

# Dominanz, überhaupt kein Grund zur Arroganz

von Fabian Vollberg

## Kurzübersicht

- o Dominanz stellt keine hinreichende Grundlage für profitables, gesundes Wachstum dar.
- o Arroganz ist unangebracht und gefährdet künftige Erfolge.
- o Der Umgang mit Dominanz und Arroganz gehört auf die Prioritätenliste der Unternehmensführung.



Erfolg und etablierte Wettbewerbsvorteile im Markt sind hervorragend, denn beides gehört sinnvollerweise zur Ziel-funktion eines gesunden, starken Unternehmens. Gelingt es beides über längere Zeit zu realisieren, ist dies noch besser, aber auch mit der Gefahr verbunden, Wachstum als selbstverständlich anzusehen und sich nicht ausreichend um künftige Erfolge zu bemühen. Bei Mandat sprechen wir von der „Erfolgsfalle“.

Ein veritabler, unbedingt zu vermeidender Fehler besteht darin die eigene, aktuell dominante Position im Markt überzubewerten und Arroganz zu entwickeln – gerade im Vertrieb.

Unter Dominanz verstehen wir, eine angenommene, temporäre Unersetzbarkeit, durch die eigene Marktstellung, gleich ob diese erarbeitet ist (z. B. durch gelungene Innovationsführerschaft) oder sie durch glückliche Umstände eingetreten ist (z. B. durch einen nicht selbst generierten Nachfrageüberhang).

Arroganz drückt sich beispielsweise aus, durch die Nicht-Beachtung von Kundenbedürfnissen (auch, aber nicht nur) im Vertriebsprozess, die Vernachlässigung von Form und Etikette und die Vernachlässigung von Markenwerten.

Beispiele für das Phänomen die eigene vermeintliche Uner-setzbarkeit in Arroganz münden zu lassen und auch für die häufig negativen Folgen finden sich umgangssprachlich an jeder Ecke. Denken Sie z. B. an einige Unternehmen (nicht alle, natürlich!) aus den folgenden Branchen: Dem Einzelhandel, der von der eigenen Unersetzbarkeit regelmäßig überzeugt war, bis der Onlinehandel Fahrt aufnahm – Arcandor, vormals KarstadtQuelle ist hier nur ein besonders

prominentes Beispiel von vielen großen und kleinen; das Handwerk, das in vielen Segmenten gerade einen bemerkenswerten Nachfrageüberhang erlebt; Lebensmittelmar-ken, die sich für gesetzt hielten, bis Nachfrage und Handel die Leistungen spannender Start-Ups entdeckten.

Märkte verändern sich immer und Machtverhältnisse ver-ändern sich mit ihnen. Wachstum kommt von Innen. Was wir in der Hand haben ist, uns konsequent und fortlau-fend an Kundenbedürfnissen zu orientieren. Was wir au-ßerdem in der Hand haben ist, Beziehungen zu etablie-ren und zu stärken, die für künftiges gesundes, profitables Wachstum ein starkes Fundament bilden.

Es ist eine Führungsaufgabe für die erfolgsentscheiden-den Wettbewerbsvorteile zu sorgen und diese zu bewah-ren. Vergewenwärtigen Sie sich und Ihrem Team also im-mer wieder aufs Neue:

1. Alles verändert sich.
2. Jede Macht und jeder Vorteil ist nur auf Zeit gewonnen.
3. Wachstum kommt von Innen.
4. Kundenbedürfnisse sind der Mittelpunkt wachstum-sorientierten Handelns.
5. Wachstum braucht gesunde, starke Beziehungen.

Versuchen Sie den Dialog über diese fünf Punkte im Ver-trieb zu beginnen. Stellt Arroganz kein Problem in Ihrem Unternehmen dar, arbeiten Sie präventiv durch die Dis-kussion. Spüren Sie die Tendenz zur Arroganz, ermöglich die Diskussion zu den fünf Punkten Symptome, Folgen und Ursachen zu besprechen und zu bearbeiten.