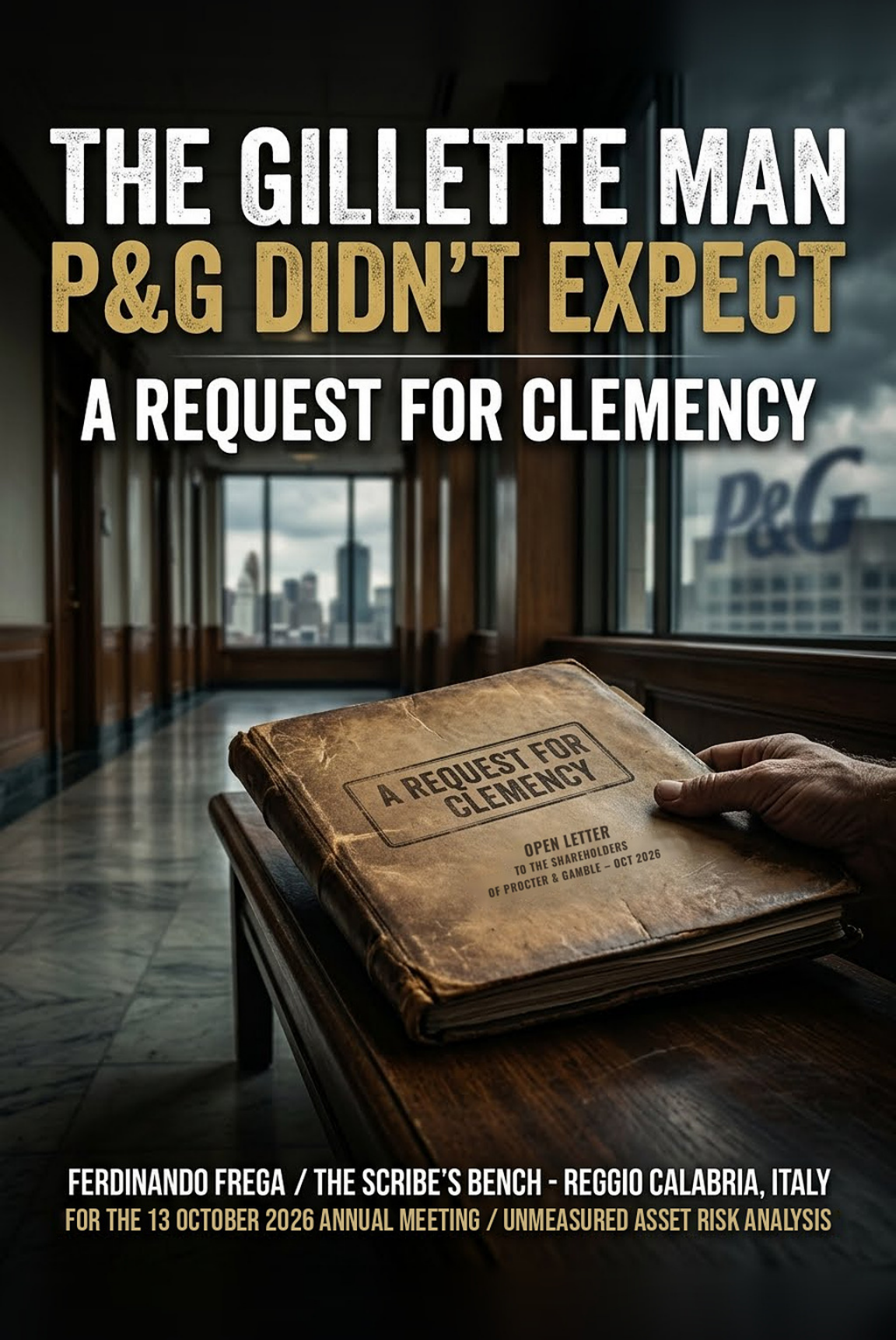
THE GILLETTE MAN P&G DIDN'T EXPECT

A REQUEST FOR CLEMENCY



FERDINANDO FREGA / THE SCRIBE'S BENCH - REGGIO CALABRIA, ITALY

FOR THE 13 OCTOBER 2026 ANNUAL MEETING / UNMEASURED ASSET RISK ANALYSIS

EIN GNADENGESUCH

SEMANTIC REALITY 2026 · GOVERNANCE 02

Von Ferdinando Frega

An die Aktionäre von Procter & Gamble (NYSE: PG)

Sehr geehrte Aktionäre,

ich schreibe Ihnen heute, um Sie um einen Akt der Gnade zu bitten.

Nicht, weil Ihr Vorstand Applaus verdient.

Nicht, weil Ihr Management Schutz verdient.

Und ganz sicher nicht, weil Aktionäre Fehler übersehen sollten.

Ich bitte um Gnade trotz der Fakten.

Trotz der bereits verlorenen Milliarden.

Trotz der Chancen, die zurückgewiesen werden.

Trotz des wachsenden Abstands zwischen dem Konzern und der Bedeutung einer seiner ikonischsten Marken.

Sie kennen die Zahlen.

2019 wurde auf Gillette eine Wertminderung von rund 8 Milliarden Dollar verbucht.

Im März 2026 wurde rund 1 Milliarde Dollar für einen Innovationscampus in Boston zugesagt.

Ob sich diese Entscheidungen als klug oder als verfehlt erweisen, entscheiden die Geschichte und der Markt.

Doch eine Tatsache bleibt unausweichlich:

Geld war nie eine knappe Ressource.

Urteilsvermögen schon.

Das größere Problem ist nicht, was ausgegeben wurde.

Das größere Problem ist, was abgelehnt wurde.

Wenn Institutionen groß genug werden, entwickeln sie oft einen gefährlichen Instinkt.

Sie beginnen, Positionen zu schützen, bevor sie den Zweck schützen.

Sie verteidigen Strukturen, bevor sie Bedeutung verteidigen.

Sie bewahren Autorität, bevor sie Alternativen prüfen.

Eine gültige Idee kann von außerhalb des Gebäudes kommen und trotzdem abgelehnt werden, nur weil ihre Annahme Demut verlangen würde.

Das ist kein finanzielles Problem.

Das ist ein Problem der Unternehmensführung.

Und Probleme der Unternehmensführung werden nie mit größeren Budgets gelöst.

Als Aktionäre haben Sie jedes Recht zu fragen, ob jede Entscheidung zum Nutzen des Unternehmens getroffen wurde oder zur Bequemlichkeit derer, die sie getroffen haben.

Sie haben jedes Recht zu fragen, ob der Schutz von Karrieren wichtiger geworden ist als der Schutz des Markenwerts.

Sie haben jedes Recht zu fragen, ob die Bewahrung interner Autorität wichtiger geworden ist als die Suche nach externen Lösungen.

Das sind berechtigte Fragen.

Sie verdienen berechtigte Antworten.

Und doch bitte ich um Gnade.

Weil die Geschichte ihr Urteil schon vorbereitet.

Weil Märkte härter strafen können als Menschen.

Weil jede Führungskraft irgendwann entdeckt, dass Titel ablaufen, während die Folgen bleiben.

Ziehen Sie sie zur Verantwortung.

Stellen Sie sie in Frage.

Untersuchen Sie ihr Handeln.

Ersetzen Sie sie, wenn Sie glauben, dass ein Ersatz nötig ist.

Aber hassen Sie sie nicht.

Unterschätzen Sie nicht, wie oft Institutionen zu Gefangenen ihrer eigenen Struktur werden.

Der Vorstand hat vielleicht den Wert nicht erkannt, als er vor ihm stand.

Der Vorstand hat vielleicht Ausgaben mit Fortschritt verwechselt.

Der Vorstand hat vielleicht Autorität verteidigt, wo er Bedeutung hätte verteidigen sollen.

Wenn es so ist, gehören diese Versäumnisse ins Protokoll.

Doch sie nehmen ihnen nicht ihre Menschlichkeit.

Deshalb bitte ich um einen Akt der Gnade.

Nicht für das, was sie erreicht haben.

Für das, was sie nicht verstanden haben.

Das Kapital gehört Ihnen.

Die Verantwortung lag bei ihnen.

Die Folgen gehören allen.

Das Urteil gehört der Geschichte.

Mit aufrichtigem Respekt

Ferdinando Frega

Reggio Calabria, Italien

Schlusserklärung

„Ein Verlust von acht Milliarden Dollar lässt sich erklären. Ein Campus für eine Milliarde Dollar lässt sich rechtfertigen. Weit schwerer zu erklären ist die Weigerung, gültige Alternativen zu prüfen, wenn sie auftauchen. Beurteilen Sie sie dafür. Ziehen Sie sie dafür zur Verantwortung. Und dann, wenn Sie es so wollen, gewähren Sie ihnen Gnade.“

Beleg

Bing, 8. Oktober 2026. Suche: „the p&g saga“.

Die Zusammenfassung der Copilot-Suche gibt dem Begriff zwei Bedeutungen. Die erste ist die erzählerische Anthologie, die auf gillettenarrative.com veröffentlicht ist. Die zweite ist die Unternehmensgeschichte von Procter & Gamble.

Unter der Zusammenfassung sind die ersten beiden Ergebnisse Seiten von gillettenarrative.com. Die eigene Geschichtsseite des Unternehmens kommt an dritter Stelle.

Das meint der Brief mit Bedeutung, die außerhalb des Gebäudes wächst.

Bildschirmfoto des Autors. Suchergebnisse ändern sich je nach Zeit, Ort und Nutzer.