

Revlon -die finanzielle und imageseitige Entwicklung eines Unternehmens in einer Frauenwelt

Bachelorarbeit
am Institut für Banking und Finance
der Universität Zürich
bei
Dr. Philipp Gamper
und
Prof. Dr. Alexander F. Wagner
Fachgebiet: Banking and Finance

Verfasserin:
Margaretha Hunold

Eingereicht am: 17.07.2013



Abstract

Das Unternehmen Revlon wurde im Jahr 1932 von Charles Revson, seinen zwei Brüdern und dem Chemiker Charles R. Lachman gegründet. Angefangen mit nur einem Produkt, dem Nagellack, hat das Unternehmen im Laufe der Jahre eine beeindruckende Entwicklung erfahren. Die folgende Arbeit soll diese Entwicklung über die Jahre aufzeigen und am Schluss einen Blick in die Zukunft wagen. Dafür wurde die Geschichte der Unternehmung in fünf verschiedene Perioden eingeteilt. In der ersten Periode von 1932 bis 1956 schien der Erfolg von Revlon unaufhaltbar, worauf dieser Erfolg in der Periode von 1956 bis zum Tod von Charles Revson im Jahr 1975 fast ununterbrochen weitergeführt werden konnte. Nach dem Tod von Charles Revson erlebte das Unternehmen mit einem neuen Geschäftsführer eine bewegte Zeit, bis im Jahr 1985 Revlon von Pantry Pride übernommen wurde. Pantry Pride war eine Tochtergesellschaft der MacAndrews&Forbes Holdings. Diese wurde vom „Greenmail“-Spezialisten Ronald O. Perelman kontrolliert. In den Jahren von 1985 bis 2000 folgte eine schwierige Periode, wobei diese mit dem Tiefpunkt der gesamten Unternehmensgeschichte um die Jahrtausendwende endete. In der Periode von 2000 bis 2012 gelang dem Unternehmen langsam wieder eine leichte Erholung.

Executive Summary

Ausgangslage

Das Unternehmen Revlon wurde im Jahr 1932 von den drei Revson Brüdern zusammen mit einem Chemiker gegründet. In den ersten Jahrzehnten war das Unternehmen sehr erfolgreich und konnte stark wachsende Umsätze und Gewinne verzeichnen. Im letzten Viertel des 20. Jahrhunderts kamen Probleme auf, bis um die Jahrtausendwende der absolute Tiefpunkt folgte. Seit der Jahrtausendwende bis heute konnte sich Revlon wieder leicht erholen.

Zielsetzung

Diese Arbeit soll die gesamte Geschichte von Revlon von 1932 bis Ende 2012 aufzeigen. Gleichzeitig soll am Schluss die jüngere Geschichte analysiert und ein Blick in die Zukunft gewagt werden. Dabei soll auch der Einfluss von Ronald O. Perelman, der treibenden Kraft hinter der Übernahme von Revlon im Jahr 1985, auf die jüngere Entwicklung thematisiert werden. Diese Arbeit soll einen Beitrag zum besseren Verständnis der bewegten und interessanten Geschichte von Revlon leisten.

Vorgehen

Die Geschichte von Revlon wird in fünf Perioden eingeteilt. Die erste Periode umfasst die Jahre von 1932 bis 1956, also von der Gründung bis zum ersten Börsengang. Die zweite Periode beschreibt die Jahre 1956 bis 1975, also vom Börsengang bis zum Tod von Charles Revson. Danach folgt eine kürzere Periode von zehn Jahren, in welcher die Entwicklung nach dem Tod von Charles Revson bis zur Übernahme von Revlon durch Pantry Pride (damals im Besitz von Ronald O. Perelman, einem „Greenmail-Spezialisten“) im Jahr 1985 beschrieben wird. Die vierte betrachtete Periode umfasst die Jahre von 1985 bis 2000 und die fünfte Periode behandelt die Jahre von 2000 bis 2012.

In jeder Periode wird die Entwicklung anhand von vier bis fünf Aspekten analysiert. In der ersten Periode folgt auf einen allgemeinen Überblick über die Entwicklung der Unternehmung eine kurze Übersicht zu den damals produzierten Produkten sowie eine Beschreibung der Entwicklung und des Einflusses von den heute wichtigen Konkurrenten Procter & Gamble, L'Oréal, Estée Lauder und Avon. Im Weiteren werden auch das Image und das Marketing anhand von Werbeinseraten aus der betrachteten Periode analysiert. In den folgenden vier Perioden wird wiederum eine Übersicht zur allgemeinen Entwicklung der Unternehmung präsentiert, worauf jeweils ein kurzer Überblick über die Produkte und die Konkurrenzsituation zu finden ist. Danach wird das Image und das Marketing anhand verschiedener Werbeinserate analysiert und zusätzlich die finanzielle Situation der Unternehmung betrachtet. Die Beurteilung der finanziellen Situation beruht auf einer Kennzahlenanalyse.

Am Schluss wird die jüngere Geschichte analysiert und mit Hilfe einer SWOT-Analyse ein Blick in die Zukunft gewagt.

Resultate

Nach der Gründung im Jahr 1932 schien der Erfolg der Unternehmung unaufhaltbar, obwohl das Unternehmen mitten in der Great Depression gegründet wurde. Der Umsatz mit dem Anfangsprodukt Nagellack stieg von \$4055 nach den ersten neun Monaten auf \$68'000 bis Ende 1934. Bald wurde auch Lippenstift produziert und während dem zweiten Weltkrieg konnte sich Revlon unter anderem mit der Produktion von Handgranaten und anderen Utensilien für die Armee profilieren. Bis Ende 1956 konnte Revlon durch Sponsoring einer Fernsehsendung und einer guten Werbestrategie den bisherigen Erfolg ausbauen. Darauf folgte 1956 der Börsengang.

Besonders im Bereich der Werbung verstand es Revlon, die Frauen für sich zu gewinnen. Durch ausgeklügelte Werbekampagnen, gelang es dem Unternehmen, den Frauen mit den Produkten ein Lebensgefühl von Luxus, Glamour und Eleganz zu vermitteln.

Ein wichtiger Aspekt, welcher den schnellen Erfolg begünstigte, war die Konkurrenzsituation. Diese war in der ersten Periode sehr vorteilhaft für Revlon. Vor allem am Anfang bot fast niemand ein vergleichbar innovatives Produkt an.

Gegen Ende der Fünfziger-Jahre entstanden die ersten Auslandsniederlassungen von Revlon. Das Produktportfolio wurde kontinuierlich ausgebaut und Mitte der Sechziger-Jahre stieg Revlon durch Akquisitionen in den pharmazeutischen und medizinischen Markt ein. In verschiedenen Märkten konnte sich Revlon so eine Marktführerschaft erarbeiten und 1973 folgte mit dem Parfüm Charlie ein Erfolg, welcher zu den grössten der gesamten Unternehmensgeschichte gehörte. 1975 starb der Unternehmensgründer Charles Revson.

Die gute und expansive Entwicklung wird durch das finanzielle Bild der Unternehmung im Jahr 1969 unterstrichen. Die Kennzahlen suggerierten durchgehend einen guten bis sehr guten finanziellen Zustand der Unternehmung.

Im Bereich der Werbung und des Images hielt Revlon grösstenteils am luxuriösen, glamourösen und eleganten Image fest, wobei die Werbekampagne für Charlie aber ein Bild von jungen, selbstbewussten und aufstrebenden Frauen vermittelte.

Trotz der grossen Erfolge von Revlon in dieser Periode, darf nicht vergessen werden, dass im Laufe dieser Jahre die Konkurrenz langsam stieg.

Nach dem Tod von Charles Revson im Jahr 1975 übernahm Michel Bergerac die Unternehmensführung. Dieser führte einige Veränderungen ein. Michel Bergerac stellte fest, dass die Konkurrenzsituation für Revlon schwieriger geworden war und stieg daraufhin durch Akquisitionen in den Markt für augenoptische Erzeugnisse ein um die Abhängigkeit von Revlon vom Kosmetikmarkt zu verringern. Die Konkurrenzsituation verschärfte sich im Laufe der Periode denn auch drastisch, was ein Grund dafür war, dass Anfang der Achtzigerjahre erstmals Rückgänge im Umsatz hingenommen werden mussten. 1985 wurde Revlon von Pantry Pride übernommen. Pantry Pride wurde von Ronald O. Perelman, einem gefürchteten „Greenmail-Spezialisten“, kontrolliert.

Die Lage zeichnete sich auch im finanziellen Bild im Jahr 1984 ab. In bestimmten Bereichen suggerierten die Kennzahlen ein gutes Bild und in anderen Bereichen, wie zum Beispiel der Liquidität oder der Verschuldung, war die Situation mittelmässig bis schlecht.

Im Bereich der Werbung und des Images wurde auch in dieser Periode wieder ein luxuriöses, niveauvolles und glamouröses Bild vermittelt.

Nach der Übernahme privatisierte Perelman Revlon und begann Unternehmensteile zu veräussern. Die Situation von Revlon verschlechterte sich nach der Übernahme fast kontinuierlich. Besonders die Schulden aus der stark fremdfinanzierten Übernahme lasteten schwer auf Revlon. Kurzzeitig konnte Revlon einige kleine Erfolge verzeichnen, worauf der erneute Börsengang im Jahr 1996 folgte. Bis zur Jahrtausendwende wurden jegliche Tätigkeiten im medizinischen, pharmazeutischen und augenoptischen Bereich veräussert. Um die Jahrtausendwende folgte dann der absolute Tiefpunkt der gesamten Unternehmensgeschichte, wobei sich die schlechte Lage bereits in den Kennzahlen von 1996 abzeichnete und sich diese dann bis im Jahr 2000 nochmals verschlechterten.

Neben den Veränderungen innerhalb des Unternehmens, veränderte sich auch das Image. Die Werbung in dieser Periode vermittelte vor allem ein Gefühl von Jugendlichkeit.

Nach der Jahrtausendwende wurde mit mehreren Massnahmen versucht, die Lage von Revlon zu stabilisieren. Die sehr schlechte Kapitalstruktur konnte durch verschiedene Massnahmen verbessert werden. Durch mehrere innovative Produkte und ein Engagement im sozialen Bereich, gelang es Revlon die Umsätze und Gewinne wieder zu steigern. Dieser Umstand spiegelte sich auch in den Kennzahlen wieder, welche sich bis im Jahr 2012 in einigen Bereichen verbessert hatten. Ein Aspekt, der jedoch Ende 2012 immer noch eine grosse Gefahr darstellte, war die schlechte Liquiditätssituation.

Ebenfalls eine Gefahr sind die starken Konkurrenten. Besonders Procter & Gamble, Estée Lauder, L'Oréal und Avon sind und waren Ende 2012 starke Player auf dem Markt. Dazu kam, dass Revlon zwar vorwiegend ein jugendliches und leicht elegantes Image vertrat, dieses aber zwischenzeitlich durch das Aufrollen der sehr berühmten und glamourösen „Fire and Ice-Kampagne“ unterbrach, wobei fraglich ist, wie vorteilhaft dies für einen Konzern in einer instabilen Lage ist.

Die zukünftige Entwicklung von Revlon scheint unklar zu sein, neben verschiedenen Stärken, wie zum Beispiel vielen innovativen Produkten und einer guten Produktqualität, sind die Konkurrenzsituation sowie die hohe Fremdverschuldung eine grosse Belastung für das Unternehmen.