

THE GILLETTE COMPETITION

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

Gillettenarrative.com

DIE GILLETTE-KONKURRENZ

Keine Konzernanalyse spricht je wirklich davon, denn der Konkurrent ist immer bloß ein Hersteller, der Platz auf dem Markt an sich reißen will, ohne Kultur und ohne Professionalität, der sein Wissen allein auf Bedürfnisse stützt — und dessen Urteil nie an die wirklichen Notwendigkeiten des Kunden heranreicht.

In den Gillette-Meetings der Achtziger betraf der erste Punkt, den jedes Vertriebsrundschreiben vorstellte, den Marktanteil, wobei die Verbrauchsdaten im Sell-out ausgedrückt wurden — also in dem, was tatsächlich verkauft und an die Verbraucher abgegeben worden war, erfasst vom führenden amerikanischen Marktforschungsinstitut namens NIELSEN —, auch wenn nie jemand erfuhr, auf welchen Stichproben-Verkaufsstellen in Italien sie beruhten.

Es war die Bibel der Daten: Nichts anderes konnte eine wirklichere Zahl abbilden.

Darin standen die Verbrauchszahlen nach Produktart, der Marktanteil nach Menge, zunächst aufgeteilt in die 4 italienischen Standardgebiete — NORDWEST, NORDOST, MITTE, SÜD-INSELN —, und später, um besser zu verstehen, was vor sich ging, verlangte die Londoner Zentrale von Gillette Europe auch Daten nach Untergebieten, um im Einzelnen zu sehen, wo das Verkaufsphänomen an unerwarteten Stellen einschlug und warum der Verbrauch immer weiter stieg.

Die Konzernanalyse fand nie die Schwachstellen, so wie es gewisse biologisch-medizinische Kliniken tun, wo die Instrumente oft nicht nur die Zahlenwerte messen, sondern die unsichtbaren Wirkungen — etwas, das auf dem Markt nur Mutter Gillette konnte.

Man nannte uns oft „die Klingenleute“, Marktführer mit 92 % Marktanteil — zumindest bei den Rasiersystemen —, wobei die Böswilligen lautstark darauf beharrten, wir seien bloß Auftragsannehmer, keine Verkäufer, so wie die katholische Kirche bei ihren Wohltätern über die Almosen kassiert.

Mitten in den Klingendaten stach eine Präsenz unangenehm hervor: BIC bei den Einwegrasierern, wo ihre Zahlen mit der Einzelklinge sie als Marktführer auswiesen und wir in diesem Markt nur Zweiter blieben.

Auf die Frage, warum wir uns mit dem zweiten Platz begnügen sollten, antwortete das Management, das sei kein Markt von echtem Interesse und wir würden das Produkt ohnehin in Kürze vom Markt nehmen — vielmehr wollten sie wissen, wie man den aktuellen Bestand sofort abverkaufen und Platz für andere Produkte schaffen könne.

Die Idee ließ nicht lange auf sich warten, als jemand in Boston sagte: „Wendet euch an FREGA — für diese Art von Zauberei wird er der Beauftragte sein."

Die Lager waren in kurzer Zeit leer, aber das Traurige ist, dass uns die Marktdaten sechs Monate später als Markenführer auswiesen: BIC war Zweiter geworden, und alle versuchten es zu verbergen, denn es war einer jener Fälle, in denen der Erfolg Unbehagen schafft — weil er beweist, dass die getroffene Entscheidung falsch war.

Dann gab es die Körperpflege, insbesondere Rasierschaum und Rasiercreme; die Melodie der italienischen Marktanteilszahlen änderte sich beträchtlich — wir hielten 28-30 % beim Schaum und 18-20 % bei der Creme —, aber die Gillette-Männer Süditaliens waren von Natur aus immer loyal und besonders stolz, und keiner von ihnen ließ je die Gelegenheit aus, der Sache seinen eigenen Stempel aufzudrücken, sich seine Rolle herauszuschneiden, so wie eine Mutter es ihren Sohn lehrt.

Ich erinnere mich an das erste Meeting mit dem neuen Gebietsleiter, einem P&G-Mann, Sizilien, gerade erst bei Gillette angekommen, der gleich sagte: „Die Musik ist in Ordnung, aber jede Geige muss ihre eigene Melodie spielen, und der Klang wird der des sich verschiebenden Marktanteils sein."

Die älteren Verkäufer betrachteten ihn mit freundlichem Argwohn und Aufmerksamkeit, und ich — die einzige junge Note in der Gruppe — begriff sofort, dass mein Gladiator nicht nach Rache verlangte, sondern nach Legitimation, innerhalb und außerhalb der Arena, und gemeinsam bauten wir ein neues Reich.

Da begannen die ersten Lastwagen direkt von London nach Kalabrien zu fahren, nur Rasierschaum, und das war kein Lärm — es war schlicht der Erfolg, der später zur Hochzeit

von Gillette und P&G führte. Wir waren nur als Erste dort angekommen, und dann kopierte es jemand anders.

Aber wie bei allem Neuen, das man tut, ließ auch dies den Marktanteil beim Rasierschaum auf 44 % hochschnellen, eine in Italien nie zuvor verzeichnete Zahl; und gerade als alle dachten, wir seien am Ziel, sagte der P&G-Manager zu mir: „Jetzt, FREGA, müssen wir den Marktanteil der RASIERCREME IN DER TUBE verbessern“, wo COLGATE PALMOLIVE mit 70 % Anteil der absolute Marktführer war. Aber niemand sagte je, es sei unmöglich, denn fähige Männer klagen nie angesichts einer offensichtlichen Wunde — sie senken den Kopf und machen sich an die Arbeit.

Die erste Anfrage ging nach Boston, wo wir gebeten wurden, das Format an die 100 ml von COLGATE anzugleichen und die beiden Formate 75-150 ml aus dem Gillette-Sortiment zu streichen.

Jetzt spielten wir unter gleichen Bedingungen, und die Preise blieben stets Premium: Niemand verschenkte etwas oder ließ sich auf unlautere Handelspraktiken ein — das war nicht der Stil von Männern des Unternehmens.

Die COLGATE-Leute waren darauf konzentriert, ihre Waschmittel zu verkaufen, und das Produkt RASIERCREME IN DER TUBE war ein Rammbock in einem Markt, in dem der Marktführer nicht bloß auf dem Markt mitspielt — er ist der Markt.

Es ging nicht um Menge — ein bescheidenes Produkt, dessen Stückverkäufe niedrige Zahlen bedeuteten —, sondern um Charakter und Prinzip, und der neue Manager verbarg nie seinen Ehrgeiz für uns beide.

Um es einfach zu sagen: In einem einzigen Jahr gingen wir, zum ersten Mal in der Unternehmensgeschichte, bei genau dieser Marke von einem regionalen Marktanteil von 22 % auf 48 %, und die Manager in der römischen Zentrale von Colgate Palmolive versuchten, Kontakt aufzunehmen und zu verstehen, wie zum Teufel wir das geschafft hatten.

Aber die Geschichte endet hier nicht: Zwanzig Jahre waren vergangen, seit ich das Unternehmen verlassen hatte, und eines Tages fand ich mich in einem Einkaufszentrum wieder, in dem es ein Autohaus gab, und die Tante meiner Frau wollte ein Auto auf Raten kaufen.

Der Leiter dieses Autohauses war ein ehemaliger Gebietschef von Colgate Palmolive, der mich gut kannte und nie die Gelegenheit ausließ, spöttisch im Scherz meinen Namen zu brüllen, aber ich nahm es nie persönlich — es war nur ein Spiel.

Er begrüßte mich sofort, und nachdem die Tante den Papierkram für das Auto erledigt hatte, nahm er mich beiseite und sagte, für die Genehmigung brauche er die Unterschrift eines Bürgen — und meine würde genügen.

Er reichte mir das Formular, und ich unterschrieb: ROMAN POLASKI. Dann ging ich lächelnd davon.

Das Auto wurde geliefert, und diese Unterschrift wurde nie geprüft: Er war bloß ein Colgate-Mann, einer, den ich immer wieder geschlagen hatte — nie wirklich meine Konkurrenz, nur einer, der mich ansah und fragte: „Wer zum Teufel bist du?“

Und ich sagte: „Nur einer, mit dem du nicht gerechnet hast.“

Ferdinando