P&G MANAGERS ON THE RISE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe



Gillettenarrative.com

P&G-MANAGER IM AUFSTIEG

Nach nur sechs Monaten, ganz zu Beginn des Jahres 1998, ohne eine echte Verhandlung, willigte Onkel Warren ein, die Übernahme von Duracell durch The Gillette Company zu genehmigen.

Es kam kein Bargeld aus Schubladen, es waren keine Überweisungen zu tätigen — nur Zettel mit einer Unterschrift darauf und Namen, die einzutragen waren. Es waren Aktien.

Und hier halte ich einen Moment inne, denn ich weiß genau, was einem Leser durch den Kopf geht:

„Aber wenn Frega bloß ein einfacher Verkäufer war, wie zum Teufel konnte er die Dynamik einer Übernahme kennen — oder auch nur verstehen? Hat er sich allein auf den literarischen Noir und die Fantasie des Schriftstellers verlassen? Oder, einfacher: Wer zum Teufel ist dieser Typ?“

Ich antworte in wenigen Worten: Seit dem Tag, an dem ich 1985 in die Gillette-Welt eintrat — und schon früher, als ich am Esstisch Dinge von meinem Vater hörte —, verstand ich sofort, was ich würde opfern müssen.

Ein bisschen Spaß, etwas vom Kitzel des Geldausgebens, den Abschied von Baseball und Basketball — aber nie vom Rugby, das ich zehn Jahre lang gespielt habe.

Um die Kursbewegungen und die Investoren dahinter zu verfolgen — ihre scheinbar natürlichen Entscheidungen, fast unsichtbar, wenn man nicht wusste, wohin man schauen musste —, brauchte ich nur den Corriere della Sera zu lesen und mir Informationen von Il Sole 24 Ore herunterzuladen, dazu Milano Finanza.

Meine einzigen Freunde. Die einzigen, denen ich je vertraut habe.

Ich ließ mich ebenso vom Instinkt leiten wie von Informationen — auch als ich 2003 beschloss, Gillette zu verlassen. Und am selben Tag ging auch der General Manager, Dr. Salvioni.

Wir hatten beide verstanden, dass Onkel Warrens Ausstieg aus dem Investment ein klares Signal war: Das Unternehmen wurde für den Verkauf vorbereitet.

Die neuen Eigentümer würden eine Philosophie und Kultur mitbringen, die völlig anders war als unsere. Jeder wusste, dass P&G in Gillette verliebt war und schon in der Vergangenheit Versuche unternommen hatte — Versuche, die zurückgewiesen, aber nie als feindlich betrachtet wurden.

Wir im Vertrieb wussten, dass wir bald Leuten begegnen würden, die nicht dachten wie wir.

Sie verkauften Waschmittel und Bleiche und kamen von Vertriebsvereinbarungen mit Großhändlern wie Exportex. Sie waren keine Verkäufer von der Straße.

Wir dagegen verkauften Luxusgüter für Männer.

Das war der einzige Unterschied — es war immer eine Frage des Stils.

Die Übernahme fand statt.

Die Börse war Duracell äußerst gewogen, das aus der Welt der Metallverarbeitung kam — sie waren voller Schmierfett und zeigten ihre Verluste nie wirklich. Es fehlte ihnen an Transparenz.

Aber sie hatten die Fähigkeit, genau auszuhandeln, wo ihr Management platziert wurde: Sie nahmen die zweite Führungsebene — die, die direkt an den Markt geht.

Unterdessen fanden die aufstrebenden Manager die perfekte Gelegenheit, all die historischen Chefs von Klingen und Rasierern loszuwerden — und sie taten es mit Dollars. Vielen Dollars.

Plötzlich zogen all jene Manager, die in Sachen Umsatz und Gewinn nichts bedeuteten, von Rechts wegen in die Verwaltungsräte ein.

Aber das ist eine alte Regel der Multis: Ein Chef hat immer jemanden unter sich, der einen Dreck wert ist.

Die, die von Tochtergesellschaften wie Braun und Oral-B kamen, wurden befördert und schoben die Leute aus ihren eigenen Linien nach vorn — manche schoben sie bis ins Schlafzimmer.

Leute ohne Unternehmenskultur, ohne Sinn für die Struktur eines Unternehmens.

Leute, die Mutter P&G später ohne Mühe hinauswarf — aber sie kosteten die Aktionäre ein Vermögen, und keiner bemerkte es auch nur.

Gillette hörte 1999 auf zu existieren.

Von da an prallten verschiedene Wirklichkeiten und verschiedene Menschen aufeinander — wo ein Wort nicht mehr das Gewicht hatte, das es einst hatte.

P.S. Procter & Gamble kaufte Patente, Produkte und Sachanlagen. Alles andere war Kontamination — kulturell, im Management und operativ.

Nando