

**REPUBLIK TÜRKEI
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
FACHBEREICH INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

M&A IN DER KOSMETIKINDUSTRIE

–

INDIE BEAUTY BRANDS AUF DEM VORMARSCH

MASTERARBEIT

Madita PELIKAN

BETREUERIN

Doç. Dr. A. Bahar Ceritoğlu

Istanbul, Juli 2019

REPUBLIK TÜRKEI
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
FACHBEREICH INTERKULTURELLES MANAGEMENT

M&A IN DER KOSMETIKINDUSTRIE

–

INDIE BEAUTY BRANDS AUF DEM VORMARSCH

MASTERARBEIT

Madita PELIKAN

(1581021110)

Abgabedatum: 20.07.2019
Datum der Verteidigung: 10.09.2018
Betreuerin: Doç. Dr. A. Bahar Ceritoğlu
Kommissionsmitglieder: Doç. Dr. A. Bahar Ceritoğlu
Prof. Dr. Ernst Struck

Istanbul, Juli 2019

**REPUBLIK TÜRKEI
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
FACHBEREICH INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

M&A IN DER KOSMETIKINDUSTRIE

–

INDIE BEAUTY BRANDS AUF DEM VORMARSCH

MASTERARBEIT

Madita PELIKAN

(1581021110)

BETREUERIN

Doç. Dr. A. Bahar Ceritoğlu

Istanbul, Juli 2019

INHALTSVERZEICHNIS

	<u>SEITE</u>
DANKSAGUNG.....	i
ÖZET.....	ii
ZUSAMMENFASSUNG.....	iii
ABSTRACT.....	v
ABKÜRZUNGEN.....	vi
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	vii
TABELLENVERZEICHNIS.....	viii
KAPITEL 1.EINLEITUNG.....	1
1.1. PROBLEMSTELLUNG DER ARBEIT.....	3
1.2. ZIELSETZUNG DER ARBEIT.....	7
1.3. ABLAUF DER ARBEIT.....	8
1.4. FORSCHUNGSSTAND / KRITISCHE ANMERKUNG ZUR LITERATUR.....	9
KAPITEL 2. INDIE BEAUTY BRANDS.....	11
2.1. BEISPIEL INDIE BEAUTY BRAND: GLOSSIER UND BEAUTY BAKERIE	12
2.2. ERFOLGSFAKTOREN VON INDIE BEAUTY BRANDS.....	16
2.2.1. Konsumentengruppe: Millennials.....	17
2.2.2. Marketing: Soziale Medien.....	20
2.2.2.1. Daten und Fakten zu Instagram.....	21
2.2.2.2. Instagram als Marketingtool.....	23
2.2.3. Vertrieb: E-Commerce.....	26
2.2.4. Produkte.....	27
2.2.4.1. Inhaltsstoffe.....	28
2.2.4.2. Inklusivität.....	29

2.2.4.3. Produktdesign und Verpackung.....	29
2.3. ZWISCHENFAZIT – INDIE BEAUTY BRAND.....	31
KAPITEL 3. THEORETISCHER HINTERGRUND – MERGE UND AKQUISITIONEN.....	32
3.1. M&A FORMEN UND TRANSAKTIONSTYPEN.....	34
3.2. M&A MOTIVE.....	36
3.3. M&A ABLAUF.....	40
3.4. M&A ERFOLGSFAKTOREN.....	50
3.5. M&A IN DER KOSMETIKINDUSTRIE.....	54
KAPITEL 4. GEKA.....	60
4.1. DIE STRATEGISCHE NEUAUSRICHTUNG VON GEKA ACCESSORIES.....	64
4.1.1. Erarbeitung eines Businessplans für GEKA Accessoires.....	65
4.1.2. Erarbeitung eines Akquisitionsplans für GEKA Accessoires.....	69
4.1.3. Objektsuche für Akquisition für GEKA Accessoires.....	71
4.1.4. Auswahl potenzieller Akquisitionsobjekte.....	72
4.1.5. Untersuchung der Akquisitionsobjekten.....	75
4.1.5.1. NUI Cosmetics – Instagram Performance.....	78
4.1.5.2. Und Gretel Cosmetics – Instagram-Performance.....	80
4.1.5.3. Lethal Cosmetics – Instagram Performance.....	82
4.1.5.4. Vergleich der Instagram Performance.....	84
4.1.6. Bewertung der Akquisitionsobjekten.....	85
KAPITEL 5. SCHLUSSBETRACHTUNG.....	87
LITERATURVERZEICHNIS.....	92
LEBENS LAUF.....	100

DANKSAGUNG

An erster Stelle möchte ich dem Unternehmen GEKA danken für die großartige Chance, die sie mir ermöglicht haben. Ich danke allen Mitarbeitern des Unternehmens und insbesondere den Kollegen und Kolleginnen aus den Abteilungen Marketing, Vertrieb und Projektmanagement die mich mit offenen Armen empfangen haben. Vor allem möchte ich dabei meiner Betreuerin Pilar Kempe-Gonzalez für die tolle Unterstützung und das viele Verständnis danken. Mein Dank gilt zudem meinem Mentor Martin von Jan, der mir dies alles erst ermöglicht hat. Auch bin ich Caro Däschlein zu tiefstem Dank verpflichtet, die durch ihre Passion und Arbeitsmoral ein Vorbild für mich geworden ist und hierdurch für immer einen Einfluss auf meinen beruflichen Werdegang haben wird.

Ich danke meiner Familie und insbesondere meinen Kommilitonen aus der TDU, mit deren Hilfe ich diese Arbeit niemals vollendet hätte. Dabei möchte ich speziell Sonja Müller und Hümeyra Kurtaran danken, die immer ein offenes Ohr für mich hatten.

Mein tiefster Dank gilt der Türkisch-Deutschen Universität, die es mir ermöglicht hat in meiner Lieblingsstadt an einem außergewöhnlichen Programm teilzunehmen. Meine Dankbarkeit gilt besonders Prof. Dr. Struck und Frau Dück, die mir mit außergewöhnlichem Einsatz stets unter die Arme gegriffen haben. Zudem danke ich meiner Betreuerin Dr. Ceritoğlu, die in einer Notsituation helfend eingegriffen hat und mich großartig unterstützt hat.

ÖZET

Kozmetik Endüstrisinde M&A

Bağımsız Güzellik Markalarının Yükselişi

"Kozmetik Endüstrisinde M&A - Bağımsız Güzellik Markalarının Yükselişi" başlıklı bu yüksek lisans tez çalışması, kozmetik endüstrisindeki çoğalan satın alma faaliyetlerini araştırılmıştır. Bu süreçte, girişimci bazlı küçük ve orta ölçekli şirketlerin satın alımı giderek fazlaştığı belirtilmiştir. Söz konusu bağımsız kozmetik şirketleri "Indie Beauty Brands" terimi ile tanınmaktadır. Bu çalışma kozmetik uygulayıcıları üreten GEKA şirketiyle iş birliği içinde yazılmıştır. Piyasanın genel olarak kötüleşen koşullarına karşılık GEKA iş alanlarını çeşitlendirmeyi amaçlıyor. Bu çalışmanın amacı, GEKA için indie güzellik markalarına odaklanan geleceğe yönelik bir satın alma stratejisi geliştirmektir. Bu çalışmanın özel bir odak noktası GEKA'nın Indie Beauty markalarının yükselişinden nasıl ve ne şekilde yararlanabileceği konusudur. Bunun için tercih edilen yöntem, Indie Beauty Brands kavramını sınırlamayı amaçlayan bir literatür analizidir. Buna dayanarak ve DePhamphalis ve Wirtz'in M&A teorilerini (birleşme ve devralma teorileri) dikkate alarak, bir satın alma konsepti oluşturulmuştur ve ayrıca bir şirket değerlendirmesi yapılmıştır. Bu yüksek lisans tezi dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm kozmetik endüstrisindeki başlangıç noktasını açıklar. Bir sonraki bölümde, Indie Beauty Brands'ın karakteristik özellikleri listelenmiştir. Ayrıca, indie güzellik markalarının kozmetik pazarında kurulmasına katkıda bulunan dış faktörler sunulmaktadır. Üçüncü bölüm, M&A'nın teorilerini açıklar ve kozmetik endüstrisindeki M&A faaliyetlerini ana hatlarıyla belirtir. Bu çalışmanın son bölümü, üç bağımsız güzellik markasının kurumsal değerlendirmesinin temeli olan bir satın alma stratejisini içerir. Bu derecelendirme özellikle bu şirketlerin Instagram görünümlerine dayanıyor. Bu çalışmanın sonucu olarak, öncelikle Indie Beauty Brands'ların mevcut çağ için uygun bir iş modeli olduğu söylenebilir. Özellikle, işletme ve tüketici arasındaki yakın ilişki genç tüketicilere son derece çekici geliyor. Bağımsız güzellik markalarına daha yakından bakıldığında, iletişim ve sosyal medya alanındaki etkileşimlerine yönelik net bir odaklanma olduğu ortaya koyulmuştur. Bu, özellikle sosyal medya pazarlaması ve e-ticaretin hedefli kullanımında belirgindir. Çoğunlukla Instagram, müşteriyle doğrudan bir iletişim aracı olarak hizmet eder. Bu bulgulara dayanarak, GEKA için bir satın alma stratejisi geliştirirken satın alınacak nesnelere Instagram görünümleri üzerine değerlendirilmiştir ve bunun sonucunda en ikna edici Instagram performansı olan şirket için somut bir satın alma tavsiyesiyle sonuçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: birleşme ve devralma, kozmetik endüstrisi, indie beauty brands, Instagram, millennials

Tarih: 20.06.2019

ZUSAMMENFASSUNGEN

M&A IN DER KOSMETIKINDUSTRIE

–

INDIE BEAUTY BRANDS AUF DEM VORMARSCH

Die vorliegende Masterarbeit mit dem Titel „M&A in der Kosmetikindustrie – Indie Beauty Brands auf dem Vormarsch“ untersucht die zunehmenden Akquisitionsaktivitäten innerhalb der Kosmetikbranche. Dabei wird festgestellt, dass es verstärkt zu Aufkäufen von gründergeführten kleinen- bis mittelständischen Unternehmen kommt. Besagte unabhängige Kosmetikfirmen sind unter dem Begriff „Indie Beauty Brands“ publik geworden. Diese Arbeit wurde in Zusammenarbeit mit dem Kosmetikapplikatorenproduzent GEKA verfasst. Vor dem Hintergrund sich verschlechternder Rahmenbedingungen fühlt sich GEKA dazu angehalten ihren Geschäftsbereich zu diversifizieren. Das Ziel dieser Arbeit war es daher eine zukunftsorientierte Akquisitionsstrategie für GEKA zu entwickeln, mit Fokus auf Indie Beauty Brands. Ein spezielles Interesse innerhalb dieser Abhandlung wird auf die Frage gerichtet, wie und in welcher Form GEKA vom Aufstieg der Indie Beauty Brands profitieren kann. Das methodische Vorgehen hierfür umfasst eine Literaturanalyse, welche zunächst eine Eingrenzung Indie Beauty Brands Thematik ermöglicht. Darauf aufbauend erfolgt die Konzeption einer Akquisitionsstrategie sowie einer Unternehmensbewertung unter Berücksichtigung der M&A Theorien von DePhamphilis und Wirtz. Die Masterarbeit setzt sich schließlich aus vier Teilen zusammen. Im ersten Kapitel wird die Ausgangslage in der Kosmetikbranche näher erläutert. Der darauffolgende Abschnitt führt charakteristische Merkmale auf, welche Indie Beauty Brands aufweisen. Weiterhin werden äußere Faktoren dargestellt, die zur Etablierung der Indie Beauty Brands im Kosmetikmarkt beigetragen haben. Im dritten Kapitel werden die Theorien von M&A erläutert sowie die M&A Aktivitäten in der Kosmetikindustrie skizziert. Der abschließende Teil dieser Arbeit umfasst eine Akquisitionsstrategie, auf deren Grundlage daraufhin eine Unternehmensbewertung dreier Indie Beauty Brands dargestellt wird. Diese Bewertung orientiert sich im Speziellen am Instagram-Auftritt dieser Unternehmen. Als Ergebnis dieser Arbeit kann zunächst konstatiert werden, dass es sich bei Indie Beauty Brands um ein Geschäftsmodell handelt, welches den aktuellen Zeitgeist aufgreift. Insbesondere die enge Beziehung zwischen Unternehmen und Konsument ist für jüngere Verbraucher äußerst ansprechend. Bei näherer Betrachtung der Indie Beauty Brands kann ein deutlicher Schwerpunkt innerhalb ihrer Kommunikation und Interaktion im Bereich der Sozialen Medien festgestellt werden. Dies zeigt sich insbesondere durch den gezielten Einsatz von Social Media Marketing sowie E-Commerce. Vorwiegend Instagram dient als Medium der direkten Kommunikation mit dem Kunden. Basierend auf diesen Erkenntnissen wurde daraufhin eine Akquisitionsstrategie für GEKA entwickelt. Hierfür erfolgte eine Bewertung der

Akquisitionsobjekten anhand ihres Instagram-Auftrittes, wodurch abschließend eine konkrete Kaufempfehlung für das Unternehmen mit der überzeugendsten Instagram Performance ausgesprochen werden konnte.

Schlagwörter: Merge und Akquisitionen, Kosmetikindustrie, Indie Beauty Brands, Instagram, Millennials

Datum: 20.06.2019

ABSTRACT

M&A IN THE COSMETIC INDUSTRY

-

INDIE BEAUTY BRANDS ON THE RISE

This master thesis entitled “M&A in the cosmetics industry – Indie Beauty Brands on the rise” analyses the increasing acquisition activities within the cosmetics branch. It can be observed that there is an acquisition boost of founder-managed small and medium-sized enterprises. These enterprises in question became known as “Indie Beauty Brands”. This thesis was composed in collaboration with the cosmetics applicator manufacturer GEKA. Against the background of impairing frameworks GEKA sees the necessity to diversify its operations. The aim of this thesis is therefore to determine a future-oriented acquisition strategy for GEKA focussing Indie Beauty Brands. In this study close attention is given to the question how and in which way GEKA could be profiting from the Indie Beauty Brands’ revolution. The methodical approach comprises a literature analysis which first of all facilitates narrowing down the subject of Beauty Indie Brands. Based on this the second step is the conception on an acquisition strategy as well as a business valuation in regard to DePhamphilis and Wirtz’ M&A theories. Summarising, the thesis is composed of four main parts. The first chapter introduces the cosmetics branch’s status quo. The following part outlines characteristic features of Indie Beauty Brands. Moreover, external factors are presented which contributed to the Indie Beauty Brands’ establishment. In the third chapter different M&A theories are illustrated as well as the cosmetics industry’s M&A activities. The final part of this thesis contains an acquisition strategy basing on which a business valuation of three Indie Beauty Brands is presented. Furthermore, this valuation especially refers to the companies’ Instagram performance. The first finding of this thesis which can be stated is that Indie Beauty Brands are based on a business model that captures the current zeitgeist. In particular the close relationship between company and consumer is very appealing for younger users. With closer examination of the Indie Beauty Brands a significant emphasis within their communication and interaction can be noticed in the field of social media. This is reflected in their focused use of social media marketing and e-commerce. Predominantly Instagram serves as a means of direct communication with the customer. Basing on these findings an acquisition strategy could be developed for GEKA. For this purpose, an evaluation of acquisition objects was carried out on the basis of their Instagram performance. With that in mind, eventually, a tangible purchase recommendation could be expressed for the most convincing company.

Key words: Merge and acquisition, cosmetic industry, indie beauty brands, Instagram, millennials

Date: 20 July 2019

ABKÜRZUNGEN

B2C	:Business to Customer
BPC	:Beauty and Personal Care
CEO	:Chief Exe
F&E	:Forschung und Entwicklung
IBB	:Indie Beauty Brands
IBB	:Indie Beauty Brands
KVO	:Kosmetik-Verordnungen
M&A	:Mergers und Akquisitionen
ROI	:Return of Investment
usw	:und so weiter
uvm	:und vieles mehr
z.B.	: zum Beispiel

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	<u>SEITE</u>
Abbildung 1 Jährliche Wachstumsrate des globalen Kosmetikmarktes von 2004-2017.....	3
Abbildung 2 Unternehmensmarktanteile in der Farbkosmetikindustrie in Nord-Amerika (2017).....	4
Abbildung 3 Unternehmensmarktanteile in der Farbkosmetik in West-Europa (2017)...	5
Abbildung 4 Beauty Bakerie Foundation Farbpalette.....	15
Abbildung 5 Cake Mix Foundation von Beauty Bakerie.....	16
Abbildung 6 Ausprägungen von Unternehmenszusammenschlüssen.....	35
Abbildung 7 Motive des Käufers für M&A-Entscheidungen nach Wirtz.....	37
Abbildung 8 M&A Ablauf.....	42
Abbildung 9 M&A Deal Ankündigungen im Globalen BPC Markt.....	56
Abbildung 10 Top 10 Beauty Brands auf Instagram 2018.....	59
Abbildung 11 SWOT-Analyse.....	67
Abbildung 12 SWOT-Analyse Ergebnis für GEKA Accessories	68
Abbildung 13 NUI Cosmetics Abonnenten Entwicklung auf Instagram.....	80
Abbildung 14 NUI Cosmetics Instagram Aktivität.....	81
Abbildung 15 Und Gretel Cosmetics Abonnenten Entwicklung auf Instagram.....	82
Abbildung 16 Und Gretel Cosmetics Instagram Aktivität.....	83
Abbildung 17 Lethal Cosmetics Abonnenten Entwicklung auf Instagram.....	84
Abbildung 18 Lethal Cosmetics Instagram Aktivität.....	85

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1. Merkmale von Indie Beauty Brands	31
Tabelle 2. Akquisitionen der Marktführer 2012-2018	57
Tabelle 3. Vergleich der Instagram Aktivität von NUI Cosmetics, Und Gretel Cosmetics und Lethal Cosmetics.....	84

In Dankbarkeit meiner Mutter und Schwester gewidmet.

1. EINLEITUNG

Der Mensch hat heutzutage seine Kamera stets dabei und die Anzahl der Fotos, die er im Laufe seines Lebens schießt, steigt inzwischen ins Unermessliche. Insbesondere die Selbstdarstellung in Form von Porträtfotos, auch *Selfies* genannt, stellt ein neues Phänomen dar. Der damit einhergehende Wunsch, jederzeit möglichst gut auszusehen, führte zu einem Boom in der Kosmetikindustrie.¹ Estée Lauder CEO Fabrizio Freda sagte in einem Interview mit “The Wall Street Magazine”:

„The 30-year-old today gets more photographs of themselves in a day than their mother did in a year, so they care about what their skin looks like now, not when they are 40.”²

Vorangetrieben wird diese Kausalität durch soziale Medien, insbesondere durch Instagram, einer seit dem Jahr 2010 existierenden Plattform, auf der man ausschließlich Bilder und kurze Videos teilen kann. Der visuelle Fokus der Plattform, sowie ein rein auf Bilder und Videos basierender Inhalt, in Kreisen von sozialen Medien auch Content genannt, spielt dabei einen wichtigen Faktor. Auf dieser Plattform werden die Selfies kommentiert, geteilt und gelikt, was den Drang nach Perfektion steigert. Einen weiteren signifikanten Einfluss im Wachstum der Farbkosmetik stellen dabei die Konsumentengruppen *Generation Millennials* und die *Gen Z* dar.³ Die mit ihnen verbundenen neuen Konsumentenbedürfnisse verursachten einen Wandel in der Wirtschaft sowie in der Farbkosmetik. Verschiedene Einflüsse, die im Laufe dieser Arbeit erläutert werden, brachen mit früherem Konsumverhalten und führten zu Marktveränderungen.

¹ Elaine Low, „How Instagram, Twitter Beauty Selfies Are Changing The Face Of Retail.“, *Investors Business Daily*, Oktober 2016, 38–38,

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=119172384&site=ehost-live>.

² Sharon Terlep, „Millennials Change the Complexion of the Beauty Business“, *Wall Street Journal*, 3. Mai 2016, Abschn. Business, <https://www.wsj.com/articles/millennials-change-the-complexion-of-the-beauty-business-1462317335>.

³ Da es noch keine offiziellen Definitionen gibt, weisen verschiedene Quellen unterschiedliche Alterseinteilungen auf. Diese Arbeit definiert Millennials als Personen, die zwischen 1980 und 2000 geboren wurden, Generation Z sind Menschen deren Geburtsjahr ab dem Jahr 2000 liegt.

1.1 PROBLEMSTELLUNG DER ARBEIT

Der soziale Druck nach äußerlicher Perfektion spiegelt sich auch im Kaufverhalten wider. Der Umsatz von dekorativer Kosmetik hat in den letzten Jahren einen enormen Zuwachs erlebt; so stiegen die Umsätze in der Farbkosmetik 2016 um 7,2%, wobei 2015 das Wachstum noch bei 5% lag⁴. Allgemein gesprochen wächst der Kosmetikmarkt wie in Abbildung 1. aufgezeigt. Seit 2014 verbucht der Kosmetikmarkt ein exponentielles Wachstum mit steigenden Raten. Dadurch erlebte der Markt 2017 ein Rekordhoch von 5%.

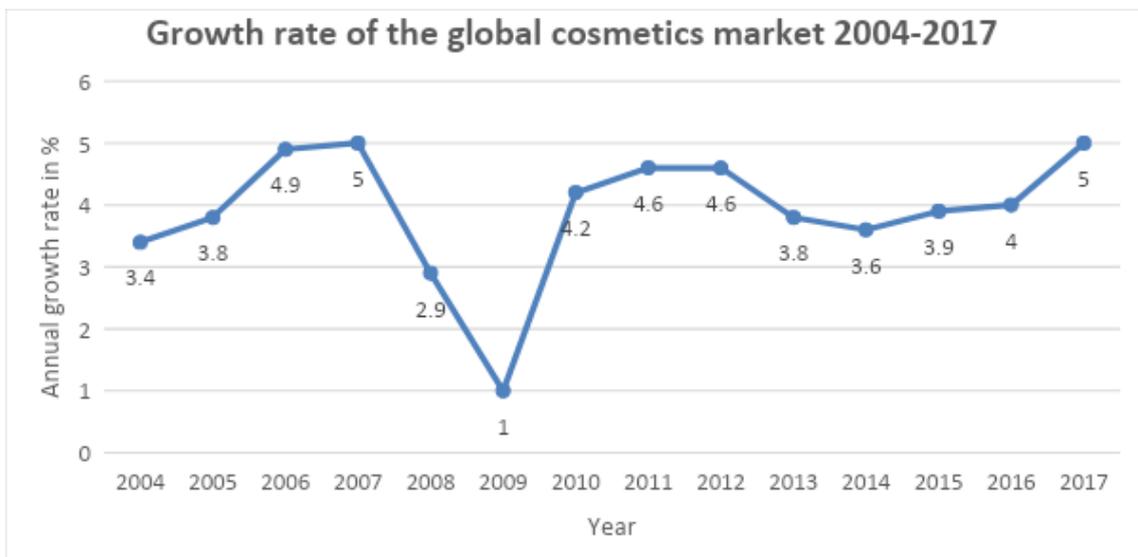


Abbildung 1: Jährliche Wachstumsrate des globalen Kosmetikmarktes von 2004-2017

Quelle: Statista 2018.

Der Farbkosmetikmarkt wird hauptsächlich von L'Oréal, Estée Lauder und Coty dominiert. Diese drei Unternehmen sind weltweit führend in der Farbkosmetikbranche – je nach Region besitzen diese insgesamt einen Marktanteil zwischen ca. 30-60%⁵.

⁴ Euromonitor 2018

⁵ Szasz, Andrea, „Shop or Drop: The Inevitable Path or Growth in Beauty“ (AT Kearney, o. J.), <https://www.atkearney.com/consumer-goods/article?/a/shop-or-drop-the-inevitable-path-for-growth-in-beauty>.

Dabei dienen diese Firmen als Dach für eine Vielzahl von verschiedenen Marken. Die folgenden zwei Abbildungen zeigen den Marktanteil (2017) in der Farbkosmetik für zwei geographische Gebiete, zum einen Nordamerika (Abbildung 2) zum anderen Westeuropa (Abbildung 3).

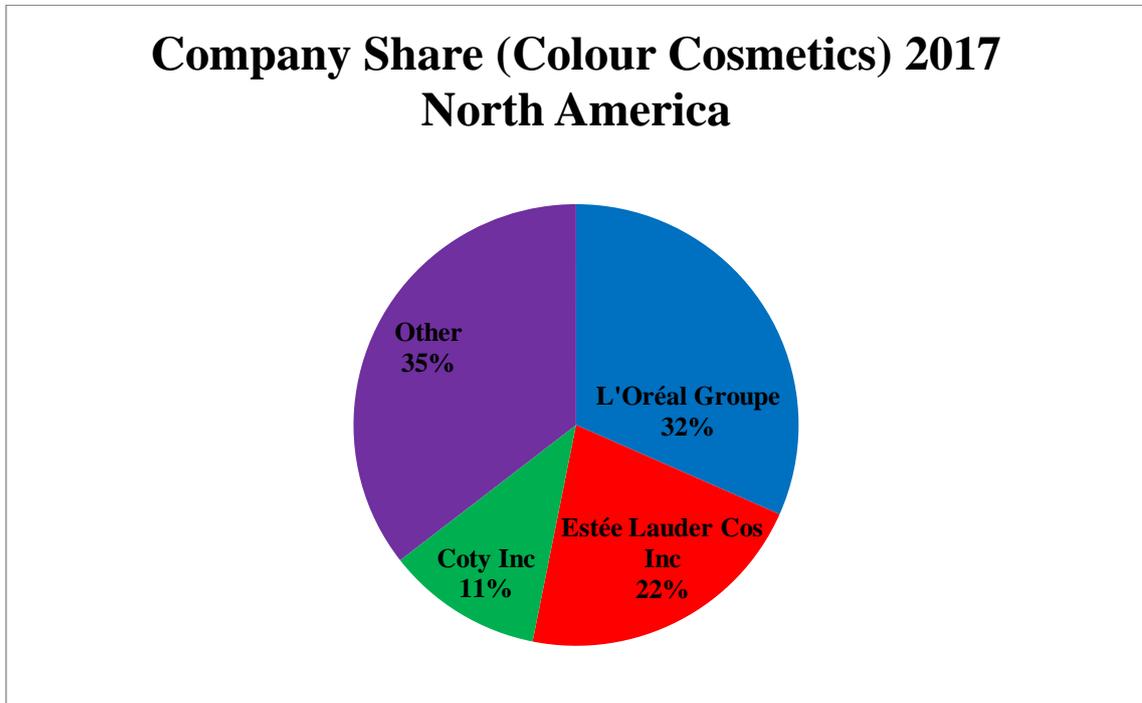


Abbildung 2: Unternehmensmarktanteile in der Farbkosmetikindustrie in Nordamerika (2017)

Quelle: Information Resources, Inc., Mintel.

In Nordamerika ist L'Oréal mit 32 % Marktführer, gefolgt von Estée Lauder (22%) und Coty (11 %). Diese drei Unternehmen stellen dort somit einen Marktanteil von 65% in der Farbkosmetikbranche dar.

Ein ähnliches Bild lässt sich auch auf dem Farbkosmetiksektor in Westeuropa wiederfinden, zwar sind dort die Marktanteile geringer (L'Oréal 24%, Coty 12 % und Estée Lauder 11%), trotzdem wird auch hier der Markt deutlich von diesen führenden Unternehmen beherrscht.

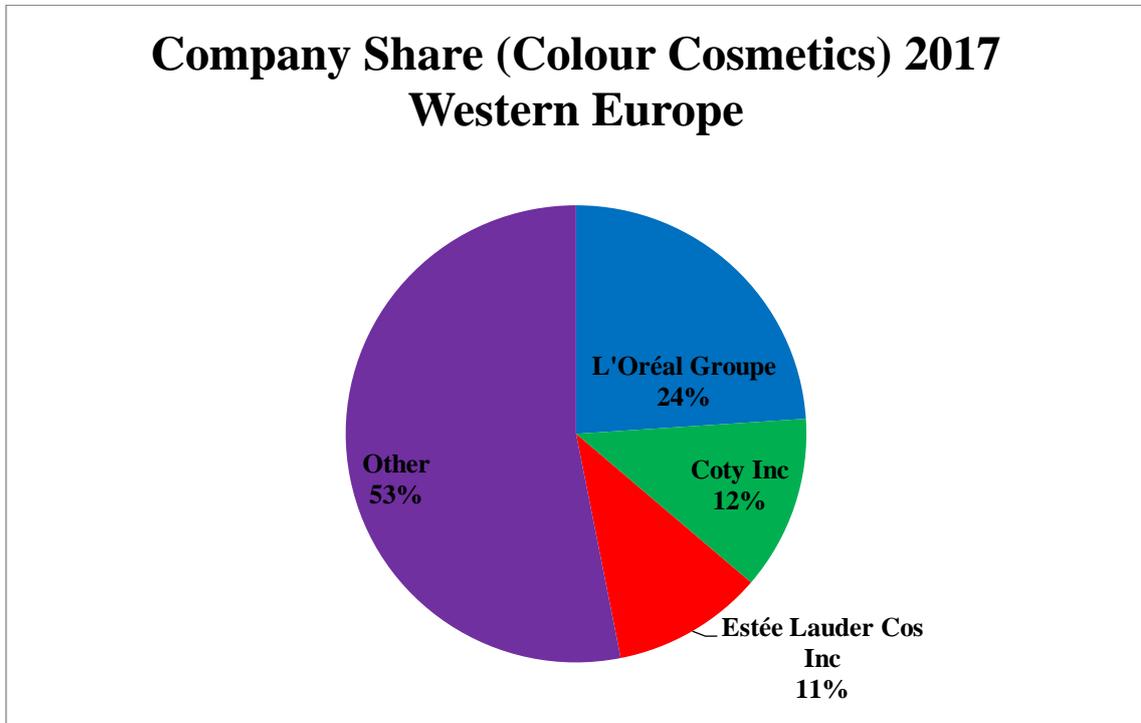


Abbildung 3. Unternehmensmarktanteile in der Farbkosmetik in Westeuropa (2017)

Quelle: Information Resources, Inc., Mintel

Die beiden Darstellungen zeigen, welche Dominanz diese Marktführer auf den Farbkosmetikmarkt ausüben. Mit einem solch hohen Marktanteil, den L'Oréal, Estée Lauder und Coty im Sektor haben, ist der Markt übersättigt. Unter Rahmenbedingungen ist ein natürliches Wachstum dieser Firmen nur noch bedingt möglich ist. Dies ist auch einer der Gründe warum das Durchschnittswachstum (3-4%)⁶ der Marktführer unter dem Wachstum der globalen Beautyindustrie liegt. Weitere Gründe für das geringe Wachstum stellt die Unternehmensgröße dar. Neue Produkte benötigen eine erhebliche Entwicklungszeit, was in einem schnelllebigen Bereich wie dem Kosmetiksektor, gekennzeichnet durch sehr kurze Produktlebenszyklen und eine wachsende

⁶Szasz, Andrea.

Konsumentengruppe mit dem Wunsch nach Innovationen und Neuheiten, problematisch sein kann.

Nun stellt sich die Frage, wie es zu dem Wachstum im Sektor für dekorative Kosmetik kam, wenn der Gewinn der Marktgrößen eher gering ausfiel, insbesondere im Hinblick auf ihren erheblichen Marktanteil. Hierbei spielen *Independent Beauty Brands* – kurz Indie Beauty Brands – eine entscheidende Rolle. Diese haben durch ihre innovativen Produkte und Marketingstrategien die Kosmetikbranche erobert und verändern diese seither. Mit ihrer Kombination aus agilen Geschäftsstrukturen, innovativen Nischenprodukten und dem Fokus auf digitale Medien und Verkaufskanäle haben sie den Zahn der Zeit erkannt. Besonders jüngere Konsumentengenerationen (Millennials, Gen Z) sind von diesem Geschäftsmodell begeistert. Als Reaktion darauf entwickelten die Marktführer neue Strategien. Anstatt mit eigenen Produkten und Brands auf den Markt zu gehen, enorme Summen in F&E zu investieren und hohe Marketingausgaben zu tätigen, fokussieren sie sich nun vermehrt auf M&A Aktivitäten und kaufen florierende Indie Beauty Brands auf. Dies hatte zur Folge, dass es seit 2011 weltweit zu 344 Akquisitionen in der Kosmetikindustrie kam⁷. Dieses Phänomen, der vermehrten Akquisition von Indie Beauty Brands durch die Top-Player in der Kosmetikindustrie soll als Forschungsgegenstand dieser Arbeit dienen.

⁷ Josh Sims, „Small Beauty Brands Can Now Attract Big Money“, Raconteur, 12. Dezember 2017, <https://www.raconteur.net/retail/small-beauty-brands-can-now-attract-big-money>.

1.2 ZIELSETZUNG DER ARBEIT

Auch GEKA, der in Deutschland ansässige Weltmarktführer in der Produktion von Kosmetikapplikatoren und Kosmetikverpackungen, möchte vom Boom der Indie Beauty Brands profitieren. Das Unternehmen gliedert sich in zwei Geschäftsbereiche. Der Großteil des Umsatzes wird akquiriert durch die Entwicklung und Produktion von Applikatoren und Verpackungen für den Farbkosmetikmarkt. Neben dem Beauty-Geschäftsbereich von GEKA, vertreibt das Unternehmen auch Bedarfsgegenstände aus der Drogerie. Das Sortiment umfasst eine Vielzahl von Artikeln von Makeup-Pinseln, Schwämmen hin zu Massagegegenständen uvm. Als gemeinsames Merkmal des Produktsortiments lassen sich zwei Punkte abzeichnen. Zum einen, dass keines der Produkte selber produziert wird⁸ und zum anderen, dass die Produkte nicht unter die Kosmetikverordnung (KVO) fallen, daher handelt es sich um keine Produkte die direkt auf das Gesicht und /oder auf den Körper aufgetragen werden.

Im Zuge der neuen Sales Strategie, die durch eine Neuerung in der Führungsriege entstanden ist, kam es zum Entschluss erste Schritte in den B2C Bereich zu gehen und somit direkt an den Endverbraucher heranzutreten. Dies sollte durch den Kauf einer Indie Beauty Brand in das Geschäftsportfolio erfolgen. Begründet wird dieser Ansatz durch einen veränderten Wettbewerbsmarkt, welcher im Laufe dieser Arbeit erläutert wird.

Die vorliegende Arbeit wird dabei zwei Forschungsfragen behandeln:

- 1. Was sind Indie Beauty Brands und welchen Einfluss haben sie auf die Kosmetikindustrie?*
- 2. Wie und in welcher Form könnte GEKA von einer Indie Beauty Brand profitieren?*

⁸ Im Gegensatz zu der Beautyspate, diese wird exklusiv für den deutschen/europäischen Markt in Bechhofen (Bayern) und Bamberg (Bayern/Deutschland) produziert.

1.3 ABLAUF DER ARBEIT

Die Arbeit baut sich in vier Teilen auf. Nach der Einleitung folgt im zweiten Teil die Untersuchung des Phänomens Indie Beauty Brands. In diesem Teil soll der Forschungsgegenstand genauer eingegrenzt werden. Aufgrund der fehlenden Literatur wird dies unterstützt durch zwei Beispiele. Darauf folgt die Erläuterung von externen Einflüssen, die den Erfolg von Indie Beauty Brands begünstigt haben.

Im dritten Teil wird auf den theoretischen Hintergrund von Mergers und Akquisitionen eingegangen. Dabei wird zunächst eine Begriffserläuterung vorgenommen, die verschiedene Arten von Mergers und Akquisitionen (M&A) vorstellt. Hierauf folgt ein Abschnitt zu Formen und Transaktionstypen von M&A Aktivitäten sowie eine Erläuterung, welche Motive ausschlaggebend für die Entscheidung von M&A sind. Dem folgt ein Kapitel mit dem theoretischen Hintergrund zur Erstellung einer M&A Strategie sowie den Erfolgsfaktoren. Abschließend werden die M&A Aktivitäten in der Kosmetikindustrie erläutert.

Im vierten und letzten Teil dieser Arbeit erfolgt die praktische Anwendung. Am Beispiel von GEKA Accessoires soll eine Akquirierungsstrategie mit dem Objekt Indie Beauty Brands erarbeitet werden. Der Fokus wird hierbei auf der Vorauswahl (Screening) der möglichen Zielobjekte liegen. Anhand von drei möglichen Zielobjekten folgt hierauf eine Unternehmensbewertung. Beurteilt wird hierbei die Social Media Performance der Indie Beauty Brands mit Blick auf deren Instagram Aktivität. Anhand dieser Performance wird eine Empfehlung für den geeignetsten Kandidaten ausgesprochen.

1.4 FORSCHUNGSSTAND – KRITISCHE ANMERKUNG ZUR LITERATUR

Bis zur Vollendung dieser Arbeit weist das Thema zur Akquisition von Indie Beauty Brands eine Forschungslücke auf. Es wurden keine wissenschaftlichen Untersuchungen gefunden, welche diese Thematik in irgendeiner Form behandeln. Begründet durch die Vielzahl an brancheninternen Artikeln aus Fachzeitschriften⁹ lässt sich jedoch erschließen, dass ein großes Interesse an dieser Thematik vorherrscht und es sich damit um ein akutes Phänomen handelt. Durch den Mangel an wissenschaftlichen Aufsätzen sind viele der verwendeten Quellen aus der Sekundärliteratur; hier muss jedoch angemerkt werden, dass es leider häufig an Objektivität und validierten Daten fehlt. Des Weiteren wurden viele Berichte von Wirtschaftsanalyse-Organisationen genutzt. Hierbei sollte bedacht werden, dass diese häufig von Unternehmen in Auftrag gegeben werden. Somit ist auch hier wieder die Objektivität der Ergebnisse kritisch zu betrachten. Allerdings handelt es sich bei der Auswahl der Berichte um angesehene Beratungsunternehmen, welche auch branchenintern hohes Ansehen genießen.

Viele der Marktinformationen wurden durch die Forschungsinstitute Mintel und Euromonitor herangezogen, jedoch war dies nur durch einen unternehmensinternen Zugang möglich. Der öffentliche Zugang der Daten ist damit nicht möglich.

Da diese Arbeit im Rahmen einer Masterandenstelle verfasst wurde, werden einige Informationen ohne Verweise angegeben. Dies betrifft insbesondere Kapitel 4, und die Thematik um das Unternehmen GEKA. Bei vielen der Aussagen, die im Laufe des Kapitels getätigt werden, handelt es sich um Informationen, die der Autorin nicht schriftlich zugetragen wurden und daher keine Verweise aufzeigen. Da die Autorin zuvor durch ein Praktikum sowie eine Masterandenstelle bei GEKA tätig war, sind viele der Informationen nur an Sie mündlich herangetragen worden und können somit leider nicht mit Belegen versehen werden.

Da die Arbeit eine Veröffentlichung vorsieht, hat die Autorin beschlossen einige der Informationen vage zu halten. Dies soll zum Schutz von Geschäftsgeheimnissen und

⁹ Global Cosmetic Industry, Beauty Packaging, Beauty Business Journal etc.

internen Informationen dienen. Zudem werden einige der Ansätze, die hier in der Arbeit erwähnt werden, retrospektivisch wiedergegeben. Insbesondere der Abschnitt über die Strategie von GEKA Accessories und den Überlegungen einer Akquisition wurde schon 2018 erarbeitet, im Zuge der Masterandenstelle der Autorin. Die abschließenden Handlungsempfehlungen der Autorin wurden jedoch erst im Lauf der Ergebnisse dieser wissenschaftlichen Arbeit entwickelt. Ob diese auch vom Unternehmen umgesetzt werden, ist zum Zeitpunkt der Abgabe leider nicht bekannt.

Um einen einfachen Lesefluss zu ermöglichen, sieht diese Arbeit davon ab, bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen eine Genderisierung anzuwenden. Dies soll aber nicht als Diskriminierung des weiblichen Geschlechtes angesehen werden.

2. INDIE BEAUTY BRANDS

Das zweite Kapitel dieser Arbeit befasst sich mit dem hauptsächlichsten Forschungsgegenstand – den Indie Beauty Brands. Dabei soll zum einen die Thematik um Indie Beauty Brands eingegrenzt werden, zum anderen soll analysiert werden, welche Faktoren zum Erfolg dieser Marken in der Kosmetikindustrie geführt haben. Einleitend sollte noch erwähnt werden, dass es sich bei Indie Beauty Brands nicht um ein neues Phänomen handelt. Kleine, unabhängig agierende Unternehmen gab es schon immer, jedoch waren bisher die Verkaufsmöglichkeiten eingeschränkt. Neue Technologien (insbesondere der Aufstieg von Sozialen Medien und E-Commerce) und die Entwicklung der Konsumentenbedürfnisse begünstigten den Aufstieg von Indie Beauty Brands. Da es, wie schon erwähnt, an Quellen mangelt, werden die Aussagen anhand von zwei Beispielen dargestellt. Die dabei ausgewählten Indie Beauty Brands wurden aufgrund ihrer Popularität von der Autorin ausgewählt.

2.1 BEISPIEL INDIE BEAUTY BRAND: GLOSSIER UND BEAUTY BAKERIE

Im medialen Diskurs über Indie Beauty Brands wurden einzelne Marken vermehrt erwähnt, um als Paradebeispiel für Indie Beauty Brands zu dienen. Bedingt durch die Definitionslücke wird sich diese Arbeit an den im Diskurs genannten Marken orientieren, um die aufgestellten Indikatoren zu bestärken und anhand von Beispielen zu untermauern.

Als eines der an den häufigsten genannten Beispielen dient hier die Marke „*Glossier*“. Die Gründerin Emily Weiss verfasste zunächst Einträge auf ihrem Blog „*Into the Gloss*“ und konnte dort eine Vielzahl von Leserinnen gewinnen. Inspiriert durch den Gedanken Kosmetik und Pflege mit einem minimalistischen Ansatz zu vereinen, gründete Weiss das Unternehmen Glossier im Jahr 2013 mit dem Ziel, das Beautygeschäft zu demokratisieren. Dabei bricht Glossier mit traditionellen Kosmetikanbietern, welche zumeist den Konsumenten Trends und Routinen vorschreiben, häufig wird dabei ein Bild von angestrebter Perfektion übermittelt. Glossier zelebriert die Individualität und Unvollkommenheit des Kundens und stellt diesen in den Mittelpunkt der Marke.

„When I started Into The Gloss, I wanted to make beauty as much of an element of personal style as fashion. As I interviewed hundreds of women, I became more

and more aware of how flawed the traditional beauty paradigm is. It has historically been an industry based on experts telling you, the customer, what you should or shouldn't be using on your face. “¹⁰

Farbkosmetik und Hautpflege gehen bei Glossier einher. Durch Produkte mit leichten Texturen wird die Natürlichkeit des Konsumenten unterstrichen. Neben einer sehr ästhetischen Produktverpackung spielt die Kommunikation zwischen Konsumenten und Unternehmen bei Glossier eine übergeordnete Rolle. Der Konsument wird bei Glossier in die Gestaltung und Herstellung der Produkte eingebunden. Die Kommunikation zwischen Glossier und Kunde spielt sich auf den sozialen Medien sowie auf dem Blog des Unternehmens „*Into the Gloss*“ ab. Dabei wird ein starker Fokus auf die Kommentare der Nutzer gesetzt. Dies kann an einem Produkt exemplarisch erläutert werden. Kunden beschwerten sich über die vielen Schritte der Gesichtereinigung und Make-Up Entfernung. Daraufhin entwickelte Glossier den „Milky Jelly Cleanser“, eine Gesichtereinigungslotion und ein Abschminkprodukt in einem.

„It was the first time we really brought the ITG audience into the process of product development. We had no idea if people wanted to talk about it. Or if people even wanted a new cleanser. But the response was so positive. People not only wanted the same kind of cleanser we wanted, but they wanted to be in on the development process with us. “¹¹

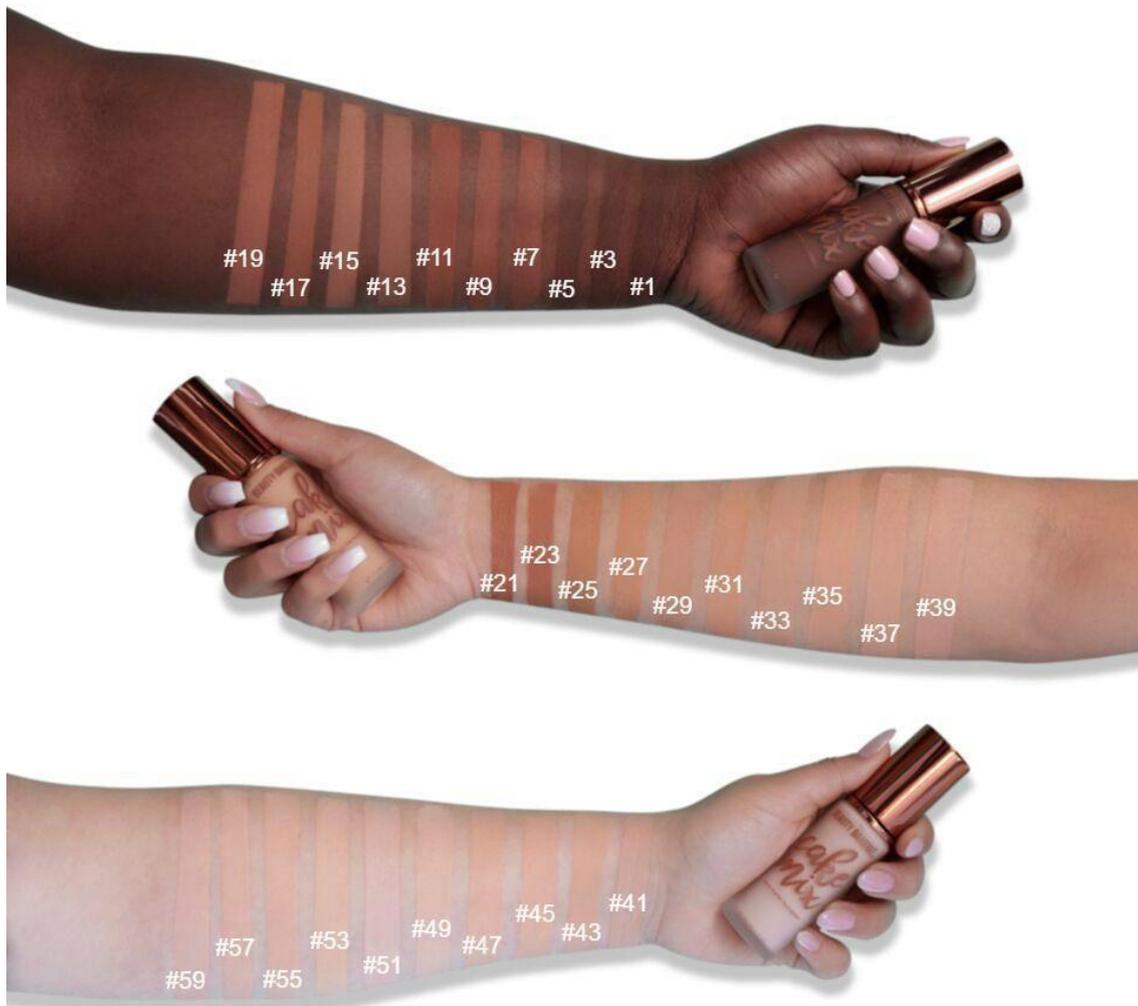
Am Beispiel Glossier lassen sich einige Beispiele wiederfinden, die exemplarisch für IBB stehen. Die Unternehmensführung durch die Gründerin, ein neuartiges Produkt, sowie eine enge Beziehung zwischen Konsumenten und Marke über soziale Medien. Glossier stellt dabei den Kunden in den Mittelpunkt, Feedback ist dabei das Zentrale Medium für Produktentwicklung.

Als ein anderes Beispiel dient das Unternehmen „*Beauty Bakerie*“, gegründet von der Geschäftsführerin Cashmere Nicole. Nach einer Brustkrebs-Diagnose beschäftigte sich Nicole mit Inhaltsstoffen von Konsumgütern, darunter auch Kosmetika. Mit dem Vorsatz nach ihrer Krebserkrankung ein möglichst gesunder Lebensstil zu führen wollte sie diesen

¹⁰ „What Is Glossier - About Us | Glossier“, zugegriffen 19. Juli 2019, <https://www.glossier.com/about>.

¹¹ „The Story Behind Glossier’s Milky Jelly Cleanser“, *Into The Gloss*, 24. Februar 2016, <https://intothegloss.com/2016/01/milky-jelly-cleanser>.

Standard auch in ihren Kosmetika haben. Daraufhin entwickelte sie einen langanhaltenden Lippenstift ohne den Einsatz von schädlichen Inhaltsstoffen, die üblicherweise in der Kosmetikindustrie verwendet werden. Neben dem Gebrauch von natürlichen Inhaltsstoffen sind auch Themen der Inklusivität und Diversität eine wiederkehrende Thematik der Marke. Dies spiegelt sich auch im Farbspektrum der Gesichtsprüfprodukte wieder. Großes Augenmerk wird dabei auf Produkte für dunklere Teints gesetzt.¹² Gerade diese Nuancen werden in der Beautyindustrie selten angeboten. Das Spektrum bewegt sich häufig nur von hellen bis mittleren Hauttönen.



¹²Shammara Lawrence, „Beauty Bakerie CEO Cashmere Nicole Opens Up About the Success of Her Inclusive Indie Brand“, Allure, zugegriffen 19. Juli 2019, <https://www.allure.com/story/beauty-bakerie-cashmere-nicole-interview-inclusivity-makeup-mission>.

Abbildung 4 Beauty Bakerie Foundation Farbpalette

Quelle: Beauty Bakerie (2018)

Auch spielt bei Beauty Bakerie die Verpackung eine große Rolle. Beauty Bakerie ist bekannt für seine verspielten Produktaufmachungen die, wie der Name schon suggeriert,



häufig an Süßspeisen angelehnt sind. Die Cake Mix Foundation ist der Verpackung einer Backmischung nachempfunden. An der Abbildung 5 kann dieses verspielte Element verdeutlicht werden.

Abbildung 5 Cake Mix Foundation von Beauty Bakerie

Quelle: Beauty Bakerie (2018).

Wie zuvor schon bei Glossier, lassen sich auch bei Beauty Bakerie einige exemplarische IBB Merkmale wiederfinden. Dabei muss insbesondere das Storytelling der Brand hervorgehoben werden. Die offene Kommunikation der Krankheitsgeschichte der Gründerin trägt zur Authentizität der Marke bei. Des Weiteren muss der Faktor Verpackung bei Beauty Bakerie betont werden, diese spielt einen wichtigen Part im Brandimage und bestärkt das Gesamtkonzept der Marke.

Bei den beiden ausgewählten Beispielen handelt es sich um schon etablierte Indie Beauty Brands. Daher werden die Produkte, die auf den Webseiten angeboten sind, jedoch auch schon teilweise im stationären Handel durch Drittanbieter vertrieben. Zur Markteinführung beschränkten sich jedoch beide Anbieter auf E-Commerce.

Durch die Untersuchung von Beauty Bakerie und Glossier konnten Aspekte von Indie Beauty Brands aufgezeigt werden. Obwohl beide Unternehmen eine unterschiedliche Markenpositionierung. Anhand beider Unternehmen konnten die Indikatoren Nischenprodukt, selbstständige Unternehmensführung, E-Commerce, ästhetisches Verpackungsdesign und nachhaltige, schadstofffreie Inhaltsstoffe bestätigt werden.

2.2 ERFOLGSFAKTOREN VON INDIE BEAUTY BRANDS

Nachdem im vorherigen Abschnitt die Indikatoren von Indie Beauty Brands herausgearbeitet wurden, soll nun vertieft werden, welche Einflüsse dazu führten, dass Indie Beauty Brands einen wirtschaftlichen Boom erleben. Da diese Thematik noch keiner wissenschaftlichen Aufmerksamkeit gewidmet wurde, werden einige Erklärungen aufgeführt, um ein besseres Verständnis für dieses Phänomen zu erhalten. Um ein möglichst umfassendes Bild zu zeichnen, werden vier Ebenen, die zentral in der Vermarktung von Indie Beauty Brands sind, näher betrachtet: Konsumentengruppe, Vertrieb, Marketing und Produkt. Bei dieser Auswahl von Erfolgsfaktoren handelt es sich um die persönliche Wahl der Autorin, jedoch sind dies immer wiederkehrende Thematiken, die in vielen Artikeln aufgeführt werden.

2.2.1 Konsumentengruppe: Millennials

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, gibt es keine allgemeingültige Definition von Millennials. Begriffe wie *Gen Y* oder auch *Echo Boomers* werden gleichbedeutend in der Literatur verwendet.¹³ In dieser Arbeit werden Millennials im Geburtszeitraum von 1980-2000 definiert. Regionsabhängig variiert der Anteil der Millennials in den Bevölkerungszahlen; in Japan machen sie 11%¹⁴ der Bevölkerung aus, in Vietnam und Südafrika sind es 18%¹⁵. Der prozentual größte Anteil an Millennials lässt sich in den Vereinigten Arabischen Emiraten wiederfinden, dort stellen Millennials 31%¹⁶ der Population dar. Die höchste Anzahl an Millennials lebt in Indien (209 Millionen)¹⁷ und China (193 Millionen)¹⁸.

Obwohl es in dieser Generation eine Vielfalt an Persönlichkeiten gibt, lässt sich doch eine stärkere Homogenität erkennen. Insbesondere der Einfluss des Internets hat diese Generation stärker beeinflusst. Viele der Millennials sind schon vom Kindesalter an mit dem Internet in Berührung gekommen. Dabei wurden sie häufig gleichem, oder zumindest ähnlichem, Content ausgesetzt. Grenzübergreifend wurden gewisse Medien konsumiert und der Einfluss von Ikonen aus Medien oder Lifestyle-Trends wurde in den Jahren, in denen Millennials aufwuchsen nun global. Technikaffinität und der selbstverständliche Umgang mit Technologien in allen Aspekten des Lebens stellt einen der Hauptgründe dar, die zum Verständnis beitragen, wie diese Homogenität zustande kam.

¹³ Flor Madrigal Moreno u. a., „The Characterization of the Millennials and Their Buying Behavior“, *International Journal of Marketing Studies* 9, Nr. 5 (30. September 2017): 135, <https://doi.org/10.5539/ijms.v9n5p135>.

¹⁴ „THE IMPACT OF MILLENNIALS’ CONSUMER BEHAVIOUR ON GLOBAL MARKETS“ (Euromonitor International, 2015), http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/SB_Millennials-Consumer-Behaviour_1.1-1115.pdf.

¹⁵ „THE IMPACT OF MILLENNIALS’ CONSUMER BEHAVIOUR ON GLOBAL MARKETS“.

¹⁶ Ebd.

¹⁷ Ebd.

¹⁸ Ebd.

*„The millennial generation is a unique generation, with certain distinctive characteristics, particularly for its behaviour due to the influence they have had in their daily life from the Information and Communication Technologies (ICT)“.*¹⁹

Trotz dieser Homogenität und dem Faktor, dass in vielen Gebieten Millennials eine sehr wohlhabende Generation darstellen, zeichnen sich jedoch finanzielle Unterschiede zwischen den sogenannten „Entwicklungsländern“, also wirtschaftlich deutlich weniger entwickelt und infolgedessen ärmeren Ländern, und Industriestaaten ab. Millennials in Industrieländern haben vermehrt finanzielle Probleme, hohe Jugendarbeitslosigkeit ist dabei einer der Hauptgründe. In Entwicklungsländern bilden Millennials meistens die wohl bis dato wohlhabendste Generation ihres Landes, da sie in einer Phase starken wirtschaftlichen Wachstums aufwuchsen. Im Gegensatz zu Industrieländern sind dort die Unterschiede zu vorherigen Generationen stärker, da Millennials einem deutlich größeren internationalen Einfluss ausgesetzt wurden.²⁰

Doch das Hauptaugenmerk dieses Unterkapitel liegt auf den Gemeinsamkeiten und Besonderheiten dieser Generation. Insbesondere in Hinblick auf ihr Konsumverhalten sollen Affinitäten herausgearbeitet werden. Dabei ist ein besonderer Aspekt hervorstechend: *„Experience over things“*²¹. Besitz stellt bei vielen Millennials eine untergeordnete Rolle dar. Viele limitieren ihre Besitztümer und fokussieren sich auf Kategorien, die sie als essenzieller empfinden. Hierzu zählen beispielsweise technische Geräte, Kleidung oder Kosmetik. Dies lässt sich auch in der verbreiteten Mentalität des „sharing“ wiederfinden - Musik, Entertainment oder auch Autos werden häufig nicht besessen, sondern mit Anderen geteilt.²²

Millennials sind bei Anschaffungen preissensibler als andere Generationen, sie investieren mehr Zeit darin, Preise zu vergleichen, um das möglichst beste

¹⁹ S. 19, Farouk Kavuma Ssekisaka, *Managing Millennials in Conventional Organisations; a Conflict of Generation* (Pearl Consults, 2019).

²⁰ „THE IMPACT OF MILLENNIALS’ CONSUMER BEHAVIOUR ON GLOBAL MARKETS“.

²¹ Ebd.

²² Ebd.

PreisLeistungsverhältnis zu ergattern. Dabei kommt ihnen ihre Technikaffinität besonders zu gute; Seiten im Internet, über die Preise verglichen werden können, sind zu einer Vielzahl vorhanden und werden vor allem von Millennials genutzt.²³

Im Vergleich zu vorherigen Generationen steht bei Millennials das Individuum im Vordergrund; ihre Wahrnehmung ist mehr auf das Selbst gerichtet als auf das Kollektiv. Infolgedessen gibt es ein besonderes Interesse an Produkten, die optimal auf ihre jeweiligen Bedürfnisse und Probleme abgestimmt sind, sowie eine stärkere Neigung zu Produkten, die eine Personalisierung, im Fachjargon als Customization bezeichnet, anbieten. Auch in der Interaktion von Unternehmen wünschen sich Millennials eine persönliche Komponente. Konsumgüter stellen in dieser Hinsicht für Millennials nicht nur Nutzgegenstände dar:

„They also look for products and brands that match their personality, lifestyle, social and community values. They use brands to create images, to represent their personality and communicate their values.“²⁴

Daher lässt sich feststellen, dass Millennials auch weniger empfänglich für Bewertungen der Produkte von Experten sind und sich eher auf die Empfehlung von Freunden oder Bekannten verlassen.

Millennials müssen ein Zugehörigkeitsgefühl zu Unternehmen empfinden, sind aber trotzdem weniger loyal als frühere Generationen. Die Bereitschaft, einem Unternehmen online „zu folgen“ oder es „geliket“ zu haben, steht in keinem Zusammenhang mit Unternehmensloyalität oder regelmäßigen Konsum wie es aus früheren Generationen bekannt ist. Eine Bindung wird stattdessen stärker über Rabatte, Coupons oder spezialisierten Informationen aufgebaut.²⁵

Unternehmen sollten bei der Kommunikation mit Millennials auf Transparenz bauen; Umwelt und Tierschutz haben in dieser Generation einen hohen Stellenwert. Daher

²³ „THE IMPACT OF MILLENNIALS’ CONSUMER BEHAVIOUR ON GLOBAL MARKETS“.

²⁴ S. 138, Moreno u. a., „The Characterization of the Millennials and Their Buying Behavior“.

²⁵ „THE IMPACT OF MILLENNIALS’ CONSUMER BEHAVIOUR ON GLOBAL MARKETS“.

sollten Unternehmen ihre ethischen Richtlinien publik machen und öffentlich kommunizieren²⁶. „(...) *millennials have been inculcated with a great global social consciousness*.“²⁷ Millennials besitzen ein großes Umweltbewusstsein und achten auch bei ihren Konsumgütern auf Nachhaltigkeit.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es sich bei Millennials um eine sehr einzigartige Generation handelt, vor allem ihre technisch betonte Sozialisation ist im Vergleich zu anderen Generationen homogener. Die Ansprüche an Produkte und Unternehmen hat zugenommen, was insbesondere für Großunternehmen eine Herausforderung darstellt. Indie Beauty Brands hingegen können mit ihrem Geschäftsmodell diese neuen Bedürfnisse abdecken

2.2.2 Marketing: Soziale Medien

Indie Beauty Brands haben häufig nur ein kleines Marketingbudget. Kostenintensives traditionelles Marketing über klassische Kanäle wie Printmedien, TV oder Radio sind für viele Brands daher nicht möglich. Daher weichen viele Indie Beauty Brands auf soziale Medien aus, um Aufmerksamkeit für ihre Produkte zu generieren. Neben Twitter und Facebook spielt insbesondere Instagram eine entscheidende Rolle im Marketing. Warum gerade Instagram ein geeignetes Medium für Kosmetikartikel darstellt, wird dieses Kapitel untersuchen. Andere Plattformen werden dabei in dieser Arbeit nicht untersucht. Da die Thematik um Instagram in dieser Arbeit in zwei thematischen Bereichen (zum einen als Erfolgsfaktor des Aufstieges von Indie Beauty Brands und zum anderen als Forschungsfeld zur Unternehmensbewertung) behandelt wird, beschäftigt sich dieses Kapitel detailliert mit dem Medium Instagram und wird bei dem methodischen Teil weniger ausführlich behandelt.

²⁶ „THE IMPACT OF MILLENNIALS’ CONSUMER BEHAVIOUR ON GLOBAL MARKETS“.

²⁷ S. 140, Moreno u. a., „The Characterization of the Millennials and Their Buying Behavior“.

2.2.2.1 Daten und Fakten zu Instagram

Bei Instagram handelt es sich um eine Social Networking Site oder auch Social Media Site genannten medialen Plattform. Auf dieser Seite können Fotos auf Profilen hochgeladen, gelikt, geteilt und kommentiert werden. Zudem ist das Folgen von Profilen möglich, wodurch eine persönliche Auswahl von Content generiert wird. Dieser Content wird dem User täglich auf seiner Startseite präsentiert. Instagram bietet auch den privaten Austausch von Nachrichten zwischen den Nutzern an. Neben privaten Profilen bietet die App seit 2016 auch die Option an, Unternehmensprofile zu erstellen. Dabei können Unternehmen, Adresse und Kontaktdaten auf ihren Profilen aufführen und dadurch von einer erhöhten und verbesserten Erreichbarkeit profitieren. Zudem gibt es die Möglichkeit, Statistiken zu Abonnenten und Posts zu erstellen und auszuwerten und somit die Performance zu optimieren.

„Zudem kannst du relevante Informationen erfassen, etwa die beliebtesten Beiträge, die besten Wochentage und Uhrzeiten zum Posten von Beiträgen und die demografische Zusammensetzung deiner Abonnenten. Du kannst geteilte Beiträge auch bewerben und einen Button wie z. B. „Mehr dazu“ integrieren, um neue Kunden in deiner Zielgruppe zu erreichen“.²⁸

Die App wurde 2010 entwickelt und im Oktober des gleichen Jahres veröffentlicht. 2012 wurde Instagram von Facebook aufgekauft für eine Milliarde US-Dollar. Zu diesem Zeitpunkt wurde Instagram weltweit von 30 Millionen Usern genutzt. Zwei Jahre später führte die App für ausgewählte Unternehmen die Möglichkeit ein, Werbung auf der Plattform zu schalten. Im September 2015 wurde dieses Feature erweitert und für alle Firmen umgesetzt.²⁹ Im Juni 2018 gab Instagram an, eine Milliarde aktive Follower zu besitzen, dabei seien davon mehr als 500 Millionen täglich aktive Nutzer, wobei sich 60% der User täglich in die App einloggen. Demzufolge ist Instagram nach Facebook die

²⁸ „Erstellen eines Unternehmensprofils auf Instagram“, 22. Juni 2016, <https://business.instagram.com/blog/creating-a-business-profile-on-instagram/>.

²⁹ Instagram Business Team, „Instagram: Für Unternehmen jeder Größe – überall“, 9. September 2015, <https://business.instagram.com/blog/instagram-open-to-businesses-of-all-sizes-everywhere/>.

meistgenutzte Social Media Site.³⁰ 69% aller User der App sind unter 35 Jahre alt; ein Großteil der Nutzer kann also in die Kategorie der Millennials gezählt werden. Instagram ist dementsprechend zu einer der wichtigsten Social Media Seiten dieser Generation geworden.³¹ Zum Zeitpunkt der Einführung von Instagram war diese nur als App auf dem Smartphone nutzbar, seit 2015 ist jedoch ebenfalls eine Anwendung über Laptop oder andere elektronische Geräte, die über einen Internetzugang verfügen, möglich.³² Instagrams Fokus auf Bilder und Videos verfestigt sich durch die Einschränkungen von Texten, maximal kann eine Bildunterschrift 2200 Buchstaben umfassen und 30 Hashtags. Bei Hashtags handelt es sich um Schlagwörter, die mit einem Rauten Zeichen versehen sind und von Usern als Suchbegriff genutzt werden können.³³ Bilder können mit Filtern oder anderen grafischen Optionen innerhalb der App bearbeitet werden.

Wie schon erwähnt bietet Instagram die Möglichkeit, Bilder und Videos (mit einer maximalen Dauer von einer Minute) zu posten. Im Juni 2018 führte Instagram IGTV ein; dieses Feature bietet Nutzern die Option, Videos in Überlänge zu posten.³⁴ Des Weiteren bietet Instagram seit kurzem die Möglichkeit, Artikel mit einem Hyperlink zu markieren. Klickt man auf den markierten Artikel, wird man auf die Webseite weitergeleitet, die diesen anbietet und kann das Produkt anschließend sofort käuflich erwerben.³⁵ Diese Erneuerung demonstriert die stetige Weiterentwicklung von Instagram zu einer Verkaufsplattform. Da diese Einführung zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit erst einige Monate zurückliegt, können noch keine Daten dazu aufgeführt werden, welchen Einfluss diese Erneuerung für Unternehmen auf Instagram hat. Frühere Forschungen zu Instagram sahen diese nur als Marketingplattform, die zum Ausbau von Markenidentitäten und Verlängerungen von Kampagnen diene.³⁶ Diese Erkenntnisse sind jedoch damit überholt und müssten neu betrachtet werden.

³⁰ Kit Smith, „49 interessante Statistiken und Zahlen rund um Instagram“, Brandwatch, zugegriffen 19. Juli 2019, <https://www.brandwatch.com/de/de/blog/instagram-statistiken/>.

³¹ „Distribution of Instagram users worldwide as of October 2018, by age and gender“ (We Are Social; Hootsuite, Oktober 2018), <https://www.statista.com/statistics/248769/age-distribution-of-worldwide-instagram-users/>.

³² Manuel Faßmann und Christoph Moss, Instagram als Marketing-Kanal, essentials (Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016), <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14349-7>.

³³ Faßmann und Moss.

³⁴ „Welcome to IGTV“, 20. Juni 2018, <https://instagram-press.com/blog/2018/06/20/welcome-to-igtv/.D>

³⁵ „New Ways to Shop on Instagram“, 17. September 2018, <https://instagram-press.com/blog/2018/09/17/new-ways-to-shop-on-instagram/>.

³⁶ Faßmann und Moss, Instagram als Marketing-Kanal.

2.2.2.2 Instagram als Marketingtool

Aufgrund ihres häufig kleinen Startkapitals verzichten viele Indie Beauty Brands auf ein Werbebudget und versuchen, durch Social Media Aufmerksamkeit für ihre Marken und Produkte zu erlangen.

“Indie brands have been successful in part because they utilize social media almost exclusively, sans traditional media. (...) This is useful for indie brands with limited budgets, as it is more cost-effective to collaborate with a big influencer or several micro influencers than buying print ad space.”³⁷

Insbesondere Instagram bietet für Beauty Brands einen großen Vorteil. Durch den visuellen Fokus des Mediums ist es im Vergleich zu anderen Social Media Plattformen wie Facebook oder Twitter für Vertreter von Schönheitsprodukten beliebter. Beauty belegt den dritten Platz der aktivsten Branchen, die auf Instagram vertreten sind, wobei Medien und Fashion die ersten beiden Plätze belegen.³⁸ Warum gerade die Beautyindustrie von Instagram als Marketingplattform profitiert, kann an vier Punkten festgehalten werden, die im Folgenden beleuchtet werden.

Ein wichtiger Faktor spielt dabei die Möglichkeit, Content von anderen Profilen auf seiner eigenen Seite zu teilen. Diese „Reposts“ sind gerade bei Beautybrands auf Instagram äußerst beliebt. Der Ablauf dieser Funktion ist relativ simpel. Ein Nutzer produziert einen Beitrag, in dem er ein Produkt (oder auch mehrere) anwendet und die genutzten Artikel in diesem Beitrag verlinkt. Unternehmen werden durch die Verlinkung auf das Profil aufmerksam und veröffentlichen den Beitrag selber in ihrem Businessprofil. Dies stellt eine Win-Win Situation für Unternehmen und den Nutzer dar. Das Unternehmen erhält kostenlosen Content, bei dem eine „authentische“ Werbefigur anderen Konsumenten das Produkt in der direkten Anwendung präsentiert und anpreist. Der Nutzer erhält Promotion durch den Repost. Er erhält somit Aufmerksamkeit und

³⁷S.31, Sourabh Sharma und Trina Albus, „Influencer Marketing Strategies for Indie, Mass and Luxury Brands“, *Global Cosmetic Industry: The Information Resource for Personal Care Professionals : Formerly Drug & Cosmetic Industry*. 185, Nr. 7 (August 2017): 31–34, <https://www.gcimagazine.com/business/marketing/Influencer-Marketing-Strategies-for-Indie-Mass-and-Luxury-Brands-432688493.html>.

³⁸ „Beauty Brands on Instagram: How to beat challenges & harness opportunities in 2017“ (Brandbastion, 2017), <https://info.brandbastion.com/top-beauty-brands-on-instagram>.

Klicks und kann dadurch möglicherweise seine Follower Zahl steigern. Die Mehrheit von Beauty Brands posten nutzergenerierte Posts auf ihren eigenen Seiten. Bei den Top 15 Beauty Brands bestehen 87% der Beiträge auf der eigenen Seite aus Reposts von anderen Usern.³⁹

Eine andere Möglichkeit, um Aufmerksamkeit auf Instagram zu generieren, sind Kooperationen mit sogenannten Influencern.

„Vom englischen „influence“ (deutsch: Einfluss) kommend, bedeutet Influencer eine Person die andere durch ihr Tun und Handeln beeinflusst. (...) Einen Influencer definiert die Fähigkeit, durch seine Autorität bzw. Beliebtheit Meinungen und/oder Verhalten anderer zu beeinflussen. Influencer sind Multiplikatoren, die Produkte, Marken und ihre Werbebotschaften über diverse Kommunikationskanäle, vor allem aber über das Internet, weiterverbreiten.“⁴⁰

Gerade diese Influencer sind ein geeignetes Marketingtool, um Millennials als Kunden zu gewinnen. Wie schon im Kapitel 2.2.1 erläutert, sind diese besonders anfällig für Kaufempfehlungen von Freunden und Bekannten. Da Influencer häufig eine enge Beziehung zu ihrem Publikum aufbauen, werden sie als „Personen des Vertrauens“ wahrgenommen. Somit erhalten Produktbewertungen und Kaufempfehlungen einen neuen höheren Stellenwert als bei üblicher Werbung, die auf die Zielgruppe weniger authentisch wirken.

Es gibt dabei verschiedene Formen der Zusammenarbeit von Influencern und Unternehmen, wobei Dauer und Intensität der Zusammenarbeit variieren. In der Beautyindustrie kommt der Einsatz von Influencern häufig vor. Insbesondere die Kooperation, also der Influencer als Mitentwickler eines Produktes, ist ein häufig wiederkehrendes Element im Marketing von Beauty Brands. Seit einiger Zeit greifen Unternehmen häufiger auf Micro-Influencer zurück, welche zwar eine kleine Abonnentenzahl haben, jedoch in der Konsumentenwahrnehmung häufig authentischer

³⁹ Lucie Bauerová, „Everything You Need to Know About Beauty Brands on Instagram“, 9. Mai 2017, <https://www.socialbakers.com/blog/2712-everything-you-need-to-know-about-beauty-brands-on-instagram>.

⁴⁰ S. 4, Marlis Jahnke u. a., Influencer Marketing für Unternehmen und Influencer: Strategien, Plattformen, Instrumente, rechtlicher Rahmen: mit vielen Beispielen (Wiesbaden: Springer Gabler, 2018).

wirken. Zudem sind die Kosten einer solchen Kooperation geringer, weswegen Indie Beauty Brands mit ihrem geringem Marketingbudget auf solche Micro-Influencer zurückgreifen.⁴¹

Durch die Möglichkeit, Beiträge auf Instagram zu kommentieren, entstehen für Unternehmen sowohl Herausforderungen als auch Chancen. Dabei stellt diese Interaktion nicht nur einen Kontaktpunkt dar, sondern auch die Möglichkeit mehr Aufmerksamkeit zu erzeugen:

„Engagement is significant because each interaction with an image generates data that makes the image available in wider flows of content on the platform.“⁴²

Für Konsumenten bietet das Kommentieren die Option, Fragen zum Produkt zu stellen, Feedback zu geben oder auch Kritik auszuüben. Dieses Feedback der (potentiellen) Kunden stellt für Unternehmen eine große Chance dar; sie können auf deren Grundlage Artikel abändern oder auch Neuentwicklungen auf Basis der Kundenempfehlungen produzieren. Sie sind somit näher an den Kundenwünschen und können sofort aktiv werden. Des Weiteren können Kunden auch direkten Einfluss auf Produkte haben, indem sie beispielsweise bei der Namensgebung eines Produktes involviert werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Instagram gerade für Indie Beauty Brands eine optimale Marketingplattform darstellt. In Hinblick auf die Konsumentengruppe und den finanziellen Aspekt stellt es eine gute Möglichkeit dar, viel Aufmerksamkeit und Umsatz zu generieren sowie dabei die fokussierte Konsumentengruppe anzusprechen. Durch diese Vorteile konnten viele Indie Beauty Brands eine digitale Berühmtheit erlangen und sich so auf dem Kosmetikmarkt etablieren.

⁴¹ Ralf Borgmann, „Verbraucher vertrauen Verbrauchern“, *werben & verkaufen*, Nr. 48 (2016): 44.

⁴² S. 9, Nicholas Carah und Michelle Shaul, „Brands and Instagram: Point, Tap, Swipe, Glance“, *Mobile Media & Communication* 4, Nr. 1 (Januar 2016): 69–84, <https://doi.org/10.1177/2050157915598180>.

2.2.3 Vertrieb: E-Commerce

E-Commerce bezeichnet den Verkauf von Produkten oder Leistungen über das Internet. E-Commerce bietet Indie Beauty Brands die Möglichkeit ihre Ware auf ihrer eigenen Plattform direkt an den Konsumenten zu verkaufen. Eine Internetpräsenz ist mit einem sehr geringen Investment möglich und daher perfekt geeignet für IBB, da der Aufbau und die Instandhaltung einer Webseite sehr kostengünstig ist.⁴³ Zudem bietet der Verzicht eines Zwischenhändler, gemäß dem Motto „direct to consumer“ die absolute Kontrolle für Indie Beauty Brands. Dies bringt zweierlei Vorteile, zum einem können größere Margen angesetzt werden, zum anderen steigt durch den Direktvertrieb die Kontrolle.

Obwohl es sich bei Kosmetikprodukten häufig um sensorische Artikel handelt, welcher der Kunde mit allen Sinnen erleben möchte, und E-Commerce diese Möglichkeit des Erprobens vor einem Kauf nicht zulässt ist, der Umsatz von Beautyprodukten durch E-Commerce in den letzten Jahren ständig im Wachstum. Diese Dichotomie lässt sich anhand von einigen Punkten festhalten.

Insbesondere die geringen Investitionskosten für Indie Beauty Brands stellen die perfekte Möglichkeit, den Kunden über ein Produkt zu unterrichten; durch verschiedene mediale Tools können Benutzer genau über die Anwendung eines Produktes informiert werden. Dabei greifen Beauty Brands gerne auf den Gebrauch von Videos zurück. Diese sogenannten „Tutorials“, bei denen die Anwendung eines Produktes tiefgehend erklärt wird, werden auf Social Media Plattformen verbreitet und häufig durch den Einsatz von Influencern ergänzt.

Wie in Abschnitt 2.2.1 bereits erwähnt, bietet Instagram seit einiger Zeit die Möglichkeit für Unternehmen, zwischen Post und Verkaufskanal eine direkte Verbindung zu bilden. Durch diese Verknüpfung wird es dem Kunden ermöglicht, eine barrierefreie Customer Journey zu erleben. Dies bedeutet, dass der Kunde beim Kauf des Produktes nicht erst

⁴³ Deborah Weinwing, „Deep Dive: Is Going Direct-to- Consumer the Way Forward for Retail?“ (Fung Global Retail & Technology, 20. April 2017), https://www.fungglobalretailtech.com/wp-content/uploads/2017/04/The-Direct-To-Consumer-Model-April-20_2017-DF.pdf.

den Browser öffnen muss, um zum Web-Shop des Anbieters zu gelangen, sondern kann sofort zu diesem weitergeleitet werden und seinen Kauf abschließen. Ein Wechsel zwischen verschiedenen Plattformen ist somit nicht nötig.

2.2.4 Produkte

Das Wesen und die größte Innovation stellen bei Indie Beauty Brands das Produkt dar. Dieses bildet das Rückgrat der Geschäftsidee und überzeugen durch ihre Einzigartigkeit. Obwohl das Produktsortiment von Indie Beauty Brands enorm divers ist, wird jedoch eine Gemeinsamkeit deutlich, es handelt sich um hochspezialisierte Nischenprodukte. Dabei erfüllen IBB Produkte Konsumentenbedürfnisse, weil sie Produkte anbieten, die auf dem üblichen Markt nicht verfügbar sind.

“Today, people are looking for innovation, customized solutions ,products that suit their values, lifestyles and demographics, and which are environmentally friendly. In short, non mainstream products.”⁴⁴

Die Entdeckungen dieser Sortimentslücken geht vorab zumeist vom Gründer selber aus, der als ehemaliger Konsument mit dem bestehenden Sortiment im Kosmetikmarkt unzufrieden war und daraus der Gedanke entstanden ist diese Lücke durch eine Produktentwicklung zu schließen

„Many Indie brands offer a value proposition of creating and curating solutions tailored to solve the unique problems identified by consumers.(...) This is a common theme among the growing number of Indie brands, something was missing and could not be found in the retail environment, so they created their own.”⁴⁵

⁴⁴ S. 37, Laura Ziv, „Indie Beauty’s Authentic Revolution“, *Global Cosmetic Industry* 185, Nr. 7: 37–41, zugegriffen 17. Juli 2019, http://gcimagazine.texterity.com/gcimagazine/may_2019?pg=0&lm=1556532828000.

⁴⁵ „How Indie Brands Are Setting the Pace & Influencing Beauty Trends“, HAPPI, zugegriffen 16. Juli 2019, https://www.happi.com/contents/view_experts-opinion/2018-01-15/how-indie-brands-are-setting-the-pace-influencing-beauty-trends/.

Im nächsten Schritt diese Arbeit sollen die diversen Produktmerkmale von IBB Artikeln erläutert werden. Anhand von vier Aspekten soll ein Überblick entstehen um die verschiedenen Dimensionen von IBB Produkten aufzuzeichnen.

2.2.4.1 Inhaltsstoffe

Wie schon im Kapitel 2.2.1 Millennials angesprochen, entwickelte sich in den letzten Jahren ein Umdenken im Konsumentenbewusstsein. So legen Käufer vermehrt ein Augenmerk darauf welche Inhaltsstoffe ein Produkt enthält.

“That’s because a focus on health today isn’t confined to what consumers put in their bodies. Now, we’re just as aware of what we put on our bodies.”⁴⁶

Vermehrt wird dabei aus Kundenperspektive auf natürliche Inhaltsstoffe geachtet. Insbesondere Produkte die Inhaltsstoffe wie Parabene, Silikone oder Konservierungsstoffe enthalten werden vermieden.⁴⁷ Naturkosmetik stellt dabei keine Neuheit dar, doch erst Indie Beauty Brands haben es geschafft Naturkosmetik ein neues Gesicht zu geben. Dabei wurden die Begriffe *“Clean Beauty”* oder auch *“Green Beauty”* eingeführt. Dieser soll dem Kunden assoziieren, dass es sich bei dem Produkt um einen Artikel ohne *“schädliche”* Inhaltsstoffe handelt.

““Clean” is defined differently by various people but everyone agrees that clean products should be safe and nontoxic.”⁴⁸

Bedingt durch die Zunahme an Personen die sich rein pflanzlich Ernähren, stieg die Zahl von veganen Produkten in der Kosmetik.⁴⁹ Insbesondere Indie Beauty Brands haben früh diese Thematik erkannt und bieten oftmals Produkte ohne tierische Erzeugnisse an. Dies

⁴⁶S. 3, „THE FUTURE OF BEAUTY“ (Nielsen, 2018), http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/de/images/WP-CH/Nielsen_2018_the-future-of-beauty-report.pdf.

⁴⁷ „THE FUTURE OF BEAUTY“.

⁴⁸ Richard Kestenbaum, „What Successful Beauty Startups Are Focusing On Now“, Forbes, zugegriffen 17. Juli 2019, <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2019/04/01/indie-beauty-startup-trends-loreal-lauder-shiseido/>.

⁴⁹ Andrea Cheng, „Why You Should Care About Vegan Beauty - The New York Times“, zugegriffen 20. Juli 2019, <https://www.nytimes.com/2019/02/26/style/why-you-should-care-about-vegan-beauty.html>.

involviert zumeist auch die Thematik von Tierversuchen, so deklarieren sich viele IBB Produkte als “cruelty free”, da sie auf Versuch an Tiere verzichten.

2.2.4.2 Inklusivität

Lange Zeit galt Farbkosmetik als ein rein weibliches Produkt. Durch den gesellschaftlichen Diskurs über binäre Geschlechterordnungen und das daraus resultierende Aufbrechen von konservativen Geschlechtervorstellungen wurden diese Annahmen jedoch verworfen. Resultierend daraus wurden Produkte (auch aus dem Bereich Farbkosmetik) entwickelt, welche Geschlechtsneutral vermarktet werden.⁵⁰ Zwar lässt sich diese Entwicklung im ganzen Kosmetiksektor wiederfinden, doch waren hier Indie Beauty Brands Vorreiter.

Auch die Inklusivität von wenig erschlossenen demographischen Konsumentengruppe wird von IBB Produkten aufgegriffen, wie schon beim Beispiel Beauty Bakerie. Diese Marke bietet ein besonders breites Farbspektrum in ihren Gesichtsprodukten an. Somit können sowohl Kunden mit besonders hellen oder dunklen Teints bei dieser Auswahl fündig werden können.

2.2.4.3 Produktdesign und Verpackung

Produktentwicklung im Zeitalter von Social Media stellt eine neue Herausforderung für Unternehmen dar. Dabei hat insbesondere im Kosmetikbereich die Bedeutung von Verpackung und Design zugenommen. Diese sollen sich durch interessante Aufmachungen von der Konkurrenz abheben und somit die Aufmerksamkeit des Kunden erlangen. Verstärkt wird dies durch die Vermarktung auf Instagram. Produkte müssen nicht nur mit ihrer Anwendung überzeugen, sondern auch ästhetisch und fotogen sein, um möglichst viele „Likes“ erhalten zu können und somit „instagrammable“⁵¹ zu

⁵⁰ Rachel Lubitz, „Is “Gender-Neutral” Just A Beauty Buzzword — Or Something Greater?“, zugegriffen 20. Juli 2019, <https://www.refinery29.com/en-us/gender-neutral-makeup-beauty-brands>.

⁵¹ Ein Adjektiv, eingeführt, um ein Foto zu beschreiben welches besonders geeignet ist für Instagram.

sein. Die Fotogenität eines Produktes kann auch den Konsumenten dazu inspirieren, selbständig ein Bild des Artikels zu schießen und auf seinen Sozialen Medien zu teilen. Dies hat positive Auswirkungen auf Word of Mouth (WOM), also die Mund-zu-Mund-Propaganda oder die die Empfehlung des Produkts durch Freunde und Bekannte, und bietet kostenlose Publizität für das Unternehmen ⁵²

„It’s a central component of product development, rather than a secondary afterthought, and it can enhance the user experience and communicate the personality of products — particularly on social media, where customers crafting an Instagram-worthy aesthetic see pretty, strategically placed products as currency.“⁵³

Dabei geht der Ansatz von ästhetischer Verpackung weiter - das Design wird als Erweiterung des Brandimages, der Markenidentität, betrachtet und soll eine optimale Wiedergabe des Gesamtkonzeptes darstellen.

⁵² Jessica Schiffer, „Instagram appeal: How social media is changing product development in beauty“, *Digiday UK* (blog), 30. Januar 2018, <https://digiday.com/marketing/instagram-appeal-social-media-changing-product-development-beauty/>.

⁵³ Emma Sandler, „How Packaging Is Helping Launch Indie Brands on Social Media“, *Glossy* (blog), 28. Juni 2018, <https://www.glossy.co/platform-effect/how-packaging-is-helping-launch-indie-brands-on-social-media>.

2.3 ZWISCHENFAZIT INDIE BEAUTY BRANDS

Um die Indikatoren von Indie Beauty Brands noch deutlicher hervorzuheben werden nun nochmals tabellarisch die Punkte aufgeführt, die oben angeführt wurden, sind. Die Tabelle zeigt links die Merkmale auf und rechts die jeweiligen Erläuterungen.

Merkmale	Erläuterung
Unternehmensstrukturen	<ul style="list-style-type: none">● Gründer-geführte Unternehmen
Kapital	<ul style="list-style-type: none">● Eigenkapital● Vorverkauf● Crowdfunding
Verkaufskanäle	<ul style="list-style-type: none">● Fokus auf E-Commerce
Marketing	<ul style="list-style-type: none">● Social Media Marketing● Fokus auf Instagram
Produkte	<ul style="list-style-type: none">● Nischenartikel● Tierversuchsfrei
Inhaltsstoffe	<ul style="list-style-type: none">● Natürliche Inhaltsstoffe● Vegane Inhaltsstoffe

Tabelle 1. Merkmale von Indie Beauty Brands

Es muss festgehalten werden, dass nicht alle hier aufgeführten Merkmale von jeder Indie Beauty Brands im gleicher Maßen erfüllt werden. Diese Arbeit legt jedoch eine Gewichtung auf die Merkmale Unternehmensstruktur, E-Commerce und Social Media Marketing.

3. THEORETISCHER HINTERGRUND - MERGE UND AKQUISITIONEN

Der aus dem angelsächsischen Sprachraum stammende Begriff M&A beinhaltet die Termini „acquisition“ (Übernahme, Erwerb) und „merge“ (Fusion). Im Diskurs über Fusion und Aufkauf hat sich der englische Begriff durchgesetzt, bedingt auch durch das Fehlen einer eindeutigen deutschen Übersetzung. Es sollte noch angemerkt werden, dass es keine allgemeingültige Definition gibt. Grundlegend beinhalten diese beiden Begriffe ein übergreifendes Attribut, nämlich die Änderung des Eigentumsmerkmals. Bei beiden handelt es sich um eine strategische Maßnahme, um Einfluss auf die Unternehmenspolitik nehmen zu können. Zumeist handelt es sich dabei um klassische strategische Investoren, beziehungsweise Unternehmen die häufig aus demselben Industriezweig stammen. Bei M&A sind vorwiegend zwei Parteien (Käufer und Verkäufer) involviert, zuweilen aber auch mehrere Parteien.⁵⁴

Beim Thema Fusion lassen sich zwei Formen unterscheiden, zu einem das „*Aufgehen eines Unternehmens*“⁵⁵; dabei verliert ein zuvor selbstständiges Unternehmen seine rechtliche Selbständigkeit und überträgt sein Vermögen auf den Partner. Die klassische zweite Form stellt die neue organisatorische Einheit von beiden Partnern dar.⁵⁶

Akquisitionen beinhalten den Erwerb von ganzen Unternehmen oder Unternehmensanteilen. Dies kann entweder durch Übertragung aller oder bestimmter Wirtschaftsgüter durchgeführt werden. Beim Kauf von Unternehmensanteilen spricht man von einem „Share Deal“, beim Aufkauf von Vermögensgegenständen ist von einem „Asset Deal“ die Rede. Bei den Vermögensgegenständen kann es sich beispielsweise um Grundstücke oder den Fuhrpark des Unternehmens handeln. Beim Kauf von

⁵⁴ Stanislaw Schmal, „Formen und Bedeutung von M&A“, in *Konsolidierungswellen und Prognoseverhalten von Finanzanalysten*, von Stanislaw Schmal (Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016), 7–33, https://doi.org/10.1007/978-3-658-14582-8_2.

⁵⁵ S. 5, Kai Lucks und Reinhard Meckl, *Internationale Mergers & Acquisitions: der prozessorientierte Ansatz*, 2., überarbeitete Aufl (Berlin: Springer-Gabler, 2015).

⁵⁶ Lucks und Meckl.

Unternehmensanteilen kann der Beteiligungsgrad von null bis 100 Prozent variieren, jedoch erst ab einen Anteil von 50% spricht man von einer Mehrheitsbeteiligung.⁵⁷

3.1 M&A FORMEN UND TRANSAKTIONSTYPEN

Um einen besseren Einblick in die Theorie von M&A-Aktivitäten zu erhalten, werden im nächsten Schritt die möglichen Formen und Transaktionstypen erläutert. Hierbei lassen sich vier Unterscheidungsmerkmale feststellen: strategische Ausrichtung (Verwandtschaftsgrad der Unternehmen), die geographische Dimension, der Beteiligungsumfang, sowie der Grad der Freundlichkeit als auch der Zahlungsmodus.

Merkmale	Ausprägungen		
Strategische Ausrichtung	horizontal	vertikal	lateral/konglomerat
Geografische Ausrichtung	national		international
Beteiligungsumfang	Minderheit	Mehrheit	Vollständige Übernahme
Grad der Freundlichkeit	freundlich		feindlich
Zahlungsmodus	Barmittel	Aktientausch	Mischform

Abbildung 6 Ausprägungen von Unternehmenszusammenschlüssen

Quelle: S. 10, Schmal (2016)

Bei strategischen Ausrichtungen werden M&A anhand ihres Verwandtschaftsgrades beurteilt, dabei können die Aktivitäten horizontal, vertikal und lateral/konglomerat sein. Bei horizontalen Übernahmen⁵⁸ ist ein sehr enger Verwandtschaftsgrad vorhanden. Das bedeutet, dass beide Unternehmen branchenverwandt sind oder aus der gleichen

⁵⁷ Schmal, „Formen und Bedeutung von M&A“.

⁵⁸ In diesem Kapitel werden die Begriffe Übernahme, Fusion, Aufkauf etc. Synonyme verwendet und enthalten alle möglichen Ausprägungen des M&A Begriffes, falls nicht weiter erläutert.

Wertschöpfungsstufe stammen. Tritt der Fall ein, dass beide Unternehmen Wettbewerber sind, kann eine Fusion zu einem Wettbewerbsvorteil führen und unterliegt damit rechtlichen Bestimmungen.⁵⁹ Wird ein Abnehmer (Down-Stream M&A) oder Produzent (Up-Stream M&A) akquiriert, so spricht man von einer vertikalen Akquisition. Beide Akteure stammen aus dem gleichen Marktsegment, jedoch aus unterschiedlichen Phasen der Produktionsstufen. Bei lateralen/konglomeralen Zusammenschlüssen gibt es keine Übereinstimmung in Branche oder Produkt. Das Ziel dieser strategischen Ausrichtung ist es, eine Diversifikation der Geschäftsbereiche voranzutreiben.⁶⁰⁶¹

Die geographische Ausrichtung von Unternehmenszusammenschlüssen wird vom Zielunternehmen bestimmt, dabei ist der Standpunkt das Unterscheidungskriterium, neu zu definieren, um klarzustellen, ob es sich um eine nationale oder internationale Ausrichtung handelt.⁶²

Der Beteiligungsumfang hat einen direkten Einfluss auf das Mitspracherecht beider Parteien. Je mehr Anteile ein Unternehmen besitzt, desto stärker kann am Entscheidungsprozess teilgenommen werden. Die Unterteilung wird hierbei prozentual vorgenommen. Beträgt der Unternehmensanteil weniger als 50% stellt das Unternehmen eine Minderheit dar, bei über 50%, eine Mehrheit. Beträgt der Anteil über 95%, spricht man von keiner Beteiligung mehr, sondern von einer vollständigen Übernahme⁶³. Wie sehr das Zielobjekt von der Akquisition/Fusion überzeugt ist, führt zu der Differenzierung, ob es sich um eine freundliche oder feindliche Übernahme handelt. Erstere wird durch die Bereitschaft zur Übernahme des Zielunternehmens gekennzeichnet. Anzeichen hierfür sind eine positive Haltung des Managements gegenüber dem Bieter, sowie die Informationsweitergabe zwischen Käufer und Verkäufer. Bei feindlichen Übernahmen ist das Zielobjekt häufig nicht über die Übernahmeintentionen in Kenntnis gesetzt. Dabei wurde zuvor keine Zustimmung zum Verkauf erteilt und das Management versucht die Akquisition zu verhindern.⁶⁴

⁵⁹ Schmal, „Formen und Bedeutung von M&A“.

⁶⁰ Schmal, „Formen und Bedeutung von M&A“.

⁶¹ Schmal.

⁶² Schmal.

⁶³ Schmal.

⁶⁴ Schmal.

3.2 M&A MOTIVE

Warum Unternehmen sich entscheiden, Akquisitionen durchzuführen, soll im Folgenden nach Wirtz (2003) erläutert werden. Wirtz unterscheidet hier zwischen strategischen, finanziellen und persönlichen Motiven. Einführend muss noch erwähnt werden, dass es sich bei Unternehmensakquisitionen nicht um einen Selbstläufer handelt, ferner stellen sie ein Instrument dar, welches durch zuvor festgelegte Unternehmensziele seinen Einsatz erhält. Da diese Arbeit sich allerdings stärker auf die Perspektive der Käufer fokussiert, werden die Motive aus Verkäufersicht nicht weiter erläutert. Es sollte aber erwähnt werden, dass in dieser Perspektive andere Gründe vorherrschen.

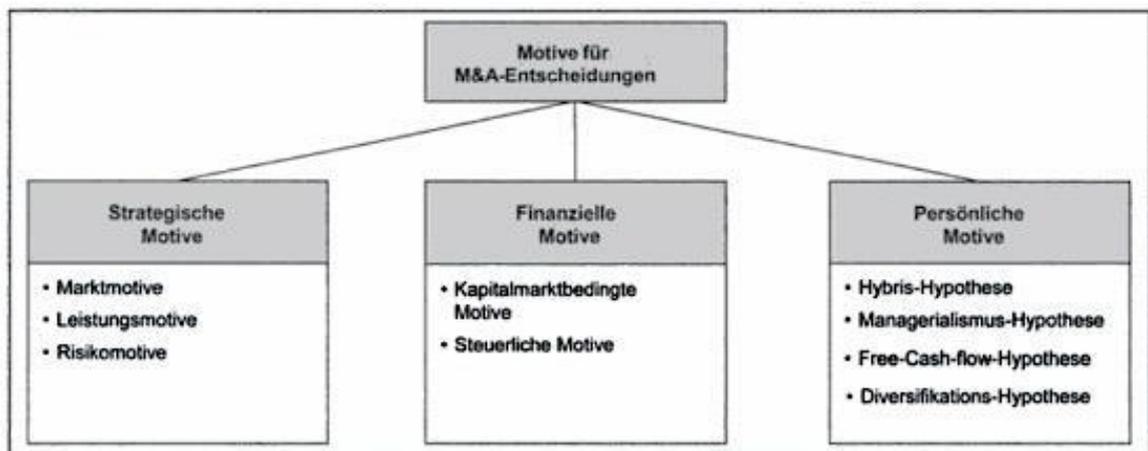


Abbildung 7 Motive des Käufers für M&A-Entscheidungen nach Wirtz

Quelle: S.58, Wirtz (2013).

Strategische Motive können als dauerhafte Intention zur Steigerung des Unternehmensgewinns verstanden werden. Im Optimalfall sollen durch Akquisitionen Verbesserungen in der Wertschöpfungsstruktur und Marktpositionen erreicht werden, beziehungsweise eine Synergie zwischen Käufer und Verkäufer, die durch den Zusammenschluss erreicht werden. Dabei wird zwischen den quantitativen (beispielsweise economies of scale/scope) und qualitativen Synergieeffekte

(beispielsweise Produktverbesserung oder Reduzierung der Produktionszeit) unterschieden.⁶⁵

Wirtz nennt als erstes strategisches Motiv die Marktposition; durch Aufkäufe oder Zusammenschlüsse können Unternehmen eine bessere Position in ihrem Marktsegment erzielen, sowie die Marktpositionierung von Konkurrenten verschlechtern. Dabei bezieht er die Auswirkungen von M&A auf die Bereiche Beschaffungs- und Absatzmarkt. Im Beschaffungsmarkt kann durch Akquisitionen zum einen die Zulieferung sowohl in der Quantität als auch Qualität gesichert werden. Zum anderen kann die Abnahme von höheren Stückzahlen zu einer besseren Verhandlungsposition führen. Der Autor unterscheidet hierbei zwischen materiellem (z.B. Rohstoffquellen) und immateriellem (z.B. Patente, Rechte, Unternehmenswissen) Kapital.⁶⁶ Die Auswirkungen auf den Absatzmarkt können auf die Marktstellung, beziehungsweise die Marktmacht, übergreifen. Durch ein größeres Produktportfolio oder einen höheren Absatz können Marktanteile von Konkurrenten übernommen werden.⁶⁷

Leistungsmotive werden als zweiter Punkt in den strategischen Motiven genannt, dabei geht Wirtz auf die Vorteile durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen ein. Bei einer Fusion von zwei Unternehmen können Kostenreduzierungen in den Fixkosten erzielt werden. Durch die Zusammenlegung von Vertrieb und Verwaltung besteht die Möglichkeit, Personalkosten zu reduzieren. Auch in der Produktion kann Personalrationalisierung ein Mittel zur Kosteneinsparung sein.

Als letztes Motiv, das unter die strategischen Aspekte fällt, wird das Risikomotiv genannt. Durch eine Diversifikationsstrategie (also die Ausweitung des Produktportfolios oder die Eindringung in neue Geschäftsfelder) können Risiken minimiert werden. Risiken können allerdings entstehen, wenn Unternehmen besonders abhängig von Produkten oder Marktentwicklungen sind. Dabei unterscheidet Wirtz zwischen langfristigen und kurzfristigen Risiken. Kurzfristige Risiken können durch Ausbreitung des Produktsortiments oder das Eindringen in neue Marktfelder reduziert werden. Langfristig lassen sich Risiken minimieren, wenn der Fokus auf neue Wachstumsmärkte gelegt wird.

⁶⁵Bernd W. Wirtz, *Mergers & Acquisitions Management: Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen*, 1. Aufl, Gabler-Lehrbuch (Wiesbaden: Gabler, 2003).

⁶⁶ Wirtz.

⁶⁷ Ebd.

Dabei ist die Verringerung von Abhängigkeiten von möglich abflauenden Märkten oder wettbewerbsintensiven Märkten das Ziel.⁶⁸

Als weiteren übergeordneten Beweggrund stellt Wirtz finanzielle Motive vor. Strategische Motive waren häufig gekennzeichnet durch ihren zukunftsorientierten Fokus mit Schwerpunkt auf Markt und Produkte. Im Gegensatz dazu stellen finanzielle Motive die Steigerung der Rentabilität durch steuerliche Vorteile oder Ausnutzung von Verlusterträgen in den Vordergrund. Bei kapitalmarktbedingten Motiven kann durch M&A-Aktivitäten ein verbesserter Zugang in Kapitalressourcen ermöglicht werden. Dies hat positive Auswirkungen auf den unternehmerischen Einfluss und führt es zu einer verbesserten Finanzposition. Durch eine Fusion ergeben sich aus finanzieller Perspektive zwei Vorteile; zum einen die Kapitalbeschaffungsmöglichkeit (sowohl von Eigen- als auch Fremdkapital) und die Erschließung nationaler oder auch internationaler Kapitalquellen. Größenvorteile wirken sich positiv auf einen möglichen Börsengang aus, der nur ab einer bestimmten Unternehmensgröße realisierbar ist.⁶⁹ Als zweites Motiv unter den finanziellen Motiven spricht Wirtz steuerliche Motive an. Im Zuge dessen erwähnt er, dass es bei Fusionen oder Übernahmen zu positiven Bilanzen der Unternehmen kommen kann. Somit können M&A positive Effekte auf steuerliche Verlustvorträge haben und zu einer Minimierung der betrieblichen Steuerlast führen.⁷⁰

Die letzte Hauptkategorie der Beweggründe für M&A sind persönliche Motive. Dabei nimmt Wirtz einen Perspektivwechsel vor und wechselt von einer ökonomischen Untersuchung hin zu einem psychologischen Ansatz unter Betrachtung der Akteure. Als erster Grund wird hier die Hybris-Hypothese genannt. Dieses Phänomen ist auch einer der häufigsten Gründe für den Misserfolg von Unternehmensübernahmen, da hierbei Manager den Wert eines Unternehmens überschätzen und zu hohe Übernahmesummen anbieten, die sich rückblickend als nicht rentabel erweisen. Diese Annahme bezeichnet Wirtz als Managerialismus-Hypothese. Die Managerialismus-Hypothese wird geleitet von den Anreiz- und Entlohnungssystemen für Manager. Dabei handelt es sich um ein finanzielles Prämienmodell, bei dem es zu Boni-Zahlungen kommt, wenn bestimmte Voraussetzungen des Managements erfüllt werden. Dies kann zur Folge haben kann, dass

⁶⁸ Wirtz, *Mergers & Acquisitions Management*.

⁶⁹ Ebd.

⁷⁰ Ebd.

Manager unter dem Aspekt der Entlohnung falsche Akquisitionsentscheidungen treffen. Somit kann ein Interessenkonflikt entstehen. Die Free Cash Flow–Hypothese basiert auf der Annahme:

„(...) dass durch Vermehrung der Ressourcen die Macht der Manager erhöht und neue Beförderungspotenziale für das mittlere Management geschaffen werden. Demzufolge ist das Management an einer Einbehaltung und Reininvestition des freien Zahlungsüberschusses zur Förderung des Unternehmens interessiert.“⁷¹

Dies kann zur Folge haben, dass Akquisitionen genutzt werden, um ein schnelles Unternehmenswachstum zu fördern und auf Motive, die persönliche Vorteile für das Management bewirken, begründet sind. Auch wenn Managerialismus und die Cash Flow–Hypothese sehr ähnlich sind, können sie doch im Hinblick auf die finanziellen Mittel unterschieden werden. Bei der Cash-Flow-Hypothese stammen die finanziellen Mittel aus dem frei erwirtschafteten Kassenfluss des Unternehmens.⁷² Das letzte Motiv von Wirtz ist die Diversifikations-Hypothese, welche eine große Bereitschaft seitens der Manager, den Diversifikationsgrad ihres Unternehmens zu erhöhen, beschreibt. Folglich soll dadurch das Unternehmen gestärkt und Gewinne erhöht werden. Die Entscheidungen für eine Akquisition beruhen aber häufig auf dem eigenen Interesse des Managements, mit dem Hintergrund, den eigenen Arbeitsplatz zu erhalten.

Abschließend lässt sich festhalten, dass es eine Vielzahl möglicher Motive für die Entscheidung von M&A Aktivitäten gibt. An dieser Stelle wurden allerdings nur die von Wirtz aufgelisteten Motive erwähnt, dennoch gibt es außerdem eine Vielzahl von anderen Autoren, die sich diesem Thema auch auf anderen Ebenen genähert haben, welche in dieser Arbeit jedoch aufgrund des begrenzten Rahmens keine Erwähnung finden.

⁷¹ S. 70, Wirtz.

⁷² Ebd.

3.3 M&A ABLAUF

In diesem Kapitel wird nun schematisch dargestellt, wie der Ablauf von M&A in der Praxis durchgeführt wird. Da zu einem späteren Zeitpunkt dieser Arbeit eine Akquisitionsstrategie erstellt wird, beschäftigt sich dieses Kapitel mit dem theoretischen und methodischen Hintergrund zu M&A. Dabei wird eine wissenschaftliche Methode zur Erstellung einer Strategie erläutert, die den theoretischen Rahmen bildet, um anschließend praktisch angewendet zu werden.

Bei der Auswahl der Entwicklung der Akquisitionsstrategie gab es eine Vielzahl von möglichen wissenschaftlichen Arbeiten, die den Prozess theoretisch erläutern. Viele davon sind jedoch nicht hinreichend und geben nur grobe Richtlinien vor. Da in dieser Arbeit im späteren Verlauf eine praktische Anwendung der Pre-Akquisitions-Phase durchgeführt wird, wurde eine theoretische Prozesserläuterung gewählt, die den Ablauf akkurat wiedergibt. Die Wahl fiel hierbei auf das Werk *„Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities“* von Donald M. DePhamphilis. Der Autor erläutert in einem zehn schrittigen Aufbau, unterteilt in zwei Phasen („Pre-Acquisition“ und „Post-Acquisition“), die wichtigsten Abläufe in einem Akquisitionsvorhaben. Die Auswahl für diese Arbeit war stark geleitet von dem Vorhaben der praktischen Anwendung. Daher fiel die Auswahl auf ein praxisorientiertes Werk, das viele reale Beispiele aus der Wirtschaft gibt. Das von DePhamphilis erstellte Schema mit seinen sehr detaillierten Abläufen kann jedoch nicht eins zu eins für jedes Unternehmen und jede Branche übernommen werden. Es sollte erwähnt werden, dass das gerade bei klein- oder mittelständischen Unternehmen viele der Schritte wenig bis keine Bedeutung haben. Im Hinblick auf die Thematik dieser Arbeit, trifft dies auch auf Indie Beauty Brands zu, durch ihre zumeist kleine Unternehmensgröße sind nicht alle Akquisitionsschritte relevant, werden jedoch zur Vollständigkeit dieser Arbeit aufgeführt.

Der Aufbau dieser Strategie lässt sich in zehn Schritte unterteilen, davon sind sechs in der Pre-Acquisition Phase und vier in der Post-Acquisition Phase. Der zehnteilige Ablauf besteht aus: 1. Business Plan, 2. Acquisition Plan, 3. Search, 4. Screen, 5. First Contact, 6. Negotiate (mit einem Nebenprozess, der den Verhandlungsablauf genauer erläutert und

zwei Ausgangsmöglichkeiten, die den Akquisitionsablauf beeinflussen), 7. Integration Plan, 8. Closing, 9. Integration und 10. Evaluation (siehe Abbildung. 2).

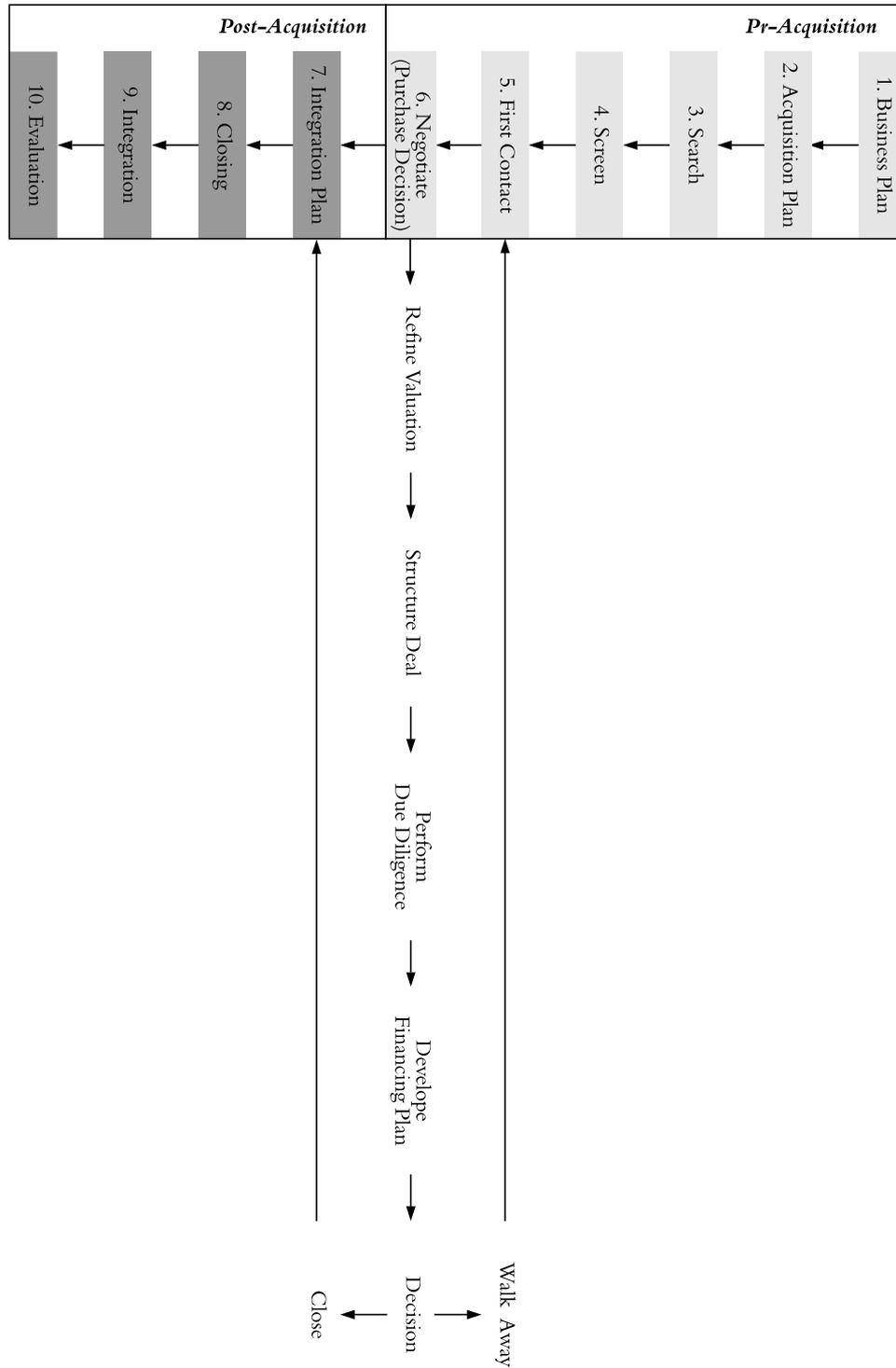


Abbildung 8 M&A Ablauf

Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an DePhamplis S.139.

Es muss angemerkt werden, dass es sich hierbei nicht um einen chronologischen, linearen Ablauf handelt. Stattdessen handelt es sich lediglich um eine vereinfachte schematische Darstellung. In der Praxis ist die Durchführung einer sollen Strategie vielfältig und von Unternehmen und Branche abhängig. Dementsprechend können Abläufe zeitgleich oder auch in einer anderen Abfolge erscheinen.

In der Pre-Acquisition-Phase sind zwei Grundlegende Vorgehensweisen essentiell. Dies ist die Erstellung eines Businessplans und darauf aufbauend die Businessstrategie. Sie dienen als Grundpfeiler des gesamten Vorhabens. Der Businessplan stellt dabei die Vision (beziehungsweise den theoretischen Plan) dar, wie das Unternehmen sich perspektivisch aufstellen möchte. Die Umsetzung dieser Vision stellt dabei die Businessstrategie dar, sie dient als praktisches Werkzeug, um die theoretischen Überlegungen im Businessplan aktiv und praktisch anzugehen. Im ersten Schritt der Strategiekonzeption erfolgt somit die Erstellung eines Businessplans. Die Strategiekonzeption erfordert einige Untersuchungen, die eine aktuelle Momentaufnahme des Unternehmens darstellen. Anhand interner und externer Analysen des Unternehmens kann ein 360° Bild erstellt werden. Als Tool hierfür kann die SWOT-Analyse⁷³ genutzt werden. Die SWOT-Analyse beleuchtet interne Faktoren wie Stärken und Schwächen; sowie externe Faktoren wie Chancen und Gefahren auf dem Markt. Diese Methode hilft dabei, Marktentwicklungen frühzeitig zu erkennen und mögliche Hindernisse im Unternehmen zu beseitigen. Resultierend aus diesen Informationen sollte ein Leitbild gezeichnet werden, in dem deutlich formuliert wird, wie sich das Unternehmen perspektivisch aufstellen möchte, beziehungsweise wo es plant, seinen Fokus zu legen. Dabei muss entschieden werden, mit welchen Möglichkeiten dies geschehen soll und wie das Unternehmen mit seinen Mitstreitern konkurrieren möchte. Dabei stehen dem Unternehmen drei Möglichkeiten zur Verfügung, wie es seine Pläne in die Tat umsetzen möchte. Entweder erfolgen die Umsetzungen aus den vorhandenen Ressourcen, durch Fusion oder Akquisition. Erstes würde keine M&A Aktivitäten darstellen, sondern eine Fokussierung auf den Unternehmensaufbau und die vorhanden internen Ressourcen. Die letzten zwei Möglichkeiten stellen klassische M&A Vorgänge

⁷³ SWOT ist ein Akronym aus den englischen Wörtern Strength, Weakness, Opportunities und Threats .

dar. Unabhängig von der Entscheidung, mit welchen Ansätzen das Unternehmen vorangehen möchte, müssen Zuständigkeiten definiert werden; insbesondere die Klärung von Personalverantwortlichkeit ist ein wichtiger Schritt, um Entwicklungen voranzutreiben. Infolge von Personalverantwortlichkeiten sollten auch Kontrollgremien gegründet werden, um den Erfolg zu evaluieren und mögliche Korrekturen vorzunehmen.

74

Sollte die Businessstrategie eine M&A Aktivität vorsehen, wird als nächster Schritt ein „*Acquisitions Plan*“ erstellt, der mit den im Businessplan formulierten Unternehmenszielen übereinstimmen sollte. Abhängig von den Unternehmenszielen wird bei den Akquisitionsobjekten zwischen „*financial*“ und „*non-financial objects*“⁷⁵ unterschieden. Ähnlich wie Wirtz führt auch DePhamphilis r unterschiedliche Motive auf, die zur Fokussierung von Akquisitionsobjekten genutzt werden. Bei beiden Autoren lassen sich ähnliche Erläuterungen feststellen und so definiert auch DePhamphilis „*financcal objects*“ als Akquisitionsziele, die auf finanzielle Motive abzielen. Diese sind zum Beispiel return of investmet, revenue cash-flow, operating profit usw. Non-financial objectives werden hingegen wie folgt charakterisiert:

*„(...)could include obtaining rights to specific products, patents, copyrights, or brand names; providing growth opportunities in the same or related markets; developing new distribution channels in the same or related markets; obtaining additional production capacity in strategically located facilities; adding R&D capabilities; and acquiring access to proprietary technologies, processes, and skills.“*⁷⁶

In der dritten Phase des Akquisitionsplans wird der *Search* Prozess begonnen. Um nicht eine übermäßige Anzahl von möglichen M&A-Objekten zu erhalten, sollten zunächst primäre Kriterien festgelegt werden, die ein einfaches Ausschlussverfahren ermöglichen. Diese grundlegenden Kriterien können Faktoren wie den Preis, den das Unternehmen

⁷⁴ Donald M. DePhamphilis, *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities* (Elsevier, 2012), <https://doi.org/10.1016/C2010-0-67115-X>.

⁷⁵ S. 157, DePhamphilis.

⁷⁶ S. 157, Ebd.

bereit ist zu zahlen, Branche oder Industrie, sowie Standort des Akquisitionsobjektes, enthalten.⁷⁷

Nach Anwendung der primären Suchkriterien werden in der vierten Phase, dem *Screening*, weitere Kriterien herausgearbeitet, um den geeignetsten Kandidaten herauszufinden. Abhängig von der in der Strategie erarbeiteten Fokussierung, werden die Akquisitionsobjekte nun weiter beleuchtet. Diese sekundären Kriterien, die zur Untersuchung genutzt werden, sind somit stark abhängig vom Ziel der Akquisition. DePhamphilis nennt einige Merkmale, die zur Screening Phase genutzt werden, beispielsweise „*market segment*“. Zielt die M&A Tätigkeit auf ein bestimmtes Segment in der Industrie ab, könnte ein sekundäres Suchkriterium die Zugehörigkeit des Objektes an das favorisierte Segment sein. Falls das Unternehmen nur Akquisitionen von Unternehmen in Betracht zieht, die einen guten bis sehr guten Marktanteil haben, könnte diese auch zum Screening Prozess genutzt werden. In diesem Fall würden nur Firmen in Betracht kommen, die auf Platz eins und zwei in ihrem Markt sind. Falls das Ziel der Akquisition auf ein bestimmtes Produkt abzielt – hier spricht man von „*product line*“ – sollte dies beim Screening bedacht werden. Hinzu kommen noch Kriterien, wie finanzielle Profitabilität und Schulden des Akquisitionsobjektes. Auch wenn es leider sehr schwer messbar ist, kann „*Cultural Compatibility*“ genutzt werden; dies bedeutet, dass untersucht werden sollte, welche Unternehmenswerte beim Akquisitionsobjekt vorhanden sind und welche Anerkennung das Unternehmen in der Geschäftswelt erlebt.⁷⁸

In Phase fünf, „*First Contact*“, treten Käufer und Verkäufer zum ersten Mal in direkten Kontakt zueinander. Dabei muss beachtet werden, dass das bei jedem Zielobjekt eine unterschiedliche Herangehensweise von Nöten ist. Es sollte ein Profil erstellt werden, in dem die Beweggründe für den Verkauf aus Sicht des Akquisitionsziels erläutert werden. Abhängig davon sollte das Unternehmen seine Vorgehensweise anpassen. Gründe, weswegen ein Unternehmen verkaufen möchte, können Kapitalbedarf, der Wunsch des Gründers/Besitzers nach Auszahlung des investierten Kapitals oder auch eine Problematik in der Nachfolgefrage sein. Um die Beweggründe vorab schon erkennen zu

⁷⁷ DePhamphilis.

⁷⁸ Ebd.

können, bedarf es einer intensiven Recherche. Diese sollte sich jedoch nicht nur auf offizielle Informationen stützen, sondern auch inoffizielle Informationen beinhalten. Diese können durch Interviews von Zulieferern, Kunden oder auch ehemaligen Mitarbeitern ermittelt werden. Wie die erste Kontaktaufnahme angegangen werden sollte ist auch von den Gegebenheiten des Unternehmens abhängig. Unternehmensgröße sowie Unternehmensform beeinflussen die Kontaktaufnahme und auch spätere Verhandlungen. Bei privat geführten Unternehmen spielen Emotionen eine große Rolle; Intuition und Bauchgefühl haben bei dieser Unternehmensform häufig einen starken Einfluss bei der Entscheidungsfindung. Bei der Kontaktaufnahme mit öffentlichen Unternehmen sollte insbesondere auf Diskretion geachtet werden. Um den Eindruck von Unsicherheit für Lieferanten und Arbeitnehmer zu umgehen, sollte keine direkte Kontaktaufnahme stattfinden. In diesem Fall sollte ein Vermittler eingeschaltet werden, um zwischen den Parteien zu kommunizieren.⁷⁹

Falls auf beiden Seiten Interesse besteht, beginnt die sechste Phase des Akquisitionsplans, „*Negotiation*“. Der Verhandlungsprozess stellt dabei die komplexeste Phase dar. Gelungene Verhandlungen sind geprägt durch das gemeinschaftliche Suchen nach Kompromissen um beide Seiten zufriedenzustellen. Falls es zu einer ersten Übereinstimmung kommt und eine Kaufentscheidung gefallen ist, beginnt die nächste Phase der Akquisition. Die Schritte, die im Anschluss von Verhandlungen in Abbildung sechs dargestellt werden, dürfen nicht als lineare Abfolgen betrachtet werden. Viele der Punkte durchziehen den gesamten Akquisitionsprozess.⁸⁰

Zunächst liegt der Fokus auf einem tiefen Einblick in die finanzielle Lage des Zielobjektes. Durch den Zugang zu internen Informationen können genauere Prüfungen des Unternehmenswertes vorgenommen und ein Kaufpreis angesetzt werden. Durch eine präzisere Bewertung, „*Refining Valuation*“,“ werden anhand von Unternehmensdokumenten, beziehungsweise finanzielle Daten der letzten drei bis fünf Jahre ermittelt. Vorteilhaft wäre die Sichtung von auditierten Dokumenten, geprüft von einer übergeordneten qualifizierten Prüfstelle, um einen möglichst objektiven Eindruck über die finanzielle Lage des Unternehmens zu erhalten. Als nächster Schritt werden die

⁷⁹ DePhamphilis.

⁸⁰ Ebd.

Vereinbarungen beider Parteien über die Akquisition getroffen. Diese Vereinbarungen sind notwendig, um ein späteres Scheitern der Akquisition zu verhindern. Dabei sollen auch mögliche Meinungsverschiedenheiten schon vorab umgangen werden. Somit dient das „*Deal Structuring*“ als Gerüst für den späteren Akquisitionsvorgang, weil grundlegende Übereinstimmungen von beiden Seiten getroffen werden. Diese Vereinbarung sollte mindestens fünf Übereinstimmungen enthalten:

„(...) *acquisition vehicle, postclosing organization, legal form of the selling entity, form of payment, form of acquisition, and tax and accounting considerations.*“⁸¹

„*Acquisition Vehicle*“ verweist auf die Rechtsform, welche genutzt wird um das Zielobjekt in der M&A Aktivität zu übernehmen, daher ob eine Fusion oder eine Akquisition vorgenommen wird. Welche rechtlichen Rahmenbedingungen nach der Übernahme gelten, wird durch „*Postclosing Organization*“ geklärt. Welche Form die verkaufende Einheit nach Abschluss annimmt („*Form Of The Selling Entity*“), in welcher Art und Weise gezahlt wird („*Form of Payment*“) und die Definition des Akquisitionsobjektes sowie die Eigentumsübertragung („*Form of Acquisition*“) sind weitere Punkte, die in der Vereinbarung festgehalten werden sollten. Hinzu kommt die „*Tax and Accounting Consideration*“, also eine Betrachtung der Steuer- und Wirtschaftsprüfung, um mögliche steuerliche Auswirkungen nach der Akquisition festzuhalten.⁸²

Wie schon erwähnt, zieht sich die Ausführung der Risikoprüfung („*Due Diligence*“) durch den gesamten Prozess der Verhandlungen. Diese Prüfung stellt einen enormen Vorgang dar, in dem sowohl verschiedene Dokumente als auch Einrichtungen des Akquisitionsziels geprüft werden. Darüber hinaus sollten auch Befragungen des Personals (insbesondere des Managements) stattfinden. Bei diesen Interviews sollen interne Informationen über unternehmensstrategische Vorgänge im Verkauf, Marketing und Management erfahren werden. Durch Gesprächsleitfäden können verschiedene Fragebögen verglichen und validiert werden, um verwertbare Informationen zu erhalten. Obwohl häufig mit der Käuferseite assoziiert, ist es doch vorteilhaft, wenn auch die

⁸¹ S. 180, DePhamphilis.

⁸² Ebd.

Verkäuferseite eine Prüfung vornimmt. Bei Untersuchung des Käufers kann festgestellt werden, ob dieser überhaupt die Zahlungsmöglichkeiten besitzt, um eine Akquisition vorzunehmen.⁸³

Als letzter Schritt im Akquisitionsplan wird der Finanzierungsplan („*Developing the Financial Plan*“) entwickelt und der endgültige Kaufpreis definiert. („*Defining the Purchase Price*“). Es gibt drei verschiedene Ansätze, um den Kaufpreis zu bestimmen; zum einen kann er über den Prozess der „*Total Consideration*“, in welchem der Unternehmenswert aus Kapital, Aktien und Neuverschuldungen gebildet wird, ermittelt werden. Zum anderen kann sich der Preis aus dem „*Total Purchase Price/Enterprise Value*“ zusammensetzen. Dieser besteht aus der „*Total Consideration*“ und dem kalkulierten Marktwert und wird von der Käuferseite angesetzt. Als letzte Möglichkeit der Wertbestimmung kann der „*Net Purchase Price*“ angesetzt werden. Hierbei wird der Wert aus den gesamten Kaufpreis, in Addition zu anderen Verbindlichkeiten abzüglich des Erlöses gebildet.⁸⁴

Als nächste Phase („*Integration Plan*“) wird ein Integrationsplan erstellt. Nach Abschluss der Due-Diligence Prüfung sollen mögliche Synergien, beispielsweise Kosteneinsparungen durch Prozessoptimierungen, Produktivitätsverbesserungen, aufgedeckt werden. Der Integrationsplan dient somit als Fahrplan für die Zusammenschließung beider Unternehmen. Um einen möglichst unkomplizierten Prozess zu ermöglichen, sollten vorab schon Gespräche mit Lieferanten und Mitarbeitern stattfinden. Dies beinhaltet alle Parteien, die in irgendeiner Form in einem Vertragsverhältnis zum Zielobjekt stehen. Diese Vorarbeit ist wichtig, um die Angestellten auf beiden Seiten (Käufer und Verkäufer) zu motivieren und dem erfolgreichen Akquisitionsabschluss entgegenzuarbeiten. Andere Aktivitäten der Integrationsplanung beinhalten die Klärung von Kompensationszahlungen, Arbeitsverträgen, Abrechnungsverfahren, Produktlieferzeiten, Qualitätsstandards, sowie die Erstellung eines Kommunikationsplan für die Interessenvertreter.⁸⁵

⁸³ DePhamphilis.

⁸⁴ Ebd.

⁸⁵ Ebd.

Nachdem die oben genannten Rahmenbedingungen geklärt wurden, kann der Abschluss („*Closing*“) eingeleitet werden. Die Ausgangslage sollte hierbei sein, dass alle involvierten Parteien auf einem Nenner sind. Essenziell ist hierbei die Vorbereitung, wobei darauf geachtet werden muss, dass die nötigen Zustimmungen von Lieferanten eingeholt werden. Zudem muss große Aufmerksamkeit daraufgelegt werden, dass alle gesetzlich vorgeschriebenen Unterlagen vorhanden sind. Die Inhalte des Vertragsabschlusses variieren zwischen unterschiedlichen Formen der M&A Aktivität sowie in Bezug auf Branche, Unternehmensgröße etc. Um trotzdem einen Einblick zu erhalten, welche Aspekte der Vertrag enthalten könnte, werden nun einige Punkte aufgeführt:

- „*Deal Provision*“ – Unter diesem Punkt werden die grundlegenden Rahmenbedingungen der Übernahme geklärt, dazu gehört die Form der M&A Aktivität (ob das gesamte Unternehmen akquiriert wird oder nur Unternehmensanteile) und in welcher Form die Bezahlung stattfindet.
- „*Allocation of Preis*“ – Die Festsetzung des Verkaufspreises.
- „*Price*“ – Ob es sich um eine geschlossene oder eine fortlaufende Zahlung handelt, basierend auf perspektivischen Leistungen.
- „*Payment Mechanism*“ – Form der Bezahlung.
- „*Assumption of Liabilities*“ – Die Haftungsübernahme auf Seiten des Verkäufers sowie der Haftungsausschluss auf Käuferseite.
- „*Representation and Warranties*“ – Die Zusicherungsklausel und Gewährleistungsklauseln sollten die Offenlegung aller relevanten Informationen beinhalten. Dazu gehören: Finanzberichte, Unternehmensorganisation und Kapitalisierung, nicht offengelegter Verbindlichkeiten, laufende Rechtsstreitigkeiten, Verträge, Eigentumsrecht, Steuern und Steuererklärungen, die Verpflichtung zur Wahrung von Gesetzen oder Vorschriften, Personalvorsorgepläne und Versicherungsschutz.
- „*Covenants*“ – Vereinbarungen im Vertrag über Maßnahmen, die getroffen bzw. nicht getroffen werden. Beispielsweise verpflichtet sich der Käufer nach Vertragsabschluss, den Führungsstil des Unternehmens

beizubehalten. Falls dies nicht von Käuferseite durchgeführt wird, kann dies zu einem Vertragsbruch führen.

- „*Closing Conditions*“ – Die Beibehaltung von vertraglichen Regelungen.
- „*Indemnifications*“ – Ansprüche auf Entschädigung bei Vertragsbruch.
- „*Other Closing Documents*“ – Dazu gehören Patentdokumente, Lizenzen, Markennamen, Markenzeichen, Arbeits- und Dienstverträge, Mieten, Hypotheken, Kreditlinien sowie Listen aller Immobilien oder Investments.
- „*Financing Contingencies*“ – Eine Klausel, die besagt, dass der Vertrag rechtswidrig ist, falls der Käufer nicht in der Lage ist, die Finanzierung zu erbringen.

Nach Unterzeichnung des Vertrages beginnt die neunte Phase, „*Implementing Postclosing Integration*“. Nach der Akquisition sollte eine umfassende Kommunikation zwischen Akquisiteur und Akquisitionsobjekt stattfinden. Basierend auf Unternehmenskultur sollten Erwartungen offen kommuniziert werden. Insbesondere in Bezug auf die Arbeitnehmer ist eine offene Aufklärung grundlegend, um die Leistung der Arbeitnehmer im Übertragungsprozess zu gewährleisten. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter eingebunden werden, um somit mögliche Personalabwanderungen zu verhindern. Diese Kommunikation sollte auch auf Lieferanten und Kunden ausgeweitet werden, um mögliche Zweifel an Produktqualität, Servicequalität oder Lieferzeit aus dem Weg zu räumen. Der Käufer sollte sich auch bewusst sein/machen, dass es nach dem Kauf zu Einbrüchen im Umsatz kommen kann, weil Kunden abwandern, die Produktion verhindert wird, weil Mitarbeiter das Unternehmen verlassen oder auch Investitionen im Unternehmen getätigt werden müssen.

86

Die letzte Phase der Akquisitionsplanung ist die zehnte Phase, „*Conducting a Postclosing Evaluation*“, also die Evaluierung des Akquisitionsprozesses nach Abschluss des Vertrages. Das Ziel ist hierbei die Untersuchung des Akquisitionserfolges und seine Bewertung, um spätere Akquisitionsvorhaben zu verbessern und erneute Fehler zu vermeiden.⁸⁷

⁸⁶ DePhamphilis.

⁸⁷ DePhamphilis.

3.4 M&A ERFOLGSFAKTOREN

In der Folge vergangener M&A Prozesse hat sich abgezeichnet, dass viele M&A-Aktivitäten gescheitert sind. Obwohl wissenschaftlich viele Aspekte im M&A-Bereich untersucht wurden, weist das Forschungsfeld bis heute jedoch einige Lücken bezüglich der Erfolgsfaktoren auf. Insbesondere fehlt es an umfassenden Untersuchungen, die den gesamten Prozess beleuchten. Vorgänge in der Post-Akquisitions-Phase und Pre-Akquisitions-Phase erhielten gesondert voneinander eine weitreichende Untersuchung. Dennoch fehlt es an wissenschaftlichen Arbeiten, die den Ablauf in seiner Gesamtheit untersuchen. Das häufigste Argument des Scheiterns von M&A Aktivitäten war bei früheren Untersuchungen die Kompatibilität zwischen Akquisitionsobjekt und Käufer. Dabei kam es in der Forschung zu einer Überbetonung von frühen Phasen im Akquisitionsprozess; insbesondere lag der Fokus auf der Etablierung einer Akquisitionsstrategie sowie einer starken Fokussierung auf die Phasen nach der Akquisition und hierbei vor allem die kulturelle Kompatibilität von Akquisitionsobjekt und Käufer. Ein pluralistischer bzw. interdisziplinärer Ansatz wäre von Nöten, um alle Facetten, die zum Scheitern der Akquisition führen, genauer zu untersuchen und in einen Zusammenhang zu bringen. Beim Betrachten der Literatur kam es häufig auch zu sich widersprechenden Aussagen über Erfolgsaspekte von M&A. Somit lässt sich kein allgemeingültiges Rezept entwickeln, das für alle Akquisitionen genutzt werden kann. Das Ziel des folgenden Kapitels ist, einige kritische Aspekte aufzuzeigen, die im M&A Prozess umgangen werden könnten und somit zu einem positiven Ergebnis beitragen.⁸⁸

Angelehnt an die schon in der Forschung herrschende Unterteilung zwischen den beiden Phasen des M&A Vorganges, wird auch dieses Kapitel die Erfolgsfaktoren in der Post- und Pre-Akquisitions-Phase unterteilen. Ein kritischer Faktor in der Pre-Akquisitions-Phase ist, wie bereits erwähnt, der Kompatibilität zwischen Käufer und Objekt. Dabei sollten beide Parteien sowohl auf der strategischen als auch auf der organisatorischen Ebene eine gewisse Kompatibilität zeigen. Bei der Auswahl des geeigneten Partners sollte

⁸⁸ Emanuel Gomes u. a., „Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process: Revealing Pre- and Post-M&A Connections for Improved Performance“, *Thunderbird International Business Review* 55, Nr. 1 (Januar 2013): 13–35, <https://doi.org/10.1002/tie.21521>.

außerdem darauf geachtet werden, dass sich mögliche Stärken und Schwächen bei beiden Parteien ausgleichen und sich somit eine Synergie bei der M&A Aktivität entwickeln kann.⁸⁹

Bei den Preisverhandlungen sollte auf eine angemessene Summe geachtet werden. Häufig scheitern Akquisition lediglich am Preis. Wird dieser zu hoch angesetzt, gibt es keine Möglichkeit mehr durch Return of Investment (ROI) diese Summe wieder einzuholen.⁹⁰

Auch die Größe des Akquisitionsobjektes kann Einfluss auf den Erfolg von M&A haben. Ist das aufgekaufte Unternehmen zu klein, kann es dazu führen, dass es vom Management wenig Beachtung erhält und somit im Geschäftsalltag untergeht. Ist das Objekt zu groß, könnte es zu viel Aufmerksamkeit des Managements erhalten. Die Folgen können zu Einbußen im Tagesgeschäft führen, weil der Fokus nur noch auf dem Akquisitionsobjekt liegt. Bei Akquisitionen zwischen zwei sehr großen Firmen können machtpolitische Kämpfe entstehen, da beide Organisationen ihre Dominanz ausbauen möchten. Um den Erfolg einer Akquisition zu gewährleisten, sollte auf eine adäquate Größenverteilung zwischen Objekt und Käufer geachtet werden.⁹¹

Vielen Unternehmen fehlt es an vorhergegangenen Erfahrungen im M&A Bereich, dies ist ein kritischer Faktor, der zum Scheitern von M&A-Aktivitäten führen kann. Dies wird negativ verstärkt, wenn es an einer übergeordneten Strategie fehlt und Akquisitionsaktivitäten nicht in die Gesamtstrategie eingeordnet, sondern als ein nebengeordneter Prozess betrachtet werden. Die Auswirkungen können Defizite im Lernprozess sein. Wertvolle Informationen werden nicht evaluiert, somit können keine Schlüsse aus den Aktivitäten gezogen werden. Gerade bei einer Reihe von M&A Vorgängen, ist die Evaluierung von vorangegangenen Prozessen essentiell, um mögliche Fehler vorab zu vermeiden. Jedoch ist es auch möglich, diesen Lernprozess durch externe Informationen auszugleichen. Da jedoch jede Akquisition einen eigenen spezifischen Vorgang darstellt, wäre es vorteilhafter, eine Auswertung der eigenen Aktivität vorzunehmen.⁹²

⁸⁹ Gomes u. a.

⁹⁰ Ebd.

⁹¹ Ebd.

⁹² Gomes u. a.

Das Schaffen einer Vertrauensbasis ist ein Schlüsselmoment bei vielen Akquisitionen. Wenn zuvor schon Geschäftsbeziehungen bestanden, zum Beispiel durch ein Joint-Venture oder die Zusammenarbeit an einem Projekt, könnte dies einen positiven Einfluss auf die M&A-Aktivitäten haben. Beide Seiten hatten so die Möglichkeit, schon vorab einen Eindruck voneinander erhalten und konnten hierdurch realistische Erwartungshaltung annehmen und eine vertrauensvolle Ebene schaffen. Des Weiteren können dadurch vorab mögliche Diskrepanzen aufgrund unterschiedlicher Unternehmenswerte umgangen werden. Eine vorangegangene Zusammenarbeit zwischen Käufer und Verkäufer bietet somit eine gute Grundlage für ein positives Ergebnis.⁹³

Kommunikation stellt in M&A Prozessen einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Durch den gesamten Akquisitionsprozess sollte eine offene Kommunikationsstrategie angewandt werden. Dies verhindert mögliche Unsicherheiten unter den Angestellten und dämmt die Verbreitung von falschen Informationen ein, welche negative Auswirkungen auf den Geschäftsalltag haben könnten. Das Ziel ist es, hierbei eine angemessene Erwartungshaltung bei allen Beteiligten zu entwickeln. Auch nach der Akquisition sollte eine offene Kommunikation weitergeführt werden, insbesondere die Stakeholder sollten immer auf dem neuesten Stand sein, um mögliche Unsicherheiten bei den Interessengruppen zu untergraben. Hierbei ist jedoch auf das richtige Maß zu achten. Bei der Kommunikationsstrategie sollte auf eine gewisse Flexibilität geachtet werden, damit auf sich verändernde Umstände reagiert werden kann. Daher sollte eine Überkommunikation umgangen werden.⁹⁴

Wie schon im Kapitel 3.3. erwähnt, können Bonuszahlungen für das Management negative Auswirkungen haben. Bonuszahlungen können zu falschen Anreizen und zu einer Diskrepanz zwischen persönlichen Motiven und den Geschäftszielen führen. Sinnvoller ist die Zahlung von sogenannten „*Earn-Outs*“; gemessen an dem Ergebnis der Akquisitionen werden diese Boni nach erfolgreichem Abschluss der M&A-Aktivität gezahlt und bieten damit einen adäquateren finanziellen Anreiz, der zu einem positiven Ergebnis beisteuern kann.⁹⁵

⁹³ Ebd.

⁹⁴ Ebd.

⁹⁵ Gomes u. a.

In der Phase der Post-Akquisition sind auch einige kritische Aspekte anzumerken. Bei der Integrationsstrategie muss ein angemessener Integrationsgrad beachtet werden. Das Fehlen einer Integration von Objekt und Käufer kann zum Scheitern der Akquisition führen, gleichwohl könnte auch ein zu hohes Integrationsmaß die gleichen negativen Auswirkungen haben. Hier handelt es sich erneut um eine individuelle Situation, bei der das richtige Maß einen entscheidenden Erfolgsfaktor spielt. Die Schwierigkeit hierbei besteht darin, dass es durch die Integration zur Zerstörung von unternehmensinternem Wissen kommen kann. Daher ist das richtige Maß an Integration ausschlaggebend. ⁹⁶

Auch im führenden Management sollte nach der Akquisition auf einige Punkte geachtet werden, um die Erfolgchancen zu verbessern. Dabei sollte auf eine klare Abgrenzung von Aufgaben und Verantwortungsbereichen in der M&A-Aktivität geachtet werden. Eine externe Person, welche Führungsaufgaben in der Akquisition übernimmt und leitet, könnte hier möglicherweise hilfreich agieren, um klare Zuständigkeitsbereiche zu unterstreichen. Unabhängig davon, woher die Führungsperson kommt, ist es essenziell, dass Führungsstil und Organisationsziele miteinander einhergehen, sowie dass die Führung auf eine angemessene Erwartungshaltung beider Parteien gehandhabt wird. ⁹⁷

Dazu, in welcher Geschwindigkeit die Integrationsstrategie umgesetzt werden sollte, gibt es in der Forschung unterschiedliche Aussagen. Dabei kommt es auch hier wieder auf das richtige Maß an. Umsetzungen sollten weder zu schnell noch zu langsam durchgesetzt werden, jedoch gibt es keine Aussagen darüber, welche Geschwindigkeit dabei angemessen ist. Empfohlen wird die Ansetzung einer kurzen intensiven Planungsperiode (zwischen 90-100 Tage) und das Feiern von frühzeitigen Erfolgen, um die Motivationen aller Beteiligten aufrecht zu erhalten. ⁹⁸

Bei allen Vorgängen, die bei der Akquisition aufkommen, sollte darauf geachtet werden, dass es zu keinen Einbrüchen im regulären Geschäftsalltag kommt. Häufig wird die meiste Aufmerksamkeit auf den Akquisitionsprozess gelegt, dies kann zu Einbußen im

⁹⁶ Ebd.

⁹⁷ Ebd.

⁹⁸ Gomes u. a.

Alltagsgeschäft kommen. Daher sollte die Fokus sowohl auf den internen als auch den externen Wachstumsprozess aufrechterhalten werden.⁹⁹

Kultur wird häufig als eines der größten Risiken bei M&A-Aktivitäten genannt. Jedoch gibt es auch bezüglich dieses Themas unterschiedliche Aussagen in der Forschung. Das Kultur einen signifikanten Einfluss bei M&A hat ist unbestreitbar; inwieweit sich jedoch dieser Einfluss auf den Erfolg oder das Scheitern von M&A-Prozessen auswirkt, ist unklar. Somit sind einige Forscher der Meinung, dass durch grenzüberschreitende Akquisitionen Synergien entstehen können, welche einen positiven Einfluss auf die M&A-Performance haben. Der Zugang zu unternehmensinternem Wissen und damit einhergehend das Erlernen von neuen Routinen und Fähigkeiten, könnte positive Auswirkungen haben. Auf diese Synergie sollte auch das Personalmanagement den Fokus legen.¹⁰⁰

Abschließend lässt sich feststellen, dass es sich bei den Erfolgsfaktoren um eine schmale Gratwanderung handelt. Viele der Faktoren sind in starker Abhängigkeit von der jeweiligen Situation der M&A Aktivität, des Weiteren üben Motive und Industriezweig einen enormen Einfluss aus. Übergeordnet lässt sich feststellen, dass es sich bei Akquisitionen um einen sehr komplexen Prozess handelt. Grundsätzlich lässt sich durch die Untersuchung der Erfolgsfaktoren feststellen, dass Planung, sorgfältige Auswahl und klare Aufgabenverteilung, gekoppelt mit einer offenen Kommunikationspolitik, zu einem positiven Ergebnis beitragen können.

3.5 M&A IN DER KOSMETIKINDUSTRIE

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Kosmetikindustrie. Da im vorherigen Abschnitt der wissenschaftliche Hintergrund zu M&A erläutert wurde, wird nun die Thematik auf die Kosmetikindustrie übertragen. Wie in der Einleitung bereits erwähnt, wies dieser Industriesektor in den letzten Jahren eine gesteigerte M&A-Aktivität auf.

⁹⁹ Ebd.

¹⁰⁰ Ebd.

Bedingt ist diese Entwicklung durch das geringe Wachstum der Marktführer. Die Top-Firmen der Kosmetikindustrie sind in den letzten fünf Jahren lediglich um 3-4% gewachsen und liegen damit unter dem Durchschnitt des Sektors, der bei 5% Wachstum lag (Stand 2016). Um dem geringen Wachstum entgegenzuwirken, haben die Unternehmen ihre M&A-Aktivitäten verstärkt. In Abbildung sieben werden die Deal-Ankündigen von 2013 bis 2016 aufgeführt. Es lässt sich erkennen, dass die Anzahl von Ankündigung von Akquisitonsabschlüssen seit 2014 gestiegen ist.¹⁰¹

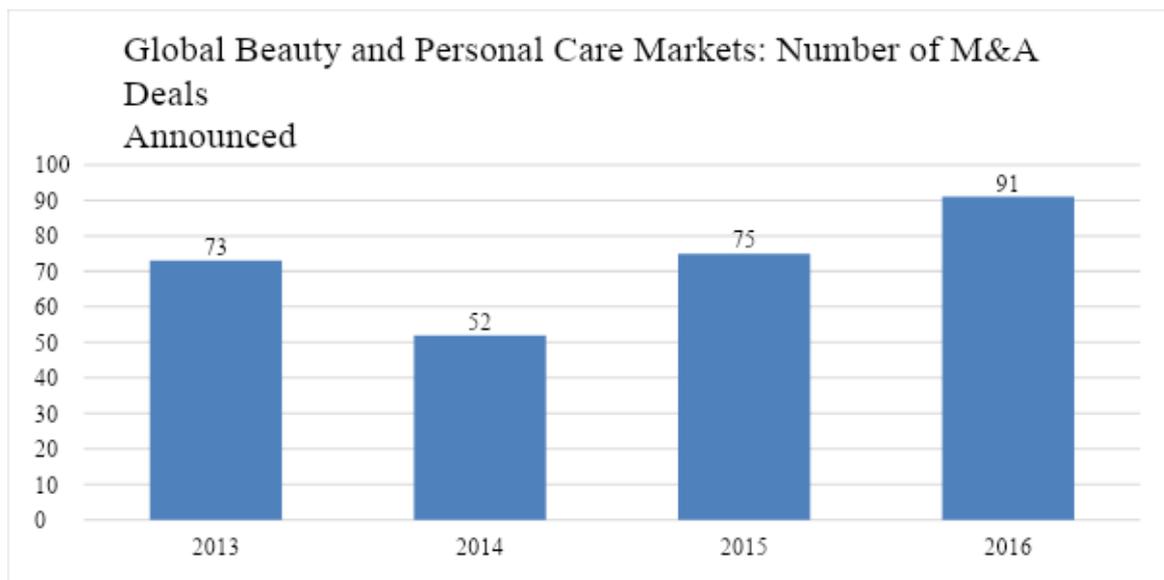


Abbildung 9 M&A-Abschluss Ankündigungen im Globalen BPC Markt

Quelle: Eigene Darstellung nach S. 4, Weinwing 2017.

¹⁰¹ Deborah Weinwing, „Deep Dive: Active M&A in the Beauty Space Fuels Future Growth“ (Fung Global, 5. Januar 2017), https://www.funglobalretailtech.com/wp-content/uploads/2017/04/Active-MA-in-the-Beauty-Space-Fuels-Future-Growth-May-1_2017-DF.pdf.

Die Akquisitionsobjekte waren dabei vermehrt klein- bis mittelständische Unternehmen.

„Small and medium-sized companies have been the most popular targets for strategic and financial acquirers seeking growth potential. About 75% of recent beauty industry deals for which transaction values were disclosed were valued at less than \$100 million.“¹⁰²

Daraus lässt sich schließen, dass sich die Industriegrößen ihre M&A-Aktivitäten auf Indie Beauty Brands fokussiert haben. Diese Feststellung lässt sich auch an der Betrachtung der Marktführer der Farbkosmetik festhalten. Abbildung acht stellt einen chronologischen Überblick auf, welcher die Akquisitionen der marktführenden Unternehmen L'Oréal, Estée Lauder und Coty im Zeitraum von 2012 bis 2018 wiedergibt. Bei allen Akquisitionen, die in diesem Zeitraum getätigt wurden, handelt es sich um Indie Beauty Brands. Hierbei sollte jedoch erwähnt werden, dass es sich bei den Akquisitionsobjekten nicht nur um Firmen aus der Farbkosmetik handelt, sondern diese auch vermehrt Unternehmen sind, die sich auf Hautpflege oder Haarpflege fokussiert haben.

¹⁰² S. 4, Weinwing.

Unternehmen	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
L'Oréal ¹⁰³	Logocos Naturkosmetik	CeraVe	Saint- Gervais Mont- Blanc	Niely	MG	/	Urban Decay
		AcneFree			Decléor		
		Ambi	It Cosmetics		NYX Professional Makeup		
			Atelies Cologne		CARITA		
Estée Lauder ¹⁰⁴	/	Deciem (Investment)	Becca	/	RODIN	/	/
			TOO Faced		Le Labo		
					GLAMGLOW		
Coty ¹⁰⁵	First Aid Beauty	Younique	GHD	Beamly	Bourjois	Miu Miu	/
		LLC	(P&G Beauty Brands)*				
		Burberry Beauty					

Tabelle 1 Akquisitionen der Marktführer 2012-2018

Quelle: Eigene Darstellung, L'Oréal (2018), Estée Lauder (2018), Coty (2018).

¹⁰³ „L'Oréal 2017: Acquisitions“, L'Oréal, zugegriffen 19. Juli 2019, <http://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2017/acquisitions>.

¹⁰⁴ „Key Moments“, zugegriffen 19. Juli 2019, <https://www.elcompanies.com/en/who-we-are/key-moments>.

¹⁰⁵ „Investor Resources - Investor FAQs | coty.com“, zugegriffen 19. Juli 2019, <https://investors.coty.com/investor-resources/investor-faqs/default.aspx>.

Werden die Motive nach Wirtz auf die M&A-Aktivitäten in der Kosmetikindustrie übertragen, so lässt sich feststellen, dass es sich bei den Akquisitionen um klar strategische Motive handelt. Durch die Akquisition erhalten die Marktführer im Falle einer positiven M&A-Aktivität einige Vorteile. Marktposition und Risikopotenzial können hierbei als zwei der von Wirtz aufgestellten Motive genannt werden. Durch Akquisitionen können Unternehmen neue Konsumentengruppen erschließen. Da sich die Käuferschaft von Indie Beauty Brands vermehrt aus Millennials und Gen Z Konsumenten zusammensetzt, gelingt durch eine Akquisition die Übernahme dieser Konsumentengruppe. Somit können neue demographische Gruppen erschlossen werden. Zudem ermöglicht es ihnen, durch Akquisition eine Diversifikation des Produktportfolios zu erzielen. Insbesondere die innovativen Produkte der Indie Beauty Brands sind hierbei für die Marktführer interessant, denn durch den sehr kurzen Produktzyklus des Marktes sind Kunden immer an neuen Artikeln interessiert.

Für diese Arbeit ist vor allem der Zusammenhang zwischen Indie Beauty Brands, Social Media Performance und Millennials interessant. Daher ist es interessant festzustellen. Um diesen Punkt zu unterstreichen, ist es interessant festzustellen, dass unter den erfolgreichsten Brands auf Instagram, eine Mehrzahl von Marken vertreten sind, die von Marktgrößen akquiriert wurden.

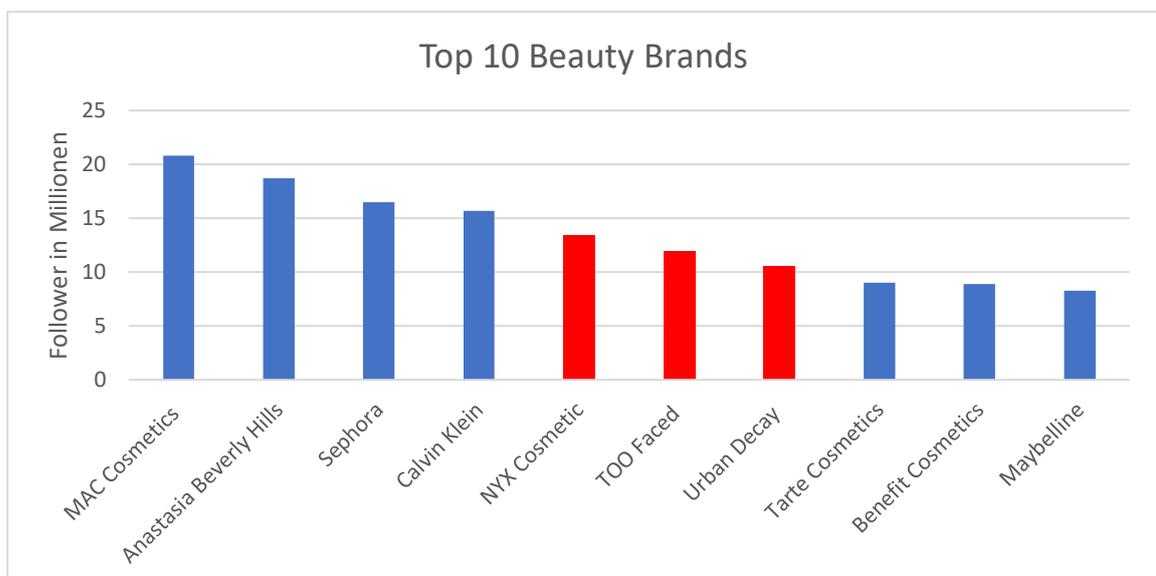


Abbildung 10 Top 10 Beauty Brands auf Instagram 2018

Quelle: Instagram (2018).

In Abbildung 9 wurden die zehn größten Beauty Brands auf Instagram aufgestellt. Hierbei ist hervorzuheben, dass auf Platz fünf, sechs und sieben ehemalige Indie Beauty Brands sind, die von großen Kosmetikkonzernen akquiriert wurden. Platz fünf, NYX Cosmetics, wurde 2014 von L'Oréal akquiriert. Auch TOO Faced, in Abbildung neun auf Platz sechs der evaluierten Marken, wurde von L'Oréal aufgekauft. Eine andere ehemalige Indie Beauty Brand, die in den Top 10 erfolgreichsten Marken auf Instagram vertreten ist, ist Urban Decay. Das Unternehmen wurde 2012 von Estée Lauder übernommen.

Es muss kritisch angemerkt werden, dass es Nachweise darüber gibt, dass die angesprochenen Marktführer diese Unternehmen aufgrund ihrer Social Media Performance erworben haben fraglich ist. Außerdem ist anzumerken, dass Instagram erst in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen hat. Jedoch unterstreicht es den Grundgedanken dieser Arbeit, dass zwischen Indie Beauty Brand, Millennials und Instagram eine Beziehung besteht, von der große Kosmetikkonzerne durch Akquisitionen profitieren.

4. GEKA

Das folgende Kapitel beschäftigt sich nun mit der praktischen Anwendung der zuvor erläuterten Theorie dieser Arbeit. Das Ziel liegt darin, eine Akquisitionsstrategie für GEKA zu erarbeiten.

Bei der GEKA GmbH handelt es sich um ein Unternehmen, welches in zwei Geschäftsbereiche getrennt ist. GEKA Beauty produziert Applikatoren und Verpackungssysteme für die Kosmetikindustrie. Das Produktportfolio umfasst Mascara, Eyeliner, Lipgloss sowie Nagellack. Daraus ergeben sich noch weitere Produkte, die aus der Abwandlung des Stammsortiments entstehen, darunter Augenbrauengel, flüssiger Lidschatten, flüssiger Highlighter und Concealer. Übergeordnet lässt sich das Produktportfolio von GEKA Beauty definieren durch Applikatoren, mit denen man flüssige Farbkosmetika aufträgt. GEKA Beauty umfasst zwei Marken, zum einem GEKA Style zum anderen GEKA Prime. GEKA Style ist die freiverkäufliche Produktlinie (Standartsortiment); ähnlich eines Baukastensystems können Kunden hier aus einer Vielzahl von Flaschen, Kappen und Bürsten ihre persönliche Kombination zusammenstellen. Dies ermöglicht schnellere Produkteinführungen und somit geringere Ausgaben für den Kunden auf Grund der fehlenden Entwicklungskosten. Eine individuelle Gestaltung kann mit personalisierten Dekorationen erzielt werden; diese wird häufig über Folien, die auf die Produkte angebracht werden, erreicht. Dem Kunden wird auch die Möglichkeit eingeräumt, ein Produkt im Full-Service zu erwerben. Dies bedeutet, dass vom Design des Artikels durch die Marketingabteilung bis zur Abfüllung und Lieferung alle Produktionsschritte von GEKA übernommen und ausgeführt werden. GEKA Prime bietet Kunden die exklusive Entwicklung von Produkten; im Gegensatz zum Standardsortiment können Kunden hier eigene Produkte in Auftrag geben. Dies ermöglicht Exklusivität ist jedoch auch mit höheren Kosten verbunden. Da GEKA zu den führenden Produzenten der Branche zählt, beliefern sie alle gängigen Unternehmen, darunter auch die Marktführer der Farbkosmetik L'Oréal, Coty und Estée Lauder.

Bei GEKA Accessories handelt es sich um den kleineren Geschäftsbereich der GEKA Gruppe. Dieser designt, entwickelt und beschafft alle Arten von Accessoires mit Fokus auf Kosmetik. Das Sortiment umfasst Bedarfsgegenstände aus der Drogerie, darunter sind Artikel wie z.B. Make-Up-Pinsel, Puderquasten, Schwämme, Körperaccessoires (Schmuck, Body-Tattoos), Haarprodukte (Kämme, Bürsten, Haarspangen, uvm.) sowie

Wellness- und Massageartikel. Im Gegensatz zu GEKA Beauty produziert GEKA Accessoires keine eigenen Produkte. Design und Entwicklung findet in Deutschland statt, die Erzeugnisse werden jedoch von asiatischen Produzenten geliefert. Mehr als die Hälfte des Umsatzes von GEKA Accessoires wird durch Bedarfsgegenstände aus der Drogerie gewonnen. Zu den Kunden gehören hierbei die führenden Drogerieketten Deutschlands und Europas. Diese Produkte laufen unter der Kategorie der Listungsartikel und werden durch Bestellungen in einem Lager bei Nürnberg (Bayern/Deutschland) abgerufen und von dort aus an die jeweiligen Kunden geliefert. Dieses Standardsortiment ist somit immer verfügbar und wird nur durch Nachforderung aufgestockt. Neben diesen Listungsartikeln bietet GEKA Accessoires auch weitere Produkte aus dem Bereich Kosmetik Accessoires an, darunter auch Full-Service-Artikel. Ähnlich wie bei GEKA Beauty haben hier Kunden die Möglichkeit ready-to-sell Produkte zu erwerben, also Produkte, die sofort zum Verkauf bereit sind. Alle nötigen Wertschöpfungsschritte wie Design, Herstellung und Lieferung werden von GEKA Accessoires übernommen und dirigiert. Dabei handelt es sich jedoch meistens um Einzelbestellungen mit einem weitgefächerten Kundenportfolio, zumeist aus dem Sicherheitsbereich.

Das Unternehmen GEKA wurde 1925 von Georg Karl in Bechhofen (Bayern/Deutschland) gegründet. Das Unternehmen fokussierte sich anfänglich zunächst auf die Herstellung von Pinseln aller Art. Bedingt war dies durch den Standort, denn Bechhofen war seit dem Mittelalter die Hochburg der Pinselmanufaktur. 1960 kam es zu einer Fokussierung auf Kosmetikpinsel, zunächst auf Nagellackpinsel und später erfolgte dann die Erweiterung auf Puderpinsel, Eyeliner- und Mascara-Bürsten. Zudem machte das Unternehmen die ersten Schritte hin zur Kunststoffverarbeitung. 1971 wurde das im Nachbarort Königshofen liegende Unternehmen VICTORIA, heute GEKA Accessoires, gekauft und in die Firma integriert. Die schon in den 60er Jahren begonnene Fokussierung auf Kosmetikartikel hat sich in den 70er und 80er Jahren insbesondere auf die Herstellung von Mascara konzentriert. Als einer der ersten Hersteller begann GEKA 2005 mit der Produktion von gespritzten Mascara Bürsten aus Kunststoff. 2009 begann die Internationalisierung des Unternehmens durch die Eröffnung einer Produktionsstätte in Elgin, Chicago (USA) sowie durch die Einrichtung eines Vertriebsbüros in Paris (Frankreich) in den Jahren 2008/2009. Zur Internationalisierung gehörte auch die Gründung von GEKA do Brasil in Sao Paulo (Brasilien) mit eigener Produktionshalle,

einem Verkaufsbüro in New York (USA), sowie einer Sales Repräsentanten in Los Angeles (USA) im Jahr 2015. Im selben Jahr akquirierte GEKA das Unternehmen Oeka im naheliegenden Bamberg (Bayern/Deutschland). Oeka war zuvor als Lieferant und Wettbewerber für GEKA für die Produktionsschritte zur Veredelung der Komponenten tätig. Dazu gehörten Verfahren der Lackierung und Metallisation. Nach der Akquirierung übernahm das ehemalige Oeka Teile der Produktion, hauptsächlich im Bereich der Veredelung.

2016 wurde GEKA vom Schweizer Industriekonzern Sulzer akquiriert. Auf der Sulzer-Webseite wird das Angebot wie folgt beschrieben:

„Sulzers Kerngeschäft sind Flow Control und Applikatoren. Wir sind auf Pumpen, Services für rotierende Maschinen sowie auf Trenn-, Misch- und Applikationstechnologien spezialisiert.“¹⁰⁶

Dabei unterteilt sich Sulzer in vier Divisionen: Pumpentechnologie und -lösungen, Servicelösungen für rotierende Maschinen, Trenn- und Mischtechnologie und damit verbundene Services, Systeme für das Applizieren von Flüssigkeiten. GEKA fällt hierbei in die Division für Systeme für das Applizieren von Flüssigkeiten. Innerhalb dieser Division und auch im gesamten Unternehmen ist GEKA die einzige Kosmetikfirma. Durch die Akquirierung durch Sulzer wurde es für GEKA möglich, Repräsentanzen am Standort Shanghai (China) aufzustellen und somit den Geschäftsbereich auf den asiatischen Raum auszubauen.

Insgesamt hat GEKA über 1000 Angestellte an vier Produktionsstätten. Der Umsatz der GEKA Gruppe lag 2017 bei 171 Millionen Euro. GEKA ACCESSORIES machte dabei einen Umsatz von 19,4 Millionen. Bis heute dient der Gründungsort Bechhofen als Niederlassung des Hauptsitzes sowie als Standort einer Fertigungsanlage. Jährlich werden dort hundert Millionen Mascaras produziert; 69% des Gesamterzeugnisses in den vier Produktionsstandorten werden dabei weltweit exportiert.¹⁰⁷

¹⁰⁶ About Us, zugegriffen 6. November 2018, <https://www.sulzer.com/de-ch/germany/about-us/our-company>.

¹⁰⁷ Jean-Yves Bourgeois, „Geka Invests in Brush Manufacturing and Full Service“, *Beauty Packaging*, 9. August 2018, d.

4.1 DIE STRATEGISCHE NEUAUSRICHTUNG VON GEKA ACCESSORIES

Ende 2017 kam es im Zuge von Personalveränderungen im führenden Management des Unternehmens GEKA zu einer neuen strategischen Ausrichtung innerhalb der GEKA Gruppe. In Folge dessen wurde beschlossen, dass der Geschäftsbereich GEKA Accessoires in den Fokus der neuen Strategie der GEKA Gruppe gesetzt wird. Da dieser Geschäftsbereich weniger Umsatz brachte als GEKA Beauty, wurde dieser Sparte in der Firmengeschichte zuvor wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Bedingt durch die Bedrohung eines wachsenden Konkurrenten kam es zu der Entscheidung, neue Geschäftswege einzuschlagen, um einem drohenden Umsatzverlust entgegen zu wirken. Dies sollte durch die Neuaufstellung von GEKA Accessoires erfolgen.

Unter dem Dach von GEKA Accessoires entstand der Gedanke eine Kosmetikeigenmarke zu vertreiben. Eine Eigenmarke hätte den Vorteil, dass viele der Produkte für GEKA Accessoires von der GEKA Gruppe bezogen werden könnten, wodurch ein sehr breit gefächertes Produktportfolio entstehen würde, welches das Potenzial für Cross-Selling, also den abteilungsübergreifenden Verkauf von Produkten, bieten würde. Hierdurch könnten also sowohl Produkte von GEKA Beauty wie auch GEKA Accessoires in Kombination verkauft werden. Die Gefahr, die hierbei besteht, ist das GEKA, der eigentlich als Lieferant agiert, in ein Konkurrenzverhältnis mit den eigenen Kunden treten könnte. Um dieser Gefahr entgegenzuwirken, kam der Gedanke auf, eine schon bestehende Kosmetikmarke zu akquirieren. Dies hätte zum einen den Vorteil, dass GEKA Beauty selbst als Lieferant fungieren und das Sortiment um Kosmetik-Accessoires von GEKA ACCESSORIES erweitern könnte. Dadurch würde die GEKA Gruppe in der Öffentlichkeit nicht als B2C-Unternehmen auftreten mit dem Ziel, mögliche Kundenabwanderung zu vermeiden. Wie dieser Ansatz umgesetzt werden kann, soll im nächsten Schritt dieser Arbeit methodisch erarbeitet werden.

4.1.1 Erarbeitung eines Businessplans für GEKA Accessories

Nun soll es zur praktischen Anwendung des im Kapitel 3.3. vorgestellten Akquisitionsablaufs von DePhampilis kommen. Im ersten Schritt erfolgt daher die Erstellung eines Businessplans. Diese erfolgt anhand der internen Untersuchung von GEKA Accessories, sowie der Erforschung der Unternehmensumwelt. Diese internen und externen Faktoren sollen durch die SWOT-Analyse dargestellt werden. Zur Verdeutlichung folgt ein kurzer Abriss, der darlegt, warum diese Methode genutzt wird und was eine SWOT-Analyse beinhaltet.

Die SWOT-Analyse bietet einem Unternehmen die Möglichkeit die momentane Marktpositionierung zu evaluieren. Dabei ist SWOT ein Akronym für Strength (Stärken), Weakness (Schwächen), Opportunities (Möglichkeiten) und Threats (Risiken). Diese Methode wurde in den 60er Jahren an der „Harvard Business School“ entwickelt. Die Einsatzmöglichkeiten der SWOT-Analyse sind vielfältig und der Gebrauch ist auch in nicht wirtschaftswissenschaftlichen Bereichen üblich. Durch ihren Einsatz ermöglicht die SWOT-Analyse eine Außen- sowie Innenbetrachtung eines Unternehmens. Die Methode weist auf mögliche Handlungsfelder sowie auf mögliche zukünftige Veränderungen im Geschäftsbereich hin. ¹⁰⁸

		Bewertung	
		Positiv	Negativ
Perspektive	Intern	Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
	Extern	Chancen (Opportunities)	Gefahren (Threats)

Abbildung 11 SWOT-Analyse

Quelle: S.183 Schawel.

¹⁰⁸ Daniel Unrein, „Die SWOT-Analyse“, *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 42, Nr. 9 (2013): 516–19, https://doi.org/10.15358/0340-1650_2013_9_516.

Die Anwendung der SWOT-Analyse bei GEKA erfolgte Anfang 2018. Dabei war das führende Management von GEKA Accessories anwesend. Die Anwendung ergab folgendes Bild:

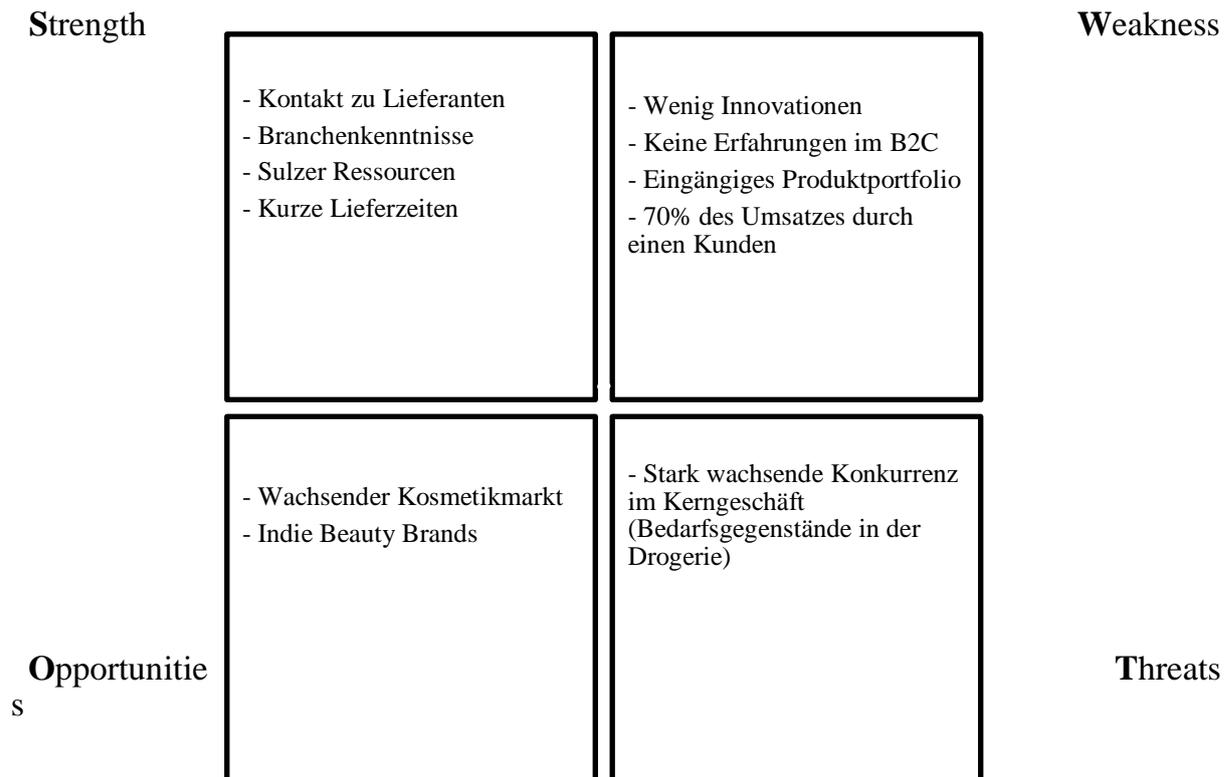


Abbildung 12 SWOT-Analyse Ergebnis für GEKA ACCESSORIES

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Auswertung der SWOT-Analyse hat eine Anzahl von Ergebnissen hervorgebracht, die im Folgenden erläutert werden. Die deutlich erkennbare Stärke des Unternehmens von GEKA Accessories stellt das Branchenwissen dar. Seit fast 50 Jahren agiert die GEKA Gruppe erfolgreich auf dem Kosmetikmarkt. Durch dieses langjährige Bestehen haben sich enge Beziehungen zu Lieferanten und Kunden entwickelt. Ferner konnte GEKA sich durch das lange Firmenbestehen ein erhebliches Wissen über die Beautyindustrie aneignen. Darüber hinaus hat GEKA Accessories wesentliche Vorteile

gegenüber GEKA Beauty im Hinblick auf Produktionszeiten. Durch die Produktion der von GEKA vertriebenen Produkte in Asien, können Artikel nach der Bestellung innerhalb von 20 Wochen geliefert werden. Die Lieferzeit von in Europa hergestellten Produkten beträgt hingegen ca. 28 Wochen. Dies ist auch bei Neubestellungen ein enorm kurzer Zeitraum. Durch die Akquisition durch Sulzer ergeben sich ebenfalls Vorteile für GEKA Accessories; durch ein starkes weltweites Netzwerk, sowie durch eine erfahrene M&A-Abteilung, kann Sulzer GEKA Accessories bei neuen strategischen Ausrichtungen sowohl im Bereich Personal, als auch mit Kenntnissen und Erfahrungen in schon durchgeführten M&A-Aktivitäten unterstützen.

Die Schwächen des Unternehmens lassen sich an zwei Faktoren festhalten. Der deutsche Markt für Kosmetik-Accessories wird von drei Großanbietern (einschließlich GEKA Accessories) dominiert. Im Vergleich der Produktportfolios dieser Anbieter lässt sich feststellen, dass das Sortimentsangebot eine enorme Übereinstimmung vorweist. Besagte Anbieter im Bereich Kosmetik-Accessoires in Deutschland bieten ein sehr ähnliches, teilweise identisches Produktportfolio an. Aufgrund von fehlenden Kapazitäten wird nur wenig Fokus auf Innovationen gesetzt. Dieses Fehlen von innovativen Produkten führt dazu, dass GEKA Accessories ein gleichartiges Sortiment vorweist wie andere konkurrierende Anbieter und hierdurch kein Alleinstellungsmerkmal hat. Als Konsequenz wird das Angebot lediglich auf den Preis reduziert und bewertet. Der zweite Faktor im Hinblick auf die Idee einer Eigenmarke, ist die fehlende Erfahrung im B2C-Geschäft. Die GEKA Gruppe ist seit ihrer Gründung lediglich als Lieferant aufgetreten und dementsprechend niemals mit eigenen Produkten auf dem Markt erschienen.

Die momentane Bedrohung, die auch als Anlass dieser SWOT-Analyse betrachtet werden kann, ist die zunehmende Gefährdung im Kerngeschäft, also den Vertrieb mit Bedarfsgegenständen aus der Drogerie. Wie schon in der Erläuterung zu GEKA Accessories festgehalten, wird der Hauptanteil der Einnahmen durch Kunden aus dem Drogeriemarkt bezogen. Einer der konkurrierenden Anbieter (Firma A) hat in den letzten Jahren stetig an Marktanteilen gewonnen. Durch Informationen eines Kunden von GEKA wurde bekannt, dass diese Marktübernahme hauptsächlich durch ein Niedrigpreisangebot stattgefunden hat. Eine Hintergrundrecherche ergab, dass sich Firma A und GEKA Accessoires eine Produktionsstätte in Asien teilen und daher Produkte beim

selben Lieferanten kaufen. Im Hinblick auf das ähnliche Portfolio der Konkurrenten und GEKA-Accessories stellt dies eine enorme Gefahr für das Unternehmen dar. Bei solcher Situation bietet lediglich der Preis ein Unterscheidungsmerkmal. Dies hat sich insbesondere Firma A zu Nutze gemacht und bietet mit absoluten Niedrigpreisen seine Produkte an. GEKA Accessories kann allerdings durch Margenvorgaben vom Management diese Preise nicht anbieten und verliert deswegen zunehmend an Kunden und Marktanteilen. Zudem werden 70 % des Umsatzes bei GEKA Accessories durch einen Kunden im Drogeriemarkt erwirtschaftet. Diese starke Abhängigkeit könnte durch Verlust dieses Kunden zu erheblichen Umsatzeinbußen führen.

Da GEKA ein sehr breitgefächertes Produktportfolio anbietet, welches durch kurze Produktionszeiten auch perspektivisch ausgeweitet werden könnte, besteht viel Wachstumspotenzial. Insbesondere der wachsende Kosmetikmarkt bietet GEKA Accessories Chancen zum Wachstum. Speziell das Aufkommen neuer kleiner Marken, darunter Indie Beauty Brands, bietet GEKA Accessories die Möglichkeit der Neukundengewinnung.

Das Fazit der SWOT-Analyse ergab, dass dringender Handlungsbedarf in der Neuausrichtung von GEKA Accessories besteht. Insbesondere die Abhängigkeit von einer der Drogeriemarken stellt eine der größten Gefahren dar. Als der größte Kunde könnte ein mögliches Ende der Geschäftsbeziehung zu erheblichen finanziellen Einbußen führen. Durch die oben erläuterten Faktoren und die wachsende Konkurrenz auf dem Markt ist eine dringende Neuausrichtung des Unternehmens nötig. In der Folge der SWOT-Analyse wurde bei GEKA (welchem Teil von GEKA Gruppe, Accessories, Beauty) ein Businessplan erstellt, der eben diese Neuausrichtung plant und festlegt, dass dies über eine Akquisition erfolgen soll. Im Folgenden soll vorgestellt werden, wie ein solcher Akquisitionsplan aussehen könnte.

4.1.2 Erarbeitung eines Akquisitionsplans für GEKA Accessories

Nach Präsentation dieser Ergebnisse, in Kombination mit dem schon langen währenden Gedanken der Entwicklung einer Eigenmarke, hat sich das Management dazu entschlossen, GEKA Accessories eine Neuausrichtung in Form der Etablierung einer Eigenmarke unter dem Dach von GEKA Accessories zu geben. Unterstützt durch Sulzer als Strategie und GEKA als Experten im Kosmetikmarkt soll eine Akquisition erfolgreich absolviert werden. Da es innerhalb des GEKA Unternehmens keinerlei Erfahrungen im B2C-Bereich gibt und die Eigenmarke von der Führungsebene als eine Art Versuch betrachtet wird, ist der Kaufpreis der zu akquirierenden Eigenmarke auf weniger als eine Millionen Euro begrenzt. Da diese Summe für die Akquisition eines Unternehmens in der Kosmetikbranche (und auch in anderen Branchen) sehr gering ist, minimiert dies die Anzahl möglicher Akquisitionsobjekte erheblich. Bedingt durch dieses niedrige Budget für die Akquisition und vor allem aber auch durch die aktuellen Entwicklungen auf dem Kosmetikmarkt in Form des Aufschwungs und die Popularität von Indie Beauty Brands, fiel der Entschluss, die Akquisition auf Indie Beauty Brands zu fokussieren.

Dies stellt nun den praktischen Ansatz dieser Arbeit dar. Unter Berücksichtigung des von DePhampilis aufgestellten Akquisitionsansatzes sollen drei mögliche Akquisitionsobjekte aufgezeigt werden. Dabei soll anhand ihrer Social-Media-Strategie eine Bewertung mit anschließender Kauf-/Handlungsempfehlung erfolgen. Der Fokus dieser Analyse liegt auf Instagram, da dieses Medium wie in Kapitel erörtert, die zentrale Plattform für die Promotion von Schönheits- und Kosmetikprodukten für die Zielgruppe Millennials und Gen Z ist. Daher wird sich dieses Kapitel mit der Aufstellung von Suchkriterien beschäftigen. Anschließend folgen die Schritte *Search* und *Screen* (siehe Abbildung 9, Schritt drei und vier) aus dem von DePamphilis vorgestellten 10-stufigen Modell, über die eine Auswahl möglicher Indie Beauty Brands getroffen wird. Abschließend wird die Instagram-Performance möglicher Indie Beauty Brands für die Akquisition untersucht.

Als nächstes werden die Auswahlkriterien für die Akquisition aufgestellt. Diese werden bedingt durch die Managemententscheidung der Neuausrichtung von GEKA Accessories,

den Ressourcen der GEKA Gruppe sowie unter Betrachtung der in Kapitel 3.4. aufgestellten Erfolgsfaktoren.

Auswahlkriterien:

1. Standort: Deutschland
2. Unternehmensgröße: Kleinunternehmen
3. Produktportfolio: Farbkosmetikprodukte
4. Marketingansatz: Social-Media-Präsenz; Fokus Instagram
5. Sonstiges: Indikatoren Indie Beauty Brand
6. Budget: unter 1 Millionen €

Einer der im Kapitel 3.4 aufgestellten Erfolgsfaktoren war die kulturelle Dimension. Obwohl erläutert wurde, dass es keine allgemeingültige Aussage bezüglich des Einflusses und damit des Erfolgsfaktors von Kultur gibt, wurde trotzdem die Standortwahl auf Deutschland eingegrenzt. Diese Eingrenzung war jedoch auch bedingt durch die Niederlassung von GEKA in Deutschland.

Das begrenzte Kaufbudget minimiert mögliche Akquisitionsobjekte enorm, daher beschränkten sich die Suchkriterien auf Kleinunternehmen mit einem angesetzten Unternehmenswert von unter einer Million Euro.

Da die GEKA Gruppe in der Beauty-Industrie verankert ist und auch selber als Produzent von Farbkosmetik agiert, ist ein weiteres aufgestelltes Suchkriterium das Produktportfolio. Die möglichen Akquisitionsobjekte sollten ein Farbkosmetiksoriment vorweisen. Dies ermöglicht es, dass sowohl GEKA Beauty als auch GEKA Accessories mit seinen Produkten das Akquisitionsobjekt nach dem Aufkauf beliefern.

Unter dem Gesichtspunkt der wachsenden Anzahl von Millennials und Gen Z, sowie neuer Konsumentenbedürfnisse, wird die Social-Media-Performance (Fokus Instagram) als Messwert genutzt. Diese Arbeit argumentiert, dass eine erfolgreiche Social-Media-

Performance positiven Einfluss auf den Umsatz nimmt. Durch den starken Absatz der oben angesprochenen Konsumentengruppe innerhalb der Farbkosmetik, kann die Social-Media-Performance als Indikator genutzt werden, um perspektivisch möglichen Erfolg zu messen. Daraus ergibt sich auch die Einschränkung auf Indie Beauty Brands. Da Indie Beauty Brands neuen Konsumentenbedürfnisse dieser Generation bedienen und sie auch allgemein ein starkes Wachstum in Kosmetiksektor erfahren, stellt ein weiteres Suchkriterium die Eingrenzung auf Indie Beauty Brands da.

4.1.3 Objektsuche für Akquisition für GEKA Accessories

Der deutsche Kosmetikmarkt bietet eine moderate Anzahl von Indie Beauty Brands. Jedoch muss hier festgehalten werden, dass der deutsche Markt im Vergleich zum amerikanischen Markt eine geringere Anzahl von Indie Beauty Brands vorweist. Indie Beauty Brands in Deutschland weisen häufiger einen Fokus auf Hautpflege vor. Die Anzahl von Indie Beauty Brands, die ein Sortiment aus Farbkosmetik vorweisen ist daher begrenzt.¹⁰⁹ Auch konnte bei der Suche eine Vielzahl von Marken gefunden werden, die sich auf Naturkosmetik spezialisieren. Doch durch ihre Marktpositionierung, Marketing und Design erfüllten diese Unternehmen nicht die Ansätze einer Indie Beauty Brand und wurden daher von einer weiteren Untersuchung ausgeschlossen.

Im Folgenden soll der Ausschlussprozess möglicher Akquisitionsobjekte beispielhaft an einem Unternehmen erläutert werden, welches die Suchkriterien nicht erfüllt hat und daher vom Screening ausgeschlossen wurde. Dazu gehört auch die Firma OZN. Die Firma OZN erfüllte durch ihre Niederlassung in Berlin das Suchkriterium Standort. Auch hat OZN sowohl eine Präsenz auf Instagram als auch auf Facebook. Bei genauerer Untersuchung wurde jedoch erkannt, dass dieses Unternehmen keine Farbkosmetikartikel in ihrem Sortiment aufführt. Der Fokus dieser Firma liegt auf veganem Nagellack sowie Handpflegeprodukten. Des weiteren konnte der Indikator in Bezug auf eine unabhängige Geschäftsführung nicht erfüllt werden. Im Impressum wird deutlich, dass OZN unter dem

¹⁰⁹ Diese Aussage kann leider nicht mit Verweisen untermauert werden, hierbei handelt es sich nur um Beobachtungen der Autorin, die beim Verfassen dieser Arbeit aufgetaucht sind.

Dach von „ICP-Nailcare GmbH“ agiert und somit keine Indie Beauty Brand darstellt, da es sich nicht um eine unabhängige Geschäftsführung handelt, sondern diese einem Unternehmen untergeordnet ist.¹¹⁰

4.1.4 Auswahl potenziellen Akquisitionsojekte

Als nächster Schritt sollen nun die Indie Beauty Brands erläutert werden, die alle Suchkriterien erfüllen um abschließend eine Bewertung ihrer Social-Media-Performance vorzunehmen. Zu den ausgewählten Indie Beauty Brands gehören NUI Cosmetics, Banana Beauty sowie Lethal Cosmetics. Die drei Marken weisen einige Gemeinsamkeiten in ihrem Produktportfolio auf, was einen sehr genauen Vergleich im Hinblick auf die potenzielle Akquise ermöglicht. Alle drei Marken bieten Farbkosmetik an, die frei von Tierversuchen (cruelty free) ist; die Verträglichkeit der Produkte wird also nicht an Tieren getestet. Zudem nutzen sie alle Inhaltsstoffe aus natürlichen Erzeugnissen und bieten vegane Produkte an.

NUI Cosmetics ist eine in Berlin angesiedelte Beauty Brand. Die Indikatoren einer Indie Beauty Brand sind gegeben. Die Gründerin Swantje van Uehm ist als Brand-Managerin im Unternehmen tätig. Die Marke wird selbstständig geführt. Bei der Erläuterung warum NUI Cosmetics gegründet worden ist, erläutert sie:

„Obwohl sie viele Jahre in der Kosmetikindustrie arbeitete fehlte Swantje vor allem eins: Ein klassischer, knallroter Lippenstift ohne synthetische Inhaltsstoffe, der auch noch vegan sein soll. Das war der Anfang von NUI Cosmetics, basierend auf der Überzeugung, dass für einen sexy roten Lippenstift kein Tier sein Leben lassen muss.“¹¹¹

Diese Erläuterung zur Gründung kann als nächster Indie Beauty Brand Indikator betrachtet werden. Die Gründerin erkannte eine Lücke auf dem Kosmetikmarkt und entwickelte ein Produkt basierend auf diesen Bedürfnissen. Das Produktsortiment ist weit

¹¹⁰ <https://www.ozn-vegan.de/>

¹¹¹ „Mission“, NUI Cosmetics, zugegriffen 20. Juli 2019, <https://nuicosmetics.com/pages/mission>.

gefächert und bietet alle klassischen Farbkosmetik Artikel an, welche auf der Webseite erworben werden können.

Lethal Cosmetic ist ebenfalls in Berlin ansässig, die Gründer werden nicht erwähnt, jedoch beschreibt sich das Unternehmen als „unabhängig“¹¹². In der Entstehungsgeschichte wird insbesondere der Fokus auf vegane Produkte betont:

„Ende 2015 widmeten wir uns erstmals der Mission, eine neue Makeup-Produktreihe zu entwickeln, zusammen mit einer neuen Marke, die von klaren Werten und Überzeugungen geleitet sein sollte. Wir wollten eine Marke für all jene sein, die sich nicht in Schubladen stecken lassen, die selbstbewusst anders oder noch auf der Suche sind. Wir wollten gegen Gleichgültigkeit und jede Form der Grausamkeit kämpfen und dabei eine Stimme für das Mitgefühl für alle Lebewesen sein.“¹¹³

Das Produktsortiment umfasst Lippenprodukte (flüssiger Lippenstift) sowie einzelne Lidschatten. Des Weiteren bietet Lethal Cosmetics magnetische Paletten an, in welche die einzelnen Lidschatten verwahrt werden können. Kosmetische Produkte mit Applikatoren, was für eine Akquisition für GEKA Accessories von Relevanz ist, sind bis auf die flüssigen Lippenstifte nicht vorhanden. Im Vergleich zu NUI Cosmetics, bietet die Produktpalette von Lethal Cosmetics eher ausgefallene Farben an. Darunter sind auch eher außergewöhnliche Lippenstiftfarben wie Blau und Schwarz. Lethal Cosmetics zielt daher eher auf ausdrucksstarkes Make-Up.

Ein weiteres Unternehmen, das in die engere Wahl der Kaufkandidaten kam, ist das Unternehmen „Und Gretel Cosmetics“. Und Gretel Cosmetics erfüllt eine Vielzahl von Kriterien, darunter der Standort, welcher ebenfalls in Berlin ist, sowie das Produktportfolio. Und Gretel Cosmetics bietet ein Farbkosmetiksortiment an, dabei ist positiv anzumerken, dass dabei auch Kosmetik-Applikatoren vorhanden sind, wie Mascara, Augenbrauen-Gel und Eyeliner. Auch konnte Und Gretel mit einem starken Social-Media-Auftritt überzeugen; sowohl auf Instagram, Facebook und Pinterest ist das

¹¹² „Über uns – LETHAL COSMETICS“, zugegriffen 19. Juli 2019, <https://www.lethalcosmetics.com/de/about-us/>.

¹¹³ „Über uns – LETHAL COSMETICS“.

Unternehmen vertreten.¹¹⁴ Auch die Indikatoren einer Indie Beauty Brand wurden von Und Gretel Cosmetics erfüllt, eine unabhängige Geschäftsführung, Nischenprodukte (Ausrichtung auf natürliche Inhaltsstoffe), Marketing auf Instagram sowie Onlinevertrieb.

Die Gründungsgeschichte gibt die unabhängige Geschäftsführung durch die zwei Gründerinnen wieder und betont den Einsatz von natürlichen Inhaltsstoffen:

„Überzeugt davon, dass sich beide Ansprüche auf Basis natürlicher Inhaltsstoffe vereinen lassen, fand Christina Roth in der Marketing-Expertin Stephanie Dettmann die perfekte Business-Partnerin. Gemeinsam stellten sie sich das Ziel, die schönsten und facettenreichsten Farben zu kreieren, diese in luxuriöse BDIH-zertifizierte Formulierungen und Texturen zu verwandeln – und dabei auf hochwertigste Inhaltsstoffe zurückzugreifen, wie nur die Natur sie selbst zu bieten hat. Ohne synthetische Konservierung. Ohne chemische Inhaltsstoffe. Ohne Kompromisse.“¹¹⁵

Das Produktsortiment von Und Gretel ist nicht rein vegan, sie bieten jedoch teilweise vegane Produkte an.

Diese drei erwähnten Unternehmen (NUI Cosmetics, Lethal Cosmetics und Und Gretel Kosmetik) haben alle die im Kapitel 4.1.2. aufgestellten Suchkriterien erfüllt. Alle drei sind in Deutschland, in diesem Fall sogar Berlin, angesiedelt. Ihr Produktsortiment ist auf Farbkosmetik fokussiert und sie erfüllen die Indikatoren einer Indie Beauty Brand. Als nächster Schritt sollen diese drei Unternehmen anhand ihres Auftritts in den sozialen Medien (insbesondere auf Instagram) bewertet werden. Diese Bewertung anhand der Performance auf Instagram soll dazu beitragen, eine möglichst positive Entwicklung der GEKA Eigenmarke durch Akquisition vorherzusehen. Diese Arbeit argumentiert, dass durch einen erfolgreichen Instagram-Auftritt in Kombination mit dem Geschäftsmodell von Indie Beauty Brands mit einer gelungenen Akquisition mit einem gesteigerten Umsatz gerechnet werden kann.

¹¹⁴ „UND GRETEL | Naturkosmetik“, zugegriffen 16. Juli 2019, <https://www.undgretel.com>.

¹¹⁵ „UND GRETEL | Naturkosmetik“.

4.1.5 Untersuchung der Akquisitionsobjekten

Angelehnt an die Arbeit von Wu He, Shenghua Zha, und Ling Li, „*Social Media Competitive Analysis and Text Mining: A Case Study in the Pizza Industry*“ im *International Journal of Information Management* 33, Nr. 3 (Juni 2013) wird diese Arbeit eine Unternehmensbewertung anhand der Instagram-Performance vornehmen. In diesem Artikel werden anhand einer Case-Study werden drei verschiedene Pizza-Lieferdienste anhand ihrer Social Media Performance beurteilt. Die Methodik kann in zwei Schritte unterteilt werden. Der erste Schritt war die allgemeine Informationsbeschaffung der Social-Media-Aktivitäten. Im zweiten Schritt wird Textmining eingesetzt, um Cluster bei den verschiedenen Anbietern zu verdeutlichen.

„To answer the research questions, we conducted a social media competitive analysis for the Facebook and Twitter sites of the Big Three by following two phases. First, we collected quantitative data manually from their individual social media sites such as number of fans/followers, number of postings, comments, shares and likes, frequency of posting. Secondly, we applied text mining to analyze the text messages posted on their Facebook and Twitter sites in order to discover new knowledge and patterns, and to acquire a deeper understanding of how the three pizza chains are using social media in practice.“¹¹⁶

Um einen Vergleich der Instagram-Performance der drei Akquisitionsobjekte zu erhalten, orientiert sich die Arbeit an der oben genannten Herangehensweise. Insbesondere die Methodik im Schritt eins soll dabei genutzt werden. Da diese Arbeit schon im Kapitel 2.2.2. erläutert hat wie und in welcher Form Beauty Brands Instagram als Marketingtool nutzen, wird die im zweiten Schritt durchgeführte Word-Mining-Methode nicht durchgeführt. Da bei der Pizza-Fallstudie zwei verschiedene Plattformen analysiert wurden (Facebook und Twitter) war die Word-Mining-Methode für die Analyse notwendig. Unter Berücksichtigung der Zielsetzung einer Bewertung ist eine solche

¹¹⁶ S. 466, Wu He, Shenghua Zha, und Ling Li, „Social Media Competitive Analysis and Text Mining: A Case Study in the Pizza Industry“, *International Journal of Information Management* 33, Nr. 3 (Juni 2013): 464–72, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.01.001>.

Methode in dieser Arbeit jedoch nicht notwendig, da nur eine Social-Media-Plattform von primärer Relevanz ist.

Daher wird sich auf den Part der quantitativen Datenanalyse fokussiert. Anhand von Instagram sollen die drei Firmen in ihrem Social-Media-Auftritt beurteilt werden. Für die Analyse werden folgende Faktoren betrachtet:

- Anzahl der Follower
- Anzahl der Posts
- Likes
- Comments
- Interaktion

Diese Form der Unternehmensbewertung stellt einen neuen Ansatz dar. Klassische Bewertungsmethoden fokussieren sich auf die finanziellen Gegebenheiten des Unternehmens. Unter dem Gesichtspunkt der Etablierung einer Eigenmarke von GEKA, argumentiert diese Arbeit, dass eine erfolgreiche Instagram-Präsenz maßgeblich für den perspektivischen Erfolg ist. Dabei soll die Unternehmensbewertung anhand der Social-Media-Performance (Fokus Instagram) als eines von vielen Werkzeugen betrachtet werden, die es ermöglichen eine Bewertung vorzunehmen. Basierend auf den Kaufempfehlungen, die durch diese Arbeit genannt werden, können zusätzliche Methoden der Unternehmensbewertung vorgenommen werden. Da diese Arbeit den Einfluss von Instagram auf die Beautyindustrie erläutert hat, stellt dies einen elementaren Faktor in der hier angestrebten Akquisition dar. Diese Arbeit argumentiert, dass es einen direkten Einfluss zwischen Social-Media-Performance und Sales Performance gibt und daher ein guter Auftritt in den sozialen Medien einen Einfluss in die Unternehmensbewertung haben muss. Im Diskurs über Unternehmensbewertung ist schon länger bekannt, dass eine rein auf finanziellen Aspekten betrachtete Analyse häufig Lücken aufweist und kein objektives Bild des tatsächlichen Wertes erzeugt. Insbesondere

in der Bewertung von Kleinunternehmen oder Startups stellen diese klassischen Ansätze eine Problematik dar.

Um einen Vergleich der Performance zu ermöglichen, wurde ein einmonatiger Beobachtungszeitraum gewählt. Dabei wurde die Instagram Aktivität der drei Indie Beauty Brands vom 15.11.2018 bis 15.12.18 beobachtet. Die Untersuchung konzentriert sich hierbei nur auf die Beiträge, die im Instagram-Profil geteilt wurden. Beiträge, die in der Instagram Story oder IGTV geteilt wurde, wurde hierbei nicht untersucht. Um das Wachstum der Follower zu verfolgen, wurde die Internetseite „Ninjalitics“¹¹⁷ hinzugezogen. Nach einmaligen Suchen eines Instagram-Accounts beginnt Ninjalitics mit der Aufzeichnung der Follower Zahlen. Basierend auf dieser Aufzeichnung wurde die Entwicklung der Follower gemessen. Des weiteren wurde von der Autorin selbstständig der einzelne Post der drei Indie Beauty Brands aufgezeichnet, mit Like-Anzahl sowie Kommentaren der Instagram-Nutzer. Im Folgenden wird die Social-Media-Performance der drei Marken NUI Cosmetics, Und Gretel Cosmetics sowie Lethal Cosmetics ausgewertet. Hierbei wird zunächst die Entwicklung der Abonnenten betrachtet, gefolgt von der Aktivität der Unternehmen auf Instagram im Beobachtungszeitraum.

¹¹⁷ <https://www.ninjalitics.com/>

4.1.5.1 NUI Cosmetics – Instagram Performance

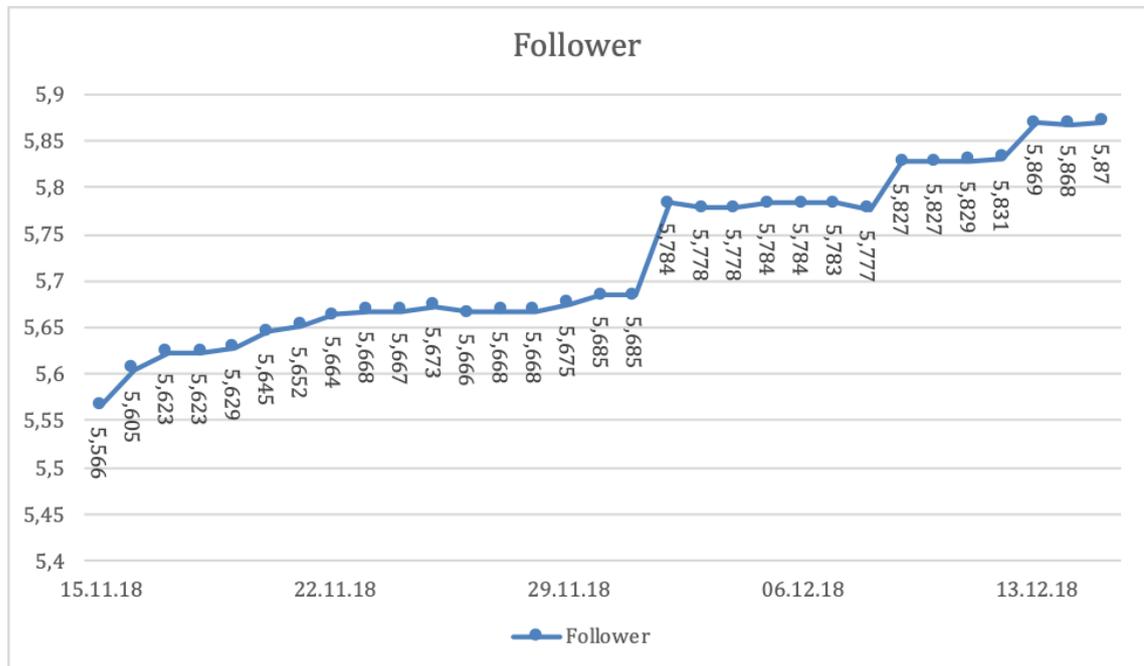


Abbildung 13 NUI Cosmetics Abonnenten Entwicklung auf Instagram

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Follower-Entwicklung von NUI Cosmetics weist im Beobachtungszeitraum ein Wachstum von 304 Abonnenten auf. Zu Beginn der Aufzeichnungen lag die Anzahl der Follower bei 5566 zum Ende Aufzeichnung am 15.12.2018 war die Anzahl bei 5870. Im Durchschnitt lag das Wachstum bei $\approx 9,8\%$. Am 02.12.2018 war das größte Wachstum zu beobachten, an diesem Tag konnte NUI Cosmetics durch ein Gewinnspiel 99 neue Abonnenten dazu gewinnen. Die zweite Steigerung, die sich von dem Diagramm ablesen lässt, ist am 09.12.2018 festzustellen, auch konnten hier wieder 50 neue Follower durch ein Gewinnspiel gewonnen werden.

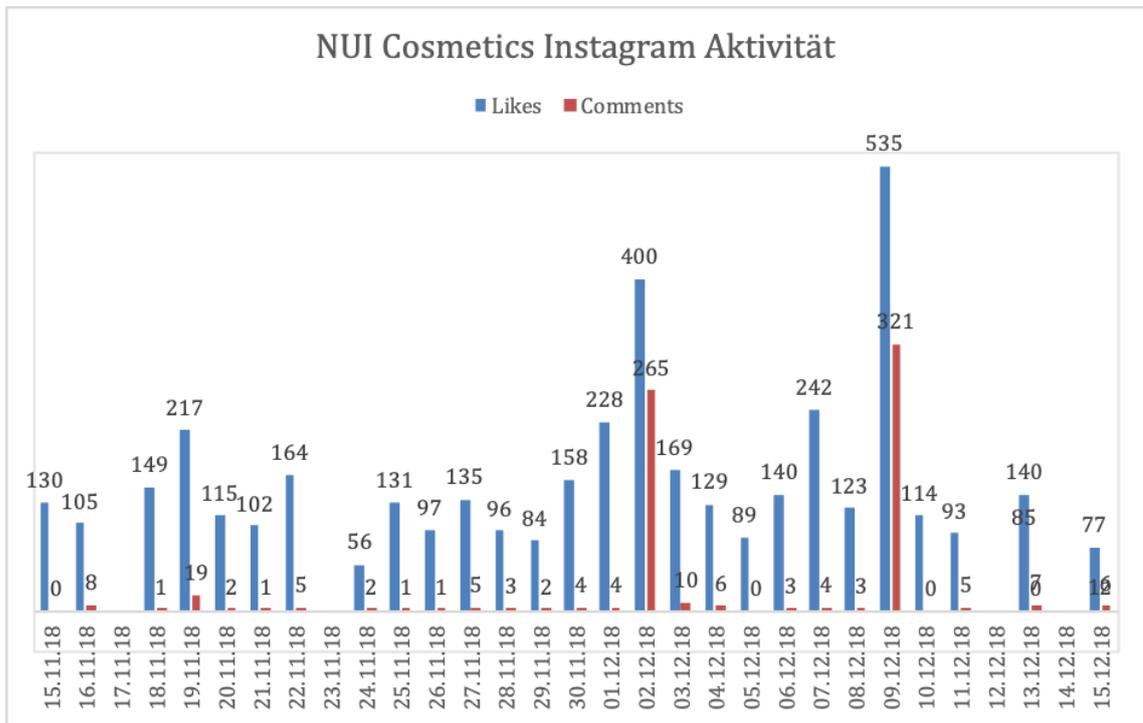


Abbildung 14 NUI Cosmetics Instagram Aktivität

Quelle: Eigene Darstellung.

Das Instagram-Nutzer-Verhalten von NUI Cosmetics weist eine sehr hohe Aktivität auf. Das Unternehmen hat im Beobachtungszeitraum 29 Post veröffentlicht. Zumeist waren dies tägliche Uploads, lediglich am 13. und 15.12.2018 wurden an einem Tag zwei Beiträge geteilt. Durchschnittlich wurden die Post von NUI Cosmetics ≈ 152 Mal gelikt. Dabei stechen insbesondere die bereits erwähnten Beiträge am 2. und 9.12.2018 hervor. Zur Teilnahme des Gewinnspiels waren ein Kommentar und ein Abonnieren als Bedingungen angegeben. Im Durchschnitt erhielten die Beiträge von NUI Cosmetics ≈ 24 Kommentare.

4.1.5.2 Und Gretel Cosmetics – Instagram-Performance

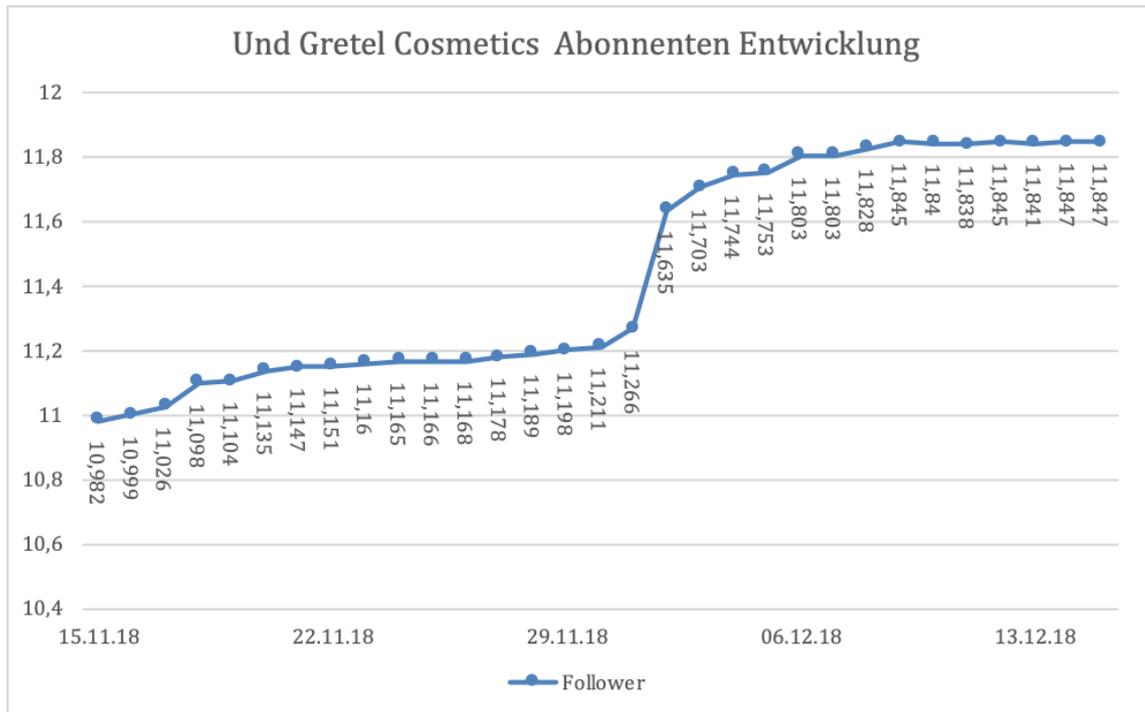


Abbildung 15 Und Gretel Cosmetics Abonnenten Entwicklung auf Instagram

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Entwicklung von Und Gretel Cosmetics auf Instagram zeigt im Beobachtungszeitraum einen Zuwachs von 865 Abonnenten; die Follower-Zahl stieg von 10,982 (Stand 15.11.2018) auf 11,847 (Stand 15.12.2018). Im Durchschnitt lag das tägliche Wachstum somit bei ≈ 28 Abonnenten. Die meisten Abonnenten konnte Und Gretel Cosmetics am 02.12.2018 gewinnen, auch hier war ein Gewinnspiel der Auslöser.

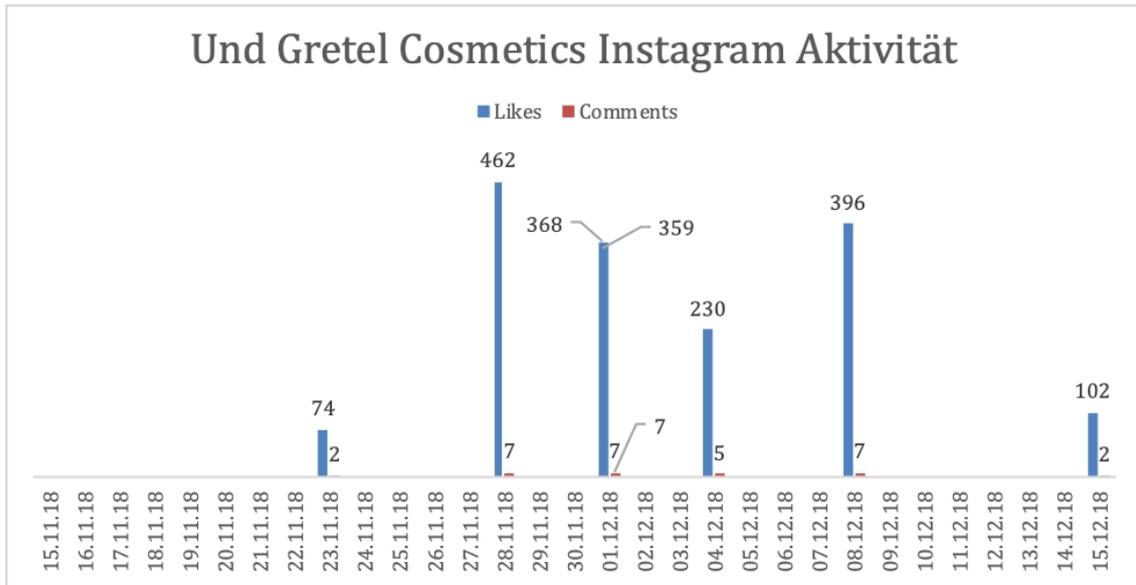


Abbildung 16 Und Gretel Cosmetics Instagram Aktivität

Quelle: Eigene Darstellung.

Das Aktivitätsverhalten von Und Gretel Cosmetics weist im Zeitraum von 15.11.2018 bis 15.12.2018 nur sieben Veröffentlichungen vor. Am 01.12.2018 wurden zwei Beiträge geteilt und erhielten dabei 368 sowie 359 Likes mit jeweils sieben Kommentaren. Die stärkste Aktivität auf dem Instagram Profil von Und Gretel Cosmetics konnte am 28.11.2018 festgestellt werden, mit 462 Likes und sieben Kommentaren war dies der Höhepunkt der Aktivität im Beobachtungszeitraum. Im Durchschnitt erhalten die Posts von Und Gretel Cosmetics ≈ 5 Kommentare und ≈ 148 Likes.

4.1.5.3 Lethal Cosmetics – Instagram Performance

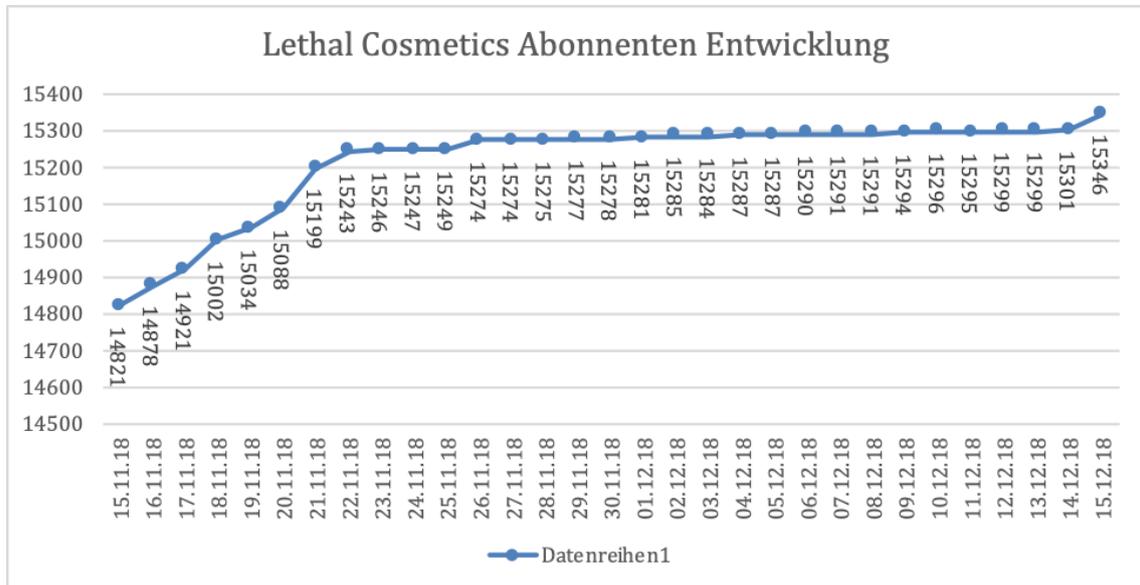


Abbildung 17 Lethal Cosmetics Abonnenten-Entwicklung auf Instagram.

Quelle: Eigene Darstellung.

Das Wachstum von Lethal Cosmetics beträgt im Beobachtungszeitraum ein Plus von 525 Followern, das entspricht einem Zuwachs von ≈ 17 Abonnenten pro Tag. Es lässt sich ein deutlicher Anstieg in den ersten Sechs Tagen der Beobachtung feststellen. Ursache hierfür ist eine verstärkte Aktivität auf Instagram und ein vermehrtes Teilen von Beiträgen.

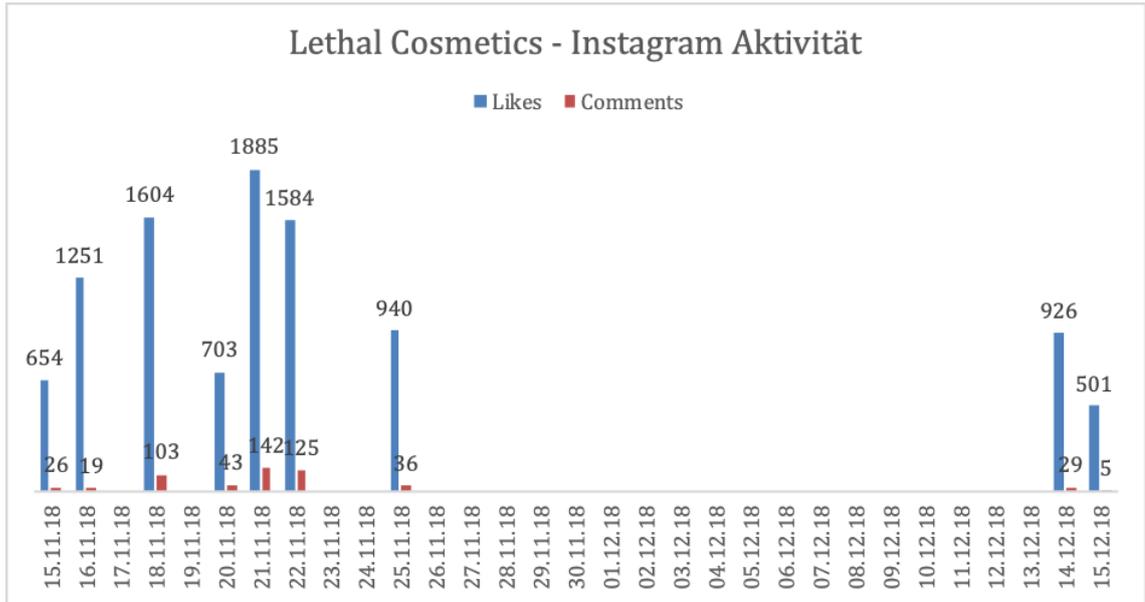


Abbildung 18 Lethal Cosmetics Instagram-Aktivität

Quelle: Eigene Darstellung.

Lethal Cosmetics hat im Zeitraum von Mitte November bis Mitte Dezember neun Posts veröffentlicht. Die meisten Likes (1885) konnten durch den Post zu einem Gewinnspiel am 21.11.2018 erzielt werden. Durchschnittlich erhielt ein Post ≈ 1114 Likes und wurde ≈ 59 -mal kommentiert. Leider konnte durch die Beiträge nicht nachvollzogen werden, warum zwischen dem 26.11. und 13.12 keine Posts geteilt wurden.

4.1.5.4 Vergleich der Instagram Performance

Im Vergleich der drei Brands lässt sich feststellen das NUI Cosmetics den geringsten Zuwachs an Followers gewinnen konnte, obwohl die Brand die höchste Aktivität zeigte und 29 Beiträge veröffentlichte. Den größten Zuwachs hatte Und Gretel Cosmetics mit 865 Followern, dabei war die Aktivität mit sieben Beiträgen relativ gering. Negativ hervorzuheben sind die geringen Kommentare unter den Beiträgen von Und Gretel Cosmetics mit fünf Kommentaren. Basierend auf den Kommentaren hat Lethal Cosmetics die aktivste Community. Im Durchschnitt wurde 59-mal unter den Bildern von Lethal Cosmetics kommentiert.

Brand	Follower Zuwachs	Likes Ø	Post Ø	Kommentare Ø
NUI Cosmetics	+ 304	9,8	29	25
Und Gretel Cosmetics	+ 865	28	7	5
Lethal Cosmetics	+ 525	17	6	59

Tabelle 2 Vergleich der Instagram Aktivität von NUI Cosmetics, Und Gretel Cosmetics und Lethal Cosmetics.

Betrachten wir nun den Zeitraum seitdem die Indie Beauty Brands auf Instagram vertreten sind. Um einen Startzeitpunkt festzulegen wird der erste veröffentlichte Post als Vergleichsgröße gewählt. Ob zuvor schon ein Profil bestand kann leider nicht festgestellt werden.

- Lethal Cosmetics: Erster Post 30.05.2016
- Und Gretel Cosmetics: Erster Post 26.08.2014
- NUI Cosmetics: Erster Post 22.03.2017

Unter Berücksichtigung der Dauer der Präsenz auf Instagram bietet NUI Cosmetics das größte Wachstum. Diese Marke hat in weniger als zwei Jahren eine starke Performance auf Instagram hingelegt und im Vergleich das stärkste Wachstum in Hinblick auf die Instagram-Präsenz zu verzeichnen (?). Positiv ist hierbei die regelmäßige Aktivität und auch die Interaktion mit den Abonnenten hervorzuheben. Die hohe Kommentaranzahl unter den Beiträgen ist hierbei eine der Indizien.

4.1.6 Bewertung der Akquisitionsobjekte

Die Untersuchung der Instagram-Aktivität der drei Indie Beauty Brands zeigte bei allen Untersuchungsobjekte eine steigende Abonnentenzahl im Beobachtungszeitraum. Unter Berücksichtigung weiterer Faktoren wie der Anzahl von Post, Likes und Kommentaren lässt sich jedoch eine unterschiedliche Qualität der Instagram-Aktivitäten feststellen. Hierbei ist besonders NUI Cosmetics positiv hervorzuheben. Diese Indie Brand hatte eine sehr regelmäßige und häufige Aktivität auf Instagram. Im Beobachtungszeitraum teilte das Unternehmen 29 Beiträge. Diese starke Aktivität, bedingt durch eine hohe Anzahl von Beiträgen von NUI Cosmetics beeinflusst auch die Interaktion zwischen der Brand und den Abonnenten. Dies lässt sich an den hohen Kommentaren unter den Beiträgen ablesen.

Basierend auf der Instagram-Aktivität bewertet diese Arbeit die Performance von NUI Cosmetics als beste im Vergleich zu Und Gretel Cosmetics und Lethal Cosmetics. Das Wachstum in zwei Jahren sowie die regelmäßige Aktivität und hohe Kommentaranzahl sind dabei die ausschlaggebenden Faktoren, die zu dieser Bewertung beigetragen haben.

Es muss jedoch erwähnt werden, dass eine Unternehmensbewertung nicht nur anhand der Social-Media-Präsenz getätigt werden kann. Unter Berücksichtigung des Forschungsobjektes, in diesem Fall Indie Beauty Brands, ist jedoch die Social-Media-Präsenz ein ausschlaggebender Faktor, um perspektivischen Erfolg vorherzusagen. GEKA könnte durch eine Akquisition von NUI Cosmetics einen starken Partner im Bereich der sozialen Medien gewinnen, um das nötige Wissen im direkten

Endverbraucherkontakt im B2C-Bereich zu erlangen. Das laufende Produktportfolio von NUI Cosmetics bietet GEKA die perfekte Möglichkeit mit eigenen Erzeugnissen als Lieferant zu fungieren.

5. SCHLUSSBETRACHTUNG

Die vorliegende Arbeit hat sich mit dem Phänomen Indie Beauty Brands beschäftigt. Die Ausgangslage für diese Arbeit war die vermehrte M&A Aktivitäten in der Beautyindustrie. Als Reaktion auf Einbußen im Wachstum, die bedingt ist durch neue Konsumentenbedürfnisse, fokussierten L'Oréal, Estée Lauder und Coty ihre Akquisitionsstrategie auf schnell wachsende Indie Beauty Brands. Diese Arbeit hat belegt, dass es sich bei Indie Beauty Brands um ein Geschäftsmodell handelt, was über die unabhängige Unternehmensführung hinausreicht. Der Charakter der Unternehmensnatur von Indie Beauty Brands beinhaltet eine starke emotionale Komponente, die geprägt ist durch enge Beziehungen zum Kunden. Indie Beauty Brands sind keine gesichtslosen riesigen Konzerne, es sind gründergeführte Unternehmen, die durch ihre Transparenz sowie Authentizität den Konsumenten überzeugen.

Dabei wurden Indikatoren aufgestellt, die das Forschungsobjekt eingrenzen. Indie Beauty Brands bieten mit einem authentischen Markenimage innovative Nischenprodukte an. Dabei nutzen sie Instagram als Marketingtool, um sowohl Aufmerksamkeit für ihr Unternehmen zu generieren als auch loyale Kunden zu gewinnen. Durch direkte Interaktion durch ihre eigenen E-Commerce Plattformen sowie Auftritte in den sozialen Medien können Indie Brands auf Anregungen und Kritik der Konsumenten eingehen und zu einer positiven Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden beitragen. Insbesondere diese authentische Beziehung stellt für die Konsumentengruppe Millennials/Gen Z ein essenzielles Bedürfnis da. Diese Arbeit hat erläutert, welchen signifikanten Anteil Millennials in der Gesellschaft ausmachen. Sie werden in den nächsten Jahren die Konsumentengruppe mit der größten Kaufkraft sein und führen weiterhin zu einem neuen Konsumverhalten. Indie Brand bedienen diese veränderten Bedürfnisse. Millennials fühlen sich durch klassische Marketingmethoden nicht angesprochen. Für sie sind Konsumgüter eine Verlängerung ihres Lebensstils, daher teilen sie diese auf sozialen Medien und möchten auch dort mit dem Unternehmen eine Beziehung aufbauen. Instagram bietet dafür die perfekte Plattform und ist durch den visuellen Fokus des Mediums besonders beliebt in der Beautybranche. Der Nutzen von Instagram als Marketingplattform für Unternehmen hat durch die Einführung verschiedener Funktionen in den letzten Jahren zugenommen.

Die wissenschaftliche Grundlage dieser Arbeit bilden die Untersuchungen von Wirtz und DePhampilis. Dabei wurden die M&A-Formen und Transaktionstypen beschrieben, Motive und Gründe, die zur Akquisition führen erläutert sowie ein M&A-Ablauf

skizziert. Da es zum Abschluss dieser Arbeit zu einer praktischen Anwendung kam, wurden ebenfalls die Erfolgsfaktoren von M&A-Aktivitäten ausgeführt. Diese wissenschaftlichen Erkenntnisse wurden auf die Akquisitionsstrategie von den Marktführern in der Farbkosmetikindustrie angewendet. Dadurch konnte das M&A-Verhalten in der Beautyindustrie analysiert werden. Das Ziel vieler Akquisitionen, die im Beautysektor stattgefunden haben, war dabei das Erschließen neuer demographischer Konsumentengruppen. Aufgekaufte Unternehmen überzeugten häufig durch ihren Auftritt in den sozialen Medien, welcher einen signifikanten Einfluss auf die Beziehung mit Konsumenten hat.

Im letzten Teil dieser Arbeit wurde der Versuch unternommen, eine Akquisitionsstrategie für die GEKA GmbH aufzustellen. Im Zuge einer neuen strategischen Ausrichtung wurde die Entscheidung getroffen, eine Eigenmarke einzuführen. Nach Anwendung einer SWOT-Analyse des Geschäftsbereiches von GEKA Accessories wurde der dringende Handlungsbedarf deutlich. Durch wachsende Konkurrenz im Marktsegment Drogerie sowie die starke Abhängigkeit zum größten Kunden der für über 70 % des Umsatzes bei GEKA Accessories verantwortlich ist, ist GEKA Accessories gezwungen neue Geschäftswege einzugehen um weiterhin erfolgreich auf dem Markt tätig zu sein.

Um sich einen neuen Geschäftsbereich aufzubauen und die Abhängigkeit zum größten Kunden zu minimieren, kam es zum Entschluss eine Eigenmarke in das Produktportfolio aufzunehmen. Unter Betrachtung der momentanen Entwicklung in der Beautybranche und dem Aufstieg von Indie Beauty Brands wurde entschieden, eine Eigenmarke durch Akquisition zu erwerben. Unter Berücksichtigung der aufgestellten Indikatoren für eine Indie Beauty Brand wurde eine Auswahl von drei IBB getroffen. Um eines der größten Hindernisse bei Akquisitionen, die kulturelle Inkompatibilität, zu umgehen wurde die Auswahl auf deutsche Indie Beauty Brands beschränkt. Beeinflusst durch das Produktportfolio von GEKA wurde die Auswahl weiter begrenzt auf IBB mit einer Marktpositionierung auf Farbkosmetik. Bedingt durch die IBB Herkunft sowie die Marktpositionierung im Farbkosmetikbereich kam es zur Auswahl von NUI Cosmetics, Und Gretel Cosmetics sowie Lethal Cosmetics. Bei allen drei Marken handelt es sich um Indie Beauty Brands, welche die Kriterien, die in dieser Arbeit aufgestellt wurden, erfüllen.

Da eine objektive Unternehmensbewertung, basierend auf finanziellen Faktoren, nur bedingt Prognosen für spätere Umsätze anzeigen kann, wurde ein unkonventioneller Ansatz der Unternehmensbewertung ausgewählt. Basierend auf der Annahme, dass ein starker Auftritt in den sozialen Medien Einfluss auf den Unternehmenswert hat, wurde eine Bewertung anhand des Instagram-Auftritts gewählt. Instagram konnte in den letzten Jahren seine Nutzerzahlen exponentiell steigern und ist mittlerweile eine der stärksten Plattformen in den sozialen Medien. Insbesondere für den Beautysektor stellt Instagram durch seinen visuellen Fokus mit Beschränkungen auf Bilder und kurze Videos das perfekte Medium dar und ist es eine sehr geeignete Plattform für die Vermarktung von Schönheitsprodukten.

Bei der Analyse der Akquisitionsobjekte wurde daher ein Fokus auf die Instagram-Aktivität der ausgewählten Indie Beauty Brands gelegt. In einem Beobachtungszeitraum von einem Monat (15.11.2018-15.12.2018). Dabei wurden zwei Indikatoren ausgewählt, um den Instagram-Auftritt zu untersuchen. Zum einen wurde die Zahl der Follower im Beobachtungszeitraum aufgezeichnet, zum anderen wurden die Uploads der IBBs untersucht. Um auch einen Einblick in die Interaktion seitens des Followers zu erhalten wurden zudem die Reaktion der Follower in der Form der Anzahl von Likes und Kommentaren aufgezeichnet.

Als Ergebnis der Untersuchung wurde eine Kaufempfehlung für NUI Cosmetics ausgesprochen. Diese IBB Brand konnte im Vergleich zu Und Gretel Cosmetic und Lethal Cosmetic mit dem besten Instagram-Auftritt überzeugen. Eine Akquisition von NUI Cosmetic würde GEKA einen neuen Geschäftsbereich ermöglichen und die Abhängigkeit zum größten Kunden könnte minimiert werden. Das Bestehen der Marke NUI Cosmetics würde GEKA einen sofortigen Zugang in das B2C-Geschäft erlauben, und Ausgaben in Forschung und Entwicklung müssten somit nicht getätigt werden bzw. würden auf ein Minimum reduziert. Dies stellt jedoch nur einen hypothetischen Ansatz dar; es ist nicht bekannt ob die in diese ausgesprochenen Handlungsempfehlungen vom Unternehmen umgesetzt wurden.

Da die Thematik dieser Arbeit derzeit nicht wissenschaftlich erforscht worden ist, bedarf es dringend weiterer Forschungen. Diese Arbeit hat sich in ihrer Forschung nur mit Literatur über Indie Beauty Brands beschäftigt. Für weitere Forschungen ist es empfehlenswert auf dieser Grundlage aufzubauen und direkt am Forschungsobjekt

weiterzuarbeiten. Besonders wichtig wären hierbei Befragungen von Gründern und Mitarbeitern von Indie Beauty Brands um deren persönliche um ihre Perspektive und ein perspektivisches Interesse an einer Akquisition ihres Unternehmens durch GEKA einzufangen.

Aktuelle Entwicklungen im deutschen Beautybereich bekräftigen jedoch die Relevanz diese vorliegenden Masterarbeit um das Phänomen Indie Beauty Brands. Dabei stechen zwei Ereignisse insbesondere hervor. Zu einem die Zusammenarbeit von Douglas, einem der größten Händler von Pflege- und Kosmetikprodukten in Deutschland mit der Indie Beauty Media Group¹¹⁸. Außerdem zeigt die Organisation der ersten europäischen Indie Beauty Brand Messe in Berlin im März 2018 das steigende Interesse an Indie Beauty Brands auf dem Markt.¹¹⁹ Das Ziel der zwischen Zusammenarbeit von Douglas und der Indie Beauty Media Group liegt dabei darin: *“(…) Innovationen unabhängiger Marken zu unterstützen und Unternehmertum im Bereich Beauty in Europa zu fördern.”*¹²⁰ Wissenschaftliche Untersuchungen im Bereich Indie Beauty Brands im Kosmetikbereich sind daher relevant für viele der etablierten Unternehmen um ihre Präsenz auf dem Markt zu sichern. Soziale Medien sind ein zentraler Bestandteil dieser Untersuchungen und dürften ebenfalls unterstützend wirken um die gesetzten Ziele, wie Verbleib auf dem Markt, Erfolgssteigerung und Erreichen der neuen Konsumentengenerationen, zu erreichen.

¹¹⁸ „Douglas und Indie Beauty Media Group geben Partnerschaft bekannt – Douglas“, zugegriffen 18. Juli 2019, <https://corporate.douglas.de/news/douglas-and-indie-beauty-media-group-announce-new-partnership/>.

¹¹⁹ Die IBMG ist auch Veranstalter der Indie Beauty Brand Messe

¹²⁰ „Douglas und Indie Beauty Media Group geben Partnerschaft bekannt – Douglas“.

LITERATUR

- Bauerová, Lucie. 2017. Everything You Need to Know About Beauty Brands on Instagram. 9. Mai. <https://www.socialbakers.com/blog/2712-everything-you-need-to-know-about-beauty-brands-on-instagram>.
- Ben-Shabat, Hana. Small and Powerful: How Indie Brands Shape the future of the Beauty Industry. *www.linkedin.com*. (zugegriffen: 16. April 2018).
- Borgmann, Ralf. 2016. Verbraucher vertrauen Verbrauchern. *werben & verkaufen*, Nr. 48: 44.
- Bourgeois, Jean-Yves. 2018. Geka Invests in Brush Manufacturing and Full Service. *Beauty Packaging*, 9. August. d.
- Carah, Nicholas und Michelle Shaul. 2016. Brands and Instagram: Point, tap, swipe, glance. *Mobile Media & Communication* 4, Nr. 1 (Januar): 69–84. doi:[10.1177/2050157915598180](https://doi.org/10.1177/2050157915598180), <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2050157915598180> (zugegriffen: 17. Oktober 2018).
- Cheng, Andrea. Why You Should Care About Vegan Beauty - The New York Times. <https://www.nytimes.com/2019/02/26/style/why-you-should-care-about-vegan-beauty.html> (zugegriffen: 20. Juli 2019).
- DePhamphilis, Donald M. 2012. *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities*. Elsevier. doi:[10.1016/C2010-0-67115-X](https://doi.org/10.1016/C2010-0-67115-X), <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/C2010067115X> (zugegriffen: 2. November 2018).
- Faßmann, Manuel und Christoph Moss. 2016. *Instagram als Marketing-Kanal*. essentials. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:[10.1007/978-3-658-14349-7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-14349-7), <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-14349-7> (zugegriffen: 17. Oktober 2018).
- Ganesan, Shankar. 2012. *Handbook of Marketing and Finance*. Edward Elgar Publishing. doi:[10.4337/9781849806046](https://doi.org/10.4337/9781849806046), <http://www.elgaronline.com/view/9781849802727.xml> (zugegriffen: 28. Januar 2019).

- Gomes, Emanuel, Duncan N. Angwin, Yaakov Weber und Shlomo Yedidia Tarba. 2013. Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process: Revealing Pre- and Post-M&A Connections for Improved Performance. *Thunderbird International Business Review* 55, Nr. 1 (Januar): 13–35. doi:[10.1002/tie.21521](https://doi.org/10.1002/tie.21521), <http://doi.wiley.com/10.1002/tie.21521> (zugegriffen: 2. November 2018).
- He, Wu, Shenghua Zha und Ling Li. 2013. Social media competitive analysis and text mining: A case study in the pizza industry. *International Journal of Information Management* 33, Nr. 3 (Juni): 464–472. doi:[10.1016/j.ijinfomgt.2013.01.001](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.01.001), <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0268401213000030> (zugegriffen: 28. Januar 2019).
- Instagram Business Team. 2015. Instagram: Für Unternehmen jeder Größe – überall. *BUSINESS-BLOG*. 9. September. <https://business.instagram.com/blog/instagram-open-to-businesses-of-all-sizes-everywhere/> (zugegriffen: 30. Dezember 2018).
- Jahnke, Marlis, Regina Brix, Annette Bruce und Thomas Fuchs. 2018. *Influencer Marketing für Unternehmen und Influencer: Strategien, Plattformen, Instrumente, rechtlicher Rahmen: mit vielen Beispielen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kestenbaum, Richard. 2017a. How The Beauty Industry Is Adapting To Change. *Forbes*. 19. Januar. <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2017/06/19/how-the-beauty-industry-is-adapting-to-change/#6ac1e5036813> (zugegriffen: 17. Juli 2019).
- Keuper, Frank, Michael Häfner und Carsten Glahn, Hrsg. 2006. *Der M&A-Prozess*. Wiesbaden: Gabler Verlag. doi:[10.1007/978-3-8349-9250-5](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9250-5), <http://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-9250-5> (zugegriffen: 3. Januar 2019).
- Lawrence, Shammara. Beauty Bakerie CEO Cashmere Nicole Opens Up About the Success of Her Inclusive Indie Brand. *Allure*. <https://www.allure.com/story/beauty-bakerie-cashmere-nicole-interview-inclusivity-makeup-mission> (zugegriffen: 19. Juli 2019).
- Low, Elaine. 2016. How Instagram, Twitter Beauty Selfies Are Changing The Face Of Retail. *Investors Business Daily*: 38–38. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=119172384&site=ehost-live>.

- Lubitz, Rachel. Is “Gender-Neutral” Just A Beauty Buzzword — Or Something Greater? <https://www.refinery29.com/en-us/gender-neutral-makeup-beauty-brands> (zugegriffen: 20. Juli 2019a).
- Lucks, Kai und Reinhard Meckl. 2015a. *Internationale Mergers & Acquisitions: der prozessorientierte Ansatz*. 2., überarbeitete Aufl. Berlin: Springer-Gabler.
- Moreno, Flor Madrigal, Jaime Gil Lafuente, Fernando Ávila Carreón und Salvador Madrigal Moreno. 2017. The Characterization of the Millennials and Their Buying Behavior. *International Journal of Marketing Studies* 9, Nr. 5 (30. September): 135. doi:[10.5539/ijms.v9n5p135](https://doi.org/10.5539/ijms.v9n5p135), <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijms/article/view/70723> (zugegriffen: 25. September 2018).
- O A. 2015. THE IMPACT OF MILLENNIALS’ CONSUMER BEHAVIOUR ON GLOBAL MARKETS. Euromonitor International. http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/SB_Millennials-Consumer-Behaviour_1.1-1115.pdf (zugegriffen: 23. August 2018).
- O A. 2016a. The Story Behind Glossier’s Milky Jelly Cleanser. *Into The Gloss*. 24. Februar. <https://intothegloss.com/2016/01/milky-jelly-cleanser> (zugegriffen: 19. Juli 2019).
- O A. 2016b. Erstellen eines Unternehmensprofils auf Instagram. 22. Juni. <https://business.instagram.com/blog/creating-a-business-profile-on-instagram/> (zugegriffen: 30. Juni 2018).
- O A. 2017a. Beauty Brands on Instagram: How to beat challenges & harness opportunities in 2017. Brandbastion. <https://info.brandbastion.com/top-beauty-brands-on-instagram> (zugegriffen: 6. April 2018).
- O A. 2017b. Shades for success: Influence in the beauty market. London: Deloitte LLP. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/international-business-support/deloitte-cn-ibs-france-beauty-market-en-2017.pdf> (zugegriffen: 3. Juni 2018).
- O A. 2018a. THE FUTURE OF BEAUTY. Nielsen. http://www.nielsen.com/content/dam/niensglobal/de/images/WP-CH/Nielsen_2018_the-future-of-beauty-report.pdf (zugegriffen: 7. Juli 2018).

- O A. 2018b. Welcome to IGTV. 20. Juni. <https://instagram-press.com/blog/2018/06/20/welcome-to-igtv/> (zugegriffen: 30. Juni 2018).
- O A. 2018c. New Ways to Shop on Instagram. 17. September. <https://instagram-press.com/blog/2018/09/17/new-ways-to-shop-on-instagram/> (zugegriffen: 30. Juni 2018).
- O A. 2018d. Distribution of Instagram users worldwide as of October 2018, by age and gender. We Are Social; Hootsuite, Oktober. <https://www.statista.com/statistics/248769/age-distribution-of-worldwide-instagram-users/> (zugegriffen: 18. Oktober 2018).
- O A. Douglas und Indie Beauty Media Group geben Partnerschaft bekannt – Douglas. <https://corporate.douglas.de/news/douglas-and-indie-beauty-media-group-announce-new-partnership/> (zugegriffen: 18. Juli 2019a).
- O A. Business-Profil auf Instagram. *Facebook Business*. <https://de-de.facebook.com/business/profiles> (zugegriffen: 16. Juli 2019b).
- O A. Douglas verschafft sich Zugang zu mehr Indie Brands | W&V. <https://www.wuv.de/marketing/douglas-verbundet-sich-mit-indie-beauty> (zugegriffen: 18. Juli 2019c).
- O A. Geka Invests in Brush Manufacturing and Full Service. *Beauty Packaging*. <https://www.beutypackaging.com/buyersguide/profile/geka-invests-in-brush-manufacturing-and-full-service/> (zugegriffen: 16. Juli 2019d).
- O A. Gewinn von Estée Lauder weltweit bis 2018. *Statista*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/746279/umfrage/gewinn-von-estee-lauder-weltweit/> (zugegriffen: 16. Juli 2019e).
- O A. Global Instagram user age & gender distribution 2019. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/248769/age-distribution-of-worldwide-instagram-users/> (zugegriffen: 16. Juli 2019f).
- O A. How Indie Brands Are Setting the Pace & Influencing Beauty Trends. *HAPPI*. <https://www.happi.com/contents/view-experts-opinion/2018-01-15/how-indie-brands-are-setting-the-pace-influencing-beauty-trends/> (zugegriffen: 16. Juli 2019g).

- O A. Instagram: Für Unternehmen jeder Größe – überall. *Instagram for Business*. https://business.instagram.com/blog/instagram-open-to-businesses-of-all-sizes-everywhere?locale=de_DE (zugegriffen: 16. Juli 2019h).
- O A. Investor Resources - Investor FAQs | coty.com. <https://investors.coty.com/investor-resources/investor-faqs/default.aspx> (zugegriffen: 19. Juli 2019i).
- O A. Key Moments. <https://www.elcompanies.com/en/who-we-are/key-moments> (zugegriffen: 19. Juli 2019).
- O A. L'Oréal 2017: Acquisitions. *L'Oréal*. <http://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2017/acquisitions> (zugegriffen: 19. Juli 2019l).
- O A. Mission. *NUI Cosmetics*. <https://nuicosmetics.com/pages/mission> (zugegriffen: 20. Juli 2019m).
- O A. Strategy Briefing | The Impact of Millennials' Consumer Behaviour on Global Markets. <https://go.euromonitor.com/free-report-millennials-consumer-behaviour.html> (zugegriffen: 19. Juli 2019o).
- O A. Über uns – LETHAL COSMETICS. <https://www.lethalcosmetics.com/de/about-us/> (zugegriffen: 19. Juli 2019p).
- O A. UND GRETEL | Naturkosmetik. <https://www.undgretel.com> (zugegriffen: 16. Juli 2019q).
- O A. Unsere Geschichte. <https://www.undgretel.com/de/stories/unsere-geschichte> (zugegriffen: 2. Mai 2019r).
- O A. What is Glossier - About Us | Glossier. <https://www.glossier.com/about> (zugegriffen: 19. Juli 2019s).
- O A. . *About Us*. <https://www.sulzer.com/de-ch/germany/about-us/our-company> (zugegriffen: 6. November 2018t).
- Olioso, Barbara. 2019. Survival of the cleanest. *Global cosmetic industry: the information resource for personal care professionals : formerly Drug & cosmetic industry*. 187, Nr. 2 (Februar): 29–30.

http://gcimagazine.texterity.com/gcimagazine/may_2019?pg=0&lm=1556532828000
(zugegriffen: 17. Juli 2019).

Phua, Joe, Seunga Venus Jin und Jihoon (Jay) Kim. 2017. Gratifications of using Facebook, Twitter, Instagram, or Snapchat to follow brands: The moderating effect of social comparison, trust, tie strength, and network homophily on brand identification, brand engagement, brand commitment, and membership intention. *Telematics and Informatics* 34, Nr. 1 (Februar): 412–424. doi:[10.1016/j.tele.2016.06.004](https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.06.004), <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0736585316300168> (zugegriffen: 6. Oktober 2018).

Sandler, Emma. 2018. How packaging is helping launch indie brands on social media. *Glossy*. 28. Juni. <https://www.glossy.co/platform-effect/how-packaging-is-helping-launch-indie-brands-on-social-media> (zugegriffen: 16. Juli 2019).

Schawel, Christian und Fabian Billing. 2011. SWOT-Analyse. In: *Top 100 Management Tools*, 182–183. Wiesbaden: Gabler. doi:[10.1007/978-3-8349-6605-6_82](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6605-6_82), http://www.springerlink.com/index/10.1007/978-3-8349-6605-6_82 (zugegriffen: 1. Februar 2019).

Schiffer, Jessica. 2018. Instagram appeal: How social media is changing product development in beauty. *Digiday*. 30. Januar. <https://digiday.com/marketing/instagram-appeal-social-media-changing-product-development-beauty/> (zugegriffen: 16. Juli 2019).

Schmal, Stanislaw. 2016. Formen und Bedeutung von M&A. In: *Konsolidierungswellen und Prognoseverhalten von Finanzanalysten*, 7–33. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:[10.1007/978-3-658-14582-8_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-14582-8_2), http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-14582-8_2 (zugegriffen: 30. Oktober 2018).

Sims, Josh. 2016a. Start of something with a slash of colour. *THE BEAUTY ECONOMY* (24. November). <https://www.sanajardin.com/upload/694/cms/518249/en/20552/the-beauty-economy-special-report-2016.pdf> (zugegriffen: 20. Juli 2018).

---. 2016b. The rise of the beauty startup. *Raconteur*. 24. November. <https://www.raconteur.net/retail/the-rise-of-the-beauty-startup> (zugegriffen: 19. Juli 2019).

- . 2017b. Small brands can now attract big money. 12. Dezember. <https://www.raconteur.net/retail/small-beauty-brands-can-now-attract-big-money> (zugegriffen: 1. Dezember 2019).
- Smith, Kit. 49 interessante Statistiken und Zahlen rund um Instagram. *Brandwatch*. <https://www.brandwatch.com/de/de/blog/instagram-statistiken/> (zugegriffen: 19. Juli 2019).
- Socialbakers. Beauty Brands Dominate on Instagram. *Socialbakers.com*. <https://www.socialbakers.com/blog/2712-everything-you-need-to-know-about-beauty-brands-on-instagram> (zugegriffen: 16. Juli 2019).
- Sourabh Sharma und Trina Albus. 2017. Influencer Marketing Strategies for Indie, Mass and Luxury Brands. *Global cosmetic industry: the information resource for personal care professionals : formerly Drug & cosmetic industry*. 185, Nr. 7 (August): 31–34. <https://www.gcimagazine.com/business/marketing/Influencer-Marketing-Strategies-for-Indie-Mass-and-Luxury-Brands-432688493.html> (zugegriffen: 17. Juli 2019).
- Ssekisaka, Farouk Kavuma. 2019. *Managing Millenials in Conventional Organisations; a Conflict of Generation*. Pearl Consults.
- Stamm, O., U. Latscha, P. Janecek und A. Campana. 1976. Development of a special electrode for continuous subcutaneous pH measurement in the infant scalp. *American Journal of Obstetrics and Gynecology* 124, Nr. 2 (15. Januar): 193–195. doi:[10.1016/s0002-9378\(16\)33297-5](https://doi.org/10.1016/s0002-9378(16)33297-5), .
- Szasz, Andrea. 2016. Shop or Drop: The Inevitable Path or Growth in Beauty. AT Kearney. <https://www.atkearney.com/consumer-goods/article/?a/shop-or-drop-the-inevitable-path-for-growth-in-beauty> (zugegriffen: 21. Juli 2018).
- Terlep, Sharon. 2016. Millennials Change the Complexion of the Beauty Business. *Wall Street Journal*, 3. Mai, Abschn. Business. <https://www.wsj.com/articles/millennials-change-the-complexion-of-the-beauty-business-1462317335> (zugegriffen: 17. Juli 2019).
- Tournois, Laurent. 2014a. Too many products? Reaching the next billion customers of the beauty market. *Journal of Business Strategy* 35, Nr. 5 (9. September): 3–13. doi:[10.1108/JBS-12-2013-0119](https://doi.org/10.1108/JBS-12-2013-0119), <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/JBS-12-2013-0119> (zugegriffen: 21. Januar 2019).

- Tracy, Franics und Fernanda Hoefel. 2018. Generation Z characteristics and its implications for companies | McKinsey. November. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies> (zugegriffen: 17. Juli 2019).
- Unrein, Daniel. 2013. Die SWOT-Analyse. *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 42, Nr. 9: 516–519. doi:10.15358/0340-1650_2013_9_516, http://elibrary.vahlen.de/index.php?doi=10.15358/0340-1650_2013_9_516 (zugegriffen: 1. Februar 2019).
- Verkaufen, Werben &. 2019. Douglas verschafft sich Zugang zu mehr Indie Brands | W&V. 10. Januar. https://www.wuv.de/marketing/douglas_verbuen-det_sich_mit_indie_beauty (zugegriffen: 18. Juli 2019).
- Weinwing, Deborah. 2017a. Deep Dive: Active M&A in the Beauty Space Fuels Future Growth. Fung Global. https://www.fungglobalretailtech.com/wp-content/uploads/2017/04/Active-MA-in-the-Beauty-Space-Fuels-Future-Growth-May-1_2017-DF.pdf (zugegriffen: 15. August 2018).
- Wirtz, Bernd W. 2003. *Mergers & Acquisitions Management: Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen*. 1. Aufl. Gabler-Lehrbuch. Wiesbaden: Gabler.
- Ziv, Laura. 2017. Indie Beauty's Authentic Revolution. *Global cosmetic industry: the information resource for personal care professionals: formerly Drug & cosmetic industry*. 185, Nr. 7 (August): 37–41. <https://www.gcimagazine.com/business/marketers/positioning/Indie-Beautys-Authentic-Revolution-432715353.html> (zugegriffen: 17. Juli 2019).

LEBENS LAUF

Madita PELIKAN

Anschrift: Friedrich-Wilhelm-Straße 23, 12103 Berlin
Geburtsdatum: 14.02.1990
Geburtsort: Pirmasens, Deutschland

Akademischer Werdegang:

- 09/2015 – Heute:
M.A. Kulturwirtschaft und M.A. Interkulturelles Management an der Universität Passau & der Türkisch-Deutschen Universität Istanbul
- 09/2012 – 09/2013:
Auslandssemester (Erasmus-Programm) an der Sabanci University
- 10/2010 – 03/2015:
B.A. Geschichte und Kultur des Vorderen Orients mit Schwerpunkt Islamwissenschaften
- 09/2001 – 06/2010:
Allgemeine Hochschulreife an der Bröndby-Gesamtschule mit gymnasialer Oberstufe

Praktische Erfahrung:

- 05/2019 – Heute:
Assistentin bei Zalando im Bereich Beauty Einkauf
- 11/2018 – 04/2019:
Werkstudentin bei Zalando
- 05/2018 – 11/2018:
Masterandin bei GEKA; Thema der Masterarbeit: M&A in der Kosmetikindustrie: Indie Beauty Brands auf dem Vormarsch
- 10/2017 – 04/2018:
Praktikum bei GEKA in den Bereichen: Projektmanagement, Marketing und Verkauf
- 06/2013 – 10/2017:
Verkaufsberaterin bei H&M