



Universität St.Gallen

Institut für Supply Chain Management

# Jahresbericht 2023

Institut für Supply Chain Management der Universität St.Gallen



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>6</b>
<b>Projekte .....</b>	<b>7</b>
<b>Veranstaltungen.....</b>	<b>17</b>

# 3

## Institutspportrait

# Institutspportrait

---

### Institutsleitung

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



Prof. Dr. Erik Hofmann  
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)



### Doktorandenteam

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



Daniel Langner  
Wiss. Mitarbeiter  
seit April 23 Post-Doc  
[daniel.langner@unisg.ch](mailto:daniel.langner@unisg.ch)



Ludwig Häberle  
Wiss. Mitarbeiter  
[ludwig.haeberle@unisg.ch](mailto:ludwig.haeberle@unisg.ch)



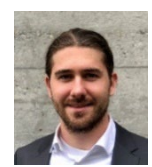
Leon Zacharias  
Wiss. Mitarbeiter  
[leon.zacharias@unisg.ch](mailto:leon.zacharias@unisg.ch)



Calvin Klein  
Wiss. Mitarbeiter  
[calvin.klein@unisg.ch](mailto:calvin.klein@unisg.ch)



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



# 4

## 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 praxisnaher Tools und Publikationen.

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



# 5

## 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 (bis 08/23):

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

Vizepräsidentin (seit 09/23):

Franziska Müller  
Migros-Genossenschaft Bund  
[franziska.mueller@mgb.ch](mailto:franziska.mueller@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

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

# 6

## Meilensteine

# Meilensteine

### ERFOLGREICH ABGESCHLOSSENE DISSERTATIONEN

Herzliche Gratulation an Daniel, der seine Dissertation am 03. Juli 2023 mit dem Thema «Early warning and response for supply chain disruptions» erfolgreich abschliessen konnte!

Dr. Daniel Langner



# Projekte

## SUPPLY CHAIN FINANCE

### ROCE – ROUNDTABLE OF SUPPLY CHAIN FINANCE EXCELLENCE

Im vergangenen Jahr hat sich der Roundtable of Supply Chain Finance Excellence (ROCE) als zentraler Knotenpunkt für den Austausch von Expertenwissen und Erfahrungen im Bereich Supply Chain Finance (SCF) weiter etabliert. Der ROCE, der als Arbeitskreis in Form eines moderierten Erfahrungsaustausches organisiert ist, ermöglicht den teilnehmenden Partnerunternehmen, sich über die neuesten Entwicklungen und Erkenntnisse im SCF-Umfeld zu informieren und zu diskutieren.

Im Laufe des Jahres trafen sich die hochrangigen Unternehmensvertreter und Fachexperten aus der Praxis, um sich zu spezifischen SCF-Themenschwerpunkten auszutauschen. Diese Treffen boten eine Plattform für die Diskussion innovativer Lösungen und neuer Anbieter im sich dynamisch entwickelnden SCF-Ökosystem. Durch diesen kontinuierlichen Dialog konnten die teilnehmenden Unternehmen ihre SCF-Ansätze an die neuesten Trends und Entwicklungen anpassen und sich somit eine führende Position in diesem schnelllebigen Markt sichern.

Die Schwerpunkte des vergangenen Jahres umfassten unter anderem die Integration digitaler Technologien in SCF-Prozesse, die Optimierung von Lieferantenbeziehungen und die Erkundung neuer Finanzierungsmöglichkeiten entlang der Supply Chain. Der ROCE hat sich dabei als wertvolle Ressource für Best Practices, Benchmarking und strategische Einblicke erwiesen, die den Unternehmen helfen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und die Effizienz ihrer Supply Chains zu verbessern.

Zu den Highlights gehörten Vorträge und Diskussionen zu aktuellen Themen, wie der EU-Zahlungsfristenregulierung, die eine Begrenzung der Zahlungsfristen auf 30 Kalendertage für alle B2B-Transaktionen vorsieht. Ein weiterer wichtiger Punkt war der Umgang mit Lieferverzögerungen und deren Auswirkungen auf die Lieferketten-Resilienz. Diskutiert wurden beispielsweise die Herausforderungen, denen sich Autohersteller aufgrund von Chipmangel stellen mussten, was zu erheblichen Umsatzeinbußen führte.

Ein besonderes Augenmerk lag auf der Vorstellung innovativer Ansätze wie „Pay-per-Use“ und „As-a-Service“-Lösungen durch Findustrial, einer Plattform zur Finanzierung von Nutzungsbasierten Modellen, die Hersteller, Betreiber und Finanzierungspartner verbindet. Findustrial ermöglicht die einfache und transparente Abwicklung von B2B-Abonnements und Pay-per-Use-Geschäftsmodellen und bietet Beratungskompetenz sowie Zugang zu einem weltweiten Netzwerk von Finanzierungspartnern.

Für das kommende Jahr plant der ROCE, seine Aktivitäten weiter auszubauen und zusätzliche Veranstaltungen und Workshops anzubieten, um den Erfahrungsaustausch und die Zusammenarbeit unter den Mitgliedern zu vertiefen. Ziel ist es, die Rolle des ROCE als führendes Forum für Innovation und Exzellenz im Bereich Supply Chain Finance weiter zu stärken.

---

#### LAUFZEIT

Seit 2016 (2-3 Treffen pro Jahr)

#### ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Calvin Klein

---

## LOGISTIK UND GÜTERVERKEHR

### LOGISTIKMARKTSTUDIE SCHWEIZ

#### 17. BAND

Der Stellenwert von Logistik und Supply Chain Management nimmt in Europa und speziell auch in der Schweiz weiterhin zu. Die Dynamik und die Grösse des Logistikmarktes sind nicht nur auf die steigende Arbeitsteilung und globalisierte Märkte zurückzuführen, sondern auch auf den zunehmenden Abbau von Handelshemmnissen. Diese Entwicklungen machen es notwendig, den relevanten Markt zusammen mit den zugehörigen Supply Chains ganzheitlich zu erfassen und den Akteuren Orientierung für zukünftige Entwicklungsrichtungen zu bieten.

Bereits zum 17. Mal veröffentlichen GSI Switzerland und das ISCM-HSG gemeinsam die Logistikmarktstudie Schweiz. Diese Studie trägt wesentlich zur Erhöhung der Transparenz auf dem Schweizer Markt bei und liefert wichtige Daten für weiterführende Analysen zur Entwicklung des Schweizer Logistikmarktes und seiner Supply Chains.

In ihrer 17. Auflage hat sich die Studie neu positioniert, um der Marktdynamik gerecht zu werden und die Anforderungen der Leserschaft zu erfüllen. Anstatt einer jährlichen Ausgabe gibt es nun drei Ausgaben pro Jahr, verteilt über das ganze Jahr. Mit einem Veröffentlichungsrhythmus von vier Monaten bleiben wir so sehr nah am aktuellen Geschehen. Die Ausgaben gliedern sich in einen statischen und einen dynamischen Teil. Um Veränderungen über die Zeit zu verfolgen beinhaltet der statische Teil jährlich wiederkehrende Erhebungen wie die Gesamtmarktberechnung, die Top 100 der Logistikdienstleister, die Erwerbstätigenstatistik und Trends im Supply Chain Management.

Die dynamischen Themen werden in Zusammenarbeit mit der Trägerschaft etwa vier Monate vor der Veröffentlichung festgelegt, um einen hohen Aktualitätsbezug zu gewährleisten. In der ersten Ausgabe dieses Jahres

konzentrieren wir uns auf Themen wie «Kritische Transportinfrastruktur im Güterverkehr aus der Sicht der Schweiz».

Die gesamte Studie basiert auf einer methodisch breiten Grundlage, einschliesslich Umfragen im Schweizer Markt, Workshops mit renommierten Logistik- und Supply Chain-Experten, Sekundärdatenanalysen und Experteninterviews.

---

#### LAUFZEIT

Seit 2007 - heute

#### ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Daniel Langner  
Leon Zacharias

#### KOOPERATIONSPARTNER

GSI Switzerland

#### FÖRDERER

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

---



# 9

## Projekte

### Buchprojekt «Güterverkehr kompakt»

Die Bedeutung der Logistik für eine leistungsfähige Wirtschaft und zufriedene Kunden ist spätestens seit den Krisen der vergangenen Jahre breiten Bevölkerungskreisen bewusst geworden. Die besondere Rolle des Güterverkehrs wird indessen oft nur nebensächlich beleuchtet, obwohl Güterverkehr das «Blut im Wirtschaftskreislauf» bildet. Das Verständnis von Güterverkehr ist heute integrativ geprägt: Dies bedeutet, das Zusammenspiel der Verkehrsträger in den Vordergrund zu stellen. Güterverkehrsunternehmen agieren in einem komplexen Spannungsfeld aus nationalen und internationalen Märkten sowie der Verkehrspolitik. Vor diesem Hintergrund machten sich die Herausgeber Wolfgang Stölzle, Dustin Schöder und Ludwig Häberle zusammen mit einem breiten Autorenteam aus Praxis, Politik und Wissenschaft an die Neuauflage des Lehr- und Praxisbuchs «Güterverkehr kompakt».

Aus einer schwerpunktmässig logistisch-betriebswirtschaftlichen Sicht wird der Güterverkehr in das Spannungsfeld aus Markt, Unternehmen und Politik eingebettet. Die integrative Betrachtungsweise von Güterverkehr erstreckt sich auf verschiedene Verkehrsträger und zeigt sich in verkehrsträgerübergreifenden Lösungen, konkretisiert an zahlreichen Fallbeispielen. Das Buch erscheint im ersten Halbjahr 2024 im De Gruyter Oldenbourg Verlag und kommt in mehreren Lehrveranstaltungen an der HSG als Kurslektüre zum Einsatz.

---

LAUFZEIT  
2022-2023

ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG  
Ludwig Häberle

---



# 10

## Projekte

### **OPERATIONS- UND BESCHAFFUNGSMANAGEMENT**

#### **MERAXIS: «COMPANY BUILDING»**

Das ISCM-HSG unterstützt die Meraxis AG seit September 2023 dabei, im Rahmen des Projektes «Company Building» ein zukunftsorientiertes Unternehmen innerhalb der polymerverarbeitenden Industrie zu entwickeln, welches die Wertschöpfungsprozesse in und zwischen den einzelnen Akteuren in der polymerverarbeitenden Industrie koordinieren wird.

Das Kernziel des Projektes konzentriert sich auf die Unterstützung von Meraxis bei dessen strategischer Transformation vom Händler zum Distributionsunternehmen. Ein wesentlicher Aspekt dieser Transformation ist die Professionalisierung und Etablierung von Prozessen, die als Katalysator für das erfolgreiche Wachstum der Organisation fungieren. Das Unternehmen strebt durch das Vorhaben an, die Effizienz zu steigern. Die zentralisierten Planungsprozesse werden künftig durch IT-Werkzeuge zur Planung und Steuerung nach dem State-of-the-Art unterstützt.

Die Projektarbeit umfasst die detaillierte Analyse bestehender Prozesse, die Identifikation von Optimierungspotenzialen und die Entwicklung von massgeschneiderten Lösungen, um die betriebliche Effizienz zu steigern. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Implementierung von Best Practices im Bereich der Prozessoptimierung und der Anwendung fortschrittlicher Methoden im Supply Chain Management.

Die Zusammenarbeit zwischen dem Institut für Supply Chain Management der Universität St. Gallen und Meraxis stellt somit ein exemplarisches Beispiel für die erfolgreiche Anwendung wissenschaftlicher Methoden und Erkenntnisse in der Praxis dar. Sie verdeutlicht, wie akademische Expertise und praktisches Know-how synergetisch genutzt werden können, um reale Herausforderungen in der Geschäftswelt effektiv zu adressieren.

---

#### **LAUFZEIT**

Seit September 2023 – heute

#### **ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG**

Laurin Zemmrich

#### **KOOPERATIONSPARTNER**

Meraxis AG

#### **FÖRDERER**

Meraxis AG

---

# II Projekte

## BELL OPERATIONS EXCELLENCE LAB

*Prozessuale, organisatorische und technische Reorganisation des Operations Management*

Das ISCM-HSG unterstützte die Bell Schweiz von 2018 bis 2023 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 koordiniert.

Im Zuge des Projektes wurde die aktuelle Prozesslandschaft neu strukturiert, so dass sich eine Vielzahl der bisherigen Planungsprozesse zentralisieren liessen. Das Unternehmen strebte durch das Vorhaben an, die Effizienz zu steigern. Die zentralisierten Planungsprozesse werden nun 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 Veränderungen wurden auch die bisherige Operations-Organisationen des Unternehmens den veränderten Anforderungen angepasst sowie ein Change-Management begleitet.

---

LAUFZEIT  
2018 - 2023

ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG  
Joschka Beck

PARTNER  
Bell Schweiz AG

---

# 12

## Projekte

### **MANAGEMENT VON SUPPLY CHAIN-TECHNOLOGIEN**

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

Die Anstrengungen zur Bekämpfung der COVID-19-Pandemie haben zu einer Wirtschaftskrise geführt, welche globale Lieferketten destabilisiert hat. Schweizer Firmen, die international wettbewerbsfähig bleiben möchten, stehen vor der Herausforderung, ihre Widerstandsfähigkeit zu stärken und gleichzeitig Kosten zu senken. Einkäufer aus verschiedenen Sektoren müssen zunehmend komplexere Entscheidungen treffen, die Aspekte wie Lieferantenauswahl, Eigenfertigung oder Fremdbezug sowie Fragen zu Wertbeitrag, Risiko, Compliance und Nachhaltigkeit umfassen.

Das Konzept des Total Cost of Ownership (TCO) unterstützt Einkäufer bei diesen Entscheidungen. Es bezieht sich nicht nur auf den Anschaffungspreis eines Produkts, sondern berücksichtigt alle damit verbundenen direkten und indirekten Kosten, einschliesslich der Opportunitätskosten. Allerdings sind Gesamtkostenmodelle aufgrund des Mangels an nicht-monetären Metriken, die aus externen Daten wie Risiko, Regulierungseinhaltung und Nachhaltigkeit abgeleitet werden, begrenzt. Zudem gibt es Defizite in der IT-Infrastruktur. Die Nutzung eines vielseitigen Entscheidungsunterstützungstools und die Verarbeitung grosser Datenmengen erfordern eine Cloud-basierte Lösung.

In diesem Jahr konnte das Projekt erfolgreich abgeschlossen werden. Dazu wurden im November beim abschliessenden Konsortialmeeting der Projektverlauf rekapituliert, die Ergebnisse besprochen, das Projektsetting reflektiert und ein Ausblick vorgestellt.

Wir danken allen Projektpartnern sowie der Innosuisse für das entgegengebrachte Vertrauen und die Förderung!

---

#### **LAUFZEIT**

2021 - 2023

#### **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

---

# 13

## Projekte

### PURPOSEFUL EVOLUTION OF SUPPLY CHAINS BASED ON A DATA-DRIVEN REFERENCE MODEL

Lieferketten stehen heutzutage vor einem Problem. Nachdem jahrelang der Fokus auf Effizienz lag, wurde spätestens in der Folge von COVID-19 und dem Krieg in der Ukraine klar, dass dies nicht ausreicht. Mehr Resilienz in Lieferketten ist erforderlich, um wettbewerbsfähig zu bleiben und Störungen in einer komplexen, sich schnell verändernden Welt zu überwinden. Zudem ist ökologische Nachhaltigkeit allgegenwärtig und für Unternehmen und die Schweiz entscheidend, beispielsweise um Klimaziele zu erreichen. Da Lieferketten der Haupthebel für das Erreichen von Umweltzielen sind, stehen sie zunehmend im Fokus der Gesellschaft. Es ist jedoch nicht möglich, die drei Ziele Effizienz, Resilienz und ökologische Nachhaltigkeit separat zu betrachten und zu optimieren, da sie Spannungsfelder erzeugen.

Wie löst man dieses Problem und entwickelt Lieferketten zielgerichtet weiter? Bionik und Biologisierung bieten Abhilfe - die Übertragung von Phänomenen aus der Natur auf die Technik und die Anwendung biologischer Wissenschaften im Businesskontext. Wir stellen diesen innovativen Ansatz für Lieferketten vor und übernehmen das Ulanowicz-Modell aus der Biologie. Unter Anwendung der Biologisierung nennen wir die Integration von Effizienz, Resilienz und ökologischer Nachhaltigkeit die langfristige Lebensfähigkeit von Lieferketten (Supply Chain Viability, SCV) - den nächsten evolutionären Schritt.

Lebensfähige Lieferketten steigern die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und der Schweiz gleichermassen, indem sie helfen, umweltfreundlich und krisensicher die Versorgungssicherheit zu verbessern. Wir bereiten Lieferketten auf diese Evolution durch folgende Innovationsbeiträge vor:

1. Referenzmodell für eine zielgerichtete Evolution von Lieferketten: Strukturierung des Viabilityproblems durch Definition seiner Komponenten, einschliesslich ihrer Wechselwirkungen, Perspektiven verschiedener Stakeholder und Metriken.

2. Analyse des aktuellen Zustands in der Schweiz: Organisationen ermöglichen, ihren aktuellen Evolutionsstatus zu bewerten und einen Strategieplan zu dessen Erreichung abzuleiten.

3. Wege für eine zielgerichtete Evolution: Konzeption und Entwicklung eines Dashboards und eines Workshop-Leitfadens zur Ermöglichung der zielgerichteten Evolution von Lieferketten.

---

#### LAUFZEIT

2023 - 2025

#### ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Tim Auer

#### KOOPERATIONSPARTNER

Oracle, Kearney, DPD, DHL, öbu, WWF, Green Dreams Lab, GSI Switzerland, Christopher Ward, Accelleron

#### FÖRDERER

Innosuisse – Schweizerische Agentur für Innovationsförderung

---

# 14

## Projekte

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

Im Bereich des Supply Chain Managements (SCM) wird der Künstlichen Intelligenz (KI) ein enormes Potenzial zugeschrieben. Die fortschreitende Entwicklung von KI-Technologien und die zunehmende Verfügbarkeit grosser Datenmengen ermöglichen es, umfangreiche Daten zu analysieren und präzise Vorhersagen zu treffen, wodurch die Effizienz und Effektivität von SCM-Prozessen wesentlich verbessert werden. Vor diesem Hintergrund führte das Institut für Supply Chain Management der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit der Fördervereinigung des Instituts eine umfangreiche Studie durch, um die Rolle von KI im SCM zu erforschen und die Diskrepanz zwischen den Erwartungen und der tatsächlichen Leistungsfähigkeit von KI-Technologien zu untersuchen.

Die Studie stellt fest, dass KI-Anwendungen gegenwärtig hauptsächlich auf spezifische SCM-Prozesse konzentriert sind. Umfassende KI-Lösungen, die interorganisationale Anwendungen im SCM adressieren, sind noch selten, jedoch bergen sie signifikantes Potenzial. Die Studie verdeutlicht, dass die Implementierung von KI im SCM über die bloße Automatisierung von Aufgaben hinausgeht und stattdessen auf das Management und die Optimierung eines kompletten Operationsnetzwerks abzielt.

Durch die Kooperation der teilnehmenden Organisationen vermittelt die Studie ein umfassendes Verständnis des aktuellen Zustands von KI im SCM. Sie dient als wertvolle Ressource für Fachleute aus Industrie und Akademie, um die erfolgreiche Integration von KI zu erleichtern und operationelle Exzellenz im SCM zu fördern. Die Studie unterstreicht, dass die Implementierung von KI im SCM weitreichende Management- und Optimierungsaufgaben umfasst und nicht lediglich auf Automatisierung beschränkt ist. Um die spezifischen Herausforderungen und Eigenheiten des SCM zu meistern, ist es für Organisationen entscheidend, eine realistische

Einschätzung des Einflusses von KI auf ihre SCM-Initiativen zu erlangen. Sie betont die Notwendigkeit, die verschiedenen KI-Optionen und ihre jeweiligen Fähigkeiten im Kontext des SCM zu verstehen, um fundierte Entscheidungen treffen zu können.

Die Studie konzentriert sich auf die praxisnahe Anwendung von KI im Kontext von SCM-Prozessen. Sie untersucht die aktuellen Herausforderungen und Chancen der KI-Implementierung und -Ausführung im SCM und bietet konkrete Handlungsempfehlungen. Die Forschung zielt darauf ab, die Diskussion über den praktischen Einsatz von KI im SCM-Bereich zu fördern. KI wird im SCM als transformative Technologie angesehen, die das Potenzial hat, die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Lieferketten verwalten, grundlegend zu verändern. Unternehmen, die KI einsetzen, können ihre Fähigkeit zur Analyse grosser Datenmengen nutzen, um präzise Prognosen zu erstellen und Supply-Chain-Operationen zu verbessern.

Abschliessend zeigt die Studie, dass KI im SCM einen kontinuierlichen technologischen Fortschritt darstellt. Die Entwicklung fortschrittlicher KI-Algorithmen und die Verfügbarkeit umfangreicher Datenmengen ermöglichen es, grosse Datenmengen zu analysieren und fundierte Vorhersagen über zukünftige Anforderungen zu treffen

---

LAUFZEIT

2022 - 2023

ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Calvin Klein

FÖRDERER

Fördervereinigung ISCM-HSG

---

# 15

## Projekte

### ECO PERFORMANCE AWARD 2023

Der Eco Performance Award wird seit 2008 jährlich an Unternehmen vergeben, die in der Lage sind, ökologische, soziale und ökonomische Überlegungen zu vereinen. Der renommierte europäische Preis für Nachhaltigkeit im gewerblichen Strassengüterverkehr wurde im vergangenen Jahr bereits zum 15. Mal vergeben. Gesucht sind Start-Ups, KMUs und Grossunternehmen mit Bezug zum gewerblichen Strassengüterverkehr, 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. Das ISCM-HSG übernahm auch im Jahr 2023 wieder die wissenschaftliche Begleitung des Awards.

Zu den Preisträgern des Jahres 2023 zählen die Krummen Kerzers AG aus der Schweiz sowie die Seifert Logistics Group und Grünfuchs GmbH aus Deutschland.

Krummen Kerzers, der Schweizer Logistikdienstleister, setzt als E-Lkw-Pionier Massstäbe mit einer kommerziellen Weltrekordfahrt von Zürich nach Valencia und zurück. Das Unternehmen überzeugt mit nachhaltigem temperaturgeführtem Transport von Food- und Pharmaprodukten, verpflichtet sich als einziges Schweizer Transportunternehmen dem 1,5°C-Ziel der Science Based Targets Initiative und plant verbindlich eine CO<sub>2</sub>e-Reduktion von 46 Prozent bis 2030. Das Unternehmen wird sukzessive weitere E-Lkw von Volvo, Scania und Designwerk in Betrieb nehmen, um Anfang 2024 bereits 18 vollelektrische Zugmaschinen im Fuhrpark zu haben – die grösste E-Lkw-Flotte in der Schweiz.

Die Seifert Logistics Group aus Ulm hat den Eco Performance Award nach 2013 bereits zum zweiten Mal gewonnen und beeindruckte durch eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie, welche fest in der Unternehmensstrategie verankert ist. Die neue Ulmer Zentrale entlang der A8 spiegelt die nachhaltige Transformation

wider, mit einer ausbaubaren Photovoltaik-Anlage bis zu 5,5 Megawatt Peak-Leistung. Dadurch plant das Unternehmen, alle Standorte mit lokal erzeugter Energie zu versorgen und die Scope-2-Emissionen um 51 Prozent zu reduzieren. Die eigene Stromproduktion ermöglicht auch die Umsetzung einer grünen Wasserstoffproduktion für den Einsatz von Wasserstoff-Lkw. Seifert Logistics hat sich dem 1,5°C-Ziel der Science Based Targets Initiative verbindlich angeschlossen. Auf sozialer Ebene überzeugt das Unternehmen mit umfassenden Angeboten für Mitarbeitende, darunter ein kostenfreies Fitnessstudio und ein speziell erstelltes Menüangebot im Betriebsrestaurant Franzl. Das Göttinger Startup Grünfuchs hat ein überzeugendes Konzept für den nachhaltigen, lokalen Paketlieferverkehr in urbanen Räumen entwickelt. Über 140 lokale Einzelhändler wurden allein in Göttingen an die Plattform angeschlossen und nutzen das Netzwerk. Das Unternehmen setzt auf klimaneutrale Zustellung mittels elektrischer Lastenfahrräder und intelligentem Routenmanagement. Die Jury lobt den "microhub", eine platzsparende, automatisierte Sortieranlage für urbane Logistik. Das "local2local"-Prinzip ermöglicht über lokale Grünfuchsgesellschaften in weiteren Städten einen skalierbaren Beitrag zu nachhaltiger, lokaler Paketzustellung.

---

#### LAUFZEIT

Seit 2007

#### ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Ludwig Häberle

#### FÖRDERER

Continental, KRAVAG, Schaeffler, Smartlane, Transporeon, Bundesverband Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung

---

# 16

## Projekte

### BEST PRACTICE

#### THE PROCUREMENT INITIATIVE

Im Januar 2022 startete das für vier Jahre angelegte Kooperationsprojekt der Procurement Initiative zwischen 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 Unternehmerischen Handeln und Politischen Entscheidungen, um die Zukunft des Beschaffungswesens zu gestalten. Das Team um Laurin Zemmrich treibt dieses Vorhaben mit einem namhaften Kooperationspartner und einem Kreis führender Einkaufsleiter in Europa voran.

Mit Rückblick auf die Jahre 2022 und 2023 konnte das Team bereits wichtige erste Meilensteine im Kooperationsprojekt erzielen. Dazu zählen neben dem Aufbau einer neuen Website (<https://procurementinitiative.org>), LinkedIn-Kanals (<https://linkedin.com/company/the-procurement-initiative>) und Podcast-Formats (<https://open.spotify.com/TPI>) die Erarbeitung vieler wichtiger Insights aus der Praxis für die Praxis. Letztere wurden durch breit angesetzte Interview-, Umfrage- und Workshops 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

kann unter folgendem Link heruntergeladen werden:

<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 Q4/2023» 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 über 100 Beschaffungsverantwortlichen – ein umfassendes Bild über aktuelle Druckpunkte und Lösungsansätze und kann unter folgendem Link heruntergeladen werden: <https://www.alexandria.unisg.ch/Pulse Check/>

---

#### LAUFZEIT

Seit 2022 – heute

#### ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Laurin Zemmrich

#### KOOPERATIONSPARTNER

H&Z Unternehmensberatung



17  
Veranstaltungen

# Veranstaltungen

## SUPPLY CHAIN INNOVATION DAY 2023

Am Dienstag, 26. September 2023, fand der sechste Supply Chain Innovation Day (SCID), diesmal im Einstein Hotel und Kongress in St.Gallen statt.

Am Dienstagmorgen öffneten sich die Türen des Aussencampus der HSG 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. Dr. Thomas Friedli und Leon Zacharias startete das Event frei nach dem Motto: «Diskussion steht vor Vortrag, Dialog vor Monolog».

Auf eine spannende Keynote von Dr. Frederik Zohm (CTO Man Truck & Buses), folgten die Speed-Präsentationen von Startups – professionell kommentiert vom Accelerator plugandplay. Fragen wurden im anschliessenden im Foyer in persönlichen Gesprächen beantwortet.

Weitere Highlights des SCID 2023 waren diverse Themen-Sessions zum Fachkräftemangel,

zur Künstlichen Intelligenz in der Logistik und der Antriebstransformation im Strassengüterverkehr.

Nach der abschliessenden Keynote von Joerg Kachelmann (Kachelmannwetter & Meteosol) startete das Abendprogramm inkl. einer eindrücklichen Keynote der Institutsleitung zum Thema Logistik in Krisenzeiten. Wir bedanken uns recht herzlich für die Teilnahme und die wertvollen Inputs.

Schön, dass Sie unserem Flagship-Event eine hohe Priorität in Ihrer Agenda eingeräumt haben. Es würde uns sehr freuen, wenn wir Sie auch dieses Jahr am Mittwoch, 25. September 2024, zu unserem SCID in St.Gallen begrüßen dürfen.

---

ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Leon Zacharias

NÄCHSTE DURCHFÜHRUNG

25. September 2024

---



 Universität St. Gallen  
Institut für Supply Chain Management

**Supply Chain Innovation Day 2024**

 25. September 2024       Hotel Einstein St. Gallen

 Jetzt anmelden!

Seien Sie schnell und sichern Sie sich einen der begehrten Plätze. Unsere Kapazitäten sind naturgemäss begrenzt. [Link zur Online-Anmeldung](#). Wir freuen uns auf Sie und stehen Ihnen gerne für jegliche Fragen zur Verfügung! Weitere Informationen zum SCID 2024 und dem ISCM finden Sie hier: [Link zur Website](#)