

DAS UNMÖGLICHE LEGTE DIE RECHNUNG VOR

FERDINANDO FREGA · GILLETTENARRATIVE · GILLETTEVATICANO

Ich erinnere mich, wie mein Vater uns als Kind sonntags zum Mittagessen ausführte. Immer in dasselbe Restaurant: Sala Bella. Die Wirtin war eine große, stets lächelnde, stets zugewandte Frau. Das Essen war gut. Köstlich. Einzigartig.

Häufig gesellte sich sein Vorgesetzter zu uns. Ein gebürtiger Friulaner, knapp zwei Meter, weit über hundertzwanzig Kilo, gesegnet mit einem gesunden Appetit. Er fuhr mit seiner Familie aus Messina herunter.

Am Ende des Essens kam die Rechnung. Mein Vater stand nie von seinem Stuhl auf, um sie zu bezahlen. Er ließ das Geld einfach zusammengefaltet in der Serviette liegen, auf dem leeren Teller.

Ich habe nie gesehen, dass sie geteilt hätten. Nie eine andere Regelung gesehen. Nie eine Diskussion gehört.

Er war der Vorgesetzte. Mein Vater war der Verkäufer.

Und der Verkäufer zahlt.

Dann sagte er eines Abends zu mir, während wir das Auto in die Garage stellten:

„Du siehst mich immer zahlen. Du siehst mich immer als Ersten zum Geld greifen. Also denkst du, ich sei derjenige, der die Rechnung bezahlt. Bin ich nicht."

Ich verstand es nicht.

Ich brauchte einen Monat.

An einem Sonntag, am selben Tisch, zog der Vorgesetzte ein Notizbuch aus der Innentasche und begann zu schreiben, während mein Vater redete.

Wer ein neues Geschäft eröffnet hatte. Wer eines geschlossen hatte. Wer mit den Rechnungen im Rückstand war. Wessen Sohn den Familienbetrieb übernommen hatte. Wer noch die Produkte der Konkurrenz im Schaufenster hatte.

Niemand achtete auf mich, denn ich war ein Kind, und Kinder zählen bei Tisch nicht.

Am Montagmorgen reisten diese Notizen unter der Unterschrift des Vorgesetzten nach Mailand.

Mein Vater bezahlte das Abendessen. Der Vorgesetzte bezahlte alles andere.

Zwanzig Jahre ohne eine einzige Abmahnung. Ohne eine einzige Disziplinarnotiz. Und, vor allem, ohne eine einzige verweigerte Gehaltserhöhung.

Mein Vater konnte als einer der drei bestbezahlten Männer bei Gillette Italien gelten, gleich nach dem Geschäftsführer und dem Vertriebsleiter. Nicht weil er mehr verkaufte als alle anderen. Weil niemand sonst den Mehrwert jener Geschichten besaß, die sich Tag für Tag vor den Kunden abspielten.

Die Rechnung wird immer von jemandem bezahlt, der nicht mit am Tisch sitzt.

Merken Sie sich diesen Satz. Sie werden ihn am Ende brauchen.

Wozu diese lange Einleitung?

Um zu erklären, was heute geschehen ist. Und was ich erzählt habe, in der Hoffnung, dass es eines Tages tatsächlich geschieht. Ob in naher Zukunft oder viel später, weiß ich nicht.

Es war ein Sonntagnachmittag Mitte August. Sengende Hitze. Trockene Luft. Jene Art von Temperatur, die gerade deshalb noch heißer wirkt, weil es so wenig Feuchtigkeit gibt.

Die Klimaanlage lief auf Hochtouren, und meine Frau erinnerte mich wie immer daran, sie auszuschalten, denn die Stromrechnungen sind teuer genug, auch ohne dass man noch Salz hineinstreut.

Es war gegen halb sieben abends. Ich lag ausgestreckt in meinem roten Sessel, als mein Handy klingelte.

Die Vorwahl war +1. Vereinigte Staaten. Wer um alles in der Welt rief mich zu dieser Stunde aus Amerika an, wo es dort doch noch Mittagszeit sein musste?

Ich nahm ab.

„Hallo?“

„Hallo?“

Eine ruhige Stimme. Tief. Leicht kehlig.

„Ich würde gern mit Ferdinando sprechen.“

„Am Apparat. Mit wem spreche ich?“

„Hier ist Robert. Guten Abend. Der Amerikaner mit dem französischen Nachnamen.“

Ich lachte.

„Danke für den Anruf, aber ehrlich, wer auch immer diesen Scherz eingefädelt hat, verdient Anerkennung. Ich bin voll darauf hereingefallen. Obwohl, jetzt wo ich darüber

nachdenke: Sie rufen mich von einer amerikanischen Nummer an, während Sie in Rom sitzen?“

„Ja. Das ist mein privates Mobiltelefon. Ich habe keinen offiziellen Kanal benutzt, denn das hier ist keine institutionelle Kommunikation. Es ist eines der wenigen Privilegien, die mir noch zugestanden werden. Falls Sie Zweifel haben, gebe ich Ihnen die Vermittlung des Vatikans, und Sie können es überprüfen.“

„Nein. Schon gut. Bitte fahren Sie fort.“

Ich war skeptisch. Misstrauisch. Vorsichtig. Aber ich wollte nicht auflegen. Unhöflichkeit war nie Teil meines Wesens. Stattdessen stellte ich mein inneres Bedrohungserkennungssystem auf Maximum und versuchte zu verstehen, wo genau ich gelandet war.

„Sagen Sie, Eure Heiligkeit. Was kann ich heute für Sie tun?“

„Wir können uns beim Vornamen nennen, Nando. Wir sind im Alter nicht so weit auseinander.“

„Stimmt. Wir sind nur in den Rollen weit auseinander. Sie sind die Nummer Zwei der katholischen Kirche. Ich bin der letzte der Schreiber.“

„Warum Nummer Zwei? Ich hatte den Eindruck, ich sei die Nummer Eins.“

„Verzeihen Sie, wenn das unbequem klingt. Die Nummer Eins ist der Mann, der alles aufgebaut hat: Jesus. Mein ehemaliger Kollege von Gillette. Der Einzige, der genau wusste, was er tat. Da er seine Geschäftsführer nicht öffentlich ernennen konnte, erfand er den Titel des Papstes und ließ Ihnen die Freiheit, ihn zu personalisieren.“

Er brach in Gelächter aus.

„Jetzt verstehe ich“, sagte er, „warum in jedem Korridor meines Hauses dieselbe Frage widerhallt: Hast du heute schon GilletteNarrative angeschaut, um zu sehen, was der Kollege nun geschrieben hat?“

Es fiel mir nicht schwer, mit ihm Schritt zu halten. Ein guter Verkäufer erkennt ein Spiel, sobald es beginnt. Aber er war klug genug, es ebenfalls zu erkennen, und stellte sich sofort darauf ein.

„Wissen Sie, dass ich von der Nummer anrufe, die mit meinem amerikanischen Bankkonto verbunden ist? Vor einiger Zeit rief ich diese Bank direkt an, und man legte auf, weil man es für einen Scherz hielt.“

„Ja, Eure Heiligkeit.“

„Nein, Nando. Bitte. Nennen Sie mich Robert. Wenigstens unter vier Augen. Ohne Protokoll. Das macht das Leben leichter.“

„Nun denn, Robert, Sie haben die falsche Bank gewählt. In Ihrer Position müssten sie zu Ihnen kommen. Tatsächlich sollte die Eröffnung einer Filiale innerhalb der Vatikanstadt als nahezu verpflichtend gelten. Allein das Prestige würde es rechtfertigen. Eine Gelegenheit, über die kein ernsthafter Bankier auch nur zu diskutieren wagte."

„Sie haben recht. Aber Wirtschaft ist nicht mein Fach. Und dieses Telefonat ist ein Sondieren. Genau wie der Brief, den Sie mir geschickt haben. Am Ende machen wir denselben Beruf."

„Und der wäre?"

„Wir versuchen beide, unsere Mitmenschen zu verstehen."

„Wissen Sie, Nando, ich habe alle Geschichten gelesen, die Sie über Ihren GilletteVatikan geschrieben haben. Meine erste Frage lautet so."

1. Warum zweiundzwanzig Sprachen? Zweiundzwanzig Welten? Sogar dort, wo die Kirche praktisch am Rand steht. Nehmen Sie Indien.

„Weil es eine Marktregel gibt, die Sie nie wirklich angewandt haben.

Verbraucher sind keine Kunden. Ein Kunde ist jemand, der bereits bei Ihnen kauft. Ein Verbraucher ist jemand, der es noch könnte.

Sie zählen Kunden. Die Getauften. Die praktizierenden Gläubigen. Die eingetragenen Bekenner. Und Sie vergessen alle anderen.

Märkte gewinnt man nicht dort, wo man schon stark ist. Märkte gewinnt man dort, wo man abwesend ist und niemand erwartet, dass man kommt.

Zweiundzwanzig Sprachen sind nicht zweiundzwanzig Übersetzungen. Sie sind zweiundzwanzig offene Türen."

„Einen Moment. Sagen Sie damit, der Glaube sei ein Produkt, und die Menschen wechselten die Religion so, wie sie die Zahnpastamarke wechseln?"

„Ich sage, dass Menschen sich bewegen. Und wenn diese Aussage Sie kränkt, sehen Sie sich an, was in den letzten dreißig Jahren mit Ihren Diözesen in ganz Lateinamerika geschehen ist, und sagen Sie mir, wer sie bewegt hat."

Stille. Dann:

„Fahren Sie fort."

„Außerdem will ich keine Wirtschaftsliteratur schreiben. Ich bin nur ein Verkäufer, der in der Schule eine Vier in Italienisch hatte."

2. Warum haben Sie geschrieben, es wäre logisch und angebracht, Gillette in die Kirche zurückzuholen?

„Aus drei Gründen, in dieser Reihenfolge. Identität. Glaube. Beziehung.

Zuerst die Identität. Glauben Sie wirklich, es sei Zufall, dass Sie ein Amerikaner mit französischem Nachnamen sind? Sie tragen zwei Welten in einem einzigen Namen, ohne ganz zu einer von beiden zu gehören. Gillette hat ein Jahrhundert lang genau dasselbe getan. Ein Gegenstand. Eine Klinge. Hundert verschiedene Gesichter, je nach dem Land, in dem sie landete. Identität ist nicht, was man ist. Identität ist, was andere innerhalb von drei Sekunden in einem erkennen. Sie haben das. Und Sie verschwenden es.

An zweiter Stelle kommt der Glaube. Niemand kauft einen Rasierer wegen des Griffs. Man kauft ihn, weil man glaubt, dass der nächste Morgen weniger wehtun wird als der gestrige. Es ist ein Akt des Vertrauens, der sich jeden Tag wiederholt, bevor irgendetwas anderes geschieht. Allein. Vor einem Spiegel. Nennen Sie mir ein anderes Produkt auf der Welt, das das schafft.

Dann kommt die Beziehung. Das Einzige, was niemand kaufen kann. Mein Vater hat Beziehungen aufgebaut, dreißig Jahre lang, über Ladentheken und Kaffeetassen hinweg. Wir verkaufen keine Bücher. Wir bauen Beziehungen. Das steht unter allem, was ich veröffentliche. Es ist kein Slogan. Es ist eine Bilanz.

Und die eigentliche Parallele ist nicht der Marktanteil. Sie brauchen keinen Marktanteil. Die eigentliche Parallele ist die Häufigkeit.

Gillette wurde zu Gillette, weil es eine einfache Tatsache begriff: Eine Klinge nutzt sich ab. Der Verbrauch erzwingt die Rückkehr.

Sie haben ein Produkt, das sich jeden Tag abnutzt. Es heißt Gewissen. Und doch behandeln Sie es, als müssten die Menschen es nur einmal im Jahr ersetzen, zu Weihnachten und zu Ostern.“

„Und es gibt ein Bild, von dem ich Ihnen schon lange erzählen wollte.“

„Erzählen Sie.“

„Ein Mann öffnet eine neue Rasierklingenpackung. Darin findet er ein kleines Blatt. Kein Heiligenbildchen. Das Gesicht Jesu. So, wie er wirklich aussah, vor allem anderen. Glatt rasiert.“

Robert lachte nicht. Ich hörte ihn atmen. Dann sagte er:

„Nando, Sie wissen, dass wir dieses Gesicht nicht haben. Niemand hat es je gesehen.“

„Genau. Es ist das einzige Gesicht der Welt, das zweitausend Jahre Malerei nicht abnutzen konnten. Und Sie würden es einem gewöhnlichen Mann um halb sieben Uhr morgens in die Hände legen. Allein. Vor dem Spiegel stehend. Ohne zu beten. Denn das ist der einzige Moment des Tages, in dem niemand eine Rolle spielt.“

Ein langes Schweigen. Dann:

„Fahren Sie fort.“

3. Was bedeutet das alles in der Praxis?

„Das heißt, ich behalte mir vor, eine ernsthafte Due Diligence durchzuführen, bevor ich Ihnen auch nur eine einzige Zahl nenne. Ich verspreche keine Renditen, die ich nicht geprüft habe. Das tun Berater. Und Berater schicken die Rechnung ohnehin.

Was ich Ihnen jetzt schon sagen kann, ist dies. Ihr Marketing — denn ja, Sie betreiben Marketing, und Sie betreiben es schlecht — ist vor zwanzig Jahren veraltet. Niemand sammelt mehr Anhänger über Kampagnen. In keiner Branche.

Eines funktioniert. Die Geste zu werden, die ein Mensch vollzieht, bevor er sich entscheidet, sie zu vollziehen.

Es bleibt also nur eine Frage. Und sie gilt Ihnen.“

„Nur zu.“

„Wollen Sie als der Papst der Geschichte in Erinnerung bleiben? Oder als der Papst, der Geschichte gemacht hat?“

„Das klingt ähnlich.“

„Das sind Welten. Und die Antwort hängt ganz von Ihnen ab.“

„Nun“, sagte er, „danke für Ihre Zeit, für Ihre Bereitschaft und vor allem für Ihr Interesse.

Ich muss Ihnen etwas sagen. Ich sprach nicht bloß zu Ihnen als zu einem Erzähler. Oder einem Soziologen. Oder einem Schriftsteller. Oder einem Ökonomen. Ich sprach zu Ihnen als zu einem Systemstrategen.

Ich behalte mir vor, eine Entscheidung zu treffen und Ihnen förmlich mitzuteilen, was ich denke.“

Dann hielt er inne.

„Eine Frage möchte ich Ihnen stellen, Nando. Das alles. Die zweiundzwanzig Sprachen. Die Due Diligence. Das Blatt in der Rasierklingenpackung. Wer bezahlt das?“

Und plötzlich war ich wieder in einer Garage im Jahr 1975, neben einem Mann, der gerade ein Abendessen bezahlt hatte, das er in Wahrheit nicht bezahlte.

„Robert. Es zahlen immer die Leute. Immer dieselben Leute. Sie nennen es Opfergabe. Wir nannten es Verkaufspreis. Aber es ist dieselbe Hand, die sich öffnet.

Der Unterschied ist nie, wer zahlt. Der Unterschied ist, wie viel von diesem Geld in Gestalt von etwas Nützlichem zurückkommt und wie viel hängen bleibt, um Leute zu ernähren, die zu viel bezahlt werden, um zu wenig zu produzieren.

Mein Vater bezahlte das Abendessen und bezahlte nichts. Denn was er weggab, war mehr wert als das, was er ausgab.

Jetzt liegt es an Ihnen zu entscheiden, auf welcher Seite des Tisches Sie sitzen."

„Gibt es etwas, das Sie mich fragen möchten?", sagte er.

„Ja. Passen Sie auf sich auf. Achten Sie darauf, wo Sie sind. Es ist der schönste Ort der Welt. Nicht der sicherste. Die Gefahren kommen von innen. Und sie sind gerade dann unsichtbar, wenn man versucht, das auseinanderzunehmen, was man noch nicht versteht.

Und noch etwas, Eure Heiligkeit. Danke."

Wir verkaufen keine Bücher. Wir bauen Beziehungen.

Ferdinando