

## Inhalt

Dr. Schär Glutenfree 2020-21: Fallstudie Teil B .....	2
Neuer CEO: Dr. P. Schoeller, Ziele und Strategien .....	3
Diversifikation Medical Nutrition .....	7
Aufgaben an die Studierenden .....	8

## Dr. Schär Glutenfree 2020-21: Fallstudie Teil B

In der 2. Hälfte 2020 entwickelten sich die Umsätze und Erträge von Dr. Schär wegen einer neuen Corona-Welle und vermehrtem Heim-Konsum in seinen Kernländern Italien, Deutschland und USA weiter und unerwartet positiv: Ein Umsatzplus von ca. Euro 50 Mio. auf 420 Mio. war zu erwarten. Ladurner verfiel nicht in Euphorie. Er sah weiterhin drei Problemkreise: (1) sich abzeichnende, herausfordernde Veränderungen im Kerngeschäft mit glutenfreien Produkten (siehe S. 1 Fall Teil A), wie auch (2) die mangelnden Erfolge der Diversifikation in Medical Nutrition sowie (3), dass bei Beibehaltung der Präsidentschaft beide im Schatten seiner ungelösten Nachfolge als CEO standen. In der Lösung der Nachfolge sah er auch den Schlüssel zur Lösung der zwei anderen Herausforderungen.

Ladurner hatte eine klare Vision von der Zukunft der Firma in diesem Jahrzehnt. Seine Vorstellungen hatte er 2020 in der Publikation »Mein Credo« und 2021 in „Unser Leitbild“ und »Unsere Unternehmenskultur« für seine Belegschaft aktualisiert und konkretisiert. Auf die Frage eines Journalisten nach einer kurzen Zusammenfassung resümierte<sup>1</sup> er: «Unser Leitmotiv heißt: „Innovation Special Nutrition“. Bei uns geht es um eine 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 Aufgaben.“

Er hatte entschieden, dass sich auf das kommende Jubiläumsjahr hin etwas ändern müsse, nach seinem Gusto radikal, disruptiv « ...endlich Bewegung ins Unternehmen zu bringen, ganz im Sinne des Ursprungs der Dr. Schär vor 40 Jahren“. Darauf hatte er im April 2021 sein Management mit Unterschriften in der erwähnten Firmen-Publikation »Unser Leitbild« verpflichtet: ab 2021 sollte seinem Motto «Nichts bleibt beim Gleichen» vermehrt Geltung verschafft werden. Ebenso war er zu der Erkenntnis gekommen, dass in seiner jetzigen Unternehmens-Kultur und Führungs-Struktur neue Strategien und Innovationen nicht stattfanden und somit Impulse von außen notwendig seien. Zudem wollte er im Alter von 72 das doppelte Jubiläumsjahr 2021-2022 (100 Jahre Dr. Schär, darunter 40 unter seiner Leitung) nicht mehr mit unverändert vollem Arbeitseinsatz in seiner Doppelfunktion als Präsident und CEO begehen.

Bereits Anfang der zweiten Hälfte 2020 (siehe Ende Fall Teil A) hatte er sich daher entschlossen, sein Management mit einem CEO von außen zu verstärken und hatte dazu einen Headhunter mit der Suche beauftragt. Der Corona-bedingte, zumindest kurzfristige Wachstums-Schub würde eine gute Basis für den neuen CEO sein, der 2021 übernehmen sollte.

---

<sup>1</sup> <https://allergia.at/de/lebensmittelintoleranzen/maenner-staerker-frauen-hoeren-innere-stimme-koerpers>, 4. März 2020

## Neuer CEO: Dr. P. Schoeller, Ziele und Strategien

Die lokale Südtiroler Wirtschaftszeitung berichtete am 18. 12. 2020<sup>2</sup> über die Nachfolgelösung; daraus die folgenden Auszüge:

*„Nachdem vor einem Jahr die familieninterne Nachfolge kurzfristig abgeblasen wurde, hat Dr. Schär jetzt einen CEO von außen berufen.... Dr. P. Schoeller. Nachdem er vier Jahre lang – von 2008 bis 2012 – das Kölner Traditionsunternehmen Stollwerck als CEO geführt hatte, arbeitete er acht Jahre lang in führenden Positionen für den börsennotierten Konzern Barry Callebaut, seit 2016 als*

*Vicepräsident für Industriekunden in Westeuropa. Barry Callebaut gehört zu den größten Schokoladenproduzenten der Welt und kommt auf rund sieben Milliarden Euro Umsatz.*

*Gründer Ulrich Ladurner bleibt Präsident des Unternehmens... „und streut dem neuen CEO Rosen: „Ich bin überzeugt, dass wir mit seiner Branchenexpertise und Führungserfahrung unseren Wachstumskurs konsequent fortsetzen und ausbauen können.“....*

In der Folge gab es eine Reihe von Interviews mit Dr. Schoeller, aus denen sich seine Einschätzung der Situation der Dr. Schär AG, sowie seine Ziele und Strategien erschließen lassen. Diese Interviews sind im Folgenden kurz resümiert, und zwar im Hinblick auf Dr. Schoellers Kommentare (a) zum Umfeld, speziell zur Industrie-Struktur (Porters fünf Wettbewerbskräfte, vergleiche S. 1 in Fall Teil A), und (b) zu Wert-Versprechen und Wert-Kette, (erweiterter Marketing -Mix), also des Business-Modells von Dr. Schär mit gutenfreien Produkten, sowie (c) zur Diversifikation in Medical Nutrition.

Zu diesem Zwecke sei im Folgenden auszugsweise eine Reihe von dazu relevanten Statements aus den verschiedenen Interviews (in kursiver Schrift) angeführt.

Die Südtiroler Wirtschaftszeitung berichtete am 18. 12. 2020: Dr. Schär stehe auf „... Platz 11 in der jüngsten SWZ-Unternehmensrangliste mit einem Jahresumsatz 2019 von 375 Millionen Euro und rund 1.400 Mitarbeiter\*innen“ (420 Mio. Euro 2020). Und weiter „Wir wollen das Unternehmen exponentiell nach vorne treiben. Die Potenziale sind enorm...“

Über seine Strategien berichtet das Branchenblatt *Lebensmittelzeitung*<sup>3</sup>, zu dessen Leserschaft das Management der Konsumgüter-Industrie und des Handels in Deutschland zählt, am 8.4. 2021 mit dieser Überschrift und Zusammenfassung:

*„Dr. Schär investiert in den Auftritt. Der frühere Barry-Callebaut-Deutschlandchef Philipp Schoeller modernisiert den Glutenfrei-Spezialisten Dr. Schär. Schoeller verspricht zeitgemäßes Marketing und Investitionen in die Produkte. Denn Dr. Schär bekommt zunehmend Konkurrenz.«*

<sup>2</sup> <https://swz.it/philipp-schoeller-ist-neuer-ceo-von-dr-schaer/>, 20-12-2020

<sup>3</sup> <https://www.fachzeitungen.de/zeitschrift-magazin-lebensmittel-zeitung>

## Im Hauptteil des Artikels über seine Absichten heißt es:

... Er will begeistern, nicht nur gesund ernähren. ... Der Glutenfrei-Hersteller werde "innovativere Produkte anbieten". Dr. Schoeller verspricht zum Beispiel Kekse mit mehr Füllungen. Auch für das Marketing plant ...er Erneuerung. Den Auftritt des Unternehmens nennt er "allzu nüchtern."

...Das Segment der glutenfreien Lebensmittel wachse aber noch immer stärker als der übrige Lebensmittelmarkt.

Wer will – oder muss –, kann die Artikel der Marke Schär zum Frühstück, zum Mittag und am Abend essen: Dr. Schär verkauft 160 verschiedene glutenfreie Produkte, zum Beispiel Brot, Nudeln, Pizza, Fertiggerichte, Gebäck und Mehl.

Der Markt wächst<sup>4</sup>, die Konkurrenz auch. Die Zielgruppe des Unternehmens ist eigentlich klar definiert: Konsumenten, die unter Zöliakie – also Gluten-Unverträglichkeit – leiden, kommen an Dr. Schär nicht vorbei. Der Hersteller erreicht allerdings offenkundig auch immer mehr Menschen, für die glutenfreie Ernährung eine Stilfrage ist. Zum Wachstum des Unternehmens dürfte darüber hinaus beitragen, dass Ärzte die lange kaum beachtete Zöliakie immer häufiger diagnostizieren.

Dr. Schär bemüht sich auch selbst um Aufklärung: Etwa ein "Online-Symptom-Test" auf Zöliakie soll Nutzern erste Hinweise auf die Unverträglichkeit liefern – und dürfte letztlich für neue Kunden sorgen. Die braucht das Unternehmen, weil im Geschäft mit glutenfreien Lebensmitteln immer mehr Konkurrenten mitverdienen. Vor allem Private-Label-Produkte hätten den Marktanteil von Dr. Schär in Deutschland auf rund 30 Prozent verringert, berichtet Schoeller. Für die Glutenfrei-Kategorie sieht er Schär gleichwohl noch immer als "Ankermarke im deutschen Lebensmittelhandel".

Schoeller wolle die Modernisierung des Unternehmens, das seine Kunden lange „...mit Reformhaus-Charme erreichte.“ ... "Wir möchten, dass unsere Produkte der ganzen Familie schmecken", sagt Schoeller – und meint damit auch Familienmitglieder, die sich nicht für eine glutenfreie Ernährung entschieden haben.“

Außerhalb der Stammmärkte wie Deutschland und Italien sieht Schoeller vor allem in osteuropäischen Ländern und der Türkei Wachstumsmöglichkeiten. Nur mit Wachstum in Asien kann der neue CEO nicht planen. «Dortige Konsumenten verzehren schlicht zu wenig Weizen.»

---

<sup>4</sup> Umfrage von Splendid Research aus dem Juni 2020. „Unabhängig von den tatsächlich mit Zöliakie diagnostizierten Personen ist weiterhin von einer Zunahme an trendgesteuertem Verzicht auf Gluten auszugehen. Zudem kann die Produktauswahl die aktuelle Nachfrage nach Alternativen nicht stillen“, so das Fazit der Marktforscher. <https://lebensmittelpraxis.de/sortiment/30621-frei-von-mehrwert-profil.html?highlight=WyJkcilslNjaFxlMDBlNHliLCJzY2hhcmVyllO=>

Und was speziell die Kommunikation zur Endkundschaft betrifft, so berichtete das *Handelsmagazin CASH* am 4.2.2021:

*„Dr. Schär: Neues Jahr, neuer CEO, neue Kampagne.... Auf Instagram hat Schär deshalb zur Aktion "The longest table" aufgerufen, um Menschen zu inspirieren, einfach virtuell an einem Tisch zum gemeinsamen Essen zusammenzukommen - denn gerade in Pandemiezeiten ist ein gemeinsames Essen nichts Selbstverständliches.“<sup>5</sup>*

Bezüglich Schoellers internationaler Strategie, der Diversifikation und der Frage nach Kontinuität resp. Veränderung berichtet die *Lebensmittelpraxis*<sup>6</sup> Ende April 2021<sup>7</sup>. In einem Interview mit dem programmatischen Titel „Schär: wir bieten Normalität“ finden sich die folgenden Hinweise:

*„Die Dr. Schär AG stellt das Angebot unter der Marke Schär regionaler auf und setzt auf ein zusätzliches Standbein, erklärt CEO Philipp Schoeller im Interview....*

*Das Unternehmen ist sehr erfolgreich. Für die Größe des Unternehmens ist es beeindruckend, wie international wir aufgestellt sind. Wir haben 18 Standorte in 11 Ländern und sind in fast 100 Ländern weltweit distribuiert.*

*Daher bin ich nicht angetreten, um die Welt neu zu erfinden. Auf meiner Agenda sind zwei Punkte. Erstens: Wir möchten neben dem glutenfreien Segment ein zweites Geschäftsfeld aufbauen. Zweitens: Ich möchte eine andere Agilität in das Unternehmen bringen. Wir waren in einigen Ländern lange Zeit nahezu Alleinanbieter im glutenfreien Segment. Heute haben wir es jedoch mit anderen Marktbedingungen zu tun, Private Label und Wettbewerber sind hinzugekommen. Daher gilt es, agiler zu sein im Spannungsfeld der globalen Marke Schär und den nationalen und regionalen Bedürfnissen.“*

Dr. Schoeller erklärt weiter, im letzten Jahrzehnt galt es „...einheitliche Produkte für Europa zu produzieren.“ Doch „In Deutschland sind die Brotgewohnheiten anders als in Italien oder Frankreich.“ Daher künftig vermehrt national-spezifische Produkte.

Bezüglich der Vertriebslinien sagte Dr. Schoeller: „International ist der Hauptabsatzkanal für Schär der klassische Lebensmittelhandel, gefolgt von den Drogeriemärkten. Dies ist auch in Deutschland der Fall. In einigen Ländern wie Italien gibt es spezialisierte Zöliakie-Fachgeschäfte. Dies liegt daran, dass das Gesundheitssystem in Italien das Thema Zöliakie anders behandelt als beispielsweise in Deutschland. In Italien bekommt man Zöliakie-Produkte auf Rezept.“

Zur Sortimentsentwicklung: *Wir möchten den Konsumenten über das ganze Leben hinweg und von morgens bis abends begleiten - überall dort, wo er Verzicht üben müsste, möch-*

---

<sup>5</sup> Published 03.02.2021 <https://www.drschaer.com/de/n/schaers-neue-kampagne-one-schaer>

<sup>6</sup> [Frei von Mehrwert-Profil https://lebensmittelpraxis.de/sortiment/30621-frei-von-mehrwert-profil.html?highlight=WyJkcilslNjaFxlMlMlNlHlLCJzY2hhcmVyllo=](https://lebensmittelpraxis.de/sortiment/30621-frei-von-mehrwert-profil.html?highlight=WyJkcilslNjaFxlMlMlNlHlLCJzY2hhcmVyllo=)

<sup>7</sup> [Lebensmittelpraxis.de/sortiment/51-sonderthemen/frei-von/30518-frei-von-schaer-wir-bieten-normalität](https://lebensmittelpraxis.de/sortiment/51-sonderthemen/frei-von/30518-frei-von-schaer-wir-bieten-normalität)

*ten wir ihm Lösungen anbieten. Vor allem im Snack-Bereich wird es in diesem Jahr spannende Produktneuheiten geben. Chips hatten wir letztes Jahr eingeführt, diese entwickeln sich erfolgreich....*

*... Wir lancieren nur dann Produkte, wenn wir von deren Überlegenheit überzeugt sind.“ antwortete Dr. Schoellers auf die Frage, warum Dr. Schär Bio-Produkte erst lange nach den Konkurrenten eingeführt habe.“*

**Agilität, agiles Management: wie lässt sich das bei Dr. Schär verwirklichen und was ist ein „agiles Unternehmen“? Konsultieren Sie die Website:**

[https://de.wikipedia.org/wiki/Agilit%C3%A4t\\_\(Management\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Agilit%C3%A4t_(Management))

**Und zur Rohstoff-Beschaffung und Produktion:**

*:“... zum Beispiel Flohleinsamen in Bio-Qualität zu sourcen und eine saubere Logistik aufzubauen, das ist nicht so einfach.“*

*... wohlschmeckendes Brot zu entwickeln, ist eine enorme Herausforderung. Geschmack, Textur, Geruch und Haltbarkeit – all das muss stimmen. Dabei verwenden wir keinerlei Konservierungsmittel. Wahrscheinlich müssen wir solche Aspekte stärker kommunizieren.*

**Bezüglich Trendprodukten, Positionierung und Auftritt:**

*„Wir laufen keiner Mode hinterher und setzen nicht auf Mainstream*

*Wir kommen von der medizinischen Indikation und möchten ein qualitativ extrem hochwertiges Sortiment für alle Menschen anbieten, die an einer glutenfreien Diät interessiert sind. Essen ist Freude und die damit verbundene Emotionalität möchten wir auch künftig im Packaging deutlich machen. Künftig wird Schär also weniger medizinisch aussehen. Den Verpackungs-Relaunch haben wir bereits gestartet.“*

**Die Lebensmittelpraxis sprach Schoeller im obigen Interview auch auf die Medical Nutrition an. Hier der letzte Teil des Interviews mit Dr. Schoeller:**

*„Wir bieten Lösungen für Menschen mit spezifischen Ernährungsbedürfnissen an, das ist unsere Mission. Wir sehen zunehmend eine Verzahnung zwischen Medizin und gesunder Ernährung. Uns geht es darum, Menschen mit spezifischen Ernährungsbedürfnissen Normalität und Freude am Essen zu bieten. So werden wir die Produkte auch in Deutschland und anderen Ländern einführen.“ Ende der Zitate.*

## Diversifikation Medical Nutrition

Mit dem zweiten „Geschäftsfeld“ hatte die Lebensmittelpraxis die bislang unbefriedigende Diversifikation im großen Markt Medical Nutrition angesprochen. Im Gegensatz zur Pionier-Strategie mit glutenfreien Produkten hatte der Geschäftszweig Medical Nutrition eine »Me-too- Strategie« implementiert: in existente Produktkategorien mit Nachahmerprodukten einzusteigen. Damit konnte Dr. Schär gegen etablierten Marktführer wie Fresenius, Braun Melsungen und amerikanische Großunternehmen sowie gegen die direkten Hauptkonkurrenten Nestle und Danone (via Nutricia) keine signifikanten Erfolge erzielen: Umsatz um die Euro 20 Mio. im Jahre 2020, nicht einmal die Hälfte der erwarteten Erlöse.

Ladurner kommunizierte dem Dr. Schär Management seine Sicht und Forderung nach disruptivem Vorgehen im April 2021 wie folgt: Seit 2010 arbeiteten Mitarbeiter von Dr. Schär aus Vertrieb und Forschung & Entwicklung an der Weiterentwicklung des Sortiments. Es sei zwar gelungen, für diese neuen Produkte eine gute Rendite zu erzielen, der Umsatz liege jedoch weit unter den Erwartungen. Das Medical Nutrition-Team habe offensichtlich Ideen verwirklicht, die sich eigentlich schon auf dem Markt etabliert haben. Innovation entstehe in dieser Konstellation keine, vor allem entsprechen sie nicht der Unternehmenskultur Dr. Schär: dem Patienten eine Lösung für spezielle Ernährungsprobleme anzubieten, die mit Lebensfreude verbunden ist. Nach U. Ladurner hätten die Spezialprodukte mindestens gleich große Potenziale wie sie die Welt von glutenfrei heute. Zitat: «Also verwirklichen wir einen Weg nach dem Stichwort, das in aller Munde ist: „disruptiv“. Wie es ausgeht, ist offen!“<sup>8</sup>

Ladurner sprach Klartext: es muss Bewegung ins Unternehmen kommen. Der neue CEO von außen war ein wichtiger erster Schritt und Schoeller hat sich Agilität vorgenommen. Anstelle weiterer Me-too Produkte muss echte Innovation her und das sehr schnell. Die Einführung der Bio-Produkte hatte zum Beispiel zu lange gedauert. Waren sie damit nicht mehr die Ersten, sondern eher »Me-too« bei der Vorstellung im Handel und in den Regalen für die Konsumenten? Im benachbarten Alpenland am Genfer See machte Nestlé (ein vergleichsweise neuer Konkurrent in Medical Nutrition) unter dem neuen CEO Mark Schneider (ex Fresenius!) das gerade vor.

<https://www.handelszeitung.h/unternehmen/vevey-valley-wie-um-nestle-ein-hotspot-fur-food-entsteht>).

Die Dr. Schär Webseite berichtete im Juni 2021: «Zum 1. Juli 2021 wird Dr. Schär den Bereich Metabolic Nutrition veräußern, um sich noch stärker auf Kundensegmente mit spezifischen Ernährungsbedürfnissen sowie glutenfreie Ernährung zu konzentrieren. Damit trennt sich das Unternehmen von den Marken Mevalia und Comidamed, seinen Produkten zur Behandlung angeborener Stoffwechselstörungen. Beide Marken sowie die Produktionsstätte im deutschen Rosbach werden von Vitaflo Limited, einer Geschäfts-

---

<sup>8</sup> Internes Dokument vom April 2021

einheit von Nestlé Health Science, übernommen. [Nestlé Health Science übernimmt die Marken Mevalia® und Comidamed® von Dr. Schär \(nestlehealthscience.de\)](https://www.nestlehealthscience.de)

Ende des Fallteils B, es folgen Aufgaben an die Studierenden.

## Aufgaben an die Studierenden

Leiten Sie aus den Internetquellen über den Nestlé Akzelerator-Ansatz Ideen für Dr. Schär ab:

---

<https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/nestle-research-and-development-accelerator-launch> : »The accelerator is part of Nestlé's global R&D network and located at the company's fundamental research entity Nestlé Research, which employs around 800 people in Lausanne. It is at the heart of a unique innovation ecosystem with a high density of expertise in food and nutrition«.

<https://www.nestle.com/randd/open-innovation> : » Our [R&D accelerator in Lausanne](#) brings together Nestlé scientists, startups and students to accelerate the development of innovative products and services. «

**Aufgabe 1: Erarbeitung/Analyse des Wertversprechens (Zielgruppe, Vision, Konkurrenz, Konkurrenzvorteil), als Einzel- oder Gruppen-Arbeit:**

---

1. Skizzieren sie zu Übungszwecken entscheidende Elemente des Wertversprechens (der Nutzen-Proposition) die sich aus den obigen Interview-Aussagen des CEO von Dr. Schär herleiten oder vermuten lassen. (Hinweise: Lesen Sie auf Seite 3 von Fall Teil A erneut die Schilderung der Situation 2020 sowie den Abschnitt Italien, und <https://de.wikipedia.org/wiki/Nutzenversprechen>. Erscheint Ihnen ein Vergleich gestern- heute- morgen hilfreich? Längere Interview-Auszüge finden sich auf der Webseite.

**Beantworten Sie die folgenden Fragen und weitere, von Ihnen eingebrachte Fragen, die sie als sinnvoll erachten.**

---

- 1) Was sind die engeren und erweiterten Konsumenten-Zielgruppen von Dr. Schär? Welche Rolle spielen die Absatzmittler-Kanäle und die Ärzte?
- 2) Was ist die Vision, was sind die zu erreichenden Wunschzustände: Für die Konsumenten? (siehe auch Teil II Diversifikation Medical Nutrition). Für die Absatzmittler? Für Dr. Schär? Lässt sich auch eine Vision des CEO für sich selbst erkennen?
- 3) Was erfahren wir über die Konkurrenten, wer sind diese, ihre Entwicklung? Neue Gefahren für Dr. Schär: Sind aus den Handelspartnern gleichzeitig Konkurrenten geworden? (Zusatzfragen, auch für die Wertketten-Analyse weiter unten: Wie damit umgehen, dass die Eigenmarken des Handels zum Teil auf Kosten der bisherigen Dr. Schär-Umsätze gehen? - Was bedeutet das für die Produktionsauslastung bei Dr.

Schär, für die optimalen Losgrößen und Stückkosten? - Könnte/sollte die evtl. freiwerdende Kapazität mit Handelsmarken genutzt werden? Eine Zweitmarke als preisgünstigere Konkurrenz im eigenen Haus? Wenn Ja, Chancen und Risiken? Wenn nein: mögliche Konsequenzen?)

- 4) Was sind die Konkurrenzvorteile der Schär-Produkte? Wie sehen Konsumenten Schär im Vergleich zur Konkurrenz, und den regulären, glutenhaltigen Produkten? Siehe Mafo-Studie 2020 <https://splendid.s10.kicktemp.dev/de/splendid-news/pressemitteilungen/glutenfreie-ersatzprodukte-verbraucher-w%C3%BCnschen-alternativen.html>. Worin sieht der CEO die Konkurrenz-Vorteile vor den konkurrierenden Marken-Produkten sowie den Handelsmarken? - Sehen auch die Konsumenten diese und sind sie kaufentscheidend? - Wie lassen sich die Premi-um-Preise der Schär glutenfrei Produkte überzeugend vermitteln? Ist Konsument\*in bereit, für glutenfreie, hochwertige und schmackhafte Premium-Markenprodukte mehr auszugeben als für (banale)? Ernährung mit einer glutenfreien Eigenmarke? (Siehe auch die Wertketten-Analyse weiter unten). - Nachahmer über (Geschmacks-)Innovationen bekämpfen?

## **Aufgabe 2: Erarbeitung/Analyse der Wertkette (Product, Price, Place, Promotion, Process, People, Physical needs, Performance) als Einzel- oder Gruppen-Arbeit:**

---

1. Skizzieren sie zu Übungszwecken entscheidende Elemente der dazugehörigen Wertkette (Marketingmix 4 P: Product/Dienstleistung, Price/Erlös, Place/Distribution, Promotion/Kommunikation, sowie Processes/Organisation, People/culture, Physical/financial capital, Performance/SWOT Evaluation die sich aus den obigen Interview-Aussagen des CEO von Dr. Schär herleiten oder vermuten lassen. <https://de.wikipedia.org/wiki/Wertkette>).

### **Beantworten Sie die folgenden Fragen und weitere, von Ihnen eingebrachte Fragen, die sie als sinnvoll erachten.**

---

- 1) Abgeleitet aus der Vision, was ist die Mission, der Weg, das Massnahmen- und Produkt-Bündel, mit denen Dr. Schär seine Wertversprechen, seine Auslobungen und die Wunschvorstellungen von zwei Entscheidern erfüllen will? Und zwar
- (a) Wie die Wünsche der Konsumenten und Handelspartner (Regalmeter-Rendite) und Ärzte erfüllen? Welche wünschenswerten Eigenschaften/Leistungen soll das (zu?) umfangreiche Sortiment erbringen? Welche physischen Benefits (z.B. gute Rohstoffe?) und welcher emotionale Nutzen (Lebensfreude? «Tue das Beste für...»)? Notwendigkeit von Innovationen? Welcher Art? Regionalen Wünschen entsprechen? (Zusatzfrage: Wenn ja, hat das Konsequenzen für die Stückkosten und Ertragssituation)?
- (b) Wie die Erwartungen des Hauptaktionärs und Präsidenten Ladurner erfüllen? (Umsatz-Wachstum, Ertragssteigerung, disruptive Innovationen für Gesundheit plus Lebensfreude (also nicht » bittere Medizin«)?

- 2) Preise und Erlöse: Preisgestaltung jetzt und in Zukunft? Wie gross ist die Differenz zu Marken-Konkurrenten und Handelsmarken (vergleiche die Produkte und Preise glutenfreier Produkte auf Basis pro Kilo, z.B. auf Amazon.de oder in Verkaufspunkten). Was ist die Rechtfertigung für die Beibehaltung von Premiumpreisen gegenüber Handel wie Konsumenten (siehe obige Mafo-Studie)? Brand-Image, Gesundheit, Schmackhaftigkeit, Freude am Essen, Lifestyle statt nur Grundbedürfnis Kalorien-Zufuhr befriedigen? Spezifische Frage: Warum soll Konsument\*in vor dem Regal stehend das Schär-Produkt den billigeren Eigenmarken vorziehen? Thema Erlöse für Dr. Schär: Unabwendbar (?) sinkende Tendenz wegen Nachahmern? Wie trotzdem eine Steigerung der %-Umsatzrendite der Firma bewerkstelligen? Sortiments-Bereinigung margen-schwacher Produkte?
- 3) Distribution, Verfügbarkeit seiner Produkte in den bisherigen Märkten? Margensteigernde Regalplatz-Optimierung im Handel? Expansion in weitere bislang unerschlossene Länder (z.B. Türkei mit dem höchsten Pro-Kopf-Verbrauch an Backwaren in Europa)?
- 4) Ist die jetzige Kommunikation von Dr. Schär optimal hinsichtlich der Unternehmens-Ziele und der Verteidigung/Rechtfertigung der Premium-Preise (Gesundheit plus Schmackhaftigkeit, Markenbekanntheit (siehe Splendid-Mafo-Studie) Optimierungsmöglichkeiten in Hinblick auf Schoellers Wünsche (welche)? Was bleibt bei Zuschauern aus den Spots «Der längste Tisch» «with the best of us» als Botschaft in Erinnerung? <https://www.youtube.com/watch?v=nXHrLKdXuQM> <https://www.youtube.com/watch?v=zhOrgXvEoto> Vergleichen Sie den Spot mit Coca-Cola [https://www.youtube.com/watch?v=5SR-E50BgAs&ab\\_channel=Coca-Cola&app=desktop](https://www.youtube.com/watch?v=5SR-E50BgAs&ab_channel=Coca-Cola&app=desktop) <https://www.youtube.com/watch?v=0R1sVlwo31g>. <https://www.schaer.com/de-de/a/mit-dem-besten-von-uns> Was ist zur Emotionalität der Botschaft und der Exekution zu sagen?
- 5) Abläufe, Entscheidungs- Prozesse, Aufbau-Organisation innerhalb Dr. Schär: Abteilungen mit Eigenleben (vgl. Fall Teil A). Neue Agilität nach innen? Agile Prozesse nach außen, zum Handel? (<https://www.zielbar.de/magazin/einfuehrung-agiles-unternehmen-12173/>). Bringt das die gewünschte Veränderung der alten Kultur, die - nach Ladurner --die neue Strategie »frisst«?
- 6) Personal und Firmenkultur, eine große Sorge von Ladurner, siehe Fall Teil A. Was mag Agilität im Management von Personal und Kultur bewirken? Lässt sich Innovation mit den internen Kräften realisieren, oder müssen externe Lösungen her? Welche? Kreativ-Agenturen für Produktentwicklung? Nestlé-ähnliche Innovations-Akzeleratoren, um disruptiv und schneller zu werden (<https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/vevey-valley-wie-um-nestle-ein-hotspot-fur-food-entsteht>)? <https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/nestle-research-and-development-accelerator-launch>.
- 7) Physische und finanzielle Produktionsfaktoren: Ist die jetzige Infrastruktur, sind die Investitionen der vergangenen Jahre adäquat, sogar mehr als ausreichend? Output

der Innovations-Ressourcen optimierbar? (vgl. Punkt 6 oben). Wie Skalen-Effekte und vermehrt (regionale) Spezial-Produkten bewerkstelligen? (VW-Modul- oder Lego-Strategie: Kosten senken, und gleichzeitig schnell, flexibel und qualitativ hochwertig möglichst viele Endprodukt-Varianten?) Die finanzielle Situation stellt kein Problem dar, Akquisitionen im Bereich des Möglichen? Stärkung der Position in den USA durch Aufkauf von Konkurrenten (Udi's?).

- 8) SWOT, Balanced Scorecard? Erarbeiten Sie ein SWOT (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) und eine Liste von Fragen und benötigten Antworten für die Erstellung einer Balanced Scorecard <https://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse> und [https://de.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_Scorecard](https://de.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard). Das SWOT könnte als Masstab für den Vergleich der Zeitabschnitte vor und nach 2021 dienen.