

Inhalt

Dr. Schär Glutenfree 2020-21: Fallstudie teil A.....	2
Gluten-Unverträglichkeit, Zöliakie-Betroffene, Märkte	3
Ulrich Ladurner, Disruptiver Innovator aus Südtirol	4
Die Anfänge und Expansion in Italien, Dr. Schär	7
„Der Überraschungseffekt – von Null auf Hundert – vom Problem zur Lösung“	8
Das Erlebnis einer Disruptiven Idee, die funktioniert	10
Von Südtirol in die Welt	11
Spanien, Frankreich, Benelux, Grossbritannien	12
Deutschland: Aufbau Anfang der 1990 er Jahre	13
Strategie-Weichenstellungen 2000 – 2008 – 2012 glutenfrei wird zum lifestyle-trend ...	14
Marktführer in Deutschland ab 2007.....	19
USA.....	24
Medical Nutrition und Vision/Mission 2018	27
Situation 2018-2020 und Ausblick	29
Die Nachfolge-Probleme	30
Weichenstellung im Herbst 2020.....	30
Anhang.....	32

Dr. Schär Glutenfree 2020-21: Fallstudie teil A

»Corona ist eine Katastrophe, mit Ausnahmen«, dachte U. Ladurner, Präsident und Haupteigentümer von Dr. Schär, Weltmarktführer¹ in glutenfreien Nahrungsmitteln Mitte 2020. Dieses Jahr würde einen unerwarteten Umsatz-Sprung bringen: über € 400 Mio., verursacht durch vermehrten Heimkonsum während der Corona-Lockdowns. Sorgen jedoch machten ihm die rückläufige prozentuale Umsatzrendite und die bewölkten Alpen: Könnten bald Stürme über sein Hauptquartier im sonnenverwöhnten Meran hereinbrechen?

Neue Corona-Wellen mit Einkommens-Stagnation, Preissenkungen der Konkurrenten, neue Wettbewerber, mehr Eigenmarken seiner Großkunden, zudem Impfstoffe statt glutenfreier Nahrungsmittel? Und die Digitalisierung? Sein Management plante jedoch weiter nach dem Motto »Never change a winning horse«. Und hatte sein Team nicht recht? Schließlich brachte 2020-21 die Erfüllung seiner 40-jährigen Vision²: Lebensqualität und Essgenuss für möglichst viele Gluten-intolerante Personen und für sich selbst eine Erfolg- und ertragreiche Unternehmer-Karriere.

Die Etappen ließ er noch einmal vor seinem inneren Auge vorbeiziehen und wurde sich dabei erneut seines entscheidenden Erfolgsfaktors bewusst: unbefriedigte Bedürfnisse entdecken, Märkte mit Innovationen "aufrollen" und ausbauen, also "Creative Disruption", wie Steve Jobs, Jeff Bezos, Elon Musk. Gemäß seiner Erfolgs-Devise »Nichts bleibt beim Gleichen« hatte er schon vor Jahren seine Mitarbeitenden auf ein neues Leitbild mit Diversifikations-Strategien verpflichtet, doch ohne merkliche positive Ergebnisse. »Alte Kultur frisst neue Strategie" zitierte er sinngemäß Peter Drucker.

Musste er selbst mit 70 seine Firma noch einmal »neu erfinden«? Oder neue Manager neue Bedürfnisse entdecken und innovativ abdecken lassen, statt sich in Verdrängungs-Wettbewerben zu verschleißen? War es nicht höchste Zeit, von seinem Porsche auf den revolutionären Tesla Roadster umzusteigen? Oder ganz andere Alternativen zu prüfen?

¹ Euromonitor <https://blog.hslu.ch/majorobm/2019/03/01/das-gesch%C3%A4ft-mit-z%C3%B6liakie-teil-1/>, 17-10-20; ZDF Mediathek <https://www.zdf.de/arte/the-european-collection/page-video-arte-gluten-der-feind-in-deinem-brot-100.html>

² internes Dokument Dr. Schär datiert Juli 2018 und 20 August 2020

Diskussionsfragen:

1. Was droht sich in der Industrie zu verändern – Werden Porters 5 Wettbewerbskräfte negativ? <https://konkurrenzanalyse.net/die-5-wettbewerbskraefte-nach-porter-grundlagen-zur-konkurrenzanalyse>
 2. Was war das Disruptive an Jobs von Apple, Bezos von Amazon, Musk von Tesla?
 3. Ist die Nachfolge geregelt?
 4. Überlegungen der Studierenden zur eigenen Vision/Mission, beruflich wie privat?
-

Gluten-Unverträglichkeit, Zöliakie-Betroffene, Märkte

Gluten ist das wichtigste Speicherprotein von Weizen, Dinkel, Kamut, Roggen und Gerste und vielen weiteren Getreidesorten. Es wird auch als Klebereiweiß bezeichnet und hält u.a. Back- und Teigwaren zusammen.

Gluten schädigt bei ca. 1 % der Bevölkerung den Dünndarm, der sich entzündet. Anzeichen für eine Zöliakie sind u.a. Verdauungsbeschwerden, Müdigkeit, Wachstumsstörungen sowie Nährstoff- und Eisen-Mangel³. Zöliakie ist eine lebenslange Autoimmunerkrankung. 1950 wurde Gluten als Verursacher der Zöliakie festgestellt. In den 90er-Jahren gesellten sich zur Zöliakie weitere Verdauungsstörungen: Nicht-Zöliakie-Nicht-Gluten-Weizensensitivität, Reizdarm, Weizenallergie, ATI Sensitivität. Die Zahl der Diagnosen ist heute immer noch (zu) gering und man spricht vom Zöliakie-Eisberg: auf einen diagnostizierten Zöliakie-Betroffenen könnten 3-5 nicht diagnostizierte Zöliakie-Betroffene kommen⁴. Das Problem besteht gleichermaßen in allen Ländern, in denen Nahrungsmittel aus Weizen, Roggen, Gerste, Dinkel etc. verzehrt werden (aber weniger in Asien). Die Endprodukte dagegen variieren in ihrer Unverträglichkeit von Land zu Land, z.B. eher Nudeln und Pizzen in Italien respektive Backwaren in Deutschland. Es gibt keine Medikamente zu Heilung (Impfstoffe und Medikamente zur Linderung der Symptome sind jedoch in Entwicklung), sondern nur die Möglichkeit, die Probleme durch den Verzehr von Produkten aus glutenfreien Mehlsorten zu vermeiden. Probleme verursacht auch der unbemerkte Einsatz von glutenhaltigen Zusätzen in Fertigprodukten so unterschiedlich wie Fruchtjoghurt, Schokolade und Wurst. Die Produktion muss Reinraumbedingungen entsprechen, um mikrobiologische Produktsicherheit zu gewährleisten und jegliche Gluten-Kontamination zu verhindern.

³ <https://www.youtube.com/watch?v=fjPpCBw6Jg8>
<https://www.youtube.com/watch?v=Hj8qCGhip1A&list=PL4o9QOjUMnEZTI7vbk1cvDc9wyKNxBHxc&index=2>

⁴ <https://www.schaer.com/de-de/ueber-gluten/ueber-zoeliakie>; Singh P, Arora A, Strand TA, et al. Global Prevalence of Celiac Disease: Systematic Review and Meta-analysis. Clin Gastroenterol Hepatol. 2018;16(6):823-836.e2. doi:10.1016/j.cgh.2017.06.037

Bis Ende der 70er Jahre gab es nur vereinzelt Kleinbetriebe, die glutenfreie Produkte manuell herstellten. Fertigmahlzeiten gab es nicht oder nur ansatzweise, was eine aufwändige Zubereitung daheim zur Folge hatte (Kontaminations-Gefahr durch glutenhaltige Produkte). Wegen geschmacklich enttäuschender Ergebnisse und mangelnder Auswahl und Abwechslung unterbrachen Patienten ihre Diät häufig und bekamen wieder Probleme. Für industrielle Lebensmittel-Hersteller wie auch Handelsketten war die Nische lange Zeit zu klein, bis sich vor ca. einem Jahrzehnt eine Glutenfrei-Modewelle⁵ aus den USA auch in Europa abzeichnete. Nach dem Vorbild von US-Medienstars wie Oprah Winfrey und Lady Gaga versuchten in den USA bis zu 30 % der Bevölkerung (in Deutschland bis zu 20%) gesünder und schlanker zu werden mit "frei von..."-Nahrungsmitteln: also ohne Gluten, Allergene, Konservierungsmittel und Pestizide. Durch den neuen Lifestyle-Modetrend erreichte dieser Markt 2015 weltweit einen Warenwert von ca. € 5 Mrd. Die Mafo-Institute prognostizieren selbst bei Abflachen des Modetrends eine Verdoppelung des Glutenfrei-Marktes⁶ bis 2030, was Ladurner anzweifelt (Details später).

Was ist Gluten?

<https://www.youtube.com/watch?v=HCJx4xl7aDY>

Ulrich Ladurner, Disruptiver Innovator aus Südtirol

„Ich war ein schlechter Schüler» sagte U. Ladurner (*1949) in einem Interview⁷ über sich selbst. „Meine Aufsätze waren voller Ideen, meine Hefte voll mit roter Tinte." Und weiter: "Die Schule war eine einzige Quälerei, ein Studium kam für mich nicht infrage. Ich habe früh verstanden: Nur wenn ich selbstständig bin, habe ich eine Chance". Ende der 1970er Jahre war ihm jedoch die Aufgabenstellung aus dem Geschäft, welches er von seiner Familie übernommen hatte, nicht gross genug, es fehlte ihm die unternehmerische Herausforderung. Seine große Vision war es, ein Unternehmen zu gründen, welches sich auf gesunde Ernährung spezialisiert.

⁵ <https://www.srf.ch/sendungen/puls/lifestyle/gluten-der-feind-im-brot>
<https://www.openpr.com/news/2159375/gluten-free-food-market-coronavirus-impact-key-takeaways> The Global Gluten-Free Food Market will gain from the increasing incidence of diseases such as celiac.

<https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/gluten-free-food-market-100188>

⁷ https://www.zeit.de/zeit-magazin/2017/40/ulrich-ladurner-flugzeugabsturz-rettung?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

Diskussion über Motivation, Voraussetzungen für Start-ups, den Ressourcen-basierten und den Markt-basierten Ansatz, das Vorgehen bei Markterkundungen, siehe:

1. <https://de.wikipedia.org/wiki/Ressourcenabh%C3%A4ngigkeitsansatz>
2. https://www.business.uzh.ch/dam/jcr:ffffff-91d0-b1ef-0000-000044aa8e4a/Strategiebasierte_Theorie.pdf
3. Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A. and Kraus, S. (2019), Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research. International Journal of Management Reviews, 21: 317-355.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12192>

Es gab in den 1970er Jahren schon den Trend zu makrobiotischen Produkten, Bio-Produkten. Die Reformhausidee aus der Schweiz und Deutschland schien ihm, zusammen mit dem Ansatz von Rudolf Steiner, eine interessante Möglichkeit, in Italien etwas ganz Spezielles aufzubauen. Er ergänzte die Drogerie mit einem Großhandel für importierte Reformhaus-Produkte. Doch er hatte sich getäuscht: die strengen Regelungen der deutschen Vorstellungen trafen nicht die Emotionen der Italiener. Daraus lernte er eine entscheidende Marketing-Lektion: Damit Kunden (wieder) kaufen, muss ein Angebot (a) den Wünschen der Kunden entsprechenden Nutzen stiften, (b) ihnen im Vergleich zu Alternativen einen überzeugenden Vorteil bieten und (c) idealerweise innovativ sein. Zudem muss es den Konsumenten wie den Absatz-Mittlern (Ärzten, Handel) als vorteilhaft bekannt gemacht werden.

Auf der Suche nach realen Bedürfnissen seiner Kundschaft kam ihm die zündende Idee zu Zöliakie 1980⁸ während eines Gesprächs mit Kinder-Gastroenterologe Dr. Klaus Pittschieler. Dieser berichtete, dass er Eltern mit an Zöliakie erkrankten Kindern mangels Alternativen nur zu Kartoffeln und Reis für den Speiseplan raten konnte. Ladurner sah das Problem-Thema «Zöliakie» mit der Notwendigkeit einer glutenfreien Diät und es war spontan «sein Thema». Ladurner⁹: "Anfang der 1980er-Jahre gab es in Südtirol etwa 80 Personen, die glutenfreie Produkte benötigten, in ganz Italien waren es ca. 8000 Personen und in ganz Europa ein Vielfaches davon. Also war das Ganze schon interessant für uns." Dr. Pittschieler war an neuen Produkten für seine Patienten interessiert, doch unklar war, wie groß die Nachfrage darüber hinaus sein könnte. Ladurners nachfolgende Markterkundung Anfang der 80-er Jahre bestand aus Gesprächen mit Ärzten, Patienten, Selbsthilfegruppen, Apothekern, Drogisten sowie Behörden in seiner Heimat Südtirol und im übrigen Norditalien. Zudem gab es wenige kleinere Hersteller in Deutschland, Schweiz und England, die einfache Produkte aus glutenfreien Rohstoffen wie Reis und Mais anboten. In Italien beschäftigte sich die große Babymarke Plasmon mit einem straffen Sorti-

⁸ <https://allergia.at/de/lebensmittelintoleranzen/maenner-staerker-frauen-hoeren-innere-stimme-koerpers>

⁹ <https://www.stol.it/artikel/wirtschaft/ladurner-gibt-fuehrung-von-dr-schaer-ab>

ment von Keksen, Mehlen und Pasta, allerdings ohne Engagement und über Jahre hinweg ohne Innovation. Die meisten Produkte sagten allerdings vielen Patienten geschmacklich nicht zu und sie unterbrachen ihre Diät. Eine Produktlinie mit einer Vielzahl an glutenfreien Lebensmitteln für Menschen mit Zöliakie, gab es noch nicht.

Ladurner zog eine Reihe von Konsequenzen aus seinen Markterkundungen: Es gab eine kleine Zielgruppe mit unbefriedigter und starrer Nachfrage und kaum Konkurrenz. Ein innovatives Sortiment von Genuss, Abwechslung und Convenience versprechenden (Fertig-)Produkten würde von Zöliakie-Patienten und Ärzten mit offenen Armen aufgenommen und könnte von hohem Nutzen für Patienten, deren Familien und das Gesundheitswesen insgesamt sein. Wichtig war zudem, dass glutenfreie Diätprodukte nach Zulassung durch die Gesundheitsbehörden von den Krankenkassen rückvergütet wurden. Als Drogist verstand er zudem, was Händler motivieren würde, seine Produkte zu führen und zu empfehlen: Mit seinen Angeboten musste er für seine Drogisten-Kollegen und andere einflussreiche Absatzmittler ein finanziell attraktiver, ja der beste Partner werden. Ladurner¹⁰: "Aber wie diese Bedarfslücke füllen, seine Idee in die Tat umsetzen? - Seine Fach-Ausbildung war eine Lehre und die Drogisten- Schule in Neuwied am Rhein, von seiner Familie hatte er eine Drogerie in Meran und ein Startkapital erhalten. Des Weiteren hatte er einen engen Vertrauten, Richard Stampfl, einen 21 Jahre jungen Mann, von dem Ladurner wusste, dass er Organisationstalent hatte. Darüber hinaus gab es damals in seinem Umfeld keine besondere Kompetenz für die Realisierung seines Vorhabens. Südtirol war kein Getreideland, es entwickelte sich zu dieser Zeit durch alpinen Tourismus, die Bauindustrie und international geschätzte Obst, Wein und Fleisch-Spezialitäten von einer armen zur reichsten Provinz Italiens. Ein kleiner Familienbetrieb stellte Waffeln und Süßwaren her, doch weder führende Backwaren- und Pasta-Verarbeiter noch Fachschulen für Lebensmittel-Technologie waren in der Provinz ansässig. "Südtirol¹¹ hat dieses „Flair“ für Forschung und Entwicklung nicht", war Ladurners damalige Einschätzung. Deswegen verlegte er später Forschungs- und Entwicklungs-Aktivitäten später in einen Wissenschaftspark in Triest.

M. Porters «Diamant» ist zum Verständnis nützlich:

<https://de.wikipedia.org/wiki/Diamanten-Modell>

¹⁰ <https://www.stol.it/artikel/wirtschaft/ladurner-gibt-fuehrung-von-dr-schaer-ab>

¹¹ Zitat aus Interview Der Unternehmer Ulrich Ladurner über seine Vorstellungen von Innovation Südtiroler Wirtschaftszeitung 3. November 2006

Alldiesem zum Trotz sagte sich der praktische Drogist "Probieren geht über Studieren". Die Idee war einen Test wert. Er musste Glück haben, was sich auch bald einstellte. "Zur Innovation gehörte auch die Kunst, den richtigen Zeitpunkt zu erkennen", sagte Ladurner¹² rückblickend.

Das Thema Marktnische für kleine Firmen lässt sich hier am Beispiel Big Pharma diskutieren:

Für grosse Unternehmen sind viele Krankheiten uninteressant, weil die Anzahl der Leidenden zu klein ist und die F&E- und Overhead-Kosten sowie hohe Ertrags-Vorgaben (z.B. 20% Umsatzrentabilität) einen Markteinstieg verbieten. Start-ups und kleine Firmen mit geringen Overheads und kleineren Ertragserwartungen haben hier eine Chance, oft nur temporär: Wenn der Markt wächst, so mögen sich die Grossen dafür interessieren, wie Nestlé Health Science seit kurzem mit Nestlé Medical Nutrition.

Die Anfänge und Expansion in Italien, Dr. Schär

Tests ja, aber womit? Die nächste Frage, mit der er sich beschäftigen musste, war: Wie komme ich zu den richtigen Produkten? Er brauchte glutenfreie Backmischungen, Brot, Teigwaren und natürlich auch Kekse. Zu den gesuchten Produkten kam er, indem er mit deutschen und Schweizer Firmen Kooperationen einging, deren Produkte importierte und als Großhändler weiterverkaufte.

¹² In einem Vortrag über Innovation [Südtiroler Wirtschaftszeitung 29. September 2006](#)

Hier sollen die Studierenden mehrere Konzepte kennenlernen, verstehen, definieren, hinterfragen und diskutieren:

Die value proposition (Nutzenversprechen) für Kunden und die Vision für seine Firma <https://de.wikipedia.org/wiki/Nutzenversprechen> sowie seine Wettbewerbsvorteile bei Konsumenten und Handel. Ebenso auch Kernelemente der value chain (Wertkette) oder des Marketing-Mixes erkennen <https://de.wikipedia.org/wiki/Wertkette> (Preis respektive Erlös, Distribution, Kommunikation, Organisation, Bedarf an Kapital und physischen Mittel). Das Dritte ist die Industrieanalyse mit den fünf Wettbewerbskräften nach Porter.

<https://konkurrenzanalyse.net/die-5-wettbewerbskraefte-nach-porter-grundlagen-zur-konkurrenzanalyse/>

<https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>

- Eintrittsbarriere: Behörden-Zulassung; 2. Geringe/keine Konkurrenz; 3. Preisunsensible Nachfrage, Krankenkassen-finanziert. 4. Lieferanten ohne grosse Druckmöglichkeiten und 5. Keine/kaum Ersatzprodukte.
- Fazit: ein attraktiver Markt, der damals mit geringem Kapital-Einsatz schnell vergleichsweise hohe Kapital- und Umsatz- Renditen ermöglichen könnte. Wie konnte Ladurner den Markt 'aufrollen'? Mit einem neuen Vorgehen, ähnlich Steve Jobs mit dem iPhone, nicht kleine Verbesserungen, sondern etwas revolutionäres, ein disruptives Vorgehen mit innovativen, gut schmeckenden Marken-Produkten und professionellem Marketing.

„Der Überraschungseffekt – von Null auf Hundert – vom Problem zur Lösung“

So beschreibt Ladurner im Rückblick, was nun folgte: Dank der Kooperation mit deutschen und Schweizer Firmen hatte er zwar Zugang zu Produkten und er übernahm 1980-81 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. Noch aber fehlte ihm die behördlichen Zulassungen, die Reputation und ein Marketing- und Vertriebskonzept. Als Neuling in diesem Geschäft war er bei den Zugangs-Entscheidern, den Behörden und auch für seine potenziellen Abnehmer wie Handel und Konsumenten ein Unbekannter. Das war die Herausforderung für Ulrich Ladurner und als guter Verkäufer musste er sich überzeugend neue Argumente für seine Intention einfallen lassen und umsetzen.

Um Kompetenz und Referenzen zu erlangen, stellte Ladurner sein importiertes Sortiment der großen Autorität auf diesem Gebiet, Professor Gianni Mastella, vor. Dieser gab ihm Hinweise auf ungedeckte Bedürfnisse von Ärzten und Patienten, und Ladurner erkannte mögliche Positionierungs-Vorteile für seine (zukünftigen) Produkte. Zudem bewertete

Mastella diese neuen Produkte wie auch Ladurners Engagement positiv, verschaffte ihm Zugang zu 50 Spezialärzten und ermöglichte damit einen Pull-Effekt über die Ärzteschaft.

Mit dem Renommee von Prof. Mastella präsentierte er auf einem Apothekertag in Triest 1983 sein bislang unbekanntes Sortiment einem Netzwerk von 300 der besten Apotheken in Italien und verhiess ihnen ein besseres Leben für ihre Patienten und regelmäßige Zusatz-Erträge für ihre Apotheken. Ladurner sensibilisierte die Apotheker für das Problem Zöliakie, akquirierte Aufträge und somit Verkaufspunkte und R. Stampfl organisierte den Import sowie die physische Distribution direkt an die Apotheken und Reformhäuser. Als neue Wettbewerbsvorteile erwiesen sich (i) sein mittlerweile erweitertes Sortiment an Fertigprodukten (Convenience-Trend und Abwechslung für die Konsumenten und der Handel braucht nur einen Lieferanten) sowie (ii) die Betonung der Schmackhaftigkeit seiner Produkte. Zum Leitmotiv seiner Produktentwicklung durch zunächst einen findigen Bäckermeister und später Dr. Virna Cerne (in seinem Speziallabor des Lebensmittelforschungs-Clusters in Triest) sollte werden: Die Verbindung von speziellen, komplexen Anforderungen an gesunde Ernährung mit Normalität, Abwechslung, Genuss, kurz Lebensfreude. Neu war also der Mehrfach-Nutzen für Patienten, gesunder Darm plus Genuss von schnell zubereitetem und abwechslungsreichem Essen. Das förderte die Einhaltung der Diät und damit regelmäßige Nachkäufe, was für den Handel wichtig war. Preislich siedelte er seine Produkte über der Konkurrenz an, was ihm und auch den Detaillisten höhere Margen einbrachte. Die einkaufenden Mütter respektive Erwachsenen hielt das wegen der Rückerstattung durch die Krankenkasse nicht vom Kauf seiner Produkte ab: Im Gegenteil, der höhere Preis suggerierte ihnen guten Geschmack und höhere Qualität (später auch durch die Packungsangabe »Hersteller Dr. Schär«, die auch seine Dachmarke wurde, siehe unten).

Seine Mission erweiterte sich sukzessive: die Gesundheit von Menschen mit Gluten- und Weizen-Unverträglichkeit und später zudem das Wohlbefinden von allen Menschen mit besonderen Ernährungsbedürfnissen zu verbessern sowie mehr Normalität, Abwechslung, Genuss und Lebensfreude in ihren Alltag zu bringen. Damit hatte er einen Trend geschaffen, der ihm über die nächsten Jahrzehnte Umsatzwachstum einbrachte und auch für den Handel kalkulierbare, Hochmargen-Nachkäufe treuer Konsumenten bedeutete. So konnte er allmählich seiner schlussendlichen Vision näherkommen: Vom lokalen Drogisten »zur weltweit ersten Wahl für Menschen mit besonderen Ernährungs-Bedürfnissen", sagte er 2019 in einem Interview mit stol.it¹³ Und für sich selbst, ein Leben als kreativer und anerkannter Unternehmer mit finanziellem Erfolg.

Erklärungen für den Erfolg:

Attraktiver Markt, nach Porter: kaum Konkurrenz, keine Substitutionsprodukte, starre, fremdfinanzierte Nachfrage nach seinen innovativen Produkten, Pull seitens der Ärzte, Push durch Handel, keine Neu-Eintritte von Konkurrenz-Produkten wahrscheinlich.

¹³ <https://www.stol.it/artikel/wirtschaft/ladurner-gibt-fuehrung-von-dr-schaer-ab> 2019

Das Erlebnis einer Disruptiven Idee, die funktioniert

Für Ladurner war dieser Krankenkassen-finanzierte Konsum von glutenfreien Lebensmitteln eine wichtige Starthilfe, ("wir waren nach 2 Jahren profitabel"), wodurch er sich schnell ein Liquiditäts-Polster erarbeiten konnte. 1983 begann er mit der eigenen Herstellung glutenfreier Diätprodukte durch seinen experimentierfreudigen Bäckermeister. 1985 brachte er unter dem medizinisch klingenden Hersteller-Namen Dr. Schär und moderner Aufmachung seine erste glutenfreie Produkte-Linie auf den Markt: Glutenfreie Mehl-Mischungen und Backwaren, die für Zöliakie-Betroffenen eine revolutionäre Verbesserung waren (vgl. Anhang). Den italienischen Geschmack truft er besonders gut mit dem Erfolgsprodukt Savoiardi-Kekse, ein typisches und traditionelles Gebäck.

Heute nennt man solche Geschäftsideen «disruptiv». **Disruptive Technologien** unterbrechen die Erfolgsserie etablierter Technologien und Verfahren und verdrängen oder ersetzen diese in mehr oder weniger kurzer Zeit. Beispiele: Digitalkameras (Ende von z. B. Kodak), Smartphones, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/disruptive-technologien-54194>. Disruption ist ein Prozess, bei dem ein bestehendes Geschäftsmodell oder ein gesamter Markt durch eine stark wachsende Innovation abgelöst beziehungsweise „zerschlagen“ wird.

<https://www.businessinsider.de/gruenderszene/lexikon/begriffe/disruption/>.

Bei einer **Innovation** handelt es sich typischerweise um eine Erneuerung, die den Markt nicht grundlegend verändert, sondern lediglich weiterentwickelt. So bedeutete beispielsweise die Erfindung der CD lediglich eine Weiterentwicklung des klassischen Plattenspielers. Das Aufkommen digitaler Musikvertriebe, wie zum Beispiel dem iTunes-Music-Store, bedeuten hingegen die schrittweise Zerschlagung des lokalen Musikgeschäfts. Sie leiten einen disruptiven Prozess ein. Indem iTunes einerseits dem Kunden die Möglichkeit gibt, seine Lieblingssongs online zu erwerben und andererseits dem Künstler erlaubt, ohne Plattenlabel erfolgreich zu sein, werden Händler und Presswerk gleichermaßen irrelevant.

Weil die Eigenproduktion kostengünstiger als der Import war, sein innovatives Vollsortiment im Markt besser ankam als die bisherigen Produkte, und die Glutenfrei-Marktnische attraktive Margen ermöglichte, erreichte er auch nach der Übernahme der Fa. Dr. Schär umgehend die Rentabilitäts-Schwelle.

Die für Start-ups oft schwierige Finanzierungs-Frage stellte sich nicht. Siehe das Video von Alfredo De Massis:

https://www.youtube.com/watch?v=dz8QFI_AX8I

Die Rückerstattung machte die Konsumenten preis-unsensibel. Zitat Ladurner: "Der Verschreibungsmarkt finanzierte unser Wachstum. Die gewonnenen Ressourcen wurden fast zur Gänze reinvestiert. Ohne den Verschreibungsmarkt hätten einige der gemachten Fehler zu einer Existenzkrise geführt". Er investierte in den Markt, inkl. in Fach-Kommunikation und publizierte Mitte der 80er Jahre einen Katalog mit 20 Dr. Schär Produkten. "Der tragende Gedanke bei der Gründung war: Wir wollen die Besten sein. Wir haben viel in Innovation investiert, wobei der Konsument die größte Inspiration war und bleibt."¹⁴ Deswegen richtete er bereits 1986 eine Patienten-Hotline ein. M. Werth war als Diätistin engagiert und für die Konsumenten Star und Freundin gleichzeitig. So war er permanent über die Wünsche seiner Konsumenten und Handelspartner informiert und fokussierte seine verstärkten F&E-Investitionen darauf. Ladurner: „Die Entwicklung von glutenfreien Produkten, die in puncto Geschmack, Aroma und Konsistenz dem traditionellen Brot, den Nudeln und Keksen ähneln, war schon immer eine große Herausforderung. Der Schlüssel für unsere überzeugenden Resultate lag zweifellos in der Innovation. Schon ganz am Beginn haben wir auf Forschung und Entwicklung gesetzt.“¹⁵

Von Südtirol in die Welt

1988 wurde er mit 3 Mrd. Lire Umsatz zum führenden Anbieter in Italien, dem damals größten Glutenfrei-Markt Europas und startete die Expansion in Europa. Der Export in europäische Länder begann 1989. Anfang des neuen Jahrtausends war Schär in tausenden von Läden in Europa verfügbar. Der Umsatz war auf über € 22 Millionen gestiegen und sollte schier unaufhaltsam weiterwachsen. Doch das war erst der Anfang.

Studierende sollen Penetration und Expansionsmöglichkeiten diskutieren:

1. Ließ sich dieser Prozentsatz durch Erkennen bislang nicht-diagnostizierter und nicht-therapierter Verdauungs-Krankheiten über Bearbeitung von Ärzten steigern? Sicherlich, aber auch rentabel?
2. Glutenfreie Mahlzeiten auf die die ganze Familie ausweiten? Beispiel: Johnsons Baby Shampoo wurde allmählich auch von Frauen gebraucht, ohne dass diese speziell umworben wurden. Werbung kam erst später und machte das Baby-Shampoo zum Marktführer sogar im gesamten US-Shampoo-Markt.
3. Nicht nur Produkte, sondern auch Dienstleistungen anbieten, eine Community gründen? Aber zu welchem Kosten/Ertrags-Verhältnis?
4. Oder war die Zeit reif für Außer-Haus-Konsum, d. h. auch Belieferung von Kantinen, Krankenhäusern, Altersheimen etc.

¹⁴ <https://allergia.at/de/lebensmittelintoleranzen/maenner-staerker-frauen-hoeren-innere-stimme-koerpers>

¹⁵ <https://swz.it/zehn-jahre-19021/> Südtiroler Wirtschaftszeitung

5. auch in anderen Vertriebskanälen, welche?

6. andere Länder expandieren. Aber wo und wie? In Mittelmeer-Anrainern oder in den großen nördlichen Ländern? Akquisitionen und organisches Wachstum?

Das Geschäft wuchs ständig und auch seine Vision: Wenn er jetzt auch nur ein Prozent der Bevölkerung bedienen konnte, so hatte er doch Großes vor. In ihm verfestigte sich die Vision (a) vom Pionier im Nischenmarkt glutenfrei in Italien (b) zum europaweit führenden Anbieter davon und (c) danach auch der Spezialist für Lösungen anderer Ernährungs-Probleme zu werden.

Ladurner entschied sich schon Ende der 80er Jahre zunächst für den Weg des vermutlich geringsten Widerstands: der Wiederholung seines italienischen Erfolgs bei den Nachbarn Spanien und Frankreich, dann Benelux und Großbritannien, alle mit relativ schwachen Konkurrenten mit regionalem Einzugsgebiet.

Spanien, Frankreich, Benelux, Grossbritannien

Ladurners Markterkundung in neuen Ziel-Märkten bestand, wie in Italien, erneut aus Gesprächen mit Behörden, Ärzten, Grossisten, seinen bereits existierenden Kunden und weiteren Detaillisten, in der der Lektüre von Marktforschung studieren sowie Informationen über künftigen Konkurrenten, die typischerweise schwache Unternehmen waren. Pragmatisch begann er die Expansion in die nahen Märkte zuerst in Spanien, dann in Frankreich. Die mediterranen Ernährungsgewohnheiten waren ähnlich, italienische Esswaren hatten europaweit einen guten Ruf und die schwache spanische Konkurrenz ließ Raum für italienische Zöliakie-Produkte im Fachhandel. Es gab aber keine Rückerstattung seitens der Krankenkassen – eine neue Erfahrung für Ulrich Ladurner und sein noch sehr klein gehaltenes Team. H. Stampfl erledigte weiterhin Tätigkeiten wie Finanzen, Organisation und physische Distribution. Zusammen mit dem Neuzugang Hansjörg Prast konnte Ladurner das machen, was er gerne und gut machte: Neue Möglichkeiten finden und erschließen. H. Prast warb der spanischen Konkurrenz einen Apotheken-Kenner ab, eröffnete in Barcelona ein kleines Büro, und ließ ihn nach dem in Italien erprobten Vorgehen Distribution aufbauen, mit schnellen Erfolgen in 50 reformhausähnlichen Geschäften. Ähnlich ging H. Prast dann in Frankreich und den Benelux-Ländern vor. Mitte der 90er Jahre wurde durch die Einbindung von Sanavida ein starker Vertriebspartner gefunden, mit dem die volle Abdeckung des spanischen Fachhandels gelang. 2010 übernahm er dann die Hauptkonkurrenten-Marke Beiker mit wichtigen Spanien-spezifischen Produkten (wie den Magdalenas), dessen etablierte Marktposition sowie die Produktions-Anlagen in Zaragoza.

Ähnliches gelang in England: Mit der Übernahme von Nutrition Point 2002 konnte die bis dato erreichte Marktposition erheblich ausgebaut und der Einstieg in den Lebensmittelhandel erfolgreich vollzogen werden. Damit hatte er den Marktzugang und ein Vehikel

für seine eigenen und auch neuen Produkte. Mit der etablierten Marke "DS Dietary Specials" erreicht er die Marktführerschaft im englischen Lebensmitteleinzelhandel. Der Gesamtmarkt wuchs dort innerhalb weniger Jahre von 30 Millionen £ auf 100 Millionen, bot also Raum für profitables Wachstum. Die Akquisition der Marke Glutafin vom niederländischen Numico Konzern 2007 stärkte das Geschäft in den Apotheken in Großbritannien zusätzlich.

Blieben die großen Länder USA und Deutschland: Die USA erschloss er zunächst über Exporte und Deutschland mit einem massiven Einsatz seiner personellen und finanziellen Ressourcen (vgl. unten).

Deutschland: Aufbau Anfang der 1990 er Jahre

In Deutschland herrschten andere Verhältnisse als in den Mittelmeer-Ländern, was seine Markterkundung ergab: Marktgröße 1995 ca. €20 Millionen zu Endverbraucherpreisen, keine Krankenkassen-Rückerstattung, etablierte Konkurrenz (3 Pauly, Hammermühle), ein mächtiger Gesundheits-Fachhandel, andere Essgewohnheiten und Produkte, so z. B. Hunderte von regionalen Brotsorten. »Essen ist Kultursache«, war Ladurners Devis, an die man sich anpassen sollte. Doch konnte er auch die Andersartigkeit der italienischen Küche, die mediterrane Einzigartigkeit und kulinarische Reputation des Lieblings-Ferienlandes der Deutschen nutzen? Zudem bemerkte er etwas später, ab ca. 2010, dass sich in Deutschland 70 % der Bevölkerung wegen ihrer Verdauung Sorgen machten. Davon hatten 10 % einmal monatlich einmal Verdauungsbeschwerden, 15% litten unter Reizdarm und Weizen-Allergie, für die das ein wichtiges Thema war. War die Zöliakie-Zielgruppe bereits groß genug und könnte er sie durch ähnliche Beschwerden erweitern, also neben glutenfreie auch spezielle Diätprodukte (wie FODMAP¹⁶-reduzierte und/oder Bio-Produkte) anbieten? (vgl. Abschnitt Medical Nutrition).

Vergleichen Sie Italien mit Deutschland mithilfe der Porter 5-Kräfte Analyse. Schlussfolgerungen?

Wiederum ganz pragmatisch stellte er 1991 als ersten Schritt ein marktgerecht zusammengesetztes Deutschland-Sortiment der dominierenden Reformhäuser-Einkaufsgenossenschaft vor. Die Absicht war, nationale Listung und Distribution zu erlangen, respektive zu erkaufen. Er erhielt eine Absage, und das gleich mehrere Male, weil die Genossenschaft einen exklusiven Lieferanten für seine Produktkategorie, die Firma 3 Pauly, hatte. Zwangsweise entschloss er sich für die aufwendigere "Guerilla-Methode" zur Gewinnung von Distribution: Jeder Mitarbeiter im Unternehmen, der eine wichtige Führungsrolle hatte, wurde zum Verkäufer trainiert. Anschließend wurden ihm ein bis zwei Bundesländer in der damaligen Bundesrepublik zugewiesen. Ulrich Ladurner selbst

hatte sein Einsatzfeld in Nordrhein-Westfalen. Schon nach einem Monat konnte die erste Phase der Akquisition im Fachhandel als abgeschlossen betrachtet werden.

2004 kam aus den strategischen Überlegungen heraus die Idee, durch Nähe zum Markt die Logistikwege zu reduzieren und die Frische der Produkte zu garantieren. Auch das Werk in Burgstall näherte sich der Kapazitätsgrenze. Daraus entwickelte sich das Projekt zum Bau eines eigenen Werkes. Als Standort dafür wurde schließlich Apolda in Thüringen gefunden, wo 2006 die Eröffnung stattfand.

Die Konkurrenz spürte Dr. Schär's Fortschritte. 2005 deutete Christoph Pauly an, seine Firma verkaufen zu wollen und Ulrich Ladurner entschied, das Werk Nähe Marburg/Hessen zu übernehmen. 3 Pauly reagierte schnell mit einem Strategiewechsel, wie die Presse¹⁷ berichtete: "Christoph Pauly, der Vorstandsvorsitzende von Pauly Biskuit, meint dazu: „Die Produktion glutenfreier Backwaren passt nicht mehr in die veränderte Firmenstrategie.“ Aus dem Mund von Ulrich Ladurner klang es etwas anders: Pauly Biskuit habe eingesehen, "..., dass es auf dem Markt der glutenfreien Lebensmittel mit Dr. Schär nicht konkurrieren kann.“ 3 Pauly verkaufte ihm die Marke Glutano und ihr Werk bei Marburg. Dies wurde die Basis seiner deutschen Niederlassung und zweites Produktions-Standbein neben der Hauptaufgabe: Kekse-Herstellung für alle Märkte. Dr. Schär adaptierte und vergrößerte sein deutsches Sortiment um innovative Convenience-Produkte.

Ein Umsatz- und Gewinnsprung entstand durch die Aufnahme in das Sortiment der Drogerieketten. Anstelle von Listungsgeldern hat Dr. Schär dem Handel mit Schulungen und Aufklärung Argumente geliefert, wieso glutenfrei ein Zukunftsgeschäft sein würde. Das hat dazu beigetragen, dass Zöliakie und glutenfreie Diät in Markt-Insiderkreisen zum zentralen Diskussionsthema wurden. Damit erarbeitete er sich eine dominante Position bei Reformhäusern, Drogerien und Drogerieketten, welche bisher den Markt beherrschten.

Hier können Dozierende die gängigen Anforderungen des Handels an Lieferanten (wie Listungs-Gebühren, Werbekosten-Zuschüsse, Exklusivitäts-Ansprüche, Rücknahme schlecht drehender oder abgelaufener Artikel) besprechen sowie Reaktionen des Fachhandels, wenn ein Lieferant seine Produkte zusätzlich auch im LH anbietet. Und von LH-Ketten wie Edeka auf Sortiments-Aufnahme bei Aldi und Lidl?

Strategie-Weichenstellungen 2000 – 2008 – 2012 glutenfrei wird zum lifestyle-trend

Während Dr. Schär sich mit der Marke „Schär“ im damals dominierenden Gesundheits-Fachhandel und Drogerieketten etablierte, bedachte er anfangs des neuen Jahrtausends weitere Innovations-Chancen: Können wir durch Tiefkühlprodukte einen neuen Qualitätssprung im Angebot von glutenfreien Produkten erzielen? Dazu kam ein sich andeu-

¹⁷ Südtiroler Wirtschaftszeitung 20. Januar 2006

tender US-Trend zu "Frei von..."-Produkten. Ladurner hatte diese in den USA bereits existierende Modewelle an seinen steigenden USA-Exporten (ab 2007) bemerkt. Diese Welle erreichte auch Europa und wurde stärker. Übersetzungen der Bücher von Medienstars wie die Ärzte Dr. D. Perlmutter¹⁸, Dr. W. Davis¹⁹ wurden populär. Zudem berichtete die einschlägige Presse von Hollywood-Idolen wie Oprah Winfrey, Victoria Beckham, Lady Gaga, die Gluten als Ursache vieler Zivilisations-Krankheiten verdächtigten, so Fettleibigkeit, erhöhter Blutdruck und Herzinfarkte. Aufgrund dieses neuesten Hollywood-Mythos beginnenden Trends und auf der Suche höheren Preisen und Margen für "abgewirtschaftete" Nahrungsmittel wie z. B. Brot, Pizza und Nudeln interessierte sich auch der deutsche LH für umsatzstarke glutenfreie Produkte. Ladurner fragte sich, ob es an der Zeit sei, als Erster den Sprung vom Fachhandel in den Lebensmitteleinzelhandel zu schaffen?

Ladurner sah sich somit gleichzeitig vor Entscheidungen über seine künftige Positionierung und Mission sowie seine Distributions-Strategie für Deutschland, ja Europa:

Sollte Dr. Schär den "Frei von..." Gesundheits-Trend ignorieren, mitmachen oder sogar Pionier werden? Würden neben Gesundheits-Bedürfnissen vermehrt Convenience, Genuss, Spaß, Emotionen und Wunschträume kaufentscheidend werden? Selbst zu wesentlich höheren Preisen? Auch bei den "Geiz ist geil"-Deutschen? - Dabei erinnerte er sich gerne an seine ersten Verkaufserfolge als Drogerie-Lehrling: wie bereitwillig ihm Frauen mit reifer Haut teure Chanel-Kosmetik abkauften, ganz nach dem Revlon-Motto: "In der Fabrik machen wir Salben, im Laden verkaufen wir Hoffnung". Wenn ja, sollte oder müsste er als Marktführer dann nicht schnell auf diese Innovations-Chance reagieren, obwohl es Kritik am Trend von Ärzten und Konsumentenschützern gab? Was würde die Konkurrenz und auch der Lebensmittelhandel machen, wenn Dr. Schär nicht in das neue Segment einsteigt? Damit verknüpft sah er die Distributions-Frage:

Wenn Obiges eintritt, würden dann auch noch mehr und zudem leichtere Einkaufsmöglichkeiten populärer und somit für Lieferanten ratsam werden? Aber würde breite Distribution im LH nicht niedrigere Preise bedeuten und Margen und Umsatz-Rendite nach sich ziehen? Und auch Margen-Verluste im Fachhandel bedeuten und Umsätze mit hohen Margen durch solche mit niedrigeren Margen substituieren? Wieviel mehr LH-Umsatz (mit niedrigeren Margen) musste er generieren, um etwaige FH-Margen-Verluste auszugleichen und wieder in die Gewinnzone zu kommen?

Zu beiden Themen und weiteren Brainstorming Fragen (vergleiche Anhang) organisierte er ein Strategie-Seminar mit seinem Management und Strategie-Professor H. H. Hinterhuber von der Universität Innsbruck.

¹⁸ "Dumm wie Brot"

¹⁹ "Die Weizenwampe"

Den weiteren Kurs sollen die Studierenden aus dem Folgetext erschliessen und mit dem Stand 2020 vergleichen:

1. Video: https://www.youtube.com/watch?v=zhOrgXvEoto&ab_channel=Sch%C3%A4r-BestinGlutenFree und <https://www.youtube.com/watch?v=9kDwyR3lBkw>
 2. Vergleich mit Coke: https://www.youtube.com/watch?v=5SR-E50BgAs&ab_channel=Coca-Cola&app=desktop. Was bleibt bei Konsumentinnen und Konsumenten vom Video 'hängen'?
-

Output aus dem Strategie-Seminar war der Startschuss für „DS Food“ und der Einstieg in den europäischen Lebensmitteleinzelhandel mit Tiefkühlprodukten unter der Zweitmarke „DS Dietary Specials“. Das Erfolgskonzept waren innovative Tiefkühlprodukte mit hohem Convenience-Anteil für den Konsumenten, eine neue frische Kommunikationsstrategie mit Fokus auf Jugendliche und Erwachsene (im Gegensatz zu Mutter und Kind bei Marke Schär) und der selektiver Distributionsansatz mit Exklusivität für LH-Ketten anstelle von Listungsgebühren. In der Folge war Dr. Schär First Mover in Italien und Deutschland und erzielte Ende 2005 mit DS einen Umsatz von € 6,5 Mio., das waren immerhin rund 10% vom Gesamtumsatz, € 25 Mio. im DACH²⁰-Raum, Spanien und Skandinavien.

Im deutschen Markt stellten sich – wie in den USA – die rasanten Entwicklungen ein, welche sich auch vermehrt in der Presse niederschlugen. Die vielgelesene Fachzeitschrift *Lebensmittelzeitung*²¹ zitierte Dr. Schärs Marketingmanagerin E. Tocca am 9. Mai 2008 wie folgt: »Verbraucher mit einer Überempfindlichkeit gegen Gluten, also von der Zöliakie Betroffene, versorgen sich hierzulande hauptsächlich in Reformhäusern, Apotheken oder über den Versandhandel mit glutenfreien Lebensmitteln. Das will die Dr. Schär GmbH in Burgstall bei Meran mit ihrer Marke DS ändern. "Wir haben uns der Entwicklung schmackhafter Convenience-Produkte und der Erschließung neuer Distributionskanäle verschrieben, um den Betroffenen eine größere Vielfalt zu bieten und ihnen den Einkauf erheblich zu erleichtern".

Warum die Zweit-Marke DS im LH und nicht die bislang allein im Fachhandel vertriebene Marke "Schär"?

Dazu diente auch der 2009 gegründete Schär-Club, der Tipps und Rezepte vermittelte, und, wie *food monitor* 2009 berichtete, Konsumenten per Internet Einflussnahme ermöglichte, „...welches glutenfreie Produkt neu auf den Markt kommen soll. Über eine eigene Plattform des Schär-Clubs können sich Kunden dabei als Ideengeber und Berater

²⁰ DACH: DEUTSCHLAND, ÖSTERREICH UND SCHWEIZ

²¹ <https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Nische-Glutenfreie-Lebensmittel-67315>

am Produktentwicklungsprozess beteiligen."²² An Ärztekongressen nahm Dr. Schär ebenfalls aktiv teil und förderte Projekte von Ärzten, um Gluten- und Weizen-Allergien häufiger zu diagnostizieren.

Dozierende können hier auf die Pharma-Marketingmassnahme hinweisen, Ärzten sog. Forschungsprojekte und Kongress-Einladungen zu finanzieren, die zu vermehrten Verschreibungen oder Empfehlungen führen sollen.

Für das Jahr 2009 vermeldete das Wirtschaftsmagazin *Südtirol Panorama* für Dr. Schär einen Umsatz²³ von € 130 Mio., eine Umsatzrendite von 9% und einen Platz unter den 20 führenden Firmen Südtirols. Und weiter zitiert das Wirtschaftsmagazin U. Ladurner, er sei auf seine € 20 Mio. Cashflow besonders stolz und präzierte seine Vision, neue Märkte zu erobern, und dafür werde er das erarbeitete Geld wieder ausgeben²⁴. An anderer Stelle wurde er als drittreichster Südtiroler erwähnt²⁵, mit einem Vermögen von geschätzten € 130 Mio. (2019 € 450 Mio.).²⁶ Der Gesamt-Umsatz²⁷ wuchs von 2006 bis 2010 von € 82 auf €145 Mio., die Mitarbeiterzahl von 300 auf 400.

Dr. Schär machte in Deutschland weitere Fortschritte, wie die *Lebensmittelpraxis*²⁸ in einem Interview 2011 berichtete: "Herr Ladurner, Sie sind europäischer Marktführer im Segment glutenfreie Produkte. In welchen Märkten steckt noch das größte Potenzial?" Ladurner: "Wir sind sehr zufrieden mit der aktuellen Entwicklung. Mittlerweile generieren wir rund ein Drittel unseres Umsatzes in Deutschland über den Lebensmittelhandel.« Und auf die Frage, woher Wachstum kommen solle, antwortete er: »Wir versuchen stets, unsere Produkte noch genauer auf die Bedürfnisse der Verbraucher, in diesem Fall in Deutschland, abzustimmen. So werden wir z. B. im nächsten Jahr den Tiefkühl-Bereich überarbeiten. Das Sortiment wird zum einen leicht gestrafft,²⁹ zum anderen arbeiten wir natürlich an Produktneuheiten. ...". Ladurner weiter: "Für die nächsten Jahre sehe ich im deutschsprachigen Raum das größte Wachstumspotenzial. Aktuell sind rund 55.000 Bundesbürger diagnostiziert. Das ist jedoch erst die Spitze des Eisbergs. Wir gehen von 400.000 Zöliakie-Betroffenen aus...". Und über andere Länder: "Der Markt in UK ist meiner Einschätzung nach weitestgehend gesättigt, der italienische Markt wächst auch nicht mehr so dynamisch. In diesen Ländern ist die Diagnose weitestgehend vollzogen. Aktuell verzeichnen wir zwar die grössten Wachstumsschübe in Spanien und Frankreich. Allerdings hat dies mit einem Diagnose-Schub zu tun."

²² <https://www.food-monitor.de/2009/09/schaer-bietet-im-neuen-schaer-club-individuellen-und-innovativen-service/>

²³ https://issuu.com/ff-media/docs/spano_05_2010_web/46, € 41 Millionen in Deutschland

²⁴ Seite 46

²⁵ <https://www.weinlese.it/die-50-reichsten-suedtiroler/>

²⁶ www.ff-bz.com/politik-wirtschaft/wirtschaft/2019-49/oft-bin-ich-einsam.html

²⁷ *Südtiroler Wirtschaftszeitung* 22. April 2011

²⁸ <https://lebensmittelpraxis.de/handelspartner/3388-mit-kampfgeist-voran.html>

²⁹ Die LH-Marke DS wurde durch «Schär» im LH wie Fachhandel ersetzt.

Ladurners Prognosen bewahrheiteten sich: gemäß Nielsen belief sich der Umsatz mit gutenfreien Produkten allein im deutschen Lebensmittelhandel auf € 54 Mio. im Jahre 2012, nach € 39 Mio. in Jahre 2010. Die Fachzeitschrift *Brot und Backwaren* schrieb 2013³⁰: »Glutenfrei im Supermarkt: "Die Vertriebs-schiene Lebensmittel-Einzelhandel wird immer interessanter.... Bessere Diagnostik und Lifestyle-Trends erhöhen die Kundenanzahl für glutenfreie Produkte in den nächsten Jahren drastisch." Es gab also den Pull-Effekt seitens der Ärzte und der Konsumenten. Aber auch der Handel, die Konkurrenten und der Ausser-Haus-Konsum hatten zum Wachstum beigetragen.

Dr. Schär wuchs überproportional nicht nur in Deutschland, sondern in ganz Europa wie *brot+backwaren* 2013 berichtet: »An dieser Stelle fällt in fast ganz Europa die Dominanz der Marken der Dr. Schär AG aus dem italienischen Burgstall auf. Von Brot, Mehl, Nudeln und Keksen bis hin zu Fertiggerichten und TK-Produkten hat der größte Hersteller glutenfreier Lebensmittel in Europa alles in seinem Sortiment. Rund 300 Produkte sind insgesamt am Markt. Sie werden unter sechs Marken vertrieben (Schär, DS glutenfree, Glutano, Glutafin, Trufree, Beiker). Das Unternehmen besitzt Tochtergesellschaften in Deutschland, UK und den USA und Produktionsstandorte in Burgstall (Italien), Apolda und Dreihäusen (beide in Deutschland) sowie in Zaragoza (Spanien). In Swedesboro/New Jersey (USA) wird zurzeit das bestehende Werk erweitert. Im eigenen Forschungslabor in Triest werden jährlich rund 30 neue Produkte und verbesserte Rezepturen entwickelt.

³⁰ Und ¹³ bub_2013-04_28_Glutenfrei_im_Supermarkt.pdf Brot und Backwaren de

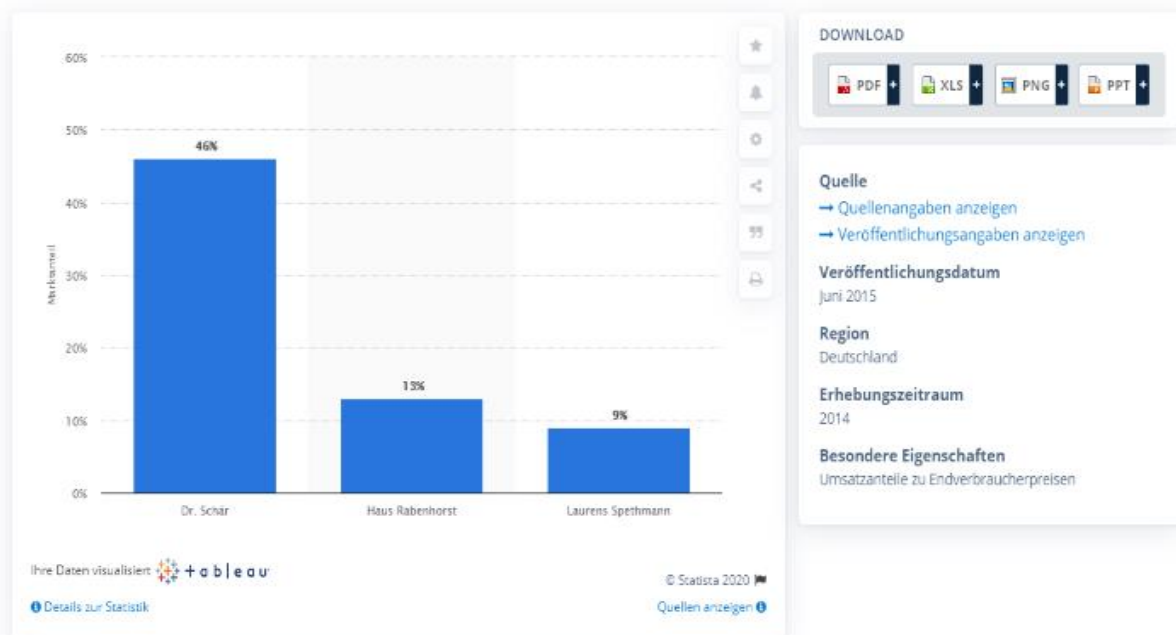
Marktführer in Deutschland ab 2007

Der Umsatz stieg 2011 von 145 auf 176 Mio. Euro, wovon ca. 1/3 auf die deutsche Tochter entfiel. 2014 war Dr. Schär dann dominierender Marktführer auch im deutschen Gesamtmarkt³¹, also im Gesundheits-Fachhandel (FH) plus Lebensmittelhandel (LH)

Konsum & FMCG › Lebensmittel & Ernährung

PREMIUM +

Marktanteile der führenden Anbieter von glutenfreien Lebensmitteln in Deutschland im Jahr 2014



Ein Interview in der Fachzeitung *foodaktuell*³² mit 2015 Matthias Müller-Thederan, Verkaufsleiter Dr. Schär Deutschland aus dem Jahre 2015 deutet die Erfolgsfaktoren an: "Heute führen wir eine Palette von 120 Produkten. Somit verfügt die Marke Schär über das größte Produktsortiment im glutenfreien Markt. Bei Dr. Schär habe man stets ein offenes Ohr und stehe den Konsumentenwünschen offen gegenüber. Jedoch nicht allen Wünschen: Dr. Schär hatte schon früh in einer Pressemitteilung die Effektivität und Grenzen seiner Produkte geklärt: in einer Pressemitteilung³³ stellte die Firma fest, glutenfreie Ernährung sei kein Allheilmittel, beispielsweise zum Abnehmen oder zur Prävention von Herzinfarkt. Daran hielt er auch in einem französischen Sportlerinnen-Blog³⁴ *nohipstergirls* 2015 fest: "Notre devise n'est pas de dire que le sans-gluten est healthy et bon

³¹ 3 Pauly ist seit 2000 eine Marke der Fa. Rabenhorst, Schneekoppe war bis 2006 eine Marke der Fa. Spethmann.

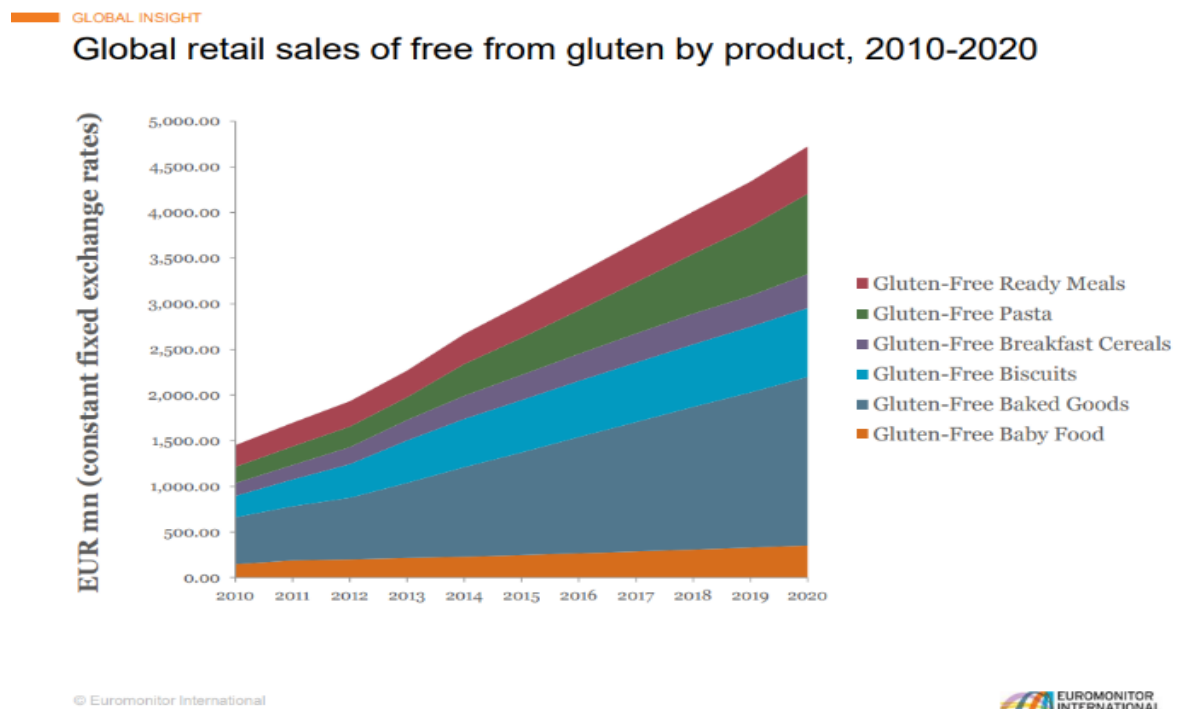
³² <https://www.foodaktuell.ch/2015/06/16/eine-firma-im-dienste-der-zoeliakie/>

³³ Dr. Schär AG: Gluten Sensitivität in der wissenschaftlichen Diskussion. Pressemitteilung vom 26.09.2013
Pressemitteilung vom 26.09.2013

³⁴ <https://www.nohipstergirls.fr/schar-et-le-sans-gluten-de-grande-distribution/>

pour tout le monde", wenngleich Dr. Schär von dem Trend profitiere³⁵. Trotz Gluten- und Weizen-Unverträglichkeit sollten seine Kunden schmackhaftes Essen und ein normales Leben genießen können – ein nicht nur in Frankreich überzeugendes Versprechen. Wie *Foodaktuell* weiter berichtete, habe Dr. Schär auch Produkte im Angebot, die nicht nur glutenfrei, sondern gleichzeitig beispielsweise auch laktosefrei sind. Offensichtlichen Kundenwünschen entsprechend, kamen 2018 auch Bio-Produkte ins Sortiment.³⁶

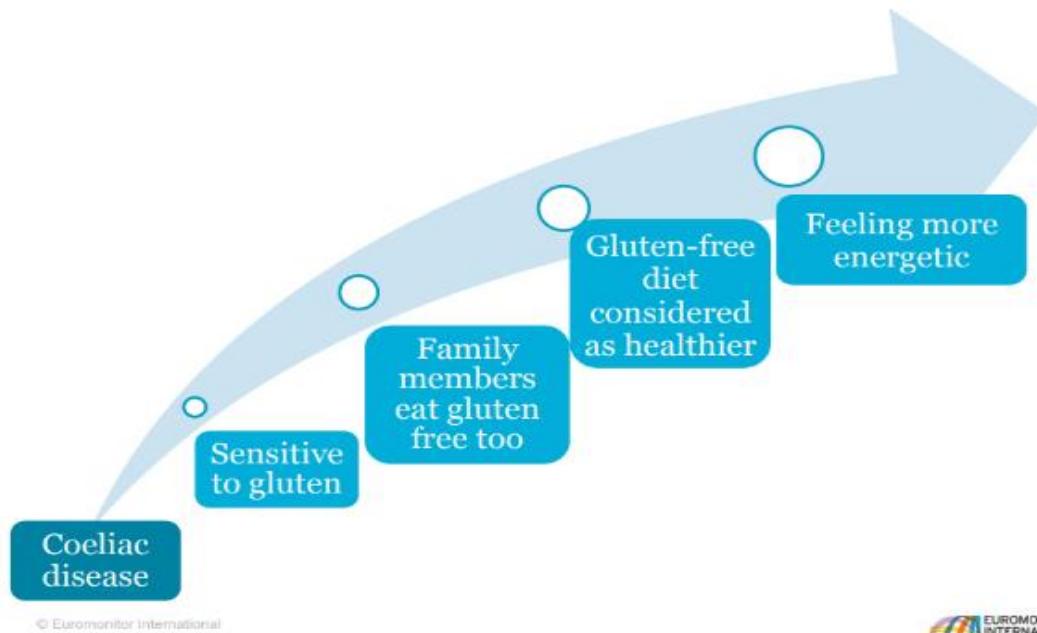
Was waren die Quellen des sprunghaften Wachstums und wie könnte es weitergehen? Euromonitor publizierte 2016 folgende Beobachtungen und Prognosen:



³⁵ So Schär Mitarbeiterin Jaqueline Pante 2020: Wir haben diese Aussagen mit der Gluten Weizen Sensibilität und der Zusammenarbeit mit Ärzten versucht medizinisch/wissenschaftlich einzugrenzen. Dem Trend Lifestyle sind wir nicht direkt gefolgt.

³⁶ https://www.youtube.com/watch?v=J0zSPO64CYw&feature=emb_logo&ab_channel=Sch%C3%A4r-BestinGlutenFree

Target audience stretches beyond coeliac sufferers



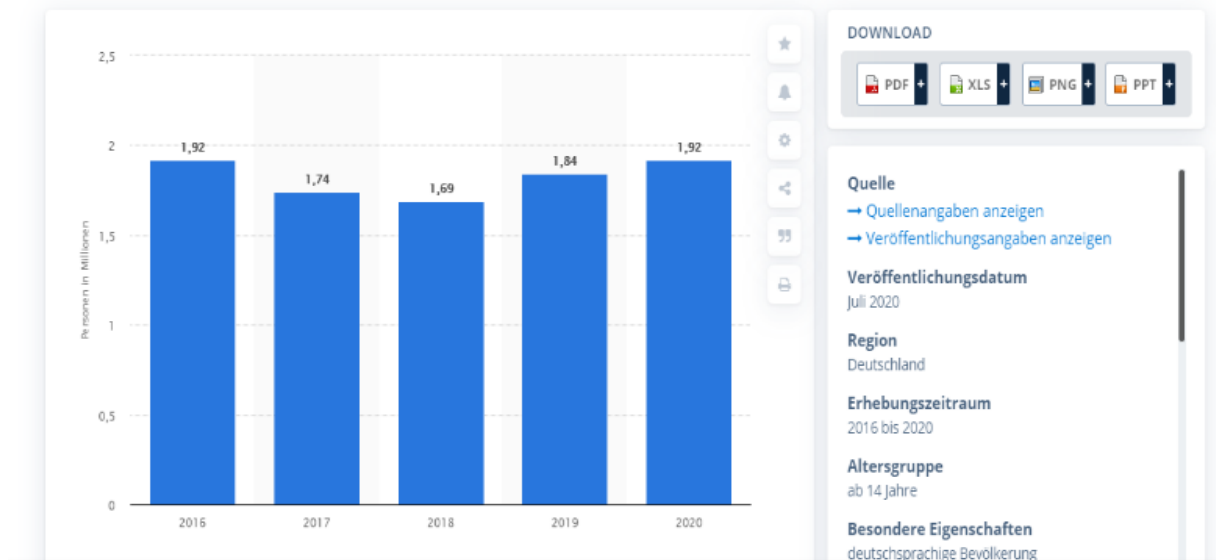
Die Euromonitor-Graphiken von 2016 (oben) zeigen die effektiven Endverbraucher-Einkäufe in € nach Kategorien von 2010 bis 2015 und die Prognose für 2020 weltweit. Backwaren machten etwa die Hälfte des Umsatzes aus. Die Gründe und Motive für das Wachstum sind die (vermutete) Ausdehnung der Kaufmotive von Zöliakie-Krankheit zu Empfindlichkeit, Einbezug der ganzen Familie, zu gesunder, dynamischer Lebensweise, zu "Sich wohl fühlen", also Funktionalität plus Emotionalität.

Der Erfolg setzte sich fort: 2016 zitierte *Der Spiegel* Ladurner wie folgt: "Bis vor wenigen Jahren liefen die Geschäfte ruhig. Neuerdings aber verzeichnet Dr. Schär in ganz Europa starke Zuwächse. Speziell in Deutschland, renne ihm die Kundschaft die Bude ein". Allein im vorigen Jahr stieg der Umsatz um 25 Prozent. "Uns ist das gar nicht recht", sagt der gelernte Drogist. Denn viele Kunden müssten sich überhaupt nicht glutenfrei ernähren: "Irgendwann kommen die Leute wieder zur Vernunft, und dann ist die Mode vorbei. Glauben Sie mir, wir hätten gern unseren normalen Markt zurück."

Konsum & FMCG > Lebensmittel & Ernährung

PREMIUM +

Anzahl der Personen in Deutschland, die innerhalb der letzten 14 Tage glutenfreie Lebensmittel gekauft haben, von 2016 bis 2020 (in Millionen)



2017 kam offensichtlich eine Vielzahl von Leuten »wieder zur Vernunft«: die Käuferzahlen gingen in Deutschland um fast 10% zurück und erreichten erst wieder 2020 das Niveau von 2016, wie die Statista-Grafik zeigt.

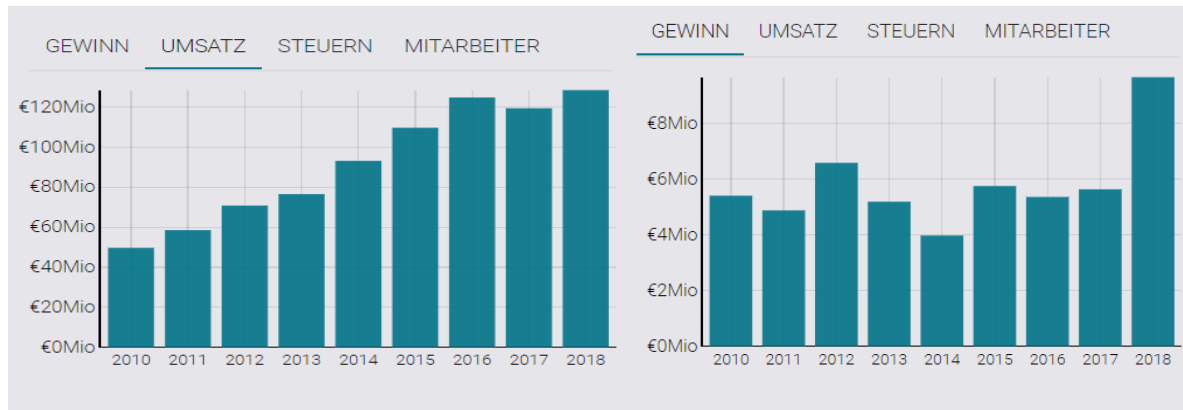
Das schlug sich wohl auch in den Ergebnissen seiner deutschen Niederlassung nieder, wie die folgenden Graphiken zeigen: Bis 2016 stetige Umsatzsprünge, auf ca. €126 Mio., dann 2017 ein ungewohnter und überraschender Rückgang auf unter € 120 Mio. und erneuter Anstieg auf ca. €128 Mio. in 2018³⁷. Ladurner konstatierte:³⁸ "Die Marktentwicklung hat uns überrascht, jetzt geht es jedoch darum, die Verunsicherung zu überwinden..."

³⁷ <https://www.northdata.de/Dr.+Sch%C3%A4r+Deutschland+GmbH,+Ebsdorfergrund/Amtsgericht+Marburg+HRB+5064>

³⁸ Internes Dokument Juli 2018

Umsatz

Gewinn



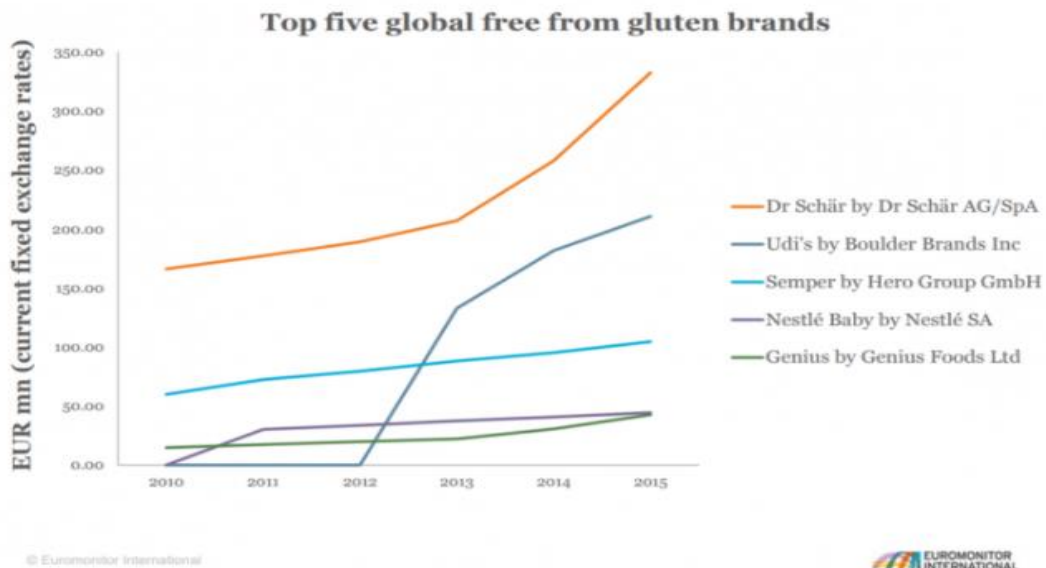
Studierende sollen jetzt evaluieren, wie die Umsatzrendite zu bewerten ist und Vergleiche mit Nestle, Unilever und Roche mit Hilfe der im Internet publizierten Geschäftsergebnisse anstellen. Zudem kann die Steuerung der Höhe lokaler Gewinne über Transfer-Preise und Lizenzen diskutiert werden.

Der Gesamtumsatz jedoch stieg weiter, wenngleich verlangsamt, wie die Dr. Schär-Publikation *re-cereal festhielt*: «Im Geschäftsjahr 2016 erwirtschaftete das Unternehmen einen Umsatz von € 335 Mio.»³⁹, der in 2017 auf € 347 Mio. anstieg.

Die Erfolge in Deutschland festigten Dr. Schärs Position in Europa, und besonders die USA trugen seit 2007 dazu bei, zum weltweit führenden Hersteller von glutenfreien Produkten zu werden.

³⁹ <https://www.re-cereal.com/partner/>

USA



Die grössten Glutenfrei-Marken (Euromonitor, 2016)

Der Erfolg in England hatte sein Interesse am USA-Markt gestärkt, der ihn faszinierte. Etwa so viele Einwohner und damit Patienten wie seine europäischen Länder, aber nur eine Sprache, eine Währung, keine Zollgrenzen oder ähnliche Hindernisse. - Zudem sah er in seinen Produkten und Technologien einen Vorsprung vor denen im amerikanischen Markt, und dies zu einem Zeitpunkt, "... als das Thema „glutenfrei“ in den USA kaum Aufmerksamkeit besaß" und die Konkurrenz entsprechend gering war.⁴⁰ Er hielt ihn aber auch für den wohl herausforderndsten Markt und begann deswegen 2006 zunächst mit Exporten aus den deutschen Werken und dem Vertrieb über örtliche Handelsvertretungen, was ihm ständig steigende Umsätze einbrachte.

Kurz nach seinem Einstieg kam ihm Hollywood zur Hilfe. Gefördert durch Bücher und TV-Shows von Dr. Perlmutter, Dr. Davies und prominenten Medienstars entstand die erwähnte "Free from Gluten" -Lifestyle-Modewelle. Die schlanke Victoria Beckham enthüllte als ihr Geheimnis eine glutenfreie Diät, mit der Lady Gaga angeblich 10 Pfund verlor⁴¹. Miley Cyrus tweetete "it's about health, Gluten is crapp...". Genährt wurde der Trend auch durch den Verdacht, dass die zunehmende Nahrungsaufnahme mit glutenhaltigen Fertigprodukten nicht nur zu Übergewicht, sondern auch zu Herzprobleme, Diabetes und Reizdarm führen kann. Dazu kam der Glaube, glutenfrei fördere das allgemeine Wohlbefinden. So sagte Lifestyle-Ikone Kim Kardashian, erst glutenfrei könne sie ihr Leben richtig genießen. Gleichzeitig gab es gegengläufige Kommentare: medizinische Fachkreise

⁴⁰ <https://allergia.at/de/lebensmittelintoleranzen/maenner-staerker-frauen-hoeren-innere-stimme-koerpers>

⁴¹ <https://www.beyondceliac.org/celiac-news/lady-gaga-the-latest-celebrity-to-go-gluten-free/>

warnten vor einseitiger glutenfreier Ernährung und ungesunden Ersatz- und Zusatzprodukten⁴². Der US-Markt erreichte Ende 2012 insgesamt einen Wert von \$ 2.6 Mrd.

Von Anfang an hat Dr. Schär auch hier in den USA vor allem die Zöliakie-Patienten angesprochen, doch entsprach Dr. Schär mit seinen Produkten den Wünschen vieler (<30%) Amerikaner und Amerikanerinnen, die dafür auch bereitwillig das Mehrfache des Preises regulärer Backwaren, Pasta und Pizzen ausgaben. Um die steigende Nachfrage zu befriedigen, drängte sich eine US-Produktionsstätte mit einer eigenen Fabrik auf. Bei der Wahl des Produktionsortes in New Jersey standen gemäß Paul Altieri (43), Dr. Schär's Director of U.S. Production drei Kriterien im Vordergrund: gute Verkehrsanbindung (innerhalb der USA und für den Import), qualifizierte Arbeitskräfte aus der Nahrungsmittel-Branche und Bau-Unternehmen ohne Tarifverträge und somit günstigere Lohnkosten.⁴⁴

2012 eröffnete er seine \$ 19 Mio. teuren Produktionsanlage in den USA, medienwirksam zusammen mit der an Zöliakie leidenden Schauspielerin und Gluten-Buchautorin Jennifer Esposito, deren Zöliakie-Stiftung er \$ 3000 spendet. Bei der Einweihung sagte Ladurner: "The U.S. is our new home" und die USA-Vision und -Strategie erklärte Donna L. George, CEO Dr. Schaer USA wie folgt: "Our vision is for the Schar brand to be the U.S. market leader in gluten-free foods and innovation" sowie als Mission „ Dr. Schar is committed to raising awareness and improving the quality of life of those in the U.S. who have celiac disease or gluten sensitivity." Und zur Distributions-Strategie: "The facility will help accelerate the growth and availability of innovative gluten-free foods in grocery, natural and specialty stores as well as restaurants and other food outlets across the country." Drei Jahre später sagte der neue CEO der Dr. Schar USA. Hannes Berger in *BakingBusiness* bei der Vorstellung neuer Produkte: "This new line of artisan baker style loaves is great for anyone — not just those with celiac," "These breads are so delicious that those who do not follow a gluten-free diet will also enjoy them."⁴⁵

⁴² <https://www.cbc.ca/news/business/gluten-free-market-booming-but-researchers-aren-t-sold-1.2809444>

⁴³ <https://siteselection.com/issues/2011/mar/northeast-states.cfm#gsc.tab=0>

⁴⁴ <https://siteselection.com/issues/2011/mar/northeast-states.cfm#gsc.tab=0>

⁴⁵ <https://www.bakingbusiness.com/articles/27873-dr-schar-revamps-gluten-free-bread-line>

Hier können die Studierenden die Frage nach Dr. Schärs Positionierungs- und Distributions-Strategie in den USA besprechen. Heilung und/oder Wohlfühlen, oder was? Zielgruppe Unverträglichkeits-Betroffene oder Lifestyle & Wohlfühl-Konsumenten? Oder beides? (Johnsons Baby Shampoo war lange Zeit führend, ohne den Gebrauch durch Erwachsene zu propagieren). Mahlzeiten für die betroffene/interessierte Person oder die ganze Familie? Die Diskussion kann auch im Absatz über Deutschland und auch im Fall Teil B geführt werden: ab 2020-21 soll die neue Verpackung explizit neue Konsumentengruppen ansprechen

1. Strategie-Frage: Wofür steht Dr. Schär, wofür nicht? Eine Positionierung überall oder, wie die Produkte, länderspezifisch? Nach M. Porter ist der Entscheid, was nicht zu versprechen was nicht zu tun, der 'Trade-off', der essenzielle Strategie-Entscheid.
 2. Beispiel: EasyJet: kein Luxus, kein grosses Platzangebot, keine Gourmet-Essen. Dr. Schärs (zwiespältige?) US-Kommunikation sollen die Studierenden aus dem Folgenden erschliessen
 3. Desgleichen die Distributions-Strategie. <https://www.isc.hbs.edu/strategy/creating-a-successful-strategy/Pages/making-strategic-trade-offs.aspx>
-

2020 reflektierte Ladurner in einem Interview⁴⁶: "Bei unserem Markteintritt in die USA, wären wir fast von einer Riesenwelle zum Thema „glutenfrei“ überrollt worden. In den letzten fünf Jahren sind wir aber hervorragend gewachsen und können unsere Position im Wettbewerb gut ausbauen." Das lag nicht zuletzt an der schwachen Konkurrenz, wie Paul Altieri⁴⁷, Schar's director of U.S. production 2012 sagte: "Schär's competitors in the U.S. are primarily "mom and pop" companies ..." so wie Udi's, eine 1994 gegründete kleine Bäckerei- und Café-Kette in Denver, Colorado, im Westen der USA. Nach der Übernahme durch die überregional operierenden Boulder Brands (Umsatz \$<400 Mio.) wuchs Udi's⁴⁸ mit der Glutenfree-Welle zwischenzeitlich auf ca. \$<100 Mio. Umsatz und wurde zur Nr. 1 im amerikanischen Glutenfree-Markt. Mehrfache Besitzer- und Management-Wechsel wie auch Qualitäts-Probleme ließen Udi's wieder schrumpfen und seit 2019 ist Udi's ein kleines Randsortiment des Nahrungsmittel-Giganten Conagra (Umsatz \$ 11 Mrd.) mit unklarer Zukunft. Neben Conagra sind mittlerweile auch Kraft Heinz, General Mills, Kellogg's und Haines Celestial im Markt vertreten. Mit dem Kauf der GF Backwaren-Marke Canyon Bakehouse hat sich einer der größten Brothersteller Flower Foods als Nr. 1 etabliert. Udi's Umsatz ist inzwischen auf ca. 50 Mio. \$ geschrumpft und Dr. Schär hat Udi's in 2020 überholt und nimmt eine starke Nr. 2 Marktposition ein. Marktforscher sagen glutenfreien Produkten post-Corona ein großes Wachstum voraus, siehe Anhang.

⁴⁶ <https://allergia.at/de/lebensmittelintoleranzen/maenner-staerker-frauen-hoeren-innere-stimme-koerpers> 4. März 2020

⁴⁷ <https://siteselection.com/issues/2011/mar/northeast-states.cfm#gsc.tab=0>

⁴⁸ <https://udiglutenfree.com/breads>

Medical Nutrition und Vision/Mission 2018

"Der Erfolg von Gestern ist nicht der von Morgen" wiederholt Ladurner häufig. Deswegen hatte er bereits 2010, parallel zur Erschließung der Märkte in Deutschland und den USA, eine low-key Expansion in weitere spezielle Ernährungsbedürfnisse und Produkt-Kategorien gestartet. Die abflachenden Wachstumsraten bestärkten ihn in dieser Hinsicht; das Jahr 2018 zeigte kaum noch Wachstum (Siehe Diagramm S. 22).

Sein Diversifikations-Projekt sollte ein starkes zweites Bein werden und er äußerte sich bei der Verpflichtung seines Managements auf das neue Leitbild im Jahre 2018 wie folgt: "Die Vision des ersten Moments war, Menschen mit Zöliakie Produkte anzubieten, die es ihnen ermöglichen, ihre Ernährungsgewohnheiten beizubehalten.... Die Vision von gestern scheint erfüllt: die wichtigen Bedürfnisse sind gedeckt von Dr. Schär und zum Teil auch von Mitbewerbern... Das aktuelle Risiko heißt Stagnation.« Und weiter: »... Das Unternehmen muss wachsen... Mit neuen Zielgruppen ... Eine nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens ist weiterhin das Zukunftsziel.« Und dann spezifisch das neue Leitmotiv: „Innovating special nutrition“.

Frage and Studierende: muss Dr. Schär wachsen? Warum? Als Familien-Unternehmen treibt ihn doch keine Börse, die Unternehmen zwingt, Quartal für Quartal Verbesserungen zu bringen?

Bei uns geht es um Ernährung, die auf ganz besondere Ansprüche eingeht. Der Erhalt der Gesundheit wird bei unseren Produkten nach wie vor im Vordergrund stehen. Aber auch die Teilnahme am geselligen Genuss ohne Kompromisse eingehen zu müssen.»⁴⁹

Das sollte der Rahmen sein, den sein Management für die Zukunft mit neuen Inhalten füllen muss: neue Zielgruppen, weitere Bereiche mit Innovationen erschließen und ausbauen. Gleichbleiben sollte lediglich das Ziel, 'die Besten zu sein.

Doch Dr. Schär sollte nicht lediglich bei Glutenfrei und Medical Nutrition "die Besten" sein. Auf die Frage nach der Zukunft für Dr. Schär sagte Ladurner in einem Interview mit der Fachzeitschrift *allergia*⁵⁰ zu glutenfrei und andere Trends: "Einige Stars haben öffentlich bekannt gemacht, dass sie sich glutenfrei ernähren, um fitter zu werden und abzunehmen. Und es gibt Fachliteratur, die den Weizenkonsum in Frage stellt. All diese Faktoren haben den Boom genährt. Er hat sich allerdings wieder etwas gelegt. Im Vordergrund stehen wieder funktionelle Argumente, wenn es darum geht, Gluten zu vermeiden.... Die Rede ist viel von individueller Medizin. Davon leite ich ab, dass sich in Zukunft viel mehr Menschen auf das Besinnen, was ihnen guttut. Das gilt besonders für Menschen im dritten Lebensabschnitt und hat etwas mit Lebensreife zu tun. Ein interessanter Trend ist die Digitalisierung der Medizin: Vieles wird schon heute über ein

⁴⁹ <https://allergia.at/de/lebensmittelintoleranzen/maenner-staerker-frauen-hoeren-innere-stimme-koerpers> 2020

⁵⁰ „Männer und noch stärker Frauen hören heute mehr auf die innere Stimme des Körpers“ | Allergia

Videotelefonat mit dem Arzt oder dem Ernährungsberater geklärt, ohne, dass sich Arzt beziehungsweise Experte und der jeweilige Patient zuvor persönlich gesehen hätten."

Aus dem ca. \$ 7 Milliarden Markt der Medical Nutrition⁵¹ hatte sich Dr. Schär auf einige existente Segmente konzentriert und dafür Nahrungsmittel entwickelt, die unter den Marken Mevalia, Flavis, Comidamed und Kanso durch eine eigene Organisation an Ärzte und Apotheken vertrieben werden.

- Comidamed: Auswahl an Pulvermischungen für die Behandlung von Phenylketonurie (PKU) sowie anderen seltenen Störungen des Eiweißstoffwechsels.
- Kanso: die Produkte mit mittelkettigen Fettsäuren bieten alternativ zu herkömmlichen Fetten Vorteile bei bestimmten Krankheitsbildern.
- Flavis: eiweißarme Lebensmittel für die diätetische Behandlung von chronischer Niereninsuffizienz.
- Mevalia: eiweißarme Produkte und Aminosäuremischungen für Menschen mit Störungen des Eiweißstoffwechsels.

Bilder und Beschreibungen finden sich unter <https://www.drschaer.com/de>. Wie auch die von Konkurrenten <https://www.nestle.de/marken/medizinische-ernaehrung>. Die großen Konkurrenz-Anbieter sind Nestle, Nutricia & NeoMed, Danone, Abbott Nutrition, Mead Johnson Nutrition Co., Baxter International, Inc., B. Braun Melsungen AG und Fresenius.

Zur Diskussion: Erkennen Sie in den Beschreibungen der Dr. Schär Produkte Innovationen?

-
1. Sind diese Produkte für neue Zielgruppen, nicht abgedeckte Bedürfnisse konzipiert?
 2. Erschließen diese neue Marktsegmente? Oder sind es weitere Produkte eines weiteren Anbieters in existenten Märkten mit etablierten Konkurrenten, existierenden Loyalitäten seitens der Patienten/Konsumenten und der Absatzmittler (Ärzte, Ernährungs-BeraterInnen, Krankenhäuser, Altersheime)?
-
3. Was unterscheidet Dr. Schärs Medical Nutrition Produkte von dem ersten glutenfreien Sortiment?

Die F&E-Abteilung in Triest hatte die Rezepturen für die Produkte entwickelt, die dann in den verschiedenen Produktionsstandorten von Dr. Schär realisiert werden: in Italien, Deutschland (Rosbach v. d. Höhe, in dem Aminosäuremischungen und eiweißarme Ernährung für die Marken Mevalia und Comidamed weiterentwickelt und produziert werden), Spanien und den USA. Aber auch von Drittlieferanten, die für die Marken der Gruppe produzieren. Der Umsatz erreichte über die Jahre ca. 5 % des Gesamtumsatzes von Dr. Schär AG.

⁵¹ <https://www.marketresearchfuture.com/reports/medical-nutrition-market-1330>

Diesen separaten Geschäftszweig hatte Ladurner seinem Schwiegersohn Nikos Charalampopoulos übertragen, als einen ersten Schritt für eine familieninterne Nachfolge an die junge Generation (vgl. Foto im Anhang). Optimistisch sagte er 2013: „Es macht mich glücklich, wenn ich sehe, wie mein Unternehmen wächst und wie die vielen jungen Leute im Unternehmen für neue Dynamik sorgen. Das ist ein wichtiger Moment in meinem Alter“. So trat auch seine Nichte E. Ausserhofer⁵² in die Firma ein, war zunächst für das Personalwesen zuständig und wechselte 2019 in den Verwaltungsrat.

Gelegenheit, hier Führungsstile, Merkmale, Vor- und Nachteile und Anwendungssituationen zu diskutieren. <https://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungsstil>

1. und als Aufgabe den Führungsstil Ladurners in dem GRID darstellen.
-
2. **Zudem die Thematik „data driven“ - Zitat Harvard Business Review 2021:** “Thriving as a mainstream company today means being data driven. Companies that have lagged on this front have observed their data-driven competitors seize market share and make inroads into their customer base over the course of the past decade.”
<https://hbr.org/2021/02/why-is-it-so-hard-to-become-a-data-driven-company>

Situation 2018-2020 und Ausblick

Mit wachsender Sorge hatte Ladurner in den letzten Jahren die erwähnte Verlangsamung des Umsatz-Wachstums und einen schleichenden Rückgang der Umsatzrentabilität bemerkt. Gleichzeitig musste er feststellen, dass er die neue Vision/Mission nicht umgesetzt und er in seinem Unternehmen wenig Änderung sah, nach dem Motto »Die alte Kultur frisst die neue Strategie«⁵³. Es hatten sich über die Jahre starke »Einfluss-Reiche« gebildet, in denen jeder seinen Wirkungsbereich abgrenzte, ohne die Verantwortung für das Ganze im Blickfeld zu haben«, wobei er auch seine eigene Entscheider-Rolle in dieser Entwicklung hinterfragte. Er sah zu viel Energie nach innen gerichtet und Wertschöpfung stand nicht mehr im Vordergrund. Sein Management agierte und plante für die nächsten Jahre stets weiter wie bisher. Mit wachsender Irritation bemerkte er die mangelnden Aktivitäten und Fortschritte, die Diversifikation innovativ in Richtung neuer Bedürfnisse, Zielgruppen und Kategorien umzusetzen. Auch wurden seine Umsatz-Erwartungen in der nun seit Jahren bearbeiteten Special Nutrition nicht erfüllt.

Sein aktuelles Management schien ihm überfordert, und seine familieninterne Nachfolge-Regelung funktionierte nicht wie gewünscht, wie der nächste Abschnitt darstellt.

⁵² Südtiroler Wirtschaftszeitung 28. März 2014 <https://swz.it/das-leben-danach/> Ulrich Ladurner, Mehrheitsaktionär von Dr. Schär ist mit der Schwester von Walter Ausserhofer verheiratet, Ausserhofer selbst besitzt 25 Prozent der Unternehmensaktien.

⁵³ Interview der Autoren mit U. Ladurner vom September 2020

Die Nachfolge-Probleme

»Paukenschlag bei Dr. Schär.... Ladurner bleibt am Steuer« berichtete die *Südtiroler Wirtschaftszeitung swz* am 25.10.2019. Der designierte Nachfolger und Schwiegersohn Nikos Charalampopoulos scheide aus dem Unternehmen aus, wie auch der langjährige Weggefährte und Finanzchef R. Stampfl. In einem Interview fragte die swz: »Sie hatten schon 2015 zum ersten Mal angekündigt, die operative Führung abgeben zu wollen, 2019 ein zweites Mal. Könnte es sein, dass Sie nicht loslassen können?« Ladurner:

„Mein Schwiegersohn Nikos (Nikos Charalampopoulos, Anm. d. Red.), der die operative Führung hätte übernehmen sollen, hat abgelehnt“, nennt Ulrich Ladurner im Interview mit „Dolomiten“-Redakteur Arnold Sorg den Grund, warum er weiterhin die operative Führung des Unternehmens innehat. „Nikos hat hart mit sich gerungen, schlussendlich war er aber konsequent in seinem Entschluss.“ Für Ladurner sei das war ein einschneidendes Erlebnis gewesen, „aber Entscheidungen muss man akzeptieren“, sagt er. Eigentlich hätte er selbst eine Weltreise geplant, die nun verschoben wird.

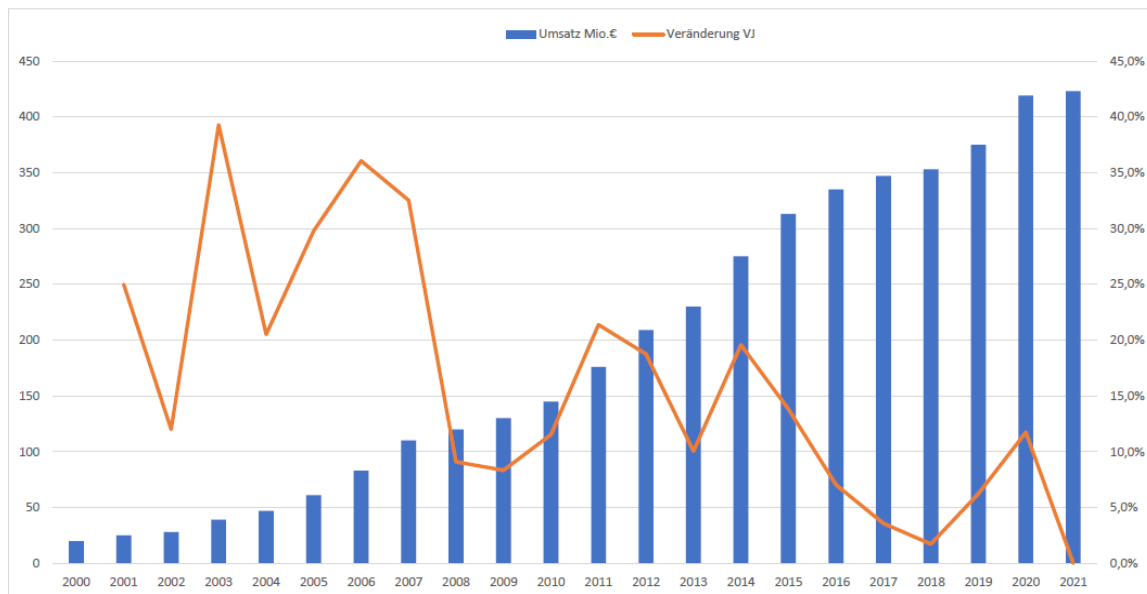
Weichenstellung im Herbst 2020

Ladurner unterbrach sein Denken in strategischen Reminiszenzen (siehe Seite 3), sie hatten ihm noch einmal seinen entscheidenden Erfolgsfaktors bewusst gemacht: unbefriedigte Bedürfnisse zu entdecken, Märkte mit Innovationen "aufzurollen" und auszubauen, also "Creative Disruption". Er wusste auch, wohin sich das Unternehmen in den nächsten Jahren entwickeln sollte, weit über glutenfreie Produkte hinaus, und hatte noch vor einigen Monaten öffentlich kurz und klar verkündet: «Unser Leitmotiv heißt: „Innovating special nutrition“. Bei uns geht es um Ernährung, die auf ganz besondere Ansprüche eingeht. Der Erhalt der Gesundheit wird bei unseren Produkten nach wie vor im Vordergrund stehen. Aber auch die Teilnahme am geselligen Genuss, ohne Kompromisse eingehen zu müssen. Auch die Ernährungswissenschaften machen große Fortschritte und daraus entstehen für uns spannende Aufgaben⁵⁴.

⁵⁴ [„Männer und noch stärker Frauen hören heute mehr auf die innere Stimme des Körpers“ | Allergia](#) 4. März 2020

Erfreut blickt er auf die jetzt wieder sonnigeren Alpen. Ein Zwischenhoch hatte sich vor die weiter bestehende Drohkulisse eines Föhnsturms geschoben. Corona brachte einen nicht budgetierten Umsatz- und

Ertrags-Schub, eine unerwartete Verschnaufpause, wie eine Halbzeit-Pause im Fußball. Die großen Herausforderungen blieben, doch konnten man sie jetzt nicht dank des Umsatz- und Ertrags sprungs in der nächsten Halbzeit aus einer Position noch großer Stärke angehen?



Anhang

Das Dr. Schär Sortiment vor Ladurner



Neue Sortimente nach Ladurners Relaunch 1981, 1990 und 2020

1981



1990



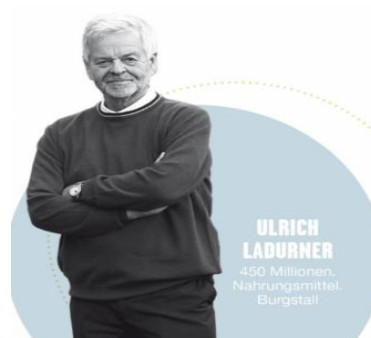
2020

Food-Marke Schär präsentiert neues Verpackungsdesign



Das neue Design von Dr. Schär verwendet weiterhin die Hauptfarbe Gelb und das rote Logo, das noch zentraler platziert ist und den Kernvorteil der Produkte, glutenfrei, hervorheben soll (Foto: WeberShandwick)

Gründungsteam Sampfl, Ladurner, Alber und Zelger 1986, Ladurner 2018
Vermögen €450 Millionen



Kernteam Familien Ladurner und Ausserhofer 2018

W. Ausserhofer, U. Ladurner, N. Charalampopoulos und E. Ausserhofer bilden den Kern des Verwaltungsrates.



Firmensitz bei Meran 2020 (Einweihung 2017)

