

GERHARD DREXEL

AUF DEN

SPIRIT

KOMMT ES AN

*MIT HERZ UND HIRN
ZUR NUMMER 1*

edition a

Gerhard Drexel:
Auf den Spirit kommt es an

Alle Rechte vorbehalten

© 2022 edition a, Wien
www.edition-a.at

Cover: Bastian Welzer
Satz: Bastian Welzer
Grafiken: Andrea Schwarz

Gesetzt in der Premiera
Gedruckt in Deutschland

1 2 3 4 5 — 25 24 23 22

ISBN 978-3-99001-597-1
eISBN 978-3-99001-598-8

GERHARD DREXEL

**AUF DEN
SPIRIT
KOMMT ES AN**

*MIT HERZ UND HIRN
ZUR NUMMER 1*

edition a

INHALT

Vorwort »Der spirituelle Marktführer« von P. Dr. Johannes Pausch

Was Sie erwartet/Wem ich danken möchte

1 Der »Spirit« als entscheidender Wettbewerbsfaktor

- 1.1 Es ist der »Spirit«, der zu Erfolg oder Misserfolg führt
- 1.2 Werteorientierung und werteorientiertes Management
- 1.3 Sich einlassen auf das Phänomen der Spiritualität

2 Vertrauen/Selbstvertrauen/Mut: die Entfaltung des »Winning Spirit«

- 2.1 Die Wirkmacht des Vertrauens
- 2.2 Vom Vertrauen zu Selbstvertrauen und Mut
- 2.3 Öffentliches Vertrauen und Marken-Management
- 2.4 Die Entfaltung des »Winning Spirit«

3 Mit Herz und Hirn führen: der spirituelle Manager und der spirituelle Führungsstil

- 3.1 Mit Herz und Hirn die Kunden gewinnen: Wie alles zusammenhängt
- 3.2 Das »innere Band« hält alles zusammen
- 3.3 Der »Spirit of SPAR« hat sich entfaltet
- 3.4 Der spirituelle Manager
- 3.5 Der spirituelle Führungsstil

4 In jedem steckt ein Champion: durch das Potenzial eines jeden einzelnen Mitarbeiters zur Marktführerschaft

- 4.1 In jedem steckt ein Champion!
- 4.2 Durch die Mitarbeiter und mit den Mitarbeitern zur Marktführerschaft

4.3 Mit Menschlichkeit und Menschenfreundlichkeit an der Konkurrenz vorbeiziehen

4.4 Die Magie der Wertschätzung

5 Gewöhnliche Dinge außergewöhnlich gut machen: der spirituelle Mehrwert

5.1 Das Streben nach dem Guten

5.2 Das Entkommen aus dem Gewöhnlichen

5.3 Gewöhnliche Dinge außergewöhnlich gut machen

5.4 Außergewöhnlich gute Dinge machen

6 Die Kunst der Veränderung: durch Spiritualität zur Marktführerschaft

6.1 Veränderung ist eine Kunst

6.2 Veränderung und Evolution

6.3 Durch Spiritualität zur Marktführerschaft: der spirituelle Marktführer

Quellenverzeichnis

Der spirituelle Marktführer

**Vorwort von P. Dr. Johannes Pausch,
Europakloster Gut Aich**

Ich erinnere mich gut, mit welchen Kommentaren von außen und innen meine Zusammenarbeit mit Dr. Gerhard Drexel und der SPAR Österreich begann:

»Bist Du verrückt? Mit denen willst Du zusammenarbeiten?«

»Das sind doch alles Halsabschneider. Sie ruinieren die Kleinen und rivalisieren mit den Großen.«

»Du solltest Dir gut überlegen, welche fragwürdigen Werte Du damit vertrittst, wenn Du Dich zum Werbeträger für SPAR machst.«

»Wie viele Tausende verdienst Du denn? Machst Du für Geld alles?«

Das waren nur einige Kommentare, die am Anfang unserer Kooperation mit SPAR offen geäußert wurden. Hinter der Hand waren es wohl noch viel heftigere Meinungen. SPAR schien Reibebaum und Hoffnungsort, Feindbild und Traumpartner gleichzeitig zu sein.

Wenn man eine Zusammenarbeit mit SPAR anstrebt und nur das große Geld im Schlaraffenland sieht, das irgendwo wie die gebratenen Tauben durch die Luft fliegt, wird man schnell enttäuscht, auch wenn die hervorragend gestalteten SPAR-Märkte aller Kategorien für den oberflächlichen Betrachter genau das suggerieren können.

Ich hatte früher nur geringe Berührungspunkte mit SPAR. Am meisten waren es die schnellen Leberkäsesemmeln zwischendurch, wenn das normale Essen im Kloster durch die Hektik der Arbeit ausfallen musste.

Ernst, nachhaltig und verbindlich wird das Leben erst durch konkrete Erfahrungen, vor allem durch Beziehungen zu Menschen und Dingen in allen Lebensbereichen.

Meine Beziehungsgeschichte zu SPAR ist verbunden mit kompetenten, hartnäckigen, achtsamen, überzeugenden, fröhlichen und nachdenklichen Menschen, die nicht nur versuchen, ein anständiges Geschäft zu machen, sondern glaubwürdig und authentisch leben und handeln wollen. Viele Namen könnte ich hier nennen. Jeder der Menschen und jede der Erfahrungen schenkte mir eine bereichernde Chance und ein Lebensgeheimnis. Dr. Drexel war einer der Überzeugendsten, weil »Herz und Stimme«, Reden und Handeln immer in Einklang waren (vgl. RB 19,7b), verbunden mit einer gleichbleibenden Wertschätzung nicht nur mir, sondern allen Menschen gegenüber, auch wenn dies oft eine große Herausforderung war, weil eben Menschen und Lebensrealitäten häufig ganz anders sind und eingeschätzt werden, als wir uns das wünschen.

Diese Lernerfahrungen waren für mich sehr wichtig. Oft habe ich mich gefragt, was das Erfolgsgeheimnis von SPAR ist, das letztlich zur Marktführerschaft geführt hat. Es sind natürlich die kompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die hoch qualifizierte Führung und Technik. Das allein aber würde nicht reichen. »Der Fisch stinkt vom Kopf her!«, und: »Wie der Herr, so das Gscherr!«, sagt der Volksmund. »Wie oben, so unten! Wie unten, so oben!«, sagt die Klosterheilkunde. Ein Unternehmen funktioniert nur durch die Gesamtheit der Zusammenhänge und Beziehungen auf allen Ebenen. SPAR ist ein klassisches Beispiel dafür. Das habe ich erlebt in der

Zusammenarbeit mit Einkäufern, mit Marktleitern und Marktleiterinnen, mit Verkäufern und Verkäuferinnen, mit den Marketingspezialisten und der PR-Abteilung. Und es gibt immer Personen, die diese Kommunikation, Kooperation und Kommunion fördern, die es zu ihrem Lebensprinzip gemacht haben. Diese Grundhaltungen müssen vom CEO gelebt und vermittelt werden. Er muss oben stehen, vorausdenken und vorausgehen - und er muss auch unten (mit)gehen. Er muss kommunikationsfähig, kooperationsfähig und »communiofähig«, eben authentisch sein. Und das alles nicht nur durch Worte, sondern vor allem durch sein gelebtes Beispiel, das Schule machen muss.

Ein Unternehmen wie SPAR wird nicht nur deshalb zum Marktführer, weil es gute, leistbare und zuverlässige Produkte anbietet, sondern weil das Unternehmen als Ganzes glaubwürdig und überzeugend ist. Die Menschen und vor allem menschliche Beziehungen, die sich in ethischen Grundentscheidungen äußern, sind entscheidend für den Erfolg. Gute Geschäfte mit »Lebensmitteln« macht man auf Dauer nicht durch unethische Mogelpackungen und gehaltlose und fragwürdige Inhalte, sondern nur durch Produkte, die spürbar vertrauenserweckend sind, die von Menschen, die durch ihre Glaubwürdigkeit überzeugen, produziert und angeboten werden. Ich bin nüchtern und realistisch genug, um zu wissen, dass in einem Unternehmen wie SPAR nicht immer alles den hohen ethischen Ansprüchen genügt, dass es wie immer im Leben an jedem Ort, wo Menschen leben und arbeiten, Licht- und Schattenseiten gibt, dass nicht alle Menschen perfekt sind. Diese Erkenntnis und Erfahrung schmälern aber nicht das grundsätzliche Anliegen und den »Spirit« des Unternehmens.

Was aber heißt in diesem Zusammenhang »spirituell« oder »Spiritualität«? Und was hat Spiritualität mit dem Erfolg eines Handelskonzerns wie SPAR zu tun?

Ich bin Benediktinermönch und lebe nach den spirituellen Grundsätzen der Regel des heiligen Benedikt (um 480-547). Dieses epochemachende spirituelle Werk kann getrost auch als Leitfaden für ein Unternehmen der Gegenwart gelten. Es bedarf allerdings der klugen Übersetzung der vielen zeitbedingten Begriffe.

Vereinfacht und auf den Punkt gebracht ist benediktinische Spiritualität Beziehung auf allen Ebenen: des Menschen zu sich selbst, zum anderen, zu seiner Umwelt, zur Natur und zur transzendenten Wirklichkeit, die wir Mönche Gott nennen.

Ein Grundsatz der Benediktiner spiegelt dies: »*Ora et labora*«. Das wichtigste dieser drei Worte ist das »*et*«, das »und«. Es verbindet die gesamten Beziehungswirklichkeiten des Menschen und erfüllt sie mit »Spirit«, mit Geist, ohne den es kein Leben, keine Entwicklung, kein Glück und keinen Erfolg gibt. Spirit ist keine leere Luftblase, sondern gelebte Lebenspraxis.

Das zeigt sich bei SPAR von der Unternehmensführung angefangen über das Sortimentsmanagement und die Personalführung bis hin zur Gestaltung der Märkte. Der Spirit von SPAR ist Beziehung, und deshalb ist die Marktführerschaft von SPAR auch spirituell. Ich bin sogar der Überzeugung, dass die Marktführerschaft, die sich natürlich auch in materiellen Erfolgen und Geschäftsergebnissen ausdrückt, nur mit diesem Spirit möglich war.

Der »spirituelle« Marktführer ist kein Endpunkt oder Erfolg, den man abhaken oder auf dem man sich ausruhen kann. Er ist eine ewige und bleibende Baustelle und Herausforderung, an der viele Menschen beteiligt sind.

Das alles habe ich in der Zusammenarbeit mit SPAR erfahren und lernen können. Und das alles habe ich diesem Unternehmen, seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und vor allem Dr. Gerhard Drexel zu verdanken. Er war der Letztverantwortliche für die gute Zusammenarbeit.

In diesem Buch hat er wesentliche Themen und Erfahrungen dieser spirituellen Marktführerschaft dargelegt und an praktischen Beispielen aufgezeigt. Dadurch wird dieses Buch zum »Narrativ« des Erfolgs von SPAR und Teil einer spirituellen Marktführerschaft. Dazu gehören auch die kritische Reflexion und die Fähigkeit, das, was gelungen ist, verständlich darzustellen.

Vielleicht bin ich ein bisschen »verrückt«. Aber ich möchte diese Zusammenarbeit nicht missen. Ich werde meinen Kopf weiter für diese Zusammenarbeit hinhalten (und auch in die Kamera halten) und mit diesem Unternehmen solidarisch sein, weil die Werte, die dort grundsätzlich vertreten werden, auch meine Werte sind. Ich weiß, dass es zum Beispiel bei der Zuckerreduktion oder der Auseinandersetzung mit Palmöl in den SPAR-Eigenmarken nicht nur um eine Reduktion von bestimmten Stoffen oder den Umweltschutz geht, sondern dass jede einzelne Aktion dem Leben insgesamt dient, gebrochene Beziehungen heilt und neues Leben ermöglicht.

Und ich kann guten Gewissens das Logo unseres Klosters auf das »Klosterbrot« bei SPAR geben, weil wir alle dieses tägliche Lebensbrot miteinander teilen müssen und es dank SPAR immer wieder können. Wir wollen dadurch nicht nur Brot miteinander teilen, sondern auch eine ethische Lebenshaltung.

Weil diese immer wieder von Neuem gelingt, deshalb danke ich Gerhard Drexel persönlich für die Freundschaft, getragen von großer Wertschätzung, und wünsche diese Erfahrung genauso allen Leserinnen und Lesern, denn auch

dieses Buch ist ein weiterer Baustein der Beziehungsarbeit
und des Erfolgs von SPAR.

Pater Dr. Johannes Pausch

Was Sie erwartet

Fast alle Unternehmen verfolgen das gleiche Ziel: Sie wollen in ihrem relevanten Markt eine bedeutende Marktposition erreichen, sie wollen in die Gruppe der Top 10, Top 5, Top 3 aufsteigen. Und ist man einmal in solch einer Gruppe der Größten und Bedeutendsten angekommen, dann folgt - ausgesprochen oder unausgesprochen - die Vision oder vielleicht sogar das ganz konkrete Ziel, zur **Nummer 1** im relevanten Markt aufzusteigen: **Marktführer** zu werden.

Interessant ist, dass dieses Streben - ja diese Sehnsucht - nach der Marktführerschaft Unternehmen in allen Branchen befällt - und zwar völlig unabhängig von ihrer jeweiligen Größe. Das familiengeführte Familienhotel im Tourismusort X will die Nummer 1 in seiner Gemeinde werden, das regional verankerte Immobilienunternehmen strebt die Marktführerschaft im Heim-Bundesland an, das österreichweit agierende Lebensmittelhandelsunternehmen möchte die neue Nummer 1 in Österreich werden, der europaweit tätige Teigwarenhersteller verfolgt die Vision, den ersten Platz in der EU zu erlangen, und der auf mehreren Kontinenten agierende Automobilhersteller strebt die Weltmarktführerschaft an.

Es ist meine tiefste Überzeugung, dass der entscheidende Erfolgsfaktor auf dem Weg zur Marktführerschaft der »**Spirit**« ist, der das Unternehmen und alle darin Tätigen beseelt und beflügelt. Auf den »**Spirit**« kommt es an! Der »**Spirit**« macht den Unterschied. Und wenn sich dieser »**Spirit**« mit der Zeit und den richtigen Akteuren zu einem »**Winning Spirit**« entfaltet, dann ist die Erfolgsroute zur Marktführerschaft bereits

eingeschlagen. Dann hat das Unternehmen den Schalter umgelegt. Es ist auf dem Weg nach vorne nicht mehr aufzuhalten und nicht mehr zu stoppen. Es drängt im Ranking nach oben, bis es - im günstigsten Fall - Marktführer wird. Das Unternehmen gelangt durch Spiritualität zur Marktführerschaft: Es wird zum »spirituellen Marktführer«.

Mir ist bewusst, dass Unternehmen auch durch diametral entgegengesetzte Methoden Marktführer werden können: durch rücksichtsloses, brutales Machtstreben, Gier, Ellbogentechnik, durch Methoden des Manchesterkapitalismus oder - in nicht demokratischen Ländern - durch Methoden des Staatsdirigismus. Die Frage ist nur, wie lange eine solcherart erworbene Marktführerschaft besteht und welche Kollateralschäden sie hinterlässt.

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass der »Spirit« - insbesondere in der Gestalt des »Winning Spirit« - wichtiger und stärker ist als alle herkömmlichen Produktionsfaktoren wie Arbeit, Kapital, Boden, Wissen und technischer Fortschritt. Der »Spirit« beseelt und beflügelt Führungskräfte und Mitarbeiter und hat den großen Vorteil, dass diese den Sinn ihrer Arbeit erkennen, in ihrer Erfüllung finden, in vielen Fällen Höchstleistungen erbringen und im Idealfall über sich hinauswachsen. Mit der schier unerschöpflichen Energiequelle des richtigen »Spirits« wird das Unternehmen immer stärker und resilienter.

Dies auch als **Gegenthese** zum oft »geistbefreiten«, technokratisch-sterilen Führungsstil in immer mehr Unternehmen. Ich kenne viele Unternehmen dieses Typus und habe den Eindruck, dass der fehlende »Spirit« dann durch immer mehr Bürokratie und Reporting-Wahn ersetzt wird.

Der richtige »Spirit«, der ein Unternehmen beseelt und beflügelt, darf aber nicht als Wohltätigkeitsveranstaltung verstanden werden. Wir alle leben nämlich - zumindest in der westlichen Hemisphäre - in einer Marktwirtschaft mit zumeist heftigstem Wettbewerb. Der »Spirit«, der zur Marktführerschaft führt oder führen kann, muss deshalb immer in einem **kompetitiven Kontext** gesehen werden. Er muss zu Wettbewerbsvorteilen führen, die im jeweiligen Markt relevant und erfolgsentscheidend sind. Das für den Erfolg kausale Duo heißt: »Spirit« und **Kompetitivität**.

Als langjähriger Vorstandsvorsitzender der SPAR Österreich habe ich die Erkenntnis und feste Überzeugung gewonnen, dass unser Unternehmen im Jahr 2020 in allererster Linie durch unseren »Spirit« und unsere kompetitive Einstellung erstmals in der Geschichte des österreichischen Handels zum Marktführer geworden ist. In diesem Buch möchte ich abstrahierend und über Branchengrenzen hinweg der Frage nachgehen, wie es Unternehmen gelingen kann, durch den richtigen »Spirit« - sowie mit Herz und Hirn - zum Marktführer zu werden. Es sollen Grundlagen erarbeitet werden für eine **spirituelle Unternehmensführung** beziehungsweise für ein »**Spirit-Management**« - erläutert und belegt durch eine Vielzahl von Narrativen aus dem unternehmerischen Alltag.

Wem ich danken möchte

Dass dieses Buch entstehen konnte, verdanke ich zuallererst meinem spirituellen Wegbegleiter und Freund Pater Dr. Johannes Pausch, Gründer und langjähriger Prior des Europaklosters Gut Aich in St. Gilgen am Wolfgangsee. Er ermunterte mich, über die so wichtige Frage, wie »Spirit« und Marktführerschaft zusammenhängen, ein

Buch zu schreiben. Ich danke Pater Johannes für unzählige augenöffnende Weisheiten, die er mir in den vielen Jahren der Zusammenarbeit und Freundschaft vermittelt hat.

Ich danke auch jenen Menschen, die im Studium und in meinen frühen Berufsjahren meine Managementauffassungen geprägt haben, ganz besonders Professor Hans H. Hinterhuber und Professor Fredmund Malik, sowie meinem verehrten Vater Luis Drexel.

Besonders dankbar bin ich allen Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei SPAR Österreich, mit denen ich in all den Jahren in einem guten »Spirit« zusammenarbeiten durfte. Ohne die lebendigen Erfahrungen, die ich mit ihnen machen durfte, gäbe es dieses Buch nicht.

Mein spezieller Dank gehört dem CEO des Verlags *edition a*, Herrn Bernhard Salomon. Vom ersten Kontakt an habe ich gewusst, dass die Zusammenarbeit mit ihm und seinem Team großartig sein wird. Ich danke ihm auch dafür, dass er immer ein offenes Ohr für meine doch manchmal unorthodoxen Meinungen hatte. Danke sage ich auch Frau Britta Dubilier für das sorgfältige und präzise Lektorat und Frau Andrea Schwarz von der Agentur *Steinkellner & Schwarz* für die grafische Gestaltung der Abbildungen sowie Frau Mag. Carmen Wieser für die wertvollen Feedbackgespräche.

Ganz besonders möchte ich meiner Frau Andrea danken! Sie stand mir als Sparring-Partnerin und Beraterin zur Seite und übernahm darüber hinaus die gesamten Office-Arbeiten zu diesem Projekt. Ihre Unterstützung war großartig, und ihr »Spirit« hat mich beflügelt. Danke sagen möchte ich auch meinen Kindern Martin, Thomas, Anna, Lukas und Stefan. Sie waren die ersten »Probe-Leser« und vermittelten mir das Gefühl, dass meine Botschaft auch bei der nächstfolgenden Generation auf Interesse stößt.

Gerhard Drexel,
Salzburg, im Februar 2022

1

Der »Spirit« als entscheidender Wettbewerbsfaktor

1.1

Es ist der »Spirit«, der zu Erfolg oder Misserfolg führt

Freitag, der dreizehnte: Diesen Tag werde ich in meinem Leben sicher nicht vergessen. Es ist Freitag, der 13. März 2020. Die österreichische Bundesregierung verkündet aufgrund des Voranschreitens der Coronapandemie erstmals in der Geschichte einen bundesweiten totalen Lockdown. Nur wenige Bereiche - die sogenannten systemrelevanten Branchen, zu denen auch alle Lebensmittelgeschäfte gehören - sind von diesem Lockdown ausgenommen. So gehört deshalb auch die SPAR Österreich zur kritischen Infrastruktur, und ich werde im zwanzigsten Jahr als CEO dieses wunderbaren Unternehmens über Nacht vor eine meiner größten beruflichen Herausforderungen gestellt.

An diesem Freitag, dem 13., jagt dann eine Sitzung die andere. Es sind zum Teil (noch) richtige Präsenzsitzungen, zum Teil auch schon Videokonferenzen mit Vorstandskollegen, Geschäftsführern, Sortimentsmanagern und weiteren Führungskräften. Was habe ich damals allen

Sitzungsteilnehmern gesagt? Ich machte ihnen Mut und sagte aus tiefster Überzeugung: »Wir werden gestärkt aus dieser Krise hervorgehen!« Und den Sortiments- und Produktmanagern gab ich den Auftrag: »Entwickelt jetzt in dieser Zeit des Lockdowns besonders viele attraktive neue SPAR-Eigenmarken und bringt diese so schnell wie möglich auf den Markt!«

Wir alle wussten an diesem Freitag, dem 13. März 2020, nicht, ob dieser Lockdown mehrere Wochen oder Monate dauern würde, ob es im Laufe des Jahres noch weitere Schließungen geben würde, ob das Coronavirus Hunderte oder gar Tausende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unseren 1.500 Supermärkten und Hypermärkten in Österreich sowie in weiteren 1.400 Lebensmittelmärkten in vier Nachbarländern infizieren würde, ob wir genügend Personal haben würden, um die Lebensmittelversorgung aufrechtzuerhalten. Wir wussten auch nicht, ob wir ausreichend Ware von unseren Lieferanten bekommen würden, um nicht mit leeren oder halbleeren Regalen dazustehen.

Aber wir haben alle an einem (einzigen) Strang gezogen, und wir haben **Empathie** gezeigt für die Anliegen und Bedürfnisse unserer Kunden, unserer Lieferanten – und vor allem unserer Mitarbeitenden! Was uns gerade in dieser Zeit besonders ausgezeichnet und von der gesamten Konkurrenz unterschieden hat, das war dieser besondere »**Spirit**«: dieser legendäre »**SPAR-Spirit**«, der Gründergeist, der uns beflügelt und beseelt. Interessant ist, dass wir diesen ganz speziellen »Spirit« auch im gesamten Unternehmen so nennen: der »**SPAR-Spirit**« – oder auch »**Spirit of SPAR**« – ist bei uns ein geflügeltes Wort. Es ist uns über die Jahre gelungen, dass sich beinahe alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diesem »**SPAR-Spirit**« zugehörig fühlen und ihn als Teil ihrer beruflichen Identität

betrachten. Ja, ich möchte behaupten, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - circa 50.000 in Österreich, insgesamt circa 90.000 - fühlen sich als Teil der großen »SPAR-Familie«, sie alle arbeiten ja auch in einem Familienunternehmen, das nicht an der Börse notiert ist.

Und wie ist diese Geschichte ausgegangen? Sehr erfreulich! Wir hatten in diesen ersten Wochen und Monaten des Lockdowns eine geringere Krankheitsquote in unserem Unternehmen als in normalen Zeiten. Ich bin unheimlich stolz auf unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, vor allem im Verkauf. Sie sind zu Recht von der Öffentlichkeit als Heldinnen und Helden des Alltags gefeiert worden. Sie standen auf einmal in einer Reihe mit dem medizinischen Personal - mit Ärzten, Chirurgen und Krankenpflegern.

Aber unser »SPAR-Spirit« ist nicht nur ein familiär-fürsorglicher Spirit, sondern auch ein **kompetitiver**! Wir sind gerade in der Ansprache unserer Kunden, in der Summe aller marktgerichteten Maßnahmen zur Höchstform aufgelaufen. Manche Marktbeobachter sagen sogar, dass wir über uns hinausgewachsen sind.

Hier die Ergebnisse: Bereits im Monat April 2020 werden wir durch eine erdrutschartige Veränderung in den Marktanteilen **Marktführer** in Österreich und können diesen Erfolgslauf all die folgenden Monate aufrechterhalten, sodass SPAR Österreich im Gesamtjahr 2020 erstmals in der Geschichte des österreichischen Handels Marktführer wird. Wir steigerten unseren Marktanteil von 32,8 Prozent (2019) auf 34,6 Prozent im Jahr 2020, während die langjährige Nummer eins - die REWE - Marktanteile einbüßte, und zwar von 34,3 Prozent (2019) auf 33,3 Prozent im Jahr 2020¹, und damit erstmals seit 25 Jahren auf den zweiten Platz verwiesen wurde. Noch zwölf Jahre früher, also 2008, hatte die REWE bei den

Marktanteilen einen Vorsprung von 6,5 Prozentpunkten gegenüber SPAR², was in unserer Branche als beinahe uneinholbar eingeschätzt wird.

Wir konnten in diesen letzten zwölf Jahren in jedem Jahr den Marktanteilsabstand zu REWE verringern. Und zum ultimativen Marktanteilssieg im Jahr 2020 kam es aufgrund unseres fulminanten Umsatzwachstums von plus 16 Prozent in Österreich, wogegen die Summe aller Mitbewerber im Jahr 2020 um lediglich sechs bis sieben Prozent gewachsen ist.

Was meinen Auftrag vom Freitag, dem 13. März 2020, an alle Sortimentsmanager und Produktmanager betrifft, möglichst viele attraktive neue SPAR-Eigenmarken zu entwickeln und auf den Markt zu bringen, so durfte ich mit Freude feststellen, dass im Gesamtjahr 2020 insgesamt 650 neue SPAR-Eigenmarkenprodukte in unserer Konzernzentrale in Salzburg entwickelt und ins Sortiment aufgenommen wurden. Das ist umso beachtlicher, weil doch zahlreiche Nahrungsmittel- und Konsumgüterhersteller ab Beginn der Coronakrise einige Monate in einer Art Schockstarre gefangen waren und keinerlei beziehungsweise wenig Offensivkraft entwickelt hatten.

Es muss also etwas geben, was in keiner Bilanz und in keiner Gewinn- und Verlustrechnung steht, etwas außerhalb der klassischen betriebswirtschaftlichen Lehre, etwas außerhalb des unmittelbar Wahrnehmbaren: Es ist der »Spirit« - und auf diesen kommt es an!

1.1.1

Wirklich wertvoll werden Unternehmen nur mit inneren Werten

Es ist also der »Spirit«, der zum Erfolg oder Misserfolg führt: Spirit im Sinne von Geist oder »vorherrschendem Geist«³ – aber der Geist sollte nicht »herrschen«! Spirit auch im Sinne von Denkweise, Mindset, mentalem Zugang, geistigem Antrieb sowie dem Wertesystem und der Wertestruktur des Unternehmens und seiner Repräsentantinnen und Repräsentanten.

Der Spirit manifestiert sich im Unternehmen durch Werte, durch eine Haltung und durch eine einzigartige Unternehmenskultur.

Der Spirit zeigt sich auch in der Einstellung und im Anspruch eines Unternehmens,

- nie stehen zu bleiben
- sich ständig weiterentwickeln zu wollen und
- sich evolutionär und möglichst proaktiv den geänderten Umweltbedingungen anzupassen.

Der Spirit eines Unternehmens hängt stark davon ab, in welcher Rolle sich ein Unternehmen sieht:

- als Passagier oder Pilot⁴
- als Statist oder Regisseur
- als Spielball oder Spielmacher
- als Opfer oder Gestalter
- dem Wettbewerb ausgesetzt oder als Unternehmen, das die Spielregeln der Branche neu definiert

Unternehmen mit inneren Werten, mit dem für sie richtigen Spirit, erfüllen die Sehnsucht der Mitarbeitenden nach spirituellen Momenten und spirituellen Erfahrungen, die sie in »ihrem« Unternehmen machen können.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Sehnsucht danach,

- dass das Unternehmen in seiner Gesamtheit eine sinnvolle Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft einnimmt,
- dass die konkrete Funktion, die der einzelne Mitarbeiter ausübt, sinnstiftend ist und
- dass das Unternehmen für den einzelnen Mitarbeiter Identifikationsmöglichkeiten bietet.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ein feines Sensorium und spüren, ob der »Geist«, der in einem Unternehmen weht – um nicht zu sagen »herrscht« –, von Herzen kommt oder nur vorgeschoben und instrumentalisiert wird. Schon Johann Wolfgang von Goethe sagte: »Es muss von Herzen kommen, was auf Herzen wirken soll.«

Entscheidend im Unternehmen ist die gemeinsame Wertebasis. Das Unternehmen sollte sich nicht vor den Karren einer Interessensvertretung oder einer politischen Partei spannen lassen, sondern geradlinig eigene Wege gehen sowie eigene Werte haben und diese auch authentisch vertreten – und zwar nach innen und nach außen.

Für die Mitarbeiter besonders wesentlich ist die Art, wie im Unternehmen miteinander umgegangen und wie miteinander gesprochen wird. Arnold Metznitzner sagt hierzu, dass Menschen nach nichts so sehr Sehnsucht haben wie nach einer Sprache, die guttut, aus dem Herzen kommt und zu Herzen geht.⁵

Pater Dr. Johannes Pausch, Gründer und langjähriger Prior des Europaklosters Gut Aich in St. Gilgen am Wolfgangsee, mein spiritueller Lehrer und Freund, sieht Unternehmen gerade dann auf einem Erfolgspfad, wenn sie

als Ganzes - in ihrer Gesamtheit - glaubwürdig und überzeugend sind. »Die Menschen und vor allem die menschlichen Beziehungen, die sich in ethischen Grundentscheidungen äußern, sind entscheidend für den Erfolg.«⁶

1.1.2

Die Kausalkette: durch Spirit zur Marktführerschaft

Ich bin in den letzten zehn bis zwölf Jahren vor dem Ausbruch der Coronakrise 2020 von Journalisten oft gefragt worden, wann es denn so weit sein werde, dass die SPAR Österreich als gute und dynamische Nummer zwei im österreichischen Lebensmittelhandel die langjährige Nummer eins - REWE - überholen und damit zum Marktführer aufsteigen werde. Diese Frage wurde mir deshalb gestellt, weil wir seit 2010 in Österreich umsatzmäßig jedes Jahr stärker gewachsen sind als der Marktführer und deshalb unser Abstand zum Marktführer REWE von Jahr zu Jahr kleiner wurde. Im Wissen, dass sich die jährlichen Veränderungen in den Marktanteilen im Lebensmittelhandel in der Regel hinter der Kommastelle abspielen und unser Abstand zur REWE doch noch beträchtlich war, habe ich aus tiefer Überzeugung sinngemäß jeweils folgende Antwort gegeben:⁷

»Für uns ist das jährliche **Wachstum** viel wichtiger als die bloße (Markt-)**Position**.« Und ich habe dann eine Analogie zum Thema Mitarbeiterführung hergestellt und erläutert, dass die persönliche **Entwicklung** - das persönliche Wachstum - eines Mitarbeiters ja auch viel wichtiger sei als sein **Status**, seine Position in der Hierarchie.

Zu dieser Meinung stehe ich nach wie vor zu hundert Prozent. Gereizt hat mich und all meine internen Mitkämpfer der Gedanke aber schon, eines Tages als Marktführer, als neue Nummer eins, vom Platz zu gehen. Es gab zwar keine niedergeschriebene Zielsetzung in diesem Sinn, aber diesen reizvollen Gedanken tief in uns allen drinnen.

1.1.3

Der Gedanke materialisiert sich

Dieser Gedanke hat sich tatsächlich im Jahr 2020 materialisiert!⁸ Es kommt also auf den Spirit an. Das Wesen des Spirits ist, dass er sich früher oder später materialisiert.

Unser unternehmerischer Spirit hatte über all die Jahre stets das Ziel, den Kundennutzen zu optimieren, und zwar selbst dann, wenn damit höhere Kosten und niedrigere Erträge verbunden waren. Hingegen hatten unsere Hauptmitbewerber – wohlgemerkt aus unserer Sicht – einen anderen Fokus. Während wir ganz gezielt den Kundennutzen optimierten, optimierte die REWE primär den Ertrag, und die Diskonter Hofer/Aldi (Nummer drei) und Lidl (Nummer vier) optimierten primär die Kosten. Jedenfalls hatten wir diese Wahrnehmung und Interpretation. Der Erfolg der SPAR gab uns recht: Der Erfolg er-folgte!

Abstrahierend vom beschriebenen Fall ergibt sich folgende **Kausalkette**:

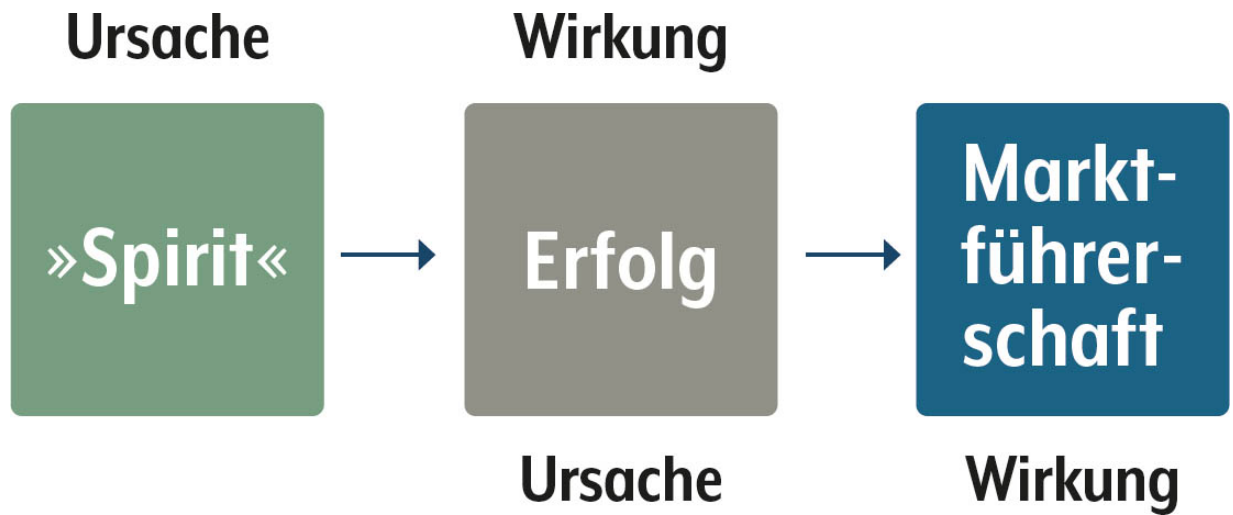


Abb. 1: Die Kausalkette: durch »Spirit« zur Marktführerschaft

Wie ist diese Kausalkette zu verstehen? Der für ein Unternehmen – bezogen auf seine Vision, Strategie und Werteorientierung – »richtige« Spirit führt zu unternehmerischem Erfolg. Der Erfolg erfolgt sozusagen. Der Spirit ist die Ursache, der Erfolg ist die Wirkung. Jahrelanger und nachhaltiger Erfolg verbessert mittel- bis langfristig die Marktposition des Unternehmens und kann im günstigsten Fall zur Marktführerschaft führen. Der Erfolg ist die Ursache, und die Marktführerschaft kann die (Aus-)Wirkung sein.

Marktführer bleibt ein Unternehmen aber nicht für die Ewigkeit. Der pionierhafte und das gesamte Unternehmen durchdringende Spirit muss immer aufrechterhalten werden, das Feuer des Spirits muss immer brennen. Wenn der kämpferische Spirit abhandenkommt⁹, wenn Abnützungerscheinungen immer mehr um sich greifen, dann ist es nur eine Frage der Zeit, bis das betroffene Unternehmen die Marktführerschaft wieder verliert.

Damit das nicht passiert, muss jedes Unternehmen darauf achten, dass diese Geisteshaltung von der Unternehmensspitze gelebt sowie ständig kommuniziert wird und so bis zur Basis durchdringt.

1.1.4

Der Spirit ist etwas Ansteckendes

Beim gelebten Spirit geht es um die Frage, ob die Mitarbeiter »brennen«. Es gilt die alte Weisheit: »Nur wer brennt, kann andere anzünden!« Wenn die Mitarbeiter vom Spirit des Unternehmens beseelt sind, dann sind sie mit Herz und Leidenschaft dabei. Dann ist der Spirit etwas Elementares und Ansteckendes.

In Unternehmen ist es oft so, dass nur die Unternehmensspitze und die wichtigsten Führungskräfte für die Sache brennen. Es ist eine hohe Kunst, dafür zu sorgen, dass sich der Spirit mit seiner zentralen Botschaft über alle Hierarchie-Ebenen ausbreitet und bis zur Basis aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vordringt.

Hierzu passt sehr gut eine Begegnung, die ich mit dem Mitarbeiter Mirko¹⁰ hatte. Mirko arbeitet schon seit einigen Jahren bei SPAR, und zwar in einer der umsatzstärksten Verkaufsstellen in einem unserer Einkaufszentren. Er ist dafür verantwortlich, die vielen Einkaufswagen, die von den Kunden benutzt werden, wieder einzusammeln und zurück vor das Geschäft zu bringen. Mirko ist Autist, sehr introvertiert, aber unheimlich pflichtbewusst. Ich kenne ihn eigentlich nur flüchtig, durch freundliches Grüßen, ohne dass sich daraus viele Gespräche entwickelt haben. Als Autist spricht Mirko nicht viel. Aber Anfang 2021, als bekannt wurde, dass die SPAR im Jahr 2020 erstmals in der Geschichte des österreichischen Handels Marktführer geworden ist, durfte ich folgende persönliche Sternstunde erleben: Auf dem Weg zum Geschäftseingang sah ich Mirko von Weitem in der Mall unseres Einkaufszentrums mit den eingesammelten Einkaufswagen stehen. Er erblickte mich auch aus einigen Metern Entfernung, ließ die Einkaufswagen stehen, lief auf mich zu und jubelte voller Stolz und großer Freude: »Wir sind die Nummer eins!« Von seiner Introvertiertheit war nichts mehr zu spüren, der Spirit hatte ihn überwältigt! Mit einem breiten, strahlenden Lächeln im Gesicht drehte er sich um und ging wieder seiner Arbeit nach.

Über diese Begebenheit habe ich mich so gefreut! Mirko war stolz, dass »sein« Unternehmen, sein Arbeitgeber die neue Nummer eins geworden ist. Und er sagte ganz