



RESÜMEE SCHÄR GLUTENFREE 2020 - 2021: FALLSTUDIE TEILE A, B & C

ZUSAMMENFASSUNG (TEILE A, B & C)

Die Fallstudie illustriert zahlreiche Unternehmens- und Marketing-Konzepte (vgl. Keywords) beispielhaft durch die Aktivitäten von Ulrich Ladurner, Drogist und Management-Autodidakt. Er übernahm 1979-80 die in den 70er-Jahren geschrumpfte Firma Dr. Schär, die sich damals mit ernährungswissenschaftlich speziellen Cerealien beschäftigte. Das Unternehmen war auf einem Tiefpunkt, aber die Marke Dr. Schär und ihre Tradition schienen Ladurner sehr attraktiv für seine Geschäftsidee. Er brachte die Marke Dr. Schär zur globalen Marktführerschaft in glutenfreien Nahrungsmitteln.

Fall Teil A skizziert die Haupt-Etappen: Ladurner (a) erkannte die Gesundheits-Probleme und unbefriedigten Ernährungs-Bedürfnisse seiner Kunden mit Weizen- und Gluten-Unverträglichkeit, (b) kreierte innovativ eine ganze Markenartikel-Produktlinie mit glutenfreien und gleichzeitig schmackhaften (Fertig-)Produkten und (c) schuf damit disruptiv einen neuen Nischen-Markt, (d) baute aus Südtirol heraus ein weltumspannendes Unternehmen mit € 419 Mio. Umsatz und 1400 Mitarbeitenden (2020) auf, (e) verhalf weltweit mehr Gluten Allergie-Patienten zu Gesundheit und Lebensfreude als jeder Nachahmer und (f) wurde dadurch zu einem der **wohlhabendsten** Südtiroler Unternehmer. Teil A endet in einer Entscheidungs-Situation: Inmitten der Corona-Krise 2020 steht Ladurner vor dringenden Entscheidungen, zu denen die Studierenden

Ideen/Szenarien/Vorschläge präsentieren sollen: (a) ob, wann und wie die Nachfolge von Ladurner (*1949) als CEO geregelt werden soll, (b) wie Dr. Schär seinem Kern-Geschäft im vermutlich bald saturierten Markt Impulse zur Umsatz- und besonders Ertrags-Steigerung geben kann, und (c) wie Dr. Schär im Rahmen der Diversifikation anstelle seiner jetzigen «Me-too-Produkte» in bereits existierenden Medical Nutrition-Märkten disruptiv ein Durchbruch mit neuen Produkten für noch unbekannte/unbefriedigte Gesundheits-Bedürfnisse gelingen kann. Speziell sollen die Studierenden Überlegungen präsentieren (a) ob und wie die Firma inmitten der digitalen Revolution auch im Gesundheitswesen künftig noch Ladurners Erfolgs-Rezept von vor 40 Jahren anwenden kann und sollte oder (b) welche anderen Möglichkeiten sich anbieten, z. B. aufgrund der Digitalisierung oder infolge der Corona Epidemie.

Fall Teil B skizziert strategische Überlegungen (a) des ab Beginn 2021 neu ernannten CEO, (b) Ladurners Gedanken zu Medical Nutrition.

Fall Teil C skizziert Überlegungen zur Stärkung des erfolgreichen Agro-Sektors in Südtirol und einer Cluster-Initiative in Richtung eines «Health Nutrition Valley Südtirol». Aufgabe der Studierenden: Überlegungen/Vorschläge zu allen obigen Themen zu erarbeiten und an U. Ladurner zu richten.

LERNZIELE MIT HINWEISE FÜR SELBST-STUDIUM, UNTERRICHT, DIE „SELF-TEACHING NOTE“ UND EVTL. KOOPERATION MIT FA. DR. SCHÄR

Die zweiteilige Fallstudie (A und B) ist ein „living case“, der auch 2022 ff noch „in progress“ und somit in Echtzeit nachverfolgbar und beeinflussbar sein wird (s. u.). Sie dient der Vermittlung von (1) BWL-Wissen und (2) Management-Können und ist konzipiert zur: (1) Wissensvermittlung durch das vermehrt geforderte Distance Teaching und angeleitete Selbst-Studium wie auch Präsenz-Unterricht. Zur Lernziel-orientierten Steuerung des angeleiteten Selbst-Studiums dienen Hinweise in Textfeldern mitten in Beschreibungen von Dr. Schär-spezifischen Ereignissen. Als integrierte „Self-Teaching Note“ (a) verweisen die Textfelder auf die im umliegenden Text exemplifizierte Management-Konzepte, erklärende Internet-Seiten sowie Videos und (b) empfehlen Überlegungen zu möglichem Nutzen der Konzepte für die eigene Situation und die von Dr. Schär.

(2) Anwendung des erworbenen Wissens durch die Erarbeitung von Ideen, Szenarios und/oder Praxis-relevanten Empfehlungen zur Präsentation vor Dozierenden und mit deren Einverständnis zur Einreichung an Dr. Schär. Zwecks fortgesetzter Umsetzung der unternehmenseigenen Management-Philosophie bei Dr. Schär ist man dort besonders an unkonventionellen Ideen und disruptiven Vorschlägen interessiert (Kontakt: manuela.covi@drschaer.com mit Betreff *Ideen*). Auf ähnliche Weise kam vor Jahren ein Student über seine Diplomarbeit zu Dr. Schär AG und ist nun Mitglied des Vorstands der Gesamtfirma. Dr. Schär vergibt auch Stipendien und Themen für Diplomarbeiten.

AUTOREN

Dr. Mike Domenghino ist Professor (em.) für Strategie und Marketing an der Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel (michael.domenghino@em.fhnw.ch) und Affiliate Faculty Member von Harvard-Professor Michael Porters weltweitem Management-Kurs über Strategie und Wettbewerbsfähigkeit (mike.domenghino@post.harvard.edu). Er war im Management von Novartis. Dr. Ingo Pleser ist Unternehmer mit langjährigen Erfolgen in der Back-Branche und ehem. Eigentümer der Hefefabrik Pleser und Fa. Lucullus Backzutaten GmbH (pleser@lucullusshop.de). Die Autoren danken Dipl.- Kaufmann Friedrich Klein, Königstein im Taunus (Deutschland), für signifikante Änderungsvorschläge und redaktionelle Überarbeitung. Die Fallstudie entstand ohne Auftrag oder Zuwendungen von Dritten aufgrund studentischer Wünsche nach zeitnahen Fällen auf Deutsch über europäische Unternehmen und mit Eignung für Fernstudien. Sie beruht auf allgemein zugänglichen Internet-Informationen, Dr. Schär internen Dokumenten und Interviews mit dem Haupteigentümer und Präsident von Dr. Schär, Ulrich Ladurner, der sein Einverständnis zur Veröffentlichung gegeben hat.

KEYWORDS

Fern-Unterricht, Distance Learning, Strategie, Marketing, Porters 5 Wettbewerbskräfte, Generische Strategien, Wertversprechen, Wertkette, SWOT, Ansoff-Matrix, Diamant, Cluster, Unternehmertum, Familien-Unternehmen, Nachfolge, Start-up, Disruptive Strategy, Agile Management, Cluster.