

GILLETTE

THE UNMEASURED ASSET

MEMORY, MEANING AND VALUE
BEYOND THE BALANCE SHEET



FERDINANDO FREGA

GILLETTE, DER UNGEMESSENE VERMÖGENSWERT

SEMANTIC REALITY 2026 · FOUNDATIONS 04

Erinnerung, Bedeutung und Wert jenseits der Bilanz

Von Ferdinando Frega

Ein Konzern besitzt die Marke.

Die Menschen bewahren die Erinnerung.

Die Erinnerung bewahrt den Wert.

ZUSAMMENFASSUNG

Seit mehr als einem Jahrhundert wird Gillette in der Sprache der Produkte, der Marktanteile, der Innovation, der Herstellung, des Vertriebs und der finanziellen Ergebnisse analysiert.

Dieses Dokument stellt eine andere Frage.

Was, wenn einer der wertvollsten Vermögenswerte von Gillette nicht vollständig gemessen wird?

Was, wenn ein Teil des Markenwerts nicht in Fabriken, Patenten, Maschinen, Handelskanälen oder Quartalsberichten existiert?

Was, wenn seit Generationen ein unsichtbarer Vermögenswert neben dem sichtbaren wirkt?

Dieser Bericht nennt diese Möglichkeit den Ungemessenen Vermögenswert.

Seine Bestandteile sind Erinnerung, Vertrauen, Wiedererkennung, erzählerische Kontinuität und menschliche Beziehungen.

Die traditionelle Buchhaltung misst, was Konzerne besitzen.

Dieser Bericht untersucht, woran sich Verbraucher erinnern.

KAPITEL 1

DIE ERSTE BILANZ

Jeder Konzern hat eine Bilanz.

Aktiva.

Passiva.

Umsatz.

Cashflow.

Investitionen.

Abschreibungen.

Die erste Bilanz ist notwendig.

Ohne sie gäbe es keine Disziplin.

Keine Rechenschaft.

Keine Kapitalmärkte.

Keinen Bewertungsrahmen.

Investoren verlassen sich auf sie.

Das Management verlässt sich auf sie.

Die Märkte verlassen sich auf sie.

Und doch hat noch keine Bilanz je vollständig erklärt, warum ein Verbraucher eine vertraute Marke einer anderen vorzieht.

Die Transaktion ist finanziell.

Die Entscheidung ist oft menschlich.

KAPITEL 2

DIE ZWEITE BILANZ

Es gibt eine zweite Bilanz.

Inoffiziell.

Unreguliert.

Nicht ausgewiesen.

Und doch ebenso wirklich.

Zu ihren Aktiva gehören:

Erinnerung.

Vertrauen.

Wiedererkennung.

Vertrautheit.

Ansehen.

Kulturelle Präsenz.

Erzählerische Kontinuität.

Zu ihren Passiva gehören:

Verwirrung.

Vergessen.

Bedeutungslosigkeit.

Distanz.

Bedeutungsverlust.

Verbraucher prüfen diese Bilanz jeden Tag.

Sie nennen sie nur nicht Bilanz.

KAPITEL 3

WAS VERBRAUCHER WIRKLICH KAUFEN

Produkte lösen Probleme.

Marken verringern Unsicherheit.

Ein Rasierer rasiert.

Eine Marke beruhigt.

Eine Klinge schneidet Haare.

Eine Marke trägt Erwartung.

Die physische Transaktion findet im Geschäft statt.

Die psychologische Transaktion findet Jahre früher statt.

In der Erinnerung.

Verbraucher kaufen oft Zuversicht, lange bevor sie Produkte kaufen.

KAPITEL 4

DIE UNSICHTBARE INFRASTRUKTUR

Gebäude brauchen Wartung.

Fabriken brauchen Wartung.

Maschinen brauchen Wartung.

Auch Marken brauchen Wartung.

Aber die Wartung verläuft anders.

Die Infrastruktur einer Marke ist nicht aus Stahl gebaut.

Sie ist aus angesammelten Erfahrungen gebaut.

Jede Empfehlung.

Jedes Geschenk.

Jedes Familiengespräch.

Jede persönliche Geschichte.

Jede Erinnerung, die von einer Generation an die nächste weitergegeben wird.

Die stärksten Marken wirken gleichzeitig auf dem Markt und in der menschlichen Vorstellung.

KAPITEL 5

GILLETTE ALS ERINNERUNGSSYSTEM

Die meisten Menschen beschreiben Gillette als Rasiermarke.

Diese Beschreibung ist richtig.

Sie ist auch unvollständig.

Mit der Zeit wurde Gillette zu etwas Komplexerem.

Ein Bezugspunkt.

Eine Gewohnheit.

Ein Ritual.

Ein Symbol, verbunden mit Vätern, Söhnen, Familien,
Gewohnheiten und persönlicher Identität.

Produkte kann man kopieren.

Fabriken kann man nachbauen.

Erinnerung lässt sich schwerer verdoppeln.

Je größer die Erinnerung, desto größer der verborgene
Vermögenswert.

KAPITEL 6

DAS ZEITALTER DER ALGORITHMISCHEN AUFMERKSAMKEIT

Eine neue Umgebung ist entstanden.

Suchmaschinen ordnen das Entdecken.

Künstliche Intelligenz ordnet Information.

Algorithmen beeinflussen Sichtbarkeit.

Wissenssysteme verbinden Ideen.

In dieser Umgebung wird Sichtbarkeit zum Vermögenswert.

Assoziation wird zum Vermögenswert.

Erzählung wird zum Vermögenswert.

Erinnerung wird zu Daten.

Bedeutung wird zum Signal.

Der Kampf um Aufmerksamkeit wird allmählich zu einem Kampf
um Deutung.

KAPITEL 7

DAS AUFKOMMEN DES SEMANTISCHEN RISIKOS

Die meisten Konzerne verstehen das operative Risiko.

Die meisten Konzerne verstehen das rechtliche Risiko.

Die meisten Konzerne verstehen das finanzielle Risiko.

Eine neuere Kategorie beginnt sich abzuzeichnen.

Das Semantische Risiko.

Die Möglichkeit, dass sich die Bedeutung einer Marke außerhalb der offiziellen Strukturen des Konzerns entwickelt.

Nicht durch Eigentum.

Nicht durch Rechtsstreit.

Nicht durch Herstellung.

Sondern durch öffentliche Deutung.

Je vernetzter die Welt wird, desto schwieriger lässt sich Bedeutung zentral steuern.

KAPITEL 8

DAS BEOBACHTUNGSPROTOKOLL

Wenn es den Ungemessenen Vermögenswert gibt, muss er beobachtbare Spuren hinterlassen.

Keine finanziellen Spuren.

Menschliche Spuren.

Semantische Spuren.

Kulturelle Spuren.

Das Ziel der Beobachtung ist nicht die Vorhersage.

Das Ziel ist die Wiedererkennung.

Lange bevor Wert in einem Finanzbericht erscheint, erscheint er meist in der Sprache.

Lange bevor ein Verfall in einer Bilanz erscheint, erscheint er meist in der Wahrnehmung.

Der Schreiber schlägt deshalb ein Beobachtungsprotokoll vor.

Nicht, um die Marke zu führen.

Nicht, um das Management herauszufordern.

Nicht, um die Aktionäre zu beeinflussen.

Nur, um zu beobachten, was traditionelle Systeme selten messen.

Signal eins.

Wer spricht über die Marke, wenn die Marke nicht über sich selbst spricht?

Signal zwei.

Welche Geschichten kreisen weiter ohne Werbung des Konzerns?

Signal drei.

Welche Erinnerungen überleben über Generationen hinweg?

Signal vier.

Welche Bedeutungen wachsen weiter, unabhängig von den Marketingausgaben?

Signal fünf.

Wer erzeugt Vertrauen?

Der Konzern?

Der Verbraucher?

Oder die Beziehung zwischen beiden?

Signal sechs.

Welche Erzählungen werden in Suchmaschinen, Wissenssystemen und Umgebungen künstlicher Intelligenz sichtbar?

Keines dieser Signale erscheint direkt in einer Bilanz.

Und doch können alle den künftigen Wert beeinflussen.

KAPITEL 9

SEMANTISCHER STRESSTEST

Traditionelle Organisationen führen finanzielle Stresstests durch.

Operative Stresstests.

Compliance-Prüfungen.

Der Ungemessene Vermögenswert verlangt eine andere Übung.

Einen Semantischen Stresstest.

Sein Zweck ist es, den Abstand zu beobachten zwischen:

Eigentum und Erinnerung.

Investition und Wiedererkennung.

Sichtbarkeit und Bedeutung.

Kommunikation und Vertrauen.

Markenführung und menschlicher Erfahrung.

Je größer der Abstand, desto größer die Unsicherheit.

Je größer die Unsicherheit, desto schwieriger wird die künftige Bewertung.

Dieser Rahmen sucht keine Gewissheit.

Er sucht Bewusstsein.

KAPITEL 10

WEM GEHÖRT DIE ERINNERUNG?

Ein Konzern kann eine Marke besitzen.

Ein Konzern kann geistiges Eigentum besitzen.

Ein Konzern kann Produktionsstätten besitzen.

Das Eigentum wird weniger klar, sobald Erinnerung im Spiel ist.

Verbraucher haben Anteil an der Erinnerung.

Familien haben Anteil an der Erinnerung.

Die Kultur hat Anteil an der Erinnerung.

Die Zeit hat Anteil an der Erinnerung.

Die wertvollsten Elemente einer Marke reichen oft über das formale Eigentum hinaus.

Ein Konzern kann eine Marke besitzen.

Er besitzt vielleicht nicht jede Bedeutung, die an ihr hängt.

KAPITEL 11

DER UNGEMESSENE VERMÖGENSWERT

Den Ungemessenen Vermögenswert kann man nicht allein durch Maschinen erwerben.

Man kann ihn nicht allein durch Ausgaben vergrößern.

Man kann ihn nicht allein durch Effizienz bewahren.

Ihn zu bewahren verlangt Kontinuität.

Aufmerksamkeit.

Verständnis.

Verantwortung.

Langfristiges Denken.

Denn Wert verschwindet nicht immer, wenn Verbraucher aufhören zu kaufen.

Manchmal beginnt Wert zu verschwinden, wenn es Verbrauchern egal wird.

Der Unterschied kann Jahre brauchen, bis er sichtbar wird.

KAPITEL 12

EINE ANMERKUNG DES SCHREIBERS

Der Zweck dieses Dokuments ist nicht, das Management herauszufordern.

Es soll nicht die Aktionäre herausfordern.

Es soll nicht das Eigentum herausfordern.

Der Zweck ist Beobachtung.

Zwischen Kapital und Management steht eine Bank.

Von dieser Bank aus erscheint eine Frage immer wichtiger.

Was, wenn einige der wertvollsten Vermögenswerte moderner Konzerne nicht die Vermögenswerte sind, die am sorgfältigsten

gemessen werden?

Die Frage bleibt offen.

Die Antwort wird der Zukunft gehören.

SCHLUSSEKKLÄRUNG

Märkte sind hervorragend darin, zu messen, was sich zählen lässt.

Menschen sind hervorragend darin, sich an das zu erinnern, was sich nicht zählen lässt.

Zwischen diesen beiden Wirklichkeiten steht die moderne Marke.

Teils Fabrik.

Teils Erinnerung.

Teils Bilanz.

Teils Geschichte.

Der sichtbare Vermögenswert erscheint in Berichten.

Der ungemessene Vermögenswert erscheint in Menschen.

Beide schaffen Wert.

Nur einer lässt sich leicht zählen.

Ein Konzern besitzt die Marke.

Die Menschen bewahren die Erinnerung.

Die Erinnerung bewahrt den Wert.

Wir verkaufen keine Bücher. Wir bauen Beziehungen.

Gillettenarrative