

AUFSTREBENDE P&G-MANAGER

Nach nur sechs Monaten, im September 1996, ohne eine wirkliche Verhandlung, stimmte Onkel Warren zu, die Übernahme von Duracell durch The Gillette Company zu genehmigen.

Es floss kein Bargeld aus Schubladen, keine Überweisungen waren zu tätigen – nur Papiere mit einer Unterschrift darauf und Namen, die einzutragen waren. Es waren Aktien.

Und hier halte ich für einen Moment inne, denn ich weiß genau, was einem Leser durch den Kopf geht:

„Aber wenn Frega nur ein einfacher Verkäufer war, wie zum Teufel konnte er die Dynamik einer Übernahme kennen – oder überhaupt verstehen? Verließ er sich nur auf literarischen Noir und die Fantasie des Schriftstellers? Oder, einfacher gesagt: Wer zum Teufel ist dieser Kerl?“

Ich antworte in wenigen Worten: Seit dem Tag, an dem ich 1985 in die Welt von Gillette eintrat – und schon früher, als ich am Esstisch Dinge von meinem Vater hörte –, verstand ich sofort, was ich opfern musste.

Ein wenig Vergnügen, einen Teil des Nervenkitzels, Geld auszugeben, den Verzicht auf Baseball und Basketball – aber nie auf Rugby, das ich zehn Jahre lang spielte.

Um die Kursbewegungen und die Investoren dahinter zu verfolgen – ihre scheinbar natürlichen Entscheidungen, fast unsichtbar, wenn man nicht wusste, wo man hinsehen musste –, brauchte ich nur den Corriere della Sera zu lesen und Informationen von Il Sole 24 Ore sowie Milano Finanza abzurufen.

Meine einzigen Freunde. Die Einzigsten, denen ich je vertraut habe.

Ich ließ mich ebenso vom Instinkt leiten wie von Informationen – auch als ich mich 2003 entschied, Gillette zu verlassen. Und am selben Tag ging auch der Generaldirektor, Dr. Salvioni.

Wir beide verstanden, dass der Ausstieg von Onkel Warren aus dem Investorenbestand ein klares Signal war: Das Unternehmen wurde zum Verkauf vorbereitet.

Die neue Eigentümerschaft würde eine Philosophie und Kultur mitbringen, die sich völlig von der unseren unterschied. Jeder wusste, dass P&G in Gillette verliebt war und in der Vergangenheit bereits Annäherungsversuche unternommen hatte – Versuche, die abgelehnt, aber nie als feindlich betrachtet wurden.

Wir im Vertrieb wussten, dass wir bald Menschen begegnen würden, die nicht wie wir dachten.

Sie verkauften Waschmittel und Bleichmittel, kommend aus Vertriebsvereinbarungen mit Großhändlern wie Exportex. Sie waren keine Straßenverkäufer.

Wir hingegen verkauften Luxusgüter für Männer.

Das war der einzige Unterschied – es war immer eine Frage des Stils.

Die Übernahme geschah.

Die Börse war Duracell außerordentlich wohlgesonnen, das aus der Welt der Metallverarbeitung kam – sie waren mit Fett bedeckt und zeigten ihre Verluste nie wirklich. Es fehlte ihnen an Transparenz.

Aber sie besaßen die Fähigkeit, genau auszuhandeln, wo sie ihr Management platzierten: Sie übernahmen die zweiten Kommandolinien – jene, die direkt zum Markt führen.

Unterdessen fanden die aufstrebenden Manager die perfekte Gelegenheit, alle historischen Klingen- und Rasierer-Chefs loszuwerden – und sie taten es mit Dollar. Vielen Dollar.

Plötzlich zogen all jene Manager, die in Bezug auf Umsatz und Gewinn nichts bedeuteten, rechtmäßig in die Vorstände ein.

Aber das ist eine alte Regel der Multis: Ein Chef hat immer jemanden unter sich, der keinen Pfifferling wert ist.

Diejenigen, die von Tochtergesellschaften wie Braun und Oral-B kamen, wurden befördert und beförderten ihrerseits die Leute aus den eigenen Reihen – manche schoben sie bis ins Schlafzimmer.

Menschen ohne Unternehmenskultur, ohne Gespür für die Struktur des Unternehmens.

Menschen, die Mutter P&G später mühelos hinauswarf – aber sie kosteten die Aktionäre ein Vermögen, und niemand bemerkte es auch nur.

Gillette hörte 1999 auf zu existieren.

Von jenem Moment an prallten unterschiedliche Realitäten und unterschiedliche Menschen aufeinander – wo ein Wort nicht mehr dasselbe Gewicht hatte wie einst.

P.S. Procter & Gamble kaufte Patente, Produkte und physische Vermögenswerte. Alles andere war Kontamination – kulturell, managementbezogen und operativ.

Nando

Ferdinando Frega — gillettenarrative.com