A P&G MANAGER INSIDE GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe



Gillettenarrative.com

EIN P&G-MANAGER IM INNEREN VON GILLETTE

In den 1990er-Jahren beschloss Gillette Italien, die Vertriebsorganisation zu stärken. Man teilte das Land neu in geografische Gebiete ein und führte Gebietsleiter ein, um eine straffere Kontrolle zu gewinnen, den Verkauf zu optimieren und die Leute mit Disziplin zu führen.

Als es so weit war, das Gebiet Sardinien–Sizilien–Kalabrien zu vergeben, wurde meine Kandidatur ohne Erklärung abgelehnt. Ich machte weiter meine Arbeit. Manchmal ist das die einzige Antwort, die man bekommt.

Gillette stellte Rosario Russo ein, der von P&G Sizilien kam. Ein Sizilianer aus Ribera, im Hinterland von Agrigent. Drei natürliche Gaben: Ehrgeiz, kreativer Instinkt, Menschenführung. Er hatte keinen Hochschulabschluss — und deswegen blockierte P&G seinen Aufstieg. Beruflich aufs Abstellgleis geschoben, wechselte er das Unternehmen. Gillette wusste es noch nicht, aber man hatte soeben eine umwälzende Kraft eingestellt.

Vom allerersten Gebietsmeeting an war der Wandel klar. Gillette verkaufte nach Packungen. Er kam mit der P&G-Denkweise: Karton, Master, Lage, Palette — und später Lkw-Ladung, Auflieger, volle Ladung. Den Veteranen gefiel das nicht. Es war, als käme man in Omas Küche und sagte ihr, sie solle das Öl wechseln, das sie ihr Leben lang benutzt hatte.

Er lächelte und sagte: „Jeder kocht mit dem Öl, das er hat.“ Das war seine Philosophie. Erst der Wert, dann die Zahlen. Und die Zahlen explodierten: zweistelliges Wachstum jedes Jahr, nie unter +30 %.

Er wurde zur Erstellung der neuen Verkaufs-Canvasses hinzugezogen. Schließlich leitete er ein Gebiet im Wert von 30 Millionen Euro. Dann, wie es in Multis so geht, beschnitt man sein Gebiet — Sardinien wurde neu zugeteilt. Er scherzte: „Jedes Mal, wenn sie meinen Umsatz senken, bleibt mir nichts anderes übrig, als ihn wieder zu erhöhen.“ Und alle zwei Jahre brachte er ihn, mit kleineren Zonen, doch wieder auf 30 Millionen Euro.

Niemand versuchte je, gegen ihn zu kämpfen. Er war zu klug — Abschluss hin oder her. Aber die Zeit holte ihn ein. Als Gillette weltweit Duracell übernahm und das Personal optimierte, erhielt er ein beträchtliches Paket und wurde in den Ruhestand begleitet.

Ich verdanke ihm viel — beruflich und persönlich. Wir achteten einander, wir hatten einander gern. Auch wenn er mir eines Tages, schon im Ruhestand, in einem seiner sizilianischen Stürme vorwarf, ich hätte ihn ausgenutzt. Er war brillant mit Zahlen, Prognosen, Budgets, Zielvorgaben. Aber er lernte nie, Intelligenz zu messen, und das war sein blinder Fleck.

Ehre einem Mann, der Unternehmen wachsen ließ — und mehr noch Männer wachsen ließ. Viele von ihnen sind heute CEOs.

Ciao Rosario.

Ferdinando Frega