

Der Spiegelfehler

MS. WILKINSON — DIE STÄHLERNE LADY • Ferdinando Frega

1996 kaufte ein Rasiererhersteller einen Batteriehersteller, überzeugt davon, dass Regalfläche und Marketingkraft aus Batterien Klingen machen könnten.

2003 tat ein Batteriehersteller genau das Gegenteil.

Energizer Holdings, ein Unternehmen, das um Alkalibatterien herum aufgebaut war, erwarb von Pfizer das weltweite Nassrasurgeschäft von Schick-Wilkinson Sword.

Analysten nannten es einen klugen Schachzug.

Eine natürliche Diversifikation.

Einen Weg, im Handel stärker zu werden.

Niemand schien bereit, die naheliegende Frage zu stellen.

Wenn Gillette — das Unternehmen, das das Rasiergeschäft wirklich verstand — Mühe gehabt hatte, Batterien und Klingen unter einem Dach friedlich zusammenleben zu lassen, warum sollte dann ein Batteriehersteller dort Erfolg haben, wo Gillette an Grenzen gestoßen war?

Die Antwort kam langsam.

Wie üblich.

2003 brachte Wilkinson Sword den Quattro heraus, das erste Rasiersystem mit vier Klingen.

Es war eine echte Ingenieursleistung.

Einen Moment lang schien es die Strategie zu bestätigen.

Doch die Technik war nie das eigentliche Problem.

Die Kultur war es.

Eine Batterie verkauft sich über Distribution, Sichtbarkeit, Umschlag und Markenbekanntheit.

Ein Rasiersystem ist etwas anderes.

Griff.

Klingeneinheit.

Nachkaufzyklus.

Verbrauchertreue.

Eine Beziehung, die über Jahre entsteht, nicht über Wochen.

Energizer verstand es, das Erste zu führen.

Die Logik des Zweiten hat es sich nie ganz zu eigen gemacht.

Mehr als ein Jahrzehnt lang arbeiteten Schick und Wilkinson Sword in einer Struktur, die für ein völlig anderes Geschäft entworfen worden war.

Irgendwann kam die Trennung.

Das Batteriegeschäft blieb ein Unternehmen.

Das Rasiergeschäft fand seine eigene Identität unter Edgewell Personal Care.

Erst dann kehrten die Marken in ein Umfeld zurück, das um das herum gebaut war, was sie tatsächlich waren.

Rückblickend begingen zwei Unternehmen aus entgegengesetzten Richtungen denselben Fehler.

Gillette glaubte, eine Batterie lasse sich führen wie ein Rasierer.

Energizer glaubte, ein Rasierer lasse sich führen wie eine Batterie.

Beide unterschätzten die Macht der Kultur.

Denn auf einer Tabelle mögen Geschäfte einander ähneln.

In Wirklichkeit tun sie es selten.

Die Lady überlebte.

Das tut sie immer.

Doch es dauerte Jahre, bis sie endlich nach Hause fand.

Ferdinando Frega