

Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen auf dem deutschen Werbemarkt

► Übernahmestrategien internationaler Agentur-Netzwerke

Von Helmut van Rinsum*

Werbeinvestitionen 2015 auf 25,45 Mrd. Euro gestiegen

Die Werbewirtschaft in Deutschland ist ein Milliardengeschäft, an dem Hunderte von Medienunternehmen, Werbeagenturen und unterschiedlichsten Dienstleistern beteiligt sind. Laut den Zahlen des Zentralverbands der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) wurden im Jahr 2015 rund 25,45 Milliarden Euro in Werbung (Honorare, Werbemittelproduktion, Medienkosten) investiert, was einer Steigerung von 0,7 Prozent gegenüber dem Vorjahr entspricht. Erweitert man die Definition der werberelevanten Umsätze um die Ausgaben, die für Sponsoring und Werbeartikel getätigt wurden, erhöht sich die Zahl sogar auf 45 Milliarden Euro. Damit, so der ZAW, läge der Anteil am Bruttoinlandsprodukt (BIP) für das Jahr 2015 bei 1,5 Prozent. (1)

Große Medienunternehmen veröffentlichen kaum Daten für den deutschen Markt

Einiges weist darauf hin, dass diese Zahlen noch einmal deutlich höher ausfallen würden, wenn tatsächlich alle in Werbung investierten Gelder statistisch berücksichtigt werden könnten. Allerdings gibt es beispielsweise keine Angaben darüber, wie viele deutsche Unternehmen in Werbung für Suchanzeigen bei Google investieren – Schätzungen gehen hier von 2,93 Milliarden Euro für das Jahr 2016 aus. (2) Und auch der „Big Player“ Facebook veröffentlicht keine Zahlen für Deutschland. Im jüngsten Quartalsbericht des Unternehmens ist lediglich von weltweiten Werbeerlösen in Höhe von 6,8 Milliarden Dollar die Rede. (3) Auch hiervon dürften einige Millionen Euro auf den deutschen Werbemarkt entfallen.

Bedeutung der Werbebranche für die Wirtschaft insgesamt

Damit ist klar, dass es sich bei der Werbewirtschaft um eine für die Volkswirtschaft in Deutschland höchst relevante Branche handelt. Wie wichtig der Beitrag der Werbung ist, unterstreichen auch die Beschäftigtenzahlen. Nach Angaben des ZAW waren 2015 in der Branche der „kommerziellen Kommunikation“ 897 800 Personen beschäftigt. Je nachdem, wie eng dieser Begriff gefasst wird, könnten es aber weit über eine Million Personen sein. (4) Die Statistik des ZAW zeigt weiter, dass hier die Werbeagenturen eine bedeutende Rolle einnehmen: Knapp 140 000 Fachleute arbeiten in der Produktion und

Gestaltung von Werbemitteln, womit Tätigkeiten in den klassischen Werbeagenturen gemeint sind. Weitere rund 350 000 Personen sind in der Digitalwirtschaft beschäftigt, wovon sich ebenfalls eine große Zahl an Mitarbeitern mit der Entwicklung und technischen Verbreitung digitaler Werbung auseinandersetzt. Auch hier sind die Grenzen zwischen den Tätigkeitsfeldern fließend. Laut Statistischem Bundesamt sind in Deutschland rund 22 000 Werbeagenturen registriert, die im Auftrag ihrer Kunden kommerzielle Kommunikation auf den unterschiedlichsten Medienkanälen betreiben. (5)

Kurz und knapp

- Im Jahr 2015 wurden in Deutschland rund 25,45 Mrd. Euro in Werbung investiert. Werbeagenturen sind zentrale Akteure in diesem Markt.
- Digitalisierung und Medienkonvergenz fordern zunehmend ein breiteres Angebotsspektrum von den Werbeagenturen – von der individuellen Konzeption bis zur fertigen Kampagne.
- Im deutschen Markt führt dies dazu, dass die großen Agentur-Netzwerke (WPP, Omnicom, Publicis, Interpublic, Dentsu Aegis, Havas) zunehmend Kompetenzen zukaufen.
- Dies geschieht durch Übernahmen inhabergeführter deutscher Werbeagenturen und Digital- bzw. Social-Media-Agenturen.

Die Zahl dieser Medienkanäle ist in den vergangenen Jahren zunehmend gewachsen. Konzentrierten sich vor einigen Jahren die Kampagnen noch auf klassische Werbeformen im Fernsehen, in Zeitungen, Zeitschriften und Radio, auf Außenwerbung sowie Direktmarketingmaßnahmen, stehen den Werbungtreibenden heute weitere digitale Medien zur Ansprache der Konsumenten zur Verfügung. Neben den digitalen publizistischen Angeboten von Medienhäusern wie Spiegel Online oder Bild.de und E-Commerce-Plattformen wie Amazon oder Ebay sind dies vor allem die Suchmaschine Google und Social-Media-Angebote wie Facebook, Instagram oder Snapchat. Auch YouTube zählt zu den „neuen“ Werbeplattformen.

Durch diese Fragmentierung der Medienlandschaft sind die Anforderungen an Werbeagenturen gewachsen. Es wird immer komplizierter, die richtige Antwort auf die Frage zu finden, über welche Kanäle einzelne Zielgruppen erreicht werden können. Gleichzeitig steigt der Druck in den Agenturen, Digitalkompetenz aufzubauen, um mit der technischen Entwicklung Schritt halten zu können und Aufträge nicht an spezialisierte Dienstleister zu verlieren. Denn das Umsatzplus der Branche stammt vor allem aus dem wachsenden Digitalgeschäft, das inzwischen ein Drittel des Gesamtmarktes ausmacht. (6) „Der ‚digital shift‘ ist für alle die zentrale Herausforderung, unabhängig von der Eigentümerstruktur. Unser Markt verändert sich rasant, mit all den notwendigen Anpassungen der Geschäftsmodelle“, so Frank Merkel, Sprecher des Unternehmerkreises im GWA, dem Gesamtverband Kommunikationsagenturen. (7)

Fragmentierung: Klassische und digitale Medien bieten große Mengen an Werbepätzen

* Redaktionsbüro HVR.

Vor allem große inhabergeführte und internationale Werbeagenturen wachsen

Die Werbeagenturen müssen also ihr Angebotsportfolio immer breiter aufstellen und versuchen, sämtliche Prozesse bis zur fertigen Kampagne anzubieten: von der strategischen Markenberatung über Werbung auf analogen und digitalen Medienkanälen bis hin zur Evaluation der Maßnahmen. Gleichzeitig müssen sie mit sinkenden Margen zurechtkommen – da die Budgets der Werbekunden nicht größer werden – und nach Möglichkeit eine Positionierung finden, die sie von den vielen anderen Mitbewerbern unterscheidet. (8) Dies führt in der Branche dazu, dass vor allem die großen Werbeagenturen wachsen, während die kleineren mit Umsatzrückgängen kämpfen müssen. Die 50 größten inhabergeführten Werbeagenturen in Deutschland haben 2015 gegenüber dem Vorjahr ihren Umsatz um durchschnittlich 6,2 Prozent steigern können. Das von ihnen betreute Gesamtvolumen lag in diesem Jahr bei 989,45 Millionen Euro. (9) Auch die Ergebnisse im Frühjahrsmonitor des Gesamtverbands Kommunikationsagenturen (GWA) bestätigen diese Entwicklung: „Die Höhe des Umsatzwachstums hängt unter anderem von der Größe einer Agentur und von dem Kundenportfolio ab. Vor allem größere Agenturen konnten die Umsatzsteigerungen realisieren, während diese bei kleinen Agenturen geringer ausfielen“, heißt es in einer Pressemeldung des Verbands. Besonders Agenturen, die Kunden aus dem Automobilbereich betreuen, hätten die größten Zuwächse. (10)

Übernahmen inhabergeführter Agenturen durch Agentur-Netzwerke

Neben den großen inhabergeführten Werbeagenturen, von denen viele zweistellige Millionenumsätze generieren, spielen die Ableger großer internationaler Agentur-Netzwerke am deutschen Markt eine wichtige Rolle. Da diese in zahlreichen Ländern ihre Niederlassungen haben, werden sie häufig mit der Betreuung der Werbeetats internationaler Marken beauftragt. Trotzdem muss sich dieser Agentur-Typus denselben Rahmenbedingungen stellen wie die inhabergeführten Agenturen. Allerdings sind die finanziellen Ressourcen der großen Agentur-Netzwerke deutlich höher, weshalb es ihnen leichter fällt, in aktuell stark gefragten Werbedisziplinen Kompetenz zuzukaufen. Im Juni 2015 berichtete das Handelsblatt, dass die Branche in Deutschland einen „Ausverkauf der Inhaberagenturen“ beobachte. Internationale Werbekonzerne wie Omnicom, WPP oder Interpublic würden erfolgreich um deutsche Kreativschmieden wie Heimat, Grimm Gallun Holtappels oder Hirschen Group buhlen. Große einheimische Agenturmarken würden die Chance ergreifen, sich einem finanziell starken Netzwerk anzuschließen. Es sei nicht nur der „Lockruf der weiten Welt“, sondern auch die Finanzkraft, die sie sich damit ins Haus holen, um zukunftssträchtige Geschäftsfelder wie Digital oder Content Marketing konsequent aufbauen zu können. (11)

Auswirkungen auf den deutschen Werbemarkt untersucht

Im Folgenden wird untersucht, ob sich im Hinblick auf diese Entwicklungen tatsächlich ein Trend abzeichnet. Dazu werden die Übernahmen der internationalen Agentur-Netzwerke auf dem deutschen

Tab. 1 Übersicht weltgrößter Agentur-Netzwerke

	Umsatz 2015	Mitarbeiter
WPP	12,2 Mrd Pfund	k.A.
Omnicom	15,13 Mrd US\$	k.A.
Publicis	9,6 Mrd Euro	77 000
Interpublic	7,6 Mrd US\$	50 100
Dentsu	6,8 Mrd US\$	35 000
Havas	2,5 Mrd US\$	18 000

Quelle: Publierte Daten, s. Anmerkungen im Text.

Markt genauer untersucht und geprüft, ob Zukäufe in anderen Ländern Einfluss auf den deutschen Markt haben. Dabei werden vor allem die Jahre 2014 bis 2016 beobachtet. Mediaagenturen, also Dienstleister, deren Geschäftsaufgabe hauptsächlich darin besteht, die Werbeetats der Kunden auf die verschiedenen Medienkanäle zu verteilen, spielen in dieser Betrachtung eine Nebenrolle. Dennoch können auch sie nicht völlig ausgeschlossen werden, da zu allen größeren Agentur-Gruppen auch Tochterfirmen zählen, die sich vornehmlich dem Mediageschäft widmen.

Internationale Agentur-Netzwerke

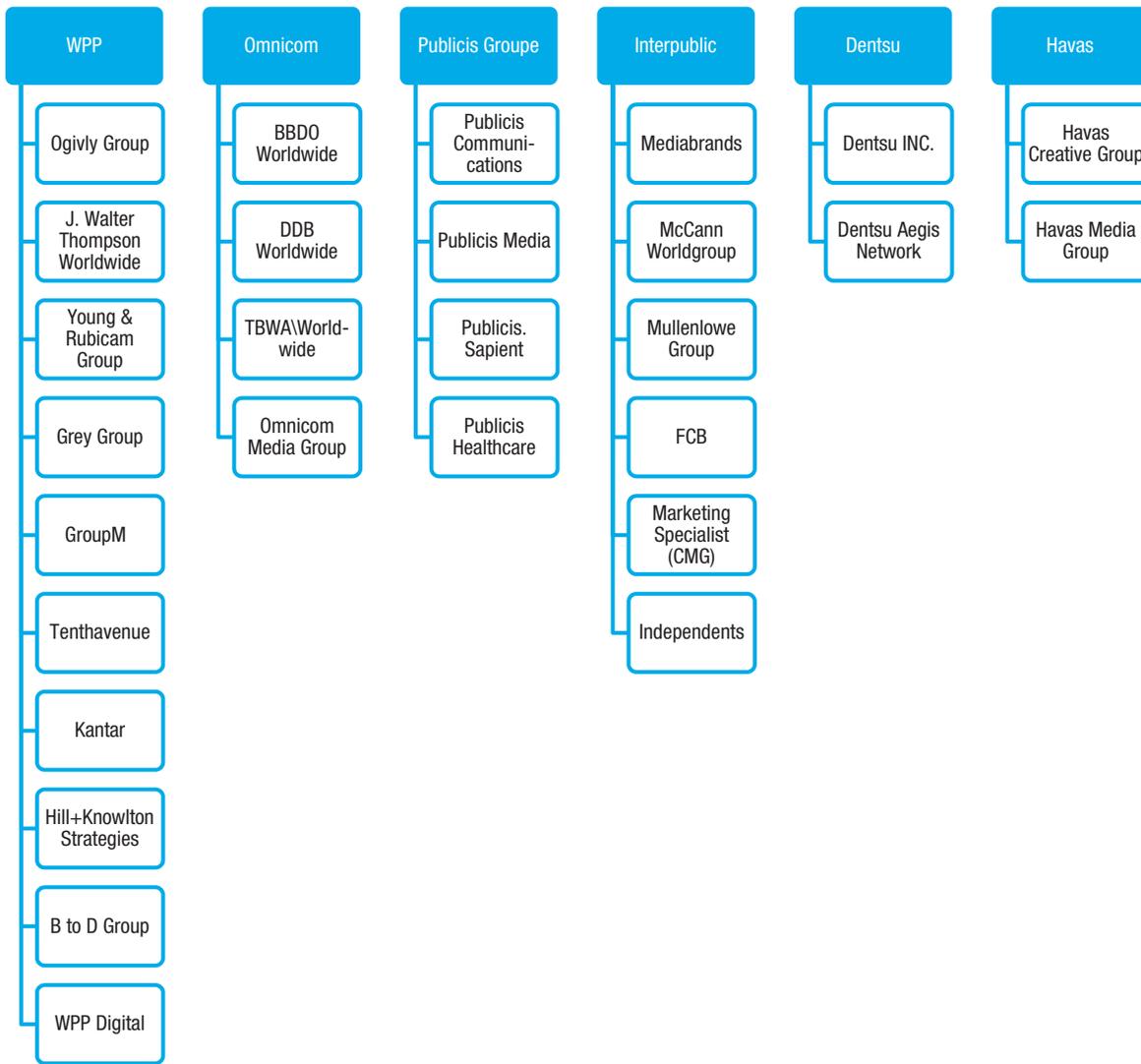
Die weltweite Nummer 1 im Werbegeschäft ist der britische Werbekonzern WPP. Das börsennotierte Agentur-Netzwerk mit Hauptsitz in London ist mittlerweile in 112 Ländern tätig, der neueste Standort in diesem Portfolio ist Kuba. (12) Geführt wird das Unternehmen seit rund drei Jahrzehnten von Sir Martin Sorrell, der den Konzern durch kontinuierliche Zukäufe immer weiter vergrößert hat. (13) Der Brite zählt zu den Bestverdienern unter den CEOs in Europa, was ihm wieder Schlagzeilen bescherte: 2015 wurde bekannt, dass er mit einem Bonus von 70 Millionen Pfund rechnen durfte. Sorrell kontert die Vorwürfe stets mit dem Verweis darauf, dass er die Firma vor 30 Jahren mit zwei Leuten aufgebaut habe und seitdem außerordentlich wirtschaftlich erfolgreich sei. (14) Tatsächlich schloss die WPP Gruppe das Jahr 2015 mit einem Umsatz von 12,2 Milliarden Pfund (18,4 Mrd. US Dollar) ab (vgl. Tabelle 1). (15)

Deutschland gilt innerhalb der WPP-Gruppe als Wachstumsmarkt. Der hier erzielte Umsatz belief sich im Jahr 2015 auf rund 1,2 Milliarden Euro. (16) Rund ein Drittel erwirtschaftet die Holding mit klassischer und digitaler Werbung, ebenso viel entfällt auf die Planung und den Handel mit Werbeplätzen. Ein Viertel wird über Dienstleistungen im Bereich Marktforschung erzielt. (17) Insgesamt ist WPP in Deutschland mit 71 verschiedenen Firmen und Agenturen vertreten, die teils an mehreren Standorten verteilt sind und eigenständig agieren. In Abbildung 1 sind die wichtigsten Unternehmen in

WPP: Übernahmen stärken Position am deutschen Werbemarkt

WPP in Deutschland mit 71 Firmen und einem Umsatz von 1,2 Mrd Euro präsent

Abb. 1 Bedeutende Unternehmen* der weltgrößten Agentur-Netzwerke



*Nicht alle Firmen, die zu den Agentur-Netzwerken zählen, wurden hier aufgeführt.

Quelle: agency Family Tree 2016, www.rthree.com, eigene Darstellung.

nerhalb der großen Agentur-Netzwerke aufgeführt. Unter den Agenturmarken von WPP finden sich unter anderem AKQA, Commarco, Hirschen Group, GGK, Grey, J. Walter Thompson, Ogilvy Group, Scholz & Friends, Syzgy, Wunderman oder Young & Rubicam (Y&R). Auch GroupM, der mächtige Zusammenschluss der Mediaagenturen Mindshare, MEC, MediaCom, Maxus und anderer spezialisierter Dienstleister zählt zum Imperium von WPP. (18) Insgesamt sind für WPP in Deutschland rund 7 200 Mitarbeiter tätig.

WPP expandiert in Deutschland

Dieses „Imperium“ ist in den vergangenen Jahren durch Zukäufe in Deutschland weiter gewachsen.

Im Januar 2014 übernahm WPP Plista, einen in Berlin gegründeten Digitalspezialisten, der Lösungen im Bereich Native Advertising und Content Distribution anbietet. Man wolle die Services des bislang nur in Deutschland, Österreich und der Schweiz agierenden Unternehmens auch international anbieten können, hieß es in der offiziellen Mitteilung. Zudem entspreche die Übernahme dem Ziel, die Marktanteile in schnell wachsenden Märkten wie Deutschland zu erhöhen. (19)

Eineinhalb Jahre später sorgte WPP auf dem deutschen Markt erneut für Aufsehen. Im Juni 2015 gab der Werbekonzern bekannt, dass die zur Holding gehörende Agentur J. Walter Thompson einen Minderheitenanteil an der Hirschen Group erworben habe. (20) Fachmedien wie Werben & Verkaufen berichteten davon, dass dieser Anteil immerhin 49 Prozent betrage. Als Begründung für die Entschei-

derung der Hirschen Group, die mit einem Umsatz von rund 45 Millionen Euro und rund 500 Mitarbeitern zu den größten unabhängigen Werbeagenturen in Deutschland zählt, wird in der Branche der avisierte Wachstumskurs genannt. Zuletzt sei es nicht mehr so einfach gewesen, für den Expansionskurs weitere Unterstützung der Banken zu erhalten. (21) Die Beteiligung an der Hirschen Group blieb im Jahr 2015 nicht die einzige Akquisition auf dem deutschen Markt. Nur einen Monat später gab WPP bekannt, über die Tochtergesellschaft Commarco den auf PR spezialisierten Dienstleister Nicole Weber Communications, Hamburg, mehrheitlich zu übernehmen. (22) Auch dieser Einstieg wurde mit dem Interesse am stark wachsenden deutschen Werbemarkt begründet. In Abbildung 2 sind die Ableger von WPP und der anderen in diesem Beitrag thematisierten Agentur-Netzwerke in Deutschland aufgeführt.

Dass WPP den deutschen Markt gründlich sondiert, um sich rechtzeitig auf stark gefragten Feldern zu vergrößern, zeigte sich Anfang vergangenen Jahres. Die internationale Digital-Kreativagentur Possible Worldwide, eine Tochter der Holding WPP, übernahm 60 Prozent an der 140 Mitarbeiter zählenden Münchner Full-Service Agentur Conrad Caine, die sich offenbar vielversprechend entwickelte und zuletzt zweistellige Wachstumsraten aufwies. (23) Conrad Caine gab damit nach 17 Jahren seine Eigenständigkeit auf. Beide Seiten begründeten den Zusammenschluss damit, dass sie gemeinsam ihre Wachstumsstrategien besser umsetzen könnten. Possible erhalte damit Zugang zum deutschen Markt, Conrad Caine wiederum Zutritt zum internationalen Netzwerk von WPP. (24)

Wie intensiv die Neumitglieder des WPP-Netzwerks in die eigene Expansionsstrategie eingebunden werden, zeigt sich am Beispiel von Plista. Der erst kürzlich übernommene Dienstleister aus Berlin gab im September 2016 bekannt, nun seinerseits als Käufer aufzutreten. Er übernahm das auf die Analyse von Real-Time-Content spezialisierte Unternehmen Linkpulse aus Oslo. (25) Es gibt allerdings auch Bewegungen im Firmennetzwerk, die in die entgegengesetzte Richtung weisen: Die deutsche Agentur Scholz & Friends, die 2011 von WPP über die Tochtergesellschaft Commarco vollständig übernommen wurde, kaufte im Herbst 2015 25 Prozent der Anteile zurück und führte damit ein Beteiligungssystem für sein Management ein. (26)

Omnicom: Interesse an Agenturen mit hohen Zuwachsraten

Nach WPP ist die Omnicom-Group das größte internationale Werbe-Netzwerk. Die börsennotierte amerikanische Werbeholding mit Hauptsitz in New York sorgte vor kurzem international für Aufsehen, als sie mit dem französischen Werberiesen Publicis einen Zusammenschluss plante, aus dem der mit Abstand größte Werbekonzern hervorgegangen wäre. Der neue Konzern hätte einen Marktwert von rund 35 Milliarden Dollar gehabt. Im Mai 2014 wurde die Fusion nach monatelangen Verhandlungen allerdings abgesagt. (27)

Das Jahr 2015 schloss Omnicom mit einem Umsatz von 15,13 Milliarden US Dollar ab. Der mit 9,3 Milliarden Dollar weitaus größte Anteil wurde am Heimatmarkt umgesetzt, auf den Wirtschaftsraum Europa, Naher Osten und Afrika (EMEA) entfielen 4,2 Milliarden. Informationen dazu, wieviel davon auf dem deutschen Werbemarkt erzielt wurde, werden nicht ausgewiesen. Weltweit werden rund 5 000 Kunden in über 100 Ländern betreut, darunter so namhafte Marken wie Apple, für die bei Omnicom alleine rund 900 Leute tätig sind. In Deutschland werden unter anderem die Etats von Adidas oder Henkel betreut. (28)

Die Omnicom Group hat ihre Firmen nach Aufgabengebieten zusammengefasst und weltweit unter fünf Agenturmarken gebündelt. Diese sind die internationalen Werbeagentur-Netzwerke BBDO, DDB und TBWA, die DAS Group, unter der Firmen mit verschiedenen Marketing-Dienstleistungen subsummiert werden, sowie die Omnicom Media Group, zu der diverse Mediaagenturen zählen. Alle fünf Omnicom-Unternehmen sind auch in Deutschland mit zahlreichen Tochterfirmen aktiv. BBDO ist in verschiedenen Städten unter diesem Agenturnamen präsent, zum Netzwerk zählen aber auch die Unternehmensberatung Batten & Company, der Digital-Spezialist InterOne, die PR-Agentur Ketchum Pleon, die Peter Schmidt Group, der technische Dienstleister Proximity und der Outsourcing-Experte Sellbytel. (29) Zu DDB gehören in Deutschland knapp 20 Firmen. Dazu zählen die DDB-Standorte in Düsseldorf, Berlin und Hamburg, aber auch die Agenturen Heye, Kapacht, Track, die Servicegesellschaft Lemon Group und andere. (30) Unter dem Dach der Omnicom Media Group sind in Deutschland die Media-Ableger OMD, PHD, Resolution Media und Accuen tätig. (31) Zur TBWA-Gruppe wiederum zählen – neben den TBWA-Standorten Hamburg und Düsseldorf – der B2B-Spezialist DO IT!, der Corporate-Experte eg+, der Dienstleister Global Shopper, die Direkt-Marketing-Agentur Integer sowie die Werbeagentur RTS Rieger Team und neuerdings auch die Agentur Heimat.

Die 70-Prozent-Übernahme der Agentur Heimat durch die Omnicom-Tochter TBWA im Mai 2014 weist durchaus Parallelen zum Einstieg der WPP bei der Hirschen Group auf. Auch Heimat zählte mit seinen 230 Angestellten zu den größten inhabergeführten Kreativagenturen in Deutschland, und auch in diesem Fall war die Branche überrascht, dass die Unabhängigkeit gegen die Zugehörigkeit zu einem internationalen Netzwerk getauscht wurde. (32) Das Handelsblatt berichtete sogar, dass die Nachricht wie eine „Bombe“ eingeschlagen sei. Damit habe keiner gerechnet. (33) Aus Sicht von Omnicom erfolgte der Kauf freilich zum denkbar günstigsten

Omnicom-Aufstellung auf dem deutschen Markt

Abb. 2 Internationale Agentur-Netzwerke und ihre Ableger in Deutschland

WPP				
AKQA	gkk DialogGroup GmbH	Kantar Health	metagate	PRISM
AxiCom	GREY media GmbH	Kantar Media	Mindshare	QUISMA
Blast Radius	Grey	Kantar Millward Brown	Mirum	RessourcenReich
Blumberry	GroupM	Kantar TNS	Neo@Ogilvy	RMG Connect
Brand Union	GTB	Kinetic Worldwide	NICOLE WEBER communications	Scholz & Friends
Burrows	Hering Schuppener	KKLD	Ogilvy CommonHealth	Spafax Group
Burson-Marsteller	Hill+Knowlton Strategies	Lambie-Nairn	Ogilvy & Mather	Sudler & Hennessey GmbH
Cohn & Wolfe	Hirschen Group	Landor	OgilvyOne Worldwide	SYZYGY AG
Commarco	Hogarth Worldwide	Light Reaction	Ogilvy Public Relations	TNS Infratest
deepblue networks AG	H&O	Lightspeed	PeclersParis	United Visions GmbH
ETECTURE GmbH	iconmobile group	Mando Corporation Limited	Penn Schoen Berland	Wunderman
facts and fiction GmbH	iPremium Service	Maxus Communications GmbH	plista	Xaxis
Geometry Global	J. Walter Thompson	MEC	POSSIBLE	Y&R
ghg greyhealth group	Kantar Added Value	MediaCom	PPR	
Omnicom				
BBDO:	CPM International Group	kapacht GmbH	Heimat Werbeagentur	
Batten & Company GmbH	FleishmanHillard	Lemon Group Services GmbH	Integer Hamburg	
BBDO	gplus Europe	Lessing von Klenze	RTS Rieger Team Düsseldorf	
BBDO Group Germany	Interbrand	Track Berlin, Hamburg	RTS Rieger Team Stuttgart	
BBDO Live	Ketchum	t8y	TBWA	
Interone GmbH	Porter Novelli	OmnicomMediaGroup:	TBWA Group Germany	
Ketchum Pleon	RAPP Worldwide	Accuen		
Peter Schmidt Group	Stein Promotions	Annalect		
Proximity Germany	TRO	OMD International Germany		
Proximity Worldwide Hamburg	DDB:	PHD Germany		
Sellbytel	DDB	Resolution Media GmbH		
DAS:	DDB Group	TBWA:		
Access Emanate	efficientM	DO IT! GmbH		
Adelphi Group	Heye GmbH	eg+		
Cosine Group	Juniper Group GmbH	Global Shopper		
Interpublic		Dentsu Aegis	Publicis	Havas
Cadreon	MRM McCann	Amplifi	Nurun	Havas
dna Communications	MullenLowe Group	amnet	Pixelpark AG	Havas PR
FCB	Octagon	Carat	Publicis Pixelpark	Havas Beebop
FutureBrand	Orion	Data2Decisions		
Futures Sport + Entertainment	Reprise Media	Fetch		
Golin	UM	iProspect		
HackerAgency	Weber Shandwick	Isobar		
Initiative Media GmbH		MW Office		
Jack Morton Worldwide		Posterscope		
MAGNA		Resolutions		
McCann		The StoryLab		
McCann Health		Vizeum		

Quelle: Unternehmensangaben.

Zeitpunkt: Heimat war gegenüber dem Jahr zuvor um 30 Prozent gewachsen, als „Agentur des Jahres“ ausgezeichnet worden und hatte für seine

Arbeiten zahlreiche Auszeichnungen erhalten. Ansonsten wurde wie bei anderen Übernahmen argumentiert: Zusammen mit Heimat könne TBWA seinen Einfluss im deutschen Werbemarkt vergrößern. Im Gegenzug könne Heimat auf die Vorteile eines internationalen Werbenetzwerks zugreifen. (34)

Im Jahr darauf überraschte Omnicom die Branche erneut: Im Februar 2015 kündigte der Werbekonzern an, über sein Tochterunternehmen DAS die erst im Jahr 2008 gegründete Berliner Digitalagentur Torben, Lucie und die Gelbe Gefahr (TLLG) vollständig zu übernehmen. Ähnlich wie die Agentur Heimat hatte auch TLLG in den vergangenen Jahren starke Wachstumsraten verzeichnet, zu ihren Kunden zählen so renommierte Unternehmen wie E.ON, Lufthansa oder Spotify. (35) Und ähnlich wie bei Heimat wurden der Firmenname sowie die Führungsmannschaft beibehalten, um weiterhin als unabhängig agierende Agentur und nicht als Ableger des Gesamtkonzerns in Erscheinung zu treten. Wie sich so ein Anschluss auf die Expansionsstrategie einer kleinen Agentur auswirken kann, zeigte sich im vergangenen Sommer. Im Juli gab TLLG bekannt, in New York ein weiteres Büro zu eröffnen. Für Geschäftsführer Christoph Bornschein ist dies der Auftakt zu weiteren Gründungen. „Wir sehen New York als Blaupause für mögliche kommende Standorte.“ (36)

**Publicis:
Weltweit drittgrößter
Werbedienstleister**

Nach WPP und Omnicom zählt die Publicis Groupe zu den drei weltweit größten Werbedienstleistern. Der börsennotierte Konzern mit Hauptsitz in Paris ist in 108 Ländern vertreten und beschäftigt rund 77 000 Angestellte. Wie seine großen Wettbewerber bietet Publicis seinen Kunden über sein Firmengeflecht die unterschiedlichsten Dienstleistungen im Bereich Marketing und Werbung an. Diese reichen von der Kreation von Kampagnen, über deren technische Realisierung, bis hin zur Mediaplanung, Unternehmensberatung und begleitender Marktforschung. (37)

Geführt wird der Werberiese von Maurice Lévy. In den vergangenen Monaten stellte sich die Werbeholding organisatorisch neu auf, und die vielen isoliert nebeneinander arbeitenden Abteilungen wurden international stärker miteinander vernetzt. (38) Dies hat auch Auswirkungen auf den deutschen Markt, auf dem die Publicis Groupe in sieben Städten und mit rund 25 verschiedenen Agenturmarken präsent ist. Die einzelnen Firmen wurden unter vier Marken zusammengefasst: Die Kommunikationsagenturen Publicis Pixelpark, Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, Meta-Design, MSL und CNC – die mit ihren rund 1 600 Mitarbeitern Werbungtreibende wie Renault, Samsung oder Toyota betreuen, werden unter dem Konstrukt Publicis Communications Germany geführt. (39) Unter Publicis Media finden sich die Mediaagenturen Starcom Mediavest sowie Zenith Optimedia, unter Publicis Sapient digitale Spezialisten wie Sapient Nitro, Razorfish und Digital LBI. Vierte Dachmarke ist Publicis Healthcare. (40)

Im Jahr 2015 erwirtschaftete die Publicis Groupe weltweit einen Umsatz von rund 9,6 Milliarden Euro, was einer Steigerung von 32,4 Prozent entsprach. Dies hängt maßgeblich mit der Übernahme der amerikanischen Digitalagentur Sapient zusammen, die im Februar 2015 übernommen wurde und den Konzern 3,7 Milliarden US-Dollar kostete. Der Kauf

bildete den vorläufigen Höhepunkt einiger internationaler Akquisitionen, die seit dem geplatzten Zusammenschluss mit dem Werbe-Netzwerk Omnicom erfolgten. Neben Sapient hatte Publicis kurz zuvor unter anderen den Technologieanbieter Run, die SEO-Agentur AKM3 und den Digitalanbieter Proximedia gekauft. (41)

Offizielle Zahlen für den Werbemarkt in Deutschland werden auch bei Publicis nicht ausgewiesen. Maurice Lévy wies allerdings mehrfach darauf hin, wie wichtig der europäische und dort vor allem der deutsche Werbemarkt für seinen Konzern ist. (42) Nach Informationen der Fachzeitschrift Horizont soll der Umsatz des Werbenetzwerks in Deutschland im Jahr 2014 rund 80 Millionen Euro betragen haben. (43) Im Gegensatz dazu hält sich der Konzern mit Akquisitionen in Deutschland zurück. In den vergangenen drei Jahren wurde lediglich eine Übernahme in Deutschland getätigt: Im September 2014 kaufte Publicis die Berliner Agentur zweimal-eins GmbH. Die Agentur, die im B2B-Bereich tätig war und eine hohe Digitalkompetenz aufwies, wurde in Saatchi & Saatchi Pro umfirmiert. Die Akquisition erfolgte nach Unternehmensangaben auch, weil man seine Präsenz in der Hauptstadt Berlin stärken wollte. (44)

Eine etwas andere Strategie verfolgt die Interpublic Group (IPG). Das börsennotierte Werbenetzwerk mit Hauptsitz in New York ist nach WPP, Omnicom und Publicis das viertgrößte der Welt. Es ist mit seinen Firmen in über 100 Ländern präsent und zählt weltweit rund 50 100 Mitarbeiter. Auch Interpublic bietet seinen Kunden die gesamte Bandbreite der kommerziellen Kommunikation an: von klassischer Werbung über digitales Marketing bis hin zu Kommunikationskonzepten, Mediaplanung und all den damit verbundenen Dienstleistungen. (45) In Deutschland ist das Netzwerk mit den Werbeagenturen FCB, Hackeragency, McCann, MullenLowe, den Digitalspezialisten Cadreon, den PR-Agenturen Golin und Weber Shandwick, den Markenexperten Jack Morton und FutureBrand, den Mediaagenturen Magna, Orion und UM sowie im Healthcare-Sektor mit dna Communications und im Bereich Marktforschung mit Futures aktiv. (46)

Im Geschäftsjahr 2015 erwirtschaftete IPG einen Umsatz von 7,61 Milliarden US-Dollar – 6,1 Prozent mehr als im Vorjahr. In seinem Jahresbericht verweist das Unternehmen ausdrücklich darauf, dass dieser Zuwachs vor allem aus eigener Kraft erfolgte – durch den Ausbau personeller und technologischer Kompetenz und nicht durch Zukäufe. (47) Gleichwohl sorgte auch hier eine Übernahme auf dem deutschen Markt für Schlagzeilen: Im Juli 2014 kaufte die Interpublic-Tochter Lowe die Hamburger Kreativagentur Grimm Gallun Holtappels. Die Anteilsverteilung wurde dabei genauso wenig kom-

**Deutscher
Werbemarkt ist
wichtiges Standbein
für Publicis**

**Interpublic Group:
Zurückhaltung bei
Akquisitionen**

muniziert wie der Kaufpreis. Bei dem Deal fanden sich keine Unbekannten zusammen – die Agentur Grimm Gallun Holtappels (mit 70 Mitarbeitern) hatte in den Jahren zuvor für die Kunden Seat, Unilever und E.ON bereits mit Lowe kooperiert. (48)

Ansonsten ist die weltweite Akquisitionsliste der vergangenen Jahre bei Interpublic überschaubar. In 2014 wurde das Global Digital Network Profero übernommen. (49) Im Jahr 2015 fand lediglich die mehrheitliche Übernahme der eigenen Agenturmarken McCann, Mullen Lowe und FCB in Russland statt, die dort bislang vom Partnerunternehmen ADV geführt wurden. (50) Zuvor war IPG letztmals im Januar 2012 mit zwei Übernahmen aktiv: In London kaufte IPG die Digitalagentur Fuse und in Deutschland die Lifestyle-Agentur Nicole Weber. (51)

**Dentsu Aegis:
Ausbau der digitalen
Kreativkompetenz**

Obwohl das Dentsu-Aegis-Netzwerk sein Geld vornehmlich mit dem Kauf und der Einbuchung von Werbepätzen verdient, lohnt sich auch eine Betrachtung dieses Unternehmens. Denn zu dem Netzwerk, das Teil der japanischen Holding Dentsu ist und seinen Hauptsitz in London hat, zählen neben Mediaagenturen auch einige Werbeagenturen; manche von ihnen stießen erst in letzter Zeit zu dem Firmenimperium. Auch bei Dentsu lässt sich damit die Strategie erkennen, seinen Kunden möglichst alle für eine Werbekampagne nötigen Dienstleistungen anbieten zu können. Der für Deutschland zuständige CEO Zoja Paskaljevic betonte dies im Sommer 2015 in einem Interview mit der Fachzeitschrift *Werben & Verkaufen*. Ziel sei die Entwicklung hin zu modernen Kommunikationsarchitekten, die die Kunden über den gesamten Geschäftsprozess hinweg beraten, so Paskaljevic. „Wir müssen unsere kreativen Ressourcen ausbauen und zu einem Ort werden, der für Inspiration und Gestaltungsmöglichkeiten steht.“ (52)

Die Firmen, die zu Dentsu Aegis gehören, sind in 135 Ländern vertreten, insgesamt zählt der Werberiese rund 35 000 Mitarbeiter. Im Jahr 2015 betrug der Umsatz knapp 6,8 Milliarden US-Dollar. (53) Das Geschäft in Europa, im Nahen bzw. Mittleren Osten und in Afrika (sogenannte EMEA-Region) lief zuletzt sehr erfolgreich, wobei vor allem die Kernmärkte in Westeuropa gute Zahlen brachten. Detaillierte Ergebnisse für die einzelnen Länder werden allerdings nicht veröffentlicht. (54) In Deutschland ist das Netzwerk mit 13 Agenturmarken in sechs Städten vertreten. Die bekanntesten sind die auf Media-Dienstleistungen spezialisierten Carat, Posterscope und Vizeum, die Performancemarketing-Agentur iProspect, die Digitalagentur Isobar sowie eine Reihe von hochspezialisierten Firmen wie der Mobil-Experte IQ Mobile oder die Forschungstochter Resolutions. (55)

**Marktposition
in Deutschland soll
ausgebaut werden**

In Deutschland hat das Netzwerk in den vergangenen Jahren seine Stellung ausgebaut. Im Februar 2014 übernahm Dentsu die Augsburger Perfor-

mancemarketing-Agentur Explido zu 100 Prozent und integrierte sie in das bestehende Geschäft von iProspect. Zu diesem Zeitpunkt arbeiteten bei Explido 135 Angestellte, das Geschäft war in der Vergangenheit stetig gewachsen. Das Dentsu-Aegis-Netzwerk treibe in Deutschland den Full-Service-Ansatz kontinuierlich voran, hieß es in einer Mitteilung. Mit der Übernahme in einem Wachstumsmarkt schärfte man das Profil als Anbieter digitaler Kommunikationslösungen. (56) Ganz in diesem Sinne agierte Dentsu dann auch im Oktober 2014. Um die digitale Kreativkompetenz auszubauen, schloss das Unternehmen in Deutschland seine beiden Agenturmarken Isobar und mcgarrybowen zu Isobar Germany zusammen. Der neue Player solle die kreative mit technologischer Kompetenz vereinen. (57)

Auch im Jahr 2016 konnte man bei Dentsu Aegis auf dem deutschen Markt einige Aktivitäten beobachtet, die darauf abzielen, die Position am Markt zu stärken. Im Mai 2016 wurde Story Lab gegründet, eine Agentur, die Content-Business-Modelle für Medien, Marken und Unternehmen entwickelt und bereits in zahlreichen anderen Ländern präsent ist. In Story Lab Deutschland wurde die bereits zum Netzwerk gehörende Spezialagentur *blöcher+partner platforming* integriert. (58) Und im August übernahm Dentsu die erst 2008 gegründete Agentur Markenloft aus Düsseldorf. Mit der Akquisition verbunden waren der Launch und die Deutschland-Expansion der internationalen Agenturmarke MKTG, die auf Lifestyle-Marketing spezialisiert ist. (59) Denkbar ist, dass demnächst in Deutschland auch ein Ableger der internationalen Kreativagentur mcgarrybowen folgen wird. (60)

Im Konzert der großen internationalen Werbenetzwerke spielt die Agentur Havas eine eigene Rolle. 60 Prozent ihrer Anteile hält die 1822 gegründete Bolloré-Gruppe, die zu den 500 weltweit größten Unternehmen zählt und in den Bereichen Energie, Transport, Logistik sowie Telekommunikation und Medien aktiv ist. Die Unternehmensgruppe, die ihren Hauptsitz im französischen Puteaux hat, hält auch Anteile am Medienkonzern Vivendi und diversen Weingütern. (61) Da sich die Mehrheit der Bolloré-Aktien in Familienbesitz befindet, sieht sich die Agentur Havas als Hybrid. Man sei Teil eines internationalen Netzwerks, gleichzeitig aber auch inhabergeführt. Schließlich leite Yannick Bolloré als Global CEO persönlich die Geschicke des Unternehmens. (62)

Weltweit hat Havas rund 18 000 Mitarbeiter, die in etwa 100 Ländern tätig sind. In Deutschland hat man sich als Marketing-, Media- und Kommunikationsagentur positioniert, die disziplinübergreifend arbeitet. Havas Germany zählt zu den drei wichtigsten europäischen Standorten. Das inhabergeführte Netzwerk ist hier in vier Städten mit rund 20 verschiedenen Agenturen präsent, darunter Arena Media, Fuel Germany, Havas Düsseldorf, Hamburg und München, Havas Media, Havas PR oder Havas Sports & Entertainment. (63) Von ihnen werden

**Havas:
Zukäufe stärken
Neuausrichtung**

Kunden wie beispielsweise Eckes Granini, Reckitt Benckiser oder die Europäische Zentralbank betreut.

Der Kreis der Havas-Familie in Deutschland ist zuletzt gewachsen: Im Januar 2015 wurde die Health- und Wellness-Agentur Bird & Schulte übernommen. Diese wurde in das weltweite Netz an Havas Health-Agenturen integriert, das mit 60 Büros in 50 Ländern präsent ist. (64) Ein Jahr später erwarb Havas 100 Prozent an beebop (Hamburg), einer der in Deutschland führenden Social-Media-Agenturen, die 2007 gegründet wurde und erst kurz zuvor als Europas Newcomer Agentur des Jahres ausgezeichnet worden war. Die Akquisition sei eine logische Konsequenz der Ausrichtung von Havas Germany, so CEO Christian Claus. Man wolle die Agenturmarke in Deutschland mit spezialisierten Dienstleistern und kreativer Kompetenz kontinuierlich ausbauen. Pedro Anacker, der Gründer von beebop, nannte als Vorteil des Zusammenschlusses den Zugang zum internationalen Netzwerk. (65)

Fazit

Die Werbewirtschaft ist ein milliardenschweres Geschäft, an dem Werbeagenturen maßgeblich beteiligt sind und das nach wie vor für ansehnliche Zuwachsraten steht. Gleichwohl hat die Branche mit einigen Umwälzungen zu kämpfen. An vorderster Stelle steht dabei der digitale Transformationsprozess, der die Agenturen vor große Herausforderungen stellt. Weil die Zahl der Medienkanäle wächst, wird es für sie immer aufwändiger, mit ihren Botschaften ihre Zielgruppen zu erreichen. Zudem wachsen durch die Fragmentierung der Medienlandschaft und den digitalen Wandel die Anforderungen an die Mitarbeiter sowie die technische Infrastruktur. Um für ihre Kunden tatsächlich weiterhin Full-Service-Dienstleistungen bieten zu können, muss sich eine Agentur also breiter aufstellen als in der Vergangenheit, sie muss klassische Kampagnen ebenso entwickeln können wie ein digitales Storytelling auf sozialen Kanälen.

Zukäufe im Wachstumsmarkt Deutschland

Die großen internationalen Agentur-Netzwerke reagieren auf diese Entwicklung mit Zukäufen in Deutschland, wobei sie vor allem Mehrheits- oder 100-Prozent-Beteiligungen anstreben. Dabei wird der Markt in seiner ganzen Breite sondiert. Übernommen wurden renommierte, bislang unabhängige Werbeagenturen wie die Hirschen Group (WPP), Heimat (Omnicom), Grimm Gallun Holtappels (IPG) sowie einige Dienstleister in lukrativen Nischen wie Nicole Weber (WPP), zweimaleins (Publicis) oder Bird & Schulte (Havas). Ein Hauptaugenmerk liegt offenbar auf dem Zukauf digitaler Kompetenz. Mit Plista, Conrad Caine (beide WPP), TLLG (Omnicom), Explido (Dentsu) und beebop (Havas) erfolgten in den zurückliegenden drei Jahren auf diesem Feld einige hochkarätige Zukäufe. Die Argumentation für diese Übernahmen verläuft dabei stets ähnlich. Die Käufer verweisen auf die Wichtigkeit des deutschen Werbemarktes, der einen Ausbau ihrer Präsenz erfordert, wenn sie wettbewerbsfähig bleiben

wollen. Die Agenturen, die übernommen wurden, argumentieren wiederum damit, dass sie durch die Kooperation mit dem großen Netzwerk über finanzielle Ressourcen für eine Expansion verfügen, die sie allein nicht hätten aufbringen können. Gleichzeitig sichert ihnen der neue Partner Zugang zu internationalen Kunden.

Einiges deutet daraufhin, dass diese Entwicklung anhalten wird. Vereinzelt weisen CEOs indirekt darauf hin, dass sie sich auch künftig verstärken werden. (66) Zudem gilt als sicher, dass sich die Medienlandschaft in den kommenden Jahren weiterhin in rasantem Tempo wandeln wird, weshalb die Agenturen weiter Know-how und Kompetenz aufbauen müssen. Die Mediaagentur Magna Global schätzt, dass 2017 weltweit 38 Prozent der Werbeausgaben in digitale Kanäle wandern werden, 2020 sogar die Hälfte. (67) Digitale Kompetenz wird damit zur existenziellen Grundlage von Agenturen. Die Mediaagentur ZenithOptimedia prognostiziert einen Siegeszug der Smartphone-Werbung. Bereits 2018 würde mehr als die Hälfte der weltweiten Werbeinvestitionen in Mobile fließen, heißt es in einer Prognose, was bedeutet, dass innerhalb der digitalen Kompetenz wiederum ein ganz spezielles Know-how an Bedeutung gewinnen wird. (68) Umrahmt werden diese Voraussagen von einer weiterhin steigenden Umsatzentwicklung für die Werbebranche in Deutschland. (69) Ein fruchtbares Feld also für künftige Zusammenschlüsse, Beteiligungen und Übernahmen.

Anmerkungen:

- 1) Vgl. Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft ZAW e.V.: Wirtschaft und Werbung 2015, April 2016. Quelle: <http://www.zaw.de/zaw/branchendaten/wirtschaft-und-werbung/?navid=986495986495> (abgerufen am 27.12.2016).
- 2) Vgl. Gillner, Susanne: Suchmaschinenwerbung in Deutschland. Die Digitalwelt in Zahlen. Quelle: <http://www.internetworld.de/online-marketing/zahlen-studien/suchmaschinenwerbung-in-deutschland-1111825.html> (abgerufen am 27.12.2016).
- 3) Vgl. Gewinn fast verdreifacht, Aktie bricht ein. Quelle: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/facebook-quartalszahlen-werbeeinnahmen-treibengewinn-in-die-hoeh-a-1119476.html> (abgerufen am 27.12.2016).
- 4) Vgl. <http://www.zaw.de/zaw/branchendaten/arbeitsmarkt-werbewirtschaft/> (abgerufen am 27.12.2016).
- 5) Vgl. Breyer, Conrad: Big 50. In: Werben & Verkaufen 16/2016, S. 44-46.
- 6) Vgl. Paperlein, Juliane: So groß ist der Werbemarkt. In: Horizont 36/2015, S. 13.
- 7) Zitiert nach Amirkhizi, Mehrdad: Solide, aber nicht überragend. In: Horizont 15/2016, S. 16.
- 8) Vgl. Breyer (Anm. 5).
- 9) Vgl. ebd.

Steigende Umsätze in Deutschland und Bedeutungszuwachs für digitale Werbung prognostiziert

- 10) Vgl. Pressemitteilung des GWA v. 16.3.2016: Umsatz der GWA Agenturen 2015 besser als erwartet. Ergebnisse des GWA Frühjahrsmonitors 2016. Quelle: https://www.gwa.de/Presse/Pressemeldungen/umsatz_der_gwa_agenturen_2015_besser_als_erwartet_2016_03_15 (abgerufen am 14.1.2017).
- 11) Vgl. Bialek, Catrin: Auf in die weite Welt. In: Handelsblatt v. 16.6.2015.
- 12) Vgl. <http://www.wpp.com/annualreports/2015/wpp-a-global-company/our-growth-markets/> (abgerufen am 29.12.2016).
- 13) Vgl. Leitel, Kerstin: Versüßter Brexit. In: Handelsblatt v. 25.8.2016.
- 14) Vgl. Herz, Carsten/Hans-Jürgen Jakobs: Sir Money Penny. In: Handelsblatt v. 15.3.2016.
- 15) WPP: Our 2015 Financial Statements. <http://www.wpp.com/annualreports/2015/> (abgerufen am 15.1.17)
- 16) Vgl. Anm. 12.
- 17) Vgl. Amirkhizi, Mehrdad: Das operative Geschäft läuft. In: Horizont v. 11.8.2016, S. 6.
- 18) Vgl. <http://www.wpp.com/wpp/companies/?PageIndex=1&SortBy=Name&RegionFilter%5B13BB57E9-C0B8-48FF-8F28-10D63787657E%5D=Europe&CountryFilter%5B2EE821B5-A217-4AC2-81F9-9FF7538F1FD5%5D=Germany&PageSize%5B15%5D=15&SortReverse%5Bfalse%5D=A-Z&Mode=company> (abgerufen am 29.12.2016).
- 19) Vgl. <http://www.wpp.com/wpp/investor/financialnews/2014/jan/07/groupm-acquires-digital-media-specialist-plista-in-germany/> (abgerufen am 29.12.2016).
- 20) Vgl. <http://www.wpp.com/wpp/investor/financialnews/2015/jun/16/j-walter-thompson-company-partners-with-hirschen-group/> (abgerufen am 29.12.2016).
- 21) Vgl. Hammer, Peter: Was der WPP-Deal mit den Hirschen bedeutet. Quelle: http://www.wuv.de/agenturen/was_der_wpp_deal_mit_den_hirschen_bedeutet (abgerufen am 29.12.2016).
- 22) Vgl. Commarco acquires majority interest in PR agency Nicole Weber Communications. Quelle: <http://www.wpp.com/wpp/investor/financialnews/2015/jul/07/commarco-acquires-majority-interest-in-pr-agency-nicole-weber-communications-in-germany/> (abgerufen am 29.12.2016).
- 23) Vgl. Höpner, Axel/Catrin Bialek: Unterschlupf beim Branchenriesen. In: Handelsblatt v. 22.1.2016.
- 24) Vgl. Digitalagentur Conrad Caine wird Teil der weltgrößten Werbeholding WPP. Quelle: <http://de-de.possible.com/presse/release/digitalagentur-conrad-caine-wird-teil-der-weltgroessten-werbeholding-wpp> (abgerufen am 30.12.2016).
- 25) Vgl. Xaxis' plista acquires real-time content analytics company, Linkpulse in Norway. Quelle: <http://www.wpp.com/wpp/investor/financialnews/2016/sep/06/xaxis-plista-acquires-real-time-content-analytics-company-linkpulse-in-norway/> (abgerufen am 29.12.2016).
- 26) Vgl. Weber, Markus: Scholz & Friends kauft 25 Prozent der Anteile zurück. Quelle: http://www.wuv.de/agenturen/scholz_friends_kauft_25_prozent_der_anteile_zurueck (abgerufen am 1.1.2017).
- 27) Vgl. Mega-Fusion in der Werbebranche geplatzt. Quelle: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/publicis-und-omnicom-fusion-geplatzt-a-968422.html> (abgerufen am 30.12.2016).
- 28) Bialek, Catrin: Wir sind nicht arrogant oder verlieren Demut. In: Handelsblatt v. 14.10.2016.
- 29) Vgl. <https://www.bbdo.com/locations> (abgerufen am 30.12.2016).
- 30) Vgl. <http://europe.ddb.com/offices/> (abgerufen am 30.12.2016).
- 31) Vgl. <http://www.omnicommediagroup.com/default.htm> (abgerufen am 30.12.2016).
- 32) Vgl. Pfannenmüller, Judith: Heimat verkauft und steigt bei TBWA Düsseldorf ein. Quelle: http://www.wuv.de/agenturen/heimat_verkauft_und_steigt_bei_tbwa_duesseldorf_ein (abgerufen am 30.12.2016).
- 33) Vgl. Bialek, Catrin: Neue Werbeköpfe. In: Handelsblatt v. 14.4.2016.
- 34) Vgl. Omnicom Group's TBWA Acquires German agency Heimat. Quelle: <http://www.omnicomgroup.com/newsroom/article?newsId=d32a01c2-d28e-43b6-915c-82272f47729a> (abgerufen am 30.12.2016).
- 35) Vgl. Omnicom's DAS Group of Companies acquires Berlin-based digital transformation agency TLGG. Quelle: <http://www.omnicomgroup.com/newsroom/article?newsId=d94b6157-8bee-4ca1-9e57-4fd8a850da9> (abgerufen am 31.12.2016).
- 36) Vgl. Nguyen, Thuy Lin: TLLG eröffnet Standort in New York. Quelle: http://www.wuv.de/agenturen/tlgg_eroeffnet_standort_in_new_york (abgerufen am 31.12.2016).
- 37) Vgl. <http://www.publicisgroupe.com/#/en/group> (abgerufen am 31.12.2016).
- 38) Vgl. Kuchenbecker, Tanja: Publicis-Chef sortiert sein Erbe neu. In: Handelsblatt v. 8.12.2015.
- 39) Vgl. Bialek, Catrin: Aus sechs mach eins. In: Handelsblatt v. 26.01.2016.
- 40) Vgl. Publicis-Gruppe eifert WPP nach. In: Horizont 50/2015, S. 8.
- 41) Vgl. Saal, Marco: Publicis will die digitale Nummer 1 werden. Quelle: <http://www.horizont.net/agenturen/nachrichten/Sapient-uebernahme-Publicis-will-die-digitale-Nummer-1-werden-131228> (abgerufen am 31.12.2016).
- 42) Vgl. Für Publicis wird Europa zum neuen China. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 22.7.2016.
- 43) Vgl. Publicis kommt aus der Verlustzone. In: Horizont v. 26.2.2015, S. 4.
- 44) Vgl. Publicis Groupe acquires zweimaleins to create Saatchi&Saatchi Pro, a new B2B agency in Germany. Quelle: http://newsflash.publicisgroupe.net/uploadedDocs/20140926_2014-26-09_ZME_CP_EN_FINAL.pdf (abgerufen am 31.12.2016).
- 45) Vgl. <https://www.interpublic.com/about> (abgerufen am 31.12.2016).
- 46) Vgl. <https://www.interpublic.com/our-agencies> (abgerufen am 31.12.2016).
- 47) Vgl. Interpublic Group 2015 Annual Report, S.1 f.
- 48) Vgl. Amirkhizi, Mehrdad: Aus Grimm Gallun Holtappels wird GGH Lowe. Quelle: <http://www.horizont.net/agenturen/nachrichten/uebernahme-Aus-Grimm-Gallun-Holtappels-wird-GGH-Lowe-121189> (abgerufen am 4.1.2017).
- 49) Vgl. Interpublic Completes Acquisition in Russia. Quelle: https://www.interpublic.com/news/pressreleases?release_id=2120987 (abgerufen am 31.12.2016).
- 50) Vgl. Lowe and Partners Announces Acquisition of Global Digital Network Profero. Quelle: https://www.interpublic.com/news/pressreleases?release_id=1892315 (abgerufen am 31.12.2016).
- 51) Vgl. Interpublic Acquires Leading Digital Agency in the UK. Quelle: https://www.interpublic.com/news/pressreleases?release_id=1652259; Interpublic Acquires German Consumer Lifestyle Agency Nicole Weber Communications. Quelle: https://www.interpublic.com/news/pressreleases?release_id=1650564 (abgerufen am 31.12.2016).
- 52) Vgl. Hammer, Peter; Nötting, Thomas: Geht nicht, gibt's nicht. In: Werben & Verkaufen 25/2015, S. 20-24, hier S. 22.
- 53) Vgl. Dentsu Inc. FY2015 Consolidated Financial Results. Quelle: <http://www.dentsu.com/news/release/2016/0215-008667.html> (abgerufen am 1.1.2017).
- 54) Vgl. Sehr starkes Europageschäft für Dentsu Aegis Network. Quelle: <http://www.dentsuaegisnetwork.de/Presse/DentsuAegisNetworkNewsDetaila/2016/2016-02-22?Sehr-starkes-Europageschaff-fur-Dentsu-Aegis-Network> (abgerufen am 1.1.2017).
- 55) Vgl. <http://www.dentsuaegisnetwork.de/UnsereBrands> (abgerufen am 1.1.2017).

- 56) Vgl. Dentsu Aegis Network iProspect wird Marktführer im Performance & Search Marketing in Deutschland mit der Akquisition von explido. Quelle: <http://www.dentsuaegisnetwork.de/Presse/DentsuAegisNetworkNewsDetaila/2014/2014-02-27?Dentsu-Aegis-Network-iProspect-wird-Marktfuehrer-im-Performance-Search-Marketing-in-Deutschland-mit-der-Akquisition-von-explido> (abgerufen am 1.1.2017).
- 57) Vgl. Isobar stellt sich in Deutschland neu auf. Quelle: <http://www.dentsuaegisnetwork.de/Presse/DentsuAegisNetworkNewsDetaila/2014/2014-10-13?Isobar-stellt-sich-in-Deutschland-neu-auf> (abgerufen am 1.1.2017).
- 58) Vgl. Dentsu Aegis Network launcht „The Story Lab“ in Deutschland. Quelle: <http://www.dentsuaegisnetwork.de/Presse/DentsuAegisNetworkNewsDetaila/2016/2016-05-09?Dentsu-Aegis-Network-launcht-The-Story-Lab-in-Deutschland> (abgerufen am 1.1.2017).
- 59) Vgl. Weber, Markus: MKTG Germany: Dentsu übernimmt Markenloft. Quelle: http://www.wuv.de/agenturen/mktg_germany_dentsu_uebernimmt_markenloft (abgerufen am 1.1.2017).
- 60) Vgl. Hammer/Nötting (Anm. 52), S. 22.
- 61) Vgl. <http://www.bollere.com/en-us/the-group> (abgerufen am 3.1.2017).
- 62) Vgl. <http://de.havas.com/ueber-uns/> (abgerufen am 3.1.2017).
- 63) Vgl. <http://www.havasgroup.com/agencies> (abgerufen am 3.1.2017).
- 64) Vgl. Havas acquires Bird & Schulte, a leading Health and Wellness Communications Agency. Quelle: http://www.havasgroup.com/media/619934/PR_Bird_Schulte_ENG_130115.pdf (abgerufen am 3.1.2017).
- 65) Vgl. Havas acquires a leading German Social Media Agency „Beebop“. Quelle: http://www.havasgroup.com/media/689974/PR_BEEBOP_ENG_DEF.pdf (abgerufen am 3.1.2017).
- 66) Vgl. Hammer/Nötting (Anm. 52), S. 22.
- 67) Vgl. Baier, Corinna/Eva-MariaVogel: Die jungen Verführer. In: Focus 32/2016, S. 58-62, hier S. 60.
- 68) Vgl. Werbemarkt: Bis 2018 ist Internet „grösstes Werbemedium“. Quelle: <http://www.kleinreport.ch/news/zenithoptimedia-bis-2018-ist-internet-grosstes-werbemedium-82971/> (abgerufen am 14.1.17)
- 69) Vgl. PWC: German Entertainment and Media Outlook 2016-2020. Quelle: <https://outlook.pwc.de/outlooks/2016-2020/ueberblick/> (abgerufen am 14.1.17)

