BRAND SEMANTIC CAPITAL – CALABRIA



FERDINANDO FREGA

BRAND SEMANTIC CAPITAL — KALABRIEN

The P&G Saga · 21

Hinweis: Damals galt in Italien noch die Lira. Alle Beträge wurden in Euro umgerechnet, damit man ein echtes Gefühl für die Größenordnung bekommt.

Die Geschichten und Ereignisse, die sich in diesen Stunden, Tagen, Wochen und Monaten abspielen, haben mein Gedächtnis etwa dreißig Jahre zurückgeführt, in die Zeit, als ich, frisch ernannter Generalvertreter von Gillette für Kalabrien, allein und gegen alle vor großen Marktentscheidungen stand. Ich hatte nur die Informationen, die ich besaß, aber ich kannte das Land gut: seine Gesellschaft und seine Berge, seine Menschen, seine Lagen und die Gedanken in jedem einzelnen Kopf.

Es war nicht leicht, mich der damaligen nationalen Vertriebsleitung entgegenzustellen, in der Person ihres Direktors, eines Mannes genuesischer Herkunft. Er respektierte mich wegen meiner Rolle, aber er schätzte mich nicht, wegen meines festen und unbeugsamen Charakters – und noch mehr, weil ich jung, stark und ungestüm war. Und er fürchtete mich, weil ich die Gewohnheit hatte, allen gegenüberzutreten, ohne je „Jawohl, mein Herr“ zu sagen.

Bei jeder nationalen und internationalen Gelegenheit, die sich mir bot, sprach ich ohne Ehrfurcht mit den Spitzenmanagern der Welt, sagte immer, was ich dachte, bot ihnen an, sie zu

empfangen, und lud sie nach Kalabrien ein, ohne je über andere zu urteilen oder mich direkt in ihre Angelegenheiten einzumischen. Das ärgerte die italienische Leitung, denn jedes Mal, wenn ein Ausländer kam, war es, als wolle er in jedermanns Aktentasche schauen.

Jede meiner Handlungen wurde zu einer Reaktion und baute wie von selbst eine neue semantische Natur auf, als wäre der Nachname FREGA nicht nur der Nachname eines Verkäufers, sondern ein Kapital der Werte des Unternehmens – wie er es heute noch ist.

Damals geschah es, dass vier Großhändler für Waschmittel in Kalabrien beschlossen, sich zu einem einzigen Unternehmen zusammenzuschließen. Die Zahlen waren groß, und es war nicht nur Ehrgeiz: Sie wurden auf dem Markt glaubwürdig, so sehr, dass jeder Lieferant sich beeilte, sofort das neue Kundenkonto zu eröffnen. Ich machte mit, gab aber nur eine zaghafte Erstbestellung auf, innerhalb meiner eigenen inneren Schwellen, gegen Barzahlung bei Lieferung: So war das Verfahren für ein neues Konto.

Ich erhielt im Schnitt drei Anrufe am Tag aus der Mailänder Zentrale, die wissen wollte, wie sich diese neue Struktur entwickelte, bis ich innehielt und beschloss, sie nicht mehr zu beliefern.

Der Gebietsleiter, ein ehemaliger Manager von Procter & Gamble, kam sofort herunter und wandte sich an seine alten Kollegen, indem er direkt das Büro in Rom anrief. Sie bestätigten, dass die Kreditlinie, die sie eröffnet hatten, etwa 400.000 Euro betrug, mit einer mündlichen Anmerkung:

Wenn wir nicht an sie verkaufen, können wir den Laden dichtmachen – ohne numerische Distribution, bei unseren Produktarten und unserer nachhaltigen Handelspolitik ruht unser Geschäft einzig und allein auf diesen Großhandelskunden.

Als Gillette Italia setzte mein Gebiet etwa 4 Millionen Euro um, und der gesamte historische Umsatz, den die vier Musketiere als Mitgift einbrachten, lag bei etwa 400.000 Euro: 10 % meines Gesamtumsatzes.

Doch die Zahl, die mich misstrauisch machte, war nicht nur die Schätzung, die sie den Lieferanten vorlegten – sie stellten sich als Retter des kalabrischen Handels dar, mit einem geplanten Umsatz von 1,2 Millionen Euro. Es war auch ihr Plan, exklusive Direktvertreiber zu werden und die bestehenden Zwischenhändler auszuschalten.

Auf dem Papier war es ein gutes Geschäft. Ich arbeitete für einen multinationalen Konzern auf Provisionsbasis. Aber der Gedanke, meine Firma Geld verlieren zu lassen, hatte nie schwerer gewogen als der Wunsch, steinreich zu werden. Also: Vorsicht, Handbremse angezogen, keine leichtfertigen Bestellungen.

Das Risiko war für niemanden ein wirtschaftliches. Es war ein Risiko für den Ruf, falls sie die Ware genommen hätten, ohne sie zu bezahlen. Und ich kannte die vier Musketiere sehr gut.

Ich beschloss, diese neue Großhandelsstruktur nicht zu beliefern, und die Anrufe aus Mailand begannen, psychologischen Druck auf mich auszuüben, bis ich beim dritten Anruf sagte: „Der Kunde ist ein Risiko. Ich werde ihn

nicht beliefern. Aber wenn die Leitung darauf besteht, schreibt einen Nachtrag zu meinem Vertretervertrag und übernehmt ihn selbst als Direktkunden der Zentrale. Ich trete zur Seite."

Der Genuese war außer sich. Aber der CEO von Italien wusste, wer ich war.

Der Kunde gab telefonisch eine Bestellung über 400.000 Euro bei der Gillette-Zentrale auf, und alle warteten darauf, dass ich sie zur Freigabe in meine Terminals eingab. Das geschah nie.

Ich arbeitete weiter, und meine Umsätze wuchsen weiter ohne den neuen Kunden. Dann, im Juli, nur sieben Monate nach seiner Gründung, endete ihr Abenteuer und hinterließ im ganzen Gebiet ein Loch von 10 Millionen Euro an unbezahlten Rechnungen.

Niemand sprach. Niemand kommentierte. Niemand gratulierte. Unsere Ehre war gerettet und mit ihr unser semantisches Kapital. Wir hatten weder Glaubwürdigkeit noch Vertrauen auf dem Markt verloren, weder Geld noch Umsatz, und die Aktionäre blickten wohlwollend auf die italienische Niederlassung, die Boston zweistelliges Wachstum brachte und keine semantische Schuld.

Ferdinando