



Universität St.Gallen

Institut für Supply Chain Management

# Jahresbericht 2022

Institut für Supply Chain Management der Universität St.Gallen



«Science-based, practice-driven»

AKKREDITIERUNGEN



MITGLIED VON



© Copyright 2022 Universität  
St.Gallen, Schweiz · Allgemeine  
rechtliche Informationen ·  
Datenschutz

Dufourstrasse 50,  
CH-9000 St.Gallen  
Tel +41 71 224 21 11  
Fax +41 71 224 28 16

From insight  
to impact.

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>Institutsportrait .....</b>	<b>3</b>
<b>Meilensteine .....</b>	<b>9</b>
<b>Projekte .....</b>	<b>10</b>
<b>Veranstaltungen.....</b>	<b>23</b>
<b>Impressionen Bodensee-Circuit 2022.....</b>	<b>25</b>

# Institutspportrait

---

## DIREKTORIUM

Prof. Dr. Wolfgang Stölzle leitet als geschäftsführender Direktor seit Herbst 2004 den Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St.Gallen sowie von 01/2018 bis 08/2022 das Institut für Supply Chain Management.

Gemeinsam mit Direktor Prof. Dr. Erik Hofmann verfolgte das Institut auch im Jahr 2022 das Ziel, die führende Schweizer Forschungs- und Lehrplattform für das Management von Supply Chains zu sein. Seit September 2022 leitet Prof. Hofmann das Institut als geschäftsführender Direktor.

Im Jahr 2022 gehörten (im Durchschnitt) neun wissenschaftliche Mitarbeitende, zwei Mitarbeiterinnen im Bereich Office Management und Events sowie zahlreiche studentische Mitarbeitende und PraktikantInnen zum ISCM-Team.

Prof. Dr. Wolfgang Stölzle  
Geschäftsführender Direktor  
bis 08/2022, danach Direktor  
[wolfgang.stoelzle@unisg.ch](mailto:wolfgang.stoelzle@unisg.ch)



Prof. Dr. Erik Hofmann  
Direktor  
seit 09/2022  
Geschäftsführender Direktor  
[erik.hofmann@unisg.ch](mailto:erik.hofmann@unisg.ch)



Ingrid Brányik  
Leitung Aussenbeziehungen &  
Events  
[ingrid.branyik@unisg.ch](mailto:ingrid.branyik@unisg.ch)



Petra Lehmann  
Leitung Office Management  
[petra.lehmann@unisg.ch](mailto:petra.lehmann@unisg.ch)



Stand 11/2022



# 4

## Institutspportrait

### DOKTORANDEN-TEAM PROF. STÖLZLE

Tim Brandl  
Wiss. Mitarb. / Projektmanager  
bis 09 / 2022



Ludwig Häberle  
Wiss. Mitarb. / Projektmanager  
[ludwig.haerberle@unisg.ch](mailto:ludwig.haerberle@unisg.ch)



Julian Hess  
Wiss. Mitarb. / Projektmanager  
bis 09 / 2022



Leon Zacharias  
Wiss. Mitarbeiter  
[leon.zacharias@unisg.ch](mailto:leon.zacharias@unisg.ch)



Hermann-Johannes Kerl  
Projektmanager  
bis 12 / 2022



Joschka Beck  
Wiss. Mitarbeiter  
[joschka.beck@unisg.ch](mailto:joschka.beck@unisg.ch)  
seit 09 / 2022



# 5

## Institutspportrait

### DOKTORANDEN-TEAM PROF. HOFMANN

Maximilian Enthoven  
Wiss. Mitarb. / Projektmanager  
bis 09 / 2022



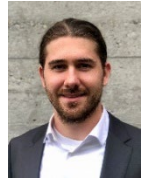
Stefan Selensky  
Wiss. Mitarb. / Projektmanager  
bis 02 / 2022



Daniel Langner  
Wiss. Mitarb. / Projektmanager  
[daniel.langner@unisg.ch](mailto:daniel.langner@unisg.ch)



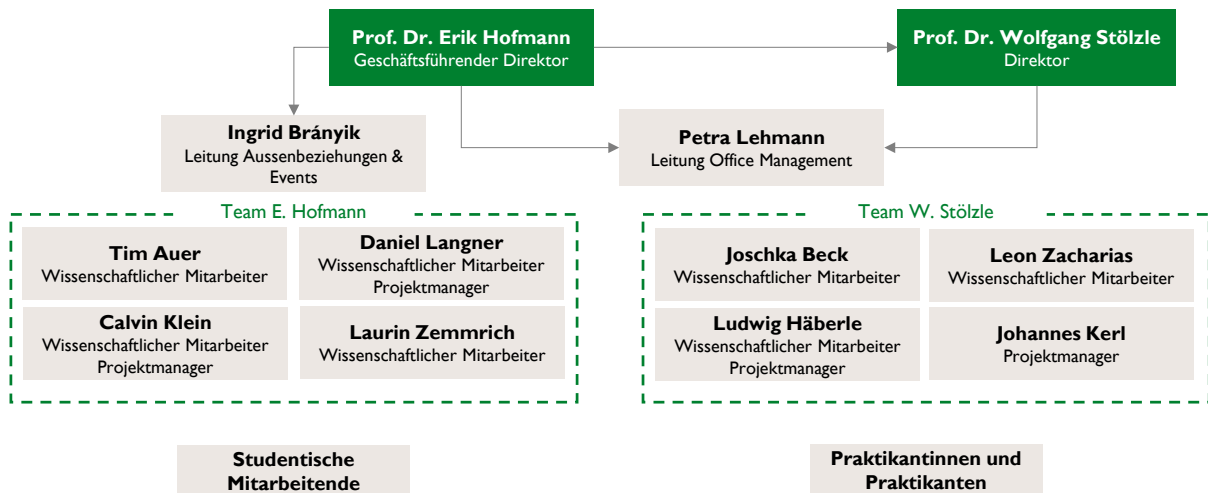
Laurin Zemmrich  
Wiss. Mitarbeiter  
[laurin.zemmrich@unisg.ch](mailto:laurin.zemmrich@unisg.ch)



Calvin Klein  
Wiss. Mitarb. / Projektmanager  
[calvin.klein@unisg.ch](mailto:calvin.klein@unisg.ch)



Tim Auer  
Wiss. Mitarbeiter  
[tim.auer@unisg.ch](mailto:tim.auer@unisg.ch)  
seit 08 / 2022



# 6

## Institutsporrait

### **Executive Senior Advisor Ralf Mock**

Ralf Mock begann seine berufliche Laufbahn nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Hamburg und Köln bei der Linde AG mit internationalen Führungsaufgaben in den Sparten Materials Handling, Kältetechnik und Technische Gase, zuletzt als Mitglied der Geschäftsleitung bei Linde Materials Handling und Direktor Marketing für den Gesamtkonzern. Als Mitglied des Vorstands verantwortete Ralf Mock weltweit den Bereich Tischkultur der Villeroy & Boch AG, mit Produktionsstandorten in Deutschland und Luxemburg. Für NACCO Materials Handling Group führte Ralf Mock, als allein verantwortlicher Managing Director, das Materials Handling Geschäft der Marken HYSTER, Yale und UTILEV für die Region Europa, Mittlerer Osten und Afrika, mit Produktionsstandorten in Grossbritannien, den Niederlanden und Italien. Als Partner von Meyer&Söhne, einer auf die Besetzung von Führungspositionen spezialisierten Executive Search Firm, bringt Ralf Mock heute seine Erfahrung u. a. in den Bereichen Industrie, Maschinen und Fahrzeugbau, Chemie, Consumer Goods sowie Mergers & Acquisitions bei der Beratung seiner Klienten ein.

Ralf Mock  
Executive Senior Advisor  
Meyer und Soehne GmbH  
ralf.mock@eci-meyersoehne.com



### **Executive Senior Advisor Prof. assoc. Dr. Christian Abegglen**

Christian Abegglen, Prof. assoc. CUE; Dr.oec. HSG ist seit seinem Studium und Doktorat an der Universität St. Gallen in der Management-Beratung und Ausbildung für Executives tätig. Christian Abegglen ist Mitbegründer einer der ersten privatrechtlich organisierten Business Schools in St. Gallen und führte diese während mehr als 20 Jahren als CEO und Verwaltungsratspräsident. Als Top-Management-Berater und Manager auf Zeit unterstützt er seit mehr als 30 Jahren einige sehr bekannte international agierende Unternehmen in Fragen der strategischen, organisatorischen und personellen Ausrichtung. Im Rahmen seiner Funktion als Präsident der gemeinnützigen Gesellschaft Integriertes Management St. Gallen (GIMSG) und des St. Galler Management HAUSes (SGMH) fördert er zudem seit vielen Jahren die Verbreitung eines integrierten, ganzheitlichen Management-Gedankenguts – zum einen durch die Entwicklung neuer didaktischer Methoden für die Management-Weiterbildung, zum anderen mittels praxisnahe Tools und Publikationen.

Prof. assoc.  
Dr. Christian Abegglen  
Executive Senior Advisor  
St. Gallen Consulting Institute  
christian.abegglen@tsci.ch



# 7

## Institutsporrait

---

### **GESCHÄFTSLEITENDER AUSSCHUSS (GLA) ISCM-HSG**

Der Geschäftsleitende Ausschuss (GLA) von ISCM-HSG ist das Aufsichtsorgan des Instituts. Der GLA überwacht dessen Tätigkeit.

Er fungiert als Kontrollstelle und genehmigt unter anderem Strategie und Organisationsstruktur des Instituts.

#### MITGLIEDER (Stand 11/2022)

---

Dr. Alwin Locker

Geschäftsführer, Soltar AG, Zürich

---

Prof. Dr. Klaus Möller

Direktor am Institut für Accounting, Controlling und Auditing,  
Universität St.Gallen

---

Dr. Katrin Oettmeier

Head of Digital & Operational Excellence, Hilti AG, Schaan

---

Prof. Dr. Hato Schmeiser  
Präsident der GLA

Geschäftsführender Direktor am Institut für Versicherungswirtschaft,  
Universität St.Gallen

# 8

## Institutsporrait

### FÖRDERVEREINIGUNG DES INSTITUTS FÜR SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

#### VISION

Der Erfolg von Unternehmen hängt massgeblich von einer effektiven Gestaltung von Supply Chains sowie einem effizienten Management der Wertschöpfungsaktivitäten in Wertschöpfungsnetzwerken ab.

Systemische Veränderungen erfordern neue Lösungen für das Supply Chain Management (SCM) und eröffnen Chancen auf innovative Geschäftsmodelle.

Für ein professionelles Management der Supply Chain ist es notwendig, dass sich Unternehmen und ihre Mitarbeitenden permanent hinsichtlich aktueller und zukünftiger Entwicklungen informieren, mit Experten austauschen und daraus Impulse für die Weiterentwicklung ihres SCM ableiten.

Vor diesem Hintergrund ermöglicht die Fördervereinigung des Instituts für Supply Chain Management der Universität St.Gallen (Fördervereinigung FV ISCM-HSG) an der Nahtstelle von anwendungsnaher Forschung und Praxis die Identifikation und Validierung innovativer Ansätze für Entscheidungsträger im SCM. Damit bietet die Fördervereinigung heute die Insights für die Wertschöpfungsnetzwerke von morgen.

#### VORSTAND

Präsident:

Alexei Kovalenko  
TransInvest Holding AG  
[alexei.kovalenko@transinvest.ch](mailto:alexei.kovalenko@transinvest.ch)

Vizepräsident:

Aurelius Wespi  
Migros-Genossenschaft Bund  
[aurelius.wespi@mgb.ch](mailto:aurelius.wespi@mgb.ch)

Mitglieder des Vorstands:

Dr. Marcus Schriefers, c/o GvW Graf von Westphalen Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaft mbB  
[m.schriefers@gvw.com](mailto:m.schriefers@gvw.com)

Prof. Dr. Wolfgang Stölzle  
ISCM-HSG  
[wolfgang.stoelzle@unisg.ch](mailto:wolfgang.stoelzle@unisg.ch)

#### MITGLIEDERBETREUUNG

Ingrid Brányik  
[ingrid.branyik@unisg.ch](mailto:ingrid.branyik@unisg.ch)



# Meilensteine

## ERFOLGREICH ABGESCHLOSSENE DISSERTATIONEN

Herzliche Gratulation an Stefan, Maximilian und Tim für ihre erfolgreich abgeschlossenen Dissertationen.

Dr. Stefan Selensky



Dr. des. Maximilian Enthoven



Dr. des. Tim Brandl



# 10 Projekte

## Projekte

### SUPPLY CHAIN FINANCE

#### ROCE – ROUNDTABLE OF SUPPLY CHAIN FINANCE EXCELLENCE

Supply Chain Finance (SCF) als innovatives Konzept, das physische und finanzielle Flüsse entlang der Supply Chain (Kunde – Lieferanten – Dienstleister – Plattformen) verknüpft, wurde in den vergangenen Jahren in vielen Unternehmen implementiert. SCF-Prozesse, -Technologien und -Anbieter entwickeln sich jedoch weiter. Das mittlerweile entstandene SCF-Ökosystem weist folglich eine hohe Dynamik auf. Neue Lösungen und Anbieter lassen sich in regelmäßigen Abständen identifizieren. Daher ist ein Erfahrungsaustausch, eine aktuelle Positionierung des eigenen SCF-Ansatzes und die stetige Justierung an zukünftigen SCF-Entwicklungen ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen.

Der Roundtable of Supply Chain Finance Excellence (ROCE) – organisiert als Arbeitskreis in Form eines moderierten Erfahrungsaustausches – bietet den teilnehmenden Partnerunternehmen Zugang zu neusten Erkenntnissen und Entwicklungen im SCF-Umfeld. Mindestens zwei Mal im Jahr treffen sich hochrangige Unternehmensvertreter und Fachexperten aus der Praxis zum Austausch zu einem spezifischen SCF-Themenschwerpunkt

---

#### LAUFZEIT

Seit 2016 (2-3 Treffen pro Jahr)

#### ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Calvin Klein

---



## LOGISTIK UND GÜTERVERKEHR

### LOGISTIKMARKTSTUDIE SCHWEIZ

#### 16. BAND

Der Stellenwert von Logistik und Supply Chain Management gewinnt in Europa und insbesondere auch in der Schweiz weiterhin an Bedeutung. Die Dynamik und Grösse des Logistikmarktes sind neben der ansteigenden Arbeitsteilung und globalisierten Märkten, dem zunehmenden Abbau von Handelshemmnissen zu verdanken. Diese Entwicklungszüge machen es erforderlich, den relevanten Markt mit den zuständigen Supply Chains umfassend abzubilden sowie den Akteuren eine Unterstützung hinsichtlich künftiger Entwicklungsrichtungen anzubieten.

Bereits zum 16. Mal geben GSI Switzerland und das ISCM-HSG gemeinsam die Logistikmarktstudie Schweiz heraus. Die Studie leistet einen bedeutenden Beitrag zu mehr Transparenz auf dem Schweizer Markt und liefert wichtige Daten für weiterführende Analysen im Hinblick auf Entwicklungen des Schweizer Logistikmarktes sowie seiner Supply Chains.

Die Logistikmarktstudie Schweiz beinhaltet ein Trendradar, das die zentralen Entwicklungsrichtungen mit Bezug zu Logistik und Supply Chain Management in Gesellschaft, Wirtschaft und Technologie kompakt darstellt. Jeder Trend ist separat aufbereitet und mit Praxisbeispielen versehen. Auf Technologieebene findet darüber hinaus eine dezidierte Auseinandersetzung bezüglich der erwarteten Ausbreitung im Markt statt. Diese Erkenntnisse sind wichtig, um Szenarien für die Zukunft bilden zu können. Jedoch können Trendbrüche, ausgelöst durch unterschiedlichste Ereignisse, die erwartete Entwicklung von Trends und Szenarien fundamental verändern. Basierend auf einer umfassenden Trendbruchanalyse werden Handlungsempfehlungen für Konzepte im Rahmen von „Business Continuity“ abgeleitet. Als weitere Kernbestandteile sind eine Quantifizierung des Schweizer Logistikmarktes sowie eine

Übersicht über die Top 100 Logistikdienstleister der Schweiz enthalten.

Die gesamte Studie ist methodisch breit abgestützt und umfasst u.a. zwei grossflächige Umfragen im Schweizer Markt, Workshops mit ausgewiesenen Logistik- und Supply Chain-Experten, Sekundärdatenanalysen und eine Delphi-Umfrage mit Schweizer Experten. Generell wechselt sich bei der jährlich erscheinenden Logistikmarktstudie die allgemeine Trendausgabe inklusive Trendradar mit der vertieften Auseinandersetzung eines ausgewählten Trendthemas ab.

---

#### LAUFZEIT

Seit 2007 - heute

#### ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Daniel Langner

#### KOOPERATIONSPARTNER

GSI Switzerland

#### FÖRDERER

Die Schweizerische Post AG, Galliker Transport AG, Gilgen Logistics AG, Jungheinrich AG, Lagerhäuser Aarau AG, Migros- Genossenschaftsbund, Planzer Transport AG, SBB Cargo AG, Swisslog AG, Volg-Konsumwaren AG

---

# 12

## Projekte

### FV-STUDIE: MANAGING VOLATILITY IN LOGISTICS MARKETS

Die Studie «Managing volatility in logistics markets» wurde im Rahmen der Fördervereinsaktivitäten im Jahr 2021 gestartet und im Jahr 2022 publiziert. Die Motivation des Instituts für Supply Chain Management (ISCM) zur Verfassung der Studie besteht darin, Einflussfaktoren, Herausforderungen und Massnahmen im Zusammenhang mit der Frachtpreisvolatilität in den Transportmodi See, Strasse, Schiene und Luft zu untersuchen. Im Zentrum der Untersuchung steht dabei die Beantwortung der Frage, welche Massnahmen Verlager, Frachtführer und Spediteure ergreifen können, um schwankenden Frachtraten im Logistikmarkt entgegenzuwirken.

Im Rahmen der Studie wurden unter anderem Cluster von Massnahmen für die unterschiedlichen Verkehrsträger abgeleitet und mit der zugrundeliegenden Ursache der Volatilität verbunden. Auf Grund der Tatsache, dass Transportpreisen in den verschiedenen Verkehrsträgern der bisherigen Forschung eine nur sehr eingeschränkte Aufmerksamkeit zuteil wurde, wird im Zuge dieser Arbeit ein grundsätzliches Verständnis für das Wirkungszusammenspiel zwischen unterschiedlichen Einflussfaktoren und Transportpreisen geschaffen. Ziel ist es, dadurch die Intransparenz in der Entstehung und Entwicklung von Transportpreisen zu reduzieren, um fundierte und marktgerechte Entscheidungen im Rahmen der Preisplanung, -steuerung und -kontrolle treffen zu können. Neben einem verbesserten Verständnis zur Entstehung von Transportpreisen soll für Praktiker damit eine Grundlage für die Umsetzung konkreter Lösungsansätze gebildet werden.

Neben der Erarbeitung von konkreten Managementpraktiken wurde im Rahmen der Studie eine Landkarte von digitalen Geschäftsmodellen im Transportsektor erarbeitet. Unter anderem wurden dabei Frachtbörsen, Softwarelösungen und digitale Plattformen untersucht und eine umfangreiche Liste von Unternehmen und (Frachtpreis-) Indices gepflegt und analysiert. Die erarbeiteten Factsheets zu den Lösungsanbietern dienen Praktikern als Ausgangspunkt für die Identifikation von Tools für einen verbesserten Umgang mit der Frachtpreisvolatilität.

---

#### LAUFZEIT

2021 - 2022

#### ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Laurin Zemmrich

#### KOOPERATIONSPARTNER

AEB, Berger Logistik, BTK Logistik, Contargo, Graf von Westphalen, HP, LKE, Militzer & Münch, Post CH, Vifor Pharma, Weber+Partner

---

# 13

## Projekte

### PROJEKT LADERAUM-SENDUNGS-SHARING (LSS)

#### *Auslastungssteigerung im Strassengüterverkehr*

Der Strassengüterverkehr ist einer der Hauptverursacher von CO<sub>2</sub>-Emissionen und Staukosten – das trifft nicht nur für die Schweiz, sondern für alle entwickelten Industrienationen zu. Flottenbetreiber nutzen Technologien wie Transportmanagementsysteme, Telematik und Sendungsverfolgung, um die Auslastung von Lkw-Kapazitäten zu optimieren. Da die Potenziale zur Auslastungssteigerung aus eigener Kraft oft limitiert sind, müssen sie sich auf die Gemeinschaft der Flottenbetreiber konzentrieren. Laut Statistiken sind Lkw oftmals leer (21%) oder nicht voll beladen (55%). Hinzu kommt, dass der Strassengüterverkehr im deutschsprachigen Raum aufgrund des intensiven Wettbewerbs unter einem hohen Margendruck leidet.

Da die Effizienzpotenziale bei Flottenbetreibern unternehmensintern begrenzt sind, richtet sich der Blick zunehmend auf noch nicht realisierte Potenziale, die insbesondere in neuen Kooperationsformen mehrerer Transportdienstleister liegen. Hierbei verspricht vor allem die Schaffung von Transparenz in der unternehmensübergreifenden Perspektive die vermuteten Synergien aufzudecken, die sich im Bereich «Laderaum-Kooperation» bieten.

Die zentrale These des von der Innosuisse geförderten Projekts besteht darin, dass durch die Anwendung eines Laderaum-Sendungs-Sharing in einer Gruppe von Flottenbetreibern erhebliche Effizienzpotenziale zu heben sind. Das Laderaum-Sendungs-Sharing bietet die Möglichkeit, verfügbare Sendungen und unausgelastete Laderäume mit anderen Flottenbetreibern innerhalb einer Community über eine digitale Plattform zu «matchen» und flottenübergreifend abzuwickeln. Dies erfordert insbesondere Transparenz über Laderäume innerhalb der Community, um einen automatischen Abgleich freier Laderäume und vorhandener Sendungen durchzuführen. Der verfolgte Laderaum-Sendungs-Sharing Ansatz hat damit ein Innovationspotenzial gegenüber bestehenden Kooperations-Konzepten und Frachtenbörsen.

Die Ergebnisse der Potenzialanalyse zeigen, dass sich durch das Laderaum-Sendungs-Sharing eine Auslastungssteigerung der beteiligten Flotten von bis zu 20% erreichen lässt. Dadurch werden für die Abwicklung des gleichen Auftragsvolumens einerseits weniger Kilometer zurückgelegt und andererseits weniger Lkw benötigt. Dadurch zeichnet sich das Laderaum-Sendungs-Sharing durch ökonomische (z.B. Reduktion der Kosten, weniger benötigte Fahrzeuge und Fahrer) und ökologische (z.B. Reduktion der Emissionen und weniger Staukosten) Vorteile aus.

Das letzte Projektjahr 2022 stand ganz im Zeichen einer Pilotierung. Angesichts der spezifischen Anforderungen an eine unterstützende Software-Lösung hat sich das Konsortium dazu entschlossen, XTL als IT-Partner für die Umsetzung eines passenden Matching-Algorithmus einzubinden. Hierbei konnte die Funktionalität des Algorithmus gezeigt werden: Das eingesetzte cloudbasierte Matching-System kann als Vorschlagssystem zur effizienten flottenübergreifenden Verteilung von Aufträgen auf unterschiedliche Transportdienstleister genutzt werden.

---

#### LAUFZEIT

2020 - 2022

#### ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Ludwig Häberle

#### KOOPERATIONSPARTNER

Cargo24, BDK Informatik, Hasler Transporte, Krummen Kerzers, Lagerhäuser Aarau, TRAVECO Transporte und Zibatra Logistik

#### FÖRDERER

Innosuisse – Schweizerische Agentur für Innovationsförderung

---

### **OPERATIONS- UND BESCHAFFUNGSMANAGEMENT**

#### **H2-LKWS IM OPERATIVEN EINSATZ – ANALYSEN, STATUS QUO UND HANDLUNGSFELDER FÜR DEN STRASSENGÜTERVERKEHR**

Im Rahmen dieser Studie werden durch ein Konsortium von Schweizer Transportunternehmen und dem Institut für Supply Chain Management der Universität St.Gallen flottenübergreifende sowie -interne Einsatzprofile und Handlungsfelder für einen wirtschaftlichen Einsatz von H2-Lkws im Schweizer Strassengüterverkehr entwickelt. Die Studienbearbeitung erstreckte sich dabei über einen Gesamtzeitraum von insgesamt neun Monaten im Jahr 2022.

Das methodische Vorgehen der Studie zeichnet sich durch einen explorativen Ansatz aus und umfasst qualitative, semi-strukturierte Interviews mit den Konsortialpartnern sowie gemeinsame Workshops, welche insbesondere für die iterative Evaluierung der Forschungsergebnisse und die Ableitung praxisrelevanter Handlungsempfehlungen verwendet wurden. Die quantitative Erhebung, Aufbereitung und Konsolidierung von Realeinsatzdaten der H2-Lkws sowie die durchgeführten, nicht-hierarchischen Clusteranalysen, realisierten eine Bestimmung aktueller Einsatzprofile von H2-Lkws. Damit wird den diversifizierten Einsatzfeldern der Fahrzeuge durch die mitwirkenden Flottenbetreiber Rechnung getragen.

Auf Basis der flottenübergreifenden Einsatzprofile wurden in einem nächsten Schritt alternative Einsatzprofile bestimmt, welche unter Berücksichtigung des aktuellen «pay-per-use»-Geschäftsmodells in der Schweiz einen wirtschaftlicheren Einsatz von H2-Lkws aufzeigen. Diese Einsatzprofile umfassen dabei eine erhöhte jährliche Laufleistung der Fahrzeuge, die Berechnung der nicht angefallenen Strassennutzungsgebühren (LSVA) für emissionsfreie Nutzfahrzeuge sowie Einsparungen von jährlichen CO<sub>2</sub>-Emissionen im Vergleich zu herkömmlichen Diesel-betriebenen Fahrzeugen.

Bezogen auf bestehende Einsatzprofile konnten im Rahmen dieser Studie signifikante wirtschaftliche Einsparungspotentiale für den Einsatz von H2-Lkws im Schweizer Strassengüterverkehr identifiziert werden. Eine erhöhte jährliche Laufleistung des jeweiligen Fahrzeuges ermöglicht Kosteneinsparungen von bis zu 12%P pro Kilometer. Steuerliche Begünstigungen aufgrund der LSVA-Befreiung umfassen dabei bis zu 57'000 CHF/Jahr im Vergleich zur Verwendung eines herkömmlichen Diesel-Lkw. Darüber hinaus können bis zu knapp 278 Tonnen CO<sub>2</sub> pro Fahrzeug (vgl. Diesel-Lkw Euro 6) eingespart werden.

---

LAUFZEIT

2022

ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Julian Hess

---

# 15

## Projekte

### MANAGEMENT VON CONTRACT MANUFACTURING-BEZIEHUNGEN

Contract Manufacturing Organizations (CMO) bieten Unternehmen der pharmazeutischen Industrie auf Vertragsbasis umfassende Dienstleistungen von der Arzneimittelentwicklung über die Arzneimittelherstellung bis hin zur Verpackung an, damit sich Pharmaunternehmen auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren können.

Das Institut für Supply Chain Management der Universität St. Gallen (ISCM-HSG) untersucht mit sieben Partnerunternehmen aus der pharmazeutischen Industrie, mittels welcher Praktiken Kundenunternehmen und CMOs „exzellentes“ Management von Contract Manufacturing-Beziehungen erreichen können.

Die Studie nimmt die Blickwinkel von Kundenunternehmen und CMOs ein und konzentriert sich auf drei Kerngebiete exzellenten Managements von Contract Manufacturing Beziehungen:

1. Contract Manufacturing - Beziehungen sind von hohen Ausstiegsbarrieren und Langlebigkeit gekennzeichnet. Folglich sind eine systematische Beziehungsentwicklung und das Management von Beziehungsdynamiken notwendig, um eine stabile und erfolgreiche Zusammenarbeit zu gewährleisten.
2. Contract Manufacturing - Beziehungen unterscheiden sich in ihrem Umfang, Relevanz und Aufgabenverteilung teils erheblich. Daher sind exzellente Segmentierungsansätze notwendig um das Beziehungs-Management vor dem Hintergrund limitierter Management-Ressourcen auf einzelne Partnerschaften masszuschneiden.
3. Contract Manufacturing - Beziehungen sind derart umfangreich und komplex, dass die Partner die Produktion häufig ausserhalb von starren Verträgen flexibel und kollaborativ managen müssen. Dazu bedarf es einer starken Vertrauensbasis, die aktiv aufgebaut werden und gepflegt werden muss.

---

LAUFZEIT

2021 - 2022

ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Tim Brandl

---

# 16

## Projekte

### BELL OPERATIONS EXCELLENCE LAB

*Prozessuale, organisatorische und technische Reorganisation des Operations Management*

Das ISCM-HSG unterstützt die Bell Schweiz AG seit 2018 dabei, im Rahmen des Projektes «Operations Excellence» ein zukunftsorientiertes Planungs- und Steuerungskonzept innerhalb der Supply Chain zu entwickeln, welches die Wertschöpfungsprozesse in und zwischen den einzelnen Organisationseinheiten des Unternehmens koordinieren wird.

Im Zuge des Projektes wird die aktuelle Prozesslandschaft neu strukturiert, so dass sich eine Vielzahl der bisherigen Planungsprozesse zentralisieren lassen. Das Unternehmen strebt durch das Vorhaben an, die Effizienz zu steigern. Die zentralisierten Planungsprozesse werden künftig durch IT-Werkzeuge zur Produktionsplanung und Nachfrageprognose nach dem State-of-the-Art unterstützt. Diese Tools wurden im Rahmen des Projekts ausgewählt, evaluiert und bewertet. Entsprechend der geplanten Veränderungen werden auch die bisherige Operations-Organisation des Unternehmens den veränderten Anforderungen entsprechend angepasst sowie ein Change-Management aufgesetzt.

---

LAUFZEIT

Seit 2018

ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Joschka Beck

PARTNER

Bell Schweiz AG

---



# 17

## Projekte

### GREEN PACKAGING

#### *Good Practices zur Auswahl ökologisch nachhaltiger Industrieverpackungen*

Die Konsortialstudie «Green Packaging: Good Practices zur Auswahl ökologisch nachhaltiger Industrieverpackungen» untersucht den aktuellen Stand und mögliche Nachhaltigkeitshebel für Anwender von Industrieverpackungen. Denn die Umweltwirkungen von (Industrie-)Verpackungen rücken nicht zuletzt im Lichte anspruchsvoller Klimaziele immer stärker in den Fokus von Politik, Wirtschaft und Konsumenten. Während Konsumverpackungen bereits grosse Aufmerksamkeit erfahren, sind Industrieverpackungen erst in den letzten Jahren verstärkt in den Blick von Industrie und Wissenschaft geraten. Optimierte Verpackungslösungen können für Unternehmen einen wesentlichen Beitrag zu ihrer Nachhaltigkeitsstrategie leisten und den «Carbon Footprint» reduzieren – etwa durch den Einsatz alternativer Materialien, zielgerechtes Design der Verpackungslösung, verbessertes Recycling oder Mehrwegsysteme.

Diesen Fragestellungen ist das ISCM-HSG mit einem Konsortium aus namhaften Anwendern und Produzenten von Industrieverpackungen sowie Logistikdienstleistern im Format einer Konsortialstudie zwischen Juni und Dezember 2022 nachgegangen. Denn die Nachhaltigkeit von (Industrie-)Verpackungen kann immer nur in ihrer konkreten Anwendungsumgebung beurteilt werden, und so liegt der Fokus der Studie im Aufzeigen von «Good Practices» und konkreten Möglichkeiten für die Verwender. Die Studie soll ein Nachdenken anregen und Ansätze für ökologisch nachhaltigere Verpackungslösungen aufzeigen. Diese sind stets auf die sich ändernden Anforderungen anzupassen – der Einsatz nachhaltigerer Industrieverpackungen ist ein Verbesserungsprozess, bei dem frühere Entscheidungen kontinuierlich

hinterfragt und neue Möglichkeiten aufmerksam begleitet werden sollten.

Diesen Herausforderungen begegnen die sieben Konsortialpartner in ihren jeweiligen Branchen und Supply Chains tagtäglich. Die Studie zeigt ihre Ansätze in Form von «Use Cases» auf und will damit auch anderen Unternehmen ermöglichen, die Umweltwirkungen aus ihren Industrieverpackungen dauerhaft zu senken. Im Rahmen der vier Konsortialtreffen konnten hier aussagekräftige Ergebnisse erarbeitet, und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Die Publikation zur Studie erscheint im Januar 2023.

---

#### LAUFZEIT

2022

#### ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Hermann Johannes Kerl

#### KOOPERATIONSPARTNER

Die Schweizerische Post AG, Leica Geosystems AG - Part of Hexagon, Migros, Robert Bosch GmbH, Smurfit Kappa GmbH, Tchibo GmbH, Xpack green logistics GmbH & Co. KG

---

### MANAGEMENT VON SUPPLY CHAIN-TECHNOLOGIEN

#### PROCUREMENT INTELLIGENCE: DATA- DRIVEN TOTAL COST AND RESILIENCE OPTIMIZATION FOR PURCHASING

Die Massnahmen zur Eindämmung von COVID-19 haben eine Wirtschaftskrise ausgelöst, welche die internationalen Lieferketten aus dem Gleichgewicht brachten. Schweizer Unternehmen, die weltweit wettbewerbsfähig bleiben wollen, befinden sich mehr denn je in einem Spannungsfeld zwischen der Erhöhung der Resilienz und der Kostensenkung. Einkäufer aus verschiedenen Branchen stehen vor immer komplexeren Entscheidungen (z.B. Lieferantenauswahl, Make-or-Buy) unter Aspekten des Wertbeitrags, der Risikodisposition, der Compliance und des Nachhaltigkeitsbeitrags.

Total Cost of Ownership (TCO) hilft den Einkäufern bei diesen Entscheidungen, indem das Konzept nicht nur den Einkaufspreis eines Gutes berücksichtigt, sondern alle damit verbundenen Kosten, die direkt oder indirekt mit dem Einkauf und der physischen Bereitstellung zusammenhängen (inkl. Opportunitätskosten). Gesamtkostenmodelle sind jedoch durch das Fehlen von nicht-monetären Metriken, die aus externen Daten abgeleitet werden (d. h. Risiko, Einhaltung von Vorschriften und Nachhaltigkeit), limitiert. Darüber hinaus gibt es einen Mangel an ausreichender IT-Infrastruktur; die vielseitige Nutzung eines Entscheidungsunterstützungstools und die grossen Datenmengen erfordern eine Cloud-basierte Lösung. Im Rahmen des Projekts werden diese Herausforderungen durch folgende Massnahmen und Innovationsbeiträge bewältigt:

1. Entwicklung eines "Total Cost of Resilience"-Konzepts: In erster Linie geht es um die Herausforderung der Identifikation, Operationalisierung und Gewichtung aller relevanten

monetären und nicht-monetären Treiber für Kaufentscheidungen (z.B. Lieferantenauswahl).

2. Identifizierung, Zugang und Sammlung von Daten: Konzeptualisierung und Entwicklung eines Datenmodells, das relevante interne und externe Daten periodisch integriert.

3. Quantifizierung nicht-monetärer Kennzahlen: Benchmarking, Auswahl und Einsatz von geeigneten Machine Learning Modellen, um unstrukturierte Webdaten auf zuverlässige Beschaffungsentscheidungsmetriken abzubilden, inkl. der Belastbarkeit (Risiko, Compliance und Nachhaltigkeit).

4. Verbesserung der Entscheidungsfindung: Integration von Wertbeiträgen und Gesamtkostendaten zur Bereitstellung von Beschaffungswisdom.

---

#### LAUFZEIT

2019 - 2021

#### ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Tim Auer

#### KOOPERATIONSPARTNER

Soltar AG, Wandfluh AG, Stadler Rail AG, R&S International Holding AG, Bucher Municipal AG, IWB Industrielle Werke Basel, Swissmem, procure.ch, SFS Group AG

#### FÖRDERER

Innosuisse – Schweizerische Agentur für Innovationsförderung

---

# 19

## Projekte

### FV-STUDIE: KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IM SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Im Supply Chain Management (SCM) wird der Künstlichen Intelligenz (KI) ein hohes Erfolgspotential zugesprochen. Der Technologieeinsatz soll u.a. einen Überblick über die Waren-, Informations- und Finanzströme ermöglichen, die Automatisierung von Prozessen unterstützen oder neue Entwicklungsfelder in den Operations erschliessen. Die damit einhergehenden Erwartungen an die KI steigen kontinuierlich – unklar bleibt jedoch, ob die Technologie diesen Ansprüchen auch tatsächlich gerecht wird. Die Studie hat zum Ziel, die Divergenz zwischen Anspruch und Wirklichkeit von KI im SCM zu untersuchen und konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen abzuleiten.

Das Institut für Supply Chain Management der Universität St.Gallen (ISCM) arbeitet mit einem Konsortium aus namhaften Logistikdienstleistern, Verladern, Experten für Logistiklösungen sowie mit Experten für Beschaffungs- und Logistikverträge zusammen. Kernziele der Studie sind die Definition und Abgrenzung von KI-Begrifflichkeiten, die Erstellung einer KI-Anbieter-Datenbank, einer Checkliste zur Bewertung der Intelligenz von KI-Lösungen sowie die Entwicklung eines KI-Bewertungs-Score.

---

#### LAUFZEIT

2022 - 2023

#### ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Calvin Klein

#### FÖRDERER

Fördervereinigung ISCM-HSG

---

# 20

## Projekte

### TRANSINVEST TALENT MANAGEMENT PROGRAMME 2022

Mit dem Talent Management Programme 2022 (TMP) konnte das Institut für Supply Chain Management zum dritten Mal ein Weiterbildungsformat gemeinsam mit der TransInvest Holding erfolgreich durchführen.

Mit über 20 High Potentials unterschiedlichster Landesgesellschaften stellte TransInvest ein breites Teilnehmerfeld, für welches das ISCM-Team federführend die inhaltliche Konzipierung des Weiterbildungsprogramms sowie die Auswahl der Dozierenden übernommen hat.

Das erste dreitägige Modul fand im April 2022 in St. Gallen statt. Thematisch wurden die Themen Strategie & Controlling, Prozessoptimierung sowie Nachhaltigkeit & Resilienz vorgestellt und diskutiert.

Das zweite dreitägige Modul fand im September 2022 in Istanbul statt. Thematisch wurden die Themen Leadership, Marketing & Sales sowie Digitalisierung und Geschäftsmodellentwicklung behandelt.

Die vierte Durchführung ist für das Jahr 2024 avisiert.

---

LAUFZEIT  
2022

ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG  
Laurin Zemmrich

KOOPERATIONSPARTNER  
TransInvest Holding, Militzer & Münch, Inter-Rail

---

# 21

## Projekte

### ECO PERFORMANCE AWARD

Der Eco Performance Award wird seit 2008 jährlich an Unternehmen des Strassengüterverkehrs vergeben, die in der Lage sind, sowohl ökologische, soziale als auch ökonomische Überlegungen zu vereinen. Der renommierte europäische Preis für Nachhaltigkeit im gewerblichen Strassengüterverkehr befindet sich im Durchlauf 2022/23 (EPA 2023) in seiner bereits 15. Auflage.

Das ISCM-HSG als Initiator, Premiumpartner Transporeon sowie die Business Partner Continental, Schaeffler, Smartlane, Kravag und BGL identifizieren exzellente Unternehmen mit Bezug zum gewerblichen Strassengüterverkehr (Grossunternehmen, KMU und Start-ups), denen es in ihrem «Daily Business» auf vorbildliche Weise gelingt, einen hohen Effizienzgrad, eine ausgeprägte Leistungsqualität und ein starkes Mass an Umwelt- und Sozialverträglichkeit auf intelligente Weise miteinander zu verbinden.

Nach Ablauf der Frist für die Kurzbewerbungen zum Jahresende 2022 ist die Jury bereits in der nächsten Runde, um die Vielzahl eingegangener Bewerbungen für den EPA 2023 zu sichten. Die aussichtsreichsten Kandidaten werden im März dazu eingeladen, ihr Konzept vor der Jury zu präsentieren.

Die Verleihung der Eco Performance Awards 2022 in den Kategorien Grossunternehmen, KMU, Start-ups und «Transformer of the Year» ist für den 8. Mai 2023, am Rande der Messe transport logistic in München, geplant.

Detaillierte Informationen sowie die Gewinner der letzten Jahre finden Sie auf der EPA-Webseite unter folgendem Link: [Start | Eco Performance Award](#).

---

#### LAUFZEIT

Seit 2008 – jährlicher Turnus

#### ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Ludwig Häberle

---

# 22

## Projekte

### PROCUREMENT INITIATIVE

Im Januar 2022 startete das für vier Jahre angelegte Kooperationsprojekt zur Procurement Initiative der Management-Beratung H&Z mit Sitz in München und dem Institut für Supply Chain Management. Die Procurement Initiative versteht sich als moderner Think Tank an der Schnittstelle von unternehmerischem Handeln und politischen Entscheidungen, um die Zukunft des Beschaffungsmanagements zu gestalten. Das ISCM-HSG treibt dieses Vorhaben mit einem namhaften Kooperationspartner und einem Kreis führender CPOs in Europa voran.

Rückblickend auf das Jahr 2022 konnte das Team bereits wichtige erste Meilensteine im Kooperationsprojekt erreichen. Dazu zählen neben dem Aufbau einer neuen Website (<https://www.procurementinitiative.org>) und eines LinkedIn-Kanals (<https://www.linkedin.com/company/the-procurement-initiative>), die Erarbeitung vieler wichtiger Insights aus der Praxis für die Praxis. Letztere wurden durch breit angelegte Interview-, Umfrage- und Workshop-Reihen gemeinsam mit Beschaffungsexperten zu den Fokusthemen Resilienz, Nachhaltigkeit und Wertbeitrag erarbeitet. Im Folgenden werden Auszüge der Projektarbeit kurz vorgestellt.

Im Rahmen der Studie «Economic Impact of Rising Inflation and Savings Expectations on German SMEs and Ways Forward» wurden Hebel für das Management von Inflation identifiziert. Zudem beleuchtet die Studie ausgewählte Entwicklungen rund um das Thema «Inflation» aus einer volkswirtschaftlichen Perspektive und quantifiziert die finanzielle Mehrbelastung von kleinen und mittelständischen (KMUs) Unternehmen in Deutschland. Das Ergebnis: Die Bandbreite der finanziellen Belastung reicht von 113 bis 228 Milliarden Euro pro Jahr. Die Studie

steht unter folgendem Link zur Verfügung:  
<http://www.alexandria.unisg.ch/266313/>

Im Rahmen der Studie «State of Supply Chain Resilience» wurde – basierend auf einer breit angelegten Umfrage von über 100 Einkaufsverantwortlichen im DACH-Raum – die Störanfälligkeit der befragten Unternehmen untersucht und festgestellt, welche Fähigkeiten zur Bewältigung dieser Risiken aufgebaut wurden. Die Studie erarbeitet in diesem Zusammenhang ein Assessment Tool, welches von Praktikern eingesetzt werden kann, um den Grad der eigenen Supply Chain Resilienz zu ermitteln. Die Studie kann unter folgendem Link heruntergeladen werden:

<https://www.alexandria.unisg.ch/266744/>

Im Rahmen der Studie «Pulse Check Q4/2022» wurde das Stimmungsbild von Entscheidungsträgern im Beschaffungs- und Lieferkettenumfeld hinsichtlich der Stabilität der Lieferkette, inflationsbedingter Kostensteigerungen und der Bedeutung von Nachhaltigkeitsmassnahmen ermittelt. Die Studie bietet – basierend auf einer breit angelegten Befragung von 191 Beschaffungsverantwortlichen – ein umfassendes Bild über aktuelle Druckpunkte und Lösungsansätze und kann unter folgendem Link heruntergeladen werden:

<https://www.alexandria.unisg.ch/267913/>

---

#### LAUFZEIT

2022 - 2025

#### ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Laurin Zemmrich

#### KOOPERATIONSPARTNER

H&Z Management Consulting

---

# Veranstaltungen

## **SUPPLY CHAIN INNOVATION DAY 2022**

Am Dienstag, 27. September 2022, fand der fünfte Supply Chain Innovation Day (SCID) im WÜRTH HAUS RORSCHACH am Bodensee statt. Am Dienstagmorgen öffneten sich die Tore des Rorschacher Würth Hauses für die Supply Chain-Community, welche aus dem DACH-Raum angereist war, um sich über Innovationen im Supply Chain Management zu informieren und auszutauschen.

Nach der Eröffnung durch Prof. Stölzle und Prof. Hofmann sowie Grussworten des Gastgebers (Würth Logistics), vertreten durch Manuel Knöpfli, startete das Event frei nach dem Motto: «Diskussion steht vor Vortrag, Dialog vor Monolog». Auf eine spannende Keynote von Ingo Steinkrüger, CEO der Interroll AG, folgten acht Speed-Präsentationen von Start-ups – professionell kommentiert von Sallar Fardi (plugandplay). Fragen wurden im anschließenden Wandelkonzept in persönlichen Gesprächen beantwortet.

Weitere Highlights des SCID 2022 waren diverse Themen-Sessions zum Schienen- und Binnenschiffahrtsstrassen-gebundenen Güterverkehr, dies im Lichte der aktuellen Herausforderungen. Themen-Sessions zu mehr Stabilität in Supply Chains wurden ebenfalls in Expertenrunden diskutiert. Die Gäste nutzten die Präsentationen für zahlreiche Fragen und Diskussionsbeiträge.

Nach abschliessenden Keynotes von Nils Haupt (Senior Director für Corporate Communications, Hapag-Lloyd AG) und Robert Heinzer (Chief Human Resources Officer, Victorinox AG) startete das Abendprogramm in Form eines Management Board Summit mit Blick über den schönen Bodensee und gegrillten Köstlichkeiten.

Wir bedanken uns recht herzlich für die Teilnahme und die wertvollen Inputs. Schön, dass Sie unserem Premium-Event eine hohe Priorität in Ihrer Agenda eingeräumt haben.

Es würde uns sehr freuen, wenn wir Sie auch dieses Jahr am Dienstag, 26. September 2023, zu unserem SCID in Rorschach begrüßen dürfen.

---

### SAVE THE DATE

Der nächste Supply Chain Innovation Day findet am 26.09.2023 in Rorschach statt.

**ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG**  
Leon Zacharias

---

### «Projektklausuren» und «DOKSEMS» am ISCM-HSG

Wer am ISCM-HSG promoviert, durchläuft in seiner Ära als Doktorierender jährlich zweierlei Prüfstände: Das Quarterly Research Colloquium (QuaRC) sowie das internationale Doktorandenseminar (DokSem).

Das QuaRC ist eine Instituts-interne Veranstaltung, welche jeweils zu Beginn des Jahres sowie im Sommer stattfindet und in eine Projektklausur eingebunden ist. Hierbei stellen die Doktorierenden den aktuellen Stand ihres Dissertationsvorhabens vor. In «geschützter Atmosphäre» – es sind ausschliesslich ISCM-Kolleginnen und Kollegen anwesend – ist so ausreichend Raum für intensive Diskussionen und den Austausch wertvoller Impulse. Traditionell finden QuaRCs in der näheren Bodensee-Umgebung statt und sind eher rustikal sowie sportlich geprägt.

Das Winter-QuaRC fand im Februar 2022 in Kirchberg (Toggenburg) statt. Zum sommerlichen QuaRC traf sich das Team an altbekannter Örtlichkeit. Ziel war das beschauliche Dorf Tufertschwil am Tor zum Toggenburg. Nach getaner Arbeit endete der intensive Tag mit einer kurzweiligen Abendwanderung und anschliessendem Nachtessen auf dem Winzenberg.

Die internationalen Doktorandenseminare (DokSems) sind eine erweiterte Form der QuaRCs. Zusammen mit der Universität der Bundeswehr München (Prof. Dr. Michael Essig) und der Wirtschaftsuniversität Wien (Prof. Dr. Sebastian Kummer) erhalten die Teilnehmenden zwei Mal im Jahr Einblicke in aktuelle Forschungsschwerpunkte im Bereich des Supply Chain- und Operations-Managements.

Auch hier wird es den jungen Doktorandinnen und Doktoranden ermöglicht, eigene Arbeiten und Ergebnisse einem professoralen Publikum vorzustellen. Im Jahr 2022 fanden diese Seminare in Salzburg und in Stuttgart statt.

---

#### DATUM

Februar, Mai, September, Dezember 2022

#### ORT

Kirchberg (CH), Salzburg (AU), Tufertschwil (CH), Stuttgart (DE)

#### TEILNEHMER

10 - 33

#### ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Ingrid Brányik

---



25

Impressionen Bodensee-Circuit 2022

# Impressionen Bodensee-Circuit 2022



