

GOODBYE, MOTHER GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

Gillettenarrative.com

LEB WOHL, MUTTER GILLETTE

Die Übernahme Gillette–Duracell

Die Gillette-Führung zur Zeit des Deals

Alfred M. Zeien — Chairman des Verwaltungsrats und Chief Executive Officer — war der Mann, der das volle Vertrauen von Warren Buffett gewann, dem größten Aktionär von Berkshire Hathaway, der Investmentgesellschaft aus Nebraska.

Viele Jahre lang hatte Zeien Erfolg. Der Umsatz wuchs. Die Gewinne wuchsen. Die Aktionäre wurden belohnt.

Sein Stil als Gillette-Mann erfüllte jeden Raum, jedes Büro, jeden Augenblick unseres Arbeitslebens. Damals waren wir fast 25.000 Beschäftigte, direkte und indirekte.

Werte, Familie, Mission, Führungsstil, Bildung und die Überzeugung, dass der Einzelne vor dem Profit kommt, waren nicht bloß Worte an einer Wand. Sie waren Teil der Unternehmenskultur.

Der Lohn war sichtbar.

Die Gillette-Aktie begann das Jahr oft bei zwanzig bis fünfundzwanzig Dollar und schloss zwölf Monate später häufig zwischen fünfundfünfzig und sechzig.

Das waren die glorreichen Jahre.

Das Unternehmen war profitabel, und vom Lagerarbeiter bis zum Chairman waren die Leute stolz, dazuzugehören.

Dann kam die Nachfolge.

Michael C. Hawley, Zeiens Nummer zwei, wurde schließlich CEO, nachdem Zeien sein Mandat beendet hatte.

Es war Hawley, der die Übernahme von Duracell koordinierte, angekündigt am 12. September 1996 und abgeschlossen am 30. Dezember desselben Jahres.

Hawley hielt Batterien für ein Geschäft mit hoher Wertschöpfung.

Er sah Produkte, deren Vertriebskosten nur einen kleinen Teil des Endverkaufspreises ausmachten.

Er glaubte, das Batteriegeschäft könne ähnliche Margen abwerfen wie Rasierklingen.

Was er meiner Meinung nach nie ganz begriffen hat: Batterien waren letztlich ein Fertigungsgeschäft. Mehr nicht.

Zum Zeitpunkt der Transaktion war Gillette etwa 8,8 Milliarden Dollar wert, während Duracell mit rund 2,1 Milliarden Dollar bewertet wurde.

Doch niemand schien bereit, den Markt zu studieren, der schließlich die Probleme schaffen sollte, die dann folgten.

Nach der Fusion erwirtschaftete das vereinte Unternehmen einen Jahresumsatz von etwa 10,9 Milliarden Dollar.

Auf der Seite von Duracell war Charles R. Perrin Chairman und CEO.

Kurz nach Abschluss der Übernahme verließ Perrin das Unternehmen, noch bevor die endgültige Führungsstruktur ganz feststand.

Eine jener ungeschriebenen Abmachungen, die es bei großen Konzerntransaktionen offenbar immer gibt, war bereits in Gang.

Jeder musste einen Platz finden.

Niemand durfte zu schnell entfernt werden.

Jeder brauchte einen Stuhl.

Hawley hielt sich an diese Übereinkunft.

Aber er traf auch die Entscheidung, die aus meiner Sicht zum Wendepunkt wurde.

Er beseitigte die traditionelle Führungsstruktur von Gillette und beförderte Manager, die von Oral-B und Braun kamen.

Die Ingenieure kamen.

Und sehr schnell wurde klar, wie anders sie das Geschäft sahen.

Sie hatten den berühmten Werbespruch geschaffen:

„Duracell lasts up to five times longer.“

Was die Verbraucher selten begriffen: Das war keine absolute Wahrheit für die gesamte Kategorie.

Die Botschaft war um die sich entwickelnden Batterietechnologien herum gebaut.

Der Markt bewegte sich von einfachen und billigen Lösungen hin zur Alkali-Technologie, die als zuverlässiger und langlebiger positioniert wurde.

Dann kam die vertraute Segmentierungsstrategie.

Erst Plus.

Dann Ultra.

Mehr Stufen.

Mehr Positionierung.

Mehr Preise.

Diese Manager redeten endlos über Sichtbarkeit, Zweitplatzierung und Displays an mehreren Stellen.

Sie hatten eine einfache Lektion gelernt:

Ein Produkt mit Ersatzzyklus muss schnell verkauft werden.

Der schnellste Weg, den Sell-out zu beschleunigen, ist, das Produkt überall dort zu platzieren, wohin der Verbraucher den Kopf dreht.

Dauerhafte Bodendisplays wurden zur Regel.

Das Ziel war klar:

Die Verbraucher mit der Marke zusammenstoßen lassen.

Wieder und wieder.

Und wieder.

Was ich nur schwer vergessen kann: dass ein Geschäft, das nur einen Bruchteil des Gillette-Umsatzes erwirtschaftete, am Ende die Organisation beherrschte.

Und, aus meiner Sicht, vieles von dem zerlegte, was Gillette einzigartig gemacht hatte.

Danach war leichter zu verstehen, warum Warren Buffett schließlich dem Verkauf von Gillette an Procter & Gamble zustimmte.

P&G hatte schon in früheren Jahren versucht, Gillette zu übernehmen.

Einer dieser Versuche war offen feindlich gewesen.

Die ersten Annäherungen waren zurückgewiesen worden.

Die letzte hatte Erfolg.

Was verloren ging, waren nicht die Produkte.

Was verloren ging, war die Kultur.

Die Identität.

Die Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden.

Neue Systeme wurden aufgezwungen.

Abrechnungsplattformen wurden ausgetauscht.

Logistikprogramme kommunizierten nicht richtig miteinander.

Der Kundenservice litt.

Fast ein Jahr lang gehörten Störungen zum Alltag.

Und dort endete für mich die Geschichte.

Die Produkte überlebten.

Die Marken überlebten.

Aber etwas anderes nicht.

Das Herz von Gillette veränderte sich.

Leb wohl, Mutter Gillette.

Ferdinando