

DER SPIEGELVERKEHRTE WILKINSON-FEHLER

1996 kaufte ein Rasiererunternehmen ein Batterieunternehmen, überzeugt, Regalfläche und Marketingkraft könnten aus Batterien Klingen machen.

2003 tat ein Batterieunternehmen das genaue Gegenteil.

Energizer Holdings, ein Unternehmen, das rund um die Alkalibatterie entstanden war, übernahm von Pfizer das weltweite Nassrasurgeschäft von Schick-Wilkinson Sword.

Die Analysten nannten es einen klugen Schachzug.

Eine natürliche Diversifizierung.

Einen Weg, gegenüber dem Handel stärker zu werden.

Niemand schien die naheliegende Frage stellen zu wollen.

Wenn Gillette — das Unternehmen, das das Rasurgeschäft wirklich verstand — Mühe gehabt hatte, Batterien und Klingen bequem unter einem Dach leben zu lassen, warum sollte dann einem Batterieunternehmen gelingen, wo Gillette an Grenzen gestoßen war?

Die Antwort kam langsam.

Wie meistens.

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

Es war eine echte Ingenieursleistung.

Einen Moment lang schien sie die Strategie zu bestätigen.

Aber die Technik war nie das eigentliche Problem.

Die Kultur war es.

Eine Batterie verkauft man über Distribution, Sichtbarkeit, Warenumschlag und Markenbekanntheit.

Ein Rasiersystem ist etwas anderes.

Griff.

Klingenkopf.

Austauschzyklus.

Kundentreue.

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

Das Erste beherrschte Energizer.

Die Logik des Zweiten machte es sich nie ganz zu eigen.

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

Schließlich kam die Trennung.

Das Batteriegeschäft blieb ein Unternehmen für sich.

Das Rasurgeschäft fand unter Edgewell Personal Care seine eigene Identität.

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

Im Rückblick haben zwei Unternehmen einen ähnlichen Fehler begangen, aus entgegengesetzten Richtungen.

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 in einer Tabelle mögen Geschäfte einander ähneln.

In Wirklichkeit tun sie es selten.

Die Lady hat überlebt.

Das tut sie immer.

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

Ferdinando