir weiterhin und mit gutem Fortschritt die Strategie, erste Anlaufstelle für Mode zu sein. Die kontinuierliche und nachhaltige Verbesserung, wesentlicher Kund*innen- und Partnerkennzahlen bestätigen uns dies. Ein wesentlicher Meilenstein einer wichtigen Kund*innenkennzahl ist das Erreichen von mehr als 50 Millionen aktiven Kund*innen in Europa. Gleichzeitig haben wir unsere Expansion in Osteuropa weiter vorangetrieben und sind nun in 25 Märkten mit unserem Fashion Store und in 17 Märkten mit Lounge präsent. Die Mitgliedschaften von Zalando Plus haben sich im vergangenen Jahr mehr als verdoppelt und erreichen nun mehr als 2 Millionen aktive Kund*innen, während unser ZFS Logistikangebot nun mehr als 60 % aller Artikel des Partner Programms abwickelt.

Zalando hat eine klare Vision und Strategie, nämlich die erste Anlaufstelle für Mode zu sein und sämtlichen Modebedürfnissen der Kund*innen gerecht zu werden. Auf Basis der Erfahrungen der vergangenen Jahre und Monate, insbesondere in Bezug auf die Anpassung an ein volatiles Umfeld, ist es unser Bestreben, die Beziehungen mit Kund*innen und Partnern weiter zu vertiefen und langfristig mehr als 10 % des Modemarkts zu bedienen. Zalando erwartet für das Jahr 2023 die starke Geschäftsentwicklung fortzuführen und trotz der gesamtwirtschaftlichen Gegebenheiten eine höhere Profitabilität zu erreichen.

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

⁵⁷ Im Februar 2023 kündigten wir an, dass mehrere hundert Overhead-Funktionen gestrichen werden sollen. Die geschätzten Kosten werden sich im Geschäftsjahr 2023 auf 25 Mio. EUR – 45 Mio. EUR belaufen und außerhalb des bereinigten EBIT ausgewiesen. Die daraus resultierenden jährlichen Einsparungen werden diese Kosten im Jahr 2023 teilweise kompensieren und werden in unserem bereinigten EBIT-Ausblick berücksichtigt.

2.5 Erklärung zur Unternehmensführung⁵⁸

Der Vorstand und der Aufsichtsrat geben hiermit die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß §§ 289f und 315d HGB und wie in Grundsatz 23 des Deutschen Corporate Governance Kodex festgelegt ab.

2.5.1 Corporate Governance

Unter Corporate Governance wird das System zur Leitung und Überwachung eines Unternehmens verstanden. Es umfasst die Struktur aller maßgeblichen Vorschriften, Prozesse und Verfahren.

Wir sind der Überzeugung, dass eine gute Unternehmensführung die Grundlage für unseren Unternehmenserfolg bildet. Sie gewährleistet, dass unser Unternehmen auf transparente, effektive und verantwortungsvolle Weise zu nachhaltigem Erfolg geführt wird. Eine gute Unternehmensführung schafft bei unseren Aktionär*innen, Partnern, Mitarbeiter*innen und allen anderen Stakeholder*innen Vertrauen in unser Unternehmen.

Unser Streben nach Nachhaltigkeit und unsere Bemühungen zur Förderung von Diversität und Inklusion (D&I) sind integraler Bestandteil unserer Corporate Governance. Weitere Informationen zu den Aktivitäten unseres Unternehmens in den Bereichen Nachhaltigkeit und D&I finden sich in unserem Fortschrittsbericht zu Nachhaltigkeit und unserem D&I-Bericht, die auf unserer Unternehmenswebsite unter <https://corporate.zalando.com/de> veröffentlicht sind. Der Fortschrittsbericht zum Thema Nachhaltigkeit 2022 wird im April 2023 veröffentlicht.

Wir überwachen unsere Corporate-Governance-Bemühungen laufend und berücksichtigen die im Deutschen Corporate Governance Kodex enthaltenen Empfehlungen und Anregungen.

2.5.2 Entsprechenserklärung

Vorstand und Aufsichtsrat der ZALANDO SE haben zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex gemäß § 161 AktG im Dezember 2022 folgende Erklärung abgegeben, die auf der Website der Gesellschaft veröffentlicht worden ist:

Die letzte jährliche Entsprechenserklärung des Vorstands und des Aufsichtsrats der ZALANDO SE zu den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ wurde im Dezember 2021 veröffentlicht. Zu diesem Zeitpunkt galt der Deutsche Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 16. Dezember 2019 (DCGK 2019). Am 28. April 2022 hat die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex eine neue Kodex-Fassung vorgelegt, die mit der Veröffentlichung im amtlichen Teil des Bundesanzeigers am 27. Juni 2022 in Kraft getreten ist (DCGK 2022).

⁵⁸ Die Erklärungen zur Unternehmensführung gemäß §§ 289f und 315d HGB sind ungeprüfter Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts.

Der Vorstand und der Aufsichtsrat der ZALANDO SE erklären gemäß § 161 AktG Folgendes:

Die ZALANDO SE hat den Empfehlungen des DCGK 2019 seit Abgabe der letzten jährlichen Entsprechenserklärung im Dezember 2021 mit der nachfolgend erläuterten Ausnahme der Empfehlung G.7 entsprochen. Die ZALANDO SE entspricht und wird auch in Zukunft dem DCGK 2022 mit der nachfolgend erläuterten Ausnahme der Empfehlung G.7 entsprechen.

Abweichung von Empfehlung G.7 des DCGK 2022 (sowie DCGK 2019)

Gemäß der Empfehlung G.7 Satz 1 des DCGK 2022 (und DCGK 2019) soll der Aufsichtsrat für jedes Vorstandsmitglied für das jeweils bevorstehende Geschäftsjahr die Leistungskriterien für alle variablen Vergütungsbestandteile festlegen, wobei als Leistungskriterien neben operativen Zielen vor allem strategische Ziele gelten sollen.

Das neue Vergütungssystem für den Vorstand, das der Aufsichtsrat im März 2021 beschlossen und die Hauptversammlung im Mai 2021 gebilligt hat, ist am 1. Juni 2021 in Kraft getreten. Das neue Vergütungssystem sieht eine Gesamtvergütung vor, die sich aus einer Barvergütung und aus variablen Vergütungsbestandteilen zusammensetzt. Zu den variablen Vergütungsbestandteilen gehört ein langfristiger Incentive-Plan („LTI“), der den größten Anteil an der Gesamtvergütung ausmacht. Der LTI ist aktienbasiert und an die Erreichung bestimmter strategischer Leistungskriterien einschließlich finanzieller und ESG-Kriterien geknüpft. Neben der LTI-Komponente enthält das neue Vergütungssystem für den Vorstand sowie die dem zum 1. April 2021 bestellten Mitglied des Vorstands Dr. Astrid Arndt, die dem zum 1. März 2022 bestellten Mitglied des Vorstands Dr. Sandra Dembeck und die dem mit Wirkung zum 1. April 2023 bestellten Mitglied des Vorstands David Schröder gewährte Vergütung noch eine zweite variable Komponente, die auf dem Zalando Ownership Program („ZOP“), dem Aktienplan für die Führungsebenen unterhalb des Vorstands der ZALANDO SE, basiert. Damit wird das Vergütungssystem für den Vorstand mit dem allgemeinen Vergütungsrahmen der ZALANDO SE in Einklang gebracht. Das ZOP ist ebenfalls eine aktienbasierte Vergütungskomponente und als solche an die Aktienkursentwicklung gekoppelt, um die Ausrichtung an den Interessen der Aktionär*innen zu gewährleisten. Das ZOP sieht unter anderem die Möglichkeit vor, virtuelle Aktienoptionen auszugeben, die den auf dem internationalen Talentmarkt zur Vergütung von Führungskräften üblichen restricted stock units entsprechen („ZOP Shares“), und ermöglicht somit der ZALANDO SE international wettbewerbsfähig zu sein. Der Aufsichtsrat der ZALANDO SE ist der Ansicht, dass die Kombination aus einerseits der Anknüpfung an Leistungskriterien in der LTI-Komponente und andererseits der Anbindung an den Aktienkurs in der ZOP-Komponente der nachhaltigen und langfristigen Entwicklung der ZALANDO SE dient. Da für die ZOP-Komponente jedoch keine konkreten Leistungskriterien vorgesehen sind, wird hiermit eine Abweichung von der Empfehlung nach G.7 Satz 1 des DCGK 2022 (und DCGK 2019) erklärt.

2.5.3 Dualistisches System der Unternehmensführung

Unser Unternehmen ist eine europäische Aktiengesellschaft (Societas Europaea – SE) mit Sitz in Berlin, Deutschland. In Übereinstimmung mit geltendem deutschen und europäischen Aktienrecht verfügt unser Unternehmen über ein dualistisches System der Unternehmensführung mit einem Vorstand und einem Aufsichtsrat.

Die Geschäftsführung unseres Unternehmens obliegt ausschließlich dem Vorstand. Der Aufsichtsrat überwacht die Arbeit des Vorstands, berät ihn und bestellt die Vorstandsmitglieder. Beide Organe sind hinsichtlich ihrer Kompetenzbereiche und Mitglieder strikt voneinander getrennt. Sie arbeiten jedoch eng und vertrauensvoll zum Wohle des Unternehmens zusammen.

Die Zusammensetzung, Kompetenzen und Prozesse von Vorstand und Aufsichtsrat sind im Wesentlichen durch das AktG, SEAG, die europäische SE-Verordnung, unsere Satzung und die Geschäftsordnung des jeweiligen Organs festgelegt. Die Satzung der Gesellschaft und die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats können auf unserer [Unternehmenswebsite](#) eingesehen werden.

2.5.4 Vorstand

Im Geschäftsjahr 2022 führten Robert Gentz und David Schneider die Leitung des Unternehmens als Co-CEOs fort. Dr. Astrid Arndt (CPO), Jim Freeman (CBPO) und David Schröder waren im Berichtszeitraum ebenfalls weiterhin Mitglieder des Vorstands. Dr. Sandra Dembeck trat zum 1. März 2022 neu in den Vorstand ein und übernahm die Rolle als CFO von David Schröder, der weiterhin als COO im Vorstand verbleibt.

Zusammensetzung des Vorstands

Name	Titel	Letzte Bestellung zum	Bestellt bis
Robert Gentz	Co-Chief Executive Officer (Co-CEO)	1. Dezember 2018	30. November 2023
David Schneider	Co-Chief Executive Officer (Co-CEO)	1. Dezember 2018	30. November 2023
Dr. Sandra Dembeck	Chief Financial Officer (CFO)	1. März 2022	28. Februar 2025
David Schröder	Chief Operating Officer (COO)	1. April 2023*	31. März 2027
Dr. Astrid Arndt	Chief People Officer (CPO)	1. April 2021	31. März 2025
Jim Freeman	Chief Business and Product Officer (CBPO)	1. April 2019	31. März 2023

*) Die Wiederbestellung von David Schröder erfolgte durch Beschluss des Aufsichtsrats im Dezember 2022.

Zusammensetzung

Der Aufsichtsrat bestellt die Mitglieder unseres Vorstands und stellt sicher, dass alle Vorstandsmitglieder über die Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen, die für die ordnungsgemäße Erfüllung 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.

Unter Vielfalt ist eine Kombination aus individuellen Identitäten und Erfahrungen im weiten Sinne zu verstehen. Zu diesen Identitäten und Erfahrungen gehören Geschlecht, Nationalität, ethnische Herkunft, Lebenserfahrung und Hintergrund (beispielsweise sozialer oder akademischer Hintergrund). Der Aufsichtsrat strebt an, dabei die verschiedenen Kernkompetenzbereiche des Geschäftsmodells möglichst angemessen zu berücksichtigen. Zudem berücksichtigt der Aufsichtsrat insbesondere die folgenden Aspekte:

- Der Vorstand als Ganzes sollte über angemessene Führungserfahrung verfügen.
- Der Vorstand als Ganzes sollte, sofern möglich, über Kenntnisse und ausgewogene Erfahrung auf der Grundlage verschiedener Schulungen und beruflicher Hintergründe, insbesondere in den Bereichen Mode, Technologie und E-Commerce, sowie über internationale Erfahrung verfügen.
- Der Vorstand als Ganzes sollte, sofern möglich, über langjährige Erfahrung in den Bereichen Strategie, Finanzen und Personalführung verfügen.
- Der Aufsichtsrat strebt eine ausgewogene Geschlechtervertretung im Vorstand an. Der Aufsichtsrat hat eine bis zum 31. Dezember 2023 zu erreichende Zielgröße gemäß § 111 Abs. 5 AktG festgelegt (siehe [2.5.6 Zielgröße der Frauenbeteiligung im Aufsichtsrat, im Vorstand und in den Führungsebenen unterhalb des Vorstands gemäß §§ 76 Abs. 4 und 111 Abs. 5 AktG](#)).
- Vorstandsmitglieder sollten bei ihrer Wahl nicht älter als 65 Jahre sein.

Im Berichtszeitraum wurde der Frauenanteil im Vorstand von 20 % auf derzeit 33,33 % erhöht. Dies betrachten wir als wichtigen Schritt zur Erreichung des Ziels einer ausgewogenen Geschlechtervertretung im Vorstand. Die weiteren Kriterien des Diversitätskonzepts des Unternehmens sind durch die aktuelle Zusammensetzung des Vorstands erfüllt.

Unser Aufsichtsrat und unser Vorstand arbeiten eng zusammen, um eine langfristige Nachfolgeplanung für die Zusammensetzung des Vorstands sicherzustellen. Der Aufsichtsrat beabsichtigt, Positionen im Vorstand mit den am besten geeigneten Kandidat*innen zu besetzen. Er steht in fortlaufendem Kontakt mit dem Vorstand, beobachtet die Mitglieder des Senior Managements von Zalando sowie entsprechende Talente auf dem Arbeitsmarkt, um Kandidat*innen zur Besetzung von Vorstandspositionen zu identifizieren und zu fördern.

Jim Freeman ist seit Mai 2022 Mitglied des Verwaltungsrats der SoftwareONE Holding AG, Schweiz. Im Übrigen nehmen die Mitglieder des Vorstands der ZALANDO SE keine Mandate in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten oder vergleichbaren Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen in Deutschland oder im Ausland wahr.

Aufgaben

Der Vorstand trägt die Gesamtverantwortung für die unabhängige und sorgfältige Geschäftsführung unseres Unternehmens mit dem Ziel, nachhaltiges Wachstum zu erreichen. Der Vorstand entwickelt die strategische Ausrichtung unseres Unternehmens, stimmt diese mit dem Aufsichtsrat ab und sorgt für ihre Umsetzung. Dies umfasst auch die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens, die unsere Vision, eine nachhaltige Modeplattform mit einer netto-positiven Auswirkung auf Mensch und Erde zu werden, darlegt.

Der Vorstand erstellt die Quartalsmitteilungen und den Halbjahresfinanzbericht des Unternehmens, den Jahresabschluss der ZALANDO SE, den Konzernabschluss des Zalando-Konzerns sowie den zusammengefassten Lagebericht der ZALANDO SE und des Zalando-Konzerns. Darüber hinaus hat der Vorstand ein internes Kontroll- und Risikomanagementsystem eingeführt, das im 2.3 Risiko- und Chancenbericht näher erläutert wird. Zudem stellt er die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und der internen Unternehmensrichtlinien sicher und kümmert sich um deren konzernweite Einhaltung (Compliance) .

Der Aufsichtsrat hat für den Vorstand eine Geschäftsordnung festgelegt, die die Zusammenarbeit innerhalb des Vorstands weiter konkretisiert und die Zuständigkeit für die verschiedenen Geschäftsbereiche auf die Vorstandsmitglieder verteilt. Ungeachtet ihrer gemeinsamen Verantwortung für die Unternehmensführung führt jedes Vorstandsmitglied den ihm jeweils zugewiesenen Geschäftsbereich in eigener Verantwortung.

Unsere beiden Co-Vorstandsvorsitzenden Robert Gentz und David Schneider koordinieren gemeinsam sämtliche Verantwortungsbereiche des Vorstands. Sie stellen sicher, dass alle Geschäftsbereiche einheitlich und entsprechend den vom Vorstand insgesamt festgelegten und genehmigten Zielvorgaben gemanagt werden. Alle Vorstandsmitglieder arbeiten kollegial zusammen und unterrichten sich gegenseitig laufend über wichtige Maßnahmen und Vorgänge in ihren Verantwortungsbereichen.

Sitzungen des Vorstands finden regelmäßig, in der Regel wöchentlich, statt. Zwischen den Mitgliedern des Vorstands und des Aufsichtsrats findet ein stetiger, konstruktiver Austausch statt. Insbesondere wird die Vorsitzende des Aufsichtsrats regelmäßig, üblicherweise wöchentlich, über den Gang der Geschäfte und die Lage der Gesellschaft und anderer Konzernunternehmen unterrichtet und der Vorstand berät sich mit ihr über die Strategie, Planung, Geschäftsentwicklung und Risikomanagement. Zudem tauschen sich unsere CFO und die Vorsitzende des Prüfungsausschusses des Aufsichtsrats regelmäßig, d. h. monatlich, zu den Prüfungsausschuss betreffenden Angelegenheiten aus. Bei wichtigen Anlässen und bei geschäftlichen Angelegenheiten, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie die Leitung unseres Unternehmens von Bedeutung sein können, informiert der Vorstand die Vorsitzende des Aufsichtsrats unverzüglich.

Der Vorstand fördert Strukturen, die einen konstruktiven und offenen Austausch mit den Mitarbeiter*innen des Unternehmens und deren Vertreter*innen zum Wohle unseres Unternehmens und unserer Mitarbeiter*innen begünstigen.

Interessenkonflikte

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 Unternehmen andererseits haben den bei Geschäften mit fremden Dritten maßgeblichen Standards zu entsprechen; wesentliche Geschäfte bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats und müssen, soweit gesetzlich vorgeschrieben, offengelegt werden.

Vergütung

Der Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2022, der Vermerk des Abschlussprüfers gemäß § 162 AktG und das derzeit gültige Vergütungssystem für den Vorstand sind auf unserer Website unter <https://corporate.zalando.com/de> veröffentlicht. Der Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2022 ist im 1.3 Vergütungsbericht dieses Geschäftsberichts enthalten.

2.5.5 Aufsichtsrat

Unser Aufsichtsrat besteht aus neun Mitgliedern, von denen sechs Vertreter*innen der Anteilseigner*innen und drei Vertreter*innen der Arbeitnehmer*innen sind. Die Vertreter*innen der Anteilseigner*innen im Aufsichtsrat werden von der Hauptversammlung gewählt, die dabei nicht an Wahlvorschläge gebunden ist. Die Beteiligung von Vertreter*innen der Arbeitnehmer*innen im Aufsichtsrat und das entsprechende Verfahren für ihre Bestellung richten sich nach den geltenden gesetzlichen Vorschriften sowie der in Einklang mit den Bestimmungen des SEBG getroffenen Beteiligungsvereinbarung.

Zusammensetzung

Unser Aufsichtsrat hat sich Ziele für seine Zusammensetzung gesetzt. Im Dezember 2022 wurden diese Ziele überarbeitet und nachjustiert, um sie besser mit den im „Our Founding Mindset“ enthaltenen Grundsätzen der Gesellschaft in Einklang zu bringen. Zudem hat der Aufsichtsrat eine weiter gefasste Definition des Begriffs Diversität eingeführt, welche die Vielfalt der maßgeblichen Faktoren angemessen abbildet.

Allgemein betrachtet strebt unser Aufsichtsrat eine Zusammensetzung 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 soll über die Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen, die für die ordnungsgemäße Erfüllung seiner*ihrer Aufgaben und Zuständigkeiten erforderlich sind, und soll sicherstellen, dass er*sie genügend Zeit für die Erfüllung seiner*ihrer Aufgaben hat. Das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats als Ganzes umfasst Branchenkenntnisse (insbesondere in den Bereichen Mode, Technologie und Handel), Finanzkenntnisse sowie Kompetenzen in den Bereichen Strategie, Aufsicht, Innovation und Nachhaltigkeit. Die Aufsichtsratsmitglieder sollten als Gruppe mit dem Sektor, in dem die Gesellschaft tätig ist, vertraut sein. Mindestens ein Mitglied des Aufsichtsrats muss über Sachverstand auf dem Gebiet der Rechnungslegung und mindestens ein weiteres Mitglied des Aufsichtsrats über Sachverstand auf dem Gebiet der Abschlussprüfung verfügen.

Darüber hinaus berücksichtigt der Aufsichtsrat auch weitere Kernkompetenzen seiner Mitglieder, die das gegenwärtige und zukünftige Geschäftsmodell der Gesellschaft erfordert. Auch wenn die Qualifikation nach wie vor das entscheidende Kriterium für die Zusammensetzung unseres Aufsichtsrats ist, ist er bestrebt, den internationalen Charakter unseres Geschäfts angemessen zu berücksichtigen. Zugleich achtet der Aufsichtsrat auf Diversität, insbesondere im Hinblick auf eine Vielfalt an Berufserfahrung, Know-how, kulturellen und Bildungshintergründen sowie in der Altersstruktur. 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.

Die Mitglieder unseres Aufsichtsrats sollen keine Organfunktion oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern unserer Gesellschaft im Betreiben von Online-Plattformen ausüben. Es sollen höchstens zwei ehemalige Vorstandsmitglieder Mitglied im Aufsichtsrat sein. Darüber hinaus sollen gemäß Empfehlung C.7 des Deutschen Corporate Governance Kodex mindestens vier Vertreter*innen der Anteilseigner*innen im Aufsichtsrat unabhängig von der Gesellschaft und dem Vorstand und gemäß Empfehlung C.9 des Deutschen Corporate Governance Kodex mindestens zwei Vertreter*innen der Anteilseigner*innen unabhängig von einem*r ggf. beherrschenden Anteilseigner*in sein. Dies entspricht nach Auffassung des Aufsichtsrats einer angemessenen Anzahl unabhängiger Vertreter*innen der Anteilseigner*innen.

Der Aufsichtsrat strebt eine ausgewogene Geschlechtervertretung im Aufsichtsrat an und hat eine bis zum 31. Dezember 2023 zu erreichende Zielgröße gemäß § 111 Abs. 5 AktG festgelegt (siehe [2.5.6 Zielgröße der Frauenbeteiligung im Aufsichtsrat, im Vorstand und in den Führungsebenen unterhalb des Vorstands gemäß §§ 76 Abs. 4 und 111 Abs. 5 AktG](#)).

Kandidat*innen, die wahrscheinlich mit einem erhöhten Maß an Interessenkonflikten konfrontiert sein würden, sollten der Hauptversammlung nicht zur Wahl vorgeschlagen werden. Die übliche Begrenzung der Dauer der Mitgliedschaft in unserem Aufsichtsrat beträgt zwölf Jahre. Der Aufsichtsrat ist davon überzeugt, dass eine derartige Zusammensetzung die unabhängige und effiziente Beratung und Beaufsichtigung des Vorstands sicherstellt.

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

Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2022 erfüllte die durch den Aufsichtsrat gesetzten Ziele für die Zusammensetzung in jeder Hinsicht; insbesondere ist das erforderliche Know-how im Aufsichtsrat vertreten und wurden die Ziele des Diversitätskonzepts erreicht.

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

Zusammensetzung des Aufsichtsrats

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

*) Sachverstand auf dem Gebiet Rechnungslegung und Abschlussprüfung gemäß § 107 Abs. 4 Satz 3 und § 100 Abs. 5 AktG

**) Sachverstand auf dem Gebiet Rechnungslegung gemäß § 107 Abs. 4 Satz 3 und § 100 Abs. 5 AktG

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

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

Aktuelle und vergangene Mandate des Aufsichtsrats

Name des Aufsichtsratsmitglieds	Mitgliedschaften in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten oder vergleichbaren inländischen oder ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen
Cristina Stenbeck (Vorsitzende)	Spotify Technology S.A., Luxemburg (Verwaltungsrat)
Kelly Bennett (Stellvertretender Vorsitzender)	-
Jennifer Hyman	The Estée Lauder Companies Inc., USA (Verwaltungsrat)
Niklas Östberg	trivago N.V., Germany (Mitglied des Verwaltungsrats)
Anders Holch Povlsen	Heartland A/S und verschiedene Gesellschaften der Heartland-Gruppe (einschließlich Unternehmen der Bestseller-Gruppe sowie Intervare A/S und deren Tochtergesellschaften) sowie bei Gesellschaften mit Familienbezug (Verwaltungsrat) J.Lindeberg Holding (Singapore) Pte. Ltd. und Tochterunternehmen, Singapur (Verwaltungsrat) Donau Agro ApS. (Verwaltungsrat) bis Juli 2022 Donau Agro Invest P/S (Verwaltungsrat) seit Juli 2022
Mariella Röhm-Kottmann	ZF Services España, S.L., Spanien (Verwaltungsrat) ZF India Pvt. Ltd. (Vorsitzende des Verwaltungsrats) Compagnie Financière de ZF SAS, Frankreich (Vorsitzende des Aufsichtsrats)
Matti Ahtiainen	-
Jade Buddenberg	-
Anika Mangelmann	-

Aufgaben

Unser Aufsichtsrat berät und überwacht den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens.

Der Vorstand berät mit dem Aufsichtsrat die Strategie, Planung, Geschäftsentwicklung, Risikosituation, das Risikomanagement und die Compliance unserer Gesellschaft. Der Aufsichtsrat arbeitet zum Wohle des Unternehmens eng und vertrauensvoll mit dem Vorstand zusammen. Er ist der Unternehmenskultur und dem Founding Mindset der Gesellschaft verpflichtet.

Der Jahresabschluss, der Konzernabschluss sowie der zusammengefasste Lagebericht der ZALANDO SE und des Zalando-Konzerns werden unter Berücksichtigung des Bestätigungsvermerks des unabhängigen Abschlussprüfers vom Aufsichtsrat geprüft und festgestellt bzw. gebilligt. Darüber hinaus billigt der Aufsichtsrat den Vorschlag zur Verwendung des Bilanzgewinns des Vorstands sowie den Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung. Zudem überwacht er die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und der internen Unternehmensrichtlinien (Compliance).

Der Aufsichtsrat bestellt die Mitglieder des Vorstands und legt die Vorstandsvergütung auf Grundlage des von der Hauptversammlung genehmigten Vergütungssystems fest.

Der Aufsichtsrat hat sich eine Geschäftsordnung gegeben, die auf unserer [Unternehmenswebsite](#) veröffentlicht worden ist. 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. Unser Aufsichtsrat tagt regelmäßig auch ohne den Vorstand.

Ausschüsse

Der Aufsichtsrat verfügte im Geschäftsjahr 2022 entsprechend seiner Geschäftsordnung über vier reguläre Ausschüsse: den Prüfungsausschuss, den Vergütungsausschuss, den Nominierungsausschuss und den D&I- und Nachhaltigkeitsausschuss. Zudem bildete der Aufsichtsrat mit dem Aktienrückkaufausschuss einen Ad-hoc-Ausschuss. Die Ausschüsse bestehen jeweils aus mindestens drei Mitgliedern. Der*Die jeweilige Vorsitzende der einzelnen Ausschüsse berichtet dem Aufsichtsrat regelmäßig über die Ausschusstätigkeiten.

Prüfungsausschuss

Der Prüfungsausschuss überwacht den Rechnungslegungs- und Berichterstattungsprozess. Er befasst sich intensiv mit dem Jahresabschluss und dem Konzernabschluss, welche beide den zusammengefassten Lagebericht beinhalten. Auf Grundlage des Bestätigungsvermerks des unabhängigen Abschlussprüfers spricht der Prüfungsausschuss Empfehlungen hinsichtlich der Feststellung des Jahresabschlusses und der Billigung des Konzernabschlusses aus. Zudem gibt er Empfehlungen an den Aufsichtsrat zum Beschluss über die Verwendung des Bilanzgewinns ab. Außerdem prüft und erörtert der Prüfungsausschuss den Jahres-, Halbjahres- und Quartalsfinanzbericht sowie die vom Abschlussprüfer vorgenommene prüferische Durchsicht des Jahres- und Halbjahresfinanzberichts vor ihrer Veröffentlichung.

Ferner überwacht der Prüfungsausschuss die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems einschließlich des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie des Risikomanagements. Er ist auch zuständig für Angelegenheiten von strategischer Bedeutung, sofern der Aufsichtsrat dem Prüfungsausschuss die entsprechende Befugnis übertragen hat.

Der Prüfungsausschuss beaufsichtigt den Prüfungsprozess und ist insbesondere für die Bestellung des gesetzlichen Abschlussprüfers und die Überwachung der Prüfungsqualität zuständig. Der Prüfungsausschuss erörtert die Prüfungsberichte mit dem Abschlussprüfer sowie dessen Feststellungen und gibt insoweit Empfehlungen an den Aufsichtsrat. Die Vorsitzende des Prüfungsausschusses bespricht den Prüfungsfortschritt regelmäßig mit dem Abschlussprüfer und erstattet dem Prüfungsausschuss darüber Bericht. Der Prüfungsausschuss berät sich regelmäßig, auch ohne den Vorstand, mit dem Abschlussprüfer.

Mitglieder des Prüfungsausschusses

Mariella Röhm-Kottmann (Vorsitzende)

Matti Ahtiainen

Kelly Bennett

Niklas Östberg

Gemäß § 107 Abs. 4 und § 100 Abs. 5 AktG muss mindestens ein Mitglied des Prüfungsausschusses über Sachverstand auf dem Gebiet der Rechnungslegung und mindestens ein weiteres Mitglied des Prüfungsausschusses über Sachverstand auf dem Gebiet der Abschlussprüfung verfügen. Laut Empfehlung D.3 des Deutschen Corporate Governance Kodex soll der Sachverstand auf dem Gebiet Rechnungslegung in besonderen Kenntnissen und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und interner Kontroll- und Risikomanagementsysteme bestehen und der Sachverstand auf dem Gebiet Abschlussprüfung in besonderen Kenntnissen und Erfahrungen in der Abschlussprüfung. Zur Rechnungslegung und Abschlussprüfung gehören auch die Nachhaltigkeitsberichterstattung und deren Prüfung.

Die Vorsitzende unseres Prüfungsausschusses, Mariella Röhm-Kottmann, verfügt über den erforderlichen Sachverstand auf dem Gebiet der Rechnungslegung und Abschlussprüfung. Sie hat das deutsche Wirtschaftsprüferexamen bestanden und weist langjährige Berufserfahrung als Wirtschaftsprüferin auf. In ihrer jetzigen Position als Senior Vice President und Head of Corporate Accounting der ZF Friedrichshafen ist sie regelmäßig in vielfältige rechnungslegungs- und abschlussprüfungsbezogene Themen involviert. Mariella Röhm-Kottmann ist unabhängiges, die Anteilseigner*innen vertretendes Mitglied des Aufsichtsrats.

Das Prüfungsausschussmitglied Matti Ahtiainen verfügt über den erforderlichen Sachverstand auf dem Gebiet der Rechnungslegung. Nachdem er seinen Abschluss an der Helsinki School of Economics gemacht hat, begann er seine berufliche Karriere als Accountant. In den letzten Jahren war Matti Ahtiainen in verantwortungsvollen Position in Finanzabteilungen verschiedener Unternehmen tätig, in denen er spezielle Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und interner Kontroll- und Risikomanagementsysteme gewonnen hat.

Um ihren Sachverstand auf dem Gebiet der Abschlussprüfung weiter zu vertiefen, nahmen Mariella Röhm-Kottmann und Matti Ahtiainen an einer Schulung speziell für die Finanzexpert*innen des Prüfungsausschusses teil, die von einer externen internationalen Prüfungsgesellschaft mit besonderem Schwerpunkt auf der nichtfinanziellen Berichterstattung angeboten wurde (siehe nachstehende Erläuterungen unter [Schulungen](#)).

Vergütungsausschuss

Der Vergütungsausschuss befasst sich mit sämtlichen Fragen im Zusammenhang mit der Vorstandsvergütung. Dies umfasst insbesondere die Zuständigkeit für das Vorstandsvergütungssystem der Gesellschaft sowie die Höhe und Angemessenheit der Vorstandsvergütung. Der Vergütungsausschuss beurteilt die Leistung der Vorstandsmitglieder regelmäßig. Darüber hinaus unterstützt er den Aufsichtsrat bei der jährlichen Planung bezüglich Führungspositionen für die zwei Führungsebenen unterhalb des Vorstands und diesbezüglichen wesentlichen Änderungen sowie im Hinblick auf den entsprechenden Vergütungsrahmen für diese Positionen. Der Vergütungsausschuss gibt dem Aufsichtsrat Empfehlungen für seine Entscheidungsfindung.

Mitglieder des Vergütungsausschusses

Cristina Stenbeck (Vorsitzende)

Anika Mangelmann

Anders Holch Povlsen

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

Nominierungsausschuss

Der Nominierungsausschuss setzt sich ausschließlich aus Vertreter*innen der Anteilseigner*innen zusammen. Er erstellt die Vorschläge des Aufsichtsrats für die Hauptversammlung hinsichtlich der Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern. Er berücksichtigt dabei die konkreten Ziele des Aufsichtsrats zu seiner Zusammensetzung. Auf Grundlage eines Zielprofils erstellt der Nominierungsausschuss eine Auswahlliste der verfügbaren Kandidat*innen, mit denen er strukturierte Interviews durchführt. Darin versucht er zu bestimmen, ob die betreffenden Kandidat*innen geeignet sind und ob ihnen ausreichend Zeit zur Verfügung steht, um die Pflichten eines Aufsichtsratsmitglieds mit der gebotenen Sorgfalt zu erfüllen. Unser Nominierungsausschuss empfiehlt daraufhin dem Aufsichtsrat eine*n Kandidat*in zur Billigung mit einer Erläuterung seiner Empfehlung.

Mitglieder des Nominierungsausschusses

Kelly Bennett (Vorsitzender)

Anders Holch Povlsen

Cristina Stenbeck

D&I- und Nachhaltigkeitsausschuss

Unser D&I- und Nachhaltigkeitsausschuss unterstützt den Vorstand und den Aufsichtsrat bei Maßnahmen mit Bezug zu Diversität und Inklusion sowie Nachhaltigkeit. Er soll die enge Einbindung des Aufsichtsrats in diese Bereiche sicherstellen.

Dieser Ausschuss begleitet die Strategie der Gesellschaft zu Diversität und Inklusion sowie Nachhaltigkeit und unterstützt den Aufsichtsrat und seine Ausschüsse bei deren Umsetzung und der damit verbundenen Berichterstattung. Darüber hinaus unterstützt er den Vergütungsausschuss bei den Vorbereitungen zur Festlegung von ESG-Zielen für die Vorstandsvergütung.

Mitglieder des D&I- und Nachhaltigkeitsausschusses

Kelly Bennett (Vorsitzender)

Jade Buddenberg

Jennifer Hyman

Aktienrückkaufsausschuss

Der Aktienrückkaufsausschuss besprach das geplante Aktienrückkaufprogramm sowie dessen Bedingungen und genehmigte es im Januar 2022. Der Ausschuss traf wesentliche Entscheidungen im Hinblick auf die Umsetzung des Aktienrückkaufprogramms.

Mitglieder des Aktienrückkaufsausschusses

Cristina Stenbeck (Vorsitzende)

Mariella Röhm-Kottmann

Matti Ahtiainen

Schulungen

Wir sind der Überzeugung, dass eine gute Unternehmensführung ein in hohem Maße ausgeprägtes Bewusstsein für die gesetzlichen Anforderungen voraussetzt. Daher haben wir mit unseren Aufsichtsratsmitgliedern Schulungen durchgeführt, die sich mit einer Vielzahl an Rechts- und Compliance-Themen befassen: Im Geschäftsjahr 2022 fand eine auf die Bedürfnisse der Mitglieder des Prüfungsausschusses, insbesondere der Finanzexpert*innen, zugeschnittene Schulung statt. Sie wurde von einer externen internationalen Prüfungsgesellschaft mit besonderem Schwerpunkt auf der nichtfinanziellen Berichterstattung durchgeführt. Zudem wurde Cristina Stenbeck als Vorsitzende des Aufsichtsrats in einer virtuellen Sitzung eingehend hinsichtlich ihrer Governance Roadshow geschult. Schließlich führte die General Counsel für alle Mitglieder des Aufsichtsrats eine Corporate Governance-Schulung durch, die unter anderem Themen wie Funktionen der Gremien, persönliche Eignung, Hauptaufgaben und persönliche Haftung beinhaltete sowie eine Erörterung des spezifischen Mandats des Aufsichtsrats von Zalando.

Selbstbewertung

Der Aufsichtsrat überprüft regelmäßig die Wirksamkeit der Erfüllung seiner eigenen Tätigkeiten und der Tätigkeiten seiner Ausschüsse.

Im November 2022 erhielten die Aufsichtsratsmitglieder einen Fragebogen, um das Effizienzniveau im Rahmen einer Selbstbewertung zu überprüfen. Der Fragebogen hat insbesondere die Informationsversorgung des Aufsichtsrats, die Struktur und Effizienz der Sitzungen, die Organisation und Arbeitsweise der Ausschüsse des Aufsichtsrats, die Zusammensetzung des Aufsichtsrats, seine Nachfolgeplanung sowie den Informationsstand zu bestimmten Schwerpunktthemen, mit denen sich der Aufsichtsrat beschäftigt, zum Gegenstand. Es wurden keine nennenswerten Unzulänglichkeiten im Rahmen der Selbstbewertung identifiziert.

Interessenkonflikte

Jedes Aufsichtsratsmitglied hat dem Aufsichtsrat Interessenkonflikte offenzulegen, insbesondere solche, die aufgrund einer Beratungs- oder Organfunktion bei Kund*innen, Lieferanten, Kreditgebern, Kreditnehmern oder sonstigen Dritten entstehen können. Bei wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikten in der Person eines Aufsichtsratsmitglieds soll das betreffende Mitglied sein* ihr Amt niederlegen.

Vergütung

Der Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2022, der Vermerk des Abschlussprüfers gemäß § 162 AktG und die jüngsten Beschlüsse der Hauptversammlung zur Vergütung des Aufsichtsrats gemäß § 113 AktG wurden auf unserer [Unternehmenswebsite](#) veröffentlicht. Der Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2022 ist in diesem Geschäftsberichts enthalten.

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

Bei Zalando legen wir unternehmensweit hohen Wert auf Diversität und Inklusion und sind überzeugt, dass nur eine vielfältige und integrative Kultur sicherstellt, dass wir die besten Talente anwerben und unseren Kund*innen gerecht werden können. Für weitere Einzelheiten zur Diversitäts- und Inklusionsstrategie von Zalando verweisen wir auf unseren Diversitäts- und Inklusionsbericht 2022, der auf unserer [Unternehmenswebsite](#) abrufbar ist.

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

Die Zielgröße der Frauenbeteiligung wurde folgendermaßen festgelegt:

- mindestens 40 % Frauen und mindestens 40 % Männer für den Aufsichtsrat (was einer Mindestanzahl von vier weiblichen und vier männlichen Mitgliedern entspricht),
- mindestens 40 % Frauen und mindestens 40 % Männer für den Vorstand,
- mindestens 40 % Frauen und mindestens 40 % Männer für die ersten vier Führungsebenen unterhalb des Vorstands.

Als Frist für die Erfüllung dieser Ziele haben wir jeweils den 31. Dezember 2023 festgelegt.

Zum 31. Dezember 2022 beträgt der Frauenanteil im Aufsichtsrat 55,6 % und im Vorstand 33,3 %.

In den vier Führungsebenen unterhalb des Vorstands stellt sich der Frauenanteil wie folgt dar:

- 33,3 % in der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands,
- 37,5 % in der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands,
- 34,5 % in der dritten Führungsebene unterhalb des Vorstands und
- 38,8 % in der vierten Führungsebene unterhalb des Vorstands.

2.5.7 Hauptversammlung und Investor Relations

Auf der innerhalb der ersten sechs Monate eines Geschäftsjahres stattfindenden Hauptversammlung können unsere Aktionär*innen ihre Rechte ausüben. Jede*r Aktionär*in ist berechtigt, an der Hauptversammlung teilzunehmen, sich zu Gegenständen der Tagesordnung zu äußern sowie entsprechende Fragen und Anträge zu stellen. Jede Aktie gewährt eine Stimme. Seit der COVID-19-Pandemie kann die Hauptversammlung unter gewissen Umständen virtuell stattfinden.

Die Hauptversammlung beschließt insbesondere über die Verwendung des Bilanzgewinns, die Entlastung des Vorstands und des Aufsichtsrats, die Wahl von Mitgliedern des Aufsichtsrats und die Bestellung des Abschlussprüfers. Darüber hinaus beschließt sie sämtliche Satzungsänderungen. Die Hauptversammlung beschließt grundsätzlich mit beratendem Charakter über die Billigung des vom Aufsichtsrat vorgelegten Vergütungssystems für die Vorstandsmitglieder, über die konkrete Vergütung des Aufsichtsrats und mit empfehlendem Charakter über die Billigung des Vergütungsberichts für das vorausgegangene Geschäftsjahr. Der Vorstand legt der Hauptversammlung den Jahres- und den Konzernabschluss vor, die beide den zusammengefassten Lagebericht der ZALANDO SE und des Zalando-Konzerns beinhalten.

Die nächste Hauptversammlung findet am 24. Mai 2023 statt und wird virtuell abgehalten. Die Einberufung und alle maßgeblichen Unterlagen werden auf der [Unternehmenswebsite](#) veröffentlicht.

Wir fokussieren uns auf einen kontinuierlichen, transparenten und vertrauensvollen Austausch mit allen Kapitalmarktteilnehmer*innen. Über sämtliche maßgeblichen Geschäftsentwicklungen informiert unser Investor Relations-Team regelmäßig auf unserer [Unternehmenswebsite](#). Alle wichtigen Termine können dem Finanzkalender auf unserer Unternehmenswebsite entnommen werden. Bei kapitalmarktbezogenen Fragen steht unser Investor Relations-Team per E-Mail unter investor.relations@zalando.de zur Verfügung.

2.5.8 Unternehmensführungspraktiken

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

Unsere konzernweite Richtlinienlandschaft ist um zwei grundlegende Richtlinien herum aufgebaut: unseren Ethikkodex und unseren Verhaltenskodex.

Der Ethikkodex von Zalando beschreibt die Standards, an die wir uns als Unternehmen halten. Der Kodex baut auf unseren Grundwerten Ehrlichkeit, Respekt, Vertrauen und Fairness auf und dient uns so als grundlegende Richtlinie für unsere Interaktionen im Arbeitskontext. Er legt verpflichtende Standards für und klare Erwartungen an ein professionelles, ethisches und verantwortungsvolles Verhalten fest. Unser Ethikkodex verlangt von allen Mitarbeiter*innen Gesetzestreue und legt zudem unsere Erwartungen im Hinblick auf Diversität und Inklusion, respektvolles Verhalten und die Vermeidung von Interessenkonflikten dar. Die Förderung einer Kultur der offenen Aussprache, im Rahmen derer Mitarbeiter*innen sich aktiv einbringen und Bedenken äußern oder potenzielle 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. Der Kodex wurde allen Mitarbeiter*innen in zahlreichen Sprachen zur Verfügung gestellt und ist auf unserer Unternehmenswebsite abrufbar. Er verpflichtet zudem jede*n Mitarbeiter*in dazu, die in unseren internen Richtlinien, Grundsätzen und Verfahren festgelegten Datenschutzstandards einzuhalten. Der Schutz personenbezogener Daten und die gesetzmäßige Erhebung, Verarbeitung und Nutzung dieser Daten sind für Zalando von grundlegender Bedeutung, da sie nicht nur für die Daten in Bezug auf unsere Mitarbeiter*innen und Partner wesentlich sind, sondern vor allem für unsere Kund*innen und deren Vertrauen in unsere Produkte und Dienstleistungen. Dieses Vertrauen unserer Kund*innen ist die Grundlage für langfristige Kund*innenbeziehungen. Daher stellt Zalando sicher, dass regelmäßig Datenschutzzschulungen für Mitarbeiter*innen stattfinden, und hat Datenschutzgrundsätze entwickelt, die Bewusstsein und Leitlinien für eine datenschutzkonforme Ausgestaltung und Führung des Geschäfts schaffen. Wir stellen unseren Mitarbeiter*innen eine speziell dafür vorgesehene Online-Ressource zur Verfügung, die Leitlinien dazu enthält, wie Zalando mit Mitarbeiter*innendaten umgeht, und darlegt, welche Rechte Mitarbeiter*innen hinsichtlich ihrer mit Zalando geteilten personenbezogenen Daten haben. Spezifische Datenschutzfunktionen unterstützen sämtliche Geschäftsbereiche mittels

Leitlinien und Standards, um sicherzustellen, dass im gesamten Unternehmen und in den Konzerngesellschaften angemessene Schutzmaßnahmen bestehen. Zalando unterliegt europäischen und nationalen Datenschutzvorschriften und verfolgt Änderungen der Gesetzgebung genau, um die regulatorischen Anforderungen ordnungsgemäß umzusetzen.

Im Berichtszeitraum haben wir eine Initiative gestartet, in deren Rahmen wir außerhalb der Zentrale angesiedelte Enabler lokaler Gesellschaften als Compliance-Multiplikator*innen („AmbaZador“) einarbeiten und sie gleichzeitig als lokale Ansprechpartner*innen für das zentrale Compliance-Team einsetzen. Dies schafft ein besseres Verständnis für die Herausforderungen, die sich lokal ergeben, und trägt dazu bei, fundierte Lösungen voranzubringen, indem (potenzielle) Barrieren bei der Suche nach Unterstützung zum Thema Compliance abgeschafft werden. Dementsprechend gehen wir direkt auf die an der Initiative teilnehmenden Standorte zu und bieten vor Ort Schulungen für jede*n Mitarbeiter*in an, unabhängig davon, ob diese bereits Führungsverantwortung übernehmen oder nicht. Ziel ist es, die lokalen Compliance AmbaZadors im Rahmen der Schulung zu fördern und den persönlichen Kontakt zum zentralen Compliance & Business Ethics-Team zu erleichtern. Jeder verpflichtenden Schulung folgt alle zwei Jahre eine verpflichtende Auffrischung. Die Mitarbeiter*innen erhalten eine automatische Erinnerung zur Erfüllung ihrer Trainingsverpflichtung. Erfüllen Mitarbeiter*innen ihre Pflichten nicht, wird der*die jeweilige Vorgesetzte informiert und regelmäßig erinnert, bis die Schulung abgeschlossen wurde.

Da für uns intern ethisches Verhalten eine Selbstverständlichkeit darstellt, führt dies auch zu vergleichbaren Ansprüchen gegenüber unseren externen Partnern. Daher legt der Verhaltenskodex von Zalando die Standards fest, an die sich unsere Geschäftspartner halten müssen. Er betrifft die Bereiche Menschen- und Arbeitsrechte, Umweltschutz, faires und ethisches Geschäftsgebaren, Monitoring und Umgang mit Beschwerden. Unser Verhaltenskodex ist auf unserer Unternehmenswebsite veröffentlicht. Er gilt für alle Geschäftspartner, einschließlich der Lieferanten, Dienstleister, Plattformpartner, Händler, Berater und Vermittler, der ZALANDO SE und sämtlicher Tochtergesellschaften. Im Jahr 2022 haben wir eine aktualisierte Fassung herausgegeben, die einen Abschnitt zur digitalen Unternehmensverantwortung enthält und die Bedeutung einer digital inklusiven und nachhaltigen Zukunft betont. Wir ermutigen alle unsere Geschäftspartner, ihre eigene digitale Verantwortung anzuerkennen und im Einklang mit dem Kodex für Digitale Unternehmensverantwortung wahrzunehmen. Wir erwarten von jedem einzelnen unserer Geschäftspartner die Anerkennung der in unserem Verhaltenskodex enthaltenen Standards und setzen das Bestehen angemessener Managementsysteme und Due-Diligence-Verfahren voraus.

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

In Vorbereitung auf das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, das am 1. Januar 2023 in Kraft getreten ist, haben wir wie gesetzlich vorgeschrieben eine Menschenrechtsbeauftragte bestellt.

Unsere Compliance-Schulung umfasst unseren Ethikkodex, Verhaltenskodex und Konzernrichtlinien, einschließlich Richtlinien zur Korruptionsbekämpfung, z. B. unsere Konzernrichtlinie über Zuwendungen, Geschenke, Veranstaltungen und Ausgaben. Für unsere Mitarbeiter*innen mit Führungsverantwortung halten wir die Schulung als Präsenzveranstaltung ab. Während der anhaltenden Pandemiesituation haben sich jedoch auch Videochat-Lösungen bewährt. Im Rahmen der Schulungen werden sämtliche Fragen zu relevanten Themen im Detail erörtert. Ein hoher Wissensstand unserer Führungskräfte, insbesondere im Hinblick auf unsere internen Richtlinien, ist für uns erstrebenswert, da diese Mitarbeiter*innen mit Führungsverantwortung Vorbilder sein sollen. Mitarbeiter*innen ohne Führungsverantwortung werden im Rahmen von E-Learnings für Compliance-relevante regulatorische Vorschriften sensibilisiert. Die E-Learnings sind verpflichtend für alle Mitarbeiter*innen, die eine Zalando-E-Mail-Adresse haben (mit Ausnahme definierter Rollen mit geringen Compliance-Risiken in der Logistik und den Stores).

Im Berichtszeitraum wurden 46 Compliance Basics-Präsenzschulungen (einschließlich AmbaZador-Onboardings) durchgeführt. Im Vergleich zu 2021 (27) haben wir die Anzahl an Schulungen gesteigert, da Reisen und das Abhalten von Präsenzschulungen außerhalb Berlins teilweise wieder möglich waren. Diese Gelegenheit haben wir für spezielle Vor-Ort-Schulungen mit einer begrenzten Zahl an Teilnehmer*innen genutzt, anstatt sie in Form von Videochats abzuhalten. Die Kombination aus beiden Schulungsformaten (Präsenz und Videochat) hat dazu geführt, dass die Anzahl der abgehaltenen Schulungen ein Niveau erreicht hat, das mit der Zahl der in den Jahren vor der Pandemie durchgeführten Schulungen vergleichbar ist. 4.988 Mitarbeiter*innen absolvierten die Compliance-Basics-E-Learnings Kurse (2021: 5.409), davon waren 2.785 Mitarbeiter*innen der ZALANDO SE (2021: 2.995).

Zur Vereinfachung der Meldung potenzieller Compliance-Verstöße an das Compliance & Business Ethics-Team stehen verschiedene Kommunikationskanäle zur Verfügung. Verstöße können unter anderem in mehreren Sprachen und auf Wunsch anonym über ein Whistleblowing-Tool eines Drittanbieters gemeldet werden. Der anonyme und geschützte Meldekanal steht sowohl Mitarbeiter*innen als auch Dritten zur Verfügung. Alle eingehenden Meldungen, die die Kriterien für einen potenziellen Compliance-Verstoß erfüllen, werden vom Compliance & Business Ethics-Team untersucht; ist eine eingehende Meldung als schwerwiegender potenzieller Compliance-Verstoß einzuordnen, übernimmt ein Compliance-Panel die Entscheidung. Das Panel setzt sich aus erfahrenen Führungskräften und unserer Chief People Officer zusammen.

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

Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex

Unser Unternehmen folgt freiwillig den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex mit einer einzigen Ausnahme:

Laut Empfehlung A.8 des Deutschen Corporate Governance Kodex sollte der Vorstand im Fall eines Übernahmeangebots eine außerordentliche Hauptversammlung einberufen, in der die Aktionär*innen über das Übernahmeangebot beraten und gegebenenfalls über gesellschaftsrechtliche Maßnahmen beschließen. Die strikte Befolgung dieser Empfehlung ist unseres Erachtens nicht im besten Interesse der Gesellschaft und ihrer Stakeholder*innen. Die Einberufung einer außerordentlichen Hauptversammlung ist eine organisatorische Herausforderung und könnte die Implementierung notwendiger gesellschaftsrechtlicher Maßnahmen als Reaktion auf ein Übernahmeangebot verzögern. Daher würden wir eine außerordentliche Hauptversammlung lediglich auf Einzelfallbasis in geeigneten Situationen einberufen.

2.6 Übernahmerechtliche Angaben nach den §§ 289a Abs. 1, 315a Abs. 1 HGB und erläuternder Bericht⁵⁹

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 die Angabe zum Eigenkapital im Anhang verwiesen.

Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen

Die ZALANDO SE hielt zum Ende des Berichtsjahres 4.558.107 eigene Aktien, aus denen ihr gemäß § 71b AktG keine Rechte zustehen.

Beteiligungen am Kapital, die 10 % der Stimmrechte überschreiten

Zum Ende des Geschäftsjahres 2022 hielten Baillie Gifford & Co. und Anders Holch Povlsen indirekt je eine Beteiligung am Kapital der ZALANDO SE, die die Schwelle von 10 % der Stimmrechte überschritten hat. Informationen zur Höhe der vorstehend genannten Beteiligungen an der Gesellschaft können dem 1.4 Die Zalando-Aktie – 2022 im Rückblick 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 Abs. 1 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.

⁵⁹ Die übernahmerechtlichen Angaben nach §§ 289a Abs. 1, 315a Abs. 1 HGB sind Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts und bilden zugleich einen Teil der Erklärung zur Unternehmensführung mit der Entsprechenserklärung.

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

Befugnisse des Vorstands, Aktien auszugeben oder eigene Aktien zurückzukaufen

Nach teilweiser Ausnutzung einer entsprechenden Ermächtigung der Hauptversammlung vom 23. Juni 2020 durch Beschlüsse von Vorstand und Aufsichtsrat vom 13. Juni 2022 ist der Vorstand noch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital der Gesellschaft in der Zeit bis zum 22. Juni 2025 einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 99.254.719 EUR durch Ausgabe von bis zu 99.254.719 neuen auf den*die Inhaber*in lautenden Stückaktien gegen Bar- und/oder Sacheinlagen zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2020). Den Aktionär*innen ist grundsätzlich ein Bezugsrecht einzuräumen. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionär*innen in den in der Ermächtigung erläuterten Fällen auszuschließen. Die insgesamt aufgrund der Ermächtigung unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegebenen Aktien dürfen weder zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens der Ermächtigung noch zum Zeitpunkt ihrer Ausübung 20 % des Grundkapitals überschreiten. Die vorgenannte 20 %-Grenze umfasst (i) unter Bezugsrechtsausschluss veräußerte eigene Aktien sowie (ii) Aktien, die zur Bedienung von Schuldverschreibungen mit Wandlungs- und/oder Optionsrechten bzw. -pflichten auszugeben sind, sofern die Schuldverschreibungen aufgrund der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 23. Juni 2020 unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionär*innen ausgegeben worden sind. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Kapitalerhöhung, den weiteren Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der Aktienausgabe festzulegen. Die neuen Aktien nehmen ab Beginn des Geschäftsjahres, in dem sie ausgegeben werden, am Gewinn teil. Soweit gesetzlich zulässig kann der Vorstand jedoch vorbehaltlich der Zustimmung des Aufsichtsrats bestimmen, dass die neuen Aktien ab Beginn eines bereits vergangenen Geschäftsjahres, für das zum Zeitpunkt der Aktienemission kein Beschluss der Hauptversammlung zur Verwendung des Jahresüberschusses vorlag, dividendenberechtigt sind.

Das Grundkapital der ZALANDO SE ist um bis zu 2.445.140 EUR durch die Ausgabe von bis zu 2.445.140 neuen auf den*die Inhaber*in lautenden Stückaktien bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2013). Das Bedingte Kapital 2013 ist ausschließlich zur Erfüllung der Bezugsrechte zu verwenden, die unsere Vorstandsmitgliedern in Verbindung mit dem Aktienoptionsprogramm 2013 gemäß dem Beschluss der Hauptversammlung vom 18. Dezember 2013, geändert durch die Hauptversammlungen am 3. Juni 2014, 11. Juli 2014 und 23. Juni 2020, gewährt wurden. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als die Bezugsrechte gemäß dem Aktienoptionsprogramm 2013 ausgegeben wurden, die Inhaber*innen der Bezugsrechte ihre Rechte ausüben und Zalando keine eigenen Aktien zur Erfüllung der Bezugsrechte verwendet. Die Gewährung und Erfüllung von Bezugsrechten gegenüber unseren Vorstandsmitgliedern obliegt ausschließlich dem Aufsichtsrat.

Das Grundkapital der ZALANDO SE ist um bis zu 3.297.193,00 EUR durch die Ausgabe von bis zu 3.297.193 neuen auf den*die Inhaber*in lautenden Stückaktien bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2014). Das Bedingte Kapital 2014 ist ausschließlich zur Erfüllung der Bezugsrechte zu verwenden, die unseren Arbeitnehmer*innen der Gesellschaft sowie Mitgliedern der Führungsgremien und Arbeitnehmer*innen von verbundenen Unternehmen der Gesellschaft im Sinne von §§ 15 ff. AktG in Verbindung mit dem Aktienoptionsprogramm 2014 gemäß dem Beschluss der Hauptversammlung der Gesellschaft vom 3. Juni 2014, geändert durch die Hauptversammlungen am 11. Juli 2014, 23. Juni 2020 und 18. Mai 2022, gewährt wurden. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als die Bezugsrechte gemäß dem Aktienoptionsprogramm 2014 gemäß dem Beschluss der Hauptversammlung vom 3. Juni 2014, geändert durch die Hauptversammlungen am 11. Juli 2014, 23. Juni 2020 und 18. Mai 2022 ausgegeben wurden, die Inhaber*innen der Bezugsrechte ihre Rechte ausüben und die Gesellschaft keine eigenen Aktien zur Erfüllung der Bezugsrechte verwendet.

Das Grundkapital der ZALANDO SE ist um bis zu 3.089.010,00 EUR gegen Bar- bzw. Sacheinlagen durch die Ausgabe von bis zu 3.089.010 auf den*die Inhaber*in lautenden neuen 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 der Gesellschaft vom 31. Mai 2016, geändert durch den Beschluss unserer Hauptversammlung vom 18. Mai 2022, einmalig oder mehrmals – teilweise als Komponente von Wertsteigerungsrechten – gewährten Bezugsrechten. Die neuen Aktien sind entweder gegen eine Barzahlung in Höhe des niedrigsten Ausgabepreises im Sinne des § 9 Abs. 1 AktG zu beziehen oder gegen eine Einbringung der Vergütungsansprüche der Teilnehmer*innen gemäß den ihnen gewährten Wertsteigerungsrechten, die gemäß der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 31. Mai 2016, geändert durch den Beschluss der Hauptversammlung der Gesellschaft vom 18. Mai 2022, gewährt werden. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als Bezugsrechte oder Wertsteigerungsrechte mit Bezugsrechten gemäß Beschluss der Hauptversammlung vom 31. Mai 2016, geändert durch den Beschluss der Hauptversammlung der Gesellschaft vom 18. Mai 2022, ausgegeben wurden, die Inhaber*innen von Bezugsrechten ihre Rechte ausüben und die Gesellschaft keine eigenen Aktien oder Barzahlungen zur Erfüllung der Bezugsrechte gewährt. Die Bezugsaktien werden zum niedrigsten Ausgabepreis von 1,00 EUR ausgegeben.

Das Grundkapital der ZALANDO SE ist um bis zu 1.522.269,00 EUR durch die Ausgabe von bis zu 1.522.269 neuen auf den*die Inhaber*in lautenden Stückaktien bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2019). Das Bedingte Kapital 2019 dient ausschließlich der Erfüllung der Bezugsrechte, die Mitgliedern des Vorstands der Gesellschaft im Zusammenhang mit dem Long-Term Incentive 2018 gemäß dem Beschluss unserer Hauptversammlung der Gesellschaft vom 22. Mai 2019 unter Tagesordnungspunkt 7, geändert gemäß Beschluss unserer Hauptversammlung der Gesellschaft vom 18. Mai 2022, gewährt werden. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als die Inhaber*innen der gewährten Bezugsrechte ihre Rechte, Aktien der Gesellschaft zu beziehen, ausüben und die Gesellschaft keine eigenen Aktien oder Barzahlungen zur Erfüllung der Bezugsrechte gewährt. Die neuen Aktien aus dem bedingten Kapital werden zum Mindestausgabebetrag gemäß § 9 Abs. 1 AktG ausgegeben.

Das Grundkapital ist um bis zu 75.199.787 EUR durch die Ausgabe von bis zu 75.199.787 neuen auf den*die Inhaber*in lautenden Stückaktien bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2020). Die bedingte Kapitalerhöhung dient ausschließlich der Gewährung von Aktien an die Inhaber*innen/Gläubiger*innen von Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen oder einer Kombination aus diesen Instrumenten, die gemäß der in der Hauptversammlung am 23. Juni 2020 unter Tagesordnungspunkt 11b) beschlossenen Ermächtigung in der Zeit bis zum 22. Juni 2025 von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft ausgegeben werden und die ein Wandlungs- oder Optionsrecht auf neue auf den*die Inhaber*in lautende Stückaktien der Gesellschaft gewähren oder eine Wandlungs- oder Optionspflicht oder eine Option vorsehen, die den*die Emittent*in zur Lieferung von Aktien berechtigt, soweit sie gegen Bareinlagen ausgegeben werden. Die neuen Aktien werden jeweils zum Wandlungs- bzw. Optionspreis ausgegeben, der gemäß dem zuvor genannten Ermächtigungsbeschluss festgelegt wird. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als Wandlungs- oder Optionsrechte ausgeübt werden, Wandlungs- oder Optionspflichten erfüllt werden oder eine Option, die den*die Emittent*in zur Lieferung von Aktien berechtigt, ausgeübt wird und die Erfüllung nicht auf sonstige Weise erfolgt. Der Vorstand ist ermächtigt, mit der Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Durchführung der bedingten Kapitalerhöhungen festzulegen.

Die neuen Aktien aus dem Bedingten Kapital 2013, dem Bedingten Kapital 2014, dem Bedingten Kapital 2016, dem Bedingten Kapital 2019 und dem Bedingten Kapital 2020 nehmen ab Beginn des Geschäftsjahres, in dem sie ausgegeben werden, am Gewinn teil. Ungeachtet dessen nehmen die neuen Aktien ab Beginn des dem Geschäftsjahr ihrer Entstehung vorausgehenden Geschäftsjahres am Gewinn teil, wenn die Hauptversammlung noch keinen Beschluss über die Verwendung des Bilanzgewinns des dem Geschäftsjahr ihrer Entstehung vorausgehenden Geschäftsjahres gefasst hat.

Der Vorstand ist gemäß Beschluss der Hauptversammlung vom 23. Juni 2020 ermächtigt, bis zum 22. Juni 2025 eigene Aktien zu jedem zulässigen Zweck bis zu insgesamt 10 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung bestehenden Grundkapitals oder – falls dieser Wert geringer ist – des zum Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung bestehenden Grundkapitals zu erwerben. Auf die erworbenen Aktien dürfen zusammen mit anderen eigenen Aktien, die sich im Besitz der Gesellschaft befinden oder ihr nach den §§ 71a ff. AktG zuzurechnen sind, zu keinem Zeitpunkt mehr als 10 % des Grundkapitals entfallen. In Ergänzung dazu ist der Vorstand ermächtigt, bis zum 22. Juni 2025 eigene Aktien durch Einsatz von Derivaten zu erwerben. Alle Aktienerwerbe unter Einsatz von Derivaten sind dabei auf Aktien in einem Umfang von höchstens 5 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung oder – falls dieser Wert geringer ist – zum Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung bestehenden Grundkapitals beschränkt.

Wegen der jeweiligen Einzelheiten der Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien wird auf die Beschlussvorschläge von Vorstand und Aufsichtsrat zu den Tagesordnungspunkten 8 und 9 unserer Hauptversammlung der Gesellschaft vom 23. Juni 2020 verwiesen, die am 15. Mai 2020 im Bundesanzeiger bekannt gemacht worden sind.

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

Das Aktienoptionsprogramm SOP 2013, das Long-Term Incentive LTI 2018, das Long-Term Incentive LTI 2019, das Long-Term Incentive LTI 2021 und das Long-Term Incentive LTI 2021/2022 sehen eine Ablösungsmöglichkeit von den Aktienoptionsrechten des Vorstands im Falle eines Change-of-Control-Ereignisses vor. Der Aufsichtsrat und der Vorstand sind berechtigt, die Aufhebung der ausstehenden erdienten Optionen gegen eine Zahlung durch die Gesellschaft zu verlangen. Zum Zeitpunkt eines Kontrollwechsels noch nicht erdiente Optionen des LTI 2018, des LTI 2019, des LTI 2021 und des LTI 2021/2022 können nach Ermessen des Aufsichtsrats durch ein neues, wirtschaftlich gleichwertiges Programm ersetzt werden.

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

Die wesentlichen Vereinbarungen, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels stehen, betreffen die revolvingende Kreditfazilität, die Wandelanleihen und verschiedene Reverse-Factoring-Verträge. Für den Fall eines Kontrollwechsels sehen diese für den*die Kreditgeber*in das Recht zur Kündigung und vorzeitigen Fälligestellung der Rückzahlung bzw. für Factoring-Anbieter das Recht zur Kündigung oder Neuverhandlung der Vertragskonditionen vor. Für den Fall eines Kontrollwechsels ist jede*r Anleihegläubiger*in berechtigt, alle oder einzelne seiner*ihrer Schuldverschreibungen, die noch nicht gewandelt oder zurückgezahlt wurden, fällig zu stellen. Wenn ein*e Anleihegläubiger*in die Schuldverschreibungen kündigt, müssen wir die Schuldverschreibungen an dem Kontrollwechseltag zurückzahlen.

2.7 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.

2.7.1 Geschäftstätigkeit

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

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

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

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

2.7.2 Wirtschaftslage der ZALANDO SE

Die Ertragslage der ZALANDO SE wird in folgender verkürzter Gewinn- und Verlustrechnung nach Aufwandsarten innerhalb der Gesellschaft dargestellt. 2022 belasteten Inflationsdruck, ein geringeres Verbraucher*innenvertrauen und Lieferengpässe die Ertragslage. Folglich waren ein leichter Rückgang der Umsatzerlöse und ein negatives betriebliches Ergebnis zu verzeichnen. In der ersten Jahreshälfte war das Wachstum aufgrund der zuvor erwähnten externen Faktoren sowie aufgrund der Normalisierung der Nutzung des Onlinehandels nach der Pandemie abgeschwächt. In der zweiten Jahreshälfte 2022 kam es zu einer leichten Erholung.

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

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2022	In % vom Umsatz	01.01. – 31.12.2021	In % vom Umsatz	Veränderung in Prozentpunkten
Umsatzerlöse	10.125,0	100,0 %	10.229,0	100,0 %	0,0 pp
Aktivierete Eigenleistungen	54,4	0,5 %	57,4	0,6 %	0,0 pp
Sonstige betriebliche Erträge	239,7	2,4 %	150,6	1,5 %	0,9 pp
Materialaufwand	-5.596,4	-55,3 %	-5.558,9	-54,3 %	-0,9 pp
Bruttoergebnis vom Umsatz	4.822,7	47,6 %	4.878,1	47,7 %	-0,1 pp
Personalaufwand	-614,5	-6,1 %	-511,0	-5,0 %	-1,1 pp
Abschreibungen	-72,4	-0,7 %	-64,2	-0,6 %	-0,1 pp
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-4.266,2	-42,1 %	-4.084,7	-39,9 %	-2,2 pp
Betriebliches Ergebnis	-130,4	-1,3 %	218,3	2,1 %	-3,4 pp
Finanzergebnis	28,0	0,3 %	4,2	0,0 %	0,2 pp
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	-102,5	-1,0 %	222,5	2,2 %	-3,2 pp
Steuern vom Einkommen und Ertrag	8,8	0,1 %	-83,0	-0,8 %	0,9 pp
Sonstige Steuern	-1,1	0,0 %	-0,9	0,0 %	0,0 pp
Jahresüberschuss	-94,7	-0,9 %	138,5	1,4 %	-2,3 pp
Betriebliches Ergebnis Marge	-1,3 %	0,0 %	2,1 %	0,0 %	-3,4 pp

Im Berichtszeitraum war ein leichter Rückgang der Umsatzerlöse um 103,9 Mio. EUR auf 10.125,0 Mio. EUR zu verzeichnen. Der Rückgang der Umsatzerlöse um 1,0 % ist größtenteils auf ein geringes Verbraucher*innenvertrauen, Inflationsdruck, die Sorge vor einer Rezession sowie Lieferengpässe zurückzuführen. In der ersten Jahreshälfte war das Wachstum aufgrund der zuvor erwähnten externen Faktoren sowie aufgrund der Normalisierung der Nutzung des Onlinehandels nach der Pandemie besonders schwach.

Die DACH-Länder haben im aktuellen Geschäftsjahr 43,0 % des Gesamtumsatzes generiert. Gleichzeitig sind die in den übrigen europäischen Ländern erzielten Umsätze gestiegen.

Umsatz der ZALANDO SE nach geografischen Regionen

IN MIO. EUR	2022		2021		Veränderung	
DACH*	4.356,4	43,0 %	4.530,7	44,3 %	-174,3	-3,8 %
Übriges Europa**	5.768,7	57,0 %	5.698,3	55,7 %	70,4	1,2 %
Summe	10.125,0	100,0 %	10.229,0	100,0 %	-103,9	-1,0 %

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

**) Die Region Übriges Europa umfasst die Niederlande, Frankreich, Ungarn, Italien, Großbritannien, Polen, Rumänien, Belgien, Schweden, Finnland, Dänemark, Spanien, Norwegen, Luxemburg, Irland, Tschechien, Estland, Kroatien, Lettland, Litauen, die Slowakei und Slowenien.

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

Der Materialaufwand hat sich entsprechend der Geschäftsentwicklung leicht um 37,6 Mio. EUR auf 5.596,4 Mio. EUR gestiegen. Insgesamt erzielte die Gesellschaft im Geschäftsjahr 2022 ein Bruttoergebnis vom Umsatz in Höhe von 4.822,7 Mio. EUR (Vorjahr: 4.878,1 Mio. EUR).

Der Personalaufwand hat sich bedingt durch den Anstieg der Mitarbeiter*innenzahl um 103,5 Mio. EUR auf 614,5 Mio. EUR erhöht. Die durchschnittliche Mitarbeiter*innenzahl hat sich 2022 gegenüber dem Vorjahr um 737 von 5.868 auf 6.605 Mitarbeiter*innen erhöht.

Die Abschreibungen sind um 8,2 Mio. EUR gestiegen.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten im Wesentlichen Fracht- und Logistikkosten sowie Marketingaufwendungen. Der Anstieg in Höhe von 181,5 Mio. EUR ist in erster Linie auf höhere Logistikkosten zurückzuführen. Vor allem inflationsbedingte Kostensteigerungen, denen teilweise durch Effizienzmaßnahmen wie ein Mindestbestellwert und eine effiziente Bündelung von Paketen entgegengewirkt werden konnte, wirkten sich negativ auf die Logistikkosten aus. Da wir unser Mitgliederprogramm Zalando Plus weiter ausgerollt haben, führten zudem Investitionen in den Kund*innenkomfort, dank derer Expresslieferungen – vor allem für Zalando Plus – möglich sind, zu einem Anstieg der Logistikkosten. Teilweise kompensiert wurde der Anstieg durch einen Rückgang der Marketingaufwendungen. Dieser Rückgang ergab sich aus einer Anpassung der Aufwendungen für das Performance Marketing und das Brand Marketing aufgrund des von geringerem Wachstum geprägten Umfelds.

Das betriebliche Ergebnis in Höhe von -130,4 Mio. EUR verringerte sich um 3,4 Prozentpunkte vom Umsatz, sodass es negativ ausfiel. Dies war vor allem auf höhere sonstige betriebliche Aufwendungen und höhere Personalkosten zurückzuführen.

Das Finanzergebnis enthält im Berichtszeitraum im Wesentlichen einen Zinsaufwand in Höhe von 42,2 Mio. EUR (Vorjahr: 32,0 Mio. EUR) und Zinserträge in Höhe von 32,8 Mio. EUR (Vorjahr: 22,3 Mio. EUR) sowie Erträge aus Ergebnisabführungen in Höhe von 37,4 Mio. EUR (Vorjahr: 13,9 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 2022 betrug unter Berücksichtigung des Solidaritätszuschlags wie im Vorjahr 15,8 %. Der maßgebliche Gewerbesteuersatz lag wie im Vorjahr bei 14,8 %.

Laufende und latente Steuern sind der folgenden Tabelle zu entnehmen:

Steuern vom Einkommen und Ertrag

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2022	01.01. – 31.12.2021
Latente Steuern	2,4	7,7
Laufende Steuern im Inland	6,4	-90,7
Summe	8,8	-83,0

Vermögenslage und Finanzlage

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

Aktiva

IN MIO. EUR	31.12.2022		31.12.2021		Veränderung
Langfristige Vermögensgegenstände	2.106,7	33,7 %	2.089,4	34,1 %	17,3
Umlaufvermögen	4.089,2	65,4 %	3.992,6	65,1 %	96,6
Rechnungsabgrenzungsposten	22,1	0,4 %	16,2	0,3 %	5,9
Aktive latente Steuern	34,4	0,6 %	32,0	0,5 %	2,4
Gesamtvermögen	6.252,4	100,0 %	6.130,3	100,0 %	122,2

Passiva

IN MIO. EUR	31.12.2022		31.12.2021		Veränderung
Eigenkapital	1.833,6	29,3 %	1.952,6	31,9 %	-119,0
Rückstellungen	677,8	10,8 %	605,3	9,9 %	72,5
Verbindlichkeiten	3.729,3	59,6 %	3.566,6	58,2 %	162,8
Rechnungsabgrenzungsposten	11,6	0,2 %	5,8	0,1 %	5,9
Summe Passiva	6.252,4	100,0 %	6.130,3	100,0 %	122,2

Das Gesamtvermögen der ZALANDO SE hat sich leicht um 2,0 % erhöht. Das Vermögen der ZALANDO SE setzt sich vornehmlich aus Finanzanlagen und Umlaufvermögen, insbesondere Wertpapieren und Zahlungsmitteln, Anteilen an verbundenen Unternehmen sowie Vorräten und Forderungen, zusammen. Die Passivseite besteht aus dem Eigenkapital sowie kurzfristigen und langfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen.

Die Zugänge zum Anlagevermögen betrafen im Geschäftsjahr 2022 in erster Linie die immateriellen Vermögensgegenstände (59,7 Mio. EUR) sowie die Finanzanlagen (351,9 Mio. EUR), wobei Letztere im Wesentlichen Anteile an verbundenen Unternehmen (298,2 Mio. EUR) umfassen. Die Abgänge umfassen im Wesentlichen Darlehen an verbundene Unternehmen (343,1 Mio. EUR). Die Investitionen in das Finanzanlagevermögen umfassten den Erwerb der Mehrheitsbeteiligung an Highsnobiety. Darüber hinaus wurden Investitionen vor allem zur Finanzierung von Infrastruktur sowie für die Ausweitung der Geschäftstätigkeit der Tochtergesellschaften getätigt.

Haupttreiber für den Anstieg des Umlaufvermögens im Geschäftsjahr 2022 waren im Wesentlichen das Vorratsvermögen (243,2 Mio. EUR), Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (79,8 Mio. EUR) und konzerninterne Forderungen (89,9 Mio. EUR). Der Anstieg wurde teilweise ausgeglichen durch den Rückgang der Zahlungsmittel (-148,7 Mio. EUR) und der Wertpapiere (-191,2 Mio. EUR). Der Anstieg des Vorratsvermögens spiegelt unser gestiegenes Wareneingangsniveau wider. Die Zunahme der Forderungen ist in erster Linie auf das höhere Absatzvolumen zum Ende des Geschäftsjahres zurückzuführen. Das Vorratsvermögen beinhaltete hauptsächlich Waren für das operative Kerngeschäft der ZALANDO SE.

Die Eigenkapitalquote beträgt 29,3 % (Vorjahr: 31,9 %).

Die Rückstellungen und Verbindlichkeiten haben sich um 235,3 Mio. EUR auf 4.407,2 Mio. EUR erhöht. Dieser Anstieg ist auf die Zunahme der konzerninternen Verbindlichkeiten und der sonstigen Rückstellungen zurückzuführen. Dieser Posten beinhaltet zum 31. Dezember 2022 insbesondere Wandelanleihen, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, konzerninterne Verbindlichkeiten und Rückstellungen für Ansprüche aus Retouren sowie ausstehende Rechnungen für Logistik- und Marketingaufwendungen.

Zum 31. Dezember 2022 hatten bestimmte Lieferant*innen ihre Forderungen gegen Zalando in einem Umfang von 794,2 Mio. EUR im Rahmen von Reverse-Factoring-Verträgen an verschiedene Factoring-Anbieter übertragen (31. Dezember 2021: 599,8 Mio. EUR). Der Ausweis in der Bilanz erfolgt unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden.

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

Zalando hat im Geschäftsjahr 2022 einen negativen Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von 169,1 Mio. EUR (Vorjahr: positiver Cashflow von 615,4 Mio. EUR) erwirtschaftet. Neben dem negativen Periodenergebnis von 94,7 Mio. EUR wirkten sich auch der Anstieg des Vorratsvermögens und der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen maßgeblich auf den Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit aus.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit wurde im Geschäftsjahr 2022 im Wesentlichen durch Kapitalerhöhungen in Tochtergesellschaften geprägt, die für Investitionen in die Logistikinfrastruktur verwendet wurden sowie für die Beteiligung an Highsnobiety.

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit enthält hauptsächlich Mittelabflüsse aus Aktienrückkäufen. Der Finanzmittelbestand setzt sich aus Bank- und Kassenbeständen sowie Festgeldanlagen bei Kreditinstituten und Geldmarktfonds mit Laufzeiten von bis zu drei Monaten zusammen. Die ZALANDO SE war im abgelaufenen Geschäftsjahr jederzeit in der Lage, ihren finanziellen Verpflichtungen nachzukommen.

2.7.3 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.

2.7.4 Ausblick

Aufgrund der Verflechtungen der ZALANDO SE mit den Konzerngesellschaften und ihres Gewichts im Konzern wird auf die für den Konzern getroffenen Aussagen zur Intensität und Richtung der Markt-, Umsatz- und Ergebnisentwicklung verwiesen. Die Aussagen spiegeln im Hinblick auf Trends und Intensität der erwarteten Entwicklung der wichtigsten Leistungsindikatoren auch die Erwartungen für die Muttergesellschaft wider.

Berlin, 6. März 2023

Robert Gentz

David Schneider

James M. Freeman, II

David Schröder

Dr. Astrid Arndt

Dr. Sandra Dembeck

Konzernabschluss

3.1	Konzern-Gesamtergebnisrechnung	169
3.2	Konzernbilanz	171
3.3	Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	173
3.4	Konzern-Kapitalflussrechnung	175
3.5	Konzernanhang	176
	Informationen zum Unternehmen	176
	Allgemeine Grundsätze	177
	Neue Rechnungslegungsvorschriften	178
	Grundsätze der Konsolidierung	181
	Grundsätze der Bilanzierung und Bewertung	183
	Verwendung von Schätzungen und Annahmen	198
	Erläuterungen zur Konzern-Gesamtergebnisrechnung und -Bilanz	199
	Sonstige Angaben	246

3.1 Konzern-Gesamtergebnisrechnung

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

IN MIO. EUR	Anhang 3.5.7	01.01. – 31.12.2022	01.01. – 31.12.2021
Umsatzerlöse	(1.)	10.344,8	10.354,0
Umsatzkosten	(2.)	-6.289,3	-6.027,7
Bruttoergebnis vom Umsatz		4.055,5	4.326,2
Fulfillmentkosten	(3.)	-2.712,6	-2.599,3
Marketingkosten	(3.)	-794,5	-930,3
Verwaltungskosten	(4.)	-480,4	-393,2
Sonstige betriebliche Erträge	(5.)	28,1	32,8
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(6.)	-15,1	-11,5
Betriebliches Ergebnis (EBIT)		81,0	424,7
Zinsen und ähnliche Erträge		8,6	4,2
Zinsen und ähnliche Aufwendungen		-62,7	-59,3
Übriges Finanzergebnis		11,8	-15,4
Finanzergebnis	(7.)	-42,2	-70,5
Ergebnis vor Steuern (EBT)		38,8	354,3
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	(8.)	-22,0	-119,7
Periodenergebnis		16,8	234,5
davon den Anteilseigner*innen der ZALANDO SE zuzurechnendes Periodenergebnis		16,8	234,5
davon den nicht beherrschenden Anteilen zuzurechnendes Periodenergebnis		0,0	0,0
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(9.)	0,07	0,91
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(9.)	0,06	0,88

Konzern-Gesamtergebnisrechnung

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2022	01.01. – 31.12.2021
Periodenergebnis	16,8	234,5
Posten, die in Folgeperioden in das Periodenergebnis umgegliedert werden		
Effektiver Teil der Gewinne/Verluste aus Cashflow Hedges nach Steuern	52,7	-19,5
Währungsumrechnungsdifferenzen ausländischer Jahresabschlüsse	-0,3	-10,0
Sonstiges Ergebnis	52,4	-29,5
Gesamtergebnis	69,2	205,0
davon den Anteilseigner*innen der ZALANDO SE zuzurechnendes Ergebnis	69,2	205,0
davon den nicht beherrschenden Anteilen zuzurechnendes Gesamtergebnis	0,0	0,0

3.2 Konzernbilanz

Konzernbilanz – Aktiva

IN MIO. EUR	Anhang 3.5.7	31.12.2022	31.12.2021
Langfristige Vermögenswerte			
Immaterielle Vermögenswerte	(11.)	414,1	263,0
Sachanlagen	(12.)	1.145,5	959,4
Vermögenswerte aus Nutzungsrechten	(13.)	679,3	584,2
Finanzielle Vermögenswerte	(14.)	85,2	78,1
Nicht finanzielle Vermögenswerte	(14.)	4,2	3,9
Nach der Equity-Methode bilanzierte Finanzanlagen	(15.)	8,3	1,7
Latente Steueransprüche	(27.)	5,7	11,2
		2.342,3	1.901,4
Kurzfristige Vermögenswerte			
Vorräte	(16.)	1.809,5	1.547,4
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	(17.)	913,0	727,4
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	(18.)	78,6	49,8
Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte	(18.)	457,9	383,0
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	(19.)	2.024,8	2.287,9
		5.283,8	4.995,6
Bilanzsumme		7.626,1	6.897,0

Konzernbilanz – Passiva

IN MIO. EUR	Anhang 3.5.7	31.12.2022	31.12.2021
Eigenkapital			
Gezeichnetes Kapital		259,0	258,7
Kapitalrücklage		1.237,8	1.285,9
Sonstige Rücklagen		-25,4	-36,8
Gewinnrücklagen		727,8	711,1
Eigenkapital der Aktionär*innen der ZALANDO SE		2.199,2	2.219,0
Nicht beherrschende Anteile		0,0	-0,2
	(20.)	2.199,2	2.218,8
Langfristige Schulden			
Rückstellungen	(22.)	85,3	54,3
Leasingverbindlichkeiten	(13.)	670,1	579,0
Wandelanleihen	(25.)	916,9	895,0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten		12,1	14,2
Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten		4,6	4,6
Latente Steuerschulden	(27.)	71,0	33,5
		1.760,0	1.580,7
Kurzfristige Schulden			
Leasingverbindlichkeiten	(13.)	129,7	101,0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	(23.)	2.934,1	2.437,0
Erhaltene Anzahlungen	(23.)	49,2	40,6
Verbindlichkeiten aus Ertragssteuern		24,8	25,2
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	(24.)	253,1	214,9
Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	(24.)	276,0	278,9
		3.666,9	3.097,5
Bilanzsumme		7.626,1	6.897,0

3.3 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung 2022

IN MIO. EUR	Anhang 3.5.7	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage
Stand 01.01.2022		258,7	1.285,9
Periodenergebnis		0,0	0,0
Sonstiges Ergebnis		0,0	0,0
Gesamtergebnis		0,0	0,0
Kapitalerhöhung	(20.)	1,5	26,3
Ausgabe von eigenen Aktien	(20.)	0,9	2,0
Rückwerb von eigenen Aktien	(20.)	-2,2	-134,0
Anteilsbasierte Vergütungen	(21.)	0,0	72,5
Latente Steuern aus anteilsbasierter Vergütung	(27.)	0,0	-15,1
Kapitaltransaktionen mit Änderung der Beteiligungsquote		0,0	0,0
Umbuchung der Cash Hedge Reserve in die Vorräte	(20.)	0,0	0,0
Stand 31.12.2022		259,0	1.237,8

Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung 2021

IN MIO. EUR	Anhang 3.5.7	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage
Stand 01.01.2021		253,1	1.428,9
Periodenergebnis		0,0	0,0
Sonstiges Ergebnis		0,0	0,0
Gesamtergebnis		0,0	0,0
Kapitalerhöhung	(20.)	6,8	2,6
Ausgabe von eigenen Aktien	(20.)	0,9	12,2
Rückwerb von eigenen Aktien	(20.)	-2,1	-197,9
Anteilsbasierte Vergütungen	(21.)	0,0	57,3
Latente Steuern aus anteilsbasierter Vergütung	(27.)	0,0	-17,1
Stand 31.12.2021		258,7	1.285,9

Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung 2022

Sonstige Rücklagen						
Cashflow Hedges	Währungs- umrechnung	Gewinnrücklage	Anteilseigner*innen der ZALANDO SE	Nicht beherrschende Anteile		Summe
-26,2	-10,6	711,1	2.219,0	-0,2		2.218,8
0,0	0,0	16,8	16,8	0,0		16,8
52,7	-0,3	0,0	52,4	0,0		52,4
52,7	-0,3	16,8	69,2	0,0		69,2
0,0	0,0	0,0	27,9	0,0		27,9
0,0	0,0	0,0	3,0	0,0		3,0
0,0	0,0	0,0	-136,2	0,0		-136,2
0,0	0,0	0,0	72,5	0,0		72,5
0,0	0,0	0,0	-15,1	0,0		-15,1
0,0	0,0	-0,2	-0,2	0,2		0,0
-40,9	0,0	0,0	-40,9	0,0		-40,9
-14,4	-11,0	727,8	2.199,2	0,0		2.199,2

Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung 2021

Sonstige Rücklagen						
Cashflow Hedges	Währungs- umrechnung	Gewinnrücklage	Anteilseigner*innen der ZALANDO SE	Nicht beherrschende Anteile		Summe
-6,7	-0,6	476,6	2.151,3	-0,2		2.151,1
0,0	0,0	234,5	234,5	0,0		234,5
-19,5	-10,0	0,0	-29,5	0,0		-29,5
-19,5	-10,0	234,5	205,0	0,0		205,0
0,0	0,0	0,0	9,4	0,0		9,4
0,0	0,0	0,0	13,1	0,0		13,1
0,0	0,0	0,0	-200,0	0,0		-200,0
0,0	0,0	0,0	57,3	0,0		57,3
0,0	0,0	0,0	-17,1	0,0		-17,1
-26,2	-10,6	711,1	2.219,0	-0,2		2.218,8

3.4 Konzern-Kapitalflussrechnung

Konzern-Kapitalflussrechnung

IN MIO. EUR	Anhang 3.5.7	01.01. – 31.12.2022	01.01. – 31.12.2021
1 Periodenergebnis		16,8	234,5
2 + Zahlungsunwirksamer Aufwand aus anteilsbasierten Vergütungen	(21.)	72,5	57,3
3 + Abschreibungen auf Sachanlagen, Vermögenswerte aus Nutzungsrechten und immaterielle Vermögenswerte	(11.), (12.), (13.)	312,4	235,4
4 +/- Steuern vom Einkommen und Ertrag	(8.)	22,0	119,7
5 - Gezahlte Steuern vom Einkommen und Ertrag, abzüglich Erstattungen		-64,1	-106,3
6 +/- Zunahme/Abnahme der Rückstellungen	(22.)	7,2	-0,5
7 -/+ Sonstige zahlungsunwirksame Erträge/Aufwendungen		13,8	-2,7
8 +/- Abnahme/Zunahme der Vorräte	(16.)	-260,1	-186,3
9 +/- Abnahme/Zunahme der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Forderungen	(17.)	-169,5	-125,5
10 +/- Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden	(23.)	489,9	391,7
11 +/- Zunahme/Abnahme der sonstigen Aktiva/Passiva	(14.), (18.), (24.)	19,1	-1,1
12 = Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit		459,9	616,2
13 - Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen	(12.)	-274,5	-240,4
14 - Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	(11.)	-77,1	-92,5
15 - Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen an assoziierten Unternehmen sowie den Erwerb von Tochterunternehmen abzüglich erworbener Zahlungsmittel	(15.)/ 3.5.8 (5.)	-127,0	0,0
16 +/- Ein-/Auszahlungen für Investitionen in Termingelder	(18.)	0,0	-3,0
17 +/- Änderung von Zahlungsmitteln, die einer Verfügungsbeschränkung unterliegen		2,5	0,0
18 = Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit	(26.)	-476,2	-335,9
19 + Einzahlungen aus Kapitalerhöhungen der Anteilseigner*innen und Aktienoptionsausübungen abzüglich Transaktionskosten	(20.)	4,4	22,5
20 - Auszahlungen für den Rückerwerb von eigenen Aktien	(20.)	-136,2	-200,0
21 - Auszahlungen für die Tilgung von Krediten und ähnlichen Zahlungen		-3,3	-377,7
22 - Auszahlungen für den Tilgungsanteil von Leasingverbindlichkeiten	(13.)	-110,8	-84,5
23 = Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit	(26.)	-245,9	-639,8
24 = Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelbestands		-262,2	-359,6
25 +/- Wechselkursbedingte und sonstige Veränderung des Finanzmittelbestands		-0,9	3,5
26 + Verfügbarer Finanzmittelbestand zu Beginn der Periode		2.287,9	2.644,0
27 = Verfügbarer Finanzmittelbestand am 31.12.		2.024,8	2.287,9

3.5 Konzernanhang

3.5.1 Informationen zum Unternehmen

Firma, Sitz

Die ZALANDO SE (die „Gesellschaft“) ist die oberste 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, Deutschland. 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. Zum 20. September 2021 wurde die ZALANDO SE in den Deutschen Aktienindex (DAX) aufgenommen. Der DAX ist der wichtigste deutsche Aktienindex und umfasst die 40 größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland.

Art der Geschäftstätigkeit

Zalando ist eine europäische Online-Plattform für Mode und Lifestyle. Mit einer umfassenden Auswahl an Lifestyle-Artikeln wie Schuhen, Bekleidung, Accessoires und Beauty-Produkten bei überwiegend kostenlosem Versand und Rückversand sowie vielfältigen Zahlungsmöglichkeiten bietet das in Berlin ansässige Unternehmen seinen Kund*innen ein Einkaufserlebnis aus einer Hand, verbunden mit einem inspirierenden und personalisierten digitalen Kund*innenerlebnis.

Weitere Informationen zum Geschäftsmodell und zur Art der Geschäftstätigkeit von Zalando finden sich im zusammengefassten Lagebericht im [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 2022 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 wurde auf Grundlage der Annahme der Fortführung der Unternehmenstätigkeit erstellt und 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 in der Bilanz 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 2022 relevant sind

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

Der IASB hat keine neuen IFRS veröffentlicht, die für das Geschäftsjahr 2022 erstmalig verpflichtend anzuwenden sind. Änderungen betreffen geringfügige Änderungen an IFRS 1, IFRS 3, IFRS 9, IFRS 16, IAS 16, IAS 37 und IAS 41. Alle geänderten IFRS sind seit dem 1. Januar 2022 verpflichtend anzuwenden. Die im Geschäftsjahr 2022 erstmals anzuwendenden geänderten Standards haben auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Zalando sowie auf die Angaben im Abschluss keinen wesentlichen Einfluss.

Darüber hinaus wurden im Geschäftsjahr keine Rechnungslegungsstandards oder geänderten Rechnungslegungsstandards, für die eine vorzeitige Anwendung zulässig ist, angewendet.

Noch nicht angewendete neue bzw. geänderte IFRS

Die nachfolgenden Rechnungslegungsstandards und Änderungen von Rechnungslegungsstandards 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, einschließlich Änderungen an IFRS 17, veröffentlicht im Juni 2020	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 17	Erstmalige Anwendung von IFRS 17 und IFRS 9 – Vergleichsinformationen	Die Änderung ermöglicht es Unternehmen, die IFRS 17 und IFRS 9 gleichzeitig erstmals anzuwenden, Vergleichsinformationen über einen finanziellen Vermögenswert so darzustellen, als ob die Vorschriften zur Klassifizierung und Bewertung von IFRS 9 bereits zuvor auf diesen finanziellen Vermögenswert angewendet worden wären.
Änderungen an IAS 1	Klassifizierung von Schulden als kurz- oder langfristig; Klassifizierung von Schulden als kurz- oder langfristig – Verschiebung des Zeitpunkts des Inkrafttretens und Langfristige Schulden mit Nebenbedingungen	Klarstellung, dass Schulden nicht als kurzfristig klassifiziert werden dürfen, wenn das Unternehmen zum Abschlussstichtag über das Recht verfügt, die Begleichung der Schuld um mindestens zwölf Monate nach dem Abschlussstichtag zu verschieben.
Änderungen an IAS 8	Definition von rechnungslegungsbezogenen Schätzungen	Ersetzt die Definition von Änderungen von rechnungslegungsbezogenen Schätzungen mit einer Definition von rechnungslegungsbezogenen Schätzungen, um Unternehmen zu helfen, Änderungen von Rechnungslegungsmethoden und Änderungen von rechnungslegungsbezogenen Schätzungen zu unterscheiden.
Änderungen an IAS 1 und IFRS Practice Statement 2	Angabe von Rechnungslegungsmethoden	Verpflichtet Unternehmen ihre wesentlichen anstelle ihrer maßgeblichen Rechnungslegungsmethoden anzugeben. Es wird zudem klargestellt und illustriert, wie Unternehmen feststellen, ob eine Rechnungslegungsmethode wesentlich ist. Die Änderungen umfassen auch kleinere Anpassungen von IAS 26, IAS 34, IFRS 7 und IFRS 8.
Änderungen an IAS 12	Latente Steuern, die sich auf Vermögenswerte und Schulden beziehen, die aus einer einzigen Transaktion entstehen	Die Änderung beschränkt die Ausnahmeregel bei erstmaliger Erfassung auf die aus dem erstmaligen Ansatz eines Vermögenswerts oder einer Schuld bei einer Transaktion entstehende latente Steuerschuld oder -anspruch, wenn bei dieser Transaktion keine zu versteuernden und abzugsfähigen temporären Differenzen in gleicher Höhe entstehen.
Änderungen an IFRS 16	Leasinverbindlichkeit aus Sale-And-Leaseback-Transaktionen	Die Änderung stellt klar, dass ein Verkäufer-Leasingnehmer Leasingzahlungen oder geänderte Leasingzahlungen so zu bewerten hat, dass er keinen Gewinn oder Verlust erfasst, der sich auf das zurückbehaltene Nutzungsrecht bezieht.

IASB-Datum des Inkrafttretens	Übernahme durch EU	Voraussichtliche Auswirkungen
1. Januar 2023, vorzeitige Anwendung zulässig	Ja	Die Anwendung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
Bei der erstmaliger Anwendung von IFRS 17	Ja	Die Anwendung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
1. Januar 2024, vorzeitige Anwendung zulässig	Nein	Die Anwendung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
1. Januar 2023, vorzeitige Anwendung zulässig	Ja	Die Anwendung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
1. Januar 2023, vorzeitige Anwendung zulässig	Ja	Die Anwendung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
1. Januar 2023, vorzeitige Anwendung zulässig	Ja	Die Anwendung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
1. Januar 2024, 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 belief sich im Geschäftsjahr 2022 auf 57 (Vorjahr: 47; für weitere Erläuterungen siehe [3.5.8 \(8.\) Anteilsbesitz](#) und [3.5.8 \(9.\) Befreiung zur Offenlegung](#)).

Stichtag des Konzernabschlusses

Der vorliegende Konzernabschluss umfasst das Geschäftsjahr 2022 auf Basis der Berichtsperiode vom 1. Januar bis 31. Dezember 2022. Das jeweilige Geschäftsjahr der konsolidierten Unternehmen entspricht ebenfalls dem Kalenderjahr.

Konsolidierungsgrundsätze

Ein Unternehmenszusammenschluss ist eine Transaktion, durch die ein erwerbendes Unternehmen 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 die Anteilseigner*innen einen maßgeblichen Einfluss im Sinne von IAS 28 ausüben, 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 der Anteilseigner*innen (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 zum Mittelkurs am Berichtsstichtag umgerechnet. Die Erträge und Aufwendungen der Gesamtergebnisrechnung werden gemäß IAS 21.40 zum Jahresdurchschnittskurs in Euro umgerechnet. Die Umrechnungsdifferenzen 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 und im Finanzergebnis ausgewiesen.

Nicht monetäre Posten in Fremdwährung werden mit historischen Kursen umgerechnet.

Umrechnungskurse

	ISO-Code	Stichtagskurs		Jahresdurchschnittskurs	
		31.12.2022	31.12.2021	2022	2021
Britische Pfund	GBP	0,8869	0,8403	0,8528	0,8596
Tschechische Kronen	CZK	24,1160	24,8580	24,5659	25,6405
Dänische Kronen	DKK	7,4365	7,4364	7,4396	7,4370
Ungarischer Forint	HUF	400,8700	369,1900	391,2865	358,5200
Kroatische Kuna	HRK	7,5365	7,5156	7,5349	7,5284
Norwegische Kronen	NOK	10,5138	9,9888	10,1026	10,1633
Polnische Zloty	PLN	4,6808	4,5969	4,6861	4,5652
Rumänischer Leu	RON	4,9495	4,9490	4,9313	4,9215
Schwedische Kronen	SEK	11,1218	10,2503	10,6296	10,1465
Schweizer Franken	CHF	0,9847	1,0331	1,0047	1,0811
US-Dollar	USD	1,0666	1,1326	1,0530	1,1827

3.5.5 Grundsätze der Bilanzierung und Bewertung

Immaterielle Vermögenswerte

Immaterielle Vermögenswerte werden zu fortgeführten Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten bewertet und weisen grundsätzlich, mit Ausnahme des Geschäfts- oder Firmenwerts, eine begrenzte Nutzungsdauer auf. Sie werden linear über die wirtschaftliche Nutzungsdauer von drei bis fünfzehn Jahren abgeschrieben. 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 der dem immateriellen Vermögenswert zurechenbaren Herstellungskosten.

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

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

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

Beim Impairment-Test nach IAS 36 ist der Buchwert des Vermögenswerts dem korrespondierenden erzielbaren Betrag gegenüberzustellen. Ein Vermögenswert ist wertgemindert, wenn der erzielbare Betrag den Buchwert unterschreitet. Der Vermögenswert ist auf diesen Betrag grundsätzlich erfolgswirksam abzuschreiben. Andernfalls ist der Buchwert beizubehalten. Der erzielbare Betrag ist der höhere aus beizulegendem Zeitwert (gemäß IFRS 13) abzüglich Kosten der Veräußerung und Nutzungswert. 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 fast immer 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 anhand von auf genehmigten Budgets basierenden Cashflow-Prognosen bestimmt. Es wird eine konstante jährliche Wachstumsrate in der ewigen Rente 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 zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wird diese um eine ewige Rente erweitert. Im Fall von Start-ups und ähnlichen auf Wertminderung zu überprüfenden Einheiten wird zwischen der Detailplanungsphase 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	4 – 20
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	2 – 15

Sachanlagen werden bei Abgang ausgebucht oder wenn aus der weiteren Nutzung oder Veräußerung 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.

Leasingverhältnisse

Der 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 risiko-äquivalenten Grenzfremdkapitalzinssatzes ermittelt. Die Leasinglaufzeit basiert auf der unkündbaren Grundlaufzeit eines Leasingverhältnisses. Zeiträume mit Verlängerungsoption (oder Kündigungsoption) werden in der Leasinglaufzeit berücksichtigt, sofern die Ausübung einer solchen Option (bzw. Nicht-Ausübung im Falle einer Kündigungsoption) 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 den Leasinggegenstand 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 den Tilgungsanteil von Leasingverbindlichkeiten als separater Posten des Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit dargestellt werden.

Unterleasingverhältnisse

Jedes Leasingverhältnis – dies schließt auch jedes Unterleasingverhältnis ein – ist vom Leasinggeber als Operating-Leasingverhältnis oder als Finanzierungsleasingverhältnis einzustufen. Ein Finanzierungsleasingverhältnis liegt vor, wenn die wesentlichen mit dem Eigentum am zugrunde liegenden Vermögenswert verbundenen Chancen und Risiken auf den Leasingnehmer übertragen wurden. Andernfalls liegt ein Operating-Leasingverhältnis vor.

Zalando klassifiziert Unterleasingverhältnisse auf der Grundlage des Vermögenswerts aus Nutzungsrechten des Hauptleasingverhältnisses. Typischerweise beruht diese Bewertung auf der Leasinglaufzeit des Unterleasingverhältnisses im Vergleich zur verbleibenden Leasinglaufzeit des Hauptleasingverhältnisses. Beläuft sich die Leasinglaufzeit des Unterleasingverhältnisses auf mindestens 75 % der verbleibenden Leasinglaufzeit des Hauptleasingverhältnisses, stuft Zalando dieses als Finanzierungsunterleasingverhältnis ein, andernfalls als Operating-Unterleasingverhältnis. Bei Operating-Unterleasingverhältnissen bleibt die Bilanzierung des Hauptleasingverhältnisses unverändert, und Leasingzahlungen in Verbindung mit dem Unterleasingverhältnis werden bei Erhalt als Ertrag erfasst. Bei Finanzierungsunterleasingverhältnissen wird der entsprechende Vermögenswert aus Nutzungsrechten ausgebucht und eine Forderung in Höhe der Nettoinvestition in das (Unter-)Leasingverhältnis ausgewiesen. Etwaige Unterschiedsbeträge werden erfolgswirksam erfasst. Zur Bewertung der Nettoinvestition in das (Unter-)Leasingverhältnis zieht Zalando den (risikobereinigten) Abzinsungssatz des Hauptleasingverhältnisses heran.

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 diese Differenzen in der Zukunft zu Steuererträgen oder Steueraufwendungen führen. 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 Differenzen, noch nicht genutzten steuerlichen Verlustvorträge und nicht genutzten 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 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 beziehen, die von der gleichen Steuerbehörde erhoben werden.

Vorräte

Die als Vorräte bilanzierten Handelswaren werden gemäß IAS 2 zu Anschaffungskosten angesetzt. Die Anschaffungskosten der Vorräte beinhalten die Kosten des Erwerbs (Erwerbspreis, Einfuhrzölle und andere Steuern) sowie Transport- und Abwicklungskosten und andere Kosten die anfallen, um die Vorräte an ihren derzeitigen Ort und in ihren derzeitigen Zustand zu versetzen. Dies beinhaltet auch systematisch zuzurechnende Personal- und Gemeinkosten. 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. Ebenso werden Skonti, Rabatte und andere vergleichbare Beträge vom Erwerbspreis abgezogen um die Kosten des Erwerbs zu ermitteln.

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. Kassageschäfte werden 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 eingestufte 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 Amortisation 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 (bestimmt gemäß IFRS 15) 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 und sonstige Forderungen, 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. Im Geschäftsjahr 2022 sind keine finanziellen Vermögenswerte dieser Kategorie zugeordnet.

Alle anderen als die oben beschriebenen finanziellen Vermögenswerte 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 Wertberichtigung in Höhe des erwarteten Kreditverlusts. Die Wertberichtigung wird zu jedem Abschlussstichtag mit dem erwarteten 12-Monats-Kreditverlust bemessen (allgemeine Vorgehensweise). Bei einer signifikanten Erhöhung des Ausfallrisikos wird die Wertberichtigung 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 Vorgehensweise an und bemisst die Wertberichtigung 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 aus Lieferungen und Leistungen, die typischerweise aus der Nutzung aufschiebender Bezahlösungen (z. B. Kauf auf Rechnung) entstehen, haben Fälligkeiten von höchstens 14 bis 30 Tagen, abhängig vom Land, in dem die Bestellung getätigt wurde.

Für sonstige Forderungen – resultierend aus dem Ankauf von Forderungen gegenüber Kund*innen unserer Partner für Verkäufe im Fashion Store – wendet Zalando die allgemeine Vorgehensweise gemäß IFRS 9 an. Da auch diese Forderungen Fälligkeiten von höchstens 14 bis 30 Tagen haben, entspricht der erwartete 12-Monats-Kreditverlust dem über die Laufzeit erwarteten Kreditverlust. Daher verwendet Zalando, wie auch bei seinen eigenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, einen szenariobasierten Ansatz zur Ermittlung der erwarteten Kreditverluste sonstiger Forderungen.

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 designed 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.

Zusammengesetzte Finanzinstrumente

Zalando beurteilt bei der Begebung eines nicht derivativen Finanzinstruments, ob es sowohl eine Fremd- als auch eine Eigenkapitalkomponente enthält. Für Wandelanleihen werden bei Zalando eine finanzielle Verbindlichkeit im Posten Wandelanleihen und ein Eigenkapitalinstrument in der Kapitalrücklage separat erfasst. Die Schuldkomponente wird zunächst auf Basis der Zins- und Tilgungszahlungen, abgezinst mit einem risikoadjustierten Zinssatz eines vergleichbaren Schuldinstruments ohne Wandlungsrecht, zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Die Eigenkapitalkomponente wird bei erstmaliger Erfassung zum Restwert bewertet, der sich aus Subtraktion des beizulegenden Zeitwerts der Schuldkomponente vom beizulegenden Zeitwert des gesamten zusammengesetzten Instruments, d.h. dem beizulegenden Zeitwert der erhaltenen Erlöse, ergibt. Die Schuldkomponente wird in der Folgebewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt. Die Eigenkapitalkomponente wird in der Folge nicht neu bewertet. Direkt mit der Begebung des zusammengesetzten Instruments verbundene Kosten werden den Komponenten basierend auf ihren ursprünglichen beizulegenden Zeitwerten anteilig als Transaktionskosten zugeordnet. Somit ergibt sich der anfängliche Buchwert einer jeden Komponente aus dem beizulegenden Zeitwert abzüglich zugeordneter Transaktionskosten.

Derivative Finanzinstrumente und Bilanzierung von Sicherungsgeschäften

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 zunächst 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 ausgewiesen, 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 Britischen Pfund, Schweizer Franken, Tschechischen Kronen, Norwegischen Kronen, Polnischen Zloty und Schwedischen Kronen 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 verbleiben zunächst im Eigenkapital 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 die Umsatzkosten ausgebucht. Der Anteil des sonstigen Ergebnisses, der auf die Absicherung des Umsatzes entfällt, wird über die Umsatzerlöse erfolgswirksam gebucht.

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 ist nicht beobachtbar

Für Devisentermingeschäfte wird der beizulegende Zeitwert anhand der am Abschlussstichtag geltenden aktuellen Referenzkurse der Europäischen Zentralbank unter Berücksichtigung von Terminauf- und -abschlägen für die jeweilige Restlaufzeit des Kontrakts im Vergleich zum kontrahierten Devisenkurs ermittelt. Die Bewertung der Zinssicherungsinstrumente erfolgt unter Abzinsung zukünftig erwarteter Cashflows mithilfe 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 Rückbauverpflichtungen von Mietereinbauten in den angemieteten Logistikzentren, Bürogebäuden und Outlet-Stores. 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.

Zalando erfasst die aus anteilsbasierten Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente resultierenden Aufwendungen in Höhe des beizulegenden Zeitwerts der gewährten 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 an jedem Abschlussstichtag bis zum Zeitpunkt der ersten Ausübungsmöglichkeit erfassten 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 gewährten Optionen zum Gewährungszeitpunkt 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 Vereinbarung 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*die Kund*in übertragen werden, d.h., wenn Zalando die Leistungsverpflichtung erfüllt, sofern die Vereinbarung der Gegenleistung wahrscheinlich ist. Die Umsatzerlöse werden in Höhe des Betrags erfasst, mit dem Zalando im Gegenzug für die Übertragung der zugesagten Güter oder Dienstleistungen rechnen kann. Bei Verkäufen im Wholesale, in der Lounge oder in unseren Outlets werden die Umsatzerlöse in voller Höhe erfasst, im Partnerprogramm werden sie hingegen in Höhe der von den Partnern erwartungsgemäß zu erhaltenden Provision sowie sonstiger Entgelte angesetzt. Die Umsatzerlöse werden um Erlösschmälerungen, Steuern und Gebühren gemindert.

Zalando identifiziert seine Leistungsverpflichtungen als die in einem Vertrag mit einem*r Kund*in zugesagten abgrenzbaren Waren oder Dienstleistungen. Die von Zalando gegenüber Kund*innen zugesagten Waren und Dienstleistungen (Ware, überwiegend kostenloser Versand und Rückversand, bis zu 100-tägiges Rückgaberecht, kostenloser Kund*innenservice) bilden, mit Ausnahme von Liefergebühren (z. B. Express-Versand oder Mindestbestellgebühr) und Zalando Plus, ein eigenständig abgrenzbares Bündel, d.h. die identifizierte Leistungsverpflichtung. Die gegenüber unseren Partnern zugesagten Dienstleistungen (Partnerprogramm, Connected Retail, Zalando Fulfillment Solutions (ZFS) oder Zalando Marketing Services (ZMS)) sind hingegen eigenständig abgrenzbare Leistungsverpflichtungen.

Beim Verkauf von Waren an Kund*innen überträgt Zalando die Verfügungsgewalt über die zugesagten Waren oder Dienstleistungen zu einem bestimmten Zeitpunkt. Das ist regelmäßig bei Auslieferung der Waren der Fall. Auch bei von Zalando gegenüber Partnern erbrachten Dienstleistungen (Partnerprogramm, Connected Retail, ZFS oder ZMS) erfolgt die Umsatzrealisierung zu dem Zeitpunkt, zu dem die zugrunde liegende Leistungsverpflichtung gegenüber unseren Partnern erfüllt wird. Leistungsverpflichtungen im Rahmen von Zalando Plus sind hingegen Bereitstellungsverpflichtungen, die über einen bestimmten Zeitraum erfüllt werden. Daher werden Umsatzerlöse linear über die zwölfmonatige Mitgliedschaft erfasst.

Zalando berücksichtigt bei der Bewertung der erwartungsgemäß zu erhaltenden Gegenleistung das den Kund*innen eingeräumte Rückgaberecht; der Umsatz wird nur dann realisiert, wenn ausreichende Erfahrungswerte zur Wahrscheinlichkeit der Ausübung dieser Rechte vorliegen. Die voraussichtlichen Rückgaben werden betragsmäßig geschätzt und umsatzmindernd behandelt.

Zalando bietet seinen Kund*innen eine Vielzahl verschiedener Zahlungsoptionen. Abhängig von der Bezahllösung und vom Land, in dem die Bestellung getätigt wurde, sind Zahlungen typischerweise innerhalb von höchstens 14 bis 30 Tagen fällig.

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 vollständig erfasste Warenabgang wird um die Anzahl 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 Kund*innenforderungen, die voraussichtlich in der Zukunft noch retourniert werden, passiviert Zalando innerhalb der sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten eine Rückerstattungsverpflichtung gegenüber dem*r Kund*in.

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 des Managements 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 in den 3.5.7 (16.) Vorräte und 3.5.7 (17.) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen,
- Bestimmung von erwarteten Retourenquoten; siehe Ausführungen im 3.5.7 (23.) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden und erhaltende Anzahlungen,
- Bestimmung der Nutzungsdauer der Sachanlagen und der immateriellen Vermögenswerte sowie die Aktivierung von Entwicklungskosten als selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte; siehe in den Abschnitten 3.5.7 (11.) Immaterielle Vermögenswerte und 3.5.7 (12.) Sachanlagen,
- Ermittlung zukünftiger Zahlungsströme und Abzinsungssätze im Rahmen der Überprüfung des Geschäfts- oder Firmenwerts sowie von in der Entwicklung befindlichen immateriellen Vermögenswerten auf Wertminderung; siehe Ausführungen im Abschnitt 3.5.7 (11.) Immaterielle Vermögenswerte,
- Bestimmung der Laufzeit eines Leasingverhältnisses und des entsprechenden Abzinsungssatzes; siehe Abschnitt 3.5.7 (13.) Vermögenswerte aus Nutzungsrechten und Leasingverbindlichkeiten und Abschnitt 3.5.3 Neue Rechnungslegungsvorschriften,
- Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts finanzieller Verbindlichkeiten und anteilsbasierter Vergütungen; siehe Ausführungen unter 3.5.7 (21.) Anteilsbasierte Vergütungen sowie unter 3.5.8 (1.) Risiken aus Finanzinstrumenten und Finanzrisikomanagement,
- Bestimmung der Werthaltigkeit von aktiven Steuerlatenzen auf noch nicht genutzte steuerliche Verluste; siehe Ausführungen in den Abschnitten 3.5.7 (8.) Steuern vom Einkommen und Ertrag und 3.5.7 (27.) Latente Steuern.

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. – 31.12.2022	01.01. – 31.12.2021
Erträge aus dem Verkauf von Handelswaren	8.609,0	9.113,9
Erträge aus übrigen Dienstleistungen	1.735,8	1.240,1
Summe	10.344,8	10.354,0

Erträge aus dem Verkauf von Handelswaren umfassen den Betrag, den die ZALANDO SE als Gegenleistung für die Bereitstellung der Handelswaren für unsere Kund*innen im Wholesale- oder Offprice-Geschäft erhalten hat oder wahrscheinlich erhalten wird. Erträge aus übrigen Dienstleistungen enthalten im Wesentlichen Umsatzerlöse aus dem Partnerprogramm, unseren Zalando Payment Services, unseren Zalando Marketing Services, unseren Zalando Fulfillment Solutions, von Highsnobiety sowie aus Versandgebühren.

Weitere Informationen zu den Umsatzerlösen können dem [3.5.8 \(10.\) Segmentberichterstattung](#) entnommen werden.

(2.) Umsatzkosten

Umsatzkosten

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2022	01.01. – 31.12.2021
Sachkosten	6.006,2	5.826,2
Personalkosten	283,1	201,6
Summe	6.289,3	6.027,7

Die Umsatzkosten umfassen im Wesentlichen Materialaufwand, Personalkosten, Wertberichtigungen auf Vorräte, Fremdleistungen sowie Infrastrukturkosten. Der Materialaufwand beträgt 5.039,1 Mio. EUR (Vorjahr: 5.087,0 Mio. EUR).

Umsatzkosten

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2022	01.01. – 31.12.2021	Veränderung
Summe	6.289,3	6.027,7	261,5
davon historische Anschaffungskosten	5.557,3	5.571,8	-14,5
davon Wertberichtigungen	78,4	32,8	45,5
davon Sonstige	653,6	423,1	230,5

Der Anstieg der sonstigen Umsatzkosten resultiert im Wesentlichen aus unserem Partnerprogramm, Zalando Fulfillment Solutions-Geschäft und Zalando Marketing Services-Geschäft sowie der Erstkonsolidierung von Highsnobiety.

(3.) Vertriebskosten

Vertriebskosten

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2022	01.01. – 31.12.2021
Sachkosten	3.051,0	3.116,2
Personalkosten	456,2	413,4
Summe	3.507,1	3.529,6

Die Vertriebskosten belaufen sich 2022 auf 3.507,1 Mio. EUR (Vorjahr: 3.529,6 Mio. EUR). Dieser Betrag setzt sich aus Fulfillmentkosten in Höhe von 2.712,6 Mio. EUR (Vorjahr: 2.599,3 Mio. EUR) und Marketingkosten in Höhe von 794,5 Mio. EUR (Vorjahr: 930,3 Mio. EUR) zusammen.

Die Sachkosten umfassen überwiegend Büro- und Lagerkosten, Abschreibungen sowie Aufwendungen für Rechts- und Beratungskosten.

(4.) Verwaltungskosten

Verwaltungskosten

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2022	01.01. – 31.12.2021
Sachkosten	217,5	174,1
Personalkosten	262,9	219,1
Summe	480,4	393,2

Die Sachkosten umfassen überwiegend Bürokosten, Abschreibungen sowie Aufwendungen für Rechts- und Beratungskosten.

(5.) Sonstige betriebliche Erträge

Die sonstigen betrieblichen Erträge belaufen sich 2022 auf 28,1 Mio. EUR (Vorjahr: 32,8 Mio. EUR). In den sonstigen betrieblichen Erträgen wurden überwiegend Schadenersatzleistungen, Erlöse aus der Veräußerung von Vermögenswerten und periodenfremde Erträge erfasst.

(6.) Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen in Höhe von 15,1 Mio. EUR (Vorjahr: 11,5 Mio. EUR) umfassen hauptsächlich periodenfremde Aufwendungen, Spenden, Schadenersatzleistungen sowie Abgänge von Vermögenswerten (siehe [3.5.7 \(12.\) Sachanlagen](#)).

(7.) Finanzergebnis

Finanzergebnis

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2022	01.01. – 31.12.2021
Zinsertrag	8,6	4,2
davon aus zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten	1,8	1,0
davon aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	1,2	1,2
davon aus sonstigen Finanzinstrumenten	5,6	2,0
Zinsaufwand	-62,7	-59,3
davon aus finanziellen Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	-54,9	-44,5
davon aus zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten	-2,0	-0,9
davon sonstiger Zinsaufwand	-5,8	-13,9
Übriges Finanzergebnis	11,8	-15,4
davon aus Sicherungsgeschäften	-3,0	-2,0
davon aus Währungseffekten	13,1	-13,4
davon aus sonstigen Bewertungseffekten der Finanzinstrumente	1,7	0,0
Finanzergebnis	-42,2	-70,5

Die Zinsen und ähnlichen Erträge stiegen hauptsächlich aufgrund einer Erhöhung der Euro-Zinssätze im Jahr 2022, die sich in Höhe von 2,3 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR) auf die Zinsen aus Geldmarktfonds auswirkte. Die Erträge aus zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten sind aufgrund eines volatileren Wechselkurs- und Zinsumfelds gestiegen.

Die Zinsen und ähnlichen Aufwendungen haben sich gegenüber 2021 leicht erhöht. Hingegen sind die Zinsen und ähnlichen Aufwendungen aus finanziellen Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten deutlich gestiegen. Grund hierfür war der Zinsaufwand im Zusammenhang mit kurzfristigen Finanzinstrumenten. Die Zinsen auf Wandelanleihen in Höhe von 25,2 Mio. EUR und die Zinsen auf Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 15,9 Mio. EUR blieben gegenüber 2021 stabil. Die Aufwendungen für zu Sicherungszwecken eingesetzte Derivate sind aufgrund eines volatileren Wechselkurs- und Zinsumfelds gestiegen. Im sonstigen Zinsaufwand sind negative Zinsen aus Geldmarktfonds in Höhe von 3,5 Mio. EUR (Vorjahr: 6,9 Mio. EUR) enthalten.

Die im übrigen Finanzergebnis erfassten Währungseffekte resultieren in erster Linie aus Bewertungseffekten für Vermögenswerte und Schulden in PLN.

(8.) Steuern vom Einkommen und Ertrag

In den Steuern vom Einkommen und Ertrag sind die latenten Steuern sowie die gezahlten oder geschuldeten laufenden 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 2022 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 vom Ertrag

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2022	01.01. – 31.12.2021
Latente Steuern	0,0	-10,0
Laufende Steuern	-22,0	-109,7
Summe	-22,0	-119,7

Der laufende Steuerertrag bezieht sich in Höhe von 4,6 Mio. EUR auf vorangegangene Perioden (Vorjahr: laufender Steueraufwand in Höhe von 5,6 Mio. EUR).

Das latente Steuerergebnis in Höhe von 0,0 Mio. EUR (Vorjahr: latenter Steueraufwand in Höhe von 10,0 Mio. EUR) wird im [3.5.7 \(27.\) Latente Steuern](#) genauer erläutert.

Zum Abschlussstichtag verfügt der Zalando-Konzern über körperschaftsteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 111,3 Mio. EUR (Vorjahr: 121,1 Mio. EUR) sowie über gewerbesteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 63,6 Mio. EUR (Vorjahr: 59,6 Mio. EUR). Auf körperschaftsteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 98,3 Mio. EUR (Vorjahr: 98,6 Mio. EUR) und gewerbesteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 58,7 Mio. EUR (Vorjahr: 53,7 Mio. EUR) wurden keine aktiven latenten Steuern gebildet.

Aus der Nutzung von steuerlichen Verlustvorträgen, auf die bislang keine aktiven latenten Steuern gebildet wurden, ergab sich im Berichtsjahr ein Effekt auf das Steuerergebnis in Höhe von 0,2 Mio. EUR (Vorjahr: 0,2 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. - 31.12.2022	01.01. - 31.12.2021
Ergebnis vor Steuern	38,8	354,3
Ertragsteuersatz Konzern	30,5 %	30,5 %
Erwarteter Steueraufwand (-)/Steuerertrag (+)	-11,8	-108,1
Steueranteil für:		
steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	-19,9	-10,7
Aktivierung nicht angesetzter Verlustvorträge der Vorjahre	0,2	0,8
nicht angesetzte Verlustvorträge	-0,6	-3,7
Periodenfremde Steueraufwendungen (-)/ Steuererträge (+)	5,0	-3,7
Steuersatzabweichungen	5,1	5,7
davon Anteil von Tochtergesellschaften mit höheren Steuersätzen	-0,4	-1,4
davon Anteil von Tochtergesellschaften mit niedrigeren Steuersätzen	5,5	7,1
Ertragsteueraufwand laut Konzern- Gesamtergebnisrechnung	-22,0	-119,7
Effektiver Steuersatz	56,7 %	33,8 %

(9.) Ergebnis je Aktie

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie errechnet sich, indem das auf die Anteilseigner*innen 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 niedrigeren Periodenergebnisses zurückgegangen.

Ergebnis je Aktie (EPS) unverwässert

	01.01. – 31.12.2022	01.01. – 31.12.2021
Anteilseigner*innen der ZALANDO SE zuzurechnendes Periodenergebnis (in Mio. EUR)	16,8	234,5
Unverwässerte gewichtete durchschnittliche Aktienanzahl (in Mio. Stück)	257,9	257,6
Ergebnis je Aktie unverwässert (in EUR)	0,07	0,91

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

Ergebnis je Aktie (EPS) verwässert

	01.01. – 31.12.2022	01.01. – 31.12.2021
Anteilseigner*innen der ZALANDO SE zuzurechnendes Periodenergebnis (in Mio. EUR)	16,8	234,5
Verwässerte gewichtete durchschnittliche Aktienanzahl (in Mio. Stück)	259,7	265,0
Ergebnis je Aktie verwässert (in EUR)	0,06	0,88

Der verwässernde Effekt ist ausschließlich auf anteilsbasierte Vergütungszusagen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente gegenüber Mitarbeiter*innen zurückzuführen. Bei der Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie wurden sämtliche Mitarbeiter*innenoptionen 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 aufgrund des Rückgangs des Aktienkurses im Jahr 2022 aus dem Geld sind. Die unter dem EIP, VSOP 2017, LTI 2018, ZOP, LTI 2021 und LTI 2021/2022 gewährten Optionen (Vorjahr: LTI 2021 und ZOP) wurden daher bei der Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie nicht berücksichtigt.

(10.) Personalaufwand

Personalaufwand

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2022	01.01. – 31.12.2021
Löhne und Gehälter	837,9	777,4
Sozialabgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	164,3	141,3
davon für Altersversorgung	0,9	0,7
Summe	1.002,1	918,7

Im Geschäftsjahr 2022 waren im Konzern durchschnittlich 16.999 angestellte Mitarbeiter*innen⁶⁰ (Vorjahr: 16.060) beschäftigt. Die Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung sind um 9,5 Mio. EUR auf 69,0 Mio. EUR (Vorjahr: 59,5 Mio. EUR) gestiegen.

⁶⁰ Ohne Auszubildende und Werkstudent*innen

(11.) Immaterielle Vermögenswerte

Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte 2022

IN MIO. EUR	Aktiviert Entwicklungs- kosten	Gewerbliche Schutz- rechte, ähn- liche Rechte und Werte sowie Lizenzen	Geschäfts- oder Firmenwert	Geleistete Anzahlungen und in Entwicklung befindliche Vermögens- werte	Summe
Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten					
Stand 01.01.2022	347,5	80,1	56,4	89,3	573,3
Zugänge	40,3	74,3	79,7	34,8	229,1
davon aus Unternehmens- zusammenschlüssen	0,0	73,1	79,7	0,0	152,8
Abgänge	-12,0	-5,0	0,0	-6,0	-23,0
Umbuchungen	40,1	2,6	0,0	-42,6	0,0
Währungsumrechnungs- differenzen	-0,1	-0,4	0,6	2,9	3,0
Stand 31.12.2022	415,8	151,6	136,7	78,4	782,5
Abschreibungen					
Stand 01.01.2022	256,6	52,4	0,0	1,3	310,3
Zugänge	59,8	14,8	0,0	0,0	74,6
Abgänge	-11,5	-4,0	0,0	-1,1	-16,6
Umbuchungen	0,2	0,0	0,0	-0,2	0,0
Währungsumrechnungs- differenzen	0,2	-0,1	0,0	0,0	0,1
Stand 31.12.2022	305,3	63,1	0,0	0,0	368,4
Buchwerte					
Stand 31.12.2021	90,9	27,7	56,4	88,0	263,0
Stand 31.12.2022	110,5	88,5	136,7	78,4	414,1

Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte 2021

IN MIO. EUR	Aktivier- te Entwicklungs- kosten	Gewerbliche Schutz- rechte, äh- nliche Rechte und Werte sowie Lizenzen	Geschäfts- oder Firmenwert	Geleistete Anzahlungen und in Entwicklung befindliche Vermögens- werte	Summe
Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten					
Stand 01.01.2021	282,8	73,8	56,4	69,6	482,6
Zugänge	39,3	3,9	0,0	48,5	91,7
Abgänge	-1,0	-0,5	0,0	-0,6	-2,1
Umbuchungen	26,4	2,8	0,0	-28,2	1,0
Währungsumrechnungs- differenzen	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1
Stand 31.12.2021	347,5	80,1	56,4	89,3	573,3
Abschreibungen					
Stand 01.01.2021	199,9	45,3	0,0	1,4	246,6
Zugänge	57,4	7,6	0,0	0,0	65,0
Abgänge	-0,9	-0,5	0,0	0,0	-1,4
Umbuchungen	0,1	0,0	0,0	-0,1	0,0
Währungsumrechnungs- differenzen	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
Stand 31.12.2021	256,6	52,4	0,0	1,3	310,3
Buchwerte					
Stand 31.12. 2020	82,9	28,5	56,4	68,2	236,0
Stand 31.12.2021	90,9	27,7	56,4	88,0	263,0

Die Zugänge zu den immateriellen Vermögenswerten entfallen mit insgesamt 75,1 Mio. EUR (Vorjahr: 87,8 Mio. EUR) auf aktivierte Entwicklungskosten sowie geleistete Anzahlungen und in Entwicklung befindliche Vermögenswerte. Davon sind 73,3 Mio. EUR (Vorjahr: 83,6 Mio. EUR) auf intern entwickelte Software zurückzuführen und 1,8 Mio. EUR (Vorjahr: 4,2 Mio. EUR) werden unter sonstige Anzahlungen ausgewiesen.

Nicht betriebsbereite immaterielle Vermögenswerte unterliegen dem jährlichen Impairment-Test auf Ebene dieser zahlungsmittelgenerierenden Einheit oder Gruppe zahlungsmittelgenerierender Einheiten, zu der diese Vermögenswerte gehören. Der jährliche Impairment-Test für das Geschäftsjahr 2022 (sowie für das Vorjahr) führte zu keinem Wertminderungsbedarf für die nicht betriebsbereiten immateriellen Vermögenswerte.

Zudem ergaben sich aus dem Erwerb von Highsnobiety Zugänge zu den immateriellen Vermögenswerten in Höhe von 152,8 Mio. EUR, die im Wesentlichen die Marke Highsnobiety, Kund*innenlisten und den Geschäfts- oder Firmenwert umfassen.

Neben dem Geschäfts- oder Firmenwert wurde nur den Domainrechten in Höhe von EUR 1,2 Mio. (Vorjahr: EUR 1,2 Mio.) eine unbestimmte Nutzungsdauer zugewiesen, da es keine rechtlichen, regulatorischen, vertraglichen, wettbewerbsbezogenen, wirtschaftlichen oder sonstigen Faktoren gibt, die die Nutzungsdauer bestimmen würden.

Zalando betreibt keine Forschungs- und Entwicklungsabteilung im Sinne eines Industrieunternehmens. Unsere Software-Entwicklungsabteilungen optimieren die bestehenden Angebote und arbeiten daran, innovative Produkte im Markt zu etablieren. Dementsprechend nimmt Forschung eine untergeordnete Rolle ein und folglich bestehen Forschungskosten nur in unwesentlicher Höhe.

In der Berichtsperiode wurden planmäßige Abschreibungen in Höhe von 74,6 Mio. EUR (Vorjahr: 65,0 Mio. EUR) vorgenommen. Davon sind 14,2 Mio. EUR (Vorjahr: 11,0 Mio. EUR) in den Umsatzkosten, 49,7 Mio. EUR (Vorjahr: 43,9 Mio. EUR) in den Vertriebskosten und 10,7 Mio. EUR (Vorjahr: 10,1 Mio. EUR) in den Verwaltungskosten ausgewiesen.

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

Zalando hat zum 31. Dezember 2022 einen Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von insgesamt 136,7 Mio. EUR (Vorjahr: 56,4 Mio. EUR) erfasst.

Der Geschäfts- oder Firmenwert wird zwei Einheiten (Tradebyte und Fashion Store) zugeordnet, wobei es sich bei der ersten um eine einzelne zahlungsmittelgenerierende Einheit und bei der zweiten um eine Gruppe zahlungsmittelgenerierender Einheiten handelt. Tradebyte umfasst die Tradebyte Software Ltd. (ehemals Anatwine Ltd.) und die Tradebyte Software GmbH, die in „Alle sonstigen Segmente“ ausgewiesen werden, wohingegen der Fashion Store als Geschäftssegment identifiziert wurde.

Die Überprüfung auf eine mögliche Wertminderung der beiden Einheiten (Tradebyte und Fashion Store) folgt ein und derselben Struktur. Dementsprechend gilt Folgendes für beide Impairment-Tests: Der jährliche Impairment-Test wurde zum Ende des Berichtszeitraums auf Ebene dieser zahlungsmittelgenerierenden Einheit bzw. Gruppe zahlungsmittelgenerierender Einheiten durchgeführt. Die erzielbaren Beträge wurden anhand des Nutzungswertkonzepts berechnet. Der Nutzungswert wird anhand von Cashflow-Prognosen bestimmt, die auf den vom Vorstand genehmigten aktuellsten Budgets basieren. 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. Es wurden die folgenden Grundannahmen getroffen:

Getroffene Annahmen beim Impairment Tests

	Fashion Store		Tradebyte	
	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2021
Diskontierungszinssatz (WACC)	15,5 %	11,2 %	16,5 %	15,5 %
Basiszinssatz	2,0 %	0,1 %	2,0 %	0,1 %
Wachstum in der ewigen Rente	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %

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.

Der jährliche Impairment-Test ergab keine Wertminderung des Geschäfts- oder Firmenwerts. Über den Impairment-Test hinaus wurde getestet, ob mögliche Änderungen der wesentlichen Annahmen (Wachstum in der ewigen Rente (-2,0 Prozentpunkte) sowie Basiszinssatz (+2,0 Prozentpunkte)) nach vernünftigem Ermessen dazu führen könnten, dass der Buchwert der Einheiten ihren jeweiligen erzielbaren Betrag übersteigt. Dies war zum 31. Dezember 2022 (wie im Vorjahr) nicht der Fall.

(12.) Sachanlagen

Entwicklung der Sachanlagen 2022

IN MIO. EUR	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Grundstücke, Bauten und Bauten auf fremden Grundstücken	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Summe
Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten					
Stand 01.01.2022	715,7	230,5	21,9	308,2	1.276,3
Zugänge	70,4	43,9	23,4	166,9	304,6
Abgänge	-11,3	-15,0	-0,3	-1,5	-28,1
Umbuchungen	87,4	16,2	32,7	-136,3	0,0
Währungsumrechnungsdifferenzen	-3,4	-0,3	-0,3	-1,2	-5,2
Stand 31.12.2022	858,8	275,3	77,4	336,1	1.547,6
Abschreibungen					
Stand 01.01.2022	190,6	123,1	3,3	-0,1	316,9
Zugänge	64,9	37,2	5,6	0,7	108,4
Abgänge	-10,6	-12,9	-0,3	0,0	-23,8
Umbuchungen	0,0	0,0	-0,1	0,1	0,0
Währungsumrechnungsdifferenzen	0,4	0,2	0,0	0,0	0,6
Stand 31.12.2022	245,3	147,6	8,5	0,7	402,1
Buchwerte					
Stand 31.12.2021	525,1	107,4	18,6	308,3	959,4
Stand 31.12.2022	613,5	127,7	68,9	335,4	1.145,5

Entwicklung der Sachanlagen 2021

IN MIO. EUR	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Grundstücke, Bauten und Bauten auf fremden Grundstücken	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Summe
Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten					
Stand 01.01.2021	659,6	201,4	17,8	178,3	1.057,1
Zugänge	10,0	25,0	2,5	207,1	244,6
Abgänge	-0,6	-5,4	-0,1	-1,3	-7,4
Umbuchungen	59,6	10,6	1,8	-73,0	-1,0
Währungsumrechnungsdifferenzen	-12,9	-1,1	-0,1	-2,9	-17,0
Stand 31.12.2021	715,7	230,5	21,9	308,2	1.276,3
Abschreibungen					
Stand 01.01.2021	144,2	101,3	1,5	0,0	247,0
Zugänge	52,4	27,4	1,8	0,0	81,6
Abgänge	-0,1	-4,2	0,0	0,0	-4,3
Umbuchungen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Währungsumrechnungsdifferenzen	-5,9	-1,4	0,0	-0,1	-7,4
Stand 31.12.2021	190,6	123,1	3,3	-0,1	316,9
Buchwerte					
Stand 31.12.2020	515,4	100,1	16,3	178,3	810,1
Stand 31.12.2021	525,1	107,4	18,6	308,3	959,4

Die Zugänge zu den Sachanlagen in Höhe von 304,6 Mio. EUR (Vorjahr: 244,6 Mio. EUR) stehen in erster Linie in Verbindung mit den Logistikzentren in Deutschland, Polen, den Niederlanden und Frankreich. Die Abgänge betreffen in erster Linie andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung in Verbindung mit der Schließung eines Büros in Berlin sowie geringwertige Vermögenswerte, die im Geschäftsjahr 2022 verschrottet wurden.

Die planmäßigen Abschreibungen der Sachanlagen beliefen sich auf insgesamt 108,4 Mio. EUR (Vorjahr: 81,6 Mio. EUR). Davon sind 24,4 Mio. EUR (Vorjahr: 15,4 Mio. EUR) in den Umsatzkosten, 66,9 Mio. EUR (Vorjahr: 53,7 Mio. EUR) in den Vertriebskosten und 17,1 Mio. EUR (Vorjahr: 12,5 Mio. EUR) in den Verwaltungskosten erfasst.

(13.) Vermögenswerte aus Nutzungsrechten und Leasingverbindlichkeiten

Die Leasingverhältnisse von Zalando betreffen insbesondere Gebäude (z. B. Logistikzentren, Bürogebäude und Outlet-Stores). Diese Verträge enthalten Verlängerungsoptionen und in einigen Fällen Optionen zur Kündigung des Vertrags. Darüber hinaus sehen diese Verträge variable Zahlungen vor, die von der Entwicklung von Verbraucherpreisindizes 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) sowie technische Anlagen und Maschinen.

Die Vermögenswerte aus Nutzungsrechten beliefen sich zum Ende des Berichtszeitraums auf insgesamt 679,3 Mio. EUR (Vorjahr: 584,2 Mio. EUR). Die Zugänge zu den Vermögenswerten aus Nutzungsrechten betragen 225,4 Mio. EUR (Vorjahr: 194,2 Mio. EUR) und betreffen in erster Linie den Beginn der Leasingverträge für unser neues Bürogebäude und Outlet-Store in Deutschland sowie zwei neue Logistikstandorte in Polen.

Zum Abschlussstichtag belief sich der Buchwert der Leasingverbindlichkeit für eine 2021 begonnene Untermietvereinbarung für Büroflächen in Berlin auf 58,3 Mio. EUR (Vorjahr: 61,4 Mio. EUR) und die Summe der nicht abgezinsten noch zu erhaltenden Leasingzahlungen auf 64,5 Mio. EUR (Vorjahr: 68,7 Mio. EUR). Die Differenz in Höhe von 6,1 Mio. EUR (Vorjahr: 7,3 Mio. EUR) stellt den noch nicht realisierten Finanzertrag dar. In den kommenden fünf Jahren werden jährlich nicht abgezinsten Leasingzahlungen in Höhe von 7,8 Mio. EUR (Vorjahr: 7,4 Mio. EUR) eingehen. Der Restbetrag der nicht abgezinsten Leasingzahlungen in Höhe von 25,4 Mio. EUR (Vorjahr: 31,6 Mio. EUR) wird nach diesem Zeitraum von fünf Jahren über die Restlaufzeit des Leasingverhältnisses fällig.

Im Geschäftsjahr erfasste Zalando Abschreibungen in Höhe von 129,1 Mio. EUR (Vorjahr: 88,9 Mio. EUR). Davon sind 18,2 Mio. EUR (Vorjahr: 12,9 Mio. EUR) in den Umsatzkosten, 54,4 Mio. EUR (Vorjahr: 43,3 Mio. EUR) in den Vertriebskosten und 56,5 Mio. EUR (Vorjahr: 32,6 Mio. EUR) in den Verwaltungskosten erfasst. Von den erfassten Abschreibungen ergibt sich ein Betrag in Höhe von 16,6 Mio. EUR aus der Wertminderung von Vermögenswerten aus Nutzungsrechten an Gebäuden, für die geplant ist, sie nicht weiter für unser eigenes Geschäft zu nutzen, sondern sie stattdessen teilweise unterzuvermieten. Die Aufgliederung nach Klassen zugrunde liegender Vermögenswerte stellt sich wie folgt dar:

Vermögenswerte aus Nutzungsrechten 2022

IN MIO. EUR	Abschreibungen	Zugänge	Buchwert zum 31.12.2022
Gebäude	127,7	225,0	676,7
davon aus Unternehmenszusammenschlüssen	–	7,8	7,8
davon aus Wertminderungen	16,6	–	16,6
Betriebs- und Geschäftsausstattung	1,4	0,3	2,5
Summe	129,1	225,4	679,3

Vermögenswerte aus Nutzungsrechten 2021

IN MIO. EUR	Abschreibungen	Zugänge	Buchwert zum 31.12.2021
Gebäude	88,0	189,7	580,2
Betriebs- und Geschäftsausstattung	0,9	4,5	3,9
Summe	88,9	194,2	584,2

Die Summe der Leasingverbindlichkeiten betrug zum 31. Dezember 2022 799,8 Mio. EUR (31. Dezember 2021: 679,9 Mio. EUR). Die nicht abgezinsten Zahlungen in Verbindung mit Leasingverbindlichkeiten haben folgende Fälligkeiten:

Leasingverbindlichkeiten nach Fristigkeit

IN MIO. EUR	Restlaufzeit			Summe	Buchwert zum 31.12.
	bis 1 Jahr	1 – 5 Jahre	über 5 Jahre		
2022	143,9	486,9	242,7	873,5	799,8
2021	112,8	396,1	235,8	744,7	679,9

Variable Zahlungen betreffen Mietzahlungen die von Verbraucherpreisindizes abhängig sind. Grundsätzlich werden Anpassungen soweit erforderlich einmal jährlich vorgenommen. Im Durchschnitt ändert sich die zu zahlende Miete um etwa 80–90 % der Veränderung des zugrunde liegenden Indexes. 2022 beliefen sich die zusätzlichen Zahlungen für diese indexbasierten Mietanpassungen auf insgesamt 2,3 Mio. EUR (Vorjahr: 0,4 Mio. EUR).

Optionen zur Verlängerung von Leasingverträgen sind aus Sicht des Konzerns wesentlich und bewegen sich zwischen drei und zwanzig Jahren. Die Ausübung aller dieser Optionen könnte zu einem zusätzlichen Mittelabfluss in Höhe von insgesamt 1.197,8 Mio. EUR (Vorjahr: 1.096,7 Mio. EUR) führen. Darüber hinaus ist Zalando mehrere Leasingverträge eingegangen, die noch nicht begonnen haben. Diese betreffen zwei neue Logistikzentren in Deutschland und Frankreich, ein neues Bürogebäude in Berlin sowie zwei neue Outlet-Stores in Deutschland. Die Leasingverträge beginnen zwischen 2023 und 2025 und führen zu zusätzlichen Zahlungen (einschließlich sämtlicher Optionen zur Verlängerung dieser Leasingverträge) in Höhe von insgesamt bis zu 503,8 Mio. EUR (Vorjahr: 738,4 Mio. EUR).

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 [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 2022 beliefen sich die Aufwendungen für kurzfristige Leasingverhältnisse auf 4,6 Mio. EUR (Vorjahr: 4,0 Mio. EUR) und die Aufwendungen für Leasingverhältnisse über geringwertige Vermögenswerte auf 1,5 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR). Im Geschäftsjahr haben sich keine wesentlichen Änderungen des Portfolios aus kurzfristigen Leasingverhältnissen ergeben.

Der Zinsaufwand für Leasingverbindlichkeiten beträgt im Geschäftsjahr 2022 insgesamt 15,9 Mio. EUR (Vorjahr: 14,6 Mio. EUR) und wird im Mittelabfluss aus laufender Geschäftstätigkeit dargestellt. Die Auszahlungen für die Tilgung der Leasingverbindlichkeiten beliefen sich auf insgesamt 110,8 Mio. EUR (Vorjahr: 84,5 Mio. EUR) und werden im Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit ausgewiesen (siehe [3.4 Konzern-Kapitalflussrechnung](#) und [3.5.7 \(26.\) Angaben zur Kapitalflussrechnung](#)).

Die Summe der Mittelabflüsse für Leasingverhältnisse des Konzerns (einschließlich Zahlungen für kurzfristige und geringwertige Leasingverhältnisse) betrug 2022 132,7 Mio. EUR (Vorjahr: 103,1 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	31.12.2022	31.12.2021	Veränderung
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	85,2	78,1	7,1
davon Leasingforderung	57,6	61,4	-3,9
davon derivative Finanzinstrumente	0,5	2,4	-2,0
davon Zahlungsmittel, die einer Verfügungsbeschränkung unterliegen	0,0	2,5	-2,5
davon sonstige Finanzinstrumente	27,2	11,7	15,5
Sonstige langfristige nicht finanzielle Vermögenswerte	4,2	3,9	0,3
davon Abgrenzungsposten	4,2	3,9	0,3

Der Anstieg der sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte ist insbesondere auf gestiegene Finanzinstrumente in Höhe von 27,2 Mio. EUR zum 31. Dezember 2022 (Vorjahr: 11,7 Mio. EUR) zurückzuführen, hauptsächlich aufgrund der Erhöhung der Finanzinvestitionen. Die Leasingforderung belief sich auf insgesamt 57,6 Mio. EUR (Vorjahr: 61,4 Mio. EUR). Weitere Informationen können dem [3.5.7 \(13.\) Vermögenswerte aus Nutzungsrechten und Leasingverbindlichkeiten](#) entnommen werden.

(15.) Nach der Equity-Methode bilanzierte Finanzanlagen

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

Nach der Equity-Methode bilanzierte Finanzanlagen

IN MIO. EUR	31.12.2022	31.12.2021	Veränderung
Le New Black SAS	1,7	1,7	0,0
Moncalieri Logistic S.r.l.	5,7	0,0	5,7
GATEZERO GmbH	1,0	0,0	1,0
Summe	8,3	1,7	6,7

(16.) Vorräte

Die Vorräte, d. h. der Bestand an Waren, der sich im Wesentlichen aus Schuhen und Textilien zusammensetzt, sind der folgenden Tabelle zu entnehmen:

Vorräte

IN MIO. EUR	31.12.2022	31.12.2021	Veränderung
Vorräte	1.809,5	1.547,4	262,0
davon historische Anschaffungskosten	2.127,0	1.786,6	340,4
davon Wertberichtigungen	-317,6	-239,2	-78,4

Die Vorräte stiegen um 16,9 % auf 1.809,5 Mio. EUR (Vorjahr: 1.547,4 Mio. EUR) im Geschäftsjahr. Aufgrund von geringeren Wareneingängen im Bereich Wholesale und Zalando by Lounge in 2021 durch Lieferkettenunterbrechungen, haben wir ein gestiegenes Wareneingangsniveau zum 31. Dezember 2022.

(17.) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Forderungen

Zum Abschlussstichtag setzen sich die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Forderungen wie folgt zusammen:

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen

IN MIO. EUR	31.12.2022	31.12.2021	Veränderung
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	913,0	727,4	185,6
davon Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	759,9	727,4	32,5
davon sonstige Forderungen	153,1	0,0	153,1

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bestehen gegen die Kund*innen der ZALANDO SE, wohingegen sonstige Forderungen gegen die Kund*innen unserer Partner

für Verkäufe im Fashion Store bestehen. Der gesamte Forderungsbestand wurde wie im Vorjahr um Wertberichtigungen auf zweifelhafte Forderungen reduziert.

Zusammengefasst entwickelte sich die Wertberichtigung auf zweifelhafte Forderungen wie folgt:

Entwicklung der Wertberichtigung auf zweifelhafte Forderungen

IN MIO. EUR	31.12.2022	31.12.2021
Kumulierte Wertminderungen zum 01.01.	136,1	141,9
Zuführungen zu pauschalierter Einzelwertberichtigung	103,7	72,2
Verbräuche	-125,2	-70,5
Auflösungen	-8,9	-8,4
Wechselkurseffekte und sonstige Änderungen	0,9	0,9
Kumulierte Wertminderungen zum 31.12.	106,6	136,1

Aufteilung der Wertberichtigungen 2022

IN MIO. EUR	Bruttobetrag	Wertberichtigung	Nettobetrag
≤ 30 Tage	767,9	11,0	756,9
31 – 60 Tage	101,4	10,3	91,1
61 – 90 Tage	21,2	7,6	13,6
91 – 180 Tage	27,5	10,8	16,7
> 180 Tage	101,6	66,9	34,7
Summe	1.019,6	106,6	913,0

Aufteilung der Wertberichtigungen 2021

IN MIO. EUR	Bruttobetrag	Wertberichtigung	Nettobetrag
≤ 30 Tage	547,6	6,7	540,9
31 – 60 Tage	123,9	9,8	114,1
61 – 90 Tage	22,7	7,5	15,2
91 – 180 Tage	26,9	11,4	15,5
> 180 Tage	142,4	100,7	41,7
Summe	863,5	136,1	727,4

Die Zuführungen zur Wertberichtigung auf zweifelhafte Forderungen betragen im Berichtsjahr 103,7 Mio. EUR (Vorjahr: 72,2 Mio. EUR). Von der zum 31. Dezember des Vorjahres bestehenden Wertberichtigung auf zweifelhafte Forderungen wurden 8,9 Mio. EUR (Vorjahr: 8,4 Mio. EUR) aufgelöst und 125,2 Mio. EUR (Vorjahr: 70,5 Mio. EUR) in Anspruch genommen. Darüber hinaus beliefen sich die Forderungsverluste für uneinbringliche Forderungen im Geschäftsjahr auf 77,1 Mio. EUR (Vorjahr: 58,8 Mio. EUR).

Die Wertberichtigung auf zweifelhafte Forderungen verringerte sich gegenüber dem im Vorjahr erfassten Betrag hauptsächlich aufgrund der höheren Inanspruchnahme der Wertberichtigung infolge der Ausbuchung alter Portfolios. Zalando verbessert die Steuerung der Zahlungsoptionen weiter und arbeitet zur besseren Überwachung betrügerischen Handelns mit Bonitätsdienstleister*innen zusammen. Diese Maßnahmen führen im Ergebnis zu niedrigeren Wertberichtigungen auf zweifelhafte Forderungen.

Die Zuführungen zur Wertberichtigung auf zweifelhafte Forderungen 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	31.12.2022	31.12.2021	Veränderung
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	78,6	49,8	28,7
davon derivative Finanzinstrumente	42,7	32,0	10,7
davon debitorische Kreditoren	22,4	17,5	4,9
davon sonstige Finanzinstrumente	13,5	0,3	13,1
Sonstige kurzfristige nicht finanzielle Vermögenswerte	457,9	383,0	75,0
davon Umsatzsteuerforderungen	227,1	215,4	11,8
davon Herausgabeanspruch aus erwarteten Retouren	102,3	86,9	15,4
davon Abgrenzungsposten	23,7	18,3	5,5
davon Ertragsteuerforderungen	80,2	43,8	36,4
davon sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte	24,6	18,6	5,9

Die Zunahme der sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte resultierte größtenteils aus einer Erhöhung der derivativen Finanzinstrumente, die sich aus Wechselkursänderungen ergab (siehe 3.5.7 (28.) Finanzinstrumente). Zudem nahmen die sonstigen Finanzinstrumente um 13,1 Mio. EUR zu, was in erster Linie mit gegenwärtigen Ansprüchen gegen Kreditinstitute in Zusammenhang steht. Die Entwicklung der sonstigen kurzfristigen nicht finanziellen Vermögenswerte resultiert im Wesentlichen aus der Erhöhung der Herausgabeansprüche um 15,4 Mio. EUR und der Zunahme der Ertragsteuerforderungen in Höhe von 36,4 Mio. EUR gegenüber dem Vorjahr aufgrund des höheren Geschäftsvolumens zum Jahresende 2022.

(19.) Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente umfassen die in der folgenden Tabelle dargestellten Kategorien. Die dargestellten kurzfristigen Geldanlagen haben ursprüngliche Laufzeiten von bis zu drei Monaten. Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente verringerten sich im Vergleich zum Vorjahr um 263,2 Mio. EUR. Weitere Informationen zur Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente können [3.5.7 \(26.\) Angaben zur Kapitalflussrechnung](#) entnommen werden.

Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

IN MIO. EUR	31.12.2022	31.12.2021
Geldmarktfonds	864,6	1.055,8
Bankguthaben	1.039,8	1.031,8
Kurzfristige Geldanlagen	120,0	200,0
Kassenbestand	0,4	0,3
Summe	2.024,8	2.287,9

(20.) Eigenkapital

Die Muttergesellschaft des Zalando-Konzerns hat zum Abschlussstichtag 263.531.672 (Vorjahr: 262.022.094) auf den*die Inhaber*in 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 2022 durch teilweise Ausnutzung des bedingten Kapitals 2013, 2014 und 2016 um insgesamt 1,5 Mio. EUR (Vorjahr: 6,8 Mio. EUR) auf 263,5 Mio. EUR (Vorjahr: 262,0 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 2020	99,3	99.254.719	Kapitalerhöhung gegen Bar- oder Sacheinlagen bis 22.06.2025
Bedingtes Kapital 2013	2,4	2.445.140	Bedienung von Bezugsrechten aus dem SOP 2013
Bedingtes Kapital 2014	3,3	3.297.193	Bedienung von Bezugsrechten aus dem SOP 2014
Bedingtes Kapital 2016	3,1	3.089.010	Bedienung von Bezugsrechten aus dem EIP 2016
Bedingtes Kapital 2019	1,5	1.522.269	Bedienung von Bezugsrechten aus dem LTI 2018
Bedingtes Kapital 2020	75,2	75.199.787	Bedienung von Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen oder einer Kombination aus diesen Instrumenten bis 22.06.2025

Die Kapitalrücklage beträgt 1.237,8 Mio. EUR (Vorjahr: 1.285,9 Mio. EUR). Im Berichtsjahr wurden im Rahmen von anteilsbasierten Vergütungsplänen nach IFRS 2 Beiträge in Höhe von 72,5 Mio. EUR (Vorjahr: 57,3 Mio. EUR) zugeführt. Zudem wurde die Kapitalrücklage um 26,3 Mio. EUR erhöht, da neue Aktien ausgegeben wurden, was vor allem im Zusammenhang mit dem Erwerb von Highsnobiety stand. Darüber hinaus wurde die Kapitalrücklage von der Übertragung eigener Aktien an Mitarbeiter*innen (2,0 Mio. EUR), latenten Steuern aus anteilsbasierten Vergütungen (-15,1 Mio. EUR) und dem Rückerwerb eigener Aktien (-134,0 Mio. EUR) beeinflusst.

2022 hat die ZALANDO SE 2.200.000 eigene Aktien zurückgekauft (Vorjahr: 2.110.378). Die bis zum 31. Dezember 2022 zurückgekauften Aktien belaufen sich auf einen rechnerischen Anteil am Grundkapital von 4.558.107 EUR (Vorjahr: 3.302.861 EUR) und damit auf 1,73 % (Vorjahr: 1,26 %) des Grundkapitals. Die eigenen Aktien sollen zur Bedienung von Mitarbeiter*innenoptionsprogrammen genutzt werden. 2022 wurden im Rahmen von Mitarbeiter*innenoptionsprogrammen 944.754 eigene Aktien an Mitarbeiter*innen ausgegeben (Vorjahr: 933.251 eigene Aktien).

In den sonstigen Rücklagen sind die Effekte aus dem Cashflow Hedging in Höhe von -20,8 Mio. EUR (Vorjahr: -37,8 Mio. EUR) sowie die dazugehörigen latenten Steuern in Höhe von 6,4 Mio. EUR (Vorjahr: 11,6 Mio. EUR) erfasst. Aufgrund von Cashflow Hedging wurden in Einklang mit IFRS 9 im Berichtsjahr Aufwendungen in Höhe von 75,6 Mio. EUR (Vorjahr: Erträge in Höhe von 2,3 Mio. EUR) aus den sonstigen Rücklagen in die Umsatzerlöse sowie Erträge in Höhe von 40,9 Mio. EUR aus den sonstigen Rücklagen in die Vorräte umgebucht (Vorjahr: 1,3 Mio. EUR).

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. Im ersten Quartal 2022 verringerten sich die nicht beherrschenden Anteile auf null (Vorjahr: Minderheitsgesellschafter*innen halten zum 31. Dezember 2021 1,3 % der Anteile an Anatwine) und im Geschäftsjahr wurde kein auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Periodenergebnis erfasst (Vorjahr: -0,2 Mio. EUR).

Die Entwicklung des Eigenkapitals ist in der Eigenkapitalveränderungsrechnung dargestellt.

(21.) Anteilsbasierte Vergütungen

Für die zum Abschlussstichtag bestehenden unterschiedlichen anteilsbasierten Vergütungszusagen von Zalando wurden Aufwendungen in Höhe von 72,5 Mio. EUR (Vorjahr: 57,3 Mio. EUR) erfasst. Die für den Konzernabschluss der Gesellschaft wesentlichen Vergütungszusagen werden nachfolgend ausführlich erläutert. Sämtliche dieser Vergütungszusagen für Mitarbeiter*innen und Führungskräfte wurden 2022 und in Vorjahren im Rahmen von Plänen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente bilanziert. Die Grundannahme dabei ist, dass die Regelungen der Programme für sämtliche Teilnehmer*innen gleichermaßen gelten. Zur Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften bestimmter Jurisdiktionen sind jedoch gegebenenfalls geringfügige Anpassungen für bestimmte Teilnehmer*innengruppen erforderlich.

Erläuterung der 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 Tranchen über einen Zeitraum von sieben Jahren unverfallbar und mit Eintreten der Unverfallbarkeit ausübbar. Die letzte Tranche des SOP 2011 wurde im Oktober 2018 unverfallbar. Die Optionen können zeitlich unbefristet ausgeübt werden, bis zum 27. Juli 2020 allerdings nur innerhalb festgelegter Ausübungsfenster, und zwar innerhalb von zwei Wochen nach der Veröffentlichung einer Quartalsmitteilung, eines Halbjahresberichts oder des Jahresabschlusses. Gemäß Beschluss des Aufsichtsrats vom 23. Juni 2020 können die Optionen im Rahmen des SOP 2011 ab diesem Datum jederzeit mit Ausnahme von Blackout-Perioden ausgeübt werden, die den Zeitraum vom 45. Kalendertag vor der Hauptversammlung der Gesellschaft bis zum Tag dieser Hauptversammlung, den Zeitraum von dem Tag, an dem die Gesellschaft oder eines ihrer verbundenen Unternehmen ein Wertpapierangebot öffentlich bekanntgibt, bis zu dem Tag, an dem die Angebotsfrist für dieses Angebot endet, sowie Zeiträume, die gemäß den

allgemeinen Insiderrichtlinien der Gesellschaft gesperrt sind, betreffen. Die Begünstigten haben im Rahmen des SOP 2011 keinen Anspruch auf einen 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 unverfallbar gewordenen Optionen eine Reduktion des Ausübungspreises von 15,63 EUR auf 1,00 EUR zu verlangen. In diesem Fall reduziert sich die Anzahl an Optionen, sodass die Begünstigten zum Zeitpunkt des Antrags wirtschaftlich weder besser noch schlechter gestellt sind. Die den Begünstigten gewährten Optionen wurden in monatlichen Tranchen über einen Zeitraum von fünf Jahren ausübbar. Die letzte Tranche 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 als die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate während der vierjährigen Wartefrist festgelegt wurde. Die Wartefrist endete im Dezember 2017 und das Leistungskriterium war zum Ende dieser Frist erreicht. Vor dem 27. Juli 2020 konnten die Optionen nur innerhalb festgelegter Ausübungsfenster ausgeübt werden, und zwar innerhalb von drei Wochen nach der Veröffentlichung einer Quartalsmitteilung, eines Halbjahresberichts oder des Jahresabschlusses. Mit Beschluss der Hauptversammlung der Gesellschaft und des Aufsichtsrats am 23. Juni 2020 wurden die Ausübungszeiträume im Rahmen des SOP 2013 wie folgt geändert: Die Optionen können jederzeit mit Ausnahme von Blackout-Perioden ausgeübt werden, die den Zeitraum vom 45. Kalendertag vor der Hauptversammlung der Gesellschaft bis zum Tag dieser Hauptversammlung, den Zeitraum von dem Tag, an dem die Gesellschaft oder eines ihrer verbundenen Unternehmen ein Wertpapierangebot öffentlich bekanntgibt, bis zu dem Tag, an dem die Angebotsfrist für dieses Angebot endet, sowie Zeiträume, die gemäß den allgemeinen Insiderrichtlinien der Gesellschaft gesperrt sind, betreffen.

LTI 2018

Im Rahmen des LTI 2018, das Teil des am 1. Dezember 2018 in Kraft getretenen Vergütungssystems ist, wurden jedem Vorstandsmitglied 1.750.000 Optionen gewährt (davon 1.000.000 virtuelle Optionen und 750.000 Aktienoptionen). 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 erst nach Ablauf einer Wartefrist ausgeübt werden; diese beträgt für 57 % der Optionen vier Jahre und für die verbleibenden 43 % der Optionen 4,75 Jahre ab dem Zeitpunkt des Inkrafttretens am 1. Dezember 2018. Der für das Erreichen des Leistungskriteriums relevante Leistungszeitraum entspricht der Wartefrist (d. h. 4 bzw. 4,75 Jahre) für die jeweiligen Optionen. Der ausübbare prozentuale Anteil der unverfallbaren Optionen der Begünstigten basiert darauf, inwieweit eine angestrebte durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (CAGR) von wenigstens 15 % im relevanten Leistungszeitraum erreicht wurde. 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 ausübbare prozentuale Anteil der unverfallbaren 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 $\geq 10,0\%$; unter 10% CAGR findet keine Auszahlung statt.

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

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

LTI 2019 und angepasstes LTI 2019

Mit Wirkung zum April 2019 wurde der Vorstand von Zalando um zwei neue Mitglieder, David Schröder und Jim Freeman, erweitert. Jedem neuen Vorstandsmitglied wurden im Rahmen eines neuen Long-Term Incentive Programms (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. 1,00 EUR (Typ-B- und C-Optionen). Die Optionen werden in vierteljährlichen Tranchen über einen Zeitraum von vier Jahren unverfallbar. Die Optionen können erst nach Ablauf einer Wartefrist von einem, zwei, drei oder vier Jahren ab dem Zeitpunkt des Inkrafttretens am 1. April 2019 ausgeübt werden. Der für das Erreichen des Leistungskriteriums relevante Leistungszeitraum entspricht der Wartefrist für die jeweiligen Optionen. Der ausübbare prozentuale Anteil der unverfallbaren Optionen der Begünstigten basiert darauf, inwieweit eine angestrebte CAGR von wenigstens 15% im relevanten Leistungszeitraum erreicht wurde. 100% der unverfallbaren Typ-A- und Typ-B-Optionen können ausgeübt werden, falls die CAGR innerhalb des relevanten Leistungszeitraums 15% oder mehr beträgt. Andernfalls verringert sich der ausübbare prozentuale Anteil der jeweiligen unverfallbaren Optionen in Abhängigkeit davon, inwieweit die tatsächliche CAGR die angestrebte CAGR unterschreitet. Unter 10% CAGR findet keine Auszahlung statt. Darüber hinaus ist die Anzahl der ausübaren Typ-A- und Typ-B-Optionen eines bestimmten Leistungszeitraums auf die Anzahl beschränkt, die zusammen mit den bereits ausübaren 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 die CAGR unter null fällt, kann die Anpassung der Anzahl der ausübaren Optionen jedoch nicht zur Anzahl der ausübaren Optionen führen. 100% der unverfallbaren Typ-C-Optionen können ausgeübt werden, falls die CAGR 15% oder mehr beträgt. Andernfalls verringert sich der ausübbare prozentuale Anteil der jeweiligen unverfallbaren Optionen in Abhängigkeit davon, inwieweit die tatsächliche CAGR die ange-

strebte CAGR unterschreitet. Unter 11 % CAGR findet eine 50%ige Auszahlung statt. 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 aller Optionstypen mit einer Wartefrist von weniger als vier Jahren können zu einem späteren Zeitpunkt ausübbar werden, vorausgesetzt die relevante CAGR steigt. Die Begünstigten haben Anspruch auf den Betrag, um den der Aktienkurs am Ausübungstag den Ausübungspreis von 29,84 EUR für Typ-A-Optionen und 1,00 EUR für Typ-B- und Typ-C-Optionen übersteigt. Dieser Betrag (der Erfüllungswert) ist auf maximal 70,16 EUR je Typ-A-Option und 99,00 EUR je Typ-B- und Typ-C-Option beschränkt. Um diesen Höchstbetrag zu erzielen, muss der Aktienkurs bei Ausübung 100,00 EUR erreichen. Die Gesellschaft ist berechtigt, ihre Verpflichtung durch die Lieferung der entsprechenden Anzahl eigener Aktien in Höhe des Erfüllungswerts zu erfüllen.

Im Hinblick auf nachteilige steuerliche Konsequenzen, die für Jim Freeman als Staatsbürger der Vereinigten Staaten von Amerika aus der Anwendung bestimmter Vorschriften von Section 409A des U.S. Internal Revenue Code (US-Bundessteuergesetz) resultieren, wurden bestimmte für Jim Freeman geltende Regelungen des LTI 2019 geändert („angepasstes LTI 2019“), und bis zum 31. März 2020 unverfallbar gewordene Optionen wurden eingezogen und von der Gesellschaft in bar und Aktien erfüllt. Die Gesellschaft hat Jim Freeman für die auf den Erfüllungswert und die im Rahmen des angepassten LTI 2019 verbleibenden Optionen erhobene Strafzahlung entschädigt.

Im Rahmen des angepassten LTI 2019 werden seit Ende Juni 2020 bis Ende März 2023 die 17.125 Jim Freeman gewährten Optionen am Ende eines jeden Quartals bzw., sofern das Datum der ersten Ausübungsmöglichkeit auf den 31. Dezember fällt, am 1. November eines jeden Kalenderjahres unverfallbar. Unverfallbare Optionen können, wie oben erläutert, erst nach Ablauf des jeweiligen Erdienungszeitraums ausgeübt werden. Nach Ablauf der Wartefrist verfallen sämtliche noch nicht ausgeübten Optionen zum Ende des jeweiligen Kalenderjahres entschädigungslos.

LTI 2021 (bzw. LTI 2021/2022)

Das LTI (Long-Term Incentive Programm) 2021 wurde im April 2021 als variabler Vergütungsbestandteil des Vergütungssystems 2021 für Mitglieder des Vorstands eingeführt. Beim LTI 2021 handelt es sich um ein aktienbasiertes virtuelles Optionsprogramm, das an die Entwicklung des Bruttowarenavolumens der Gesellschaft sowie an ESG-Ziele gebunden ist. Im Rahmen des LTI 2021 werden den Mitgliedern des Vorstands im Wege einer einmaligen Zuteilung für die gesamte Laufzeit ihres Dienstvertrags (sequentieller Plan) zwei Arten von Optionen gewährt, nämlich LTI-Aktien und LTI-Optionen. Das LTI bietet den Mitgliedern des Vorstands die Flexibilität, das Verhältnis an LTI-Aktien (LTI-Aktien-Verhältnis) und LTI-Optionen (LTI-Optionen-Verhältnis) individuell festzulegen. Hierfür legt der Aufsichtsrat einen Zielwert in Euro als Zuteilungswert fest. Die Anzahl der zu gewährenden LTI-Aktien ergibt sich, indem der Zuteilungswert durch das Produkt aus dem Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt und einem festen Umrechnungsfaktor für LTI-Aktien von 1 geteilt und das Ergebnis mit dem LTI-Aktien-Verhältnis multipliziert wird. Die Anzahl der den einzelnen Mitgliedern des Vorstands zu

gewährenden LTI-Optionen ergibt sich, indem der Zuteilungswert durch das Produkt aus dem Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt und einem festen Umrechnungsfaktor für LTI-Optionen von 0,4 geteilt und das Ergebnis mit dem LTI-Optionen-Verhältnis multipliziert wird. Die Anzahl der ausübenden LTI-Aktien und LTI-Optionen ist unter anderem an das vorherige Eintreten der Unverfallbarkeit und den Ablauf der jeweiligen Wartefrist gebunden und ist abhängig davon, inwieweit die Leistungskriterien im entsprechenden Leistungszeitraum erfüllt wurden. Die Optionen werden über einen Leistungszeitraum, der der Laufzeit des entsprechenden Dienstvertrags entspricht, in vierteljährlichen Tranchen unverfallbar. LTI-Aktien und LTI-Optionen können erst nach Ablauf einer vierjährigen, zum Gewährungszeitpunkt beginnenden Wartefrist ausgeübt werden. Des Weiteren können LTI-Aktien und LTI-Optionen erst nach Ablauf der Wartefrist innerhalb eines festen Ausübungszeitraums von drei Jahren ausgeübt werden. LTI-Aktien und LTI-Optionen, die nach Ablauf des Ausübungszeitraums noch nicht ausgeübt wurden, verfallen entschädigungslos. Die LTI-Aktien berechtigen die Mitglieder des Vorstands zum Erhalt einer Barzahlung in Höhe der Differenz zwischen dem Aktienkurs der Gesellschaft am Ausübungstag und dem Ausübungspreis in Höhe von 1,00 EUR je LTI-Aktie. Die LTI-Optionen berechtigen die Mitglieder des Vorstands zum Erhalt einer Barzahlung in Höhe der Differenz zwischen unserem Aktienkurs am Ausübungstag und dem Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt. Die Auszahlung (der Erfüllungswert) im Rahmen des LTI 2021 ist für LTI-Aktien auf 200 % des Aktienkurses zum Gewährungszeitpunkt und für LTI-Optionen auf 250 % des Aktienkurses zum Gewährungszeitpunkt begrenzt. Die Gesellschaft ist berechtigt, ihre Verpflichtung durch die Lieferung der entsprechenden Anzahl eigener Aktien in Höhe des Erfüllungswerts zu erfüllen.

ZOP 2021

Der ZOP (Zalando Ownership Plan) wurde im April 2021 als variabler Vergütungsbestandteil des Vergütungssystems 2021 für Mitglieder des Vorstands eingeführt. Im Rahmen des ZOP wird Teilnehmer*innen am Ende eines jeden Quartals während ihrer Dienstzeit unverfallbares Eigenkapital in Form von Aktienoptionen als Vergütung für das jeweilige Quartal gewährt. Performance Options können erst nach einer Wartefrist von zwei Jahren ab dem Gewährungszeitpunkt ausgeübt werden. Der für jede*n Teilnehmer*in 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 Schlusskurses der Zalando-Aktie zum Gewährungszeitpunkt (Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt)) umgerechnet. Die Teilnehmer*innen 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 (1,05) und Performance Options (0,3) unterschiedlichen Umrechnungsfaktoren. Am Ende der zweijährigen Wartefrist für die Performance Options der jeweiligen Tranche können die Begünstigten ihre Aktienoptionen mit Ausnahme von Blackout-Perioden jederzeit über einen Zeitraum von drei Jahren ausüben. Performance Shares können nur innerhalb von drei Jahren nach dem Gewährungszeitpunkt ausgeübt werden. Die ZOP-Aktien berechtigen die Mitglieder des Vorstands zum Erhalt einer Barzahlung in Höhe der Differenz zwischen dem Aktienkurs zum Zeitpunkt der Ausübung der ZOP-Aktien und dem Ausübungspreis in Höhe von 1,00 EUR je ausgeübter ZOP-Aktie. Die ZOP-Optionen berechtigen die Mitglieder des Vorstands zum Erhalt einer Barzahlung in Höhe der Differenz zwischen dem Aktienkurs am Ausübungstag und dem Aktienkurs zum

Gewährungszeitpunkt. Der Zahlungsanspruch (der Erfüllungswert) im Rahmen des ZOP ist je ZOP-Aktie auf 200 % des Aktienkurses zum Gewährungszeitpunkt und je ZOP-Option auf 250 % des Aktienkurses zum Gewährungszeitpunkt begrenzt. Die Gesellschaft ist berechtigt, ihre Verpflichtung durch die Lieferung der entsprechenden Anzahl eigener Aktien in Höhe des Erfüllungswerts zu erfüllen.

Management-Programme

SOP 2014

Das SOP 2014 berechtigt führende Mitglieder des Management-Teams sowie ausgewählte Leistungsträger*innen zum Bezug von insgesamt 6.732.000 Anteilen der ZALANDO SE. Die Optionen werden unverfallbar, sofern der*die Empfänger*in die vorgesehene Dienstzeit einer Tranche ableistet. Unverfallbare 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 die Empfänger*innen (im alleinigen Ermessen der Gesellschaft) zum Erwerb einer neuen Aktie oder einer eigenen Aktie. Die Optionsrechte werden in 16 Tranchen über einen Zeitraum von vier Jahren unverfallbar. 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 entschädigungslos. Die vierjährige Wartefrist beginnt am Tag der Gewährung. Die Empfänger*innen können unverfallbare Optionen nach Ablauf der Wartefrist in einem Zeitraum von fünf Jahren ausüben. Vor dem 27. Juli 2020 konnten die Optionen nur innerhalb festgelegter Ausübungsfenster ausgeübt werden, und zwar innerhalb von drei Wochen nach der Veröffentlichung einer Quartalsmitteilung, eines Halbjahresberichts oder des Jahresabschlusses. Mit Beschluss der Hauptversammlung der Gesellschaft und des Aufsichtsrats am 23. Juni 2020 wurden die Ausübungszeiträume im Rahmen des SOP 2014 wie folgt geändert: Die Optionen können seit diesem Datum jederzeit mit Ausnahme von Blackout-Perioden ausgeübt werden, die den Zeitraum vom 45. Kalendertag vor der Hauptversammlung der Gesellschaft bis zum Tag dieser Hauptversammlung, den Zeitraum von dem Tag, an dem die Gesellschaft oder eines ihrer verbundenen Unternehmen ein Wertpapierangebot öffentlich bekanntgibt, bis zu dem Tag, an dem die Angebotsfrist für dieses Angebot endet, sowie Zeiträume, die gemäß den allgemeinen Insiderrichtlinien der Gesellschaft gesperrt sind, betreffen. Die Empfänger*innen haben keinen Anspruch auf Barausgleich. Nichtsdestotrotz ist die Gesellschaft berechtigt, ihre Verpflichtung durch eine Barzahlung in Höhe des Betrags zu erfüllen, um den der Aktienpreis am Ausübungstag den Ausübungspreis für jede ausgeübte Aktienoption übersteigt.

VSOP 2017

Das 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 ausgegeben. Für jede wirksam ausgeübte Option erhalten die Begünstigten 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. Die Optionen werden unverfallbar, sofern die Empfänger*innen die vorgesehene Dienstzeit einer Tranche ableisten. Unverfallbare Optionen können nur dann ausgeübt werden, wenn das im VSOP 2017 enthaltene Leistungsziel erreicht und die Wartefrist verstrichen ist. Die Optionen werden in zwölf Tranchen über einen Zeitraum von drei Jahren unverfallbar. Das Leistungsziel setzt voraus, dass Zalando über einen ab dem Tag der Gewährung beginnenden Zeitraum von drei Jahren ein bestimmtes Umsatzwachstum erreicht. Wird das Umsatzziel nicht erreicht, verfallen die Optionen entschädigungslos. Die dreijährige Wartefrist beginnt am Tag der Gewährung. Die Begünstigten können ausübbar Optionen nach Ablauf der Wartefrist während eines Zeitraums von zwei Jahren mit Ausnahme von Blackout-Perioden jederzeit ausüben.

VSOP 2018 and angepasstes VSOP 2018

Das 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 erhalten die Begünstigten 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. Die Optionen werden unverfallbar, sofern die Empfänger*innen die vorgesehene Dienstzeit einer Tranche ableisten. Unverfallbare Optionen können nur dann ausgeübt werden, wenn das im VSOP 2018 enthaltene Leistungsziel erreicht ist und die Wartefristen verstrichen sind. Die Optionen werden in 20 Tranchen über einen Zeitraum von fünf Jahren unverfallbar. Das Leistungsziel setzt voraus, dass Zalando während der ab dem Tag der Gewährung beginnenden Wartefristen ein bestimmtes Wachstum erreicht. Wird das Leistungsziel nicht erreicht, verfallen die Optionen ersatzlos. Die Wartefristen belaufen sich auf zwei bis fünf Jahre ab dem Tag der Gewährung. Die Begünstigten können die ausübbar Optionen nach Ablauf der jeweiligen Wartefrist während eines Zeitraums von zwei bis drei Jahren mit Ausnahme von Blackout-Perioden jederzeit ausüben.

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

angepassten VSOP 2018 verbleibenden ITM Virtual-Stock-Optionen ist der letzte Tag des Kalenderjahres, in dem die jeweilige Sperrfrist für diese Optionen abläuft.

EIP

Das EIP war eine Vergütungszusage mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente, die Geschäftsführer*innen von Tochtergesellschaften, Führungskräften und ausgewählten Leistungsträger*innen des Konzerns jährlich gewährt wurde. Die EIP-Vergütungszusagen wurden 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 berechtigten die Teilnehmer*innen jährlich zum Erhalt einer Kombination (Portfolio) aus Performance Shares und Performance Options, abhängig von dem dem*der jeweiligen Teilnehmer*in gewährten Gesamtbetrag in Euro (die jährliche Gewährung). Der*die Teilnehmer*in konnte entscheiden, wie die jährliche Gewährung zwischen Performance Shares und Performance Options aufgeteilt werden sollte und ob die Performance Options als ATM (at the money) Performance Options oder OTM (out of the money) Performance Options gewährt werden sollten. Das Umtauschverhältnis basierte auf der Bewertung der Performance Shares und Performance Options zum beizulegenden Zeitwert. Die Performance Shares hatten einen Ausübungspreis von 1,00 EUR, die ATM Performance Options einen Ausübungspreis, der dem volumengewichteten 60-Handelstage-Durchschnittskurs vor dem Tag der Gewährung (Basispreis) entsprach, und die OTM Performance Options hatten einen Ausübungspreis von 120 % des Basispreises. Die Portfolios wurden ausübbar, sofern der*die Empfänger*in die vorgesehene Dienstzeit einer Tranche ableistete. Ausübbar Portfolios konnten nur dann ausgeübt werden, wenn das im EIP enthaltene Leistungsziel erreicht und die Wartefrist verstrichen war. Das Leistungsziel setzte voraus, dass Zalando über einen ab dem Tag der Gewährung beginnenden Zeitraum von vier Jahren ein bestimmtes Wachstum erreicht. Wurde das vertragliche Leistungsziel nicht erreicht, verfielen die Portfolios ersatzlos. Die vierjährige Wartefrist begann am Tag der Gewährung. Die Empfänger*innen konnten unverfallbare Portfolios nach Ablauf der Wartefrist von vier Jahren mit Ausnahme von Blackout-Perioden ausüben. Es liegt im alleinigen Ermessen des Vorstands, im Einzelfall zu entscheiden, ob die Ausübung der Optionen in Aktien der Gesellschaft (durch bedingtes Kapital oder eigene Aktien) oder in Barleistungen erfolgt. Zum Juli 2019 wurde das EIP durch den ZOP (Zalando Ownership Plan) ersetzt.

ZOP 2019

Im Juli 2019 wurde der ZOP (Zalando Ownership Plan) eingeführt, um künftig das EIP zu ersetzen. Im Rahmen des ZOP wird Teilnehmer*innen am Ende eines jeden Quartals während ihrer Anstellung unverfallbares Eigenkapital in Form von Aktienoptionen als Vergütung für das jeweilige Quartal gewährt. Performance Options können erst nach einer Wartefrist von zwei Jahren ab dem Gewährungszeitpunkt ausgeübt werden. Der für jede*n Teilnehmer*in 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 Schlusskurses der Zalando-Aktie zum Gewährungszeitpunkt (Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt)) umgerechnet. Die Teilnehmer*innen 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 (1,05) und Performance

Options (0,3) unterschiedlichen Umrechnungsfaktoren. Am Ende der zweijährigen Wartezeit für die Performance Options der jeweiligen Tranche können die Begünstigten ihre Aktienoptionen mit Ausnahme von Blackout-Perioden jederzeit über einen Zeitraum von drei Jahren ausüben. Performance Shares können nur innerhalb von drei Jahren nach dem Gewährungszeitpunkt ausgeübt werden. Die Performance Shares berechtigen die Begünstigten zum Erhalt einer Barzahlung in Höhe der Differenz zwischen dem Aktienkurs zum Zeitpunkt der Ausübung der Performance Shares und dem Ausübungspreis in Höhe von 1,00 EUR je ausgeübter Performance Share. Die Performance Options berechtigen die Begünstigten zum Erhalt einer Barzahlung in Höhe der Differenz zwischen dem Aktienkurs am Ausübungstag und dem Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt. Die Gesellschaft ist berechtigt, ihre Verpflichtung durch die Lieferung der entsprechenden Anzahl eigener Aktien in Höhe des entsprechenden Erfüllungswerts zu erfüllen.

Sonstige Programme

Zalando hat einen unternehmensweiten Top Performance Options Plan aufgelegt und 2020 den Zalando Share Plan, einen neuen unternehmensweiten leistungsorientierten Aktienplan für Mitarbeiter*innen, eingeführt. Der Zalando Share Plan ersetzt die bisherigen Programme Share Bonus und Share Invest.

Zalando Share Plan

Der Zalando Share Plan ermöglicht Teilnehmer*innen den selbstfinanzierten Erwerb von Aktien (Investment-Aktien) mit anschließender Gewährung von sogenannten Matching-Aktien der Gesellschaft sowie Verfahren für die Gewährung von Bonusaktien der Gesellschaft ohne Gegenleistung in bar.

Top Performance Options Plan

Ziel des jährlichen Top Performance Options Plan ist es, Mitarbeiter*innen zu belohnen, die während des Leistungsjahres hervorragende Leistungen erbracht haben. Eine Top Performance Option berechtigt den*die Teilnehmer*in 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	Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl	Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2021 ausstehend	74.800	5,65	6.779.835	1,00	806.649	23,12	3.163.195	36,88
In der Berichtsperiode gewährt	0	–	0	–	0	–	0	–
In der Berichtsperiode verwirkt	0	–	0	–	0	–	-808	33,69
In der Berichtsperiode annulliert	0	–	0	–	0	–	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübt	74.800	5,65	6.372.360	1,00	145.201	20,71	403.727	34,14
Zum 31.12.2021 ausstehend	0	–	407.475	1,00	661.448	23,65	2.760.276	37,26
Zum 31.12.2021 ausübbar	0	–	407.475	1,00	661.448	23,65	981.741	33,73
Zum 01.01.2022 ausstehend	0	–	407.475	1,00	661.448	23,65	2.760.276	37,26
In der Berichtsperiode gewährt	0	–	0	–	0	–	0	–
In der Berichtsperiode verwirkt	0	–	0	–	0	–	4.510	33,69
In der Berichtsperiode annulliert	0	–	0	–	0	–	0	–
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	–	407.475	1,00	46.907	20,20	54.192	9,47
In der Berichtsperiode verfallen	0	–	0	–	0	–	0	–
Zum 31.12.2022 ausstehend	0	–	0	0,00	614.541	23,97	2.701.574	37,83
Zum 31.12.2022 ausübbar	0	–	0	0,00	614.541	23,97	2.396.901	38,94
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)								
Zum 31.12.2021	unlimitiert		1,0		2,2		4,0	
Zum 31.12.2022	–		0,0		1,2		3,0	
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen								
2021	86,26		86,91		93,11		91,69	
2022	0,00		35,90		39,06		30,13	

*) Für 542.300 Optionen wurde 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 und 2019 170.571 zu einem Preis von 1,00 EUR ausgeübt wurden. 2020 wurde für alle verbleibenden Optionen von der vertraglich vereinbarten Regelung zur Reduzierung des Ausübungspreises auf 1,00 EUR Gebrauch gemacht. Darüber hinaus wurden von den 2021 ausgeübten Optionen alle 2.191.315 von Unternehmen, die sich zu 100 % im Besitz von Vorstandsmitgliedern befinden, gehaltenen Optionen am 22. März 2021 zu einem Aktienkurs von 86,26 EUR und einem Ausübungspreis von 1,00 EUR je Option ausgeübt. Diese Optionen wurden 2018 und 2017 übertragen.

**) Die Verwirkung von 808 Optionen im Rahmen des EIP in den vergangenen Jahren wurde 2021 rückgängig gemacht.

VSOP 2017		VSOP 2018		LTI 2018		LTI 2019		LTI 2021		ZOP	
Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl	Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl	Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)
215.000	50,00	245.938	29,84	5.171.949	47,44	682.533	17,79	0	–	977.255	24,07
0	–	0	–	0	–	0	–	102.339	61,36	673.482	50,28
0	–	0	–	875.000	–	0	–	0	–	493	1,00
0	–	0	–	0	–	0	–	0	–	–	–
185.000	50,00	105.938	29,84	0	–	274.777	17,27	0	–	237.631	8,86
30.000	50,00	140.000	29,84	4.296.949	47,44	407.756	17,99	102.339	61,36	1.412.613	39,13
30.000	50,00	0	–	0	–	1.442	7,04	0	–	576.449	8,30
30.000	50,00	140.000	29,84	4.296.949	47,44	407.756	17,79	102.339	61,36	1.412.613	39,13
0	–	0	–	0	–	0	–	134.078	38,74	2.756.606	18,68
0	–	0	–	0	–	0	–	0	–	19.434	72,06
0	–	0	–	0	–	0	–	0	–	0	–
0	–	80.000	29,84	0	–	68.500	1,00	0	–	541.983	1,02
30.000	50,00	0	–	0	–	0	–	0	–	0	–
0	–	60.000	29,84	4.296.949	47,44	339.256	21,43	236.417	48,53	3.607.802	29,05
0	–	0	–	0	–	148.952	24,29	0	–	1.559.930	13,19
0,5		1,4		4,9		3,5		6,30		3,3	
0,0		1,0		3,9		3,0		5,8		3,4	
88,02		87,05		–		88,86		–		88,41	
0,00		32,87		–		34,76		–		31,00	

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 2022	LTI 2021/2022	ZOP
Optionspreismodell	Binomial	Binomial
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR)	53,8	30,9
Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)	38,7	18,7
Erwartete Volatilität (%)	38,0	42,9
Erwartete Dividenden (%)	0,0	0,0
Fristenäquivalenter risikoloser Zinssatz (%)	-0,2	1,1
Wahrscheinlichkeit für das Erreichen des Leistungsziels (%)	78,5	n.a.
Gewichteter durchschnittlicher beizulegender Zeitwert der Option (in EUR)	14,4	19,0

Bewertungsparameter

Bewertungsparameter 2021	LTI 2021	ZOP
Optionspreismodell	Binomial	Binomial
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR)	94,4	87,0
Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)	61,4	39,4
Erwartete Volatilität (%)	38,0	40,3
Erwartete Dividenden (%)	0,0	0,0
Fristenäquivalenter risikoloser Zinssatz (%)	-0,6	-0,7
Wahrscheinlichkeit für das Erreichen des Leistungsziels (%)	78,5	n.a.
Gewichteter durchschnittlicher beizulegender Zeitwert der Option (in EUR)	33,0	60,0

Die in die Bewertung einfließenden Parameter wurden folgendermaßen bestimmt: Der 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 bestimmt. Die Wahrscheinlichkeit, mit der das Leistungsziel voraussichtlich erreicht wird, wurde anhand von Marktannahmen für die künftige Leistung abgeleitet.

(22.) Rückstellungen

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

Entwicklung der Rückstellungen

in MIO. EUR	01.01.2022	Verbrauch	Zuführung	Auflösung	Zinsaufwand	31.12.2022
Rückbauverpflichtungen	53,1	0,0	25,0	1,3	0,1	76,9
Sonstige Rückstellungen	1,2	0,2	7,4	0,0	0,0	8,4
Summe	54,3	0,2	32,4	1,3	0,1	85,3

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

Entwicklung der Rückstellungen

IN MIO. EUR	01.01.2021	Verbrauch	Zuführung	Auflösung	Zinsaufwand	31.12.2021
Rückbauverpflichtungen	46,6	0,2	10,7	4,0	0,1	53,1
Sonstige Rückstellungen	1,6	0,2	0,4	0,5	0,0	1,2
Summe	48,1	0,4	11,1	4,5	0,1	54,3

Die Rückstellungen für Rückbauverpflichtungen betreffen ausschließlich Mietereinbauten und wurden in erster Linie aufgrund unserer neuen Lager in Polen und den Niederlanden, unseres neuen Bürogebäudes in Berlin sowie höherer erwarteter Kosten für bestehende Standorte erhöht. Die sonstigen Rückstellungen betreffen Personalrückstellungen, die sich infolge des Erwerbs von Highsnobiety erhöhten, sowie Rückstellungen für Aufbewahrungspflichten.

Die folgende Tabelle zeigt die Fristigkeiten der Rückstellungen zum Ende des Geschäftsjahres 2022 auf:

Rückstellungen nach Fristigkeit

IN MIO. EUR	Restlaufzeit			Summe
	bis 1 Jahr	1 - 5 Jahre	über 5 Jahre	
Rückbauverpflichtungen	1,8	17,8	57,2	76,9
Sonstige Rückstellungen	0,9	7,1	0,4	8,4
Summe	2,8	24,9	57,7	85,3

Die folgende Tabelle zeigt die Fristigkeiten der Rückstellungen zum Ende des Geschäftsjahres 2021 auf:

Rückstellungen nach Fristigkeit

IN MIO. EUR	Restlaufzeit			Summe
	bis 1 Jahr	1 - 5 Jahre	über 5 Jahre	
Rückbauverpflichtungen	0,7	11,0	41,4	53,1
Sonstige Rückstellungen	0,2	0,6	0,4	1,2
Summe	0,9	11,7	41,7	54,3

(23.) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden und erhaltende Anzahlungen

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden haben sich 2022 um 497,2 Mio. EUR auf 2.934,1 Mio. EUR erhöht. Gründe hierfür waren die Erweiterung und Verbesserung unseres Reverse-Factoring-Programms sowie das höhere Wareneingangsniveau zum Geschäftsjahresende.

Zum 31. Dezember 2022 wurden Lieferantenforderungen gegen Zalando in Höhe von insgesamt 794,2 Mio. EUR an verschiedene Reverse-Factoring-Anbieter übertragen (Vorjahr: 599,8 Mio. EUR). Diese Salden wurden unter den kurzfristigen Schulden, d. h. unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden erfasst.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen enthalten Verbindlichkeiten in fremder Währung im Wert von 75,5 Mio. EUR zum Abschlussstichtag (Vorjahr: 55,4 Mio. EUR).

Die erhaltenen Anzahlungen betreffen Kund*innenanzahlungen auf Bestellungen. Der zu Beginn der Berichtsperiode bestehende Saldo der erhaltenen Anzahlungen wurde nach der Auslieferung der Waren im Geschäftsjahr (ebenso wie im Vorjahr) unter Berücksichtigung der Retouren der zugrunde liegenden Bestellungen in den Umsatzerlösen erfasst.

(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	31.12.2022	31.12.2021	Veränderung
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	253,1	214,9	38,2
davon Rückerstattungsverpflichtungen gegenüber Kund*innen aus Retouren	142,7	117,1	25,6
davon derivative Finanzinstrumente	67,7	67,5	0,1
davon kreditorische Debitoren	25,5	20,0	5,6
davon sonstige	17,2	10,3	6,9
Sonstige kurzfristige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	276,0	278,9	-2,8
davon Umsatzsteuerverbindlichkeiten	161,6	168,4	-6,8
davon Verbindlichkeiten aus Geschenkgutscheinen	59,8	58,8	1,0
davon Verbindlichkeiten aus Löhnen und Gehältern	44,3	40,8	3,5
davon sonstige	10,3	10,9	-0,6

Die Entwicklung unserer sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten wurde hauptsächlich durch unsere Rückerstattungsverpflichtungen gegenüber Kund*innen aus Retouren beeinflusst. Diese erhöhten sich um 25,6 Mio. EUR auf 142,7 Mio. EUR zum 31. Dezember 2022, hauptsächlich aufgrund des höheren Absatzvolumens zum Ende des Berichtszeitraum.

(25.) Wandelanleihen

Am 6. August 2020 begab Zalando zwei Tranchen („Tranche A“ und „Tranche B“) nicht nachrangiger, unbesicherter Wandelanleihen mit einem Gesamtnennbetrag von 1.000,0 Mio. EUR (jede der Tranchen in einem Gesamtnennbetrag von 500,0 Mio. EUR). Tranche A wurde zu einem Preis von 100,88 % und einem jährlich zahlbaren Kupon von 0,050 % pro Jahr bei einer Laufzeit von fünf Jahren platziert. Tranche B wurde mit 100,00 % bewertet und hat einen jährlich zahlbaren Kupon von 0,625 % pro Jahr sowie eine Laufzeit von sieben Jahren. Die Tranchen sind in 10.000 Anleihen zu jeweils 100.000 EUR unterteilt.

Zalando hat die Möglichkeit, die noch ausstehenden Wandelanleihen vollständig, aber nicht teilweise, zum Nennbetrag zzgl. aufgelaufener Zinsen (i) am oder nach dem 27. August 2023 (Tranche A) bzw. am oder nach dem 27. August 2025 (Tranche B) zurückzuzahlen, sofern der Börsenkurs der Zalando-Aktie über eine bestimmte Periode hinweg mindestens 130 % (Tranche A) bzw. 150 % (Tranche B) des dann gültigen Wandlungspreises beträgt, oder (ii) wenn nur noch höchstens 15 % des Gesamtnennbetrags der Wandelanleihen der betreffenden ursprünglich ausgegebenen Tranche ausstehen. Im Fall einer Erlangung der Beherrschung haben Inhaber*innen von Wandelanleihen das Recht, ihre noch nicht umgewandelten oder zurückgezahlten Anleihen vollständig oder teilweise fällig zu stellen. Eine Erlangung der

Beherrschung liegt vor, wenn ein*e Investor*in mittelbar oder unmittelbar eine ausreichende Anzahl an Aktien erwirbt, um mindestens 30 % der Stimmrechte von Zalando zu halten. Die Anleihen, in Bezug auf die dieses Recht ausgeübt wird, werden zum Zeitpunkt der Erlangung der Beherrschung zu ihrem Nennwert zuzüglich aufgelaufener Zinsen zurückgezahlt.

Die Anleihen sind zunächst in etwa 11,1 Mio. neue oder bestehende auf den*die Inhaber*in lautende, nennbetragslose Stückaktien von Zalando wandelbar. Der anfängliche Wandlungspreis beträgt 87,6375 EUR (Tranche A) bzw. 92,2500 EUR (Tranche B), was einer Wandlungsprämie von 42,5 % bzw. 50,0 % über dem Referenzaktienkurs von 61,5 EUR entspricht. Der Wandlungspreis kann sich aufgrund üblicher Verwässerungsschutzklauseln ändern. Sofern sie nicht zuvor gewandelt, zurückgezahlt oder zurückgekauft und gekündigt wurden, werden die Wandelanleihen beider Tranchen bei ihrer jeweiligen Endfälligkeit zum Nennbetrag zurückgezahlt.

Die Wandelanleihen wurden institutionellen Investor*innen außerhalb bestimmter Länder, in denen das Angebot oder der Verkauf der Wandelanleihen gesetzlich untersagt ist, im Rahmen eines beschleunigten Bookbuilding-Verfahrens zum Kauf angeboten. Die Vorkaufsrechte der bestehenden Zalando-Aktionär*innen auf Zeichnung der Wandelanleihen wurden ausgeschlossen. Die Anleihen werden im Freiverkehr der Frankfurter Wertpapierbörse gehandelt.

Zalando erhielt aus der Begebung der beiden Wandelanleihetranchen einen Bruttoerlös von insgesamt 1.004,4 Mio. EUR (siehe [3.5.7 \(26.\) Angaben zur Kapitalflussrechnung](#)).

Gemäß IAS 32 hat Zalando festgestellt, ob es sich bei den Wandelanleihen um zusammengesetzte Finanzinstrumente handelt. Das darin enthaltene Wandlungsrecht wurde als Eigenkapitalinstrument identifiziert, das getrennt von der finanziellen Verbindlichkeit erfasst werden muss. Die Schuldkomponente wurde zunächst auf Basis der Zins- und Tilgungszahlungen, abgezinst mit einem risikoadjustierten Zinssatz eines vergleichbaren Schuldinstruments ohne Wandlungsrecht, zum beizulegenden Zeitwert abzüglich der direkt zuordenbaren Transaktionskosten bewertet. Bei der Begebung wurde ein Betrag in Höhe von 441,3 Mio. EUR (Tranche A) bzw. 423,7 Mio. EUR (Tranche B) unter der Bilanzposition Wandelanleihen erfasst. Die Schuldkomponente wird in der Folgebewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt. Die Differenz zwischen der ursprünglichen Bewertung und dem Nennbetrag wird unter Anwendung der Effektivzinsmethode über die Laufzeit der Anleihen als Zinsaufwand erfasst.

Die Eigenkapitalkomponente wurde zunächst zum Restwert bewertet, der sich aus Subtraktion des beizulegenden Zeitwerts der Schuldkomponente vom beizulegenden Zeitwert des gesamten zusammengesetzten Instruments, d. h. dem beizulegenden Zeitwert der erhaltenen Erlöse, abzüglich der direkt zuordenbaren Transaktionskosten, ergibt. Dies führte zu einer anfänglichen Bewertung von 57,9 Mio. EUR (Tranche A) bzw. 71,2 Mio. EUR (Tranche B), die in der Kapitalrücklage erfasst wird. Von diesen Beträgen wurden anfänglich passive latente Steuern in Höhe von 14,6 Mio. EUR (Tranche A) bzw. 20,1 Mio. EUR (Tranche B) subtrahiert (siehe [3.5.7 \(27.\) Latente Steuern](#)). Die Eigenkapitalkomponente wird in der Folge nicht neu bewertet.

Zum Abschlussstichtag 31. Dezember 2022 wurde unter Wandelanleihen ein Betrag in Höhe von 468,7 Mio. EUR (Tranche A; Vorjahr: 457,1 Mio. EUR) bzw. 448,2 Mio. EUR (Tranche B; Vorjahr: 437,9 Mio. EUR) ausgewiesen. Aufgelaufene Zinsen in Höhe von 0,1 Mio. EUR (Tranche A; Vorjahr: 0,1 Mio. EUR) bzw. 1,3 Mio. EUR (Tranche B; Vorjahr: 1,3 Mio. EUR) werden in den sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

(26.) Angaben zur Kapitalflussrechnung

Die Konzern-Kapitalflussrechnung ist unabhängig von der Konzernbilanz nach Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit, Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit und Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit gegliedert. Während die Ableitung des Mittelzuflusses aus laufender Geschäftstätigkeit indirekt erfolgt, werden der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit und der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit direkt aus den Mittelzu- und -abflüssen abgeleitet.

Die in der Konzern-Kapitalflussrechnung dargestellten Veränderungen der Posten der Konzernbilanz lassen sich nicht direkt ableiten. Dies liegt daran, dass Effekte aus der Währungsumrechnung und aus sonstigen zahlungsunwirksamen Geschäftsvorfällen eliminiert werden, sowie an erfolgsneutralen Umbuchungen.

Wir haben 2022 einen positiven Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von 459,9 Mio. EUR (Vorjahr: 616,2 Mio. EUR) erwirtschaftet.

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

Zahlungswirksame Zinsen

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2022	01.01. – 31.12.2021
Gezahlte Zinsen	-35,1	-32,7
Erhaltene Zinsen	3,1	1,3
Summe	-32,0	-31,4

Die zahlungswirksamen Zinsen enthalten im Geschäftsjahr 2022 auch die Auszahlungen für den Zinsanteil der Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 15,9 Mio. EUR (Vorjahr: 14,6 Mio. EUR), welche als Mittelabfluss aus laufender Geschäftstätigkeit eingestuft wurden (siehe 3.5.5 Grundsätze der Bilanzierung und Bewertung und 3.5.7 (13.) Vermögenswerte aus Nutzungsrechten und Leasingverbindlichkeiten). Des Weiteren beliefen sich für Wandelanleihen gezahlte Zinsen im Jahr 2022 auf 3,4 Mio. EUR (Vorjahr: 3,4 Mio. EUR).

Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit beläuft sich auf 476,2 Mio. EUR (Vorjahr: 335,9 Mio. EUR) und wird insbesondere vom Capex beeinflusst.

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

Frei verfügbarer Cashflow

IN MIO. EUR	01.01. – 31.12.2022	01.01. – 31.12.2021
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	459,9	616,2
Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen	-274,5	-240,4
Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	-77,1	-92,5
Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen an assoziierten Unternehmen sowie den Erwerb von Tochterunternehmen abzüglich erworbener Zahlungsmittel	-127,0	0,0
Frei verfügbarer Cashflow	-18,8	283,2

Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit in Höhe von 245,9 Mio. EUR (Vorjahr: 639,8 Mio. EUR) umfasst vor allem den Rückerwerb von eigenen Aktien in Höhe von 136,2 Mio. EUR sowie Auszahlungen für den Tilgungsanteil von Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 110,8 Mio. EUR.

Insgesamt verringerten sich die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente im Geschäftsjahr um 263,2 Mio. EUR. Sie befinden sich jedoch mit 2.024,8 Mio. EUR zum 31. Dezember 2022 auf einem hohen Niveau (siehe 3.5.7 (19.) Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente).

Änderungen der Verbindlichkeiten aus der Finanzierungstätigkeit (einschließlich Leasing) wirkten sich wie folgt auf die Kapitalflussrechnung und die Bilanz aus:

Überleitung der Verbindlichkeiten aus der Finanzierungstätigkeit 2022

IN MIO. EUR	Buchwert zum 31.12.2021	Cashflow	Zahlungs-unwirksame Veränderungen	Buchwert zum 31.12.2022
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	1.474,0	0,0	113,0	1.587,0
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	101,0	-114,1	142,8	129,7

Überleitung der Verbindlichkeiten aus der Finanzierungstätigkeit 2021

IN MIO. EUR	Buchwert zum 31.12.2020	Cashflow	Zahlungs-unwirksame Veränderungen	Buchwert zum 31.12.2021
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	1.316,7	0,0	157,3	1.474,0
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	451,4	-462,3	111,9	101,0

(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

IN MIO. EUR	Aktive latente Steuern		Passive latente Steuern		Saldo	
	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2021
Immaterielle Vermögenswerte	1,0	0,4	-68,6	-45,2	-67,6	-44,8
Sachanlagen	0,5	1,2	-16,3	-11,5	-15,8	-10,3
Leasingverhältnisse	214,4	179,7	-204,7	-174,4	9,7	5,3
Vorräte	0,0	0,1	-13,3	-11,5	-13,3	-11,4
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	6,1	3,7	-14,4	-11,4	-8,3	-7,7
Rückstellungen	19,2	14,9	-0,3	-0,1	18,9	14,8
Wandelanleihen	0,0	0,0	-25,4	-32,1	-25,4	-32,1
Sonstige finanzielle und nicht finanzielle Verbindlichkeiten	15,9	21,3	-2,1	-2,8	13,8	18,5
Anteilsbasierte Vergütungen	19,2	39,6	0,0	0,0	19,2	39,6
Verlustvorträge	3,3	5,8	0,0	0,0	3,3	5,8
Summe	279,7	266,7	-345,0	-289,0	-65,3	-22,3
Saldierung	-274,1	-255,5	274,1	255,5	0,0	0,0
Bilanzierung aktiver und passiver latenter Steuern	5,7	11,2	-71,0	-33,5	-65,3	-22,3

Der Anstieg des passivischen latenten Steuerüberhangs resultiert aus einer Verringerung der aktiven latenten Steuern auf Optionen, die im Rahmen der anteilsbasierten Vergütungsprogramme von Zalando gewährt wurden. Im Gegensatz zur bilanziellen Behandlung nach IFRS sind Aufwendungen aus anteilsbasierten Vergütungsprogrammen steuerlich erst zu berücksichtigen, wenn die Begünstigten ihre Optionen ausgeübt haben, weswegen bis zur Ausübung eine abzugsfähige temporäre Differenz besteht. Die abzugsfähige temporäre Differenz (der abzugsfähige Betrag) wurde aus der Differenz zwischen dem Aktienkurs am Abschlussstichtag und dem Ausübungspreis der Optionen ermittelt. Aufgrund des Rückgangs des Zalando-Aktienkurses zum Abschlussstichtag haben sich auch die im Rahmen dieser Programme erfassten aktiven latenten Steuern verringert. Da der abzugsfähige Betrag unter anderem noch vom Aktienkurs im Zeitpunkt der Ausübung der Optionen abhängt, ist der Betrag der gebildeten aktiven latenten Steuer ein Schätzwert, der sich in Zukunft ändern kann. Aufgrund der Anwendung von IAS 12.68C wurden aktive latente Steuern für anteilsbasierte Vergütungsprogramme in Höhe von 1,2 Mio. EUR (Vorjahr: 16,2 Mio. EUR) unmittelbar im Eigenkapital erfasst.

Latente Steuern aus zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten (Cashflow Hedges), die in den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Forderungen sowie den sonstigen finanziellen und nicht finanziellen Verbindlichkeiten enthalten sind, werden direkt im sonstigen Ergebnis erfasst. Der entsprechende Eigenkapitalposten sank von 11,6 Mio. EUR im Vorjahr auf 6,4 Mio. EUR im Berichtszeitraum.

Darüber hinaus erfasste Zalando im Vergleich zum Vorjahr zusätzliche passive latente Steuern, insbesondere in Verbindung mit intern entwickelter Software. Diese wurden vor allem durch den Rückgang der passiven latenten Steuern für die Wandelanleihe teilweise kompensiert.

Zudem wurden im Rahmen des Erwerbs von Highsnobiety passive latente Steuern in Höhe von 22,7 Mio. EUR erworben (siehe [3.5.8 \(5.\) Unternehmenszusammenschlüsse](#)).

Im Ergebnis wurden latente Steuern in Höhe von 43,0 Mio. EUR im Eigenkapital bzw. im sonstigen Ergebnis erfasst oder im Berichtszeitraum erworben. Die im Gewinn oder Verlust erfassten Änderungen der latenten Steuern auf temporäre Differenzen haben sich jedoch gegenseitig aufgehoben.

Die Erhöhung des Saldierungsbetrags ist in erster Linie auf neue Leasingverhältnisse zurückzuführen, die aufgrund der Erfassung von Leasingverbindlichkeiten in aktiven latenten Steuern und andererseits aufgrund der Erfassung von Leasingforderungen und Vermögenswerten aus Nutzungsrechten in passiven latenten Steuern resultierten.

(28.) Finanzinstrumente

Buch- und Marktwerte von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten
2022

IN MIO. EUR	Kategorie gemäß IFRS 9*	Wertansatz Bilanz nach IFRS 9				
		Buchwert zum 31.12.2022	Fortgeführte Anschaffungskosten	Beizulegender Zeitwert, erfolgsneutral	Beizulegender Zeitwert, erfolgswirksam	Beizulegender Zeitwert zum 31.12.2022
Aktiva						
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	AC	2.024,8	2.024,8	-	-	-
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	AC	913,0	913,0	-	-	-
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	AC	97,8	97,8	-	-	97,8
Derivative Finanzinstrumente in einer Hedge-Beziehung	n.a.	41,5	-	36,3	5,1	41,5
Sonstige derivative Finanzinstrumente	FVtPL	1,7	-	-	1,7	1,7
Beteiligungen	FVtPL	22,8	-	-	22,8	22,8
Passiva						
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	FLAC	2.934,1	2.934,1	-	-	-
Wandelanleihen	FLAC	916,9	916,9	-	-	765,4
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	196,8	196,8	-	-	196,8
Derivative Finanzinstrumente in einer Hedge-Beziehung	n.a.	64,1	-	57,1	7,0	64,1
Sonstige derivative Finanzinstrumente	FVtPL	4,3	-	-	4,3	4,3

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

Buch- und Marktwerte von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten 2021

IN MIO. EUR	Kategorie gemäß IFRS9*	Wertansatz Bilanz nach IFRS 9				
		Buchwert zum 31.12.2021	Fortgeführte Anschaffungskosten	Beizulegender Zeitwert, erfolgsneutral	Beizulegender Zeitwert, erfolgswirksam	Beizulegender Zeitwert zum 31.12.2021
Aktiva						
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	AC	2.287,9	2.287,9	-	-	-
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	AC	727,4	727,4	-	-	-
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	AC	85,3	85,3	-	-	85,3
Derivative Finanzinstrumente in einer Hedge-Beziehung	n.a.	34,4	-	31,5	2,9	34,4
Sonstige derivative Finanzinstrumente	FVtPL	-	-	-	-	-
Beteiligungen	FVtPL	8,1	-	-	8,1	8,1
Passiva						
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	FLAC	2.437,0	2.437,0	-	-	-
Finanzverbindlichkeiten	FLAC	-	-	-	-	-
Wandelanleihen	FLAC	895,0	895,0	-	-	920,4
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	156,2	156,2	-	-	156,2
Derivative Finanzinstrumente in einer Hedge-Beziehung	n.a.	72,9	-	69,3	3,6	72,9
Sonstige derivative Finanzinstrumente	FVtPL	0,1	-	-	0,1	0,1

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

Bei kurzfristigen Posten wurde angenommen, dass der Buchwert einen angemessenen Schätzwert für den beizulegenden Zeitwert darstellt. Deshalb wurde in diesen Fällen in der obigen Tabelle kein beizulegender Zeitwert angegeben. Am Abschlussstichtag hat Zalando Devisentermingeschäfte in Britischen Pfund, Norwegischen Kronen, Polnischen Zloty, Schwedischen Kronen, Schweizer Franken, Tschechischen Kronen und US-Dollar.

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

Nominal- und Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente

	Nominalwert	Marktwert			Nominalwert	Marktwert
		Vermögenswerte	Schulden	Summe		
IN MIO. EUR	31.12.2022	31.12.2022	31.12.2022	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2021
Devisentermingeschäfte in einer Hedge-Beziehung	1.926,7	41,5	-64,1	-22,7	2.715,8	-38,4
davon in Cashflow Hedge	1.790,8	36,3	-57,1	-20,8	2.565,5	-37,8
davon in Fair Value Hedge	135,9	5,1	-7,0	-1,9	150,3	-0,7
Freistehende Devisentermingeschäfte	110,9	1,7	-4,3	-2,6	0,7	-0,1
Summe	2.037,5	43,2	-68,4	-25,2	2.716,5	-38,5

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 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 16,5 Mio. EUR (Vorjahr: 2,8 Mio. EUR).

Die am Abschlussstichtag bestehenden Devisentermingeschäfte haben eine Restlaufzeit von bis zu 14 Monaten. Der Nominalwert von Devisenterminkontrakten mit einer Laufzeit von über zwölf Monaten beträgt 22,3 Mio. EUR (Vorjahr: 291,4 Mio. EUR).

Im Berichtsjahr wurden Aufwendungen aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert von Finanzinstrumenten, die als Cashflow Hedge designiert sind, in Höhe von 14,4 Mio. EUR (Vorjahr: 26,2 Mio. EUR) erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfasst.

Die durchschnittlichen Terminkurse je Währung im Rahmen der Sicherungsinstrumente für Hedge Accounting stellen sich zum Abschlussstichtag wie folgt dar:

Durchschnittliche Sicherungskurse

	CHF	CZK	GBP	NOK	PLN	SEK	USD
Durchschnittliche Sicherungskurse zum 31.12.2022	1,0314	26,1937	0,8558	9,4591	5,0121	10,4785	1,1329
Durchschnittliche Sicherungskurse zum 31.12.2021	1,0798	26,2481	0,8903	10,3866	4,6095	10,2060	1,2062

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. Wertberichtigungen gemäß IFRS 9 wurden nur für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen erfasst, da der erwartete Kreditverlust für die sonstigen finanziellen Vermögenswerte nicht wesentlich war.

Nettogewinn/-verluste aus Finanzinstrumenten 2022

IN MIO. EUR	Erfolgswirksam aus der Folgebewertung					Erfolgswirksam aus Abgang	Summe 2022
	Erfolgswirksam aus Zinsen	Anpassung an den beizulegenden Zeitwert	Währungsumrechnung	Wertberichtigungen			
Aktiva							
Fortgeführte Anschaffungskosten	-1,6	0,0	-6,0	-94,8	125,2	22,8	
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	0,0	2,8	0,0	0,0	0,0	2,8	
Passiva							
Fortgeführte Anschaffungskosten	-39,2	0,0	15,4	0,0	0,0	-23,8	
Summe	-40,8	2,8	9,4	-94,8	125,2	1,8	

Nettogewinn/-verluste aus Finanzinstrumenten 2021

IN MIO. EUR	Erfolgswirksam aus der Folgebewertung				Erfolgswirksam aus Abgang	Summe 2021
	Erfolgswirksam aus Zinsen	Anpassung an den beizulegenden Zeitwert	Währungsumrechnung	Wertberichtigungen		
Aktiva						
Fortgeführte Anschaffungskosten	-12,2	0,0	-14,6	-63,8	70,5	-20,1
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	0,0	-1,8	0,0	0,0	0,0	-1,8
Passiva						
Fortgeführte Anschaffungskosten	-29,9	0,0	27,7	0,0	0,0	-2,2
Summe	-42,1	-1,8	13,1	-63,8	70,5	-24,1

Entwicklung der Rücklage für Cash Flow Hedges 2022

IN MIO. EUR	OCI I Währungsrisiko	OCI II Währungsrisiko	Gesamt 2022
Stand am 01.01.2022	-40,4	2,6	-37,8
Gewinne oder Verluste aus effektiven Sicherungsbeziehungen	8,3	-33,9	-25,6
Reklassifizierungen aufgrund geänderter Erwartungen hinsichtlich des Eintritts des Grundgeschäfts	6,9	1,0	7,9
Reklassifizierungen aufgrund der Realisierung des Grundgeschäfts	27,2	7,5	34,7
Stand am 31.12.2022	1,9	-22,8	-20,8

Entwicklung der Rücklage für Cash Flow Hedges 2021

IN MIO. EUR	OCI I Währungsrisiko	OCI II Währungsrisiko	Gesamt 2021
Stand am 01.01.2021	-7,8	-1,9	-9,7
Gewinne oder Verluste aus effektiven Sicherungsbeziehungen	-34,9	6,4	-28,5
Reklassifizierungen aufgrund geänderter Erwartungen hinsichtlich des Eintritts des Grundgeschäfts	-0,1	0,0	-0,1
Reklassifizierungen aufgrund der Realisierung des Grundgeschäfts	2,4	-1,9	0,5
Stand am 31.12.2021	-40,4	2,6	-37,8

Fair-Value-Hierarchie

Zum Abschlussstichtag wurden finanzielle Vermögenswerte und finanzielle Verbindlichkeiten 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 und dies zum Ende der Berichtsperiode.

Stufenzuordnung

Aktiva	
Derivative Finanzinstrumente in einer Hedge-Beziehung	Stufe 2
Sonstige derivative Finanzinstrumente	Stufe 2
Beteiligungen	Stufe 2
Passiva	
Finanzverbindlichkeiten	Stufe 2
Wandelanleihen	Stufe 1

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.

Im Berichtszeitraum bestehen keine Zinssicherungsinstrumente.

Saldierungen

2022 und 2021 bestanden für finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten keine Globalnettingvereinbarungen der ISDA (International Swaps and Derivatives Association) oder andere vergleichbare nationale Rahmenvereinbarungen oder ähnliche Verträge, die zu einem Saldierungseffekt führen.

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 Finanzrisikomanagements ist es, die aus der laufenden 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 wäre Zalando höheren finanziellen Risiken ausgesetzt. 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 Translationsrisiko und in das Transaktionsrisiko. 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 China, Großbritannien, Hongkong, Polen, Schweden, der Schweiz, und den USA Translationsrisiken 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

hochwahrscheinlich eintretenden Transaktionen berechnet. Zum Abschlussstichtag bewegt sich die durchschnittliche Sicherungsquote für 2022 je nach Währung zwischen 79,0 % und 97,4 % (Vorjahr: zwischen 72,0 % und 96,9 %).

Ursachen einer Unwirksamkeit der Absicherung können Änderungen der zugrunde liegenden hochwahrscheinlich 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 2022 um 5 % wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 8,6 Mio. EUR (Vorjahr: 5,1 Mio. EUR) niedriger ausgefallen. Bei einer Abwertung des Euro um 5 % im Vergleich zu dem am 31. Dezember 2022 bestehenden Kurs wäre das Ergebnis vor Ertragsteuern um 8,6 Mio. EUR (Vorjahr: 5,1 Mio. EUR) höher ausgefallen.

Die Effekte wirken sich wie folgt auf das Ergebnis aus:

Fremdwährungssensitivitäten in der Gewinn- und Verlustrechnung 2022

IN MIO. EUR	Auswirkung auf das Ergebnis								Summe
	CHF	CZK	DKK	GBP	NOK	PLN	SEK	USD	
Wechselkurse zum 31.12.2022	0,9847	24,1160	7,4365	0,8869	10,5138	4,6808	11,1218	1,0666	
Aufwertung um 5 %	0,2	0,3	-1,7	-1,8	0,4	-3,9	-0,3	-1,8	-8,6
Abwertung um 5 %	-0,2	-0,3	1,7	1,8	-0,4	3,9	0,3	1,8	8,6

Fremdwährungssensitivitäten in der Gewinn- und Verlustrechnung 2021

IN MIO. EUR	Auswirkung auf das Ergebnis								Summe
	CHF	CZK	DKK	GBP	NOK	PLN	SEK	USD	
Wechselkurse zum 31.12.2021	1,0331	24,8580	7,4364	0,8403	9,9888	4,5969	10,2503	1,1326	
Aufwertung um 5 %	1,4	-0,2	-2,8	-1,4	-0,1	-0,2	0,5	-2,3	-5,1
Abwertung um 5 %	-1,4	0,2	2,8	1,4	0,1	0,2	-0,5	2,3	5,1

Die Rücklage für Derivate im Konzerneigenkapital wäre bei einer Aufwertung des Euro um 5 % im Vergleich zu dem am 31. Dezember 2022 bestehenden Kurs um 63,6 Mio. EUR höher (Vorjahr: 97,1 Mio. EUR höher) gewesen. Bei einer Abwertung des Euro um 5 % wäre diese Rücklage um 63,6 Mio. EUR niedriger (Vorjahr: 97,1 Mio. EUR niedriger) ausgefallen.

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

Fremdwährungssensitivitäten im sonstigen Ergebnis 2022

IN MIO. EUR	Auswirkung auf das sonstige Ergebnis							Summe
	CHF	CZK	GBP	NOK	PLN	SEK	USD	
Wechselkurse zum 31.12.2022	0,9847	24,1160	0,8869	10,5138	4,6808	11,1218	1,0666	
Aufwertung um 5 %	-35,3	-8,4	0,0	-10,7	-11,9	-8,9	11,6	-63,6
Abwertung um 5 %	35,3	8,4	0,0	10,7	11,9	8,9	-11,6	63,6

Fremdwährungssensitivitäten im sonstigen Ergebnis 2021

IN MIO. EUR	Auswirkung auf das sonstige Ergebnis							Summe
	CHF	CZK	GBP	NOK	PLN	SEK	USD	
Wechselkurse zum 31.12.2021	1,0331	24,8580	0,8403	9,9888	4,5969	10,2503	1,1326	
Aufwertung um 5 %	-54,9	-9,6	0,6	-15,6	-20,2	-13,7	16,3	-97,1
Abwertung um 5 %	54,9	9,6	-0,6	15,6	20,2	13,7	-16,3	97,1

Zalando ist derzeit keinem wesentlichen Zinsrisiko ausgesetzt, das aus Zinsschwankungen auf das Ergebnis, das Eigenkapital oder den Cashflow der aktuellen oder zukünftigen Berichtsperiode resultieren könnte.

Ausfallrisiko

Unter Ausfallrisiko wird das Risiko des Zahlungsausfalls von Kund*innen oder Vertragspartnern 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 und sonstigen Forderungen. Auf Basis von Altersstruktur sowie Erfahrungswerten wird eine Vorsorge für den erwarteten Kreditverlust gebildet, um dem Ausfallrisiko Rechnung zu tragen. Uneinbringliche Forderungen werden vollständig einzelwertberichtigt. Das steigende Zinsniveau setzt Zahlungsdienstleister generell unter Druck, insbesondere durch das „buy now, pay later“-Konzept. Aus diesem Grund belastet das gestiegene Risiko eines Zahlungsausfalls einzelner Kund*innen Zalando.

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 Liquiditätsanfordernisse mithilfe einer integrierten Plattform für kurz-, mittel- und langfristige Prognosen des Mittelbedarfs.

Zudem legt der Konzern die Barreserven der Gesellschaft in Termingeldern und Geldmarktinstrumenten an, wobei die Barsalden regelmäßig auf einem zentralen Konto zusammengeführt werden, um sicherzustellen, dass die finanziellen Mittel dort verfügbar sind, wo sie gebraucht werden.

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

Es besteht keine nennenswerte Konzentration des Liquiditätsrisikos.

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 2022 bzw. am 31. Dezember 2021 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 2021 bzw. 31. Dezember 2020 fixierten Zinssätze ermittelt. Jederzeit rückzahlbare finanzielle Verbindlichkeiten sind immer dem frühestmöglichen Zeitpunkt zugeordnet.

Zahlungen aus finanziellen Verbindlichkeiten und derivativen Finanzinstrumenten 2022

IN MIO. EUR	Buchwert 31.12.2022	Cashflows 2023		Cashflows 2024 - 2027		Cashflows 2028 und danach	
		Zinsen	Tilgung	Zinsen	Tilgung	Zinsen	Tilgung
Wandelanleihen	916,9	3,4	0,0	13,0	1.000,0	0,0	0,0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	2.934,1	9,3	2.934,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	263,4	0,0	253,7	0,0	10,4	0,0	0,0
davon aus Derivaten	68,4	0,0	68,3	0,0	0,8	0,0	0,0
Summe	4.114,5	12,7	3.187,8	13,0	1.010,4	0,0	0,0

Zahlungen aus finanziellen Verbindlichkeiten und derivativen Finanzinstrumenten 2021

IN MIO. EUR	Buchwert 31.12.2021	Cashflows 2022		Cashflows 2023 - 2026		Cashflows 2027 und danach	
		Zinsen	Tilgung	Zinsen	Tilgung	Zinsen	Tilgung
Wandelanleihen	895,0	3,4	0,0	13,3	500,0	3,1	500,0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	2.437,0	1,9	2.437,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	229,1	0,0	144,3	0,0	15,3	0,0	0,0
davon aus Derivaten	73,1	0,0	69,6	0,0	6,6	0,0	0,0
Summe	3.561,1	5,3	2.581,3	13,3	515,3	3,1	500,0

Für die revolvingende Kreditfazilität und sämtliche anderen Kredite wurden 2022 und 2021 alle Auflagen erfüllt. Für Zahlungen in Verbindung mit Leasingverbindlichkeiten wird auf den [3.5.7 \(13.\) Vermögenswerte aus Nutzungsrechten und Leasingverbindlichkeiten](#) verwiesen.

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. Daher definiert Zalando die Kennzahl Nettoumlaufvermögen als die Summe aus Vorräten, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Forderungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden. Zum Abschlussstichtag belief sich das Nettoumlaufvermögen auf -211,6 Mio. EUR (Vorjahr: -162,1 Mio. EUR).

Sicherheiten

Zalando hat im Berichtsjahr keine finanzielle Vermögenswerte (Vorjahr: 2,5 Mio. EUR) als Sicherheiten gestellt.

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

Zalando identifiziert die der ZALANDO SE nahestehenden Unternehmen und Personen in Übereinstimmung mit IAS 24. Zalando hat im Berichtszeitraum Transaktionen im Rahmen des gewöhnlichen Geschäftsverkehrs mit nahestehenden Unternehmen und Personen getätigt. Die Geschäfte wurden wie unter fremden Dritten abgeschlossen. Sämtliche Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen beziehen sich auf Mitarbeiter*innen in Schlüsselpositionen. D. h., sie werden mit Mitgliedern des Vorstands oder des Aufsichtsrats, deren unmittelbaren Familienangehörigen oder Unternehmen, die von einer oder mehreren dieser Personen gemeinsam beherrscht werden oder auf die diese Personen einen maßgeblichen Einfluss haben oder in denen diese Personen eine Schlüsselposition innehaben, durchgeführt.

Aus Liefer- und Leistungsbeziehungen mit nahestehenden Unternehmen und Personen resultierten zum Abschlussstichtag Verbindlichkeiten in Höhe von 253,5 Mio. EUR (Vorjahr: 190,6 Mio. EUR). Davon bestanden 253,2 Mio. EUR (Vorjahr: 190,3 Mio. EUR) gegenüber einem Reverse-Factoring-Anbieter, mit dem zwischen Zalando und Lieferant*innen, die als nahestehende Unternehmen und Personen identifiziert wurden, Reverse-Factoring-Verträge bestehen. Ferner belaufen sich die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Forderungen gegen nahestehende Unternehmen und Personen auf 1,2 Mio. EUR (Vorjahr: 0,4 Mio. EUR).

Im Berichtszeitraum wurden Waren von nahestehenden Unternehmen und Personen in einem Umfang von 408,2 Mio. EUR geordert. Im Vorjahr betrug das Ordervolumen insgesamt 348,8 Mio. EUR. Zudem wurden Waren im Wert von 6,5 Mio. EUR an nahestehende Unternehmen und Personen veräußert (Vorjahr: 3,6 Mio. EUR). Darüber hinaus erbrachte Zalando für nahestehende Unternehmen und Personen Dienstleistungen im Wert von insgesamt 41,3 Mio. EUR (Vorjahr: 32,4 Mio. EUR).

Zum Abschlussstichtag wurde unter den kurzfristigen und langfristigen Verbindlichkeiten ein Betrag in Höhe von 4,0 Mio. EUR (Vorjahr: 6,1 Mio. EUR) ausgewiesen. Dieser betrifft ausstehende Entschädigungszahlungen an Jim Freeman im Hinblick auf künftige Ausübungen virtueller Aktienoptionen im Rahmen des LTI 2019 und des VSOP 2018 gemäß den Vorschriften von Section 409A.

Nahestehende Unternehmen, die von der ZALANDO SE beherrscht werden, sind in der Anteilsbesitzliste verzeichnet (siehe [3.5.8 \(8.\) Anteilsbesitz](#)).

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 Strategie, Corporate Affairs sowie Technologie- und Produktentwicklung
David Schneider	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für die Marketing- und Wachstumsstrategie von Zalando's B2C-Angeboten und die Bereiche Nachhaltigkeit sowie Diversität & Inklusion
Dr. Sandra Dembeck (seit 1. März 2022)	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für die Bereiche Finanzen und Corporate Governance
David Schröder	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für die Weiterentwicklung von Zalando's Schlüsselkompetenzen
Dr. Astrid Arndt	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für den Bereich People & Organization
James M. Freeman, II	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für die Einführung eines neuen Organisationsdesigns

Der Aufsichtsrat der ZALANDO SE setzt sich wie folgt zusammen:

Mitglieder des Aufsichtsrats

Aufsichtsrat	Ausgeübter Beruf	Mitglied des Aufsichtsrats seit
Matti Ahtiainen	Mitarbeiter der Zalando Finland Oy, Espoo, Finnland	23. Juni 2020
Kelly Bennett (stellvertretender Vorsitzender)	Aufsichtsrat und Executive Advisor, Los Angeles, USA	22. Mai 2019
Jade Buddenberg	Mitarbeiterin der ZALANDO SE, Berlin, Deutschland	23. Juni 2020
Jennifer Hyman	CEO und Mitbegründerin der Rent the Runway, Inc., New York, USA	23. Juni 2020
Anika Mangelmann	Mitarbeiterin der ZALANDO SE, Essen, Deutschland	23. Juni 2020
Jørgen Madsen Lindemann (Mitglied bis 19. Mai 2021)	Investor	31. Mai 2016
Niklas Östberg (Mitglied seit 19. Mai 2021)	CEO und Mitbegründer der Delivery Hero SE, Zürich, Schweiz	19. Mai 2021
Anders Holch Povlsen	CEO der Bestseller A/S, Viby, Dänemark	12. Dezember 2013
Mariella Röhm-Kottmann	Senior Vice President, Head of Corporate Accounting der ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen, Deutschland	22. Mai 2019
Cristina Stenbeck (Vorsitzende)	Unternehmerin, Investorin und Mitglied in Verwaltungsräten, Stockholm, Schweden	22. Mai 2019

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

Für die Mitglieder des Vorstands wurden im Geschäftsjahr 2022 Aufwendungen in Höhe von 11,1 Mio. EUR (Vorjahr: 8,2 Mio. EUR) erfasst. Davon entfallen im Geschäftsjahr 2022

7,8 Mio. EUR auf anteilsbasierte Vergütungszusagen (Vorjahr: 6,3 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 2018, 2019, 2021 und 2022 gewährt. Sie werden über eine bestimmte Zeitspanne unverfallbar und werden über diese Zeitspanne verteilt in die Angabe der Gesamtbezüge entsprechend der im jeweiligen Geschäftsjahr geleisteten Tätigkeit einbezogen. Die den Mitarbeiter*innen in Schlüsselpositionen gewährten anteilsbasierten Vergütungszusagen sind in den unter [3.5.7 \(21.\) Anteilsbasierte Vergütungen](#) erläuterten Plänen enthalten.

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

Die dem Vorstand im Geschäftsjahr 2022 gewährten Gesamtbezüge belaufen sich auf 4,9 Mio. EUR (Vorjahr: 2,4 Mio. EUR). Im Geschäftsjahr 2022 wurden den Mitgliedern des Vorstands im Rahmen des LTI 2021/2022, des ZOP 2021 sowie des ZOP 2021/2022 0,2 Mio. Optionen mit einem beizulegenden Zeitwert von insgesamt 2,4 Mio. EUR gewährt (Vorjahr: den Mitgliedern des Vorstands wurden im Rahmen des LTI 2021 und des ZOP 2021 0,1 Mio. Optionen mit einem beizulegenden Zeitwert von insgesamt 3,5 Mio. EUR gewährt). Die weiteren Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB und § 162 AktG sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten im Geschäftsjahr 2022 Bezüge in Höhe von 1,0 Mio. EUR (Vorjahr: 1,0 Mio. EUR). Davon sind zum Abschlussstichtag 1,0 Mio. EUR (Vorjahr: 1,0 Mio. EUR) ausstehend, die nach Beendigung der Hauptversammlung am 24. Mai 2023 (Vorjahr: 18. Mai 2022) fällig werden. 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 2022 ist auf der [Website der Gesellschaft](#) öffentlich zugänglich gemacht.

(5.) Unternehmenszusammenschlüsse

Am 1. Juli 2022 erwarb Zalando 86,83 % der Anteile der Titel Media GmbH, Berlin („Highsnobiety“). Aufgrund der Unterzeichnung einer Kauf- und Verkaufsoptionsvereinbarung über den Erwerb der verbleibenden 13,17 % der Anteile innerhalb der nächsten drei Jahre, die Zalando das gegenwärtige Eigentum einräumt, wird Highsnobiety unter Anwendung der Methode des antizipierten Erwerbs als 100 %ige Tochtergesellschaft konsolidiert.

Highsnobiety ist eine einflussreiche globale Medienmarke für Mode und Lifestyle, die einen Verlagsbereich, eine Kreativberatung sowie einen kuratierten Online-Shop umfasst. Während Highsnobiety seine Geschäftstätigkeit unabhängig weiterführen wird, wird es als strategischer und kreativer Berater von Zalando fungieren und uns bei der Entwicklung neuer inspirierender

Bereiche und Formate auf unserer Plattform stärken. Ziel ist es, mit den Schlüsselkompetenzen von Highsnobiety noch inspirierendere Einkaufserlebnisse sowie eine aufregendere und ansprechendere Online-Umgebung für Kund*innen und Markenpartner zu schaffen.

Der beizulegende Zeitwert der übertragenen Gegenleistung zum Erwerbszeitpunkt beträgt 152,5 Mio. EUR. Der Kaufpreis für die 86,83 % der Anteile an Highsnobiety umfasst eine Barzahlung in Höhe von 123,6 Mio. EUR zum 1. Juli 2022 zuzüglich 26,5 Mio. EUR, deren Zahlung zum Erwerbszeitpunkt durch Ausgabe von 1.011.665 neuen auf den*die Inhaber*in lautenden Stückaktien der ZALANDO SE zu einem Aktienkurs von 26,15 EUR erfolgt. Der Ausübungspreis der Kauf- und Verkaufsoption für die verbleibenden Anteile kann sich insgesamt auf bis zu 24,3 Mio. EUR belaufen. Davon ist ein Betrag von 21,9 Mio. EUR von der Dauer der Dienstzeit des Geschäftsführers und Minderheitsgesellschafters abhängig und wird somit ab dem 1. Juli 2022 über die nächsten drei Jahre als Vergütungsaufwand erfasst. Die verbleibenden 2,4 Mio. EUR wurden als bedingte Gegenleistung erfasst und gelten daher als Teil der Gesamtgegenleistung. Neben dieser Gegenleistung haben wir uns über die nächsten drei Jahre zu Bonuszahlungen von bis zu 14,2 Mio. EUR an die Geschäftsführer und die derzeitigen und künftigen Mitarbeiter*innen von Highsnobiety verpflichtet (siehe [3.5.7 \(22.\) Rückstellungen](#)). Die mit dem Unternehmenszusammenschluss verbundenen Kosten gemäß IFRS 3.53 sind unwesentlich.

Die folgende Tabelle zeigt die Buchwerte der im Rahmen des Erwerbs von Highsnobiety zum Erwerbszeitpunkt identifizierbaren erworbenen Vermögenswerte und übernommenen Schulden:

Highsnobiety: Bilanzierte Vermögenswerte und Schulden

	Buchwert
	zum 1. Juli 2022
IN MIO. EUR	
Immaterielle Vermögenswerte	72,9
Vermögenswerte aus Nutzungsrechten	7,8
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	16,1
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	11,1
Sonstige identifizierbare Vermögenswerte	9,6
Summe aller identifizierbaren Vermögenswerte	117,5
Leasingverbindlichkeiten	8,1
Latente Steuerschulden	21,6
Sonstige identifizierbare Verbindlichkeiten	14,9
Summe aller identifizierbaren Verbindlichkeiten	44,6
Summe des identifizierbaren Nettovermögens	72,8
Geschäfts- oder Firmenwert	79,7
Gesamtbetrag der übertragenen Gegenleistung	152,5

Die erworbenen immateriellen Vermögenswerte umfassen im Wesentlichen die Marke Highsnobiety sowie den Kund*innenstamm (siehe 3.5.7 (11.) Immaterielle Vermögenswerte). Der erworbene Geschäfts- oder Firmenwert ist steuerlich nicht abzugsfähig.

Highsnobiety trug ab dem Erwerbszeitpunkt 37,8 Mio. EUR zu den Konzernumsatzerlösen und -0,5 Mio. EUR zum Periodenergebnis bei. Wäre Highsnobiety bereits seit dem 1. Januar 2022 Teil des Konzerns gewesen, wären die zum 31. Dezember 2022 berichteten Umsatzerlöse und das Periodenergebnis des Zalando-Konzerns um 39,6 Mio. EUR höher bzw. um 5,2 Mio. EUR niedriger ausgefallen.

Der Erwerb von Highsnobiety wird uns bei der Stärkung des Wholesale- und Partnergeschäfts in unserem Fashion Store unterstützen, insbesondere durch die Entwicklung neuer inspirierender Bereiche und Formate auf unserer Plattform. Die Integration dieser noch inspirierenderen Einkaufserlebnisse wird eine aufregendere und ansprechendere Online-Umgebung für unsere Kund*innen und Markenpartner schaffen. Dementsprechend werden sich sämtliche Synergieeffekte aus dem Geschäftsvorfall im Fashion Store ergeben, weshalb der Geschäfts- oder Firmenwert auch auf Ebene des Fashion Store überwacht wird. Highsnobiety wird seine Geschäftstätigkeit jedoch unabhängig weiterführen und das Geschäft wird getrennt vom Fashion Store in „Alle sonstigen Segmenten“ geführt.

In den Geschäftsjahren 2022 und 2021 erfolgten keine weiteren Unternehmenszusammenschlüsse.

(6.) Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter*innen

Die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter*innen⁶¹ der einzelnen Bereiche stellen sich zum Abschlussstichtag wie folgt dar:

Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter*innen

	2022	2021
Commercial	3.350	2.671
Operations	8.774	8.780
Technology	3.031	2.759
Sonstige	1.844	1.850
Summe	16.999	16.060

(7.) Angaben zum Abschlussprüfer

Der Konzernabschluss und der Einzelabschluss der ZALANDO SE für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2022 wurden von der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart, geprüft. Leitende Abschlussprüfer waren Kristian Ludwig (seit 2019) und Peter Werling (seit 2022). Die Prüfung des Abschlusses der Gesellschaft kann bis einschließlich zum Geschäftsjahr 2023 von der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart, durchgeführt werden. Aufgrund der gesetzlichen Rotationsvorschriften

⁶¹ Ohne Auszubildende und Werkstudent*innen

hat Zalando eine Ausschreibung veranlasst, um der Hauptversammlung einen neuen Abschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2024 vorzuschlagen.

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

- für die Abschlussprüfung des Einzel- und Konzernabschlusses 1,3 Mio. EUR (Vorjahr: 0,9 Mio. EUR) und
- für andere Bestätigungsleistungen 0,4 Mio. EUR (Vorjahr: 0,2 Mio. EUR).

(8.) Anteilsbesitz

Zum 31. Dezember 2022 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 % 2022
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 2	99,0 1,0
4	Zalando Logistics Mönchengladbach SE & Co. KG**	Mönchengladbach	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
5	Zalando Logistics Süd SE & Co. KG**	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
6	Zalando Logistics Operations France SAS	Paris, Frankreich	EUR	Unmittelbar	100,0
7	Zalando Customer Care DACH SE & Co. KG**	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
8	Zalando Customer Care International SE & Co. KG**	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
9	Zalando Lounge Service GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
10	Zalando Outlets GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
11	Zalando Ireland Ltd.	Dublin, Irland	EUR	Unmittelbar	100,0
12	Zalando Finland Oy	Helsinki, Finnland	EUR	Unmittelbar	100,0
13	BREAD & butter GmbH & Co. KG**	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
14	Portokali Property Development III SE & Co. KG**	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,9 0,1
15	Zalando Studios Berlin GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
16	Mobile Fashion Discovery GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
17	Zalando Marketing Services GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
18	BREAD & butter tradeshow Verwaltungs GmbH	Berlin	EUR	13	100,0

Anteilsbesitzliste

Nr.	Unternehmen	Sitz	Währung	Anteilsbesitz von*	Anteilsbesitz in % 2022
19	zLabels Trading Ltd.	Hongkong, Hongkong	HKD	1	100,0
20	zLabels China Trading Co. Ltd.	Dongguan, China	CNY	19	100,0
21	ifansho Holding GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
22	nugg.ad GmbH	Berlin	EUR	17	100,0
23	Zalando Logistics Operations Polska sp. z o.o.	Gardno, Polen	PLN	2	100,0
24	Tradebyte Software GmbH	Ansbach	EUR	Unmittelbar	100,0
25	Zalando Lounge Logistics SE & Co. KG**	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
26	Zalando Logistics Operations Spain S.L.U.	Elche, Spanien	EUR	1	100,0
27	zLabels LP GmbH	Berlin	EUR	1	100,0
28	Zalando Payments GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
29	Zalando Switzerland AG	Zürich, Schweiz	CHF	Unmittelbar	100,0
30	Connected Retail GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
31	Zalando Beauty Store GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
32	Zalando Lounge Logistics Polska sp. z o.o.	Olsztynek, Polen	PLN	Unmittelbar	100,0
33	Tradebyte Software Ltd.	Cheltenham, Großbritannien	GBP	Unmittelbar	100,0
34	Anatwine, Inc.	New Castle, Delaware, USA	USD	33	100,0
35	Zalando OpCo Polska Sp. z o.o.	Gluchow, Polen	PLN	2	100,0
36	zLabels Creation & Sales GmbH & Co. KG**	Berlin	EUR	1 27	99,0 1,0
37	zLabels Platform Services GmbH & Co. KG**	Berlin	EUR	1 27	99,0 1,0
38	Zalando Logistics Operations Italy S.R.L.	Bozen, Italien	EUR	Unmittelbar	100,0
39	Zalando Logistics Operations Netherlands B.V.	Bleiswijk, Niederlande	EUR	Unmittelbar	100,0
40	Zalando Lounge Content Solutions SE & Co. KG**	Berlin	EUR	Unmittelbar 9	99,0 1,0
41	Zalando Customer Care Central Services SE & Co. KG**	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
42	Zalando Stores GmbH & Co. KG**	Berlin	EUR	10 2	99,0 1,0
43	Fashion Circle GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
44	Zalando Logistics Gießen SE & Co. KG**	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
45	Zalando BTD 003 GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
46	Zalando BTD 007 SE & Co. KG**	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0

Anteilsbesitzliste

Nr.	Unternehmen	Sitz	Währung	Anteilsbesitz von*	Anteilsbesitz in % 2022
47	Zalando Lounge Operations Bydgoszcz Polska Sp. z.o.o.	Olsztynek, Polen	PLN	Unmittelbar	100,0
48	Zalando BTD 009 SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
49	Zalando BTD 010 SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
50	Zalando BTD 011 SE & Co. KG	Berlin	EUR	Unmittelbar 2	99,0 1,0
51	Zalando UK Ltd.	Cheltenham, Großbritannien	GBP	Unmittelbar	100,0
52	Zalando Netherlands B.V.	Bleiswijk, Niederlande	EUR	Unmittelbar	100,0
53	DGQ Slovakia s.r.o.	Bratislava, Slowakei	EUR	Unmittelbar	100,0
54	Titel Media GmbH	Berlin	EUR	Unmittelbar	100,0
55	Highsnobiety Incorporated	New York, USA	USD	54	100,0
56	Highsnobiety Metaverse GmbH	Berlin	EUR	54	100,0
57	Zalando Sweden AB	Malmö, Schweden	SEK	Unmittelbar	100,0
Assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen					
58	Le New Black SAS	Paris, Frankreich	EUR	21	33,2
59	GATEZERO GmbH	Berlin	EUR	54	50,0
60	Moncalieri Logistics S.r.l.	Turin, Italien	EUR	38	50,0

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

**) Gesellschaften, deren unbeschränkt haftender Gesellschafter das Mutterunternehmen oder ein anderes in den Konzernabschluss einbezogenes Unternehmen ist.

Änderungen in der Anteilsbesitzliste:

- Gründung der Zalando BTD 009 SE & Co. KG, der Zalando BTD 010 SE & Co. KG, der Zalando BTD 011 SE & Co. KG, der Zalando UK Ltd., der Zalando Netherlands B.V., der DGQ Slovakia s.r.o. und der Zalando Sweden AB,
- Erwerb der Titel Media GmbH, der Highsnobiety Incorporated, der Highsnobiety Metaverse GmbH, der GATEZERO GmbH und der Moncalieri Logistics S.r.l.

(9.) Befreiung zur Offenlegung

Die in der Anteilsbesitzliste aufgeführten Personenhandelsgesellschaften⁶² 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 Studios Berlin GmbH, Zalando Marketing Services GmbH, Tradebyte Software GmbH, Connected Retail GmbH und Fashion Circle GmbH sind nach den Bestimmungen des § 264 Abs. 3 HGB von der Offenlegung ihrer Jahresabschlüsse und von der Aufstellung eines Anhangs und Lageberichts befreit. Zusätzlich wird die Zalando Logistics Operations Netherlands B.V. die Erleichterungen des § 403 2. Buch des niederländischen Bürgerlichen Gesetzbuchs in Anspruch nehmen, keinen Jahresabschlusses nach den Vorgaben des 9. Titel 2. Buch des niederländischen Bürgerlichen Gesetzbuchs zu erstellen.

(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 im 3.5.2 Allgemeine Grundsätze 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 Lounge by Zalando, Outlet-Stores und Überbestandsmanagement. 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 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.

⁶² 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, 13, 14, 25, 36, 37, 40, 41, 42, 44 und 46.

Segmentberichterstattung 2022

IN MIO. EUR	Fashion Store	Offprice	Alle sonstigen Segmente	Summe 2022	Überleitung	Summe Konzern
Umsatzerlöse	9.270,0	1.602,8	373,4	11.246,1	-901,4	10.344,8
(Vorjahr)	(9.342,3)	(1.457,5)	(302,8)	(11.102,6)	(-748,6)	(10.354,0)
davon zwischen den Segmenten	809,8	5,1	86,0	900,9	-900,9	0,0
(Vorjahr)	(689,8)	(2,3)	(56,5)	(748,6)	(-748,6)	(0,0)
Umsatzkosten	-5.728,3	-1.022,1	-272,9	-7.023,3	734,0	-6.289,3
(Vorjahr)	(-5.553,8)	(-912,9)	(-199,7)	(-6.666,4)	(638,6)	(-6.027,7)
davon zwischen den Segmenten	-860,4	-19,6	-174,1	-1.054,1	1.054,1	0,0
(Vorjahr)	(-761,2)	(198,6)	(-127,0)	(-689,6)	(689,6)	(0,0)
Bruttoergebnis vom Umsatz	3.541,6	580,7	100,5	4.222,8	-167,3	4.055,5
(Vorjahr)	(3.788,5)	(544,7)	(103,1)	(4.436,2)	(-110,0)	(4.326,2)
davon zwischen den Segmenten	-50,6	-14,5	-88,1	-153,2	153,2	0,0
(Vorjahr)	(-71,5)	(200,9)	(-70,5)	(58,9)	(-58,9)	(0,0)
Vertriebskosten	-3.152,5	-481,8	-34,2	-3.668,6	161,4	-3.507,1
(Vorjahr)	(-3.181,3)	(-395,2)	(-66,9)	(-3.643,4)	(113,8)	(-3.529,6)
davon zwischen den Segmenten	-84,8	-49,0	0,0	-133,7	133,7	0,0
(Vorjahr)	(-53,1)	(-33,2)	(-38,4)	(-124,7)	(124,7)	(0,0)
Verwaltungskosten	-382,4	-59,2	-43,6	-485,2	4,8	-480,4
(Vorjahr)	(-309,7)	(-53,1)	(-30,5)	(-393,3)	(0,1)	(-393,2)
Sonstige betriebliche Erträge/Aufwendungen	14,4	0,2	0,6	15,2	-2,2	13,0
(Vorjahr)	(18,9)	(1,1)	(0,8)	(20,8)	(0,5)	(21,2)
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	21,1	39,9	23,3	84,3	-3,3	81,0
(Vorjahr)	(316,3)	(97,5)	(6,5)	(420,3)	(4,4)	(424,7)
Anteilsbasierte Vergütungen	58,2	10,0	4,4	72,5	0,0	72,5
(Vorjahr)	(45,8)	(7,7)	(3,8)	(57,3)	(0,0)	(57,3)
Akquisitionsbezogene Aufwendungen	0,0	0,0	11,5	11,5	0,0	11,5
(Vorjahr)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)
Einmaleffekte	12,4	6,7	0,6	19,6	0,0	19,6
(Vorjahr)	(-12,6)	(-0,5)	(-0,5)	(-13,6)	(0,0)	(-13,6)
Bereinigtes EBIT	91,6	56,6	39,8	188,0	-3,3	184,6
(Vorjahr)	(349,5)	(104,8)	(9,7)	(463,9)	(4,4)	(468,4)

Von dem erwirtschafteten externen Gesamtumsatz des Konzerns entfällt auf Deutschland mit 31,1 % (Vorjahr: 31,1 %) 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 eine*n Kund*in überträgt. Der Großteil der langfristigen Vermögenswerte des Konzerns in Höhe von 2.342,3 Mio. EUR (68,1 %) befindet sich in Deutschland. Darüber hinaus hält der Konzern wesentliche langfristige Vermögenswerte in den Logistikzentren in Polen (16,9 %) und den Niederlanden (6,6 %).

In den Umsatzkosten sind Wertberichtigungen auf Vorräte für das Berichtssegment Fashion Store in Höhe von 221,4 Mio. EUR (Vorjahr: 223,7 Mio. EUR), für das Berichtssegment Offprice in Höhe von 39,5 Mio. EUR (Vorjahr: 7,9 Mio. EUR) sowie für alle sonstigen Segmente in Höhe von 0,0 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR) enthalten.

Die Vertriebskosten enthalten Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen sowie Abschreibungen für uneinbringliche Forderungen für das Berichtssegment Fashion Store in Höhe von 89,6 Mio. EUR (Vorjahr: 82,1 Mio. EUR), für das Berichtssegment Offprice in Höhe von 0,0 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR) sowie für alle sonstigen Segmente in Höhe von 1,4 Mio. EUR (Vorjahr: 2,9 Mio. EUR).

In den Gesamtaufwendungen sind Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Vermögenswerte aus Nutzungsrechten für das Berichtssegment Fashion Store in Höhe von 251,4 Mio. EUR (Vorjahr: 153,0 Mio. EUR), für das Berichtssegment Offprice in Höhe von 44,6 Mio. EUR (Vorjahr: 29,9 Mio. EUR) sowie für alle sonstigen Segmente in Höhe von 16,5 Mio. EUR (Vorjahr: 54,1 Mio. EUR) enthalten.

Das Finanzergebnis des Konzerns ist den Segmenten nicht zugeordnet.

(11.) Ergebnisse nach der Berichtsperiode

Im Februar 2023 haben wir ein Programm zum Abbau mehrerer hundert Overhead-Rollen in vielen unserer Teams angekündigt, um die Komplexität zu reduzieren und unsere Handlungsfähigkeit zu erhöhen. Wir schätzen die mit dem Programm verbundenen Kosten im Geschäftsjahr 2023 auf 25 bis 45 Mio. EUR. Diese einmaligen Kosten werden außerhalb unseres bereinigten EBIT ausgewiesen.

Weitere Vorgänge von besonderer Bedeutung, die zwischen dem Abschlussstichtag (31. Dezember 2022) und dem Zeitpunkt der Genehmigung der Veröffentlichung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts durch den Vorstand (6. März 2023) 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 6. März 2023 zur Veröffentlichung genehmigt.

Berlin, 6. März 2023

Der Vorstand

Robert Gentz

David Schneider

James M. Freeman, II

David Schröder

Dr. Astrid Arndt

Dr. Sandra Dembeck

Weitere Informationen und Service

4.1	Versicherung der gesetzlichen Vertreter*innen	264
4.2	Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	265
4.3	Glossar	282
4.4	Finanzkalender 2023	284
4.5	Impressum	284

4.1 Versicherung der gesetzlichen Vertreter*innen

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, 6. März 2023

Der Vorstand

Robert Gentz

David Schneider

James M. Freeman, II

David Schröder

Dr. Astrid Arndt

Dr. Sandra Dembeck

4.2 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 2022, der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2022, der Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung und der Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2022 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 2022 geprüft. Die in der Anlage zum Bestätigungsvermerk genannten Bestandteile des Konzernlageberichts 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 2022 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2022 und
- vermittelt der beigefügte Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Konzernlagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum Konzernlagebericht erstreckt sich nicht auf den Inhalt der in der Anlage zum Bestätigungsvermerk genannten Bestandteile des Konzernlageberichts.

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 2022 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 die Zalando ihre Leistungen grundsätzlich erst mit Auslieferung der Ware, d. h. zu dem Zeitpunkt, an dem die Verfügungsmacht auf den Kunden übergegangen ist. Für die Kunden der Zalando besteht die Möglichkeit der kostenlosen Rücksendung von Waren innerhalb der gesetzlichen Widerrufsfristen sowie darüber hinaus innerhalb der durch die Zalando eingeräumten Rücksendezeiträume. Die nicht als Umsatz zu realisierenden erwarteten Retouren werden durch die gesetzlichen Vertreter der Zalando berechnet. Dieser Berechnung liegen Annahmen und Ermessensentscheidungen, insbesondere zu länder-, zahlarten- und monatspezifischen erwarteten Rücksendequoten unter Berücksichtigung saisonaler Einflüsse, zugrunde. Die Umsatzerlöse haben einen maßgeblichen Einfluss auf das Jahresergebnis des Konzerns und stellen einen der bedeutsamsten Leistungsindikatoren für den Zalando-Konzern dar.

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

Prüferisches Vorgehen

Im Rahmen unserer Prüfungshandlungen haben wir den Prozess der Umsatzrealisierung im Bereich Handelswaren von der Bestellung bis hin zum Zahlungseingang auf der Grundlage, der uns zur Verfügung gestellten Prozessdokumentation nachvollzogen. Ferner haben wir die

Einhaltung der in IFRS 15 vorgegebenen Voraussetzungen für die Umsatzrealisierung gewürdigt sowie die Wirksamkeit der implementierten internen Kontrollen getestet. Dieses Vorgehen beinhaltet insbesondere auch die Funktionsfähigkeit der IT-gestützten Kontrollen. Um Auffälligkeiten im Umsatzverlauf bzw. in der Umsatzentwicklung zu erkennen, haben wir unter Berücksichtigung von historischen Tages-, Wochen- und Monatswerten für finanzielle und nichtfinanzielle Datenpunkte eine Erwartungshaltung für die Umsätze aus der Veräußerung von Handelswaren entwickelt und mit den realisierten Umsätzen des aktuellen Geschäftsjahres verglichen. Zusätzlich haben wir das Buchungsjournal auf manuell erfasste Umsatzbuchungen untersucht und Gegenkontenanalysen durchgeführt.

Ferner haben wir im Rahmen von aussagebezogenen Prüfungshandlungen für eine nach statistisch-mathematischen Grundlagen ermittelte Stichprobe von Verkäufen Nachweise (Lieferscheine, Rechnungen und 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 vorgenommenen Ermittlung der erwarteten Retouren nachvollzogen. Die angenommenen monats-, zahlarten- und länderspezifischen Retourenquoten haben wir mit historischen Retourenquoten unter Berücksichtigung saisonaler Einflussfaktoren verglichen und analysiert. Zur weiteren Beurteilung der angenommenen monats-, zahlarten- und länderspezifischen Retourenquoten haben wir darüber hinaus einen Vergleich mit den bis zum Abschluss unserer Prüfung in der Finanzbuchhaltung erfassten retournierten Handelswaren durchgeführt.

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

Verweis auf zugehörige Angaben

Zu den angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden bezüglich der Umsatzrealisierung von Handelswaren verweisen wir auf die Angaben der Gesellschaft im Konzernanhang in Textziffer 3.5.5 (Grundsätze der Bilanzierung und Bewertung) und in Textziffer 3.5.7 (1) (Umsatzerlöse).

2) Folgebewertung von Handelswaren

Gründe für die Bestimmung als besonders wichtiger Prüfungssachverhalt

Der Handelswarenbestand des Zalando-Konzerns unterliegt regelmäßig Risiken aus vorhandenen und möglichen zukünftigen Überbeständen, die im Rahmen des Versandhandels mit hohen Abschritten veräußert oder einer Verwertung außerhalb des Versandhandels zugeführt werden. Auf die vorhandenen Überbestände werden zum Bilanzstichtag Wertberichtigungen ermittelt und im Jahresabschluss erfasst.

Die gesetzlichen Vertreter der Zalando ermitteln Überbestände auf Grundlage von erwarteten zukünftigen Abverkäufen für verschiedene Vertriebskanäle und Saisons. Die zukünftigen Abverkäufe und die hieraus abgeleiteten, voraussichtlich erzielbaren Nettoveräußerungserlöse

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 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 implementierten Bewertungsprozess zur Folgebewertung von Handelswaren analysiert und uns ein Verständnis über die Prozessschritte verschafft.

Die gesetzlichen Vertreter berücksichtigen im Bewertungsmodell erwartete Abverkäufe der Handelswaren für verschiedene Vertriebskanäle und Saisons. Wir haben den erwarteten zeitlichen Verlauf der Abverkäufe anhand von Daten aus der Vergangenheit mit den tatsächlichen Verkäufen verglichen und signifikante Abweichungen bzw. Auffälligkeiten näher untersucht. Ferner haben wir die Zuordnung zu Saisons- und Bewertungsgruppen bzw. die Einordnung als ständig verfügbare Artikel im Bewertungsmodell berücksichtigt.

Im Bewertungsmodell werden die erwarteten Erlöse für Überbestände berücksichtigt. Die Annahmen für die erwarteten Erlöse haben wir mit den in der Vergangenheit tatsächlich erzielten Erlösen im Rahmen von mit hohen Abschriften veräußerten Beständen als auch im Rahmen der Verwertung außerhalb des Versandhandels untersucht. Dabei haben wir weitere qualitätsbestimmende Merkmale („A-, B-, C-, D-“ und „Never-out-of stock“-Ware) gesondert berücksichtigt. Auf dieser Basis haben wir Erwartungen über zu bildende Wertberichtigungen entwickelt und mit den nach dem Bewertungsmodell ermittelten und 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).

3) Bilanzielle Abbildung des Erwerbs der Anteile an der Titel Media GmbH, Berlin (Highsnobiety)

Gründe für die Bestimmung als besonders wichtiger Prüfungssachverhalt

Mit Vertrag vom 13. Juni 2022 hat die Zalando 86,83 % der Anteile an der Titel Media GmbH, Berlin (Highsnobiety), mit Wirkung zum 1. Juli 2022 erworben. Mit dem Erwerb der Anteile hat Zalando die Beherrschung über die Titel Media GmbH erlangt. Für die restlichen 13,17 % der Anteile besteht eine wechselseitige Put-Call-Option über eine Laufzeit von 3 Jahren, die so ausgestaltet ist, dass Zalando gemäß IFRS auch für diese Anteile bereits über Eigentumsrechte verfügt und damit im Konzernabschluss der Zalando keine Minderheiten auszuweisen sind.

Die übertragene Gegenleistung für die Übernahme der Titel Media GmbH in Höhe von EUR 152,5 Mio. besteht aus drei Komponenten: einer Barkomponente, der Ausgabe von neuen Aktien der Zalando sowie des Teils des Ausübungspreises der Put-Call-Option, der unabhängig vom Verbleiben der verkaufenden Anteilseigner in den Diensten der Gesellschaft in den kommenden drei Jahren an diese zu entrichten ist.

Die erworbenen identifizierbaren Vermögenswerte und übernommenen Schulden wurden in Übereinstimmung mit IFRS 3 „Unternehmenszusammenschlüsse“ in Verbindung mit IFRS 13 „Bewertung zum beizulegenden Wert“ zum Erwerbszeitpunkt 1. Juli 2022 mit ihrem jeweils beizulegenden Zeitwert auf Basis einer Kaufpreisallokation angesetzt. Die Identifikation und die Bewertung der erworbenen Vermögenswerte und der übernommenen Schulden sind komplex und beruhen auf ermessensbehafteten Annahmen der gesetzlichen Vertreter. Dabei betreffen die bewertungsrelevanten Annahmen z. B. die jeweilige Umsatz- und Margenplanung, Restnutzungsdauern, kalkulatorische Lizenzgebührensätze sowie die Bestimmung der Kapitalkosten. Die Ermittlung des Goodwills, die Allokation auf das Geschäftssegment Fashion Store sowie die Bestimmung und bilanzielle Behandlung der Gegenleistung, entweder als Teil des Kaufpreises des Unternehmenserwerbs oder als nachgelagert zu erfassender Aufwand, ist ermessensbehaftet. Vor diesem Hintergrund war die bilanzielle Abbildung des Erwerbs der Anteile an der Titel Media GmbH einer der bedeutsamsten Sachverhalte im Geschäftsjahr 2022.

Prüferisches Vorgehen

Wir haben zunächst die vertraglichen Vereinbarungen eingesehen und nachvollzogen. Darüber hinaus haben wir den gezahlten Kaufpreis, die Bewertung der Ausgabe von neuen Aktien der Zalando sowie die Gegenleistung für die Put-Call-Option mit den uns vorgelegten Nachweisen abgestimmt und deren bilanzielle Behandlung nach den Vorgaben des IFRS 3 gewürdigt. Darüber hinaus haben wir den Ausweis und die Bewertung der den Put-Call-Optionen zugrundeliegenden Anteilen nach den Vorgaben des IFRS 3 und IFRS 10 gewürdigt.

Unsere Prüfungshandlungen umfassten zudem die Beurteilung des methodischen Vorgehens des von den gesetzlichen Vertretern hinzugezogenen externen Gutachters zur Identifizierung und Bewertung der erworbenen Vermögenswerte sowie der übernommenen Schulden nach den Vorgaben des IFRS 3. Wir haben unter Einbezug unserer Bewertungsexperten die Annahmen und ermessensbehafteten Schätzungen (insbesondere Wachstumsraten, Kapitalkostensätze, kalkulatorische Lizenzgebührensätze und Restnutzungsdauern) zur Ermittlung

der beizulegenden Zeitwerte wesentlicher erworbener, identifizierbarer immaterieller Vermögenswerte (insbesondere der erworbenen Kundenbeziehungen und Markenrechte) sowie der übernommenen Schulden daraufhin analysiert, ob diese allgemeinen und branchenspezifischen Markterwartungen entsprechen. Zusätzlich haben wir die Bewertungsmodelle rechnerisch und methodisch überprüft und die bei der Bewertung herangezogenen künftig erwarteten Zahlungsströme zur internen Planung abgestimmt.

Weiterhin haben wir die den Kapitalkosten zugrunde liegenden Annahmen und Parameter, insbesondere den risikofreien Zinssatz, die Marktrisikoprämie und den Betafaktor, mit eigenen Annahmen und öffentlich verfügbaren Daten auf Angemessenheit überprüft. Im Rahmen der Umsatz- und Margenplanung haben wir zudem die geplanten Entwicklungen vor dem Hintergrund der Markterwartungen sowie unter Beachtung der historischen Entwicklungen analysiert. Ergänzend haben wir die Angaben zum Erwerb der Anteile an der Titel Media GmbH im Konzernanhang gewürdigt.

Aus unseren Prüfungshandlungen haben sich keine Einwendungen hinsichtlich der bilanziellen Abbildung des Erwerbs der Anteile an der Titel Media GmbH im Konzernabschluss ergeben.

Verweis auf zugehörige Angaben

Weiterführende Angaben der Gesellschaft zum Erwerb der Anteile an der Titel Media GmbH sind im Konzernanhang in Kapitel 3.5.8 „Sonstige Angaben“ unter Abschnitt (5.) „Unternehmenszusammenschlüsse“ enthalten.

Sonstige Informationen

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

Unsere Prüfungsurteile zum 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 falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen (d. h. Manipulationen der Rechnungslegung und Vermögensschädigungen) oder Irrtümern 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 falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern 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 dolosen Handlungen oder Irrtümern 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 falscher Darstellungen im Konzernabschluss und Konzernlagebericht aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern, 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 aus dolosen Handlungen resultierende wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist höher als das Risiko, dass aus Irrtümern resultierende wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, da dolose Handlungen kollusives Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können;
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Konzernlageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme abzugeben;
- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben;
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum

unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmens-tätigkeit 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 Konzern-abschlussprüfung. 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 zukunfts-orientierten 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 zukunfts-orientierten 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

Vermerk über die Prüfung der für Zwecke der Offenlegung erstellten elektronischen Wiedergaben des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts nach § 317 Abs. 3a HGB

Prüfungsurteil

Wir haben gemäß § 317 Abs. 3a HGB eine Prüfung mit hinreichender Sicherheit durchgeführt, ob die in der Datei Zalando_SE_KA+KLB_ESEF_2022_12_31.zip enthaltenen und für Zwecke der Offenlegung erstellten Wiedergaben des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts (im Folgenden auch als „ESEF-Unterlagen“ bezeichnet) den Vorgaben des § 328 Abs. 1 HGB an das elektronische Berichtsformat („ESEF-Format“) in allen wesentlichen Belangen entsprechen. In Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften erstreckt sich diese Prüfung nur auf die Überführung der Informationen des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in das ESEF-Format und daher weder auf die in diesen Wiedergaben enthaltenen noch auf andere in der oben genannten Datei enthaltene Informationen.

Nach unserer Beurteilung entsprechen die in der oben genannten beigefügten Datei enthaltenen und für Zwecke der Offenlegung erstellten Wiedergaben des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in allen wesentlichen Belangen den Vorgaben des § 328 Abs. 1 HGB an das elektronische Berichtsformat. Über dieses Prüfungsurteil sowie unsere im vorstehenden „Vermerk über die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts“ enthaltenen Prüfungsurteile zum beigefügten Konzernabschluss und zum beigefügten Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2022 hinaus geben wir keinerlei Prüfungsurteil zu den in diesen Wiedergaben enthaltenen Informationen sowie zu den anderen in der oben genannten Datei enthaltenen Informationen ab.

Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung der in der oben genannten beigefügten Datei enthaltenen Wiedergaben des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 317 Abs. 3a HGB unter Beachtung des IDW Prüfungsstandards: Prüfung der für Zwecke der Offenlegung erstellten elektronischen Wiedergaben von Abschlüssen und Lageberichten nach § 317 Abs. 3a HGB (IDW PS 410 (06.2022)) und des International Standard on Assurance Engagements 3000 (Revised) durchgeführt. Unsere Verantwortung danach ist im Abschnitt „Verantwortung des Konzernabschlussprüfers für die Prüfung der ESEF-Unterlagen“ weitergehend beschrieben. Unsere Wirtschaftsprüferpraxis hat die Anforderungen an das Qualitätssicherungssystem des IDW Qualitätssicherungsstandards: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QS 1) angewendet.

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

Die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft sind verantwortlich für die Erstellung der ESEF-Unterlagen mit den elektronischen Wiedergaben des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts nach Maßgabe des § 328 Abs. 1 Satz 4 Nr. 1 HGB und für die Auszeichnung des Konzernabschlusses nach Maßgabe des § 328 Abs. 1 Satz 4 Nr. 2 HGB.

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

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

Verantwortung des Konzernabschlussprüfers für die Prüfung der ESEF-Unterlagen

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die ESEF-Unterlagen frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Verstößen gegen die Anforderungen des § 328 Abs. 1 HGB sind. Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – Verstöße gegen die Anforderungen des § 328 Abs. 1 HGB, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen;
- gewinnen wir ein Verständnis von den für die Prüfung der ESEF-Unterlagen relevanten internen Kontrollen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Kontrollen abzugeben;
- beurteilen wir die technische Gültigkeit der ESEF-Unterlagen, d.h. ob die die ESEF-Unterlagen enthaltende Datei die Vorgaben der Delegierten Verordnung (EU) 2019/815 in der zum Abschlussstichtag geltenden Fassung an die technische Spezifikation für diese Datei erfüllt;
- beurteilen wir, ob die ESEF-Unterlagen eine inhaltsgleiche XHTML-Wiedergabe des geprüften Konzernabschlusses und des geprüften Konzernlageberichts ermöglichen;
- beurteilen wir, ob die Auszeichnung der ESEF-Unterlagen mit Inline XBRL-Technologie (iXBRL) nach Maßgabe der Artikel 4 und 6 der Delegierten Verordnung (EU) 2019/815 in der am Abschlussstichtag geltenden Fassung eine angemessene und vollständige maschinenlesbare XBRL-Kopie der XHTML-Wiedergabe ermöglicht.

Übrige Angaben gemäß Artikel 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 18. Mai 2022 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 22. Juli 2022 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 2022
- 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
- Analyse der Angemessenheit des Tax Compliance Management Systems
- Prüfung des Vergütungsberichts der Gesellschaft zum 31. Dezember 2022
- Analyse des internen Kontrollsystems
- Übersetzungsleistungen

Sonstiger Sachverhalt – Verwendung des Bestätigungsvermerks

Unser Bestätigungsvermerk ist stets im Zusammenhang mit dem geprüften Konzernabschluss und dem geprüften Konzernlagebericht sowie den geprüften ESEF-Unterlagen zu lesen.

Der in das ESEF-Format überführte Konzernabschluss und Konzernlagebericht – auch die in das Unternehmensregister einzustellenden Fassungen – sind lediglich elektronische Wiedergaben des geprüften Konzernabschlusses und des geprüften Konzernlageberichts und treten nicht an deren Stelle. Insbesondere ist der ESEF-Vermerk und unser darin enthaltenes Prüfungsurteil nur in Verbindung mit den in elektronischer Form bereitgestellten geprüften ESEF-Unterlagen verwendbar.

Verantwortlicher Wirtschaftsprüfer

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Peter Werling.

Anlage zum Bestätigungsvermerk

1) Inhaltlich nicht geprüfte Bestandteile des Konzernberichts

Folgende Bestandteile des Konzernlageberichts haben wir nicht inhaltlich geprüft:

- die in Abschnitt 2.1.4 des Lageberichts enthaltene nichtfinanzielle Erklärung und
- die in Abschnitt 2.5 des Lageberichts enthaltene Erklärung zur Unternehmensführung.

Darüber hinaus haben wir die nachfolgenden aufgeführten lageberichts fremden Angaben nicht inhaltlich geprüft. Lageberichts fremde Angaben im Konzernlagebericht sind Angaben, die weder nach §§315, 315a HGB bzw. §§ 315b bis 315d HGB vorgeschrieben sind, noch nach DRS 20 gefordert sind:

- Abschnitte „GMV-Entwicklung nach Quartalen (2018–2022)“ sowie „Umsatz-Entwicklung nach Quartalen (2018–2022)“ im Abschnitt „Ertragslage“ des Kapitels 2.2.3 „Wirtschaftslage“;

- Die mit einer Fußnote im Lagebericht gekennzeichneten Ausführungen zum nicht-finanziellen Kontrollsystem im Abschnitt „Finanzielles (rechnungslegungsbezogenes) und nicht-finanzielles internes Kontrollsystem“ des Kapitels 2.3.1 „Risiko- und Chancenmanagementsystem“;
- die im Abschnitt „Überwachung und Verbesserung“ des Kapitels 2.3.1 „Risiko- und Chancenmanagementsystem“ im vorletzten Absatz enthaltene Aussage beginnend mit „Aufgrund dieser unterschiedlichen Überprüfungen, Bewertungen und Berichte“.

2) Weitere sonstige Informationen

Die „Sonstigen Informationen“ umfassen folgende für den Geschäftsbericht vorgesehene Bestandteile, von denen wir eine Fassung bis zur Erteilung dieses Bestätigungsvermerks erlangt haben, insbesondere die Abschnitte:

- Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- Bericht des Aufsichtsrats
- Vergütungsbericht
- Die Abschnitte „Zalando auf einen Blick“, „Brief des Vorstands“, „Die Zalando-Aktie – 2022 im Rückblick“ und das Kapitel „Weitere Informationen und Service“ des Geschäftsberichts

aber nicht der Konzernabschluss, nicht die in die inhaltliche Prüfung einbezogenen Konzernlageberichtsangaben und nicht unseren dazugehörigen Bestätigungsvermerk.

Stuttgart, 6. März 2023

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Ludwig
Wirtschaftsprüfer

Werling
Wirtschaftsprüfer

Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers über eine betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit

An die Zalando SE, Berlin

Wir haben die in Abschnitt 2.1.4 Nichtfinanzielle Konzernerklärung des zusammengefassten Lageberichts enthaltene nichtfinanzielle Erklärung der Zalando SE, Berlin, (im Folgenden die „Gesellschaft“), die mit der nichtfinanziellen Erklärung des Konzerns zusammengefasst ist, für den Zeitraum vom 1. Januar 2022 bis 31. Dezember 2022 (im Folgenden die „zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung“) einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit unterzogen.

Sonstige Verweise auf Angaben außerhalb der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung sowie Angaben für Vorjahre waren nicht Gegenstand unserer Prüfung.

Verantwortung der gesetzlichen Vertreter

Die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft sind verantwortlich für die Aufstellung der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung in Übereinstimmung mit den §§ 315c i.V.m. 289c bis 289e HGB und Artikel 8 der Verordnung (EU) 2020/852 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Juni 2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088 (im Folgenden die „EU-Taxonomieverordnung“) und den hierzu erlassenen delegierten Rechtsakten sowie mit deren eigenen in Abschnitt „Berichterstattung zur EU-Taxonomieverordnung“ der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung dargestellten Auslegung der in der EU-Taxonomieverordnung und den hierzu erlassenen delegierten Rechtsakten enthaltenen Formulierungen und Begriffe.

Diese Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft umfasst die Auswahl und Anwendung angemessener Methoden zur nichtfinanziellen Berichterstattung sowie das Treffen von Annahmen und die Vornahme von Schätzungen zu einzelnen nichtfinanziellen Angaben, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung einer zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen (Manipulation der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung) oder Irrtümern ist.

Die EU-Taxonomieverordnung und die hierzu erlassenen delegierten Rechtsakte enthalten Formulierungen und Begriffe, die noch erheblichen Auslegungsunsicherheiten unterliegen und für die noch nicht in jedem Fall Klarstellungen veröffentlicht wurden. Daher haben die gesetzlichen Vertreter ihre Auslegung der EU-Taxonomieverordnung und der hierzu erlassenen delegierten Rechtsakte im Abschnitt „Berichterstattung zur EU-Taxonomieverordnung“ der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung niedergelegt. Sie sind verantwortlich für die Vertretbarkeit dieser Auslegung. Aufgrund des immanenten Risikos, dass unbestimmte Rechtsbegriffe unterschiedlich ausgelegt werden können, ist die Rechtskonformität der Auslegung mit Unsicherheiten behaftet.

Unabhängigkeit und Qualitätssicherung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Wir haben die deutschen berufsrechtlichen Vorschriften zur Unabhängigkeit sowie weitere berufliche Verhaltensanforderungen eingehalten.

Unsere Wirtschaftsprüfungsgesellschaft wendet die nationalen gesetzlichen Regelungen und berufsständischen Verlautbarungen – insbesondere der Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer (BS WP/vBP) sowie des vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) herausgegebenen IDW Qualitätssicherungsstandards: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QS 1) an und unterhält dementsprechend ein umfangreiches Qualitätssicherungssystem, das dokumentierte Regelungen und Maßnahmen in Bezug auf die Einhaltung beruflicher Verhaltensanforderungen, beruflicher Standards sowie maßgebender gesetzlicher und anderer rechtlicher Anforderungen umfasst.

Verantwortung des Wirtschaftsprüfers

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung ein Prüfungsurteil mit begrenzter Sicherheit über die zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung abzugeben.

Wir haben unsere betriebswirtschaftliche 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 IAASB, durchgeführt. Danach haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir mit begrenzter Sicherheit beurteilen können, ob uns Sachverhalte bekannt geworden sind, die uns zu der Auffassung gelangen lassen, dass die zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung der Gesellschaft in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den §§ 315c i.V.m. 289c bis 289e HGB und der EU-Taxonomieverordnung und den hierzu erlassenen delegierten Rechtsakten sowie der in Abschnitt „Berichterstattung zur EU-Taxonomieverordnung“ der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung dargestellten Auslegung durch die gesetzlichen Vertreter aufgestellt worden ist. Nicht Gegenstand unserer Prüfung waren sonstige Verweise auf Angaben außerhalb der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung sowie Angaben für Vorjahre.

Bei einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind die durchgeführten Prüfungshandlungen im Vergleich zu einer betriebswirtschaftlichen 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 haben wir u.a. folgende Prüfungshandlungen und sonstige Tätigkeiten durchgeführt:

- Verschaffung eines Verständnisses über die Struktur der Nachhaltigkeitsorganisation des Konzerns und über die Einbindung von Stakeholdern,
- Befragung der gesetzlichen Vertreter und relevanter Mitarbeiter, die in die Aufstellung der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung einbezogen wurden, über den

Aufstellungsprozess, über das auf diesen Prozess bezogene interne Kontrollsystem sowie über Angaben in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung,

- Befragung von Mitarbeitern hinsichtlich der Auswahl der Themen für die zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung, der Risikoeinschätzung und der Konzepte der Gesellschaft und des Konzerns für die als wesentlich identifizierten Themen,
- Befragung von Mitarbeitern der Gesellschaft und des Konzerns, die mit der Datenerfassung und -konsolidierung betraut sind, über die Methoden der Datengewinnung und -aufbereitung sowie der internen Kontrollen, soweit sie für die Prüfung der Angaben in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung relevant sind,
- Identifikation wahrscheinlicher Risiken wesentlicher falscher Angaben in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung,
- Analytische Beurteilung von ausgewählten Angaben der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung auf Ebene der Gesellschaft und des Konzerns,
- Befragungen und Dokumenteneinsicht hinsichtlich der Erhebung und Berichterstattung von ausgewählten qualitativen Angaben und Daten,
- Abgleich von ausgewählten Angaben mit den entsprechenden Daten im Jahres- und Konzernabschluss und zusammengefassten Konzernlagebericht,
- Beurteilung des Prozesses zur Identifikation der taxonomiefähigen und taxonomiekonformen Wirtschaftsaktivitäten sowie der entsprechenden Angaben in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung,
- Beurteilung der Darstellung der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung.

Die gesetzlichen Vertreter haben bei der Ermittlung der Angaben gemäß Artikel 8 der EU-Taxonomieverordnung unbestimmte Rechtsbegriffe auszulegen. Aufgrund des immanenten Risikos, dass unbestimmte Rechtsbegriffe unterschiedlich ausgelegt werden können, sind die Rechtskonformität der Auslegung und dementsprechend unsere diesbezügliche Prüfung mit Unsicherheiten behaftet.

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 die zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung der Gesellschaft für den Zeitraum vom 1. Januar 2022 bis 31. Dezember 2022 in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den §§ 315c i.V.m. 289c bis 289e HGB und der EU-Taxonomieverordnung und den hierzu erlassenen delegierten Rechtsakten sowie der in Abschnitt „Berichterstattung zur EU-Taxonomieverordnung“ der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung dargestellten Auslegung durch die gesetzlichen Vertreter aufgestellt worden ist.

Wir geben kein Prüfungsurteil zu den sonstigen Verweisen auf Angaben außerhalb der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung sowie zu Angaben für Vorjahre ab.

Verwendungsbeschränkung für den Vermerk

Wir weisen darauf hin, dass die Prüfung für Zwecke der Gesellschaft durchgeführt und der Vermerk nur zur Information der Gesellschaft über das Ergebnis der Prüfung bestimmt ist. Folglich ist er möglicherweise für einen anderen als den vorgenannten Zweck nicht geeignet.

Somit ist der Vermerk nicht dazu bestimmt, dass Dritte hierauf gestützt (Vermögens-) Entscheidungen treffen. Unsere Verantwortung besteht allein der Gesellschaft gegenüber. Dritten gegenüber übernehmen wir dagegen keine Verantwortung. Unser Prüfungsurteil ist in dieser Hinsicht nicht modifiziert.

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 6. März 2023

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Richter
Wirtschaftsprüferin

Bendermacher
ppa.

4.3 Glossar

Aktive Kund*innen

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

Anzahl Bestellungen

Wir definieren die Anzahl Bestellungen als die Anzahl der im Berichtszeitraum von Kund*innen aufgegebenen Bestellungen (ungeachtet von Stornierungen oder Retouren). Eine Bestellung wird an dem Tag berücksichtigt, an dem der*die Kund*in die Bestellung aufgibt. Die Anzahl aufgebener Bestellungen kann von der Anzahl ausgelieferter Bestellungen abweichen, da sich Bestellungen am Ende des Berichtszeitraums auf dem Transportweg befinden können oder möglicherweise storniert wurden.

Bereinigtes EBIT

Wir definieren das bereinigte EBIT als EBIT vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente, vor Restrukturierungskosten, vor akquisitionsbezogenen Aufwendungen (2022 ergänzt) und vor nicht operativen Einmaleffekten.

Capex

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

Durchschnittliche Bestellungen pro aktivem*r Kund*in

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

Durchschnittliches GMV pro aktivem*r Kund*in

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

Durchschnittliche Warenkorbgröße

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

EBIT

EBIT ist definiert als das Ergebnis vor Zinsen und Steuern.

EBIT-Marge

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

Frei verfügbarer Cashflow

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

GMV

Das GMV (Gross Merchandise Volume, zu Deutsch: Bruttowarenvolumen) ist definiert als Wert aller Waren einschließlich Umsatzsteuer, die nach Stornierungen und Retouren an Kund*innen verkauft wurden – dynamisch berichtet. Es enthält keine B2B-Umsätze (z. B. Partnerprogramm-Provisionen, Zalando Marketing Services oder Zalando Fulfillment Solutions) und keine anderen B2C-Umsätze (z. B. Servicegebühren wie Expressliefergebühren). Diese sind nur im Umsatz enthalten. GMV wird bezogen auf den Zeitpunkt der Kund*innenbestellung erfasst.

Nettoumlaufvermögen (Net Working Capital)

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

Private Labels

Unter Private Labels (zLabels) verstehen wir die Eigenmarken von Zalando.

RMS

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

4.4 Finanzkalender 2023

Finanzkalender

Datum	Termin
Donnerstag, 4. Mai	Veröffentlichung der Ergebnisse für das 1. Quartal 2023
Mittwoch, 24. Mai	Hauptversammlung 2023
Donnerstag, 3. August	Veröffentlichung der Ergebnisse für das 2. Quartal 2023
Donnerstag, 2. November	Veröffentlichung der Ergebnisse für das 3. Quartal 2023

4.5 Impressum

Kontakt

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

Investor Relations

Patrick Kofler/Director Investor Relations
investor.relations@zalando.de

Bildnachweis

Zalando Bilderpool, Daniel Hofer

Disclaimer

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

Der Geschäftsbericht liegt ebenfalls in englischer Übersetzung vor 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.

