



## Jahresbericht 2011

## Lehrstuhl für Logistikmanagement





## Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Direktors	4	<b>Ausgewählte Forschungsprojekte</b>	
Geleitwort des Präsidenten des Geschäftsleitenden Ausschusses	5	<b>Team Prof. Dr. Joerg Hofstetter</b>	<b>28</b>
Team	6	Studie Nachhaltigkeit im Handel	28
Lehrstuhlportrait	8	Nachfrage-orientierte Warenverfügbarkeit im Einzelhandel	29
Mission	8	Sustainability Compliance Competence Center (SC3)	30
Organisation und Selbstverständnis des Lehrstuhls	8	<b>Ausgewählte Forschungsprojekte</b>	
Geschäftsleitender Ausschuss	9	<b>Team Prof. Dr. Erik Hofmann</b>	<b>31</b>
Fachbeirat	9	Logistikmarktstudie Schweiz 2012	31
Partner	10	Wertorientierte Diagnose und Therapie von Supply Chains	32
Höhepunkte des Jahres	12	Forschungspaket Güterverkehr Teilprojekt A	33
Kompetenzzentren:	14	Transportmarktanalyse für einen mittelständischen Logistikdienstleister	34
Kerkhoff Competence Center of Supply Chain Management (KCC)	14	Zurich Property Survey	35
Center of Competence Performance Based Logistics (CC-PBL)	15	<b>Lehre</b>	<b>36</b>
TE Competence Center for Processes and Logistics	16	<b>Weiterbildung</b>	<b>38</b>
Profilbereich Business Innovation	17	Berufsbegleitendes Diplomstudium	
Kompetenzzentren: Ausblick 2012	18	Logistikmanagement	38
Center for Health Care der HSG	18	M&M Talent Management Programme	39
		Seminar Integriertes Bestandsmanagement	40
		Einkaufsakademie der Österreichischen Bundesbahn (ÖBB)	41
<b>Ausgewählte Forschungsprojekte</b>		<b>Veranstaltungen</b>	
<b>Team Dr. Klaas-Wissing</b>	<b>19</b>	5. St.Galler Logistikdienstleistungs-Kongress	42
Forschungspaket Güterverkehr Teilprojekt B1	19	3. Business Innovation Day	43
Integrated Decision Support Systems for Industrial Processes (ProDSS)	20	St.Galler Forum zu Nachhaltigkeit im Handel	44
Design of Interorganizational Incentive Models for Sustainability Management of Logistics Service Providers	21	Logistik Get-Together	45
Nachhaltigkeit in der Logistik	22	Veranstaltungsreihe Supply Chain Executive Tour	46
GreenCart-Initiative	23	Swiss Logistics Day 2011	47
KTI-GreenTool	24	<b>Neu im Team</b>	<b>48</b>
Eco Performance Award 2011	25	Impressionen aus dem LOG	48
Szenariobasierte Ermittlung des entgangenen Gewinns	26	<b>Veröffentlichungen</b>	<b>50</b>
Vorstudie für die Konzeption einer Trendstudie im Bereich Einkauf	27	Bücher	50
		Buchkapitel	50
		Artikel (wissenschaftliche Zeitschrift)	51
		Artikel Zeitung	52
		Konferenzpapiere	53

## Vorwort

### Kurs halten

Der Begriff der Volatilität ist im Jahr 2011 in der Wirtschaft stark strapaziert worden. Dies gilt insbesondere für die Akteure im Logistik- und Verkehrsbereich: sie waren nicht nur mit der Einschätzung des weiteren Verlaufs des Aufschwungs, sondern auch der Beurteilung der Folgen der Turbulenzen auf den Finanzmärkten für die Realgüterwirtschaft und damit für die Warenströme ge- und teilweise überfordert. Speziell für die Schweizer Institutionen haben zudem massive Schwankungen der Wechselkurse – Stichwort «starker Franken» – die Planungen in ihren Grundfesten erschüttert.

Mit dem am Lehrstuhl für Logistikmanagement vertretenen, anwendungsnahen Wissenschaftsverständnis blieb auch unsere Arbeit nicht von Volatilitäten verschont. Dazu zählen aus inhaltlicher Perspektive Studien und Projektinitiativen, die sich mit den genannten Herausforderungen auf den Logistik- und Verkehrsmärkten befassen. Zudem war der Lehrstuhl selbst in der Planung seiner Leistungen von Unwägbarkeiten und Unsicherheiten betroffen: dies betrifft z.B. unerwartete Nachfrageverläufe bei verschiedenen Weiterbildungsformaten, nicht absehbare personelle und politische Veränderungen im Umfeld von grossen Projektakquisen oder auch eine über den Erwartungen liegende Resonanz auf mehrere grosse Veranstaltungen des Lehrstuhls. Nicht zuletzt ist der – in diesem Fall geplante – Generationenwechsel bei den Forschungsassistenten zu nennen: 4 abgeschlossene Dissertationenverfahren und 2 final eingereichte Dissertationsschriften hatten zur Folge, dass binnen Jahresfrist fast 50% der Stammbesetzung von neun Forschungsassistenten neu angetreten ist. Insgesamt bleibt zu konstatieren, dass sehr viel Dynamik zu spüren war. Diese aufzugreifen und konstruktiv in Energie umzusetzen, war die Hauptaufgabe des Führungsteams, das personell unverändert mit drei Vize-Direktoren und meiner Wenigkeit die wichtigen Entscheidungen gemeinsam getroffen und umgesetzt hat. Als permanenter Ansprechpartner in

wirklich allen relevanten Fragen ist unser Präsident unseres Geschäftsleitenden Ausschusses, Herr Prof. Dr. Hans Peter Fagnini, hervorzuheben, der keinem Thema ausweicht, sehr gut zuhört und sich auf jeden Ansprechpartner individuell einstellen kann. Ihm sei für dieses ehrenamtliche Engagement sehr herzlich gedankt! Mein aufrichtiger Dank richtet sich zudem an alle aktuellen und ehemaligen Mitarbeitenden des Lehrstuhls für ihre starken Leistungen. Denn ein energiegelobtes, einsatzstarkes und motiviertes Team ist auch gegen Volatilitäten bestens gewappnet!

Allen Lesern wünsche ich bei der Lektüre des Jahres 2011 so, wie es der Lehrstuhl erlebt hat, viel Abwechslung!

Ihr

*Prof. Dr. Wolfgang Stölzle,*

Direktor Lehrstuhl für Logistikmanagement

## Geleitwort

### **Auf das LOG-HSG ist Verlass**

Worauf soll sich ein wissenschaftliches Institut oder wie hier in unserem Fall ein Lehrstuhl ausrichten? Allein auf strenge Wissenschaftlichkeit? Oder soll das Pendel doch mehr auf die praktische Seite hin ausschlagen? Und wenn ja, bis zu welchem Grade? Diese und andere Fragen gehören zu den strategischen Herausforderungen, denen sich keine wissenschaftliche Organisation leichthin verschliessen kann.

Der Lehrstuhl für Logistikmanagement tut das eine, aber nicht ohne das andere hintanzustellen. Er hat sich diesbezüglich eine ihm auf den Leib geschnittene Ausrichtung zugelegt. Der wissenschaftlichen Aufgabe verpflichtet und offen für die Praxis, mit dieser Bestimmung bildet er eine attraktive Plattform, auf welcher eine engagierte Forschungsgemeinschaft mit dem betriebswirtschaftlichen Fokus kompetent zu Werke geht.

Da nur wenige schweizerische Universitäten Logistikfragen bearbeiten, weiss der Lehrstuhl von Prof. Dr. Wolfgang Stölzle um seine besondere Bedeutung hierzulande. Jedenfalls legt er hohe Ansprüche an seine wissenschaftlichen Beiträge, aber auch an die Art und Weise, wie er praktische Mandate und Aufträge bearbeitet; sie sollen einem strengen Benchmark standhalten. Dass der Lehrstuhl überdies Tagungen und Kongresse organisiert und einen eigenen berufsbegleitenden Diplom-Studiengang führt, verdient grossen Respekt.

Bei alledem hat die Mannschaft auch im vergangenen Jahr Kurs gehalten. Sie setzt damit Orientierungsmarken in einem Bereich, der von der wirtschaftlichen Globalisierung richtiggehend erfasst worden ist. Stellvertretend dafür will ich nur zwei Leistungen herausstreichen: die bereits in mehreren Auflagen erschienene Logistikmarktstudie und der gelungene Logistkdienstleistungs-Kongress in Basel vom vergangenen September, an welchem Bundesrätin Doris Leuthard dem Lehrstuhl mit ihrer Teilnahme ihre Anerkennung zollte.

Dem Direktor, den Vize-Direktoren, Doktorierenden und weiteren Mitarbeitenden gebührt daher der Dank für ihren Einsatz. Das Jahr war gekennzeichnet durch manche Turbulenzen und Verwerfungen. Der Lehrstuhl hatte indessen Substanz und Struktur, um dem Wetter erfolgreich zu widerstehen. Wie heisst es: nicht auf den Wind oder die Wellen kommt es an, sondern darauf, wie man die Segel setzt.

*Prof. em Dr. Hans Peter Fagagnini*

Der Präsident des Geschäftsleitenden Ausschusses

## 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 sowie das Nachhaltigkeitsmanagement.

Gemeinsam mit den drei Vize-Direktoren Prof. Dr. Erik Hofmann, Prof. 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 zwölf hochrangigen Vertretern aus verschiedenen Wirtschaftsbereichen.

Daneben gehören neun wissenschaftliche Mitarbeiter, eine Direktionssekretärin, eine Kursleiterin für den berufsbegleitenden Diplom-Studiengang Logistikmanagement sowie viele hilfreiche 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. 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  
(bis 08/2011)



M. Sc. Tim Germann  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Tim.Germann@unisg.ch  
+41-71-224 72 86  
(ab 08/2011)



Dipl.-Ing. Markus Gogolin  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Markus.Gogolin@unisg.ch  
+41-71-224 72 85



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



Dipl.-Logist. Nicole Kudla  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
(bis 07/2011)



**Team Prof. Dr. Erik Hofmann**

Prof. 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  
(bis 10/2011)



Dipl.-Wi.-Ing. Kerstin Lampe  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Kerstin.Lampe@unisg.ch  
+41-71-224 71 34



Wi.-Ing. M.Sc. Daniel Maucher  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Daniel.Maucher@unisg.ch  
+41-71-224 72 90



Dipl.-Kfm. Sebastian Freund  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Sebastian.Freund@unisg.ch  
+41-71-224 72 87  
(ab 04/2011)

**Team Prof. Dr. Joerg Hofstetter**

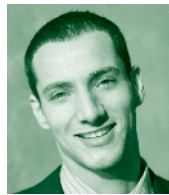
Prof. Dr. Joerg S. Hofstetter  
Vize-Direktor  
Joerg.Hofstetter@unisg.ch  
+41-71-224 72 83



Dipl.- Kfm. Joachim Ehrenthal  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
(bis 03/2011)



Dipl. Wi.-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



Dipl.-Kfm. Steffen Wütz  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Steffen.Wuetz@unisg.ch  
+41-71-224 72 96  
(ab 10/2011)

**Extern**

Dr. Elmar Holschbach  
(bis 05/2011)

## 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. 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 im Jahr 2008 Prof. em Dr. Hans Peter Fagagnini berufen, der LOG-HSG bereits seit 2007 als Senior Advisor eng begleitet. Mit Herrn Dr. Dieter Bambauer sitzt eine erstklassige Führungskraft aus der Praxis im GLA. Die Herren Prof. Dr. Andreas Herrmann und Prof. Dr. Thomas Rudolph vertreten die Universitätsseite im GLA.



Prof. em Dr. 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 (bis 04/2011)

### 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 2011 den Fachbeirat:

Nicolas Florin	GS1 Switzerland	Chief Executive Officer
Dr.-Ing. Jürgen Henschel	TE Connectivity	Director Global Project Management Automotive Chief Executive Officer
Ewald Kaiser	M+M Miltzer & Münch	Chief Executive Officer
Paul Kurrus	SPEDLOGSWISS	Präsident/ Vice President Public Affairs and Environment bei Swiss
Dr. Thomas C. Lieb	Schenker AG	Vorstandsvorsitzender und Vorstand Air/Ocean
René Meyer	Migros-Genossenschafts-Bund	Logistikprojekte
Christian Michalak	Kerkhoff Consulting GmbH	Mitglied der Geschäftsführung
Nicolas Perrin	SBB CFF FFS Cargo AG	Chief Executive Officer
Dirk Reich	Kühne + Nagel International AG	Executive Vice President Road & Rail and Contract Logistics of the Group
Volker Schmitz	Hewlett-Packard GmbH	Director Distribution & Logistics Operations
Alexander Trautmann	DKV Euro Service GmbH & Co. KG	Allein-Geschäftsführer
Peter Widmer	Rhenus Alpina AG	Chief Executive Officer

## 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 2011 vertrauensvoll zusammen:

### Wissenschaftliche Partner:

	Cardiff University
	Chalmers University of Technology Göteborg
	Clark University
	Concordia University
	Copenhagen Business School
	ETH Zürich
	Fraunhofer IML Dortmund
	Georgetown University
	HHL Handelsschule Leipzig
	Katholieke Universiteit Leuven
	TU Darmstadt
	TU Dresden
	Università IULM
	Universität der Bundeswehr München
	Universität Duisburg Essen
	Universität Erlangen-Nürnberg
	Universität Würzburg
	Universität zu Köln
	University of Colorado in Colorado Springs
	University of New Hampshire
	University of Oregon
	University of Oxford



Universität Zürich











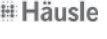



















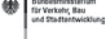
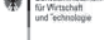


WU Wien

### Partner aus der Verbandslandschaft:

	ASTAG
	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 Forschungs- transfers e.V. (GFFT)
	GS1 Germany
	GS1 Switzerland
	IG Air Cargo
	Schweizerische Vereinigung für Schifffahrt und Hafenwirtschaft
	SGCI Chemie Pharma Schweiz
	SpedlogSwiss
	swiss export
	Swiss Shippers' Council
	Swissmem
	Verband der Automobilindustrie (VDA)

<b>Ausgewählte Praxispartner:</b>	
	Allfood
	Arthur D. Little
	Audi
	BASF
	Bosch (Powertools)
	Bühler
	Camion Transport
	Capgemini
	Cargologic

	CHEP		Reichle & D-Massari
	DAMCO		Roland Berger Strategy Consultants
	DB Schenker		Roschi, Rhode & Schwarz
	Deutsche Post DHL		SALT Solutions
	DKV Euro Service		SAP
	DPD		SBB Cargo
	Emmi		SBB Infrastruktur
	F. Hoffmann-La Roche		Schöni
	Fiege		Schweizerische Post
	FleetBoard		Sieber Transport
	Handelskammer beider Basel		Soplar
	Häusle		Steria Mummert
	Hellmann		Swisslog
	Hewlett Packard		Swissport
	Hohl		Swiss WorldCargo
	Imtech ICT		TE Connectivity
	Inova		TNT innight
	Kerkhoff Consulting		trans-o-flex
	Kube & Kubenz		Valora
	Kühne & Nagel		Volg
	Lenhart Global		V-Research
	Logwin		Wild & Küpfer
	Manor		Würth
	Martin Transports		Zuckermühle Rapperswil
	Mercuri Urval		
	Migros		
	Miltzer & Münch		
	MOWAG		
	MyClimate		
	Panalpina		
	Planzer		
	ProgTrans		
	RappTrans		
	Rehau		
		<b>Öffentliche Institutionen:</b>	
			armasuisse
			ASTRA
			BAV
			BMVBS
			BMWi
			BWL
			Schweizerische Eidgenossenschaft
			UVEK

## Höhepunkte 2011



Der Lehrstuhl blickt auf ein arbeits- und ereignisreiches Jahr zurück. Hohes Engagement und hervorragende Leistungen prägen dabei den Erfolg massgeblich. Hinter all dem stehen Menschen, die dem Lehrstuhl eng verbunden sind.

«Wo viel gehobelt wird, fallen Späne». Viele der Anstrengungen erweisen sich im Rückblick als Höhepunkte des Jahres und sollen hier besonders hervorgehoben werden.

- Auszugsweise seien einige neue Bücher von Autoren des LOG-HSG genannt. Insbesondere sind vier Dissertationen zu erwähnen, die im Jahr 2011 erfolgreich abgeschlossen werden konnten:
  - Christoph Tyssen beendete im Februar mit der Schrift «Designing Contract Logistics Service Bundles» sein Dissertationsvorhaben am LOG-HSG.
  - Im Mai finalisierte Elmar Holschbach mit der Schrift «Quality Management Practices for Business Services from a Buyer's Perspective» als externer Doktorand seine Promotion am LOG-HSG.
  - Julia Bendul vollendete mit ihrer Arbeit «Performance Oriented Integration of Combined Transport into Supply Chain Concepts» im September ihr Dissertationsvorhaben am LOG-HSG.
  - Mit der Schrift «Performance Control in Buyer-Supplier Relationships - The Design and Use of formal Management Control Systems» schloss Konstantin Gebert im Oktober sein Dissertationsvorhaben am LOG-HSG ab.
  - Ein Klassiker in der Fachwelt: Die «Logistikmarktstudie Schweiz 2011» zählt zu den Standard-Werken und erfasst qualitativ sowie quantitativ den Schweizer Logistikgesamtmarkt. Die im Jahr 2011 erschienene vierte Ausgabe erlaubt durch eine systematische Aktualisierung und Erweiterung bisheriger Inhalte fundierte Zeitreihenanalysen.
- Das Fachbuch «Investitionsgütererwerb» von Erik Hofmann, Daniel Maucher, et. al. wurde im Rahmen des Kerckhoff Competence Center of Supply Chain Management (KCC) geschrieben und repräsentiert Band 2 in der neuen Buchreihe «Advanced Purchasing & Supply Chain Management» im Springer Verlag. Der Investitionsgütererwerb hat erheblichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Dennoch hat der Professionalisierungsgrad dieser besonderen Beschaffungsform in vielen Unternehmen noch nicht das erforderliche Niveau erreicht.
- Das berufsbegleitende Diplomstudium Logistikmanagement gilt als Premium-Weiterbildungsangebot des Lehrstuhls. 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 vierte Kurs startete erfolgreich im Sommer 2011.
- Jeden ersten Freitag im Mai findet das St.Galler Logistik Get-Together statt. Als fünfte Veranstaltung in Folge hat sich das «Familientreffen mit Netzwerkcharakter» als beliebtes Podium für Fachdiskussionen mit über 100 Gästen aus einem illustren Kreis von Ehemaligen, Partnern und Angehörigen des Lehrstuhls etabliert. Mit gross-





zügiger Unterstützung durch CHEP Deutschland GmbH gelang eine unterhaltsame und stilvolle Veranstaltung.

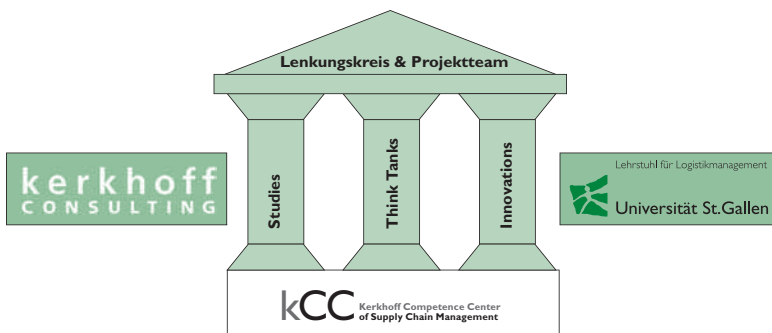
- Seminar «Integriertes Bestandsmanagement – Wege zur Optimierung des Working Capitals»: Im September 2011 konnte der Lehrstuhl erfolgreich auf Anhieb ein neues Weiterbildungsformat im Markt etablieren. Die erste Durchführung des Seminars war mit 18 Teilnehmenden aus Handels-, Industrie- und Beratungsunternehmen frühzeitig ausgebucht. Die positive Resonanz und die lange Warteliste waren ausschlaggebend für die Entscheidung, eine regelmässige Durchführung des Seminars anzustreben.
- Unter dem Motto «Logistikprozesse differenzieren, Marktchancen nutzen» fand der 5. St.Galler Logistikdienstleistungs-Kongress am 27. September 2011 in Basel statt. Rund 130 einschlägige Experten der Branche lauschten den Vorträgen hochkarätiger Referenten rund um Themen der Implementierung von innovativen Prozessen, neuen Konzepten sowie Geschäftsmodellen in Dienstleistungspartnerschaften und diskutierten diese anschliessend in Workshops. Der fünfte Logistikdienstleistungs-Kongress erfreute sich nicht nur wegen der Key Note von Frau Bundesrätin Doris Leuthard in der Fachwelt besonderer Beachtung.
- Neue externe und interne Mandate von Prof. Dr. Wolfgang Stölzle schärfen das Profil von LOG-HSG in der Fachwelt. Besonders zu erwähnen sind hierbei:
  - Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats für Verkehr beim Bundesminister für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung der Bundesrepublik Deutschland
  - Vorsitzender der Kommission Güterverkehr der Forschungsgesellschaft für Strassen- und Verkehrswesen (FGSV)
  - Leiter des Profilbereichs Business Innovation der Universität St.Gallen

## Kompetenzzentren

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

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

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



### 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. Im Jahr 2011 wurden dabei Stärken und Schwächen mittlerer und grosser Unternehmen, Compliance Management, Outsourcing von Dienstleistungen sowie die Potenziale der öffentlichen Beschaffung in Griechenland untersucht. Die Ergebnisse der Studien wurden in diversen Zeitschriften, wie z.B. Beschaffung aktuell und Wirtschaftswoche, veröffentlicht.
- 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. Im Jahr 2011 wurden die Themen «Working Capital Management im Einkauf» sowie der «Investitionsgütererwerb» bearbeitet und die Publikationen «Ways Out of the Working Capital Trap: Empowering Self-Financing Growth Through Modern Supply Management» sowie «Investitionsgütererwerb: Erfolgreiches Beschaffungsmanagement komplexer Leistungen» auf den Markt gebracht. In Arbeit sind die englische Ausgabe zum Investitionsgütererwerb sowie eine Publikation zur «Erfolgsmessung im Einkauf».
- 3 Die dritte Säule hat die Umsetzung praxisrelevanter Forschungsergebnisse in die Beratungspraxis zum Ziel. Im Jahr 2011 wurden hierzu im Rahmen eines Transformationsprozesses die Themen Investitionsgütererwerb und Working Capital Management in konkrete Beratungsprodukte für Kerkhoff Consulting überführt.

Daneben wurden durch das KCC mehrere Vorträge gehalten, Veröffentlichungen in Zeitschriften platziert sowie Projekt-Support für Kerkhoff Consulting geleistet.

Laufzeit: 2009 – mind. 2012

Partner und Förderer:

Kerkhoff Consulting

Prof. Dr. Erik Hofmann

Daniel Maucher



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

*Outcome-orientierte Geschäftsmodelle unter Einbezug der Lebenszykluskosten.*

Das Kompetenzzentrum «Performance Based Logistics» (CC-PBL) startete im Sommer 2011 und ist auf eine Gesamtlauzeit von mindestens 3 Jahren ausgelegt. Ziel ist es, Outcome-orientierte Geschäftsmodelle unter Einbezug von Lebenszykluskosten zu entwickeln.

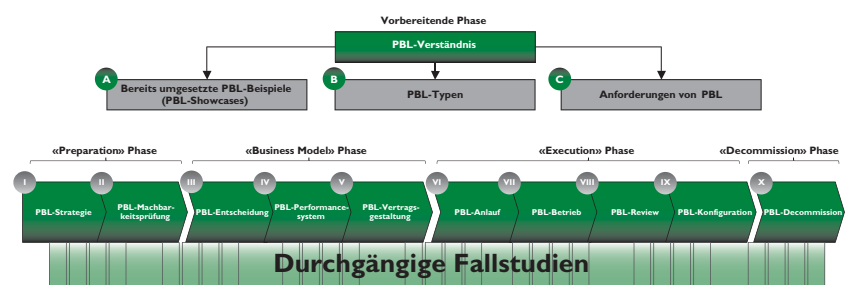
In einem ersten Schritt fokussiert das Kompetenzzentrum seine Leistungen auf Akteure im Bereich Defence-Industries (Rüstungshersteller, Service-Provider, Streitkräfte). In einem zweiten Schritt erfolgt ein Transfer auf weitere Branchen, insbesondere den Bereichen Healthcare, Logistikdienstleistung sowie Anlagen- und Maschinenbau.

Das Kompetenzzentrum Performance Based Logistics bietet den teilnehmenden Institutionen eine neutrale Forschungsplattform zur Konzeption implementierungsfähiger und wissenschaftlich fundierter Geschäftsmodelle. Partner aus Wissenschaft und Praxis entwickeln dabei gemeinsam Ansätze, die mittels neuartiger Vergütungs- und Leistungssysteme die Kosten im Investitionsgüterkauf reduzieren, die Zuverlässigkeit der Produkte («Outcome») steigern und die Kunden-Lieferantenbeziehung enger verzahnen.

Als Grundlage dient hierbei ein ganzheitliches Managementkonzept, welches alle relevanten Phasen der Entwicklung, Evaluation, Implementierung und Dissemination von performancebasierten Geschäftsmodellen umfasst. Ausgehend von einer tiefgreifenden Analyse des Status Quo der einzelnen Partner des Kompetenzzentrums, werden in enger Abstimmung zwischen Kunden und Lieferanten

performancebasierte Leistungen mögliche Strategieoptionen entwickelt und hinsichtlich ihrer Realisierungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit evaluiert. Die Konzeption geeigneter Vergütungssysteme erfolgt in enger Abstimmung mit dem Aufbau eines komplexeren Steuerungssystems. Dieses soll mittels zentraler Kennzahlen, den sogenannten Performance-Indikatoren, die gewünschten qualitativen und ökonomischen Leistungsanreize sicherstellen.

Best-Practices und aktuellste Forschungserkenntnisse internationaler Praxisbeispiele fließen fortlaufend in die Arbeit des Kompetenzzentrum sein und stellen so die praktische Relevanz und innovativen Gehalt der erarbeiteten Lösungen sicher.



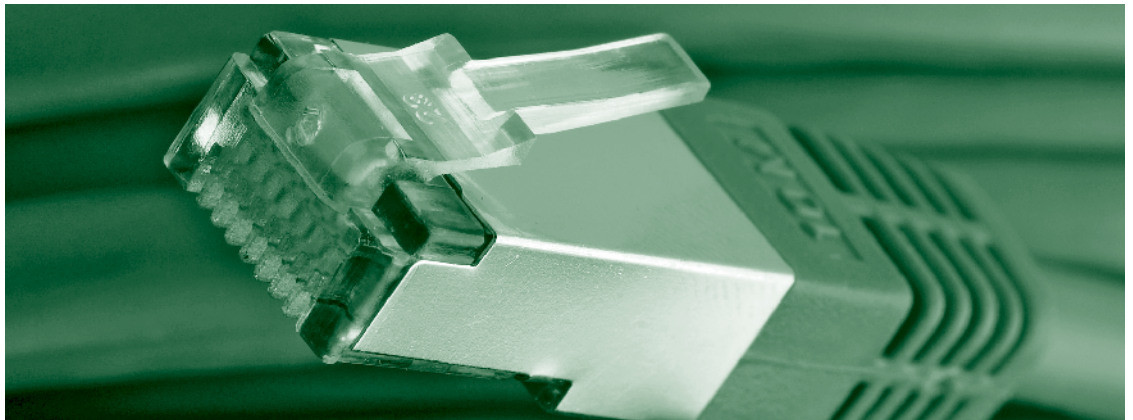
Laufzeit: 2011–2013

Kooperationspartner:

Mehrere Industriepartner aus dem Bereich  
Defence-Industries

Prof. Dr. Erik Hofmann

Sebastian Freund



### **TE Competence Center Processes & Logistics**

Das TE Competence Center Processes & Logistics ist eine seit mehreren Jahren erfolgreich laufende Zusammenarbeit von TE Connectivity und dem LOG-HSG. Nachdem in den letzten Jahren insbesondere die europäische Distribution im Zentrum der Forschung und Beratung für TE Logistics AG stand, wurden in 2011 im Rahmen von Praxisprojekten verschiedene Herausforderungen in der Supply Chain der Automotive Division bearbeitet. Die enge Zusammenarbeit mit TE Connectivity dient auch den zentralen Aufgaben der HSG. So waren in 2011 wieder mit grossen Erfolg verschiedene TE Manager in die Lehre und Weiterbildung am LOG-HSG einbezogen.

---

Laufzeit: 2008–2011

Kooperationspartner und Förderer:  
TE Connectivity

Prof. Dr. Joerg Hofstetter  
Felix Reiche



### Profilbereich Business Innovation

Der Profilbereich Business Innovation ist einer von sechs Profilbereichen der Universität St.Gallen. Dem Profilbereich gehören 32 Lehrstühle an, die 14 Instituten angehören. 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 beigetragen haben.

Zusätzlich wird an der Veröffentlichung der Buchreihe «Business Innovation» gearbeitet. Der Lehrstuhl für Logistikmanagement wird im Jahr 2012 den Sammelband «Business Innovation in der Logistik» veröffentlichen, der unter Herausgeberschaft von Prof. Dr. Wolfgang Stölzle und Dr. Thomas Lieb (Schenker AG) erscheint. Für 2012 ist zudem die Veröffentlichung eines weiteren Sammelbandes in der Buchreihe von Prof. Dr. Dietmar Grichnik und Prof. Dr. Oliver Gassmann mit dem Titel «Das unternehmerische Unternehmen: Revitalisieren und Gestalten der Zukunft mit Effectuation – Navigieren und Kurshalten in stürmischen Zeiten» geplant.

Um der weiteren, zentralen Aufgabe des Profilbereiches gerecht zu werden, den Impact der HSG-Forschung im Bereich Business Innovation sicht- und greifbar zu machen, werden bestehende Methoden zur Forschungsevaluierung weiterentwickelt. Dazu wurde ein Pilotprojekt ins Leben gerufen, um den Impact der Forschungsaktivitäten in sozialen Netzwerken zu messen.

Laufzeit: dauerhaft

Mitglieder:

32 Lehrstühle der Universität St.Gallen (derzeit)

Förderer: Universität St.Gallen

Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

Kerstin Lampe

## Kompetenzzentren Ausblick 2012



### Center for Health Care der HSG (CHC-HSG)

Als Gründungsmitglied des Kompetenzzentrums «Center for Health Care» der HSG (CHC-HSG) bringt der Lehrstuhl für Logistikmanagement seine langjährige Erfahrung im Bereich Healthcare Management ein.

Das CHC-HSG dient als Koordinationsplattform transdisziplinärer Kompetenz der HSG in den Bereichen Healthcare Management, Health Law, Health Economics und Health Policy. Mit seiner betont integrativen Perspektive setzt sich das CHC-HSG zum Ziel einen nachhaltigen Beitrag zur weiteren Entwicklung im Gesundheitswesen zu leisten und den Entscheidungsträgern wissenschaftlich fundiertes sowie praktisch relevantes Orientierungswissen für die konstruktive Handhabung der grundlegenden Herausforderungen des Gesundheitswesens anzubieten.

Das CHC-HSG richtet sich vor allem an Führungspersonen und Entscheidungsträger im Gesundheitswesen. Im Fokus stehen unternehmerisch handelnde Verantwortliche, die proaktiv und reflexiv mit ihren aktuellen Herausforderungen im Gesundheitssektor umgehen.

Dieser Zielgruppe bietet das CHC-HSG durch die Vernetzung der beteiligten internen Träger und ausgewählten assoziierten Kooperationspartnern eine integrative Betrachtung von Herausforderungen und Problemstellungen des Gesundheitswesens aus managementbezogener, rechtlicher, ökonomischer, politischer und ethischer Perspektive.

Laufzeit: ab 2011

Kooperationspartner:

Lehrstühle und Institute der HSG

Partner:

Organisatorisch angegliedert ist das CHC-HSG an das Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG)

Prof. Dr. Joerg Hofstetter  
Steffen Wütz

## Ausgewählte Forschungsprojekte Team Dr. Klaas-Wissing

### Forschungspaket Güterverkehr Teilprojekt B1

*Güterverkehrsintensive Branchen und Güterverkehrsströme in der Schweiz*

Das Teilprojekt B1 «Güterverkehrsintensive Branchen und Güterverkehrsströme in der Schweiz», das Mitte 2011 abgeschlossen wurde, zielte auf eine möglichst umfassende Charakterisierung der güterverkehrsintensiven Branchen in der Schweiz aus der Perspektive der Logistik.

Methodisch fusst die Studie auf einer Vielzahl von qualitativen und quantitativen Sekundärdaten. Zudem wurde eine umfassende Literatur- und Internetrecherche zur Charakterisierung der Schlüsselbranchen durchgeführt. Eine Befragung via Online-Fragebogen rundet die Datenbasis ab. Die Validierung und Verifikation der Resultate wurde durch Triangulation (Kombination verschiedener Datenquellen, Datenarten und Analyseansätze), durch Abgleich der Ergebnisse mit den übrigen Teilprojekten, Diskussion und Bestätigung der (Zwischen-)Ergebnisse mit den Mitgliedern der Begleitkommission sowie durch den Abgleich mit vergleichbaren Logistik- und Branchenstudien sichergestellt.

Es wurden sechs singuläre und zwei Querschnittsschlüsselbranchen des Güterverkehrs identifiziert. Diese erzeugen mehr als 80% des schweizerischen wert-, mengen- und leistungsbezogenen Güterverkehrsaufkommens, so dass die Abgrenzung als tragfähig für das Schweizerische Güterverkehrsaufkommen beurteilt werden kann. Zu den primären Branchen gehören die (1) Mineralölindustrie, (2) die Chemie- und Kunststoffindustrie, (3) die Nahrungs- und Genussmittelindustrie, (4) die Metall- sowie (5) die Maschinenbauindustrie und die (6) Bau(mittel)industrie. Diese sechs Schlüsselbranchen lassen sich dem primären und sekundären Wirtschaftssektoren zuordnen. Durch die vielfältigen Verflechtungen der Branchen ist gerade die Abgrenzung zu den Querschnittsbranchen (7) Detail- und Grosshandel sowie (8) Abfall- und Recycling nicht immer trennscharf möglich.

Die Studien beinhaltet im Detail die folgende Analyseschwerpunkte je Branche, die auch in einer übersichtlichen Gesamtschau zusammengetragen wurden:

- Transportaufkommen und -leistung je Verkehrsträger
- Hauptbelastungen der Strassen- und Schieneninfrastruktur
- Trends und Entwicklungen der Schlüsselbranchen
- Wirtschafts- und Logistikcluster in der Schweiz
- Logistik- und Transportkosten

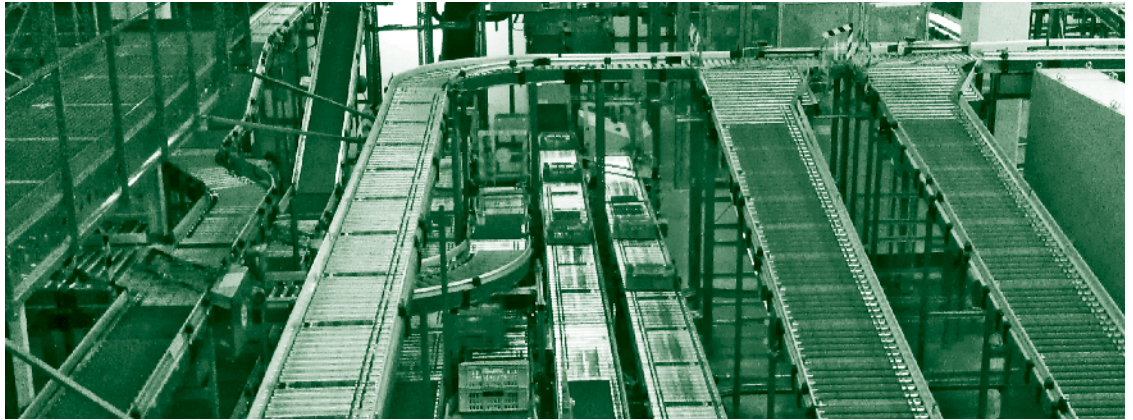
Die Analyseergebnisse bieten einen neuen Blick auf den Schweizer Güterverkehr und zeigen vertiefende Hintergründe des Güterverkehrs. Die Ergebnisse dienen als Grundlage für die Gestaltung der Schweizerischen Verkehrsinfrastruktur. Dazu gehören die Abbildung der Güterverkehrsströme je Branche sowie die Identifikation von güterverkehrsrelevanten Entwicklungstrends. Ebenso die Beschreibung der räumlichen Gestaltung der Branche und die Identifikation der wichtigsten Wirtschaftskluster. Ausserdem liefert die Analyse der Bedeutung von Logistik- und Transportkosten je Branche güterverkehrsrelevante Hinweise für die Abschätzung der Verlagerungspotentiale von Transportaufkommen von der Strasse auf die Schiene.

Laufzeit: 2009–2011  
Kooperationspartner:  
Institut für Verkehrsplanung und  
Transportsysteme (IVT), ETH Zürich  
Partner:  
ASTAG, GS1, SSC u.v.a.  
Förderer:  
ASTRA/SVI



Julia Bendul





### **Integrated Decision Support Systems for Industrial Processes**

*Performance-oriented Integration of Combined Transport into Supply Chain Concepts*

V-Research als industrielles Kompetenzzentrum für Technische Logistik und Tribotronik in Dornbirn, Österreich befasst sich im Rahmen des Forschungsprojekts *«Integrated Decision Support Systems for Industrial Processes»* (ProDSS) mit der Erarbeitung von Modellen, Methoden und Technologien zur Informationsakquisition zur Unterstützung lokaler und unternehmensübergreifender Planungsaktivitäten. Das zentrale Ziel des Projektes besteht somit in einer möglichst lückenlosen Unterstützung von Entscheidungen entlang der Supply Chain. Das Forschungs- und Dissertationsprojekt *«Performance-oriented Integration of Combined Transport into Supply Chain Concepts»* wurde dabei als Teilprojekt in den Forschungsschwerpunkt *«Ädäquate Kombinationen von Simulations- und Optimierungsmethoden»* aufgenommen und gefördert. Kernergebnis der simulationsbasierten Arbeit sind Handlungsempfehlungen für die Integration von intermodalen Transporten in die Supply Chain-Prozesse von

Industrie- und Handelsunternehmen. Einen zentralen Aspekt bildet dabei die situationspezifische Synchronisation der unternehmensübergreifenden Material- und Informationsflüsse. Durch die enge Zusammenarbeit mit V-Research sowie die Bereitstellung von Know-how und Datenmaterial durch die Firma Manor konnte der positive Einfluss der Integration intermodaler Verkehre auf die Supply Chain-Performance in der wissenschaftlichen Studie auch quantitativ belegt werden.



Julia Bendul

Laufzeit: 2011

Kooperationspartner:

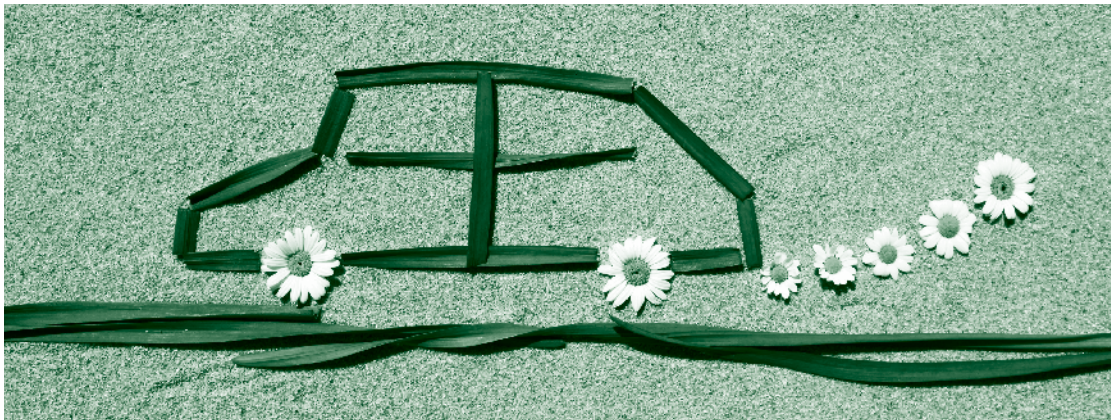
V-Research (ProDSS), Dornbirn, Österreich;

Manor, Basel, Schweiz

Förderer:

V-Research (ProDSS), Dornbirn, Österreich





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

The research project aimed at giving recommendations on the design of incentives for sustainability management of logistics service providers (LSP). Central to our research were industrial relationships between manufacturing companies and LSPs. Against this background, our objective was to contribute to theory building in the field of sustainable supply chain management. Due to the eclectic approach considering sustainability, organizations, logistics and supply chain management research, we aimed at gaining new insights into principal-agent problems under the consideration of sustainability.

We conducted a comprehensive structured literature review on sustainability supply chain management. The review encompassed 223 papers out of 60 peer-reviewed journals from 1987 until 2010 and aimed at a structuration of the research field and the identification of major research gaps. We found the convergence of sustainability and SCM research is of high academic and managerial interest, but also requires research on SSCM theory building, the identification of sufficient sustainability performance indicators and the operationalization of sustainability within supply chain networks (implying supplier selection and development). Hence, we underlined the relevancy of the research project and established the theoretical foundation for the following three research phases.

An agency theoretical and stimulus-organism-response framework was applied as the theoretical foundation for the explorative case study analysis of 10 European LSPs. The stimuli and response

analysis led to a taxonomy of response types of LSPs. The taxonomy underlined a lack of responsive high performing companies and a lack of incentives for sustainability set by purchasers of logistics services. Opportunities for future research are thus, interorganizational applicable sustainability performance indicators for logistics services as well as appropriate incentive mechanisms.

Based on comprehensive case study analysis, we furthermore found that incentives for sustainability can be set prior contract by the implementation of sustainable partner selection criteria or within the contractual relation, for instance by bonus-malus-systems. Based on agency theory the design of incentives is influenced by variables: measurability, goal conflicts and uncertain value-added. Based on these influences, we developed eight incentive categories for sustainable activities. According to the case study findings, we propose that sustainability activities in logistics primarily suffer from a low or uncertain value-added for the shipper. These activities are nonetheless appropriate as partner selection criteria. In contrast, bonus-malus-systems are suitable for specific activities with a high goal conflict, a high or certain value-added and a high measurability.



Laufzeit: 2010–2011  
Förderer:  
Schweizer Nationalfonds (SNF)  
Kooperationspartner:  
ETH Zürich, Group of Sustainability and Technology,  
(Prof. Dr. Volker Hoffmann)



Nicole Kudla



Foto: Rieke / PIXELIO

### Nachhaltigkeit in der Logistik

#### *Anreizgestaltung für Logistikdienstleister*

Die im September 2011 abgeschlossene Praxisstudie «Nachhaltigkeit in der Logistik – Anreizgestaltung für Logistikdienstleister» hat im Rahmen eines branchenübergreifenden deutsch-schweizerischen Projektkonsortiums den Status Quo und die aktuellen Herausforderungen bei der nachhaltigen Anreizgestaltung in Geschäftsbeziehungen zwischen Verladerunternehmen und deren Logistikdienstleistern im Strassengüterverkehr untersucht.

Die Studie zeigt, dass die Geschäftspartner zwar in Richtung Nachhaltigkeit tendieren, aber bisher noch keine «harten» Nachhaltigkeitsanreize (z.B. Bonus-Malus-Regelungen zum CO<sub>2</sub>-Ausstoss) im Rahmen der Geschäftsbeziehungen gesetzt werden. Ein wesentlicher Grund hierfür ist die noch fehlende Klarheit in den nachhaltigkeitsbezogenen Zieldefinitionen der Verladerunternehmen und deren Kunden zu sehen – insbesondere mit Bezug zur Logistik. Daraus resultiert letztlich die Zielunschärfe der Dienstleister. Folglich arbeiten die Partner in ihren laufenden Geschäftsbeziehungen eher mit «weichen» Absichtserklärungen, um sich in Sachen Nachhaltigkeit weiterzuentwickeln. Schärfere Anreize hingegen werden vor Vertragsabschluss im Rahmen der Dienstleisterauswahl gesetzt. Insgesamt konnten hier 16 unternehmensübergreifend relevante Auswahlkriterien identifiziert werden, die so einen Minimal-Anforderungskatalog nachhaltiger Logistik in Verlader-Logistikdienstleister-Beziehungen repräsentieren. Allerdings ist die Definition von mess- und kontrollierbaren Nachhaltigkeitszielen für die Logistik eine Kernherausforderung, denn nur was kontrolliert werden kann, eignet sich für die

Setzung von «harten» Leistungsanreizen. Insofern haben diese 16 Minimal-Anforderungen auch weniger den Charakter einzelner, hart messbarer Leistungsindikatoren, sondern spiegeln in ihrer Gesamtheit vielmehr die Nachhaltigkeitsorientierung eines Unternehmens wieder. Zudem wurden 42 Kriterien zur Dienstleisterauswahl identifiziert, was verdeutlicht, dass die Erstellung von solchen Anforderungskatalogen über die Minimalanforderungen hinaus ein stark branchenspezifisches Thema ist.

Eine konsequent nachhaltige Ausgestaltung der Geschäftsbeziehungen zwischen Verladern und Logistikdienstleistern steckt derzeit noch in den Kinderschuhen. Die Studie zeigt hier erste Ansatzpunkte auf, wie Verlager gezielt Anreize vor Vertragsabschluss sowie in bestehenden Geschäftsbeziehungen setzen können, um Logistikdienstleister anhand nachhaltigen Handelns zu selektieren und gezielt weiterzuentwickeln. Im Ausschreibungsprozess wie auch in bestehenden Geschäftsbeziehungen werden Verlager in Zukunft auf Fragenkataloge – wie u.a. auch in der Studie entwickelt – zur Evaluation des nachhaltigen Engagements setzen.



Nicole Kudla

---

Laufzeit: 2010–2011

Kooperationspartner:

Zweifel, Planzer, SCA Packaging (Schweiz),

Figge (Schweiz), Würth Logistics, DB Schenker

BASF, Kube & Kubenz

### GreenCart-Initiative

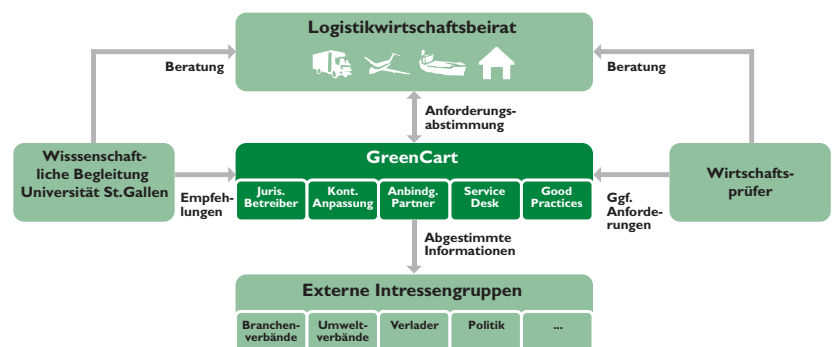
*Nachhaltigkeit ist eine strategische Zukunftsaufgabe für Logistikdienstleister – aber nach welchen Standards?*

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 zunehmend Transparenz sowie die Senkung von CO<sub>2</sub>-Emissionen.

Führende Logistikdienstleister haben das Nachhaltigkeitsmanagement frühzeitig als strategische Zukunftsaufgabe erkannt und ihre Anstrengungen zur Etablierung grüner Produkte und Dienstleistungen verstärkt. Hierbei kommt insbesondere dem CO<sub>2</sub>-Accounting, welches die systematische Erfassung, Aufbereitung und Auswertung von Emissionswerten auf der Grundlage international anerkannter Standards umfasst, eine tragende Rolle zu. Unternehmen aus Industrie und Handel fordern von Logistikdienstleistern vermehrt transparente, vergleichbare und belastbare Informationen für ihr eigenes CO<sub>2</sub>-Monitoring. Dabei werden CO<sub>2</sub>-Emissionswerte in unterschiedlichen Granularitäten, bis auf Sendungs- oder Produktebene heruntergebrochen, eingefordert. Eine einheitliche und transparente Herangehensweise beim CO<sub>2</sub>-Accounting unter Berücksichtigung etablierter Standards ist somit erforderlich, damit die Emissionswerte unterschiedlicher Logistikdienstleister akzeptiert und vergleichbar werden.

Zielsetzung der GreenCart-Initiative ist daher die Ausarbeitung konkreter Handlungsempfehlungen zur Anwendung international anerkannter Standards zum CO<sub>2</sub>-Accounting. In enger Zusammenarbeit mit international agierenden Logistikdienstleistern sowie weiteren Fachexperten werden bestehende Lücken der Standards im Hinblick auf die Geschäftsmodelle der teilnehmenden Logistikdienstleister identifiziert und durch gezielte Vorgaben spezifiziert. Im Ergebnis wird ein Fachkonzept entwickelt, das die Logistikdienstleister als Grundlage für einen unternehmensinternen Leitfaden zum CO<sub>2</sub>-Accounting nutzen können.

Die gesammelten Erfahrungen und Erkenntnisse aus der GreenCart-Initiative können als Ausgangspunkt für das Anschlussprojekt «GreenTool» genutzt werden. Der Projektfokus liegt dabei auf der Entwicklung eines geeigneten operativen Instrumentariums zur Umsetzung des CO<sub>2</sub>-Accountings, insbesondere bei mittelständischen Logistikdienstleistern.



Laufzeit: 2010–2011

Kooperationspartner und Förderer:

Steria Mummert Consulting AG

Partner:

Daimler FleetBoard, Deutsche Post DHL, DPD,  
Hermes Logistikgruppe, Kuehne + Nagel, Logwin,  
Panalpina, PTV, TNT Innight, trans-o-flex



Markus Gogolin





Foto: Heinrich Lange / PIXELIO

### GreenTool

*CO<sub>2</sub>-Berechnungs-Werkzeug für mittelständische Logistikdienstleister als Grundlage für das CO<sub>2</sub>-Management*

Wachsende Anforderungen der verladenden Wirtschaft sowie politische Forderungen haben dazu geführt, dass sich CO<sub>2</sub>-Management für Logistikdienstleister zu einem strategischen Zukunftsthema entwickelt hat. Insbesondere mittelständische Logistikdienstleister stehen vor der Herausforderung, trotz schlanker Geschäftsstrukturen sowie begrenzter finanzieller und personeller Ressourcen, kontinuierlich Wissen aufzubauen, um ein geeignetes operatives Instrumentarium für das CO<sub>2</sub>-Management zu entwickeln.

Das Forschungsprojekt «GreenTool» verfolgt das Ziel, die Eckpunkte eines CO<sub>2</sub>-Managements in einem Konsortium, bestehend aus mittelständischen Logistikdienstleistern und weiteren Experten, zu erarbeiten. Hierfür sind vier konkrete Unterziele abgeleitet worden.

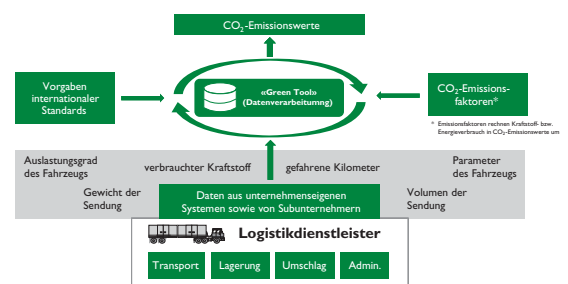
- 1 Erstellung eines Anforderungskatalogs als Grundlage für die Toolentwicklung
- 2 Entwicklung einer Pilotversion eines CO<sub>2</sub>-Berechnungs-Tools zur Erfassung von Energieverbräuchen, der Berechnung von CO<sub>2</sub>-Emissionswerten und deren Allokation
- 3 Identifikation und Priorisierung von zielgerichteten Massnahmen zur Emissionsminderung
- 4 Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen zur langfristigen Verankerung eines Emissionsmanagements in die bestehenden Organisationsstrukturen und etablierten Managementsysteme bei den teilnehmenden Logistikdienstleistern



Markus Gogolin

Die am Projekt beteiligten Logistikdienstleister (Camion Transport AG, Häusle Schweiz AG, Hohl AG, Schöni Transport AG, Sieber Transport AG) bilden ein breites Leistungsspektrum an logistischen Dienstleistungen ab. Auf diese Weise können wettbewerbsfähige Lösungsansätze für den Schweizer Mittelstand insgesamt entwickelt werden.

Als Vermarktungs- und Implementierungspartner konnten der Schweizerische Nutzfahrzeugverband (ASTAG), der Verband schweizerischer Speditions- und Logistikunternehmen (SPEDLOGSWISS) sowie die Non-Profit-Stiftung myclimate gewonnen werden. Durch die Einbindung dieser Projektpartner können die Ergebnisse einer Vielzahl von Unternehmen der Schweizer Logistikbranche einfach und zielgerichtet zugänglich gemacht werden.



Laufzeit: 2011 – 2013

Förderer:

Kommission für Technologie und Innovation (KTI)

Partner:

ASTAG, Camion, Häusle, Hohl, myclimate, Schöni, Sieber, SPEDLOGSWISS



### Eco Performance Award 2011

Der diesjährige Eco Performance Award wurde am 23. Mai 2011 im Hamburger Atlantikhaus vor über 150 ausgewählten Gästen im Rahmen einer feierlichen Preisverleihung des DKV Euro Service verliehen. Den Stellenwert der illustren Veranstaltung unterstrich dabei eine Key Note von Dr. Grossmann, CEO der RWE AG.

Bereits zum vierten Mal haben der Lehrstuhl für Logistikmanagement zusammen mit dem DKV Euro Service, als Initiator des Wettbewerbs, den Eco Performance Award an Unternehmen des gewerblichen Strassengüter- und Werkverkehrs vergeben. Mit dem Eco Performance Award wird das Ziel verfolgt, verantwortungsvolle Unternehmen auszuzeichnen, denen es auf vorbildliche Weise gelingt, alle drei Aspekte der Nachhaltigkeit in Summe, mit dem Schwerpunkt Strasse, zu bedienen. Die Objektivität und Seriosität des Awards wird durch eine fünfköpfige Jury mit namhaften Vertretern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Presse gesichert. Die hohe mediale Präsenz sowie das wachsende Interesse innerhalb der Branche verdeutlichen, dass sich der Award als eine der führenden Auszeichnungen der Nachhaltigkeit im gewerblichen Strassengütertransport etabliert hat. Der Preis wird in zwei Kategorien vergeben, die sich nach der Grösse des Unternehmens bzw. des von ihm eingesetzten Fuhrparks richten: kleine und mittlere Unternehmen bis 50 Fahrzeugen und Grossunternehmen mit mehr als 50 Fahrzeugen.

In der Kategorie kleine und mittlere Unternehmen konnte die H. Ristelhueber's Nachfolger Spedition aus Waldshut, mit ihrem ausserordentlichen gesellschaftlichen Engagement, die Wahl für sich gewinnen. Aus dem Kapital der Spedition wurde

eine gemeinnützige Stiftung mit dem Zweck der Förderung des Gemeinwohls und im Besonderen der Ausbildung und Erziehung von Kindern und Jugendlichen gegründet. Auf diese Weise gibt die familiengeführte Spedition einen Teil des Unternehmenserfolgs kontinuierlich an die Gesellschaft zurück.

In der Kategorie Grossunternehmen konnte Meyer & Meyer aus Osnabrück die Jury überzeugen. Insbesondere hervorzuheben sind die vorbildliche Energieerzeugung und -nutzung durch den Einsatz von gasgetriebenen Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen sowie sechs Blockheizkraftwerken. Zudem hat sich Meyer & Meyer der regenerativen Energiegewinnung verschrieben.

Um das Award-Konzept mit neuen Impulsen aus verschiedenen Perspektiven weiterzuentwickeln, wurden für den Eco Performance Award 2012 neue Jury-Mitglieder mit hoher Expertise und Reputation in den Bereichen Strassengüterverkehr, Logistik und Nachhaltigkeit gewonnen. Als Jury-Mitglieder werden Frau Staatssekretärin Katherina Reiche, Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Herr Hans-Jörg Hager Präsident des Unternehmer-Colloquiums Spedition (UCS) sowie Mitglied mehrerer Aufsichts-, Verwaltungs- und Beiräte und Herr Hubertus Troska, Executive Vice President Daimler Trucks, Head of Mercedes-Benz Trucks, die Jury um Prof. Dr. Wolfgang Stölzle und Herrn Alexander Trautmann, Vorsitzender der Geschäftsführung DKV Euro Service, bereichern.

Laufzeit: Jährlich seit 2007

Kooperationspartner: DKV Euro Service

Förderer: DKV Euro Service



Markus Gogolin



### **Szenariobasierte Ermittlung des entgangenen Gewinns**

Der Lehrstuhl für Logistikmanagement wurde von einem europäischen Transportunternehmen mit der Erstellung eines Gutachtens als kurzfristige Eingabe in ein laufendes Gerichtsverfahren vor einem Schweizerischen Handelsgericht beauftragt. Das Unternehmen ist im Jahr 2011 in den alpenquerenden Operateursmarkt für Kombinierte Verkehre (KV) eingetreten und musste aufgrund eines Rechtsstreits mit einem strategischen Partner die angebotene Transportleistung bereits nach sechs Wochen wieder einstellen. Im Zentrum des Gerichtsverfahrens steht die Forderung des Transportunternehmens nach der Erstattung des durch die vorzeitige Einstellung entgangenen Gewinns gegenüber der ursprünglich vorgesehenen Laufzeit von rund zwei Jahren.

Die wissenschaftlich fundierte und neutrale Abschätzung dieses Gewinns als Streitwert war zentrale Aufgabe des erstellten Kurzgutachtens. Aussagen zum zugrundeliegenden Rechtsstreit wurden nicht getroffen. Im Rahmen einer Kurzmarktanalyse wurden die relevanten Charakteristika und Herausforderungen im alpenquerenden KV herausgearbeitet. Dabei wurde die wichtigsten Akteure sowie die politische Ausgangssituation vorgestellt, um dem Leser so eine Einordnung des Leistungsangebots des Transportunternehmens in den spezifischen Wettbewerbskontext zu erlauben. Mithilfe der Szenariotechnik wurden gewinnrelevante Entwicklungsperspektiven für das Transportleistungsangebot definiert. Die Grundlage

dafür bildete einschlägige Fachliteratur sowie vielfältiges Datenmaterial aus zahlreichen Studien, Projekten und Analysen im KV-Bereich des Lehrstuhls. Mithilfe der entwickelten Szenarien und der zugehörigen Kennzahlen erfolgte eine Abschätzung des entgangenen Gewinns für verschiedene geschäftliche Entwicklungspfade des Transportunternehmens, bevor abschliessend die Ergebnisse vor dem Hintergrund der durchgeführten Marktanalyse qualitativ diskutiert und hinsichtlich ihrer Belastbarkeit beurteilt wurden.

Laufzeit: 2011



Julia Bendul





### **Vorstudie für die Konzeption einer Trendstudie im Bereich Einkauf**

Der Einkauf stellt eine strategische Unternehmensfunktion dar und leistet einen zentralen Beitrag zur Generierung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen im Unternehmen. Von erfolgskritischer Bedeutung ist es dabei, Entscheidungsträger mit relevanten Informationen zu versorgen. Gerade mittel- und langfristige Trends und Strategien sowie innovative Methoden werden in Studien zum Einkauf bisher kaum oder nur am Rande beleuchtet.

Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) möchte prüfen, ob dem bestehenden Informationsdefizit durch die Umsetzung einer jährlich erscheinenden Trendstudie begegnet. Einkaufsverantwortliche sollen dauerhaft mit wichtigen Informationen über wesentliche Entwicklungen versorgt werden. Diese Informationen sollen gleichermaßen strategisch wie operativ in der Praxis nutzbar sein und es den Einkaufsverantwortlichen erleichtern, Entscheidungen mit entsprechender Langzeitwirkung fundiert zu treffen.

Ziel des Forschungsprojektes war die Konzeption einer Trendstudie im Einkauf auf Basis eines methodisch-wissenschaftlichen Ansatzes. Dabei standen insbesondere die Ausarbeitung eines Studiendesigns, bestehend aus Vorgehensweise, Forschungsmethoden und Teilnehmerkreis, im Fokus. Hierfür wurden zunächst Einkaufsstudien recherchiert und nach ihrem Design sowie inhaltlichen Schwerpunkten ausgewertet. Einzelne Elemente eines Studiendesigns wurden im Rahmen einer qualitativen Analyse, gestützt auf die Erkenntnisse aus einem Literaturstudium und den ausgewerteten Praxisstudien, bewertet. Eine weitere Fundierung der Ergebnisse

konnte durch eine anonyme Befragung ausgewählter BME-Mitglieder erzielt werden.

Die Vorstudie empfiehlt zur Identifikation von aussagekräftigen Trends und Strategien im Einkauf eine mehrstufige Vorgehensweise, bei der quantitative und qualitative Forschungsmethoden zu kombinieren sind. Aus dem Überblick aktueller Themenfelder konnten erste inhaltliche Themenschwerpunkte für eine regelmässig wiederkehrende Trendstudie abgeleitet werden. Zudem wurden mögliche Publikationsformen beleuchtet, potenzielle Risiken systematisch analysiert und deren Auswirkung auf die Trendstudie evaluiert.



Laufzeit: 2011

Kooperationspartner und Förderer:  
Bundesverband Materialwirtschaft,  
Einkauf und Logistik e.V. (BME)

Partner:  
Universität der Bundeswehr München,  
Professur für Materialwirtschaft und Distribution,  
Prof. Dr. Michael Essig



Markus Gogolin

## Ausgewählte Forschungsprojekte Team Prof. Dr. Hofstetter



### Studie Nachhaltigkeit im Handel

Die in Kooperation mit SAP durchgeführte Studie «Nachhaltigkeit im Handel» beleuchtet Nachhaltigkeitsstrategien, die es Handelsunternehmen ermöglichen, Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Hierzu identifiziert die Studie zunächst Anforderungen, welche zentrale Anspruchsgruppen («Stakeholder») 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 entammt. 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.



Jörg Grimm

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. Darauf aufbauend erfolgt eine Beurteilung, unter welchen situativen Gegebenheiten welche Nachhaltigkeitsstrategie zu wählen ist.

Die Studie basiert auf der Analyse von Nachhaltigkeitsreports von 36 führenden Handelsunternehmen – von WalMart bis zur Metro Group –, die durch Ergebnisse der internationalen Forschung abgerundet werden.



Laufzeit: 2010 – 2011

Kooperationspartner:

SAP



### **Nachfrage-orientierte Warenverfügbarkeit im Einzelhandel**

*Demand-based On-Shelf Availability*

Forschung und wissenschaftlicher Beratung in der Konsumgüterlogistik haben am LOG-HSG eine lange Tradition. Mit vielen Unternehmen und Experten der Konsumgüterindustrie sowie des Gross- und Einzelhandels bestehen seit vielen Jahren enge Beziehungen. Zahlreiche Bücher und Artikel weisen den Beitrag des LOG-HSG in Wissenschaft und Praxis aus.

In 2011 haben wir nun eine neue Grösse in die Optimierung der Konsumgüterlogistik eingeführt: die Berücksichtigung des genauen Zeitpunktes der Kundennachfrage.

Zu welchen Zeitpunkten kommen die Kunden in ein Geschäft und welche Menge fragen sie dann nach? Im Sinne des Just-in-Time-Konzeptes sollte die nachgefragte Menge unmittelbar vor dem Nachfragezeitpunkt angeliefert werden. Für Perioden, an denen nur geringe bzw. keine Nachfrage herrscht, braucht der Händler die jeweilige Ware nur in geringem Umfang zur Verfügung stellen und sich um die Verfügbarkeit nicht intensiv zu kümmern. Ist die Nachfrage vorhersehbar? Ja, denn wir Menschen folgen Gewohnheiten mehr als wir glauben. Statistische Analysen umfangreicher Abverkaufsdaten verschiedener Handelshäuser zeigen klare signifikante Tages-Nachfragemuster, die sich von Wochentag zu Wochentag wiederholen. Kombiniert man die bei führenden Händlern bereits etablierte Prognose des Tagesbedarfs mit dem neu berechenbaren Tages-Nachfragemuster, kann eine verlässliche Abverkaufsprognose pro Stunde erstellt werden.

Was erreicht dieser Ansatz? Detaillierte Prognosen erlauben eine genaue Steuerung von Angebot und Belieferung. Die angebotenen Waren sind stets frisch, zum Nachfragezeitpunkt sind das Regal gepflegt und die Verfügbarkeit sichergestellt, Schwund wird minimiert, die Filialmitarbeiter können sich verstärkt dem Kundenservice widmen.

Für die Supply Chain ergeben sich substantielle Vorteile. Eine abverkaufsorientierte Belieferung der Filialen und bestückungsorientierte Kommissionierung der Paletten und Rollcontainer erlauben ihrerseits eine Fokussierung auf die eigentliche Kundennachfrage. Der gefürchtete Bullwhip-Effekt wie auch kostspielige Mehrfacharbeit werden reduziert.

Auch im Sinne der Theorieentwicklung hat LOG-HSG gemeinsam mit der University of New Hampshire einen wichtigen Beitrag mit dieser Forschung geleistet: Durch die erstmalige Anwendung der Service-Dominant Logic auf Regalverfügbarkeit wurden entscheidende Sekundär-Effekte von Regallücken begründet.

Laufzeit: 2010–2011

Kooperationspartner:  
verschiedene Handelsunternehmen,  
z.B. Migros Genossenschaft ZRH

Partner:  
Thomas W. Gruen, Ph. D. Professor of Marketing  
and Marketing Department Chair,  
Whittemore School of Business & Economics,  
University of New Hampshire,  
New Hampshire, USA

Förderer:  
GFF-HSG



Joachim Ehrenthal



### Sustainability Compliance Competence Center (SC3)

*Sicherstellung der Einhaltung freiwilliger ökologischer und sozialer Nachhaltigkeitsstandards durch Lieferanten und Unterlieferanten*

Die Öffentlichkeit erwartet von den Unternehmen die Einhaltung der versprochenen ökologischen und sozialen Standards; unabhängig von der an der Herstellung beteiligten Organisationen. Sie machen die fokalen Unternehmen für jegliche Nicht-Einhaltung ihrer Nachhaltigkeitsversprechen verantwortlich, die in Zusammenhang mit ihren Produkten stehen. Jeder einzelne Supply Chain-Partner, d.h. direkter (Tier-1) oder indirekter (Tier-2...Tier-n) Lieferant, stellt folglich für fokale Unternehmen ein potentielles Risiko dar, sollten diesen Praktiken nachgesagt werden, die nicht den vom fokalen Unternehmen kommunizierten Nachhaltigkeitsstandards entsprechen.

Fokale Unternehmen haben in der Praxis jedoch nur begrenzte Transparenz darüber, ob geforderte Nachhaltigkeitsstandards auch tatsächlich von den Supply Chain-Partnern eingehalten werden bzw. ob die Supply Chain-Partner überhaupt die grundlegenden «Fähigkeiten» vorweisen, um die Nachhaltigkeitsstandards operativ umzusetzen. Teilweise müssen die fokalen Unternehmen sogar gänzlich auf eine Überprüfung verzichten. Insbesondere indirekte Lieferanten können nur schwer überwacht und ggf. entwickelt werden, da kein direktes Auftragsverhältnis vorliegt. Die grosse Anzahl der Supply Chain-Partner, oftmals weite geographische Distanzen und mangelnde Kenntnis der indirekten Lieferanten (Tier-2...Tier-n) sowie deren Austausch («supplier switching») in der Supply Chain erschweren das Erlangen einer Transparenz über die eigene Supply Chain.

Innerhalb von SC3 werden für die beschriebene Herausforderung systematische Lösungsansätze entwickelt, die den Unternehmen ermöglichen:

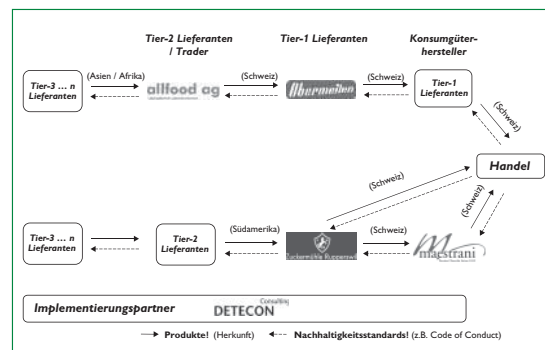
- 1 die Supply Chain gemäss Nachhaltigkeitsrisiken mittels eines Aufbaus eines Risikomanagements zu strukturieren und damit eine höhere Transparenz zu erzeugen,



Jörg Grimm

- 2 aufeinander abgestimmte, skalierte Kontroll- bzw. Entwicklungsmassnahmen zu implementieren, die insbesondere auf das Management indirekter Unterlieferanten (Tier-2...Tier-n) abzielen,
- 3 die Minimierung des «Compliance-Risikos» innerhalb der Supply Chain (d.h. die Minimierung der Wahrscheinlichkeit, dass Supply Chain-Partner geforderte Nachhaltigkeitsstandards nicht einhalten)
- 4 bei grösstmöglicher Effizienz der hierfür bereitstehenden organisationalen Ressourcen.

Wie die nachfolgende Abbildung verdeutlicht, werden im Rahmen von SC3 neben Endprodukt-Herstellern auch deren direkte und indirekte Lieferanten auf einer neutralen Plattform zusammengeführt. Dies ermöglicht die Identifikation von «good practices» verschiedenartiger Supply Chains mit unterschiedlichen Charakteristiken. Zur späteren Überführung der Arbeitsergebnisse in die Unternehmenspraxis wird das Projekt von einem Implementierungspartner begleitet.



Laufzeit: 2011 – 2012

Partner:

Schweizer Getränke AG (Obermeilen),  
Maestrani Schweizer Schokoladen AG, Allfood AG,  
Zuckermühle Rapperswil AG,  
Detecon (Schweiz) AG

Förderer:

Kommission für Technologie und Innovation (KTI)

## Ausgewählte Forschungsprojekte Team Prof. Dr. Hofmann



### Logistikmarktstudie Schweiz 2012 (5. Auflage)

Die zunehmende Dynamik und die Relevanz des Logistikmarktes sind globalisierten Märkten und der fortschreitenden Beseitigung von Handelshemmnissen zuzuschreiben. Trotz dieser hohen Relevanz für Wirtschaft und Politik galt der Schweizer Logistikmarkt Schweiz 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 Schweiz 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 im Jahr 2011 erarbeiteten 5. Neuauflage finden sich detaillierte Informationen über den Schweizer Logistikmarkt. 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 Überblick über den gesamten Logistikmarkt als auch detaillierte Einblicke in die Teil- und Querschnittsmärkte des Schweizer Logistikmarktes. Diese können einerseits als verkehrspolitische Diskussionsgrundlage oder andererseits als Entscheidungsgrundlage für einzelne Marktakteure dienen.

Darüber hinaus werden zahlreiche weitere Aspekte des Schweizer Logistikmarktes beleuchtet. Aufgrund der aktuellen Lage wurde eine Analyse des Einflusses der Wechselkursproblematik auf die Akteure

des Schweizer Logistikmarktes durchgeführt. Zusätzlich wurde erstmalig der Schweizer Intra-logistikmarkt quantifiziert und die Methodik für eine Verwundbarkeitsanalyse Schweizer Import- und Exportkorridore entwickelt. Ein besonderer Fokus liegt zusätzlich auf dem Verkehrsträger Binnenschiff, der einer ausführlichen Analyse unterzogen wurde.

Durch die systematische Aktualisierung und Erweiterung bisheriger Inhalte erlauben die Ergebnisse der 5. Auflage der Logistikmarktstudie Schweiz fundierte Zeitreihenanalysen. Unter Beibehaltung der methodischen Standards wurde die bisherige Struktur der Logistikmarktstudie komplett überarbeitet – die Studie erscheint erstmalig in zwei Teilen: Eine Printversion, welche die Kernergebnisse in übersichtlicher Form darstellt sowie ein «wissenschaftlicher Anhang», der online abgerufen werden kann und die methodische Vorgehens sowie ergänzende Informationen enthält.

Laufzeit: 2011

Kooperationspartner:

GS1 Switzerland

Partner:

Bundesamt für Wirtschaftliche Landesversorgung,  
Imtech, SBB Cargo, Schenker Schweiz AG,  
Schweizerische Post, SVS, Swisslog



Kerstin Lampe

## Wertorientierte Diagnose und Therapie von Supply Chains

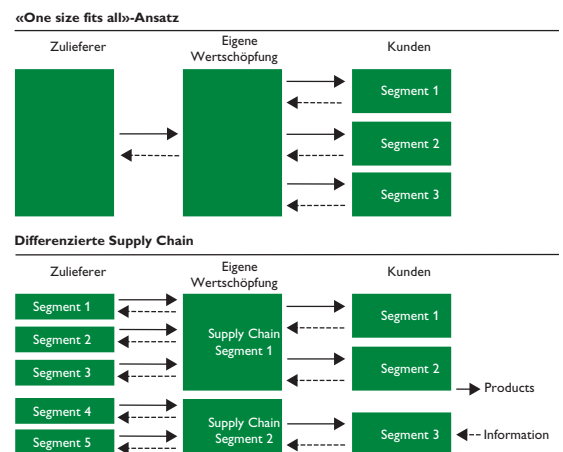
### *Entwicklung eines Assessments zur Supply Chain Differenzierung*

Den Initiatoren des Lehrstuhls standen während des Projekts insgesamt zehn Wirtschaftspartner zur Seite. Die Inova Management AG, eine auf Supply Chain Management spezialisierte Unternehmensberatung, begleitete das Projekt konzeptionell und übernahm eine aktive Rolle in den Workshops. Mit Mercuri Urval war ein weiteres Beratungsunternehmen beteiligt, das die Berücksichtigung relevanter Personalthemen im Supply Chain Management sicherstellt. Die weiteren Wirtschaftspartner stammen aus den Branchen Maschinen- und Anlagebau, Logistikdienstleistung und der Konsumgüterindustrie.

Der konkrete Bedarf für das WeDiaT-Projekt ergibt sich durch die gegenwärtige Wettbewerbssituation und Anforderungen an das Supply Chain Management global agierender Unternehmen: Hohe Qualität, Flexibilität, Versorgungssicherheit und attraktive Preise müssen im globalen Wettbewerb teilweise gleichzeitig gewährleistet werden. Verschiedene Kundensegmente fragen diese Attribute zu jeweils unterschiedlichem Grade nach. Im idealen Fall sind für die relevanten Kundensegmente mit ihren unterschiedlichen Anforderungen differenzierte und demnach speziell angepasste Supply Chains zu verwenden. Während das eine Kundensegment zum Beispiel sehr preisorientiert sein kann und deshalb eine effizient aufgestellte Supply Chain erfordert, kann ein weiteres Kundensegment mehr Wert auf flexible, individuelle Lösungen legen und so eine agile Supply Chain-Strategie verlangen. Gemäss Untersuchungen des LOG-HSG wird jedoch noch in vielen Unternehmen ein «one size fits all»-Ansatz gelebt: die Differenzierung kommt zu kurz.

Das Projekt wurde im August 2011 abgeschlossen. Zentrales Projektergebnis ist ein Leitfaden, der Unternehmen bei Supply Chain-Differenzierungen unterstützt. Der Leitfaden wird im Jahr 2012 im Springer-Verlag erscheinen.

Wertbeitrag bestimmt und damit Entscheidungsträger im Vorfeld einer Implementierung unterstützt.



Patrick Beck

Laufzeit: 2009 – 2011

Kooperationspartner:

Inova Management AG, GS1 Switzerland

Partner:

Bühler, Damco Germany, Emmi Logistik, Mercuri

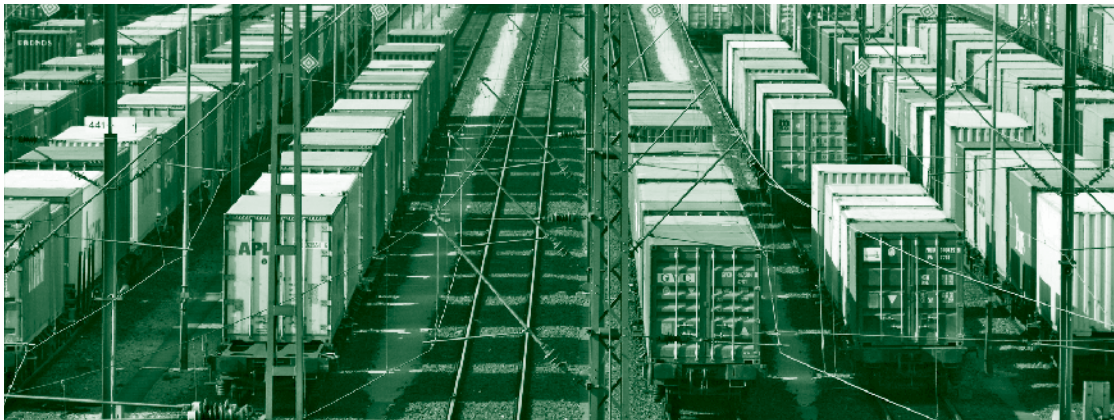
Urval, Reichle & De-Massari, Sieber Transport,

Soplar s.a., Wild & Küpfer

Förderer:

Kommission für Technologie und Innovation (KTI)





### Forschungspaket Güterverkehr Teilprojekt A

*Konzept zur effizienten Erfassung und Analyse der Güterverkehrsdaten*

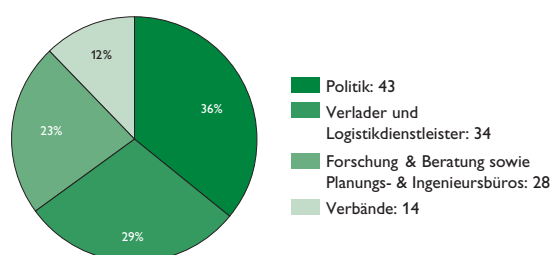
Die statistischen Datengrundlagen im Güterverkehr sind im Vergleich zum Personenverkehr rudimentär und erlauben nur ungenügend differenzierte Analysen. Lediglich vereinzelt sind die Daten im Güterverkehr besser als im Personenverkehr (z.B. Fahrleistungsdaten aufgrund der LSVA). Es bestehen aufgrund von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

Vor diesem Hintergrund erarbeitet ein Projektteam bestehend aus der RappTrans, der ProgTrans und dem Lehrstuhl für Logistikmanagement 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. 119 Befragte nutzen Güterverkehrsdaten regelmässig und konnten daher wertvolle Anhaltspunkte für die Verbesserung der Schweizer Güterverkehrsstatistik geben. Die Verteilung der Teilnehmer in den verschiedenen Nutzergruppen ist der beigefügten Abbildung zu entnehmen.

Durch die Befragung wurden folgende Ergebnisse erzielt:

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

Der Abschlussbericht zum Projekt wird Anfang 2012 veröffentlicht.



Laufzeit: 2009–2011  
Kooperationspartner:  
RappTrans, ProgTrans  
Förderer:  
UVEK/ ASTRA



Patrick Beck



### Transportmarktanalyse für einen mittelständischen Logistikdienstleister

Martin Transports SA ist ein im Wallis (Sierre) angesiedeltes Transport- und Speditionsunternehmen, zu dessen Kundenkreis insbesondere kleine- und mittelständische Unternehmen zählen.

Die wichtigste Transportachse für Martin Transports befindet sich zwischen der Schweiz und Italien sowie innerhalb der Westschweiz. Neben Teil- und Komplettladungen stellen insbesondere Stückguttransporte bedeutende Leistungen von Martin Transports SA dar. Um die aktuelle strategische Ausrichtung von Martin Transports SA zu bewerten und die zukünftige strategische Stossrichtung zu untermauern, wurde der Schweizer Logistikmarkt hinsichtlich der zwei folgenden übergeordneten Anforderungen – jeweils bezogen auf Stückguttransporte – analysiert.

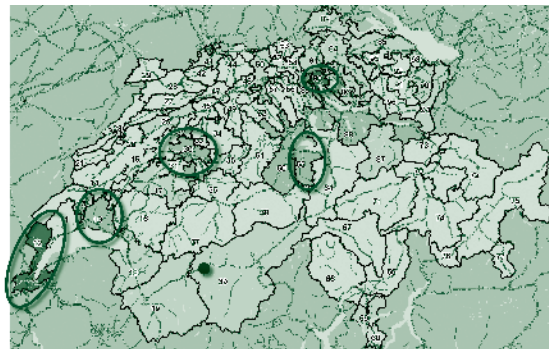
- 1 Eine Nachfrageanalyse in der Schweiz für Schweiz-Italien-Verkehre gab Aufschluss über die Ansiedlung von klein- und mittelständischen Unternehmen. Die Nachfrageanalyse war aufgeschlüsselt nach verschiedenen Branchen gemäss den NOGA-Abteilungen.
- 2 Ergänzend wurde eine Analyse der Güterströme zwischen Italien und der Schweiz durchgeführt. Unter anderem erfolgte eine Differenzierung der Güterströme nach unterschiedlichen Warenarten. Daneben zeigte die Analyse die Güterströme zwischen unterschiedlichen PLZ-Bereichen und Provinzen in Italien auf, welche Güterverkehrsströme zwischen diesen Gebieten fliessen.



Patrick Beck

Die Auswertungen basierten auf Daten der Logistikmarktstudie Schweiz und Daten des Schweizer Bundesamtes für Statistik. Mit Hilfe der Analysen wurde eine Anpassung der strategischen Stossrichtung des mittelständischen Logistikdienstleisters initiiert.

Branchenanalyse: Geographische der Schweizer Arbeitsstätten für alle NOGA-Abteilungen



Anzahl Arbeitsstätten



Laufzeit: 2011

Förderer:

Martin Transports



### **Zurich Property Survey**

#### *Analyse des Schweizerischen Logistikimmobilienmarktes*

Innerhalb der Schweiz haben sich in den vergangenen Jahren bedeutende Logistikregionen herausgebildet. Ausschlaggebend für die Standortwahl von Unternehmen sind beispielsweise die Lage an Verkehrsknotenpunkten, die Nähe zu bevölkerungsreichen Gebieten sowie die Lage innerhalb der Eidgenossenschaft. Der Immobiliensektor profitiert von den allgemeinen Entwicklungen in der Logistik. Mit steigenden Volumen transportierter und umgeschlagener Waren zieht auch die Nachfrage nach Logistikimmobilien an. Neue Objekte müssen an den Bedürfnissen der Mieter ausgerichtet werden, gleichzeitig jedoch auch Anforderungen von Investoren, wie z.B. die Dritt- bzw. Wiederverwendbarkeit, erfüllen.

Die Studie «Zurich Property Survey» liefert Einblicke in den Schweizer Logistikimmobilienmarkt. Unter Logistikimmobilien sind dabei im weiteren Sinne Objekte zu verstehen, die der Lagerung sowie dem Umschlag von Waren und damit vornehmlich der zeitlichen Gütertransformation dienen. Zusätzlich werden Logistikimmobilien zur Durchführung fremdvergebener Value-added-Services genutzt, wie z.B. Kommissionier- und Verpackungsleistungen, Qualitätskontrollen, Preislabeling oder Vormontagen. Mit solchen zusätzlichen Leistungsbestandteilen nehmen gleichzeitig die technologischen und bautechnischen Anforderungen an Logistikimmobilien zu.

Im Rahmen der Studie wird der Fokus auf Logistikimmobilien im Grossraum Zürich gelegt. Neben einer allgemeinen Standortbewertung (anhand der geographischen Lage) werden Mietpreise von Logistikimmobilien sowie Renditen analysiert, die eine Logistikimmobilie in einer spezifischen Region für einen Investor abwerfen kann. Dabei werden auch Vergleichswerte zu Bürogebäuden herangezogen, insbesondere um regionenspezifische Miet- und Renditeunterschiede zu verdeutlichen.

Ergänzend wurden Kriterien erfasst, die eine Top-Logistikimmobilie auszeichnen und aus Sicht heutiger Marktanforderungen unabdingbar sind.

Laufzeit: 2011  
Partner:  
Lenhart Global Ltd.



Kerstin Lampe



## Lehre



### Bachelor- und Masterstufe

Die Logistik-Erstausbildung im Rahmen der neu-konzipierten Lehre an der Universität St.Gallen gilt als ein Hauptanliegen des Lehrstuhls. Auf der Bachelor-, Master- und Doktoratsstufe ermöglichen anspruchsvolle Inhalte den Studierenden eine Auseinandersetzung mit der Logistik, dem Güterverkehr und des Supply Chain Managements. Die Betreuung von Bachelor- und Masterarbeiten sowie Dissertationen erfolgt immer im wissenschaftlichen und praktisch relevanten Kontext.

### Lehrveranstaltungen auf der Bachelorstufe

Vorlesung: Fundamentals of Logistics Management (Prof. Hofstetter)  
 Vorlesung: Supply Chain Management – Grundlagen (Prof. Stölzle/Prof. Rudolph/Prof. Brenner)  
 Integrationsseminar: Logistik in der Automobil-Zulieferindustrie (Prof. Stölzle/ ZF Friedrichshafen AG)  
 Integrationsseminar: Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards in globalen Supply Chains (Prof. 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 (Prof. Hofmann)  
 Vorlesung: Verkehrssysteme (Prof. Stölzle)  
 Vorlesung: Verkehrsmanagement (Prof. Stölzle)  
 Vorlesung: Working Capital Management (Prof. Hofmann)  
 Forschungs-, Praxis- und Venture-Projekt: Strategische Herausforderungen in der Schweizerischen Luftfracht (Prof. Stölzle/ Swiss World Cargo)  
 Forschungs-, Praxis- und Venture-Projekt: Lösungen für das Supply Chain Finance (Prof. Hofmann/ Capco Unternehmensberatung)  
 Forschungs-, Praxis- und Venture-Projekt: IT-Innovation in der Logistikdienstleistungsbranche (Dr. Klaas-Wissing/ Daimler FleetBoard GmbH)

### Lehrveranstaltungen im Vertiefungsbereich «Car Business Management» an der Technischen Universität Dresden (Prof. Hofmann als Gastprofessor)

Vorlesung: Management von Wertschöpfungsnetzwerken in der Automobilwirtschaft  
 Vorlesung: Working Capital Management in der Automobilwirtschaft  
 Seminar: Trends und Strategien im Automobilhandel  
 Seminar: Car Dealer Optimization



### Lehrveranstaltungen auf der Doktoratsstufe

Forschungsschwerpunkte im Logistikmanagement I  
(Prof. Stölzle)

Forschungsschwerpunkte im Logistikmanagement II  
(Prof. Stölzle)

### Öffentliche Vorlesung

Business Innovation in der Logistik  
(Prof. Stölzle/ div. Praxisreferenten)

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

### Gastreferenten Vorlesungen

#### Herbstsemester 2011

Vorlesung SCM Vertiefung I (Prof. Stölzle)

- Dr. Michael Karrer, ZF Friedrichshafen
- Andreas Münch, Migros Genossenschaftsbund, Zürich
- Gregor van Ackeren, Kerkhoff Consulting, Düsseldorf

Vorlesung Verkehrsmanagement (Prof. Stölzle)

- Prof. Dr. Borislav Bjelicic, DVB-Bank, Frankfurt a.M.
- Marc Schädeli, Post Logistics, Bern
- Michael Schatzmann, SBB Cargo, Basel

Forschungs-, Praxis und Ventureprojekt (Prof. Stölzle)

- Oliver Evans, Swiss WorldCargo, Zürich
- Annette Kreuziger, Swiss WorldCargo, Zürich

Öffentliche Vorlesung Business Innovation in der Logistik (Prof. Stölzle)

- Daniel Bürgy, SBB Cargo, Basel
- Stefan Gächter, Valora Basel
- Frauke Heistermann, axit, Oggersheim
- Dirk Lichtmann, Knorr Bremse, München
- Rolf Meyer, Meyer & Meyer, Osnabrück

Vorlesung SCM Vertiefung II (Prof. Hofmann)

- Dr. Harald Bachmann, Bosch Power Tools, Leinfelden
- Dr. Philip Wessely, AT Kearney, Zürich

Vorlesung Fundamentals of Logistics Management  
(Prof. Hofstetter)

- Lorenz Bärlocher, IWC, Schaffhausen
- Drs. Pim J.A. Beijen, Kuehne + Nagel Management AG, Schindellegi
- Marc Dolder, Swisscom, Bern
- Luca Engel, bluesign technologies AG, St.Gallen
- Oliver Evans, Swiss WorldCargo, Zürich
- Carsten Leuters, Baumer Management Services AG, Frauenfeld
- Daniel Müller, GS1 Schweiz, Bern
- Jürgen Wrusch, STILL GmbH, Hamburg
- Zvonimir Zaja, TE Automotive, Bensheim

Forschungs-, Praxis und Ventureprojekt  
(Dr. Klaas-Wissing)

- Jens Zeller, Daimler FleetBoard



## Weiterbildung

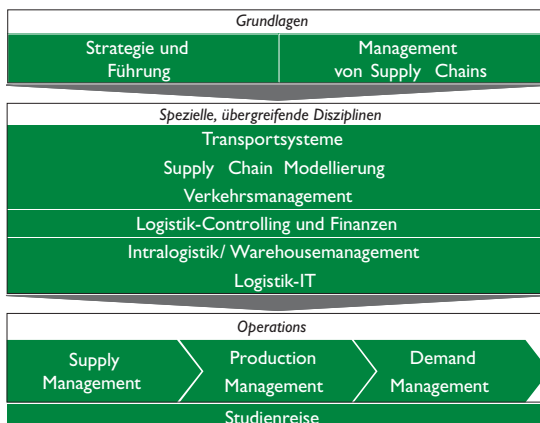
### Open Programs und Inhouse-Veranstaltungen erweitern das Portfolio von LOG-HSG im Bereich Weiterbildung

#### Berufsbegleitendes Diplomstudium Logistikmanagement

Der dritte Kurs des Diplomstudiums Logistikmanagement endete am 13.05.2011 mit der festlichen Zeugnisübergabe an eine Absolventin und 19 Absolventen. Im historischen Festsaal des St.Galler Stadthauses wurde das Weiterbildungsdiplom in Logistikmanagement (DAS) und das Zertifikat «European Master Logistician at the Strategic Management Level» der European Logistics Association vergeben. Herr Peter Widmer, CEO Rhenus Alpina und Mitglied des Vorstands der Rhenus AG, hielt in seiner Funktion als Vorsitzender des Förderkreises eine feierliche Laudatio. Das speziell für Führungskräfte konzipierte Programm behandelt in zwölf praxisnahen Studienmodulen alle wichtigen Aspekte des zeitgemässen Logistikmanagements. Die Studienreise ging in diesem Jahr zusammen mit Teilnehmern aus dem dritten Kurs nach Shanghai. Der vierte Kurs startete am 06.06.2011 wiederum mit Führungskräften aus Industrie, Handel, Logistikdienstleistung sowie der Beratungsbranche.

#### Das Diplomstudium in aller Kürze:

Das Weiterbildungsangebot ist berufsbegleitend und richtet sich an leitende Mitarbeiter mit mindestens fünf Jahren Berufserfahrung und davon mindestens drei Jahre Führungserfahrung. Ein Hochschulabschluss ist für die Zulassung nicht erforderlich. Das Programm enthielt zwölf thematisch fokussierte Fachmodule zu je drei Tagen inklusive einer Studienreise nach Shanghai. 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. Als Laufzeit kann zwischen den Optionen «Lang» (23 Monate) und «Kurz» (11 Monate) gewählt werden.

#### 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 11 bzw. 23 Monate (Wahloption «Lang» oder «Kurz»). Die Studiengebühren betragen CHF 27000.– 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 (DAS), Zertifikat der European Logistics Association (ELA) «European Master Logistician at the Strategic Level»

Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

Dr. Thorsten Klaas-Wissing

Ingrid Krol

Laufzeit: seit 2008

Kooperationspartner:

Fraunhofer Institut für Materialfluss und Logistik/

Fraunhofer Academy

Ort: St.Gallen, Dortmund, Shanghai

Teilnehmerzahl: 20



### **Militzer & Münch Talent Management Programme**

#### *Konzipierung und Durchführung eines General Management Trainings*

Der Lehrstuhl für Logistikmanagement erarbeitete für den international tätigen Transportlogistik-Dienstleister Militzer & Münch (M&M) ein unternehmensspezifisch zugeschnittenes Weiterbildungsprogramm, das zentraler Bestandteil des neu aufgelegten «Talent Management Programme» zur Förderung des eigenen Management-Nachwuchses ist. Ziel des Talent Management Programms ist es, junge, hochmotivierte Fachkräfte systematisch aufzubauen und ihnen Chancen für einen langfristigen Karriereweg innerhalb des M&M-Netzwerkes zu eröffnen. Durch die enge Verzahnung von Theorie und Praxis sollen die Teilnehmer ihre Fähigkeiten und Kompetenzen weiterentwickeln und sich auf neue Aufgaben vorbereiten.

Für das «Talent Management Programme» wurden aus den weltweiten Landesgesellschaften 20 junge Mitarbeitende ausgewählt. Sie alle waren Ende September 2011 in Istanbul beim Start des Programms mit dem ersten Trainingsmodul dabei. In Istanbul eröffnete Ewald Kaiser, CEO von M&M, offiziell das Programm. Während des ersten Moduls am Bosphorus hielten namhafte Wissenschaftler Seminare und Workshops zu den Bereichen Personalführung und Strategie, Vertrieb und Marketing sowie Logistik-Controlling. Sie wurden von M&M-Managern mit Beispielen aus der Praxis begleitet. So erfuhren die Teilnehmer am ersten Tag von Prof. Dr. Wolfgang Jenewein, Universität St.Gallen, alles über das Thema «Leadership». Um Business-Strategien – insbesondere für Logistikdienstleister –

drehte es sich an Tag zwei unter der Leitung von Dr. Thorsten Klaas-Wissing, Lehrstuhl für Logistikmanagement. An Tag drei standen zunächst Marketing und Vertrieb unter der Leitung von Prof. Dr. Tobias Engelsleben, Fresenius-Hochschulen Köln, Hamburg, München und Idstein, auf dem Programm. Zum Abschluss des ersten Programmmoduls referierte Dr. Thorsten Klaas-Wissing über Logistik-Controlling.

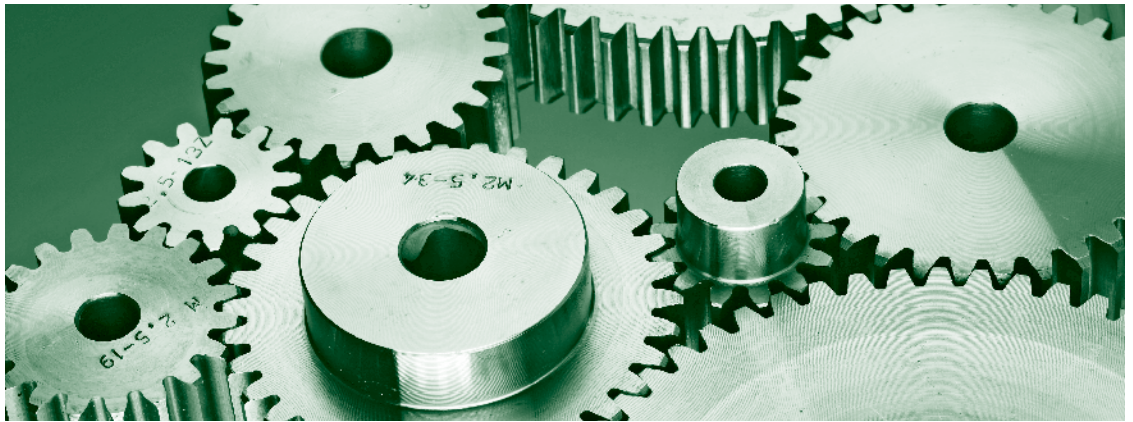
Im Verlauf des zwölfmonatigen Programms ist ein weiteres dreitägiges Trainingsmodul vorgesehen, das im April 2012 in St.Gallen durchgeführt wird. Dabei wird es um die Themenkreise Produktentwicklung, Prozessgestaltung, Innovationsmanagement sowie Change Management gehen. Zudem stehen M&M-Projektarbeiten, Teamförderungs- und Outdoor-Veranstaltungen sowie Fallbeispiele aus der M&M-Praxis mit internationalen Arbeitsgruppen auf dem Ausbildungsplan.

In einer Abschlussprüfung, die voraussichtlich im September 2012 abgehalten wird, können die Teilnehmer schliesslich ihre Projektergebnisse vorstellen und ihre erworbenen Kenntnisse unter Beweis stellen.

Dr. Thorsten Klaas-Wissing;  
Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

---

Laufzeit: ab 2011  
Kooperationspartner:  
Militzer & Münch International Holding AG



### **Seminar Integriertes Bestandsmanagement: Wege zur Optimierung des Working Capitals**

Mit dem Seminar «Integriertes Bestandsmanagement: Wege zur Optimierung des Working Capitals» konnte der Lehrstuhl erfolgreich ein neues Weiterbildungsformat im Markt etablieren. Die erste Durchführung des Seminars im September 2011 war mit 18 Teilnehmern aus Handels-, Industrie- und Beratungsunternehmen frühzeitig ausgebucht. Die positive Resonanz der Teilnehmenden und die grosse Nachfrage nach den Seminarplätzen waren ausschlaggebend für die Entscheidung, eine regelmässige Durchführung des Seminars anzustreben.

Der Lehrstuhl für Logistikmanagement gestaltet das 4,5-tägige Seminarprogramm in Kooperation mit dem Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (IML) sowie dem Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA) der Universität Hannover. Vor dem Hintergrund der Trade-offs zwischen Kapitalbindungskosten, Fehlmengenkosten und Logistikkosten (Bestellung, Lagerung, Transport) wird das Bestandsmanagement aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. Unter Bezugnahme auf zentrale unternehmerische Entscheidungsfelder entwickelt das Seminar eine integrierte Sichtweise auf das Bestandsmanagement:

- Bestandsstrategie
- Bestandsanalyse
- Bestandsplanung
- Bestandscontrolling
- Bestandssenkung

Das Seminar strebt einen intensiven Austausch über aktuelle Herausforderungen und Trends im Bestandsmanagement an, in deren Kontext aktuelle Methoden und Techniken praxisnah vorgestellt werden. Vertiefende Themenblöcke setzen das Bestandsmanagement u.a. in einen distributions- bzw. produktionsspezifischen Kontext, zeigen Strategien zur selektiven Lagerhaltung auf und diskutieren Möglichkeiten der IT-Unterstützung im Bestandsmanagement. Durch mehrere Fallstudien und Planspiele werden die Interaktivität im Seminar gefördert und eine anwendungsbezogene Erfassung der Thematik ermöglicht.

Die nächste Durchführung des Seminars erfolgt vom 12.–16. März 2012 im Weiterbildungszentrum der Universität St.Gallen.

Tim Germann  
Prof. Dr. Wolfgang Stölzle  
Prof. Dr. Erik Hofmann

---

Laufzeit: seit 2011  
Kooperationspartner:  
Fraunhofer-Institut für Materialfluss  
und Logistik (IML)  
Partner:  
Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA)  
der Universität Hannover  
Ort: St.Gallen  
Teilnehmerzahl: 18



### **Einkaufsakademie der Österreichischen Bundesbahn (ÖBB)**

#### *Inhouse-Qualifizierungsprogramm*

Der Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St.Gallen (LOG-HSG) führte gemeinsam mit dem langjährigen Kooperationspartner Arthur D. Little GmbH ein umfangreiches Weiterbildungsprogramm zur Schulung des Einkaufs der Österreichischen Bundesbahn (ÖBB) durch. Im Laufe der Schulung wurden ca. 120 Mitarbeiter der ÖBB geschult, davon 90 Einkaufsmitarbeiter und 30 «Schnittstellenpartner» aus verschiedenen Funktionsbereichen der ÖBB.

Vorrangiges Ziel des Programmes war es, die Vernetzung des Einkaufs innerhalb der ÖBB und über die Unternehmensgrenzen hinaus zu stärken (Stichwort: «Der vernetzte Einkauf»). Um diesem Ziel gerecht zu werden, erfolgte eine starke Betonung der einkaufsübergreifenden Kommunikation sowie eine Verdeutlichung der vielen Schnittstellen des Beschaffungsbereichs. Die Einbindung der «Schnittstellenpartner» war eine weitere Massnahme, um die Vernetzung innerhalb der ÖBB zu stärken.

Neben der Schulung war LOG-HSG für Inhalte im Bereich der Einkaufserfolgsmessung verantwortlich. Dabei waren kostenbasierte und prozessorientierte Methoden zur Einkaufserfolgsmessung sowie eine Einkaufs-Balanced Scorecard Gegenstand des Schulungsmoduls.

Das Weiterbildungsprogramm wurde sowohl von Teilnehmern als auch von Seiten des Auftragsgebers als voller Erfolg betrachtet und soll daher 2012 fortgesetzt werden.

Patrick Beck  
Prof. Dr. Wolfgang Stölzle  
Prof. Dr. Erik Hofmann  
Prof. Dr. Joerg Hofstetter  
Dr. Thorsten Klaas-Wissing

---

Laufzeit: 2011–2012

Kooperationspartner:

Arthur D. Little

Partner:

Österreichische Bundesbahn (ÖBB)

Ort: Wien

Teilnehmerzahl: ca. 120



## Veranstaltungen



### 5. St.Galler Logistkdienstleistungs-Kongress

*Logistikprozesse differenzieren, Marktchancen nutzen*

Nach den erfolgreichen Veranstaltungen der vergangenen Jahre hat der Lehrstuhl für Logistikmanagement den St.Galler Logistkdienstleistungs-Kongress am 27. September 2011 bereits zum 5. Mal ausgerichtet. Die diesjährige Veranstaltung fand im Hotel Ramada Plaza in Basel statt und stand unter dem Motto «Logistikprozesse differenzieren, Marktchancen nutzen». Besonderes Augenmerk wurde auf die Bedeutung von Logistkdienstleistungsunternehmen als Innovationstreiber in hochentwickelten Wertschöpfungsnetzwerken von Industrie- und Handelsunternehmen gelegt. Rund 130 einschlägige Experten der Branche verfolgten die Erfahrungsberichte renommierter Referenten und diskutierten dabei kritisch die neuesten Trends und Entwicklungen in der Logistik.

Die hohe mediale Präsenz und steigende Teilnehmerzahlen verdeutlichen, dass sich der St.Galler Logistkdienstleistungs-Kongress als eine feste Grösse in der Tagungslandschaft in der Schweiz wie auch im gesamten deutschsprachigen Raum etabliert hat. Der Kongress konnte den gesetzten Anspruch erfüllen, als wertvolle Wissens- und Innovationsplattform zu dienen und bot erneut die Gelegenheit zum gemeinsamen Erfahrungsaustausch sowie zur Pflege bestehender und zum Aufbau neuer Kontakte.

Die politische Key Note von Frau Bundesrätin Doris Leuthard, Vorsteherin des Eidgenössischen Departements für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK), war ein besonderes Highlight der diesjährigen Veranstaltung. Zudem hielten namhafte

Führungskräfte aus der Logistikbranche, wie z.B. Herr Dr. Karl-Rudolf Rupprecht, Vorstand Operations der Lufthansa Cargo AG und Herr Karl Weyneth, Chief Operating Officer der Panalpina Weltransport Holding AG, spannende Referate zu aktuellen unternehmensbezogenen Logistkthemen. Herr Peter Urban, Chief Financial Officer der ThyssenKrupp Steel Europe AG und Herr Hubertus Troska, Executive Vice President Daimler Trucks, Head of Mercedes-Benz Trucks, Daimler AG, präsentierten die aktuellen Herausforderungen verladender Unternehmen. Unter dem Motto «Nachhaltigkeit in der logistischen Geschäftsbeziehung» und «Exzellenz in der Pharmalogistik» wurden neben dem Haupttrack zwei Workshops angeboten.

Der 6. St.Galler Logistkdienstleistungs-Kongress wird am 20. September 2012 in Basel stattfinden und Logistkthemen vor dem Hintergrund der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung beleuchten. Auch für diese Veranstaltung konnten bereits hochkarätige Referenten aus Wirtschaft und Politik gewonnen werden. Für die Key Notes sind angekündigt:

- Bundesverkehrsminister Dr. Peter Ramsauer, Bundesminister für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung
- Herr Dr. Rüdiger Grube, Vorsitzender des Vorstands der Deutschen Bahn AG

Daneben liegen unter anderem die Zusagen folgender Top Manager vor:

- Herr Dr. Dieter Bambauer, Leiter des Konzernbereichs PostLogistics, Die Schweizerische Post,
- Herr Remo Brunswiler, Chief Executive Officer, Swisslog Holding AG und
- Herr Dr. Stefan Kurrle, Stellvertretender Vorstandsvorsitzender, FIEGE Stiftung & Co. KG.

Markus Gogolin

Ingrid Krol

Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

Wann: 27. September 2011

Ort: Basel

Teilnehmerzahl: 130





### 3. Business Innovation Day

Im Rahmen des Profilbereichs Business Innovation fand am 29. April 2011 der bereits 3. Business Innovation Day statt. Die Veranstaltung unterstreicht den Charakter des Profilbereichs nach innen sowie vor allem nach aussen und bietet eine Plattform für einen offenen Informationsaustausch. Erstmals wurde der Business Innovation Day für ausgewählte externe Gäste geöffnet.

Zur Würdigung der Leistungen von HSG-Forschenden, die in der Wissenschaft, in der Praxis sowie in der breiten Öffentlichkeit massgeblich zur Entwicklung des Profilbereichs Business Innovation beigetragen haben, wurden verschiedene Awards verliehen.

Prof. Dr. Oliver Gassmann wurde für seine hervorragende Grundlagenforschung gewürdigt, Prof. Dr. Elgar Fleisch für seine Forschungsleistungen, die sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft grösste Anerkennung geniessen. Prof. Dr. Wolfgang Stölzle wurde für seine anwendungsorientierte Managementforschung mit dem Managerial Impact-Award ausgezeichnet. Prof. Dr. Dietmar Grichnik und Dipl.-Kfm. Florian Forster erhielten für ihr Medienwirksames Projekt der HSG-Gründergarage den Communication Impact-Award, der von einer externen Jury vergeben wurde. Um die bedeutende Rolle der Nachwuchsforschenden für den Profilbereich hervorzuheben, wurden Prof. Dr. Stephan Aier, Dr. Jan R. Landwehr und Prof. Dr. Christian Fieseler mit dem Junior Scientist-Award ausgezeichnet und freuten sich über Gelder zur Forschungsunterstützung.

Hochkarätige Referenten aus Praxis, Wissenschaft und Politik wie Dr. Heiner Geissler, Bundesminister a.D., Jürg Bucher, Konzernleiter Schweizerische Post, Joachim Schoss, Gründer Scout24 und Prof. Dr. Dietmar Harhoff, Ordinarius LMU München, bereicherten die Veranstaltung um spannende Vorträge zum Thema Business Innovation.

Der Business Innovation Day findet jährlich statt und wird erneut am 20. April 2012 im Weiterbildungszentrum der Universität St.Gallen ausgerichtet.

Kerstin Lampe  
Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

Wann: 29. April 2011  
Ort: Universität St.Gallen  
Teilnehmerzahl: ca. 100



### St.Galler Forum zu Nachhaltigkeit im Handel

Der Lehrstuhl für Logistikmanagement veranstaltete am 23. März 2011 auf dem Executive Campus der Universität St.Gallen das «St.Galler Forum zu Nachhaltigkeit im Handel», an dem über 50 Führungskräfte und Entscheider aus Dienstleistung, Konsumgüterindustrie und Handel aus dem deutschsprachigen Raum teilnahmen.

Der Handel spielt im Kontext der Nachhaltigkeit als Bindeglied zwischen Industrie und Konsumenten eine besondere Rolle. Handelsunternehmen haben die Wünsche der Konsumenten nach Einhaltung ethischer Grundsätze sowie ökologischer und sozialer Richtlinien zu befriedigen und müssen zugleich ihre Wertschöpfungskette nach ökonomischen Kriterien optimieren.

Die Referenten aus Politik, Industrie, Handel und Dienstleistung beleuchteten das Thema Nachhaltigkeit aus unterschiedlichen Perspektiven. So betonte beispielsweise Dr. Michael J. Inacker, Leiter der Unternehmenskommunikation der METRO GROUP, im Rahmen seines Vortrags, dass nicht nur Nicht-Regierungsorganisationen (z.B. Greenpeace) und Konsumenten höchste Anforderungen an die Unternehmen hinsichtlich ökologischer und sozialer Praktiken in Wertschöpfungsketten formulieren, sondern zunehmend auch Investoren klare Forderungen – mit möglichen Konsequenzen für Investitionsentscheidungen – stellen und damit Handelsunternehmen sowie Hersteller unter Druck setzen. Diese Anforderungen sind von Handelsunternehmen bei der Sortimentsgestaltung zu berücksichtigen und können nur gemeinsam mit Herstellern verantwortungsvoll in der Wertschöpfungskette umgesetzt werden.

Cornelia Diethelm, Leiterin Issue Management & Nachhaltigkeit bei MIGROS, verdeutlichte das Engagement innerhalb der Wertschöpfungsketten am Beispiel des Kaffee-Basissortiments von MIGROS. Dieses wurde im Laufe der vergangenen Jahre komplett auf «UTZ CERTIFIED»-Kaffee umgestellt, wodurch über unabhängige Prüfer die Einhaltung definierter wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Kriterien bei den Kaffeebauern garantiert werden kann. Zusätzlich gewährleistet die Nachhaltigkeitsinitiative eine Rückverfolgung des «UTZ CERTIFIED»-Kaffees: Über einen auf der Produktverpackung angebrachten Code können sich Konsumenten über die Herkunft informieren.

Zu den weiteren namhaften Referenten zählten die Parlamentarische Staatssekretärin Katherina Reiche (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit), Thomas Bachl (GfK Panel Services), Prof. Dr. Christian Berg (SAP), Dr. Andreas Knaut (Danone), Felix Meier (WWF Schweiz), Christian Schulz (Henkel), Josef Zettel (Coop) und Prof. Dr. Wolfgang Stölzle (Universität St.Gallen).

Jörg Grimm;  
Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

Wann: 23. März 2011

Kooperationspartner:  
SAP

Ort: Universität St.Gallen

Teilnehmerzahl: ca. 50



### Logistik Get-Together

Das St.Galler Logistik Get-Together fand bereits zum 5. Mal statt – traditionell immer am ersten Freitag im Monat Mai. Es gilt als die zentrale Veranstaltung für das Netzwerk des Lehrstuhls. Deshalb werden auch nur solche Gäste geladen, die sich dem Lehrstuhl eng verbunden fühlen. Die Mixtur aus einem bunten Strauss an Fachvorträgen und einem geselligen Ausklang bei Apero und Nachtessen soll vor allem die Gäste mit einer längeren Anreise animieren, Berufliches mit Privatem – bestenfalls einem schönen Wochenende in der Ostschweiz – zu verbinden.

Die diesjährige Veranstaltung schlug mit ca. 120 Teilnehmenden alle bisherigen Rekorde. Dies lag sicher auch an der illustren Referentenschar, die sich komplett ehrenamtlich in den Dienst der Veranstaltung stellte: So berichtete Dr. Thomas Lieb, Vorsitzender des Vorstands der Schenker AG, über Change Management in seinem Konzern. Jakob Baumann, Rüstungschef der Schweizer Armee, thematisierte militärische Herausforderungen im Supply Chain Management. Reto Frei, Mitglied der Direktion der Basler Versicherungen, referierte über Schadensprävention im Gütertransport. Rüdiger Heim, HR-Direktor von CHEP Deutschland, schloss den Bogen und zeichnete ein Bild über den wertvollen «Faktor Mensch» im Geschäftsmodell von Logistikdienstleistern.

Die Veranstaltung hat bewusst kein tragfähiges eigenes Geschäftsmodell, sondern hängt stark vom Engagement eines Sponsors ab. Insofern sind wir dem Unternehmen CHEP zu grossem Dank verpflichtet, ein rundum gelungenes 5. St.Galler Logistik Get-Together tatkräftig unterstützt zu haben. Der Eindruck der überwiegenden Zahl der Gäste war sicher: «Das Netzwerk lebt!»

Randi Oldach  
Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

Wann: 6. Mai 2011  
Kooperationspartner:  
CHEP  
Förderer:  
CHEP  
Ort: St.Gallen  
Teilnehmerzahl: ca. 120



### Veranstaltungsreihe Supply Chain Management Executive Tour

Die Supply Chain Management Executive Tour, die vom Lehrstuhl für Logistikmanagement in Kooperation mit Mercuri Urval durchgeführt wird, greift an insgesamt vier Terminen aktuelle Herausforderungen im Supply Chain Management auf. Die Veranstaltungsreihe spannt den Bogen ausgehend von der Entwicklung einer Supply Chain-Strategie und deren Übersetzung in ein geeignetes Supply Chain Design über die Supply Chain Execution hin zur Etablierung eines Supply Chain Performance Managements. Mit dem Konzept der Veranstaltung werden Entscheidungsträger auf der obersten Führungsebene angesprochen, die in kompakter Form ihre Fachkenntnis ausbauen wollen, Einblicke in etablierte Unternehmen aus Industrie und Handel gewinnen möchten sowie am Austausch mit den Referenten und der Erweiterung ihres Netzwerks interessiert sind.

Am 7. Juli 2011 fand die erste Veranstaltung der Executive Tour statt. Nach einem konzeptionellen Vortrag von Prof. Stölzle zur Entwicklung von wettbewerbsfähigen Supply Chain-Strategien hat Dr. Michael Kleer, Geschäftsführer Operations der Rodenstock GmbH, das Thema mit seinem Vortrag «Marktorientierte Neuausrichtung der Supply Chain» aus Sicht der Praxis aufgegriffen.

Die zweite Veranstaltung zum Thema Supply Chain Design fand am 12. Oktober 2011 statt.

Wiederum spannten mit Prof. Stölzle und Volker Schmitz, Director Distribution & Logistics EMEA bei Hewlett Packard, zwei Referenten aus Forschung und Praxis den Bogen und schufen mit ihren Vorträgen die Grundlage für die anschließende Diskussion.

Es verbleiben zwei Termine der Executive Tour, die in der ersten Hälfte des Jahres 2012 stattfinden werden. Die dritte Veranstaltung am 9. Februar 2012 thematisiert Supply Chain Execution. Den Praxisbeitrag übernimmt Jochen Behr, Vice President EMEA, Key Accounts bei CHEP. Abgeschlossen wird die Executive Tour am 24. Mai 2012 mit einer Veranstaltung zum Supply Chain Performance Management, an der Donato Giorgio, Vice President Product Supply bei SCA Hygiene Products, als Praxis-Referent auftreten wird.

Tim Germann

Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

Wann: 7. Juli 2011, 12. Oktober 2011

Kooperationspartner:

Mercuri Urval

Ort: Düsseldorf

Teilnehmerzahl: 12





### Swiss Logistics Day 2011

«Globale Logistiklösungen» – mit diesem Thema luden am Freitag, 16. September 2011 die Sieber Gruppe, die Hilti AG sowie der Lehrstuhl für Logistikmanagement zum Swiss Logistics Day in der Ostschweiz ein.

Im authentischen Umfeld – einer speziell hergerichteten Logistikhalle der Sieber Gruppe in St. Margrethen – verfolgte das bunt gemischte Publikum mit rund 50 Teilnehmern die Vorträge. Prof. Dr. Wolfgang Stölzle (Ordinarius, Lehrstuhl für Logistikmanagement) zeigte auf, dass die Globalisierung als Treiber für die Entstehung globaler Logistiklösungen gilt und erläuterte die Anforderungen globaler Logistiklösungen an den Transport. Nach der Kaffeepause stellte Adrien Dupont (Hilti) die Anforderungen eines global agierenden Grosskonzerns an die Logistik vor und informierte über seinen persönlichen Aufgabenbereich als Global Transport Specialist. Christian Sieber (Geschäftsführer, Sieber Gruppe) erläuterte, wie über die Nutzung verschiedener Verkehrsmittel Logistikdienstleister als integraler Baustein in globalen Wertschöpfungsketten agieren. Zum Schluss hörten die Logistik-Interessierten den Zollinspektor Walter Portmann vom EZV Rheintal, der die tägliche Arbeit des Zolls mit den Logistikdienstleistern vor Ort erklärte.

Beim anschliessenden Apéro hatten die Teilnehmer die Gelegenheit, den Referenten Fragen zu stellen, und liessen den Abend bei einem Glas Wein ausklingen.

Patrick Beck  
Prof. Dr. Wolfgang Stölzle



Wann: 16. September 2011

Kooperationspartner:

Sieber Gruppe, Hilti Aktiengesellschaft

Ort: St. Margrethen

Teilnehmerzahl: ca. 50

## Neu im Team



### Sebastian Freund

Seit dem 1. April 2011 arbeitet Sebastian Freund als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Logistikmanagement. Im Rahmen des Kompetenzzentrums Performance Based Logistics forscht er an innovativen Geschäftsmodellen für komplexe Investitionsgüter und Dienstleistungen in den Bereichen Defence und Healthcare. Er studierte zuvor Wirtschafts- und Organisationswissenschaften an der Universität der Bundeswehr München mit den Schwerpunkten Internationales Management, Marketing und Gesundheitsökonomik. Darüber hinaus hält er einen Master in Business Consulting der Hochschule Wismar. Berufliche Erfahrungen sammelte er als Offizier der Bundeswehr und als Unternehmensberater einer Mittelständischen Unternehmensberatung.



### Tim Germann

Seit dem 1. August 2011 ergänzt Tim Germann als wissenschaftlicher Mitarbeiter das Lehrstuhlteam. Er besitzt einen Master-Abschluss der Universität Duisburg-Essen in Logistikmanagement mit Schwerpunkten in Operations Research, Wirtschaftsgeographie und technischer Logistik sowie einen Bachelor-Abschluss der Universität Zürich in Betriebswirtschaftslehre. Tim Germann betreut das Seminar «Integriertes Bestandsmanagement» und die «Supply Chain Management Executive Tour», zwei Weiterbildungsangebote des Lehrstuhls. Wissenschaftlich forscht er zu Fragestellungen aus dem Bereich der Kapazitätsplanung bei Logistikdienstleistern in volatilen Märkten.



### Steffen Wütz

Steffen Wütz arbeitet seit dem 1. Oktober 2011 am Lehrstuhl für Logistikmanagement. Er studierte Betriebswirtschaftslehre mit Maschinenbau im Schwerpunkt Unternehmensführung, Produktion und Logistik an der Technischen Universität München. Beruflich Erfahrung sammelte er als Management Consultant bei der KPMG WPG AG und im Business Development eines Startups. Sein Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich «Sustainability Supply Chains & Lean Distribution». Darüber hinaus ist Steffen Wütz verantwortlich für die Kompetenzzentren Center for Health Care (CHC-HSG) und Center for Aviation Competence (CFAC-HSG) der Universität St.Gallen.



## Impressionen aus dem LOG



## Veröffentlichungen

### Bücher

Bogaschewsky, R.; Essig, M.; Lasch, R.; Stölzle, W. (Hrsg.):  
*Supply Management Research. Aktuelle Forschungsergebnisse 2011.*  
Wiesbaden: Gabler, 2011.

Cetinkaya, B.; Cuthbertson, R.; Ewer, G.; Klaas-Wissing, T.; Piotrowicz, W.; Tyssen, C.:  
*Sustainable Supply Chain Management: Practical Ideas for Moving Towards Best Practice.*  
Berlin: Springer, 2011.

Grimm, J.; Kriener, K.; Berg, C.:  
*Nachhaltigkeit im Handel: Herausforderungen – Strategien – Umsetzung.*  
Göttingen: Cuvillier, 2011.

Hofmann, E.; Belin, O.:  
*Supply Chain Finance Solutions: Relevance – Propositions – Market Value.*  
*Springer Briefs in Business.*  
Berlin Heidelberg: Springer, 2011.

Hofmann, E.; Maucher, D.; Piesker, S.; Richter, P.:  
*Wege aus der Working Capital Falle: Steigerung der Innenfinanzierungskraft durch modernes Supply Management.*  
Advanced Purchasing & SCM.  
Berlin: Springer, 2011.

Hofmann, E.; Maucher, D.; Piesker, S.; Richter, P.:  
*Ways Out of the Working Capital Trap: Empowering Self-Financing Growth Through Modern Supply Management.*  
Berlin Heidelberg: Springer, 2011.

Stölzle, W. (Hrsg.):  
*Themenheft »Management globaler Supply Chains«.*  
Die Unternehmung 65(2011)2,  
Baden-Baden: Nomos, 2011.

### Buchkapitel

Ehrenthal, J.; Stölzle, W.; Jaronicki, K.:  
*Die Bedeutung von Luftfracht und Luftfrachtsicherheit für Volkswirtschaften, Bevölkerung und Wertschöpfungsketten.*  
In: Giemulla, E.; Rothe, B. (Hrsg.) *Handbuch Luftsicherheit.*  
Berlin: Universitätsverlag der TU Berlin, 2011, S. 79-92.

Grimm, J.; Hofstetter, J.; Müggler, M.; Peters, N.:  
*Institutionalizing Proactive Sustainability Standards in Supply Chains: What Which Institutional Entrepreneurship Capabilities Matter?*  
In: Marcus, A.; Shrivastava, P.; Sharma, S.; Pogutz, S. (Hrsg.) *Cross-Sector Leadership for the Green Economy: Integrating Research and Practice on Sustainable Enterprise.*  
New York: Palgrave Macmillan, 2011, S. 177-193.

Hofmann, E.:  
*Finanzielle Bewertung von Outsourcing-Alternativen: das Logistik-Beispiel.*  
In: Meyer, C.; Pfaff, D. (Hrsg.): *Finanz- und Rechnungswesen Jahrbuch 2011:*  
Kissing: Weka, 2011, S. 291-334.

Hofmann, E.; Stölzle, W.:  
*Innovatives Lieferantenmanagement im globalen Kontext: ein Beispiel aus der Lebensmittelindustrie.*  
In: Wimmer, T.; Grosche, T. (Hrsg.): 28. Deutscher Logistik-Kongress. Kongressband 2011.  
Hamburg 2011, S. 473-493.

Klaas-Wissing, T.; Gogolin, M.:  
*CO<sub>2</sub>-Management in der Logistik: Die grosse Herausforderung für mittelständische Logistikdienstleister.*  
In: Schweizer Logistik Katalog 2011 – Das Jahrbuch für Materialfluss und Logistik, 36. Jg., Ausgabe 2011.  
Laufenburg: Binkert Medien AG, 2011, S. 40-42.

Klaas-Wissing, T.; Tyssen, C.:  
*Managing Within Your Organization.*  
In: Cetinkaya, B.; Cuthbertson, R.; Ewer, G.; Klaas-Wissing, T.; Piotrowicz, W.; Tyssen, C. (Hrsg.): *Sustainable Supply Chain Management: Practical Ideas for Moving Towards Best Practice.*  
Berlin: Springer, 2011, S. 81-115.



Stölzle, W.; Hofmann, E.; Gebert, K.:

*Logistikmarktstudie Schweiz 2011.*

4., überarbeitete Auflage. Gesamtmarkt, Segmente, Standorte, Potenziale.

In: GS1 Schweiz (Hrsg.): Logistikmarkt 2011. Die Nummer 1 für Logistik und Supply Chain. Bern 2011, S. 11-276.

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

Gogolin, M.; Klaas-Wissing, T.; Stölzle, W.:

*Carbon Accounting – a Challenging Task for Logistics Service Providers.*

In: Internationales Verkehrswesen 63(2011)6, S. 38-43.

Hofmann, E.:

*Natural hedging as a risk prophylaxis and supplier financing instrument in automotive supply chains.*

In: Supply Chain Management: An International Journal 16(2011)2, S. 128-141.

Hofmann, E.:

*Risk management in international supply chains: the case of natural hedging.*

In: Die Unternehmung 65(2011)2, S. 155-192.

Hofmann, E.; Willisich, F.:

*Supply Chain Finance – ein Markt mit Potenzial für Banken.*

In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (2011)4, S. 20-23.

Holschbach, E.; Hofmann, E.:

*Exploring quality management for business services from a buyer's perspective using multiple case study evidence.*

In: International Journal of Operations and Production Management 31(2011)6, S. 648-685.

Kudla, N.; Stölzle, W.:

*Anreizgestaltung für eine nachhaltige Logistik.*

In: Internationales Verkehrswesen 63(2011)5, S. 2-5.

Kudla, N.; Stölzle, W.:

*Sustainability Supply Chain Management Research: A Structured Literature Review.*

In: Die Unternehmung 65(2011)3, S. 261-300.

Maucher, D.:

*Kommentar zum Design von Logistiknetzwerken:*

*Kommentar zum Beitrag – Rieck, J.: Ein Framework für die Gestaltung grosser, internationaler Transportnetze: Berücksichtigung von Netzwerkdesign und Tourenbildung.*

In: Die Unternehmung 65(2011)2, S. 151-154.

Peters, N.; Hofstetter, J.; Hoffmann, V.:

*Institutional entrepreneurship capabilities for inter-organizational sustainable supply chain strategies.*

In: International Journal of Logistics Management 22(2011)1, S. 52-86.

Stölzle, W.:

*Kommentar zum Supply Chain Event Management.*

*Anmerkungen zum Beitrag Tröger, Ralph und Alt, Rainer: Serviceorientiertes Supply Chain Event Management (SCEM) – Nutzen und Architektur für globale Lieferketten am Beispiel der Modeindustrie.*

In: Die Unternehmung 65(2011)2, S. 130-132.

Stölzle, W.; Gogolin, M.:

*Wenn der Stau das Budget sprengt.*

In: io management Zeitschrift 80(2011)9-10, S. 6-12.

Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesminister für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung

(unter Beteiligung von Wolfgang Stölzle):

*Herausforderung Elektromobilität.*

In: Internationales Verkehrswesen 63(2011)4, S. 2-4.

Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesminister für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung

(unter Beteiligung von Wolfgang Stölzle):

*Sicherheit zuerst – Möglichkeiten zur Erhöhung der Strassenverkehrssicherheit in Deutschland.*

In: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft 82(2011)1, S. 1-47.

Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesminister für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung

(unter Beteiligung von Wolfgang Stölzle):

*Handlungsbedarf für Planung und Nutzung der Flughafeninfrastruktur in Deutschland.*

In: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft 82(2011)2, S. 91-121.

**Artikel Zeitung**

Beck, P.; Fügler, E.; Schäfer, M.:

*Leitfaden für die kundenorientierte Optimierung von Lieferketten.*

In: Logistik für Unternehmen 25(2011)7/8, S. 36-37.

Grimm, J.; Hofstetter, J.:

*Optimierungspotenzial: Palettentausch.*

In: Handelszeitung 150(2011)16, S. 48.

Hofmann, E.:

*Beschaffungstrends in der Automobilzulieferindustrie – Herausforderungen für Spitzenmanager.*

In: Beschaffung aktuell 58(2011)4, S. 30-31.

Hofmann, E.; Lampe, K.; Allemann, K.:

*Die Top-Logistikdienstleister der Schweiz.*

In: Logistik & Fördertechnik 66(2011)1, S. 36-37.

Hofmann, E.; Lampe, K.; Allemann, K.:

*Volumen Logistikmarkt Schweiz.*

In: Logistik & Fördertechnik 66(2011)2, S. 36-37.

Hofmann, E.; Lampe, K.; Allemann, K.:

*Logistikzentren der Schweiz.*

In: Logistik & Fördertechnik 66(2011)3, S. 40-41.

Hofmann, E.; Lampe, K.; Allemann, K.:

*Luftfracht.*

In: Logistik & Fördertechnik 66(2011)4, S. 44-45.

Hofmann, E.; Lampe, K.; Allemann, K.:

*Warenströme auf der Strasse.*

In: Logistik & Fördertechnik 66(2011)5, S. 44-45.

Hofmann, E.; Lampe, K.; Allemann, K.:

*Der Aussenhandel der Schweiz:*

*Eine verkehrsträgerspezifische Betrachtung.*

In: Logistik & Fördertechnik 66(2011)6, S. 44-45.

Hofmann, E.; Lampe, K.; Allemann, K.:

*Schlüsselbranchen der Logistik.*

In: Logistik & Fördertechnik 66(2011)7/8, S. 36-37.

Hofmann, E.; Willisch, F.:

*Offene Rechnungen.*

In: Logistik heute 33(2011)11, S. 26-27.

Klaas-Wissing, T.:

*Qualifizierte Logistikführungskräfte.*

In: Swiss Export Journal 51(2011)2, S. 14-15.

Klaas-Wissing, T.; Gogolin, M.:

*CO<sub>2</sub>-Management in der Logistik: Grosse Herausforderung gerade für mittelständische Logistikdienstleister.*

In: Blickpunkt: KMU (2011)2, S. 10-14.

Klaas-Wissing, T.; Gogolin, M.:

*Nachhaltigkeit nachgerechnet.*

In: Transport – Die Zeitung für den Güterverkehr – Sonderausgabe 20 Jahre (2011)1, S. 20-23.

Klaas-Wissing, T.; Kudla, N.:

*Messbar nachhaltig: Ein Zwischenbericht.*

In: Handelszeitung (2011) Special Logistik, S. 71.

Kudla, N.; Klaas-Wissing, T.:

*Verlader und Logistiker wollen grüne Beziehung.*

In: Deutsche Verkehrs-Zeitung DVZ (2011) Sonderbeilage zur transport logistic, S. 6.

Stölzle, W.:

*Die soziale Komponente erscheint unterbelichtet.*

*Prof. Wolfgang Stölzle, Universität St. Gallen, über den Stand der Nachhaltigkeitsbemühungen in der Transport- und Logistikwirtschaft.*

In: DVZ 65(2011)24, S. 6.

Stölzle, W.:

*Kunden mögen keine leeren Regale.*

In: DVZ 65(2011)56, Sonderbeilage, S. 11.

Stölzle, W.; Grimm, J.:

*Nachhaltigkeit als Herausforderung und Chance für den Handel.*

In: Blickpunkt:KMU (2011) Online, S. 1.

Stölzle, W.; Ehrental, J.; Jaronicki, K.:

*The importance of air cargo and air cargo security for economies, population and value chains.*

In: Logistyka 41 (2011)2, S. 58-59.

Stölzle, W.; Gogolin, M.:

*Handel will mit guter Klimabilanz glänzen: Hersteller und Dienstleister werden zukünftig CO<sub>2</sub>-Kennzahlen liefern müssen.*

In: Lebensmittel Zeitung 63(2011)17, S. 46.

Stölzle, W.; Grimm, J.:  
*Blick auf die komplette Lieferkette: Handel und Hersteller müssen Sozial- und Umweltstandards bis ins letzte Glied durchsetzen.*  
 In: Lebensmittel Zeitung 63(2011)17, S. 50.

Stölzle, W.; Hofmann, E.; Gebert, K.:  
*Ein entscheidender Wirtschaftsfaktor. Logistikmarkt-Studie Schweiz 2011.*  
 Das in 4. Auflage erscheinende Kompendium enthält weitere aufschlussreiche Details zur hohen Relevanz der Logistikbranche.  
 In: Handelszeitung 150(2011)7, S. 50.

### Konferenzpapiere

Ehrenthal, J.; Gruen, T. W.; Hofstetter, J.:  
*Co-creation of value and spatio-temporal resource integration: A missing link in service-dominant logic?: American Marketing Association 2011.*  
 2011 AMA Winter Marketing Educators' Conference. Austin, Texas, S. 5-23.

Ehrenthal, J.; Hofstetter, J.:  
*Intraday Store Sales Patterns – The Basis to Replenish Retail Shelves Just-in-Time: Academy of Management 2011.*  
 2011 Academy of Management Annual Meeting. San Antonio, Texas, USA, S. 1-22.

Ehrenthal, J.; Hofstetter, J.; Honhon, D.; Gruen, T.W.; & Van Woensel, T.:  
*A Retail Inventory Policy for Time-dependent Cyclical Demand: Institute for Operations Research and the Management Sciences 2011.*  
 INFORMS Annual Meeting 2011 Charlotte. Charlotte, North Carolina, USA, S. 1-17.

Grimm, J.; Hofstetter, J.:  
*Key Capabilities for Ensuring Compliance with Voluntary Sustainability Standards in Value Chains: Academy of Management 2011.*  
 2011 Academy of Management Annual Meeting. San Antonio, Texas, USA, S. 1-40.

Grimm, J.; Hofstetter, J.; Röthig, J.:  
*Developing a Measure for the Capability of «Sustainable Supplier Risk Management»:*  
*Academy of Management 2011.*  
 2011 Academy of Management Annual Meeting. San Antonio, Texas, USA, S. 1-36.

Grimm, J.; Hofstetter, J.:  
*The Implementation of Voluntary Sustainability Standards in Supply Chains: A Capability View.*  
 In: Sucky, E.; Asdecker, B.; Dobhan, A.; Haas, S.; Wiese, J. (Hrsg.): *Logistikmanagement: Herausforderungen, Chancen und Lösungen* (Book of Abstracts). Bamberg: University of Bamberg Press, 2011, S. 122-124.

Grimm, J.; Hofstetter, J.:  
*Implementing Voluntary Sustainability Standards in Value Chains: Strategic Management Society 2011.*  
 SMS 31st Annual Meeting Conference. Miami, Florida, USA, S. 1-7.

Hofmann, E.:  
*Countertrade in Supply Chains: Refocusing Strategic Decision Areas and Business Objectives by Using AHP.*

In: Spath, D.; Ilg, R.; Krause, T. (Eds.): *Innovation in Product and Production, Conference Proceedings: ICPR, 2011. – 21<sup>st</sup> International Conference on Production Research.* Stuttgart, Germany, CD-ROM.

Hofmann, E.; Wessely, P.:  
*How to determine a Supply Chain Initiative's Value Contribution? A Simulation-based Approach.*  
 In: Sucky, E.; Asdecker, B.; Dobhan, A.; Haas, S.; Wiese, J. (Hrsg.): *Logistikmanagement: Herausforderungen, Chancen und Lösungen* (Band III). Bamberg: University of Bamberg Press, 2011, S. 87-113.

Kudla, N.; Klaas-Wissing, T.:  
*Incentives for Sustainable Logistics: Proactive Logistics Service Providers vs. Shipper's Requirements?: A Tentative Taxonomy based on 10 Case Studies.*  
 In: Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB) (Hrsg.): *Tagungsband zur 73. Wissenschaftlichen Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (2011).* Kaiserslautern, S. 20.







**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)

Drucklegung: März 2012