



## Jahresbericht 2010

## Lehrstuhl für Logistikmanagement



## Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Direktors	4	<b>Ausgewählte Forschungsprojekte</b>	
Geleitwort des Präsidenten des Geschäftsleitenden Ausschusses	5	<b>Team Dr. Joerg Hofstetter</b>	<b>29</b>
Team	6	Luftfracht als Wettbewerbsfaktor	
Lehrstuhlportrait	8	des Wirtschaftsstandortes Schweiz	29
Mission	8	EUR/EPAL-Paletten-Marktstudie Schweiz	30
Organisation und Selbstverständnis des Lehrstuhls	8	Studie Nachhaltigkeit im Handel	31
Geschäftsleitender Ausschuss	9	Seasonality Effects in Retail Supply Chains	32
Fachbeirat	9	<b>Ausgewählte Forschungsprojekte</b>	
Partner	10	<b>Team Dr. Erik Hofmann</b>	<b>33</b>
Höhepunkte des Jahres	12	Logistikmarktstudie Schweiz 2011	33
Kompetenzzentren:	14	Forschungspaket Güterverkehr	
Kerckhoff Competence Center of Supply Chain Management (KCC)	14	Teilprojekt A	34
Kompetenzzentrum Advanced Optimal Shelf Availability (AdOSA)	15	Profilbereich Business Innovation	35
TELAG Competence Center for Processes and Logistics	16	Wertorientierte Diagnose und Therapie von Supply Chains	36
Kompetenzzentren: Ausblick 2011	17	Supply Chain Quick-Scan	37
Competence Center «Effiziente Sicherstellung der Grundbereitschaft für Katastrophenschutz und Notfalllogistik» (CCESG)	17	Excellence im Einkauf	38
Center of Competence Performance Based Logistics (CC-PBL)	18	Nachhaltige Güterfeinverteilung	39
Ausgewählte Forschungsprojekte		<b>Lehre</b>	<b>40</b>
<b>Team Dr. Klaas-Wissing</b>	<b>19</b>	<b>Weiterbildung</b>	<b>41</b>
Forschungspaket Güterverkehr		Berufsbegleitendes Diplomstudium	
Teilprojekt B1	19	Logistikmanagement	41
Bestlog	20	Inhouse-Schulung Bestandsmanagement	
Studie Kontraktlogistik	21	SBB Infrastruktur	42
Eco Performance Award 2010	22	Workshop Filiallogistik	43
Logistik-V'Info	23	Seefracht-Import Supply Chains aus Asien	44
Nachhaltigkeit in der Logistik	24	<b>Veranstaltungen</b>	<b>45</b>
GreenCart-Initiative	25	Swiss Logistics Day 2010	45
Qualitative Mittelfristprognose		4. St.Galler Logistikdienstleistungs-Kongress	45
SBB Infrastruktur	26	3. St.Galler Advanced Optimal Shelf Availability-Fachtagung	46
Bedarfsanalyse umweltbezogener Beratungsleistungen	27	Workshop Effiziente Sicherstellung der Grundbereitschaft für Katastrophenschutz- und Notfalllogistik	47
Design of Interorganizational Incentive Models for Sustainability Management of Logistics Service Providers	28	USP and Common Vision for Global Contract Logistics	47
		<b>Neuzuzüge</b>	<b>48</b>
		<b>Veröffentlichungen</b>	<b>49</b>
		Bücher	49
		Buchkapitel	49
		Artikel (wissenschaftliche Zeitschrift)	51
		Konferenzpapiere	51
		Artikel Zeitung	52

## Vorwort

### Auf Kurs

Im Jahr 2010 konnte der Lehrstuhl für Logistikmanagement an der Universität St.Gallen seine strategischen Stossrichtungen weiter vorantreiben. Gemäss dem Selbstverständnis des Lehrstuhls, innovativ an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis im Themenspektrum von Logistik, Supply Chain Management und Verkehr zu wirken, spiegelt sich die Profilschärfung in aktuellen Forschungsthemen, in der Positionierung innerhalb der Logistik-, Supply Chain- und Verkehrs-Community sowie – last but not least – in den Persönlichkeiten am Lehrstuhl wider.

Profilschärfe bedeutet nicht Einengung. So erstrecken sich die neuen Forschungsthemen über ein breites Feld. Dazu zählen beispielsweise das Working Capital Management, Prognosen zur Güterverkehrsentwicklung und Massnahmen zur Verkehrsverlagerung oder die Etablierung und Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards in Supply Chains. Trotz unverkennbarer konjunktureller Erholung war auch im Jahr 2010 spürbar, dass die Akquise neuer Projekte in Anbetracht verzögerter Effekte der Wirtschaftskrise deutlich mehr Energieeinsatz verlangte als in den Vorjahren.

Die Positionierung in der Community wurde neben den wissenschaftlichen und praxisorientierten Publikationsaktivitäten des Weiteren unterstützt durch zwei Wissenschaftspreise für Dr. Erik Hofmann und die Leitung des Profilsbereichs Business Innovation an der Universität St.Gallen durch den Lehrstuhlinhaber. Zudem wurden wichtige aussenwirksame Aktivitäten mit Leuchtturmcharakter im Jahr 2010 erfolgreich fortgesetzt. Dazu zählen der Start des dritten Kurses des berufsbegleitenden Diplomstudiums Logistikmanagement, die vierte Durchführung des St.Galler Logistikdienstleistungs-Kongresses in Basel und die Publikation der vierten Auflage der Logistikmarktstudie Schweiz.

Diese Leistungen verlangen eine hohe Teamkontinuität. So blieb die durchschnittliche Teamstärke mit 15 Festangestellten (zu jeweils 100%) konstant, jedoch konnten im Laufe des Jahres 2010 drei neue Forschungsassistenten und insgesamt 25 Praktikanten in das Team integriert werden. Die harmonische und stimmungsvolle Weihnachtsfeier inmitten eines tief-winterlichen Stadtzentrums von St.Gallen überschritt die magische Grenze von 30 Teilnehmern und machte allen bewusst, welche wichtige Rolle ein funktionstüchtiges und motiviertes Team für ein hohes Leistungsniveau spielt. Diesem Team gebührt mein aufrichtiger und herzlicher Dank!

In der Hoffnung auf einen weiterhin hohen logistischen Wirkungsgrad auch im Jahr 2011 verbleibt mit herzlichen Grüssen

Ihr  
*Prof. Dr. Wolfgang Stölzle*

## Geleitwort

### **Erfolg verpflichtet**

Der Lehrstuhl für Logistikmanagement nimmt inmitten der betriebswirtschaftlichen Abteilung der Universität St.Gallen eine besondere Stellung ein. Der Kern der Arbeit ist zwar betriebswirtschaftlicher Natur, viele Themen strahlen jedoch auch volkswirtschaftlich aus. Besonders deutlich wird dies bei Marktstudien zur Logistik oder zu Analysen im Bereich des Güterverkehrs. In solchen und anderen Bereichen gilt es, die jeweilige Schnittmenge richtig auszuloten. Dies verlangt herausragende Fähigkeiten, welche das Team des Lehrstuhls auch im Jahr 2010 mehrfach herausforderten. Fachbeirat und Geschäftsleitender Ausschuss dürfen feststellen, dass sich das Team mit Wolfgang Stölzle an der Spitze diesbezüglich auf dem richtigen Pfade bewegt und überdies eine hohe Leistungsbereitschaft an den Tag legt.

Herauszuheben sind im Einzelnen die Anstrengungen im Bereich der Lehre und Weiterbildung. Das berufsbegleitende Diplomstudium Logistikmanagement gilt dafür als Beweis. Mittlere Führungskräfte erhalten hier in kompakter Form grundlegende Fähigkeiten und Kenntnisse. Dabei bieten sich ihnen beste Aussichten, unter Ihresgleichen ihr persönliches Netzwerk auszubauen. In den Bereich der Lehre gehört auch die Publikation «Güterverkehr kompakt», die im Oldenbourg Verlag zu Beginn des Jahres erschienen ist. Als Lehrbuch konzipiert, stellt sie ein eigentliches Gemeinschaftswerk des Teams dar.

Als ganz besonders erfreulich zu vermelden ist die breite Wertschätzung des Lehrstuhlinhabers, die in der Ernennung zum Vorsitzenden des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesminister für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung der Bundesrepublik Deutschland zum Ausdruck kommt. Wir verbinden die Glückwünsche mit der Hoffnung auf eine gedeihliche und erspriessliche Tätigkeit des Beirats.

Erfolg verpflichtet. Damit verbindet sich die Erwartung, dass die Mitarbeitenden am Lehrstuhl eine ausgewogene Balance finden zwischen ihrem Engagement in den zahlreichen Projekten und der zeitgerechten Ausarbeitung ihrer eigenen wissenschaftlichen Leistungsausweise.

Der Präsident des Geschäftsleitenden Ausschusses  
*Prof. Dr. Hans Peter Fagagnini*

## Das Team

Prof. Dr. Wolfgang Stölzle leitet seit Herbst 2004 den Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St.Gallen und ist seit 2008 Studiendirektor des berufsbegleitenden Diplomstudiums Logistikmanagement. Zu seinen Forschungsgebieten gehören die betriebswirtschaftliche Logistik, das Supply Chain Management, das Verkehrsmanagement, das Controlling sowie das Beschaffungsmanagement.

Gemeinsam mit den drei Vize-Direktoren und Habilitanden Dr. Erik Hofmann, Dr. Joerg S. Hofstetter und Dr. Thorsten Klaas-Wissing verfolgt er das Ziel, den Lehrstuhl für Logistikmanagement als führende Schweizerische Forschungs-, Lehr- und Weiterbildungsplattform für das Management von Supply Chains zu positionieren. Eine aktive Unterstützung bietet ein internationaler Fachbeirat, besetzt mit elf hochrangigen Vertretern aus verschiedenen Wirtschaftsbereichen.

Daneben gehören neun wissenschaftliche Mitarbeiter, ein externer Doktorand, eine Direktionssekretärin, eine Kursleiterin für den berufsbegleitenden Diplomstudiengang Logistikmanagement sowie viele studentische Mitarbeiter und Praktikanten zum Team des LOG-HSG.



Prof. Dr. Wolfgang Stölzle  
Ordinarius und Studiendirektor des  
berufsbegleitenden Diplomstudiums  
Logistikmanagement  
Wolfgang.Stoelzle@unisg.ch  
+41-71-224 72 80



Randi Oldach  
Direktionssekretariat  
Randi.Oldach@unisg.ch  
+41-71-224 72 93

### Team Dr. Joerg Hofstetter



Dr. Joerg S. Hofstetter  
Vize-Direktor  
Joerg.Hofstetter@unisg.ch  
+41-71-224 72 83



Dipl.-Kfm. Joachim Ehrental  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Joachim.Ehrental@unisg.ch  
+41-71-224 72 96



Dipl.-Wirtsch.-Ing. Jörg Grimm  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Jörg.Grimm@unisg.ch  
+41-71-224 71 45



Dipl.-Ing. Felix Reiche  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Felix.Reiche@unisg.ch  
+41-71-224 72 89

**Team Dr. Thorsten Klaas-Wissing**

Dr. Thorsten Klaas-Wissing  
Vize-Direktor und Studienleiter des  
berufsbegleitenden Diplomstudiums  
Logistikmanagement  
Thorsten.Klaas@unisg.ch  
+41-71-224 72 99



Dipl. Wi.-Ing. Julia Bendul  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Julia.Bendul@unisg.ch-  
+41-71-224 72 86



Dipl.-Ing. Markus Gogolin  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Markus.Gogolin@unisg.ch  
+41-71-224 72 85  
(ab 12 / 2010)



Dipl.-Logist. Nicole Kudla  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Nicole.Kudla@unisg.ch  
+41-71-224 72 87



Dipl. Wi.-Ing. Christoph Tyssen  
(bis 05 / 2010)



Ingrid Krol  
Kursleiterin des berufsbegleitenden  
Diplomstudiums Logistikmanagement  
Ingrid.Krol@unisg.ch  
+41-71-224 72 77

**Team Dr. Erik Hofmann**

Dr. Erik Hofmann  
Vize-Direktor  
Erik.Hofmann@unisg.ch  
+41-71-224 72 95



Dipl.- Kfm. Patrick Beck  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Patrick.Beck@unisg.ch  
+41-71-224 72 84



Dipl. Wi.-Ing. Kostantin Gebert  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Konstantin.Gebert@unisg.ch  
+41-71-224 72 88



Dipl.-Wi.-Ing. Kerstin Lampe  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Kerstin.Lampe@unisg.ch  
+41-71-224 71 34  
(ab 10 / 2010)



Wi.-Ing. M.Sc. Daniel Maucher  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Daniel.Maucher@unisg.ch  
+41-71-224 72 90  
(ab 01 / 2010)



Dr. Philip Wessely  
(bis 02 / 2010)

**Extern**

Elmar Holschbach  
Externer Doktorand  
Elmar.Holschbach@capgemini.com  
+49 (0)162-234 42 85

## Lehrstuhlportrait

### Mission

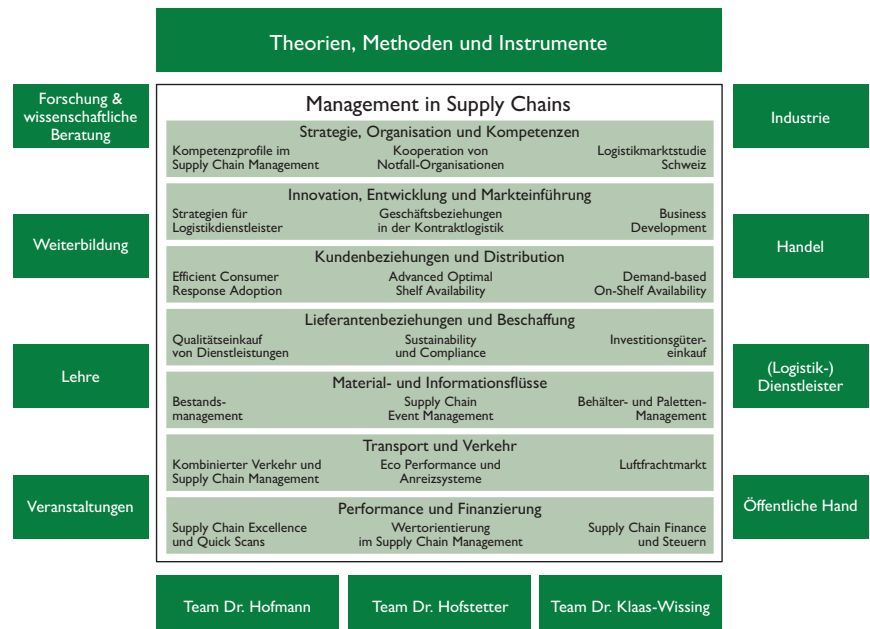
Der Lehrstuhl für Logistikmanagement (LOG-HSG) an der Universität St.Gallen versteht sich als internationale Plattform für den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis im Bereich Logistik, Supply Chain Management und Verkehr. Hierbei wird eine Brücke zwischen angewandter Forschung zu innovativen Logistikkonzepten einerseits und attraktiven Weiterbildungs- sowie Veranstaltungsangeboten andererseits geschlagen.

LOG-HSG erforscht komplexe Problemstellungen der Logistik, des Supply Chain Managements und des Verkehrs in Gestalt innovativer Konzepte, Methoden und Instrumente. Damit wird die Fortentwicklung des Logistikmanagements in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen vorangetrieben und der Wissensaufbau bzw. -transfer innerhalb eines internationalen Netzes renommierter Universitäten und Institute unterstützt. Mit diesem Anspruch etabliert sich LOG-HSG als Ausgangs- und Rückkehrpunkt für ein lebenslanges Lernen im Bereich Logistik, Supply Chain Management und Verkehr.

### Organisation und Selbstverständnis des Lehrstuhls

Die strategische Ausrichtung der Aktivitäten von LOG-HSG ergibt sich aus den vier Produktbereichen Forschung, Lehre, Weiterbildung und Veranstaltungen, die sich jeweils auf sieben inhaltliche Felder des Supply Chain Managements beziehen und einen beidseitigen Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis anstreben. So lassen sich gezielte Vernetzungen zwischen den Produktbereichen, etwa Synergien von Forschungsprojekten mit Dissertations- und Habilitationsvorhaben, realisieren.

Praxisorientierte Impulse finden sich in allen Aktivitäten wieder und beziehen sich auf Industrie-, Handels- sowie Logistikdienstleistungsunternehmen und Institutionen der öffentlichen Hand. Die aktuellen Arbeitsschwerpunkte sind jeweils innerhalb der sieben Felder aufgeführt. Die Schwerpunkte verändern sich naturgemäß im Laufe der Zeit, die sieben Felder bilden demgegenüber die programmatische Linie und werden deshalb mittelfristig als Konstante angesehen.





### Der Geschäftsleitende Ausschuss (GLA) von LOG-HSG

Der GLA wurde vom Senat der Universität St.Gallen ernannt und überwacht die Aktivitäten der Direktion des Lehrstuhls im Hinblick auf das Universitätsstatut. Der GLA nimmt das Budget ebenso wie den Jahresabschluss ab und prüft die Strategie des Lehrstuhls. Als erster Präsident des GLA wurde Prof. Dr. Hans Peter Fagagnini berufen, der LOG-HSG bereits seit 2007 als Senior Advisor eng begleitet. Mit den Herren Dr. Dieter Bambauer und Guido Grütter sitzen zwei erstklassige Führungskräfte aus der Praxis im GLA. Die Herren Prof. Dr. Andreas Herrmann und Prof. Dr. Thomas Rudolph vertreten die Universitätsseite im GLA.



Prof. Dr. rer. publ. Hans Peter Fagagnini  
Präsident des GLA  
Universität St.Gallen



Dr. Dieter Bambauer  
Die Schweizerische Post  
Leiter des Konzernbereichs PostLogistics  
Bern



Prof. Dr. Thomas Rudolph  
Forschungszentrum für Handelsmanagement  
Universität St.Gallen



Prof. Dr. Andreas Herrmann  
Forschungsstelle für Customer Insight  
Universität St.Gallen



Guido Grütter  
Geschäftsführer inneco AG  
St. Gallen, Zürich

### Der Fachbeirat von LOG-HSG

Bereits seit 2005 begleitet ein Fachbeirat die inhaltliche Arbeit von LOG-HSG. Der Fachbeirat ist mit Entscheidungsträgern aus der Wirtschaft sowie von Verbänden besetzt. In den beiden jährlichen Sitzungen stellt die Direktion neue Projekte sowie Weiterbildungsinitiativen vor, die von den Fachbeiräten konstruktiv-kritisch diskutiert werden. Die Fachbeiräte geben auch Impulse für neue Initiativen und die Positionierung von LOG-HSG. Die Mitgliedschaft im Fachbeirat ist mit einer hohen Loyalität gegenüber LOG-HSG verknüpft. Folgende Herren bildeten im Jahr 2010 den Fachbeirat:

Nicolas Florin	GS1 Switzerland	Chief Executive Officer
Guido Grütter	Inneco AG	Geschäftsführender Partner
Dr.-Ing. Jürgen Henschel	Tyco Electronics Logistics AG	CEO TELAG Distribution & Logistics
Ewald Kaiser	M+M Militzer & Münch	Chief Executive Officer
Werner Knan	FCP frontier capital partners	Principal
Paul Kurrus	SPEDLOGSWISS	Präsident / Vice President Public Affairs and Environment bei Swiss
Dr. Thomas C. Lieb	Schenker AG	Mitglied des Vorstandes
René Meyer	Migros-Genossenschafts-Bund	Leiter Direktion Logistik-TA
Christian Michalak	Kerkhoff Consulting GmbH	Mitglied der Geschäftsführung
Dirk Reich	Kühne + Nagel International AG	Executive Vice President Road & Rail and Contract Logistics of the Group
Alexander Trautmann	DKV Euro Service GmbH & Co. KG	Geschäftsführer
Reinhard Winkler	Hewlett-Packard GmbH	Vice President Operations Imaging & Printing Group E-ME-A

## Die Partner

Nahezu alle Aktivitäten von LOG-HSG werden mit Partnern aus der Praxis, der Verbandslandschaft und/oder der Wissenschaft initiiert. Die wissenschaftlichen Partner runden das Kompetenzprofil von LOG-HSG ab und tragen zu einer stärkeren Sichtbarkeit in der Scientific Community bei. Die Partner aus Verbänden und der Praxis stellen eine permanente kritische Überprüfung hinsichtlich der Relevanz und Umsetzbarkeit der Aktivitäten von LOG-HSG sicher. Mit folgenden Institutionen arbeitete LOG-HSG in 2010 vertrauensvoll zusammen:

### Wissenschaftliche Partner:

	Cardiff University
	Chalmers University of Technology Göteborg
	Concordia University
	Copenhagen Business School
	ETH Zürich
	Fraunhofer IML Dortmund
	Georgetown University
	ITENE Valencia
	Katholieke Universiteit Leuven
	Mettl Group Sydney
	Reliant Prag
	TU Berlin
	TU Darmstadt
	TU Dresden
	Università IULM
	Universität der Bundeswehr München
	Universität Erlangen-Nürnberg



Universität zu Köln



University of Colorado in Colorado  
Springs



University of Oregon



University of Oxford



Universität Zürich



Warsaw School of Economics



WU Wien

### Partner aus der Verbandslandschaft:



Bundesverband Materialwirtschaft  
Einkauf und Logistik (BME)



Bundesvereinigung Logistik  
Deutschland (BVL)



Deutsche Verkehrswissenschaftliche  
Gesellschaft (DVWG)



ECR Europe



European Logistics Association  
(ELA)



Gemeinnützige Gesellschaft zur Förderung  
des Forschungstransfers e.V. (GFFT)



GS1 Germany



GS1 Switzerland



Komitee Weltoffenes Zürich



SGCI Chemie Pharma Schweiz



swiss export




Swiss Shippers' Council



Swiss International Airports  
Association

 **SWISSMEM** Swissmem

 **VDA** Verband der Automobilindustrie (VDA)

### Ausgewählte Praxispartner:

 **Arthur D Little** Arthur D. Little

 **Audi** Audi

 **BASF** BASF  
The Chemical Company

 **BUHLER** Bühler

 **Capgemini** Capgemini

 **cargologic** Cargologic

 **Vögele** Charles Voegelé

 **CHEP** CHEP

**DAIMLER** Daimler

 **DB SCHENKER** DB Schenker

 **Deutsche Post DHL** Deutsche Post DHL


 **DKV** DKV Euro Service

 **Roche** F. Hoffmann-La Roche

 **FleetBoard** FleetBoard

 **GEBERIT** Geberit

 **hp** Hewlett Packard

 **Imtech** Imtech

 **inneco** inneco

 **i n o v a** Inova

 **kerkhoff** Kerkhoff Consulting  
CONSULTING

**METRO Group** Metro Group

**MIGROS** Migros

 **M&M** Militzer & Münch

 **PANALPINA** Panalpina

 **Roland Berger** Roland Berger Strategy  
Strategy Consultants

 **SAP** SAP

 **SBB Cargo** SBB Cargo

 **SBB CFF FFS** SBB Infrastruktur

 **SWISS POST** Schweizerische Post

 **service innovation group** Service Innovation Group

 **SPAR** Spar (Schweiz)

 **Steria Mummert** Steria Mummert

 **swissport** Swissport

 **swiss WorldCargo** Swiss World Cargo

 **Tyco Electronics** Tyco Electronics

 **Volg** Volg  
frisch und fröhlich

 **ZHK** Züricher Handelskammer

### Öffentliche Institutionen:

 **armasuisse**

 **ASTRA**

 **BAV**

 **BMW**

 **handelskammer beider basel**

 **Schweizerische Eidgenossenschaft**

 **UVEK**

## Höhepunkte 2010



Das Anfertigen des Jahresberichts wirkt im ersten Moment wie eine notwendige Pflicht, die es zu erfüllen gilt. Bei genauerem Hinschauen, wenn man abseits der Betriebsamkeit das ablaufende Jahr Revue passieren lässt, stellt man fest, dass selbstverständlich erscheinende Momente erst in der Gesamtschau die Gestalt annehmen, in der sie rückblickend wahrgenommen werden: die Höhepunkte des Jahres!

Aussergewöhnliche Ereignisse setzen hohes Engagement und hervorragende Leistungen voraus. Deshalb stehen die Menschen, die den Lehrstuhl durch das Jahr begleitet haben, im Vordergrund. Beispielhaft und bewusst subjektiv ausgewählt seien hier einige Beiträge und Anstrengungen gewürdigt, welche durch den besonderen Einsatz des Lehrstuhlteams entstehen konnten:

- Die Universität St.Gallen würdigte Dr. Erik Hofmann aufgrund hervorragender Leistungen in der Grundlagenforschung im Feld Business Innovation mit dem 3. Platz des Junior Scientist-Award 2010. Den Outstanding Paper Award 2010 des International Journal of Physical Distribution & Logistics Management gewann Dr. Hofmann mit der 2009 veröffentlichten Forschungsarbeit «Inventory financing in supply chains: A logistics service provider-approach». Zwei wissenschaftliche Höhepunkte, zu denen der Lehrstuhl ganz herzlich gratuliert!
- Auszugsweise seien einige neue Bücher von Autoren des LOG-HSG genannt, die im Jahr 2010 abgeschlossen werden konnten:
  - Philip Wessely beendete im Februar mit der Schrift «Value Determination of Supply Chain Initiatives» sein Dissertationsvorhaben am LOG-HSG.
  - Mit aktuellen Kennzahlen rund um den Schweizer Logistikmarkt lieferte die Neuauflage der «Logistikmarktstudie Schweiz» einen wertvollen Beitrag für die Praxis 2010.
  - Welche Bedeutung hat die Luftfracht als Wettbewerbsfaktor für den Wirtschaftsstandort Schweiz? Führende Schweizer Akteure aus Wirtschaft und Verwaltung haben den Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St.Gallen mit der wissenschaftlich fundierten Beantwortung dieser Frage beauftragt, um eine Grundlage für gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Weichenstellungen für den Luftfrachttransport zu legen. Mit der Publikation «Luftfracht als Wettbewerbsfaktor des Wirtschaftsstandorts Schweiz» geben Joachim Ehrenthal, Joerg Hofstetter und Wolfgang Stölzle klare Antworten auf diese Frage.
  - Das Werk «Güterverkehr kompakt», herausgegeben von Wolfgang Stölzle und Hans Peter Fagagnini, vermittelt Grundlagenkenntnisse zum Güterverkehr und stellt eine Gemeinschaftsleistung des Lehrstuhlteams dar. Darin werden schwerpunktmässig die Wechselbeziehungen zwischen den Güterverkehrsmärkten, der Verkehrspolitik und dem Management von Güterverkehrsunternehmen beleuchtet.

- Mit der Studie «Kontraktlogistik» von Christoph Tyssen, Thorsten Klaas-Wissing und Wolfgang Stölzle werden auf der Grundlage von 11 Fallstudien neue Erkenntnisse über den Ablauf von Kontraktlogistikprojekten gewonnen und spezifische Erfolgsfaktoren für die Entwicklung der Geschäftsbeziehungen zwischen Verladern und Logistikdienstleistern identifiziert.
- Die EUR/EPAL-Palettenmarkt-Studie Schweiz von Jörg Grimm, Joerg Hofstetter und Wolfgang Stölzle stellt erstmalig für die Schweiz die Kosten eines Umlaufs einer EUR/EPAL-Palette dar und zeigt auf, wie sich die Kosten auf die beim Palettentausch beteiligten Akteure Versender, Transporteure und Empfänger verteilen.
- Das Fachbuch «Wege aus der Working Capital-Falle» von Erik Hofmann, Daniel Maucher, et al. wurde im Rahmen des Kerckhoff Competence Center of Supply Chain Management (KCC) geschrieben und repräsentiert Band 1 in der neuen Buchreihe «Advanced Purchasing & Supply Chain Management» im Springer Verlag. Die «Working Capital-Falle» bezeichnet die Kombination von steigendem Liquiditätsbedarf eines Unternehmens bei gleichzeitig erschwertem Zugang zu Fremdkapital aufgrund restriktiver Kreditvergabepraktiken der Finanzinstitute und zeigt Lösungsvorschläge durch Ermittlung und Stärkung der Innenfinanzierung auf.
- Im Frühjahr 2010 nahmen alle 19 Teilnehmer des zweiten Kurses des berufsbegleitenden Diplomstudiums Logistikmanagement ihr Diplom entgegen. Die hohe Qualität dieses Studiums sichert LOG-HSG über die Akkreditierung der Universität St.Gallen mit dem Europäischen Zertifikat EQUIS und dem amerikanischen Zertifikat der AACSB International sowie mit der Zertifizierung des Studiengangs durch die European Logistics Association (ELA) auf der höchsten Ebene, dem «Strategic Level». Der dritte Kurs startete im Sommer 2010 mit 20 Teilnehmern.
- Am 1. September 2010 übernahm Prof. Wolfgang Stölzle die Leitung des Profilbereichs Business Innovation. 30 Lehrstühle, verteilt auf 13 Institute der Universität St.Gallen, verfolgen mit dem Profilbereich Business Innovation das Ziel, die HSG perspektivisch als eine der führenden akademischen Institutionen in Europa im Themenfeld Business Innovation zu positionieren.
- Unter dem Motto «Innovation, Technologie und Partnerschaft» fand der 4. St.Galler Logistikdienstleistungs-Kongress am 28. September 2010 in Basel statt. Rund 120 einschlägige Experten der Branche widmeten sich in Vorträgen hochkarätiger Referenten rund um Themen der Implementierung von innovativen Prozessen, neuen Technologien und Geschäftsmodellen in Dienstleistungspartnerschaften und diskutierten diese anschliessend in Workshops. Auch der vierte Logistikdienstleistungs-Kongress erfreute sich in der Fachwelt besonderer Beachtung.
- Ausgewählte externe Mandate von Prof. Dr. Wolfgang Stölzle runden als weitere wichtige Säule des LOG-HSG das umfangreiche Portfolio ab. Besonders zu erwähnen sind hier:
  - Für 2011 neu gewählter Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesminister für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung der Bundesrepublik Deutschland.
  - Vorsitzender der Jury des VDA-Logistikawards.
  - Mitglied der Jury des Swiss Logistics Awards (GS1 Schweiz).
  - Vorsitzender der Jury des Eco Performance Awards (besetzt durch DKV Euro Service, DVZ und LOG-HSG).
  - Berufenes Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V.
  - Chief Assessor des «Independent German Certification Board (IGCB) for Standardization of Logistics Qualification and Training within Europe» der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V.
  - Berufenes Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats des Bundesvorstands des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) e.V.
  - Mitglied der Jury des Wissenschaftspreises des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) e.V.
  - Leiter des Profilbereiches Business Innovation der Universität St.Gallen

## Kompetenzzentren

### Kerkhoff Competence Center of Supply Chain Management (KCC)

Einkauf, Beschaffung und Supply Chain Management gelten als zentrale Managementdisziplinen – in vielen Unternehmen sind sie bereits auf der ersten Führungsebene verankert. In Anbetracht dieser Relevanz gelten Einkaufs- und Supply Chain Manager bereits heute nicht mehr ausschliesslich als Kostenreduzierer, sondern werden verstärkt mit Fragestellungen wie Risikomanagement, Finanzierung, Nachhaltigkeit in der Supply Chain sowie Produktinnovationen konfrontiert. Diese Komplexität wird in den kommenden Jahren aufgrund sich ändernder politischer Rahmenbedingungen, Beschaffungskonkurrenz und verknappter Ressourcen auf Anbietermärkten noch weiter steigen. Das KCC greift diese Herausforderungen auf und forscht nach Lösungen für die sich daraus ergebenden Problemstellungen.

### Ziel: Zukunftsforschung über Verknüpfung von Wissenschaft und Praxis

Durch die Kombination von Wissenschaft und branchenübergreifenden Beratungswissen bildet das KCC eine geeignete Plattform, sich mit Trends und Entwicklungen aus verschiedenen Blickwinkeln zu beschäftigen, diese zu erkennen, zu bewerten und Lösungswege zu entwerfen. Die Ergebnisse der Forschung des KCC fliessen in Praxisprojekte von Kerkhoff Consulting ein und werden in Vorträgen sowie im Rahmen einer Buchreihe im Springer-Verlag veröffentlicht. Dadurch wird sowohl für die Praxis und Kunden von Kerkhoff Consulting als auch für die Wissenschaft und Lehre Nutzen generiert.

Laufzeit: 2009 – mind. 2012

Partner und Förderer:

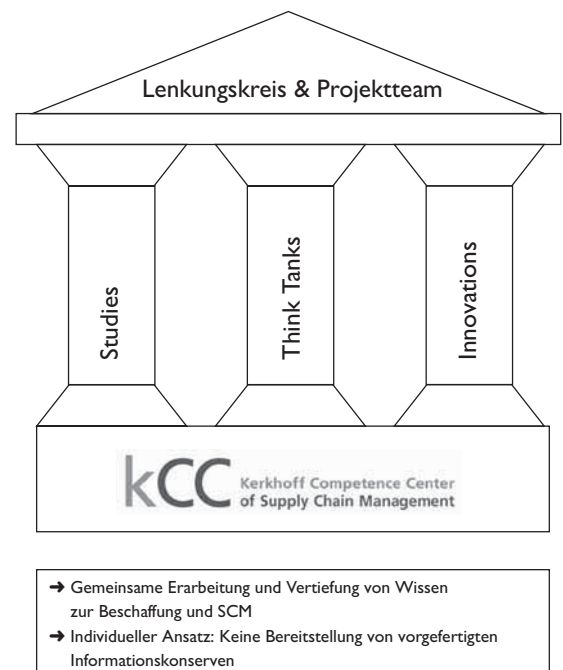
Kerkhoff Consulting GmbH

Dr. Erik Hofmann

Daniel Maucher

### Die drei Säulen des Competence Centers

- 1 In der ersten Säule führt das KCC mehrmals im Jahr branchen- und themenfokussierte Studien zur Erforschung von Megatrends im Bereich SCM, Einkauf und Beschaffung durch. Bislang wurden durch das KCC Studien zur Nachhaltigkeit in der Beschaffung sowie über die strategischen Herausforderungen für den Einkauf in der Lebensmittel-, Möbel-, Automobilzuliefer- und Maschinenbauindustrie abgeschlossen.
- 2 Die zweite Säule beschäftigt sich in Zusammenarbeit von Wissenschaftlern, Beratern und Praktikern mit der Entwicklung neuer Management-Methoden an der Schnittstelle Einkauf, Beschaffung und SCM. Dabei wurden bislang die Themen Working Capital Management in der Beschaffung und der Einkauf von Investitionsgütern untersucht.
- 3 Die dritte Säule hat die Umsetzung anwendungsnaher Forschungsergebnisse in die Beratungspraxis zum Ziel. Dabei spielt die Entwicklung von «Prototypen» und Leitfäden zum Transfer von Innovationen in die Praxis eine zentrale Rolle. Ein Beispiel für die Umsetzung der Ergebnisse in die Praxis war ein Projekt zur «Excellence im Einkauf» für ein Chemie- und Papierunternehmen.





### **Kompetenzzentrum Advanced Optimal Shelf Availability (AdOSA)**

Das Kompetenzzentrum AdOSA wurde 2007 mit dem Ziel gegründet, als führende Initiative zur On-Shelf Availability-Thematik wahrgenommen zu werden und darin durch die Verknüpfung von Forschung und Praxis sowie durch Erfahrungsaustausch und Vernetzung von Experten und Unternehmen einen Mehrwert für alle Beteiligten zu realisieren.

LOG-HSG führte im Rahmen des Kompetenzzentrums AdOSA eine Reihe von aufeinander abgestimmten Praxisprojekte durch. Hierzu gehören manuelle Regalverfügbarkeitsmessungen, die Analyse der Ursachen von Regallücken sowie Massnahmen zur Reduktion von Regallücken. Zum Beispiel wurde in einem Projekt mit TopCC, einem Schweizer Grossverbrauchermarkt, eine Ursachenanalyse von Regallücken durchgeführt und auf dieser Grundlage Massnahmen zur Verbesserung der Filiallogistik mit der Service Innovation Group und TopCC implementiert. Nachträgliche Messungen bestätigten den wirtschaftlichen Erfolg des Projekts. Bei Volg, einem Schweizer Einzelhändler, konnte die Tourenplanung unter Einbezug dynamischer Elemente verbessert werden. Ein Projekt mit Geberit, einem Sanitärtechnik-Hersteller, hatte das Erreichen von Logistik-Exzellenz und Differenzierung von der Konkurrenz zum Ziel.

LOG-HSG steht in einem intensiven Austausch mit der Praxis. Als Beispiele gelten die drei AdOSA-Fachtagungen in 2008, 2009 und 2010. Dort wurden mit etwa je 40 Logistik-, Supply Chain- und Vertriebsverantwortlichen von Handelsunternehmen, Konsumgüterherstellern, Logistik- und IT-Dienstleistern und hochkarätigen Referenten die wissenschaftlichen Erkenntnisse aus der Forschung zur Regalverfügbarkeit diskutiert.

Aus den Forschungsergebnissen entstanden zahlreiche Beiträge in Fachzeitschriften wie Logistik heute, DVZ und Alimenta sowie eine wissenschaftliche Publikation zur Verbesserung und Aufrechterhaltung der Regalverfügbarkeit durch eine Ursachenanalyse. Die Publikation dient der Bereitstellung der im Kompetenzzentrum entwickelten Methoden für die wissenschaftliche Diskussion.

Wir danken allen Beteiligten für die drei erfolgreichen Jahre praxisorientierter Forschung zu einer branchenübergreifenden Verbesserung der Warenverfügbarkeit für ihre Kunden.

---

Laufzeit: 2007 – 2010

Partner und Förderer:

Geberit, Volg, Service Innovation Group, TopCC,

Lehrstuhl für Absatzwirtschaft, Marketing und Handel  
an der Universität Jena

Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

Joachim Ehrenthal

### **TELAG Competence Center for Processes and Logistics**

Das im Jahr 2007 gegründete «TELAG Competence Center for Processes and Logistics» (TELAG CC) ist eine Kooperation der Tyco Electronics Logistics AG (TELAG) und des LOG-HSG. Die Zielstellung ist es, Konzepte zu entwickeln, die Distributionsprozesse optimieren und gleichzeitig die Logistikkosten senken.

In den ersten beiden operativen Jahren (2008, 2009) lag dabei ein Schwerpunkt auf der Senkung von Finanzierungskosten, die durch Mehrwertsteuerkapitalbindung verursacht werden, bei gleichzeitiger Optimierung von Logistikprozessen. Dabei wurden durch eine systematische Analyse von Transport- und Lagerungs- (TUL)-Prozessen logistische und mehrwertsteuerliche Auswirkungen unterschiedlicher Prozessausführungen ermittelt. Es konnte eine Methode entwickelt werden, die alle im Unternehmen vorkommenden Logistikprozesse in ihrer mehrwertsteuerlichen Wirkung kompakt und transparent darstellt. Dies ermöglicht eine Aufdeckung von Ineffizienzen, Schwachstellen und Compliance-Risiken. Mit einem unternehmensweit verfügbaren «Process Handbook» wurde ein ständig aktualisierbares Werkzeug geschaffen, das sämtliche Prozesskombinationen aus Logistik- und Mehrwertsteuerklassen vollständig abbildet und detailliert beschreibt.

Den zweiten Schwerpunkt (2010) des Kompetenzzentrums stellt die Modellierung von Zukunftsszenarien dar, die Aussagen zur Entwicklung von Logistik- und Mehrwertsteuer-Kosten unter Veränderung verschiedener Parameter zulassen. Hierbei konnten die Auswirkungen unterschiedlicher Belieferungsstrategien, zentralisierten oder dezentralisierten Lagerstrategien oder Veränderungen der Rechnungsabwicklungsprozesse simuliert und bewertet werden. Aus den Modellierungsergebnissen konnten signifikante Optimierungspotentiale durch die Minimierung von Logistikkosten und die Verringerung des gebundenen Mehrwertsteuerkapitals abgeleitet werden. In einem dritten Schwerpunktsbereich wurde im Zuge des Jahres 2010 die Frachtabwicklung der TELAG optimiert. Die Neuausrichtung orientierte sich dabei am Rechnungserstellungsprozess. Durch einen hohen Automatisierungsgrad des neuen Frachtabwicklungsprozesses, der alle Standard- sowie Sonderfälle abbildet, durchgehende Nachverfolgbarkeit gewährt und Self-Invoicing ermöglicht, konnten erhebliche Einsparpotentiale identifiziert werden. Der neu gewonnene Grad an Datenqualität und -transparenz bildet überdies die Basis für die Bearbeitung strategischer Fragestellungen.

---

Laufzeit: 2008 – 2010

Kooperationspartner und Förderer:  
Tyco Electronics Logistics AG

Dr. Joerg Hofstetter  
Felix Reiche



## Kompetenzzentren Ausblick 2011



### Competence Center «Effiziente Sicherstellung der Grundbereitschaft für Katastrophenschutz- und Notfalllogistik» (CCESG)

Das Competence Center «Effiziente Sicherstellung der Grundbereitschaft für Katastrophenschutz- und Notfalllogistik» (CCESG) soll sich als eine geeignete und neutrale Plattform für die an der Katastrophenbewältigung beteiligten Akteure für Fragen eines kooperativen Ansatzes zur Sicherstellung der Grundbereitschaft entwickeln.

Die Mission des CCESG liegt in der Bündelung von Kompetenzen verschiedener Experten und Organisationen aus unterschiedlichen Fachrichtungen. Es soll neue Diskussionen und Organisationsmuster aufgreifen, Raum zur übergreifenden Diskussion bieten, die Konsequenzen bewerten und gemeinsam erarbeitete Handlungsempfehlungen abgeben.

Während eines Unternehmensforums in Lillienberg, Ermatingen, wurden im Januar 2010 gemeinsam mit Beteiligten aus Städten, Gemeinden, Kantonen und Bund fünf Projektplattformen entwickelt (siehe Workshops):

- 1 Die Führungsplattform soll als Behelf für Planung und Führung für koordinierte Einsätze der verschiedenen Organisationen von Bund, Kantonen, Gemeinden und gemeinnützigen Organisationen dienen.
- 2 Die Bestandsplattform soll die Koordination der Verfügbarkeit und des Zustands von Einsatzmaterial anhand von Datenpflegeprozessen verbessern.
- 3 Die Dokumentation der Referenzprozesse zur Standardisierung von Material und Beschaffungsprozessen soll im Rahmen der Beschaffungsplattform erfolgen.
- 4 Die Aufgabe der Wirtschaftlichkeitsplattform soll in der Entwicklung eines Konzepts für das Lebenswegmanagement von Einsatz- und Ausbildungsmaterial liegen.
- 5 Ein Konzept zur Standardisierung der Ausbildungsinhalte soll im Bereich der Ausbildungsplattform entwickelt werden.

Das Kompetenzzentrum wird voraussichtlich sowohl vom Bund als auch von den Kantonen getragen und soll im Jahr 2011 starten.

Laufzeit: 2011

Kooperationspartner:

Inneco AG

Partner und Förderer:

Kantone, Bund

Dr. Joerg Hofstetter

Joachim Ehrenthal



**Center of Competence  
Performance Based Logistics (CC-PBL)**

Das Kompetenzzentrum «Performance Based Logistics» (CC-PBL) startet zum Jahresbeginn 2011 und ist auf eine Gesamtlaufzeit von mindestens drei Jahren ausgelegt. Es richtet sich an ausgewählte, international tätige Unternehmen im Defense-Sektor (Rüstungshersteller, Service Provider, Streitkräfte).

Das CC-PBL bietet den teilnehmenden Akteuren eine neutrale Interaktions- und Projektplattform zur Erarbeitung eines praxistauglichen PBL-Managementkonzepts, das sowohl von den Streitkräften als auch von den Dienstleistern und Industriepartnern getragen wird. Es steht für die Entwicklung von praxisorientierten und wissenschaftlich fundierten Geschäftsmodellen auf Basis einer durchgängigen Supply Chain im Defense-Sektor. Durch die Kooperation des Lehrstuhls für

Logistikmanagement ist es für die teilnehmenden Partnerunternehmen dabei möglich, den inhaltlichen Fortgang der Projektplattform massgeblich zu lenken. Die Teilnehmer sind darüber hinaus stets über die nationalen und internationalen Trends im Bereich Performance Based Logistics informiert und erhalten die Möglichkeit zum intensiven Erfahrungsaustausch mit den Partnerunternehmen.

Das Kompetenzzentrum PBL bietet einen Zugang zu den neuesten Trends im Bereich «Performance Based Contracting im Defense-Sektor» sowie der (Logistik-) Kompetenz der Universität St.Gallen. Es hilft, die Interessen aller Partnerakteure unternehmensübergreifend und leistungsorientiert zu harmonisieren, zukünftige Outsourcing-Bereiche im Defense-Sektor zu optimieren und überflüssige Redundanzen in der Supply Chain abzubauen, um dadurch Kosten zu senken.

**Je nach Leistungsfähigkeit des Herstellers/Dienstleisters sowie Möglichkeit der Kompetenzabtrennung lassen sich unterschiedliche PBL-Levels unterscheiden**

	Zunehmender Umfang der PBL-Lösung			
	PBL-Level I	PBL-Level II	PBL-Level III	PBL-Level IV
Bezugsobjekt	Komponente	Sub-System	System	Mission
Exemplarische Aufgabenbereiche des PBL-Dienstleisters	Instandsetzung, Wartung	Instandsetzung, Wartung	Instandsetzung, Wartung, Bereitstellung, Rückführung	Instandsetzung, Wartung, Bereitstellung, Rückführung
Beispiele	Einfache Ersatzteile	Motoren, Turbinen	Flugzeuge, Fahrzeuge	nicht vorhanden
Verantwortungsbereich und Risiko	Armee			Dienstleister

Laufzeit: 2011 – 2013

Kooperationspartner:

(vorläufig): armasuisse, Logistikbasis der Schweizer Armee, Rheinmetall,

Roschi Rohde & Schwarz, MOWAG General Dynamics, Siemens,

RUAG [Gespräche mit weiteren möglichen Partnerunternehmen laufen]

Partner:

C-SET Centre for Security, Economics, Technology der Universität

St.Gallen

Förderer:

Teilnehmende Partnerunternehmen

Dr. Erich Hofmann

Konstantin Gebert

## Ausgewählte Forschungsprojekte Team Dr. Klaas-Wissing



### **Forschungspaket Güterverkehr Teilprojekt B1** *Güterverkehrsintensive Branchen und Güterverkehrsströme in der Schweiz*

Die logistikrelevante Infrastruktur stellt die Versorgung von Unternehmen und Handel mit Gütertransporten sicher. Der Verkehrspolitik kommt die Aufgabe zu, langfristig und nachhaltig eine international wettbewerbsfähige Güterverkehrsinfrastruktur in der Schweiz vorzuhalten. Um gezielte Investitionen tätigen zu können, müssen die Bedürfnisse und Strukturen der wirtschaftlich bedeutendsten und güterverkehrsintensiven Branchen – so genannter «Schlüsselbranchen des Güterverkehrs» (z.B. Gross- und Detailhandel, chemische Industrie, Mineralölverarbeitung) – identifiziert und die spezifischen Anforderungen dieser verstanden werden.

Im Teilprojekt B1 «Güterverkehrsintensive Branchen und Güterverkehrsströme in der Schweiz» werden diese Schlüsselbranchen im Rahmen des übergreifenden Forschungspaketes «Strategien zum wesensgerechten Einsatz der Verkehrsmittel im Güterverkehr der Schweiz» identifiziert und die verbundenen Güterverkehrsströme über alle Wertschöpfungsstufen hinweg untersucht. Ausgehend von der Darstellung des Status Quo der Schlüsselbranchen werden die wichtigsten branchenbezogenen Entwicklungstrends erarbeitet. Ziel ist es, sowohl die Auswirkungen auf die Güterverkehrsnachfrage als auch die resultierenden Anforderungen an die Verkehrsinfrastruktur zu beschreiben. Weiterhin werden Ansätze erarbeitet, die Logistik- und Transportkosten auf Produkt- bzw. auf Branchenebene in einer Grenz- und Vollkostenbetrachtung zu ermitteln,

um Hinweise für die Entwicklung eines wirksamen Systems zur Zurechenbarkeit von Infrastrukturkosten nach Verursachungs- und Beanspruchungsprinzip geben zu können.

Als Datengrundlage für die Untersuchung dienen einerseits quantitative Erhebungen (z.B. Gütertransporterhebung (GTE), BIP gemäss Produktionsansatz, Statistiken bezüglich des grenzüberschreitenden Güterverkehrs.), andererseits qualitative Studien (z.B. Perspektiven des schweizerischen Güterverkehrs bis 2030 – Hypothesen und Szenarien (ARE), Detailhandel Schweiz 2015: Trends – Szenarios – Perspektiven. Wo stehen wir in 10 Jahren?) als Sekundärdaten. Identifizierte Datenlücken werden gezielt durch ergänzende Primärerhebungen, insbesondere in Form von Interviews und Workshops mit Experten, Verbands- und Firmenvertretern, geschlossen.

Laufzeit: 2009 – 2011

Kooperationspartner:

Institut für Verkehrsplanung und Transportsysteme,  
 ETH Zürich

Partner:

ASTAG, GS1, SSC u.v.a.

Förderer:

ASTRA/SVI



Julia Bendul



### BestLog

*Logistics Best Practice*

Das EU-Projekt (FP 6) BestLog hatte zum Ziel, eine öffentlich zugängliche, europaweite Logistik und Supply Chain Management Best Practice Plattform zum internationalen und branchenübergreifenden Austausch von zeitgemässen Logistiklösungen aufzubauen. Die erarbeiteten Konzepte sollen zum einen zur Schaffung von Standards in ein Europäisches Logistik-Nachhaltigkeits-Zertifikat und zum anderen in die Logistikaus- und -weiterbildung einfließen. Zu den Hauptzielen des Projektes zählten

- Harmonisierung von Mensch, Umwelt und Profit im Zielsystem der Unternehmen
- Aufbau eines Expertennetzwerkes
- Europaweite Verbreitung von Logistikkompetenz in Logistikpraxis und Logistikausbildung
- Schaffung von Zertifizierungsmöglichkeiten guter Logistiklösungen

Diese Ziele wurden erreicht durch:

- die Bereitstellung von Best Practice-Fallbeispielen für Unternehmen unterschiedlicher Grösse und Branche.
- Eine Datenbank zur Wiedergabe der Logistikausbildung in Europa
- Lehrmaterialien zur Unterstützung Führungskräfte-Ausbildungen
- die Initiierung von Lösungsansätzen zur Harmonisierung von Gesetzesregelungen und Unternehmensentscheidungen Im Bereich Logistik, SCM und Beschaffung

LOG-HSG war massgeblich an diesem Projekt beteiligt und zeichnete für die Aufnahme und Analyse der Logistikausbildungslandschaft in Europa sowie die Entwicklung von Lehrmaterial für Weiterbildung in der Logistik verantwortlich. Dabei wurde unter Führung des LOG-HSG die Buchpublikation «Sustainable Supply Chain Management» erarbeitet, die voraussichtlich im Frühjahr 2011 im Springer-Verlag erscheint. Das Projekt wurde im April 2010 offiziell abgeschlossen. Die erarbeiteten Inhalte wurden an die European Logistics Association übertragen, welche die Initiative unter dem Namen «ELAbestlog» als not for profit Plattform weiterführt.

Laufzeit: 2006 – 2010

Kooperationspartner:

University of Oxford (UK), METTLE Group (France)  
 Instituto Tecnológico del Embalaje, Transporte y Logística – ITENE (Spain), Reliant s.r.o. (Czech Republic), Warsaw School of Economics (Poland), Chalmers University of Technology in Gothenburg (Sweden), European Logistics Association -ELA- (Belgium), Technische Universität Berlin, Bereich Logistik (Germany)

Förderer:

Europäische Union



Christoph Tyssen

## Studie Kontraktlogistik

*Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik erfolgreich gestalten: Verstehen – Konzipieren – Implementieren*

Die Kontraktlogistik hat in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung im Logistikmarkt gewonnen. Die Entwicklung kontraktlogistischer Geschäftsbeziehungen stellt dabei eine grosse Herausforderung gleichermaßen für Verlader und Logistikdienstleister dar.

Vor diesem Hintergrund ist die erfolgskritische Bedeutung einer professionell geführten Geschäftsbeziehung zwischen Verloader und Dienstleister der Aufsetzpunkt der vorliegenden Studie, die auf der Grundlage von insgesamt 11 Fallstudien Erkenntnisse spezifische Erfolgsfaktoren für die Entwicklung der Geschäftsbeziehungen zwischen Verladern und Logistikdienstleistern identifiziert. Die wichtigsten Wesenszüge einer partnerschaftlichen Geschäftsbeziehung in der Kontraktlogistik werden dabei durch die Phasen des Verstehens, der Konzipierung und der Implementierung mit Hilfe der Fallstudien gezielt untersucht. Als wesentlicher Einflussfaktor auf die einzelnen Phasen wird dabei die Komplexität der jeweils angestrebten Kontraktlogistiklösung analysiert.

Ein zentrales Ergebnis der Studie sind insgesamt zehn phasenbezogene Lern-, Entwicklungs- und Umsetzungstypen, mit deren Hilfe Geschäftsbeziehungen bezüglich ihrer konkreten Ausgestaltung in der Verstehens-, der Konzipierungs- und der Implementierungsphase systematisch beschrieben und im Hinblick auf die Komplexität

der Kontraktlogistiklösung strukturiert beurteilt werden. Es zeigt sich, dass die Komplexität der Kontraktlogistiklösung einen massgeblichen Einfluss auf die Ausgestaltung der einzelnen Phasen ausübt.

Weitere Erkenntnisse resultieren aus einer fallstudienübergreifenden Analyse. Es zeigt sich, dass Kontraktlogistik verladergetrieben ist und das Thema Kostensenkung als Hauptmotiv für die Fremdvergabe von Logistikleistungen im Vordergrund steht. Für den Logistikdienstleister sind eine gemeinsame Historie und Branchenerfahrungen für den Akquiseerfolg förderlich. Für den Erfolg der Geschäftsbeziehung insgesamt bilden Datenqualität und -wahrheit, Zeitinvestment zur Schaffung eines gemeinsamen Problemverständnisses sowie das harmonische Zusammenspiel von Vertrauen und Kontrolle zentrale Voraussetzungen. Als ausgewählte Themenschwerpunkte wurden die Bedeutung von Vergütungsmodellen, Leistungsanreizen, Exklusivitätsrechten sowie die Rolle der Informationstechnologie untersucht. Es zeigt sich, dass der Einsatz von Vergütungsmodellen und Leistungsanreizen mit der logistischen Sortimentskomplexität variiert. Exklusivitätsrechte werden dann vereinbart, wenn die Kontraktlogistiklösung wettbewerbsstrategische Bedeutung für den Verloader hat oder wenn spezifische Investitionen getätigt werden. Die informationstechnische Vernetzung durch intelligente Schnittstellenlösungen ist ein wichtiges Kompetenzfeld für die Kontraktlogistik. Die Studie ist im Mai 2010 im Cuvillier Verlag, Göttingen erschienen.



Laufzeit: 2009 – 2010

Kooperationspartner und Förderer:

Fastlog, PostLogistics, Unilabs, Swisscom



Christoph Tyssen

Bild links:

Gewinner Cristian Løb mit Sohn Marcus in der Kategorie «Kleine und mittlere Unternehmen»

Bild rechts:

Gewinner Boll Logistik: Geschäftsführer Boll, Hanzlik und Gerdemann (v. l.) in der Kategorie «Grosse Unternehmen»



### Eco Performance Award 2010

*Bewertung von Nachhaltigkeitsstrategien von Logistikdienstleistern*

Höhere Serviceanforderungen der Verlager, steigende Treibstoffkosten, die zunehmende Mautbelastung, ein stärkerer Preiswettbewerb, immer strengere Umweltauflagen sowie schärfere Lenk- und Ruhezeiten sind Herausforderungen, denen Unternehmen des Strassengüter-Transportgewerbes heute gegenüberstehen. Die angestrebte Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen durch Industrieanlagen sind nur ein Beispiel für die Relevanz ökologischer Themen. Viele Unternehmen gehen mit zunehmender Ausrichtung des Marketings auf die «grünen» Aspekte ihrer Produkte ein. Nachhaltige Produkte implizieren allerdings auch nachhaltige Transporte.

Einen echten Vorsprung verschaffen sich daher Unternehmen des Transportgewerbes, die eine qualitativ hochwertige und nachhaltige Logistik- und Transportdienstleistung erbringen sowie zugleich eine signifikante Kosteneffizienz im operativen Bereich realisieren. Nachhaltige Lösungen schaffen so Wettbewerbsvorteile, die Transporteure nutzen können.

Dies zeigt der Eco Performance Award, der durch den Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St.Gallen sowie den DKV Euro Service seit 2007 an solche Unternehmen des gewerblichen Strassengüter- und Werkverkehrs vergeben wird. Den Preisträgern gelingt es in ihrem täglichen Geschäft, ein niedriges Kostenniveau, eine

hohen Servicegrad sowie ein hohes Mass an Umwelt- und Sozialverträglichkeit auf intelligente Weise miteinander zu verbinden.

In der Kategorie «Großunternehmen mit mehr als 50 Fahrzeugen» konnte in 2010 die Spedition Boll Logistik aus Meppen, die auf Innovationen wie den Öko-Truck setzt und für ihre Mitarbeiter Gesundheits- und Ernährungsprogramme, sowie umfassende Aus- und Weiterbildungen anbietet, die Jury aus Wirtschaft, Presse und Politik um Prof. Wolfgang Stölzle überzeugen. In der Kategorie kleine und mittelständische Unternehmen (bis 50 Lkw) hatte die Spedition Løb aus Werneck, mit ihren umfassend ausgebauten Photovoltaikanlagen sowie der Förderung von Elektromobilität bei Ihren Mitarbeitern, die Nase vorn. Die Auszeichnung wurde beiden Gewinner im Rahmen der feierlichen Preisverleihung des DKV Euro Service am Vorabend des Green Logistics Forums am 7. Juni 2010 in Hamburg verliehen.



Nicole Kudla

Laufzeit: Jährlich seit 2007

Kooperationspartner:

DKV Euro Service, DVZ

Förderer:

DKV Euro Service

## Logistik-V'Info

*Verkehrsinformationen für dynamische Transporte: Mehr Leistung für die Logistik – Entlastung für Umwelt und Infrastruktur*

Der Strassengüterverkehr gerät zunehmend ins Visier aktueller politischer Diskussionen – sowohl im Hinblick auf allfällige Engpässe in der Verkehrsinfrastruktur, als auch angesichts der in der Öffentlichkeit steigenden Umweltsensibilität. Der vernetzte Einsatz von Telematiklösungen bietet hier grundsätzlich Potenziale für die Verkehrswirtschaft, durch die intelligente Verknüpfung von Verkehrsinformationen mit Instrumenten der Disposition zur Tourenplanung und Steuerung sowie mittels Fahrerassistenzsystemen gleichermaßen Umwelt und Infrastruktur zu entlasten. Das Projekt Logistik-V'Info zeigt auf, inwieweit durch eine zeitliche und räumliche Entzerrung von Transporten und durch Fahrerassistenzsystemen Verbesserungspotenziale ausgeschöpft werden können:

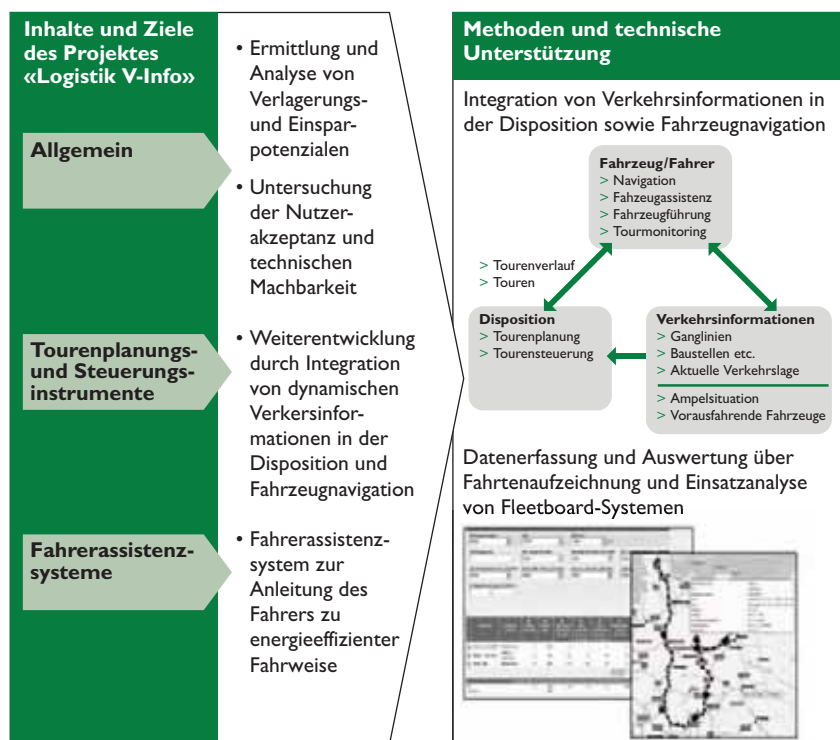
- Vorteile für Flottenbetreiber und Verloader durch verringerte Transportkosten und erhöhte Zuverlässigkeit
- Vorteile für Mensch und Umwelt durch einen verbesserten Verkehrsfluss und eine energieoptimierte Führung von Fahrzeugen

Die Bereitstellung von dynamischen Verkehrsinformationen wird konsequent auf die Nutzung im Strassengüterverkehr angepasst und beispielhaft mit der Verkehrsinformationszentrale RUHR-PILOT realisiert. In der Tourenplanung ermöglicht die Berücksichtigung von Ganglinien die räumliche und zeitliche Umfahrung von belasteten Bereichen. In der Tourensteuerung können durch die zusätzliche Berücksichtigung von aktuellen Verkehrsinformationen Verspätungen erkannt werden, worauf dann Disponenten direkt reagieren können.

Mittels Fahrerassistenzsystemen können die über ein Telematiksystem erhobenen Daten zum Fahrverhalten direkt an die Fahrer zurückgespielt werden. Der Fahrer erhält so während der Fahrt Hinweise zur energieeffizienten Fahrweise, um die Fahrzeugtechnik effektiv und effizient in alltäglichen Verkehrssituationen einzusetzen.

Die Lösungen wurden in enger Zusammenarbeit mit dem Praxispartner Schober Transport GmbH entwickelt und vor Ort im Ruhrgebiet in der Praxis getestet. Dabei galt es, wissenschaftlich

fundiert zu bewerten, welche Verbesserungen tatsächlich möglich sind und wie vor allem Fahrer und Disponenten auf die neuen Systeme reagieren. Das Projekt wurde erfolgreich am 11. Mai 2010 in Wörth im Mercedes-Benz Kundenzentrum abgeschlossen.



Laufzeit: 2007 – 2010

Kooperationspartner:

PTV Planung Transport Verkehr AG

Schober Transport GmbH

Daimler AG

Friedrich Alexander-Universität Erlangen Nürnberg

Förderer:

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

(Bundesrepublik Deutschland)



Nicole Kudla



### **Nachhaltigkeit in der Logistik**

#### *Anreizgestaltung für Logistikdienstleister Praxisstudie*

Die wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit im Sinne ökonomischer, ökologischer und sozialer Belange in Unternehmensstrategien stellt Unternehmen sowohl vor die Herausforderung der internen Operationalisierung von Nachhaltigkeit als auch vor die der Integration ihrer Wertschöpfungspartner innerhalb der Supply Chain. Bislang sind davon vor allem die produzierenden Lieferanten berührt, die im Rahmen von Code of Conducts in die Nachhaltigkeitsstrategien fokaler Unternehmen integriert werden. Für logistische Dienstleistungen existieren hingegen noch kaum Anforderungs- und Bewertungskriterien der Nachhaltigkeits-Leistung einschliesslich zugehöriger Anreizsysteme. Dies bezieht sich sowohl auf den Entwicklungsstand in der Praxis, als auch auf theoriegeleitete Erkenntnisse.

Logistikdienstleistungen bieten einerseits aus der Perspektive der ökologischen Effizienz grosse Potenziale. Andererseits stellt die unter einem starken Kostendruck stehende, heterogene und stark mittelständisch geprägte Struktur der Logistik- und Transportbranche Industrie- und Handelsunternehmen vor Herausforderungen hinsichtlich der Einhaltung von Standards. Hier kann eine «nachhaltige» vertragliche Anreizgestaltung ansetzen:

Anhand welcher Indikatoren kann die Nachhaltigkeitsleistung in der Logistik bewertet werden? Welche Anreize sind geeignet, das Verhalten von Logistikdienstleistern zu beeinflussen und sind im Hinblick auf unternehmensübergreifende Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich?

Ziel der Studie ist es, Inkongruenzen bei Nachhaltigkeitsstrategien in Geschäftsbeziehungen zwischen Verladern, Logistikdienstleistern und deren Subunternehmern aufzuzeigen sowie praxistaugliche Leistungsindikatoren nachhaltigen Handelns für logistische Dienstleistungen zu identifizieren. Desweiteren sollen geeignete Incentives zur Erreichung nachhaltiger und erfolgreicher Geschäftsbeziehungen mittels qualitativem Benchmarking entwickelt werden, um Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche vertragliche Anreizgestaltung zwischen Verladern, Logistikdienstleistern und deren Subunternehmern abzuleiten.



Nicole Kudla

Laufzeit: 2010 – 2011

Kooperationspartner:

Zweifel, Planzer, SCA Packaging (Schweiz),

Fiege (Schweiz), Würth Logistics, DB Schenker,

BASF, Kube & Kubenz



### GreenCart-Initiative

*Nachhaltigkeit ist eine strategische Zukunftsaufgabe für Logistikdienstleister – aber nach welchen Standards?*

Das Nachhaltigkeitsmanagement, insbesondere die umweltorientierte Bewertung und Bilanzierung der Unternehmensaktivitäten, ist in den letzten Jahren stark in den Fokus der öffentlichen Diskussion gerückt. Transport und Verkehr verursachen weltweit etwa ein Drittel der CO<sub>2</sub>-Emissionen, davon entfallen 75 Prozent auf den Straßenverkehr. Verbraucher, NGO's und der Gesetzgeber fordern Transparenz und die Senkung von CO<sub>2</sub>-Emissionen. Eine stärkere Ausrichtung des Konsumverhaltens hinsichtlich Umweltschutz und Fair Trade ist zu beobachten.

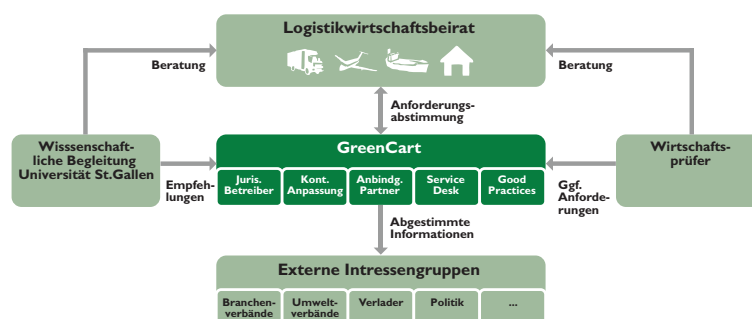
Führende Logistikdienstleister haben das Nachhaltigkeitsmanagement als strategische Zukunftsaufgabe erkannt und ihre Anstrengungen zur Etablierung grüner Produkte und Dienstleistungen verstärkt. Hierbei kommt insbesondere der CO<sub>2</sub>-Bilanzierung eine tragende Rolle zu. Unternehmen aus Industrie und Handel fordern von Transportdienstleistern vermehrt transparente, vergleichbare und belastbare Informationen für ihr eigenes CO<sub>2</sub>-Monitoring.

Eine einheitliche, transparente, akzeptierte und wirtschaftlich nutzbare Lösung kann nicht unternehmensindividuell entwickelt werden – ein unternehmensübergreifender Ansatz innerhalb der Logistikbranche ist zwingend erforderlich. Zielsetzung der GreenCart-Initiative ist die Schaffung einer integrativen, neutralen Plattform zur einheitlichen CO<sub>2</sub>-Erfassung, -Berechnung, -Analyse und -Bilanzierung. Inhalt dieser IT-basierten Plattform ist die Bereitstellung von Instrumenten,

die eine automatisierte und effiziente Erfassung, Analyse und Auswertung von CO<sub>2</sub>-relevanten Daten auf der Basis einheitlicher Standards ermöglichen.

Dabei können Daten zur Ermittlung der CO<sub>2</sub>-Emissionen in unterschiedlichen Granularitäten auf Sendungs- oder Produktebene heruntergebrochen und CO<sub>2</sub>-Bilanzen für konkrete Produkte (Product Carbon Footprint) oder definierte Wertschöpfungsketten ermittelt werden. GreenCart adressiert die Anforderung eines betriebswirtschaftlich effizienten Emissionsmanagements und erfüllt zugleich den Anspruch der Logistikbranche hinsichtlich einer transparenten, standardisierten und unternehmensübergreifend vergleichbaren CO<sub>2</sub>-Bilanz.

Die Durchführung der Initiative erfolgt in fünf zeitlich aufeinanderfolgenden Phasen. Die Vorphase, die im Frühjahr 2011 mit drei Workshops geplant ist und in Zusammenarbeit mit Logistikdienstleistern stattfinden wird, bildet die fundierte Wissensbasis für die Gestaltungs- und Umsetzungsphase (voraussichtlich Ende 2011).



Laufzeit: 2010 – 2011

Kooperationspartner und Förderer:

Steria Mummert Consulting AG

Partner:

Kuehne + Nagel, Panalpina, Hermes Logistikgruppe,

Logwin, trans-o-flex



Markus Gogolin



### **Qualitative Projektunterstützung «Mittelfristprognose SBB Infrastruktur»**

Die qualitative Branchenstudie dient der Unterstützung einer quantitativen Studie zur Prognose des Sendungsaufkommens im Schienengüterverkehr in der Schweiz bis 2020 im Auftrag der SBB Infrastruktur.

Um mittel- bis langfristig eine geeignete Schieneninfrastruktur aufbauen und bereitstellen zu können, werden belastbare Prognosen für die Entwicklung der verschiedenen Transportmengen und des entsprechenden Modal-Splits benötigt. Um präzise Aussagen über die Entwicklung der verschiedenen Produktionsformen auf der Schiene (Ganzzug-, Einzelwagenladungs- und Kombiniertes Verkehr), machen zu können, ist eine einfache Extrapolation der vorliegenden Vergangenheitsdaten zur Infrastrukturbelastung nicht ausreichend. Insbesondere gilt es, Trendbrüche und nicht-lineare Entwicklungstendenzen zu identifizieren und in die Berechnungen einzubeziehen.

Der Lehrstuhl für Logistikmanagement wurde damit beauftragt, die Studie der Firma Infrac mit qualitativen Aussagen zur spezifischen Branchenentwicklung zu unterstützen. Für sieben ausgewählte Branchen (Chemie- und Kunststoffindustrie, Mineralölindustrie, Metallindustrie, Maschinenbau-, Elektro- und Feinmechanikindustrie, Detail- und Grosshandel, Nahrungs- und Genussmittelindustrie sowie die Bau(mittel)industrie) wurden Steckbriefe erstellt. Diese enthalten Informationen über den Status Quo der Branche (Bedeutung für die schweizerische Wirtschaft, Beschäftigung, Wertschöpfung, Güterverkehrsmengen, Modal-Split,) sowie über die wichtigsten Einflussfaktoren, die zukünftig insbesondere die Transport- und Logistiksysteme beeinflussen werden. Davon ausgehend wurden im Rahmen einer Szenarioanalyse erste Prognosen für die Entwicklung der Transportmengen sowie dem zum erwarteten Modalsplit bis 2020 abgeleitet. Diese Szenarien dienen als zusätzliche Input-Daten sowie zur Untermauerung und Argumentationsstärkung der quantitativen Prognose.



Julia Bendul

---

Laufzeit: 2010

Kooperationspartner:

Infrac

Förderer:

SBB Infrastruktur



### **Markt- und Bedarfsanalyse für nachhaltigkeits- und umweltbezogene Beratungsleistungen in der Logistik**

Wachsende Anforderungen an das Nachhaltigkeits-Management innerhalb von Supply Chains stellen sowohl verladende Unternehmen als auch Logistikdienstleister vor die Herausforderungen der Identifikation und Hebung von Optimierungspotenzialen zur Steigerung der Nachhaltigkeitsleistung. Die Positionierung der Unternehmen im Nachhaltigkeits-Kontext erfolgt meist ohne die Einbindung von Supply Chain-Partnern. Bei der Lösung der Herausforderungen kann jedoch bereits vorhandenes Expertenwissen innerhalb der Logistikkette stärker genutzt und eingesetzt werden.

Ziele des Projektes waren die Identifikation und Evaluierung von derzeitigen Anbietern sowie von Bedarfen für nachhaltigkeits- und umweltbezogene Beratungsleistungen in der Logistik. In einem ersten Schritt wurden im Rahmen einer Marktanalyse mittels internetbasierter Recherchen Anbieter von nachhaltigkeits-, umwelt- und logistikbezogenen Beratungsleistungen identifiziert sowie hinsichtlich ihres Produktportfolios analysiert. In einem zweiten Schritt wurden, aufbauend auf den Ergebnissen der Marktanalyse, Experteninterviews mit verladenden Unternehmen durchgeführt. Ziel war es, Nachhaltigkeits- und Umweltmassnahmen sowie Handlungsbedarfe für den Logistikbereich zu evaluieren. Gegenstand der Evaluation der identifizierten Massnahmen und Handlungsbedarfe war die Möglichkeit der Einbindung externen Expertenwissens.

Vor diesem Hintergrund konnten Handlungsempfehlungen für nachhaltigkeits- und umweltbezogene Beratungsleistungen in der Logistik hinsichtlich Zielgruppen, Beratungsangeboten und Herausforderungen der Umsetzung abgeleitet werden.

---

Laufzeit: 2010  
Förderer:  
Eisenbahnverkehrsunternehmen



Nicole Kudla



### **Design of Interorganizational Incentive Models for Sustainability Management of Logistics Service Providers**

Lösungsansätze für Anreizsysteme im Nachhaltigkeitsmanagement in Verladener-Logistikdienstleister-Beziehungen zu identifizieren. Das Forschungsvorhaben untersucht Informationsasymmetrien und Zielkonflikte hinsichtlich nachhaltiger Verhaltensweisen bei der Erbringung logistischer Dienstleistungen. Grundannahme des Vorhabens ist ein vom verladenden Unternehmen ausgehendes Interesse an nachhaltiger Logistik. Aufgrund des Machtgefüges innerhalb der Geschäftsbeziehung wird als theoretische Grundlage die Prinzipal-Agenten-Theorie herangezogen. Als Ausgangsbasis dienen die organisationstheoretischen Problemtypen Adverse Selection und Moral Hazard. Die hinter diesen Problemtypen steckenden Informationsasymmetrien sowie die zugehörigen Herausforderungen der Messbarkeit, Standardisierbarkeit, Zielkonflikte und eine unsichere Mehrwertbestimmung bilden das Grundgerüst für die Kategorisierung von unternehmensübergreifend relevanten Nachhaltigkeits-Performance-Indikatoren in der Logistik. Ziel ist es, für die multiplen Herausforderungen Lösungsansätze im Hinblick auf die Ausschreibungs- und Vertragsgestaltung anhand von Fallstudien zu entwickeln sowie in diesem Zusammenhang das Grundgerüst auf seine Eignung und Vollständigkeit für nachhaltige logistische Dienstleistungen zu untersuchen.

Das Fallstudienverfahren wurde aufgrund der bislang noch wenig verbreiteten unternehmensübergreifenden Standards für eine nachhaltige Logistik einer grosszahligen Erhebung vorgezogen. In vier Tiefenfallstudien bestehend aus Wertschöpfungspartnerschaften von jeweils einem Verladener und einem Logistikdienstleister werden geeignete Nachhaltigkeits-Performance-Indikatoren für die Logistik identifiziert und ausgestaltet sowie passende Anreizmechanismen entwickelt. Aufbauend auf diesem Vorgehen können sowohl fallstudienbezogene als auch fallstudienübergreifende Propositionen abgeleitet werden.



Nicole Kudla

Die angestrebten Forschungserkenntnisse lassen sich anhand der theoretischen und praktischen Perspektive gliedern: Aus theoretischer Sicht untersucht das Forschungsvorhaben die Übertragbarkeit und Eignung von Anreizmechanismen für bekannte Informationsasymmetrien und Problemtypen der Prinzipal-Agenten-Theorie auf nachhaltige Verhaltensweisen logistischer Dienstleister.

Die praktische Relevanz des Vorhabens ist durch die Operationalisierung von Nachhaltigkeit in der Ausschreibungs- und Vertragsgestaltung von Verladern und Logistikdienstleistern gegeben. In diesem Zusammenhang werden für logistische Dienstleistungen (Transport, Umschlag, Lagerhaltung, Zusatzdienstleistungen), ökonomische, ökologische und soziale Performance-Indikatoren und Massnahmen abgeleitet, die von unternehmensübergreifender Relevanz sind. Für die Implementierung der Nachhaltigkeits-Performance-Indikatoren innerhalb der Ausschreibungs- und Vertragsgestaltung werden Handlungsempfehlungen hinsichtlich Informations-, Kontroll- und Anreizmechanismen abgeleitet.

Laufzeit: 2010 – 2011

Förderer:

SNF

Kooperationspartner:

Group of Sustainability and Technology, ETH Zürich

## Ausgewählte Forschungsprojekte Team Dr. Hofstetter

### **Luftfracht als Wettbewerbsfaktor des Wirtschaftsstandortes Schweiz**

*Zur Stärkung der Schweizer Wirtschaft und zur Sicherung hochwertiger Arbeitsplätze im Inland*

Die Schweizer Luftfracht ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für den Wirtschaftsstandort Schweiz. Sie trägt massgeblich zur Stärkung der Schweizer Wirtschaft und zur Sicherung von Arbeitsplätzen im Inland bei. Die Studie «Luftfracht als Wettbewerbsfaktor des Wirtschaftsstandortes Schweiz» bietet Politik, Wirtschaft und Verwaltung eine objektive Entscheidungsbasis für Investitionen in die Schweizer Luftfracht. Die Studie stützt sich insbesondere auf die Angaben von 217 Industrie-, Handels- und Logistikunternehmen in der Schweiz.

Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen die herausragende Position, welche die Luftfracht für die Schweiz als hochentwickelte Volkswirtschaft spielt. Denn die Luftfracht ist ein elementarer und alltäglicher Bestandteil Schweizer Wertschöpfungsketten und ermöglicht zudem die Anbindung an internationale Märkte und Wertschöpfungsketten. Die Erreichbarkeit und Anbindung der Schweiz an internationale Luftfrachtnetze ist Grundvoraussetzung für den Grossteil der Schweizer Wirtschaft.

Die Studie zeigt darüber hinaus, dass vornehmlich wertvolle Waren transportiert werden, fast ausschliesslich in den Frachtdecks von Passagierflügen. Dem hat die Schweiz ein dichtes Angebot an Passagierflügen ins und aus dem Ausland zu verdanken, da diese sonst nicht rentabel wären. Die Schweizer Bevölkerung profitiert zudem aufgrund der guten Luftfrachtanbindung von einer sicheren Versorgung mit Konsumgütern aus aller Welt.

Eine Verminderung der Leistungsfähigkeit der Schweizer Luftfracht hätte demnach nicht nur den Abfluss von hochwertigen Arbeitskräften, sondern auch die Verschlechterung der Lebensqualität weiter Bevölkerungsteile zur Folge.

Die Luftfrachtstudie wurde auf einer Pressekonferenz am Zürcher Flughafen einem interessierten Publikum präsentiert. Es folgte eine grosse Medienresonanz, wie über 80 Beiträge in Tageszeitungen (Neue Zürcher Zeitung, Tages-Anzeiger), Fachzeitschriften (DVZ), Interviews (Handelszeitung) sowie ein Beitrag im Schweizer Fernsehen belegen. Die Ergebnisse der Studie wurden im Rahmen des swiss export tag 2010 vertieft diskutiert.

Auch in der Lehre des Lehrstuhls für Logistikmanagement in Vorlesungen und Seminaren an der Universität St.Gallen finden die Forschungsergebnisse Verwendung. Beispiele hierfür sind der Kurs «Fundamentals of Logistics Management» oder das Forschungs-, Praxis- und Venture-Projekt mit Swiss WorldCargo.

Laufzeit: 2009 – 2010

Kooperationspartner:

Center for Aviation Competence (CFAC-HSG)

Partner:

Bundesamt für Zivilluftfahrt (BAZL), Cargologic, Dnata Switzerland, Komitee Weltoffenes Zürich, Panalpina, Roche, Swiss International Air Lines, Swiss International Airports Association (SIAA), Swiss Shippers' Council (SSC), Swissport und Zürcher Handelskammer (ZHK)



Joachim Ehrenthal



## EUR/EPAL-Paletten-Marktstudie Schweiz

### Die St.Galler Palettenstudie

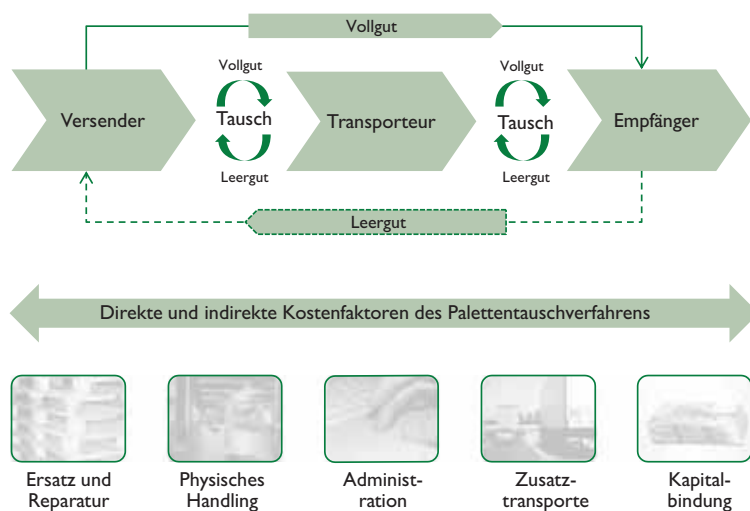
Der EUR/EPAL-Palettentausch ist das dominierende Verfahren im Mehrweg-Ladungsträgermanagement. Das System basiert auf einem Tauschverfahren, an dem Besitzer von EUR/EPAL-Paletten frei teilnehmen können. Obgleich schon seit langer Zeit im breiten Einsatz, werden zwischen den beteiligten Akteuren häufig vielfältige Kritikpunkte am System genannt. Diese reichen von beobachteten Qualitätsunterschieden bei getauschten Paletten über hohe administrative Aufwände beim Palettentausch bis hin zu steigenden Kosten für Ersatzbeschaffungen und Reparaturen von EUR/EPAL-Paletten zur Gewährleistung der Tauschfähigkeit. Verlässliche Informationen zu den jeweiligen Ursachen, tatsächlichen Kosten und anfallenden Aufwendungen waren bisher jedoch nur unzureichend vorhanden.

Basierend auf den Angaben von 123 Unternehmen aus Industrie, Handel und Logistikdienstleistung in der Schweiz, leistet die «EUR/EPAL-Paletten-Marktstudie Schweiz» einen Beitrag zur Erhöhung der Transparenz im EUR/EPAL-Paletten-Tauschverfahren.

Die Studie ermittelt die Kosten eines Umlaufs einer EUR/EPAL-Palette und zeigt dabei auf, wie eine Verteilung der Kosten auf die beteiligten Akteure Versender, Transporteure und Empfänger stattfindet. Darüber hinaus beleuchtet die Studie anhand von qualitativen Einschätzungen der Studienteilnehmer die gegenwärtigen Praktiken im EUR/EPAL-Palettentauschverfahren und kann einen Beitrag zur Identifikation der Ursachen für die diskutierten Problemfelder leisten.

Die Kernergebnisse der Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Die Gesamtkosten für den Umlauf einer EUR/EPAL-Palette betragen in der Schweiz durchschnittlich CHF 3.50.
2. Die Gesamtkosten verteilen sich auf Versender, Transporteure und Empfänger im Verhältnis von 40:40:20.
3. Die Gesamtkosten verteilen sich insbesondere auf Ersatz und Reparatur (40%), Physisches Handling (40%), Administration (15%) und Zusatztransporte (5%).
4. Nur wenige, tendenziell grosse Unternehmen verfügen über eine ausgereifte Prozess- und Systemunterstützung für das Palettenmanagement.
5. 80% der Versender und Empfänger sehen die Zukunft weiterhin im Mehrweg-Tauschverfahren, das in der Schweiz von der EUR/EPAL-Palette dominiert wird.



Jörg Grimm

Laufzeit: 2009 – 2010

Kooperationspartner:  
ASTAG, GS1 Schweiz



### Studie Nachhaltigkeit im Handel

Die Studie «Nachhaltigkeit im Handel» beleuchtet Nachhaltigkeitsstrategien von Handelsunternehmen unter Berücksichtigung der verschiedenen Anspruchsgruppen («Stakeholder») im Umfeld der Handelsunternehmen sowie der Handelssegmentcharakteristika. Es wird eine Typologie von Nachhaltigkeitsstrategien aufgezeigt, welche den Handelsunternehmen das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen ermöglicht.

Hierzu identifiziert die Studie zunächst Anforderungen, welche zentrale Anspruchsgruppen an die Handelsunternehmen im Hinblick auf Nachhaltigkeitsfaktoren stellen. Diese Anforderungen sind durch die Handelsunternehmen in ihrem unternehmerischen Handeln zu berücksichtigen, um ihre eigene Akzeptanz bzw. Legitimität sicherzustellen.

Des Weiteren werden branchenspezifische Herausforderungen geprüft, die sich wesentlich aus den verschiedenartigen Sortimenten der Handelssegmente ergeben. So wird beispielsweise Nachhaltigkeitsaspekten hinsichtlich «Produktionsbedingungen» in solchen Handelssegmenten eine höhere Relevanz beigemessen, wenn ein Grossteil der Waren (bzw. Bestandteile der Waren) aus Entwicklungsländern entstammt. Diese spezifischen Herausforderungen sind von den Handelsunternehmen zusammen mit den Anforderungen der Stakeholder bei der Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien zu berücksichtigen.

Die Studie «Nachhaltigkeit im Handel» fokussiert auf die sogenannten proaktiven Nachhaltigkeitsstrategien, welche die Handelsunternehmen dazu befähigen, ihre ökologische und soziale Leistungsfähigkeit so auszugestalten, dass Markt- oder Gesetzesanforderungen übertroffen und in der Folge ihre Positionen im Wettbewerb gestärkt werden können.

Hierzu erarbeitet die Studie eine Typologie proaktiver Nachhaltigkeitsstrategien, die sich durch ihren Wettbewerbsfokus (Produkt vs. Prozesse) bzw. den zu erzielenden Wettbewerbsvorteil (Kostenführerschaft vs. Differenzierung) unterscheiden. Es wird auf dieser Basis in der Studie die Frage aufgegriffen, unter welchen situativen Gegebenheiten welche Nachhaltigkeitsstrategie zu wählen ist.

Laufzeit: 2010 – 2011

Kooperationspartner und Förderer:

SAP



Jörg Grimm



### **Grundlagenforschungsprojekt «Seasonality Effects in Retail Supply Chains»**

Saisonalitäten spielen für Handels-Wertschöpfungsketten eine grosse Rolle. Veränderungen in der Absatzgeschwindigkeit müssen von Supply Chain-Managern berücksichtigt werden, um Kundenbedürfnisse zu erfüllen und Regallücken zu verhindern. Während Saisonalitäten über das Jahr und die Woche hinweg im Handel bereits berücksichtigt werden (z.B. Nachfragetiefs während der Sommerferien oder Nachfragehochs in der Weihnachtszeit), gibt es kaum Erkenntnisse über untertägige Abverkaufsverläufe. Das Forschungsprojekt «Seasonality effects in retail supply chains» untersucht jährliche, wöchentliche und untertägige Abverkaufsmuster im Handel, um daraus Empfehlungen für die Sortimentsgestaltung, Regalbefüllung und Warenlagerkontrolle abzuleiten.

Damit knüpft das Forschungsprojekt nahtlos an eine langjährige Forschungstradition des Lehrstuhls im Bereich der Konsumgüterdistribution an. Dazu zählen die bereits vier Dissertationen sowie zahlreiche Praxis-Projekte im Zusammenhang mit dem Kompetenzzentrum AdOSA umfasst. Das Projekt wird vom Grundlagenforschungsfonds der Universität St.Gallen, einem Fonds zur Unterstützung von Projekten wissenschaftlicher Institute, gefördert. Ziel dieser Förderung ist die Vorbereitung eines Antrags für den Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung.



Joachim Ehrenthal

Das Forschungsprojekt ist im In- und Ausland auf Medieninteresse gestossen, was die Beiträge in Fachzeitschriften wie Alimenta, Lebensmittel Zeitung, DVZ oder dispo verdeutlichen. Erste Ergebnisse wurden bereits auf einer internationalen Konferenz bei ECR Australia vorgestellt. Präsentationen für Interessenten aus der Praxis an den Hamburger Logistiktage 2011 und aus der Wissenschaft bei der AMA Winter Marketing Educators Conference 2010 in Austin/Texas stehen noch bevor.

Laufzeit: 2010 – 2011

Förderer:

Grundlagenforschungsfonds der Universität St.Gallen  
(GFF)



## Ausgewählte Forschungsprojekte Team Dr. Hofmann



### **Logistikmarktstudie Schweiz 2011 (4. Auflage)**

Die zunehmende Dynamik und die Relevanz des Logistikmarktes sind globalisierten Märkten und der fortschreitenden Beseitigung von Handelshemmnissen zu verdanken. Trotz dieser hohen Relevanz für Wirtschaft und Politik galt der Schweizer Logistikmarkt bis vor wenigen Jahren im Vergleich zu anderen Ländern, wie beispielsweise Deutschland, als eher intransparent. Aus diesem Grund wurde im Jahr 2007 zum ersten Mal die Logistikmarktstudie Schweiz durchgeführt und veröffentlicht. Die in Kooperation mit der GS1 verfasste Studie wird seitdem jährlich neu aufgelegt, um nicht nur den Status quo zu beschreiben, sondern auch um Trends aufzuzeigen und Prognosen aufstellen zu können.

In der 2010 finalisierten Neuauflage finden sich daher bereits zum vierten Mal detaillierte Informationen über die Logistik in der Schweiz. Zudem werden die Marktsegmentierung, die Marktgrößen sowie die Ausprägung und Entwicklung der einzelnen Marktsegmente beschrieben. Damit erhalten die einzelnen Marktakteure, Verbände, Politik und Behörden sowohl einen guten Überblick über den gesamten Logistikmarkt als auch einen detaillierten Einblick in dessen Teil- und Querschnittsmärkte. Diese können einerseits als verkehrspolitische Diskussionsgrundlage oder andererseits als Entscheidungsgrundlage für einzelne Marktakteure dienen.

Darüber hinaus werden zahlreiche weitere Aspekte des Schweizer Logistikmarktes behandelt. Unter anderem wurden die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf die Logistikbranche analysiert. Durch die systematische Aktualisierung und Erweiterung bisheriger Inhalte ist es in der 4. Auflage nun zudem möglich, kapazitätsorientierte Vergleiche zwischen verschiedenen Verkehrsträgern zu ziehen. Weiterhin wurden zum ersten Mal im Rahmen einer Center-of-Gravity Analyse regionale, branchenspezifische Ballungsräume ermittelt und daraus resultierende Anforderungen an die dort angesiedelten Logistikdienstleister identifiziert.

Laufzeit: 2010

Kooperationspartner:

GS1

Partner:

SBB Cargo, PostLogistics, DB Schenker, UVEK,

Imtech



Konstantin Gebert



### **Güterverkehr Teilprojekt A**

*«Strategien zum wesensgerechten Einsatz der Verkehrsmittel im Güterverkehr der Schweiz»  
SVI-Forschung 2009/002*

*Teilprojekt A: Konzept zur effizienten Erfassung und Analyse der Güterverkehrsdaten*

Die statistischen Datengrundlagen im Güterverkehr sind im Vergleich zum Personenverkehr recht rudimentär und erlauben nur ungenügend differenzierte Analysen. Nur vereinzelt sind die Daten im Güterverkehr qualitativ besser als im Personenverkehr (z.B. Fahrleistungsdaten im Rahmen der LSVA). Es bestehen aufgrund von Erkenntnissen aus Forschungs- und Statistikprojekten grundsätzliche Probleme bei den heute erhobenen Güterverkehrsdaten wie z.B. die Nichterfassung von inter- und multimodalen Transportketten mit Nutzung verschiedener Verkehrsträger bzw. -mittel.

Vor diesem Hintergrund erarbeitet ein Projektteam bestehend aus der RappTrans AG, der ProgTrans AG und dem Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St.Gallen (LOG-HSG) ein Konzept zur Verbesserung der Schweizer Güterverkehrsstatistik.

Aufgabe des LOG-HSG ist hierbei die Erfassung von Lücken innerhalb der Schweizer Güterverkehrsstatistik aus Sicht des Nutzers. Zu diesem Zweck wurde eine breite Nutzerbefragung durchgeführt, an der sich 159 Probanden aus den Nutzergruppen Politik und Verwaltung, Verbände und Interessengemeinschaften, Forschung und Beratung sowie Logistikdienstleister und Verlager

beteiligten, von denen 119 Güterverkehrsdaten regelmässig nutzen und daher wertvolle Anhaltspunkte für die Verbesserung der Schweizer Güterverkehrsstatistik geben können.

Die geplanten Ergebnissen der Befragung sind wie folgt:

- Identifikation der Bedürfnisse nach Güterverkehrs- und Logistikdaten sowie Datenlücken und Probleme/Mängel der heutigen Güterverkehrsstatistik
- Aufzeigen des Handlungsbedarfs und der Prioritäten für die Schliessung von Datenlücken und die Behebung von Problemen
- Erarbeitung von Grundsätzen/Zielen für die Anpassung der Güterverkehrsstatistik

Mit den Ergebnissen des gesamten Teilprojekts A ist bis Mitte 2011 zu rechnen.



Patrick Beck

Laufzeit: 2009 – 2011

Kooperationspartner:

RappTrans AG, ProgTrans AG

Förderer:

UVEK / ASTRA



### **Profilbereich Business Innovation**

Der Profilbereich Business Innovation ist einer von drei Profilbereichen der Universität St.Gallen. Dem Profilbereich gehören 31 Lehrstühle an, die sich auf 13 Institute verteilen. Ziel des Profilbereiches ist es, die Universität St.Gallen perspektivisch als eine der führenden akademischen Institutionen in Europa im Themenfeld Business Innovation zu positionieren. Dazu soll die Universität St.Gallen in allen für das Thema Business Innovation relevanten Bereichen (z.B. Produkt-, Prozess-, Geschäftsmodellinnovationen, Innovationskultur) präsent sein und akademische Spitzenforschung mit herausragenden Transferleistungen in die Praxis kombinieren.

Daneben werden im Bereich Business Innovation in der universitären Erstausbildung ebenso wie in der Weiterbildung hervorragende Leistungen angestrebt, die disziplin- und institutsübergreifend erbracht werden.

Das Profil wird durch den jährlich stattfindenden Business Innovation Day nach innen und vor allem nach aussen unterstrichen. Ferner wird mit dieser Veranstaltung eine Plattform für einen offenen Informationsaustausch geboten. Exzellente Referenten aus Wissenschaft und Wirtschaft bereichern den Business Innovation Day durch ausgewählte Vorträge. Durch die Verleihung verschiedener Business Innovation-Awards werden hervorragende Leistungen von HSG-Forschenden gewürdigt, die in der Wissenschaft, in der Praxis sowie in der breiten Öffentlichkeit massgeblich zur Entwicklung des Profilbereichs Business Innovation beitragen haben.

Um die Ziele des Profilbereichs Business Innovation zu verfolgen und die Entwicklung des gesamten Profilbereiches voranzutreiben, ist die Veröffentlichung einer Buchreihe mit dem Titel «Business Innovation» in Arbeit. Mehrere Lehrstühle des Profilbereichs arbeiten, zum Teil mit Co-Herausgebern aus der Praxis, an der Veröffentlichung verschiedener Bücher im Themenfeld Business Innovation. Der Lehrstuhl für Logistikmanagement wird im Rahmen dieser Buchreihe voraussichtliche Ende 2011 den Sammelband «Business Innovation in der Logistik» veröffentlichen.

Laufzeit: dauerhaft

Mitglieder:

31 Lehrstühle der Universität St.Gallen (derzeit)

Förderer:

Universität St.Gallen



Kerstin Lampe

## Wertorientierte Diagnose und Therapie von Supply Chains

### Entwicklung eines Supply Chain Assessments

In einem Kooperationsprojekt untersuchen der Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St.Gallen, die Inova Management AG, die GS1 Schweiz sowie acht Partnerunternehmen, wie ein Supply Chain-Assessment in der Praxis erfolgreich durchgeführt werden kann. Ziel des Forschungsprojektes «Wertorientierte Diagnose und Therapie von Supply Chains» (WeDiaT) ist die Erstellung eines Instrumentariums, das die Analyse und Bewertung von Supply Chains unterstützt. Im Rahmen des zweiten Arbeitspaketes wurde ein Gesprächs- und Workshop-Leitfaden erstellt, um eine generische Soll-Supply Chain herzu-leiten.

Ein Ziel des Supply Chain Managements ist es, für Kunden durch eine entsprechende Ausrichtung der eigenen Geschäftsprozesse sowie eine adäquate Einbindung von Zulieferern einen möglichst grossen Mehrwert zu generieren. Aus diesem Grund werden zur Ableitung einer Soll-

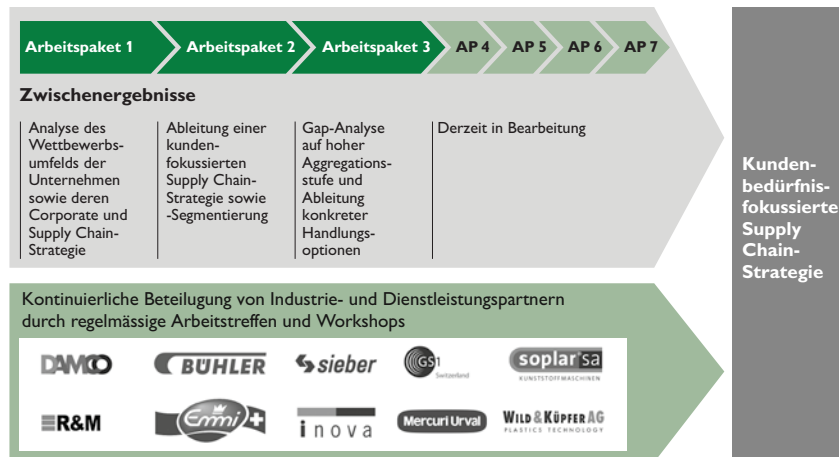
Supply Chain zunächst die Kunden segmentiert sowie die Prioritäten der unterschiedlichen Kundenbedürfnisse je Kundensegment gesetzt. Darüber hinaus wird je Kundensegment eine geeignete strategische Supply Chain-Orientierung abgeleitet. Aufbauend auf den ermittelten Kundensegmenten sowie der adäquaten strategischen Orientierung der Supply Chain werden dann folgende Inhalte diskutiert:

- Modularisierung der Produkte und Einteilung der Komponenten eines jeden Produkts in geeignete Materialgruppen
- Einteilung der Zulieferer in verschiedene Segmente je nach ihrer Wichtigkeit für ein Unternehmen
- Allokation verschiedener Supply Chain relevanter Prozesse zu geographischen Regionen
- Bestimmung idealtypischer Beziehungsmodelle je Kunden- und Zulieferersegment
- Ableitung idealtypischer Prozessmuster in den Bereichen Source, Make und Deliver

Als Ergebnis des Workshop-Leitfadens wird die Konfiguration der Soll-Supply Chain in einem morphologischen Kasten festgehalten. In einem nächsten Schritt wird die Ist-Konfiguration der Supply Chain ermittelt. Durch den Vergleich von Soll- und Ist-Supply Chain kann anschliessend festgestellt werden, in welchen Bereichen Anpassungsbedarf besteht, um entsprechende Handlungsoptionen abzuleiten.

Bis Oktober 2010 wurde in Arbeitspaket Nummer Drei eine «Longlist» möglicher Handlungsoptionen zur Optimierung der Supply Chain entwickelt. Der Abschluss des gesamten Projektes ist bis Mitte 2011 vorgesehen.

### Fortschritt des Projektes KTI-WeDiaT



Patrick Beck

Laufzeit: 2009 – 2011

Kooperationspartner:

Inova Management AG, GS1 Schweiz,

Partner:

Bühler AG, Damco Germany GmbH, Emmi Logistik AG, Mercuri Urval GmbH, Reichle & De-Massari AG, Sieber Transport AG, Soplar s.a., Wild & Küpfer AG

Förderer:

Kommission für Technologie und Innovation (KTI) angesiedelt am Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement

## Supply Chain Quick-Scan

Der Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St.Gallen hat bezüglich des Themas Supply Chain Management eine eigene Systematik zur kompakten Analyse und Potentialerhebung im Zuge so genannter Supply Chain Quick-Scans entwickelt.

### Zielsetzung

Das Ziel dieses neuartigen, standardisierten Vorgehens ist die Aufdeckung und Bewertung Auftraggeber-individueller Supply Chain-Optimierungspotentiale unter Berücksichtigung dessen spezifischer Ausgangssituation. Fokussiert betrachtet werden hierbei u.a. die Bereiche Beschaffung, Produktion, Distribution und Logistik sowie übergreifende Funktionen wie Marketing, Controlling oder IT.

### Projektablauf

Die Vorgehensweise umfasst sowohl eine Stärken-/Schwächen- sowie eine Chancen-/Risiken-Analyse der bestehenden Supply Chain, anhand derer Kostensenkungs- und Qualitätssteigerungspotentiale identifiziert werden. Im Anschluss werden Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Ermittlung und Realisierung potentieller Optimierungsmassnahmen der gesamten Supply Chain abgeleitet.

### Zeitlicher Rahmen

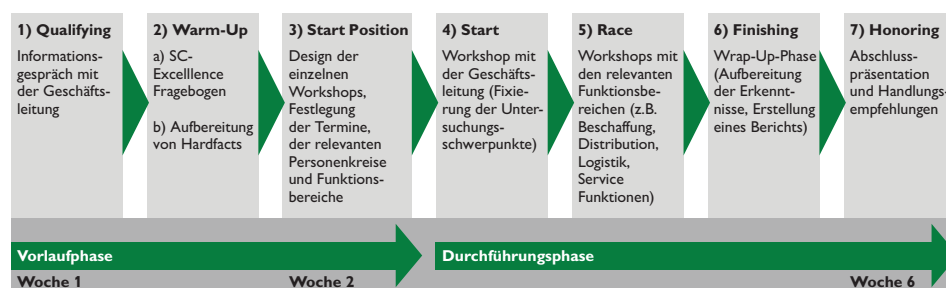
Die Projekte starten auf Anfrage der Unternehmen und seitens der Universität St.Gallen unter Einsatz eines Projektleiters, eines wissenschaftlichen Mitarbeiters sowie auf Wunsch Prof. Stölzles.

Der zeitliche Ablauf umfasst eine Vorlaufzeit von etwa zwei Wochen und eine Durchführungsphase von etwa vier Wochen, wobei die konkrete Abwicklung der Analysen im Unternehmen in etwa drei Tage umfasst. Hier werden 4–6 Workshops abgehalten sowie bilaterale Gespräche mit relevanten Entscheidungsträgern geführt. Einfluss auf den individuell zu gestaltenden Projektablauf nehmen auch die im Warm-Up im Voraus identifizierten Handlungsfelder.

### Vorteile und Nutzen für Projektteilnehmer

Der Handlungsbedarf in diesem Bereich leitet sich aus den differenzierten Kundenerwartungen sowie der wachsenden Supply Chain-Komplexität durch die Globalisierung in Verbindung mit der Reduktion der Fertigungstiefe ab. Obwohl oftmals die Problemsymptome in der Supply Chain bekannt sind, beispielsweise die mit historisch gewachsenen Lieferanten- und Kundenverflechtungen einhergehenden Effizienzverluste, fehlt es in der Unternehmenspraxis an einer unabhängigen Analyse sowie einer Konkretisierung und Einschätzung von Vorschlägen zur Potentialerhebung. Diese erfolgt anhand des Supply Chain Quick-Scans, wobei die Wandlungsfähigkeit der Supply Chains von Industrie- und Handelsunternehmen massgeblich gesteigert wird.

Zuletzt wurde diese standardisierte Vorgehensweise von September 2009 bis Juni 2010 speziell auf den Logistikbereich eines Pharmagrosshändlers angewendet. In diesem Projekt wurde neben der Supply Chain QuickScan-Systematik eine Vorlage für eine Outsourcing-Entscheidung geliefert.



Laufzeit: 2009 – 2010

Kooperationspartner:

Pharma-Grosshändler

Förderer: Pharma-Grosshändler



Patrick Beck



### «Excellence im Einkauf»

Für die Geschäftsleitung und Verwaltungsrat eines Chemie- und Papierunternehmens wurden internationale Trends im Einkauf sowie moderne Einkaufstechniken aus wissenschaftlicher Sicht vorgestellt. Zunächst wurden internationale Trends im Einkauf auf Basis einer Analyse aktueller Studien und Expertenmeinungen zu den Trends und Best Practices im Einkauf präsentiert. Anschliessend erfolgte eine Einordnung, Vorstellung und Bewertung folgender Einkaufsinstrumente: E-Auctions und E-Procurement, externes Pooling und horizontale Einkaufskooperationen, Risikomanagement im Einkauf und Natural Hedging, Lead Buying Ansatz, Harmonisierung des Einkaufsverhaltens (Vermeidung von Maverick Buying), Tax Efficient Procurement und Value Chain Transformation. Zu jedem Instrument fand in einer wiederholenden Struktur eine Erläuterung, eine Darstellung von Beispielen und eine Beschreibung der spezifischen Vor- und Nachteile statt. Abschliessend wurde eine Gegenüberstellung und Bewertung der vorgestellten Instrumente aus wissenschaftlicher Sicht durchgeführt.



Daniel Maucher

---

Laufzeit: 2010

Kooperationspartner und Förderer:  
CPH Chemie + Papier Holding AG



### **Nachhaltige Güterfeinverteilung**

#### *Sustainable Freight Transport on the Local Level*

Das Forschungsprojekt widmet sich der Operationalisierung von Nachhaltigkeitskonzepten in der Logistik und hat zum Ziel, einen Beitrag zur Beantwortung der Frage, «Wie können die langfristigen Auswirkungen staatlichen Nachhaltigkeitsmassnahmen auf die Güterfeinverteilung bewertet werden?», zu leisten. Aus diesem Grund wurde ein Güterfeinverteilungssystem modellhaft abgebildet, auf Basis dessen anschliessend ausgewählte staatliche Nachhaltigkeitsmassnahmen simuliert und in Bezug auf deren Effektivität hin bewertet wurden.

Um eine möglichst reale Abbildung der tatsächlichen Gegebenheiten zu ermöglichen, wurde ein Modell entwickelt, das Veränderungen der Rahmenbedingungen berücksichtigt und durch die Entscheidungsprozesse der privaten und öffentlichen Akteure beeinflusst wird. Mit einem integrativen Ansatz konnten hierbei die Wirkungen von Entscheidungen auf das Gesamtsystem analysiert werden. Es wurde ein System modelliert, das die unterschiedlichen Subsysteme integriert sowie die Interaktionen innerhalb der Subsysteme abbildet.

In einem nächsten Schritt wurden die Einflussparameter auf das System festgelegt und Stellhebel für die Simulation der erwähnten Nachhaltigkeitsmassnahmen implementiert. Dabei wurden u.a. Massnahmen wie die Erhöhung der CO<sub>2</sub>-Abgabe oder auch die Einführung eines CO<sub>2</sub>-Emissionszertifikathandels berücksichtigt.

Um abschliessend eine systematische Bewertung dieser Massnahmen vornehmen zu können, wurde dabei eine Differenzierung in die drei Dimensionen ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit vorgenommen, um den verschiedenen Facetten der Nachhaltigkeit Rechnung zu tragen.

Laufzeit: 2008 – 2010

Kooperationspartner:

Institut für Verkehrsplanung und Transportsysteme  
(ETH Zürich)

Förderer:

SNF



Konstantin Gebert

## Lehre

### Bachelor- und Masterstufe

Die Logistik-Erstausbildung im Rahmen der neu-konzipierten Lehre an der Universität St.Gallen ist ein weiteres Hauptanliegen des Lehrstuhls. In der Assessment-, Bachelor- und Masterstufe ermöglichen anspruchsvolle Inhalte den Studierenden eine Auseinandersetzung mit logistischen Aufgaben. Die Betreuung von Bachelor- und Masterarbeiten sowie Dissertationen erfolgt im wissenschaftlichen und praktisch relevanten Kontext.

### Lehrveranstaltungen auf der Bachelorstufe

Vorlesung: Fundamentals of Logistics Management (Dr. Hofstetter)

Vorlesung: Supply Chain Management – Grundlagen (Prof. Stölzle / Prof. Rudolph / Prof. Brenner)

Integrationsseminar: Logistik in der Automobil-Zulieferindustrie (Prof. Stölzle / ZF Friedrichshafen AG)

Integrationsseminar: Cash Flow Sicherung in internationalen Supply Chains (Dr. Hofstetter)  
Übung: IMT Management (Dr. Klaas-Wissing)

### Lehrveranstaltungen auf der Masterstufe

Vorlesung: Logistikstrategien und -systeme (Prof. Stölzle)

Vorlesung: Supply Chain Management Vertiefung I (Prof. Stölzle)

Vorlesung: Supply Chain Management Vertiefung II (Dr. Hofmann)

Vorlesung: Verkehrssysteme (Prof. Stölzle)

Vorlesung: Verkehrsmanagement (Prof. Stölzle)

Vorlesung: Working Capital Management (Dr. Hofmann)

Forschungs-, Praxis- und Venture-Projekt: Strategische Herausforderungen in der Schweizerischen Luftfracht (Prof. Stölzle / Swiss World Cargo)

Forschungs-, Praxis- und Venture-Projekt: Optimierung des Einkaufs in der Telekommunikationsbranche (Dr. Hofmann / Detecon Consulting)

Forschungs-, Praxis- und Venture-Projekt: Strategisches Management von Logistikdienstleistungs-Unternehmen (Dr. Klaas-Wissing / Barth Logistikgruppe)



### Lehrveranstaltungen im Vertiefungsbereich «Car Business Management» an der Technischen Universität Dresden

(Dr. Hofmann als Gastprofessor)

Vorlesung: Management von Wertschöpfungsnetzwerken in der Automobilwirtschaft

Seminar: Trends und Strategien im Automobilhandel

### Lehrveranstaltungen auf der Doktoratsstufe

Forschungsschwerpunkte im Logistikmanagement I (Prof. Stölzle)

Forschungsschwerpunkte im Logistikmanagement II (Prof. Stölzle)

### Öffentliche Vorlesung

Logistikmarkt Schweiz – Gesamtmarkt, Segmente, Standorte, Potenziale

... sowie diverse Bachelor- und Masterarbeiten, die durch LOG-HSG betreut wurden.



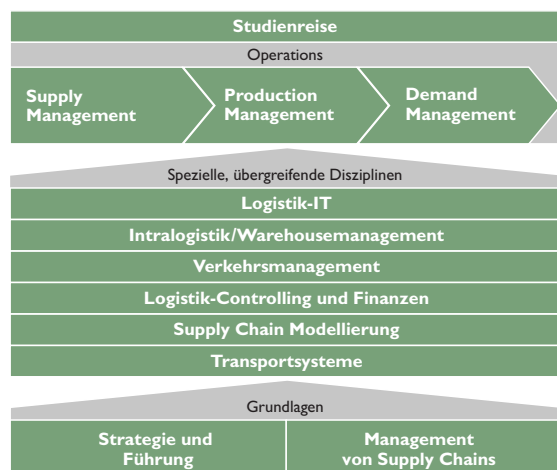
## Weiterbildung

### Berufsbegleitendes Diplomstudium Logistikmanagement

Der zweite Kurs des Diplomstudiums Logistikmanagement endete am 14. Mai 2010 mit der feierlichen Zeugnisübergabe an 19 Absolventinnen und Absolventen. Es wurde das Weiterbildungsdiplom in Logistikmanagement und das Zertifikat «European Master Logician at the Strategic Management Level» der European Logistics Association vergeben. Herr John Walker, Leiter Konzern-Einkauf und Supply Chain bei den Schweizerischen Bundesbahnen SBB, hielt eine Laudatio. Das speziell für Führungskräfte konzipierte Programm behandelt in zwölf praxisnahen Studienmodulen alle wichtigen Aspekte des zeitgemässen Logistikmanagements. Die Studienreise fiel der isländischen Vulkanasche zum Opfer und wird zusammen mit dem dritten Kurs nachgeholt. Der dritte Kurs startete am 7. Juni 2010 mit 20 Führungskräften aus Industrie, Handel, Logistikdienstleistung sowie der IT- und Beratungsbranche.

#### Das Diplomstudium in aller Kürze:

Das Weiterbildungsangebot ist rein berufsbegleitend und richtet sich an leitende Mitarbeiter mit mindestens fünf Jahren Berufserfahrung, wovon mindestens drei Jahre Führungserfahrung nachzuweisen sind. Ein Hochschulabschluss ist für die Zulassung nicht erforderlich. Es werden zwölf thematisch fokussierte Fachmodule zu je drei Tagen inklusive einer Studienreise angeboten. Davon werden sechs Module vom Fraunhofer IML und sechs Module vom LOG-HSG gestaltet und organisiert. Das Diplomstudium erfüllt die internationalen Anforderungen für den ELA Strategic Level.



#### Zielgruppe:

Berufserfahrene Führungskräfte mit und ohne Hochschulabschluss, die das kritische Beurteilen aktueller, innovativer Konzepte und Methoden in der Logistik und die wirksame Übertragung auf die eigene Unternehmenssituation erlernen wollen.

#### Voraussetzungen:

5 Jahre Praxiserfahrung, 3 Jahre Führungserfahrung, erfolgreich bestandenes Assessment

#### Umfang und Kosten:

Das Studium umfasst insgesamt 300 Kontaktstunden und dauert 12 Monate. Die Studiengebühren betragen CHF 27 000.–. Mit der Anmeldung ist zusätzlich eine Gebühr zur Deckung der Kosten für den Bewerbungsprozess in Höhe von CHF 500.– zu entrichten.

#### Abschlüsse:

Weiterbildungsdiplom der HSG in Logistikmanagement, Zertifikat der European Logistics Association (ELA) «European Master Logician on the Strategic Level»

Prof. Dr. Wolfgang Stölzle (Studiendirektor)

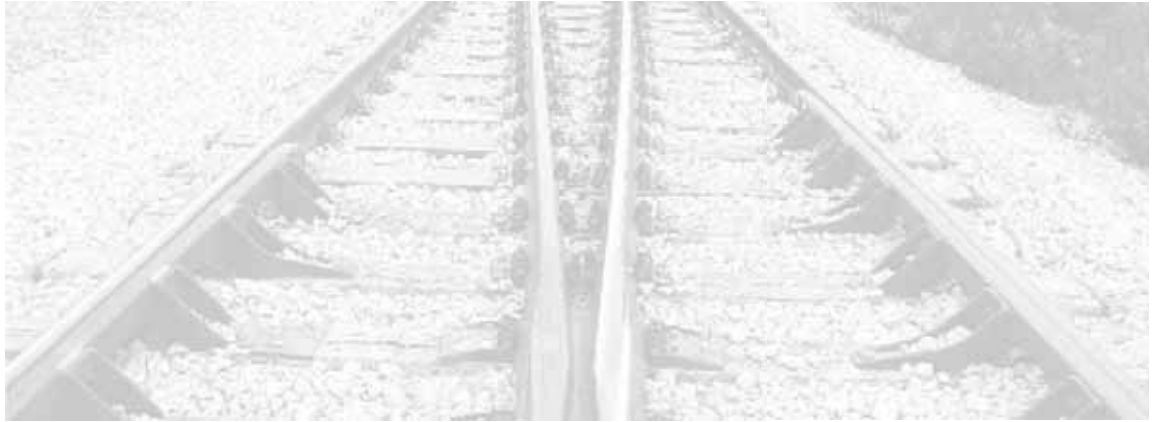
Dr. Thorsten Klaas-Wissing (Studienleiter)

Ingrid Krol (Kursleiterin)

Laufzeit: 3. Kurs 2010/2011

Kooperationspartner:

Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (IML)



### **Customized Schulung Bestandsmanagement für die Schweizerische Bundesbahnen SBB – Infrastruktur**

Bestände erfüllen eine Vielzahl von Funktionen, dennoch muss jeweils überprüft werden, ob der wirtschaftliche Nutzen der Funktion die Kosten rechtfertigt. Das Bestandsmanagement befasst sich daher mit der Reduzierung der Lagerbestände bei gleichzeitiger Erhaltung oder Erhöhung des Serviceniveaus. Dabei findet häufig ein Trade-off zwischen Lagerhaltungs- und Kapitalbindungskosten, Fehlmengenkosten sowie Beschaffungs- und Transportkosten statt. Erfolgreiches Bestandsmanagement, das massgeblich zu einer Reduzierung der Kosten und der Kapitalbindung von Unternehmen beiträgt, erfordert moderne Systeme sowie fundiertes Prozess- und Konzept-Know-how der beteiligten Mitarbeiter. Daher kommt dem Thema Weiterbildung im Bestandsmanagement eine besondere Bedeutung zu.

Aus diesem Grund wurde durch den Lehrstuhl für Logistikmanagement für die Schweizerische Bundesbahnen SBB – Infrastruktur eine an die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens angepasste Schulung zum Thema Bestandsmanagement entwickelt. In insgesamt drei Durchführungen von jeweils 3 Tagen wurden etwa 40 mittlere Führungskräfte aus den Bereichen Einkauf, Logistik und der Produktion zu Grundlagen und aktuellen Konzepten im Bestandsmanagement geschult.



Daniel Maucher

Die Inhalte der Schulung umfassten folgende Themen:

- Grundlagen des Bestandsmanagements
- Konzeption des Bestandsmanagements
- Bestandsstrategie
- Bestandsanalyse
- Bullwhip-Effekt
- Bestandsplanung
- Ersatzteillogistik
- Bestandscontrolling
- Bestandssenkung

Laufzeit: 2010

Förderer:

Schweizerische Bundesbahnen SBB – Infrastruktur



### **Workshop Filiallogistik**

Eine möglichst hohe und effizient gestaltete Warenverfügbarkeit zeichnet die Exzellenz der Filiallogistik aus. Die Kunden sollen ihre gewünschten Produkte jederzeit vorfinden, damit für Hersteller-Unternehmen im Handel kein Umsatz an Mitbewerber verloren geht.

Für ein Mehr an Umsatz ohne Lücken sind vielfältige Massnahmen zu treffen. Der vnl-Filiallogistik-Workshop suchte daher Antworten auf die Fragen: Wie lassen sich Regallücken vermeiden? Und wie unterschiedlich gestalten sich die Reaktionen der Kunden auf fehlende Ware am Point of Sale?

Interessierten Teilnehmern wurde die Gelegenheit geboten, gemeinsam mit den Mitarbeitern des LOG-HSG praxisrelevante Fragestellungen aus dem Gebiet der Filiallogistik zu erarbeiten. Der Workshop richtete sich branchenübergreifend an Unternehmer, Logistik- bzw. Vertriebsverantwortliche mit eigener Filialstruktur und/oder Involvierung in fremde Filialsysteme.

Dabei wurde auf den Erfahrungen des LOG-HSG aus Praxisprojekten und wissenschaftlicher Forschung aufgebaut. Dazu zählen zahlreiche Projekte zur Regalverfügbarkeit, die Forschungserkenntnisse des Kompetenzzentrums AdOSA und die Dissertationen von Dr. Tina Placzek, Dr. Florian Hofer und das Dissertationsvorhaben zu absatzorientierter Warenverfügbarkeit von Joachim Ehrental.

Wann: 5. Oktober 2010

Kooperationspartner:

vnl Verband Netzwerk Logistik

Partner:

I. L. P.-Management Consulting



Joachim Ehrental



### **Workshop Seefracht-Import Supply Chains aus Asien**

Die Seefracht unterliegt derzeit starken Veränderungen. Daher sollte im Rahmen des Seefracht-Seminars die Frage beantwortet werden, wie Seefracht-Import Supply Chains aus Asien gestaltet werden können. Dazu wurde während des Seminars das Design von Seefracht-Import Supply Chains von Asien nach Europa mit einem Schwerpunkt auf Schweizer Lieferanten anhand einer Tiefenfallstudie von LOG-HSG diskutiert und bewertet. Auf diese Weise konnten die Teilnehmer ein praxisnahes Know-how und Fachkompetenz für die Herausforderungen der Seefracht-Logistik entwickeln und ihre eigenen Management- und Gestaltungskompetenzen stärken.

Wir möchten uns insbesondere herzlich bei den mehr als 28 Teilnehmern der Workshops und dem anwesenden Übersetzer bedanken. Eine Umfrage, welche während des Seminars in Interlaken durchgeführt wurde, floss in das Follow-Up des Seefracht-Seminars ein und kann über den Swiss Shippers Council (SSC) bezogen werden.



Joachim Ehrental

---

Wann: 27. Januar 2010

Kooperationspartner:

Swiss Shippers' Council (SSC)

## Veranstaltungen



### Swiss Logistics Day 2010

Im Rahmen des 2. Swiss Logistics Days fand im Paketzentrum Frauenfeld eine gemeinsame Veranstaltung der schweizerischen Post und des Lehrstuhls für Logistikmanagement der Universität St.Gallen mit dem Titel «Logistik zum Anfassen» statt. Thematischer Schwerpunkt war der Kombinierte Verkehr (KV).

Nach einer kurzen Begrüssung durch Herrn Titus Bütler (Leiter des Paketzentrums), stellte Professor Stölzle (Lehrstuhl für Logistikmanagement) Trends im KV vor. Darauf folgten Präsentationen aus der Praxis, von Titus Bütler, Thomas Ernst (Leiter Systemtransporte, Schweizerische Post) und Martin Lörtscher (CEO Hugelshofer-Gruppe), die den KV aus der Sicht des Anwenders darstellten und Stärken, Schwächen und Zukunftspotenziale ausloteten. Abgerundet wurde der informative Teil der Veranstaltung durch eine angeregte Diskussion.

Durch einen Aperó gestärkt, wurde den Teilnehmern im Anschluss eine Führung durch die Terminals und das Verteilzentrum des Paketzentrums Frauenfeld offeriert. Diese beinhaltete Bereiche, die in den standardmässigen Führungen nicht vorgesehen sind, und wurde ausserdem zeitlich bewusst auf die Hauptbetriebszeit terminiert.

Wann: 17. September 2010

Ort: Paketzentrum Frauenfeld

Teilnehmer: ca. 30

### 4. St.Galler Logistikdienstleistungs-Kongress

*«Innovation, Technologie und Partnerschaft»*

Am 28. September 2010 fand in Basel der 4. St.Galler Logistikdienstleistungs-Kongress statt. Im Congress Center trafen sich rund 110 einschlägige Experten der Branche, um die aktuellen Branchenthemen unter dem Motto «Innovation, Technologie und Partnerschaft» zu diskutieren.

Der Kongress widmete sich in diesem Jahr insbesondere der Implementierung von innovativen Prozessen, neuen Technologien und Geschäftsmodellen in Dienstleistungspartnerschaften. Ein Schwerpunkt der Referenten lag in der «Bedeutung von Technologien und Innovationen für Logistikdienstleister». In diesem Zusammenhang stellte unter anderem John Sobeck, Vice President und Head of Corporate SCM, das Transportmanagement der ZF Friedrichshafen AG als Eckpfeiler der Supply Chain Strategie vor. Jens Zeller, Vertriebsleiter der Daimler Fleetboard GmbH, zeigte sowohl künftige Herausforderungen als auch Lösungsansätze in Sachen CO<sub>2</sub>-Reduktion und Prozessoptimierung auf. Aber auch der Schienen- und Luftverkehr standen in der Diskussion. John M Walker, Head of SCM der SBB Infrastruktur, zeigte den Spagat zwischen Versorgungssicherheit und überschaubaren Gesamtkosten im Rahmen der Weiterentwicklung der SBB Logistik auf. Mit dem Vortrag «Supply the Sky 2.0» präsentierte Dirk Reich, Executive Vice President der Kühne & Nagel Int. AG, wie sich globale Logistikdienstleister erfolgreich in der Zukunft im Markt positionieren können.

In zwei mit hochkarätigen Referenten besetzten Sequenzen wurden ferner aktuelle Themenbereiche zur «Bedeutung von Technologien und Innovationen in Logistikdienstleistungspartner-



schaften» sowie «Erfolgreiche Einbindung von Logistikdienstleistungsunternehmen in Wertschöpfungsnetzwerken» betrachtet. Parallel zu diesen Referaten gab es zwei Workshops, die sich mit den «IT-Kosten pro Anwender in Logistikunternehmen» und «Competive Advantages through Outsourcing?» auseinandersetzten. In den z.T. sehr kontrovers geführten Diskussionen wurde schnell deutlich, dass es kein Patentrezept für die Logistikbranche geben kann. Dennoch konnten viele interessante Ansatzpunkte zur Überwindung der aktuellen Probleme in der Branche aufgezeigt werden.

Der St.Galler Logistikdienstleistungs-Kongress wird alljährlich vom Lehrstuhl für Logistikmanagement veranstaltet und soll im nächsten Jahr zum fünften Mal am 27. September 2011 in Basel stattfinden.

---

Wann: 28. September 2010  
Ort: Congress Center, Basel  
Teilnehmer: ca. 110



### **3. St.Galler Advanced Optimal Shelf Availability-Fachtagung**

*Fachtagung des AdOSA-Kompetenzzentrums der Universität St.Gallen und der Friedrich-Schiller-Universität Jena*

Unter dem Titel «Kundenorientierte Warenverfügbarkeit» fand am 9. November die Abschluss-tagung des Kompetenzzentrums AdOSA statt. Namhafte Referenten aus Wissenschaft und Praxis, wie Frank Barino (Danone), Dr. Phillip Kirst (frontlineshop), Steffen-Kai Schober (Schober Transport GmbH), Wolfgang Schütz (SAF AG) und Matthias Haubenreißer (GSI) gaben den Teilnehmern in Vorträgen und Best-Practice Berichten wertvolle Impulse, wie Warenverfügbarkeit über Unternehmensgrenzen hinweg an die individuellen Kundenbedürfnisse angepasst werden kann. Darüber hinaus wurde auch dem ökologischen Aspekt im Zusammenhang mit der Transportmittelwahl Beachtung geschenkt.

Mit dieser Veranstaltung wurde das Kompetenzzentrum AdOSA nach drei Jahren erfolgreich mit dem Fazit:»Die Kooperationen zwischen Händlern und Konsumgüterherstellern müssen in Zukunft drastisch ausgeweitet und die Entscheidungsträger in den Unternehmen einbezogen werden.« abgeschlossen.

Der Lehrstuhl für Logistikmanagement bedankt sich an dieser Stelle recht herzlich bei den Partnerunternehmen des Kompetenzzentrums, bei allen Besuchern der drei Fachtagungen und natürlich für die gelungene Zusammenarbeit.

---

Wann: 9. November 2010  
Ort: GSI Knowledge Center Köln  
Teilnehmer: ca. 30



### **Workshop Effiziente Sicherstellung der Grundbereitschaft für Katastrophenschutz- und Notfalllogistik**

Als ersten Schritt auf dem Weg zur Gründung des Competence Center «Effiziente Sicherstellung der Grundbereitschafts für Katastrophenschutz- und Notfalllogistik» (CCESG ) veranstaltete das LOG-HSG am 12. Januar 2010 einen Workshop im Unternehmerforum Lilienberg, Ermatingen. Die Veranstaltung richtete sich an Entscheidungsträger in privaten, zivilen und militärischen Organisationen der Schweiz, Deutschlands und Österreichs. Ziele der Veranstaltung waren die Identifikation und Definition von Themengebieten des CCESG, die Erstellung eines Aktionsplans für das CCESG sowie die Festlegung der organisatorischen Struktur des CCESG.

An der Veranstaltung beteiligten sich 42 Personen aus der Schweiz und aus Deutschland. Darunter waren Vertreter der Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene aus den für Katastrophenschutz- und Notfallbewältigung relevanten Organisationsbereichen, die ab 2011 die Teilnehmerschaft des Kompetenzzentrums CCESG bilden sollen. Allen Teilnehmern gilt unser herzlicher Dank.

Wann: 12. Januar 2010  
Ort: Unternehmensforum Lilienberg, Ermatingen  
Teilnehmer: ca. 42



### **Workshop USP and Common Vision for Global Contract Logistics**

On behalf of a large global contract logistics player, LOG-HSG conducted a one day «creative», Workshop in Bremen. Moderated by Wolfgang Stölzle and Thorsten Klaas-Wissing 8 Regional Managers and 4 Headoffice Members worked on a joint consistent view as regards vision and USP in the global business context. The workshop was conceptually designed in an interactive way in order to provide the platform for a neutral but professionally skilled platform. Short impulse lectures of about 45 minutes reflected the results of an internal and external survey. Based on these results, moderated working sessions of about 2 hours were conducted, heavily involving all workshop participants. LOG-HSG served as a creative sparring partner offering an overall spirit of a free and creative, but structured and target oriented workshop.

Wann: 2. März 2010  
Ort: Bremen  
Teilnehmer: ca. 14

## Neu im Team



### **Daniel Maucher**

Daniel Maucher arbeitet seit dem 1. Januar 2010 am Lehrstuhl für Logistikmanagement und ist dabei im Rahmen des «Kerkhoff Competence Center of Supply Chain Management», einer Kooperation mit der Unternehmensberatung «Kerkhoff Consulting», für Themen in den Bereichen Einkauf, Beschaffung und Supply Chain Management zuständig. Daniel Maucher studierte Wirtschaftsingenieurwesen im Masterstudiengang am Karlsruher Institut für Technologie mit den Schwerpunkten Produktionstechnik und Logistik. Berufliche Erfahrungen sammelte er zuvor als Projektingenieur und Teamleiter bei der Rücker GmbH im Bereich der Motorenentwicklung.



### **Kerstin Lampe**

Kerstin Lampe arbeitet seit dem 1. Oktober 2010 am Lehrstuhl für Logistikmanagement. Sie studierte Wirtschaftsingenieurwesen mit den Schwerpunkten Logistik und Produktionswirtschaft sowie Produktionstechnologie an der Universität Bremen. Frau Lampe arbeitet schwerpunktmässig an der jährlich erscheinenden Studie zum Logistikmarkt Schweiz und betreut operativ den Profildbereich Business Innovation der Universität St.Gallen.



### **Markus Gogolin**

Seit dem 1. Dezember 2010 unterstützt Markus Gogolin als wissenschaftlicher Mitarbeiter das Lehrstuhlteam. Er studierte Wirtschaftsingenieurwesen mit den Schwerpunkten Verkehrslogistik, Controlling sowie Finanzierung und Investition an der TU Berlin und war im Anschluss als Assistant Manager bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft tätig. Sein Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements, insbesondere in der umweltorientierten Bewertung und Bilanzierung der Unternehmensaktivitäten von Logistikdienstleistern. Darüber hinaus übernimmt er die inhaltliche Planung des jährlich stattfindenden St.Galler Logistikdienstleistungs-Kongresses.



## Veröffentlichungen

### Bücher

Bogaschewsky, Ronald; Essig, Michael; Lasch, Rainer; Stölzle, Wolfgang (Hrsg.):  
*Supply Management Research: Aktuelle Forschungsergebnisse 2009*.  
Wiesbaden: Gabler, 2010.

Bogaschewsky, Ronald; Essig, Michael; Lasch, Rainer; Stölzle, Wolfgang (Hrsg.):  
*Supply Management Research. Aktuelle Forschungsergebnisse 2010*.  
Wiesbaden: Gabler, 2010.

Bretzke, Wolf-Rüdiger; Hackinger, Florian; Kalaycioglu, Tan, unterstützt und wissenschaftlich begleitet von Stölzle, Wolfgang:  
*Die Zukunft der Globalisierung. Die Veränderung von Wertschöpfungsnetzwerken in Zeiten des Klimawandels, steigender Energiekosten und knapper Verkehrsinfrastrukturkapazitäten*.  
Hamburg: DVV Media Group, 2010.

Ehrenthal, Joachim; Hofstetter, Joerg S.; Stölzle, Wolfgang:  
*Luftfracht als Wettbewerbsfaktor des Wirtschaftsstandortes Schweiz: Zur Stärkung der Schweizer Wirtschaft und zur Sicherung hochwertiger Arbeitsplätze im Inland*.  
Göttingen: Cuvillier, 2010.

Ehrenthal, Joachim:  
*Aviation Industry-Research in Aircraft Finance*.  
Göttingen: Cuvillier, 2010.

Grimm, Jörg; Hofstetter, Joerg S.; Stölzle, Wolfgang:  
*EUR/EPAL-Paletten-Marktstudie Schweiz. Die St.Galler Paletten-Studie*.  
Göttingen: Cuvillier, 2010.

Rieger, Matthias; Ehrenthal, Joachim:  
*Die Weltpassagierflugzeugflotte – Struktur und Kapazitätsdynamik*.  
Göttingen: Cuvillier, 2010.

Stölzle, Wolfgang; Fagnini, Hans Peter (Hrsg.):  
*Güterverkehr kompakt*.  
München: Oldenbourg, 2010.

Tyssen, Christoph; Klaas-Wissing, Thorsten; Stölzle, Wolfgang:  
*Studie Kontraktlogistik – Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik erfolgreich gestalten: Verstehen – Konzipieren – Implementieren*.  
Göttingen: Cuvillier, 2010.

Wessely, Philip:  
*Value Determination of Supply Chain Initiatives: A Quantification Approach based on Fuzzy Logic and System Dynamics*.  
Wiesbaden: Gabler, 2010.

### Buchkapitel

Bendul, Julia:  
*Kapazitätsmanagement im Güterverkehr*.  
In: Stölzle, Wolfgang; Fagnini, Hans Peter (Hrsg.): *Güterverkehr kompakt*.  
München 2010, S. 166–179.

Ehrenthal, Joachim:  
*Den Umsatzkillern auf der Spur: Wie sich Regallücken gezielt reduzieren lassen – erfolgreiche Konzepte aus der Praxis*.  
In: Ilg, Markus:  
*Erfolgreicher handeln*.  
Schwerte 2010, S. 74–75.

Ehrenthal, Joachim;  
Jaronicki, Katharina:  
*Wachstum durch Innovation in der Retail-Supply Chain: Absatzorientierte Warenverfügbarkeit*.  
In: Rudolph, Thomas (Hrsg.):  
*Der Schweizer Handel 2010 – Mit Innovationen wachsen*.  
Aachen 2010, S. 142–148.

Ehrenthal, Joachim:  
*Finanzierung*.  
In: Stölzle, Wolfgang; Fagnini, Hans Peter (Hrsg.): *Güterverkehr kompakt*.  
München 2010, S. 180–190.

Hofmann, Erik; Freichel, Stephan L.K.:  
*Gestaltung und Bewertung institutioneller Arrangements in der Logistik: Alternative Betreibermodelle und deren finanzielle Implikationen.*  
 In: Schönberger, Robert; Elbert, Ralf (Hrsg.):  
 Dimensionen der Logistik: Funktionen, Institutionen und Handlungsebenen.  
 Wiesbaden 2010, S. 1241–1271.

Hofmann, Erik:  
*Zum Wandel des Working Capital Managements in Supply Chains: Ein Blick zurück und zukünftige Handlungsoptionen.*  
 In: Delfmann, Werner; Wimmer, Thomas (Hrsg.):  
 Strukturwandel in der Logistik – Wissenschaft und Praxis im Dialog.  
 Hamburg 2010, S. 249–273.

Hofmann, Erik:  
*Integration von Logistikunternehmen nach Mergers & Acquisitions: Die Hebel für die Realisierung von Synergien in der Logistik.*  
 In: Schweizer Logistikkatalog 2010:  
 Das Jahrbuch für Materialfluss und Logistik.  
 Laufenburg 2010, S. 54–55.

Hofmann, Erik; Gebert, Konstantin:  
*Güterverkehrsrelevante Marktsegmente.*  
 In: Stölzle, Wolfgang; Fagagnini, Hans Peter (Hrsg.):  
 Güterverkehr kompakt.  
 München 2010, S. 77–92.

Hofmann, Erik; Gebert, Konstantin:  
*Überblick über den Güterverkehrsmarkt.*  
 In: Stölzle, Wolfgang; Fagagnini, Hans Peter (Hrsg.):  
 Güterverkehr kompakt. München 2010, S. 60–77.

Hofmann, Erik; Wessely, Philip:  
*Die Segmentierung von Güterverkehrsmärkten.*  
 In: Stölzle, Wolfgang; Fagagnini, Hans Peter (Hrsg.): Güterverkehr kompakt. München 2010, S. 49–59.

Klaas-Wissing, Thorsten; Bendul, Julia:  
*Logistics Innovation and Structural Change of Logistics Networks: The Case of Short Distance Combined Transports.*  
 In: Delfmann, Werner; Wimmer, Thomas (Hrsg.):  
 Strukturwandel in der Logistik – Wissenschaft und Praxis im Dialog.  
 Hamburg 2010, S. 119–132.

Klaas-Wissing, Thorsten:  
*Kontraktlogistik erfordert passgenaues Management der Geschäftsbeziehung.*  
 In: Schweizer Logistikkatalog 2010:  
 Das Jahrbuch für Materialfluss und Logistik.  
 Laufenburg 2010, S. 42–45.

Klaas-Wissing, Thorsten:  
*Organisation (von Güterverkehrsunternehmen).*  
 In: Stölzle, Wolfgang; Fagagnini, Hans Peter (Hrsg.):  
 Güterverkehr kompakt.  
 München 2010, S. 139–150.

Klaas-Wissing, Thorsten:  
*Strategische Positionierung (von Güterverkehrsunternehmen).*  
 In: Stölzle, Wolfgang; Fagagnini, Hans Peter (Hrsg.):  
 Güterverkehr kompakt.  
 München 2010, S. 125–138.

Kudla, Nicole:  
*Nachhaltigkeitsmanagement.*  
 In: Stölzle, Wolfgang; Fagagnini, Hans Peter (Hrsg.):  
 Güterverkehr kompakt.  
 München 2010, S. 230–242.

Stölzle, Wolfgang; Bendul, Julia:  
*Combined Subsequent Transports Driving Global Supply Chains.*  
 In: Schönberger, Robert; Elbert, Ralf (Hrsg.):  
 Dimensionen der Logistik. Funktionen, Institutionen, Handlungsebenen.  
 Wiesbaden 2010, S. 157–189.

Stölzle, Wolfgang; Hofmann, Erik; Gebert, Konstantin:  
*Logistikmarktstudie Schweiz 2010. 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. Gesamtmarkt, Segmente, Standorte, Potenziale.*

In: GS1 Schweiz (Hrsg.):

Logistikmarkt 2010. Die Nummer 1 für Logistik und Supply Chain.

Bern 2010, S. 11–276.

Stölzle, Wolfgang:

*Qualitätsmanagement.*

In: Stölzle, Wolfgang; Fagagnini, Hans Peter (Hrsg.):

Güterverkehr kompakt.

München 2010, S. 216–229.

Tyssen, Christoph:

*Güterverkehrsunternehmen im Überblick.*

In: Stölzle, Wolfgang; Fagagnini, Hans Peter (Hrsg.):

Güterverkehr kompakt.

München 2010, S. 19–38

#### **Artikel (wissenschaftliche Zeitschrift)**

Gruen, Thomas W.; Hofstetter, Joerg S.:

*The Relationship Marketing View of the Customer and the Service Dominant Logic Perspective.*

In: Journal of Business Market Management 4 (2010)4, S. 231–245.

Hofmann, Erik; Bachmann, Harald:

*Mergers & Acquisitions von Logistikunternehmen: Bedeutung, Struktur und Auswirkung auf die Branchenkonzentration.*

In: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft 81(2010)1, S. 55–72.

Hofmann, Erik:

*Linking corporate strategy and supply chain management.*

In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 40(2010)4, S. 256–276.

Hofmann, Erik; Kotzab, Herbert:

*A Supply Chain-Oriented Approach of Working Capital Management.*

In: Journal of Business Logistics 31(2010)2, S. 305–330.

Hofmann, Erik; Westerfeld, Simone:

*Bestandsfinanzierung in Supply Chains durch Logistikunternehmen.*

In: Die Unternehmung 64(2010)3, S. 291–312.

Klaas-Wissing, Thorsten; Albers, Sascha:

*Cooperative versus corporate governance of LTL networks.*

In: International Journal of Logistics Research and Applications 13(2010)6, S. 493–506.

Prockl, Günter; Hofmann, Erik:

*Ein Netz ist nicht genug... und was man sonst noch von der Logistik für die Organisation von Netzwerken lernen kann.*

In: ZFO Zeitschrift Führung + Organisation 79(2010)4, S. 265–273.

Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesminister für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (unter Beteiligung von Wolfgang Stölzle):

*Strategieplanung «Mobilität und Transport».*

*Folgerungen für die Bundesverkehrswegeplanung.*

In: Internationales Verkehrswesen 62(2010)4, S. 20–29.

Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesminister für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (unter Beteiligung von Wolfgang Stölzle):

*Internalisierung externer Kosten des Strassengüterverkehrs.*

In: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft 81(2010)2, S. 73–105.

Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesminister für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (unter Beteiligung von Wolfgang Stölzle):

*Externe Kosten im Strassengüterverkehr.*

*Empfehlungen zur Internalisierungsstrategie.*

In: Internationales Verkehrswesen 62(2010)10, S. 18–19.

#### **Konferenzpapier**

Grimm, Jörg; Hofstetter, Joerg S.:

*Selling Good Feelings, But Do You Really Comply?.*

In: Marketing and Public Policy Conference Proceedings:

American Marketing Association, 2010. – AMA Marketing and Public Policy Conference. – Denver, CO 2010, S. 120–121.

Grimm, Jörg; Hofstetter, Joerg S.; Mueggler, Martina; Peters, Nils:  
*Institutionalizing Proactive Sustainability Standards in Supply Chains: What Institutional Entrepreneurship Capabilities Matter?*  
 In: GRONEN Conference Proceedings: Group on Organizations and the Natural Environment, 2010. – GRONEN 2010 Research Conference. – Milan 2010.

Holschbach, Elmar; Hofmann, Erik:  
*Quality Management Practices for Business Services from a Buyer's Perspective – A Research Agenda.*  
 In: LUT 2010. – 19th IPSERA Conference. – Lappeenranta, Finland 2010, S. 745–767.

Mueggler, Martina; Grimm, Jörg; Peters, Nils; Hofstetter, Joerg S.:  
*Managing Compliance with Sustainability Standards in the Supply Chain: A Contingent Resource-Based View.*  
 In: GRONEN Conference Proceedings: Group on Organizations and the Natural Environment, 2010. – GRONEN 2010 Research Conference. – Milan 2010.

#### Artikel Zeitung

Ehrenthal, Joachim; Hofstetter, Joerg S.:  
*Air freight: a competitive factor for the Swiss economy.*  
 In: Cargo Matters (2010)2, S. 10-13.

Ehrenthal, Joachim; Hofstetter, Joerg S.:  
*Warenverfügbarkeit, wie es Kunden verlangen: Konsequente Ausrichtung der Retail Supply Chain auf Konsumentenbedürfnisse.*  
 In: Netzwerk Logistik 2(2010)2, S. 24–26.

Ehrenthal, Joachim; Jaronicki, Katharina:  
*L'évolution de la demande, décodée.*  
 In: Alimenta – Fachzeitschrift für die Lebensmittelwirtschaft / Publication du secteur alimentaire (2010)17, S. 21.

Ehrenthal, Joachim; Jaronicki, Katharina:  
*Das Geheimnis des Nachfrageverlaufs.*  
 In: Alimenta – Fachzeitschrift für die Lebensmittelwirtschaft / Publication du secteur alimentaire (2010)17, S. 18–21.

Ehrenthal, Joachim; Jaronicki, Katharina:  
*Nie mehr leere Einkaufskörbe.*  
 In: dispo 41(2010)9, S. 16–17.

Grimm, Jörg; Hinz, Andreas; Skorna, Alexander C.H.:  
*Risikomanagement zur Sicherstellung nachhaltiger Wertschöpfungsketten: Die Herausforderung für Unternehmen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsproblematiken in der Wertschöpfungskette erfolgreich zu begegnen.*  
 In: Logistics Innovation 1(2010)4, S. 20–23.

Grimm, Jörg; Stölzle, Wolfgang:  
*Success Factors for Ensuring Sustainability Compliance in Supply Chains.*  
 In: FORUM CSR international (2010), online verfügbar seit: 16.11.2010, [http://www.nachhaltig-wirtschaften.net/scripts/basics/forumcsrE/basics.prg?a\\_no=480](http://www.nachhaltig-wirtschaften.net/scripts/basics/forumcsrE/basics.prg?a_no=480)

Klaas-Wissing, Thorsten:  
*Logistik und Güterverkehr: Infrastrukturanforderungen und Raumwirkungen.*  
 In: Collage. Zeitschrift für Planung, Umwelt und Städtebau (2010)2, S. 11-15.

Klaas-Wissing, Thorsten:  
*Professionelle Logistik braucht gut ausgebildete Mitarbeiter: Das berufsbegleitende Diplomstudium Logistikmanagement ist eine lohnende Investition in die Zukunft.*  
 In: Logistikmarkt 2010 – Das umfassende Nachschlagewerk für Logistik und Supply Chain Management 9(2010)1, S. 430–431.

Stölzle, Wolfgang:  
*Druck auf die Dienstleister wächst: Ergebnisse einer aktuellen Kontraktlogistikstudie der Universität St.Gallen.*  
 In: DVZ 64(2010)67, S. 5.

Stölzle, Wolfgang:  
*Logistikmarkt Schweiz.*  
 In: Tagesanzeiger, Sonderbeilage Transport und Logistik (2010)5 vom 05.02.2010, S. 2.

Stölzle, Wolfgang:  
*Logistikmarkt Schweiz.*  
 In: Media Planet (2010)5, S. 2.

Stölzle, Wolfgang:

*Die Post muss ihr Briefmonopol preisgeben.*

In: Neue Luzerner Zeitung 183(2010)193, S. 2.

Stölzle, Wolfgang; Ehrenthal, Joachim:

*Seven Eleven füllt Regale nach Uhrzeit: Sortiment wird mehrmals täglich aktueller Nachfrage angepasst – Absatzorientiertes Warenverfügbarkeitskonzept.*

In: Lebensmittel Zeitung 41(2010)10, S. 47.

Stölzle, Wolfgang; Ehrenthal, Joachim; Jaronicki, Katharina:

*Mniej luk na regalach – Jak zwalczać Out-of-Stocks: Combatting Stockouts.*

In: Logistyka 40(2010)5, S. 38–39.

Stölzle, Wolfgang; Ehrenthal, Joachim:

*Käufer lieben volle Regale. Im Einzelhandel gibt es Vormittags- und Feierabendwaren. Wer die Einkaufsmuster seiner Kunden kennt, kann besser planen.*

In: DVZ 64(2010)125, Sonderbeilage S. 8.

Stölzle, Wolfgang; Klaas-Wissing, Thorsten:

*Logistik eröffnet Karrierechancen.*

In: DVZ 64(2010)116, S. 4.





**Lehrstuhl für Logistikmanagement**

Universität St.Gallen

Dufourstrasse 40a

CH-9000 St.Gallen

Schweiz

Tel.: +41 (0) 71 224 72 77

Fax.: +41 (0) 71 224 73 15

[www.logistik.unisg.ch](http://www.logistik.unisg.ch)

Februar 2011