PART I · BEGINNING



01

FORMER GILLETTE

Ferdinando Frega

EX-GILLETTE

Als er eingestellt wurde — er kam nach zwanzig Jahren bei P&G —, schickten sie ihn in der Zentrale durch einen einwöchigen Kurs, um ihn durch jeden Ablauf des Unternehmens zu führen und ihm jede Information mitzugeben, die für seine Rolle nützlich war.

Er durchlief den Kundendienst, die Kreditabteilung, die Logistik, das Personalwesen, das Büro des Geschäftsführers, und beim Generalverkaufsdirektor schloss sich der Kreis.

Was er mir hinterher erzählte: Gillette sei nicht nur ein elefantöses Unternehmen, das seit ein paar Jahrzehnten stillstehe, sondern berge auch ein enormes Potenzial — ein Potenzial, das entwickelt werden müsse —, und er verlor keine Zeit, seinen Teil dazu beizutragen.

Aber da war eine besondere Aufmerksamkeit für die Menschen: Wo er es gewohnt war, mit Angestellten, Untergebenen und Vorgesetzten als hierarchischer Stufenleiter zu arbeiten, traf er hier auf die Figur des Handelsvertreters. Und nicht nur die Sprache musste angepasst werden — die ganze Haltung ebenso: nie befehlen oder anordnen, sondern in Ruhe einen Standpunkt darlegen und, wo das Unternehmen es gestattete, Verfahren mitteilen.

Er war ein Mann des Unternehmens, und die Anpassung fiel ihm leicht. Aber er tat mehr als das: Er beschloss, in den jüngsten Vertreter seines Gebiets zu investieren, und machte mich zu seinem besten Schüler.

Wenige Wochen nachdem er sich als mein Gebietsleiter eingerichtet hatte, fand ich mich im Konferenzraum eines Hotels in Catania wieder, vor etwas, das sich wie ein zweites Vorstellungsgespräch anfühlte, und maß mich mit einem, der weit mehr Erfahrung, Unternehmenskultur und Ausbildung besaß — denn P&G bildete Manager nicht bloß aus und baute sie auf, es machte aus ihnen immer Sieger, und das war der Funke, der meine Aufmerksamkeit seither am Brennen hielt.

Ich erinnere mich, dass er ein Blatt Papier auseinanderfaltete und ein Patrickskreuz zeichnete. Ich dachte, er wolle Schiffe versenken spielen — stattdessen schrieb er:

STÄRKENBEREICH, SCHWÄCHENBEREICH, VERBESSERUNGSBEREICH, BEREICH DER …

Ich betrat P&G mit einem Handelsvertretermandat, das die Unterschrift von Gillette trug — fast eine Vorschau auf das Schicksal —, und das war das erste Mal, dass ich für ein anderes Unternehmen arbeitete, noch immer bezahlt von meiner Mutter.

Die Probe dauerte nicht lange: gerade zwei Jahre, genug, um sagen zu können, dass ich etwas gelernt hatte, aber auch, dass ich etwas Eigenes hineingelegt hatte.

Ferdinando