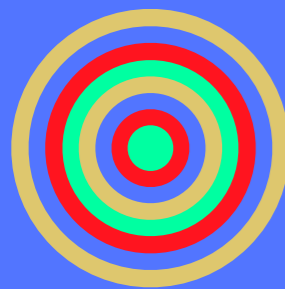




Whitepaper

D&I in PR & Werbung

Zwischen Resignation und Haltung



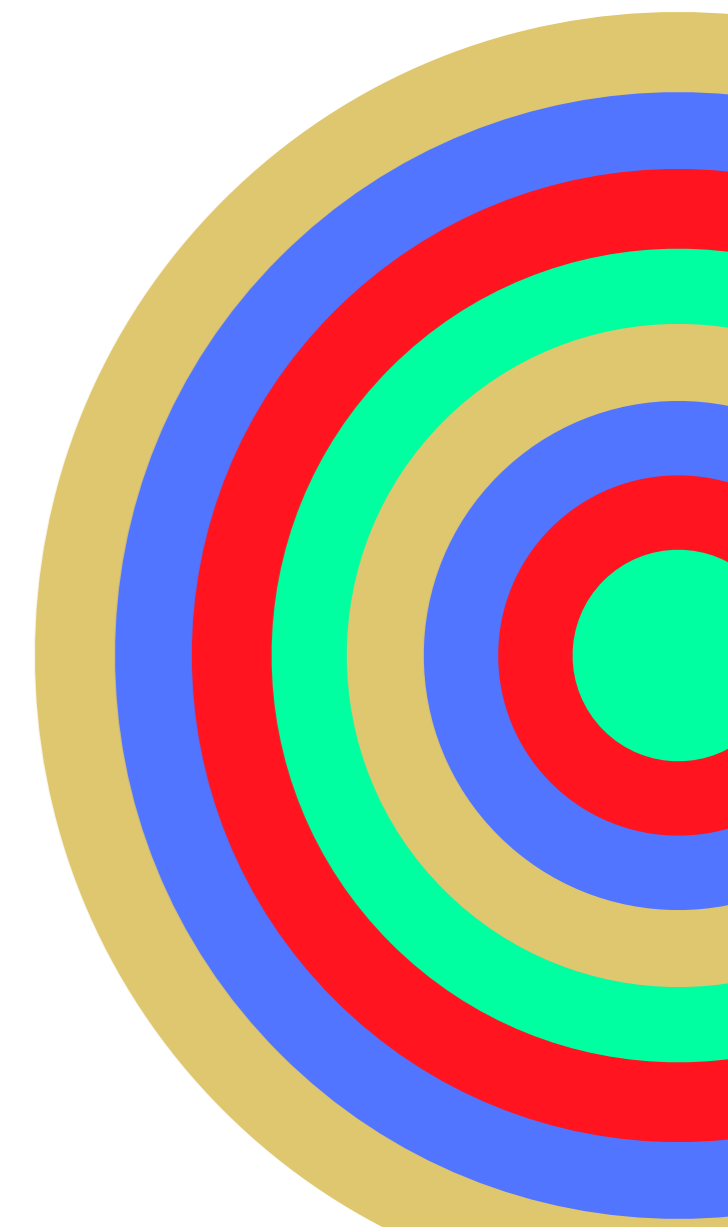
Impressum

Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V.
Neue Mainzer Straße 22 | 60311 Frankfurt am Main
Tel. +49 69 256 008-0 info@gwa.de
Autorinnen: Meret Scheidemann und Laura Schlotthauer

Einordnung

Seit Jahresbeginn 2025 hat die Diskussion um Diversität, Equity und Inklusion deutlich an Schärfe zugenommen. Während einige Unternehmen ihre DE&I-Strategien konsequent weiterentwickeln, ziehen andere Initiativen zurück – oft unter öffentlichem oder politischem Druck. Gemeinsam mit Entscheidungsträger*innen aus Unternehmen und GWA-Agenturen haben wir diese Entwicklungen über das vergangene Jahr in vier vertraulichen Round-Table-Sessions diskutiert. Ziel war es, unterschiedliche Perspektiven zusammenzuführen und ein fundiertes Stimmungsbild zu gewinnen.

2026 wird deutlich: Der Backlash hat zu einer spürbaren Zäsur geführt. Während das Thema in den vergangenen Jahren oft als linearer Fortschrittsprozess wahrgenommen wurde, beschreiben Unternehmen und Agenturen die Gegenwart als einen kritischen Übergangsmoment. Das vorliegende Paper fasst die Ergebnisse der vertraulichen Gespräche zusammen und zeigt auf, welche Strategien im Umgang mit der veränderten Situation es bereits gibt und welche Anforderungen Unternehmen an Agenturen in einem sensiblen, polarisierten Marktumfeld stellen.



1. Snapshot: Wo stehen unsere Kund*innen im aktuellen Spannungsfeld DE&I?

Wer aktuell mit Kund*innen über DE&I spricht, trifft auf ein Klima, das von Ambivalenz geprägt ist. Die Gespräche aus den Round-Table-Sessions zeichnen kein Bild von Abkehr oder Gleichgültigkeit, aber auch keines von Aufbruchseuphorie. Stattdessen zeigt sich ein Spannungsfeld aus Erschöpfung und Beharrlichkeit, aus Rückzug und innerer Überzeugung, aus Vorsicht und dem Willen, nicht nachzugeben.

Ein emotional erschöpftes, aber nicht aufgegebenes Feld

Viele Kund*innen beschreiben eine deutliche Ermüdung. Der DE&I-Diskurs wird als anstrengend, zäh und frustrierend erlebt. Sprachlich äußert sich das in Metaphern von „Kampf“, „Stagnation“ oder dem Gefühl, trotz großer Anstrengung kaum voranzukommen. Bilder wie das „Stapfen im Sumpf“ oder der Vergleich mit Sisyphos verdeutlichen eine zentrale Wahrnehmung: Fortschritt scheint mühsam und jederzeit reversibel.

Gleichzeitig wird diese Erschöpfung aber nicht mit Resignation gleichgesetzt. Trotz reduzierter Sichtbarkeit und wachsender Vorsicht berichten viele davon, aus Überzeugung weitermachen zu wollen. DE&I wird nicht als kommunikatives Trendthema verstanden, sondern als etwas, das man nicht einfach „abschalten“ kann, selbst wenn der öffentliche Rückenwind fehlt.

Der Moment der Wahrheit

Mehrfach wird die aktuelle Phase als ein „Moment der Wahrheit“ beschrieben. Die gegenwärtige Krise scheint kein bloßer Rückschritt, sondern auch ein Prüfstand: Unternehmen werden weniger an Bekenntnissen und Symbolen gemessen, sondern an der Frage, ob ihr Engagement auch unter ökonomischem und gesellschaftlichem Druck Bestand hat. Sichtbarkeit, die früher relativ leicht zu erreichen war, wird heute als mutige Entscheidung interpretiert.

Damit einher geht die Einschätzung, dass frühere Kommunikationsformen an Wirkung verloren haben. Mehrere Aussagen verweisen auf ein wachsendes Misstrauen gegenüber früheren, vermeintlich performativen Ansätzen.

„Ich habe das Gefühl, wir stehen an einem Wendepunkt: Es entscheidet sich, ob es wirklich um Haltung geht oder um Hashtags“.

„(...) by [past] statements like ‚we support diversity.‘ Nobody really buys into that without substance.“

„Ich hatte das Gefühl, dass ganz viele Unternehmen so ein bisschen auf den Zug aufgesprungen sind.“

Für viele Unternehmen ist DE&I damit von einer PR-Frage zu einer existenziellen Glaubwürdigkeitsfrage geworden.

Polarisierung, Aufmerksamkeitsökonomie und der Verlust des „Dazwischen“

Der Druck wird durch ein stark polarisiertes Umfeld verstärkt. Mehrere Stimmen beschreiben einen öffentlichen Diskurs, in dem Extreme mit Aufmerksamkeit belohnt werden.

Die Logik einer solchen Aufmerksamkeitsökonomie begünstigt zugespitzte Positionen und lässt wenig Raum für differenzierte Haltungen. Moderate Stimmen gehen unter, Dialoge verhärten sich.

Hinzu kommt die Wahrnehmung, dass offen ablehnende Positionen gegenüber DE&I gesellschaftlich wieder akzeptabler werden. Widerstand agiert nicht mehr nur am Rand, sondern findet Anschluss in der Mitte der Gesellschaft. Für viele Unternehmen führt diese Entwicklung zu erhöhter Vorsicht: Nicht jede Positionierung wird als Chance gesehen, sondern zunehmend auch als potenzielles Risiko.

„We live in an attention economy that rewards extremes, not moderation.“

(Joanna Papazoglou, Executive Strategy Director, Publicis Groupe)

„Quiet DE&I“ bei verändertem Klima

Strukturell beschreiben die Teilnehmenden einen klaren Wandel im DE&I-Klima. Was lange als aufsteigende Agenda galt, ist heute ein umkämpftes Feld, in dem Engagement sichtbarer begründet und stärker abgesichert werden muss. Dieser Wandel wird von vielen nicht nur als Gegenreaktion verstanden, sondern auch als eine Art Filter: Dort, wo Engagement

zurückgefahren wird, wird rückblickend hinterfragt, wie tief es tatsächlich verankert war.

Gleichzeitig berichten Agenturen von einer Trennung zwischen öffentlicher Rhetorik und interner Praxis. DE&I verschwindet nicht, sondern verändert seine Form. Initiativen werden umbenannt, leiser geführt oder in andere Kontexte eingebettet. Öffentliches Schweigen bedeutet in vielen Fällen nicht Stillstand, sondern den Versuch, Arbeit vor politischem und medialem Druck zu schützen. Besonders internationale Dynamiken (z. B. rechtliche Interventionen gegen DE&I-Rollen in den USA) wirken hier als externer Treiber für strategische Zurückhaltung.

„Gleichzeitig muss man fragen: War das vorher wirklich Haltung – oder eher ein Lippenbekenntnis?“

(Sebastian Gerlach, Regional Culture & Engagement Specialist, H&M)

In der externen Kommunikation zeichnet sich deutlich ein Muster ab, das häufig als „Quiet DE&I“ beschrieben wird. Vor allem im deutschen Kontext entscheiden sich viele Unternehmen bewusst gegen laute Positionierungen. Diese Zurückhaltung ist weniger Ausdruck von Desinteresse als Ergebnis kultureller Vorsicht, politischer Sensibilität und erhöhter Risikobewertung.

Statt expliziter Kampagnen rücken subtile Signale in den Vordergrund: kleine, kontextsensitive Zeichen von Zugehörigkeit, die von Betroffenen wahrgenommen werden, ohne große öffentliche Aufmerksamkeit zu erzeugen. Sichtbarkeit wird dosiert, Sprache angepasst, Begriffe werden gewechselt. Nicht, weil sich die Haltung geändert hat, sondern das Umfeld.

„Ich nehme viel Verständnis dafür wahr, warum es DE&I gibt. Aber sobald man es unter dem Label Diversity, Equity, Inclusion benennt, schalten viele ab. Das hängt sicher auch mit der medialen Berichterstattung und den Buzzwords zusammen.“

(Nina Zeletzky, Group Head
Communication Consultig, dentsu)

Ein zentraler Maßstab bleibt dabei Authentizität. Externe Kommunikation ohne interne Substanz wird kaum noch akzeptiert. Glaubwürdig erscheint, was aus gelebter Praxis entsteht und zur internen Kultur passt.

Der Status quo, mit dem Agenturen aktuell arbeiten

Zusammengefasst zeigt der Snapshot ein Bild von Kund*innen, die sich in einem hochkomplexen Spannungsfeld bewegen. DE&I hat seine Selbstverständlichkeit verloren und muss heute stärker begründet, datenbasiert legitimiert und strategisch abgesichert werden. Öffentliche Sichtbarkeit ist riskanter geworden, interne Arbeit zugleich wichtiger. Entscheidungen entstehen seltener aus kommunikativem Impuls, häufiger aus Abwägung.

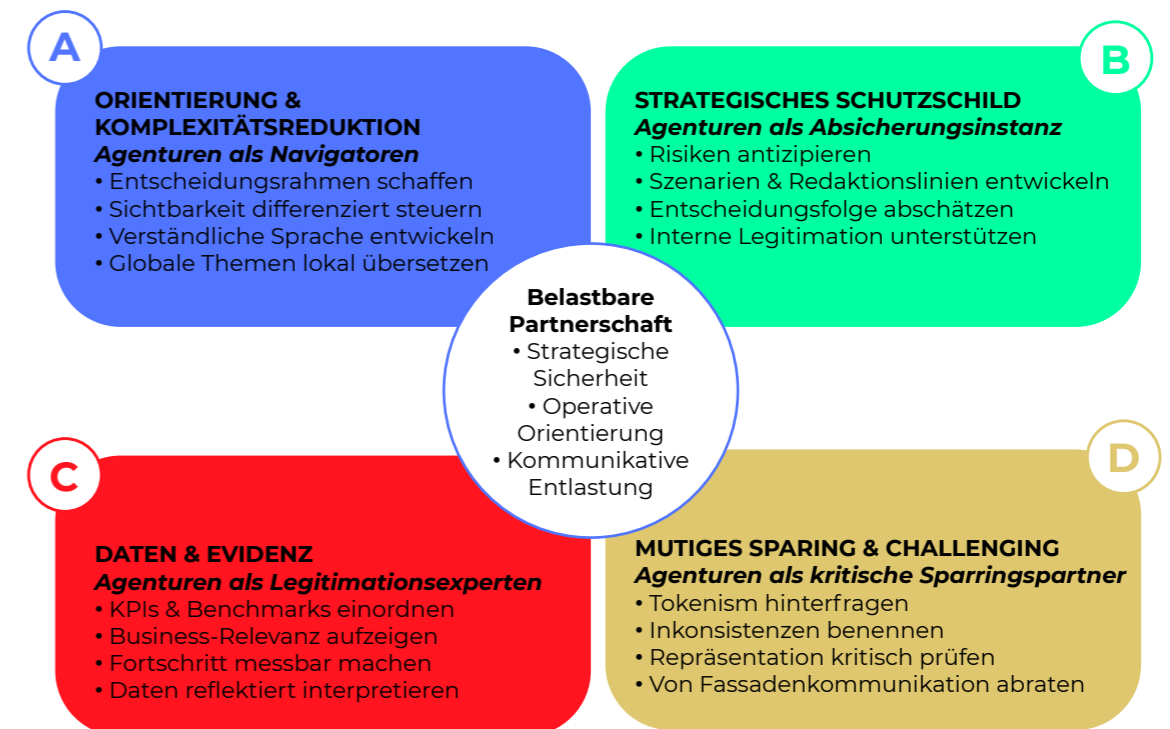
Für Agenturen bedeutet das: Sie arbeiten mit Unternehmen, die nicht orientierungslos sind, aber vorsichtig; nicht unwillig, aber erschöpft; nicht frei von Haltung, aber stärker gebunden an Kontext, Risiko und Konsequenzen. Das ist die Ausgangslage, vor deren Hintergrund Zusammenarbeit heute stattfindet.

2. Die neue Realität der Zusammenarbeit

In einem Marktumfeld, das zugleich von ökonomischem Effizienzdruck und gesellschaftlicher Polarisierung geprägt ist, verschiebt sich die Erwartungshaltung von Kund*innen gegenüber Agenturen spürbar. Agenturen werden nicht mehr primär als kreative Umsetzungsinstanzen wahrgenommen, sondern als strategische Begleiter in einem komplexen Spannungsfeld aus Haltung, öffentlicher Sichtbarkeit und ökonomischer Verantwortung.

2.1 Was Kund*innen aktuell von Agenturen brauchen

Kund*innen suchen weniger nach kurzfristiger werblicher Inszenierung als nach einer belastbaren Partnerschaft, die strategische Sicherheit, operative Orientierung und kommunikative Entlastung bietet. Die Round Tables machen deutlich, dass sich diese Erwartungen in vier zentrale Bedarfsfelder bündeln lassen.



Bedarfsfeld A: Bessere Orientierung und weniger Komplexität

Zentral ist der Wunsch nach Einordnung und Übersetzung. Kund*innen stehen vor einer Vielzahl teils widersprüchlicher Anforderungen: gesellschaftliche Erwartungen, interne Zielkonflikte, politische Dynamiken und wirtschaftlicher Druck. In diesem Kontext erwarten sie von Agenturen keine einfachen Antworten, sondern strukturierte Entscheidungsrahmen.

Dazu gewinnt gesteuerte Sichtbarkeit an Bedeutung. Kund*innen wünschen sich kein Entweder-oder, sondern ein differenziertes Angebot an Optionen, das von offensiver Positionierung bis hin zu subtilen Formen des Engagements reicht. Agenturen werden damit zu Übersetzern zwischen Haltung und Risikoaffinität.

Ebenso wichtig ist die Entwicklung einer verständlichen, inklusiven Sprache. Fachjargon und abstrakte Terminologie werden als Hürde erlebt; gefragt sind Narrative, die Anschlussfähigkeit schaffen, statt Distanz zu erzeugen.

Nicht zuletzt wird die Fähigkeit zur lokalen Übersetzung betont. Globale, häufig US-zentrierte DE&I-Narrative müssen von Agenturen in regionale Kontexte übertragen werden, um kulturelle Passung und Akzeptanz zu sichern.

„I would want an agency that can show me different paths. Different options around product advertising and how diversity could play a role. Being proactive, or more subtle, not always front and center. Different levels of visibility, depending on what fits the brand.“

(anonym)

Bedarfsfeld B: Strategischer Schutzschild

Wunsch nach Absicherung. Agenturen sollen als Schutzschild zwischen Marke und öffentlichem Diskurs fungieren, um gesellschaftliches Engagement zu ermöglichen, ohne unnötige Reputationsrisiken einzugehen. Konkret äußert sich dies im Wunsch nach vorausschauender Risikoantizipation. Kund*innen erwarten von Agenturen, frühzeitig aufzuzeigen, welche Reaktionen – im positiven wie im negativen Sinne – bestimmte Entscheidungen auslösen können. Szenarien, Einschätzungen und vorbereitende Argumentationslinien sollen helfen, Entscheidungen nicht reaktiv, sondern informiert zu treffen.

Dabei geht es nicht nur um externe Kommunikation, sondern auch um interne Legitimation. Kund*innen erwarten von Agenturen fundierte Argumentationshilfen, um DE&I-Entscheidungen gegenüber kritischen Stakeholdern im eigenen Unternehmen zu vertreten. Professionelle Herleitungen, Szenarien und klare Begründungen dienen als Schutzschild, damit DE&I nicht als subjektive Haltung einzelner Personen, sondern als strategisch begründete Entscheidung wahrgenommen wird.

„Was ich mir als Kundin wünschen würde: dass Agenturen mitdenken und aufzeigen, was passieren kann. Welches Echo kann das auslösen – im Positiven wie im Negativen? Einfach, damit ich mich vorbereiten kann.“

(Laura Meyer-Höper,
Global DEIB Lead, Crayon)

Bedarfsfeld C: Daten, Evidenz und die Suche nach Legitimation

Eng verknüpft mit dem Bedürfnis nach Absicherung ist die Erwartung nach Daten und Evidenz. DE&I steht zunehmend in Konkurrenz zu kurzfristigen wirtschaftlichen Kennzahlen und gerät unter Druck schnell in Rechtfertigungszwang. Um beim Thema überzeugen zu können, erwarten Kund*innen von Agenturen belastbare, datenbasierte Argumentationshilfen. Zahlen, KPIs, Benchmarks und Business-Cases werden als zentrale Instrumente genutzt, um DE&I zu legitimieren und handlungsfähig zu bleiben. Sie helfen, Prioritäten zu setzen, symbolische Maßnahmen von substantiellen zu unterscheiden und Fortschritte nachvollziehbar zu machen.

Auffällig ist jedoch, dass diese Datenorientierung nicht unkritisch betrachtet wird. Während sie Zustimmung erleichtert und DE&I in bestehende Steuerungssysteme integriert, besteht die Sorge, dass DE&I dadurch auf ein rein instrumentelles Mittel reduziert wird. Entsprechend erwarten Kund*innen von Agenturen nicht nur Zahlen, sondern auch eine transparente und reflektierte Einordnung: Wann helfen KPIs bei der Verankerung und wann drohen sie, Glaubwürdigkeit durch selektive oder oberflächliche Nutzung zu untergraben?

Bedarfsfeld D: Mutiges Sparring und konstruktives Challenging

Trotz des hohen Absicherungsbedarfs lehnen Kund*innen eine rein ausführende oder konfliktscheue Rolle der Agentur ab. Das Idealbild bewegt sich hin zur mutigen Sparringspartner*in, der bereit ist, Entscheidungen zu hinterfragen und auf Inkonsistenzen hinzuweisen.

Insbesondere im Umgang mit Repräsentation erwarten Kund*innen eine kritische Prüfung: Agenturen sollen unterscheiden helfen, ob DE&I-sensible Entscheidungen echte Repräsentation schaffen oder lediglich symbolisches „Box-Ticking“ darstellen. In sensiblen Situationen, beispielsweise bei Casting-Entscheidungen oder Bildwelten, wird explizit erwartet, dass Agenturen auch gegenüber Hierarchien Haltung zeigen und problematische Entwicklungen offen benennen.

Diese Erwartung reicht bis zu einer Art Sicherung der Substanz. Agenturen sollen den Mut haben, von Maßnahmen abzuraten, wenn eine solide Verankerung fehlt und externe Kommunikation zur reinen Fassade zu werden droht.

„Und genau da zeigt sich mein Anspruch an Agenturen. Wie oft ist das (diversitätssensible Denken) dort noch nicht selbstverständlich, sodass ich als Kundin noch Impulse geben muss? Da würde ich mir wünschen, dass Agenturen manchmal einfach schon einen Schritt weiter sind.“

(Mona Roberts, Head of Marketing Germany & Austria, Primark)

„Keine Beratung ohne Challenge.“

(Dr. Charlotte Blum, Director Change & Organisational Design, edding)

Stufe	Bezeichnung	Strategischer Kern & Umsetzung
1	Embedded	Diversität ohne expliziten Claim. Vielfalt ist rein visuell/organisch im Hintergrund vorhanden, ohne thematisiert zu werden. Dient der reinen Normalisierung.
2	Contextual	Kleine, nuancierte Signale. Kontextsensitive Zeichen (z. B. Pride-Armband, spezifische Casting-Details), die gezielt von betroffenen Communities wahrgenommen werden, aber unter dem Radar der breiten Polarisierung bleiben.
3	Explained	Sachliche Einordnung. DE&I wird als faktenbasierte Unternehmensentscheidung (z. B. Business Case, ESG-Reporting) präsentiert. Wenig emotionale Aufladung, Fokus auf Daten und Transparenz.
4	Advocated	Aktive Positionierung. Die Marke bezieht klar Stellung zu einem Thema. Erfordert eine fundierte Stakeholder-Vorbereitung und eine abgestimmte Argumentationslinie („Hierarchy of Support“).
5	Campaigning	Der „Hero-Move“. DE&I ist der zentrale Kern der Kampagne. Maximale Sichtbarkeit, verbunden mit einem umfassenden Krisenplan und dem Mut zum öffentlichen Diskurs.

Fazit der aktuellen Realität der Zusammenarbeit

Die Erwartungen von Kund*innen an Agenturen sind vielfältig und nicht frei von Widersprüchen. Sie reichen von Schutz und Absicherung über datenbasierte Legitimation bis hin zu mutigem Sparring und operativer Orientierung. Genau in diesem Spannungsfeld liegt die neue Realität der Zusammenarbeit.

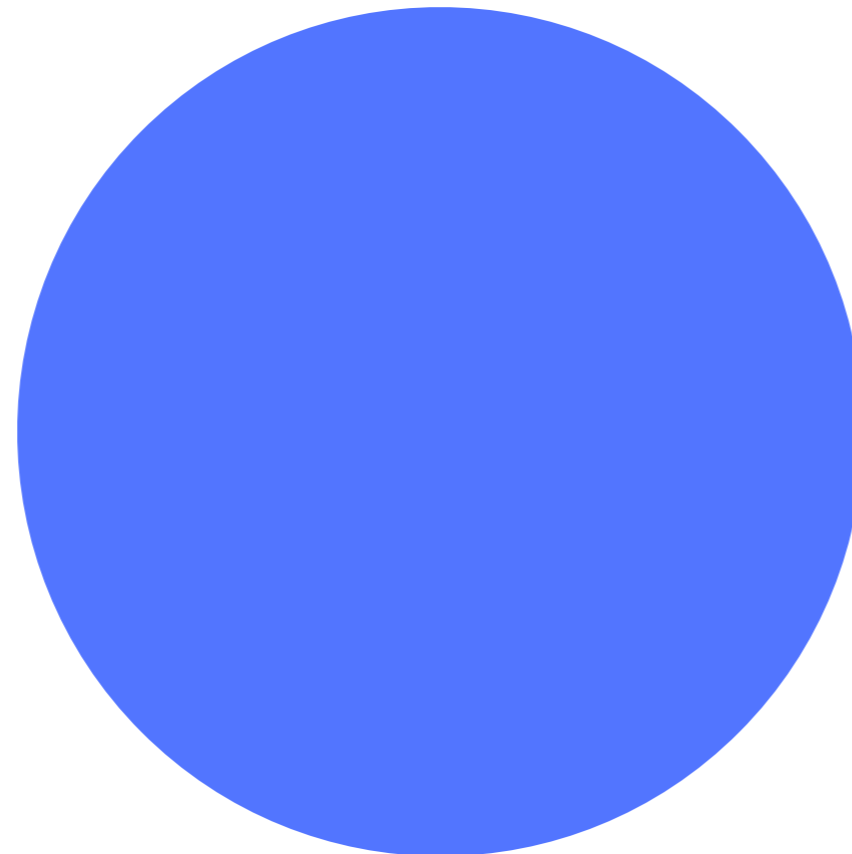
Ideologiefrei und ohne Polarisierung

Ein entscheidender Aspekt ist der Wunsch, die DE&I-Kommunikation aus den oft lähmenden „Lagerlogiken“ zu befreien. Kund*innen fordern heute eine differenzierte Steuerung ihrer Sichtbarkeit. Es wird ein Spektrum an Optionen benötigt, das es erlaubt, Haltung zu zeigen, ohne zwangsläufig die volle Wucht einer öffentlichen Polarisierung zu riskieren. Ein Ansatz ist die Entwicklung abgestufter Sichtbarkeitsstrategien. Statt Kund*innen in binäre Entscheidungen zwischen lautem Aktivismus und vollständiger Zurückhaltung zu drängen, entsteht ein Spektrum möglicher Positionierungsgrade. Werbeagenturen können hier Orientierung bieten, indem sie unterschiedliche Intensitätsstufen von Kommunikation skizzieren, von subtil integrierter Inklusion über kontextsensitive Signale bis hin zu klar positionierenden Kampagnen.

Ein solches Modell ermöglicht es Unternehmen, informierte Entscheidungen zu treffen, Risiken abzuwägen und Haltung kontextsensibel auszudrücken, ohne in Polarisierungslogiken gedrängt zu werden.

„It’s difficult to be moderate in a polarized environment. But there are many shades to this topic. Diversity doesn’t always have to be explicit. It can be subtle, nuanced, and still powerful. I’d expect agencies to have that fine-tuning and understanding what fits the brand and what feels authentic.“

(anonym)



2.2 Was das für Agenturen bedeutet

Die veränderten Erwartungen der Kund*innen bleiben für Agenturen nicht folgenlos. Wer heute als glaubwürdiger Partner im Umgang mit DE&I wahrgenommen werden will, bewegt sich in einem komplexen Spannungsfeld aus strategischer Beratung, risikoaverser Absicherung und ökonomischer Realität. Die Analyse der Round Tables verdeutlicht: Agenturen sind zugleich stärker gefragt und stärker begrenzt als je zuvor.

Die neue Realität der Zusammenarbeit erfordert in geringerem Maße eindeutige Positionen, dafür mehr professionelles Spannungsmanagement. Agenturen werden nicht nur an kreativer Qualität gemessen, sondern an ihrer Fähigkeit, Haltung, Risiko und Umsetzbarkeit in Einklang zu bringen.

Interne Gegebenheiten als Voraussetzung für externe Handlungsfähigkeit

Die Erwartung, dass Agenturen mutig beraten, kritisch hinterfragen und Haltung zeigen, setzt ein belastbares internes Sicherheitsnetz voraus. Die Analyse zeigt jedoch, dass das Eintreten für DE&I-Themen in der Kundeninteraktion häufig als individuelles Risiko einzelner Mitarbeitender erlebt wird und nicht als geschützte professionelle Verantwortung.

„In Agenturen braucht es dafür ein Sicherheitsnetz. Dass ich weiß: Wenn ich das Thema im Kundencall pushe, steht jemand hinter mir – und hinter der Person wieder jemand. Dass wir als Agentur geschlossen dahinterstehen und das dann auch durchziehen.“

(Lina Breitenbürger, Digital Strategist, la red GmbH)

„Without shared standards or a code of conduct, responsibility falls on individuals. And that’s when fear comes in: What if I push too hard?“

(Joanna Papazoglou, Executive Strategy Director, Publicis Groupe)

Empfehlungen:

- **Klare Verantwortungs- und Rückhaltstrukturen etablieren:** Agenturen sollten sicherstellen, dass Mitarbeitende die Gewissheit haben, bei sensiblen DE&I-Fragen nicht alleinstehen. Eine sichtbare Unterstützungskette bis in die Geschäftsführung ist entscheidend, damit kritische Hinweise, Einordnungen oder Gegenpositionen im Dialog mit Kund*innen nicht zur persönlichen Mutprobe werden.

- **DE&I in der Arbeit mit Kund*innen institutionell absichern:** Leitplanken, Checklisten oder agenturweite Codes of Conduct für die Arbeit mit Kund*innen helfen, DE&I von einer individuellen Haltung zu einer prozessual verankerten Beratungsleistung zu machen. Dadurch wird Haltung kollektiv tragfähig und weniger abhängig von einzelnen Personen.

- **Strategische Resilienz nach innen aufbauen:** Um der Depriorisierung von DE&I in wirtschaftlich angespannten Phasen entgegenzuwirken, sollten Agenturen das Thema systematisch mit betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten verknüpfen, etwa in Bezug auf Employer Branding, Teamstabilität, kreative Leistungsfähigkeit oder langfristige Markenführung.

Navigation im ökonomischen Zielkonflikt

In der täglichen Arbeit mit Kund*innen stehen Agenturen vor einem strukturellen Zielkonflikt. Zwischen ethischem Anspruch und kommerziellem Dienstleistungsmodell bleibt der Handlungsspielraum oft begrenzt. Ökonomische Abhängigkeiten fördern eine risikoaverse Grundhaltung, in der Absicherung mitunter Vorrang vor klarer Positionierung erhält. Gleichzeitig erwarten Kund*innen von ihren Agenturen genau in diesem Spannungsfeld Orientierung.

„Ich glaube, es braucht eine gute Mischung. Ein Challenger – ein Berater an der Seite, der sagt: das kannst du so machen, ist, dann aber Müll / ist Greenwashing / ist Pinkwashing. Allerdings ist das ein ganz schmaler Grat, weil sich das viele Agenturen überhaupt nicht trauen.“

(Nadja Schick, Vice President Responsible Media, WPP Media)

Empfehlungen:

- **DE&I als strategische Dimension von Markenarbeit positionieren:** Agenturen sollten DE&I nicht als moralisches Zusatzthema, sondern als Bestandteil erfolgreicher Markenführung verankern, etwa im Hinblick auf Relevanz, Anschlussfähigkeit und gesellschaftliche Akzeptanz von Kommunikation.

- **Risikobewusstsein und Haltung zusammendenken:** Statt sich zwischen Mut und Vorsicht zu entscheiden, sollten Agenturen Kund*innen dabei unterstützen, unterschiedliche Grade von Sichtbarkeit, Tonalität und Engagement bewusst abzuwägen.

- **Als proaktives Frühwarnsystem agieren:** Agenturen sollten ihre Rolle als Frühwarnsystem aktiv ausfüllen. Dazu gehört, potenzielle öffentliche Reaktionen frühzeitig zu antizipieren und Kund*innen nicht nur eine empfohlene Lösung, sondern ein Spektrum an Sichtbarkeitsoptionen aufzuzeigen. Unterschiedliche Grade von Offenheit, Tonalität und Reichweite ermöglichen es Unternehmen, informierte Entscheidungen über den Umfang ihrer öffentlichen Positionierung zu treffen. Diese vorausschauende Beratung hilft, Reputationsrisiken, z. B. den Vorwurf des „Woke-Washings“, frühzeitig zu minimieren, ohne gesellschaftliches Engagement grundsätzlich auszuschließen.

Glaubwürdigkeit aktiv schützen

Agenturen übernehmen zunehmend eine Gatekeeper-Funktion für Glaubwürdigkeit. Externe Kommunikation ohne interne Substanz wird im aktuellen Klima schneller zum Reputationsrisiko als temporäre Zurückhaltung. Damit wächst die Verantwortung, nicht jede gewünschte Sichtbarkeit unreflektiert zu ermöglichen.

„Für mich entsteht Glaubwürdigkeit vor allem dadurch, dass man die Beweisführung antritt – indem man DE&I wirklich in der Unternehmenskultur verankert. Nicht als One-Hit-Wonder oder einzelne Kampagne, sondern als durchgehende Kette – intern wie extern.“

(Mona Roberts, Head of Marketing Germany & Austria, Primark)

Empfehlungen:

- **Tokenism und Oberflächlichkeit konsequent hinterfragen:** Agenturen sollten ihre Beratungsmacht nutzen, um Kund*innen bei inkonsistenten Narrativen oder fragwürdigen Casting- und Bildentscheidungen aktiv herauszufordern. Glaubwürdigkeit entsteht heute durch die Bereitschaft, auch unbequeme Wahrheiten anzusprechen.

- **Von Maßnahmen abraten, wenn Substanz fehlt:** In Fällen, in denen interne Verankerung fehlt, sollten Agenturen den Mut haben, von öffentlichen Maßnahmen abzuraten und Alternativen vorzuschlagen. Diese Form professioneller Zurückhaltung schützt Marken langfristig besser als kurzfristige Sichtbarkeit.

Von symbolischer Kommunikation zu professioneller Institutionalisierung

Eine Normalisierung von DE&I verändert auch die Anforderungen an kommunikative Leistungen. Gefragt sind nicht mehr laute Kampagnen, sondern langfristig tragfähige Konzepte, die DE&I glaubwürdig in Marken, Bildwelten und Narrative integrieren.

„Ich sehe Social-Media-Agenturen vor allem in der Pflicht, was kontinuierliches Monitoring und Evaluation angeht. Es geht nicht mehr nur darum, zu beraten oder Inhalte aufzubereiten, sondern die Kund*innen in Echtzeit darüber zu informieren, was auf ihren Kanälen passiert und wie die Inhalte von den Stakeholdern angenommen werden.“

(Dennis Lüneburger, Manager Group Communications, KION Group)

„Es ist, glaube ich, wichtig, einfach ehrlich zu sein. Ich glaube, es ist eine Herausforderung, dass man nicht immer nur mit dieser Schwere reingeht, weil Leute nicht Angst und Panik wollen, sondern Perspektiven.“

(Nadja Schick, Vice President Responsible Media, WPP Media)

Empfehlungen:

- **Ehrlichkeit moderieren statt Perfektion inszenieren:** Agenturen sollten Kund*innen dabei unterstützen, transparente Narrative zu entwickeln, die auch offene Baustellen, Zielkonflikte oder noch nicht erreichte Ziele benennen. Diese Form der moderierten Ehrlichkeit ist in der aktuellen Debatte ein stärkerer Glaubwürdigkeitsfaktor als glatt polierte Erfolgsstorys.

- **Datengestützte Entscheidungsgrundlagen schaffen:** Statt ausschließlich normativ zu argumentieren, unterstützen Agenturen ihre Kund*innen mit konkreten Daten (z. B. zur Zielgruppenrelevanz, Markenwahrnehmung, Talentgewinnung oder Marktentwicklung). Werbeagenturen sollten in der Lage sein, DE&I-Entscheidungen mit belastbaren Informationen zu untermauern. Dadurch werden Maßnahmen für Kund*innen innerhalb ihres Unternehmens besser nachvollziehbar und verteidigbar gegenüber internen Stakeholdern.

Komplexität verringern, nicht erhöhen: Eine zentrale Leistung besteht darin, DE&I von abstraktem Fachjargon zu befreien und in verständliche, kulturell anschlussfähige Narrative zu überführen. Ziel ist eine Kommunikation, die Orientierung schafft, statt zusätzliche Verunsicherung zu erzeugen.

- **Lokale Kontexte konsequent berücksichtigen:** Gerade für international agierende Marken müssen globale DE&I-Ansätze in lokale kommunikative Kontexte übersetzt werden. Werbeagenturen haben hier eine Schlüsselrolle, um kulturelle Sensibilität und gesellschaftliche Passung sicherzustellen.

Fazit

Für Agenturen bedeutet die aktuelle Lage: Ihre Rolle verschiebt sich von der reinen Umsetzungsinstanz hin zum strategischen Partner im Umgang mit der Unsicherheit ihrer Kund*innen. Gefragt ist vor allem die Fähigkeit, Spannungen professionell auszuhalten, Entscheidungen abzusichern und Glaubwürdigkeit aktiv zu schützen.

Diese neue Realität bildet den Ausgangspunkt für die Frage, welche Muster und Prinzipien sich in der aktuellen Praxis als tragfähig erweisen und was heute tatsächlich funktioniert.

3. DE&I in Werbung & PR: Was jetzt noch funktioniert

Der aktuelle Diskurs markiert das Ende einer Ära des lautstarken Symbolismus. Während frühe DE&I-Kommunikation häufig darauf setzte, durch sichtbare Repräsentation und punktuelle Signale Unterstützung zu demonstrieren, hat sich der Maßstab grundlegend verschoben. Gute Kommunikation wird heute weniger daran gemessen, ob das Richtige gesagt wird, sondern daran, ob Haltung konsistent gelebt wird, strategisch eingebettet und institutionell verankert ist.

Die Analyse erfolgreicher Beispiele, die in den Round Tables genannt wurden, zeigt: Heutige DE&I-Kommunikation folgt wiederkehrenden Mustern, die sich deutlich von früheren Best Practices unterscheiden. Diese lassen sich als neue Grundsätze beschreiben.

„Wenn man einer Minderheit angehört, merkt man schnell, ob ein Unternehmen sich nur oberflächlich mit Regenbogenfarben schmückt. Oft ist das Engagement nur kurzfristig präsent und wird kurz darauf von einem anderen Trendthema abgelöst.“

(Kevin Owuso, Global Campaign & Content Garnier, L’Oreal)

3.1 Muster erfolgreicher DEI-Kommunikation

1. Normalisierung statt Exotisierung

Erfolgreiche Kommunikation behandelt Diversität nicht länger als Sonderthema, das erklärt, begründet oder hervorgehoben werden muss. Stattdessen wird Vielfalt beiläufig und selbstverständlich sichtbar gemacht als Teil des Normalzustands. In positiven Beispielen zeigt sich dieses Muster der Beiläufigkeit deutlich: Unterschiedliche Lebensrealitäten, Körper oder Identitäten erscheinen organisch im Hintergrund, ohne narrativ aufgeladen zu werden. Gerade diese Zurückhaltung erweist sich als wirkungsvoll. Subtile Signale der Zugehörigkeit fördern Normalität, senken Polarisierungsrisiken und werden von Betroffenen oft stärker wahrgenommen als explizite Statements. Glaubwürdigkeit entsteht dort, wo inklusive Praktiken so selbstverständlich sind, dass sie keiner besonderen Hervorhebung mehr bedürfen.

2. Performance meets Purpose

Gute DE&I-Kommunikation ist kein moralisches Add-on, sondern kann, richtig eingebettet, ein Treiber kommerziellen Erfolgs sein. Erfolgreiche Beispiele zeigen, dass gesellschaftliche Relevanz und wirtschaftliche Performance sich nicht ausschließen, sondern gegenseitig verstärken können. Kampagnen wie die Adidas-Trikot-Aktion (siehe auch S. 21) greifen gesellschaftliche Identitätsdebatten

intelligent, humorvoll und kontextsensibel auf und erzielen zugleich außergewöhnliche Markterfolge. Entscheidend ist dabei nicht die Lautstärke der Haltung, sondern ihre strategische Passung zur Marke. Besonders überzeugend wirkt DE&I dort, wo es funktional relevant wird: Produkte oder Services, die reale Bedürfnisse ernst nehmen und als selbstverständliche Lösungen konzipiert sind, entfalten Wirkung jenseits symbolischer Kommunikation.

3. Co-Creation statt Stellvertretung

Ein weiteres zentrales Muster erfolgreicher Beispiele ist die konsequente Einbindung betroffener Communities. Glaubwürdigkeit entsteht heute weniger durch wohlmeinende Repräsentation als durch echte Mitgestaltung. Partizipative Ansätze – etwa in Design-, Entwicklungs- oder Kommunikationsprozessen – wirken als Schutz vor Paternalismus und oberflächlichen Alibi-Maßnahmen. Sie erhöhen nicht nur die Relevanz der Ergebnisse, sondern auch deren Akzeptanz.

Auch im Storytelling zeigt sich dieser Wandel: Statt konstruierter Diversity-Narrative gewinnen reale Geschichten aus der gelebten Erfahrung von Mitarbeitenden oder Nutzer*innen an Bedeutung. Authentizität entsteht hier nicht durch Inszenierung, sondern durch Nähe zur Realität.



„Für uns bei Primark beginnt Inklusion damit, die Perspektiven der Menschen einzubeziehen, für die wir Produkte entwickeln. Deshalb ist unsere Adaptive Collection in enger Zusammenarbeit mit Menschen mit Behinderungen entstanden. Zusätzlich haben wir mit der Designerin Victoria Jenkins, Gründerin des inklusiven Modelabels Unhidden, zusammengearbeitet. Unser Ziel war es, funktionale Lösungen mit zeitgemäßem Design zu verbinden. Denn echte Relevanz entsteht dort, wo Betroffene nicht nur gehört werden, sondern aktiv mitgestaltengelöst.“

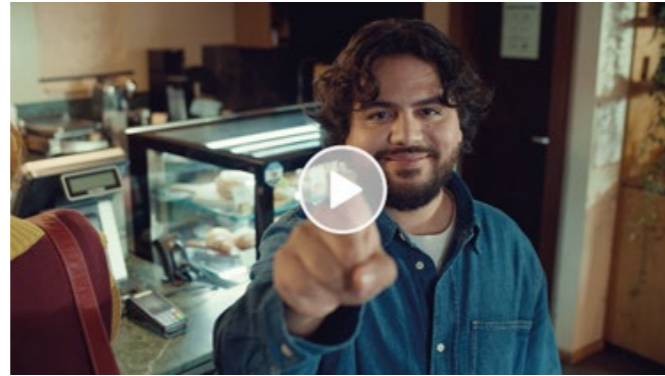
(Mona Roberts, Head of Marketing Germany & Austria)

4. Radikale Ehrlichkeit statt perfekter Fassaden

Das Zeitalter glattpolierter Erfolgsstorys ist vorbei. Vertrauen entsteht heute durch Transparenz, auch über Unvollkommenheit. Erfolgreiche Kommunikation zeigt Fortschritt als Prozess, nicht als abgeschlossenen Zustand. Der Mut, offene Baustellen, Zielkonflikte oder Rückschläge zu benennen, wird zunehmend als Zeichen von Ernsthaftigkeit gelesen. Diese Form der radikalen Ehrlichkeit ist im aktuellen Klima glaubwürdiger als makellose Selbstbeschreibungen, die im Widerspruch zu messbaren Realitäten stehen. Auch im Umgang mit Kritik zeigt sich Qualität: Souveränes Community Management, das Haltung bewahrt, ohne belehrend oder defensiv zu reagieren, stärkt langfristig Vertrauen und Resilienz.

5. Systemisches Reframing statt Individualisierung

Herausragende Beispiele verschieben den Fokus weg vom individuellen Defizit hin zu strukturellen Barrieren. Sie machen sichtbar, dass Ausgrenzung weniger aus persönlichen Einschränkungen entsteht als aus nicht inklusiven Systemen, Infrastrukturen und Normen. Diese Perspektivverschiebung eröffnet neue kommunikative Räume: Verantwortung wird neu verortet, gesellschaftliche Passivität thematisiert und zur aktiven Haltung eingeladen. Erfolgreiche Kampagnen appellieren dabei nicht abstrakt an Werte, sondern konkret an Handlungsmöglichkeiten. Ein Beispiel dafür ist die Aktivierungskampagne des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales im Rahmen der Bundesinitiative Barrierefreiheit.



„Die Kampagne „Deutschland wird barrierefrei. Mit dir.“ macht sichtbar, wie strukturelle Barrieren fallen können, wenn alle mitdenken – durch kleine Maßnahmen und Gesten, die Teilhabe ermöglichen.

Um den Blick auf die Bewältigung von Hürden und passende Lösungen im Alltag zu richten, war es wichtig, diese zunächst gemeinsam mit Menschen mit Behinderungen zu identifizieren. Zusammen wurden Inhalte gestaltet, Entscheidungen getroffen – so entstand ein authentischer Blick aus der Perspektive der Betroffenen, nicht über sie hinweg.

(Bundesministerium für Arbeit und Soziales)

Abgrenzung: Was heute nicht mehr funktioniert

Die Analyse macht auch deutlich, wo DE&I-Kommunikation an Glaubwürdigkeit verliert. Als opportunistisch werden Maßnahmen wahrgenommen, wenn sie:

- auf saisonale PR (z. B. Pride Month) beschränkt bleiben, statt kontinuierlich integriert zu sein;
- symbolisches „Box-Ticking“ betreiben, während Macht- und Führungsstrukturen homogen bleiben;
- DE&I als austauschbares Marketinginstrument behandeln, das bei Gegenwind oder fehlendem Return On Investment sofort fallen gelassen wird.

In einem zunehmend sensiblen Diskursumfeld wird Opportunismus schneller erkannt und härter sanktioniert als früher.

Fazit

Gute DE&I-Kommunikation heute ist leiser, präziser und anspruchsvoller. Sie verzichtet auf einfache Abkürzungen, setzt auf Substanz statt Symbolik und integriert Vielfalt in den Normalzustand von Werbung und PR.

3.2 Deep Dive: Ein konkretes Beispiel

Um die zuvor beschriebenen Prinzipien greifbarer zu machen, lohnt sich ein tieferer Blick auf ein Praxisbeispiel. Eine Kampagne, die viele der identifizierten Muster exemplarisch vereint, ist die „Typisch Deutsch“-Kampagne von adidas zum Launch der deutschen Nationaltrikots für die Fußball-Europameisterschaft 2024.



Ausgangspunkt des Projekts war eine schwierige Marktlage: jahrelanger sportlicher Misserfolg der Nationalmannschaft und eine historisch niedrige Fan-Identifikation, insbesondere in der strategisch wichtigen Gen Z. Adidas stand vor der Herausforderung, ein Produkt zu verkaufen, das viele Fans emotional nicht mehr erreichen konnte. Die Kommunikation griff dieses Spannungsfeld bewusst auf. Statt eine eindeutige Definition nationaler Identität zu liefern, stellte das Unternehmen eine offene Frage in den Mittelpunkt: Was bedeutet im Jahr 2024 eigentlich noch „typisch deutsch“? In einer gesellschaftlich pluralen Realität gibt es darauf keine einheitliche Antwort – und genau darin lag der strategische Ansatz der Kommunikation. Das Ergebnis ist eine Kommunikation über Vielfalt, ohne „Diversity“ zu sagen, stattdessen Facettenreichtum sprechen zu lassen.

Das Trikot fungierte dabei nicht nur als Produkt, sondern als symbolischer Ausgangspunkt und Plattform für eine breitere Diskussion über Identität, Zugehörigkeit und gesellschaftlichen Wandel.

Besonders sichtbar wurde dies im bewussten Kontrast zwischen dem klassischen weißen Heimtrikot und dem auffälligen pinken Auswärtstrikot. Dieser Gegensatz zwischen Tradition und progressiver Neuinterpretation wurde gezielt genutzt, um Diskussionen anzustoßen und unterschiedliche Perspektiven auf „typisch deutsch“ sichtbar zu machen. Diese können nicht nur spalten, sondern eben auch verbinden. Die humorvolle und von Selbstironie geprägte Tonalität verleiht dem eher schweren Thema dabei die nötige Leichtigkeit.

Die Kampagne lässt sich als Blaupause für die zuvor definierten Erfolgsmuster lesen:

• **Normalisierung statt Exotisierung:**

Vielfalt wird nicht als Sonderthema inszeniert, sondern als selbstverständlicher Bestandteil moderner deutscher Identität. Unterschiedliche Hintergründe, Lebensrealitäten und Perspektiven erscheinen als natürlicher Teil des gesellschaftlichen Gesamtbildes.

• **Performance meets Purpose:**

Adidas demonstrierte eindrucksvoll, dass DE&I-relevante Themen kein wirtschaftliches Risiko sein müssen. Die Aktion regte einen bundesweiten Diskurs über Identität und Zugehörigkeit an und führte gleichzeitig zum erfolgreichsten Trikot-Launch der Geschichte, mit nie dagewesenen Verkaufszahlen.

• **Co-Creation statt Stellvertretung:**

Anstatt eine zentrale Botschaft vorzugeben, öffnete die Kampagne bewusst Raum für unterschiedliche Perspektiven. Influencer*innen, Sportler*innen und Fans wurden zu Multiplikator*innen, die ihre eigene Interpretation von „typisch deutsch“ einbrachten. Dadurch entstand ein pluraler Diskurs, der verschiedene Communities einbezog. Die Botschaft war bewusst subtil – und gerade dadurch für möglichst viele Menschen anschlussfähig.

• **Radikale Ehrlichkeit statt perfekter Fassaden:**

Adidas antizipierte die Reaktionen auf das unkonventionelle Design und konterte negative Kommentare proaktiv. Indem negative Äußerungen in starke Markenstatements für ein vielfäl-

tiges Deutschland verwandelt wurden, fungierte die betreuende Agentur hier erfolgreich als der in Kapitel 2.1 beschriebene „strategische Schutzschild“.

• **Systemisches Reframing statt Individualisierung:**

Anstatt Vielfalt lediglich auf der Ebene individueller Repräsentation abzubilden, verschiebt Adidas den Fokus auf die strukturelle Frage nach der nationalen Identität. Die Kampagne macht sichtbar, dass Ausgrenzung oft aus veralteten, systemischen Normen resultiert („Das ist nicht typisch deutsch“). Indem Adidas diese Normen aktiv hinterfragt und neu definiert, wird die Verantwortung für Inklusion von der betroffenen Einzelperson weg auf das gesellschaftliche Selbstverständnis verlagert.

Der Erfolg der Kampagne zeigt, dass DE&I-orientierte Kommunikation dann besonders wirksam wird, wenn sie nicht als moralischer Appell, sondern als kulturell anschlussfähige Erzählung gestaltet ist. Die Kampagne ist weder reiner Aktivismus noch reine Dienstleistung. Sie ist das Ergebnis einer Agenturleistung, welche das Unternehmen dazu befähigt, als Navigatorin innerhalb komplexer Fragestellungen zu fungieren und zugleich gesellschaftliche Relevanz mit nachweisbarem geschäftlichem Nutzen in Einklang zu bringen.

„In der heutigen Zeit werden gesellschaftliche Spannungen stärker, die Gräben größer. Marken müssen entscheiden, ob sie das verstärken – oder etwas Positives entgegensetzen. ‚Typisch Deutsch‘ hat gezeigt: Wer eine klare Position vertritt, kann Debatten öffnen – und Dinge in eine bessere Richtung bewegen.“

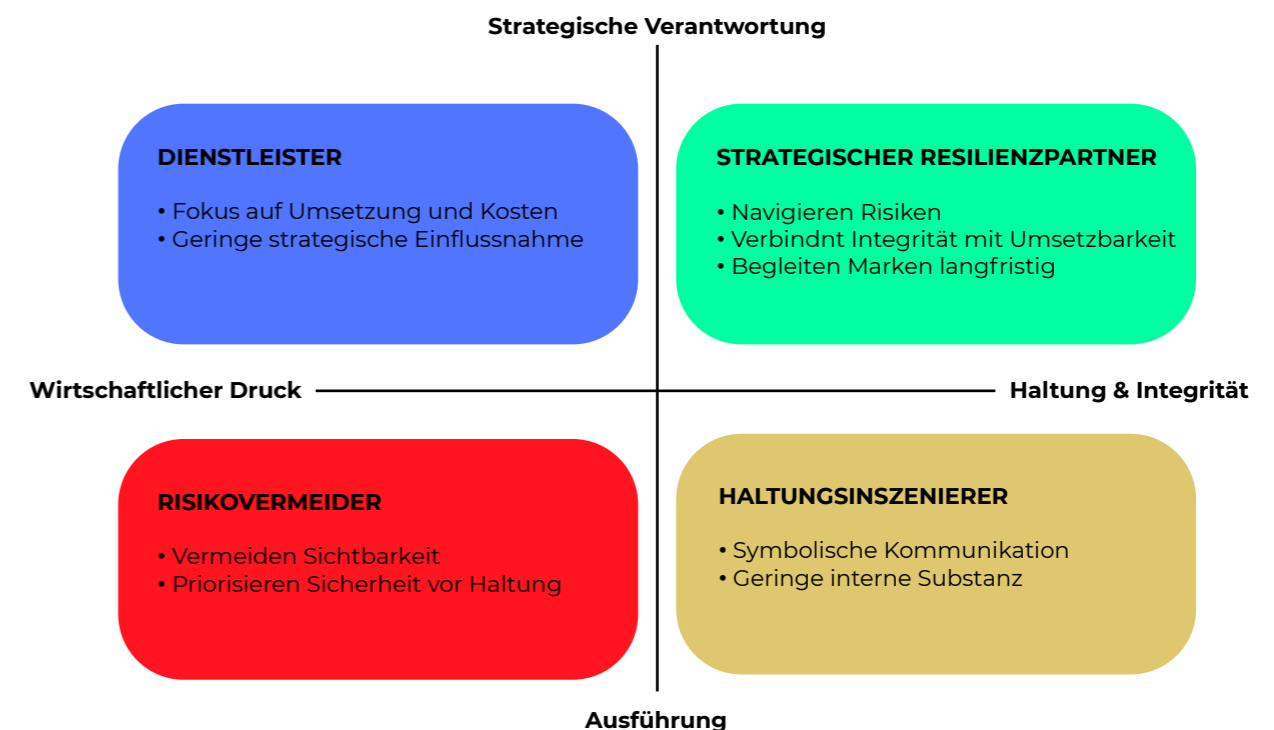
(Fabio Gericke, Strategy Director, Jung von Matt SPORTS)

4. Ausblick: Die Rolle der Agenturen 2025+

Die Diskussionen in den Round Tables zeichnen kein einheitliches Zukunftsbild, aber sie markieren ein klares Spannungsfeld und eine Art Reifeprüfung für die Kommunikationsbranche. Für Agenturen bedeutet das einen Rollenwechsel, weg von der reinen Ausführungsinstanz hin zu einem strategischen Resilienz-Partner, der Marken durch eine dauerhaft polarisierte Öffentlichkeit navigiert.

Navigationsmatrix

Reifeprüfung der Branche: Wo stehen Agenturen heute?



Die Matrix unterscheidet zwischen der rein reaktiven Dienstleisterin, der defensiven Risikovermeiderin, der symbolisch getriebenen Haltungsinszeniererin und dem Zielbild der Strategischen Resilienzpartnerin. Die Reifeprüfung besteht darin, den Weg von der reinen Ausführung hin zur aktiven Mitverantwortung zu finden, ohne die ökonomische Basis zu verlieren.

Von Agenturen wird künftig noch mehr aktives Mitdenken und Mitverantworten erwartet. Die Idealvorstellung ist die des mutigen Sparringspartners, der Inkonsistenzen offen anspricht, Purpose-Washing hinterfragt und bei unauthentischen Narrativen interveniert, sei es in der Bildsprache, im Casting oder in der strategischen Positionierung. Gleichzeitig wächst die Erwartung, dass Agenturen selbst als glaubwürdig wahrgenommen werden. Die Diversität der Teams (wer entscheidet, wer berät, wer steht hinter der Kamera) wird zunehmend als Indikator professioneller Integrität gelesen. In einem polarisierten Umfeld übernehmen Agenturen darüber hinaus die Rolle eines Schutzschildes: Sie antizipieren Risiken, entwickeln argumentative Tiefe und schaffen sichere Räume für Markenengagement.

Darüber hinaus formulieren mehrere Stimmen in den Round Tables ambitionierte Perspektiven. Sie plädieren für kollektive Solidarität innerhalb der Branche, etwa im Umgang mit diskriminierenden Plattformpraktiken, oder für verbindliche strukturelle Reformen wie Geschlechterquoten in Führungspositionen und konsequente Lohngerechtigkeit. Solche „Bold Moves“ zeigen, wo die Branche stehen könnte, wenn sie ihre Gestaltungsmacht gemeinschaftlich nutzen würde. Gleichzeitig bleibt die wirtschaftliche Realität bestehen: Werbeagenturen agieren in wettbewerbsintensiven Märkten, in denen wirtschaftlicher Druck unmittelbare Auswirkungen auf Entscheidungsspielräume hat. Die Bereitschaft, auch bei politischem oder finanziellem Gegenwind sichtbar zur eigenen Haltung zu stehen, wird damit zu einer Größe, an der sich Authentizität messen lässt.

Neben strukturellen Reformen betonen viele Stimmen in den Round Tables die Wirksamkeit kleiner, kontinuierlicher Schritte. Kulturelle Transformation entsteht nicht ausschließlich durch branchenweite Initiativen, sondern durch alltägliche Praxis. Wenn Rollenklischees in Projekten bewusst unterlaufen, diverse Perspektiven systematisch einbezogen und inklusive Standards in Routineprozesse integriert werden, verschiebt sich der Normalzustand nachhaltig. Voraussetzung dafür ist jedoch ein internes Sicherheitsnetz: Mitarbeitende müssen wissen, dass sie Rückhalt erfahren, wenn sie DE&I-Themen im Kundendialog offensiv adressieren. Ohne institutionelle Unterstützung bleibt die eigene Haltung situativ und damit fragil. Ebenso zentral ist die individuelle Ebene: Reflexionsfähigkeit, aktives Zuhören und die Bereitschaft, die eigene Perspektive zu hinterfragen, bilden die Grundlage für eine resiliente und lernfähige Agenturkultur.

Die Rolle der Agentur 2026+ ist vielfältig:

Sie ist, wie gesehen, Navigatorin, Debattenführerin und mithin strategische Übersetzerin zwischen gesellschaftlichem Wandel und wirtschaftlicher Realität.

Erfolg wird künftig weniger an der lautesten Inszenierung gemessen als an der Tiefe struktureller Integration und der Fähigkeit, ethische Integrität mit nachvollziehbarem geschäftlichem Nutzen in Einklang zu bringen. In dieser Balance liegt nicht nur eine Herausforderung, sondern die Chance, die eigene Relevanz als Branche neu zu definieren.

EmpCo-Richtlinie:

Warum glaubwürdige DE&I-Kommunikation immer wichtiger wird

Mit der europäischen Richtlinie zur Stärkung der Verbraucherrechte im ökologischen Wandel (Empowering Consumers for the Green Transition, kurz: EmpCo) verschärfen sich die Anforderungen an freiwillige Nachhaltigkeits- und Sozialaussagen.

Neben Umweltclaims rücken auch soziale Versprechen und Diversity-Narrative stärker in den Fokus regulatorischer Prüfung.

• **Nachvollziehbarkeit wird zur Pflicht**

Unternehmen dürfen künftig nur solche Aussagen verwenden, die nachvollziehbar belegt werden können. Pauschale oder irreführende Formulierungen ohne überprüfbare Grundlage können als unlautere Geschäftspraktik gewertet werden. Dazu zählen auch implizite Versprechen über Gleichstellung, Fairness oder gesellschaftliche Verantwortung, wenn diese kommunikativ hervorgehoben werden, ohne strukturell verankert zu sein.

• **Mehr Verantwortung für Kommunikation**

Für Werbeagenturen erhöht sich damit die Verantwortung: DE&I-Botschaften müssen stärker als bisher auf tatsächlichen Maßnahmen, belastbaren Daten und klarer interner Verankerung beruhen. Kommunikation ohne Substanz birgt nicht nur Reputationsrisiken, sondern zunehmend auch rechtliche.

• **Glaubwürdigkeit durch nachweisbare Praxis**

Die Richtlinie verstärkt damit einen Trend, der sich bereits in den Round Tables abzeichnet: Glaubwürdigkeit entsteht nicht durch laute Positionierung, sondern durch nachweisbare Praxis.

Quelle: Europäische Union. (2024). Richtlinie (EU) 2024/825 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 28. Februar 2024 zur Stärkung der Verbraucherrechte für den ökologischen Wandel durch besseren Schutz vor unlauteren Praktiken und bessere Informationen. Amtsblatt der Europäischen Union. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX%3A32024L0825>

