

Jahresabschluss und zusammengefasster Lagebericht 2023

zalando

Inhalt

Unternehmen

1.1	Bericht des Aufsichtsrats	4
1.2	Vergütungsbericht	13

Zusammengefasster Lagebericht

2.1	Grundlagen des Konzerns	61
2.2	Wirtschaftsbericht	104
2.3	Risiko- und Chancenbericht	119
2.4	Prognosebericht	133
2.5	Erklärung zur Unternehmensführung	137
2.6	Übernahmerechtliche Angaben nach den §§ 289a Abs. 1, 315a Abs. 1 HGB und erläuternder Bericht	156
2.7	Ergänzende Lageberichterstattung zum Jahresabschluss der Zalando SE	161
	Anlage 1: Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit bei der Zalando SE	168

Jahresabschluss der Zalando SE

3.1	Bilanz zum 31. Dezember 2023	170
3.2	Gewinn- und Verlustrechnung	172
3.3	Anhang	177

Weitere Informationen und Service

4.1	Versicherung der gesetzlichen Vertreter*innen	204
4.2	Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	205
4.3	Glossar	220
4.4	Impressum	222

1.1 Bericht des Aufsichtsrats

Liebe Aktionär*innen,

Im vergangenen Geschäftsjahr hat Zalando weiter an der Entwicklung innovativer Lösungen für Kund*innen und Partner gearbeitet. Trotz eines herausfordernden wirtschaftlichen Umfelds ist es gelungen mit Investitionen in strategische Schlüsselbereiche wie Content-Erstellung, Logistik und Technologie das Fundament für zukünftiges Wachstum zu legen.

Zalando hat auch im Jahr 2023 in zahlreichen Bereichen eine Vorreiterrolle eingenommen und maßgeblich zu der Bewältigung bedeutender Herausforderungen der Mode- und Lifestyle-Branche beigetragen. So haben wir beispielsweise Tools eingeführt, die die Größempfehlungen für unsere Kund*innen auf Grundlage ihrer individuellen Körpermaße verbessern und dazu beitragen, größenbedingte Retouren und Textilabfälle zu reduzieren. Darüber hinaus hat Zalando einen auf generativer künstlicher Intelligenz basierenden Fashion Assistant eingeführt. Er ermöglicht es den Kund*innen, mit eigenen Worten oder Modebegriffen einfacher durch unser Sortiment zu navigieren und so schneller die gewünschten Artikel zu finden.

Um den Austausch mit unseren Kund*innen weiter zu vertiefen, hat das Unternehmen „Stories auf Zalando“ eingeführt. Hierbei handelt es sich um ein neues immersives Modeerlebnis, das die aufregende Entdeckungsreise durch Mode und Kultur mit visuellen Formaten neu definiert. Mit ZEOS, kurz für Zalando E-Commerce Operating System, hat Zalando eine neue Marke eingeführt, um unsere Partner bei einigen ihrer größten Herausforderungen zu unterstützen. Ziel ist es, ein Betriebssystem für die Mode- und Lifestyle-Branche aufzubauen, das es Marken und Einzelhändlern ermöglicht, ihr europaweites Multi-Channel-Geschäft über eine einheitliche Plattform zu steuern.

Diese strategisch wichtigen Investitionen erfolgten in einem Jahr, das von hoher Inflation und einem gedämpften Konsumklima in für Zalando wichtigen Märkten, geprägt war. Aufgrund der herausfordernden gesamtwirtschaftlichen Lage musste das Unternehmen Widerstandsfähigkeit und Flexibilität beweisen, um sich an das sich verändernde Umfeld anzupassen. Das Unternehmen setzte ein Programm zur Verringerung der Komplexität und Förderung einfacher Strukturen um.

Ausgehend von unserer Überzeugung, dass nachhaltige Geschäftspraktiken ein wesentlicher Bestandteil langfristigen Erfolgs sind, arbeitet Zalando an der weiteren Verbesserung seiner Umwelt-, Sozial- und Governance (ESG)-Maßnahmen. So wollen wir Nachhaltigkeit in Zukunft noch stärker in sämtliche Bereiche unserer Geschäftstätigkeit integrieren und zu einer nachhaltigeren Mode- und Lifestylebranche beitragen - mit einem geringeren ökologischen Fußabdruck und einer gerechteren, transparenteren und stärker kreislauforientierten Lieferkette.

Die Anpassung unseres Vergütungssystems für den Vorstand stellte während der letzten Monaten eine wichtige Corporate-Governance-Initiative dar. In Gesprächen mit Investor*innen und dem Vorstand unter Leitung des Aufsichtsratsvorsitzenden, wurden eine Bedarfsanalyse für das Unternehmen durchgeführt, verbesserungswürdige Bereiche identifiziert sowie die von Aktionär*innen und Stimmrechtsberater*innen vorgebrachten Bedenken adressiert. Die Änderungsvorschläge, die im Vergütungsbericht dargelegt sind, werden der Hauptversammlung 2024 zur Billigung vorgelegt. Sie werden unsere Vergütungspraktiken besser mit den Erwartungen der Aktionär*innen in Einklang bringen und dazu beitragen, dass wir unserer Verpflichtung zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung weiterhin nachkommen. Entscheidend ist, dass die Anpassungen es Zalando ermöglichen werden, die besten Talente aus aller Welt zu gewinnen und zu halten.

Der Aufsichtsrat hat Robert Gentz und David Schneider als Co-CEOs für weitere vier Jahren, im Vorstand bestätigt. Ihre Amtszeit begann am 1. Dezember 2023. Wir freuen uns sehr, dass die Gründer sich in dieser wichtigen Phase erneut dem Unternehmen verpflichtet haben und die Wachstumsstrategie durch den Ausbau unserer einzigartigen Fähigkeiten und Angebote weiter vorantreiben.

Seit der Gründung von Zalando im Jahr 2008 hat es sich als erfolgskritisch erwiesen, wesentliche Veränderungen, die weltweite oder branchenweite Auswirkungen nach sich ziehen, frühzeitig zu erkennen und entsprechende Lösungen für Kund*innen und Partner zu entwickeln. Durch Zalandos Unternehmergeist und Can-Do-Mentalität wurde eine der ersten und wenigen Erfolgsgeschichten eines großen digitalen Konsumgüterunternehmens in Europa geschrieben, das hier in Europa seinen Ursprung hat und auch seinen Schwerpunkt setzt.

Der Branche steht abermals und unmittelbar ein bedeutender Wandel bevor, der erneut enorme Chancen eröffnet und die Möglichkeit bietet, die Zukunft der Branche zu gestalten. Zalando ist bestrebt, diesen Chancen mit Qualität zu begegnen und eine netto-positive Auswirkung auf Mensch und Erde zu erzielen. Unternehmen mit Vorreiterrolle, die kluge Investitionen tätigen, wird es gelingen, Nachfrage zu generieren und sich von der übrigen Branche zu differenzieren.

In Abstimmung mit dem Aufsichtsrat hat Zalando seine Strategie zur Steuerung von Investitionsentscheidungen weiterentwickelt. Unsere Vision ist es, ein E-Commerce-Ökosystem für Mode und Lifestyle zu bauen. Durch Qualität wird sich das E-Commerce-Erlebnis des Unternehmens zunehmend von der Konkurrenz abheben. So soll sichergestellt werden, dass Kund*innen und Partner die herausragende Qualität an Erfahrungen, Services und Angeboten wahrnehmen und schätzen. Darüber hinaus ist Zalando bestrebt, aus der schlichten Suche nach Mode- und Lifestyle-Produkten eine unterhaltsame Entdeckungsreise zu machen, und entwickelt sich dabei zur ersten Anlaufstelle für Discovery Shopping und Entertainment. Die B2B-Strategie besteht darin, Händlern ein Betriebssystem für Mode und Lifestyle anzubieten, das unseren Geschäftskunden ermöglicht, E-Commerce-Transaktionen erfolgreich in ganz Europa durchzuführen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass wir uns weiterhin dazu verpflichten, Innovationen zu fördern, Veränderungen zu bewirken und unseren Aktionär*innen einen Mehrwert zu bieten. Der Aufsichtsrat wird weiterhin in aktivem Austausch mit dem Vorstand stehen und ihm beratend zur Seite stehen, um sicherzustellen, dass das Unternehmen gut positioniert ist, um seine strategischen Ambitionen und finanziellen Ziele in Zukunft zu erreichen.

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 mit dem Aufsichtsrat ab und informierte ihn regelmäßig über den aktuellsten Stand des zu Beginn des Jahres 2023 eingeleiteten Programms. Ziel dieses Programms war es, den Grad der Komplexität der Organisationsstruktur zu verringern und es Zalando zu ermöglichen, schneller zu handeln (im Folgenden das „Programm“). 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, **Mariella Röhm-Kottmann** stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats, Vorsitzende des Prüfungsausschusses, Mitglied des D&I- und Nachhaltigkeitsausschusses, **Kelly Bennett** Vorsitzende des Aufsichtsrats, Vorsitzende des Vergütungsausschusses, Vorsitzende des Nominierungsausschusses, **Matti Ahtiainen** Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des Prüfungsausschusses, **Niklas Östberg** Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des Prüfungsausschusses, Mitglied des Nominierungsausschusses, **Susanne Schröter-Crossan** Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des Prüfungsausschusses, Mitglied des Vergütungsausschusses, Vorsitzende des D&I- und Nachhaltigkeitsausschusses, **Jade Buddenberg** Mitglied des Aufsichtsrats, Mitglied des D&I- und Nachhaltigkeitsausschusses

Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse

Das Aufsichtsratsplenum tagte im Geschäftsjahr 2023 fünfmal, der Prüfungsausschuss fünfmal, der Vergütungsausschuss sechsmal, der Nominierungsausschuss zweimal und der D&I- und Nachhaltigkeitsausschuss dreimal. Ferner fasste der Aufsichtsrat drei Umlaufbeschlüsse und einen schriftlichen Beschluss über eine formelle Satzungsänderung. 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. Eine Sitzung des Aufsichtsratsplenums wurde als Präsenzsitzung abgehalten, drei fanden in Hybridform statt, d. h. als Präsenzsitzung, bei der die virtuelle Teilnahme möglich war, und eine im virtuellen Format als Videokonferenz. Eine Sitzung des Prüfungsausschusses wurde als Präsenzsitzung durchgeführt, während alle anderen Ausschusssitzungen als Videokonferenzen im virtuellen Format abgehalten wurden. Die durchschnittliche Anwesenheitsquote der Mitglieder bei den Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse lag bei 89 %. Die Anwesenheitsquote der einzelnen Mitglieder bei den Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse kann folgender Übersicht entnommen werden:

Überblick über die Plenums- und Ausschusssitzungen sowie die individuelle Teilnahme im Geschäftsjahr 2023

	Amtszeit	Plenum	Prüfungsausschuss	Vergütungsausschuss	Nominierungsausschuss	D&I- und Nachhaltigkeitsausschuss	Gesamte Anwesenheitsquote (gerundet)
Matti Ahtiainen	Seit Juni 2020	5 / 5	5 / 5	--	--	--	100 %
Kelly Bennett	Seit Mai 2019	5 / 5	2 / 2	4 / 4	2 / 2	1 / 1	100 %
Jade Buddenberg	Seit Juni 2020	5 / 5	--	--	--	3 / 3	100 %
Jennifer Hyman	Seit Juni 2020	4 / 5	--	--	--	2 / 3	75 %
Anika Mangelmann	Seit Juni 2020	5 / 5	--	6 / 6	--	--	100 %
Anders Holch Povlsen	Seit Dezember 2013	3 / 5	--	5 / 6	2 / 2	--	62 %
Niklas Östberg	Seit Mai 2021	3 / 5	3 / 5	--	--	--	60 %
Mariella Röhm-Kottmann	Seit Mai 2019	5 / 5	5 / 5	--	--	2 / 2	100 %
Cristina Stenbeck	Von Mai 2019 bis Mai 2023	2 / 2	--	2 / 2	2 / 2	--	100 %
Susanne Schröter-Crossan	Seit Mai 2023	3 / 3	3 / 3	4 / 4	--	2 / 2	100 %
Gesamte Anwesenheitsquote							89 %

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 außerordentlichen Sitzung am 9. Februar 2023 erörterte der Aufsichtsrat das „Programm“, das eine Verringerung der Komplexität und eine Vereinfachung der Organisationsstruktur des Unternehmens vorsah, sowie den damit zusammenhängenden Abbau mehrerer hundert Overhead-Funktionen in zahlreichen Teams bei Zalando.

In der ordentlichen Sitzung am 6. März 2023 hat der Aufsichtsrat den Jahresabschluss 2022 (einschließlich des zusammengefassten Lageberichts) erörtert, gemäß der Empfehlung des Prüfungsausschusses festgestellt und den vom Vorstand vorgelegten Konzernabschluss 2022 (einschließlich des zusammengefassten Lageberichts), sowie die nichtfinanzielle Konzern-erklärung 2022 und den Vergütungsbericht 2022 gebilligt. Er schloss sich dem Vorschlag des Vorstands zur Gewinnverwendung für das Geschäftsjahr 2022 an. Zudem hat der Aufsichtsrat seinen Bericht für das Geschäftsjahr 2022 beschlossen und über die Agenda für die Hauptversammlung 2023 beraten. Darüber hinaus diskutierte der Aufsichtsrat erste Überlegungen zu mittelfristigen Zielen in den Bereichen Finanzen, Nachhaltigkeit und Diversität und Inklusion sowie die Aktualisierung der mittelfristigen Konzernstrategie.

In der ordentlichen Sitzung am 24. Mai 2023 befasste sich der Aufsichtsrat insbesondere mit der Wahl des Vorsitzenden und der stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrats sowie der (Wieder-)Wahl der Mitglieder der Ausschüsse des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat hat beschlossen, seinen Vergütungsausschuss sowie den Nachhaltigkeits- und D&I-Ausschuss um jeweils ein zusätzliches Mitglied zu erweitern. Des Weiteren beriet sich der Aufsichtsrat zur Entscheidung der Europäischen Kommission, Zalando im Sinne des Gesetzes über digitale Dienste als „sehr große Online-Plattform“ einzustufen, zu den Auswirkungen von künstlicher Intelligenz auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens und zum aktuellsten Stand des „Programms“, das im Februar 2023 anlief.

In der ordentlichen Sitzung am 7. September 2023 befasste sich der Aufsichtsrat mit der Festlegung und Angemessenheit der Vergütung und beschloss die Wiederbestellung von Robert Gentz und David Schneider als Vorstandsmitglieder für eine Amtszeit von vier Jahren beginnend ab dem 1. Dezember 2023 bis zum 30. November 2027. Außerdem setzte er seine Beratung zur mittelfristigen strategischen Ausrichtung des Unternehmens fort und erörterte erneut den Stand des „Programms“.

In der ordentlichen Sitzung am 5. Dezember 2023 waren die Finanz- und Jahresplanung für das Geschäftsjahr 2024 Gegenstand der Diskussionen im Aufsichtsrat, die nach einer gründlichen Prüfung beschlossen wurden. Zudem erörterte der Aufsichtsrat eine vom Vorstand vorgelegte Aktualisierung der mittelfristigen Konzernstrategie. Außerdem befasste er sich mit personalbezogenen Themen, einschließlich des Positions- und Vergütungsrahmens für die oberen Führungsebenen unterhalb des Vorstands, und beriet sich zu einem Vorschlag für ein überarbeitetes Vorstandsvergütungssystem. Der Aufsichtsrat fasste Beschluss über die jährliche Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex, welche der Vorstand zuvor beschlossen hat. Schließlich hat der Aufsichtsrat den Stand seines laufenden Effizienzprüfungsprozesses für das Geschäftsjahr 2023 besprochen.

Bestimmte Geschäfte und Maßnahmen bedürfen aufgrund gesetzlicher Vorgaben bzw. aufgrund der Vorgaben in der Satzung und der Geschäftsordnung des Vorstands einer vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats. Diese Geschäfte und Maßnahmen wurden dem Aufsichtsrat zur Zustimmung vorgelegt. Der Aufsichtsrat hat unter anderem den aktualisierten Plan zum Aufbau eines langfristigen Logistiknetzwerks und ein neues Reverse Factoring-Programm mit mehreren Lieferant*innen genehmigt.

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 2022 (einschließlich des zusammengefassten Lageberichts), die nichtfinanzielle Konzernklärung 2022 und den Vergütungsbericht 2022, sowie die Quartalsmitteilung Q1, den Halbjahresbericht und die Quartalsmitteilung Q3 2023. 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 die Berichte der Treasury Abteilung. Der Ausschuss wurde auch über maßgebliche regulatorische Änderungen unterrichtet und erörterte regelmäßig den Stand und den Fortschritt des internen Kontrollsystems für die finanzielle und nichtfinanzielle Berichterstattung. Zudem war der Prüfungsausschuss in die Vorbereitung zum Vorschlag des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung 2023 für die Bestellung des Abschluss- und Konzernabschlussprüfers involviert. Angesichts des im Geschäftsjahr 2024 anstehenden Wechsels des Abschlussprüfers hat sich der Prüfungsausschuss mit dem entsprechenden Überleitungsplan befasst und hat Maßnahmen zur Vorbereitung der Prüferrotation ergriffen. Der Prüfungsausschuss erörterte darüber hinaus mit dem bestehenden Abschlussprüfer die Beurteilung des Prüfungsrisikos sowie die Prüfungsstrategie, -planung und -ergebnisse. Die Vorsitzende des Prüfungsausschusses stimmte sich mit dem Abschlussprüfer auch über die Schwerpunkte der Abschlussprüfung ab, besprach regelmäßig den Prüfungsfortschritt mit ihm und erstattete dem Prüfungsausschuss darüber Bericht. Der Prüfungsausschuss beriet sich regelmäßig, auch ohne den Vorstand, mit dem Abschlussprüfer zu relevanten Themen.

Außerdem wurden in den Sitzungen des Prüfungsausschusses zahlreiche weitere Themen behandelt, wie Informationssicherheit, Bestandsverwaltung, steuerliche Compliance, das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, die Geschäftstätigkeit und Strategie der Zalando Payments GmbH sowie das neue Reverse Factoring-Programm. Darüber hinaus erörterte der Prüfungsausschuss die Finanzplanung, die neue Form der Segmentberichterstattung sowie die Dividendenpolitik für das Geschäftsjahr 2024.

Vergütungsausschuss

Der Vergütungsausschuss befasste sich mit der Effektivität des Vorstands und den Prozessen zu dessen kontinuierlicher Beurteilung, mit dem Vergütungsbericht 2022 sowie den Änderungen der Aufsichtsratsvergütung, die der Hauptversammlung 2023 als Beschlussvorschlag vorgelegt wurden. Der Vergütungsausschuss befasste sich ferner mit der Nachfolgeplanung für den Vorstand und bereitete die Wiederbestellung von Robert Gentz und David Schneider als Vorstandsmitglieder vor. In diesem Zusammenhang prüfte er die Vergütungs- und Anstellungsbedingungen der Co-CEOs und bereite die entsprechenden Beschlüsse für den Aufsichtsrat vor. Des Weiteren prüfte der Vergütungsausschuss den Vergütungsrahmen für die zwei Führungsebenen unterhalb des Vorstands.

Der Vergütungsausschuss erörterte insbesondere potenziell erforderliche Änderungen am Vergütungsrahmen für den Vorstand. Folglich hat er am 13. November 2023 beschlossen, das aktuelle Vorstandsvergütungssystem neu zu gestalten, die entsprechenden Beschlussvorlagen für den Aufsichtsrat vorzubereiten und die Beschlussvorschläge für das neue System bei der Corporate Governance-Roadshow zu Beginn des Geschäftsjahres 2024 mit unseren Investor*innen zu besprechen. Das neue Vorstandsvergütungssystem wird der Hauptversammlung am 17. Mai 2024 zur Billigung vorgelegt.

Nominierungsausschuss

Der Nominierungsausschuss hat weiter die Nachfolgeplanung des Aufsichtsrats vorbereitet. In diesem Zusammenhang hat er insbesondere die Wahlvorschläge für den Aufsichtsrat für die Hauptversammlung am 24. Mai 2023 vorbereitet. Die Nebentätigkeit von Dr. Sandra Dembeck, die sie im Juni 2023 als Non-Executive Director der Exor N.V. aufgenommen hat, wurde in einer Sitzung des Nominierungsausschusses am 28. Februar 2023 diskutiert und genehmigt. Darüber hinaus genehmigte der Nominierungsausschuss die Bestellung von Robert Gentz als Mitglied des Board of Directors der privaten Holdinggesellschaft Illusian Holding Oy durch Umlaufbeschluss im Dezember 2023.

D&I- und Nachhaltigkeitsausschuss

Der D&I- und Nachhaltigkeitsausschuss befasste sich mit den Maßnahmen des Unternehmens, nachhaltigkeits- und D&I-bezogene Themen weiter in seine Strategie zu integrieren. Er wurde regelmäßig über Neuerungen zur Nachhaltigkeits- sowie zur D&I-Strategie unseres Unternehmens unterrichtet und trug zur Weiterentwicklung dieser Strategien bei.

Interessenkonflikte

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

Schulung und fachliche Weiterbildung

Den Aufsichtsratsmitgliedern werden regelmäßig Schulungen zu einer Vielzahl unterschiedlicher rechts- und Compliance-bezogener Themen angeboten. Cristina Stenbeck als damalige Vorsitzende des Aufsichtsrats und Kelly Bennett als ihr Nachfolger wurden hinsichtlich der jährlichen Governance Roadshow geschult, die Anfang 2023 stattfand, um Governance-bezogene Themen mit institutionellen Anlegern zu besprechen. Darüber hinaus führte die General Counsel mit Kelly Bennett eine Schulung zu seiner Rolle als Vorsitzender des Aufsichtsrats und den damit zusammenhängenden Rechten und Pflichten durch. Mariella Röhm-Kottmann erhielt eine rechtliche Schulung zur Versammlungsleitung der Hauptversammlung. Nach ihrer Wahl durchlief Susanne Schröter-Crossan unser Onboarding für Aufsichtsratsmitglieder.

Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses bzw. Billigung des Konzernabschlusses

Der Jahres- und der Konzernabschluss der Zalando SE für das Geschäftsjahr 2023 wurden jeweils einschließlich des zusammengefassten Lageberichts geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Der Vergütungsbericht 2023 und die nichtfinanzielle Konzernklärung 2023¹ wurden ebenfalls geprüft und mit einem uneingeschränkten Prüfvermerk versehen. Der Vorstand hat dem Aufsichtsrat sowie dem Prüfungsausschuss den Jahres- und Konzernabschluss der Zalando SE für das Geschäftsjahr 2023, jeweils einschließlich des zusammengefassten Lageberichts, der nichtfinanziellen Konzernklärung 2023, den Vergütungsbericht 2023, den Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns 2023 sowie die Prüfungsberichte zur Feststellung bzw. Billigung zugeleitet.

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

Auf Grundlage der Empfehlung des Prüfungsausschusses hat der Aufsichtsrat den Jahres- und Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2023, jeweils einschließlich des zusammengefassten Lageberichts, der nichtfinanziellen Konzernklärung, 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 jeweiligen Abschlussprüfung. Nach dem abschließenden Ergebnis dieser Prüfung erhebt auch der Aufsichtsrat keine Einwendungen. Der Aufsichtsrat hat den Jahresabschluss 2023, einschließlich des zusammengefassten Lageberichts, gebilligt und somit festgestellt, den Konzernabschluss 2023, einschließlich des zusammengefassten Lageberichts, und der nichtfinanziellen Konzernklärung 2023 sowie

¹ Die nichtfinanzielle Konzernklärung wurde zur Erlangung begrenzter Sicherheit separat geprüft.

den Vergütungsbericht 2023 gebilligt. Der Aufsichtsrat ist unter Berücksichtigung insbesondere des Wachstumskurses, der Finanzplanung, der gewünschten Flexibilität und der Strategie des Unternehmens 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 2023 abgegeben. Ihr vollständiger Wortlaut ist unter [2.5.2 Entsprechenserklärung](#) wiedergegeben. Die Entsprechenserklärung ist auf der Website des Unternehmens im Bereich Corporate Governance dauerhaft zugänglich.

Weitere Informationen zur Corporate Governance sind Abschnitt [2.5 Erklärung zur Unternehmensführung](#) zu entnehmen. Hinsichtlich der Vergütungsstruktur für die Vorstandsmitglieder im Geschäftsjahr 2023 wird zur Vermeidung von Wiederholungen auf den Abschnitt [1.3 Vergütungsbericht 2023](#) verwiesen.

Personalien

Die Amtszeit aller Vertreter*innen der Anteilseigner*innen im Aufsichtsrat endete mit Beendigung der am 24. Mai 2023 abgehaltenen Hauptversammlung. Alle Vertreter*innen der Anteilseigner*innen wurden auf der Hauptversammlung am 24. Mai 2023 wiedergewählt. Cristina Stenbeck stellte sich nach ihren zwei Amtszeiten im Aufsichtsrat von 2014 bis 2016 und von 2019 bis 2023 nicht zur Wiederwahl. An ihrer Stelle wurde Susanne Schröter-Crossan neu in den Aufsichtsrat bestellt. Alle Vertreter*innen der Anteilseigner*innen wurden bis zur Beendigung der Hauptversammlung, die über eine Entlastung für das Geschäftsjahr 2024 beschließt, bestellt. Kelly Bennett wurde zum Vorsitzenden und Mariella Röhm-Kottmann zur stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrats bestellt. Die Mitgliedschaft in den verschiedenen Ausschüssen wird in [2.5.3 Dualistisches System der Unternehmensführung](#) genauer erläutert.

Wir danken dem Vorstand und allen Mitarbeiter*innen des Zalando-Konzerns, ohne deren leidenschaftlichen Einsatz, Kreativität und harte Arbeit der Erfolg des Unternehmens nicht möglich wäre. Außerdem möchten wir uns bei Ihnen, unseren geschätzten Aktionär*innen, für das in Zalando gesetzte Vertrauen bedanken. Wir wissen es sehr zu schätzen. Dank Ihrer kontinuierlichen Unterstützung können wir den Weg zu nachhaltigem Wachstum und herausragenden Leistungen beschreiten. Wir sind gespannt auf die Möglichkeiten, die sich uns bieten werden, und freuen uns darauf, die Zukunft gemeinsam mit Ihnen zu meistern.

Berlin, 12. März 2024

Kelly Bennett

1.2 Vergütungsbericht

Der Vergütungsbericht beschreibt die Eigenschaften des Vergütungssystems und die Vergütung für die einzelnen gegenwärtigen und früheren Mitglieder unseres Vorstands und Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2023 gemäß § 162 AktG [„Aktiengesetz“] und den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

1.2.1 Einführung

Zalando's Geschichte als gründergeführtes Unternehmen hat 2008 in einer Berliner Wohnung mit dem Verkauf von Flip-Flops angefangen. Aus dem Start-up wurde schnell eine führende Online-Destination für Mode und Lifestyle in Europa mit rund 50 Millionen aktiven Kund*innen. Diesen Erfolg verdanken wir unserer Unternehmenskultur und dem damit verbundenen Unternehmergeist. Dazu zählt, dass alle Zalando-Mitarbeiter*innen wie Eigentümer*innen handeln. Auch das Vergütungssystem für unseren Vorstand hat dieses Prinzip stets widerspiegelt. Dabei hat es sich immer weiterentwickelt, um den Anforderungen unserer Stakeholder*innen gerecht zu werden, Talente zu gewinnen und zu halten und sich an unser sich wandelndes Umfeld anzupassen.

Der Aufsichtsrat schlägt eine Anpassung des Vergütungssystems für unseren Vorstand vor und wird dieses der Hauptversammlung 2024 zur Billigung vorlegen. Die Anpassungen berücksichtigen die Marktpraxis und greifen Anregungen von Aktionär*innen und Stimmrechtsberater*innen aus der Hauptversammlung am 24. Mai 2023 auf, die sich im Zusammenhang mit dem Beschluss über die Billigung des Vergütungsberichts für das Geschäftsjahr 2022 ergaben. Sie stellen zudem sicher, dass die Vergütung die Umsetzung unserer Geschäftsstrategie weiter fördert. Gleichzeitig bleiben die charakteristischen unternehmerischen Elemente erhalten, die uns zu dem erfolgreichen Unternehmen gemacht haben, das wir heute sind.

Die Überarbeitung des Vergütungssystems für den Vorstand war ein wichtiges Thema für unseren Aufsichtsrat. Der Aufsichtsratsvorsitzende hat einen intensiven Dialog mit Investor*innen geführt, um Verbesserungsmöglichkeiten zu evaluieren. Der Vorschlag für das neue System, das nachfolgend genauer erläutert wird, umfasst die Einführung eines variablen Vergütungsbestandteils mit kurzfristiger Anreizwirkung, das einen finanziellen Leistungsindikator beinhaltet. Dadurch orientiert sich Zalando noch enger an der gängigen Marktpraxis. Die variable Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung wird von einem sequentiellen auf ein jährliches Zuteilungsmodell umgestellt. Dadurch wird das Vergütungssystem innerhalb des Vorstands besser abgestimmt und transparenter.

Unser Aufsichtsrat ist davon überzeugt, dass der Vorschlag für ein neues Vergütungssystem unsere Vergütungspraxis in Einklang mit den Erwartungen unserer Aktionär*innen bringt und unser Engagement für verantwortungsvolle Unternehmensführung unterstreicht. Das neue Vergütungssystem wird es uns ermöglichen, die besten nationalen und internationalen Talente zu gewinnen und zu halten. Zugleich setzt es starke Anreize für ein profitables Wachstum unseres Unternehmens. Zudem erfüllt das neue Vergütungssystem alle Empfehlungen des

Deutschen Corporate Governance Kodex, was unseren Einsatz für Best Practices im Bereich der Unternehmensführung unterstreicht.

Das neue Vergütungssystem wird der ordentlichen Hauptversammlung am 17. Mai 2024 vorgelegt. Vorbehaltlich der Billigung durch die Hauptversammlung wird es ab dem 18. Mai 2024 für alle neu bzw. wieder in den Vorstand bestellten Mitglieder gelten.

Neben der Aktualisierung des Vergütungssystems haben wir auch den Vergütungsbericht neu strukturiert, um ihn transparenter und übersichtlicher zu gestalten. So geben wir zum Beispiel erstmals die Ziel-Gesamtvergütung unseres Vorstands an, um das Verständnis der Vergütungshöhen zu erleichtern. Durch die Verbesserung der Transparenz unserer Vergütungspraxis beabsichtigen wir ein klareres Verständnis dafür zu schaffen, wie die Vergütung unserer Führungskräfte und die Schaffung nachhaltigen, langfristigen Mehrwerts aufeinander abgestimmt sind.

Überblick über die Bestandteile des überarbeiteten Vergütungssystems

Das überarbeitete Vergütungssystem wird auf dem aktuellen Vergütungssystem beruhen, wobei in den folgenden Bereichen wichtige Neuerungen eingeführt werden sollen:

Das Vergütungssystem für den Vorstand

	Gegenwärtiges System		Vorschlag neues System	
Fest	Grundgehalt und Nebenleistungen	Fester Barvergütungsbestandteil Zahlung in monatlichen Raten Übliche Nebenleistungen	Grundgehalt und Nebenleistungen	Fester Barvergütungsbestandteil Zahlung in monatlichen Raten Übliche Nebenleistungen
Variabel	Zalando Ownership Plan 2021 (ZOP 2021)	Vierteljährliche Gewährung von ZOP 2021-Optionen (PO) und -Aktien (PS) Keine Leistungsbedingungen PS werden sofort unverfallbar, bei PO gibt es eine zweijährige Wartefrist, Auszahlungsobergrenzen	Zalando Growth Incentive (ZGI 2024)	Jährliche Leistungsbewertung anhand finanzieller Leistungskennzahl, Auszahlungsobergrenze Stärkeres Wertentwicklungspotenzial bei Übererfüllung Pflicht zur Investition eines Teils der Nettoauszahlung in Aktien Einjährige Haltefrist für die Aktien, keine weiteren Bedingungen
	Sequentieller Long-Term Incentive 2021 (LTI 2021)	Sequentielle Zuteilung von LTI 2021-Optionen (PO) und -Aktien (PS) über vier Jahre Freie Auswahl des Verhältnisses von PO zu PS, jedoch mindestens 50 % PO Leistungskennzahlen: Bruttowarenvolumen (GMV) und (optional) bereinigtes EBIT; ESG-Modifier (0 bis -20 Prozentpunkte) Leistungszeitraum entspricht der Laufzeit des Anstellungsvertrags Auszahlungsobergrenzen	Rollierender Long-Term Incentive 2024 (LTI 2024)	Rollierende jährliche Zuteilung von LTI 2024-Optionen (PO) und -Aktien (PS) Festgelegtes Verhältnis von PO zu PS; Flexibilität des Aufsichtsrats, im Bedarfsfall abweichendes Verhältnis festlegen Leistungskennzahlen: Bruttowarenvolumen (GMV) und bereinigtes EBIT, ESG-Modifier (Faktor 0,8 – 1,2) Dreijähriger Leistungszeitraum und einjährige Haltefrist Auszahlungsobergrenzen
	Maximalvergütung	Jährliche Maximalvergütung Co-CEO: 15,75 Mio. EUR Jährliche Maximalvergütung Vorstandsmitglieder: 10,5 Mio. EUR	Maximalvergütung	Jährliche Maximalvergütung Co-CEO: 15,75 Mio. EUR Jährliche Maximalvergütung Vorstandsmitglieder: 10,5 Mio. EUR

*) Änderungen am bestehenden System sind **fett** gedruckt

Zwei wesentliche Änderungen sind hervorzuheben. Die erste besteht darin, dass der bestehende Zalando Ownership Plan (ZOP) durch das Zalando Growth Incentive (ZGI) ersetzt wird, wodurch erstmals finanzielle Ziele in den kurzfristigen variablen Vergütungsbestandteil einfließen. Das ZGI wird ein marktüblicher Vergütungsbestandteil mit kurzfristiger Anreizwirkung sein, der an die Erreichung jährlicher finanzieller Ziele gekoppelt ist und in bar ausgezahlt wird. Um die unternehmerische Kultur weiter zu fördern, wird der Vorstand dazu verpflichtet, 50 % der Nettoauszahlungen im Rahmen des ZGI in Zalando-Aktien mit einer Haltefrist von einem Jahr zu reinvestieren. Durch die Einführung des ZGI haben die Vorstandsmitglieder keine Möglichkeit mehr, den Mix von Vergütungsinstrumenten während ihrer Amtszeit anzupassen. Die zweite wesentliche Änderung ist die Umstellung der Zuteilung des Long-Term Incentive (LTI) vom bisherigen sequentiellen auf ein jährliches Modell. So soll eine Angleichung der Anreizstruktur unter den Vorstandsmitgliedern erfolgen und mehr Transparenz hinsichtlich der Vergütungsniveaus geschaffen werden.

Änderungen der Zusammensetzung des Vorstands und des Aufsichtsrats im Jahr 2023

Im Berichtsjahr 2023 setzten Robert Gentz und David Schneider die Leitung des Unternehmens als Co-CEOs fort. Dr. Sandra Dembeck (CFO), David Schröder (COO) und Dr. Astrid Arndt (CPO) waren im Berichtszeitraum ebenfalls weiterhin Mitglieder des Vorstands.

Unsere Co-CEOs Robert Gentz und David Schneider wurden für einen Zeitraum von vier Jahren, beginnend am 1. Dezember 2023 und endend am 30. November 2027, als Mitglieder des Vorstands wiederbestellt. Darüber hinaus wurde David Schröder mit Wirkung zum 1. April 2023 für einen Zeitraum von vier Jahren bis zum 31. März 2027 als Vorstandsmitglied wiederbestellt. Jim Freeman (CBPO) hat das Unternehmen nach Ablauf seiner Amtszeit am 31. März 2023 verlassen.

Die Amtszeit aller Vertreter*innen der Anteilseigner*innen im Aufsichtsrat endete mit Beendigung der am 24. Mai 2023 abgehaltenen Hauptversammlung. Mit Ausnahme von Cristina Stenbeck wurden alle Vertreter*innen der Anteilseigner*innen auf der Hauptversammlung am 24. Mai 2023 wiedergewählt. Cristina Stenbeck, die dem Aufsichtsrat von 2014 bis 2016 und von 2019 bis 2023 angehört hatte, stand nicht zur Wiederwahl an. An ihrer Stelle wurde Susanne Schröter-Crossan neu in den Aufsichtsrat bestellt. Alle Vertreter*innen der Anteilseigner*innen wurden bis zur Beendigung der Hauptversammlung, die über eine Entlastung für das Geschäftsjahr 2024 beschließt, bestellt. Kelly Bennett wurde zum Vorsitzenden und Mariella Röhm-Kottmann zur stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrats gewählt. Für weitere Einzelheiten zur Zusammensetzung der verschiedenen Ausschüsse des Aufsichtsrats dürfen wir auf [2.5 Erklärung zur Unternehmensführung](#) verweisen.

1.2.2 Vergütungssystem 2021 für die Vorstandsmitglieder

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

Konzipierung des Vergütungssystems 2021

Das Vergütungssystem 2021 ist so konzipiert, dass es wesentlich zur Förderung und Umsetzung der Geschäftsstrategie sowie zur nachhaltigen langfristigen Entwicklung des Zalando-Konzerns beiträgt. Es stellt 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 des Aktienkurses nicht oder in deutlich geringerer Höhe bzw. im Falle eines moderaten Anstiegs des Aktienkurses in moderater Höhe ausgezahlt wird. Die feste Integration von Umwelt-, Sozial- und Governance (ESG)-Zielen in die Vergütungsstruktur fördert ein nachhaltiges und zukunftsorientiertes Handeln. Die allgemeine Struktur ist zudem auf die Förderung einer von echter Verantwortungsübernahme und Teilhabe geprägten unternehmerischen Kultur im Vorstand und im gesamten Unternehmen ausgerichtet.

Das Vergütungssystem 2021 umfasst die folgenden Bestandteile:

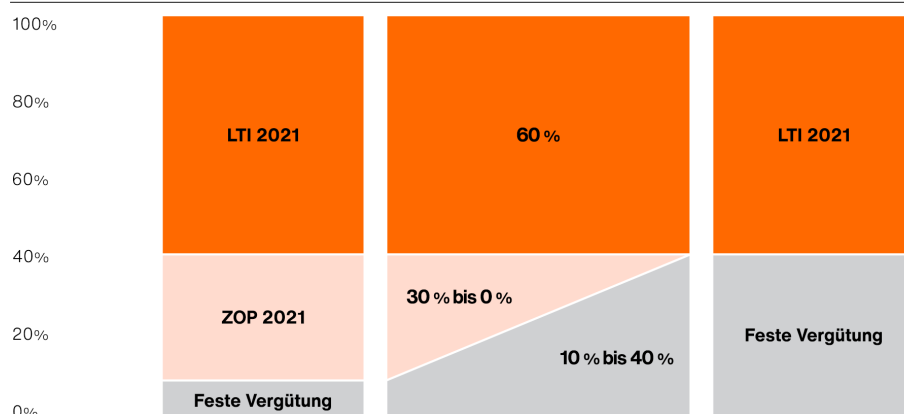
Vergütungssystem 2021 – Übersicht

Feste Vergütungsbestandteile		
Grundgehalt	Zahlung in monatlichen Raten	
Nebenleistungen	Firmenwagen, Zuschuss zur Krankenversicherung, Spesenübernahme, Mitarbeitergutscheine, Arbeitgeberbeitrag zur gesetzlichen Renten- und Arbeitslosenversicherung, D&O-Versicherung	
Variable Vergütungsbestandteile		
Zalando Ownership Plan 2021 (ZOP 2021)	Struktur	Aktienbasierter Vergütungsbestandteil bestehend aus virtuellen Optionen (ZOP 2021-Aktien und ZOP 2021-Optionen) mit freier Wahl des Verhältnisses von ZOP 2021-Optionen zu ZOP 2021-Aktien. Die ZOP 2021-Aktien und ZOP 2021-Optionen sind nach Wahl des Unternehmens in Aktien des Unternehmens oder bar zu begleichen.
	Zuteilung	Vierteljährliche Zuteilung
	Wartefrist	ZOP 2021-Aktien – keine Wartefrist ZOP 2021-Optionen – zweijährige Wartefrist
	Ausübungszeitraum	Drei Jahre
	Ausübungspreis	ZOP 2021-Aktien – 1,00 EUR ZOP 2021-Optionen – Aktienkurs bei Zuteilung
	Aktienkursobergrenze	ZOP 2021-Aktien – 200 % des Aktienkurses bei Zuteilung ZOP 2021-Optionen – 250 % des Aktienkurses bei Zuteilung
Long-Term Incentive 2021 (LTI 2021)	Struktur	Aktienbasierter langfristiger Vergütungsbestandteil bestehend aus virtuellen Optionen (LTI 2021-Aktien und LTI 2021-Optionen), wobei mindestens 50 % LTI 2021-Optionen sind. Die LTI 2021-Aktien und LTI 2021-Optionen sind nach Wahl des Unternehmens in Aktien des Unternehmens oder bar zu begleichen.
	Zuteilung	Einmalige Zuteilung zu Beginn des Dienstvertrags
	Wartefrist	Vier Jahre
	Leistungsziele	Abhängig von der Erreichung der Leistungsziele kann die Zahl der LTI 2021-Aktien und LTI 2021-Optionen zwischen 0 % und 125 % der Anzahl der zu Beginn des Plans ursprünglich zugeteilten LTI 2021-Aktien und LTI 2021-Optionen betragen Bruttowarenvolumen der Zalando SE (Förderung kontinuierlichen Wachstums des Geschäfts des Unternehmens) Optional: zusätzliches finanzielles Ziel, entweder bereinigtes EBIT oder Umsatz der Zalando SE ESG-Ziele werden anhand eines Modifier berücksichtigt (Förderung einer nachhaltigen Unternehmensführung), was zu einer Verringerung der Auszahlung von 0 bis 20 Prozentpunkten führen kann
	Ausübungszeitraum	Drei Jahre
	Ausübungspreis	LTI 2021-Aktien – 1,00 EUR LTI 2021-Optionen – Aktienkurs bei Zuteilung
Aktienkursobergrenze	LTI 2021-Aktien – 200 % des Aktienkurses bei Zuteilung LTI 2021-Optionen – 250 % des Aktienkurses bei Zuteilung	
Weitere Regelungen		
Maximalvergütung	Maximalvergütung für ein Geschäftsjahr in Höhe von 15,75 Mio. EUR für jeden der beiden Co-CEOs und in Höhe von 10,5 Mio. EUR für jedes ordentliche Mitglied des Vorstands	
Malus- und Clawback-Regelungen	Recht des Aufsichtsrats zum Einbehalt bzw. zur Rückforderung variabler Vergütung im Falle eines schwerwiegenden Verstoßes gegen gesetzliche Pflichten oder interne Compliance- oder Verhaltensrichtlinien oder bei schweren Compliance-Verstoßen; Recht des Aufsichtsrats zur Rückforderung variabler Vergütung im Falle einer zu Unrecht erfolgten Auszahlung aufgrund falscher Angaben	
Abfindungsobergrenze	Abfindungszahlungen dürfen das Zweifache der jährlichen Vergütung nicht überschreiten und nicht höher als die Vergütung sein, die für die Restlaufzeit des Dienstvertrags zahlbar gewesen wäre	
Kontrollwechsel	Keine Zahlungen im Falle einer frühzeitigen Beendigung der Tätigkeit aufgrund eines Kontrollwechsels; Recht auf Annullierung nicht ausgeübter unverfallbarer LTI 2021-Aktien und LTI 2021-Optionen gegen Ausgleichszahlung im Falle eines Kontrollwechsels	

Zusammensetzung der Vergütung

Im Vergütungssystem 2021 besteht die Ziel-Gesamtvergütung für Vorstandsmitglieder zu 60 % aus dem LTI 2021. Die Aufteilung der verbleibenden 40 % ist je nach persönlichen Gegebenheiten und Präferenzen flexibel. Dabei entfallen mindestens 10 % und höchstens 40 % der Ziel-Gesamtvergütung auf die festen Vergütungsbestandteile (d. h. Grundgehalt zuzüglich Nebenleistungen). Dementsprechend macht der ZOP 2021 zwischen 0 % und 30 % der Ziel-Gesamtvergütung aus, mit entsprechenden Abstrichen bei den festen Vergütungsbestandteilen.

Zusammensetzung in % der Ziel-Gesamtvergütung



Festsetzung einer angemessenen Vergütung

Der Aufsichtsrat setzt die Vorstandsvergütung gemäß § 87 Abs. 1 AktG fest. 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 Gruppe vergleichbarer Unternehmen gezahlt wird. Dabei werden die Marktposition (einschließlich Marktkapitalisierung, Umsatz, Branche, Größe und Land), sowie die allgemeine Finanzlage berücksichtigt.

Um eine angemessene Vorstandsvergütung zu gewährleisten, betrachtet der Aufsichtsrat des Weiteren 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.

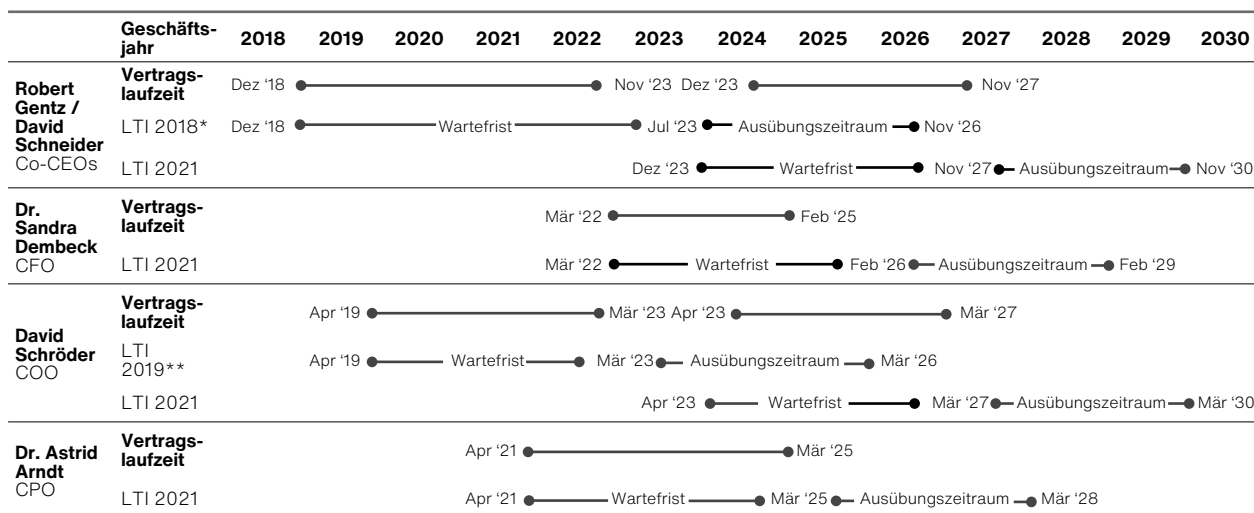
Anwendung des Vergütungssystems 2021

Zu Beginn des Berichtsjahres 2023 wurde das Vergütungssystem 2021 ausschließlich auf die Dienstverträge unserer Vorstandsmitglieder Dr. Sandra Dembeck (CFO) und Dr. Astrid Arndt (CPO) angewendet. Unsere Co-CEOs Robert Gentz und David Schneider sowie unser COO David Schröder verfügten über Dienstverträge, die vor der Implementierung des Vergütungssystems 2021 abgeschlossen worden waren und ihnen Optionsrechte im Rahmen der vorherigen langfristigen Anreizprogramme LTI 2018 bzw. LTI 2019 einräumten.

Wie weiter oben unter 1.3.1 Einführung erläutert, wurde die Bestellung von Robert Gentz, David Schneider und David Schröder als Vorstandsmitglieder im Berichtsjahr 2023 verlängert. Ihre entsprechenden neuen Dienstverträge wurden unter Beachtung des Vergütungssystems 2021 geschlossen. Im Hinblick auf die im Rahmen der neuen Dienstverträge unserer Co-CEOs Robert Gentz und David Schneider und unseres COO David Schröder vorgesehene Vergütung führte ein unabhängiger Experte insbesondere einen Benchmark-Vergleich mit im DAX und MDAX gelisteten Unternehmen durch. Um die sich aus diesem Benchmarking ergebenden Vergütungsniveaus in einen internationalen Kontext zu setzen, betrachtete der Aufsichtsrat auch die Vergütungsniveaus technologiegetriebener Vergleichsunternehmen in Europa und den USA.² Zudem zog er in Erwägung, das neue Vergütungssystem, das der Hauptversammlung am 17. Mai 2024 zur Billigung vorgelegt wird, als Grundlage für die neuen Dienstverträge unserer Co-CEOs Robert Gentz und David Schneider heranzuziehen. Gesetzlich ist der Aufsichtsrat jedoch zur Anwendung des Vergütungssystems 2021 verpflichtet, da dieses von der Hauptversammlung des Unternehmens gebilligt worden ist. Alle Lösungen, um potenzielle Änderungen durch das neue Vergütungssystem in den Dienstverträgen abzubilden, umfassten rechtliche und wirtschaftliche Risiken, insbesondere aufgrund der zahlreichen Unsicherheiten, die zu berücksichtigen gewesen wären. Der Aufsichtsrat beschloss daher nach eingehender Prüfung, dass es im besten Interesse des Unternehmens und seiner Aktionär*innen sei, den neuen Dienstverträgen unserer Co-CEOs mit vierjähriger Laufzeit das gegenwärtige Vergütungssystem 2021 zu Grunde zu legen.

Stand heute findet das Vergütungssystem 2021 daher Anwendung auf alle laufenden Dienstverträge der Vorstandsmitglieder. Dies gewährleistet eine bessere Vergleichbarkeit und höhere Transparenz der Vorstandsvergütung. Folgende Übersicht zeigt die Vertragslaufzeit der verschiedenen Dienstverträge und die zugehörigen variablen Vergütungsbestandteile mit langfristiger Anreizwirkung im Laufe des Berichtsjahres für alle zum Ende des Berichtsjahres 2023 amtierenden Vorstandsmitglieder:

² Diese Vergleichsgruppe setzt sich aus folgenden internationalen Unternehmen zusammen: Alphabet Inc.; Amazon.com, Inc.; Apple Inc.; ASOS Plc.; boohoo group plc.; Booking Holdings Inc.; Chewy, Inc.; eBay Inc.; Etsy, Inc.; Farfetch Limited; Meta Platforms, Inc.; Netflix, Inc.; Ocado Group plc.; PayPal Holdings, Inc.; Pinterest, Inc.; Qurate Retail, Inc.; Snap Inc.; Spotify Technology S.A.; Twitter, Inc.; Uber Technologies, Inc.; Wayfair Inc.



*) Das LTI 2018 beinhaltet unterschiedliche Wartefristen. Die letzte Wartefrist endete am 31. Juli 2023.
 **) Das LTI 2019 beinhaltet unterschiedliche Wartefristen. Die letzte Wartefrist endete am 30. März 2023.

Vergütungsstruktur der auf dem Vergütungssystem 2021 basierenden Dienstverträge

Wie oben erwähnt bildet das Vergütungssystem 2021 die Grundlage für alle laufenden Dienstverträge der Vorstandsmitglieder. Die folgende Übersicht fasst die Vergütungsstruktur dieser Dienstverträge zusammen:

Auf dem Vergütungssystem 2021 basierende Vergütungsstruktur*

Gültig für	Robert Gentz Co-CEO	David Schneider Co-CEO	David Schröder COO	Dr. Sandra Dembeck CFO	Dr. Astrid Arndt CPO
Beginn der Vertragslaufzeit	01.12.2023	01.12.2023	01.04.2023	01.03.2022	01.04.2021
Anteil des Grundgehalts und der Nebenleistungen an der Ziel-Gesamtvergütung in %	10 %	10 %	16 %	26 %	24 %
Zalando Ownership Plan 2021 (ZOP 2021)	Weitere Details siehe Übersicht unten				
Zuteilungen im Rahmen des ZOP 2021 im Verhältnis zur Ziel-Gesamtvergütung in %	30 %	30 %	24 %	14 %	17 %
Long-Term Incentive 2021 (LTI 2021)					
Ende des Leistungszeitraums	30.11.2027	30.11.2027	31.03.2027	28.02.2025	31.03.2025
Beginn des Eintritts der vierteljährlichen Unverfallbarkeit	29.02.2024	29.02.2024	30.06.2023	31.05.2022	30.06.2021
Ende der Wartefrist	30.11.2027	30.11.2027	01.03.2027	28.02.2026	31.03.2025
Ende des Ausübungszeitraums	30.11.2030	30.11.2030	01.03.2030	28.02.2029	31.03.2028
Anteil der LTI 2021-Aktien an der Ziel-Gesamtvergütung in %	15 %	15 %	15 %	30 %	30 %
Aktienkursobergrenze in EUR	44,66	44,66	76,24	107,68	171,00
Ausübungspreis in EUR	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Anteil der LTI 2021-Optionen an der Ziel-Gesamtvergütung in %	45 %	45 %	45 %	30 %	30 %
Aktienkursobergrenze in EUR	55,83	55,83	95,30	134,60	213,75
Ausübungspreis in EUR	22,33	22,33	38,12	53,84	85,50
Gewichtung der Leistungsbedingungen für LTI 2021-Aktien und -Optionen					
CAGR des GMV	66,67 %	66,67 %	66,67 %	100 %	100 %
Bereinigtes EBIT in % vom Umsatz	33,33 %	33,33 %	33,33 %	n/a	n/a
ESG-Modifier					
Gewichtung Nachhaltigkeitsziele im Modifier	50 %	50 %	50 %	60 %	40 %
Teilziele	(i) Scope 1 und 2 THG Emissionen, (ii) Erneuerbare Elektrizität, (iii) Scope 3 THG Emissionen, (iv) Science Based Targets bei Lieferanten – alle gleich stark gewichtet				
Gewichtung Diversitäts- und Inklusionsziel im Modifier	50 %	50 %	50 %	40 %	60 %
Teilziele	Anteil von Frauen in einer (i) Senior Contributor 1-Rolle, (ii) Senior Contributor 2-Rolle, (iii) Executive Contributor 1-Rolle, (iv) Executive Contributor 2-Rolle, (v) C8-Rolle – alle gleich stark gewichtet			Anteil von Frauen in einer (i) Senior Contributor 1-Rolle, (ii) Senior Contributor 2-Rolle, (iii) Executive Contributor 1-Rolle, (iv) Executive Contributor 2-Rolle – alle gleich stark gewichtet	
Jährliche maximale Gesamtvergütung in EUR	15.750.000	15.750.000	10.000.000	6.838.000	5.250.000

*) Prozentuale Anteile an Ziel-Gesamtvergütung sind gerundet.

Im Rahmen des ZOP 2021 werden Optionen vierteljährlich zugeteilt. Daraus ergeben sich die folgenden unterschiedlichen Ausübungszeiträume, Wartezeiten und Aktienkursobergrenzen für die Optionstranchen im Rahmen des ZOP 2021, die den Vorstandsmitgliedern als Vergütung für ihre Tätigkeit im Berichtszeitraum gewährt wurden:

ZOP 2021 Optionstypen	ZOP 2021 Zuteilungszeitpunkt der Tranche	Tätigkeitszeitraum	Ende der Wartezeit	Ende des Ausübungszeitraums*	Aktienkurs bei Zuteilung in EUR	Aktienkursobergrenze in EUR
ZOP 2021 Aktien	01.04.2023	01.01. – 31.03.2023	n/a	31.03.2026	38,68	77,36
ZOP 2021 Aktien	01.07.2023	01.04. – 30.06.2023	n/a	30.06.2026	25,84	51,68
ZOP 2021 Aktien	01.10.2023	01.07. – 30.09.2023	n/a	30.09.2026	21,61	43,22
ZOP 2021 Aktien	01.01.2024	01.10. – 31.12.2023	n/a	31.12.2026	20,96	42,92
ZOP 2021 Optionen	01.04.2023	01.01. – 31.03.2023	31.03.2025	31.03.2028	38,68	96,70
ZOP 2021 Optionen	01.07.2023	01.04. – 30.06.2023	30.06.2025	30.06.2028	25,84	64,60
ZOP 2021 Optionen	01.10.2023	01.07. – 30.09.2023	30.09.2025	30.09.2028	21,61	54,03
ZOP 2021 Optionen	01.01.2024	01.10. – 31.12.2023	31.12.2025	31.12.2028	20,96	52,40

*) Endet der Ausübungszeitraum in einer Blackout-Periode, kann das Datum, zu dem die Option ausläuft, auf das Ende des nächsten in Betracht kommenden Handelsfensters verschoben werden.

1.2.3 Erläuterung unserer Optionsprogramme

Neben den Optionsprogrammen ZOP 2021 und LTI 2021 gemäß dem Vergütungssystem 2021 gibt es mehrere unterschiedliche vorherige Optionsprogramme, in deren Rahmen den Vorstandsmitgliedern in den letzten Jahren (virtuelle) Aktienoptionen zugeteilt worden sind. Nachfolgend werden wir alle für diesen Vergütungsbericht relevanten Optionsprogramme, einschließlich des ZOP 2021 und des LTI 2021, erläutern.

ZOP 2021

Das ZOP 2021³ ist ein variabler Vergütungsbestandteil im Rahmen des Vergütungssystems 2021. Seine aktienbasierte Struktur trägt zu einer Ausrichtung der Interessen der Vorstandsmitglieder an denen unserer Aktionär*innen an einer Förderung der langfristigen Entwicklung und des langfristigen Wachstums des Unternehmens bei.

Im Rahmen des ZOP 2021 werden virtuelle Optionen in Form von ZOP 2021-Aktien (mit einem Ausübungspreis von 1,00 EUR) und/oder ZOP 2021-Optionen (mit einem Ausübungspreis in Höhe des Aktienkurses bei Zuteilung) in vierteljährlichen Tranchen zugeteilt. Die Vorstandsmitglieder können das Verhältnis von ZOP 2021-Aktien zu ZOP 2021-Optionen während eines festgelegten jährlichen Auswahlzeitraums frei (in Schritten von 5 %) festlegen. Die ZOP 2021-Aktien unterliegen keiner Wartezeit, während die ZOP 2021-Optionen erst nach einer Wartezeit von zwei Jahren ausübbar sind. Das ZOP 2021 berechtigt die Mitglieder des Vorstands zum Ausübungszeitpunkt zum Erhalt einer Barzahlung in Höhe der Differenz zwischen dem Aktienkurs⁴ des Unternehmens am Ausübungstag und dem Ausübungspreis der entsprechenden virtuellen Option. Das Unternehmen ist berechtigt, seine Verpflichtung durch die Lieferung eigener Aktien anstelle einer Barzahlung zu begleichen.

³ Da sich die konkreten Bedingungen des ZOP-Bestandteils im Rahmen des Vergütungssystems 2021 in einigen Einzelheiten unterscheiden, gibt es zur Unterscheidung zwischen den anwendbaren Planregelungen unterschiedliche Bezeichnungen für die Regelungen der ZOP-Pläne (ZOP 2021, ZOP 2021/2022, ZOP 2023 und ZOP 2024). Für die Zwecke dieses Vergütungsberichts, werden sämtliche unterschiedlichen Regelungen der ZOP-Pläne im Rahmen des Vergütungssystems 2021 zusammenfassend als „ZOP 2021“ bezeichnet.

⁴ Sofern der Aktienkurs des Unternehmens die anwendbare Aktienkursobergrenze des ZOP 2021 nicht überschreitet.

LTI 2021

Neben dem ZOP 2021 ist das LTI 2021⁵ der zweite variable Vergütungsbestandteil im Rahmen des Vergütungssystems 2021. Beim LTI 2021 handelt es sich um einen erfolgsabhängigen langfristigen Vergütungsbestandteil, der an unsere strategischen finanziellen Leistungsziele und, durch die Integration eines ESG-Modifier, die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens geknüpft ist.

Im Rahmen des LTI 2021 werden den Mitgliedern des Vorstands im Wege einer einmaligen Zuteilung zu Beginn ihrer Amtszeit für die gesamte Laufzeit ihres Dienstvertrags (sequentieller Plan) zwei Arten von Optionen gewährt, nämlich virtuelle LTI 2021-Aktien (mit einem Ausübungspreis von 1,00 EUR) und virtuelle LTI 2021-Optionen (mit einem Ausübungspreis in Höhe des Aktienkurses zum Gewährungszeitpunkt). Wenn die Wartefrist von vier Jahren abgelaufen und die sonstigen Ausübungsbedingungen erfüllt sind, berechtigt das LTI 2021 die Mitglieder des Vorstands bei Ausübung zum Erhalt einer Barzahlung in Höhe der Differenz zwischen dem Aktienkurs⁶ des Unternehmens am Ausübungstag und dem Ausübungspreis der entsprechenden LTI 2021-Option. Das Unternehmen ist berechtigt, seine Verpflichtung durch die Bereitstellung eigener Aktien anstelle einer Barzahlung zu begleichen.

Bei Abschluss eines Dienstvertrags mit einem Vorstandsmitglied legt der Aufsichtsrat ambitionierte finanzielle und ESG Leistungsziele für einen Leistungszeitraum fest, der der Laufzeit des Dienstvertrags entspricht. Die finanziellen Leistungsziele betreffen das GMV-Wachstum des Unternehmens. Als zusätzliches finanzielles Leistungsziel können das bereinigte EBIT oder der Umsatz des Unternehmens berücksichtigt werden. Die endgültige Anzahl der ausübaren virtuellen Optionen im Rahmen des LTI 2021 ist abhängig davon, inwieweit die angestrebte Zielquote der finanziellen und ESG Leistungsziele im Leistungszeitraum erreicht wurde.

⁵ Da sich die konkreten Bedingungen des LTI-Bestandteils im Rahmen des Vergütungssystems 2021 insbesondere im Hinblick auf die Leistungsziele unterscheiden, gibt es zur Unterscheidung zwischen den anwendbaren Planregelungen unterschiedliche Bezeichnungen für die Regelungen der LTI-Pläne (LTI 2021, LTI 2021/2022, LTI 2023 und LTI 2024). Für die Zwecke dieses Vergütungsberichts werden sämtliche unterschiedlichen Regelungen der LTI-Pläne im Rahmen des Vergütungssystems 2021 zusammenfassend als „LTI 2021“ bezeichnet.

⁶ Sofern der Aktienkurs des Unternehmens die anwendbare Aktienkursobergrenze des LTI 2021 nicht überschreitet.

Im Hinblick auf das GMV-Wachstum des Unternehmens wurden im Rahmen des LTI 2021 die folgenden finanziellen Leistungsziele festgelegt:

Übersicht Leistungskalibrierung der CAGR des GMVs

Anwendbar für	Robert Gentz Co-CEO	David Schneider Co-CEO	David Schröder COO	Dr. Sandra Dembeck CFO	Dr. Astrid Arndt CPO
Leistungszeitraum	Dez 2023 – Nov 2027		Apr 2023 – Mär 2027	Mär 2022 – Febr 2025	Apr 2021 – Mär 2025
Zielerreichungsgrad					
– %		< 7,0 %	< 6,0 %	< 11,5 %	< 11,5 %
50 %		≥ 7,0 % und ≤ 8,0 %	≥ 6,0 % und < 6,5 %	≥ 11,5 % und < 13,5 %	≥ 11,5 % und < 13,8 %
60 %		≥ 8,1 % und ≤ 9,0 %	≥ 6,5 % und < 7,0 %	≥ 13,5 % und < 15,5 %	≥ 13,8 % und < 16,1 %
70 %		≥ 9,1 % und ≤ 10,0 %	≥ 7,0 % und < 8,0 %	≥ 15,5 % und < 17,5 %	≥ 16,1 % und < 18,4 %
80 %		≥ 10,1 % und ≤ 11,0 %	≥ 8,0 % und < 9,0 %	≥ 17,5 % und < 19,5 %	≥ 18,4 % und < 20,7 %
90 %		≥ 11,1 % und ≤ 12,0 %	≥ 9,0 % und < 10,0 %	≥ 19,5 % und < 21,5 %	≥ 20,7 % und < 23,0 %
100 %		≥ 12,1 % und ≤ 13,0 %	≥ 10,0 % und < 11,0 %	≥ 21,5 % und < 23,5 %	≥ 23,0 % und < 25,3 %
110 %		≥ 13,1 % und ≤ 15,0 %	≥ 11,0 % und < 13,0 %	≥ 23,5 % und < 25,5 %	≥ 25,3 % und < 28,8 %
125 %		> 15,0 %	≥ 13,0 %	≥ 25,5 %	≥ 28,8 %

Die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (CAGR) des GMV im Leistungszeitraum ergibt sich durch Heranziehung des GMV des Zalando-Konzerns innerhalb der letzten zwölf Monate vor dem Zuteilungszeitpunkt der virtuellen Optionen im Rahmen des LTI 2021 und des GMV des Zalando-Konzerns innerhalb der letzten zwölf Monate des Leistungszeitraums als endgültiger Bemessungszeitraum.

Bei unserer CFO Dr. Sandra Dembeck und unserer CPO Dr. Astrid Arndt bezieht sich das finanzielle Ziel ihres LTI 2021-Vergütungsbestandteils, wie in der Übersicht dargestellt, ausschließlich auf das GMV-Wachstum des Unternehmens. Für unsere Co-CEOs Robert Gentz und David Schneider sowie unseren COO David Schröder wurde im Berichtszeitraum in ihren neuen Dienstverträgen die durchschnittliche bereinigte EBIT-Marge innerhalb des Leistungszeitraums als zusätzliches finanzielles Leistungsziel eingeführt, was den Fokus des Unternehmens auf profitables Wachstum widerspiegelt. Ihre finanziellen Ziele sind mit zwei Dritteln in Bezug auf das GMV-Ziel und mit einem Drittel hinsichtlich des Ziels für die bereinigte EBIT-Marge gewichtet.

Für die bereinigte EBIT-Marge wurden die folgenden Ziele festgelegt:

Übersicht Leistungskalibrierung der bereinigten EBIT-Marge in % des Umsatzes

Anwendbar für	Robert Gentz Co-CEO	David Schneider Co-CEO	David Schröder COO
Leistungszeitraum	Dez 2023 – Nov 2027		Apr 2023 – Mär 2027
Zielerreichungsperiode			
– %	< 3,96 %		< 3,60 %
50 %	≥ 3,96 % und ≤ 4,25 %		≥ 3,60 % und < 3,75 %
60 %	≥ 4,26 % und ≤ 4,50 %		≥ 3,75 % und < 4,00 %
70 %	≥ 4,51 % und ≤ 4,75 %		≥ 4,00 % und < 4,25 %
80 %	≥ 4,76 % und ≤ 5,00 %		≥ 4,25 % und < 4,50 %
90 %	≥ 5,01 % und ≤ 5,25 %		≥ 4,50 % und < 4,75 %
100 %	≥ 5,26 % und ≤ 5,50 %		≥ 4,75 % und < 5,00 %
110 %	≥ 5,51 % und ≤ 6,90 %		≥ 5,00 % und < 6,00 %
125 %	> 6,90 %		≥ 6,00 %

Das bereinigte EBIT ist definiert als EBIT vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente, vor Restrukturierungskosten, vor akquisitionsbezogenen Aufwendungen und vor nicht operativen Einmaleffekten. Die relevante bereinigte EBIT-Marge innerhalb des Leistungszeitraums basiert auf der durchschnittlichen bereinigten EBIT-Marge, die für jedes der vier Jahre des Leistungszeitraums gleich stark gewichtet wird.

Die Anzahl der im Rahmen des LTI 2021 nach Ablauf der Wartefrist ausübenden Optionen wird zunächst durch Multiplikation der Zielerreichungsquote für das finanzielle Leistungsziel mit der Anzahl der im Rahmen des LTI 2021 unverfallbar gewordenen Optionen ermittelt. Im zweiten Schritt ist dann der ESG-Modifizier zu berücksichtigen. Hierfür wurden ESG Leistungsziele im Bereich Nachhaltigkeit und Diversität und Inklusion (D&I) festgelegt. Im Falle unserer Co-CEOs Robert Gentz und David Schneider sowie unseres COO David Schröder werden das Nachhaltigkeitsziel und das D&I-Ziel gleich stark gewichtet. Bei unserer CFO Dr. Sandra Dembeck beträgt die Gewichtung 60 % für das Nachhaltigkeits- und 40 % für das D&I-Ziel und bei unserer CPO Dr. Astrid Arndt 40 % für das Nachhaltigkeits- und 60 % für das D&I-Ziel. Der Erreichung der ESG Leistungsziele wird mithilfe eines Modifizier Rechnung getragen, der zu einer Verringerung der Anzahl der im Rahmen des LTI 2021 ausübenden Optionen um 0 bis 20 Prozentpunkte führt.

Im Rahmen des LTI 2021 wurden die folgenden ESG Leistungsziele für Nachhaltigkeit festgelegt:

ESG-Modifizier - Nachhaltigkeitsziele

Leistungszeitraum	Robert Gentz Co-CEO David Schneider Co-CEO		David Schröder COO		Dr. Sandra Dembeck CFO	Dr. Astrid Arndt CPO
	Dez 2023 – Mär 2025	Apr 2025 – Nov 2027	Apr 2023 – Mär 2025	Apr 2025 – Mär 2027	Mär 2022 – Feb 2025	Apr 2021 – Mär 2025
(i) Scope 1 und 2 THG Emissionen (25% Gewichtung)						
Zielerreichungsgrad						
– %	≥ 80,0 %	≥ 81,8 %	≥ 80,0 %	≥ 81,2 %	≥ 80,0 %	
-5 %	≥ 79,3 %	≥ 81,2 %	≥ 79,3 %	≥ 80,8 %	≥ 75,0 %	
-10 %	≥ 78,7 %	≥ 80,6 %	≥ 78,7 %	≥ 80,4 %	≥ 69,0 %	
-15 %	≥ 78,0 %	≥ 80,0 %	≥ 78,0 %	≥ 80,0 %	≥ 64,0 %	
-20 %	< 78,0 %	< 80,0 %	< 78,0 %	< 80,0 %	< 64,0 %	
(ii) Erneuerbare Elektrizität (25% Gewichtung)						
Zielerreichungsgrad						
– %	100 %					
-5 %						
-10 %						
-15 %						
-20 %	unter 100 %					
(iii) Scope 3 THG Emissionen (25% Gewichtung)						
Zielerreichungsgrad						
– %	≥ 40,0 %	≥ 51,5 %	≥ 40,0 %	≥ 47,2 %	≥ 40,0 %	
-5 %	≥ 33,0 %	≥ 47,7 %	≥ 33,0 %	≥ 44,8 %	≥ 33,0 %	
-10 %	≥ 26,0 %	≥ 43,8 %	≥ 26,0 %	≥ 42,4 %	≥ 26,0 %	
-15 %	≥ 19,0 %	≥ 40,0 %	≥ 19,0 %	≥ 40,0 %	≥ 19,0 %	
-20 %	< 19,0 %	< 40,0 %	< 19,0 %	< 40,0 %	< 19,0 %	
(iv) Science-based targets bei den Lieferanten (25% Gewichtung)						
Zielerreichungsgrad						
– %	≥ 90,0 %	≥ 95,9 %	≥ 90,0 %	≥ 94,0 %	≥ 90,0 %	
-5 %	≥ 79,3 %	≥ 94,0 %	≥ 79,3 %	≥ 92,7 %	≥ 74,0 %	
-10 %	≥ 68,7 %	≥ 92,0 %	≥ 68,7 %	≥ 91,3 %	≥ 58,0 %	
-15 %	≥ 58,0 %	≥ 90,0 %	≥ 58,0 %	≥ 90,0 %	≥ 42,0 %	
-20 %	< 58,0 %	< 90,0 %	< 58,0 %	< 90,0 %	< 42,0 %	

Die ESG-orientierten Leistungsziele für D&I im Rahmen des LTI 2021 sind wie folgt:

ESG-Modifier – D&I Ziele

	Robert Gentz Co-CEO	David Schneider Co-CEO	David Schröder COO	Dr. Sandra Dembeck CFO	Dr. Astrid Arndt CPO
Leistungszeitraum	Dez 2023 – Nov 2027			Mär 2022 – Feb 2025	Apr 2021 – Mär 2025
Teilziele	Frauenanteil an: (i) Senior Contributor 1 (SC1) Rolle – 20% (ii) Senior Contributor 2 (SC2) Rolle – 20% (iii) Executive Contributor 1 (EC1) Rolle – 20% (iv) Executive Contributor (EC2) Rolle – 20% (v) C8 – 20%			Frauenanteil an: (i) Senior Contributor 1 (SC1) Rolle – 25% (ii) Senior Contributor 2 (SC2) Rolle – 25% (iii) Executive Contributor 1 (EC1) Rolle – 25% (iv) Executive Contributor (EC2) Rolle – 25%	
Zielerreichungsgrad					
– %	40 % bis 60 %				40 % bis 60 %
-5 %	≥ 39 %				≥ 38 %
-10 %	≥ 38 %				≥ 36 %
-15 %	≥ 37 %				≥ 34 %
-20 %	< 37 %				< 34 %

Es gilt zu beachten, dass die Leistungszeiträume für die Nachhaltigkeitsziele unserer Co-CEOs Robert Gentz und David Schneider sowie unseres COO David Schröder in zwei jeweils gleich stark gewichtete Teilzeiträume unterteilt wurden. Der erste Teilzeitraum endet in allen Fällen am 31. März 2025. Die Nachhaltigkeitsziele für den zweiten Teilzeitraum werden vom Aufsichtsrat in Übereinstimmung mit den in unserer do.MORE-Strategie (oder entsprechenden Strategie) festgelegten Nachhaltigkeitszielen bestimmt. Diese Strategie wird derzeit erarbeitet und soll ab 2025 gelten. Bei den in der Übersicht für den zweiten Teilzeitraum dargestellten Nachhaltigkeitszielen handelt es sich um eine Rückfalllösung, die nur dann greift, wenn keine neuen Nachhaltigkeitsziele festgelegt werden (z. B. weil die do.MORE-Strategie nicht wie geplant bis zum Jahr 2025 vorliegt).

Die Leistungsermittlung und -bewertung, die auf den oben genannten Leistungszielen basiert, kann erst nach Ende des jeweiligen Leistungszeitraums abgeschlossen werden. Die Zielerreichung wird zum Ende des jeweiligen Leistungszeitraums im Vergütungsbericht offengelegt.

LTI 2019 und LTI 2018

Der im Jahr 2019 abgeschlossene Dienstvertrag unseres COO David Schröder sowie die im Jahr 2018 abgeschlossenen Dienstverträge unserer Co-CEOs Robert Gentz und David Schneider umfassten Vergütungsbestandteile mit langfristiger Anreizwirkung im Rahmen des LTI 2019 bzw. des LTI 2018. Sowohl beim LTI 2019 als auch beim LTI 2018 handelt es sich um aktienbasierte Optionsprogramme. Das LTI 2019 sieht jedoch ausschließlich die Gewährung virtueller Aktienoptionen vor, wohingegen im Rahmen des LTI 2018 sowohl echte als auch virtuelle Aktienoptionen gewährt werden. Im Rahmen beider Programme bezieht sich jede Option auf eine Aktie des Unternehmens. Die Ausübungspreise variieren jedoch.

Die Hauptmerkmale des LTI 2019 und des LTI 2018 sind wie folgt:

Übersicht LTI 2019 und LTI 2018

Anwendbar für	Robert Gentz Co-CEO	David Schneider Co-CEO	David Schröder COO
Vertragslaufzeit	Dez 2018 – Nov 2023		Apr 2019 – Mär 2023
LTI Plan	LTI 2018		LTI 2019
Ende des Leistungszeitraum und Wartefrist	57% der Optionen: 30.11.2022 43% der Optionen: 31.07.2023		15% der Optionen: 31.03.2020 27% der Optionen: 31.03.2021 29% der Optionen: 31.03.2022 29% der Optionen: 31.03.2023
Ende des Ausübungszeitraums	30.11.2026		31.03.2026
Aktienkursobergrenze in EUR	144,58		100,00
Ausübungspreis in EUR	47,44		Optionen Typ A: 29,84 Optionen Typ B: 1,00
Leistungskriterium	Konzernumsätze CAGR		
Gewichtung	100 %		100 %

Sowohl das LTI 2019 als auch das LTI 2018 umfassen identische finanzielle Ziele, die sich auf die CAGR des konsolidierten Konzernumsatzes in den jeweiligen Leistungszeiträumen beziehen. Die folgende Übersicht enthält die entsprechenden finanziellen Ziele und die Zielerreichungsquote:

Finanzielle Ziele LTI 2019 und LTI 2018

Übersicht Leistungskalibrierung Konzernumsätze CAGR

Anwendbar für	Robert Gentz Co-CEO	David Schneider Co-CEO	David Schröder COO
Ende des Leistungszeitraums	57 % der Optionen: 30.11.2022 43 % der Optionen: 31.07.2023		30.03.2023
Zielerreichungsgrad			
0 %	< 10,0 %		
10 %	≥ 10,0 % und < 11,0 %		
20 %	≥ 11,0 % und < 11,5 %		
etc.			
80 %	≥ 14,0 % und < 14,5 %		
90 %	≥ 14,5 % und < 15,0 %		
100 %	≥ 15,0 %		
Ist-Zielerreichung Konzernumsatz CAGR ⁷			
30.11.2022			
Konzernumsatz CAGR	25 %		
Zielerreichungsgrad	100 %		
31.07.2023			
Konzernumsatz CAGR	21 %		
Zielerreichungsgrad	100 %		
31.03.2020 – 31.03.2023			
Konzernumsatz CAGR	19 % – 31 %		
Zielerreichungsgrad	100 %		

Weitere Einzelheiten zum LTI 2019 und LTI 2018 können dem [Vergütungsbericht 2022](#) entnommen werden.

⁷ Gemäß den Bestimmungen des LTI 2019 und LTI 2018 wurde der Konzernumsatz des Unternehmens angepasst, damit dieser 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 berücksichtigt.

VSOP 2018

Jim Freeman, unser ehemaliger CBPO, ist mit Ablauf des 31. März 2023 aus dem Vorstand ausgeschieden. Vor seiner Bestellung zum Vorstandsmitglied am 1. April 2019 war er als SVP Engineering für das Unternehmen tätig und nahm damals am virtuellen Aktienoptionsprogramm (VSOP) 2018 teil. Zum Ende des Berichtszeitraums sind keine Optionen im Rahmen des VSOP 2018 ausstehend. Weitere Einzelheiten zum VSOP 2018 können dem [Vergütungsbericht 2022](#) entnommen werden.

SOP 2013

Rubin Ritter, ehemaliges Vorstandsmitglied, nahm unter anderem an dem vor dem Börsengang bestehenden Aktienoptionsprogramm (SOP) 2013 mit langfristiger Anreizwirkung teil, in dessen Rahmen anstatt virtueller Ansprüche echte Aktienoptionen gewährt wurden. Alle im Rahmen des SOP 2013 gewährten Optionen wurden vor dem Berichtszeitraum ausgeübt. Weitere Einzelheiten zum SOP 2013 können dem [Vergütungsbericht 2022](#) entnommen werden.

1.2.4 Ziel-Gesamtvergütung

Der Aufsichtsrat legt die Ziel-Gesamtvergütung für die einzelnen Vorstandsmitglieder unter Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen und der Anforderungen des anwendbaren Vergütungssystems fest. Die Höhe der Ziel-Gesamtvergütung ergibt sich als Summe aller festen und variablen Vergütungsbestandteile für ein Jahr im Falle einer Zielerreichungsquote von 100 %.

Die folgende Übersicht enthält die einzelnen Zielwerte sowie Mindest- und Höchstwerte für die für das Berichtsjahr 2023 vertraglich vereinbarten Vergütungsbestandteile.

Jährliche Zielwerte für die Gesamtvergütung 2023^B

alle Werte in EUR	Robert Gentz ⁹ Co-CEO			David Schneider ¹⁰ Co-CEO		
	Ziel	Minimum	Maximum	Ziel	Minimum	Maximum
Grundgehalt	93.550	93.550	93.550	93.550	93.550	93.550
Zalando Ownership Plan 2021 (ZOP 2021)						
ZOP 2021-Aktien	78.750	0	146.453	78.750	0	146.453
ZOP 2021-Optionen	26.250	0	131.262	26.250	0	131.262
Long-Term Incentive 2021 (LTI 2021)						
LTI 2021-Aktien	52.500	0	128.315	52.500	0	128.315
LTI 2021-Optionen	157.500	0	738.279	157.500	0	738.279
LTI 2018	5.798.100	0	31.166.680	5.798.100	0	31.166.680
LTI 2019 Typ A						
LTI 2019 Typ B						
Vergütung insgesamt	6.206.650	93.550	32.404.539	6.206.650	93.550	32.404.539

⁸ Bei den verschiedenen LTI-Plänen wurde für die Zwecke dieser Übersicht der vertraglich vereinbarte Zielwert der Zuteilung von Optionen über mehrere Jahre auf Jahreswerte heruntergerechnet. Nebenleistungen sind in der Übersicht nicht enthalten. Die dargestellten Höchstwerte sind rein rechnerisch und berücksichtigen nicht die jeweils anwendbaren vertraglichen Höchstgrenzen für die Gesamtvergütung (vgl. hierzu die Ausführungen unter 1.3.7).

⁹ Die Ziel-Gesamtvergütung für Robert Gentz ergibt sich anteilig aus seinem Dienstvertrag, der vom 1. Dezember 2018 bis zum 30. November 2023 lief, und seinem neuen Dienstvertrag, der zum 1. Dezember 2023 in Kraft trat. Die annualisierte Ziel-Gesamtvergütung gemäß dem Dienstvertrag von Robert Gentz ab dem 1. Dezember 2018 betrug 6,4 Mio. EUR.

¹⁰ Die Ziel-Gesamtvergütung für David Schneider ergibt sich anteilig aus seinem Dienstvertrag, der vom 1. Dezember 2018 bis zum 30. November 2023 lief, und seinem neuen Dienstvertrag, der zum 1. Dezember 2023 in Kraft trat. Die annualisierte Ziel-Gesamtvergütung gemäß dem Dienstvertrag von David Schneider ab dem 1. Dezember 2018 betrug 6,4 Mio. EUR.

David Schröder COO ¹¹			Dr. Sandra Dembeck CFO			Dr. Astrid Arndt CPO		
Ziel	Minimum	Maximum	Ziel	Minimum	Maximum	Ziel	Minimum	Maximum
500.000	500.000	500.000	575.000	575.000	575.000	475.000	475.000	475.000 ¹²
148.141	0	276.713	325.000	0	641.918	350.000	0	653.539
444.391	0	2.221.955						
371.250	0	916.000	687.500	0	1.702.791	625.000	0	1.553.375
1.113.750	0	5.220.713	687.500	0	3.222.661	625.000	0	2.929.671
394.941	0	1.754.000						
108.609	0	680.625						
3.081.082	500.000	11.570.005	2.275.000	575.000	6.142.369	2.075.000	475.000	5.611.585

¹¹ Die Ziel-Gesamtvergütung für David Schröder ergibt sich anteilig aus seinem Dienstvertrag, der vom 1. April 2018 bis zum 31. März 2023 lief, und seinem neuen Dienstvertrag, der zum 1. April 2023 in Kraft trat. Die annualisierte Ziel-Gesamtvergütung gemäß dem Dienstvertrag von David Schröder zum 1. April 2018 betrug 2,5 Mio. EUR, wobei sich die ZOP 2021 Komponente auf 790.000 EUR pro Jahr belief. Der Zielwert für die ZOP 2021 Komponente in der Übersicht weicht hiervon leicht ab. Grund hierfür sind Rundungsdifferenzen bei der vierteljährlichen Zuteilung der ZOP 2021- Aktien und ZOP 2021-Optionen.

¹² Im Fall von unserer CPO Dr. Astrid Arndt beläuft sich der Höchstbetrag für Nebenleistungen pro Jahr auf 25.000 EUR. Nicht ausgezahlte Nebenleistungen werden zusätzlich zum Grundgehalt ausgezahlt.

Die für jedes Vorstandsmitglied bestimmte Ziel-Gesamtvergütung wurde in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und zur Leistung des jeweiligen Vorstandsmitglieds sowie zur Lage des Unternehmens festgelegt. Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat sichergestellt, dass die Ziel-Gesamtvergütung der Marktpraxis entspricht.

1.2.5 Entwicklung ausstehender Optionen

Die folgenden Übersichten zeigen die Entwicklung der im Rahmen der oben unter [1.3.3 Erläuterungen unserer Optionsprogramme](#) erläuterten Optionsprogramme ausstehenden Optionen der gegenwärtigen und früheren Mitglieder des Vorstands im Berichtszeitraum.

ZOP 2021

Aufgrund der vierteljährlichen Zuteilungsstruktur des ZOP 2021 werden Optionen im Rahmen des ZOP 2021, die in Verbindung mit den neuen Dienstverträgen unserer Gründer Robert Gentz und David Schneider (ab dem 1. Dezember 2023) stehen, erstmalig zu Beginn des ersten Quartals 2024 zugeteilt und sind daher nicht in den folgenden Übersichten über die Entwicklung der ausstehenden Optionen des ZOP 2021 enthalten.

ZOP 2021

	Dr. Sandra Dembeck	
	Anzahl der ZOP 2021-Aktien	Ausübungspreis (in EUR)
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
Zum 01.01.2023 ausstehend	7.317	1,00
In der Berichtsperiode gewährt	10.915	1,00
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	10.915	1,00
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-
In der Berichtsperiode ausgeübt*	6.754	1,00
Zum 31.12.2023 ausstehend	11.478	1,00
Zum 31.12.2023 ausübbar	11.478	1,00
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)		
Zum 31.12.2022		2,6
Zum 31.12.2023		3,4
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen		
2022		-
2023		35,61

*) Alle 6.754 im Jahr 2023 ausgeübten Optionen wurden am 10. März 2023 zu einem Preis von je 1,00 EUR ausgeübt.

ZOP 2021

	David Schröder			
	Anzahl der ZOP 2021-Aktien	Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl der ZOP 2021-Optionen	Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2022 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 31.12.2022 ausstehend	0	-	0	-
Zum 31.12.2022 ausübbar	0	-	0	-
Zum 01.01.2023 ausstehend	0	-	0	-
In der Berichtsperiode gewährt	5.460	1,00	36.835	22,34
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	5.460	1,00	36.835	22,34
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-	0	-
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	-	0	-
Zum 31.12.2023 ausstehend	5.460	1,00	36.835	22,34
Zum 31.12.2023 ausübbar	5.460	1,00	0	-
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)				
Zum 31.12.2022		-		-
Zum 31.12.2023		2,5		2,7
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen				
2022		-		-
2023		-		-

ZOP 2021

	Dr. Astrid Arndt	
	Anzahl der ZOP 2021-Aktien	Ausübungspreis (in EUR)
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
Zum 01.01.2023 ausstehend	12.107	1,00
In der Berichtsperiode gewährt	11.754	1,00
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	11.754	1,00
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	-
Zum 31.12.2023 ausstehend	23.861	1,00
Zum 31.12.2023 ausübbar	23.861	1,00
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)		
Zum 31.12.2022		2,4
Zum 31.12.2023		2,9
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen		
2022		-
2023		-

LTI 2021

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

LTI 2021

	Robert Gentz			
	Anzahl der LTI 2021-Aktien	Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl der LTI 2021-Optionen	Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2022 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 31.12.2022 ausstehend	0	-	0	-
Zum 31.12.2022 ausübbar	0	-	0	-
Zum 01.01.2023 ausstehend	0	-	0	-
In der Berichtsperiode gewährt	112.853	1,00	846.395	22,33
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	0	-	0	-
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-	0	-
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	-	0	-
Zum 31.12.2023 ausstehend	112.853	1,00	846.395	22,33
Zum 31.12.2023 ausübbar	0	-	0	-
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)				
Zum 31.12.2022		-		-
Zum 31.12.2023		6,9		6,9
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen				
2022		-		-
2023		-		-

LTI 2021

	David Schneider			
	Anzahl der LTI 2021-Aktien	Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl der LTI 2021-Optionen	Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2022 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 31.12.2022 ausstehend	0	-	0	-
Zum 31.12.2022 ausübbar	0	-	0	-
Zum 01.01.2023 ausstehend	0	-	0	-
In der Berichtsperiode gewährt	112.853	1,00	846.395	22,33
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	0	-	0	-
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-	0	-
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	-	0	-
Zum 31.12.2023 ausstehend	112.853	1,00	846.395	22,33
Zum 31.12.2023 ausübbar	0	-	0	-
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)				
Zum 31.12.2022		-		-
Zum 31.12.2023		6,9		6,9
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen				
2022		-		-
2023		-		-

LTI 2021

	Dr. Sandra Dembeck			
	Anzahl der LTI 2021-Aktien	Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl der LTI 2021-Optionen	Ausübungspreis (in EUR)
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	-
Zum 01.01.2023 ausstehend	38.308	1,00	95.770	53,84
In der Berichtsperiode gewährt	0	-	0	-
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	12.769	1,00	31.923	53,84
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-	0	-
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	-	0	-
Zum 31.12.2023 ausstehend	38.308	1,00	95.770	53,84
Zum 31.12.2023 ausübbar	0	-	0	-
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)				
Zum 31.12.2022		6,2		6,2
Zum 31.12.2023		5,2		5,2
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen				
2022		-		-
2023		-		-

LTI 2021

	David Schröder			
	Anzahl der LTI 2021-Aktien	Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl der LTI 2021-Optionen	Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2022 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 31.12.2022 ausstehend	0	-	0	-
Zum 31.12.2022 ausübbar	0	-	0	-
Zum 01.01.2023 ausstehend	0	-	0	-
In der Berichtsperiode gewährt	51.941	1,00	389.559	38,12
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	9.741	1,00	73.044	38,12
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-	0	-
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	-	0	-
Zum 31.12.2023 ausstehend	51.941	1,00	389.559	38,12
Zum 31.12.2023 ausübbar	0	-	0	-
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)				
Zum 31.12.2022		-		-
Zum 31.12.2023		6,3		6,3
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen				
2022		-		-
2023		-		-

LTI 2021

	Dr. Astrid Arndt			
	Anzahl der LTI 2021-Aktien	Ausübungspreis (in EUR)	Anzahl der LTI 2021-Optionen	Ausübungspreis (in EUR)
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	-
Zum 01.01.2023 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 31.12.2023 ausstehend	29.240	1,00	73.099	85,50
Zum 31.12.2023 ausübbar	0	-	0	-
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)				
Zum 31.12.2022		5,3		5,3
Zum 31.12.2023		4,3		4,3
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen				
2022		-		-
2023		-		-

LTI 2019

Die Anzahl der im Rahmen des 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 01.01.2022 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	-
Zum 01.01.2023 ausstehend	240.302	29,84	56.140	1,00	42.814	1,00
In der Berichtsperiode gewährt	0	-	0	-	0	-
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	120.000	29,84	27.500	1,00	42.814	1,00
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-	0	-	0	-
In der Berichtsperiode ausgeübt**	0	-	0	-	42.814	1,00
Zum 31.12.2023 ausstehend	240.302	29,84	56.140	1,00	0	1,00
Zum 31.12.2023 ausübbar	240.302	29,84	56.140	1,00	0	-
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)						
Zum 31.12.2022		3,3		3,3		1,0
Zum 31.12.2023		2,3		2,3		0,0
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen						
2022		-		-		34,76
2023		-		-		26,09
Aktienkursobergrenze***		100,00		100,00		100,00
Gemessener CAGR für ausgeübte Optionen in 2023 basierend auf einem bereinigten konsolidierten Umsatz		-		-		23,3 %
Zielerreichung		-		-		100,0 %

*) 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 42.814 im Jahr 2023 ausgeübten Optionen wurden am 5. Juni 2023 zu einem Preis von je 1,00 EUR ausgeübt.

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

LTI 2018

Die Anzahl der im Rahmen des LTI 2018 ausstehenden Optionen 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 01.01.2022 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
Zum 01.01.2023 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 31.12.2023 ausstehend	1.723.983	47,44	1.723.983	47,44	848.983	47,44
Zum 31.12.2023 ausübbar	1.723.983	47,44	1.723.983	47,44	848.983	47,44
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)						
Zum 31.12.2022		3,9		3,9		3,9
Zum 31.12.2023		2,9		2,9		2,9
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen						
2022		-		-		-
2023		-		-		-

*) 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.

VSOP 2018

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

VSOP 2018

	Jim Freeman	
	Anzahl der Optionen	Ausübungspreis (in EUR)
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 verfallen	0	-
In der Berichtsperiode ausgeübt*	80.000	29,84
Zum 31.12.2022 ausstehend	60.000	29,84
Zum 31.12.2022 ausübbar	0	-
Zum 01.01.2023 ausstehend	60.000	29,84
In der Berichtsperiode gewährt	0	-
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	30.000	29,84
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-
In der Berichtsperiode verfallen	60.000	29,84
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	-
Zum 31.12.2023 ausstehend	0	-
Zum 31.12.2023 ausübbar	0	-
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)		
Zum 31.12.2022		1,0
Zum 31.12.2023		-
Aktienkursobergrenze**		100,00
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen		
2022		32,87
2023		-
Gemessene CAGR für ausgeübte Optionen in 2023 basierend auf einem bereinigten konsolidierten Umsatz		- %
Zielerreichung		100,0 %

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

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

SOP 2013

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

SOP 2013

	Rubin Ritter*	
	Anzahl der Optionen	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)
Zum 01.01.2022 ausstehend	407.475	1,00
In der Berichtsperiode gewährt	0	-
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	0	-
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-
In der Berichtsperiode ausgeübt	407.475	1,00
Zum 31.12.2022 ausstehend	0	-
Zum 31.12.2022 ausübbar	0	-
Zum 01.01.2023 ausstehend	0	-
In der Berichtsperiode gewährt	0	-
In der Berichtsperiode unverfallbar geworden	0	-
In der Berichtsperiode verwirkt	0	-
In der Berichtsperiode ausgeübt	0	-
Zum 31.12.2023 ausstehend	0	-
Zum 31.12.2023 ausübbar	0	-
Gewichtete durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit ausstehender Optionen (in Jahren)		
Zum 31.12.2022		-
Zum 31.12.2023		-
Gewichteter durchschnittlicher Anteilswert (in EUR) für ausgeübte Optionen		
2022		35,90
2023		-
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 ausgeübt wurden. 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.

1.2.6 2023 gewährte und geschuldete Vergütung

In diesem Abschnitt erläutern wir die den gegenwärtigen und früheren Mitgliedern des Vorstands während ihrer Amtszeit im entsprechenden Geschäftsjahr gewährte und geschuldete Vergütung, 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 jährliche Grundgehalt und Nebenleistungen für das Geschäftsjahr 2023 (bzw. 2022), die für variable Vergütungsbestandteile erhaltene Vergütung sowie im Geschäftsjahr 2023 (bzw. 2022) in Verbindung mit Steuerentschädigungen und Einmalzahlungen (Antrittsbonus) erhaltene Zahlungen.

Die Konzeption dieser Berichterstattung führt dazu, dass variable Vergütungsbestandteile im Rahmen unserer Optionsprogramme nur insoweit ausgewiesen werden, als die Optionen tatsächlich im Geschäftsjahr 2023 (bzw. 2022) ausgeübt wurden. Bei den derzeitigen Vorstandsmitgliedern trifft dies im Berichtszeitraum nur auf unsere CFO Dr. Sandra Dembeck zu, die Optionen im Rahmen des ZOP 2021 ausübte, die ihr im Geschäftsjahr 2022 zugeteilt worden waren:

Gewährte und geschuldete Vergütung im Geschäftsjahr 2023

	2021	2022	2023	2024
Grundgehalt und Nebenleistungen werden in monatlichen Raten gezahlt In den Vorjahren zugeteilte und im Jahr 2023 ausgeübte ZOP 2021-Aktien				
Dr. Sandra Dembeck CFO				

Vorstandsvergütung

IN EUR	Robert Gentz, Co-CEO		David Schneider, Co-CEO		Dr. Sandra Dembeck, CFO (seit 1. März 2022)	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Festvergütung						
Grundgehalt	93.550	65.000	93.550	65.000	583.846	479.167
Nebenleistungen	15.356	13.385	15.076	13.389	24.830	17.950
Gesamte Festvergütung	108.906	78.385	108.626	78.389	608.676	497.117
Variable Vergütung						
Einjährig variabel*	-	-	-	-	-	500.000
Mehrjährig variabel						
VSOP 2018	-	-	-	-	-	-
LTI 2018**	-	-	-	-	-	-
LTI 2019	-	-	-	-	-	-
ZOP 2021	-	-	-	-	229.771	-
409A Steuerausgleich***	-	-	-	-	-	-
Gesamte variable Vergütung	-	-	-	-	229.771	500.000
Gewährte und geschuldete Vergütung gemäß § 162 Abs. 1 Satz 1 AktG	108.906	78.385	108.626	78.389	838.447	997.117
Anteil der Festvergütung****	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	72,6 %	49,9 %
Anteil der variablen Vergütung****	-	-	-	-	27,4 %	50,1 %

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

***) Für insgesamt 1.500.000 im Rahmen des LTI 2018 gewährte Optionen, von denen Robert Gentz und David Schneider jeweils 750.000 Optionen gewährt wurden, wurden die geltenden Leistungskriterien 2023 erfüllt. Die Zielerreichung lag bei 100 %, sodass alle 1.500.000 Optionen im Jahr 2023 ausübbar wurden. Da der Ausübungspreis zum Ende des Leistungszeitraums mit 47,44 EUR über dem Schlusskurs von 21,45 EUR lag, ist die gewährte und geschuldete Vergütung gleich null.

****) Im Hinblick auf nachteilige steuerliche Konsequenzen, die für das frühere Vorstandsmitglied Jim Freeman als Staatsbürger der Vereinigten Staaten von Amerika aus der Anwendung bestimmter Vorschriften von Section 409A des US-Bundessteuergesetzes (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 vom Unternehmen in bar und Aktien erfüllt. Das Unternehmen 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.

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

David Schröder, COO		Dr. Astrid Arndt, CPO		Jim Freeman, CBPO (bis 31. März 2023)	
2023	2022	2023	2022	2023	2022
500.000	500.000	498.760	480.847	200.000	800.000
23.851	19.012	23.406	22.492	6.596	20.266
523.851	519.012	522.166	503.339	206.596	820.266
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	227.306
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	2.197.470
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	972.852	2.398.232
-	-	-	-	972.852	4.823.008
523.851	519.012	522.166	503.339	1.179.448	5.643.274
100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	17,5 %	14,5 %
-	-	-	-	82,5 %	85,5 %

2022 erhielt unsere CFO Dr. Sandra Dembeck im Einklang mit den Regelungen des Vergütungssystems 2021 einen Antrittsbonus in Höhe von 500.000 EUR. Diese zusätzliche Vergütung war eine marktübliche Entschädigung dafür, dass Dr. Sandra Dembeck aufgrund der Beendigung ihres vorherigen Vertragsverhältnisses Ansprüche gegen ihren vorherigen Arbeitgeber entgangen sind.

Die nachfolgende Tabelle enthält die den früheren Vorstandsmitgliedern Rubin Ritter und Jim Freeman gewährte und geschuldete Vergütung sowie Vergütungen, die sie im Rahmen von Optionsausübungen im Geschäftsjahr 2023 (bzw. 2022) nach Beendigung ihres jeweiligen Dienstvertrags erhalten haben.

Vergütung früherer Vorstandsmitglieder

IN EUR	Rubin Ritter, früherer Co-CEO (nach dem 1. Juni 2021)		Jim Freeman, früherer CBPO (nach dem 31. März 2023)	
	2023	2022	2023	2022
Festvergütung				
Grundgehalt	-	-	-	-
Nebenleistungen	-	12.800	-	-
Gesamte Festvergütung	-	12.800	-	-
Variable Vergütung				
Einjährig variabel	-	-	-	-
Mehrjährig variabel ¹³	-	-	1.074.328	-
Gesamte variable Vergütung	-	-	1.074.328	-
Gewährte und geschuldete Vergütung gemäß §162 Abs. 1 Satz 1 AktG	-	12.800	1.074.328	-
Anteil der Festvergütung	-	100,0%	-	-
Anteil der variablen Vergütung	-	-	100,0 %	-
Zugeflossene Vergütung durch die Ausübung von Optionen				
SOP 2013	-	14.220.059	-	-
Gesamte Vergütung	-	14.232.859	1.074.328	-

Die Optionsausübung von Rubin Ritter im Jahr 2022 geht zurück auf Aktienoptionsprogramme, die vor dem Börsengang 2013 gewährt wurden (SOP 2013) und daher bereits im Jahr 2013 im Sinne des § 162 Abs. 1 Satz 1 AktG gewährt und geschuldet wurden. Die Ausübung im Rahmen des SOP 2013-Programms wurde durch bedingtes Kapital erfüllt, damit dem Unternehmen keine Zahlungsmittel entnommen werden, sondern diese in das weitere Wachstum des Unternehmens fließen. Diese Optionen repräsentieren somit die (Leistungs-)Zeiträume 2013 bis 2017 und wurden mit Bezug auf diese gewährt. In diesem weit vor dem Berichtsjahr 2023 liegenden Zeitraum befand sich das Unternehmen in einem frühen Entwicklungsstadium.

Die gegenwärtigen und früheren Mitglieder des Vorstands haben im Geschäftsjahr 2023 (bzw. 2022) keine Vergütung von anderen Konzernunternehmen erhalten.

¹³ Jim Freeman hat am 5. Juni 2023 im Rahmen des LTI 2019 42.814 Typ-C-Optionen zu einem Ausübungspreis von 1,00 EUR ausgeübt.

1.2.7 Weitere Angaben gemäß § 162 AktG

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

Die im Vergütungssystem 2021 festgelegte Maximalvergütung beläuft sich auf 15,75 Mio. EUR für jeden unserer Co-CEOs und auf jeweils 10,5 Mio. EUR für die weiteren Vorstandsmitglieder. Alle laufenden Dienstverträge der Vorstandsmitglieder enthalten Obergrenzen gemäß dem Vergütungssystem 2021.

In den laufenden Dienstverträgen unserer Vorstandsmitglieder ist die Gesamtvergütung für jeden unserer Co-CEOs Robert Gentz und David Schneider pro Geschäftsjahr auf 15,75 Mio. EUR begrenzt, für Dr. Sandra Dembeck auf 6,84 Mio. EUR, für David Schröder auf 10 Mio. EUR und für Dr. Astrid Arndt auf 5,25 Mio. EUR. Da der anteilige Zufluss aus den den Vorstandsmitgliedern gewährten LTI 2021-Aktien und LTI 2021-Optionen erst nach Ablauf der Wartefrist von vier Jahren ermittelt werden kann, kann über die Einhaltung der Maximalvergütung für das Geschäftsjahr 2023 erst im Zusammenhang mit dem Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2025 (für Dr. Astrid Arndt), 2026 (für Dr. Sandra Dembeck) und 2027 (für Robert Gentz, David Schneider und David Schröder) 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 der Vorstandsmitglieder 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 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 2023 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 2021 abgeschlossenen Dienstverträge der Vorstandsmitglieder enthalten keine Malus- oder Clawback-Klauseln. Die geltende Rechtslage bezüglich etwaiger Schadenersatzansprüche des Unternehmens 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 2023 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 das Unternehmen 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 Grundgehalts, die jedoch nicht höher ist als das Grundgehalt, das für die Restlaufzeit des Dienstvertrags zahlbar gewesen wäre.

Ansprüche im Todesfall oder im Falle dauerhafter Arbeitsunfähigkeit

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

Im Falle dauerhafter Arbeitsunfähigkeit endet der Dienstvertrag mit Ablauf des Kalendervierteljahres, in dem die dauerhafte Arbeitsunfähigkeit festgestellt wird, ohne dass es einer Kündigung bedarf. Ist ein Vorstandsmitglied infolge von Krankheit, eines Unfalls oder eines anderen 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 2021, des LTI 2019 und des LTI 2018 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 2021, des LTI 2019 und des LTI 2018, 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 2021, des LTI 2019 und des LTI 2018 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 2021, des LTI 2019, des LTI 2018 und des ZOP 2021, und alle noch nicht unverfallbar gewordenen Optionen im Rahmen des LTI 2021, des LTI 2019 und des LTI 2018, 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) eingestuft, verfallen alle im Rahmen des LTI 2021, des LTI 2019 und des LTI 2018 noch ausstehenden Optionen des Vorstandsmitglieds (egal ob unverfallbar oder nicht), sowie alle bisher noch nicht ausgeübten virtuellen Aktienoptionen im Rahmen des ZOP 2021 und alle bisher noch nicht ausgeübten Optionen im Rahmen des SOP 2013 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 eingestuft 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 2021, des LTI 2019 und des LTI 2018 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 des Unternehmens, 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 2021, des LTI 2019 und des LTI 2018) 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 des Unternehmens

während der letzten 30 Handelstage vor dem Kontrollwechsel, jeweils abzüglich des Ausübungspreises.

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

Im Rahmen des VSOP 2018 kann das Unternehmen 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 des Unternehmens entspricht, verlangen. Im Gegenzug leistet das Unternehmen 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)

Im Berichtsjahr 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 des Unternehmens erforderlich ist. Im Geschäftsjahr 2023 gab es keine Abweichungen vom Vergütungssystem 2021.

1.2.8 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. Die Hauptversammlung des Unternehmens am 24. Mai 2023 beschloss gemäß § 113 Abs. 3 AktG, das Vergütungssystem für den Aufsichtsrat teilweise anzupassen, um den gestiegenen Anforderungen an die Rolle eines Aufsichtsratsmitglieds aufgrund des höheren Professionalisierungsgrads und zeitlichen Einsatzes Rechnung zu tragen. In diesem Zusammenhang wurde die Vergütung des*der Vorsitzenden des Aufsichtsrats, des*der Vorsitzenden des Prüfungsausschusses sowie der Mitglieder des Prüfungsausschusses mit Wirkung ab dem 24. Mai 2023 angehoben. Bis auf diese Anpassungen blieb das von der Hauptversammlung 2021 beschlossene frühere System zur Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder unverändert.

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 des Unternehmens, wobei auch die Vergütungsregelungen anderer großer börsennotierter Unternehmen 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 des Unternehmens ausgerichtet ist, am besten Rechnung getragen.

Die feste jährliche Vergütung beträgt 200.000 EUR (bisher 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 20.000 EUR (bisher 10.000 EUR). Der*die Vorsitzende des Prüfungsausschusses erhält eine zusätzliche feste jährliche Vergütung in Höhe von 65.000 EUR (bisher 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 des Unternehmens von diesem in angemessener Höhe unterhaltene Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung für Organmitglieder einbezogen. Die Prämien hierfür entrichtet das Unternehmen.

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 des Unternehmens steht. Hierzu kann der Aufsichtsrat auch einen horizontalen Marktvergleich durchführen. Dabei kann sich der Aufsichtsrat von einem* 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 2023 und 2022 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	2023	2022
Kelly Bennett (seit 22.05.2019)	178.452	145.000
Mariella Röhm-Kottmann (seit 22.05.2019)	176.493	140.000
Anders Holch Povlsen (seit 09.12.2013)	90.000	90.000
Niklas Östberg (seit 19.05.2021)	106.082	100.000
Jennifer Hyman (seit 23.06.2020)	90.000	90.000
Susanne Schröter-Crossan (seit 24.05.2023)	66.904	-
Matti Ahtiainen (seit 23.06.2020)	106.082	100.000
Jade Buddenberg (seit 23.06.2020)	90.000	90.000
Anika Mangelmann (seit 23.06.2020)	90.000	90.000
Cristina Stenbeck (bis 24.05.2023)	70.521	180.000
Gewährte und geschuldete Vergütung gemäß § 162 Abs. 1 Satz 1 AktG	1.064.534	1.025.000

Die gegenwärtigen und früheren Mitglieder des Aufsichtsrats haben im Geschäftsjahr 2023 keine Vergütung von anderen Konzerngesellschaften erhalten.

1.2.9 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 des Unternehmens. Die Vergütung der Vorstandsmitglieder für das Jahr 2019 basiert auf der Höhe der im Geschäftsbericht 2019 angegebenen Zuflüsse.

Die Darstellung der durchschnittlichen Vergütung von Arbeitnehmer*innen basiert auf der gesamten Mitarbeiter*innenschaft der Zalando SE. 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 von Arbeitnehmer*innen 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 des Unternehmens 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 2023 zu 2022	Jährliche Veränderung 2022 zu 2021	Jährliche Veränderung 2021 zu 2020	Jährliche Veränderung 2020 zu 2019
Vorstandsvergütung				
Robert Gentz, Co-CEO	38,9 %	0,4 %	0,7 %	2,2 %
David Schneider, Co-CEO	38,6 %	0,1 %	-6,1 %	8,1 %
Dr. Sandra Dembeck, CFO (seit 1. März 2022)	-15,9 %	-	-	-
David Schröder, COO	0,9 %	-96,4 %	39,3 %	457,8 %
Dr. Astrid Arndt, CPO (seit 1. April 2021)	3,7 %	32,0 %	-	-
Jim Freeman, CBPO (bis 31. März 2023)	-60,1 %	-56,1 %	13,2 %	947,5 %
Rubin Ritter, Co-CEO (bis 1. Juni 2021)	-100,0 %	-71,2 %	-47,0 %	-98,8 %
Ertragsentwicklung der Gesellschaft				
Periodenergebnis Zalando SE	105,3 %	-168,4 %	-20,1 %	373,5 %
Umsatzerlöse des Konzerns	-1,9 %	-0,1 %	29,7 %	23,1 %
Durchschnittliche Vergütung von Arbeitnehmer*innen auf Vollzeitäquivalenzbasis				
Zalando SE	14,1 %	-3,4 %	-3,2 %	16,2 %

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

	Jährliche Veränderung 2023 zu 2022	Jährliche Veränderung 2022 zu 2021	Jährliche Veränderung 2021 zu 2020	Jährliche Veränderung 2020 zu 2019
Aufsichtsratsvergütung				
Kelly Bennett (seit 22. Mai 2019)	23,1 %	0,0 %	55,8 %	89,9 %
Mariella Röhm-Kottmann (seit 22. Mai 2019)	26,1 %	0,0 %	40,0 %	63,2 %
Anders Holch Povlsen (seit 9. Dezember 2013)	0,0 %	0,0 %	17,0 %	-14,5 %
Niklas Östberg (seit 19. Mai 2021)	6,1 %	61,5 %	-	-
Jennifer Hyman (seit 23. Juni 2020)	0,0 %	0,0 %	164,6 %	-
Susanne Schröter-Crossan (seit 24. Mai 2023)	-	-	-	-
Matti Ahtiainen (seit 23. Juni 2020)	6,1 %	0,0 %	138,9 %	-
Jade Buddenberg (seit 23. Juni 2020)	0,0 %	0,0 %	164,6 %	-
Anika Mangelmann (seit 23. Juni 2020)	0,0 %	0,0 %	164,6 %	-
Cristina Stenbeck (bis 24. Mai 2023)	-60,8 %	0,0 %	20,0 %	63,2 %
Ertragsentwicklung der Gesellschaft				
Periodenergebnis Zalando SE	105,3 %	-168,4 %	-20,1 %	373,5 %
Umsatzerlöse des Konzerns	-1,9 %	-0,1 %	29,7 %	23,1 %
Durchschnittliche Vergütung von Arbeitnehmer*innen auf Vollzeitäquivalenzbasis				
Zalando SE	14,1 %	-3,4 %	-3,2 %	16,2 %

Berlin, 12. März 2024

Robert Gentz

David Schneider

Dr. Sandra Dembeck

David Schröder

Dr. Astrid Arndt

Kelly Bennett

Mariella Röhm-Kottmann

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

An die Zalando SE

Prüfungsurteil

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 2023 einschließlich der dazu-gehörigen Angaben geprüft. Die Angaben im Abschnitt „1.3.1 Einführung“, die über § 162 AktG hin-ausgehende 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 dazu-gehörigen Angaben, zu ermöglichen, der frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen (d.h. Manipulationen der Rechnungslegung und Vermögensschädigungen) oder Irrtümern 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 durch-geführt. 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 Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern 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 falscher Darstellungen im Vergütungsbericht einschließlich der dazugehörigen Angaben aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern 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 2023 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, 12. März 2024

EY GmbH & Co. KG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Werling
Wirtschaftsprüfer

Störzinger
Wirtschaftsprüfer

2.1 Grundlagen des Konzerns

2.1.1 Geschäftsmodell

Unsere Vision ist es, ein E-Commerce-Ökosystem für Mode und Lifestyle zu bauen. Dabei setzen wir auf unsere branchenführenden E-Commerce-Plattformlösungen, die wir über die vergangenen 15 Jahren entwickelt haben, um unsere überarbeitete Vision zu realisieren. Was 2008 als in Berlin ansässiger Online-Shop für Schuhe begann, hat sich innerhalb weniger Jahre zu einer führenden europäischen E-Commerce-Plattform für Mode und Lifestyle entwickelt. Wir verbinden Kund*innen und Markenpartner miteinander und bieten mit einem kuratierten Angebot an aktuellen Modetrends ein Einkaufserlebnis aus einer Hand. Wir wollen unsere Kund*innen durch einen hohen Personalisierungsgrad inspirieren und jedem*r eine passende Auswahl bieten.

Mit unserem Mode- und Lifestyle-Angebot, das Kleidung, Schuhe, Accessoires und Beauty-Produkte umfasst, bedienen wir rund 50 Millionen aktive Kund*innen in 25 Märkten in ganz Europa. Das Sortiment umfasst weltbekannte, internationale Marken ebenso wie lokale Labels. Unser auf die lokalen Bedürfnisse zugeschnittenes Angebot adressiert die unterschiedlichen Kund*innenwünsche in jedem der 25 Märkte, die wir bedienen. Unser europaweites Logistiknetzwerk mit zwölf Logistikzentren ermöglicht eine schnelle und reibungslose Belieferung unserer Kund*innen in ganz Europa. Um den Shopping-Bedürfnissen unserer Kund*innen gerecht zu werden, bieten wir ihnen ein vielfältiges Angebot, das von Mode über Beauty sowie Pre-owned und Designer bis hin zu unserer Lounge by Zalando und unserem Mitgliederprogramm Zalando Plus reicht.

Unsere Investitionen fokussieren sich auf drei Schlüsselbereiche, die entscheidend für den Erfolg unseres Geschäfts und unser zukünftiges Wachstum sind: Kund*innen, Partner und Infrastruktur.

Für unsere Kund*innen wollen wir ein umfassendes Sortiment mit bestmöglicher Verfügbarkeit sowie einem hohen Personalisierungsgrad schaffen, um jedem*r eine passende Auswahl zu bieten. Gleichzeitig ist es unser Ziel, unsere Kund*innen mit neuen Inhalten und Storytelling-Formaten zu inspirieren. So haben wir beispielsweise im September 2023 „Stories auf Zalando“ eingeführt. Hierbei handelt es sich um eine neue Inspirationsquelle, die Kund*innen Zugang zu sorgfältig kuratierten Trends in visuellen Formaten wie kurzen Videos bietet, um Trends rund um Mode und Kultur neu zu entdecken. Unsere Investitionen in den Bereichen Lieferanten, Zahlungsverkehr und Kund*innenservice, zielen darauf ab, ein reibungsloses Einkaufserlebnis zu gewährleisten.

Unsere Markenpartner profitieren von unserem breitem Kund*innenstamm, indem sie Teil unserer Plattform werden. Über unser Partnerprogramm können Marken ihren Warenbestand direkt in unsere Plattform integrieren, was wiederum in einem breiterem Sortiment und einer größeren Produktverfügbarkeit resultiert. Dadurch können wir unseren Kund*innenstamm erweitern, und unsere Attraktivität gegenüber Marken und Einzelhändlern weiter verbessern. So erreichte der Anteil unseres Partnergeschäfts am GMV des Fashion Stores im vierten Quartal 2023 39 % (Vorjahr: 36 %). Darüber hinaus bietet unsere Plattform digitale Services

und Infrastrukturleistungen, beispielsweise Analytics, Werbung und Logistik, die unsere Partner über ZMS (Zalando Marketing Services) oder ZFS (Zalando Fulfillment Solutions) in Anspruch nehmen können. 2023 haben wir die B2B-Marke ZEOS, kurz für Zalando E-Commerce Operating System, eingeführt. ZEOS Logistics (umfasst ZFS und ZEOS Fulfillment) ermöglicht es Mode- und Lifestylemarken sowie Einzelhändlern ihren Vertrieb über verschiedene Verkaufskanäle hinweg europaweit über eine einheitliche Plattform steuern.

Unsere Infrastrukturinvestitionen bilden die Grundlage unseres Serviceangebots sowohl für Kund*innen als auch für Partner. Intern entwickelte Technologielösungen bilden das Rückgrat von Zalando und sind die treibende Kraft hinter unseren Kernprozessen. Unsere selbst entwickelten Analysetools zur Datenauswertung und die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind von großer strategischer Bedeutung. Moderne KI-Expertise hilft uns zudem, die datenbasierte Wertschöpfung voranzutreiben. Beispielsweise können Kund*innen seit Juli 2023 auch personalisierte Größenempfehlungen erhalten, die auf ihren Körpermaßen basieren. Außerdem ist die erste Beta-Version unseres persönlichen Fashion Assistant basierend auf ChatGPT verfügbar. In enger Zusammenarbeit mit Highsnobiety, unserer einflussreichen globalen Mode- und Lifestyle-Medienmarke, haben wir „Stories auf Zalando“ entwickelt, um unsere Kund*innen durch ansprechende Inhalte zu begeistern. Zudem ist unsere Expertise in den Bereichen Lagerhaltung, Lieferung, Retouren und im Kund*innenservice neben der Content-Erstellung von grundlegender Bedeutung für unser Geschäft.

2023 haben wir unsere Strukturen der Organisation neu aufgestellt und unsere Kompetenzen in Hinblick auf zwei Kund*innengruppen weiter ausgebaut: B2C- (Business to Consumer) und B2B-Kunden (Business to Business). Nähere Informationen können den unter [2.1.2 Konzernstruktur](#) erläuterten Segmenten des Konzerns und der unter [2.1.3 Konzernstrategie](#) erläuterten Konzernstrategie entnommen werden.

2.1.2 Konzernstruktur

Leitung und Kontrolle

Die Steuerung des Zalando-Konzerns erfolgt durch das 2008 gegründete oberste Mutterunternehmen 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 dem Mutterunternehmen 58 Tochterunternehmen, 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 Tochterunternehmen aus. Ergänzende Angaben zum Jahresabschluss der Zalando SE sind unter [2.7 Ergänzende Lageberichterstattung zum Jahresabschluss der Zalando SE](#) dargestellt.

Der Vorstand der Zalando SE setzt sich aus fünf Mitgliedern zusammen, denen die gemeinsame Verantwortung für die Steuerung des Konzerns obliegt. Robert Gentz (Co-CEO, Mitgründer) verantwortet die Bereiche Strategie, Corporate Affairs sowie Technologie- und Produktentwicklung. Außerdem verantwortet er die Aktivitäten von Zalando in den Bereichen Nachhaltigkeit sowie D&I. David Schneider (Co-CEO, Mitgründer) bestimmt und steuert die

Marketing- und Wachstumsstrategie von Zalandos B2C-Angeboten, indem er strategische Fokusbereiche, Märkte und Inspiration zusammenbringt, um sowohl Kund*innen als auch Markenpartner zu überzeugen. Dr. Sandra Dembeck ist unsere Chief Financial Officer (CFO) und leitet die Bereiche Finanzen und Corporate Governance. David Schröder ist unser Chief Operating Officer (COO) und widmet sich dem Aufbau und der Weiterentwicklung von Zalandos Schlüsselkompetenzen, um das Wachstum des Unternehmens voranzutreiben. Dr. Astrid Arndt ist unsere Chief People Officer (CPO) und verantwortet den Bereich People & Organization.

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. Für nähere Informationen zum Aufsichtsrat wird auf [2.5.5 Aufsichtsrat](#) verwiesen.

Segmente des Konzerns

Die interne Steuerung der Zalando SE basierte 2023 auf einer absatzkanalbezogenen Perspektive. Das Segment Fashion Store (Zalando App und Website) war nach wie vor unser Hauptabsatzkanal. Das Segment Offprice umfasste die Absatzkanäle Lounge by Zalando (Lounge by Zalando App und Website), stationäre Outlet-Stores und B2B-Überbestandsmanagement. Darüber hinaus bündelten alle sonstigen Segmente von Zalando das Emerging Business Zalando Marketing Services (ZMS), 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.

Ab 2024 werden wir uns bei der Steuerung und Entscheidungsfindung an unseren Kund*innen ausrichten und somit nicht mehr an den Absatzkanälen (Fashion Store und Offprice) orientieren, sondern die kund*innenorientierte Trennlinie zwischen B2C- und den B2B-Kund*innen ziehen (siehe Neuaufstellung der Organisationsstrukturen unter [2.1.1 Geschäftsmodell](#)). Unsere externe Berichterstattung wird auf diese beiden Geschäftssegmente entsprechend angepasst. Der Großteil unseres Geschäfts entfällt auf unser B2C-Geschäft und die dieses Geschäft unterstützenden Dienste, einschließlich unseres Partnerprogramms und ZMS. Das B2B-Segment wird Services umfassen, über die wir unseren Partnern die passenden B2B-Produkte bereitstellen, mit denen sich ihre Geschäftsanforderungen auf und abseits unserer Zalando Plattform bedienen lassen (d. h. ZEOS Logistics, Tradebyte und Highsnobiety).

2.1.3 Konzernstrategie

Von der Starting Point-Vision zur Schaffung eines E-Commerce-Ökosystems für Mode und Lifestyle

Unsere Vision ist es, ein E-Commerce-Ökosystem für Mode und Lifestyle zu bauen und unsere branchenführenden E-Commerce Plattformlösungen, die wir in den letzten 15 Jahren entwickelt haben, um unsere überarbeitete Vision zu verwirklichen. Wir wollen die natürliche Anlaufstelle für Kund*innen sein, die Produkte, Inspiration oder Inhalte im Bereich Mode und Lifestyle suchen. Und wir sind auf dem besten Weg, dieses Ziel zu erreichen: Wir haben rund 50 Millionen aktive Kund*innen in 25 Märkten in ganz Europa und erzielten im Jahr 2023 ein GMV von 14,8 Mrd. EUR.

Um unsere langfristige Vision zu verwirklichen, konzentrieren wir uns auf wichtige strategische Prioritäten, die unseren Kund*innen einen noch besseren Service bieten, unseren Partnern Multi-Channel-Geschäfte ermöglichen und die Zukunft der Modeindustrie nachhaltiger und gerechter machen. Wir sind zuversichtlich, dass diese Bemühungen unsere wirtschaftliche Leistungsfähigkeit künftig erheblich stärken werden, insbesondere unser Wachstum, unsere Profitabilität und unseren Cashflow.

Mit Blick auf unsere Kund*innen wollen wir quantitativ mehr aktive Kund*innen gewinnen und qualitativ unsere Kund*innenbeziehungen vertiefen. Dazu erhöhen wir die Qualität und Relevanz unseres vielfältigen Mode- und Lifestyle-Angebots und schaffen ein persönliches, ansprechendes, inspirierendes und unterhaltsames Einkaufserlebnis. Unser Anspruch ist es, die beste Qualität anzubieten – das heißt: bei uns finden Kund*innen ihre Lieblingsmarken auf einer vertrauenswürdigen Plattform, die innovativ und unterhaltsam ist und ihnen nachhaltiges, inklusives Shopping ermöglicht.

Unsere Partner aus den Bereichen Marke und Handel profitieren auch weiterhin von Zalandos attraktivem Kund*innenstamm mit rund 50 Millionen aktiven Kund*innen in Europa. Neben einem standardmäßigen Großhandelsmodell bieten wir Marken sowie Einzelhandelspartnern einen Direct-to-Consumer-Absatzkanal über unser Partner- und Connected Retail-Programm und unterstützen sie mit weiteren Mehrwertdiensten, wie Zalando Fulfillment Solutions (ZFS) und Zalando Marketing Services (ZMS).

In diesem Jahr haben wir unsere neue B2B-Marke ZEOS (Zalando E-Commerce Operating System) eingeführt, um unsere Partner bei der Erschließung neuer Wachstumsmöglichkeiten zu unterstützen. Mit ZEOS wollen wir ein Betriebssystem für Mode und Lifestyle in Europa schaffen, das es Marken und Einzelhändlern ermöglicht, ihr Multi-Channel-Geschäft über Zalando europaweit auf einer einzigen Plattform zu betreiben. Um dies zu erreichen, öffnen wir zunächst den Zugang zu unserer umfangreichen und gut ausgebauten Logistik-, Software- und Service-Infrastruktur. ZEOS-Logistikkunden, die sowohl Zalando Fulfillment Services (ZFS) als auch ZEOS Fulfillment (Multi Channel Fulfillment) nutzen, profitieren von unseren zwölf Logistikzentren in ganz Europa, mehr als 20 Rückgabe- und Aufarbeitungszentren, 40 Last-Mile-Spediteuren und mehr als 160 lokalen Liefer- und Retourendiensten. ZEOS bietet außerdem ein attraktives und wachsendes Portfolio an Software- und Servicelösungen,

die von unseren eigenen Ingenieurteams entwickelt wurden. Dazu gehört auch Tradebyte, das derzeit mehr als 1.000 Marken mit über 90 europäischen Marktplätzen verbindet.

Nachhaltigkeit, Diversität und Inklusion sind hierbei Kernbereiche unserer Strategie, in denen wir uns deutlich von unseren Wettbewerbern abgrenzen, um Kund*innen und Markenpartner zu gewinnen. Unser Ziel ist es, die Modebranche insgesamt nachhaltiger und gerechter zu machen und dabei voranzugehen. Deswegen nutzen wir unsere Plattform, um unseren Kund*innen bessere Entscheidungen zu ermöglichen, und unsere Partner dabei unterstützen, ihre umfassenderen Ziele in den Bereichen Nachhaltigkeit, Kreislaufwirtschaft und Compliance zu erreichen. Um unserem Anspruch gerecht und noch wirksamer zu werden, gehen wir über unsere bisherige do.MORE-Strategie hinaus und verankern Nachhaltigkeit in allen Bereichen unserer überarbeiteten Unternehmensstrategie und unseren Geschäftsaktivitäten. In Verbindung mit unserer überarbeiteten Strategie richten wir unsere Anstrengungen insbesondere auf zwei langfristige Ziele aus. Erstens haben wir uns verpflichtet, in unserem eigenen operativen Betrieb und bei unseren Eigenmarken bis 2040 und in unserem gesamten Unternehmen bis 2050 Netto-Null-Emissionen zu erreichen. Zweitens haben wir uns verpflichtet, bis 2033 menschenwürdige Arbeit, verantwortungsvolle Einkaufspraktiken und die Zahlung einer gerechten Verteilung an existenzsichernden Löhnen in unserem Eigenmarkengeschäft zu gewährleisten. Wir stellen auch weiterhin sicher, dass Zalando eine Anlaufstelle für Mode bleibt, bei der sich jede*r willkommen fühlt. Wir möchten „inclusive by design“ sein und die Vielfalt unserer Kund*innen, Partner und Teams fördern. Wir sind überzeugt, dass mehr Vielfalt und Inklusion zu besseren Innovationen, tieferen Kund*innenbeziehungen und einem positiven Einfluss auf die Modebranche insgesamt führen.

Finanzielle Chance

Unsere Vision, unsere Strategie und unser klares Selbstverständnis als nachhaltige und gerechte Modeplattform schaffen riesiges Potenzial. Wir sind bereits eine führende Online-Anlaufstelle für Mode und Lifestyle in Europa – einem Modemarkt, der auf 450 Mrd. EUR geschätzt wird. Da die Grenzen zwischen Offline- und Online-Mode weiter verschwimmen und immer mehr Kaufentscheidungen digital beeinflusst werden, ist es unser Ziel, unser Marktanteil weiter zu erhöhen. Wir haben unsere mittelfristigen Finanzziele aktualisiert und streben eine CAGR für GMV und Umsatz zwischen 5-10 % bis 2028 an. Darüber hinaus haben wir ein bereinigtes EBIT-Margen Ziel von bis zu 6-8 % bis Ende 2028 und wir glauben, dass unsere Strategie langfristig zu einer noch höheren Profitabilität und einer starken Generierung von Zahlungsmitteln führen wird.

Wir konzentrieren uns nicht nur auf die vor uns liegenden attraktiven Wachstumschancen, sondern treiben auch entscheidende Maßnahmen und strategische Aktivitäten voran, um die Umsetzungsgeschwindigkeit zu erhöhen und die unmittelbare und längerfristige Profitabilität unseres Unternehmens zu steigern. Diese Maßnahmen werden zur Stärkung und zur Erweiterung von Zalandos strategischer Verpflichtung beitragen, zyklusorientiert zu investieren. So können wir inspirierendere, ansprechendere und unterhaltsamere Kund*innenerlebnisse schaffen, das längerfristige Wachstum in neuen und bestehenden Geschäftsbereichen vorantreiben und unseren Kund*innen, Partnern, Aktionär*innen und anderen Stakeholder*innen einen noch größeren Mehrwert bieten.

Marktumfeld

Das Marktumfeld für die Modebranche bleibt herausfordernd. Im Jahr 2023 wirkten sich das schwierige makroökonomische Umfeld, das schwache Konsumklima, anhaltender Druck auf das verfügbare Einkommen und rückläufige Online-Verkäufe auf das Geschäft von Zalando aus. Während niedrigere Energiepreise dazu beitrugen, die Gesamtinflation zu senken, erweist sich die Kerninflation als hartnäckig und die Auswirkungen höherer Zinssätze sind weiterhin in der gesamten Wirtschaft¹⁴ spürbar. Obwohl sich der Indikator des Verbrauchervertrauens in der EU von einem Rekordtief von -29,8 im September 2022 stetig auf -16,0 im Dezember 2023¹⁵ verbessert hat, liegt er weiterhin deutlich unter dem Niveau von vor der Pandemie. In Deutschland schrumpfte das reale Bruttoinlandsprodukt im Jahr 2023 um 0,3 %¹⁶, was auf eine schwache Auslandsnachfrage in der Industrie, einen schleppenden privaten Konsum und höhere Finanzierungskosten für Investitionen aufgrund der Straffung der Geldpolitik zurückzuführen ist. Darüber hinaus setzt sich der Trend zur Normalisierung zwischen Online- und Offline-Vertriebskanälen nach der Pandemie fort, da einige Verbraucher*innen wieder häufiger in stationären Geschäften einkaufen.

Strategischer Fortschritt

Kund*innen

Unser Ziel ist es, einen wachsenden Anteil der mehr als 500 Millionen Menschen in unseren Zielmärkten zu erreichen. Trotz des herausfordernden Marktumfelds und der schwachen Verbraucherstimmung bediente Zalando im Jahr 2023 europaweit rund 50 Millionen aktive Kund*innen. Da derzeit etwa 10 % der relevanten europäischen Bevölkerung aktive Zalando-Kund*innen sind, besteht noch erheblicher Spielraum den Kund*innenstamm zu vergrößern.

Unser Ziel ist es, quantitativ mehr aktive Kund*innen zu gewinnen und qualitativ unsere Kund*innenbeziehungen zu vertiefen, indem wir die Qualität und Relevanz der vielfältigen Mode- und Lifestyle-Angebote von Zalando steigern, darunter Fashion, Beauty, Pre-Owned, Lounge by Zalando, Designer und unser Mitgliederprogramm Zalando Plus. Wir werden stets mit Qualität vorangehen und unseren Kund*innen die besten und beliebtesten Marken, ein von Vertrauen geprägtes Erlebnis, innovative und unterhaltsame digitale Erlebnisse und die Möglichkeit bieten, nachhaltigere und integrativere Entscheidungen zu treffen. Und wir gehen keine Kompromisse ein, wenn es darum geht, die relevante und kuratierte Auswahl, für die wir auf unserer Plattform bekannt sind, oder den reibungslosen Komfort, den wir unseren Kund*innen bieten, weiterzuentwickeln.

¹⁴ OECD Wirtschaftsausblick, 2023
¹⁵ Europäische Kommission, Januar 2024
¹⁶ Statistisches Bundesamt (Destatis), Januar 2024

Kund*innenangebote

In diesem Jahr haben wir unsere Mission weiter vorangetrieben, unseren Kund*innen in allen unseren Mode- und Lifestyle-Angeboten die höchste Qualität und das relevanteste und am besten kuratierte Shopping-Erlebnis zu bieten.

Im Jahr 2023 haben wir eine Reihe wichtiger Markenpartner hinzugefügt, um unser Markenportfolio zu stärken und unsere Kund*innen zu begeistern. Hierzu zählen auch die Neuzugänge von lululemon und HOKA bei Zalando Sports. Exklusive und kuratierte Produkt-Drops in limitierter Auflage von Marken wie Adidas und Salomon im Laufe des Jahres stärkten die Kund*innenbindung und gaben den Nutzer*innen noch mehr Gründe, regelmäßig zu Zalando zurückzukehren. Im Beauty-Bereich arbeitete Zalando dieses Jahr zum ersten Mal mit der innovativen und ethischen Beauty-Marke Lush zusammen. Darüber hinaus haben wir viele unserer wichtigsten Beziehungen mit Beauty-Marken ausgebaut, unter anderem mit den Prestigemarken Lancôme, Mugler und Shiseido.

Im Jahr 2023 wurde ein neuer Luxusbereich im Boutique-Stil für Designermarken eröffnet, der sich durch eine gehobenes Erscheinungsbild abhebt. Diese Änderungen machen Zalando für Luxusmarken noch attraktiver, indem sie ihnen mehr Kontrolle darüber geben, wie sie auf der Plattform erscheinen, und ihnen zusätzliche Möglichkeiten bieten, ihren Markenwert zu schützen. Der Bereich richtet sich vor allem an eine neue Generation von Luxuskund*innen, die ein neuartiges, differenziertes und inspirierendes Designer-Shopping-Erlebnis entdecken möchten. Die Neueinführung ist Teil unserer Strategie, das Shopping-Erlebnis auf Zalando aufzuwerten und unseren Kund*innen einen einfacheren Umstieg auf hochwertigere Sortimente und Marken zu ermöglichen. Im Rahmen unseres Designer-Angebots haben wir in diesem Jahr mit einer Reihe von Marken an exklusiven und limitierten Kapselkollektionen und Produkt-Drops gearbeitet. Dazu zählte zum Beispiel eine gemeinsame Frühjahr/Sommer 2023 Kapselkollektion mit Paco Rabanne mit 40 Teilen, die das ikonische Design des Designers verkörpern und exklusiv bei Zalando erhältlich waren.

Auch Lounge by Zalando wurde im Januar mit einem verbesserten Kund*innenerlebnis und einer neuen Markenidentität neu gestartet. Das Feedback unserer Nutzer*innen zum Relaunch unserer Offprice-Website und -App war sehr positiv. Darüber hinaus wurden in Frankfurt und Bielefeld neue Zalando Outlet-Stores eröffnet. Insgesamt liegt die Gesamtzahl der stationären Offprice-Stores nun bei 15. Wir freuen uns, dass Kund*innen neben unserem speziellen Online-Pre-Owned-Angebot auch die Möglichkeit nutzen, zertifizierte Second-Hand-Pre-Owned-Artikel in diesen Läden anzuprobieren und zu kaufen.

Kund*innenbindung

In diesem Jahr haben wir weiter in strategische Initiativen investiert, die darauf abzielen, unser Onsite- und In-App-Shopping-Erlebnis weiter zu verbessern und ansprechendere, inspirierendere, unterhaltsamere und innovativere Inhalte und Erlebnisse für unsere Kund*innen und Partner zu schaffen.

Im September haben wir mit „Storys auf Zalando“ ein neues inspirierendes Modeerlebnis gestartet, das in enger Zusammenarbeit mit Highsnobiety entwickelt wurde. Zalando hatte sich im Jahr 2022 eine Mehrheit an der einflussreichen globalen Mode- und Lifestyle-Medienmarke erworben. „Storys auf Zalando“ bietet unseren Kund*innen kuratierte visuelle Inhalte und Formate, zum Beispiel Kurzvideos, um Mode- und Kulturtrends zu entdecken.

Parallel zur Einführung von Stories wurde im Dezember ein neues, nur auf Einladung erhältliches Shopping-Erlebnis für die am meisten gehypten Artikel auf Zalando gestartet. Mit dieser Funktion können Kund*innen die angesagtesten Artikel, die in streng limitierten Mengen verfügbar sind, ebenso komfortabel erwerben, wie sie es vom Einkauf anderer Artikel bei Zalando gewohnt sind. FENTY x PUMA Avanti war im Dezember der erste Produkt-Drop für „Storys auf Zalando“ mit diesem neuartigen Ansatz.

Eine neue KI-basierte Größenempfehlungsfunktion, die dieses Jahr in ausgewählten Märkten eingeführt wurde, hilft Kund*innen dabei, die richtige Größe und Passform basierend auf ihren eigenen Körpermaßen zu finden. Diese Technologie wurde von Zalando und Fision entwickelt, einem Schweizer Entwickler von Apps zur mobilen Körpermessung, den Zalando im Jahr 2020 übernommen hat. Durch die Fortschritte des Size & Fit-Teams von Zalando bekommen Marken genauere Informationen über die Maße ihrer Kund*innen und können so größenbedingte Retouren weiter reduzieren und Textilabfälle langfristig vermeiden.

Im Jahr 2023 haben wir in ausgewählten Märkten die Betaversion eines KI-gestützten Fashion Assistant eingeführt. Die Technologie ermöglicht es Kund*innen, Fragen mit ihren eigenen Modebegriffen und -wörtern zu stellen, und hilft ihnen so, sich intuitiver im großen Sortiment von Zalando zurechtzufinden. Wir sehen zahlreiche Möglichkeiten, KI künftig noch stärker einzusetzen, um unser Kund*innenerlebnis weiter zu verbessern.

Partner

Die starken Markenpartnerschaften von Zalando und unser Plattformansatz waren schon immer ein integraler Bestandteil unserer Geschäftsstrategie. Tausende global bekannte, lokal relevante und aufstrebende Marken haben Partnerschaften mit Zalando geschlossen, um ihr Geschäft 2023 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. Wir arbeiten weiterhin mit unseren Partnern zusammen, um neue und innovative Wege zu finden, unsere Kund*innen mit den relevantesten und am besten kuratierten Marken und Artikeln zu verbinden, indem wir unsere Wholesale- und Partnergeschäfte miteinander kombinieren.

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 2023 machte unser Wholesale-Geschäft 61 % des Bruttowarenvolumens des Zalando Fashion Store aus (Vorjahr: 66 %). Wir betrachten das Wholesale-Modell als eine wesentliche Säule unserer Sortimentsstrategie und eines der stärksten uns zur Verfügung stehenden Tools, um ein „must-have“-Sortiment für unsere Kund*innen in ganz Europa kuratieren zu können.

Partnerprogramm und Connected Retail

Unser Partner- und Connected Retail-Programm ermöglicht Marken und Einzelhändlern den Verkauf ihrer Waren über Zalando, wobei sie die volle Kontrolle über Angebot, Inhalt und Preisgestaltung behalten. Indem wir unseren Marken- und Einzelhandelspartnern dabei helfen, mit 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 2023 39 % des gesamten GMV des Fashion Stores ausmacht (Vorjahr: 36 %).

Zalando Fulfillment Solutions (ZFS)

Zalando Fulfillment Solutions (ZFS) ist eine wesentliche zusätzliche Dienstleistung im Rahmen des Partnerprogramms, die unseren Markenpartnern die Nutzung unseres europäischen Logistiknetzwerk in 23 Märkten ermöglicht, mit dem sie ihre Kund*innenreichweite, den Komfort und die Kund*innenzufriedenheit erhöhen können. ZFS trägt auch zur Verringerung der Komplexität und der Versandkosten bei und behebt Herausforderungen unserer Partner im Zusammenhang mit grenzüberschreitendem E-Commerce. ZFS wird von unseren Partnern sehr gut angenommen, wobei der Anteil der mit ZFS versendeten Artikel des Partnerprogramms im letzten Quartal 2023 62 % erreichte (Vorjahr: 58 %).

Zalando Marketing Services (ZMS)

ZMS bietet Mode- und Lifestyle-Marken integrierte, datengetriebene Multichannel-Marketing-Dienstleistungen mit effektiven Lösungen für den gesamten Marketing- und Vertriebskanal. ZMS ermöglicht es unseren Partnern, ihre Marke mit rund 50 Millionen Kund*innen bei Zalando und darüber hinaus zu verbinden. Wir beraten unsere Partner bei ihrer Marketingstrategie und bieten eine Vielzahl von Marketingdienstleistungen an. Unsere Partner haben außerdem Zugang zu gesammelten kund*innenbezogenen Informationen, mit denen sie ihre Kund*innen sowie ihre relative Positionierung und Performance besser verstehen können. Diese kund*innen- und wettbewerbsbezogenen Informationen können sie in ihren Produktentwicklungsprozess sowie ihre Markteinführungsstrategie integrieren. 2023 betrug der Anteil des ZMS-Umsatzes am GMV des Fashion Stores etwa 2 % (Vorjahr: etwa 2 %).

ZEOS: Zalando E-Commerce Operating System

In diesem Jahr haben wir unsere neue B2B-Marke ZEOS (Zalando E-Commerce Operating System) eingeführt. ZEOS nutzt Kompetenzen, die Zalando in den vergangenen 15 Jahren entwickelt hat, um das Erlebnis für Kund*innen und das Partnergeschäft voranzutreiben – darunter Technologie und Logistik, zwei wesentliche Bausteine für den Erfolg des Unternehmens. Mit ZEOS entwickeln wir ein Betriebssystem für die Mode- und Lifestyle-Branche, das es Marken und Einzelhändlern ermöglicht, ihre Multichannel-Verkäufe in ganz Europa über eine einheitliche Plattform zu steuern.

Die Multi-Channel-B2B-Fulfillment-Lösung, die wir 2022 eingeführt haben, wird unter der neuen Marke fortgeführt und heißt nun ZEOS Fulfillment. Künftig wird ZEOS auch Zalando Logistics Solutions umfassen, einschließlich ZFS, den Fulfillment-, Versand- und Retourenservices für Partner, die über Zalando verkaufen. Das Konzept ist einfach und doch revolutionär: ZEOS kümmert sich um die komplizierten Logistikprozesse, so dass sich die Marken voll und ganz auf ihr Mode- und Lifestyle-Geschäft konzentrieren können. Marken und Einzelhändler müssen ihre Waren nur noch an das Logistiknetzwerk von Zalando schicken und ZEOS erledigt den Rest. Mit einer einzigen Integration können Marken und Händler auf einen Pool von über 40 Transportpartnern zugreifen, die mehr als 160 lokalisierte Liefer- und Rückgabeoptionen in 23 europäischen Märkten anbieten. Ganz gleich, ob ein Kauf auf Zalando, im eigenen Online-Shop der Marke oder auf anderen europäischen Shopping-Plattformen getätigt wird, ZEOS Logistics garantiert eine effiziente Abwicklung und einen schnellen Versand der bestellten Artikel.

Wir haben die Multi-Channel-Fulfillment-Lösung mit ausgewählten Markenpartnern ausgiebig getestet und sie sukzessive für weitere Märkte und Vertriebskanäle verfügbar gemacht, unter anderem auch für führende europäische E-Commerce-Plattformen. Rund 30 Marken und Einzelhändler, darunter Pepe Jeans, die polnische Schuh- und Accessoires-Marke Kazar und Marks & Spencer arbeiten bereits mit dem neuen Angebot. Bis 2024 werden wir den Service um weitere Märkte und Vertriebskanäle, einschließlich der Onlineshops unserer Markenpartner, erweitern, und so mehr Geschäftsvolumen und neue Partner gewinnen.

Mensch und Erde

Diversität und Inklusion

Unsere Vision ist es, eine Modeplattform 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 Jahr 2023 haben wir die Förderung einer vielfältigeren und inklusiveren Unternehmenskultur entlang der Säulen unserer D&I-Strategie do.BETTER fortgesetzt. Unsere Strategie spiegelt unser Bestreben wider, 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, unseren Kund*innen inklusive Erlebnisse und Inhalte zu bieten und gemeinsam mit unseren Partnern D&I in der gesamten Modebranche voranzutreiben.

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. Im Jahr 2023 haben wir unsere Einstellungs-, Beförderungs- und Entwicklungsrichtlinien aktualisiert, um eine integrativere Einstellung zu gewährleisten und potenzielle Vorurteile zu reduzieren. Wir haben außerdem einen speziellen Aktionsplan zur Inklusion von Menschen mit Behinderungen entwickelt, einschließlich eines Toolkits zu deren Inklusion. Der Aktionsplan dient unseren Führungskräften, Teams und Geschäftspartnern als umfassender Leitfaden, um sich für die Bedürfnisse unserer behinderten Mitarbeiter*innen einzusetzen. Darüber hinaus haben wir die Barrierefreiheit unseres physischen und digitalen Arbeitsbereichs weiter verbessert.

Führungskräfte

Um Vielfalt und Inklusion im gesamten Unternehmen strategisch voranzutreiben, arbeiten wir mit D&I-Aktionsplänen, die die Verantwortung von Führungskräften stärken und klare D&I-Ziele festlegen und so inklusive Kultur schaffen. Im Jahr 2023 haben wir für jede Geschäftseinheit einen D&I-Aktionsplan erstellt. Wir haben auch den Anteil von Frauen in unserer oberen Führungsebene ausgeweitet und erreichen auf zwei Führungsebenen bereits einen Frauenanteil von 40 % (Vorstand und Vice Presidents) Wir streben weiterhin einen Frauenanteil von 40–60 % auf allen Top-5-Ebenen¹⁷ an.

Kund*innen

Wir setzen uns auch weiter für Vielfalt und Inklusion ein, verbessern die Barrierefreiheit und bieten unseren Kund*innen eine einladende Atmosphäre, in der sie sich selbst entdecken und ausdrücken können. Darüber hinaus arbeiten wir weiter an unserem bereits zugänglichen digitalen Nutzer*innenerlebnis, das u. a. bessere Lesbarkeit, einfachere Navigation und ein intuitives Layout unserer Plattform und Unternehmenswebsite umfasst. Wir bieten unseren Programmierer*innen, Produktdesigner*innen, Spezialist*innen und Designer*innen von Eigenmarken spezielle Schulungen zu Barrierefreiheit und adaptiver Mode an. Wir haben

¹⁷ Inklusive der Vorstandsebene

zudem die Vielfalt unserer Kund*innen in unseren Inhalten, Kampagnen und unserem Storytelling stärker berücksichtigt. Im Jahr 2023 haben wir das digitale Kund*innenerlebnis für Adaptive Fashion basierend auf Kund*innenfeedback verbessert, beispielsweise durch die Einführung adaptiver Filter, die das Durchsuchen des Sortiments erleichtern. In Zusammenarbeit mit All is for All, einem Beratungsunternehmen für Menschen mit Behinderung, haben wir die Erkenntnisse auch in die Designs unserer neuen Eigenmarken-Kollektionen für Adaptive Mode einfließen lassen.

Partner

Im vergangenen Jahr haben wir unsere auf Diversität und Inklusion ausgerichtete Zusammenarbeit mit langjährigen Partnern ausgeweitet und Kooperationen mit mehreren neuen Partnern angestoßen. Mittlerweile führen wir mehr als 430 adaptive Kleidungsstücke von Zalandos Eigenmarken und Markenpartnern, darunter Tommy Hilfiger, Nike und unser Neuzugang Friendly Shoes. Unser umfassendes inklusives Beauty-Sortiment kommt bei unseren Kund*innen weiterhin gut an. Mit der Aufnahme von Marken wie Andrew Fitzsimons und Shake Up auf unsere Plattform legen wir einen Fokus auf Produkte zur Repräsentation für LGBTQIA+ im Bereich Beauty. Wir haben zudem neue Black-Owned-Modemarken hinzugefügt, wie etwa Ahluwalia, einer Designerin, die Elemente ihrer indisch-nigerianischen Herkunft und ihrer Londoner Wurzeln kombiniert, und Yaura - eine Damenbekleidungsmarke, die sich von zwei Kulturen inspirieren lässt und die lebendigen Farben und Drucke von Lagos mit den kantigeren Silhouetten von London verbindet.

Nachhaltigkeit¹⁸

Wir wollen der Wegbereiter einer nachhaltigeren Industrie sein, als solcher anerkannt werden und eine nachhaltigere Zukunft der Modebranche aktiv vorantreiben. Im Jahr 2023 haben wir den Strategiezyklus unserer do.MORE-Strategie abgeschlossen und unsere Erkenntnisse in eine neue Strategie einfließen lassen. Unsere aktualisierte Nachhaltigkeitsstrategie konzentriert sich auf die Stärken und Fähigkeiten unseres Kerngeschäfts und ist von zwei langfristigen Zielen geprägt: (1) Erreichen von Netto-Null-Emissionen in unseren eigenen Geschäftsaktivitäten und bei unseren Eigenmarken bis 2040 sowie in der gesamten Wertschöpfungskette des Konzerns (inkl. Markenpartner) bis 2050; und (2) Stärkung der Arbeitnehmer*innen durch „menschenwürdige Arbeit“, was die Zahlung eines angemessenen Anteils des existenzsichernden Lohns bei unseren Eigenmarken bis 2033 und die Ausweitung unserer Sorgfaltspflicht in Bezug auf Menschenrechte (sowohl für unsere eigenen Geschäftsaktivitäten als auch für Markenpartner) umfasst.

Um diese langfristigen Ziele zu erreichen, wollen wir unsere Branche für unsere Kund*innen und Marken in eine nachhaltigere Zukunft führen. Dazu wollen wir: (1) unsere rund 50 Millionen Kund*innen befähigen, bessere Entscheidungen zu treffen und sie dabei unterstützen, besser einzukaufen und bessere Kleidung zu tragen, damit sie sich besser fühlen; und (2) unseren Tausenden von Markenpartnern eine Möglichkeit bieten, ihre umfassenden Ziele in den Bereichen Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft umzusetzen, indem wir wichtige Dienstleistungen anbieten, bei denen wir einen Unterschied machen können, und sie gleichzeitig bei der Einhaltung regulatorischer Vorgaben unterstützen.

¹⁸ Verweise auf 2.1.4 Nichtfinanzielle Konzernklärung wurden im Rahmen einer gesonderten Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit unter Beachtung des ISAE 3000 (Revised) geprüft.

Darüber hinaus werden wir unsere einzigartige Position als Plattform nutzen, um durch unterstützende Dienstleistungen sicherzustellen, dass die EU-Vorschriften für Zalando und unsere Marken eingehalten werden. Wir werden an unsere bisherigen Investitionen in die Kreislaufwirtschaft anschließen, um gemeinsam mit anderen Innovator*innen neue Potenziale zu schaffen und zu erschließen. Dabei werden wir einen soliden Investitionsrahmen im Einklang mit unseren Geschäfts- und Nachhaltigkeitsstrategien nutzen.

Im Jahr 2023 haben wir weitere konkrete Schritte unternommen, um die Modebranche zum Besseren zu verändern, auch in Zusammenarbeit mit anderen Industriepartnern. Im Februar gewann STAMM den Zalando Sustainability Award auf der Copenhagen Fashion Week und wurde für seine beeindruckende Handwerkskunst sowie sein tiefes Verständnis und die Umsetzung nachhaltiger Praktiken ausgezeichnet. Der Gewinner des Jahres 2022, Nikolaj Storm, brachte in diesem Monat außerdem eine exklusive Design-Kollektion für Zalando auf den Markt, die auf zirkulärem Design basiert. Begleitet wurde dies von einem Evaluierungsbericht der Nachhaltigkeitsberatung Anthesis, der Transparenz über die vier Phasen des Produktlebenszyklus herstellt. Im April unterzeichnete Zalando den so genannten Pakistan Accord, das erste pakistanische Abkommen zur Brand- und Gebäudesicherheit in der Textil- und Bekleidungsindustrie, und untermauerte damit sein Engagement für die Verbesserung der Sicherheit und des Wohlergehens der Beschäftigten in der Branche. Im Juli erweiterten Zalando, ABOUT YOU und YOOX NET-A-PORTER die Initiative „FASHION LEAP FOR CLIMATE“. Die Online-Lernplattform unterstützt Markenpartner dabei, wissenschaftlich fundierte Klimaziele festzulegen, um ihre Treibhausgasemissionen zu reduzieren. Diese Kooperation ist eine unserer Maßnahmen zur Reduzierung unseres Scope-3-CO₂-Fußabdrucks. Außerdem haben wir ZIGN Studio auf den Markt gebracht, eine gehobene Eigenmarken-Kollektion, die modische, trendorientierte Designs mit Tragbarkeit, Modularität und einem zirkulären Ansatz kombiniert.

2.1.4 Nichtfinanzielle Konzernklärung¹⁹

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 2023 kein Rahmenwerk an.

Die Auswahl der wesentlichen Themen für unsere nichtfinanzielle Erklärung basiert auf der Wesentlichkeitsanalyse, die wir 2019 abgeschlossen haben. Um die für uns wesentlichen Themen zu identifizieren, haben wir eine Vorauswahl mit 18 Nachhaltigkeitsthemen erstellt, die den drei zentralen Aspekten unserer Wertschöpfungskette zugeordnet sind: Produkt-herstellung, operatives Geschäft und Kund*innen. Wir haben die Liste auf der Grundlage von Kund*innen- und Mitarbeiter*innenumfragen sowie Expert*inneninterviews validiert und eingestuft. Im Anschluss wurde die Auswahlliste in Hinblick 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.

Übersicht nichtfinanzielle Erklärung 2023

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: „Ethische Standards kontinuierlich erhöhen“
Arbeitnehmerbelange	Mitarbeiter*innenentwicklung	Menschen: „Arbeitskräfte auf die Zukunft vorbereiten“
Sozialbelange	Soziales Engagement	Menschen: „Corporate Citizenship: Teil der Lösung sein“
Antikorruption	Antikorruption	„Unternehmensführungspraktiken“ (siehe 2.5.8 in der Erklärung zur Unternehmensführung)
Zusätzlich	Nachhaltigkeitssortiment, inkl. Produktdesign und Produkttransparenz	Produkte: „Ermöglichung von Veränderung durch Förderung fundierter Entscheidungen“
	Nachhaltige Dienstleistungen	Produkte: „Mode länger leben lassen“

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

¹⁹ 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.

Nachhaltigkeitsstrategie und Governance

Im Oktober 2019 haben wir unsere Nachhaltigkeitsstrategie do.MORE eingeführt, die eine nachhaltige Transformation unseres Geschäfts zum Ziel hatte. Unsere Strategie war mit der Vision verbunden, eine Modeplattform zu sein, die eine netto-positive Auswirkung auf Mensch und Erde hat. Die Wesentlichkeitsanalyse 2019 hat uns geholfen, unsere Ressourcen zu steuern und Prioritäten zu setzen. In Vorbereitung auf künftige gesetzliche Vorschriften zur Berichterstattung haben wir in der zweiten Jahreshälfte 2022 eine neue Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt. Die Erkenntnisse haben die bisherigen berichtspflichtigen Themen, auf denen die vorliegende nichtfinanzielle Konzernklärung 2023 basiert, bestätigt.

Mit dem Abschluss des do.MORE-Strategiezykluses im Geschäftsjahr 2023 führen wir eine umfassende doppelte Wesentlichkeitsanalyse ein, die den Anforderungen der Richtlinie hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) entspricht. Dies markiert auch unseren Übergang zu einer neuen Nachhaltigkeitsstrategie, die ab 2024 anzuwenden ist. Die doppelte Wesentlichkeitsanalyse ermöglicht es uns, ein tiefergehendes Verständnis für die Wechselwirkungen zwischen unserer Geschäftstätigkeit und der Umwelt zu erlangen, Prioritäten bei unseren Nachhaltigkeitsbemühungen zu setzen, Risiken zu erkennen und zu minimieren und fundierte strategische Entscheidungen für ein nachhaltiges Wachstum zu treffen. Darüber hinaus wird diese Analyse die Entwicklung neuer Nachhaltigkeitsziele leiten, die mit unserer langfristigen Vision und den sich verändernden Bedürfnissen unserer Stakeholder*innen übereinstimmen.

Eine netto-positive Auswirkung zu haben, heißt für uns, dass wir unser Bestes geben, um unsere Organisation so zu führen, dass wir der Gesellschaft und der Umwelt mehr zurückgeben, als wir nehmen. Wir beobachten nach wie vor steigende Erwartungen bei unseren Stakeholder*innen, die die Notwendigkeit, unser Unternehmen zukunftssicher zu machen, und die immer lauter werdende Forderung, ein Teil der Lösung globaler Probleme zu sein, untermauern. Unsere Ambition im Rahmen der do.MORE-Strategie schlägt sich in sechs konkreten Zielen nieder, die in drei strategischen Säulen verankert sind und den gesamten Zalando-Konzern betreffen:

Erde

- Bis 2025 werden wir unsere wissenschaftsbasierten Ziele²⁰ (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.

²⁰ 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.

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.

Entscheidend für das Erreichen unserer Ziele ist eine klare Führungsstruktur, die es uns ermöglicht, Nachhaltigkeit in alle Geschäftsbereiche zu integrieren. Jedes Ziel wird innerhalb einer Arbeitsgruppen-Struktur von einem Executive Sponsor und Teams aus verschiedenen Geschäftsbereichen gesteuert. Im Jahr 2023 fusionierte das Nachhaltigkeitsteam mit dem Team Diversity & Inclusion (D&I) und wurde Teil der Abteilung Corporate Development. Dadurch entstand eine zentrale Abteilung, die für die Entwicklung der strategischen Ausrichtung beider Themen im Rahmen der Strategiedefinition des Zalando-Konzerns verantwortlich ist. Gleichzeitig arbeiten wir mit den relevanten Geschäftseinheiten und deren Nachhaltigkeitsexpert*innen zusammen, um diese Strategien zu operationalisieren.

Wir haben auch unseren Ansatz in Bezug auf die interne Nachhaltigkeitsberichterstattung verändert und sind von vierteljährlichen Nachhaltigkeitsforen zu monatlichen Berichten (Scorecards) übergegangen, die direkt an die zuständigen Sponsor*innen der Nachhaltigkeitsziele/Senior Vice Presidents (SVPs) und den Vorstand übermittelt werden. Diese Scorecards geben einen Überblick über die Fortschritte bei der Erreichung unserer Nachhaltigkeitsziele und werden gemeinsam mit dem Vorstand in vierteljährlichen Sitzungen des Zielsteuerungskomitees überprüft und diskutiert. In diesen Sitzungen gehen die Sponsor*innen der Nachhaltigkeitsziele tiefer auf die jeweiligen Themen ein und präsentieren detailliertere Informationen über die Fortschritte zu spezifischen Zielen. Mit der Einführung dieses neuen Formats wollten wir die Sichtbarkeit von Nachhaltigkeitsinitiativen für den Vorstand erhöhen, eine genauere Darstellung interner Veränderungen bieten und ein ganzheitliches Feedback von der Zalando-Führung einholen.

Zusätzlich zu den Meetings mit dem Vorstand haben wir 2023 weiterhin mit dem Diversitäts- & Inklusions- und Nachhaltigkeitsausschuss des Aufsichtsrats zusammengearbeitet. Dieser Ausschuss kommt halbjährlich zusammen, überwacht sowohl die D&I- als auch die Nachhaltigkeitsstrategie und bietet dem Aufsichtsrat und seinen Ausschüssen Unterstützung bei der Umsetzung dieser Strategien und der damit verbundenen Berichterstattung. Weitere Informationen zum D&I- und Nachhaltigkeitsausschuss des Aufsichtsrats finden sich unter [2.5.5 Aufsichtsrat](#)²¹ des zusammengefassten Lageberichts.

²¹ Dieser Teil des zusammengefassten Lageberichts ist kein Pflichtbestandteil dieser nichtfinanziellen Erklärung und ist daher nicht durch die externe Prüfung abgedeckt.

Unser Governance & Risk-Team identifiziert, bewertet und überprüft in halbjährlich stattfindenden Risiko-Zyklen mögliche Risiken, die sich auf unsere Geschäftsentwicklung auswirken könnten. Dabei werden auch soziale und ökologische Risiken betrachtet. Im Rahmen des halbjährlichen Risikozyklus und in Vorbereitung auf unsere nichtfinanzielle Erklärung haben die Teams für Nachhaltigkeit und Governance & Risk gemeinsam Risiken und potenzielle negative Auswirkungen analysiert, die von unserer Geschäftstätigkeit, unseren Geschäftsbeziehungen sowie unseren Produkten und Dienstleistungen in Bezug auf die identifizierten wesentlichen Themen ausgehen. Infolgedessen sehen wir derzeit keine wesentlichen Nettorisiken²², die wahrscheinlich schwerwiegende negative Auswirkungen auf die wesentlichen Themen haben oder haben werden. Wir sind bestrebt, mögliche negative Auswirkungen durch die Einbeziehung der zuständigen Teams in die Due-Diligence-Prozesse und -Maßnahmen zu steuern.

Erde

Treibhausgasemissionen mithilfe von klimawissenschaftlichen Erkenntnissen reduzieren

Wir verstehen, dass Mode Menschen und Ideen auf eine Art und Weise zusammenführen kann, die Kreativität und Zugehörigkeit fördert. Gleichzeitig sind wir uns über den ökologischen Fußabdruck der Branche im Klaren, insbesondere über seine aktuellen und potentiellen zukünftigen Auswirkungen auf den Klimawandel. Darum unterstützen wir die Ziele des Pariser Abkommens und haben Emissionsreduktionsziele in Einklang mit den Kriterien der Science Based Targets Initiative (SBTi) festgelegt. 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 sich Zalando, 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 (Scope 2) 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 SBTs setzen.

Im Vergleich zu 2022 sind unsere gesamten Treibhausgasemissionen (Scope 1, 2 und 3) um 10 % auf 4.767.366 Tonnen CO₂-Äquivalente (t CO₂e) gesunken. Bei Anwendung der standortbasierten Berechnungsmethode für Scope-2-Emissionen belaufen sich unsere Gesamtemissionen auf 4.828.443 t – eine Reduzierung um 10 % gegenüber 2022.

Wir haben unsere Treibhausgasemissionen in Scope 1 und 2 gegenüber dem Basisjahr 2017 um 78 % reduziert (im Vergleich zu 77 % im Jahr 2022). Diese Leistung steht im Zusammenhang mit unserer Verpflichtung, auf erneuerbare Energien umzusteigen, eine Praxis, die unsere Bemühungen um eine Reduzierung des gesamten Strom- und Energieverbrauchs ergänzt. Seit wir 2020 Mitglied der RE100-Initiative geworden sind, beziehen wir 100 %

²² Das Nettorisiko ist das nach Betrachtung aller risikomindernden Maßnahmen verbleibende Restrisiko.

unseres Stroms aus erneuerbaren Quellen. Unser Energiemanagementsystem ist nach der Norm ISO 50001 zertifiziert.

Das Heizen mit Gas in unseren Logistikzentren ist die größte Quelle innerhalb unserer Scope-1- und Scope-2-Emissionen, gefolgt von der Beheizung unserer Büros und Verkaufsräume. Zalando's heizungsbedingte Emissionen sanken im Jahr 2023 im Vergleich zu 2022 aufgrund eines durch mildere Außentemperaturen bedingten geringeren Heizbedarfs und laufenden Verbesserungen im Standortmanagement. Im Jahr 2023 schlossen wir die Bewertung von Optionen für die Umstellung auf strombetriebene Heizungen ab und unterzeichneten intern ein Projekt zum Austausch von Gaskesseln in den Bürobereichen von drei unserer Lagerhäuser in Polen. Es wird erwartet, dass dieses Projekt in den nächsten Jahren zu weiteren Emissionssenkungen führen wird.

Unsere Emissionen stammen überwiegend aus Scope-3-Quellen. Diese beinhalten die Herstellung, die Verpackung und den Transport der Produkte, die wir über unsere Plattform verkaufen. Im Jahr 2023 waren 99,9 % unserer gesamten Emissionen Scope-3-Emissionen.

Um die Emissionen der Produkte zu minimieren, die wir über unsere Geschäfte und die Plattform verkaufen, arbeiten wir eng mit unseren Marken-, Logistik- und Verpackungspartnern zusammen und unterstützen sie bei der Festlegung von Emissionsreduktionszielen im Einklang mit den SBTi-Kriterien. 2023 setzten wir die Zusammenarbeit mit unseren Markenpartnern weiter fort, um die Lernplattform FASHION LEAP FOR CLIMATE („LEAP“) weiter auszubauen, die wir 2022 mit unseren Kooperationspartnern ABOUT YOU und YOOX NET-ASPORTER eingerichtet hatten. Durch die Nutzung der Plattform können Marken Möglichkeiten zum Peer-Learning optimal nutzen und eine schrittweise Anleitung zur Messung von Emissionen und zur Festlegung von Zielen erhalten. Bis Ende 2023 hatten Marken-, Verpackungs- und Last-Mile-Delivery-Partner, die für rund 65 % unserer lieferantenbezogenen Emissionen im Jahr 2023 verantwortlich sind, SBTs gesetzt. Im Jahr 2022 hatten Partner mit SBTs einen Anteil von 57 % an den lieferantenbezogenen Emissionen.

Die auf unserer Plattform sowie in unseren Outlet-Stores verkauften Produkte verursachen 71 % unserer gesamten Emissionen, wovon wiederum 6,6 % auf Eigenmarkenprodukte entfallen. Wir werden weiter an der Reduzierung von Emissionen, die in Zusammenhang mit den Eigenmarken von Zalando stehen, arbeiten. Unsere Eigenmarken haben konsequent Anstrengungen unternommen, Materialien, die zur Verringerung ihres ökologischen Fußabdrucks beitragen, zu verwenden (nähere Informationen hierzu im Abschnitt [Produkte](#) dieses Berichts). Darüber hinaus wurde im Jahr 2023 das erste Jahr unseres Facility-Improvement-Programms (FIP) abgeschlossen, an dem 12 Partner aus unserer Tier-1²³- und Tier-2²⁴-Lieferkette beteiligt sind. Gemeinsam haben wir Aktionspläne entwickelt, die auf die Verringerung der Treibhausgasemissionen durch Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz und die Nutzung erneuerbarer Energiequellen ausgerichtet sind. Im Jahr 2023 sind die Emissionen von Produkten unserer Eigenmarken um 43 % pro Mio. EUR Bruttogewinn gegenüber dem Basisjahr 2018 gesunken. Dieser Fortschritt ist hauptsächlich

²³ Wir definieren Tier-1-Lieferanten und -Fabriken als diejenigen, welche an der letzten Fertigungsstufe eines Produkts und seiner Verpackung für den Versand beteiligt sind.

²⁴ Wir definieren Tier-2-Lieferanten und -Fabriken als diejenigen, welche mit den wichtigsten Herstellern von Endmaterialien und Ledergerbereien für unsere Schuhe und Accessoires verbunden sind.

auf Zalandos Bruttogewinn und Schwankungen bezüglich der Anzahl der gelieferten Waren zurückzuführen. Wir unternehmen jedoch wichtige Schritte, um unsere Kohlenstoffbilanzierung für unsere Eigenmarkenprodukte zukunftssicher zu machen, indem wir detailliertere Materialdatensätze und primäre Energiedaten der Lieferkette integrieren. Dies ermöglicht es uns, Emissionsreduktionen durch kohlenstoffärmere Materialien und die Dekarbonisierung der Lieferkette zu berücksichtigen.

Treibhausgasemissionen nach Scope

In Tonnen CO ₂ -Äquivalente (t CO ₂ e)	2023	2022 ²⁵
Scope 1 ²⁶	5.193	5.776
Scope 2 (marktbasiert) ²⁷	884	566
Scope 3 ²⁸	4.761.289	5.267.960
Summe	4.767.366	5.274.302
Erworbene CO ₂ -Gutschriften	420.237	419.347

Zusätzlich zu den oben beschriebenen Reduktionsmaßnahmen haben wir Emissionen aus unseren eigenen Geschäftsaktivitäten (Scope 1 und 2) sowie aus Verpackungen²⁹ und vorgelagertem Transport und Vertrieb (einschließlich Lieferungen und Retouren)³⁰ kompensiert. Wir haben für 420.237 t CO₂e (im Vergleich zu 419.347 im Jahr 2022) CO₂-Gutschriften erworben.

Verpackung neu denken, Abfall reduzieren

Wir haben uns verpflichtet, von einem System nach dem linearen Prinzip „Nehmen, Herstellen, Entsorgen“ zu einem Kreislaufansatz für Verpackungen überzugehen. Im Rahmen unserer Nachhaltigkeitsstrategie müssen wir ein Gleichgewicht zwischen Funktionalität der Verpackung und Verringerung der Auswirkungen auf die Umwelt finden. Doch es bleibt unsere größte Herausforderung, skalierbare Lösungen für die Abschaffung von Polybags aus Einwegplastik zu finden. Zudem setzen erweiterte Vorschriften zur Nachhaltigkeit, wie die überarbeitete und geänderte Richtlinie über Verpackungen und Verpackungsabfälle (Packaging and Packaging Waste Directive, PPWD) im Rahmen des europäischen Green Deal und der Aktionsplan für die Kreislaufwirtschaft, die Branche zunehmend unter Druck. Diese Vorschriften, insbesondere bezüglich der Datentransparenz, werden erhebliche Auswirkungen auf unsere

²⁵ 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.

²⁶ Unsere Scope-1-Emissionen umfassen Emissionen aus dem Kraftstoffverbrauch durch Betriebsfahrzeuge und aus dem Gas- und Ölverbrauch für Heizzwecke, sowie Emissionen, die durch Kältemittelverluste entstehen.

²⁷ Unsere Scope-2-Emissionen umfassen Emissionen von erworbener oder erzeugter Energie sowie Fernwärme. 2023 beträgt der standortbasierte Wert in Scope 2 61.961 t CO₂e.

²⁸ Unsere Scope-3-Emissionen umfassen die folgenden Emissionskategorien: eingekaufte Waren und Dienstleistungen (Eigenmarken, Wholesale, Partnerprogramm, Offprice, Recommerce, Verpackung), 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 und Investitionen. Für den vor- und nachgelagerten Transport und die Verteilung, sowie die Verwendung der verkauften Produkte umfassen die verwendeten Emissionsfaktoren für die Stromerzeugung keine „Well-to-Tank“-Emissionen. 2023 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. 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 zu keinem Zeitpunkt Produkte des Partnerprogramms direkt kauft oder erwirbt, sondern stattdessen einen Marktplatzservice für Partner anbietet, fallen die Emissionen der Waren des Partnerprogramms gemäß dem Greenhouse Gas Protocol nicht unter die Scope-3-Emissionen (Kategorie 1) und können aus dem Scope-3-Inventar ausgeschlossen werden. Um jedoch einen repräsentativen Überblick über die Auswirkungen unseres Geschäfts zu geben, haben wir die Produkte unseres Partnerprogramms optional in die Berechnung unseres Fußabdrucks aufgenommen. Die Emissionen aus den Produkten des Partnerprogramms betragen 1.227.626 t CO₂e im Jahr 2023, 25,75 % der Gesamtemissionen. Emissionen aus dem Partnerprogramm Trim, End-of-Life und der Nutzungsphase der Produkte sind nicht enthalten.

²⁹ 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.

³⁰ Emissionen aus dem Transport und Vertrieb umfassen Emissionen aus dem Versand an Endkund*innen, einschließlich deren Retouren sowie Interlogistik („network transportations“) innerhalb von Zalando.

Geschäftstätigkeit haben. Sie erfordern, dass wir verlässliche Daten nicht nur aus unserem eigenen Betrieb, sondern auch von unseren Lieferanten erhalten, um fundierte Entscheidungen treffen zu können.

2023 hat der Zalando-Konzern mehr als 52.000 t an Verpackungsmaterial³¹ verwendet (62.000 t im Jahr 2022), wovon 82 % aus recycelten Materialien bestanden (86 % im Jahr 2022). Die Verringerung des Verpackungsmaterialverbrauchs ist hauptsächlich auf die verstärkte Verwendung von Papierversandtaschen im Vergleich zu Kartonagen zurückzuführen, eine Maßnahme, die 2023 eingeführt wurde, um das Gesamtgewicht der Verpackungen und den Abfall zu reduzieren. Da für Versandtaschen aus Papier ein höherer Anteil an Frischfasern erforderlich ist, um die Mindestspezifikationen und Produktschutzstandards zu erfüllen, führte diese Maßnahme auch zu einem leichten Rückgang des Anteils an recycelten Materialien.

Darüber hinaus waren 99 % unserer gesamten Verpackungen recyclebar (eine Zahl, die mit dem Niveau von 2022 übereinstimmt).³² Der verbleibende Anteil von 1 % ist auf Versandetiketten und Klebeband zurückzuführen, die nicht recyclebar sind. Die Menge an Einwegplastikverpackung pro produziertem Eigenmarkenartikel³³ stieg um 6 % auf durchschnittlich 5,7 g (im Vergleich zu 5,4 g im Jahr 2022). Wir haben beschlossen, den Anteil der verwendeten Versandtaschen im Vergleich zu Wellpappkartons zu erhöhen und den Abschluss unserer Umstellung von Kunststoff- auf Papierversandtaschen zu verschieben, was zu einer höheren Beschaffung von Kunststoffversandtaschen in der ersten Jahreshälfte führte. Die beschaffte Menge an Einwegplastikverpackung pro vom Zalando-Konzern versendeten Artikel³⁴ stieg um 46 % auf durchschnittlich 7,4 g (im Vergleich zu 5,1 g im Jahr 2022).

Beim Verpackungsdesign haben wir unser Portfolio an Versandtaschen aus Wellpappe und Papier neu gestaltet, um das Gewicht zu minimieren, was sich in weniger Abfall und Materialverbrauch niederschlägt. Wir haben in allen neuen und verlängerten Verträgen mit Verpackungslieferanten verpflichtende Vertragsbedingungen eingeführt, die für sämtliche Frischfasern eine FSC-Zertifizierung³⁵ vorschreiben und die Bedingungen der SBTs integrieren, um Verpflichtungen zur Nachhaltigkeit einzubeziehen. Darüber hinaus nahmen wir an einem Pilotprojekt zur Bewertung von umweltbezogenen Risiken im Bereich Verpackung teil, um herauszufinden, wie wir diese Faktoren in unsere mittelfristige Strategie integrieren können.

Auch wenn wir unser Ziel, Einwegplastik bis Ende 2023 vollständig aus unserem Geschäft zu entfernen, nicht erreichen konnten, so haben wir doch Fortschritte bei der Verringerung unserer Abhängigkeit von diesem Material gemacht und weiter nach neuen Ansätzen gesucht, um unser Verpackungsmaterial und unseren Abfall zu reduzieren. Im vergangenen Jahr haben wir mehrere Meilensteine erreicht:

³¹ In der Berechnung berücksichtigte Verpackungen: Karton, Polyethylen-Folie niedriger Dichte, Papier, PP-Folie und Polystyrol, die für unsere eigenen operativen Tätigkeiten in Fashion Store, Lounge, Inbound Logistikzentren, Eigenmarken und Outlets beschafft werden.

³² Recyclebar bedeutet, dass das Verpackungsmaterial für hochwertiges und werkstoffliches Recycling nach dem deutschen Verpackungsgesetz (VerpackG) geeignet ist.

³³ Diese umfassen alle von Zalando-Eigenmarken beschafften Einwegplastikverpackungen, die an Kund*innen weitergegeben werden.

³⁴ 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).

³⁵ Die Forest Stewardship Council GmbH ist eine internationale gemeinnützige Organisation mehrerer Interessengruppen, die 1993 gegründet wurde und weltweit verantwortungsvolle Waldwirtschaft durch Holzertifizierung fördert.

- **Füllmaterial.** Wir haben die Verwendung von Hohlraumfüllungen aus Einwegplastik in unseren Zalando Fashion Store Sendungen abgeschafft. Hohlraumfüllungen sind das Plastikmaterial, das wir in Kartons einlegen, um Stabilität und Schutz zu gewährleisten. Auf diese Weise haben wir im Jahr 2023 etwa 153 t Plastikmüll vermieden.
- **Von Versandtaschen aus Plastik zu Papierversandtaschen.** Im Zalando Fashion Store wird die Umstellung auf papierbasierte Lösungen für unsere Versandtaschen im Jahr 2024 zu 100 % abgeschlossen sein. Im Jahr 2023 haben wir eine Reduktion von ca. 17 % bei der Verwendung von Einweg-Plastikversandtaschen erreicht.
- **Verpackung für Beauty-Produkte.** Wir haben den Impact von ca. 785.000 Artikeln reduziert, indem wir die Mini- und Einzeleinleger in unseren Verpackungen für Beauty-Produkte ersetzt haben, wodurch jeweils 61 % bzw. 4 % des normalerweise in diesem Prozess verwendeten Materialgewichts eingespart wurden, und indem wir von einem Papiermix mit selbstklebenden Verschlussstreifen auf Einstoffkarton umgestiegen sind.
- **Polybags.** Polybags schützen Produkte während des Transports von den Herstellern bis zu den Logistikzentren und anschließend zu den Einzelhandelsgeschäften oder den Haushalten der Verbraucher*innen. Um ihre Auswirkungen auf die Umwelt zu verringern, haben wir für alle Artikel, die im Rahmen unserer eigenen Geschäftstätigkeit neu verpackt werden, angefangen auf 100 % Post-Consumer-Recyclingmaterial³⁶ umzustellen und haben bis jetzt 52 % unseres Einkaufsvolumens auf dieses Material umstellen können. Wir planen diese Umstellung 2024 abzuschließen.

Wir werden auch weiterhin daran arbeiten, die wichtigsten Hebel zur Verbesserung unserer Volumeneffizienz über das gesamte Portfolio und alle Verpackungsschichten hinweg zu identifizieren, um den Verbrauch von Verpackungsmaterial zu reduzieren und zu optimieren. Gleichzeitig haben wir uns das Ziel gesetzt, eine solide Grundlage und robuste Kontrollsysteme zu entwickeln, um Transparenz hinsichtlich der Daten unserer CO₂-Bilanz und Abfallerzeugung zu schaffen. Bei den wiederverwendbaren Verpackungen konzentrieren wir unsere Anstrengungen auf das Schließen des Kreislaufs bei Kartons, die für den Transport von Waren zwischen den Logistikzentren genutzt werden. Dies umfasst die Verlängerung der Wiederverwendbarkeit vorhandener Kartons, die Neufestlegung der für die einzelnen Prozesse passenden Ladeeinheiten und die weitere Erforschung von Alternativen für die kundenseitige Logistik, um die Einführung von wiederverwendbaren Verpackungen und den damit verbundenen Prozessen zu ermöglichen.

³⁶ Wir definieren Verpackungsmaterialien als „Monomaterial“, wenn es zu 95-100 % aus nur einem Material besteht. In diesem Fall besteht das Verpackungsmaterial zu 95% oder mehr aus Polyethylen-Folie niedriger Dichte und die verbleibenden < 5 % aus Zusatzstoffen, sodass wir es als 100 % Post-Consumer Recycled definieren. Diese Definition steht im Einklang mit dem deutschen Verpackungsgesetz (VerpackG), welches vorschreibt, dass Monomaterialien zu mindestens 95 % aus einem Hauptmaterial bestehen müssen.

Produkte

Ermöglichung von Veränderung durch Förderung fundierter Entscheidungen

Wir erkennen, dass sich unsere Kund*innen mehr Transparenz im Hinblick auf nachhaltigkeitsbezogene Produkteigenschaften wünschen, um fundierte Kaufentscheidungen treffen zu können, die mit ihren Wertvorstellungen in Bezug auf Nachhaltigkeit in Einklang stehen. Zudem sind wir uns der sich verändernden Regulatorik und Gesetzeslage bewusst, die höhere Mindestanforderungen an umweltbezogene Aussagen zu Produkten (Green Claims) und die ökologische Verantwortung (Environmental Stewardship) beim Produktdesign in den Vordergrund stellen. Diese Entwicklungen bieten uns die Chance, unseren Kund*innen spezifischere und verlässlichere Produktinformationen zur Verfügung zu stellen und uns gleichzeitig für künftige Veränderungen in der Branche zu positionieren.

2017 hat unser Fashion Store den Fokus auf die Einführung einer Kennzeichnung von Produkten mit nachhaltigkeitsbezogenen Eigenschaften gelegt, um Kund*innen Kaufentscheidungen zu erleichtern, die in Einklang mit ihren Wertvorstellungen in Bezug auf Nachhaltigkeit stehen. Im Jahr 2019 haben wir uns das Ziel gesetzt, bis 2023 25 % unseres GMV mit Produkten zu erzielen, die nachhaltigkeitsbezogene Eigenschaften haben, die unsere Kriterien erfüllen. Seit wir damit begonnen haben, unseren Kund*innen diese Informationen zur Verfügung zu stellen, hat die Nachfrage nach Nachvollziehbarkeit, Transparenz und Glaubwürdigkeit in Hinblick auf die Informationen zur Nachhaltigkeit der Produkte zugenommen. Bei Zalando arbeiten wir kontinuierlich an unseren Kriterien und am Kund*innenerlebnis, um präzise, verlässliche, detaillierte und transparente Informationen zur Verfügung zu stellen und die gesetzlichen Anforderungen einzuhalten.

Das Gebiet der Nachhaltigkeitsstandards und -zertifizierungen hat sich in den vergangenen Jahren ebenfalls erheblich verändert. Bei innovativen Materialien der nächsten Generation, Textile-to-Textile-recyclten Fasern und Fasern aus regenerativem Anbau ist ein Zuwachs zu verzeichnen. Unsere produktbezogenen Nachhaltigkeitskriterien wurden in den letzten Jahren weiterentwickelt, um diesen Veränderungen in der Branche Rechnung zu tragen. 2023 haben wir unsere Kriterien weiter aktualisiert, um sie auf die neuen Entwicklungen innerhalb des weiteren Branchenumfelds auszurichten. Im Rahmen dieser Veränderungen haben wir auch die von uns angegebenen nachhaltigkeitsbezogenen Eigenschaften spezifiziert, um die steigenden Erwartungen unserer Stakeholder*innen, Kund*innen und Regulierungsbehörden zu erfüllen. Unser Kund*innenerlebnis lässt sich nun anhand eindeutiger Kriterien spezifizieren, die sich auf Zertifizierungen durch Dritte, wie den Global Organic Textile Standard, und andere markenrechtlich geschützte Materialien, wie TENCEL™ Lyocell und Infinna™, stützen. Die Liste der von Zalando akzeptierten Standards sind in unserem Fashion Store zu finden.

Die Angabe dieser spezifischeren und ausführlicheren Informationen im Rahmen unseres Kund*innenerlebnisses erfordert jedoch auch zusätzliche Daten von unseren Markenpartnern. Dazu gehören spezifische Informationen wie der prozentuale Anteil nachhaltigkeitsbezogener Materialien, aus denen ein Produkt besteht, sowie der Punkt in der Lieferkette, an dem die Zertifizierung letztlich greift. Bei der Erhebung dieser Informationen von unseren Partnern führen wir mithilfe unserer internen Systeme automatische Validierungsverfahren durch, um zu ermitteln, ob ein Produkt die Kriterien für eine Kennzeichnung im Rahmen unseres

Kund*innenerlebnisses erfüllt. Das Einholen dieser Informationen erfordert einen erheblichen Zeit- und Arbeitsaufwand aufseiten unserer Partner und deren Lieferketten. Nach einer Integrationsphase für unsere Partner haben wir auch die nachhaltigkeitsbezogenen Attribute für Produkte entfernt, die nicht den aktualisierten Kriterien entsprachen. Zusammengekommen hat dies dazu geführt, dass es im Jahr 2023 weniger Produkte gab, die mit nachhaltigkeitsbezogenen Attributen gekennzeichnet waren.

Zum 31. Dezember 2023 haben wir unseren Kund*innen über 108.000 Produkte mit nachhaltigkeitsbezogenen Eigenschaften angeboten (im Vergleich zu über 180.000 im Jahr 2022). Diese Produkte machten 10,5 % unseres GMV aus (gegenüber 17 % im Jahr 2022).³⁷ Darüber hinaus entschieden sich rund 43% unserer Fashion-Store-Kund*innen, mindestens ein Produkt mit einem nachhaltigkeitsbezogenen Attribut zu kaufen, gegenüber 54 % im Jahr 2022 (der Rückgang ist auf Änderungen in der Datenerhebung sowie in den Anforderungen für die Vergabe eines gültigen Nachhaltigkeitsattributes zurückzuführen).³⁸ Die Verkleinerung unseres Sortiments an Produkten mit nachhaltigkeitsbezogenen Eigenschaften im Jahr 2023 bedeutete, dass wir das in unserer do.MORE-Strategie festgelegte Ziel von 25 % des GMV nicht erreicht haben. Nichtsdestotrotz haben wir die Kriterien für die Identifizierung und Darstellung von Artikeln mit nachhaltigkeitsbezogenen Eigenschaften erheblich verbessert und somit die Qualität der Daten zu diesen Produkten gesteigert. So bietet unser Kund*innen-erlebnis spezifischere und präzisere Informationen. Darüber hinaus haben wir in der zweiten Jahreshälfte 2023 eine Zunahme des Sortiments an Produkten mit nachhaltigkeitsbezogenen Eigenschaften verzeichnet und sind optimistisch, dass sich diese positive Entwicklung fortsetzen wird.

Mode länger leben lassen

Wir sind auf dem Weg zu einer stärker kreislauforientierten Modebranche und erkennen an, dass die Einführung eines kreislauforientierten Ökosystems kontinuierliche Bemühungen erfordert. Die Kreislaufwirtschaft sah sich im Jahr 2023 mit einigen Hürden konfrontiert, die ihre Weiterentwicklung branchenübergreifend verlangsamt³⁹.

Bei Zalando können wir sowohl die Herausforderungen als auch die Chancen, die eine Kreislaufwirtschaft mit sich bringt, nachvollziehen. Da wir uns dem Ende unserer do.MORE-Strategie nähern, haben wir nun die Gelegenheit, unsere Fortschritte zu reflektieren, gewonnene Erkenntnisse zu identifizieren und unseren Ansatz für die künftige Weiterentwicklung zu optimieren. Im Laufe des Jahres 2023 haben wir weitere Fortschritte auf dem Weg zu unserem do.MORE-Ziel gemacht, die Lebensdauer von 50 Millionen Artikeln bis 2023 zu verlängern und gleichzeitig unsere umfassende Strategie der Kreislaufwirtschaft zu entwickeln und umzusetzen. Diese Strategie stützt sich auf vier Hauptpfeiler: Design und Produktion, Verwendung, Wiederverwendung und Schließen des Kreislaufs.

Obwohl wir unserem Ziel 2023 näher gekommen sind, ist offenkundig, dass dieses Ziel sehr ehrgeizig war und es, wie wir bereits zugestanden haben, nicht erreicht wurde. Seit der

³⁷ In Bezug auf den Zalando-Konzern, nach Retouren

³⁸ In Bezug auf den Zalando Fashion Store, vor Retouren

³⁹ Laut dem Circularity Gap Report 2023 ging die weltweite Zirkularitätsrate von 9,1 % im Jahr 2018 auf 7,2 % im Jahr 2023 zurück. Auch das Whitepaper „Circular Transformation of Industries: Unlocking New Value in a Resource-Constrained World“ (2023) des Weltwirtschaftsforums in Zusammenarbeit mit Bain & Company, der Universität Cambridge und INSEAD weist darauf hin, dass schätzungsweise 58 % der zirkulären Geschäftsmodelle in der Modebranche in der Pilotphase feststecken. Dies liegt an einer Kombination aus Faktoren, darunter das schwierige kurzfristige Geschäftsmodell, unklare langfristige Strategien und makroökonomischer Gegenwind. Textile-to-Textile-Recycling steckt mit wenigen Anlagen in Betrieb ebenfalls noch in der Anfangsphase.

Festlegung unseres Ziels 2020 konnten wir die Lebensdauer von 6,3 Millionen Modeartikeln verlängern, mit einer Zunahme um 2,6 Millionen Artikel im Jahr 2023. Uns ist bewusst, dass wir damit hinter unserem Ziel zurückbleiben, aber die Fortschritte, die wir im Laufe der letzten drei Jahre erzielt haben, darunter die Einführung einer Strategie zur Kreislaufwirtschaft, und die gesammelten wertvollen Lektionen und Erkenntnisse, die unseren Ansatz für die Zukunft prägen können.

Design und Produktion: 2023 konzentrierte sich Zalando weiterhin darauf, unsere am Earth Day 2022 eingeführten Circular-Design-Kriterien auf eine breitere Palette von Artikeln und Styles⁴⁰ anzuwenden. Seitdem wir uns dieses Ziel gesetzt haben, haben unsere Eigenmarken rund 2,5 Mio. Artikel nach den Grundsätzen des zirkulären Designs entworfen und hergestellt. Zudem haben wir ZIGN Studio auf den Markt gebracht, eine neue Eigenmarken-Kollektion mit Schwerpunkt auf erstklassige Qualität und Materialinnovationen. Die ZIGN Studio-Kollektion umfasst 80 verschiedene Damen- und Herren-Stilrichtungen aus den Bereichen Textilien, Schuhe und Accessoires. Zu den Materialinnovationen zählen recycelte Materialien, wie Naia Renew, und verbesserte Herstellungsverfahren. Darüber hinaus setzte der Bereich Eigenmarken Präsenzs Schulungen zum Thema zirkuläres Design für die Produktionsteams fort. Dabei wurden in Zusammenarbeit mit circular.fashion mehrere interne Stakeholder*innen geschult.

Verwendung: 2023 haben wir beschlossen, unser Pilotprojekt für Pflege- und Reparaturservices in Berlin zu pausieren. Das Pilotprojekt wurde im Oktober 2021 gemeinsam mit unserem Partner Save Your Wardrobe eingeführt und hat uns zahlreiche Einblicke in das Geschäftsmodell Pflege und Reparatur geliefert, insbesondere in Bezug auf die logistischen Abläufe, den Buchungsablauf und die Kund*innennachfrage. Unsere Entscheidung, das Pilotprojekt zu verkleinern, beruhte auf den Herausforderungen, die das Onlinemodell für die Kund*innen mit sich bringt, und der Datenintegration, die uns eine bessere Unterstützung unserer Kund*innen ermöglichen würde. Wir teilen unsere Erkenntnisse auch in Zukunft intern und innerhalb der Branche, um Fortschritte in diesem Bereich zu erzielen.

Wiederverwendung: Die Kategorie Pre-owned ist weiterhin in 13 Märkten verfügbar und wir haben in zehn Outlet-Stores in Deutschland Pre-owned-Flächen eingerichtet. Wir bieten im Bereich Pre-owned eine Auswahl an rund 270.000 Artikeln mit demselben Leistungsangebot wie für Neuware (kostenloser Versand und Rückversand).

Schließen des Kreislaufs: Wir erkennen an, dass zur Skalierung der Kreislaufwirtschaft Investitionen in beträchtlicher Höhe notwendig sind, um die Infrastruktur und Technologien zu fördern, die erforderlich sind, um Textile-to-Textile-Recycling in großem Umfang zu ermöglichen. 2023 haben wir unsere Investitionen in Textil-Recycler Ambercycle und Circ in mehrerer Hinsicht ausgebaut. Wir haben Folgeinvestitionen in Ambercycle getätigt, um den Bau ihrer Anlagen zu unterstützen. Wir sind aktiv an Gesprächen über Abnahmevereinbarungen mit Ambercycle und Infinited Fiber Company beteiligt, um innovativen Unternehmen eine verlässliche Nachfrageprognose zu bieten, die ihnen bei ihren Skalierungs- und Fundraisingmaßnahmen helfen können. Neben diesen Investitionen haben wir Partnerschaften fortgeführt, um ein besseres Verständnis für Schuhrecycling zu erlangen, wie etwa

⁴⁰ Styles beziehen sich auf Stock Keeping Units (SKUs), eine eindeutige Kennung für spezifische Produktvarianten, wie z. B. Schnitt und Farbe. Beispielsweise hat ein einzelnes T-Shirt-Design in einer Farbe für gewöhnlich eine SKU. Ist dasselbe Design jedoch in drei Farben erhältlich, hat jede Farbe eine separate SKU, was insgesamt drei SKUs ergibt.

durch unsere Beteiligung an der Initiative FastFeetGrinded in Zusammenarbeit mit Fashion for Good, und Reshoes, unter der Leitung von CETIA⁴¹.

Darüber hinaus ist es wichtig zu betonen, dass das Retourenmanagement getrennt von unserer Strategie zur Kreislaufwirtschaft gehandhabt wird – auch wenn beide das gemeinsame Ziel haben, Abfälle zu minimieren und die Lebensdauer von Produkten zu maximieren. Zalando kommt seiner Sorgfaltspflicht nach dem deutschen Kreislaufwirtschaftsgesetz (KrWG) beim Management von Produktretouren nach. Alle zurückgesandten Produkte, unabhängig von ihrem Marktwert, werden einem umfassenden Kontroll- und Sortierverfahren unterzogen. Dementsprechend werden sie unmittelbar in den Outbound Bereich geschickt, wo sie für den Transport zu einem unserer kundenorientierten Logistikzentren zusammengestellt werden.⁴² Wurde der Modeartikel von vornherein als einwandfrei eingestuft oder war die Aufarbeitung kleinerer Mängel erfolgreich, wird er in den Outbound Bereich geschickt. Die geprüften Artikel werden nicht direkt aus den Retourenzentren für den nächsten Kund*innenauftrag versandt. Stattdessen werden sie zunächst konsolidiert und in großen Mengen in eines der 12 Logistikzentren innerhalb unseres Netzwerks zurückgebracht, von wo aus sie erneut ihre Reise zu unseren Kund*innen antreten. Wir entscheiden anhand von Faktoren wie der Wahrscheinlichkeit des Wiederverkaufs in der Region oder auf dem Markt, wo wir die Artikel lagern. Zurückgegebene Produkte, die für den Weiterverkauf im Zalando Online Store nicht mehr geeignet sind, werden in alternative Verkaufswege gegeben – dabei bieten wir sie zu reduzierten Preisen über die Zalando Outlets und die Lounge by Zalando Plattform an, spenden sie an Organisationen wie humedica oder verkaufen sie an Großhandelspartner.

Menschen

Ethische Standards kontinuierlich erhöhen

Im Bereich Nachhaltigkeit liegt eine besondere Herausforderung darin, hohe ethische Standards einzuhalten – sowohl in unserem eigenen Geschäftsbetrieb als auch bei unseren Partnern weltweit. Wir möchten positive Veränderungen bei Herausforderungen wie Niedriglöhnen, Ungleichheit, langen Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen schaffen. Um Lösungen zu finden, setzen wir weiterhin einen Due-Diligence-Prozesses ein – sowohl in unserer eigenen Geschäftstätigkeit als auch in unserer Lieferkette. Wir haben unsere Bemühungen auf das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz⁴³ abgestimmt, das eine Reihe von Anforderungen für ein verantwortungsbewusstes Lieferkettenmanagement definiert.

Unser Engagement in diesem Bereich war nicht mit einem quantifizierbaren KPI verbunden, was die Erfolgsmessung erschwert. Wir können zwar feststellen, dass unsere ethischen Standards seit 2019 kontinuierlich überprüft und verfeinert wurden und unser etabliertes Sorgfaltspflichtensystem uns dabei unterstützt, potenzielle Verstöße gegen unsere Standards zu verhindern, zu identifizieren, zu verwalten und zu beheben, doch wird dies ein fortlaufender Prozess bleiben.

⁴¹ Eine innovative Plattform mit Sitz in Frankreich, die an Lösungen zur Umwandlung von Textil- und Lederartikeln in recyclingfähige Materialien arbeitet.

⁴² Der genaue Lagerort dieser Gegenstände wird anhand von Faktoren wie der erwarteten Nachfrage für den Wiederverkauf in der jeweiligen Region oder dem jeweiligen Markt bestimmt.

⁴³ 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.

Unser Due-Diligence-Programm für Menschenrechte unterstützt unsere Bemühungen und hilft uns, Risiken in unserem operativen Betrieb, der Lieferketten und bei Geschäftspartnerschaften zu erkennen und darauf zu reagieren. Die Steuerung unseres Due-Diligence-Programms basiert auf unserem Verhaltenskodex und unserer Grundsatzerklärung zur Menschenrechtsstrategie von Zalando, die gemeinsam die Prinzipien festlegen, die wir anstreben. Es wird in vier zyklischen Schritten umgesetzt:

1. Analyse: Der erste Schritt im Zyklus ist eine Analyse der Gefährdung unserer direkten Lieferanten durch Menschenrechtsrisiken⁴⁴ und, in begrenztem Umfang, durch Umweltrisiken, wobei eine ganzheitliche Risikobewertungsmethode für alle direkten Lieferanten auf der Grundlage ihres Standorts, ihrer Branche und unserer Einkaufsvolumen mit ihnen angewandt wird.

2. Priorisierung: Anhand der durch die Analyse der direkten Lieferanten erstellten Risikoprofile (kategorisiert als sehr hohes, hohes, mittleres oder geringes Risiko) ergänzen wir die allgemeinen Risikoinformationen mit internen Erkenntnissen und Fachwissen, um Pläne für Prävention, Abhilfe und Risikomanagement zu priorisieren.

3. Management: Wir setzen ein umfassendes, auf Lieferanten fokussiertes Risikomanagement ein, das an zwei Fronten arbeitet: proaktive Risikoprävention und reaktive Risikoidentifizierung und -minderung.

- **Prävention:** Basierend auf den bewerteten und priorisierten Risiken entwickeln wir in den einzelnen Geschäftsbereichen bei Bedarf weitere Präventionsmaßnahmen, um spezifische Risiken zu mindern.

Unser Code of Conduct dient als einheitliche Grundlage für die vertraglichen Beziehungen mit Zalando. Der Kodex legt verbindliche Grundsätze für ethisches, faires und nachhaltiges Handeln fest und ist in unseren Verträgen mit Geschäftspartnern verankert. Um die Ausrichtung unserer Geschäftsbeziehungen an unseren ethischen Standards zu überwachen, haben wir einen Tracking-Mechanismus implementiert, der den Umsetzungsstatus innerhalb der Vertragslandschaft des Unternehmens bewertet. Wir gehen potenziellen Verstößen gegen unsere ethischen Standards nach und haben ein entsprechendes Folgenmanagement eingerichtet.

Durch Sozialaudits überprüften wir weiterhin die Einhaltung der Standards bei unseren direkten Lieferanten und Tier-1-Lieferanten. Diese Audits werden anhand einer internen Non-Compliance-Matrix bewertet, die auf unserem Verhaltenskodex, den geltenden lokalen gesetzlichen Bestimmungen und entweder unseren Sozialstandards für Logistik und Kund*innenbetreuung oder Branchenstandards wie SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit) und BSCI (Business Social Compliance Initiative) für Eigenmarkenlieferanten basiert.

⁴⁴ 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, Sicherheitskräfte und Menschenrechte, Wanderarbeiter*innen, Informell Beschäftigte, Junge Arbeitnehmer*innen, Rechte von Frauen und Mädchen, Recht auf Privatsphäre, Rechte von Minderheiten, Lebensmittelsicherheit, Wasserversorgungssicherheit, Umweltrechtliche Rahmenbedingungen, Wasserverschmutzung, Luftqualität, Abfallerzeugung, Rechtsstaatlichkeit.

Festgestellte Verstöße werden als gering, wesentlich, kritisch oder Null-Toleranz eingestuft. Daraus ergibt sich eine Bewertung und gegebenenfalls ein Maßnahmenplan (Corrective Action Plan). 2023 haben wir 213 Auditberichte (302 im Jahr 2022) von Tier-1-Lieferanten unserer Eigenmarken geprüft und die Aufnahme von fünf (4 im Jahr 2022) Produktionsstätten bzw. Lieferanten abgelehnt, weil sie die Auditanforderungen nicht erfüllt haben.

- **Abhilfe:** Wenn potenzielle Verstöße über einen unserer etablierten Kanäle aufgedeckt werden, gehen wir ihnen systematisch nach und reagieren auf sie. Um unseren Beschwerdemechanismus zu verbessern und den Bedürfnissen potenzieller Melder innerhalb unserer Lieferkette besser gerecht zu werden, haben wir ein neues Tool namens SpeakUp eingeführt. Dieses Tool erweitert unsere Sprach-, Melde- und Übersetzungsmöglichkeiten und macht es Einzelpersonen im Vergleich zu unserem bestehenden Whistleblowing-Tool leichter, potenzielle Vorfälle in der Lieferkette zu melden. SpeakUp ist in 42 Sprachen verfügbar und über das Internet, eine App oder eine Hotline zugänglich. Es wird allen externen Parteien angeboten, wobei der Schwerpunkt auf den Arbeitnehmer*innen in unserer Lieferkette liegt.

Unser Abhilfeprozess bietet internen Teams eine standardisierte Möglichkeit, Verstöße gegen unseren Verhaltenskodex oder andere ethische Standards zu untersuchen und zu beheben. Wenn der Partner sich nicht einbringt, werden wir die Beziehung unterbrechen und schließlich beenden. Im Jahr 2023 leiteten wir 40 neue interne Untersuchungen zu mutmaßlichen Verstößen gegen unsere ethischen Standards in unserer Lieferkette ein (gegenüber 26 im Jahr 2022): 7 wurden zufriedenstellend behoben; 2 führten zum Ausstieg oder zur Beendigung der Geschäftsbeziehungen (gegenüber zwei im Jahr 2022); 6 wurden eingestellt, weil kein Verstoß bestätigt wurde (gegenüber zwei im Jahr 2022); und 25 sind noch nicht abgeschlossen.

4. Bericht: Die Berichterstattung für den Zyklus erfolgt in Übereinstimmung mit dem deutschen Gesetz über die Sorgfaltspflicht in der Lieferkette und den Leitlinien der zuständigen Behörde (BAFA). Der erste Bericht wird innerhalb des gesetzlich vorgeschriebenen Zeitrahmens für 2024 vorgelegt werden.

Im Jahr 2023 haben wir unsere Geschäftspartnerlandschaft einer menschenrechtlichen Risikobewertung unterzogen und eine vollständige Prüfung unter dem Gesichtspunkt des Sorgfaltspflichtgesetzes durchgeführt. Diese Prüfung ermöglichte es uns, noch mehr Klarheit über risikobehaftete Bereiche in unseren Geschäftsbeziehungen zu gewinnen, Präventivmaßnahmen zu priorisieren und Risiken in (zukünftigen) Interaktionen sowie in branchenweiten Kooperationen zu steuern. Darüber hinaus haben wir die operative Verantwortung für menschenrechtliche Sorgfaltspflicht tiefer in das Unternehmen integriert, indem wir sie von der zentralen Nachhaltigkeitsfunktion in das Compliance-Team übertragen haben, um eine tiefgehendere Synchronisierung mit der unternehmensweiten Governance zu erreichen.

Um identifizierte Risiken auf Sektorebene anzugehen, arbeiten wir auch mit anderen Einzelhändlern, Branchenakteuren und Geschäftspartnern zusammen, beteiligen uns an Brancheninitiativen und engagieren uns bei externen Stakeholder*innen, einschließlich Regierungsstellen und Nichtregierungsorganisationen.

Arbeitskräfte auf die Zukunft vorbereiten

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) geht davon aus, dass bis 2030 bis zu eine Milliarde Menschen umgeschult werden müssen, um dem Bedarf an neuen Kompetenzen gerecht werden zu können.⁴⁵ 2023 beobachteten wir eine steigende Nachfrage nach Expertise in Bereichen wie Data Science, Storytelling, Führen in Zeiten der Veränderung, Feedback-Transparenz und Resilienz. 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.

Seit 2020 haben 9.925 Personen⁴⁶ an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen (4.714 im Jahr 2023, davon 506 in der Zalando SE). Um unsere Mitarbeiter*innen und diejenigen, die entlang unserer Lieferkette arbeiten, dabei zu unterstützen, mit den sich wandelnden Stellenanforderungen Schritt halten zu 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 hingegen 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 sein wird:

i) inklusivere Arbeit, ii) neue Technologien, iii) neue Arbeitsumgebungen, 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 2023 haben wir 289 Kurse angeboten, so z. B. „Effektives Feedback geben und erhalten“, „Unterstützung der beruflichen Entwicklung“ und „Figma Level-Up Training“.

— Weiterbildungsmöglichkeiten in Verbindung mit sich wandelnden Geschäfts-

anforderungen: Nach unserer Analyse des Weiterbildungsbedarfs im Jahr 2022, in deren Rahmen die sich wandelnden kurz- und mittelfristigen Anforderungen unseres Geschäfts identifiziert wurden, haben wir verschiedene Programme in den Bereichen Technologie, sowie zentralen und operativen Funktionen eingeführt. Diese beinhalten: Women in Tech (bietet Mitarbeiterinnen mit unterschiedlichen Hintergründen die Möglichkeit, sich für Funktionen im Bereich Software Engineering umschulen zu lassen); mehrere Programme für Logistikfachkräfte, in deren Rahmen die Möglichkeit besteht, eine berufliche Zertifizierung (Fachkraft Lagerlogistik) zu erlangen und die Deutsch- und Englisch-

⁴⁵ Weltwirtschaftsforum, „We need a global reskilling revolution – here's why“, 2020.

⁴⁶ Mitarbeiter*innen der Zalando SE und des Zalando-Konzerns sowie Mitarbeiter*innen der Lieferkette unserer Eigenmarken.

kenntnisse zu verbessern; Höherqualifizierung im Bereich Finance, die Themen wie externe Finanzberichterstattung behandelt. Darüber hinaus haben wir weiterhin spezielle Programme zur Karriereentwicklung angeboten.

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

2023 haben wir unser Höherqualifizierungsprogramm auf unsere vorgelagerte Lieferkette ausgeweitet, wobei wir mit unseren Geschäftspartnern Shimmy Technologies und der Initiative RISE (ehemals HERproject™ von BSR in Bangladesch) zusammenarbeiten. Wir haben rund 3.904 Menschen in vier Fabriken in den Bereichen IT-Kompetenz, Effizienz, Gleichberechtigung der Geschlechter, Finanzkompetenz, Kommunikation am Arbeitsplatz sowie Gesundheit und Wohlbefinden geschult.

Obwohl wir unser Ziel nicht ganz erreicht haben, sind wir durch die erzielten Fortschritte ermutigt und glauben, dass die Programme und Strukturen, die wir im Zusammenhang mit dieser Verpflichtung eingerichtet haben, eine solide Grundlage für weitere Anstrengungen bilden.

Corporate Citizenship: 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 und die Bereitschaft, unsere Kund*innen einzubinden und mit ihnen zusammenzuarbeiten, um positive Veränderungen voranzutreiben.

Humanitäre Hilfe: 2023 haben wir über 154.000 Zalando-Artikel im Wert von etwa 450.000 EUR an Organisationen gespendet, die Menschen in Not unterstützen, wobei der Fokus insbesondere auf der Ukraine, der Türkei und Syrien lag. Darüber hinaus unterstützten wir die Katastrophenhilfe und bemühten uns, durch strategische Partnerschaften konstruktive Verbesserungen zu fördern. Insgesamt haben wir 2023 rund 700.000 EUR an verschiedene regionale und globale Initiativen gespendet. Wir haben direkt an SOS-Kinderdörfer weltweit, humedica und die Kinnings Foundation gespendet und die Spenden von Zalando-Mitarbeiter*innen aufgestockt, die Kuchenverkäufe zur Unterstützung globaler humanitärer Bemühungen organisierten.

Zudem waren Fortschritte bei den Maßnahmen für das weltweite Programm der SOS-Kinderdörfer zur Reform hin zu alternativen Kinderbetreuungssystemen in der Ukraine („A Right to Family – De-Institutionalization to Reform the Child Protection System“) zu verzeichnen. Dieses Programm haben wir 2022 mit einer Spende von 275.000 EUR unterstützt, um es somit bis April 2025 zu finanzieren. Dank dieser Finanzierung konnte das Programm durch die Organisation zahlreicher Aktivitäten auf lokaler, regionaler, nationaler und EU-Ebene an Fahrt gewinnen. Darüber hinaus wurde eine öffentliche Mobilisierungskampagne gestartet, Betreuer*innen wurden geschult, und es wurden lokale Sozialpläne entwickelt, die auf die spezifischen Bedürfnisse von Familien und Kindern zugeschnitten sind.

Zusammenarbeit: Die nächste Generation von Modedesigner*innen ausbilden. Wir möchten Designer*innen Wissen, Kompetenzen und innovative Denkweisen an die Hand geben, damit sie sich für nachhaltige und transformative Praktiken in der Branche stark machen können. Durch die Förderung ihrer Designkompetenz in den Bereichen Kreislaufwirtschaft und Nachhaltigkeit, digitale Produktentwicklung und virtuelle Modekonzepte wollen wir zu einem Wandel hin zu einer verantwortungsvolleren und innovativeren Modeindustrie beitragen.

Durch das Sponsoring von VORN⁴⁷ haben wir an der Erarbeitung eines informativen Formats mitgewirkt, das jungen Designer*innen, die bereits ihre eigenen Labels haben, die Grundsätze des zirkulären und nachhaltigeren Designs näher bringt. Der Schwerpunkt unseres Design-Academy-Projekts im Jahr 2023 lag auf dem Design im Luxussegment, wobei stärker kreislauforientierte Designs, Qualität und Langlebigkeit im Vordergrund stehen. Das Projekt zielte darauf ab, junge Designtalente zu stärken, ihre Fähigkeiten zu fördern und sie mit Designpraktiken auszustatten, die sowohl den Menschen als auch dem Planeten zugute kommen. Fünfzig Designer*innen aus ganz Europa nahmen an einem zehnwöchigen, von Branchenexpert*innen geleiteten Online-Kurs teil. Die zehn besten Designer erhielten ein Stipendium und wurden nach Berlin eingeladen, um eine auf den Grundsätzen des zirkulären Designs und Langlebigkeit basierende Kollektion zu erschaffen, die während der Berlin Fashion Week im Januar 2024 präsentiert wird.

Parallel dazu arbeitet Zalando mit der Graduate Fashion Foundation an der Entwicklung eines auf Kreislaufwirtschaft ausgerichteten Kursmoduls zur Unterstützung der Ausbildung von Designstudierenden auf Universitätsebene. Dieses Modul wurde zunächst im September 2023 an der Manchester Metropolitan University (MMU) im Rahmen eines Pilotprojekts getestet. Ziel der Initiative war es, Studierende frühzeitig das nötige Wissen und die Fähigkeit zum kritischen Denken zu vermitteln, um sich für Kreislaufwirtschaft und Nachhaltigkeitsprinzipien in der Modeindustrie einzusetzen.

Gesellschaftliches Engagement/Freiwilligenarbeit: Anderen zu helfen ist Teil der zentralen Werte von Zalando. Zwei Tage pro Jahr (16 Stunden) erhalten unsere Mitarbeiter*innen die Gelegenheit, sich im Rahmen ehrenamtlicher Tätigkeiten für die Gemeinschaft zu engagieren. Wir arbeiten aktiv mit NGOs, Marken- und Geschäftspartnern zusammen, die Veränderungen zum Positiven fördern. Seit 2015 besteht eine Partnerschaft zwischen Zalando und [vostel.de](https://www.vostel.de), einer führenden Organisation für ehrenamtliches Engagement von Unternehmen, die die ehrenamtlichen Einsätze überhaupt erst ermöglicht.

Im Jahr 2023 haben 535 Zalando-Mitarbeiter*innen 66 Projekte mit 4.281 Stunden ehrenamtlicher Arbeit unterstützt. Ein besonderes Augenmerk lag dabei auf der Unterstützung der Berlin Special Olympics, einer Initiative, die in Einklang mit unserer Verpflichtung zu Diversität und Inklusion steht. Darüber hinaus haben mehr als 100 Zalando-Mitarbeiter*innen beim Befüllen und Dekorieren von mehr als 800 Geschenktüten für Kinder in Flüchtlingsunterkünften geholfen.

⁴⁷ Die VORN-Akademie ist ein Labor für künftige digitale und physische Geschäftsmodelle mit Schwerpunkt auf zirkulärem Design und Closed-Loop-Produktion und Teil unseres Innovation Labs. Sie bringt die verschiedenen Akteur*innen der nachhaltigen Modeindustrie zusammen und ermöglicht den Wissenstransfer innerhalb unserer Community. Als Insider verbindet VORN alle Akteur*innen auf interdisziplinäre Weise und ermöglicht den Zugang zu fortschrittlichen Programmen und Wissen.

Abschließend haben wir unser Engagement für die lokale Community in Berlin bekräftigt, indem wir den ukrainischen Pop-Up Charity Market SKRYNYA gesponsort haben, der von freiwilligen Zalando Mitarbeiter*innen, der Europäischen Akademie Berlin sowie vielen Einzelpersonen und Freund*innen der Ukraine organisiert wurde. Das Sponsoring von SKRYNYA unterstützt kreative Menschen aus der Ukraine, darunter Mode-, Schmuck- und Inneneinrichtungsmarken. Das Event fand im Februar und Dezember statt und zog ein großes Publikum von über 5.500 Besucher*innen an. Mehr als 40 ukrainische Mode-, Schmuck- und Inneneinrichtungsmarken nahmen teil und sammelten über 30.000 EUR für ukrainische NGOs.

Berichterstattung zur EU-Taxonomie-Verordnung

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. Daher müssen die Unternehmen ihre nichtfinanziellen Angaben um die Art und den Umfang ihrer als ökologisch nachhaltig einstuftbaren wirtschaftlichen Aktivitäten erweitern.

Gemäß Artikel 8 der 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 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 Abs. 3, Artikel 11 Abs. 3, Artikel 12 Abs. 2, Artikel 13 Abs. 2, Artikel 14 Abs. 2 oder Artikel 15 Abs. 2 entsprechen.

Wir haben mit der Berichterstattung gemäß der EU-Taxonomie-Verordnung sowie den ergänzenden delegierten Rechtsakten im Jahr 2021 begonnen. Auf Basis unserer ersten Bewertung haben wir das Leasing von Vermögenswerten, etwa Bürogebäuden, Outlets und Lagern, als eine wesentliche taxonomiefähige Wirtschaftstätigkeit im Zalando-Konzern identifiziert (Wirtschaftstätigkeit 7.7, in Anhang I des delegierten Rechtsakts zur Klimataxonomie aufgeführt), über deren Taxonomiefähigkeit wir berichtet haben. 2022 haben wir auch über die Prüfung der Taxonomiekonformität der Tätigkeiten innerhalb des Zalando-Konzerns berichtet. Im Jahr 2022 wurde die Delegierte Verordnung (EU) 2022/1214 zur Änderung der Delegierten Verordnung (EU) 2021/2139 in Bezug auf Wirtschaftstätigkeiten in bestimmten Energiesektoren und der Delegierten Verordnung (EU) 2021/2178 in Bezug auf besondere Offenlegungspflichten für diese Wirtschaftstätigkeiten angewandt. Wir haben Anhang I und Anhang II bewertet, die die Liste von Wirtschaftstätigkeiten im Hinblick auf die ersten beiden Umweltziele sowie die damit verbundenen technischen Bewertungskriterien und den Grundsatz der Vermeidung erheblicher Beeinträchtigungen ändern. Zalando übt keine der neuen Tätigkeiten aus und ist von den Änderungen der technischen Bewertungskriterien nicht betroffen.

Des Weiteren veröffentlichte die Europäische Kommission 2023 die Delegierte Verordnung (EU) 2023/2485 zur Änderung des delegierten Rechtsakts zur Klimataxonomie durch die Festlegung zusätzlicher technischer Bewertungskriterien sowie die Delegierte Verordnung (EU) 2023/2486 (delegierter Rechtsakt zur Umwelntaxonomie) zur Ergänzung der Verordnung (EU) 2020/852 durch die Festlegung von Wirtschaftstätigkeiten und damit verbundener technischer Bewertungskriterien für die verbleibenden vier Umweltziele. Gemäß dem Zeitplan für die Anwendung ist Zalando verpflichtet, die Taxonomiefähigkeit der neuen Tätigkeiten für das Geschäftsjahr 2023 zu bewerten. Im Ergebnis hat Zalando keine wesentliche Tätigkeit im Rahmen der neuen Verordnungen identifiziert. Die Änderungen der EU-Taxonomie-Verordnung wirkten sich auch auf einige der in den delegierten Rechtsakten enthaltenen Angabepflichten aus. Die Änderungen, die wir in der aktuellen Berichterstattung angewendet haben, beziehen sich auf das neue Tabellenformat zur Darstellung der KPIs, über die berichtet wird. Verweise auf die Posten des Konzernabschlusses waren bereits in der Berichterstattung des Vorjahres enthalten.

Unser Ansatz für die Bewertung der Wirtschaftstätigkeiten gemäß der EU-Taxonomie-Verordnung im Geschäftsjahr 2023 wird nachfolgend genauer erläutert.

Unser Ansatz

Im Rahmen unserer Berichterstattung für das Geschäftsjahr 2023 ist Zalando verpflichtet, die Konformität mit den ersten beiden Umweltzielen sowie – als Erleichterung bei der Berichterstattung für das Geschäftsjahr 2023 – die Taxonomiefähigkeit der verbleibenden vier Umweltziele gemäß dem delegierten Rechtsakt zum Umweltschutz zu bewerten. Daher beschränken sich die Angaben zu den verbleibenden vier Umweltzielen in der diesjährigen Berichterstattung auf die Bewertung der Taxonomiefähigkeit. Wir haben die Delegierte Verordnung (EU) 2022/1214 zur Änderung der Delegierten Verordnung (EU) 2021/2139 und der Delegierten Verordnung (EU) 2021/2178 bewertet. Die Änderungen beinhalten zusätzliche Wirtschaftstätigkeiten in Bezug auf den Energiesektor und passen die technischen Bewertungskriterien in Bezug auf besonderen Offenlegungspflichten für diese Wirtschaftstätigkeiten an. Keine dieser Änderungen wirkt sich auf unseren Konzern aus.

Wir haben unsere 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 den Capex im Zusammenhang mit dem Leasing unserer Gebäude sowie den zugehörigen Opex (in Anhang I des delegierten Rechtsakts zur Klimataxonomie aufgeführte Wirtschaftstätigkeit 7.7). Wir haben auch den Gesamtwert des Opex berechnet, welcher nicht aktivierte Entwicklungskosten, Kosten für kurzfristige Leasingverhältnisse, Kosten für Instandhaltung und Reparatur sowie Kosten der täglichen Wartung von Vermögenswerten beinhaltet. Im Geschäftsjahr 2023 hat sich die Anzahl der von Zalando gemieteten Gebäude erhöht, was zu Zugängen zu den Vermögenswerten aus Nutzungsrechten in Höhe von 213,5 Mio. EUR führte. Dies ist aus Sicht des Zalando-Konzerns wesentlich und wird deshalb als taxonomiefähiger Capex ausgewiesen. Die Zugänge beziehen sich im Wesentlichen auf ein neues Bürogebäude in Deutschland sowie unsere neuen Logistikzentren in Deutschland und Polen.

Den Gesamt-Capex haben wir als Summe der Zugänge zu den immateriellen Vermögenswerten, Sachanlagen und Vermögenswerten aus Nutzungsrechten (ohne Neubewertungen) im Geschäftsjahr berechnet, wie sie im Konzernanhang unter 3.5.7 (11.) Immaterielle Vermögenswerte, 3.5.7 (12.) Sachanlagen und 3.5.7 (13.) Vermögenswerte aus Nutzungsrechten und Leasingverbindlichkeiten ausgewiesen sind. Die Zugänge zu den Vermögenswerten aus Nutzungsrechten gemäß Anhang von 231,2 Mio. EUR enthalten auch Neubewertungen von 17,7 Mio. EUR, welche nicht im Gesamt-Capex enthalten sind. Der Gesamt-Capex im Geschäftsjahr 2023 belief sich daher auf 507,3 Mio. EUR, was einem Anteil am taxonomiefähigen Capex von 42,1 % entsprach.

Für unsere angemieteten Gebäude haben wir einen Opex in Höhe von 12,5 Mio. EUR für das Geschäftsjahr 2023 ermittelt, welche für die Instandhaltung und Reparatur sowie die tägliche Wartung dieser Vermögenswerte anfiel. Die gesamten Betriebsausgaben im Jahr 2023 belaufen sich auf 182,6 Mio. EUR und beziehen sich auf nicht aktivierte Entwicklungskosten, Kosten für kurzfristige Leasingverhältnisse, Kosten für Instandhaltung und Reparatur sowie Kosten der täglichen Wartung von Vermögenswerten.

Außer für die Wirtschaftstätigkeit 7.7 haben wir keinen anderen wesentlichen Capex, Opex und im Sinne der Taxonomie relevanten Umsatz identifiziert. Die angegebenen Umsatzerlöse nicht taxonomiefähiger Tätigkeiten entsprechen daher den im Geschäftsjahr 2023 insgesamt ausgewiesenen Umsatzerlösen des Konzerns nach IAS 1.82(a) in Höhe von 10.143,1 Mio. EUR, die in unserem Konzernabschluss 2023 ausgewiesen und unter 3.5.7 (1.) Umsatzerlöse im Konzernanhang näher erläutert sind. Zalando hat sämtlichen berechneten Capex und Opex dem Umweltziel Klimaschutz zugeordnet. Darüber hinaus wurde nur eine einzige Wirtschaftstätigkeit identifiziert, für die Capex und Opex berechnet wurden. Damit wurden Doppelzählungen ausgeschlossen.

Des Weiteren haben wir bewertet, welcher Anteil unseres Capex die Kriterien für eine Einstufung als ökologisch nachhaltig erfüllt und somit als Capex in Verbindung mit taxonomiekonformen Wirtschaftstätigkeiten ausgewiesen werden kann. Diese Bewertung basierte auf den in Artikel 3 der EU-Taxonomie-Verordnung aufgeführten Kriterien. Da sich unser Capex ausschließlich auf den Erwerb von Output bezieht, besitzen wir nicht alle für die Durchführung der Bewertung erforderlichen Informationen. Daher können wir im Geschäftsjahr 2023 keinen taxonomiefähigen Capex im Zusammenhang mit dem Leasing unserer Gebäude als taxonomiekonformen Capex ausweisen. Dies gilt entsprechend für den damit zusammenhängenden Opex. Da wir keinen taxonomiefähigen Umsatz identifiziert haben, konnten wir außerdem auch keinen taxonomiekonformen Umsatz berechnen.

2023 wurde ein zusätzlicher delegierter Rechtsakt zur Taxonomie-Verordnung veröffentlicht, der die technischen Bewertungskriterien und den Grundsatz der Vermeidung erheblicher Beeinträchtigungen für die vier verbleibenden, nicht klimabezogenen Umweltziele festlegt. Wir haben den delegierten Rechtsakt zum Umweltschutz einschließlich seiner Anhänge analysiert und für das Geschäftsjahr 2023 keine wesentliche taxonomiefähige Tätigkeit festgestellt.

Ausblick auf die künftige Berichterstattung

Unser Berichterstattungsansatz für das Geschäftsjahr 2023 entspricht den aktuellen gesetzlichen Vorgaben der EU-Taxonomie-Verordnung. In diesem dritten Berichtsjahr sehen wir, dass die Europäische Kommission auf eine Standardisierung des Berichtsrahmens hinarbeitet und passen unseren Ansatz bereits entsprechend an. In der Berichterstattung für das nächste Jahr wird Zalando erstmals verpflichtet sein, die Richtlinie hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen einzuhalten, die Unternehmen dabei unterstützt, Angaben im Rahmen der EU-Taxonomie in eine ausführliche Nachhaltigkeitserklärung zu integrieren. Wir werden die weitere Entwicklung der Taxonomie-Verordnung beobachten und auf zusätzliche Spezifikationen der Verordnung in kommenden Berichtszeiträumen reagieren.

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

Wirtschafts- tätigkeiten	Code	2023 Jahr		Kriterien für einen wesentlichen Beitrag					
		Capex (Mio. EUR)	Capex-Anteil, 2023 (%)	Klimaschutz (%)	Anpassung an den Klimawandel (%)	Wasser (%)	Umweltver- schmutzung (%)	Kreislauf- wirtschaft (%)	Biologische Vielfalt (%)
A. Taxonomiefähige Tätigkeiten									
A.1 Ökologisch nachhaltige Tätigkeiten (taxonomiekonform)									
Capex ökologisch nachhaltiger Tätigkeiten (taxonomie- konform) (A.1)		0,0	0,0						
Davon ermögli- chende Tätigkeiten		0,0	-						
Davon Übergangs- tätigkeiten		0,0	-						
A.2 Taxonomiefähige, aber nicht ökologisch nachhaltige Tätigkeiten (nicht taxonomiekonforme Tätigkeiten)									
Erwerb von und Eigentum an Gebäuden	CCM 7.7	213,5	42,1						
Capex taxonomie- fähiger, aber nicht ökolo- gisch nach- haltiger Tätigkeiten (nicht taxo- nomie- konforme Tätigkeiten) (A.2)		213,5	42,1						
A. Capex taxonomie- fähige Tätigkeiten (A.1+A.2)		213,5	42,1						
B. Nicht taxonomiefähige Tätigkeiten									
Capex nicht taxonomie- fähiger Tätigkeiten (B)		293,8	57,9						
Gesamt		507,3	100,0						

DNSH-Kriterien („Keine erhebliche Beeinträchtigung“)

Klimaschutz (J/N)	Anpassung an den Klimawandel (J/N)	Wasser (J/N)	Umweltverschmutzung (J/N)	Kreislaufwirtschaft (J/N)	Biologische Vielfalt (J/N)	Mindestschutz (J/N)	Anteil taxonomiekonformer (A.1) oder taxonomiefähiger (A.2) Capex, 2022 (%)	Kategorie ermöglichende Tätigkeit (E)	Kategorie Übergangstätigkeit (T)
							0,0		
							-		
							-		
							24,5		
							24,5		
							24,5		
							24,5		

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

Wirtschaftstätigkeiten	Code	2023 Jahr		Kriterien für einen wesentlichen Beitrag					
		Opex (Mio. EUR)	Opex-Anteil, 2023 (%)	Klimaschutz (%)	Anpassung an den Klimawandel (%)	Wasser (%)	Umweltverschmutzung (%)	Kreislaufwirtschaft (%)	Biologische Vielfalt (%)
A. Taxonomiefähige Tätigkeiten									
A.1 Ökologisch nachhaltige Tätigkeiten (taxonomiekonform)									
Opex ökologisch nachhaltiger Tätigkeiten (taxonomiekonform) (A.1)		0,0	0,0						
Davon ermöglichende Tätigkeiten		0,0	-						
Davon Übergangstätigkeiten		0,0	-						
A.2 Taxonomiefähige, aber nicht ökologisch nachhaltige Tätigkeiten (nicht taxonomiekonforme Tätigkeiten)									
Erwerb von und Eigentum an Gebäuden	CCM 7.7	12,5	6,8						
Opex taxonomiefähiger, aber nicht ökologisch nachhaltiger Tätigkeiten (nicht taxonomiekonforme Tätigkeiten) (A.2)		12,5	6,8						
A. Opex taxonomiefähiger Tätigkeiten (A.1 + A.2)		12,5	6,8						
B. Nicht taxonomiefähige Tätigkeiten									
Opex nicht taxonomiefähiger Tätigkeiten		170,2	93,2						
Gesamt		182,6	100,0						

DNSH-Kriterien („Keine erhebliche Beeinträchtigung“)

Klimaschutz (J/N)	Anpassung an den Klimawandel (J/N)	Wasser (J/N)	Umweltverschmutzung (J/N)	Kreislaufwirtschaft (J/N)	Biologische Vielfalt (J/N)	Mindestschutz (J/N)	Anteil taxonomiekonformer (A.1) oder taxonomiefähiger (A.2) Opex, 2022 (%)	Kategorie ermöglichende Tätigkeit (E)	Kategorie Übergangstätigkeit (T)
							0,0		
							-		
							-		
							6,2		
							6,2		
							6,2		
							6,2		

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

Wirtschaftstätigkeiten	Code	2023 Jahr		Kriterien für einen wesentlichen Beitrag					
		Umsatz (Mio. EUR)	Umsatzanteil, 2023 (%)	Klimaschutz (%)	Anpassung an den Klimawandel (%)	Wasser (%)	Umweltverschmutzung (%)	Kreislaufwirtschaft (%)	Biologische Vielfalt (%)
A. Taxonomiefähige Tätigkeiten									
A.1 Ökologisch nachhaltige Tätigkeiten (taxonomiekonform)									
Umsatz ökologisch nachhaltiger Tätigkeiten (taxonomiekonform) (A.1)		0,0	0,0						
Davon ermöglichende Tätigkeiten		0,0	-						
Davon Übergangstätigkeiten		0,0	-						
A.2 Taxonomiefähige, aber nicht ökologisch nachhaltige Tätigkeiten (nicht taxonomiekonforme Tätigkeiten)									
Umsatz taxonomiefähiger, aber nicht ökologisch nachhaltiger Tätigkeiten (nicht taxonomiekonforme Tätigkeiten) (A.2)		0,0	0,0						
Umsatz taxonomiefähiger Tätigkeiten (A.1 + A.2)		0,0	0,0						
B. Nicht taxonomiefähige Tätigkeiten									
Umsatz nicht taxonomiefähiger Tätigkeiten		10.134,1	100,0						
Gesamt		10.134,1	100,0						

DNSH-Kriterien („Keine erhebliche Beeinträchtigung“)

Klimaschutz (J/N)	Anpassung an den Klimawandel (J/N)	Wasser (J/N)	Umweltverschmutzung (J/N)	Kreislaufwirtschaft (J/N)	Biologische Vielfalt (J/N)	Mindestschutz (J/N)	Anteil taxonomiekonformer (A.1) oder taxonomiefähiger (A.2) Umsatz, 2022 (%)	Kategorie ermöglichende Tätigkeit (E)	Kategorie Übergangstätigkeit (T)
							0,0		
							-		
							-		
							0,0		
							0,0		

Berlin, 12. März 2024

Robert Gentz

David Schneider

Dr. Sandra Dembeck

David Schröder

Dr. Astrid Arndt

2.1.5 Steuerungssystem

Wir verwenden verschiedene Indikatoren, um unsere Leistung in Einklang mit unseren Konzernzielen zu messen. Dadurch konzentrieren wir uns weiter auf die Verbesserung der Profitabilität und tätigen gleichzeitig Investitionen, um künftige Wachstumschancen zu ergreifen. Die wichtigsten Leistungsindikatoren (KPIs) werden aus der Prognose unseres Vorstands und der Konzernplanung abgeleitet. Im Rahmen der Konzernplanung werden unsere finanziellen Leistungsindikatoren kontinuierlich überwacht und monatlich mit unserem Budget verglichen. Zu unseren für die Steuerung der Konzernleistung wesentlichen finanziellen Leistungsindikatoren gehören GMV (Bruttowarenvolumen), Umsatz, bereinigte(s) EBIT(-Marge) und Capex. Der Vorstand steuert das Unternehmen 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 ZMS, ZFS oder unser kürzlich lanciertes ZEOS Fulfillment) und keine produktbezogenen B2C-Umsätze (z. B. Servicegebühren wie Expressliefergebühren oder Gebühren für Zalando Plus-Mitgliedschaften). Während das GMV zum Zeitpunkt der Kund*innenbestellung erfasst wird, wird der Umsatz zum Zeitpunkt der Übertragung der Verfügungsgewalt über die zugesagten Waren oder Dienstleistungen erfasst. Im Gegensatz zu 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. 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 setzt sich das Nettoumlaufvermögen aus Vorräten und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Forderungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden zusammen.

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

- **Aktive 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 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.
- **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 GMV nach Stornierungen und Retouren, einschließlich Umsatzsteuer, geteilt durch die Anzahl an Bestellungen in den letzten zwölf Monaten (bezogen auf den Stichtag).

Nähere Informationen zur künftigen Entwicklung unseres Steuerungssystems, insbesondere vor dem Hintergrund der Umstellung unserer Steuerung und Entscheidungsfindung auf eine kund*innenorientierte Unterscheidung zwischen B2C und B2B, können unter [2.1.2 Konzernstruktur](#) unter [2.4.2 Künftige Entwicklung des Konzerns](#) entnommen werden.

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, Payment Services, Zalando Marketing Services und Offprice organisiert sind.

Im Geschäftsjahr 2023 erfassten wir aktivierungsfähige Entwicklungskosten in Höhe von 74,5 Mio. EUR (Vorjahr: 76,6 Mio. EUR), die in Höhe von 6,5 Mio. EUR (Vorjahr: 36,3 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, ein E-Commerce-Ökosystem für Mode und Lifestyle zu bauen.

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 2023 weiterhin vor großen Herausforderungen. Die Inflation ging gegen Ende des Jahres 2023 zurück, das Wachstum blieb aber verhalten, da die Straffung der Geldpolitik zur Bekämpfung der Inflation Wirkung zeigte. Zudem ist das wirtschaftliche Umfeld nach wie vor von einem schwachem Wirtschaftswachstum sowie einem geringen Vertrauen des Handels und der Verbraucher*innen geprägt⁴⁸.

Das weltweite BIP hat sich als widerstandsfähig gegenüber den negativen Schocks erwiesen, die durch den Krieg Russlands gegen die Ukraine und die starke Straffung der Geldpolitik als Reaktion der Zentralbanken auf die über dem Ziel liegende Inflation ausgelöst wurden. In der ersten Jahreshälfte 2023 wuchs die weltweite Wirtschaft stärker als erwartet, allerdings verlangsamte sich das Wachstum im zweiten Halbjahr 2023 in vielen entwickelten Volkswirtschaften. Dies war insbesondere in Europa der Fall, wo Bankfinanzierung eine wichtige Rolle spielt und sich die gestiegenen Energiekosten besonders deutlich auf die Einkommen auswirkten. Das weltweite BIP nahm 2023 um 2,9 % zu, für 2024 wurde ein leichter Rückgang auf 2,7 % prognostiziert. Im Euroraum war die BIP-Wachstumsrate 2023 mit 0,6 % geringer, wobei nach Angaben der OECD für 2024 ein leichter Anstieg auf 0,9 % erwartet wird⁴⁹.

Die Verbraucherpreisinflation im Euroraum war im Dezember 2023 um 2,9 % höher als im Vorjahr. Die Inflation ging seit ihrem Höchststand von 10,6 % im Oktober 2022 zurück. Inzwischen hat sich das Verbraucher*innenvertrauen im Euroraum stetig verbessert, von -20,7 Punkten zu Jahresbeginn auf -15,0 Punkte zum Jahresende. Trotz dieses Fortschritts bleibt der Wert aber unterhalb des seit 2000 erfassten langfristigen Durchschnitts von -11,6⁵⁰.

Zusätzlich zu den gesamtwirtschaftlichen Faktoren, die die Modebranche belasten, hat die Abschwächung der Pandemie einen spürbaren Einfluss auf den E-Commerce-Sektor, da sich die Verbraucher*innennachfrage zwischen Online- und Offline-Kanälen wieder auf das Niveau vor der Pandemie einpendelt. Infolgedessen ging der Umsatz im deutschen Mode-E-Commerce 2023 im Jahresvergleich nominal um 13,3 % zurück⁵¹.

⁴⁸ OECD-Wirtschaftsausblick, November 2023

⁴⁹ OECD-Wirtschaftsausblick, November 2023

⁵⁰ Europäische Kommission, Januar 2024

⁵¹ BEVH-Pressemittelung, Januar 2024

2.2.2 Geschäftsverlauf

2023 war ein schwieriges Jahr für die Modebranche. Die Normalisierung der Online- und Offline-Nachfrage nach der COVID-19-Pandemie, der Inflationsdruck und ein geringeres Verbraucher*innenvertrauen, das sich in verhaltenen Konsumausgaben widerspiegelte, haben den Modesektor erheblich beeinträchtigt. Nach einem schwierigen Jahr 2022 waren wir auch 2023 in einem herausfordernden Marktumfeld tätig und haben unser Geschäft an das volatile Umfeld angepasst. Als Teil unseres Plans haben wir das Bestellvolumen im Bereich Wholesale verringert und unser Sortiment noch selektiver kuratiert. In Einklang mit unserem Fokus auf profitables Wachstum und ausgewählte Investitionen haben wir unsere Kostenpositionen analysiert. So konnten wir Effizienzsteigerungen im Bereich Fulfillment in unserem europäischen Logistiknetzwerk vorantreiben, unsere Marketinginvestitionen an die geringere Nachfrage anpassen und unser „Programm“ abschließen, das den Grad der Komplexität in der Organisationsstruktur verringert und es Zalando ermöglichen soll, schneller zu handeln. Gleichzeitig haben wir weiterhin gezielt in strategische Bereiche unseres Geschäfts investiert: Kund*innen, Partner sowie Mensch und Erde.

Infolgedessen schlossen wir das Jahr 2023 mit einem Rückgang des GMV im Jahresvergleich von 1,1 % auf 14,6 Mrd. EUR (Vorjahr: 14,8 Mrd. EUR) ab. Der Konzern verzeichnete Umsatzerlöse in Höhe von 10,1 Mrd. EUR (Vorjahr: 10,3 Mrd. EUR), was einen Rückgang um 1,9 % gegenüber 2022 darstellt. 2023 verbesserten wir das bereinigte EBIT deutlich und verdoppelten es nahezu auf 349,9 Mio. EUR (Vorjahr: 184,6 Mio. EUR), was einer verbesserten Marge von 3,5 % (Vorjahr: 1,8 %) entspricht.

Durch ein ungünstiges und vor allem durch ein gedämpftes Konsumklima geprägtes Marktumfeld verringerte sich unser Kund*innenstamm im Jahresvergleich um 3,3 % auf 49,6 Mio. aktive Kund*innen zum Ende des Jahres 2023 (Vorjahr: 51,2 Mio.). Der Rückgang der aktiven Kund*innen wurde durch einen Anstieg des durchschnittlichen GMV pro aktivem*r Kund*in um 2,3 % auf 295,2 EUR teilweise ausgeglichen. Diese Entwicklung resultiert aus einer Zunahme der durchschnittlichen Warenkorbgröße nach Retouren um 5,5 %, die den Rückgang der durchschnittlichen Anzahl von Bestellungen pro aktivem*r Kund*in mehr als kompensierte (2023: 4,9 ggü. 5,1 im Jahr 2022).

Mit unseren Markenpartnerschaften eröffnen wir unseren Kund*innen eine Welt voller Möglichkeiten. Aus diesem Grund ist unsere Plattformstrategie schon immer ein integraler Bestandteil unserer Geschäftsstrategie. Durch eine Kombination aus unserem Wholesale- und Partnergeschäft wollen wir Einzelhändlern und Marken den Zugang zu unserer Plattform erleichtern. 2023 haben wir unsere Daten- und Analysekapazitäten weiter ausgebaut, um mehr Unterstützung bei fundierten Entscheidungen im Hinblick auf Sortiment und Vermarktung bieten zu können. Zudem haben wir Änderungen der Gebührenstruktur für unsere Partner implementiert, um unsere Sortimentstrategie besser zu unterstützen. Unser wesentlicher Add-on-Service im Rahmen des Partnerprogramms, Zalando Fulfillment Solutions (ZFS), erleichtert unseren Partnern den Transport der Waren an Kund*innen in unseren europäischen Märkten. Dabei haben Kund*innenzufriedenheit und Kosteneffizienz höchste Priorität. Darüber hinaus schafft unser Marketingbereich, Zalando Marketing Services (ZMS),

durch ansprechende Werbeformate wesentliche Verbindungen zwischen Marken und Verbraucher*innen.

Angesichts des herausfordernden Geschäftsumfelds waren wir bei unseren Einkäufen im Bereich Wholesale dedizierter. Im letzten Quartal 2023 machte unser Wholesale-Geschäft 61 % des Bruttowarenavolumens des Zalando Fashion Store aus (ggü. 64 % im Jahr 2022). Unsere Marken- und Einzelhandelspartner verzeichnen im Rahmen unseres Partnergeschäfts anhaltendes Wachstum. Dies wird durch den soliden Anstieg des GMV des Partnergeschäfts im Jahr 2023 belegt. Infolgedessen konnte das Partnergeschäft im vierten Quartal 2023 39 % des gesamten GMV des Fashion Store erwirtschaften (ggü. 36 % im Jahr 2022). Der Anteil der mit Zalando Fulfillment Solutions versendeten Artikel hat sich auf 62 % der insgesamt im Rahmen des Partnerprogramms versendeten Artikel erhöht (ggü. 58 % im Jahr 2022). Darüber hinaus blieb der Umsatz von Zalando Marketing Services zum Ende des Jahres mit einem Anteil von 2 % am GMV unseres Fashion Store weitgehend stabil, da die Partner angesichts des aktuellen Marktumfelds bei ihren Ausgaben zurückhaltend sind.

2023 haben wir daran gearbeitet, unsere Maßnahmen bezüglich unseres Engagements in den drei thematischen Säulen Erde, Produkte und Menschen unserer Nachhaltigkeitsstrategie do.MORE zu finalisieren. Wir setzten unsere Arbeit zur Reduzierung der Scope-3-Treibhausgasemissionen fort. Um unsere Bemühungen zu verstärken, haben wir weitere Markenpartner in unsere gemeinsam mit ABOUT YOU und YOOX NET-A-PORTER gegründete Initiative FASHION LEAP FOR CLIMATE aufgenommen. Die Online-Lernplattform unterstützt Markenpartner bei der Festlegung wissenschaftlich fundierter Ziele zur Reduzierung ihrer Treibhausgasemissionen. Um die Treibhausgasemissionen unserer Eigenmarken zu reduzieren, haben wir von konventionellen Materialien auf Materialien mit geringeren Umwelteinwirkungen umgestellt.

Um unsere Kund*innen in die Lage zu versetzen, fundierte und verantwortungsvolle Kaufentscheidungen zu treffen und um aufkommende regulatorische Anforderungen zu erfüllen, legten wir 2023 einen Schwerpunkt auf die Weiterentwicklung der Qualität unserer produktbezogenen Nachhaltigkeitsinformationen. Darüber hinaus haben wir weitere Schritte zur Anwendung der Grundsätze der Kreislaufwirtschaft in der Stufe „Den Kreislauf schließen“ unternommen, indem wir auf unsere früheren Investition in das Textil-Recyclingunternehmen Ambercycle aufbauten. Die getätigten Folgeinvestitionen werden Ambercycle bei der Errichtung von Anlagen unterstützen und unserer Eigenmarkenproduktion sowie Marken Zugang zu recycelten Materialien verschaffen.

2023 haben wir den do.MORE-Strategiezyklus abgeschlossen, in dem wir deutliche Fortschritte im Hinblick auf CO₂-Reduktion, Menschenrechte und Kreislaufwirtschaft erzielt haben. Allerdings haben wir unsere Ziele, von denen viele bis Ende 2023 erreicht werden sollten, nicht vollständig erfüllt. Obwohl wir hinter unseren Zielen zurückgeblieben sind, haben wir viel über uns selbst, unser Geschäft und unsere Branche gelernt, von dem wir in Zukunft profitieren können. Unsere Fortschritte, Herausforderungen und Erkenntnisse der letzten vier Jahre und die daraus gezogenen Lehren haben uns geholfen, die nächsten Schritte auf unserem Weg zu planen. Wir arbeiten daran, unsere Organisation und unsere Partner weiterhin

in die Lage zu versetzen, den Wandel innerhalb und außerhalb unserer Branche voranzutreiben.

Unsere Vision ist es, dass 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 Strategie für Diversität und Inklusion (D&I) do.BETTER haben wir uns zwölf Ziele für D&I in diesen vier Kernbereichen gesetzt und arbeiten auf diese Ziele hin. Basierend auf dem Feedback unserer Kund*innen zu Adaptive Fashion, die wir im letzten Jahr eingeführt haben, haben wir das digitale Kund*innenerlebnis in diesem Bereich verbessert, zum Beispiel durch die Einführung von adaptiven Filtern, die das Durchsuchen und Beurteilen des Sortiments erleichtern. Außerdem haben wir unsere Erkenntnisse auf die Designs unserer neuen Eigenmarkenkollektionen für adaptive Mode in Zusammenarbeit mit All is for All, einem Beratungsunternehmen für die Inklusion behinderter Menschen, angewendet. Zudem haben wir unsere Kollektionen für adaptive Mode aktualisiert, die nun aus mehr als 430 Artikeln von Eigenmarken, Tommy Hilfiger, Nike und unserem neuesten Zugang Friendly Shoes bestehen. Um zum bevorzugten E-Commerce-Kanal von unterrepräsentierten Partnern zu werden, haben wir 2023 die Zusammenarbeit mit weiteren Black-Owned-Marken wie Ahluwalia und Yaura begonnen.

2.2.3 Wirtschaftslage

Finanzielle Entwicklung des Konzerns

Wie oben beschrieben war 2023 ein Übergangsjahr. Es war geprägt von geringem Verbraucher*innenvertrauen, erhöhter Inflation und anhaltendem Druck auf das verfügbare Einkommen der Verbraucher*innen, was sich in einer schwachen Entwicklung des GMV und des Umsatzes widerspiegelte. Das GMV ging um 1,1 % zurück. Der Umsatz folgte diesem Trend und war im Jahresvergleich um 1,9 % niedriger. Die starke Entwicklung des Partnergeschäfts von Zalando sowie eine positive Entwicklung der Lounge by Zalando, insbesondere in der ersten Jahreshälfte 2023, konnten diesen Trend nicht vollständig kompensieren.

Trotz eines schwachen Konsumumfelds im Jahr 2023, das sich in der Entwicklung unseres GMV und unseres Umsatzes niederschlug, ist es uns gelungen, unsere Profitabilität zu verbessern. Dies äußert sich in einem deutlichen Anstieg des bereinigten EBIT auf 349,9 Mio. EUR (Vorjahr: 184,6 Mio. EUR) und der bereinigten EBIT-Marge auf 3,5 % (Vorjahr: 1,8 %). Die Gesamtjahresentwicklung war durch kontinuierliche verkaufsfördernde Maßnahmen gekennzeichnet. Diese waren auf die erhöhten Lagerbestände in der gesamten Branche und preissensible Verbraucher*innen zurückzuführen und belasteten unsere Bruttomargen. Effizienzsteigerungen im Bereich Logistik und geringere Ausgaben für Marketing haben den Rückgang der Bruttomarge mehr als ausgeglichen. Das Periodenergebnis belief sich auf 83,0 Mio. EUR (Vorjahr: 16,8 Mio. EUR).

Verkürzte Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

IN MIO. EUR	2023	In % vom Umsatz	2022	In % vom Umsatz	Veränderung
GMV	14.631,6	144,3 %	14.788,7	143,0 %	1,3pp
Umsatzerlöse	10.143,1	100,0 %	10.344,8	100,0 %	0,0pp
Umsatzkosten	-6.212,7	-61,3 %	-6.289,3	-60,8 %	-0,5pp
Bruttoergebnis vom Umsatz	3.930,4	38,7 %	4.055,5	39,2 %	-0,5pp
Fulfillmentkosten	-2.458,3	-24,2 %	-2.712,6	-26,2 %	2,0pp
Marketingkosten	-752,5	-7,4 %	-794,5	-7,7 %	0,3pp
Verwaltungskosten	-490,8	-4,8 %	-480,4	-4,6 %	-0,2pp
Sonstige betriebliche Erträge	20,6	0,2 %	28,1	0,3 %	-0,1pp
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-58,5	-0,6 %	-15,1	-0,1 %	-0,4pp
EBIT	190,9	1,9 %	81,0	0,8 %	1,1pp
Anteilsbasierte Vergütungen	83,0	0,8 %	72,5	0,7 %	0,1pp
Akquisitionsbezogene Aufwendungen	19,4	0,2 %	11,5	0,1 %	0,1pp
Einmaleffekte	24,2	0,2 %	19,6	0,2 %	0,0pp
Restrukturierungskosten	32,4	0,3 %	0,0	0,0 %	0,3pp
Bereinigtes EBIT	349,9	3,5 %	184,6	1,8 %	1,7pp

Die wichtigsten Leistungsindikatoren haben sich im Berichtszeitraum wie folgt entwickelt.

Kennzahlen

	2023	2022	Veränderung
Leistungsindikatoren			
Bruttowarenvolumen (GMV*) (in Mio. EUR)	14.631,6	14.788,7	-1,1 %
Umsatzerlöse (in Mio. EUR)	10.143,1	10.344,8	-1,9 %
Bereinigtes EBIT (in Mio. EUR)	349,9	184,6	89,5 %
Bereinigte EBIT-Marge (in %)	3,5	1,8	1,7pp
EBIT (in Mio. EUR)	190,9	81,0	>100%
EBIT-Marge (in %)	1,9	0,8	1,1pp
Capex (in Mio. EUR)	-263,2	-351,7	-25,2 %
Aktive Kund*innen (LTM**) (in Mio.)	49,6	51,2	-3,3 %
Anzahl Bestellungen (in Mio.)	244,8	261,1	-6,2 %
Durchschnittliches GMV* pro aktivem*r Kund*in (LTM**) (in EUR)	295,2	288,6	2,3 %
Durchschnittliche Bestellungen pro aktivem*r Kund*in (LTM**) (in EUR)	4,9	5,1	-3,1 %
Durchschnittliche Warenkorbgröße (LTM**) (in EUR)	59,8	56,6	5,5 %

pp = Prozentpunkte

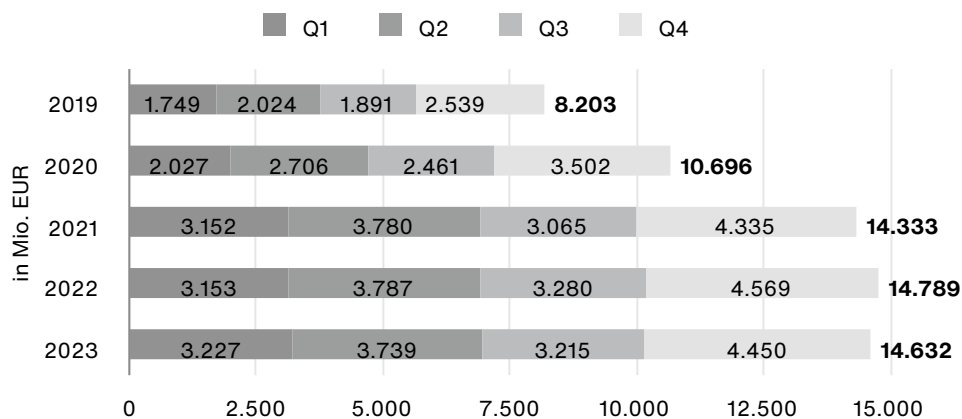
Für den Geschäftsbericht gilt: Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

*) 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 Expresslieferunggebühren). Diese sind nur im Umsatz erhalten. GMV wird bezogen auf den Zeitpunkt der Kund*innenbestellung erfasst. Aufgrund der dynamischen Berichterstattung von GMV können die Vorjahreszahlen von vorherigen veröffentlichten Berichten abweichen.

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

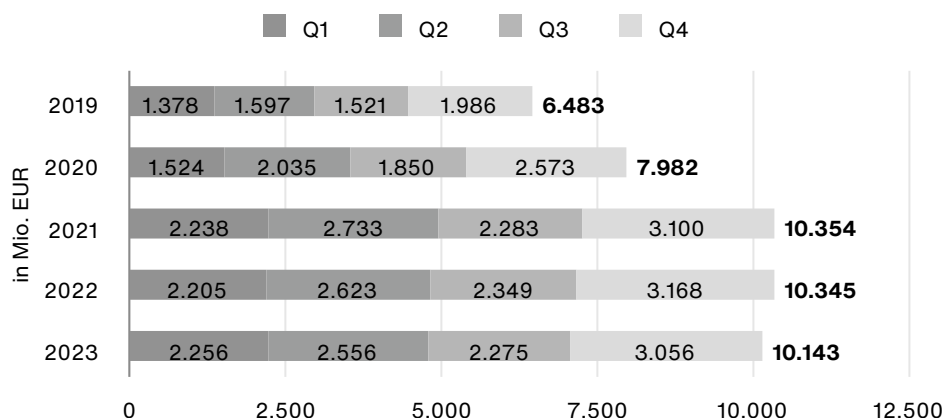
Ertragslage⁵²

GMV Entwicklung nach Quartalen (2019 – 2023)



⁵² Die Aussagen zur Quartalsentwicklung von GMV und Umsatz sind ungeprüft.

Umsatz-Entwicklung nach Quartalen (2019 – 2023)



2023 ging das GMV um 1,1 % auf 14.631,6 Mio. EUR (Vorjahr: 14.788,7 Mio. EUR) zurück. Die Umsatzerlöse sanken um 1,9 % auf 10.143,1 Mio. EUR (Vorjahr: 10.344,8 Mio. EUR).

Im Jahr 2023 haben wir weitere Fortschritte bei der Transformation zu einem Plattformmodell gemacht. Der Anteil unseres Partnergeschäfts am GMV (einschließlich Partnerprogramm und Connected Retail) stieg um 12 %. Im vierten Quartal 2023 ist ein Anteil von 39 % des GMV unseres Fashion Store auf unser Partnergeschäft (einschließlich Partnerprogramm und Connected Retail) zurückzuführen. Im vierten Quartal 2022 waren es 36 %. Die unterschiedliche Entwicklung des GMV und des Umsatzes ist durch unser Partner-Geschäftsmodell bedingt, in dem Verkaufspreise vollständig in der Kennzahl GMV abgebildet werden, wohingegen die Umsatzerlöse nur die Provisionserträge auf die Verkaufspreise beinhalten. Zudem werden Erträge aus der Bereitstellung von Plattformdienstleistungen wie Zalando Fulfillment Solutions (ZFS) und Zalando Marketing Services (ZMS) zwar in den Umsatzerlösen, aber nicht im GMV berücksichtigt.

Darüber hinaus beobachten wir weiterhin, dass Kund*innen unser vielfältiges Angebot in den Bereichen Fashion, Beauty, Designer, Lounge by Zalando und Pre-owned annehmen. Der Konzern hatte zum 31. Dezember 2023 49,6 Millionen aktive Kund*innen im Vergleich zu 51,2 Millionen aktiven Kund*innen zum 31. Dezember 2022, was einem Rückgang um 3,3 % entspricht. Diese Entwicklung lässt sich durch das aufgrund der verhaltenen Nachfrage geringere Neukund*innenwachstum erklären.

Insgesamt war die GMV-Entwicklung vom Rückgang der Anzahl der aktiven Kund*innen geprägt. Dieser wurde durch höhere Ausgaben pro Kund*in teilweise ausgeglichen, denn das durchschnittliche GMV pro aktivem*r Kund*in stieg aufgrund eines um 5,5 % größeren Warenkorb pro Bestellung um 2,3 % auf 295,2 Mio. EUR. Die durchschnittliche Warenkorbgröße lag 2023 bei 59,8 EUR, wodurch der Rückgang der durchschnittlichen Anzahl von Bestellungen pro aktivem*r Kund*in auf 4,9 (-3,1 % ggü. 2022) mehr als ausgeglichen wurde.

Aufgrund unserer fortlaufenden Fokussierung auf Kosteneffizienz haben wir 2023 ein deutlich besseres bereinigtes EBIT (EBIT vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente, vor Restrukturierungskosten, vor akquisitionsbezogenen Aufwendungen und vor anderen wesentlichen nicht operativen Einmaleffekten) in Höhe von 349,9 Mio. EUR (Vorjahr: 184,6 Mio. EUR) erzielt. Die Restrukturierungskosten in Höhe von 32,4 Mio. EUR beziehen sich auf das Anfang 2023 eingeführte „Programm“.⁵³ Des Weiteren resultieren Einmaleffekte in Höhe von 24,2 Mio. EUR im Wesentlichen aus der Wertminderung von Vermögenswerten aus Nutzungsrechten, die nicht mehr für unser eigenes Geschäft genutzt werden sollen. Die bereinigte EBIT-Marge verbesserte sich auf 3,5 % (Vorjahr: 1,8 %).

Die Umsatzkosten sanken im Jahresvergleich um 1,2 % von 6.289,3 Mio. EUR auf 6.212,7 Mio. EUR. Allerdings konnten die verbesserten Umsatzkosten den Umsatzrückgang nicht kompensieren. Darüber hinaus haben wir ein mögliches Bestandsrisiko in den Vorräten wirksam gesteuert, wenn auch zu Lasten der Bruttomarge. Diese ging im Jahresvergleich auf 38,7 % zurück (Vorjahr: 39,2 %). Gründe für den Rückgang waren verkaufsfördernde Maßnahmen in der gesamten Branche und eine über das ganze Jahr hinweg verhaltene Nachfrage.

Das Fulfillmentkostenverhältnis in Prozent vom Umsatz verbesserte sich 2023 gegenüber dem Vorjahr um 2,0 Prozentpunkte von 26,2 % auf 24,2 %. Der Rückgang ist auf eine verbesserte Wirtschaftlichkeit der Bestellungen, die Skalierung unseres Partnergeschäfts mit einem wachsenden ZFS-Anteil sowie auf fortgesetzte Effizienzmaßnahmen wie das Bündeln von Bestellungen zurückzuführen.

Die Marketingausgaben sanken um 42,0 Mio. EUR auf 752,5 Mio. EUR, was einem Rückgang der Marketingkosten in Prozent vom Umsatz um 0,3 Prozentpunkte auf 7,4 % entspricht. Der Rückgang resultiert im Wesentlichen aus niedrigeren Marketinginvestitionen sowie aus einem starken Wachstum im Offprice-Segment in der ersten Hälfte des Jahres 2023.

Die Verwaltungskosten blieben mit 480,4 Mio. EUR im Jahr 2022 und 490,8 Mio. EUR im Jahr 2023 nahezu unverändert. Auch die Verwaltungskosten im Verhältnis zum Umsatz blieben mit 4,8 % relativ stabil und verzeichneten einen Anstieg um 0,2 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen nahmen um 43,4 Mio. EUR auf 58,5 Mio. EUR zu, was insbesondere auf das „Programm“ zurückzuführen war. Die damit verbundenen Kosten belaufen sich auf 32,4 Mio. EUR und beinhalten Aufwendungen für Zahlungen im Zusammenhang mit Abfindungen und bezahlten Freistellungen sowie Beratungskosten.

Unser Finanzergebnis 2023 in Höhe von -38,0 Mio. EUR (Vorjahr: -42,2 Mio. EUR) enthält im Wesentlichen Zinsen und ähnliche Aufwendungen in Höhe von 85,6 Mio. EUR (Vorjahr: 62,7 Mio. EUR) und Zinsen und ähnliche Erträge in Höhe von 46,5 Mio. EUR (Vorjahr: 8,6 Mio. EUR). Die Veränderung gegenüber dem Vorjahr ist in erster Linie auf die Erhöhung der Euro-Zinssätze im Jahr 2023 zurückzuführen, die sich auf die Zinsen und ähnlichen

⁵³ Wir verweisen auf die entsprechende Pressemitteilung: <https://corporate.zalando.com/de/unternehmen/update-zalando-co-ceos-company>.

Aufwendungen aus Finanzinstrumenten sowie auf die Zinserträge aus Geldmarktfonds und Einlagen auswirkte.

Die Steuern vom Einkommen und Ertrag in Höhe von -69,9 Mio. EUR (Vorjahr: -22,0 Mio. EUR) umfassen laufende Steuern in Höhe von -78,5 Mio. EUR (Vorjahr: -22,0 Mio. EUR) bei einem Ergebnis vor Steuern von 152,9 Mio. EUR (Vorjahr: 38,8 Mio. EUR) sowie latente Steuern in Höhe von 8,5 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR). Der Steuersatz des Konzerns wurde wesentlich beeinflusst durch steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen aus anteilsbasierten Vergütungsprogrammen. Das Periodenergebnis des Konzerns belief sich auf 83,0 Mio. EUR (Vorjahr: 16,8 Mio. EUR).

Ergebnisse nach Segmenten

Die Segmentergebnisrechnung unseres Konzerns stellt sich wie folgt dar:

Konzern-Segmentergebnisrechnung 2023

IN MIO. EUR	Fashion Store	Offprice	Alle sonstigen Segmente	Summe	Überleitung	Summe Konzern
GMV	12.630,2	2.001,4	0,0	14.631,6	0,0	14.631,6
(Vorjahr)	(12.999,8)	(1.788,9)	(0,0)	(14.788,7)	(0,0)	(14.788,7)
Umsatzerlöse	8.241,9	1.776,1	399,6	10.417,6	-274,5	10.143,1
(Vorjahr)	(8.634,2)*	(1.602,8)	(373,4)	(10.610,4)*	(-265,6)*	(10.344,8)
davon zwischen den Segmenten	174,9	0,0	99,6	274,5	-274,5	0,0
(Vorjahr)	(174,4)*	(5,1)	(86,0)	(265,6)*	(-265,6)*	(0,0)
Bereinigtes EBIT	282,3	43,6	29,4	355,3	-5,3	349,9
(Vorjahr)	(91,6)	(56,6)	(39,8)	(188,0)	(-3,3)	(184,6)
Bereinigte EBIT-Marge (in %)	3,4 %	2,5 %	7,4 %	3,4 %	-	3,5 %
(Vorjahr)	(1,1%)	(3,5%)	(10,7%)	(1,8%)	-	(1,8%)
Anteilsbasierte Vergütungen	65,0	12,2	5,8	83,0	0,0	83,0
(Vorjahr)	(58,2)	(10,0)	(4,4)	(72,5)	(0,0)	(72,5)
Akquisitionsbezogene Aufwendungen	1,8	0,0	17,6	19,4	0,0	19,4
(Vorjahr)	(0,0)	(0,0)	(11,5)	(11,5)	(0,0)	(11,5)
Einmaleffekte	10,2	13,8	0,3	24,2	0,0	24,2
(Vorjahr)	(12,4)	(6,7)	(0,6)	(19,6)	(0,0)	(19,6)
Restrukturierungskosten	27,1	2,9	2,4	32,4	0,0	32,4
(Vorjahr)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)
EBIT	178,1	14,7	3,3	196,2	-5,3	190,9
(Vorjahr)	(21,1)	(39,9)	(23,3)	(84,3)	(-3,3)	(81,0)

*) Vorjahreswerte wurden angepasst, weitere Informationen nachfolgend

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 2023

IN MIO. EUR	DACH	Übriges Europa	Fashion Store
GMV	5.813,8	6.816,4	12.630,2
<i>(Vorjahr)</i>	<i>(6.014,5)</i>	<i>(6.985,3)</i>	<i>(12.999,8)</i>
Umsatzerlöse	3.638,2	4.603,7	8.241,9
<i>(Vorjahr)</i>	<i>(3.809,9)*</i>	<i>(4.824,3)*</i>	<i>(8.634,2)*</i>
Bereinigtes EBIT	282,3	-0,1	282,3
<i>(Vorjahr)</i>	<i>(178,7)</i>	<i>(-87,1)</i>	<i>(91,6)</i>
EBIT	236,1	-58,0	178,1
<i>(Vorjahr)</i>	<i>(142,4)</i>	<i>(-121,4)</i>	<i>(21,1)</i>

*) Vorjahreswerte wurden angepasst, weitere Informationen nachfolgend

Das Jahr 2023 war durch verschiedene negative Entwicklungen im Online-Modemarkt gekennzeichnet. Wir beobachteten, dass die Online-Ausgaben für Mode nach der Pandemie weiter zurückgingen, da Kund*innen ihre Ausgaben wieder mehr auf den stationären Handel verlagerten. Dies führte zu einer Normalisierung zwischen der Nutzung von Online- und Offline-Einzelhandelskanälen in einem Umfeld mit einem noch immer schwachen Konsumklima. Im Gesamtjahr 2023 verringerte sich das GMV im Segment Fashion Store um 2,8 %. Die Umsatzerlöse beliefen sich auf 8.241,9 Mio. EUR und gingen um 4,5 % zurück. Damit lagen sie 1,7 % unter der GMV-Wachstumsrate, da der Anteil des Partnergeschäfts weiter zunahm und sich im vierten Quartal 2023 auf 39 % des Fashion Store GMV erhöhte (Vorjahr: 36 %). Die Profitabilität des Fashion Store verbesserte sich hingegen deutlich infolge unseres besonderen Fokus auf Kosteneffizienz. Das bereinigte EBIT belief sich zum Ende des Geschäftsjahres auf 282,3 Mio. EUR im Vergleich zu 91,6 Mio. EUR im Jahr 2022. Die bereinigte EBITDA-Marge verbesserte sich 2023 auf 3,4 % (Vorjahr: 1,1 %).

Die Umsatzerlöse im Segment Fashion Store im Jahr 2022 wurden um -635,8 Mio. EUR angepasst, da intersegmentäre Warenbewegungen und Dienstleistungen nicht mehr als Umsatzerlöse im Segment Fashion Store ausgewiesen werden. Vielmehr werden fortan entsprechende Kostenpositionen saldiert und somit ab dem ersten Quartal 2023 netto ausgewiesen. Diese Änderung folgt einer entsprechenden Anpassung an die interne Steuerung unserer Segmente, die sich verstärkt auf den Beitrag unserer Segmente zu den Konzernzahlen konzentriert. Die Änderung wirkt sich weder auf GMV, Umsatz, Bruttomarge oder bereinigtes EBIT des Konzerns oder des Offprice-Segments noch auf GMV oder bereinigtes EBIT des Fashion Store aus.

Das Offprice-Segment zeigte 2023 weiterhin einen starken Umsatzanstieg. Gegenüber dem Vorjahr stieg der Umsatz um 10,8 % auf 1.776,1 Mio. EUR, da wir vor allem im ersten Halbjahr 2023 von der Nachfrage nach dem Angebot unserer Lounge by Zalando profitieren konnten. Das bereinigte EBIT ging auf 43,6 Mio. EUR zurück, was einer bereinigten EBIT-Marge von 2,5 % (Vorjahr: 3,5 %) entspricht.

In allen sonstigen Segmenten (einschließlich ZMS) stiegen die Umsatzerlöse im Jahresvergleich um 7,0 % auf 399,6 Mio. EUR, was in erster Linie auf die Einbeziehung von Highsnobiety zurückzuführen ist, die seit dem dritten Quartal 2022 Bestandteil des Konzernabschlusses ist. Andererseits verzeichnete ZMS zurückhaltendere Marketingausgaben von Markenpartnern. Das bereinigte EBIT in allen sonstigen Segmenten belief sich auf 29,4 Mio. EUR (-26,2 % im Jahresvergleich), die bereinigte EBIT-Marge lag bei 7,4 % (Vorjahr: 10,7 %).

Finanzlage

Die verkürzte Kapitalflussrechnung des Konzerns ist in der folgenden Tabelle dargestellt:

Verkürzte Kapitalflussrechnung

IN MIO. EUR	2023	2022
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	949,5	459,9
Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit	-320,7	-476,2
Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit	-123,6	-245,9
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelbestands	505,2	-262,2
Wechselkursbedingte und sonstige Veränderung des Finanzmittelbestands	3,2	-0,9
Verfügbarer Finanzmittelbestand zu Beginn der Periode	2.024,8	2.287,9
Verfügbarer Finanzmittelbestand am 31.12.	2.533,2	2.024,8
Frei verfügbarer Cashflow	683,8	-18,8

Wir haben 2023 einen positiven Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von 949,5 Mio. EUR (Vorjahr: 459,9 Mio. EUR) erwirtschaftet. Dies wurde im Wesentlichen durch das betriebliche Ergebnis (unter Berücksichtigung, dass das Periodenergebnis höhere wesentliche zahlungsunwirksame Aufwendungen wie Abschreibungen und anteilsbasierte Vergütungen enthält), die positive Entwicklung unseres Nettoumlaufvermögens, sowie die Rückerstattung von Umsatzsteuerforderungen in Polen im Jahr 2023, die sich in der Veränderung der sonstigen Vermögenswerte und Schulden widerspiegelt, begünstigt.

Gegenüber dem Vorjahr resultierte die deutliche Verbesserung des Cashflows aus laufender Geschäftstätigkeit um 489,6 Mio. EUR insbesondere aus der positiven Entwicklung unseres betrieblichen Ergebnisses, der starken Verbesserung unseres Nettoumlaufvermögens sowie der Rückerstattung von Umsatzsteuerforderungen wie oben erwähnt.

Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit wurde vorwiegend vom Capex in Höhe von 263,2 Mio. EUR (Vorjahr: 351,7 Mio. EUR) beeinflusst. Dieser umfasst in erster Linie Investitionen in die Logistikkonstruktion, die die Logistikzentren in Frankreich, Polen und Deutschland betreffen, sowie Investitionen in die selbst entwickelte Software. Der gegenüber dem Vorjahr niedrigere Capex spiegelt die Verlagerung der Investitionen in den Zeitraum nach 2023 sowie eine Anpassung an das aktuelle wirtschaftliche Umfeld wider. Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit beinhaltet im Jahr 2023 Investitionen in Termingelder in Höhe von

50,0 Mio. EUR. Im Vorjahr beinhaltete der Cashflow aus der Investitionstätigkeit den für den Erwerb von Highsnobiety gezahlten Kaufpreis in Höhe von 123,6 Mio. EUR.

Unser frei verfügbarer Cashflow hat sich im Vergleich zum Vorjahr um 702,6 Mio. EUR von -18,8 Mio. EUR auf 683,8 Mio. EUR verbessert.

Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit in Höhe von 123,6 Mio. EUR (Vorjahr: 245,9 Mio. EUR) umfasst vor allem Auszahlungen für den Tilgungsanteil von Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 128,1 Mio. EUR. Die Veränderung in Höhe von 122,4 Mio. EUR gegenüber dem Vorjahr ist im Wesentlichen auf Mittelabflüsse in Höhe von 136,2 Mio. EUR für den Rückerwerb eigener Aktien im Vorjahr zurückzuführen.

Insgesamt nahmen die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente im Geschäftsjahr um 508,5 Mio. EUR zu und befanden sich mit 2.533,2 Mio. EUR zum 31. Dezember 2023 (Vorjahr: 2.024,8 Mio. EUR) weiterhin auf einem sehr hohen Niveau.

Kreditlinie

Am 20. Mai 2022 haben wir mit einer Gruppe von Banken eine revolvingende Kreditlinie in Höhe von 1.250,0 Mio. EUR abgeschlossen, welche die vorherige revolvingende Kreditlinie in Höhe von 500,0 Mio. EUR ersetzt. Die Kreditlinie kann in Euro in Anspruch genommen und für allgemeine Unternehmenszwecke (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 2023 war ein Betrag in Höhe von 99,6 Mio. EUR (Vorjahr: 113,8 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	31.12.2023		31.12.2022		Veränderung	
Langfristige Vermögenswerte	2.540,5	32,6 %	2.342,3	30,7 %	198,2	8,5 %
Kurzfristige Vermögenswerte	5.249,2	67,4 %	5.283,8	69,3 %	-34,5	-0,7 %
Gesamtvermögen	7.789,7	100,0 %	7.626,1	100,0 %	163,6	2,1 %

Passiva

IN MIO. EUR	31.12.2023		31.12.2022		Veränderung	
Eigenkapital	2.373,1	30,5 %	2.199,2	28,8 %	173,9	7,9 %
Langfristige Schulden	1.890,4	24,3 %	1.760,0	23,1 %	130,4	7,4 %
Kurzfristige Schulden	3.526,2	45,3 %	3.666,9	48,1 %	-140,7	-3,8 %
Gesamtkapital	7.789,7	100,0 %	7.626,1	100,0 %	163,6	2,1 %

Das Gesamtvermögen von Zalando hat sich im Vergleich zum 31. Dezember 2022 um 2,1 % auf 7.789,7 Mio. EUR erhöht. Sachanlagen, Nettoumlaufvermögen sowie Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sind die wesentlichen Bilanzpositionen.

2023 wurde der Anstieg der langfristigen Vermögenswerte stark durch Zugänge zu den Sachanlagen von 217,5 Mio. EUR (Vorjahr: 304,6 Mio. EUR) geprägt. Diese betrafen in erster Linie die Logistikzentren in Frankreich, Deutschland und Polen. Zudem stieg der Buchwert der Vermögenswerte aus Nutzungsrechten von 679,3 Mio. EUR im Vorjahr auf 785,5 Mio. EUR zum 31. Dezember 2023. Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf den Beginn neuer Leasingverträge für ein Bürogebäude in Berlin sowie neue Logistikzentren in Deutschland und Polen zurückzuführen. Des Weiteren entfielen die Zugänge im Geschäftsjahr 2023 mit 74,8 Mio. EUR (Vorjahr: 75,1 Mio. EUR) auf aktivierte Entwicklungskosten sowie geleistete Anzahlungen und in Entwicklung befindliche Vermögenswerte. Wir entwickeln zentrale Bestandteile der im Unternehmen eingesetzten Software selbst. So werden beispielsweise Bestell- und Logistikprozesse durch eigenentwickelte Software unterstützt.

Die Entwicklung der kurzfristigen Vermögenswerte ist im Wesentlichen auf eine Abnahme unserer Vorräte und sonstigen nichtfinanziellen Vermögenswerte zurückzuführen, die durch die Zunahme der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente nahezu vollständig kompensiert wurde. Die Vorräte gingen 2023 um 20,4 % auf 1.440,9 Mio. EUR (Vorjahr: 1.809,5 Mio. EUR) zurück. Grund hierfür war ein im Vergleich zum Vorjahr gezielterer Einkauf. Die Abnahme der sonstigen nichtfinanziellen Vermögenswerte um 42,0 % auf 265,4 Mio. EUR (Vorjahr: 457,9 Mio. EUR) ist in erster Linie auf die Rückerstattung von Umsatzsteuerforderungen in Polen im Jahr 2023 zurückzuführen. Beide Effekte wurden durch einen Anstieg der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente nahezu vollständig kompensiert. Nähere Informationen zur Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente können dem Abschnitt „[Finanzlage](#)“ unter [2.2.3 Wirtschaftslage](#) entnommen werden.

Das Eigenkapital stieg um 7,9 % mit einem Buchwert von 2.373,1 Mio. EUR zum 31. Dezember 2023 (Vorjahr: 2.199,2 Mio. EUR). Der Anstieg resultiert im Wesentlichen aus unserem positiven Gesamtergebnis sowie aus Effekten der anteilsbasierten Vergütung. Die Eigenkapitalquote erhöhte sich im Berichtszeitraum von 28,8 % zum Jahresanfang auf 30,5 % zum 31. Dezember 2023.

Die Entwicklung der langfristigen Schulden wurde in erster Linie durch unsere Leasingverbindlichkeiten beeinflusst. Diese sind zum 31. Dezember 2023 aufgrund neuer, im Jahr 2023 begonnener Leasingverträge um 14,1 % auf 912,2 Mio. EUR (davon 780,0 Mio. EUR langfristig und 132,2 Mio. EUR kurzfristig) gestiegen.

Die Entwicklung der kurzfristigen Schulden wurde hauptsächlich durch unsere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden beeinflusst. Diese gingen zum 31. Dezember 2023 um 5,2 % auf 2.782,0 Mio. EUR zurück (Vorjahr: 2.934,1 Mio. EUR), was auf einen gezielteren Einkauf aufgrund des hohen Wareneingangsniveaus zum Ende des vorherigen Geschäftsjahres zurückzuführen war. Zum 31. Dezember 2023 wurden Lieferantenforderungen gegen Zalando in Höhe von insgesamt 590,1 Mio. EUR an verschiedene Factoring-Anbieter übertragen (Vorjahr: 794,2 Mio. EUR). Diese Salden

wurden 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 2023 von -211,6 Mio. EUR im Vorjahr auf -441,8 Mio. EUR. Die Verringerung des Nettoumlaufvermögens ergibt sich hauptsächlich aus einer Abnahme der Vorräte, die durch eine Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden teilweise ausgeglichen wurde, was unseren gezielten Einkauf im Geschäftsjahr 2023 widerspiegelt.

Gesamtaussage

Der Vorstand ist mit der Entwicklung des Unternehmens im Jahr 2023 zufrieden. Obwohl die schwierigen gesamtwirtschaftlichen Bedingungen unsere Wachstumsfähigkeit einschränkten, konnten wir unsere Profitabilität steigern und das Jahr 2023 mit einem Zahlungsmittelbestand auf hohem Niveau abschließen. Für uns war 2023 ein Übergangsjahr. Wir haben unsere Strategie und Organisationsstrukturen nach Jahren hohen Wachstums überprüft. Mit dem Abschluss unseres „Programms“ haben wir den Grad der Komplexität der Organisationsstruktur verringert und Zalando damit ein schnelleres Handeln ermöglicht. Die Transformation zur Plattform schritt weiter voran, was sich in den Rekordwerten beim Geschäftsvolumen unseres Partnergeschäfts und von Zalando Fulfillment Solutions zeigt. Gleichzeitig haben wir weiterhin gezielt in strategische Bereiche unseres Geschäfts investiert, um künftiges Wachstum zu fördern – zum Beispiel in unser Designer-Angebot und unsere neue B2B-Marke ZEOS, die für Zalando E-commerce Operating System steht. ZEOS Fulfillment ermöglicht Partnern und Einzelhändlern ihren Vertrieb über verschiedene Verkaufskanäle hinweg europaweit über eine einheitliche Plattform zu steuern.

Am 3. August 2023 haben wir angesichts der verhaltenen Nachfrage und unseres Geschäftsvolumens in den ersten sechs Monaten unsere Prognose für das GMV- und Umsatzwachstum 2023 auf die untere Hälfte unserer ursprünglich prognostizierten Spannen von 1 % bis 7 % für das GMV bzw. -1 % bis 4 % für die Umsatzerlöse angepasst. Außerdem haben wir das untere Ende der Bandbreite für das bereinigte EBIT auf 300 Mio. EUR erhöht (ursprünglich 280 Mio. EUR bis 350 Mio. EUR). Angesichts des ganzjährig anhaltenden Drucks auf die Nachfrage haben wir unseren Ausblick für das GMV- und Umsatzwachstum für 2023 am 1. November 2023 auf eine Spanne von -2 % bis 1 % angepasst (vorher untere Hälfte der Spanne von 1 % bis 7 %). Das Umsatzwachstum wurde dementsprechend auf eine Spanne von -3.0 % bis -0.5 % angepasst (vorher untere Hälfte der Spanne von -1 % bis 4 %). Wir haben weiterhin unseren Kurs des profitablen Wachstums verfolgt und daher keine Anpassung an unserer für das bereinigte EBIT prognostizierten Spanne von 300 Mio. EUR bis 350 Mio. EUR vorgenommen. In Bezug auf unsere Investitionen (Capex) haben wir die Investitionsausgaben der gesamtwirtschaftlichen Lage und der Verlangsamung des Wachstums im Jahr 2023 angepasst. Daher wurde die Prognose für den Capex auf eine Spanne von 260 Mio. EUR bis 300 Mio. EUR herabgesetzt (vorher unteres Ende der Spanne von 300 Mio. EUR bis 380 Mio. EUR).

Mit einer GMV-Entwicklung von -1,1 % und einer Umsatzentwicklung von -1,9 % haben wir die aktualisierte Prognose im Jahr 2023 erfüllt. Außerdem liegen wir mit einem bereinigten EBIT von 349,9 Mio. EUR am oberen Ende der prognostizierten Profitabilität. Die Investitionen (Capex) beliefen sich auf 263,2 Mio. EUR und lagen somit am unteren Ende der aktualisierten prognostizierten Spanne von 260,0 Mio. EUR bis 300,0 Mio. EUR.

Insgesamt hat der Zalando-Konzern trotz eines ungünstigen gesamtwirtschaftlichen Umfelds im Jahr 2023 seine überarbeiteten Ziele für 2023 erreicht. Wir erzielten eine deutliche Steigerung der Profitabilität und beenden das Jahr mit einem Barmittelbestand auf dem hohen Niveau von 2.5 Mrd. EUR.

2.2.4 Mitarbeiter*innen

Die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter*innen ging im Laufe des Jahres 2023 im Vergleich zum Vorjahr um 1.206 (7 %) von 16.999 auf 15.793 Mitarbeiter*innen zurück.⁵⁴

Die Anzahl der Mitarbeiter*innen verringerte sich aufgrund eines effizienteren Personaleinsatzes in unserem Logistikbereich und einer Reduzierung von Overhead-Rollen im Rahmen des angekündigten Programms zur Verringerung der Komplexität in unserer Organisationsstruktur.

⁵⁴ 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 identifiziert, die für sich genommen oder in ihrer Gesamtheit betrachtet 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. Weiterhin werden die für Zalando als am relevantesten erachteten Risiken und Chancen dargestellt.

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

Das Risikomanagementsystem und das interne Kontrollsystem 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 Risikomanagementsystem und das interne Kontrollsystem sind dem Vorstand keine Umstände bekannt, welche die Angemessenheit oder die Wirksamkeit dieser Systeme wesentlich einschränken.

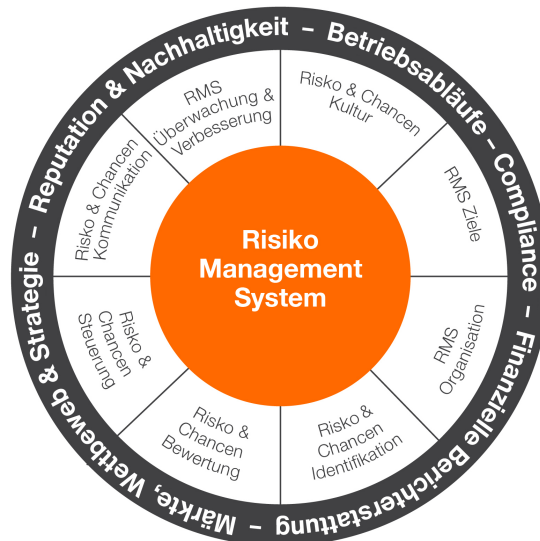
2.3.1 Risiko- und Chancenmanagementsystem

Als die vom Vorstand mit der Durchführung des RMS betraute Funktion hat das Risikomanagement-Team das RMS auf der Grundlage des Enterprise Risk Management Standard des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) sowie der Anforderungen des Prüfungsstandards 981 des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW) implementiert.

Die Risikomanagementrichtlinie von Zalando, ergänzt durch das Risikomanagementhandbuch, fasst die strategischen Grundsätze für die Entwicklung, Implementierung und Aufrechterhaltung des RMS des Zalando-Konzerns zusammen. 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 RMS schafft den Rahmen für die Definition und Gestaltung unserer Risikokultur sowie für die Identifikation, Bewertung, Steuerung, Kommunikation durch 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 unsere Risikomethodik im Jahr 2023 mit dem Ziel verbessert, unser unternehmensweites Risikoportfolio zu präzisieren und aussagekräftiger zu gestalten. Damit sollte sichergestellt werden, dass sich die Geschäftsbereiche und Risikofunktionen auf die relevantesten Risiken konzentrieren können.

Seit der Veröffentlichung des Geschäftsberichts 2022 haben wir die folgenden wesentlichen Änderungen an unserer Risikomethodik vorgenommen: Bestimmte Risiken, die in verschiedenen Unternehmensbereichen separat ausgewiesen wurden, wurden zu einem zentralen, bereichsübergreifenden Risiko zusammengefasst. So wird die vollumfängliche Auswirkung auf Zalando gezeigt und es kann gewährleistet werden, dass die Thematik zentral verantwortet wird. Zudem haben wir eine monetäre Mindestschwelle eingeführt, ab welcher Risiken in unserer Risikolandschaft zu dokumentieren sind. Dadurch wird nicht nur das Risikoinventar aufgrund der geringeren Anzahl an Risiken, die in jedem Risikozyklus bewertet und aktualisiert werden müssen, überschaubarer, sondern auch eine Fokussierung auf die relevanten Risiken sichergestellt. Zudem sind wir von der bisher verwendeten Risikomatrix zugunsten einer verbesserten Visualisierung und Berichterstattung der Risiken auf eine neue Risikomatrix übergegangen, deren Grundlage die Risikoerwartungswerte bilden. In dieser Matrix sollen die beiden Risikoindikatoren „Eintrittswahrscheinlichkeit“ und „erwartete Auswirkung“ aussagekräftiger dargestellt werden. Damit möchten wir eine einheitliche

Vorgehensweise bei der Ermittlung von Risikoklassen und der Darstellung der wichtigsten Risiken bei Zalando sicherstellen.

Darüber hinaus haben wir Best Practices folgend von einer Berichterstattung in Form von Risikoclustern auf eine Berichterstattung über einzelne (wichtige) Risiken umgestellt. Dadurch gewährleisten wir eine detaillierte Darstellung der für die Risikosituation von Zalando wichtigsten Faktoren und unserer geplanten Reaktion darauf. Alle Risiken, die gemäß unserem RMS als „signifikant“, „wesentlich“ oder „kritisch“ erachtet werden, werden im Risiko- und Chancenbericht als Top-Risiken dargestellt.

Der Vorstand hat 2023 der Gründung eines Risikoausschusses zugestimmt, der gegenüber der Geschäftsführung und dem Prüfungsausschuss von Zalando in Bezug auf folgende Verantwortlichkeiten rechenschaftspflichtig ist:

- Aufzeigen der wichtigsten Risiken aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit im Verlauf des Risikozyklus, um eine tiefgreifende Untersuchung dieser Risiken zu ermöglichen. Dazu gehört auch die Empfehlung von potenziellen Verbesserungen und Maßnahmen als Reaktion auf die identifizierten Risiken und Kontrollschwächen.
- Schaffung eines funktionsübergreifenden Überblicks über die Risikosituation bei Zalando, um qualitativ hochwertigere Risikoinformationen und einen umfassenderen Blick auf die Risiken des Unternehmens aus strategischer Sicht zu gewährleisten.
- Sicherstellung der richtigen Fokussierung und Relevanz der aufgezeigten strategischen Risiken.

Ziele des RMS

Das Ziel des RMS ist es, Risiken, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden könnten, frühzeitig zu identifizieren, 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. Dadurch sollen Entscheidungsträger*innen wertvolle Informationen zu Risiken und Chancen erhalten.

Identifikation und Überwachung von Risiken und Chancen

Die Identifikation und Bewertung von Risiken und Chancen erfolgt unter Einsatz verschiedener Methoden wie Workshops und Self-Assessments sowohl (i) im Rahmen des Tagesgeschäfts durch den*die Risiko- und Chancenverantwortliche*n als auch (ii) in den halbjährlichen Risikozyklen zusammen mit dem Risikomanagement-Team.

Zusätzlich haben wir ein Ad-hoc-Berichterstattungsverfahren implementiert, wodurch das Risikomanagement-Team und der Vorstand ad hoc über aktuelle Risikoereignisse und bedeutende Änderungen der Wesentlichkeit 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. Sie bilden daher ein wichtiges Element unseres RMS.

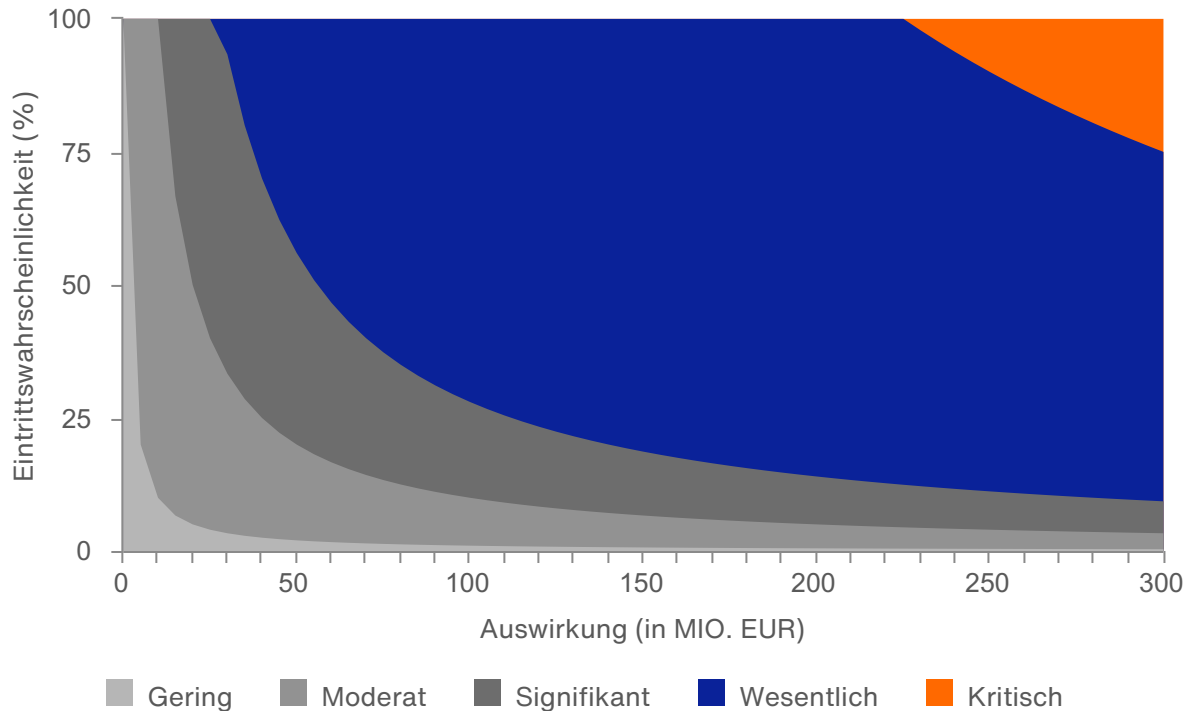
Bewertung von Risiken und Chancen

Alle identifizierten Einzel-Risiken und -Chancen werden hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer potenziellen Auswirkungen bewertet. Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen werden einzeln für jedes Risiko bzw. Chance über einen Zeitraum von drei Jahren betrachtet. Die identifizierten Einzel-Risiken und -Chancen werden unter Anwendung einer Monte-Carlo-Simulation aggregiert, um die Gesamtrisikoposition des Unternehmens zu ermitteln und sie der Liquidität und dem Eigenkapital gegenüberzustellen.

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 Ergebnisses des Unternehmens aktualisiert und bezieht sich auf die potenzielle finanzielle Auswirkung auf den Gewinn (EBIT). Die qualitative Skala berücksichtigt die Auswirkung auf unsere Reputation. Risiken, die sich im Umfang von mehr als 225 Mio. EUR auf das EBIT auswirken, werden von uns als geschäftskritische Risiken eingestuft und separat überwacht, da sie unseren Fortbestand gefährden könnten. Bei der Bewertung von Einzel-Risiken berücksichtigen wir sowohl Brutto- als auch Nettorisiken. Das Bruttoisiko stellt das inhärente Risiko vor Berücksichtigung risikomindernder Maßnahmen dar. Demgegenüber ist das Nettoisiko das nach Betrachtung aller risikomindernder Maßnahmen verbleibende Restrisiko. In diesem Bericht stellen wir ausschließlich die Nettorisikobewertung dar.

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

Risiko- und Chancenmatrix



Steuerung von Risiken und Chancen

Risiko- und Chancenverantwortliche sind dafür zuständig, effektive Maßnahmen zur Minimierung von Risiken und Ergreifung von Chancen innerhalb ihres Verantwortungsbereichs zu definieren und implementieren und Risiken und Chancen effektiv und im besten Interesse von Zalando zu steuern. Je nach Art und Bewertung der Risiken können die Risikoverantwortlichen unter Berücksichtigung der entsprechenden Kosten und Nutzen unterschiedliche Risikostrategien oder eine Kombination mehrerer Strategien anwenden. Zu den Risikostrategien zählen die Risikovermeidung, -minimierung, die Übertragung eines Risikos (auf Dritte) oder die Risikoakzeptanz.

2.3.2 Internes Kontrollsystem

Zusätzlich zum unternehmensweiten RMS haben wir gemäß § 315 Abs. 4 HGB ein internes Kontrollsystem implementiert. Ähnlich wie das RMS basiert das interne Kontrollsystem (IKS) von Zalando auf dem allgemein anerkannten COSO-Rahmenwerk und den Anforderungen des vom IDW herausgegebenen Prüfungsstandard 982.

Ziele des IKS⁵⁵

Das IKS ermöglicht es uns, hinreichende Sicherheit hinsichtlich der Erreichung der strategischen, operativen, finanziellen und Compliance-Ziele des Unternehmens zu bieten. Erreicht wird dies durch die Identifikation von Risiken innerhalb unserer wesentlichen Geschäftsprozesse und die Implementierung risikomindernder Kontrollen. Das IKS erstreckt sich auf zahlreiche Geschäftsprozesse und beinhaltet sowohl die finanzielle als auch die nichtfinanzielle Berichterstattung. Die nichtfinanzielle Berichterstattung umfasst Aspekte aus den Bereichen Nachhaltigkeit, Diversität und Inklusion (D&I) sowie Performance Management.

Kontrollumfeld, Risikobewertung und Kontrollaktivitäten⁵⁶

Ziel des IKS 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 auf den jährlichen Fortschrittsbericht zu Nachhaltigkeit und den D&I-Bericht 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 die Erstellung der zuvor genannten Berichte sicher. Das IKS wird in den vielen Prozessen des Unternehmens, die einen wesentlichen Einfluss auf die finanzielle und nichtfinanzielle Berichterstattung haben, umgesetzt.

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 die jeweils 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 sowie die Einführung von Freigabe- und Prüfkonzepten und die Formulierung von Richtlinien.

Verbesserung und Kommunikation

Das IKS 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 IKS obliegt dem Vorstand und dem Prüfungsausschuss, denen die Ergebnisse mindestens einmal pro Jahr berichtet werden.

⁵⁵ Das nicht-finanzielle Kontrollsystem (nämlich Nachhaltigkeit, Diversität und Inklusion (D&I) sowie Performance Management) war nicht Gegenstand der Prüfung des zusammengefassten Lageberichts.

⁵⁶ Das nicht-finanzielle Kontrollsystem (nämlich Nachhaltigkeit, Diversität und Inklusion (D&I) sowie Performance Management) war nicht Gegenstand der Prüfung des zusammengefassten Lageberichts.

2.3.3 Darstellung von Risiken

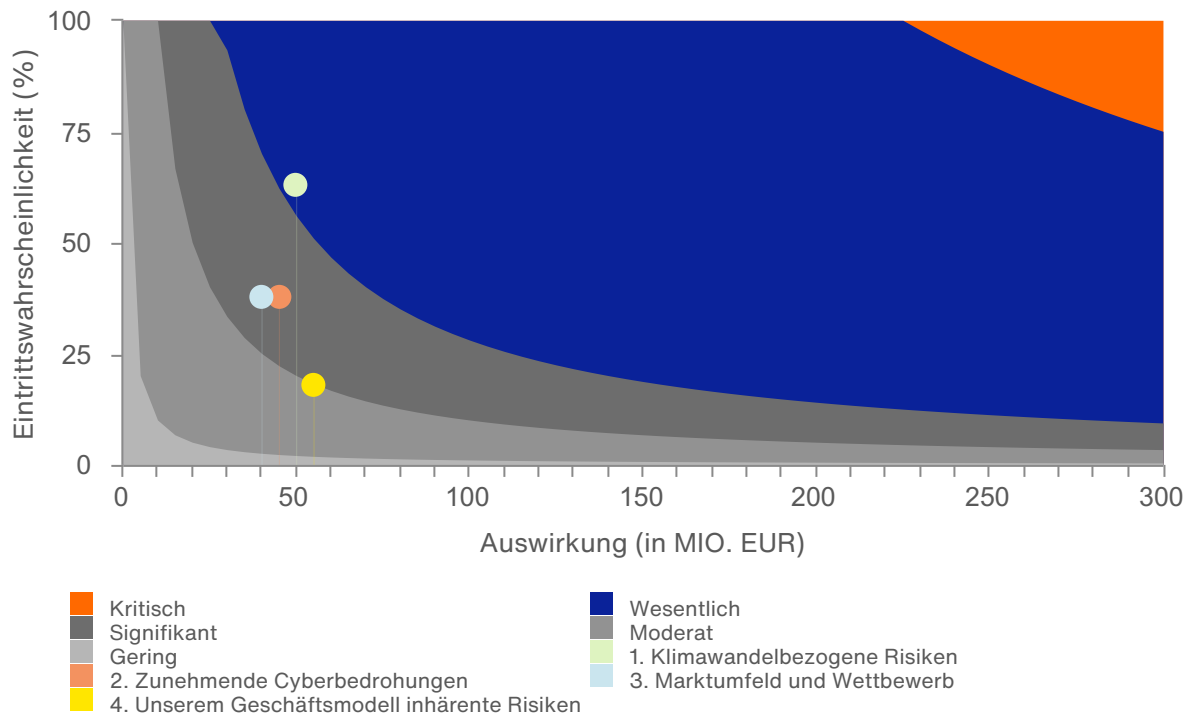
Die Einzelrisiken, die Teil der Risikolandschaft von Zalando sind, wurden unter Anwendung einer Monte-Carlo-Simulation zusammengefasst, um das Gesamtrisiko von Zalando zu ermitteln. Im Ergebnis haben wir keine Risiken identifiziert, die für sich genommen oder insgesamt betrachtet den Fortbestand der Zalando SE gefährden könnten. Die folgende Risikoübersicht und die Risikomatrix geben einen Überblick über die wichtigsten Einzelrisiken, die die Gesamtrisikosituation von Zalando am stärksten beeinflussen.

Übersicht Risikocluster

ID – Risikocluster	2023			2022	
	Bewertung	Auswirkung	Wahrscheinlichkeit	Auswirkung	Wahrscheinlichkeit
1. Klimawandelbezogene Risiken	Wesentlich	Hoch	Hoch	-	-
2. Zunehmende Cyberbedrohungen	Signifikant	Hoch	Mittel	Hoch	Mittel
3. Marktumfeld und Wettbewerb	Signifikant	Hoch	Mittel	Hoch	Mittel
4. Unserem Geschäftsmodell inhärente Risiken (Neu)	Signifikant	Hoch	Gering	-	-

Die wichtigsten Einzel-Risiken von Zalando haben sich im Vergleich zum ersten Halbjahr 2023 verändert. Folgende Risiken gehören nicht mehr zu den wichtigsten Risiken: Insbesondere Risiken, die sich aus der hohen Inflation ergeben, wurden in der Planung für das 2024 berücksichtigt. Da noch Unsicherheiten bestehen, wird das Rest-Risiko zu Inflation nun als „moderat“ bewertet. Darüber hinaus konnten wir eine noch genauere Bewertung der Wahrscheinlichkeit des DSGVO-bezogenen Risikos durchführen und es in der Folge als „moderat“ einstufen.

Risikomatrix: Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung



Wie bereits erwähnt, haben wir mit der Einführung einer neuen Risikomatrix, deren Grundlage die erwarteten Risikowerte bilden, die Darstellung der Risiken angepasst.

Weiterhin sind wir 2023 von einer auf Risikoclustern basierenden Berichterstattung zu einer Berichterstattung, die auf den wichtigsten Einzelrisiken beruht, übergegangen. Dementsprechend ist uns eine detaillierte Gegenüberstellung der aktuellen Bewertung mit der vorherigen Bewertung aus dem Geschäftsbericht 2022 nicht möglich, da sich die Risikocluster aus dem Geschäftsbericht 2022 nicht mit den Einzelrisiken in diesem Geschäftsbericht vergleichen lassen.

Die wichtigsten in der Risikoübersicht aufgeführten Risiken werden im Folgenden grob erläutert:

- Die klimawandelbezogene Risiken waren in den Vorjahren im Cluster Einkauf und Vertrieb enthalten. Auch wenn es sich dabei um wichtige Risiken handelte, waren sie nicht ausschlaggebend für die Einstufung des Clusters als „wesentlich“. Die klimawandelbezogene Risiken wurden zusammengefasst und im Jahr 2023 neu bewertet, da die Häufigkeit extremer Wetterereignisse in letzter Zeit zugenommen hat, womit die Kriterien für die Einstufung als eines der wichtigsten Risiken erfüllt sind.

- Das Risiko von Cyberbedrohungen war der Haupttreiber des Clusters IT-Sicherheit und Infrastruktur, das als „wesentliches“ Cluster bewertet wurde und im Geschäftsbericht 2022 aufgeführt ist.
- Das Risiko Marktumfeld und Wettbewerb war der Haupttreiber des Clusters Wettbewerbsumfeld, das als „wesentliches“ Cluster bewertet wurde und im Geschäftsbericht 2022 aufgeführt ist.
- Die unserem Geschäftsmodell inhärenten Risiken waren in mehreren verschiedenen Risikoclustern beinhaltet. Diese Risiken gehen fortan in einem neuen übergreifenden Risiko auf, welches zudem als wichtigstes Risiko klassifiziert wurde.

Als internationales Unternehmen unterliegen wir gesamtwirtschaftlichen, marktbezogenen und geopolitischen Entwicklungen. Die im Folgenden beschriebenen externen Entwicklungen erachten wir als besonders relevant für Zalando, da sie die wichtigsten Risiken von Zalando beeinflussen oder kurz-, mittel- oder langfristig zu neuen Risiken führen können.

Die anhaltende Kerninflation, die hohen Zinsen und das gedämpfte Konsumklima gehörten zu den größten Herausforderungen, denen sich europäische Unternehmen im Jahr 2023 stellen mussten. Diese makroökonomische Unsicherheit dürfte sich nicht vor Ende 2024 legen. Die Entwicklung des Modemarkts insgesamt im Jahr 2024 wird nach unserer Einschätzung stark vom allgemeinen gesamtwirtschaftlichen Umfeld abhängen.

Darüber hinaus bestehen potenzielle kurz- und mittelfristige Risiken aufgrund globaler geopolitischer Instabilität infolge von Ereignissen wie dem Russland-Ukraine-Krieg oder dem anhaltenden Nahostkonflikt. Die Energiemärkte sind besonders anfällig für solche Risiken. Sollten sie eintreten, würde dies zu einer weiteren Verunsicherung der Verbraucher*innen führen und möglicherweise die Verbraucher*innennachfrage weiter dämpfen.

Wir beobachten, dass sich auf EU-Ebene strengere und komplexere regulatorische Anforderungen ergeben, die sich auf eine verstärkte gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen konzentrieren, insbesondere ab einer bestimmten Größe oder Marktrelevanz. Gleichzeitig werden in der Modebranche strengere Anforderungen an Produktqualität, -sicherheit und -nachhaltigkeit gestellt, während die Regulierungsbehörden zunehmend ihren Fokus auf die Schaffung eines sicheren digitalen Umfelds für Verbraucher*innen legen. Es zeichnet sich ab, dass aus der Mode- und Lifestyle-Branche mit ihrem leicht zu handhabenden Regulierungsrahmen eine stark regulierte Branche wird, ähnlich wie die Lebensmittel- und Getränkeindustrie.

Im Folgenden geben wir einen kurzen Überblick über die vier bereits genannten wichtigsten Risiken:

Klimawandelbezogene Risiken

Unsere Beschaffungs- und Absatzprognosen basieren auf für gewöhnlich herrschenden Witterungsverhältnissen, wozu auch der Jahreszeitenwechsel zählt. Durch den Klimawandel bedingte Abweichungen im Jahreszeitenwechsel, wie z. B. der späte Beginn der Herbst-/Wintersaison, stehen in engem Zusammenhang mit dem Erfolg der Ausverkaufsperioden zum Saisonstart bzw. -ende, was sich erheblich auf unsere Absatzziele auswirkt und somit auch Konsequenzen für unser Geschäftsmodell hat. Infolge eines späten Beginns der Herbst-/Wintersaison müssen bei Winterkleidung stärkere Preisnachlässe gewährt werden, um Überbestände zu vermeiden.

Aufgrund des Klimawandels ging das Jahr 2023 als heißestes Jahr seit Beginn der Aufzeichnungen in die Geschichte ein. Dies äußerte sich durch sich verschärfende Hitzewellen in Südeuropa, die Waldbrände (z. B. in Griechenland, Italien, Spanien und Zypern) auslösten, während in Teilen Europas Stürme (z. B. Ciarán, der in Italien, Frankreich, Belgien und den Niederlanden wütete) und Überschwemmungen verheerende Auswirkungen auf Menschenleben, Infrastruktur und Unternehmensleistung hatten. Infolge des Klimawandels treten diese extremen Wetterereignisse nun häufiger auf, was sich auf unser Logistiknetzwerk auswirkt und das Kaufverhalten der Verbraucher*innen beeinflusst.

Es wird erwartet, dass das milde Wetter und die verlängerten Jahreszeiten anhalten werden, was die Vorhersagbarkeit saisonaler Veränderungen erschwert. Um diese klimawandelbedingten Risiken abzumildern, begegnet Zalando der wetterbedingten Unsicherheit mit flexibleren Beschaffungs- und Planungsprozessen sowie der Erweiterung seiner Produktpalette in saisonunabhängigen Bereichen.

Zunehmende Cyberbedrohungen

Unseren Kund*innen, Partnern und Mitarbeiter*innen ein sicheres Erlebnis zu bieten ist für Zalando von höchster Bedeutung. Auch 2023 haben wir durch die weitere Verbesserung unserer Tools und Prozesse für Daten- und Systemsicherheit gesorgt. Dennoch bestehen Risiken, dass die Infrastruktur, Services, Anwendungen und Daten von Zalando infolge von Cyberangriffen Störungen bzw. Unterbrechungen ausgesetzt oder nicht verfügbar sind, zum Beispiel im Fall von DDoS⁵⁷-, Malware-, oder Ransomwareangriffen, oder wenn sich eine Weitergabe von Daten an Unbefugte bestätigt.

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. Wir begegnen diesen potenziellen Bedrohungen auch weiterhin mit unserem Sensibilisierungsprogramm, denn Untersuchungen zeigen, dass bei der Mehrzahl aller Datenschutzverletzungen der Mensch eine Rolle spielt. Häufig verschaffen sich Angreifende mit Social-Engineering-Methoden wie Phishing Zugang zu Unternehmen. Wir erwarten uns von

⁵⁷ Distributed Denial of Service.

diesem Programm einen verantwortungsvolleren Umgang mit Daten durch alle Mitarbeiter*innen.

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 Cybervorfällen.

Marktumfeld und Wettbewerb

Das rasche Wachstum des europäischen Online-Modesegments verlangsamt sich seit 2022, da die Verbraucher*innen nach der COVID-19-Pandemie zu Offline- oder Omnichannel-Einkaufserlebnissen zurückkehren. Infolgedessen pendeln sich die Wachstumsraten des Online-Segments in einigen Märkten wieder auf dem Niveau der Marktdurchdringung von vor der Pandemie ein.

Es wird erwartet, dass der starke Wettbewerb innerhalb des Online-Segments sowie aus dem Offline-Segment in absehbarer Zukunft anhalten wird. Grund dafür ist, dass Unternehmen aufgrund des schwierigen makroökonomischen Umfelds und der geopolitischen Instabilität um die Konsumausgaben der Verbraucher*innen konkurrieren, wovon ein immer kleiner werdender Teil auf Mode entfällt. Starke Konkurrenz kommt von in den europäischen Online-Modemarkt eindringenden asiatischen E-Commerce-Unternehmen, die Ultra-Fast-Fashion zu Billigpreisen anbieten, und von lokal führenden Multimarkenanbietern von Mode im unteren und mittleren Preissegment. Als Folge der fragmentierten, wettbewerbsintensiven E-Commerce-Landschaft in Europa erwarten wir, dass Umsatz und Profitabilität des Unternehmens durch die anhaltende Kosteninflation unter Druck geraten werden. Außerdem rechnen wir damit, dass alle Modeanbieter aufgrund der schwachen Nachfrage und überhöhten Lagerbestände verstärkte verkaufsfördernde Maßnahmen zum Abbau von Überbeständen durchführen werden.

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 weiterhin 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.

Unserem Geschäftsmodell inhärente Risiken

Um unsere langfristige Vision, ein E-Commerce-Ökosystem für Mode und Lifestyle zu bauen, zu erreichen, ist die erfolgreiche Transformation zu einem branchenführenden Plattformmodell notwendig, um Marken und Einzelhändlern Geschäftschancen zu eröffnen, indem wir sie mit rund 50 Millionen Kund*innen in ganz Europa verbinden.

Eine Fehleinschätzung bezüglich erforderlicher Anpassungen und Änderung der Zalando Plattform kann zur Abwanderung von Kund*innen und Partnern und in der Folge zu hohen Umsatzeinbußen für Zalando führen.

Um das Risiko der Abwanderung von Kunden und Partnern auf unserer Plattform zu verringern, arbeiten wir darauf hin, ein Umfeld zu schaffen, in dem unsere Partner maßgeschneiderte Marketingkampagnen und ihre Produkte auf einzigartige Weise auf Zalando platzieren können. Gleichzeitig verbessern wir das Einkaufserlebnis unserer Kund*innen durch Inspiration, indem 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. Indem wir ein verbessertes Kund*innenerlebnis schaffen und erstklassige Lösungen anbieten, erwarten wir das Vertrauen der Partner zu gewinnen, damit sie Zalando als ihre bevorzugte Plattform für die Vermarktung ihrer Produkte wählen.

Im Abschnitt 2.3.4 Darstellung von Chancen beschreiben wir Maßnahmen, die ergriffen wurden, um das Erlebnis auf der Zalando-Plattform für Kund*innen sowie für Geschäftspartner positiv zu beeinflussen (auf ChatGPT basierender Fashion Assistant, virtuelle Umkleidekabine und Vermarktung der Logistikkapazitäten von Zalando an Marken und Einzelhändler über ZEOS).

2.3.4 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 Ziele deutlich zu übertreffen. Jenseits der Wesentlichkeitsgrenze gelten unsere wichtigsten Initiativen wie die Vertiefung von Kund*innenbeziehungen und die Befähigung von Partnern und Kund*innen auf unserer Plattform weiterhin als Haupttreiber, die uns in die Lage versetzen, Chancen zu ergreifen, und zu unseren Wachstumszielen beitragen.

Fashion Assistant, basierend auf Chat GPT

In unserem Streben nach Innovation, legen wir gerade den Grundstein, um das Potenzial generativer KI für unser Kund*innenerlebnis zu erschließen: Der auf ChatGPT basierende Fashion Assistant soll das Entdecken und Einkaufen von Mode online verbessern. Bei einem der umfangreichsten Sortimente auf dem Markt können Kund*innen davon profitieren, wenn sie zusätzliche Hilfestellung bekommen, um auf Zalando den perfekten Artikel für sich zu finden. Der Fashion Assistant wird den Kund*innen Produkte anbieten, die ihren Bedürfnissen entsprechen, und ihnen die Möglichkeit geben, die ihnen angezeigten Ergebnisse fortlaufend zu präzisieren. Diese Technologie definiert die Entdeckungsreise unserer Kund*innen durch das Zalando-Sortiment und das Zalando-Erlebnis mit intuitiverer Modeinspiration neu.

Mit dem Fashion Assistant wollen wir einen vertrauenswürdigen Begleiter für unsere Kund*innen schaffen, der in Einklang mit unserer Verpflichtung, ein vertrauensvolles und inspirierendes Erlebnis zu bieten, auch Datenschutz und KI-Sicherheit gewährleistet.

Virtuelle Umkleidekabine

Kund*innen erwarten nach wie vor ein besseres Online-Einkaufserlebnis. Um dieser Erwartung gerecht zu werden, hat Zalando ein Pilotprojekt für eine virtuelle Umkleidekabine durchgeführt. Dort können Kund*innen ihren eigenen Avatar erstellen, anhand dessen sie die Passform von Modeprodukten in verschiedenen Größen prüfen können. Dabei zeigt eine Visualisierung im Stil eines Wärmebilds mit unterschiedlichen Farbuordnungen an, wo das Kleidungsstück eng oder locker sitzt. Diese neue Erfahrung hilft uns, unsere Beziehungen zu den Kund*innen zu vertiefen und die Kund*inneninteraktion zu steigern. Außerdem wollen wir die Modeindustrie dabei unterstützen, 3D-Designsoftware und digitale Workflows für die Produktion von Kleidung einzuführen und zu nutzen. Ein weiteres wichtiges Ziel dieser Initiative besteht darin, Retouren zu reduzieren. Größenbedingte Retouren sind bei Artikeln mit Größenempfehlung im Vergleich zu ähnlichen Artikeln ohne Größenempfehlung zurückgegangen.

Gleichzeitig arbeiten wir an einer weiteren Innovation: Durch sie werden Kund*innen basierend auf ihren eigenen Körpermaßen eine individuelle Größenberatung für ein erweitertes Sortiment erhalten.

Vermarktung der Logistikkapazitäten von Zalando an Marken und Einzelhändler über ZEOS

Im Oktober 2023 hat Zalando die neue Marke ZEOS eingeführt, die darauf abzielt, ein Betriebssystem aufzubauen, über das Mode- und Lifestylemarken und -händler ihr Multi-Channel-Geschäft europaweit innerhalb eines vereinten Netzwerks steuern können.

ZEOS Logistics stellt eine Lösung für die Herausforderungen dar, denen sich Partner und Marken gegenübersehen, wenn sie als Modemarke oder -händler in den europäischen Online-Markt eintreten. Zu diesen Herausforderungen gehören die gleichzeitige Steuerung mehrerer Vertriebskanäle, das Unterhalten von Beziehungen zu lokalen Transportdienstleistern und die erheblichen Investitionen für den Aufbau der Logistikinfrasturktur. Mit ZEOS Fulfillment machen wir unser europaweites Logistiknetzwerk, unsere maßgeschneiderte Technologie und unsere Expertise anderen Akteuren der Mode- und Lifestyle-Branche zugänglich. So wollen wir Marken und Einzelhändler dabei unterstützen, ihre Multi-Channel-Verkäufe über einen zentralen Warenbestand effizient und schnell in ganz Europa abzuwickeln, unabhängig davon, ob über ihren eigenen E-Commerce-Shop oder andere europäische Marktplätze. Viele wichtige Marken und Einzelhändler sind bereits mit an Bord.

Mit ZEOS helfen wir Marken und Einzelhändlern, das volle Potenzial Europas mit einer Reihe von Services zu erschließen, die sie bei Markteintritt, Expansion, Optimierung und Geschäftssteuerung unterstützen.

2.4 Prognosebericht

- Es wird erwartet, dass das Umsatzwachstum im europäischen Modehandel 2024 gering bleiben wird, wobei geopolitische Instabilität und konjunkturelle Schwankungen die Hauptrisikofaktoren sind.
- Der private Konsum im Euroraum wird, unterstützt durch Reallohnsteigerungen, voraussichtlich leicht zunehmen.
- Zalando's langfristiges Ziel ist es, seinen Marktanteil im Onlinemode-Segment weiter auszubauen.
- Für 2024 erwarten wir ein GMV-Wachstum von 0 % bis 5 % und ein Umsatzwachstum von 0 % bis 5 %; das bereinigte EBIT wird voraussichtlich zwischen 380 Mio. EUR und 450 Mio. EUR liegen.
- Unser Ausblick für das Jahr 2024 reflektiert unsere Ambition zu Wachstum zurückzukehren während wir gleichzeitig weiterhin an einer Verbesserung unserer Margen arbeiten.

2.4.1 Künftige gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Situation

Die Weltwirtschaft stand 2023 vor diversen gesamtwirtschaftlichen Herausforderungen. Das anfänglich starke BIP-Wachstum hat begonnen, nachzulassen. Grund hierfür waren Effekte aus der Verschärfung der finanziellen Bedingungen, dem schwächeren Handelswachstum und dem geringeren Vertrauen des Handels und der Verbraucher*innen. Die finanziellen Bedingungen sind inzwischen restriktiv. Steigende Realzinssätze lassen die Konjunktur, insbesondere in Europa, nicht unberührt. Laut OECD dürfte sich das globale BIP-Wachstum von 2,9 % im Jahr 2023 auf 2,7 % im Jahr 2024 abschwächen und 2025 wieder leicht auf 3,0 % steigen, da sich das Wachstum der Realeinkommen erholt und die Leitzinsen zu sinken beginnen. Das europäische BIP-Wachstum soll von 0,6 % im Jahr 2023 auf 0,9 % im Jahr 2024 und 1,5 % im Jahr 2025 steigen. Nachdem das deutsche BIP 2023 leicht um 0,3 % geschrumpft war, dürfte es 2024 und 2025 wieder ein Wachstum von 0,6 % bzw. 1,2 % verzeichnen. Treiber der Erholung werden voraussichtlich in erster Linie die Konsumausgaben als Folge der sinkenden Inflation und die angesichts eines angespannten Arbeitsmarkts steigenden Nominallöhne sein⁵⁸.

Die Inflation im Euroraum lag 2023 bei 5,5 % und wird voraussichtlich stetig auf 2,9 % im Jahr 2024 und weiter auf 2,3 % im Jahr 2025 sinken. Dieser allmähliche Rückgang ist zum Teil auf das langsame Wachstum der Inlandsnachfrage zurückzuführen, das dazu beitragen dürfte, sowohl den Preis- als auch den Kostendruck abzuschwächen⁵⁹.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die tatsächlichen (2023) und die von der OECD prognostizierten (2024 – 2025) Wachstumsraten des privaten Konsums für den Zeitraum von 2021 bis 2025⁶⁰.

⁵⁸ Quelle: OECD-Wirtschaftsausblick, November 2023

⁵⁹ Quelle: OECD-Wirtschaftsausblick, November 2023

⁶⁰ Prozentuale Veränderungen, Volumen (Preise 2015); Quelle: OECD-Wirtschaftsausblick, November 2023

Wachstumsraten des privaten Konsums nach Ländern

	Historische Daten			Prognose	
	2021	2022	2023	2024	2025
Eurozone	4,4	4,2	0,6	1,1	1,6
Deutschland	1,5	3,9	-0,7	0,6	1,4
Schweiz	1,8	4,2	2,2	0,8	1,0
Spanien	7,1	4,7	2,2	1,9	2,0
Frankreich	5,1	2,3	0,8	1,4	1,7
Italien	5,3	5,0	1,2	0,7	1,0

Für die europäische Modebranche (Nicht-Luxusgüter) wird für 2024 eine jährliche Wachstumsrate zwischen 1 % und 3 % erwartet. Die Aussichten für 2024 sind jedoch von Unsicherheit geprägt, wobei geopolitische Ereignisse und konjunkturelle Schwankungen die größten Risikofaktoren für das künftige Wachstum darstellen.⁶¹

Das Onlinemode-Segment wird den Prognosen zufolge im Jahr 2024 wieder an Fahrt aufnehmen, nachdem es nach der Pandemie, als die Verbraucher*innen ihre Ausgaben wieder mehr auf den stationären Einzelhandel verlagerten, ausgebremst worden war⁶².

2.4.2 Künftige Entwicklung des Konzerns

Unsere Vision besteht künftig darin, ein E-Commerce-Ökosystem für Mode und Lifestyle zu bauen. Um diese überarbeitete Vision zu verwirklichen, wollen wir unsere branchenführenden E-Commerce Plattformlösungen, die wir den letzten 15 Jahren ausgebaut haben, nutzen. Darüber hinaus ist es unser Ziel, zur ersten Anlaufstelle für Discovery Shopping und Entertainment für Mode und Lifestyle zu sein. Dazu werden wir weiterhin investieren, um ein persönliches, ansprechendes, inspirierendes und unterhaltsames Einkaufserlebnis zu schaffen. Modekund*innen sollen unsere Seite häufiger und regelmäßiger besuchen und wertvolle Zeit bei uns verbringen. Bei Zalando wollen wir nicht nur unsere Modekund*innen bedienen, sondern auch ein Betriebssystem schaffen, das Mode- und Lifestyle-Händlern Zugang zu qualitätsorientiertem E-Commerce in Europa ermöglicht. Dank unserer einzigartigen Logistikinfrastruktur können wir Kund*innen in ganz Europa schnell und zuverlässig bedienen und so ein komfortables, auf die lokalen Bedürfnisse der Kund*innen zugeschnittenes Einkaufserlebnis bieten. Unsere B2B-Marke ZEOS ermöglicht es uns, unsere einzigartigen Kapazitäten über die Zalando-Plattform hinaus anzubieten. In Übereinstimmung mit unserer überarbeiteten Strategie und im Einklang mit der Umstellung unserer Steuerung und Entscheidungsfindung von einer absatzkanalbezogenen Perspektive (Fashion Store und Offprice) auf eine Unterscheidung zwischen B2C- und B2B-Segmenten passen wir unsere Segmentberichtsstruktur entsprechend an. Für weitere Einzelheiten hierzu verweisen wir auf [2.1.2 Konzernstruktur](#).

⁶¹ Quelle: McKinsey: The State of Fashion 2024

⁶² Quelle: McKinsey: The State of Fashion 2024

Im Jahr 2023 stellte die durch Inflationsdruck, steigende Zinssätze und ein geringeres Wirtschaftswachstum verursachte schwierige gesamtwirtschaftliche Lage eine Herausforderung für uns dar. Noch dazu kam, dass im E-Commerce-Sektor nach der Pandemie eine Abkühlung zu spüren war, da die Verbraucher*innen ihre Ausgaben wieder mehr auf den stationären Einzelhandel verlagerten^{63,64}.

Diese Faktoren führten zu einem gedämpften Verbraucher*innenvertrauen und einer geringeren Ausgabenbereitschaft der Verbraucher*innen für Mode und andere relevante Kategorien in den Märkten, in denen Zalando tätig ist. Wir haben 2023 als Übergangsjahr angesehen, in dem wir unser Ziel des profitablen Wachstums verfolgt und durch den Zyklus hindurch weiterhin ausgewählte Investitionen getätigt haben. Trotz der schwachen Umsatzentwicklung konnten wir die Profitabilität bezogen auf das bereinigte EBIT und die bereinigte EBIT-Marge im Vergleich zum Vorjahr deutlich verbessern.

Für das Geschäftsjahr 2024 erwartet Zalando eine Rückkehr zum Wachstum mit einem GMV auf Konzernebene zwischen 14,6 Mrd. EUR und 15,4 Mrd. EUR, was einer Wachstumsrate zwischen 0 % und 5 % gegenüber 2023 entspricht.⁶⁵

Wir gehen davon aus, dass das Umsatzwachstum auf einem ähnlichen Niveau wie das GMV-Wachstum liegen wird, was einem Umsatzwachstum auf Konzernebene von 0 % bis 5 % (10.1 Mrd. EUR bis 10.7 Mrd. EUR) im Jahr 2024 entspricht. Im Hinblick auf unsere Segmente erwarten wir, dass die Wachstumsrate des Umsatzes im B2B-Segment deutlich über der des Umsatzes auf Konzernebene liegt (Geschäftsjahr 2023: B2B-Umsatz in Höhe von 855 Mio. EUR), während die des B2C-Umsatzes leicht unter der des Umsatzes auf Konzernebene liegen wird (Geschäftsjahr 2023: B2C-Umsatz in Höhe von 9.298 Mio. EUR).

Wir behalten unseren Fokus auf eine konzernweite Profitabilität bei und erwarten ein bereinigtes EBIT auf Konzernebene in Höhe von 380 Mio. EUR bis 450 Mio. EUR, was einer bereinigten EBIT-Marge von 3.7 % bis 4.2 % entspricht (Geschäftsjahr 2023: bereinigtes EBIT in Höhe von 349 Mio. EUR, bereinigte EBIT-Marge von 3,4 %).

Wir werden weiterhin in den Ausbau der Logistikinfrastruktur und der Technologieplattform investieren, um unser langfristiges Wachstumsziel zu erreichen, und planen für 2024 in diesem Zusammenhang Investitionen in Höhe von etwa 250 Mio. EUR bis 350 Mio. EUR (Geschäftsjahr 2023: 263,2 Mio. EUR).⁶⁶

⁶³ Quelle: McKinsey: The State of Fashion 2024

⁶⁴ Quelle: bevh, Pressemeldung zur Entwicklung des E-Commerce in Deutschland, Stand: 24.01.2024

⁶⁵ Laut Definition umfasst das GMV keine B2B-Umsätze. Daher bezieht sich unsere GMV-Prognose auf Konzernebene ausschließlich auf das B2C-Segment, d. h., das Konzern-GMV entspricht dem B2C-GMV.

⁶⁶ Zalando investiert auf Konzernebene in Logistik und Technologie und unterteilt diese Investitionen nicht nach B2C- und B2B-Segment.

 Ausblick 2024

GMV	0 % bis 5 %
Umsatzerlöse	0 % bis 5 %
Bereinigtes EBIT	EUR 380 Mio. bis EUR 450 Mio.
Capex	EUR 250 Mio. bis EUR 350 Mio.

2.4.3 Gesamtaussage des Vorstands der Zalando SE

Der Vorstand ist mit der Geschäftsentwicklung im Jahr 2023 zufrieden. Obwohl die schwierigen gesamtwirtschaftlichen Bedingungen unsere Wachstumsfähigkeit einschränkten, konnten wir unsere Profitabilität steigern und dadurch das Jahr 2023 mit einem Zahlungsmittelbestand auf hohem Niveau abschließen. Für uns war 2023 ein Übergangsjahr. Wir haben unsere Strategie und Organisationsstrukturen unseres Unternehmens nach Jahren starken Wachstums überprüft. Mit dem Abschluss unseres „Programms“ haben wir den Grad der Komplexität der Organisationsstruktur verringert und Zalando damit ein schnelleres Handeln ermöglicht. Die Transformation zur Plattform wurde fortgesetzt, was sich in den Rekordwerten beim Geschäftsvolumen unseres Partnergeschäfts und von Zalando Fulfillment Solutions zeigt. Gleichzeitig haben wir weiterhin gezielt in ausgewählte strategische Bereiche unseres Geschäfts investiert, um künftiges Wachstum zu fördern, wie zum Beispiel in unser Designer-Angebot und ZEOS Fulfillment, unser neues Angebot für Partner.

Zalando hat eine klare Vision und Strategie, nämlich die Destination für den Mode- und Lifestyle-Onlinehandel in Europa zu sein. Dabei wollen wir nicht nur die erste Anlaufstelle für Discovery Shopping für Mode und Lifestyle sein, sondern möchten auch Händlern in ganz Europa unsere einzigartige Logistik-, Software- und Service-Infrastruktur zur Verfügung zu stellen. Wir haben rund 50 Millionen aktive Kund*innen in ganz Europa und sind in 25 Märkten mit unserem Fashion Store und in 17 Märkten mit Lounge by Zalando präsent. Auf Basis der Erfahrungen der vergangenen Jahre und Monate, insbesondere in Bezug auf die Anpassung an ein volatiles Umfeld, und indem wir die Beziehungen zu Kund*innen und Partnern weiter vertiefen, sind wir zuversichtlich, langfristig mehr als 10 % des Modemarkts bedienen zu können. Unser Ausblick für das Jahr 2024 reflektiert unsere Ambition zu Wachstum zurückzukehren während wir gleichzeitig weiterhin an einer Verbesserung unserer Margen arbeiten.

Bei den in diesem Lagebericht enthaltenen zukunftsgerichteten Aussagen handelt es sich um Einschätzungen des Vorstands, die dieser zum Zeitpunkt der Aufstellung des Jahresabschlusses nach bestem Wissen und Gewissen vorgenommen hat. Diese Aussagen sind naturgemäß mit einigen Risiken und Unsicherheiten behaftet. Wenn eine der genannten oder andere Unsicherheiten eintreten oder sich die den Aussagen zugrunde liegenden Annahmen als unzutreffend erweisen, können die tatsächlichen Ergebnisse von diesen Prognosen abweichen.

2.5 Erklärung zur Unternehmensführung⁶⁷

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.

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 2023 folgende Erklärung abgegeben, die auf der Unternehmenswebsite veröffentlicht worden ist:

Der Vorstand und Aufsichtsrat der Zalando SE haben die letzte jährliche Entsprechenserklärung zu den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ im Dezember 2022 abgegeben. Der Vorstand und Aufsichtsrat der Zalando SE erklären gemäß § 161 AktG Folgendes:

Die Zalando SE hat den vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz am 27. Juni 2022 im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 28. April 2022 (DCGK 2022) seit Abgabe der letzten jährlichen Entsprechenserklärung im Dezember 2022 mit der nachfolgend erläuterten Ausnahme der Empfehlung G.7 entsprochen.

⁶⁷ Die Erklärungen zur Unternehmensführung gemäß §§ 289f und 315d HGB sind ungeprüfter Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts.

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

Gemäß der Empfehlung G.7 Satz 1 des DCGK 2022 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 Vergütungssystem für den Vorstand, das am 1. Juni 2021 in Kraft getreten ist, 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 enthalten das neue Vergütungssystem für den Vorstand sowie die den Vorstandsmitgliedern in den Jahren 2021 bis 2023 gewährte Vergütung noch eine zweite variable Komponente, die auf dem Zalando Ownership Program (ZOP), dem Aktienplan für die Führungsebenen unterhalb des Vorstands, basiert. 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 zudem die Möglichkeit vor, virtuelle Aktienoptionen auszugeben, die mit der üblichen Vergütung von Führungskräften auf dem internationalen Talentmarkt vergleichbar sind. Der Aufsichtsrat 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 des Unternehmens dient und Zalando ermöglicht, die besten Talente für das Unternehmen zu gewinnen. 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 erklärt.

2.5.3 Dualistisches System der Unternehmensführung

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

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 des Unternehmens und die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats können auf unserer [Unternehmenswebsite](#) eingesehen werden.

2.5.4 Vorstand

Zusammensetzung

Im Geschäftsjahr 2023 führten Robert Gentz und David Schneider die Leitung des Unternehmens als Co-CEOs fort. Dr. Sandra Dembeck (CFO), David Schröder (COO) und Dr. Astrid Arndt (CPO) waren im Berichtszeitraum ebenfalls weiterhin Mitglieder des Vorstands.

Die Co-CEOs Robert Gentz und David Schneider wurden für einen Zeitraum von vier Jahren, beginnend am 1. Dezember 2023 und endend am 30. November 2027, als Mitglieder des Vorstands wiederbestellt. Darüber hinaus wurde David Schröder zum 1. April 2023 für einen Zeitraum von vier Jahren bis zum 31. März 2027 als Vorstandsmitglied wiederbestellt. Jim Freeman (CBPO) hat das Unternehmen nach Ablauf seiner Amtszeit am 31. März 2023 verlassen.

Zusammensetzung des Vorstands

Name	Titel	Letzte Bestellung zum	Bestellt bis
Robert Gentz	Co-Chief Executive Officer (Co-CEO)	1. Dezember 2023	30. November 2027
David Schneider	Co-Chief Executive Officer (Co-CEO)	1. Dezember 2023	30. November 2027
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

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, misst der Aufsichtsrat der Diversität eine hohe Bedeutung bei.

Diversität meint das Zusammenspiel aus individuellen Identitäten und Erfahrungen im weiten Sinne. 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 und hat eine entsprechende 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.

Zum 31. Dezember 2023 lag der Frauenanteil im Vorstand bei 40 %, womit die gemäß § 111 Abs. 5 AktG festgelegte Zielgröße innerhalb des festgelegten Zeitrahmens erreicht wurde. Wir haben uns dazu verpflichtet, weiterhin eine ausgewogene Geschlechtervertretung im Vorstand anzustreben, und haben einen neuen Zeitrahmen bis zum 31. Dezember 2027 festgelegt. Auch 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.

Dr. Sandra Dembeck ist seit Juni 2023 Non-Executive Director bei der Exor N.V., Niederlande. Des Weiteren ist das ehemalige Vorstandsmitglied Jim Freeman 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, sowie die Diversitäts- und Inklusionsstrategie des Unternehmens, die die Vielfalt aller unserer Mitarbeiter*innen, Führungskräfte, Kund*innen und Partner fördert.

Der Vorstand erstellt die Quartalsmitteilungen, den Halbjahres- und Geschäftsbericht 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 Risikomanagementsystem sowie ein internes Kontrollsystem eingeführt, die unter [2.3 Risiko- und Chancenbericht](#) näher erläutert werden. 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 führen die einzelnen Vorstandsmitglieder den ihnen 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 erfolgt ein stetiger, konstruktiver Austausch. Insbesondere wird der Vorsitzende des Aufsichtsrats regelmäßig, üblicherweise wöchentlich, über den Gang der Geschäfte und die Lage des Unternehmens und anderer Konzernunternehmen unterrichtet und der Vorstand berät sich mit ihm über die Strategie, Planung, Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement. Bei wichtigen Anlässen und bei geschäftlichen Angelegenheiten, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie die Leitung unseres Unternehmens von Bedeutung sein können, informiert der Vorstand den Vorsitzenden des Aufsichtsrats unverzüglich. Zudem tauschen sich unsere CFO und die Vorsitzende des Prüfungsausschusses des Aufsichtsrats regelmäßig, d. h. monatlich, zu den Prüfungsausschuss betreffenden Angelegenheiten aus.

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 dem Unternehmen oder Konzernunternehmen einerseits und den Vorstandsmitgliedern sowie ihnen nahestehenden Unternehmen und Personen 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 2023, der Vermerk des Abschlussprüfers gemäß § 162 AktG und das derzeit gültige Vergütungssystem für den Vorstand sind auf unserer [Unternehmenswebsite](#) veröffentlicht. Der Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2023 ist im Kapitel 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. Allgemein betrachtet strebt unser Aufsichtsrat eine Zusammensetzung an, welche die besonderen Bedürfnisse des Unternehmens 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 das Unternehmen 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 des Unternehmens 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 des Unternehmens 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 unseres Unternehmens aus dem Bereich 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 vom Unternehmen und vom 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 die gemäß § 111 Abs. 5 AktG festgelegte Zielgröße innerhalb des festgelegten Zeitrahmens zum 31. Dezember 2023 erreicht. Der Aufsichtsrat hat seine Verpflichtung zu einer ausgewogenen Geschlechtervertretung bekräftigt und beschlossen, die Zielgröße von mindestens 40 % Frauen und mindestens 40 % Männern für den Aufsichtsrat (was einer Mindestanzahl von vier weiblichen und vier männlichen Mitgliedern entspricht) bis zum 31. Dezember 2027 aufrechtzuerhalten (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.

Im Berichtszeitraum wurde Susanne Schröter-Crossan durch Beschluss der Hauptversammlung vom 24. Mai 2023 als neues Mitglied in den Aufsichtsrat bestellt. Sie folgte auf Cristina Stenbeck, die sich nach ihren Amtszeiten als Aufsichtsratsmitglied von 2014 bis 2016 und von 2019 bis 2023 nicht mehr zur Wiederwahl in den Aufsichtsrat stellte. Die

Zusammensetzung des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2023 erfüllte die durch den Aufsichtsrat gesetzten Ziele für die Zusammensetzung in jeder Hinsicht; insbesondere ist das erforderliche Know-how im Aufsichtsrat vertreten und es 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							
			Bran- chen- kenntnis	Finanzen	Strategie	Aufsicht	Innova- tion	Nachhal- tigkeit	Unabhän- gigkeit	
Cristina Stenbeck (Mitglied bis 24. Mai 2023)	Schwedisch	Investorin und Direktorin eines börsennotierten Unternehmens				✓	✓	✓	✓	✓
Kelly Bennett	Kanadisch	Aufsichtsratsmitglied und Executive Advisor	✓			✓		✓	✓	✓
Jennifer Hyman	US-Amerika- nisch	CEO, Vorsitzende des Verwaltungsrats und Mitbegründerin der Rent the Runway, Inc.	✓			✓	✓	✓	✓	✓
Niklas Östberg	Schwedisch	CEO und Mitbegründer von Delivery Hero SE	✓	✓		✓		✓		✓
Anders Holch Povlsen	Dänisch	CEO der Bestseller A/S	✓			✓	✓		✓	
Mariella Röhm-Kottmann	Deutsch	Senior Vice President Finance der ZF Friedrichshafen AG		✓*			✓		✓	✓
Susanne Schröter-Crossan (Mitglied seit 24. Mai 2023)	Deutsch	CFO der sennder Technologies GmbH		✓*			✓		✓	✓
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 (Mitglied und Vorsitzende bis 24. Mai 2023)	Spotify Technology S.A., Luxemburg (Verwaltungsrat bis 29. März 2023)
Kelly Bennett (Stellvertretender Vorsitzender bis 24. Mai 2023, Vorsitzender seit 24. Mai 2023)	–
Jennifer Hyman	The Estée Lauder Companies Inc., USA (Mitglied des Verwaltungsrats)
Niklas Östberg	trivago N.V., Deutschland (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 (Mitglied des Verwaltungsrats) J.Lindeberg Holding (Singapore) Pte. Ltd. und Tochterunternehmen, Singapur (Mitglied des Verwaltungsrats) Donau Agro Invest P/S, Dänemark (Mitglied des Verwaltungsrats)
Mariella Röhm-Kottmann (Stellvertretende Vorsitzende seit 24. Mai 2023)	ZF Services España, S.L., Spanien (Mitglied des Verwaltungsrats) ZF India Pvt. Ltd., Indien (Vorsitzende des Verwaltungsrats) Compagnie Financière de ZF SAS, Frankreich (Vorsitzende des Aufsichtsrats) Siltronic AG, Deutschland (seit Mai 2023) (Mitglied des Aufsichtsrats)
Susanne Schröter-Crossan (Mitglied seit 24. Mai 2023)	HelloFresh SE, Deutschland (Mitglied des Aufsichtsrats)
Matti Ahtiainen	–
Jade Buddenberg	–
Anika Mangelmann	–

Aufgaben

Der Vorstand berät mit dem Aufsichtsrat die Strategie, Planung, Geschäftsentwicklung, Risikosituation, das Risikomanagement und die Compliance unseres Unternehmens. Der Aufsichtsrat arbeitet zum Wohle des Unternehmens eng und vertrauensvoll mit dem Vorstand zusammen. Er ist der Unternehmenskultur und dem Founding Mindset des Unternehmens 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 wurde. Sie regelt die Arbeitsweise und Aufgabenteilung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse. Der Aufsichtsrat hält mindestens eine Sitzung im Kalendervierteljahr ab. Weitere Sitzungen werden einberufen, wenn dies erforderlich ist. Unser Aufsichtsrat tagt regelmäßig auch ohne den Vorstand.

Ausschüsse

Der Aufsichtsrat verfügte im Geschäftsjahr 2023 entsprechend seiner Geschäftsordnung über vier reguläre Ausschüsse: den Prüfungsausschuss, den Vergütungsausschuss, den Nominierungsausschuss und den D&I- und Nachhaltigkeitsausschuss. 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 Jahres- und dem Konzernabschluss der Zalando SE sowie dem zusammengefassten Lagebericht. 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- und Halbjahresbericht sowie die Quartalsmitteilungen und die vom Abschlussprüfer vorgenommene prüferische Durchsicht des Jahres- und Halbjahresberichts 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. Er 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 bis 24. Mai 2023

Mariella Röhm-Kottmann (Vorsitzende)

Matti Ahtiainen

Kelly Bennett

Niklas Östberg

Mitglieder des Prüfungsausschusses seit 24. Mai 2023

Mariella Röhm-Kottmann (Vorsitzende)

Matti Ahtiainen

Susanne Schröter-Crossan

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 Prüfung der Finanzberichterstattung. Zur Rechnungslegung und Abschlussprüfung gehören auch die Nachhaltigkeitsberichterstattung und deren Prüfung.

Sowohl Mariella Röhm-Kottmann, Vorsitzende unseres Prüfungsausschusses, als auch Susanne Schröter-Crossan, Mitglied des Prüfungsausschusses, verfügen über den erforderlichen Sachverstand auf dem Gebiet der Rechnungslegung und Abschlussprüfung.

Mariella Röhm-Kottmann ist Diplom-Wirtschaftsingenieurin, hat das deutsche Wirtschaftsprüfer- und Steuerberaterexamen abgelegt und weist eine langjährige Berufserfahrung als Audit Partnerin bei einer Big4-Wirtschaftsprüfungsgesellschaft auf. In ihrer jetzigen Position als Senior Vice President Finance der ZF Friedrichshafen AG verantwortet sie insbesondere für den Gesamtkonzern das externe und interne Rechnungswesen, das ESG-Reporting, das Risikomanagement- und interne Kontrollsystem sowie die globalen Shared Services und ist somit regelmäßig in vielfältige rechnungslegungs- und abschlussprüfungsbezogene Themen involviert. Mariella Röhm-Kottmann ist unabhängiges, die Anteilseigner*innen vertretendes Mitglied des Aufsichtsrats.

Susanne Schröter-Crossan ist Diplom-Kauffrau und hat einen Master in Business Administration. Von Juli 2020 bis März 2023 war Susanne Schröter-Crossan Finanzvorstand (Chief Financial Officer) der LEG Immobilien SE und verantwortete dort die Bereiche Investor Relations, Finance & Controlling, Portfoliomanagement und Accounting & Taxes. Seit Mai 2021 ist Susanne Schröter-Crossan Mitglied des Aufsichtsrats der HelloFresh SE und ist dort

Mitglied des Prüfungsausschusses. Seit Februar 2024 ist sie CFO der sennder Technologies GmbH. In diesen Positionen ist sie regelmäßig in vielfältige rechnungslegungs- und abschlussprüfungsbezogene Themen involviert.

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

Vergütungsausschuss

Der Vergütungsausschuss befasst sich mit sämtlichen Fragen im Zusammenhang mit der Vorstandsvergütung. Dies umfasst insbesondere die Zuständigkeit für das Vorstandsvergütungssystem des Unternehmens 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. Mit Beschluss des Aufsichtsrats vom 24. Mai 2023 wurde der Vergütungsausschuss durch die Bestellung von Susanne Schröter-Crossan als zusätzliches Mitglied von drei auf vier Mitglieder erweitert. Susanne Schröter-Crossan bringt Sachverstand im Bereich Finanzen mit, unter anderem in Hinblick auf finanzielle Leistungsindikatoren im Rahmen der Vorstandsvergütung. Kelly Bennett übernahm den Vorsitz des Vergütungsausschusses von Cristina Stenbeck. Er ist unabhängiges, die Anteilseigner*innen vertretendes Mitglied des Aufsichtsrats.

Mitglieder des Vergütungsausschusses bis 24. Mai 2023

Cristina Stenbeck (Vorsitzende)

Anika Mangelmann

Anders Holch Povlsen

Mitglieder des Vergütungsausschusses seit 24. Mai 2023

Kelly Bennett (Vorsitzender)

Anika Mangelmann

Anders Holch Povlsen

Susanne Schröter-Crossan

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 unter Berücksichtigung der 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. Er empfiehlt daraufhin dem Aufsichtsrat eine*n Kandidat*in zur Billigung mit einer Erläuterung seiner Empfehlung. Darüber hinaus überprüft der Nominierungsausschuss beabsichtigte Nebentätigkeiten der Vorstandsmitglieder, einschließlich Vorstands- und Aufsichtsratsmandate, und erteilt die erforderliche Zustimmung. Kelly Bennett hatte während des gesamten Berichtszeitraums den Vorsitz des Nominierungsausschusses inne.

Mitglieder des Nominierungsausschusses bis 24. Mai 2023

Kelly Bennett (Vorsitzender)

Anders Holch Povlsen

Cristina Stenbeck

Mitglieder des Nominierungsausschusses seit 24. Mai 2023

Kelly Bennett (Vorsitzender)

Anders Holch Povlsen

Niklas Östberg

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 des Unternehmens 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. Mit Beschluss des Aufsichtsrats vom 24. Mai 2023 wurde der D&I- und Nachhaltigkeitsausschuss von drei auf vier Mitglieder erweitert. Mariella Röhm-Kottmann wurde als zusätzliches Mitglied bestellt und bringt ihre ausgeprägte Fachkenntnis und Erfahrung in Bezug auf die immer wichtiger und komplexer werdende ESG-Berichterstattung mit ein. Susanne Schröter-Crossan übernahm den Vorsitz des Ausschusses von Kelly Bennett.

Mitglieder des D&I- und Nachhaltigkeitsausschusses bis 24. Mai 2023

Kelly Bennett (Vorsitzender)

Jade Buddenberg

Jennifer Hyman

Mitglieder des D&I- und Nachhaltigkeitsausschusses seit 24. Mai 2023

Susanne Schröter-Crossan (Vorsitzende)

Jade Buddenberg

Jennifer Hyman

Mariella Röhm-Kottmann

Schulungen

Wir sind der Überzeugung, dass eine gute Unternehmensführung ein in hohem Maße ausgeprägtes Bewusstsein für die gesetzlichen Anforderungen voraussetzt. Die Aufsichtsratsmitglieder übernehmen die Verantwortung dafür, an für die Erfüllung ihrer Pflichten notwendigen Schulungen oder Weiterentwicklungsmaßnahmen teilzunehmen, und werden dabei vom Unternehmen unterstützt. Neue Mitglieder des Aufsichtsrats werden mit einem Onboarding unterstützt, das Themen wie Aufgaben, Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats, interne Organisation und Aufgaben der Ausschüsse des Aufsichtsrats, Interessenkonflikte und Eigengeschäfte von Führungskräften sowie Einblicke in unser Geschäftsmodell beinhaltet. Im Geschäftsjahr 2023 wurden Cristina Stenbeck als damalige Vorsitzende des Aufsichtsrats und Kelly Bennett als ihr Nachfolger hinsichtlich der jährlichen Governance Roadshow geschult, die Anfang des Jahres stattfand, um Governance-bezogene Themen mit institutionellen Anlegern zu besprechen. Darüber hinaus führte die General Counsel mit Kelly Bennett eine Schulung zu seiner Rolle als Vorsitzender des Aufsichtsrats und den damit zusammenhängenden Rechten und Pflichten durch. Mariella Röhm-Kottmann erhielt eine rechtliche Schulung zur Versammlungsleitung der Hauptversammlung. Nach ihrer Wahl durchlief Susanne Schröter-Crossan unser Onboarding für Aufsichtsratsmitglieder.

Selbstbewertung

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

Im Dezember 2023 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 2023, 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 2023 ist in diesem Geschäftsbericht 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.

Wir streben eine ausgewogene Geschlechtervertretung in unseren Führungspositionen an. Eine ausgewogene Vertretung ist definiert als 40/60/*⁶⁸-Korridor, d. h., Zalando strebt im Aufsichtsrat und im Vorstand einen Frauen- und Männeranteil zwischen 40 % und 60 % an. Zum 31. Dezember 2023 beträgt der Frauenanteil im Aufsichtsrat 55,6 % und im Vorstand 40 %. Wir haben die Zielgröße auf beiden Ebenen erreicht und unsere Verpflichtung, weiterhin eine ausgewogene Geschlechtervertretung innerhalb der Spanne von 40 bis 60 % anzustreben, bis zum 31. Dezember 2027 verlängert.

Für die Führungsebenen unterhalb des Vorstands hat sich Zalando für jede Führungsebene zu einem Korridor zwischen 40 und 60 % bis zum 31. Dezember 2023 verpflichtet. In den vier Führungsebenen unterhalb des Vorstands stellt sich der Frauenanteil zum 31. Dezember 2023 wie folgt dar:

- 36,4 % in der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands (SVPs),
- 40,0 % in der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands (VPs),
- 33,9 % in der dritten Führungsebene unterhalb des Vorstands (Directors) und
- 35,6 % in der vierten Führungsebene unterhalb des Vorstands (Heads).

Auf der zweiten Ebene unterhalb des Vorstands haben wir die Zielgröße von 40 % erreicht, allerdings ist es uns nicht gelungen, die festgelegte Zielgröße für alle Führungsebenen zu erreichen. Dies ist auf ein herausforderndes wirtschaftliches Umfeld zurückzuführen, das sich in geringeren Einstellungsquoten widerspiegelt.

⁶⁸ Der * steht ausdrücklich für nicht-binäre Geschlechter, und Zalando hat sich verpflichtet, nicht-binäre Kandidat*innen aktiv einzubeziehen.

Wir haben unsere Verpflichtung zu einer ausgewogenen Geschlechtervertretung für die Führungsebenen unterhalb des Vorstands, definiert als 40/60/*-Korridor, erneuert. Wir setzen unsere Bestrebung fort, dass der Anteil von Männern und Frauen bis zum 31. Dezember 2025 zwischen 40 und 60 % liegt. Danach beabsichtigen wir, diese Zielgröße auf eine zusätzliche Führungsebene (Senior Team Lead) anzuwenden, um den Anteil von mindestens 40 bis 60 % Frauen bis zum 31. Dezember 2027 aufrechtzuerhalten bzw. zu steigern.

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. Die Hauptversammlung vom 24. Mai 2023 ermächtigte den Vorstand des Unternehmens, die Abhaltung einer virtuellen Hauptversammlung für einen Zeitraum von zwei Jahren nach der Eintragung der neuen Regelung in § 16a der Satzung in das Handelsregister vorzusehen. 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 der Zalando SE sowie den zusammengefassten Lagebericht vor.

Die nächste Hauptversammlung findet am 17. Mai 2024 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 Corporate Compliance-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 melden. Unser Compliance-Managementsystem umfasst das Richtlinienmanagement, eine Helpdesk-Funktion, das Whistleblowing-Management (falls erforderlich einschließlich interner Untersuchungen), Geschäftspartnerprüfungen und Compliance-bezogene Schulungen. Im Berichtszeitraum wurde der Aufgabenbereich des Compliance-Teams dahingehend erweitert, dass dieses nun

auch die mit der Risikoeinschätzung und -minimierung im Bereich der Geschäftspartner-Compliance verbundenen Aufgaben ausführt. Somit werden rechtliche und ethische Risiken, die durch unseren Ethik- und Verhaltenskodex sowie die damit verbundenen internen Richtlinien abgedeckt sind, nun zentral innerhalb des Bereichs Corporate Governance gesteuert.

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 Datenschutzschulungen 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 werden darauf geschult, sämtliche Geschäftsbereiche mittels Leitlinien und Standards zu unterstützen, um sicherzustellen, dass konzernweit 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 unser Konzept, außerhalb der Zentrale angesiedelte Enabler lokaler Gesellschaften als Compliance-Multiplikator*innen für Compliance-Themen und als zusätzliche, lokale Ansprechpartner*innen für das zentrale Compliance-Team einzusetzen, erfolgreich fortgesetzt und erweitert. 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.

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 Menschenrechte, einschließlich Lieferketten-Compliance und Arbeitsrechte, Umweltschutz, faires und ethisches Geschäftsgebahren, 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 Tochterunternehmen. Wir erwarten von jedem einzelnen unserer Geschäftspartner die Anerkennung der in unserem Verhaltenskodex enthaltenen Standards, sowie das Bestehen von angemessenen Managementsystemen und Due-Diligence-Verfahren.

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-Team).

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 bzw. über Videochat-Lösungen ab. 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). 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.

Im Berichtszeitraum wurden 23 Compliance Basics-Präsenzschulungen (einschließlich AmbaZador-Onboardings) durchgeführt. 2022 waren es 46 Schulungen. Die Reduzierung unserer Trainingsangebote beruht auf dem Wechsel zu webbasierten Trainings als Standardlösung, was uns einen größeren Teilnehmer*innenkreis ermöglicht. 3.919 Mitarbeiter*innen absolvierten die Compliance-Basics-E-Learning-Kurse (2022: 4.988), davon waren 2.021 Mitarbeiter*innen der Zalando SE (2022: 2.785).

Zur Vereinfachung der Meldung potenzieller Compliance-Verstöße an das Compliance-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 (weitere Informationen hierzu finden sich unter [„Menschen“ in der nichtfinanziellen Konzernklärung](#)). Alle eingehenden Meldungen, die die Kriterien für einen potenziellen Compliance-Verstoß erfüllen, werden vom Compliance-Team untersucht; ist eine eingehende Meldung als schwerwiegender potenzieller Compliance-Verstoß einzuordnen, übernimmt ein Compliance-Panel die Entscheidung über Konsequenzen. Das Panel setzt sich aus erfahrenen Führungskräften und unserer Chief People Officer zusammen.

Informationen zu aufgedeckten Compliance-Verstößen, wichtige Aktualisierungen von Verfahren oder Richtlinien werden mindestens vierteljährlich dem Vorstand und dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats berichtet. Darüber hinaus erhält er Informationen über die Teilnahmequote an Schulungen.

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 des Unternehmens und seiner 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 Bericht⁶⁹

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 3.5.7 (20.) Eigenkapital im Anhang verwiesen.

Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen

Die Zalando SE hielt zum Ende des Berichtsjahres 3.276.578 eigene Aktien, aus denen ihr gemäß § 71b AktG keine Rechte zustehen.

Beteiligungen am Kapital, die 10 % der Stimmrechte überschreiten

Zum Ende des Geschäftsjahres 2023 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 am Unternehmen sind unter 1.4 Die Zalando-Aktie – 2023 im Rückblick zu finden.

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.

⁶⁹ 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 des Unternehmens in der Zeit bis zum 22. Juni 2025 einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 99.254.719,00 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 2.037.665,00 EUR durch die Ausgabe von bis zu 2.037.665 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 unseren 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 3.053.650,00 EUR durch die Ausgabe von bis zu 3.053.650 neuen auf den*die Inhaber*in lautenden Stückaktien bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2014).

Das Bedingte Kapital 2014 ist ausschließlich zur Erfüllung der Bezugsrechte zu verwenden, die Arbeitnehmer*innen unseres Unternehmens sowie Mitgliedern der Führungsgremien und Arbeitnehmer*innen von verbundenen Unternehmen des Unternehmens im Sinne von §§ 15 ff. AktG in Verbindung mit dem Aktienoptionsprogramm 2014 gemäß dem Beschluss der Hauptversammlung des Unternehmens 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 das Unternehmen keine eigenen Aktien zur Erfüllung der Bezugsrechte verwendet.

Das Grundkapital der Zalando SE ist um bis zu 3.001.764,00 EUR gegen Bar- bzw. Sacheinlagen durch die Ausgabe von bis zu 3.001.764 auf den*die Inhaber*in lautenden neuen Stückaktien mit einem Anteil am Grundkapital von 1,00 EUR zur Erfüllung der Bezugsrechte auf Aktien des Unternehmens bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2016). Das Bedingte Kapital 2016 dient lediglich der Erfüllung von gemäß Beschluss der Hauptversammlung des Unternehmens 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 des Unternehmens 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 des Unternehmens vom 18. Mai 2022, ausgegeben wurden, die Inhaber*innen von Bezugsrechten ihre Rechte ausüben und das Unternehmen 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 des Unternehmens im Zusammenhang mit dem Long-Term Incentive 2018 gemäß dem Beschluss unserer Hauptversammlung vom 22. Mai 2019 unter Tagesordnungspunkt 7, geändert gemäß Beschluss unserer Hauptversammlung vom 18. Mai 2022, gewährt werden. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als die Inhaber*innen der gewährten Bezugsrechte ihre Rechte, Aktien des Unternehmens zu beziehen, ausüben und das Unternehmen 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 75.199.787,00 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 vom Unternehmen oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen des Unternehmens ausgegeben werden und die ein Wandlungs- oder Optionsrecht auf neue auf den*die Inhaber*in lautende Stückaktien des Unternehmens 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 des Unternehmens befinden oder ihm 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 vom 23. Juni 2020 verwiesen, die am 15. Mai 2020 im Bundesanzeiger bekannt gemacht worden sind.

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

Das Long-Term Incentive LTI 2018, das Long-Term Incentive LTI 2019 und das Long-Term Incentive LTI 2021⁷⁰ 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 das Unternehmen zu verlangen. Zum Zeitpunkt eines Kontrollwechsels noch nicht erdiente Optionen des LTI 2018, des LTI 2019 und des LTI 2021 können nach Ermessen des Aufsichtsrats durch ein neues, wirtschaftlich gleichwertiges Programm ersetzt werden.

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

Die wesentlichen Vereinbarungen, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels stehen, betreffen die revolvingierende 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 am Kontrollwechseltag zurückzuzahlen.

⁷⁰ Der Begriff „LTI 2021“ beinhaltet sämtliche Planregelungen im Rahmen des Vergütungssystems 2021, unabhängig vom Gewährungszeitpunkt, d. h. die Planregelungen mit den Bezeichnungen LTI 2021, LTI 2021/2022, LTI 2023 und LTI 2024.

2.7 Ergänzende Lageberichterstattung zum Jahresabschluss 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 das Mutterunternehmen des Zalando-Konzerns. Ihr Sitz ist die Konzernzentrale in Berlin. Das Unternehmen 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 Tochterunternehmen. Die erbrachten Leistungen umfassen im Wesentlichen Logistik- und Vertriebsdienstleistungen, Content-Erstellung, 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 des Unternehmens dargestellt. 2023 wirkten sich die Normalisierung der Online- und Offline-Nachfrage nach der COVID-19-Pandemie, der Inflationsdruck und ein geringeres Verbraucher*innenvertrauen, das sich in verhaltenen Konsumausgaben widerspiegelte, auf die Ertragslage aus. Folglich haben wir unser Geschäft an das volatile Umfeld angepasst: Wir haben das Bestellvolumen im Bereich Wholesale verringert und unser Sortiment selektiver kuratiert. Wir haben unsere Kosten im Blick behalten, indem wir Effizienzsteigerungen im Bereich Fulfillment in unserem europäischen Logistiknetzwerk vorangetrieben, unsere Marketinginvestitionen an die geringere Nachfrage angepasst und unser „Programm“ 2023 abgeschlossen haben, das den Grad der Komplexität in der Organisationsstruktur verringern und es Zalando ermöglichen soll, schneller zu handeln. Daraus ergab sich ein leichter Rückgang der Umsatzerlöse, aber auch ein höheres, leicht positives betriebliches Ergebnis.

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

IN MIO. EUR	2023	In % vom Umsatz	2022	In % vom Umsatz	Veränderung in Prozentpunkten
Umsatzerlöse	9.859,4	100,0 %	10.125,0	100,0 %	0,0 pp
Aktivierte Eigenleistungen	54,3	0,6 %	54,4	0,5 %	0,0 pp
Sonstige betriebliche Erträge	291,0	3,0 %	239,7	2,4 %	0,6 pp
Materialaufwand	-5.318,2	-53,9 %	-5.596,4	-55,3 %	1,3 pp
Bruttoergebnis vom Umsatz	4.886,6	49,6 %	4.822,7	47,6 %	1,9 pp
Personalaufwand	-661,9	-6,7 %	-614,5	-6,1 %	-0,6 pp
Abschreibungen	-84,1	-0,9 %	-72,4	-0,7 %	-0,1 pp
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-4.126,4	-41,9 %	-4.266,2	-42,1 %	0,3 pp
Betriebliches Ergebnis	14,1	0,1 %	-130,4	-1,3 %	1,4 pp
Finanzergebnis	27,3	0,3 %	28,0	0,3 %	0,0 pp
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	41,4	0,4 %	-102,5	-1,0 %	1,4 pp
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-39,7	-0,4 %	8,8	0,1 %	-0,5 pp
Sonstige Steuern	-1,9	0,0 %	-1,1	0,0 %	0,0 pp
Jahresfehlbetrag	-0,2	0,0 %	-94,7	-0,9 %	0,9 pp
Betriebliches Ergebnis Marge	0,1 %	-	-1,3 %	-	1,4 pp

Im Berichtszeitraum war ein leichter Rückgang der Umsatzerlöse um 265,6 Mio. EUR auf 9.859,4 Mio. EUR zu verzeichnen. Der Rückgang der Umsatzerlöse um 2,6 % war weitgehend auf das geringe Verbraucher*innenvertrauen, die hohe Inflation und den anhaltenden Druck auf das verfügbare Einkommen der Verbraucher*innen zurückzuführen. Das Wachstum war in der zweiten Jahreshälfte aufgrund der oben genannten externen Faktoren besonders schwach.

Die DACH-Länder haben im aktuellen Geschäftsjahr 42,4 % des Gesamtumsatzes generiert. Der Rückgang der Umsatzerlöse war in den DACH-Ländern ausgeprägter als in den anderen europäischen Ländern.

Umsatz der Zalando SE nach geografischen Regionen

IN MIO. EUR	2023		2022		Veränderung	
DACH*	4.181,7	42,4 %	4.356,4	43,0 %	-174,6	-4,0 %
Übriges Europa**	5.677,7	57,6 %	5.768,7	57,0 %	-91,0	-1,6 %
Summe	9.859,4	100,0 %	10.125,0	100,0 %	-265,6	-2,6 %

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

**) Die Region Übriges Europa umfasst Belgien, Kroatien, Tschechien, Dänemark, Estland, Finnland, Frankreich, Ungarn, Irland, Italien, Lettland, Litauen, Luxemburg, die Niederlande, Norwegen, Polen, Rumänien, die Slowakei, Slowenien, Spanien, Schweden und Großbritannien.

Die sonstigen betrieblichen Erträge resultieren im Wesentlichen aus Erträgen aus der Währungsumrechnung, der Auflösung von Rückstellungen und Konzernverrechnungen.

Der Materialaufwand verringerte sich um 278,3 Mio. EUR auf 5.318,2 Mio. EUR, da wir unser Wholesale-Geschäft heruntergefahren haben. Darüber hinaus haben wir ein mögliches Bestandsrisiko in den Vorräten wirksam gesteuert. Insgesamt erzielte das Unternehmen im Geschäftsjahr 2023 ein Bruttoergebnis vom Umsatz in Höhe von 4.886,6 Mio. EUR (Vorjahr: 4.822,7 Mio. EUR).

Der Personalaufwand stieg um 47,4 Mio. EUR auf 661,9 Mio. EUR, hauptsächlich beeinflusst durch Restrukturierungsmaßnahmen in Höhe von 26,8 Mio. EUR und reguläre Gehaltserhöhungen. Die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter*innen hat sich 2023 gegenüber dem Vorjahr um 313 von 6.605 auf 6.292 Mitarbeiter*innen verringert.

Die Abschreibungen sind um 11,7 Mio. EUR gestiegen.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten im Wesentlichen Fracht- und Logistikkosten sowie Marketingaufwendungen. Der Rückgang um 139,8 Mio. EUR ist in erster Linie auf Rückgänge in diesen Aufwandskategorien zurückzuführen. Die Abnahme der Fracht- und Logistikkosten ist auf eine verbesserte Wirtschaftlichkeit der Bestellungen, die Skalierung unseres Partnergeschäfts mit einem wachsenden ZFS-Anteil sowie auf fortgesetzte Effizienzmaßnahmen zurückzuführen. Die Marketingausgaben sanken vor allem aufgrund des starken Wachstums im Offprice-Segment in der ersten Jahreshälfte 2023 in Kombination mit etwas geringeren Ausgaben für die Neukund*innenakquise angesichts der weiterhin gedämpften Nachfrage.

Das betriebliche Ergebnis in Höhe von 14,1 Mio. EUR stieg um 1,4 Prozentpunkte des Umsatzes, sodass es leicht positiv ausfiel. Dies war vor allem auf den niedrigeren Materialaufwand und die höheren sonstigen betrieblichen Erträge zurückzuführen.

Das Finanzergebnis enthält im Berichtszeitraum im Wesentlichen einen Zinsaufwand in Höhe von 92,7 Mio. EUR (Vorjahr: 42,2 Mio. EUR) und Zinserträge in Höhe von 92,0 Mio. EUR (Vorjahr: 32,8 Mio. EUR) sowie Erträge aus Gewinnabführungen in Höhe von 33,2 Mio. EUR (Vorjahr: 37,4 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 2023 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	2023	2022
Latente Steuern	4,5	2,4
Laufende Steuern im Inland	-44,2	6,4
Summe	-39,7	8,8

Vermögenslage und Finanzlage

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

Aktiva

IN MIO. EUR	31.12.2023		31.12.2022		Veränderung
Langfristige Vermögensgegenstände	2.113,3	34,5 %	2.106,7	33,7 %	6,6
Umlaufvermögen	3.943,9	64,5 %	4.089,2	65,4 %	-145,3
Rechnungsabgrenzungsposten	21,7	0,4 %	22,1	0,4 %	-0,4
Aktive latente Steuern	38,9	0,6 %	34,4	0,6 %	4,5
Gesamtvermögen	6.117,9	100,0 %	6.252,4	100,0 %	-134,5

Passiva

IN MIO. EUR	31.12.2023		31.12.2022		Veränderung
Eigenkapital	1.915,8	31,3 %	1.833,6	29,3 %	82,1
Rückstellungen	633,8	10,4 %	677,8	10,8 %	-44,0
Verbindlichkeiten	3.554,9	58,1 %	3.729,3	59,6 %	-174,5
Rechnungsabgrenzungsposten	13,5	0,2 %	11,6	0,2 %	1,8
Gesamtkapital	6.117,9	100,0 %	6.252,4	100,0 %	-134,5

Das Gesamtvermögen der Zalando SE hat sich leicht um 2,2 % verringert. 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. Das Gesamtkapital besteht aus dem Eigenkapital sowie kurzfristigen und langfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen.

Die Zugänge zum Anlagevermögen betrafen im Geschäftsjahr 2023 in erster Linie die immateriellen Vermögensgegenstände (128,3 Mio. EUR) sowie die Finanzanlagen (247,0 Mio. EUR), wobei Letztere im Wesentlichen Ausleihungen an verbundene Unternehmen (173,0 Mio. EUR) umfassen. Die Abgänge umfassen im Wesentlichen Ausleihungen an verbundene Unternehmen (282,9 Mio. EUR). Investitionen wurden vor allem zur Finanzierung von Infrastruktur sowie für die Ausweitung der Geschäftstätigkeit der Tochterunternehmen getätigt.

Haupttreiber für den Rückgang des Umlaufvermögens im Geschäftsjahr 2023 waren im Wesentlichen das Vorratsvermögen (-368,4 Mio. EUR) und konzerninterne Forderungen (-279,7 Mio. EUR). Die Zahlungsmittel und Wertpapiere sind um 530,4 Mio. EUR gestiegen. Der Rückgang der Vorräte ist hauptsächlich auf einen dedizierteren Wareneinkauf im Vergleich zum Vorjahr zurückzuführen. Das Vorratsvermögen beinhaltete hauptsächlich Waren für das operative Kerngeschäft der Zalando SE. Der Rückgang der konzerninternen Forderungen ist vor allem auf Forderungen aus konzerninternem Factoring zurückzuführen. Der Saldo verringerte sich, da die Zahlungsbedingungen dahingehend geändert wurden, dass

eine frühere Zahlung möglich ist. Dabei wurde eine Kürzung des Zeitraums, für den Rückstellungen für Retouren gebildet werden, berücksichtigt.

Die Eigenkapitalquote beträgt 31,3 % (Vorjahr: 29,3 %).

Die Rückstellungen und Verbindlichkeiten verringerten sich um 218,5 Mio. EUR auf 4.188,7 Mio. EUR, was auf geringere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zurückzuführen ist. Diese wurden durch höhere konzerninterne Verbindlichkeiten teilweise ausgeglichen. Dieser Posten beinhaltet zum 31. Dezember 2023 insbesondere Wandelanleihen, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, konzerninterne Verbindlichkeiten und Rückstellungen für Ansprüche aus Retouren sowie ausstehende Rechnungen für Logistikkosten und Marketingaufwendungen.

Zum 31. Dezember 2023 hatten bestimmte Lieferant*innen ihre Forderungen gegen Zalando in einem Umfang von 590,1 Mio. EUR im Rahmen von Reverse-Factoring-Verträgen an verschiedene Factoring-Anbieter übertragen (31. Dezember 2022: 794,2 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 2023 einen positiven Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von 599,4 Mio. EUR (Vorjahr: negativer Cashflow von 169,1 Mio. EUR) erwirtschaftet. Neben dem Periodenergebnis von -0,2 Mio. EUR wirkten sich der Rückgang 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 2023 im Wesentlichen durch Kapitalerhöhungen in Tochterunternehmen geprägt, die für Investitionen in die Logistikinfrastruktur verwendet wurden, sowie durch Investitionen in erworbene und selbst geschaffene Software.

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit enthält Mittelzuflüsse von Aktionär*innen im Zusammenhang mit der Ausübung von Aktienoptionen. 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 Tochterunternehmen 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 Konzernunternehmen 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 das Mutterunternehmen wider.

Berlin, 12. März 2024

Robert Gentz

David Schneider

Dr. Sandra Dembeck

David Schröder

Dr. Astrid Arndt

Anlage 1: Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit bei der Zalando SE⁷¹

Vielfalt und Inklusion bei Zalando

Wir möchten bei Zalando eine diverse und inklusive Unternehmenskultur schaffen, weil wir überzeugt sind, dass es uns langfristig erfolgreicher macht. Unsere D&I-Strategie do.BETTER, die wir im Jahr 2021 veröffentlicht haben, beschreibt unsere Grundhaltung zu den Themen Diversität und Inklusion. Durch diese verpflichten wir uns weiterhin dazu, multitalentiertere und hoch motivierte Teams zusammenzustellen und treffen bessere Entscheidungen, indem wir verschiedene Perspektiven einbeziehen. Unsere D&I-Strategie do.BETTER ermöglicht uns zudem, die breite und vielfältige Kund*innenbasis, die wir bedienen, besser und ganzheitlicher zu verstehen. Darüber hinaus bildet der Ethikkodex von Zalando den Rahmen für unsere Nulltoleranzpolitik hinsichtlich sexueller oder anderweitiger Belästigung sowie Diskriminierung und schafft so ein sicheres Arbeitsumfeld für all unsere Mitarbeiter*innen. Weitere Informationen zu unserem Ethikkodex können dem Kapitel [2.5.8 Unternehmensführungspraktiken](#) entnommen werden.

Wir haben uns klar positioniert, als wir uns im Jahr 2019 Ziele gesetzt haben, die Diversität bei der Besetzung von Führungspositionen zu erhöhen, und bis 2023 und 2025 haben wir zwölf weitere festgelegt. Unser Engagement geht über die Geschlechtervertretung hinaus und unterstützt die Förderung einer breiteren Diversität und die Berücksichtigung der sich überschneidenden Lebenserfahrungen in Bezug auf Behinderung, kulturelle Herkunft, Generationenzugehörigkeit, sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität (LGBTQI+) sowie unsere berufsspezifischen Initiativen für Frauen in der Technologiebranche.

Um die berufliche Weiterentwicklung von Frauen innerhalb von Zalando zu fördern, haben wir das TripleStepsProgram eingeführt. Im Rahmen dieses Programms bieten wir Mitarbeiter*innen⁷², die ein Stretch Assignment innehaben, Coachings, Austausch mit ihren Kolleginnen und Zugang zu höheren Führungsebenen. Bei unseren internen Beförderungsprozessen haben wir uns darauf konzentriert, ein Bewusstsein für geschlechtsbezogene Stereotypisierung und Vorurteile zu schaffen, und schulen kontinuierlich Moderator*innen in Beförderungskomitees zum Thema unbewusste Vorurteile. Ein gleichnamiges E-Learning haben wir zudem für all unsere Mitarbeiter*innen verpflichtend eingeführt.

Wir haben unsere elf Employee Resource Groups (ERGs), sogenannte Mitarbeiter*innennetzwerke, durch eine ERG-Strategie unterstützt, die sich auf das Wohlbefinden der Communities, Kollaborationen innerhalb von Zalando und die Anerkennung der ERGs konzentriert. Wir glauben an Allyship, die Verbindung am Arbeitsplatz, und haben Workshops zur aktiven Partnerschaft für unsere oberen Führungsebenen initiiert. Zudem haben wir ein Disability Inclusion Allyship Network (DIAN) ins Leben gerufen, in dessen Rahmen sich Mitarbeiter*innen ehrenamtlich bei den Special Olympics World Games 2023 – bei denen Zalando einer der Sponsor*innen war – engagieren konnten.

⁷¹ Der Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit bei der Zalando SE ist kein Bestandteil des geprüften zusammengefassten Lageberichts.
⁷² Der Terminus Mitarbeiterinnen bezieht sich hier auf Mitarbeiter*innen, die sich als Frauen identifizieren.

Die vielfältigen Erfahrungen unserer Mitarbeiter*innen zu hören, hilft uns entscheidend dabei, daraus unsere Maßnahmen für Diversität und Inklusion abzuleiten. Wir nutzen zBeat, unsere vierteljährliche Mitarbeiter*innenbefragung, als Plattform, um Erkenntnisse über spezifische Fragen zur Chancengleichheit und zur Demografie der Mitarbeiter*innen zu gewinnen, anhand derer wir unsere Diversitäts- und Inklusionspolitik und -prozesse anpassen und verbessern.

Maßnahmen zur Herstellung von Entgeltgleichheit

Bei Zalando sind wir bestrebt, Gehälter auf Grundlage objektiver Kriterien und ungeachtet des Geschlechts zu zahlen. Wir führen weiterhin einen zentralisierten, auf definierten Kriterien basierenden Prozess für Gehaltsüberprüfungen durch, um Fairness bei individuellen Entgeltentscheidungen sicherzustellen und den Einfluss von Faktoren, die zu potenzieller Voreingenommenheit führen könnten, zu verringern. Unsere Gehaltsspannen werden jährlich überprüft, um sicherzustellen, dass wir unsere Entgelte an interne und externe marktbezogene Daten anpassen. Die Zielspanne für das Entgelt aller Mitarbeiter*innen ist positionsbasiert und wird überall bei Zalando konsequent angewendet.

Zusätzlich zu unserem Standardprozess analysieren wir die Bezahlung nach Geschlecht. Bei der Zalando SE lag das Vergütungsgefälle zwischen Frauen und Männern, die in ähnlichen Positionen (mit vergleichbarer/m Rolle, Arbeitszeit, Unternehmenszugehörigkeit und Alter) arbeiten, im Dezember 2023 unter 1 %. Beim Vergleich unabhängig von Position und anderen Faktoren ist das Vergütungsgefälle zwischen Frauen und Männern von 23,6 % im Jahr 2021 auf 21,2 % zurückgegangen. Der Hauptgrund für dieses Gefälle ist die Tatsache, dass Zalando aktuell mehr Männer als Frauen in leitenden Positionen und Tech-Jobfamilien beschäftigt, die höher vergütet werden.

Mitarbeiter*innenstatistik der Zalando SE

Durchschnittliche Mitarbeiter*innenzahl 2023

Männer	3.118
Frauen	3.175

Durchschnittliche Mitarbeiter*innenzahl 2023 (Vollzeit/Teilzeit)

	Vollzeit	Teilzeit
Männer	3.006	112
Frauen	2.772	403

3.1 Bilanz zum 31. Dezember 2023

Aktiva

IN MIO. EUR	31.12.2023	31.12.2022
A. Anlagevermögen		
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		
1. Selbst geschaffene Software	76,9	78,3
2. Gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	71,4	20,0
3. Geleistete Anzahlungen und selbst geschaffene Software in Entwicklung	43,8	35,6
	192,1	133,8
II. Sachanlagen		
1. Bauten auf fremden Grundstücken	0,7	1,0
2. Technische Anlagen und Maschinen	12,2	17,5
3. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	32,7	42,2
4. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	1,4	2,1
	47,0	62,9
III. Finanzanlagen		
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	1.424,2	1.350,2
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen	449,5	559,4
3. Beteiligungen	0,4	0,4
	1.874,2	1.910,0
	2.113,3	2.106,7
B. Umlaufvermögen		
I. Vorräte		
1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	16,6	17,4
2. Waren	1.285,7	1.653,4
	1.302,4	1.670,8
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände		
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	200,1	173,1
2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	352,9	632,6
3. Sonstige Vermögensgegenstände	102,0	156,6
	655,1	962,3
III. Wertpapiere	732,9	864,6
IV. Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten	1.253,6	591,5
	3.943,9	4.089,2
C. Rechnungsabgrenzungsposten	21,7	22,1
D. Aktive latente Steuern	38,9	34,4
Summe	6.117,9	6.252,4

Passiva

IN MIO. EUR	31.12.2023	31.12.2022
A. Eigenkapital		
I. Gezeichnetes Kapital	263,8	263,5
./. Nennbetrag eigene Anteile Bedingtes Kapital 84,8 Mio. EUR (Vj. 85,6 Mio. EUR)	-3,3	-4,6
	260,5	259,0
II. Kapitalrücklage	1.242,1	1.161,3
III. Bilanzgewinn	413,2	413,4
	1.915,8	1.833,6
B. Rückstellungen		
1. Steuerrückstellungen	6,0	6,0
2. Sonstige Rückstellungen	627,8	671,8
	633,8	677,8
C. Verbindlichkeiten		
1. Anleihen davon konvertibel: 1000 Mio. EUR (Vj. 1000 Mio. EUR)	1.000,0	1.000,0
2. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	47,9	48,2
3. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.340,2	1.829,0
4. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	904,3	618,9
5. Sonstige Verbindlichkeiten davon aus Steuern 167,8 Mio. EUR (Vj. 169,3 Mio. EUR)	262,5	233,2
	3.554,9	3.729,3
D. Rechnungsabgrenzungsposten	13,5	11,6
Summe	6.117,9	6.252,4

3.2 Gewinn- und Verlustrechnung

für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2023 bis zum 31. Dezember 2023

IN MIO. EUR	2023	2022
1. Umsatzerlöse	9.859,4	10.125,0
2. Andere aktivierte Eigenleistungen	54,3	54,4
3. Sonstige betriebliche Erträge davon Erträge aus der Währungsumrechnung 184,4 Mio. EUR (Vj. 136,7 Mio. EUR)	291,0	239,7
	10.204,7	10.419,1
4. Materialaufwand		
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	-5.249,4	-5.493,4
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	-68,8	-103,0
5. Personalaufwand		
a) Löhne und Gehälter	-581,2	-535,6
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung davon für Altersversorgung 0,4 Mio. EUR (Vj. 0,4 Mio. EUR)	-80,7	-78,9
6. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	-84,1	-72,4
7. Sonstige betriebliche Aufwendungen davon Aufwendungen aus der Währungsumrechnung 197,9 Mio. EUR (Vj. 142,8 Mio. EUR)	-4.126,4	-4.266,2
	-10.190,6	-10.549,6
8. Erträge aus Gewinnabführung	33,2	37,4
9. Aufwendungen aus Verlustübernahme	-5,3	0,0
10. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge davon aus verbundenen Unternehmen 58,6 Mio. EUR (Vj. 26,8 Mio. EUR)	92,0	32,8
11. Zinsen und ähnliche Aufwendungen davon an verbundene Unternehmen 50,4 Mio. EUR (Vj. 16,1 Mio. EUR)	-92,7	-42,2
	27,3	28,0
12. Steuern vom Einkommen und Ertrag davon Ertrag aus der Veränderung bilanzierter latenter Steuern 4,5 Mio. EUR (Vj. 2,4 Mio. EUR)	-39,7	8,8
13. Ergebnis nach Steuern	1,7	-93,6
14. Sonstige Steuern	-1,9	-1,1
15. Jahresfehlbetrag	-0,2	-94,7
16. Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	413,4	508,1
17. Bilanzgewinn	413,2	413,4

3.3 Anhang

3.3.1 Allgemeine Angaben zu Inhalt und Gliederung des Jahresabschlusses

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

Der Jahresabschluss für das Geschäftsjahr wurde gemäß den Rechnungslegungsvorschriften des Handelsgesetzbuches für Kaufleute (§§ 238 ff. HGB) und den ergänzenden Vorschriften für Kapitalgesellschaften (§§ 264 ff. HGB) aufgestellt. Die Regelungen des Aktiengesetzes i.V.m. Art. 61 EU-VO 2157/2001 zur Aufstellung des Jahresabschlusses wurden ebenfalls beachtet. Die Erstellung des Jahresabschlusses erfolgt unter der Annahme der Unternehmensfortführung (§ 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB).

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

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

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

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

Das Aktivierungswahlrecht des § 248 Abs. 2 Satz 1 HGB zur Aktivierung selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände des Anlagevermögens wurde ausgeübt und die aktivierten Vermögensgegenstände um planmäßige Abschreibungen vermindert. Die Abschreibung erfolgt linear über die voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer von durchschnittlich drei Jahren. In die Herstellungskosten selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände des Anlagevermögens sind neben den Einzelkosten auch anteilige direkt zurechenbare Gemeinkosten einbezogen.

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

Die Vermögensgegenstände des Sachanlagevermögens werden zu Anschaffungskosten angesetzt und um planmäßige Abschreibungen vermindert. Die Abschreibungen des

Sachanlagevermögens erfolgen zeitanteilig in jeweils gleichen Jahresbeträgen. Die Abschreibungen werden über die folgenden wirtschaftlichen Nutzungsdauern vorgenommen:

Nutzungsdauer	Jahre
Einbauten	7 – 15
Technische Anlagen und Maschinen	4 – 20
Betriebs- und Geschäftsausstattung	2 – 15

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

Die Finanzanlagen werden zu Anschaffungskosten bzw. bei einer voraussichtlich dauernden Wertminderung mit ihrem niedrigeren beizulegenden Wert angesetzt. Bei der Ermittlung der beizulegenden Werte der Anteile an anderen Unternehmen wurde in Anlehnung an den IDW RS HFA 10 auf den Ertragswert der jeweiligen Beteiligung abgestellt.

Die Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Waren werden zu Anschaffungskosten unter Verwendung eines gewogenen Durchschnittswerts gemäß § 240 Abs. 4 HGB oder unter Beachtung von niedrigeren beizulegenden Werten bilanziert. In die Anschaffungskosten werden auch dem Erwerb zurechenbare Nebenkosten wie Zölle, Steuern oder Transportkosten einbezogen. Vergütungen von Lieferanten sowie Skonti und Rabatte mindern die Anschaffungskosten. Der beizulegende Wert am Abschlussstichtag ergibt sich aus dem geschätzten Verkaufserlös abzüglich zu erwartender Erlösschmälerungen sowie noch anfallender Verkaufskosten. Risiken aus überdurchschnittlicher Lagerdauer und/oder geminderter Verwertbarkeit wurden durch angemessene Abwertungen berücksichtigt. Abgesehen von handelsüblichen Eigentumsvorbehalten sind die Vorräte frei von Rechten Dritter. Geleistete Anzahlungen sind zum Nennwert angesetzt.

Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände sind zum Nennwert angesetzt, es sei denn diesen ist am Abschlussstichtag ein niedrigerer Wert beizulegen. Wertminderungen bei Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, vornehmlich aus B2B-Umsatzgeschäften mit Partnern, werden auf der Basis von pauschalierten Einzelwertberichtigungen vorgenommen, die mithilfe von Wertberichtigungssätzen auf Basis von Überfälligkeiten und weiteren wertbeeinflussenden Faktoren ermittelt werden.

Sonstige uneinbringliche Forderungen werden vollständig einzelwertberichtigt.

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

Die liquiden Mittel werden zu Nominalwerten angesetzt.

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

Latente Steuern ergeben sich aus temporären Differenzen zwischen den handelsrechtlichen Wertansätzen von Vermögensgegenständen, Schulden und Rechnungsabgrenzungsposten und deren Steuerwerten sowie aus steuerlichen Verlustvorträgen. Die Bewertung der latenten Steuern erfolgt auf Basis eines Steuersatzes in Höhe von 30,6 % (Vorjahr: 30,6 %). Dieser umfasst die Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer und den Solidaritätszuschlag der Zalando SE einschließlich der Organgesellschaften und der Treuhandgesellschaften. Beim Ansatz und der Bewertung latenter Steuern werden gemäß § 274 (3) HGB keine Differenzen berücksichtigt, die sich aus der Anwendung von Mindeststeuergesetzen ergeben. Aktive und passive Steuerlatenzen werden verrechnet.

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

Der Aufwandsberechnung von anteilsbasierten Vergütungszusagen für die Mitglieder des Vorstands liegt dabei zum größten Teil das sog. Frontloading-Modell (graded vesting) zugrunde, das bewirkt, dass im Laufe des Erdienungszeitraums stetig weniger Aufwand aus einem Plan erfasst wird. Bei allen anderen Plänen erfolgt eine lineare Aufwandserfassung.

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

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

Die Verbindlichkeiten sind mit ihrem Erfüllungsbetrag angesetzt.

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

Die Gesellschaft steuert das Liquiditätsrisiko durch eine laufende Planung und Überwachung der Liquidität. Zur Optimierung von Zahlungszielen wurden mit verschiedenen Lieferanten sowie Factoring-Gesellschaften Reverse Factoring-Verträge abgeschlossen, nach denen der

Factor Forderungen des jeweiligen Lieferanten gegen Zalando kauft. Der Ausweis in der Bilanz erfolgt unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

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

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

Die Zalando SE wirkt Fremdwährungsrisiken strategisch entgegen. Hierzu werden Fremdwährungsrisiken aus zukünftigen Einkäufen in USD und GBP sowie zukünftigen Verkäufen in Fremdwährung in den Währungen CHF, GBP, NOK, PLN, CZK und SEK abgesichert. Die Zalando SE sichert im Rahmen der vom Management beschlossenen Sicherungsstrategie einen Teil der schwebenden Geschäfte zur Beschaffung von Waren mittels Portfolio-Hedges ab.

Als Sicherungsgeschäfte dienen betrags- und fristenkongruente derivative Finanzinstrumente. Die Sicherungsgeschäfte weisen eine Laufzeit von bis zu dreizehn Monaten auf. Bei den derivativen Finanzinstrumenten handelt es sich um schwebende Geschäfte. Die Devisenterminkontrakte und die diesen zugeordneten Zahlungsströme aus den Bestellungen qualifizieren als Bewertungseinheiten im Sinne von § 254 HGB. Dabei wird jedoch lediglich die Spotkomponente der Marktwertentwicklung in die Bildung der Bewertungseinheit einbezogen.

Die bilanzielle Abbildung der schwebenden Ein- und Verkaufstransaktionen und der damit korrespondierenden Spotentwicklung der Devisenterminkontrakte erfolgt zunächst nach der Einfrierungsmethode. Die Wertänderungen werden insoweit nicht bilanziert, da sie durch Wertänderungen der Grundgeschäfte ausgeglichen werden. Nach Erfassung der Verbindlichkeit bzw. Forderung erfolgt die bilanzielle Abbildung der Wertänderungen aus den Verbindlichkeiten bzw. Forderungen und Devisenterminkontrakten nach der Durchbuchungsmethode. Die Wertänderungen der Grundgeschäfte und die gegenläufigen Spotentwicklungen der Devisenterminkontrakte werden erfolgswirksam erfasst.

Die Ermittlung der Marktwerte der Devisenterminkontrakte erfolgt auf Basis der EZB-Referenzkurse unter Berücksichtigung der marktkonformen Terminauf- bzw. -abschläge. Zalando bezieht lediglich die Spotkomponente in die Bewertungseinheit ein, weshalb die Zinskomponente freistehend ist. Weist diese einen negativen Marktwert auf, wird erfolgswirksam eine Rückstellung für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften gebildet. Bei der Feststellung von Ineffektivität bzw. bei einer geänderten Erwartung hinsichtlich des Eintritts des dazugehörigen Grundgeschäfts werden die negativen Marktwerte der betreffenden derivativen Finanzinstrumente erfolgswirksam als Drohverlustrückstellung ausgewiesen. Die positiven Marktwerte der betreffenden Instrumente bleiben unberücksichtigt.

Darüber hinaus wurden Devisentermingeschäfte vereinbart, die kurzfristige Liquiditätsengpässe sichern. Für diese Geschäfte wurden keine Bewertungseinheiten designiert. Für diese freistehenden Derivate wird im Falle von negativer Marktwertbewertung eine Rückstellung für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften erfolgswirksam gebildet.

3.3.3 Erläuterungen zur Bilanz

Anlagevermögen

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

Entwicklungskosten selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände wurden im Geschäftsjahr in Höhe von 54,2 Mio. EUR (Vorjahr: 54,1 Mio. EUR) aktiviert. Entwicklungskosten sind wie im Vorjahr ausschließlich für die Entwicklung von Software angefallen. Forschungskosten sind nicht angefallen.

Angaben zum Anteilsbesitz des Finanzanlagevermögens

Zum 31. Dezember 2023 bestehen Anteile an folgenden verbundenen Unternehmen und Beteiligungen:

Anteilsbesitzliste

Nr.	Gesellschaft	Sitz	Währung
Tochtergesellschaften			
1	zLabels GmbH ²	Berlin	EUR
2	Zalando Operations GmbH	Berlin	EUR
3	Zalando Logistics SE & Co. KG ³	Erfurt	EUR
4	Zalando Logistics Mönchengladbach SE & Co. KG ³	Mönchengladbach	EUR
5	Zalando Logistics Süd SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
6	Zalando Logistics Operations France SAS ⁴	Paris, Frankreich	EUR
7	Zalando Customer Care DACH SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
8	Zalando Customer Care International SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
9	Zalando Lounge Service GmbH ²	Berlin	EUR
10	Zalando Outlets GmbH ²	Berlin	EUR
11	Zalando Ireland Ltd. ⁴	Dublin, Irland	EUR
12	Zalando Finland Oy ⁴	Helsinki, Finnland	EUR
13	BREAD & butter GmbH & Co. KG	Berlin	EUR
14	Portokali Property Development III SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
15	Zalando Studios Berlin GmbH	Berlin	EUR
16	Mobile Fashion Discovery GmbH	Berlin	EUR
17	Zalando Marketing Services GmbH ²	Berlin	EUR
18	BREAD & butter tradeshow Verwaltungs GmbH	Berlin	EUR
19	zLabels Trading Ltd.	Hongkong, Hongkong	HKD
20	zLabels China Trading Co. Ltd.	Dongguan, China	CNY
21	ifansho Holding GmbH	Berlin	EUR
22	nugg.ad GmbH	Berlin	EUR
23	Zalando Logistics Operations Polska sp. z o.o. ⁴	Gardno, Polen	PLN
24	Tradebyte Software GmbH ²	Ansbach	EUR
25	Zalando Lounge Logistics SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
26	Zalando Logistics Operations Spain S.L.U. ⁴	Elche, Spanien	EUR
27	zLabels LP GmbH	Berlin	EUR
28	Zalando Payments GmbH ⁴	Berlin	EUR
29	Zalando Switzerland AG ⁴	Zürich, Schweiz	CHF
30	Connected Retail GmbH	Berlin	EUR

	Anteilsbesitz von ¹	Anteilsbesitz in % 2023	Jahresergebnis 2023 (in Mio. EUR)	Eigenkapital (in Mio. EUR)
	Unmittelbar	100,0	10,6	43,2
	Unmittelbar	100,0	-0,5	145,0
	Unmittelbar 2	99,0 1,0	7,5	90,4
	Unmittelbar 2	99,0 1,0	7,1	116,8
	Unmittelbar 2	99,0 1,0	5,2	97,3
	Unmittelbar	100,0	0,3	12,2
	Unmittelbar 2	99,0 1,0	2,6	10,1
	Unmittelbar 2	99,0 1,0	2,5	9,8
	Unmittelbar	100,0	0,7	0,0
	Unmittelbar	100,0	0,0	13,2
	Unmittelbar	100,0	4,2	81,6
	Unmittelbar	100,0	2,5	27,5
	Unmittelbar	100,0	0,1	2,9
	Unmittelbar 2	99,9 0,1	0,5	14,5
	Unmittelbar	100,0	1,8	5,0
	Unmittelbar	100,0	-0,1	0,2
	Unmittelbar	100,0	22,0	21,0
	13	100,0	0,0	0,0
	1	100,0	0,0	0,9
	19	100,0	0,0	0,6
	Unmittelbar	100,0	0,0	21,9
	17	100,0	0,1	2,9
	2	100,0	0,5	122,2
	Unmittelbar	100,0	-5,3	1,2
	Unmittelbar 2	99,0 1,0	0,8	10,2
	1	100,0	0,4	8,1
	1	100,0	0,0	0,0
	Unmittelbar	100,0	37,5	266,1
	Unmittelbar	100,0	3,4	10,3
	Unmittelbar	100,0	3,4	5,6

Nr.	Gesellschaft	Sitz	Währung
31	Zalando Beauty Store GmbH	Berlin	EUR
32	Zalando Lounge Logistics Polska sp. z o.o. ⁴	Olsztynek, Polen	PLN
33	Tradebyte Software Ltd. ⁴	Cheltenham, Großbritannien	GBP
34	Anatwine, Inc.	New Castle, Delaware, USA	USD
35	Zalando OpCo Polska Sp. z o.o. ⁴	Gluchow, Polen	PLN
36	zLabels Creation & Sales GmbH & Co. KG	Berlin	EUR
37	zLabels Platform Services GmbH & Co. KG	Berlin	EUR
38	Zalando Logistics Operations Italy S.R.L. ⁴	Bozen, Italien	EUR
39	Zalando Logistics Operations Netherlands B.V.	Bleiswijk, Niederlande	EUR
40	Zalando Lounge Content Solutions SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
41	Zalando Customer Care Central Services SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
42	Zalando Stores GmbH & Co. KG	Berlin	EUR
43	Fashion Circle GmbH	Berlin	EUR
44	Zalando Logistics Gießen SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
45	Zalando BTD 003 GmbH	Berlin	EUR
46	Zalando BTD 007 SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
47	Zalando Lounge Operations Bydgoszcz Polska Sp. z o.o. ⁴	Olsztynek, Polen	PLN
48	Zalando BTD 009 SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
49	Zalando BTD 010 SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
50	Zalando BTD 011 SE & Co. KG ³	Berlin	EUR
51	Zalando UK Ltd.	Cheltenham, Großbritannien	GBP
52	Zalando Netherlands B.V.	Bleiswijk, Niederlande	EUR
53	DGQ Slovakia s.r.o.	Bratislava, Slowakei	EUR
54	Titel Media GmbH	Berlin	EUR
55	Highsnobiety Incorporated	New York, USA	USD
56	Highsnobiety Metaverse GmbH	Berlin	EUR
57	Zalando Sweden AB	Malmö, Schweden	SEK
58	Zalando Customs Operations GmbH ⁵	Wien, Österreich	EUR

	Anteilsbesitz von ¹	Anteilsbesitz in % 2023	Jahresergebnis 2023 (in Mio. EUR)	Eigenkapital (in Mio. EUR)
	Unmittelbar	100,0	0,0	1,1
	Unmittelbar	100,0	1,9	57,0
	Unmittelbar	100,0	-0,7	-13,8
	33	100,0	0,0	0,0
	2	100,0	2,3	62,5
	1 27	99,0 1,0	0,1	2,2
	1 27	99,0 1,0	0,1	2,4
	Unmittelbar	100,0	4,6	120,3
	Unmittelbar	100,0	-0,3	139,1
	Unmittelbar 9	99,0 1,0	0,6	3,7
	Unmittelbar 2	99,0 1,0	0,1	1,9
	10 2	99,0 1,0	18,6	42,4
	Unmittelbar	100,0	0,0	0,5
	Unmittelbar 2	99,0 1,0	-4,0	44,4
	Unmittelbar	100,0	0,0	0,0
	Unmittelbar 2	99,0 1,0	0,0	0,0
	Unmittelbar	100,0	0,1	44,6
	Unmittelbar 2	99,0 1,0	0,0	0,0
	Unmittelbar 2	99,0 1,0	0,0	0,0
	Unmittelbar 2	99,0 1,0	0,0	0,0
	Unmittelbar	100,0	0,0	0,0
	Unmittelbar	100,0	0,0	0,0
	Unmittelbar	100,0	0,0	0,0
	Unmittelbar	86,8	2,4	27,9
	54	100,0	0,7	3,7
	54	100,0	0,0	-0,2
	Unmittelbar	100,0	0,4	0,4
	Unmittelbar	100,0	0,0	0,0

Nr.	Gesellschaft	Sitz	Währung
Beteiligungen			
59	Moncalieri Logistics S.r.l. ⁴	Turin, Italien	EUR

- 1) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft in der ersten Spalte dieser Anteilsbesitzliste.
- 2) Ergebnis 2023 vor Ergebnisabführung
- 3) Zalando SE ist Komplementärin.
- 4) per 31.12.2022
- 5) Gesellschaft in 2023 gegründet. Lokaler Jahresabschluss 2023 ist noch nicht final aufgestellt.

	Anteilsbesitz von ¹	Anteilsbesitz in % 2023	Jahresergebnis 2023 (in Mio. EUR)	Eigenkapital (in Mio. EUR)
	38	50,0	-0,1	11,3

Vorräte

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

Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände

Die Forderungen gegen verbundene Unternehmen setzen sich im Wesentlichen aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 278,2 Mio. EUR (Vorjahr: 196,7 Mio. EUR) und Forderungen aus konzerninternem Factoring in Höhe von 72,5 Mio. EUR (Vorjahr: 434,8 Mio. EUR) zusammen.

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

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

Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten

Die Guthaben bei Kreditinstituten beinhalten neben frei verfügbaren Bankbeständen auch Fest- und Tagesgelder in Höhe von 1.050 Mio. EUR mit Restlaufzeiten von bis zu 100 Tagen.

Latente Steuern

Zalando weist aktive und passive latente Steuern saldiert in der Bilanz aus. Es verbleibt ein Aktivüberhang latenter Steuer in Höhe von 38,9 Mio. EUR (Vorjahr: 34,4 Mio. EUR). Der Bestand aktiver latenter Steuern in Höhe von 92,6 Mio. EUR (Vorjahr: 81,3 Mio. EUR) resultiert unter anderem aus der Beteiligung an Tochtergesellschaften, unterschiedlichen Bewertungen im Bereich der kurzfristigen Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten (unrealisierte Kursergebnisse) sowie der unterschiedlichen Bewertung im Bereich der Rückstellungen (Rückbauverpflichtung, Drohverlust, Urlaub) und den anteilsbasierten Vergütungsprogrammen.

Dem Bestand aktiver latenter Steuern stehen passive latente Steuern in Höhe von 53,7 Mio. EUR (Vorjahr: 46,9 Mio. EUR) entgegen, die im Wesentlichen aus der Aktivierung selbst erstellter immaterieller Vermögensgegenstände resultieren.

Die latenten Steuern setzen sich wie folgt zusammen:

Aktive und passive latente Steuern

IN MIO. EUR	Aktive latente Steuern		Passive latente Steuern		Saldo	
	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2022
Immaterielle Vermögenswerte	0,0	0,0	-36,9	-35,6	-36,9	-35,6
Sachanlagen und Finanzanlagen	51,2	38,1	-1,6	-0,8	49,6	37,3
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	8,4	1,6	-15,0	-9,9	-6,6	-8,3
Rückstellungen und sonstige Passiva	18,2	24,2	-0,2	-0,6	18,0	23,6
Anteilsbasierte Vergütungen	14,8	17,4	0,0	0,0	14,8	17,4
Summe	92,6	81,3	-53,7	-46,9	38,9	34,4
Saldierung	-53,7	-46,9	53,7	46,9	0,0	0,0
Bilanzansatz	38,9	34,4	0,0	0,0	38,9	34,4

Eigenkapital

Gezeichnetes Kapital

Zum Bilanzstichtag sind 263.772.023 (Vorjahr: 263.531.672) auf den Inhaber lautende Stammaktien ohne Nennbetrag (Stückaktien) ausgegeben. Jede Aktie repräsentiert einen anteiligen Betrag des Gezeichneten Kapitals von 1,00 EUR und berechtigt zu einer Stimme in der Hauptversammlung der Gesellschaft.

Das Gezeichnete Kapital wurde im Laufe des Geschäftsjahres 2023 durch teilweise Ausnutzung des Bedingten Kapitals 2013, 2014 und 2016 um insgesamt 0,2 Mio. EUR auf 263,8 Mio. EUR erhöht. Es ist voll eingezahlt.

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

Genehmigtes und bedingtes Kapital

	Betrag in Mio. 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	2,0	2.037.665	Bedienung von Bezugsrechten aus dem SOP 2013
Bedingtes Kapital 2014	3,1	3.053.650	Bedienung von Bezugsrechten aus dem SOP 2014
Bedingtes Kapital 2016	3,0	3.001.764	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

Inhalt des Ermächtigungsbeschlusses zum Genehmigten Kapital 2020

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

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

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

Eigene Anteile

Im Jahr 2023 hat die Zalando SE 1.281.529 eigene Anteile im Rahmen von Mitarbeiter*innen-optionsprogrammen an Mitarbeiter*innen ausgegeben. Im Geschäftsjahr 2023 wurden keine Aktien der Gesellschaft zurück erworben. Insgesamt werden zum Stichtag 3.276.578 eigene Anteile (Anteil am Grundkapital 3.276.578 EUR) gehalten. Dies entspricht 1,24 % des Grundkapitals. Die eigenen Aktien dienen der Erfüllung der Verpflichtungen der Zalando SE aus Aktienoptionsprogrammen für Mitarbeiter*innen der Zalando-Gruppe und für Mitglieder des Vorstands der Zalando SE.

Anteilsbasierte Vergütungen

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

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

Optionszusagen

Programm	Ausstehende Optionen	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (in EUR)	Stillhaltefrist
LTI 2018: Vorstand	4.296.949	47,44	4 – 5 Jahre
LTI 2019: Vorstand	296.442	24,38	1 – 4 Jahre
LTI 2021: Vorstand	2.596.413	24,80	4 Jahre
ZOP 2021: Vorstand	61.315	6,14	0 – 2 Jahre
SOP 2014: Mitarbeiter*innen	415.061	26,98	4 Jahre
EIP 2016, 2017, 2018, 2019: Mitarbeiter*innen	2.640.291	38,46	4 Jahre
ZOP 2019: Mitarbeiter*innen	6.040.521	25,98	0 – 2 Jahre

Kapitalrücklage

Die Kapitalrücklage beträgt 1.242,1 Mio. EUR (Vorjahr: 1.161,3 Mio. EUR). Im Geschäftsjahr wurden im Zusammenhang mit anteilsbasierten Vergütungszusagen mit Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten 71,0 Mio. EUR (Vorjahr: 83,7 Mio. EUR) in der Kapitalrücklage erfasst. Weiterhin hat sich die Kapitalrücklage im Rahmen einer Kapitalerhöhung aus dem Bedingten Kapital 2014 und 2016 um 3,3 Mio. EUR erhöht. Durch die Ausgabe eigener Anteile im Rahmen von Optionsprogrammen hat sich die Kapitalrücklage um 6,6 Mio. EUR erhöht.

Der über dem Nominalwert liegende Betrag für eigene Anteile in Höhe von 239,1 Mio. EUR (Vorjahr: 338,3 Mio. EUR) ist mit der Kapitalrücklage verrechnet.

Bilanzgewinn

Bilanzgewinn

IN MIO. EUR	2023	2022
Stand 1. Januar	413,4	508,1
Jahresfehlbetrag	-0,2	-94,7
Stand 31. Dezember	413,2	413,4

Stimmrechtsmitteilungen

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

Rückstellungen

Rückstellungen waren in Höhe von insgesamt 633,8 Mio. EUR (Vorjahr: 677,8 Mio. EUR) zu bilden. Sie betreffen im Wesentlichen ausstehende Rechnungen für Logistikaufwendungen (233,9 Mio. EUR, Vorjahr: 260,3 Mio. EUR), erwartete Retouren (146,5 Mio. EUR, Vorjahr: 154,6 Mio. EUR), Marketingaufwendungen (115,9 Mio. EUR, Vorjahr: 109,9 Mio. EUR), sonstige Rückstellungen für ausstehende Rechnungen (39,8 Mio. EUR, Vorjahr: 25,8 Mio. EUR), sowie drohende Verluste aus schwebenden Geschäften (16,4 Mio. EUR, Vorjahr: 39,8 Mio. EUR).

Verbindlichkeiten

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

Ferner hatten zum 31. Dezember 2023 bestimmte Lieferanten im Rahmen von Reverse-Factoring-Verträgen ihre Forderungen gegen Zalando in einem Umfang von 590,1 Mio. EUR an verschiedene Kreditinstitute übertragen (31. Dezember 2022: 794,2 Mio. EUR).

Der Ausweis in der Bilanz erfolgte unter Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen setzen sich im Wesentlichen aus Verbindlichkeiten aus Cash Pooling in Höhe von 548,8 Mio. EUR (Vorjahr: 321,4 Mio. EUR) sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 355,5 Mio. EUR (Vorjahr: 297,4 Mio. EUR) zusammen.

Die sonstigen Verbindlichkeiten in Höhe von 262,5 Mio. EUR (Vorjahr: 233,2 Mio. EUR) bestehen im Wesentlichen aus Steuern (167,8 Mio. EUR, Vorjahr: 169,3 Mio. EUR) sowie Verbindlichkeiten aus Gutscheinen (69,9 Mio. EUR, Vorjahr: 60,4 Mio. EUR).

Bis auf die Anleihe haben sämtliche Verbindlichkeiten wie im Vorjahr eine Restlaufzeit von unter einem Jahr. Die Verbindlichkeiten sind nicht durch Pfandrechte oder ähnliche Rechte gesichert.

3.3.4 Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

Umsatzerlöse

Die Umsätze entfielen im Geschäftsjahr 2023 zu 42,4 % auf die Region Deutschland, Österreich und Schweiz (DACH) (vgl. nachstehende Tabelle).

Umsatzerlöse nach Region

IN MIO. EUR	2023		2022		Veränderung	
DACH*	4.181,7	42,4 %	4.356,4	43,0 %	-174,6	-4,0 %
Übriges Europa**	5.677,7	57,6 %	5.768,7	57,0 %	-91,0	-1,6 %
Zalando SE	9.859,4	100,0 %	10.125,0	100,0 %	-265,6	-2,6 %

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

**) Die Region Übriges Europa umfasste Belgien, Kroatien, die Tschechische Republik, Dänemark, Estland, Finnland, Frankreich, Ungarn, Irland, Italien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Niederlande, Norwegen, Polen, Rumänien, die Slowakei, Slowenien, Spanien, Schweden, und Großbritannien.

Die Umsatzerlöse setzen sich zusammen aus dem Verkauf von Handelswaren (7.973,6 Mio. EUR, Vorjahr: 8.501,3 Mio. EUR), aus der Erbringung von Dienstleistungen gegenüber Dritten (1.561,0 Mio. EUR, Vorjahr: 1.347,5 Mio. EUR) sowie gegenüber Konzerngesellschaften (324,8 Mio. EUR, Vorjahr: 276,3 Mio. EUR).

Periodenfremde Erträge und Aufwendungen

Die in den sonstigen betrieblichen Erträgen enthaltenen periodenfremden Erträge in Höhe von 41,9 Mio. EUR (Vorjahr: 29,2 Mio. EUR) enthalten im Wesentlichen Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten periodenfremde Aufwendungen in Höhe von 0,5 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR).

Steuern vom Einkommen und Ertrag

Als Ertragsteuern sind die gezahlten oder geschuldeten Steuern vom Einkommen und vom Ertrag sowie latente Steuern erfasst. Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag setzen sich dabei aus Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer und Solidaritätszuschlag zusammen. Der Körperschaftsteuersatz für den Veranlagungszeitraum 2023 betrug wie im Vorjahr unter Berücksichtigung des Solidaritätszuschlages 15,8 %. Der maßgebliche Gewerbesteuersatz betrug wie im Vorjahr 14,8 %.

Aus der Anwendung des Mindeststeuergesetzes und ausländischer Mindeststeuergesetze sind keine wesentlichen Auswirkungen bei der Zalando SE zu erwarten.

Laufende und latente Steuern sind der folgenden Tabelle zu entnehmen:

Laufende und latente Steuern		
IN MIO. EUR	2023	2022
Latente Steuern	4,5	2,4
Laufende Steuern	-44,2	6,4
Summe	-39,7	8,8

Ausschüttungssperren gem. § 268 Abs. 8 HGB

Aus der Aktivierung selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und nach Abzug der hierfür gebildeten passiven latenten Steuern sowie aus dem Aktivüberhang aktiver latenter Steuern ergibt sich ein nicht zur Ausschüttung verfügbarer Betrag von 151,2 Mio. EUR (Vorjahr: 141,2 Mio. EUR).

3.3.5 Sonstige Angaben

Anzahl der Mitarbeiter*innen

Im Geschäftsjahr waren durchschnittlich 6.292 (Vorjahr: 6.605) angestellte Mitarbeiter*innen beschäftigt:

Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter*innen

	2023	2022
Commercial	1.749	2.155
Technology	2.016	2.224
Andere Funktionen	2.527	2.225
Summe	6.292	6.605

Konzernzugehörigkeit

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

Abschlussprüferhonorar

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

Nachtragsbericht

Vorgänge von besonderer Bedeutung, die zwischen dem Abschlussstichtag (31. Dezember 2023) und dem Zeitpunkt der Aufstellung des Jahresabschlusses und des Lageberichts (12. März 2024) eingetreten sind und wesentlichen Einfluss auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft haben könnten, haben sich nicht ergeben.

Mitglieder des Aufsichtsrats

Mitglieder des Aufsichtsrats

Aufsichtsrat	Ausgeübter Beruf	Mitglied des Aufsichtsrats seit
Kelly Bennett (Vorsitzender)	Aufsichtsratsmitglied und Executive Advisor, Amsterdam, Niederlande	22. Mai 2019
Mariella Röhm-Kottmann (Stellvertretende Vorsitzende)	Senior Vice President Finance der ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen, Deutschland	22. Mai 2019
Anders Holch Povlsen	CEO der Bestseller A/S, Viby, Dänemark	12. Dezember 2013
Niklas Östberg	CEO und Mitbegründer der Delivery Hero SE, Zürich, Schweiz	19. Mai 2021
Jennifer Hyman	CEO, Vorsitzende des Verwaltungsrats und Mitbegründerin der Rent the Runway, Inc., New York, USA	23. Juni 2020
Susanne Schröter-Crossan	CFO der sennder Technologies GmbH, Krefeld, Deutschland	24. Mai 2023
Matti Ahtiainen	Mitarbeiter der Zalando Finland Oy, Espoo, Finnland	23. Juni 2020
Jade Buddenberg	Mitarbeiterin der Zalando SE, Berlin, Deutschland	23. Juni 2020
Anika Mangelmann	Mitarbeiterin der Zalando SE, Dorsten, Deutschland	23. Juni 2020
Cristina Stenbeck (Mitglied und Vorsitzende bis 24. Mai 2023)	Investorin und Direktorin eines börsennotierten Unternehmens, Stockholm, Schweden	22. Mai 2019

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

Gemäß der Satzung erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2023 Bezüge von 1,1 Mio. EUR (Vorjahr: 1,0 Mio. EUR). Die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats wird fällig nach der Hauptversammlung, die den Konzernabschluss für das Geschäftsjahr, für das die Vergütung bezahlt wird, entgegennimmt oder über seine Feststellung entscheidet.

Des Weiteren wird auch auf den Vergütungsbericht verwiesen, der im Geschäftsbericht 2023 dargestellt ist.

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

Aktuelle und vergangene Mandate des Aufsichtsrats

Name des Aufsichtsratsmitglieds	Mitgliedschaften in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten oder vergleichbaren inländischen oder ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen
Cristina Stenbeck (Mitglied und Vorsitzende bis 24. Mai 2023)	Spotify Technology S.A., Luxemburg (Verwaltungsrat bis 29. März 2023)
Kelly Bennett (Stellvertretender Vorsitzender bis 24. Mai 2023, Vorsitzender seit 24. Mai 2023)	-
Jennifer Hyman	The Estée Lauder Companies Inc., USA (Mitglied des Verwaltungsrats)
Niklas Östberg	trivago N.V., Deutschland (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 (Mitglied des Verwaltungsrats) J.Lindeberg Holding (Singapore) Pte. Ltd. und Tochterunternehmen, Singapur (Mitglied des Verwaltungsrats) Donau Agro Invest P/S, Dänemark (Mitglied des Verwaltungsrats)
Mariella Röhm-Kottmann (Stellvertretende Vorsitzende seit 24. Mai 2023)	ZF Services España, S.L., Spanien (Mitglied des Verwaltungsrats) ZF India Pvt. Ltd., Indien (Vorsitzende des Verwaltungsrats) Compagnie Financière de ZF SAS, Frankreich (Vorsitzende des Aufsichtsrats) Siltronic AG, Deutschland (seit Mai 2023) (Mitglied des Aufsichtsrats)
Susanne Schröter-Crossan (Mitglied seit 24. Mai 2023)	HelloFresh SE, Deutschland (Mitglied des Aufsichtsrats)
Matti Ahtiainen	-
Jade Buddenberg	-
Anika Mangelmann	-

Mitglieder des Vorstands

Der Vorstand der Zalando SE setzt sich wie folgt zusammen:

Mitglieder des Vorstands

Vorstand	Ausgeübter Beruf
Robert Gentz	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für die Bereiche Strategie, Corporate Affairs, Technologie- und Produktentwicklung sowie für Nachhaltigkeit und D&I
David Schneider	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für die Marketing- und Wachstumsstrategie von Zalandos B2C-Angeboten
Dr. Sandra Dembeck	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für die Bereiche Finanzen und Corporate Governance
David Schröder	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für die Weiterentwicklung von Zalandos Schlüsselkompetenzen
Dr. Astrid Arndt	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für den Bereich People & Organization
James M. Freeman, II (Mitglied bis 31. März 2023)	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für die Einführung eines neuen Organisationsdesigns

Dr. Sandra Dembeck ist seit Juni 2023 nicht-geschäftsführende Direktorin bei Exor N.V., Niederlande. Darüber hinaus ist das ehemalige Vorstandsmitglied Jim Freeman 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.

Die Mitglieder des Vorstands üben ihre Vorstandstätigkeit hauptberuflich aus.

Die dem Vorstand im Geschäftsjahr 2023 gewährten Gesamtbezüge belaufen sich auf 3,3 Mio. EUR (im Vorjahr: 5,4 Mio. EUR). Im Geschäftsjahr 2023 wurden dem Vorstand zudem 2,4 Mio. neue Optionsrechte im Rahmen von LTI 2021 und ZOP 2021 (beizulegender Zeitwert insgesamt: 18,9 Mio. EUR) gewährt. Im Vorjahr wurden dem Vorstand 0,2 Mio. neue Optionsrechte im Rahmen von LTI 2021 und ZOP 2021 (beizulegender Zeitwert insgesamt: 2,4 Mio. EUR) gewährt.

Haftungsverhältnisse im Sinne des § 251 HGB

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

Haftungsverhältnisse

IN MIO. EUR	31.12.2023	31.12.2022
Haftungsverhältnisse aus herausgelegten Mietgarantien	44,8	43,5
davon für verbundene Unternehmen	(44,8)	(43,5)
Haftungsverhältnisse aus Bürgschaften	0,1	2,6
davon für verbundene Unternehmen	(0,1)	(2,6)
Gesamt	44,9	46,1

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

Haftungsverhältnisse Mietverträge Tochtergesellschaften

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

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

Haftungsverhältnisse sonstige Verträge Tochtergesellschaften

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

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

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

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

Zum Bilanzstichtag bestehen in Höhe von 454,0 Mio. EUR (Vorjahr: 419,6 Mio. EUR) sonstige finanzielle Verpflichtungen aus Miet- und Leasingverhältnissen (davon gegenüber verbundenen Unternehmen wie im Vorjahr 0,0 Mio. EUR).

Im Einzelnen betreffen diese Verpflichtungen folgende Sachverhalte:

Sonstige finanzielle Verpflichtungen	
IN MIO. EUR	
Mietverträge	453,0
Leasingverträge	1,0
Summe	454,0

Die Miet- und Leasingverträge haben eine Restlaufzeit von bis zu 12 Jahren.

Weiterhin besteht zum Bilanzstichtag ein Bestellobligo für Ware der Saison Frühjahr/Sommer 2024.

Derivative Finanzinstrumente

Zum Bilanzstichtag bestehen Devisentermingeschäfte von insgesamt 1.954,7 Mio. EUR (Vorjahr: 2.037,5 Mio. EUR), welche zum Teil einen positiven Marktwert in Höhe von 2,5 Mio. EUR (Vorjahr: 43,2 Mio. EUR) und zum Teil einen negativen Marktwert in Höhe von 55,0 Mio. EUR (Vorjahr: 68,4 Mio. EUR) aufweisen.

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

Von den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in USD und GBP wurde ein Volumen von 14,6 Mio. EUR (Vorjahr: 22,5 Mio. EUR) mit Devisentermingeschäften (positiver Marktwert: 0,2 Mio. EUR (Vorjahr: 2,7 Mio. EUR), negativer Marktwert: 0,0 Mio. EUR (Vorjahr: 0,0 Mio. EUR)) in mehreren Bewertungseinheiten unter Anwendung der Durchbuchungsmethode zusammengefasst, um das Währungsrisiko abzusichern. Von den Forderungen aus dem Verkauf von Waren an Kund*innen in den Währungen CHF und SEK wurde ein Volumen von 88,8 Mio. EUR (Vorjahr: 113,3 Mio. EUR) mit Devisentermingeschäften (positiver

Marktwert: 0,1 Mio. EUR (Vorjahr: 2,5 Mio. EUR), negativer Marktwert: 4,5 Mio. EUR (Vorjahr: 7,0 Mio. EUR)) in mehreren Bewertungseinheiten unter Anwendung der Durchbuchungsmethode zusammengefasst, um das Währungsrisiko abzusichern. Die Messung der Wirksamkeit wird prospektiv mittels Critical-Term-Match-Methode und retrospektiv mithilfe der Dollar-Offset-Methode gemessen. Es wird zukünftig ein vollständiger Wertausgleich der Wertänderungen der Derivate erwartet, da die wesentlichen bewertungsrelevanten Merkmale von Grund- und Sicherungsgeschäften übereinstimmen.

Von den erwarteten Verkäufen von Waren an Kund*innen in den Währungen CHF, CZK, GBP, NOK, PLN und SEK wurde ein Volumen von 1.478,5 Mio. EUR (Vorjahr: 1.522,7 Mio. EUR) mit Devisentermingeschäften (positiver Marktwert: 1,2 Mio. EUR (Vorjahr: 26,0 Mio. EUR); negativer Marktwert: 46,6 Mio. EUR (Vorjahr: 55,3 Mio. EUR) in mehreren Bewertungseinheiten unter Anwendung der Einfrierungsmethode zusammengefasst, um das Währungsrisiko abzusichern. Von den erwarteten Bestellungen von Waren in USD und GBP wurde ein Volumen von 258,0 Mio. EUR (Vorjahr: 268,1 Mio. EUR) mit Devisentermingeschäften (positiver Marktwert: 0,4 Mio. EUR (Vorjahr: 10,2 Mio. EUR), negativer Marktwert: 3,2 Mio. EUR (Vorjahr: 1,8 Mio. EUR) in mehreren Bewertungseinheiten unter Anwendung der Einfrierungsmethode zusammengefasst, um das Währungsrisiko abzusichern. Die Messung der Wirksamkeit wird prospektiv mittels Critical-Term-Match-Methode und retrospektiv mithilfe der Dollar-Offset-Methode gemessen. Es wird zukünftig ein vollständiger Wertausgleich der Wertänderungen der Derivate erwartet, da die wesentlichen bewertungsrelevanten Merkmale von Grund- und Sicherungsgeschäften übereinstimmen.

Darüber hinaus wurden Devisentermingeschäfte für CHF, CZK, NOK, PLN, SEK und USD, für welche die Bewertungseinheiten entweder aufgrund einer geänderten Erwartung hinsichtlich des Eintritts des dazugehörigen Grundgeschäfts beendet wurde oder die für kurzfristige Liquiditätsengpässe bestimmt waren und sich folglich zum Stichtag in keiner Bewertungseinheit im Sinne von § 254 HGB befinden, mit einem Volumen von 114,8 Mio. EUR (Vorjahr: 110,8 Mio. EUR) vereinbart (positiver Marktwert: 0,7 Mio. EUR (Vorjahr: 1,7 Mio. EUR), negativer Marktwert: 0,7 Mio. EUR (Vorjahr: 4,3 Mio. EUR). Weiterhin ist die Zinskomponente aller Sicherungsinstrumente als nicht in Bewertungseinheiten befindlich klassifiziert, positive Marktwerte: 5,0 Mio. EUR (Vorjahr: 5,0 Mio. EUR), negative Marktwerte: 4,6 Mio. EUR (Vorjahr: 28,0 Mio. EUR). In Höhe der negativen freistehenden Marktwerte wurde eine entsprechende Rückstellung für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften gebildet.

Angabe zu Geschäften mit nahestehenden Unternehmen und Personen

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

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

Ergebnisverwendung

Aufsichtsrat und Vorstand schlagen vor, den Bilanzgewinn der Zalando SE für das abgelaufene Geschäftsjahr in Höhe von 413.177.473,60 EUR vollständig auf neue Rechnung vorzutragen.

Angabe zur Corporate Governance-Erklärung

Die Erklärung des Vorstands und des Aufsichtsrates zum Corporate Governance Kodex nach § 161 AktG vom Dezember 2023 ist auf der Internetseite der Gesellschaft (https://corporate.zalando.com/sites/default/files/media-download/Zalando%20SE%20Entsprechenserkl%C3%A4rung%202023_0.pdf) öffentlich zugänglich gemacht.

Unterzeichnung des Jahresabschlusses 2023

Berlin, 12. März 2024

Der Vorstand

Robert Gentz

David Schneider

Dr. Sandra Dembeck

David Schröder

Dr. Astrid Arndt

3.3.6 Anlage A zum Anhang

Anlagenspiegel 2023

IN MIO. EUR	Anschaffungs- und Herstellungskosten				31.12.2023
	01.01.2023	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	
Immaterielle Vermögensgegenstände					
Selbst geschaffene Software	305,1	23,8	-3,5	21,7	347,1
Gewerbliche Schutzrechte, ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	87,9	66,2	-0,4	4,2	158,0
Geleistete Anzahlungen und selbst geschaffene Software in Entwicklung	35,6	38,3	-4,2	-25,9	43,8
	428,7	128,3	-8,0	0,0	549,0
Sachanlagen					
Bauten auf fremden Grundstücken	1,9	0,1	-0,3	0,0	1,7
Technische Anlagen und Maschinen	32,8	1,8	-2,7	0,0	31,9
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	108,6	6,0	-6,3	0,3	108,7
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	2,1	-0,3	-0,1	-0,3	1,4
	145,4	7,6	-9,4	0,0	143,6
Finanzanlagen					
Anteile an verbundenen Unternehmen	1.426,8	74,0	0,0	0,0	1.500,8
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	567,3	173,0	-282,9	0,0	457,4
Beteiligungen	2,5	0,0	0,0	0,0	2,5
	1.996,5	247,0	-282,9	0,0	1.960,6
	2.570,6	383,0	-300,3	0,0	2.653,2

	Kumulierte Abschreibungen				Buchwerte		
	01.01.2023	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	31.12.2023	31.12.2023	31.12.2022
	-226,8	-45,3	1,9	0,0	-270,2	76,9	78,3
	-68,0	-18,7	0,1	0,0	-86,6	71,4	20,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	43,8	35,6
	-294,9	-64,0	2,0	0,0	-356,8	192,1	133,8
	-0,8	-0,3	0,2	0,0	-0,9	0,7	1,0
	-15,3	-7,0	2,6	0,0	-19,7	12,2	17,5
	-66,4	-12,9	3,3	0,0	-76,0	32,7	42,2
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,4	2,1
	-82,5	-20,1	6,0	0,0	-96,6	47,0	62,9
	-76,6	0,0	0,0	0,0	-76,6	1.424,2	1.350,2
	-7,9	0,0	0,0	0,0	-7,9	449,5	559,4
	-2,0	0,0	0,0	0,0	-2,0	0,4	0,4
	-86,5	0,0	0,0	0,0	-86,5	1.874,2	1.910,0
	-463,8	-84,1	8,0	0,0	-539,9	2.113,3	2.106,7

3.3.7 Anlage B zum Anhang

Angaben nach § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG

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

Die Baillie Gifford & Co., Edinburgh, Großbritannien, hat uns am 8. Oktober 2019 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil gemäß §§ 33, 34 WpHG am 1. Oktober 2019 die Schwelle von 10 % der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 11,68 % (das entspricht 29.515.750 Stimmrechten) betragen hat.

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

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

Generation Investment Management LLP, London, Großbritannien, hat uns am 16. Februar 2023 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil nach §§ 33, 34 WpHG am 13. Februar 2023 die Schwelle von 5 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 4,89 % (entspricht 12.883.293 Stimmrechten) betrug.

Vanguard World Fund, Wilmington, Delaware, Vereinigte Staaten von Amerika, hat uns am 24. Mai 2023 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil gem. §§ 33, 34 WpHG am 19. Mai 2023 die Schwelle von 5 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 4,99 % (das entspricht 13.153.755 Stimmrechten) betrug.

Die Allianz Global Investors GmbH, Frankfurt/Main, Deutschland, hat uns am 6. November 2023 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil gem. §§ 33, 34 WpHG am 3. November 2023 die Schwelle von 3 % unterschritten hat und an diesem Tag 2,98 % (das entspricht 7.850.963 Stimmrechten) betrug.

Die T. Rowe Price Group, Inc., Baltimore, Maryland, Vereinigte Staaten von Amerika, hat uns am 8. Dezember 2023 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil nach §§ 33, 34 WpHG am 6. Dezember 2023 die Schwelle von 3 % unterschritten hat und an diesem Tag 2,93 % (das entspricht 7.738.094 Stimmrechten) betrug.

Massachusetts Financial Services Company, Boston, Vereinigte Staaten von Amerika, hat uns am 29. Februar 2024 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil gem. §§ 33, 34 WpHG am 26. Februar 2024 die Schwelle von 5 % der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 5,10 % (das entspricht 13.444.072 Stimmrechten) betrug.

Die BlackRock, Inc., New York, New York, Vereinigte Staaten von Amerika, hat uns am 1. März 2024 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil nach §§ 33, 34 WpHG am 29. Februar 2024 4,37 % (das entspricht 11.532.457 Stimmrechten) betrug. An diesem Tag betrug ihr Stimmrechtsanteil über Instrumente gem. § 38 Abs. 1 Nr. 1 WpHG 1,07 % (dies entspricht 2.810.038 Stimmrechten), ihr Stimmrechtsanteil über Instrumente im Sinne des § 38 Abs. 1 Nr. 2 WpHG lag bei 0,30 % (dies entspricht 787.239 Stimmrechten). Insgesamt betrug ihr nach § 33 WpHG gemeldeter Stimmrechtsanteil am 29. Februar 2024 somit 5,74 % (entspricht 15.129.734 Stimmrechten).

Morgan Stanley, Wilmington, Delaware, Vereinigte Staaten von Amerika, hat uns am 5. März 2024 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil nach §§ 33, 34 WpHG am 29. Februar 2024 3,35 % (das entspricht 8.842.276 Stimmrechten) betrug. An diesem Tag betrug ihr Stimmrechtsanteil über Instrumente gem. § 38 Abs. 1 Nr. 1 WpHG 2,63 % (dies entspricht 6.931.430 Stimmrechten), ihr Stimmrechtsanteil über Instrumente im Sinne des § 38 Abs. 1 Nr. 2 WpHG lag bei 0,04 % (dies entspricht 111.841 Stimmrechten). Insgesamt betrug ihr nach § 33 WpHG gemeldeter Stimmrechtsanteil am 29. Februar 2024 somit 6,02 % (entspricht 15.885.547 Stimmrechten).

4.1 Versicherung der gesetzlichen Vertreter*innen

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

Berlin, 12. März 2024

Der Vorstand

Robert Gentz

David Schneider

Dr. Sandra Dembeck

David Schröder

Dr. Astrid Arndt

4.2 Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

An die Zalando SE

Vermerk über die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts Prüfungsurteile

Wir haben den Jahresabschluss der Zalando SE, Berlin – bestehend aus der Bilanz zum 31. Dezember 2023 und der Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2023 sowie dem Anhang, einschließlich der Darstellung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Lagebericht der Zalando SE, der mit dem Konzernlagebericht zusammengefasst wurde, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2023 geprüft. Die in der Anlage zum Bestätigungsvermerk genannten Bestandteile des Lageberichts haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Jahresabschluss in allen wesentlichen Belangen den deutschen, für Kapitalgesellschaften geltenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage der Gesellschaft zum 31. Dezember 2023 sowie ihrer Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2023 und
- vermittelt der beigefügte Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Lagebericht in Einklang mit dem Jahresabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum Lagebericht erstreckt sich nicht auf den Inhalt der in der Anlage zum Bestätigungsvermerk genannten Bestandteile des Lageberichts.

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

Grundlage für die Prüfungsurteile

Wir haben unsere Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537/2014; im Folgenden „EU-APrVO“) unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von dem Unternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in

Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungsleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-APrVO erbracht haben. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Jahresabschluss und zum Lagebericht zu dienen.

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte in der Prüfung des Jahresabschlusses

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Jahresabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2023 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Jahresabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

Nachfolgend beschreiben wir die aus unserer Sicht besonders wichtigen Prüfungssachverhalte:

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

Gründe für die Bestimmung als besonders wichtiger Prüfungssachverhalt

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

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

Prüferisches Vorgehen

Im Rahmen unserer Prüfungshandlungen haben wir den Prozess der Umsatzrealisierung im Bereich Handelswaren von der Bestellung bis hin zum Zahlungseingang auf Grundlage der uns zur Verfügung gestellten Prozessdokumentation nachvollzogen. Ferner haben wir die Wirksamkeit der implementierten internen Kontrollen getestet. Dieses Vorgehen beinhaltet insbesondere auch die Funktionsfähigkeit der IT-gestützten Kontrollen. Um Auffälligkeiten im

Umsatzverlauf bzw. in der Umsatzentwicklung zu erkennen, haben wir unter Berücksichtigung von historischen Tages-, Wochen- und Monatswerten für finanzielle und nichtfinanzielle Datenpunkte eine Erwartungshaltung für die Umsätze aus der Veräußerung von Handelswaren entwickelt und mit den realisierten Umsätzen des aktuellen Geschäftsjahres verglichen. Zusätzlich haben wir das Buchungsjournal auf manuell erfasste Umsatzbuchungen untersucht und Gegenkontenanalysen durchgeführt.

Ferner haben wir im Rahmen von aussagebezogenen Prüfungshandlungen für eine Stichprobe, die nach statistisch-mathematischen Grundlagen ermittelt wurde, 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 SE vorgenommenen Ermittlung der erwarteten Retouren nachvollzogen. Die angenommenen monats-, zahlarten- und länderspezifischen Retourenquoten haben wir mit historischen Retourenquoten unter Berücksichtigung saisonaler Einflussfaktoren verglichen und analysiert. Zur weiteren Beurteilung der angenommenen monats-, zahlarten- und länderspezifischen Retourenquoten haben wir darüber hinaus einen Vergleich mit den bis zum Abschluss unserer Prüfung in der Finanzbuchhaltung erfassten retournierten Handelswaren durchgeführt.

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

Verweis auf zugehörige Angaben

Zu den angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden bezüglich der Umsatzrealisierung von Handelswaren verweisen wir auf die Angaben der Gesellschaft im Anhang in Abschnitt 3.3.2 (Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden) und in Abschnitt 3.3.4 (Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung).

2) Folgebewertung von Handelswaren

Gründe für die Bestimmung als besonders wichtiger Prüfungssachverhalt

Der Handelswarenbestand der Gesellschaft unterliegt regelmäßig Risiken aus vorhandenen und möglichen zukünftigen Überbeständen, die im Rahmen des Versandhandels mit hohen Abschriften veräußert oder einer Verwertung außerhalb des Versandhandels zugeführt werden. Auf die vorhandenen Überbestände werden zum Bilanzstichtag Wertberichtigungen ermittelt und im Jahresabschluss erfasst.

Die gesetzlichen Vertreter der Zalando SE ermitteln Überbestände auf der 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 SE angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsgrundlagen für die Ermittlung und die zeitliche Berücksichtigung von Wertberichtigungen beim Handelswarenbestand mit den handelsrechtlichen Vorschriften gewürdigt. Des Weiteren haben wir den von den gesetzlichen Vertretern der Zalando SE implementierten Bewertungsprozess zur Folgebewertung von Handelswaren analysiert und uns ein Verständnis über die Prozessschritte verschafft.

Die gesetzlichen Vertreter berücksichtigen im Bewertungsmodell zur Bestimmung des Nettoveräußerungswertes erwartete Abverkaufsquoten und -erlöse für die Handelswaren verschiedener Vertriebskanäle und Saisons. Wir haben die wesentlichen zugrundeliegenden Inputfaktoren für die Ermittlung der künftigen Abverkaufsquoten pro Vertriebskanal analytisch verprobt und signifikante Abweichungen bzw. Auffälligkeiten näher untersucht sowie mit den gesetzlichen Vertretern der Gesellschaft verplausibilisiert. Ferner haben wir die Zuordnung zu Saisons und Bewertungsgruppen bzw. die Einordnung als ständig verfügbare Artikel im Bewertungsmodell berücksichtigt. 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 Anhang in Abschnitt 3.3.2 (Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden) und in Abschnitt 3.3.3 (Erläuterungen zur Bilanz).

Sonstige Informationen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Jahresabschluss als Ganzes frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern ist, und ob der Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Jahresabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Jahresabschluss und zum Lagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-APrVO unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus 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 Jahresabschlusses und Lageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

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

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher falscher Darstellungen im Jahresabschluss und im Lagebericht 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 Jahresabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Lageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme der Gesellschaft abzugeben;
- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben;
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten

besteht, die bedeutsamen Zweifel an der Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Jahresabschluss und im Lagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass die Gesellschaft ihre Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann;

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

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

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

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

Sonstige gesetzliche und andere rechtliche Anforderungen

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

Prüfungsurteil

Wir haben gemäß § 317 Abs. 3a HGB eine Prüfung mit hinreichender Sicherheit durchgeführt, ob die in der Datei Zalando_SE_JA+LB_ESEF_2023_12_31.zip enthaltenen und für Zwecke der Offenlegung erstellten Wiedergaben des Jahresabschlusses und des Lageberichts (im Folgenden auch als „ESEF-Unterlagen“ bezeichnet) den Vorgaben des § 328 Abs. 1 HGB an das elektronische Berichtsformat („ESEF-Format“) in allen wesentlichen Belangen entsprechen. In Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften erstreckt sich diese Prüfung nur auf die Überführung der Informationen des Jahresabschlusses und des Lageberichts in das ESEF-Format und daher weder auf die in diesen Wiedergaben enthaltenen noch auf andere in der oben genannten Datei enthaltene Informationen.

Nach unserer Beurteilung entsprechen die in der oben genannten beigefügten Datei enthaltenen und für Zwecke der Offenlegung erstellten Wiedergaben des Jahresabschlusses und des Lageberichts in allen wesentlichen Belangen den Vorgaben des § 328 Abs. 1 HGB an das elektronische Berichtsformat. Über dieses Prüfungsurteil sowie unsere im voranstehenden „Vermerk über die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts“ enthaltenen Prüfungsurteile zum beigefügten Jahresabschluss und zum beigefügten Lagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2023 hinaus geben wir keinerlei Prüfungsurteil zu den in diesen Wiedergaben enthaltenen Informationen sowie zu den anderen in der oben genannten Datei enthaltenen Informationen ab.

Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung der in der oben genannten beigefügten Datei enthaltenen Wiedergaben des Jahresabschlusses und des Lageberichts in Übereinstimmung mit § 317 Abs. 3a HGB unter Beachtung des IDW Prüfungsstandards: Prüfung der für Zwecke der Offenlegung erstellten elektronischen Wiedergaben von Abschlüssen und Lageberichten nach § 317 Abs. 3a HGB (IDW PS 410 (06.2022)) und des International Standard on Assurance Engagements 3000 (Revised) durchgeführt. Unsere Verantwortung danach ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung der ESEF-Unterlagen“ weitergehend beschrieben. Unsere Wirtschaftsprüferpraxis hat die Anforderungen an das Qualitätssicherungssystem des IDW Qualitätssicherungsstandards: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QS 1) angewendet.

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

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

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

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

Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung der ESEF-Unterlagen

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die ESEF-Unterlagen frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Verstößen gegen die Anforderungen des § 328 Abs. 1 HGB sind. Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

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

Übrige Angaben gemäß Artikel 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 24. Mai 2023 als Abschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 17. Juli 2023 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 2010 als Abschlussprüfer der Zalando SE tätig. Seit 2014 ist die Zalando SE, Berlin eine kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaft gemäß § 264d HGB.

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

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

- Freiwillige prüferische Durchsicht des Zwischenabschlusses der Gesellschaft zum 30. Juni 2023
- Prüfung des Systems zur Einhaltung der Anforderungen aus § 32 Abs. 1 WpHG
- Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit der nichtfinanziellen Erklärung nach §§ 289b ff. sowie 315b ff. HGB
- Prüfung des Vergütungsberichts der Gesellschaft zum 31. Dezember 2023

Sonstiger Sachverhalt – Verwendung des Bestätigungsvermerks

Unser Bestätigungsvermerk ist stets im Zusammenhang mit dem geprüften Jahresabschluss und dem geprüften Lagebericht sowie den geprüften ESEF-Unterlagen zu lesen. Der in das ESEF-Format überführte Jahresabschluss und Lagebericht – auch die in das Unternehmensregister einzustellenden Fassungen – sind lediglich elektronische Wiedergaben des geprüften Jahresabschlusses und des geprüften Lageberichts und treten nicht an deren Stelle. Insbesondere sind 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 Lageberichts

Folgende Bestandteile des Lageberichts haben wir nicht inhaltlich geprüft:

- Die in Abschnitt 2.1.4 des Lageberichts enthaltene nichtfinanzielle Erklärung;
- die in Abschnitt 2.5 des Lageberichts enthaltene Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289f HGB und
- den in Anlage 1 zum Lagebericht enthaltenen Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit bei der Zalando SE.

Darüber hinaus haben wir die nachfolgenden aufgeführten lageberichtsforen Angabon nicht inhaltlich geprüft. Lageberichtsforen Angabon im Lagebericht sind Angabon, die nicht nach §§ 289, 289a HGB bzw. §§ 289b bis 289f HGB vorgeschrieben sind:

- Die Aussagen und graphischen Darstellungen zur Quartalsentwicklung von GMV und Umsatz in den Abschnitten „GMV-Entwicklung nach Quartalen (2019-2023)“ sowie „Umsatz-Entwicklung nach Quartalen (2019-2023)“ im Abschnitt „Ertragslage“ des Kapitels 2.2.3 „Wirtschaftslage“,
- der letzte Satz im Kapitel 2.3 „Risiko- und Chancenbericht“ beginnend mit „Aufgrund dieser unterschiedlichen Überprüfungen ...“ und

- die mit einer Fußnote im Lagebericht gekennzeichneten Ausführungen zum nicht-finanziellen Kontrollsystem und zur nicht-finanziellen Berichterstattung in den Abschnitten „Ziele des IKS“ und „Kontrollumfeld, Risikobewertung und Kontrollaktivitäten“ des Kapitels 2.3.2 „Internes Kontrollsystem“.

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:

- Bericht des Aufsichtsrats
- Vergütungsbericht
- das Kapitel „Weitere Informationen und Service“ des Geschäftsberichts

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

Stuttgart, 12. März 2024

EY GmbH & Co. KG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Werling
Wirtschaftsprüfer

Störzinger
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 Konzernklärung 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 2023 bis 31. Dezember 2023 (im Folgenden die „nichtfinanzielle Berichterstattung“) einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit unterzogen.

Sonstige Verweise auf Angaben außerhalb der nichtfinanziellen Berichterstattung waren nicht Gegenstand unserer Prüfung.

Verantwortung der gesetzlichen Vertreter

Die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft sind verantwortlich für die Aufstellung der nichtfinanziellen Berichterstattung 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 nichtfinanziellen Berichterstattung 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 Aufstellung der 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 nichtfinanziellen Berichterstattung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen (Manipulation der nichtfinanziellen Berichterstattung) 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 nichtfinanziellen Berichterstattung 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 nichtfinanzielle Berichterstattung 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 nichtfinanzielle Berichterstattung 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-Taxonomie-Verordnung“ der nichtfinanziellen Berichterstattung dargestellten Auslegung durch die gesetzlichen Vertreter aufgestellt worden ist. Nicht Gegenstand unserer Prüfung waren sonstige Verweise auf Angaben außerhalb der nichtfinanziellen Berichterstattung.

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:

- Erlangung eines Verständnisses über die Struktur der Nachhaltigkeitsorganisation des Konzerns und über die Einbindung von Stakeholdern,
- Befragung relevanter Mitarbeitenden hinsichtlich der Auswahl der Themen für die nichtfinanzielle Berichterstattung, der Beurteilung der Auswirkungen und Risiken sowie

der Konzepte der Gesellschaft und des Konzerns für die als wesentlich identifizierten Themen,

- Befragung relevanter Mitarbeitenden, die in die Aufstellung der nichtfinanziellen Berichterstattung einbezogen wurden, über den Aufstellungsprozess, über die auf diesen Prozess bezogenen internen Kontrollen sowie über Angaben in der nichtfinanziellen Berichterstattung,
- Einsichtnahme in die relevante Dokumentation der Systeme und Prozesse zur Erhebung, Aggregation und Validierung relevanter Daten im Berichtszeitraum,
- Identifikation und Beurteilung des Risikos wesentlicher falscher Angaben in der nichtfinanziellen Berichterstattung,
- Analytische Prüfungshandlungen zu ausgewählten Angaben in der nichtfinanziellen Berichterstattung,
- Befragungen, Durchführung von selektiven Stichproben und Einholung von Nachweisen hinsichtlich der Erhebung und Berichterstattung von ausgewählten Angaben in der nichtfinanziellen Berichterstattung,
- 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 nichtfinanziellen Berichterstattung,
- Beurteilung der Darstellung der Angaben in der nichtfinanziellen Berichterstattung.

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 nichtfinanzielle Berichterstattung der Gesellschaft für den Zeitraum vom 1. Januar 2023 bis 31. Dezember 2023 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-Taxonomie-Verordnung“ der nichtfinanziellen Berichterstattung dargestellten Auslegung durch die gesetzlichen Vertreter aufgestellt worden ist.

Wir geben kein Prüfungsurteil zu den sonstigen Verweisen auf Angaben außerhalb der nichtfinanziellen Berichterstattung 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, die beigefügten 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.

Berlin, den 12. März 2024

EY GmbH & Co. KG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Link
Wirtschaftsprüfer

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 aufgegebener Bestellungen kann von der Anzahl ausgelieferter Bestellungen abweichen, da sich Bestellungen am Ende des Berichtszeitraums auf dem Transportweg befinden können oder möglicherweise storniert wurden.

Bereinigtes EBIT

Wir definieren das bereinigte EBIT als EBIT vor Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente, vor Restrukturierungskosten, vor akquisitionsbezogenen Aufwendungen 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 Impressum

Kontakt

Zalando SE
Valeska-Gert-Straße 5
10243 Berlin
corporate.zalando.de
presse@zalando.de

Investor Relations

Patrick Kofler/Director Investor Relations
investor.relations@zalando.de

Bildnachweis

Zalando Bilderpool

Disclaimer

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

Der Geschäftsbericht liegt ebenfalls in englischer Übersetzung vor.
Bei Abweichungen hat die deutsche Fassung des Geschäftsberichts Vorrang gegenüber der englischen Übersetzung.

