

do.BETTER Diversitäts- und Inklusionsbericht 2023



Inhalt

Vorwort	3
Unsere do.BETTER-Strategie	6
Mitarbeiter*innen & Führungsteam	9
Unsere Mitarbeiter*innen bei Zalando	10
Geschlechtergleichstellung	11
Inklusion von behinderten Menschen	16
Inklusive Kultur	20
Kund*innen und Partner	28
Aufbau eines inklusiven Angebots	29
Repräsentation und verbesserte Kund*innenerlebnisse	33
Branchenweite Zusammenarbeit	37
Zusammenfassung und Ausblick	39

D&I im Herzen von Zalando verankern

Als führende europäische E-Commerce-Destination für Mode und Lifestyle ist persönlicher Stil von zentraler Bedeutung. Wir wollen unseren Kund*innen die Möglichkeit geben, sich durch Mode voll und ganz auszudrücken. Deshalb fördern wir auch ein Arbeitsumfeld, in dem sich unsere Kolleg*innen akzeptiert und einbezogen fühlen. Dadurch können wir inklusive Erfahrungen für unsere Kund*innen und Partner schaffen. Diesen Ansatz nennen wir „Inclusive by Design“, das heißt, wir integrieren Diversität und Inklusion (D&I) in jeden Aspekt unseres Unternehmens, in unsere Teams, Strategien, Konzepte und Angebote.

In diesem Bericht möchten wir einige unserer wichtigsten Erfolge des Jahres 2023 festhalten, unsere Erfahrungen teilen sowie unsere Pläne für die Zukunft skizzieren. Im letzten Jahr haben wir uns darauf konzentriert, als sinnvoll erprobte Maßnahmen in verschiedenen Bereichen der Diversität und Inklusion in unsere Abläufe zu integrieren. Seit dem erfolgreichen Launch adaptiver Mode haben wir viel wert-



Robert Gentz
Co-CEO, Zalando SE

„2023 haben wir Fortschritte auf unserem Weg zu einer authentischen Darstellung durch klare Produkt-, Inhalts- und Markenrichtlinien für unsere Kreativteams und Partner gemacht.“

Robert Gentz
Co-CEO, Zalando SE

volles Feedback von Kund*innen erhalten und konnten darauf basierend das digitale Shopping-Erlebnis in unserem „Adaptive-Fashion-Hub“ verbessern. Das ist ein Bereich, in dem wir Kleidung, Schuhe oder Accessoires für behinderte Menschen anbieten. Die Artikel sind bewusst barrierefrei gestaltet und sollen die einfache Handhabung für Menschen mit dauerhaften oder temporären Behinderungen ermöglichen. Im letzten Jahr haben wir detaillierte Produktdetailseiten (PDPs) entwickelt, die adaptive Merkmale von Produkten hervorheben und beschreiben, und Suchfilter für Magnetknöpfe, Aufziehschlaufen oder Einhand-Reißverschlüsse erstellt, um das Finden und Beurteilen von Produkten zu erleichtern.

2023 haben wir auch Fortschritte auf unserem Weg zu einer authentischen Darstellung durch klare Produkt-, Inhalts- und Markenrichtlinien für unsere Kreativteams und Partner gemacht. Diese Leitlinien legen fest, wie wir Mode in unseren Kampagnen und Sortimenten auf eine inklusive Weise darstellen. Indem wir traditionelle Schönheitsnormen hinterfragen und Narben, Körperbehaarung oder Akne zeigen oder auf Modelfotos alle Hauttöne abgebildet werden, wollen wir genau das feiern, was jeden Menschen einzigartig macht.

Außerdem haben wir 2023 unseren ersten Maßnahmenplan zur Inklusion von behinderten Menschen ins Leben gerufen, in dem wir gegen Stigmatisierung und gesellschaftliche Ausgrenzung von behinderten Menschen am Arbeitsplatz und in der Arbeitswelt vorgehen wollen. Wir möchten uns für ein barrierefreies und einladendes Umfeld einsetzen, in dem sich alle dazu befähigt fühlen, ihr Potenzial voll auszuschöpfen.

Zalando ist eine kollektive Erfolgsgeschichte – in 15 Jahren sind wir gemeinsam aus unserer Berliner Heimat in verschiedene deutsche und

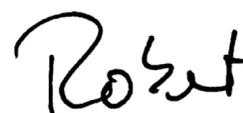
„Wir glauben, dass ein integrierter, ganzheitlicher Ansatz unsere Bemühungen um einen nachhaltigen Wandel beschleunigen wird – sowohl für Zalando als auch für die gesamte Modebranche.“

Robert Gentz
Co-CEO, Zalando SE

europäische Standorte expandiert. 2023 haben wir unsere Nachhaltigkeits- und D&I-Teams zusammengelegt und in unseren Corporate Development-Bereich eingebettet. So wurde eine zentrale Abteilung geschaffen, die für die Entwicklung der strategischen Ausrichtung dieser beiden Themen als Teil der Zalando-Gruppenstrategie verantwortlich ist. Wir glauben, dass wir durch diesen integrierten, ganzheitlichen Ansatz unsere Bemühungen um einen nachhaltigen Wandel beschleunigen können – sowohl für Zalando als auch für die gesamte Modebranche. Außerdem haben wir ein Programm durchgeführt, das die Komplexität im gesamten Unternehmen reduziert. Auch wenn diese Veränderungen dazu geführt haben, dass sich der Fortschritt beim Erreichen einiger Ziele vorübergehend verlangsamt hat, wird Zalando so besser in der Lage sein, langfristig konsequente Fortschritte bei D&I zu erzielen.

Ich bin der festen Überzeugung, dass die Diversität unsererer 15.000 Kolleg*innen aus 140 Nationen uns zu dem macht, was wir als Unternehmen, als Kultur und als Gemeinschaft sind. Und deshalb bekräftigen wir erneut unser Engagement für Diversität, Inklusion, Offenheit und Chancengleichheit und lehnen alles ab, was diesen Werten entgegensteht. Ich bin sehr stolz auf alle Kolleg*innen, die den Status quo in Frage stellen und dazu beitragen, dass wir bei der Umsetzung unsererer Ziele vorankommen.

Jetzt lade ich euch ein, diesen Bericht zu lesen und mit uns auf den Weg zu gehen.



Robert Gentz
Co-CEO, Zalando SE

Unsere do.BETTER Strategie

2021 haben wir unsere do.BETTER-Strategie veröffentlicht. Sie beschreibt unser Engagement in Richtung einer Organisation, in der Respekt und inklusives Verhalten eine Selbstverständlichkeit sind. Unsere Strategie definiert zwölf Ziele zu Diversität und Inklusion (D&I) in Bezug auf vier Kernzielgruppen: Mitarbeiter*innen, Führungsteam, Kund*innen und Partner. Diese Ziele sind darauf ausgerichtet, einen inklusiven Arbeitsplatz für unsere Mitarbeiter*innen zu schaffen, die Verantwortlichkeit und Diversität der Führungskräfte zu stärken, unseren Kund*innen ein inklusives Einkaufserlebnis zu bieten und gemeinsam mit unseren Partnern D&I in der gesamten Modebranche zu fördern.

2023 haben wir beschlossen, unsere Teams für Nachhaltigkeit und D&I unter einem strategischen Dach im Corporate Development-Team zu vereinen. Diese Synergie ermöglicht uns einen starken, ganzheitlichen Ansatz zur Erreichung unserer Ziele in Bereichen, die für eine positive Transformation bei Zalando und darüber hinaus von zentraler Bedeutung sind. Gemeinsam bestimmen diese Teams die allgemeine

Geschäftsstrategie und arbeiten mit den Geschäftsbereichen von Zalando zusammen, um unsere Richtlinien, Prozesse und Werte zu integrieren. Um Konsistenz zu gewährleisten, trifft sich der D&I- und Nachhaltigkeitsausschuss des Aufsichtsrats zweimal im Jahr, um die D&I-bezogenen Themen und Strategie im Unternehmen zu besprechen.

Über unsere engagierten Teams hinaus glauben wir, dass D&I bei Zalando in der Verantwortung jedes*jeder Einzelnen liegt. Für jedes unserer 12 Ziele haben wir Sponsor*innen und Teams im gesamten Unternehmen, die als Teil ihrer formalisierten Arbeitsvereinbarung daran mitwirken. Auf diese Weise betten wir unsere Ambition für D&I in das tägliche Leben bei Zalando ein und verbessern die Unternehmenskultur. Wir wollen Inklusion in alles, was wir tun, integrieren – diesen Ansatz nennen wir **„Inclusive by Design“**.

In diesem Bericht beschreiben wir in den Kapiteln „Mitarbeiter*innen & Führungsteam“ sowie „Kund*innen & Partner“ die Fortschritte, die wir in Richtung unserer Ziele gemacht haben. Wer darüber hinaus mehr über die alltägliche Arbeit und konkrete Projekte erfahren möchte, dem seien unsere Interviews mit Zalando-Kolleg*innen empfohlen.

Unsere Ziele

Mitarbeiter*innen & Führungsteam

01 Frauen in Tech-Berufen

Bis 2023 erhöhen wir den Anteil von Frauen in unseren Tech-Berufen auf 40–60 %.¹

02 Frauen in Führungspositionen

Bis 2023 erhöhen wir den Frauenanteil in den obersten fünf² Führungsebenen auf 40–60 %.³

03 Inklusion von behinderten Menschen

Bis 2025 sollen sich alle behinderten Mitarbeiter*innen entsprechend dem Zalando-Inklusionsindex einbezogen und unterstützt fühlen.

04 Handlungspläne für Diversität und Inklusion

Ab 2022 haben wir konkrete Handlungspläne für Diversität und Inklusion für alle Geschäftsbereiche.

05 Inklusive Regeln und Verfahren

Bis 2025 werden wir sicherstellen, dass bei Unternehmenspolitik und -praktiken (Einstellung, Beförderung, Weiterentwicklung) Chancengleichheit herrscht. Durch Prüfung unserer Prozesse werden wir proaktiv weitere Möglichkeiten identifizieren, um Voreingenommenheiten und systematische Benachteiligungen zu reduzieren.⁴

06 Inklusives Führungsverhalten

Bis 2025 werden alle unsere Führungskräfte aktive Verfechter*innen von Diversität und Inklusion sein. Sie werden diese Werte in ihrem Führungsstil allen Menschen und Teams gegenüber uneingeschränkt widerspiegeln.

07 Kulturelle Diversität und Intersektionalität

Bis 2025 verpflichten wir uns, die Repräsentation von sichtbaren und unsichtbaren Dimensionen von Diversität sowie verschiedener Hintergründe in unseren obersten Führungsebenen zu stärken.

-
- 1 Die Festlegung eines Korridors für dieses Ziel dient dazu, eine ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern zu erreichen, also einen Anteil von 40–60 % für beide Geschlechter.
 - 2 Wir haben die Aufsichtsratsebene in die externe Kommunikation des Ziels, einen Anteil von 40–60 % in den sechs obersten Führungsebenen zu erreichen, einbezogen. Wir konzentrieren uns jetzt nur noch auf die Führungsebenen innerhalb von Zalando, auf die wir bei der Einstellung Einfluss haben.
 - 3 Die Festlegung eines Korridors für dieses Ziel dient dazu, eine ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern zu erreichen, also einen Anteil von 40–60 % für beide Geschlechter.
 - 4 Gerechtigkeit bedeutet, dass Prozesse und Programme unparteiisch und fair sind und jedem*r Einzelnen die gleichen Möglichkeiten bieten.

Kund*innen & Partner

08 Inklusives Sortiment

Bis 2025 verpflichten wir uns, ein inklusives Sortiment für Menschen aus unterrepräsentierten Bevölkerungsgruppen anzubieten, indem wir eine breite Produktauswahl und ein sorgfältig kuratiertes Shopperlebnis garantieren – in jeder Kategorie, zu jedem Preis, in jeder Größe und für jeden Stil.⁵

09 Diverses Partner-Portfolio

Bis 2025 werden wir in Europa der Online-Anbieter der Wahl für Marken und Händler sein, deren Kund*innen oder Inhaber*innen Menschen aus unterrepräsentierten Bevölkerungsgruppen sind.

10 Inklusive Erlebnisse

Bis 2025 verpflichten wir uns, ein barrierefreies, relevantes und einladendes digitales Erlebnis für Kund*innen aus unterrepräsentierten Gruppen zu ermöglichen und dieses regelmäßig von einem unabhängigen externen Gremium überprüfen zu lassen.

11 Repräsentative Inhalte

Bis 2023 reflektieren und zelebrieren wir Diversität mit unserem Kund*innenerlebnis und unserer Kommunikation durch die Bilder, Sprache und Narrative, die wir verwenden – und ermutigen unsere Partner, dasselbe zu tun.

12 D&I Partnerschaften

Bis 2025 werden wir zu einem Knotenpunkt für die Zusammenarbeit von Marken, Händlern, NGOs, der akademischen Welt, Vordenker*innen der Communitys und Medienvertreter*innen, um unterrepräsentierten Stimmen in der Mode gezielt mehr Unterstützung und Gehör zu verschaffen.

⁵ Unterrepräsentiert bezieht sich auf eine Person oder eine Gruppe von Menschen, die unzureichend vertreten ist – in diesem Fall in der Modeindustrie in Europa.

Mitarbeiter*innen & Führungsteam

Unsere Arbeit beginnt im Inneren unseres Unternehmens. Wir möchten ein inklusives Arbeitsumfeld fördern, das Unterstützung, Barrierefreiheit und Chancengleichheit bietet. Dafür müssen unsere Führungskräfte eine Kultur vorleben, in der sich alle Mitarbeiter*innen wirklich wertgeschätzt und gehört fühlen.

Die Strategiebereiche „Mitarbeiter*innen“ und „Führungsteam“ werden von Expert*innen geleitet. Unsere People and Organization (P&O)-Teams aktualisieren und verbessern Richtlinien, Maßnahmen und Toolkits, um unseren Mitarbeiter*innen das Leben einer inklusiven Unternehmenskultur zu ermöglichen.

Um unsere Fortschritte zu veranschaulichen, haben wir die Ziele nach Themenbereichen geordnet: unsere Mitarbeiter*innen bei Zalando und Projekte, welche die Geschlechtergleichstellung, die Inklusion behinderter Menschen sowie eine inklusive Arbeitsplatzkultur fördern.

Unsere Mitarbeiter*innen bei Zalando

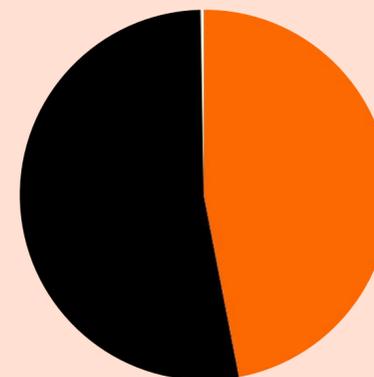
Zalando wurde 2008 in Berlin als Online-Schuhhändler gegründet und hat sich seitdem zur führenden europäischen Online-Destinationen für Mode und Lifestyle entwickelt. Mit Büros und Technologiezentren an acht Standorten, einem Netzwerk von zwölf Logistikzentren in ganz Europa und 15 Outlet-Stores in Deutschland bedienen wir rund 50 Millionen Kund*innen in 25 europäischen Märkten.

Unser Unternehmen zieht Mitarbeiter*innen aus der ganzen Welt an. Unsere Kolleg*innen vertreten mehr als 140 Nationalitäten weltweit. Wir sind stolz auf die wachsende Diversität innerhalb der Zalando-Community, die rund 15.000 Mitarbeiter*innen zählt.⁶

⁶ Alle Daten bezogen auf Mitarbeiter*innen werden nun nach Kalenderjahr erhoben und berichtet. Deswegen kann es zu Unterschieden im Vergleich zu den Berichten aus den Vorjahren kommen. Die Daten in diesem Bericht umfassen nicht die Mitarbeiter*innen von Highsnobieity. Um zu berücksichtigen, dass einige unserer D&I-Initiativen die Einstellung von Berufsanfänger*innen beinhalten, haben wir in diesem Bericht auch Auszubildende, Werkstudierende und Praktikant*innen in die Gesamtzahl unserer Mitarbeiter*innen einbezogen.

Demografie der Mitarbeiter*innen

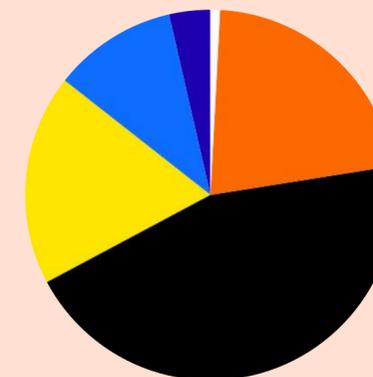
Geschlecht



2023

- 47,1 % Frauen
- 52,9 % Männer
- >0,1 % Divers

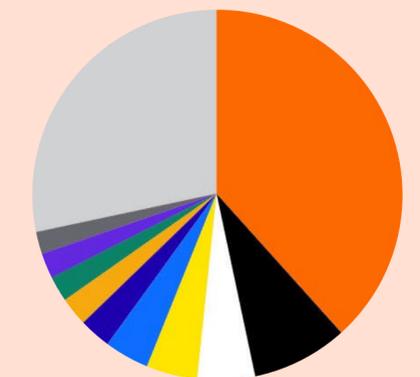
Generation



2023

- 1,0 % Unter 21 Jahre
- 21,6 % 21-30 Jahre
- 44,8 % 31-40 Jahre
- 18,3 % 41-50 Jahre
- 10,7 % 51-60 Jahre
- 3,6 % Über 60 Jahre

Internationalität



2023

- 38,3 % Deutschland
- 8,2 % Polen
- 5,2 % Indien
- 4,2 % Italien
- 4,0 % Frankreich
- 2,9 % Rumänien
- 2,4 % Türkei
- 2,3 % Russische Föderation
- 2,1 % Vereinigtes Königreich
- 2,1 % Spanien
- 28,2 % Andere

Geschlechtergleichstellung

In diesem Abschnitt erläutern wir unseren Einsatz für die Geschlechtergleichstellung. Frauen machen fast die Hälfte (47,4 %) unserer Belegschaft und der Gesamtbevölkerung aus. Daher arbeiten wir proaktiv daran, den Aufstieg von Frauen durch Chancengleichheit, Mentor*innenschaft, faire Bezahlung und den Abbau von Vorurteilen zu fördern.

Unsere Ziele wurden im Rahmen eines binären Geschlechterverständnisses verfasst. Unser Engagement für D&I umfasst jedoch auch die Anerkennung der Geschlechtsidentität jenseits des binären Systems. Bei Zalando streben wir nach einem intersektionalen Ansatz für unsere Strategien und Maßnahmen. Das bedeutet zum Beispiel, dass wir bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Erhöhung der Anzahl von Frauen in der Tech-Branche alle einbeziehen, die sich als Frauen identifizieren.



Geschlechtsspezifisches Lohngefälle

Auf Zalando-Gruppenebene⁷ liegt unser bereinigtes Lohngefälle zwischen Frauen und Männern in ähnlichen Positionen (mit ähnlichen Arbeitszeiten, Betriebszugehörigkeit, Standort und Alter) bei 1,1 %. Die Zalando-Gruppe umfasst alle Einheiten von Zalando, einschließlich unserer Hauptgeschäftsstelle, Logistikzentren und Outlet-Stores in ganz Deutschland sowie unsere Tech-Hubs in anderen europäischen Städten.

Vergleicht man Frauen und Männer unabhängig von ihrer Rolle und anderen Faktoren, stellt man fest, dass das unbereinigte Lohngefälle 14,4 % beträgt. Diese Zahl spiegelt die Tatsache wider, dass derzeit mehr Männer als Frauen in höher bezahlten Berufen beschäftigt sind, d. h. in Führungspositionen oder in Berufsfamilien wie der Technologiebranche. Im Rahmen der D&I-Strategie implementieren wir Maßnahmen, die den Anteil von Frauen sowohl in Führungspositionen als auch in technischen Berufen erhöhen und so das unbereinigte Lohngefälle langfristig verringern.

Zum Vergleich: Das unbereinigte geschlechtsspezifische Lohngefälle in der deutschen Privatwirtschaft lag im Jahr 2023 bei 19 %⁸, mit erheblichen Unterschieden zwischen den einzelnen Branchen. Der Durchschnitt im Bereich Transport und Logistik lag zum Beispiel bei 1 %, im Groß- und Einzelhandel bei 21 %, im Bereich Information und Kommunikation bei 21 % und im Bereich Fachkräfte, Wissenschaft und Technik bei 26 %.⁹

⁷ Das geschlechtsspezifische Lohngefälle für die Beschäftigten der Zalando SE (die einen Großteil der Overhead-Funktionen umfasst) zeigt ein bereinigtes Lohngefälle von 0,8 %. Das unbereinigte Lohngefälle beläuft sich auf 21,2 %.

⁸ Statistisches Bundesamt ([Link](#)), 2024 | Stand: 01.02.2024

⁹ Statistisches Bundesamt ([Link](#)), 2024 | Stand: 01.02.2024 (Tabelle: 62361-0046, 2023 Q4)

Frauen in Tech-Positionen

Unser Ziel: Bis 2023 erhöhen wir den Anteil der Frauen in unseren Tech-Positionen auf 40–60 %.¹⁰

Bei Zalando bemühen wir uns um ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in unserer gesamten Belegschaft. Wir wissen, dass sich ausgewogene Teams positiv auf unsere Fähigkeiten auswirken, inklusive Technologien zu entwickeln. Deswegen setzen wir uns besonders für die Verbesserung der Geschlechterrepräsentation in unseren Tech-Berufsgruppen ein. Tech-Positionen machen 3.075 Stellen bei Zalando aus.¹¹

Ende 2023 waren 25,9 % der Positionen in den Tech-Berufsgruppen bei Zalando mit Frauen besetzt. Da wir unser Unternehmen in den letzten Jahren vergrößert und vermehrt eingestellt haben, wurde unser Fortschritt bei der Geschlechterdiversität maßgeblich durch den Anstieg der Mitarbeiter*innenzahl vorangetrieben. Aber wir haben auch bewusste Maßnahmen und geplante Initiativen zur Einstellung von Frauen in Tech-Positionen implementiert. So konnten wir den Anteil von Frauen in Tech-Positionen innerhalb von fünf Jahren auf 25,1 % im Jahr 2022 verdoppeln (was einem Wachstum von 3,6 % gegenüber

dem Vorjahr entspricht). Aufgrund von Einstellungsrückgängen und weniger zu besetzenden Stellen hat sich unser Fortschritt bei der Erfüllung dieser Zielsetzung im Jahr 2023 auf 25,9 % (Zuwachs von 0,8 % gegenüber dem Vorjahr) verlangsamt.

Trotzdem konnten wir 2023 verschiedene Möglichkeiten schaffen, um ein attraktiver Arbeitgeber für Frauen in technischen Berufsgruppen zu bleiben:

- **Die Zalando GroWiT-Initiative** (Growing Women in Tech) ist ein Programm zur Unterstützung von Frauen beim Einstieg in die Tech-Welt. Indem Frauen zu Backend- und Frontend-Ingenieurinnen ausgebildet werden, können sie ihre Tech-Karriere bei Zalando starten. Sie verfügen dann über das nötige Know-how, um sich als Software-Ingenieurinnen auszuzeichnen. 2023 stellte Zalando zehn Praktikantinnen und Werkstudentinnen für das Programm ein.
- **Das Programm „Future Women“** wurde in Zusammenarbeit mit StartSteps für Kandidatinnen entwickelt, die eine Karriere in der Tech-Branche

¹⁰ Mit der Festlegung eines Korridors für dieses Ziel streben wir eine ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern an, also einen Frauenanteil von 40–60 %.

¹¹ Anzahl der Beschäftigten in Tech-Positionen zum 31. Dezember 2023.

Anteil von Frauen in Tech-Positionen



nach Berufsgruppe



beginnen möchten. Wir haben ein sechsmonatiges Trainingsprogramm für 18 Teilnehmerinnen zur Nutzung verschiedener Zalando-Technologien entwickelt. Nach Abschluss des Programms bevorzugt Zalando die Kandidatinnen, wenn sie sich auf offene Stellen im Unternehmen bewerben.

- **Im Herbst 2023** stand unser Zalando Tech Hub in Zürich den mehr als 70 Teilnehmerinnen des deploy(Impact)-Programms zur Verfügung. Dabei handelt es sich um einen sechswöchigen Kurs, der von Women++ ins Leben gerufen wurde, einer Schweizer Community-Initiative, die Frauen mit einer Leidenschaft für Technologie zusammenbringt. Angeleitet von Mentor*innen entwickelten die Teilnehmerinnen technologiegestützte Lösungen für ausgewählte gemeinnützige Organisationen. So konnten sie Erfahrungen mit Technologieprojekten für zukünftige Aufgaben und Bewerbungen sammeln.
- **Dank unserer Zusammenarbeit** mit der Girls Talk Corporation können wir weiterhin Schwarze Frauen und Women of Color in der Tech-Community unterstützen. 2023 veranstaltete Zalando zum zweiten Mal den Black Girl Tech Summit (BGTS). Dabei gab es Workshops und Podiumsdiskussionen für über 180 Frauen. Mitglieder der Black Employee Connection, eine von Zalandos Employee Resource Groups (ERGs), spielten

eine aktive Rolle bei der Veranstaltung, indem sie über ihre Arbeitserfahrungen bei Zalando sprachen. Zum Abschluss des Gipfels nahmen 30 Teilnehmerinnen an speziellen Karriere-Coaching-Sitzungen mit Zalando-Recruiter*innen teil. Außerdem erhielten sie Zugang zu Zalandos Mitarbeiter*innen-Community, um sich dort über offene Stellen zu informieren.

Angesichts der Herausforderungen bei der Erfüllung unseres Ziels überdenken wir derzeit unseren Zeitplan, um mehr Frauen in Tech-Positionen zu bekommen. Wir wussten von Anfang an, dass es ein ehrgeiziger Zeitplan ist – aber auch einer, der unerlässlich ist, wenn wir den notwendigen Wandel herbeiführen wollen. In Anbetracht der aktuellen Lage auf dem Arbeitsmarkt sind wir uns bewusst, dass wir mit den derzeit verfügbaren Lösungen nicht schnell genug vorankommen werden. Um uns in die richtige Richtung zu bewegen, haben wir die Kernarbeitsgruppe für dieses Ziel umstrukturiert und die Verantwortung für die Umsetzung und den Fortschritt unserem Führungsteam zugewiesen. Unsere neue Arbeitsstruktur konzentriert sich auf drei Schlüsselbereiche: Einstellung und Anwerbung, interne Entwicklung sowie Kultur und Engagement.



Frauen in Führungspositionen

Unser Ziel: Bis 2023 erhöhen wir den Frauenanteil in den obersten fünf¹² Führungsebenen auf 40–60 %.¹³

Wir bei Zalando möchten, dass unsere Führungsebenen die Diversität unserer Kund*innen widerspiegeln. Ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in den Führungsebenen bringt eine Vielfalt an Gedanken und Erfahrungen mit sich. Das hilft uns dabei, unsere Kund*innen und Partner besser zu verstehen.

Wir sind stolz darauf, dass wir 2023 das Ziel von 40 % auf zwei Führungsebenen (Vorstand und Vice Presidents) erreicht haben. Allerdings haben wir es nicht auf allen Ebenen geschafft (durchschnittlich 35,6 % Frauen auf allen Führungsebenen, verglichen mit 37,6 % im Jahr 2022). Zum Teil ist das auf niedrigere Einstellungsquoten als in den Vorjahren zurückzuführen. Gleichzeitig ist es uns nicht gelungen, die Anzahl der Frauen in bestehenden Führungspositionen zu erhöhen.

Wir sind entschlossen, diese Trends zu ändern. Um unser Ziel weiter voranzutreiben, haben wir einen Vier-Stufen-Plan entwickelt:

- **Beschleunigte Einstellung** von Frauen in höheren Führungspositionen. Indem wir ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis von 50/50 im Kandidat*innenpool der engeren Auswahl sicherstellen, können wir Führungspositionen schneller mit Frauen besetzen. Außerdem werden wir unsere Einstellungsstrategien verstärken.
- **Beschleunigte Entwicklung** von Frauen durch formale Stretch Assignment¹⁴-Programme für Führungspositionen.
- **Allyship¹⁵-Workshops** für männliche Führungskräfte. So wird das Bewusstsein für die D&I-Strategie, geschlechtsspezifische Vorurteile und die Wirksamkeit eines aktiven Allyships und einer Vorbildfunktion geschärft.

12 Dies schließt leitende Funktionen bis hin zur Vorstandsebene ein. Die Zielvorgabe für den Aufsichtsrat findet sich in unserem Geschäftsbericht.

13 Mit der Festlegung eines Korridors für dieses Ziel streben wir eine ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern an, also einen Frauenanteil von 40–60 %.

14 Stretch Assignments stellen eine Entwicklungsmöglichkeit für Mitarbeiter*innen dar, die sich für eine Stelle in einer höheren Besoldungsgruppe bewerben möchten. Das Programm garantiert, dass die Mitarbeiter*innen die entsprechende Entwicklungsunterstützung erhalten, um eventuelle Fähigkeits- oder Wissenslücken zu erkennen, bevor sie die Anforderungen ihrer nächsten Rolle erfüllen sollen. Das Programm soll sicherstellen, dass Kandidat*innen innerhalb eines Beurteilungszyklus befördert werden.

15 Allyship bedeutet, sich als Angehörige*r einer dominanten Gruppe aktiv als Verbündete*r für unterrepräsentierte und marginalisierte Menschen einzusetzen und ihre Stimmen zu verstärken.

Anteil von Frauen in Führungspositionen



35,6 %

2022 | 37,6 %

in den obersten fünf Führungsebenen



- **Diversitätchampions**, die sich dafür einsetzen, das Bewusstsein für geschlechtsspezifische Vorurteile im formellen Feedbackprozess von Zalando zu verbessern. So befähigen wir Führungskräfte, einzugreifen und Vorurteile während des Beförderungsbewertungsprozesses zu verringern.

Wir glauben auch an die Bereitstellung von Peer-to-Peer-Unterstützung und engagierten Communitys zur Stärkung einer inklusiven Kultur für Frauen bei Zalando. 2023 hat die ERG „Zalando Women’s Network“ eine Workshop-Reihe mit dem Titel „The Elephant in the Room“ entwickelt. Die Reihe befasst sich mit Fragen des Geschlechterungleichgewichts am Arbeitsplatz und darüber hinaus. An jeder Veranstaltung nahmen zwischen 200 und 350 Personen teil. Teilnehmende Frauen haben im Anschluss bezeugt, dass sie sich zugehörig fühlten und wertvolle Ratschläge zu Situationen am Arbeitsplatz bekamen. Außerdem waren sie der Meinung, dass die in diesen Sitzungen behandelten Themen sowohl zu ihrer beruflichen als auch zu ihrer persönlichen Entwicklung beitragen können. Aufgrund der hohen Nachfrage werden wir diese Workshop-Reihe 2024 fortsetzen. Dank dieser Workshop-Reihen verstehen wir, welche Maßnahmen erforderlich sind, um die Ursachen für ein Geschlechterungleichgewicht am Arbeitsplatz zu bekämpfen. Gleichzeitig können wir so an einem

vertrauensvollen Umfeld und einer inklusiven Unternehmenskultur arbeiten.

Über
1.400

Mal wurde sich die Workshop-Reihe
„The Elephant in the Room“ angeschaut.

Dieser Ansatz, der Mentoring und professionelle Weiterentwicklung fördert, überschreitet den Rahmen des Unternehmens. Deshalb haben wir an mehreren externen Initiativen teilgenommen, die sich an Frauen in Führungspositionen richten, wie dem ersten PULSE Women Economic Summit in Düsseldorf und der Women in Tech Global Conference. In den letzten Jahren war Zalando Teil des Beirats von Beyond Gender Agenda. Diese deutsche Netzwerkorganisation hat es sich zur Aufgabe gemacht, Diversität, Gleichstellung und Inklusion in börsennotierten und mittelständischen Unternehmen zu verankern. So wird auch die deutsche Wirtschaft gestärkt. Mit unserer Teilnahme konnten wir Frauen in Führungs-

positionen vorstellen und feiern und gleichzeitig Raum für Austausch und Anerkennung schaffen. Dank unserer kontinuierlichen Bemühungen, das Umfeld für Frauen in Führungspositionen zu verbessern, wurde Zalando in der Forbes-Liste der World’s Top Companies for Women 2023 als eines der Top 5-Unternehmen in Deutschland und Top 35 weltweit aufgeführt.

Da das ursprüngliche Ziel einer ausgewogenen Repräsentation von Frauen und Männern in den fünf obersten Führungsebenen für 2023 festgelegt wurde, haben wir es bis 2025 verlängert. Um unser Ziel von 40–60 % zu erreichen, konzentrieren wir uns jetzt auf die Ebenen der Directors und Heads und beschleunigen unsere Maßnahmen in den Bereichen Einstellung, Beförderung, Entwicklung und Arbeitsplatzkultur. Darüber hinaus bemühen wir uns weiterhin darum, Führungskräfte innerhalb von Zalando mithilfe unseres Inclusive Leadership-Programms zu befähigen, diverse Teams zu leiten. Außerdem wollen wir unsere Richtlinien optimieren, um die Erfahrungen unserer Mitarbeiter*innen während ihrer Zeit bei Zalando zu verbessern.

Inklusion von behinderten Menschen¹⁶

Bei Zalando ist die Inklusion von behinderten Menschen ein wesentlicher Bestandteil unserer Zukunftsvision. Inklusiv zu sein bedeutet für uns, dass behinderte Mitarbeiter*innen in der Lage sind, sich voll und ganz in unsere Unternehmenskultur einzubringen und zu entfalten. Wir wollen Stigmatisierung und gesellschaftliche Ausgrenzung überwinden und einen barrierefreien Arbeitsplatz schaffen, an dem alle ihr volles Potenzial ausschöpfen können.

Unser Ziel: Bis 2025 sollen sich alle behinderten Mitarbeiter*innen entsprechend dem Zalando-Inklusionsindex¹⁷ einbezogen und unterstützt fühlen.

Statistisch gesehen hat jeder sechste¹⁸ Mensch eine Behinderung. Deswegen arbeiten wir bei Zalando präventiv daran, Barrierefreiheit und das Bewusstsein für Behinderungen in unseren Arbeitsalltag zu integrieren. 2022 haben wir unsere erste D&I-Umfrage



durchgeführt. Die Meinungen unserer Mitarbeiter*innen bemessen unseren Zalando-Inklusionsindex. Die Erkenntnisse aus der Umfrage haben gezeigt, dass wir unsere Teams und Führungskräfte im Hinblick auf die Arbeit mit behinderten Kolleg*innen intensiver schulen müssen.

2,5 % der Mitarbeiter*innen bei Zalando haben einen amtlichen deutschen Schwerbehindertenausweis¹⁹. Wir möchten Mitarbeiter*innen in Deutschland bei der Offenlegung ihrer Behinderung unterstützen. Dafür arbeiten wir mit dem Fürstenberg Institut zusammen, das Menschen durch den formalen Prozess der Anerkennung ihrer Behinderung hilft.

Seit 2021 sind wir stolzes Mitglied der Valuable 500, einer Organisation, die mit 500 Unternehmen auf der ganzen Welt zusammenarbeitet, um die Inklusion behinderter Menschen in der Wirtschaft zu fördern. 2022 veröffentlichte die Organisation fünf Werte für die Inklusion von behinderten Menschen. Diese Werte bieten eine standardisierte Berichterstattungsmethode zur Unterstützung der Rechenschaftspflicht und Transparenz von Unternehmen. Wir haben sie bei der Erstellung unseres Handlungsplans für die Inklusion von behinderten Menschen angewendet und angepasst. 2025 stellen wir unsere Fortschritte und Ergebnisse auf dem Valuable 500-Gipfeltreffen zur Inklusion behinderter Menschen vor. Wir sind sehr froh über die Möglichkeit, mit Valuable 500 und deren Mitglieds-

¹⁶ Zalando hat sich bewusst für die Verwendung von „disability-first“-Sprache entschieden, wenn es sich auf behinderte Menschen bezieht. Diese Entscheidung basiert auf einer Zusammenarbeit mit der Beratungsfirma All is for All, die von behinderten Menschen betrieben wird, sowie einer umfangreichen Kund*innenbefragung. Wir erkennen an, dass „people-first“-Sprache (z. B. „Menschen mit Behinderung“) ebenfalls häufig verwendet wird.

¹⁷ Der Index gibt die Meinungen über die Inklusionserfahrungen der Mitarbeiter*innen wieder. Die Durchschnittswerte fließen in den Index ein und bilden einen wichtigen Leistungsindikator für einige unserer Ziele (vor allem in den Bereichen Mitarbeiter*innen und Führungsteam) und zeigen auf, wo wir uns verbessern müssen.

¹⁸ World Health Organization (März 2023)

¹⁹ Der deutsche Schwerbehindertenausweis ist ein juristisches Dokument, das belegt, dass eine Person, die in Deutschland lebt und arbeitet, einen Grad der Behinderung (GdB) von 30 oder höher hat. Dies bedeutet, dass sie als „gleichgestellt“ oder „schwerbehindert“ gilt und daher Anspruch auf angemessene Anpassungen hat.

unternehmen zusammenzuarbeiten. So können wir bei Zalando eine vergleichbare Berichterstattung erstellen und Perspektiven über unsere Fortschritte austauschen.

Der Handlungsplan zur Inklusion behinderter Menschen, der im Jahr 2023 gelauncht wurde, sieht vier Kernbereiche vor:

01 Anpassungen am Arbeitsplatz: Wir bemühen uns um eine reibungslose und proaktive Anpassung des Arbeitsplatzes zur Unterstützung unserer behinderten Mitarbeiter*innen.

Bei Zalando ist uns bewusst, dass es verschiedene Arten von Behinderungen gibt (z. B. Mobilitäts-, Sinnes-, neurodiverse und dynamische Behinderungen), die unterschiedliche Arten der Unterstützung erfordern. 2023 haben wir weiterhin höhenverstellbare Schreibtische, Kopfhörer mit Geräuschunterdrückung, kontrastreiche Beschilderung sowie ergonomische Stühle und Tische für Homeoffice-Einrichtungen angeboten.

Mitarbeiter*innen, die keinen deutschen Schwerbehindertenausweis besitzen, jedoch Anpassungsmaßnahmen benötigen, können sich von einem*iner Facharzt*Fachärztin oder unserem*unserer Betriebsarzt*Betriebsärztin eine Bescheinigung über ihre Be-

dürfnisse ausstellen lassen. Unser Safety Team sorgt dann für die notwendigen Anpassungen.

Außerdem haben wir eine Vereinbarung über mobiles Arbeiten geschlossen, die es schwerbehinderten und gleichgestellten Arbeitnehmer*innen (aufgaben- oder rollenbezogen) ermöglicht, bis zu fünf Tage pro Woche im Homeoffice zu arbeiten.

02 Befähigung von Führungskräften: Wir wollen das Bewusstsein für Behinderungen bei unseren Führungskräften schärfen und sie auf ihrem Weg zu Fürsprecher*innen der Inklusion unterstützen.

Wir haben das Disability Inclusion-Toolkit als umfassenden Leitfaden eingeführt, der unseren Führungskräften und Personalverantwortlichen Strategien an die Hand gibt, mit denen sie sich für die Bedürfnisse unserer behinderten Mitarbeiter*innen einsetzen können. Das „Let’s talk about wellbeing“-Training vermittelt Führungskräften das Wissen und das Selbstvertrauen, um mit Kolleg*innen proaktiv und verantwortungsbewusst über ihr Wohlbefinden zu sprechen.

03 Verbesserung der Barrierefreiheit: Wir möchten Barrierefreiheit in jeder Hinsicht schaffen, wahren und verbessern.

2023 haben wir die Barrierefreiheit auf unserem gesamten Berliner Campus weiter ausgebaut. Gemeinschaftliche Arbeitsbereiche sind stufenfrei und bieten nahtlose Mobilität für alle. Automatische oder einfach zu bedienende Türen und barrierefreie Toiletten sind auf jeder Etage vorhanden. Im Sommer 2023 haben wir ein Pilotprojekt mit Telepräsenzrobotern gestartet. So wollen wir die Lücke zwischen Mitarbeiter*innen vor Ort und Mitarbeiter*innen an anderen Standorten schließen. Diese Roboter sind Bildschirme auf Rädern und werden mithilfe einer Fernbedienung gesteuert. Sie ermöglichen es Homeoffice-Mitarbeiter*innen, mit Kolleg*innen im Büro zu interagieren, als wären sie selbst im Büro anwesend.

Im Hinblick auf die digitale Barrierefreiheit verhelfen unsere aktuellen Schulungen den Mitarbeiter*innen zu einem umfassenden Verständnis der WCAG ([Web Content Accessibility Guidelines](#) – Richtlinien für barrierefreie Webinhalte). So können sie Probleme im Zusammenhang mit der Barrierefreiheit schnell erkennen und beheben. Außerdem haben wir Live-Untertitel für Videokonferenzen (über Google Meet) und mehrsprachige Untertitel für auf Vimeo gehostete Videos (z. B. auf der internen Social-Media-Plattform zLife) eingeführt. Damit verbessern wir die Zugänglichkeit für Personen mit Hörbehinderungen.

04 Allyship: Wir wollen unsere behinderten Mitarbeiter*innen durch den Aufbau von Communitys unterstützen. Außerdem möchten wir durch Workshops und freiwillige Initiativen das Bewusstsein für Behinderungen fördern.

Derzeit gibt es zwei Gruppen, die sich mit der Inklusion von behinderten Menschen befassen:

- **Die Neurodiversity-ERG (Employee Resource Group):** Diese ERG setzt sich für die Bedürfnisse unserer neurodiversen Kolleg*innen ein. Sie entwickelt Schulungen zu neuroinklusiven Arbeitsplätzen und fördert eine inklusive Gemeinschaft, in der Neurodiversität gefeiert wird.
- **Das Disability Inclusion Allyship Network (DIAN):** DIAN wurde 2023 gegründet und ist eine Gruppe von behinderten und nicht-behinderten Mitarbeiter*innen, die sich ursprünglich als Freiwillige bei den Special Olympics World Games zusammengefunden haben. Als Allyship-Netzwerk wollen sie das Bewusstsein für die Erfahrungen von behinderten Menschen am Arbeitsplatz schärfen. Ziel ist es, herauszufinden, wie aktuelle und zukünftige behinderte Kolleg*innen während ihrer Zeit bei Zalando unterstützt werden können.

2024 wollen wir einen umfassenden Prozess entwickeln, um die Barrierefreiheit unserer digitalen Tools (wie Google Suite und andere Softwares) zu gewährleisten. Außerdem planen wir mehr Schulungen für Führungskräfte und den Ausbau unseres Allyship-Netzwerks DIAN. Für DIAN-Mitglieder gibt es Schulungen zu Themen wie Gesundheitsmanagement und Anpassungen am Arbeitsplatz. Außerdem wird vermittelt, wie man barrierefreie Produkte entwickelt und die Herausforderungen versteht, mit denen Bezugspersonen behinderter Menschen konfrontiert sind. Für unsere internationalen Mitarbeiter*innen planen wir, unsere Maßnahmen zur Inklusion von behinderten Menschen auf Standorte außerhalb Deutschlands auszuweiten.



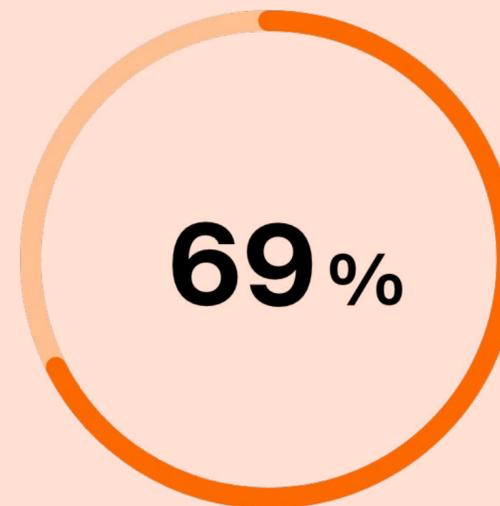
Die D&I-Umfrage

Im Mai 2022 haben wir bei Zalando die erste anonyme und freiwillige Umfrage zu Diversität und Inklusion durchgeführt. Wir wollten so die Erfahrungen der Mitarbeiter*innen, die Stärken des Unternehmens und die noch zu behebenden Defizite ermitteln. Mithilfe der Umfrage möchten wir die Kultur der Inklusion und Gemeinschaft bei Zalando verbessern.

Die D&I-Umfrage wurde initiiert, um die Umsetzung unserer D&I-Strategie zu unterstützen. Wir haben Informationen über den Grad der von den Zalando-Mitarbeiter*innen erlebten Inklusivität gesammelt. Die Umfrage hatte eine Teilnahmequote von 45,5 % und repräsentierte 7.876 Zalando-Mitarbeiter*innen aus dem gesamten Unternehmen.

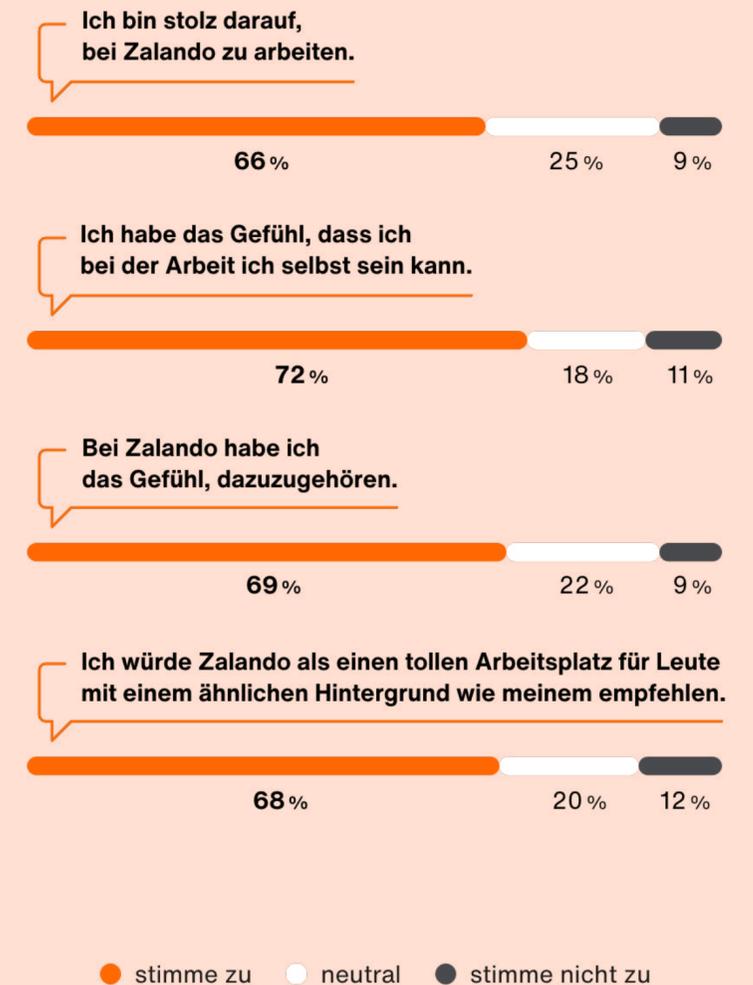
Der Inklusionsindex basiert auf der durchschnittlichen Antwortbereitschaft der Umfrageteilnehmer*innen zu vier Aussagen, die von unserem externen Anbieter [People Insight Ltd.](#) empirisch validiert wurden.

Inklusionsindex



Der Zalando-Inklusionsindex lag insgesamt bei 69 % und hat uns viele Einblicke erlaubt, darunter auch die Notwendigkeit, sich stärker auf die Inklusion behinderteter Menschen zu konzentrieren. Die Ergebnisse können auch nach Geschäftsbereichen gefiltert werden und dienen als Grundlage für die Erstellung von speziellen D&I-Handlungsplänen.

Aussagen und Zustimmung



Inklusive Kultur

Wir wollen, dass bei Zalando alle die gleichen Chancen haben. Dazu müssen wir Bedingungen schaffen, die das Wachstum und das Wohlbefinden all unserer Mitarbeiter*innen fördern. Die folgenden Ziele erläutern die Schritte, die wir unternehmen, um ein inklusives Umfeld aufzubauen.

Handlungspläne für Diversität und Inklusion

Unser Ziel: Ab 2022 haben wir konkrete Handlungspläne für Diversität und Inklusion in allen Geschäftsbereichen.

Wir wollen D&I bei Zalando strategisch vorantreiben. Deswegen ist es wichtig, Handlungspläne aufzustellen, welche die Verantwortlichkeit der Führungskräfte stärken und klare Ziele vorgeben. Nur so können wir eine inklusive Unternehmenskultur schaffen. Zalando ist in 24 Geschäftseinheiten gegliedert, die verschiedene thematische Arbeitsbereiche umfassen. 2023 haben wir für jede Geschäftseinheit D&I-

Handlungspläne erstellt, die sich an den Ergebnissen der anonymen D&I-Umfrage von 2022 orientieren. An dieser Umfrage haben 7.876 Mitarbeiter*innen teilgenommen, was 45,5 % der teilnahmeberechtigten Personen bei Zalando entspricht.

Wir haben die Umfrage in 24 Berichte unterteilt, in denen die Mitarbeiter*innendaten der einzelnen Geschäftsbereiche ausgewertet wurden. 30 Mitglieder unseres People & Organization-Teams haben dann gemeinsam mit den Führungsteams der Geschäftsbereiche D&I-Handlungspläne erarbeitet, die speziell auf die jeweiligen Geschäftsbereiche zugeschnitten sind.

Beispiele für Maßnahmen in diesen D&I-Handlungsplänen sind:

- Stärkung der Sichtbarkeit unseres Wellbeing-Teams und des Mitarbeiter*innen-Unterstützungsprogramms. Wir haben Schulungen durchgeführt, um die Mitarbeiter*innen der einzelnen Geschäftsbereiche darüber zu informieren, welche Hilfen und Dienstleistungen bei Zalando verfügbar sind. 2023 haben wir gezielte Projekte ins Leben ge-

rufen, die das allgemeine Wohlbefinden unserer Kolleg*innen fördern sollen, etwa Mediation oder psychosoziale Beratung.

- Einführung von Sensibilisierungsveranstaltungen zur Gleichstellung am Arbeitsplatz, um die Inklusion im gesamten Unternehmen zu fördern. Dazu gab es Vorträge über die Rechte der Arbeitnehmer*innen nach dem deutschen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz und darüber, wie man Fälle von Diskriminierung anspricht.
- Einführung von Postern zur Erläuterung der D&I-Terminologie (z. B. „Was bedeutet Intersektionalität?“), um das Wissen in diesen Themenbereichen zu erweitern. So können wir zu einem sicheren und verantwortungsvollen Arbeitsumfeld für die Mitarbeiter*innen in allen Geschäftsbereichen, z. B. in der Logistik oder in den Outlets, beitragen.

2024 werden wir daran arbeiten, die Auswirkungen unserer Maßnahmen zu messen. So werden wir unter anderem neue Methoden zur Sammlung von Feedback und Erkenntnissen entwickeln. Wir verfolgen auch weiterhin die Implementierung der Handlungspläne, um sicherzustellen, dass unsere Geschäftsbereiche für ihre Maßnahmen einstehen.

Inklusive Regeln und Verfahren

Unser Ziel: Bis 2025 werden wir sicherstellen, dass die Regeln und Verfahren (in Bezug auf Einstellung, Beförderung, Weiterentwicklung) in unserem Unternehmen dem Prinzip der Chancengleichheit entsprechen. Wir werden unsere Prozesse prüfen und proaktiv weitere Möglichkeiten identifizieren, um Voreingenommenheiten und systematische Benachteiligungen zu beseitigen.²⁰

Zalando möchte einen Arbeitsplatz schaffen, der auf Gleichstellung beruht und frei von Vorurteilen und anderen Formen der Diskriminierung ist. Um dieser Zielsetzung nachkommen zu können, ist es wichtig, dass wir unseren Teams Richtlinien und Praktiken an die Hand geben, die ihnen Struktur und Orientierung bieten.

2023 haben wir einige wichtige Änderungen an unseren Einstellungs-, Beförderungs- und Weiterentwicklungsmaßnahmen vorgenommen. Um inklusive Einstellungsprozesse zu gewährleisten und mögliche Vorurteile abzubauen, hat unser Talentakquisitionsteam ein 50/50-Gleichgewicht zwischen den Geschlechtern im Kandidat*innenpool für Vorstellungsgespräche für Stellen in den Bereichen Führung und Tech eingeführt.

Wir haben unsere Schulungsprogramme und Materialien verbessert, um sicherzustellen, dass unbewusste Vorurteile in zwei Phasen des Beförderungsprozesses bei Zalando berücksichtigt werden: bei der Nominierung von Führungskräften und in den Beförderungsprüfungsausschüssen. Unsere Senior Business Partner, die mit den Führungskräften in jeder Geschäftseinheit zusammenarbeiten, wurden darin geschult, bei Themen wie Einstellung und Beförderung zu beraten. In den Schulungen wurde außerdem erklärt, wie man Vorurteile erkennt und anspricht und Vorschläge zur Moderation fairer Beurteilungen unterbreitet.

²⁰ Chancengleichheit bedeutet, dass Prozesse und Programme unparteiisch und fair sind und jedem*r Einzelnen die gleichen Möglichkeiten bieten.

Repräsentation von Mitarbeiter*innen

Zalando arbeitet auf verschiedene Arten mit Mitarbeiter*innenvertretungen zusammen. Nur so können wir eine inklusive Arbeitsplatzkultur fördern und Maßnahmen und Praktiken implementieren, die echte Wirkung zeigen:

Betriebsräte: Gruppen von gewählten Mitgliedern, deren Aufgabe es ist, die Rechte und Interessen der von ihnen repräsentierten Arbeitnehmer*innen zu vertreten und zu fördern. Bei Zalando gibt es derzeit 10 Betriebsräte, welche die Beschäftigten des gesamten Konzerns vertreten.

Zalando-Mitarbeiterbeteiligungsausschuss (ZEP): Ein freiwilliges, nicht gesetzlich geregeltes Gremium, das den Vorstand berät.

Internationales Arbeitnehmer*innengremium (IEB): Im Einklang mit den europäischen Vorschriften ist das IEB eine ständige Arbeitnehmer*innenvertretung, die sich zweimal jährlich mit dem Vorstand über die neuesten Entwicklungen im gesamten Konzern berät und diese diskutiert.

Wir haben uns auf eine mehrjährige Reise begeben, um die Art und Weise, wie wir unsere Arbeitsleistung bei Zalando messen, weiterzuentwickeln. Eines unserer Hauptziele ist es, einen gerechten und transparenten Ansatz zu schaffen, der allen Mitarbeiter*innen einen Sinn und eine Richtung gibt. Dazu haben wir Fokusbereiche eingeführt. Die Bereiche umfassen Prioritäten, die ein*e Mitarbeiter*in zusammen mit dem*der Vorgesetzten festlegt. Der Fortschritt in diesen Bereichen wird dann in regelmäßigen Gesprächen diskutiert. Dies ermöglicht eine faktenbasierte, objektive Überprüfung von Leistungen auf der Grundlage mehrerer Feedback-Quellen. Außerdem können wir durch die Festlegung von Fokusbereichen sicherstellen, dass die Leistungserwartungen den individuellen Umständen unserer Mitarbeiter*innen Rechnung tragen. Die Neurodiversity-ERG hat dafür Materialien erstellt, mit denen wir besseres Feedback geben können. Wir glauben, dass Fokusbereiche und transparentes Feedback allen Mitarbeiter*innen eine faire Chance bieten, gefördert und entlohnt zu werden.

2024 setzen wir die Arbeit an der Entwicklung und Verbesserung von fairen und transparenten Leistungsprozessen fort. Dazu gehört auch die Einführung des 50/50-Geschlechtergleichgewichts bei Vorstellungsgesprächen in einer größeren Anzahl von Stellenkategorien. Wir planen auch, unsere Sozialleistungen zu überprüfen und zu verbessern und die Maßnahmen zur Erleichterung der Rückkehr von Mitarbeiter*innen aus der Elternzeit zu optimieren.



Leistungen

Um die Gesundheit und das Wohlbefinden bei Zalando zu fördern, bieten wir psychologische Unterstützung, eine*n Betriebsarzt*Betriebsärztin vor Ort, Unterstützung bei krankheitsbedingten Fehlzeiten, Kontakt zu Sport- und Fitnesspartnern, Zugang zu Apps, Aktivitäten und Veranstaltungen rund um die geistige und körperliche Gesundheit, Befähigung von Führungskräften, Notfallmanagement und andere Schulungen:

Unser EAP (Mitarbeiter*innen-Unterstützungsprogramm) mit dem Fürstenberg Institut bietet vertrauliche psychosoziale Hilfe durch professionelle Beratung und Therapie in verschiedenen Sprachen.

Unser interner Mitarbeiter*innen-Unterstützungsservice (EAS) bietet sofort buchbare, interne Beratungsgespräche auf Deutsch oder Englisch für Menschen an, die sich in einer Krise oder akutem Stress befinden.

Im Rahmen des „Peer Power“-Projekts können Mitarbeiter*innen Sportkurse für ihre Kolleg*innen anleiten.

Bezahlbare und bequeme Unterstützung bei psychischen Problemen durch unsere Online-Partnerplattform (BetterHelp) und geschulte Ersthelfer*innen für psychische Krisen.

Zugang zu Gympass, einer Plattform für Gesundheit und Wohlbefinden mit verschiedenen Fitness- und Wellnessangeboten, die auf individuelle Interessen zugeschnitten sind.

Verfügbarkeit von konfessionslosen Glaubens- oder Gebetsräumen auf unserem Berliner Campus und in verschiedenen Logistikzentren.

Um sicherzustellen, dass Eltern während ihrer Zeit bei Zalando Unterstützung erfahren, haben wir verschiedene Leistungen zur Familienfreundlichkeit entwickelt:

Verschiedene Foren für Mitarbeiter*innen, die Eltern sind, und die Zalando Parents-ERG.

Kostenlose Beratung, Unterstützung und Vermittlung durch das Fürstenberg-Institut in allen Angelegenheiten, die sie selbst und ihre Familie betreffen.

Drei voll bezahlte Kinderkrankheitstage pro Jahr.



Ein Kindergarten auf dem Campus in Berlin.

Entspannungsräume auf dem gesamten Berliner Campus. Die Räume sind ausgewiesene Bereiche am Arbeitsplatz, die eine ruhige und erholsame Atmosphäre bieten, in der sich Mitarbeiter*innen entspannen, meditieren oder ausruhen können. Entspannungsräume können auch schwangere Mitarbeiter*innen unterstützen, sollten sie einen privaten und komfortablen Raum zum Ausruhen und Erholen brauchen. Entspannungsräume können auch zum Stillen genutzt werden.

Unterstützung beim Übergang in die und aus der Elternzeit mit einer individuellen Bezugsperson und einem Plan für den Wiedereinstieg.

2023 haben wir einen speziellen monatlichen Newsletter für Mitarbeiter*innen in Elternzeit eingeführt, der sie über Neuigkeiten und Entwicklungen auf dem Laufenden hält. Mitarbeiter*innen in Elternzeit können ihre bestehenden Zalando-Zugänge während der inaktiven Zeit weiterhin nutzen.

Wir bieten auch einige allgemeine Leistungen, die Zalando zu einem attraktiven Arbeitsplatz machen:

Flexible Arbeitszeiten im Rahmen eines hybriden Arbeitsmodells, auf das sich die verschiedenen Betriebsräte geeinigt haben. Diese ermöglichen es den Büroangestellten, bis zu 60 % von zu Hause aus zu arbeiten. Unsere behinderten Mitarbeiter*innen können bis zu 100 % von zu Hause aus arbeiten.

An all unseren Standorten arbeiten wir vertrauensvoll mit der Arbeitnehmer*innenvertretung zusammen. So können wir unseren Mitarbeiter*innen mehr Flexibilität bieten. In einigen Fällen können bestimmte Funktionen aufgrund der Art der Arbeit mehr Präsenz

vor Ort erfordern (z. B. Receptionist*innen oder Mitarbeiter*innen in Outlet-Stores, Studios oder Logistikzentren).

Zur Unterstützung der Mitarbeiter*innen bei der Arbeit von zu Hause aus stehen Homeoffice-Geräte zur Verfügung.

Möglichkeit zur Teilnahme an einer betrieblichen Altersvorsorge (bAV) oder Berufsunfähigkeitsversicherung (BU) mit entsprechender Beitragszahlung.

Gutscheine für Zalando-Mitarbeiter*innen – inklusive Praktikant*innen, Werkstudent*innen und Mitarbeiter*innen in Elternzeit – für den Einkauf auf unserer Plattform.

Möglichkeit eines Sabbaticals (von 6 bis 12 Wochen) ab einer Unternehmenszugehörigkeit von zwei Jahren.

Ein 36-monatiger Fahrrad-Leasingplan für teilnahmeberechtigte Mitarbeiter*innen.

Nutzung der öffentlichen Verkehrsmittel in Berlin/ Brandenburg zu ermäßigten Preisen.



Inklusives Führungsverhalten

Unser Ziel: Bis 2025 werden alle unsere Führungskräfte aktive Verfechter*innen von Diversität und Inklusion sein. Sie werden diese Werte in ihrem Führungsstil allen Menschen und Teams gegenüber uneingeschränkt widerspiegeln.

Um D&I als Unternehmenskultur zu verankern, sind wir der Meinung, dass unsere Führungskräfte die Verantwortung haben, andere anzuleiten und inklusives Verhalten vorzuleben. Wir möchten, dass unsere Führungskräfte D&I-Champions sind, die sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter*innen einen fairen Zugang zu Chancen haben und Teil einer diversen und inklusiven Arbeitskultur sind.

Das bedeutet, dass unsere Führungskräfte als Mentor*innen fungieren. Dabei vertreten sie unsere D&I-Werte in externen Podiumsdiskussionen und sind Mitglieder von D&I-Ausschüssen.²¹ Diese Ausschüsse leiten die Organisation. Unsere Führungskräfte fungieren auch als Sponsor*innen für Zalandos ERGs, mit denen sie sich regelmäßig treffen, um die nächsten

Schritte zu besprechen und Unterstützung zu leisten. Derzeit haben zehn unserer elf ERGs eine*n Sponsor*in aus der Führungsebene: entweder aus der VP-, der SVP- oder der Vorstandsebene.

90 %

unserer Mitarbeiter*innen haben das E-Learning-Programm zu unbewussten Vorurteilen absolviert.

2023 haben wir Allyship-Workshops für männliche Führungskräfte entwickelt, um ihre Lernkurve zu Themen wie geschlechtsspezifische Vorurteile, Mikroaggressionen und die Auseinandersetzung mit nichtinkluisivem Verhalten zu fördern. Wir bieten selbstreflexive Lerneinheiten und Schulungen zu verschiedenen Aspekten von D&I an. So können wir Führungskräften dabei helfen, den Wandel zu verstehen, den wir mit unserer do.BETTER-Strategie bewirken wollen.

2021 haben wir das E-Learning-Programm zu unbewussten Vorurteilen eingeführt. 2023 haben wir das

Programm für alle Mitarbeiter*innen mit Zugang zur Zalando-Schulungsplattform zur Pflicht gemacht. Dieser 40-minütige Kurs hilft unseren Mitarbeiter*innen, unbewusste Vorurteile zu verstehen, über Muster unbewusster Entscheidungsfindung nachzudenken und bei der Zusammenarbeit mit Kolleg*innen unterschiedlicher Hintergründe einen offenen Umgang zu pflegen. Seitdem haben 90 % unserer Mitarbeiter*innen das Training absolviert.

Das Disability Inclusion Toolkit hilft Führungskräften dabei, die gewünschte Terminologie zu nutzen und Rahmenbedingungen und Strategien zur Unterstützung der Rechte und des Wohlbefindens unserer behinderten Mitarbeiter*innen zu fördern.

2024 werden wir ein dreimoduliges Programm zu inklusivem Führungsverhalten einführen. Dieses Programm wird integraler Bestandteil unserer Erwartungen an unsere Unternehmenskultur und die Art der Führung sein. Mit diesem Programm wollen wir Führungskräften Wissen und praktische Instrumente vermitteln, um diverse Teams zu fördern und zu leiten.

²¹ Die Ausschüsse sind Beratungs- und Entscheidungsgremien für strategische Projekte bei Zalando.

Kulturelle Diversität und Intersektionalität

Unser Ziel: Wir verpflichten uns, bis 2025 die Repräsentation von sichtbaren und unsichtbaren Dimensionen von Diversität sowie verschiedener Hintergründe in unseren obersten Führungsebenen zu stärken.

Bei Zalando wollen wir eine Gemeinschaft fördern, in der sich alle Mitarbeiter*innen einbezogen und dazu ermächtigt fühlen, ihre Ideen und Erfahrungen zu teilen. Uns ist klar, dass wir nur dann erfolgreich sein können, wenn wir proaktiv zuhören und uns mit Menschen unterschiedlicher Herkunft austauschen. Nur so können wir Zugangsbarrieren beseitigen und gleiche Chancen für alle schaffen.

2023 hatten 48,3 % der Mitarbeiter*innen in unseren Führungsteams einen nichtdeutschen Pass. Das führt zu einer Vielzahl unterschiedlicher Denkweisen und Fähigkeiten. Auch wenn wir bestimmte Diversitätsaspekte, wie die ethnische Zugehörigkeit, rechtlich nicht erfassen können, ist uns klar, dass die internationale Zusammensetzung unserer Belegschaft es uns ermöglicht, die Diversität unseres Kund*innenstamms widerzuspiegeln.

Wir arbeiten daran, sichtbare und unsichtbare Diversitätsaspekte sowie diverse kulturelle Hintergründe durch zwei Hauptmaßnahmen breiter zu vertreten. Erstens erweitern wir unseren Einstellungspool strategisch, indem wir Personalvermittlungsagenturen einbeziehen, die auf die Unterstützung unterrepräsentierter Gruppen spezialisiert sind. 2023 haben wir beispielsweise mit Girls Talk Corporation zusammengearbeitet, um uns mit Schwarzen und Frauen of Color zu vernetzen, die in der Tech-Branche arbeiten. Wir haben auch unsere Partnerschaft mit dem Afro-Diasporic Academics Network (ADAN) fortgesetzt, wobei wir offene Stellen auf ihrer Plattform veröffentlichen und so ihre Community erreichen.

Zweitens arbeiten wir eng mit ERGs zusammen, d. h. mitarbeiter*innengeführten Gruppen, die sich auf der Grundlage gemeinsamer Identitäten oder Erfahrungen bilden. Dabei sind sie unsere zuverlässigen Partner bei Themen, die ihre jeweiligen Communitys betreffen. Zu den ERGs bei Zalando gehören auch die Asia Pacific Connection, die Black Employee Connection, die Muslim ERG und die Neurodiversity ERG. Die ERGs agieren als Interessenvertreter unserer D&I-Strategie.

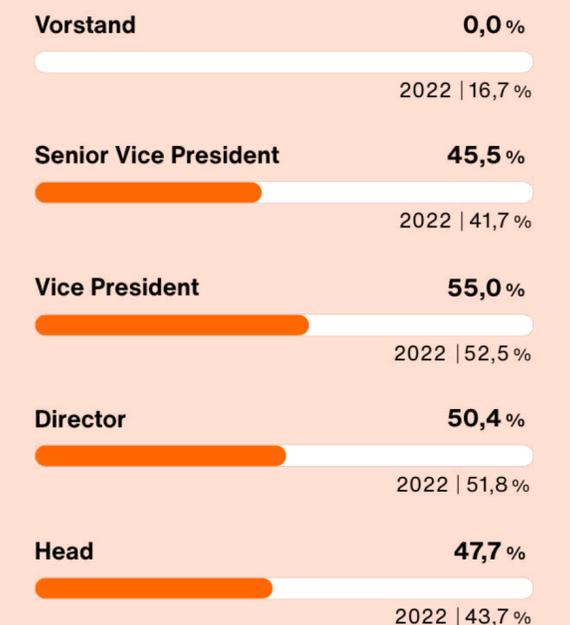
2023 haben wir eine neue ERG-Strategie entwickelt, um die Arbeitserfahrungen der ERG-Mitglieder zu

Internationalität in Führungspositionen



48,3 %
2022 | 45,8 %

in den obersten fünf Führungsebenen



verbessern. Die Strategie konzentriert sich auf die Themen Wohlbefinden, Steuerung, Anerkennung und Geschäftspartnerschaften. Sie präzisiert die Prozesse und Richtlinien für Budgetierung, Planung und Förderfähigkeit. Außerdem wollen wir den ERG-Kernmitgliedern²² mehr Anerkennung für ihre Bemühungen zuteilwerden lassen. Wir erkennen diese Arbeit ganzheitlich an und beziehen sie in unseren formellen Feedback-Prozess ein. ERG-Kernmitglieder können nun 5 % ihrer Arbeitszeit für ihre Arbeit in ERGs verwenden.

2024 investieren wir weiterhin in die Rekrutierung von diversen Talenten. Wir wollen eine inklusive Unternehmenskultur aufbauen, die uns dabei hilft, Mitarbeiter*innen zu gewinnen und zu halten. Dafür werden wir weitere spezialisierte Personalvermittlungsagenturen ausfindig machen und mit ihnen zusammenarbeiten. Außerdem arbeiten wir daran, die unterstützende Infrastruktur für unsere ERG-Communities zu verbessern.

²² ERGs werden von Gruppen mit bis zu sechs Kernmitgliedern geleitet, die Teil der ERG-Community sind und die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens und zwischen verschiedenen ERGs vorantreiben. Die Kernmitglieder werden jährlich von den ERG-Mitgliedern gewählt und können eine Amtszeit von bis zu drei Jahren haben.

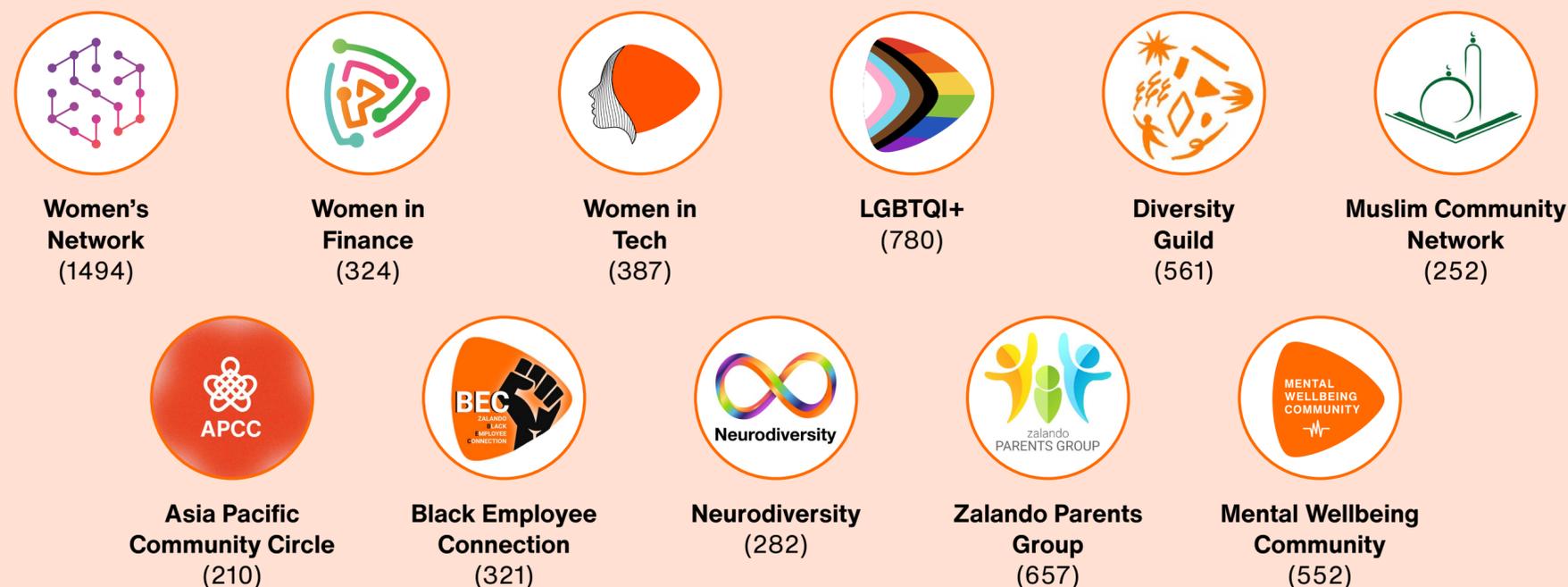
²³ Ein „sicherer Raum“ ist eine unterstützende, nicht bedrohliche Umgebung, in der sich alle Teilnehmer*innen wohlfühlen und sich ohne Angst vor Diskriminierung oder Repression äußern und Erfahrungen austauschen können. Wir verwenden das Wort „sicherer“, um anzuerkennen, dass Sicherheit relativ ist: Nicht alle fühlen sich unter den gleichen Bedingungen sicher.

Was sind ERGs?

Employee Resource Groups sind Gruppen, die von Mitarbeiter*innen geleitet und auf Grundlage einer gemeinsamen Identität oder Erfahrung gebildet werden. Das ERG-Programm, das 2019 offiziell eingeführt wurde, ist eine der wichtigsten Maßnahmen von Zalando, um eine respektvolle und inklusive Unternehmenskultur zu gewährleisten. ERGs zielen darauf ab, sicherere Räume²³ und Communities zu gestalten, in denen Kolleg*innen zusammenkommen, um ihre Erfahrungen zu diskutieren und Ideen auszutauschen. ERGs verstärken die

Stimmen der Mitarbeiter*innen und liefern der Unternehmensleitung konstruktives Feedback und Verbesserungsvorschläge für die Bedürfnisse der Communitys. Die Arbeit der ERGs umfasst Sensibilisierungskampagnen, Workshops, Veranstaltungen und Unterstützungsmaßnahmen. Sie fördert einen diversen und inklusiven Arbeitsplatz, schärft das Bewusstsein und fördert die Weiterentwicklung der Mitglieder. Gleichzeitig wird Zalando dabei geholfen, ein attraktiver Arbeitgeber für diverse Communities zu sein.

Zalando ERGs (Mitgliederzahlen)



Kund*innen und Partner

Zalando ist stolz darauf, rund 50 Millionen Kund*innen in ganz Europa zu bedienen und mit den weltweit inspirierendsten Markenpartnern zusammenzuarbeiten. Unser Ziel ist es, der Ausgangspunkt für Mode für alle zu werden. Wir arbeiten mit Begeisterung mit unseren Kund*innen und Partnern zusammen, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln, die den Fortschritt und die Inklusion in der Modeindustrie fördern.

Um starke Beziehungen zu knüpfen, ist es wichtig, zunächst Markenbekanntheit und Vertrauen zu schaffen. Daher konzentriert sich unsere Strategie, wie unten beschrieben, auf den Aufbau eines inklusiven Angebots, die Verbesserung der Repräsentation und der Kund*innenerfahrung sowie die Zusammenarbeit mit Branchenpartnern, um Veränderungen herbeizuführen.

Aufbau eines inklusiven Angebots

Um Europas bevorzugter E-Commerce-Partner und die erste Anlaufstelle für Mode zu werden, haben wir uns vorgenommen, ein inklusives Sortiment aufzubauen. Dafür entwickeln wir Eigenmarkenkollektionen, welche die bisher unerfüllten Bedürfnisse unserer Kund*innen abdecken, und beraten Markenpartner im Hinblick auf ihr Sortiment. Außerdem nehmen wir regelmäßig neue Marken mit diversen Produktlinien auf unserer Plattform auf. Wir arbeiten eng mit Markenpartnern zusammen, um unser Storytelling und unser gesellschaftliches Engagement zu verstärken. So können wir Kollektionen und Inhalte schaffen, die zielgerichtet und wirkungsvoll sind.

Inklusives Sortiment

Unser Ziel: Bis 2025 verpflichten wir uns, ein inklusives Sortiment für Menschen aus unterrepräsentierten Bevölkerungsgruppen anzubieten, indem wir eine breite Produktauswahl und ein sorgfältig kuratiertes Shopperlebnis garantieren – in jeder Kategorie, zu jedem Preis, in jeder Größe und für jeden Stil.²⁴

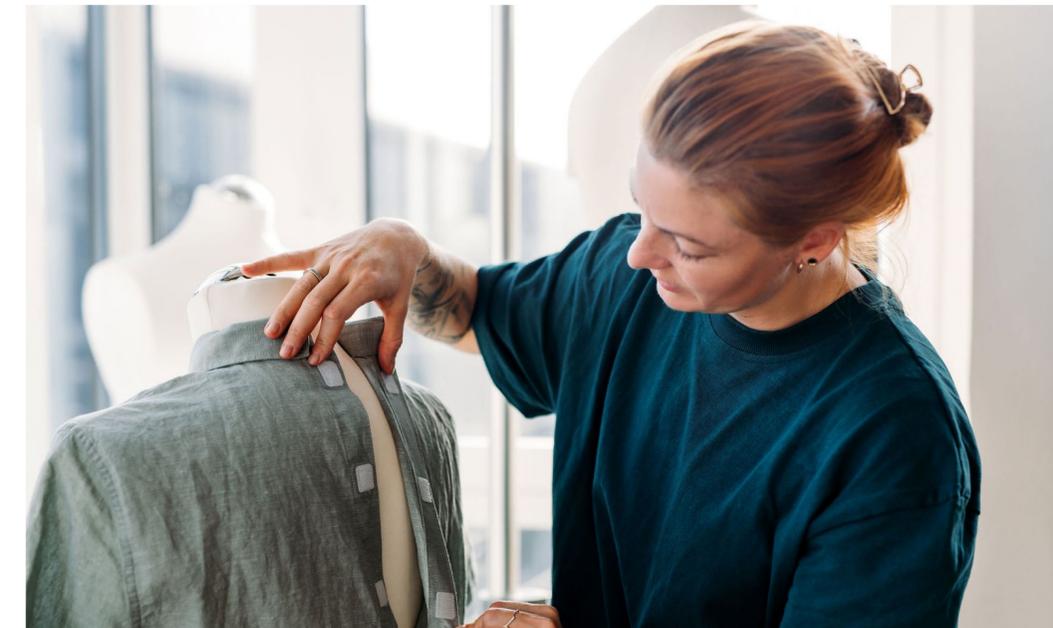
Bei Zalando möchten wir die Bedürfnisse unserer Kund*innen erfüllen, indem wir eine Produktauswahl anbieten, die unterschiedliche Lebensstile und Identitätsmerkmale berücksichtigt. Durch die Erweiterung unseres Sortiments auf unterrepräsentierte Gruppen kann Zalando mit Stolz auch Kund*innen bedienen, die anderswo in der Modeindustrie ausgegrenzt oder falsch repräsentiert werden.

2023 haben wir unser inklusives Sortiment in den Bereichen adaptive Mode, Modest Fashion und Genderless Fashion sowie Inklusive Kosmetik erweitert:

- **Adaptive Mode²⁵:** Nachdem wir adaptive Mode 2022 auf unserer Plattform gelauncht haben, haben wir unsere Kollektionen in den Eigenmarken²⁶, bei [Tommy Hilfiger](#), [Nike](#) und in unserer neuesten Ergänzung [Friendly Shoes](#) weiter ausgebaut. 2023 konnten unsere Kund*innen aus 430 verschiedenen Styles wählen.

Über
430

verschiedene Adaptive Modestyles stehen Kund*innen zur Verfügung.



²⁴ „Unterrepräsentiert“ bezieht sich auf eine Person oder eine Gruppe von Menschen, die nicht ausreichend berücksichtigt wird – in diesem speziellen Fall in der Modebranche in Europa.

²⁵ Adaptive Mode ist Kleidung, die für dauerhaft oder vorübergehend behinderte Menschen konzipiert ist und zusätzliche Funktionen bietet, die das Anziehen erleichtern.

²⁶ Produkte, die für unsere Eigenmarken [Anna Field](#), [Even&Odd](#), [Friboo](#), [Pier One](#), [YOURTURN](#) und [ZIGN](#) produziert und von diesen verkauft werden.

2023 haben wir auch die Zusammenarbeit mit All is for All fortgesetzt, einer Beratungsfirma für die Inklusion behinderter Menschen. Wir sind auch eine neue Partnerschaft mit Ottobock eingegangen, einem der führenden Hersteller von Prothesen und Rollstühlen. Ottobock hat Mitglieder der Community eingeladen, an unserem Kund*innenpanel für adaptive Mode teilzunehmen. Das gewonnene, wertvolle Feedback können wir zukünftig einsetzen, um unsere Kollektionen noch funktionaler zu gestalten.



- **Modest Fashion**²⁷: 2023 haben wir weiter an einem attraktiven Sortiment für Kund*innen von Modest Fashion gearbeitet. Dafür haben wir eine Reihe von Richtlinien entwickelt, die definieren, was Kund*innen von Modest Fashion erwarten. So können wir neue Markenartikel einfacher auf unserer Plattform aufnehmen und unser Sortiment erweitern. Auch die SEO-Auffindbarkeit²⁸ können wir so verbessern.
- **Genderless Fashion**²⁹: 2023 haben wir auf unserer Plattform weitere geschlechtsneutrale Artikel hinzugefügt und weitere Kampagnen und Inspirationsseiten erstellt. Die Vielfalt dieser Art von Mode präsentieren wir beispielsweise mit „Influencer Picks“ (z. B. von Barni und Angie). Außerdem haben wir uns mit der niederländischen Luxus-Streetwear-Marke Filling Pieces zusammengetan, um eine geschlechts- und größenneutrale Kapselkollektion zu entwickeln. Diese Kollektion umfasst unter anderem ein geschlechtsneutrales Statement-Korsett, Schuhe mit Absatz in den Größen 35 bis 46 und Modeartikel in den Größen XS–XXL.
- **Inklusive Kosmetik**: Wir wollen Marken anbieten, die für alle Hauttypen geeignet sind. BLACK UP zum Beispiel ist eine Black-owned Kosmetikmarke, die sich auf Make-up für Schwarze Haut spezialisiert hat. BLACK UP bietet unter anderem Mascarabürsten an, die speziell für kurze, aber

geschwungene Wimpern entwickelt wurden (mehr verbreitet bei Menschen afrikanischer Abstammung), aber auch eine breite Palette an Farbtönen und weniger ölige Rezepturen. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Aufnahme von Marken, die Teil der LGBTQIA+-Community sind oder diese bedienen. 2023 haben wir zwei neue LGBTQIA+-Marken aufgenommen: Andrew Fitzsimons und Shakeup Cosmetics.

2024 werden wir weitere adaptive Modekollektionen auf den Markt bringen und neue Produkte in den Bereichen Kinderbekleidung, Kinderschuhe und Sportbekleidung anbieten. Außerdem werden wir unser Angebot an Modest Fashion und geschlechtsneutraler Mode erweitern und unser Sortiment an inklusiver Kosmetik ausbauen.

27 Modest Fashion ist locker-sitzende Kleidung, die auf die Abdeckung von Körperteilen und sitzamen Lifestyles ausgerichtet ist.

28 Suchmaschinenoptimierung (SEO) ist ein Verfahren zur Erhöhung der Relevanz von Inhalten, die in Suchbegriffen eingegeben werden. In diesem Fall waren die Suchbegriffe, die den Kund*innen helfen sollten, Artikel schneller zu finden, „modest wear“, „modest dress“, oder „modest trousers“.

29 Genderless Fashion, oder geschlechtslose Mode, ist Kleidung für alle, unabhängig vom Geschlecht einer Person.

Diverses Partner-Portfolio

Unser Ziel: Bis 2025 werden wir in Europa der Online-Anbieter der Wahl für Marken und Händler sein, deren Kund*innen oder Inhaber*innen Menschen aus unterrepräsentierten Bevölkerungsgruppen sind.

Bei Zalando haben wir das Glück, mit einigen der inspirierendsten Marken weltweit zusammenzuarbeiten und diese auf unserer Plattform anzubieten. Um das Erlebnis für Designer*innen und Kund*innen gleichermaßen zu verbessern, ist es wichtig, dass wir Marken identifizieren und aufnehmen, die aus unterrepräsentierten Communities stammen oder diese bedienen. So treiben wir gemeinsam Diversität und Inklusion in der Modeindustrie voran.

Ein Beispiel dafür ist die Arbeit, die wir zusammen mit Black-owned Brands leisten. Wie auch die 15 Percent Pledge-Initiative in den USA wollen wir Black-owned Brands mehr Regalfläche bereitstellen. So können wir die Communitys, die wir bedienen, besser repräsentieren.

2023 haben wir sieben neue Marken aufgenommen. Dadurch ist die Gesamtzahl der Black-owned Brands

auf unserer Plattform auf 70 gestiegen. Darunter ist auch Ahluwalia, eine Designerin, die Elemente ihrer indisch-nigerianischen Herkunft mit ihren Londoner Wurzeln kombiniert. Und Yaura, eine Modemarke für Frauen, die sich von zwei Kulturen inspirieren lässt, indem sie die leuchtenden Farben und Drucke von Lagos mit den kantigen Silhouetten Londons verbindet.

2023 haben wir auch in die Beziehungen zu Black-owned Brands investiert, die bereits auf Zalando verkaufen. Wir haben Black-owned Brands auf Stories on Zalando³⁰ hervorgehoben, unserer neuen, immersiven Content-Plattform. So können unsere Kund*innen verschiedene kulturelle Perspektiven erkunden und gleichzeitig kuratierte Style-Inspiration von Marken wie Saul Nash, Rich Mnisi, Heathe, Bloke, Ahluwalia und Shekudo erhalten.

Ein weiteres Beispiel ist das Schuh-Projekt Walk a Mile. Wir haben uns mit den Organisator*innen von Helsinki Pride ausgetauscht, die Zalando sponsert. So wurden wir auf ein branchenweites Versäumnis aufmerksam, das sich oft negativ auf die LGBTQIA+-

70

Black-owned Brands sind auf unserer Plattform aktiv.



³⁰ Stories on Zalando ermöglicht es Kund*innen, sorgfältig kuratierte, inspirierende Style-Inhalte, neue Trends, Persönlichkeiten und exklusive Markenkooperationen zu entdecken, sich mit breiteren, kulturellen Perspektiven zu verbinden und gleichzeitig ein nahtlos integriertes Shopping-Erlebnis zu haben.

Community auswirkt: das Fehlen von Statement-Designerschuh in einem breiten Größenspektrum. Wir wollten diesen Mangel an Inklusion beheben und eine Lösung finden, die zu unserem Sortiment passt und in die gesamte Branche integriert werden kann. Deswegen hat Zalando in sieben Marken (Filling Pieces, Rejina Pyo, Holzweiler, MISBHV, Elleme, GCDS und Eckhaus Latta) investiert, um die Herstellung neuer Modellformen für weniger gängige Größen zu fördern. Die Marken können auch nach dem Launch der Kapselkollektion die neuen Modellformen nutzen. So können sie diese für künftige Kollektionen verwenden und langfristig die Größenvielfalt und Inklusion verbessern.

Wir wollen die Anzahl der Black-owned Brands auf unserer Plattform erhöhen. Dafür müssen wir verstehen, wie der Aufnahmeprozess für Marken auf unserer Plattform verbessert werden kann. Also haben wir unsere aktuellen Black-owned Brands bei Zalando und unsere Einkäufer*innen befragt und ein spezielles Accelerator-Programm entwickelt, das diese Erkenntnisse 2024 integrieren wird. 2024 wollen wir weitere Marken aufnehmen, die aus unterrepräsentierten Gruppen wie der LGBTQIA+-Community oder anderen ethnischen Gruppen stammen, und diese bedienen.



Repräsentation und verbesserte Kund*innen-erlebnisse

Wir bei Zalando möchten, dass sich unsere Kund*innen nicht nur in Kampagnen und im Sortiment, sondern auf der gesamten Plattform repräsentiert fühlen. Unser Ziel ist es, Inklusion in das Einkaufserlebnis zu integrieren. Dafür müssen sowohl die Navigation als auch die Produktauswahl barrierefrei sein. Außerdem beraten wir uns mit unseren Markenpartnern, um unsere Richtlinien für den Schutz diverser Models zu verbessern und immer höhere Branchenstandards zu setzen.

Inklusive Erlebnisse

Unser Ziel: Bis 2025 verpflichten wir uns, ein barrierefreies, relevantes und einladendes digitales Erlebnis für Kund*innen aus unterrepräsentierten Gruppen zu ermöglichen und dieses regelmäßig von einem unabhängigen externen Gremium überprüfen zu lassen.

Wir möchten ein Shopping-Erlebnis schaffen, das einladend für alle Menschen ist. Seit der Einführung unserer adaptiven Modedkollektionen im Jahr 2022 konzentrieren wir uns darauf, die Barrierefreiheit auf unserer Plattform zu verbessern. Außerdem haben wir technische Lösungen entwickelt, die es behinderten Kund*innen ermöglichen, problemlos einzukaufen. Wir haben ausführliche Kund*innenbefragungen durchgeführt, um die persönlichen Einkaufsgewohnheiten zu verstehen. Dieses Wissen konnten wir in die Gestaltung eines inklusiven Einkaufserlebnisses einfließen lassen.

Mehr als
70

Mitarbeiter*innen aus den Softwareengineering-, Design-, Produktmanagementbereichen haben an Trainings zu digitaler Barrierefreiheit teilgenommen.

2023 haben wir das Kund*innenerlebnis in vier Hauptbereichen verbessert:

01 Inklusive Produktentwicklung:

Wir haben die Produktentwicklungsprozesse verbessert, indem wir Vorlagen für barrierefreies Design und Checklisten für barrierefreies Produktdesign eingeführt haben. Außerdem haben wir unsere Schulungen für Produktdesigner*innen, Ingenieur*innen und Produktmanager*innen weiterentwickelt.

02 Digitale Barrierefreiheit:

Software-Ingenieur*innen, Designer*innen und Produktmanager*innen erhalten in unseren Digital Experience-Teams Schulungen zum Thema Barrierefreiheit und Zugänglichkeit. 2023 haben 45 Mitarbeiter*innen an der Schulung „Einführung

in die digitale Barrierefreiheit“ und 71 an der Schulung „Einführung in die Barrierefreiheit für Ingenieur*innen“ teilgenommen.

Wir haben ein zentrales Team für Barrierefreiheit gebildet und sind eine Partnerschaft mit Axess-Lab eingegangen. So stellen wir sicher, dass unser digitales Angebot barrierefrei ist (und dem EU-Gesetz über die Barrierefreiheit entspricht). Außerdem unterstützen wir so andere Teams im digitalen Bereich, damit sie künftige Probleme mit der Barrierefreiheit lösen können.

03 Forschung und Analyse:

Wir haben verschiedene Modemarken einer Benchmark-Analyse unterzogen, bei der wir ihre Reputation in Bezug auf Barrierefreiheit, ihr spezielles Angebot für behinderte Menschen und Maßnahmen anderer Branchen bewertet haben.

Wir haben Kund*innenanalysen und Benutzerfreundlichkeitstests durchgeführt, um Erkenntnisse über die Bedürfnisse von Kund*innen zu gewinnen, die Bildschirmlesegeräte und Tastaturnavigation verwenden.

04 Verbesserte Kund*innenerlebnisse:

Wir haben 16 Kund*innen mit Seh- und Hörbeeinträchtigungen und eingeschränkter Mobilität befragt und zwei Benutzerfreundlichkeitstests für Kund*innen durchgeführt, die adaptive Mode kaufen.

Wir haben Filter für adaptive Mode eingeführt, um Kund*innen bei der Suche nach adaptiven Produkten auf Grundlage ihrer Bedürfnisse zu unterstützen. Außerdem haben wir die Produktdetailseiten verbessert, indem wir die wichtigsten adaptiven Merkmale hervorgehoben haben

(z. B. verstellbarer Bund, Magnetverschlüsse). Des Weiteren haben wir mit anderen Teams zusammengearbeitet, um die adaptiven Merkmale in den Bildern auf diesen Produktdetailseiten deutlicher zu präsentieren.

2024 arbeiten wir weiter daran, das Erlebnis von Kund*innen, die nach adaptiver Mode suchen, und die digitale Barrierefreiheit für alle Kund*innen zu verbessern. Wir planen die Einführung einer Feedbackfunktion für Kund*innen von adaptiver Mode, die es uns ermöglicht, ihre Erlebnisse besser und in größerem Umfang zu verstehen. Wir sorgen auch dafür, dass unsere Beziehungen zu behinderten Menschen und der Community noch enger werden. So erweitern wir unser Netzwerk für zukünftige Projekte. Außerdem planen wir für 2024 zwei unabhängige Audits, mit deren Hilfe wir das digitale Shopping-Erlebnis auf unserer Plattform weiter verbessern möchten.



Repräsentative Inhalte

Unser Ziel: Bis 2023 reflektieren und zelebrieren wir Diversität mit unserem Kund*innenerlebnis und unserer Kommunikation durch die Bilder, Sprache und Narrative, die wir verwenden – und ermutigen unsere Partner, dasselbe zu tun.

Bei Zalando wollen wir unsere Kund*innen mit authentischen und inklusiven Inhalten inspirieren, die repräsentativ für all unsere Märkte sind. Wir nehmen diese Verantwortung ernst und arbeiten kontinuierlich mit Expert*innen an der Entwicklung und Umsetzung der neuesten Richtlinien, vom Outfit-Styling bis hin zur Bildausleuchtung.

2023 haben wir neue und aktualisierte Richtlinien erstellt, um unsere Grundlage für eine akkurate Darstellung zu untermauern:

- **Richtlinien für visuelle Inhalte und Postproduktion:** Ermöglichen es Retuscheur*innen, traditionelle Schönheitsideale in Frage zu stellen, und leiten Kreative an, wie sie Bilder farblich abstufen können, um möglichst authentische und repräsentative Hauttöne zu gewährleisten. Diese Richtlinien ermöglichen es den Zalando-Teams, ihre Arbeit

eigenverantwortlicher zu erledigen, und stellen sicher, dass unsere Inhalte ehrlich und repräsentativ sind.

- **Festgeschriebene Standards für die Buchung und Beschäftigung externer Talente:** Konzentrieren sich auf die Festlegung klarer Vorgaben für ein inklusives Arbeitsumfeld für Zalando-Mitarbeiter*innen, kreative Freiberufler*innen und Models.

Mehr als
170

Teilnehmer*innen aus Kreativ- und Marketingteams haben an 17 D&I Workshops für inklusive Kampagnen teilgenommen.

- **Produkt-, Inhalts- und Markenrichtlinien:** Diese gelten nun für Markenpartner (in Übereinstimmung mit dem deutschen Lieferkettengesetz³¹) und legen klare Standards dafür fest, welche Produkte, Inhalte oder Marken auf unseren Plattformen nicht zulässig sind. In Übereinstimmung mit dem neuen EU-Gesetz für digitale Dienstleistungen haben wir das Product & Content Forum



und das Eskalationskomitee eingeführt, um ein sicheres und inklusives Erlebnis für all unsere Kund*innen zu gewährleisten. Dieses Zalando-weite Entscheidungsgremium befasst sich schnell mit Berichten über Verstöße gegen unsere ethischen Standards und entscheidet, ob Produkte aufgrund unserer Richtlinien aus dem Sortiment genommen werden sollen.

³¹ Der Begriff „deutsches Lieferkettengesetz“ bezieht sich auf das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG). Weitere Informationen befinden sich in Zalandos Fortschrittsbericht zur Nachhaltigkeit.

Außerdem haben wir 17 D&I-Workshops für mehr als 170 Teilnehmer*innen aus den relevanten Kreativ- und Marketingteams von Zalando durchgeführt. Die Workshops sollen den Teilnehmer*innen helfen, ein Bewusstsein für Inklusionsthemen zu entwickeln, um sicherzustellen, dass unsere Kampagnen authentisch und angemessen sind. Die Workshops behandeln Themen wie inklusive Sprache, Größen- und Geschlechtsinklusion, kulturelle Aneignung³² in der Mode und Repräsentation in der Bildsprache.

Mit neuen Richtlinien und Schulungen haben unsere Marketingteams im Jahr 2023 mehrere inklusive Kampagnen produziert. Um Pride zu feiern, verfolgten wir einen ganzheitlichen Ansatz für die Repräsentation, indem wir sicherstellten, dass sowohl die Darsteller als auch die Crew aus Mitgliedern der LGBTQIA+-Community bestanden und unsere Models eng in die Darstellung ihrer Geschichte einbezogen wurden. Zur Feier des Black History Month in Großbritannien im Oktober haben wir ein markenübergreifendes Mode-Editorial erstellt, in dem wir eine Auswahl von Black-owned Brands auf Zalando vorgestellt haben, Schwarze Models vor der Kamera gefeiert und Schwarze Kreative hinter der Kamera unterstützt haben.

Obwohl wir mit unserem bisherigen Fortschritt im Hinblick auf dieses Ziel zufrieden sind, wollen wir diese wichtige Arbeit natürlich fortsetzen. Deshalb haben wir das Ziel bis 2028 verlängert. Für 2024 planen wir, unser inklusives Marketingtraining auszubauen und es Markenpartnern anzubieten. Wir wollen weiterhin die wichtigen Beiträge verschiedener Gemeinschaften, z. B. LGBTQIA+, sichtbar machen und das ganze Jahr über Diversität repräsentieren und feiern. Wir werden auch unsere Casting-Richtlinien überprüfen, um unsere Modellauswahl in Bezug auf Alter, Körpergröße, Hautfarbe, Behinderung usw. weiter zu diversifizieren und unseren Kund*innenstamm authentischer zu repräsentieren.



32 „Kulturelle Aneignung“ beschreibt die unangemessene oder uneingestandene Übernahme eines Elements oder von Elementen einer Kultur oder Identität durch Angehörige einer anderen Kultur oder Identität. Dies kann besonders problematisch sein, wenn sich Mitglieder einer dominanten Kultur von marginalisierten Gruppen aneignen.

Branchenweite Zusammenarbeit

Bei Zalando halten wir die Zusammenarbeit mit Partnern für notwendig, wenn wir praktische Lösungen für branchenweite Herausforderungen finden wollen. Während Zalando Einfluss und operatives Know-how beisteuern kann, können uns Brancheninsider*innen und Basisorganisationen mit den Communities, die wir unterstützen möchten, vernetzen und unser Wissen und Bewusstsein für eine inklusive Zukunft erweitern.

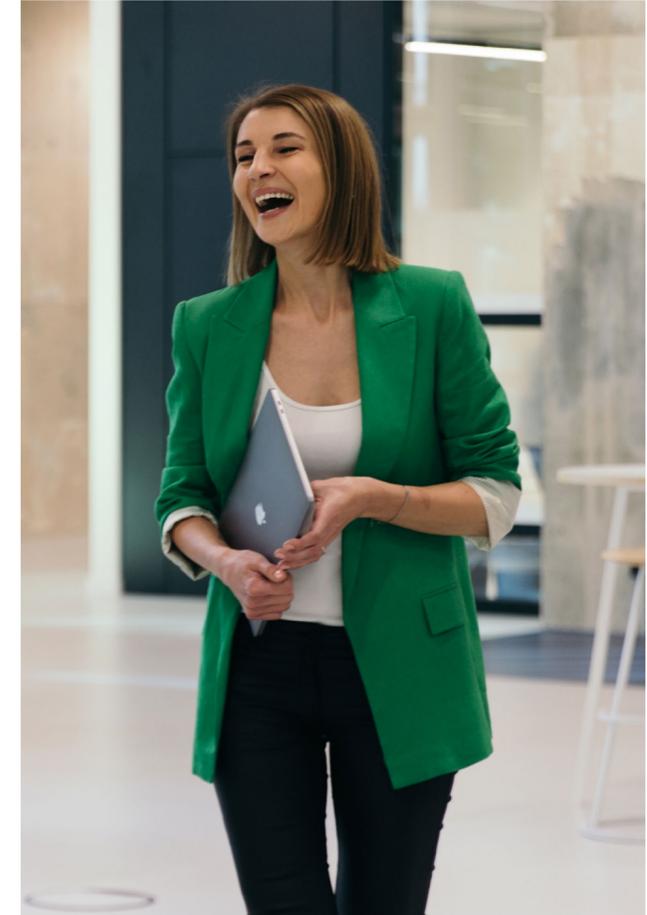
Unser Ziel: Bis 2025 werden wir zu einem Knotenpunkt für die Zusammenarbeit von Marken, Händlern, NGOs, der akademischen Welt, Vordenker*innen der Communitys und Medienvertreter*innen, um unterrepräsentierten Stimmen in der Mode gezielt mehr Unterstützung und Gehör zu verschaffen.

Wir glauben an die Kraft der Zusammenarbeit. Nur gemeinsam können wir Veränderungen und Innovationen umsetzen. Wir wollen von Marken, Einzelhändlern, Nichtregierungsorganisationen, Wissenschaftler*in-

nen, Community-Expert*innen und den Medien als Förderer von Diversität und Inklusion in der Modewelt anerkannt werden. Um das zu erreichen, hören wir unseren Partnern³³ zu und lernen von ihnen, wie wir noch inklusiver und bewusster agieren können.

2023 haben wir bestehende Partnerschaften vertieft und sechs neue Kooperationen auf den Weg gebracht. Hier sind nur einige unserer Zusammenarbeiten genannt:

- Im Rahmen der London Fashion Week haben wir eine Podiumsdiskussion zum Thema „Design für behinderte Menschen“ bei London Represents, einer inklusiven Modenschau, moderiert. Außerdem haben wir an einer Podiumsdiskussion im Rahmen der Advancing Racial Equity Conference teilgenommen. Dabei ging es um die Aufnahme von Black-owned Brands ins Sortiment, die Demokratisierung der Mode und die Stärkung unterrepräsentierter Communitys in der Modebranche.



³³ [ADAN](#), [Girls Talk Corporation](#), [Valuable 500](#), [All is For All](#), [Ottobock](#), [Special Olympics World Games](#), [London Represents](#), [Start Steps](#), [Outsider's Perspective](#), [AxessLab](#), [Deborah Latouche](#), [Making Spaces](#), [SexedPL](#), [Helsinki Pride](#).

- Wir haben uns mit Ottobock und AxessLab zusammengetan, um unser Wissen über Barrierefreiheit und die Verbesserung des Einkaufserlebnisses für behinderte Kund*innen zu erweitern.
- 83 Zalando-Mitarbeiter*innen haben sich freiwillig bei den Special Olympics World Games in Berlin engagiert. Im Rahmen dieser Partnerschaft haben wir mit jungen Modedesigner*innen des Lette Vereins einen Kurs zu adaptiver Mode durchgeführt, der von Mike Meyers professionell fotografiert und bei einer Präsentation für adaptive Mode auf dem Zalando-Campus ausgestellt wurde.
- Wir haben uns mit SexedPL für das soziale Projekt „Mamy do pogadania“ (auf Deutsch: „Wir müssen reden“, aber auch „Mütter, mit denen ich reden kann“) in drei polnischen Städten zusammengetan. Mit dem Ziel, Mütter in ihrem täglichen Leben zu unterstützen, bestand das Programm aus drei Teilen: pädagogische Inhalte in den sozialen Medien, kostenlose Online-Beratungen mit Expert*innen und Workshops, die über 100 Teilnehmer*innen wertvolle Hilfe boten.

- Das vierte Jahr in Folge haben wir die Helsinki Pride durch das Sponsoring einer Festivalbühne mit Top-LGBTQIA+-Künstler*innen und DJs, darunter Cristal Snow, Isaac Sene und Benjamin, unterstützt. Im Vorfeld der Parade haben wir in unserem Helsinki Tech Hub einen lokalen D&I-Workshop für unsere Mitarbeiter*innen veranstaltet. Im Rahmen dieser Partnerschaft sind wir auch Teil eines „Working with Pride“-Netzwerks von Unternehmen, welches das ganze Jahr über mehrere Veranstaltungen durchführt und das Helsinki Pride's Inclusivity Toolkit erstellt, das Unternehmen bei ihren Bemühungen, LGBTQIA+-inklusiv zu werden, unterstützt.

Wir haben das große Glück, mit vielen wichtigen Organisationen zusammenzuarbeiten, die uns bei unserer Vision unterstützen, zum Ausgangspunkt für Mode für alle zu werden. 2024 wollen wir unsere bisherigen Erkenntnisse durch die Teilnahme an Forschungsarbeiten mit der ganzen Modeindustrie teilen. Wir sind uns des Einflusses und der Reichweite von Zalando bewusst. Deswegen liegt es in unserer Verantwortung, unterrepräsentierte Stimmen systematisch zu stärken.



Zusammenfassung und Ausblick

Die Zukunft ist inklusiv

2023 war ein Jahr der großen Veränderungen. In der globalen wirtschaftlichen Ungewissheit gerieten die Themen Vielfalt und Inklusion zunehmend unter Druck. Das trifft auch die Modebranche: Sie navigiert auf unbekanntem Terrain und muss ihren Zweck neu definieren. Da sich die gesetzlichen Rahmenbedingungen weiterentwickeln und in ganz Europa und anderen Teilen der Welt Wahlen stattfinden werden, erwarten wir, dass 2024 ebenfalls ein entscheidendes Jahr sein wird. Vor diesem Hintergrund haben wir uns bei Zalando bewusst dafür eingesetzt, Diversität und Inklusion zu einem grundlegenden Wert zu machen. Unser Ziel ist es, sinnvolle Veränderungen und Maßnahmen am großen Maßstab zusammen mit unseren Partnern umzusetzen. Für uns ist die Zukunft inklusiv, und wir sind bereit, unsere demokratischen Werte zu schützen.

Wir sind zuversichtlich, dass die gute Arbeit der letzten Jahre und unsere neue Team-Struktur die richtigen Bedingungen schaffen, um in naher Zukunft und langfristig wichtige Beiträge leisten zu können. Die neu zusammgelegten Teams, welche die Strategie für Nachhaltigkeit und D&I steuern, arbeiten ab jetzt eng mit der Unternehmensstrategie und den Projektverantwortlichen in unserer gesamten Organisation zusammen. Pascal Brun, VP Sustainability and D&I, und Padmaja Bommareddy, SVP Corporate Development, Strategy und M&A, Sustainability and D&I, leiten die Teams an, unsere Maßnahmen effektiv und verantwortungsvoll umzusetzen.

2023 haben wir in verschiedenen Bereichen unserer D&I-Strategie deutliche Fortschritte gemacht. Wir haben unsere Richtlinien überarbeitet und erneuert, um eine angemessene Repräsentation im kreativen Prozess zu gewährleisten. Wir haben unseren ersten einheitlichen Handlungsplan zur Inklusion von behinderten Menschen für unsere Mitarbeiter*innen und zukünftigen Talente festgelegt. Gleichzeitig haben wir das digitale Einkaufserlebnis unserer Kund*innen für adaptive Mode auf unserer Plattform verbessert.

Wir freuen uns sehr darauf, 2024 ein dreimoduliges Programm zu inklusivem Führungsverhalten sowie ein spezielles Accelerator-Programm für die Aufnahme von Black-owned Brands auf den Weg zu bringen. Im Bereich der adaptiven Mode werden wir dazulernen, indem wir die Erfahrungen von behinderten Kund*innen in weitere Kollektionen einfließen lassen. Wir freuen uns auch darauf, die Inklusion in der Branche weiter zu fördern, indem wir noch enger mit Community-basierten Organisationen zusammenarbeiten.

Wir haben unsere Strategie für Vielfalt und Inklusion überarbeitet, um ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern in Führungspositionen bis 2025 statt wie bisher bis 2023 zu erreichen. Außerdem wurde unsere Verpflichtung zu repräsentativen Inhalten bis 2028 verlängert, und wir überprüfen derzeit den Zeitplan für unser Engagement für Frauen in Tech-Positionen. Dies zeigt unseren Einsatz für ein authentisches, inklusives Umfeld für unsere Mitarbeiter*innen. Wir möchten Diversität in all unseren Begegnungen mit Kund*innen und Partnern repräsentieren und feiern. Jetzt freuen wir uns auf die gemeinsame Reise, die vor uns liegt!



Danksagungen

Die Autor*innen möchten sich bei allen Mitarbeiter*innen von Zalando bedanken, die an der Erstellung dieses Berichts mitgewirkt haben, darunter: Ahmad Aloqla, Alexis Evans, Andrew Watts, Anna-Lena Hildebrand, Annalena Bredehoeft-Crowley, Amanda Glaeser-Bligh, Berengere Boutin, Bernard OFlynn, Caleb Spahr, Christian Smith, Ciro Fakhr, Daniel Motino, Dominik Bertram, Dorothee Schultz, Emma Thurmann, Fuada Daco, Galina Charni, Hacinta Naidoo, Haris Karakonstantakis, Jennifer Walderdorff, Jemma Garner, Johanna Salewsky, Katja Hallbauer, Katrin Fox, Kristall Thamas, Kristin Dolgner, Lucy Stublely, Marc-Andre Luik, Maddalena Benedetto, Melika Sasani, Mona Hollman, Nicolas Borg, Nina Trofimova, Pascal Brun, Philipp Hammermeister, Rosa Maria Chacon, Samet Akti, Sarah Solfrian, Simon Thiel, Veronica Schilling. Ein besonderer Dank gilt auch den Employee Resource Groups von Zalando für ihre Mitarbeit.

Veröffentlichungsdetails

Kontakt

Zalando SE
Valeska-Gert-Str. 5
10243 Berlin, Deutschland
corporate.zalando.com

D&I Team

Pascal Brun
VP Sustainability and D&I
team-diversityinclusion@zalando.de

Realisierung und Produktion

Autor*innen: Helene Mathelemuse, Wim Lefebure
Videos: Julia Burpee
Text: Claudia Walder (Englisch), Anne-Sophie Ritscher (Deutsch)
Projektmanagement und strategische Beratung: vbc Agency
Design: In Kooperation mit Sultan Berlin Design Studio

Bildnachweis

Svenja Krüger, Daniel Hofer, Nadine Stenzel, EyeEM, Zalando Bilderpool

03/2024

