

Jahresbericht 2016

Lehrstuhl für Logistikmanagement

# Inhalt

---

VORWORT des Direktors .....	04	PERFORMANCE UND FINANZIERUNG .....	34
TEAM .....	06	▶ Supply Chain Finance-Lab (SCF-Lab) der Schweizerischen Post	
LEHRSTUHLPORTRAIT .....	09	▶ WCM-Excellence-Initiative der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB)	
▶ Mission		▶ Advanced Value Break Down im Dienstleistungseinkauf	
▶ Organisation und Selbstverständnis des Lehrstuhls		▶ Supply Chain Finance Community	
▶ Geschäftsleitender Ausschuss		▶ Cross-European SCF Research with Logistics Service Providers	
▶ Fachbeirat		VERANSTALTUNGEN .....	42
▶ DSCLM-Förderkreis		▶ 10. St. Galler Logistik Get-Together	
▶ Partner (inkl. Logos)		▶ 10. St. Galler Logistikdienstleistungs-Kongress	
STRATEGIE, ORGANISATION UND KOMPETENZEN .....	16	▶ Swiss Working Capital Management Award 2016 (und Event)	
▶ Green Supply Chain Monitor		▶ Ausblick: VHB-Pfingsttagung 2017	
▶ Corporate Supply Chain Management Excellence 2 & 3		WEITERBILDUNG .....	46
▶ St. Galler Logistik-Kaderstudie		▶ Berufsbegleitendes Diplomstudium Supply Chain- und Logistikmanagement	
INNOVATION, ENTWICKLUNG UND MÄRKTE .....	20	▶ Seminar "Leadership in Turbulent Times - Herausforderungen für Logistikführungs-kräfte"	
▶ Logistikmarktstudie Schweiz 2016		▶ Seminar Integriertes Bestandsmanagement	
▶ Internationaler Vertrieb aus Sicht eines Schweizer Logistikdienstleisters		▶ Seminar Strategisches Supply Chain Management	
KUNDENBEZIEHUNGEN UND DISTRIBUTION .....	22	NEU IM TEAM .....	51
▶ CO <sub>2</sub> -Emissionen in verschiedenen Distributionskanälen auf der letzten Meile des B2C Handels		LEHRE .....	52
▶ Kundenorientierung in der Logistikbranche		VERÖFFENTLICHUNGEN .....	54
LIEFERANTENBEZIEHUNGEN UND BESCHAFFUNG .....	24	▶ Bücher	
▶ Integration von Nachhaltigkeitsstandards im Einkauf		▶ Buchkapitel	
▶ Optimierung der Einkaufsprozesse einer öffentlich-rechtlichen Institution		▶ Artikel (wissenschaftliche Zeitschrift)	
▶ Benchmarking-Studie "Excellence im Dienstleistungseinkauf"		▶ Konferenzpapiere	
▶ Vorlieferanten-Management		▶ Artikel Zeitung	
MATERIAL- UND INFORMATIONSFLÜSSE .....	28	▶ Gutachten-Statistik	
▶ Auswirkungen der additiven Fertigung („3D-Druck“) auf das Supply Chain Management		IMPRESSIONEN AUS DEM LOG-HSG .....	58
TRANSPORT UND VERKEHR .....	30		
▶ Eco Performance Award 2015			
▶ Verkehrsnachfragewirkungen von Lang-LKW – Aufbauuntersuchung			
▶ Terminals und Potentiale des Kombinierten Verkehrs in der Schweiz			

## Liebe Leserinnen und Leser,

---

NICHT NUR IN DER POLITIK, sondern auch in der Wirtschaft generell und speziell in Logistikmärkten ist eine Dynamik zu erkennen, wie sie ihresgleichen in der jüngeren Geschichte sucht. Ohne hier einzelne Entwicklungszüge zu bewerten: Organisationen müssen sich mehr denn je auf Veränderungen einstellen, unabhängig ob diese durch Marktimpulse, neue Technologien oder veränderte politisch-rechtliche Rahmenbedingungen getrieben werden. Der Jahresbericht 2015 des Lehrstuhls für Logistikmanagement (LOG-HSG) hatte im Vorwort die strategische Ausrichtung von Organisationen mit Blick auf den Wandel zum Gegenstand. Im Jahr 2016 haben wir uns selbst mit einigen Kraftanstrengungen dem Change gestellt.

Dieses bislang grösste Change-Projekt von LOG-HSG hat viele Facetten, die per 01.01.2017 direkt umgesetzt werden. Zunächst wurde die Führungs- und Personalstruktur weiterentwickelt: Herr Prof. Dr. Erik Hofmann, Titularprofessor und ständiger Dozent an der HSG, wurde zum Direktor von LOG-HSG berufen und übernimmt neben dem Unterzeichnenden einen eigenen Bereich, dem 4-5 Wissenschaftliche Mitarbeitende / Doktorierende angehören. Damit wurden auch die inhaltlichen Schwerpunkte neu justiert: Prof. Hofmann arbeitet stark im Bereich Beschaffung und Supply Chain Innovation, während der Unterzeichnende im Bereich Logistik und Güterverkehr Schwerpunkte setzt. Beide Direktoren sind gemeinsam im grossen Themengebiet Supply Chain Management zu Hause. Die Vize-Direktoren Herren Dr. Jörg Hofstetter und Dr. Thorsten Klaas-Wissing stellen sich im Jahr 2017 neuen beruflichen Herausforderungen ausserhalb von LOG-HSG. Ihnen sei herzlich für ihr langjähriges starkes Engagement bei Aufbau und Weiterentwicklung des Lehrstuhls gedankt.

Ein besonderes Dankeschön gilt Herrn Prof. em. Dr. Hans Peter Fagagnini, der zunächst ab 2007 als Senior Advisor, danach als Präsident des Geschäftsleitenden Ausschusses uneigennützig sehr viel persönliche Energie in die Profilbildung des Lehrstuhls investiert hat. Mit Erreichen der Altersgrenze hat er zum Jahreswechsel 2016 / 2017 das GLA-Präsidium an Prof. Dr. Hato Schmeiser, Geschäftsführender Direktor des Instituts für Versicherungswirtschaft an der HSG, übergeben. Wir freuen uns sehr auf eine konstruktive und inspirierende Zusammenarbeit mit Herrn Prof. Schmeiser!

Weitere Elemente des Change-Projekts waren eine neue Raumzuordnung, welche besondere emotionale Herausforderungen bei den Mitarbeitenden ausgelöst hat, sowie ein Neuaufsetzen des PR-Portfolios. So wurden die Website grundlegend renoviert, eine Facebook-Seite neu gestaltet und ein monatlicher Newsletter ins Leben gerufen. Besonders stark nach aussen sichtbar wird nach jeweils 10 Durchführungen die Ablösung des St. Galler Logistikdienstleistungs-Kongresses und des St. Galler Logistik Get-Togethers durch den St. Galler Supply Chain Innovation Day sein. Er findet erstmalig am 30.06.2017 in St. Gallen / Umgebung statt.

Hervorzuheben ist, dass das Jahr 2016 trotz der vielen Umstellungen durchaus erfolgreich verlaufen ist. Dies verdanken wir auch den vielen Projektpartnern aus Wissenschaft und Praxis.

Nun gilt es, das Neue einerseits zu festigen und andererseits im Hinblick auf Akzeptanz und Attraktivität kritisch zu hinterfragen. Ich wünsche dafür allen Beteiligten, zuallererst den LOG-Mitarbeitenden, Spass, Zuversicht, Energie und das nötige Augenmass. Denn der alte Spruch gilt auch für uns: Stillstand ist Rückschritt... und Rückschritt braucht kein Mensch!

Herzliche Grüsse, Ihr




PROF. DR.  
WOLFGANG STÖLZLE

Ordinarius und Direktor Lehrstuhl für  
Logistikmanagement Universität St. Gallen



01

Das Zentrale  
Instituts-  
gebäude (ZIG)  
im Sommer  
2016

# 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 Supply Chain- und Logistikmanagement. Zu seinen Forschungsgebieten gehören die betriebswirtschaftliche Logistik, das Supply Chain Management, das Verkehrsmanagement, das Beschaffungsmanagement sowie das Nachhaltigkeitsmanagement.

Gemeinsam mit den drei Vize-Direktoren Prof. Dr. Erik Hofmann (Titularprofessor HSG), Dr. Joerg S. Hofstetter und Dr. Thorsten Klaas-Wissing verfolgt der Lehrstuhl im Jahr 2016 weiter das Ziel, sich als führende Schweizerische Forschungs-, Lehr- und Weiterbildungsplattform für das Management von Supply Chains zu positionieren. Aktive Unterstützung bietet ein internationaler Fachbeirat, besetzt mit 15 hochrangigen Vertretern aus verschiedenen Wirtschaftsbereichen.

Daneben gehörten im Jahr 2016 (im Durchschnitt) neun wissenschaftliche Mitarbeiter, eine Direktionssekretärin, eine Kursleiterin für den berufsbegleitenden Diplom-Studiengang Supply Chain- und Logistikmanagement, eine Projektmitarbeiterin für Öffentlichkeitsarbeit und Eventmanagement sowie viele studentische Mitarbeitende und Praktikanten zum Team von LOG-HSG.

*"Science-based,  
practice-driven"*

## **PROF. DR. WOLFGANG STÖLZLE**

Ordinarius und Studiendirektor des berufsbegleitenden Diplomstudiums Supply Chain- und Logistikmanagement

Wolfgang.Stoelzle@unisg.ch  
+41-71-224 72 80



## **RANDI OLDACH**

Direktionssekretariat

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



## **LAURA HUBE**

Projektmitarbeiterin für Öffentlichkeitsarbeit und Eventmanagement

Laura.Hube@unisg.ch  
+41-71-224 72 87



## TEAM PROF. DR. JOERG HOFSTETTER

### **DR. JOERG S. HOFSTETTER**

Vize-Direktor

Joerg.Hofstetter@unisg.ch  
+41-71-224 72 83



### **ELISABETH ALTMAYER, M.A. HSG**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin,  
Projektmanagerin

Elisabeth.Altmayer@unisg.ch  
+41-71-224 72 84



### **JULIA BURKHARDT, M.Sc.**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Julia.Burkhardt@unisg.ch  
+41-71-224 72 58



### **DIPL.-ING. BORA CETIN**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter,  
Projektmanager

(bis 04 / 2016)



### **DR. MARC MÜLLER**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter,  
Projektmanager

(bis 06 / 2016)



## TEAM PROF. DR. ERIK HOFMANN

### **PROF. DR. ERIK HOFMANN**

Titularprofessor und Vize-Direktor

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



### **MARTIN HÄNSEL, M.Sc. MULT.**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter,  
Projektmanager

Martin.Haensel@unisg.ch  
+41-71-224 72 88



### **JUDITH MARTIN, M.Sc.**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin,  
Projektmanagerin

Judith.Martin@unisg.ch  
+41-71-224 72 90



### **KATRIN OETTMEIER, M.Sc. & CEMS MIM**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin,  
Projektmanagerin

Katrin.Oettmeier@unisg.ch



### **NATASCHA WIDMANN, M.Sc.**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Natascha.Widmann@unisg.ch  
+41 71 224 72 85  
+41 71-224 71 34



TEAM  
DR. THORSTEN  
KLAAS-WISSING

**DR. THORSTEN KLAAS-WISSING**

Vize-Direktor und Studienleiter des berufsbegleitenden Diplomstudiums Supply Chain- und Logistikmanagement

Thorsten.Klaas@unisg.ch  
+41-71-224 72 99



**INGRID BRÁNYIK**

Kursleiterin des berufsbegleitenden Diplomstudiums Supply Chain- und Logistikmanagement

Ingrid.Branyik@unisg.ch  
+41-71-224 72 77



**TIM GERMANN, M.Sc.**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Projektmanager

(bis 06 / 2016)



**NANE KIESER, M.Sc.**

Wissenschaftlicher Mitarbeiterin (seit 09 / 2016)

Nane.Kieser@unisg.ch  
+41-71-224 72 86



**STEPHANIE SCHREINER**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Stephanie.Schreiner@unisg.ch  
+41-71-224 72 82



SENIOR ADVISOR

**DR. CHRISTIAN SCHNEIDER**

Leipa Logistik GmbH

Seit August 2016 unterstützt Dr. Christian Schneider das Team von LOG-HSG ehrenamtlich als Senior Advisor. Mit seinen Kompetenzschwerpunkten u.a. in Finanzieller Führung & Controlling, Restrukturierung und Reorganisation, Prozessoptimierung sowie Working Capital Management ergänzt Dr. Schneider das LOG-HSG-Portfolio in idealer Weise aus Sicht einer Logistik-Führungskraft.



# Mission

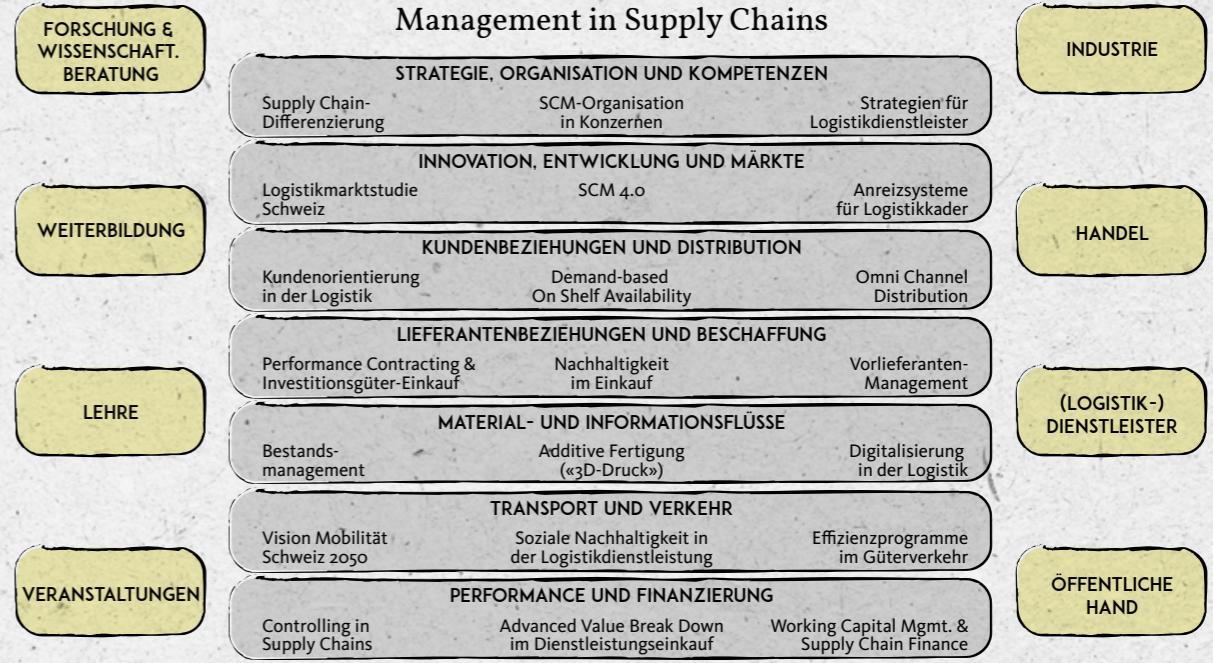
**DER LEHRSTUHL FÜR LOGISTIKMANAGEMENT**

(LOG-HSG) an der Universität St. Gallen versteht sich als internationale Plattform für den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis im Bereich Supply Chain Management, Logistik, Einkauf und Güterverkehr. Hierbei wird eine Brücke zwischen Spitzenforschung zu angewandten Lösungen einerseits und attraktiven Weiterbildungs- sowie Veranstaltungsangeboten andererseits geschlagen.

LOG-HSG erforscht komplexe Problemstellungen von globalen Wertschöpfungsnetzwerken in Gestalt von Konzepten, Methoden und Instrumenten. Damit werden die Fortentwicklung des Logistikmanagements in Industrie, Handel, Dienstleistung und der öffentlichen Hand vorangetrieben sowie der Wissensaufbau bzw. -transfer innerhalb eines internationalen Netzes renommierter Universitäten und Institute angeregt. Mit diesem Anspruch etabliert sich LOG-HSG als professioneller Ausgangs- und Rückkehrpunkt für ein lebenslanges Lernen von Studierenden und Führungskräften.

AKTIVITÄTS-  
PORTFOLIO

Theorien, Methoden und Instrumente



## 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- und Logistikdienstleistungsunternehmen sowie die öffentliche Hand. Die aktuellen Arbeitsschwerpunkte sind jeweils innerhalb der sieben Felder aufgeführt. Die Schwerpunkte verändern sich naturgemäss im Laufe der Zeit, die sieben Felder bilden demgegenüber die programmatische Linie und werden deshalb mittelfristig als Konstante angesehen.

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

**DER GLA** wurde vom Senat der Universität St. Gallen ernannt und überwacht die Aktivitäten der Direktion des Lehrstuhls im Hinblick auf das Universitätsstatut. Dabei nimmt er das Budget ebenso wie den Jahresabschluss ab und prüft die Strategie des Lehrstuhls. Der aktuelle GLA besteht aus Wissenschaftlern der Universität St.Gallen (Prof. Dr. Andreas Herrmann, Prof. Dr. Thomas Rudolph und Prof. Dr. Hato Schmeiser) sowie den renommierten Praktikern Dr. Dieter Bambauer (Die Schweizerische Post) und Frau Nadja Lang (CEO Fairtrade Max Havelaar, Board Member at Swiss Post, Energie 360° AG). Der Vorsitz obliegt seit 01.12.2016 Prof. Dr. Hato Schmeiser. Ein ganz herzlicher Dank gilt Prof. em. Dr. Hans Peter Fagagnini, der mit viel diplomatischem Feingefühl und scharfem Verstand die Geschicke des Lehrstuhls als Präsident des GLA von 2008 bis November 2016 geleitet hat.

### 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 aktuelle 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 in der internationalen Logistik- und Supply Chain-Community. Die Mitgliedschaft im Fachbeirat ist mit einer hohen Loyalität gegenüber LOG-HSG verknüpft.

Folgende Herren bildeten im Jahr 2016 den Fachbeirat unter Vorsitz von Herrn Volker Schmitz.

#### GESCHÄFTS-LEITENDE AUSSCHUSS

**PROF. EM DR. HANS PETER FAGAGNINI**  
Präsident des GLA (bis 11 / 2016)  
Universität St. Gallen



**DR. DIETER BAMBAUER**  
Die Schweizerische Post  
Leiter des Konzernbereichs PostLogistics und Mitglied der Konzernleitung  
Bern



**PROF. DR. ANDREAS HERRMANN**  
Institut für Customer Insight  
Universität St. Gallen



**NADJA LANG**  
CEO Fairtrade Max Havelaar



**PROF. DR. THOMAS RUDOLPH**  
Forschungszentrum für Handelsmanagement  
Universität St. Gallen



**PROF. DR. HATO SCHMEISER**  
Institut für Versicherungswirtschaft  
Präsident des GLA (ab 12 / 2016)  
Universität St. Gallen



#### FACHBEIRAT

**DR. THOMAS AHLBURG**  
Stadler Bussnang AG  
Chief Executive Officer



**MARKUS BRÖNNIMANN**  
Immobilienamt Kanton Zürich  
Amtschef



**LUKAS FISCHER**  
Novartis Pharma AG  
Regional Head Supply Chain Europe



**NICOLAS FLORIN**  
GSI Switzerland  
Chief Executive Officer



**MARC HASLER**  
Post CH AG, PostLogistics  
Mitglied der Geschäftsleitung



**DR.-ING. JÜRGEN HENSCHEL**  
GSI Helmholtzzentrum für Schwerionenforschung GmbH  
Bereichleiter Controlling und Organisation



**ALEXEI KOVALENKO**  
M+M Millitzer & Münch International Holding AG  
Chief Financial Officer



**FACHBEIRAT**

**FÖRDERKREIS**

**DR. THOMAS LIEB**  
ANF Management & Capital GmbH  
Geschäftsführender Gesellschafter /  
Managing Partner  
ehemals: CEO der Schenker AG



**NICOLAS PERRIN**  
SBB CFF FFS Cargo AG  
Chief Executive Officer



**DIRK REICH**  
Ehemals: Vorstandsvorsitzender  
Cargolux Airlines International S.A.



**THOMAS SCHULZ**  
Schenker AG  
Chief Human Resources Officer /  
Member of the Board of Management



**GERO SCHULZE ISFORT**  
Fahrzeugwerk Bernhard Krone GmbH  
Geschäftsführer



**DR. DIRK STAHL**  
BLS Cargo AG  
Chief Executive Officer



**AURELIUS WESPI**  
Migros-Genossenschafts-Bund  
Leitung der Direktion MES



**KLAUS ACHELNIK**  
Dürr Aktiengesellschaft  
Executive Vice President



**GIAN-MARCO CAGGIA**  
Schweizerische Bundesbahnen SBB  
Leiter Einkauf Infrastruktur



**DR. HANS CHRISTOPH DÖNGES**  
SALT Solutions GmbH  
Head of Business Unit



**DANIEL EIGENMANN**  
SBB Cargo AG  
Leiter Human Resources



**THOMAS FREIBURGHÄUS**  
SIKA Automotive AG  
Stellvertretender Geschäftsführer



**RÜDIGER HEIM**  
CHEP Deutschland GmbH  
Vice President Human Resources



**ALEXEI KOVALENKO**  
M+M Militzer & Münch International  
Holding AG  
Chief Financial Officer



**JÜRGEN J. KRAHÉ**  
(Vorsitzender)  
ITT Motion Technologies  
General Manager Digital Business



**STEFAN LUGINBÜHL**  
PostLogistics AG  
Leiter Paket national/international



**THOMAS NYFFENEGER**  
Trammo AG  
Vice President – Traffic Global



**MARTIN PIEPER**  
J. Müller AG  
Chief Financial Officer



**DR. TORSTEN RUDOLPH**  
Rudolph Logistik Gruppe  
Geschäftsführer



**MICHAEL SCHÄFER**  
Mercuri Urval GmbH  
Senior Director Board & Executive



**PETER WIDMER**  
Rhenus Alpina AG  
Mitglied des Verwaltungsrats



**RAPHAEL WIDMER**  
Stadler Rail AG  
Chief Financial Officer



**REINHARD WINKLER**  
3D-Systems  
Senior Vice President Global  
Manufacturing & Supply Chain Operations



**AXEL WÖLTJEN**  
Academia Euregio Bodensee AG  
Verwaltungsratspräsident



**Der Förderkreis des  
berufsbegleitenden  
Diplomstudiums  
Supply Chain- und  
Logistikmanagement**


**DAS BERUFSBEGLEITENDE DIPLOMSTUDIUM** Supply Chain- und Logistikmanagement, welches bereits seit vielen Jahren fester Bestandteil im Weiterbildungsportfolio von LOG-HSG ist, wird seit 2010 von einem exklusiven Gremium begleitet und unterstützt: Der DSCLM-Förderkreis ist mit hochkarätigen Entscheidungsträgern namhafter Industrie-, Handels-, Logistik- und IT-Unternehmen besetzt. In den zwei bis drei jährlichen Sitzungen stellt die Studiendirektion aktuelle Aktivitäten und Entwicklungen vor, die vom Förderkreis konstruktiv-kritisch diskutiert werden.

Die Mitglieder des Förderkreises geben auch Impulse für neue Initiativen zur Positionierung und Profilierung des Diplomstudiums in der Weiterbildungslandschaft. Durch den Austausch mit dem Förderkreis wird es möglich, wichtige Impulse aus der Praxis ins Studienprogramm aufzunehmen und im Gegenzug aktuelle Entwicklungen aus der Forschung und der Weiterbildung in die Praxis zurückzuspielen. Auf diese Weise ist ein enger Austausch zwischen Praxis, Forschung und Weiterbildung zum allseitigen Nutzen gewährleistet. Der Vorsitz des Förderkreises obliegt Herrn Jürgen Krahe.

## 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 2016 vertrauensvoll zusammen:

### WISSENSCHAFTLICHE PARTNER:




















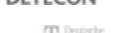






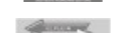















	Copenhagen Business School
	Cranfield University
	ETH Zürich / IVT und BWI
	Fachhochschule Nordwestschweiz
	Fraunhofer Academy
	Fraunhofer IML Dortmund
	Leuphana Universität Lüneburg
	Lund University
	Queen's University
	TU Darmstadt
	TU Dresden
	Universität der Bundeswehr München
	Universität Lichtenstein
	Universität zu Köln
	Universität Zürich
	Université de Lausanne
	University of New Hampshire
	University of Turku
	Warwick University
	Windesheim University of Applied Sciences
	Worcester Polytechnic Institute
	WU Wien












































### PARTNER AUS DER VERBANDSLANDSCHAFT:
























	ASTAG
	BSCI
	Bundesverband Materialwirtschaft Einkauf und Logistik (BME)
	Bundesvereinigung Logistik Deutschland (BVL)
	economiesuisse
	econsense (JHO)
	European Logistics Association (ELA)
	FASMED
	Foreign Trade Association
	Green Freight Europe
	GS1 Switzerland
	Handelskammer beider Basel
	IG Air Cargo
	Interessengemeinschaft Intralogistik, Förder- und Lagertechnik (IGFT)
	procure.ch
	Schweizerische Vereinigung für Schifffahrt und Hafengewirtschaft (SVS)
	Schweizerisches Konsumentenforum kf
	SpedlogSwiss
	SVKTL Schweizerischer Verband für Kühl- und Tiefkühllogistik
	Swiss Shippers' Council
	Swissmem
	Verband der Automobilindustrie (VDA)
	Verband des Schweizerischen Versandhandels (VSV)
	World Environment Center (WEC)

### AUSGEWÄHLTE PRAXISPARTNER:












	ABB
	Adam Opel
	additively

	Arthur D. Little
	arviam
	Audi
	BASF
	BearingPoint Schweiz
	Bitcoin Suisse
	BLS
	Bosch Group
	Camion Transport
	CHEP
	Confiseur Läderach
	Coop Schweiz
	CRX Markets
	Davidoff Group
	DB Schenker
	Deloitte
	Detecon
	Deutsche Telekom
	DHL/DP
	DKV Euro Service
	DPD
	Dürr
	DVZ
	Elflein
	eltis
	Fahrzeugwerk Bernard Krone
	Frigosuisse
	Galliker Transport
	Geberit
	Gebrüder Weiss
	Genossenschaft Migros Ostschweiz
	Gilgen Logistics
	Greiner Packaging Schweiz
	GSI Helmholtzzentrum für Schwerionenforschung
	Hilcona
	Hilti
	La Roche
	Hewlett Packard
	IMP
	inconso
	Inova
	IWC Schaffhausen

	Kantonsspital Graubünden
	Knorr-Bremse
	Lagerhäuser Aarau
	Lekkerland
	Lonza
	LostnFound
	Mercuri Urval
	Meritor
	Migros
	Migros-Genossenschafts-Bund
	Miltizer & Münch
	M-Industrie/Bina
	MS Direct
	MS Mail Service
	Nestlé Schweiz
	notime
	Novartis
	Odlo
	Oettinger Davidoff Group
	Planzer Transport AG
	PostFinance
	PostLogistics
	PrimeRevenue
	ProgTrans
	PTV Group
	Puma
	PWC
	RappTrans
	Rene Faigle
	Rhenus Alpina
	Rieter Management
	Rudolph Logistik Gruppe
	SALT Solutions
	SAP
	SBB Cargo
	SBB Infrastruktur
	Schindler
	Schöni Transport
	Schweizerische Post
	SDV Suisse SA
	SFS unimarket
	Sieber Transport
	Siemens Financial Services

	SiFat Roadsafety
	Spital STS AG Thun
	Spitalzentrum Biel-Bienne
	SR Technics
	Stadler Rail
	Swiss International Airlines
	Swiss WorldCargo
	Swisscom
	Swisslog
	Swissray Medical
	Sustain Consulting
	Tchibo
	TCI Röhling
	TISA Expeditions AG
	Unilever
	Volg
	Wander
	Weleda
	Würth Logistics
	Workfashion.com
	Zehnder Group
	ZF Friedrichshafen
	Zimmer

### ÖFFENTLICHE INSTITUTIONEN:

	ASTRA
	BAFU
	BaSt
	BAV
	BMVB
	BMVI
	CDNI
	Deutsche GIZ
	Energie, Wasser Bern
	KTI Kommission für Technologie und Innovation
	UVEK





## 5th Green Supply Chain Monitor

### Vom ökologischen zum nachhaltigen Supply Chain Management

DURCH DIE STEIGENDE ÖKOSENSIBILITÄT und neue umweltpolitische Maßnahmen wird die stärkere Integration umweltschonender Maßnahmen auch zukünftig eine der wichtigsten Herausforderungen für das Supply Chain Management (SCM) bleiben. Der Faktor Umwelt beeinflusst die strategische Ausrichtung und Planung von Logistik- und Produktionsnetzwerken immer stärker. Diese Entwicklung wurde bereits bei vielen der 600 teilnehmende Unternehmen des vierten Supply Chain Monitor "From Awareness to Action" aus dem Jahre 2011 deutlich.

Seitdem zeichnet sich ab, dass zunehmend auch die dritte Säule der Nachhaltigkeit – Soziales – an Bedeutung gewinnt und von vielen Unternehmen weitere Maßnahmen für die Supply Chain fordert. Die Vereinbarkeit von ökologischen, sozialen und ökonomischen Zielen stellt dabei für viele Unternehmen eine sehr grosse Herausforderung dar.

Angesichts dessen wurde es Zeit, die Studie aus dem Jahre 2011 mit ihrem Fokus auf ökologische Nachhaltigkeit zu aktualisieren und um die Komponente „soziale Nachhaltigkeit“ zu erweitern. Der 5. Supply Chain Monitor widmete sich somit dem Thema Nachhaltigkeit im SCM in einem umfassenden Sinne. Der Lehrstuhl für Logistikmanagement unterstützte die Unternehmensberatung BearingPoint bei der Konzipierung, Durchführung und Ausarbeitung der Studie.

Im Rahmen der Zusammenarbeit wurde ein Update des „Supply Chain Monitors“ auf Basis einer telefonischen Expertenbefragung wie auch einer Unternehmens-Befragung vorgenommen. Zielsetzung war die Fortschreibung der bisherigen Themen, ergänzt um neue relevante Themen aus dem Bereich der sozialen Nachhaltigkeit.

Insgesamt konnten über 250 Unternehmen aus Europa und den USA für eine Teilnahme an der Online-Befragung gewonnen werden. Die Ergebnisse der Befragung wurden Ende Oktober am Deutschen Logistik-Kongress in Berlin präsentiert. Die Studie ist Mitte 2016 erschienen und kann über den Lehrstuhl oder direkt bei BearingPoint bezogen werden.

*“Science-based,  
practice-driven”*

**ANSPRECHPARTNER:**  
Dr. Thorsten Klaas-Wissing  
Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

**LAUFZEIT**  
2014 – 2016

**KOOPERATIONS-  
PARTNER**  
BearingPoint



## Corporate Supply Chain Management Excellence

IM RAHMEN DIESES PROJEKTES unterstützt LOG-HSG das Corporate Supply Chain Management eines global operierenden Technologiekonzerns in einem Folgeprojekt. Ziel ist, die Umsetzung der Konzernstrategie im Bereich Supply Chain Management durch Konzepterstellung und Implementierung eines konzernweiten Best Practice Management Systems zu untermauern. Das Best Practice Management System umfasst die Identifizierung, multivariate Analyse, konzernweite Diskussion, Beschluss und konzerninterne Publikation von Supply Chain Management Best Practices sowie die dafür benötigte Infrastruktur und Tools. LOG-HSG entwickelt automatisierbare Analysemethoden zur Identifizierung von Best Practices auf Basis der im Konzern vorhandenen Daten (Big-Data).

**ANSPRECHPARTNER:**

Elisabeth Altmayer  
Julia Burkhardt  
Dr. Joerg Hofstetter

**LAUFZEIT**  
2015 – 2016

**KOOPERATIONS-  
PARTNER**

International agierender Konzern



## St. Galler Logistik-Kaderstudie

**DIE LOGISTIK** gehört zu einem der bedeutendsten Wirtschaftssektoren und wird künftig aufgrund von Trends wie Globalisierung, Arbeitsteilung sowie des anhaltenden Wachstums im E-Commerce weiterhin an Bedeutung und Komplexität gewinnen. Demzufolge steigt der Bedarf an qualifizierten Fach- und Führungskräften sowie motivierten Nachwuchskräften in der Logistik. Insbesondere durch den Dienstleistungscharakter der Logistik sind diese unabdingbar und zählen zu einen der wettbewerbskritischen Erfolgsfaktoren. Dabei darf nicht ausser Acht gelassen werden, dass sich der Wettstreit um qualifiziertes Personal aufgrund des Wachstums der Logistik zuspitzt. Mit Blick in die Zukunft besteht bereits heute für Logistikdienstleister und Verlader die Notwendigkeit, geeignete Logistik-Führungskräfte zu finden und diese zu binden.

Damit Führungskräfte in ein Unternehmen eintreten beziehungsweise sich an ein Unternehmen binden und sich zu einer hohen Leistungsbereitschaft motivieren lassen, müssen aus deren Perspektive erstrebenswerte Anreize in Aussicht gestellt werden. Diese Anreize finden Eingang in ein Anreizsystem für Führungskräfte. Diese Thematik ist insbesondere für den Bereich der Logistik-Führungskräfte bislang noch nicht untersucht worden. Vor diesem Hintergrund greift die St.Galler Logistik-Kader-Studie das Thema Anreiz- und Vergütungssysteme für Führungskräfte in der Logistik auf.

Die Studie geht der gegenwärtigen Ausgestaltung des Anreizsystems von Logistik-Führungskräften der oberen beiden Hierarchieebenen bei Logistikdienstleistern und Verladern nach und betrachtet zudem die Wirkungsweise von Anreizen auf die Leistungsbereitschaft von Logistik-Führungskräften. Grundlage für die Studie bildet eine grosszählige Befragung unter Logistikdienstleistern und Verladern des D-A-CH-Raums aus dem Jahr 2015. Innerhalb der Studie werden folgende Fragen beantwortet:

- ▶ Wie sind Anreizsysteme für Logistik-Führungskräfte in der Praxis ausgestaltet?
- ▶ Welche Gestaltungsdimensionen lassen sich abgrenzen, wie werden diese in der Praxis umgesetzt?
- ▶ Wie wirken sich die verschiedenen Anreize auf die Leistungsbereitschaft von Logistik-Führungskräften aus?
- ▶ Wo zeichnet sich zukünftig Änderungsbedarf bei der Ausgestaltung von Anreizsystemen für Logistik-Führungskräfte ab?



#### ANSPRECHPARTNER:

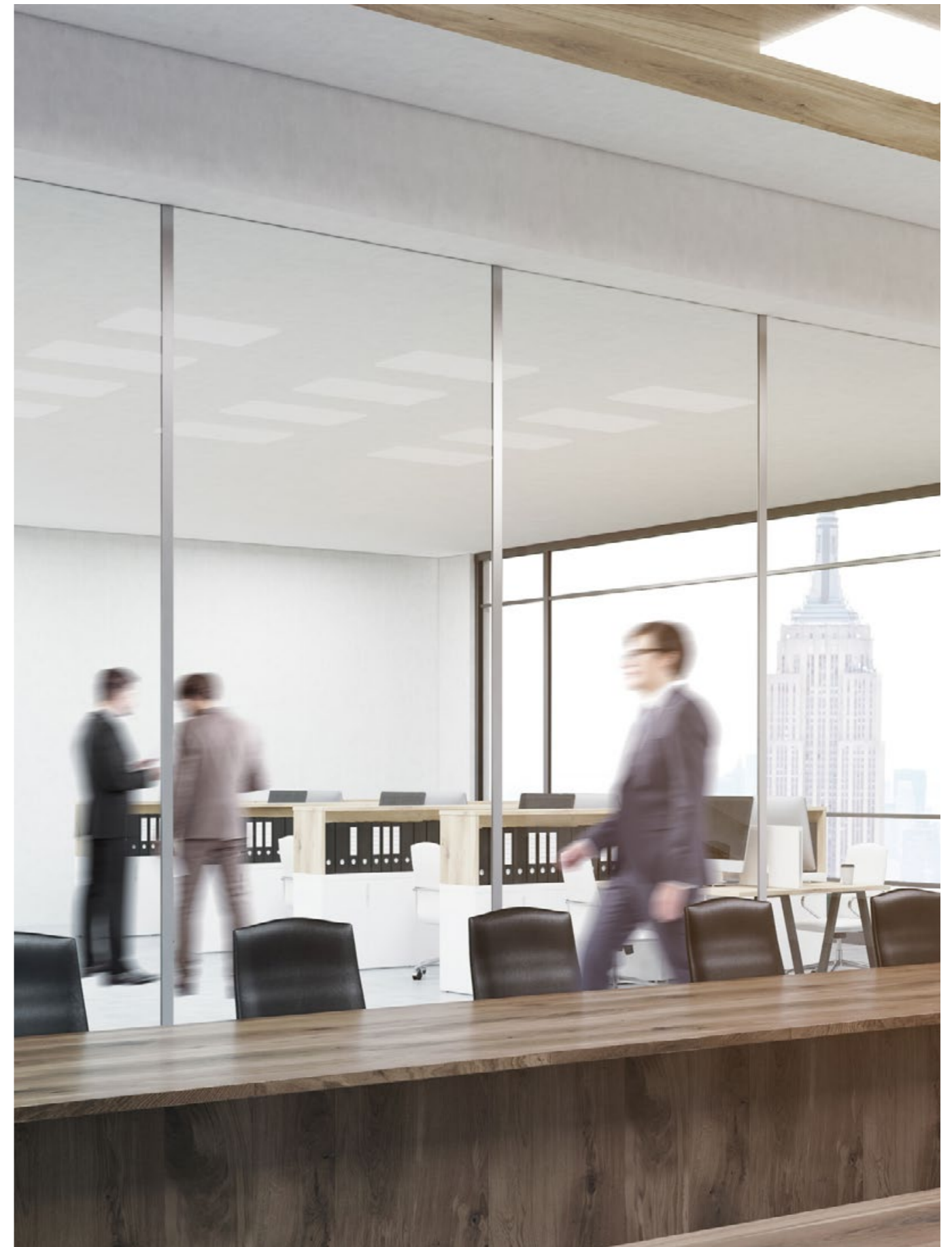
Natascha Widmann  
Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

#### LAUFZEIT

2014 – 2016

#### KOOPERATIONSPARTNER

Sieben Unternehmen



# Logistikmarktstudie Schweiz

## Band 2017

### AKTUELLES

Bereits zum neunten Mal erscheint im Januar 2016 die Logistikmarktstudie Schweiz. Die Studie leistet einen bedeutenden Beitrag zur mehr Transparenz auf dem Schweizer Markt für Logistik und Supply Chain Management. Zusätzlich liefert sie wichtige grundlegende Daten für weiterführende Marktanalysen und Entwicklungen des Schweizer Logistikmarktes und seiner Supply Chains.

### ZIEL UND ZWECK DER LOGISTIKMARKTSTUDIE

Die Globalisierung und die damit verbundene weltweite Güterverflechtung stellt einen der Megatrends der heutigen Zeit dar. Arbeitsteiliges Wirtschaften führt zu einer zunehmenden Vernetzung und stellt somit immer grössere Herausforderungen an die Logistik. Transit- und exportorientierte Länder wie die Schweiz sind von dieser rasanten Zunahme der Gütertransportleistungen besonders betroffen.

Die seit 2007 jährlich aktualisierte und erweiterte Logistikmarktstudie Schweiz verfolgt das primäre Ziel, den Informationsstand über den Schweizer Logistikmarkt ständig zu verbessern. Aus diesem Grund werden diverse Neuerungen und Erweiterungen in der neuen Ausgabe vorgenommen. Dazu zählen weiterführende Studien auf Basis von Primär- und Sekundärerhebungen zu verschiedenen marktrelevanten Fragen.

Im Band 2016 der Logistikmarktstudie Schweiz liegt der Fokus auf Trends und Entwicklungen in der Logistik. Neben Themen wie der urbanen Logistik, Kriminalität und Sicherheit in Supply Chains und den Auswirkungen der additiven Fertigung auf das Supply Chain Management werden auch die Effekte des Frankenschocks auf die Akteure im Schweizer Logistikmarkt untersucht. Ferner wird erstmalig der Schweizer Querschnittsmarkt für temperaturgeführte Logistik (Kühl-, Tiefkühl- und Wärmelogistik) detailliert beleuchtet und vermessen.

Schätzungen im Rahmen der Studie zufolge beläuft sich das Volumen des Schweizer Logistikgesamtums für das Jahr 2014 auf rund 39.0 Mrd. CHF. Für 2015 wird ein leichter Rückgang des Logistikmarktolumens um etwa -0.8% erwartet, was auf die angespannte Schweizer Konjunktur infolge des Frankenschocks zurückzuführen ist. Der Schweizer Markt für Intralogistiklösungen ist in 2014 um etwa 1.3 % gewachsen und beläuft sich damit auf 2.9 Mrd. CHF.

Eine weitere Analyse zeigt, dass die „kritische Distanz“ im kombinierten Binnenverkehr der Schweiz im Durchschnitt bei etwa 235 km liegt. Bereits ab Strecken von ca. 60 km ist der kombinierte Verkehr jedoch schon punktuell konkurrenzfähig gegenüber dem unimodalen Strassengüterverkehr.



### ANSPRECHPARTNER:

Katrin Oettmeier  
Prof. Dr. Erik Hofmann

### LAUFZEIT

Seit 2007

### KOOPERATIONSPARTNER

GS1 Switzerland

### FÖRDERER

MS Mail Service, Frigosuisse, Planzer Transport, Hilcona, Lekkerland (Schweiz), Swisslog, Volg Konsumwaren, IGFT, SVKTL, SBB Cargo, SBB Infrastruktur, SSI Schäfer, Gilgen Logistics, Lagerhäuser Aarau, Galliker, Migros



## Internationaler Vertrieb

### aus Sicht eines Schweizer Logistikdienstleisters

IM SOMMER 2016 UNTERSTÜTZTE LOG-HSG im Rahmen eines kompakten Projektes einen namhaften Schweizer Logistikdienstleister bei der Neuausrichtung seines internationalen Vertriebs. Analysiert wurden die Importströme der Schweizer Nachbarländer sowie der BeNeLux-Staaten für rund 80 Warengruppen, um Ansatzpunkte für potenzielle Kundenmärkte in verschiedenen geografischen Gebieten zu erhalten. Zudem erfolgte eine vertiefende Analyse der beiden deutschen Bundesländer Bayern und Baden-Württemberg. Primäre Datenquelle war die Schweizerische Aussenhandelsstatistik. Ergänzend wurden Daten des statistischen Bundesamtes der Bundesrepublik Deutschland für eine detaillierte Analyse der Importströme aus den betrachteten Bundesländern verwendet.

### ANSPRECHPARTNER:

M.Sc. Katrin Oettmeier  
Prof. Dr. Erik Hofmann

### LAUFZEIT

2016



## CO<sub>2</sub>-Emissionen in Distributionskanälen auf der „letzten Meile“

DER ONLINEHANDEL IN DER SCHWEIZ verzeichnet seit Jahren ein starkes Wachstum, das mit einem signifikant höherem Paketaufkommen sowie der zunehmenden Intensität von „letzte Meile“-Lieferverkehren zu Konsumenten einhergeht. Durch ihre steigende politische und wirtschaftliche Relevanz wird diese Entwicklung immer mehr von der Öffentlichkeit hinterfragt und diskutiert.

Vor diesem Hintergrund werden im Rahmen der Studie die klimarelevanten Umweltauswirkungen von Transport und Transportverpackung beim Einkauf von Konsumgütern (z.B. Bekleidung, Lebensmittel, Heimelektronik) auf der letzten Meile zum Endkonsumenten in verschiedenen Distributionskanälen (Online-Handel, Detail-Handel, Omni-Channel) in der Schweiz untersucht.



Zur Quantifizierung der klimarelevanten Umweltauswirkungen werden CO<sub>2</sub>-Emissionen als etablierte Kenngrösse verwendet.

In die Datenanalyse fliessen neben Schweiz-spezifischen Sekundärdaten auch Primärdaten in Form von Durchschnittswerten verschiedener KEP-Dienstleister und Handelsunternehmen ein. Gestützt wird die Studie durch eine neutrale Trägerschaft mit Partnern aus allen relevanten Stakeholder-Bereichen. Die Studienergebnisse sollen zum einen zur Objektivierung der subjektiv geführten Diskussion über die ökologische Vorteilhaftigkeit einzelner Distributionskanäle im Handel beitragen. Zum anderen sollen die Ergebnisse Orientierungshilfe für Konsumenten geben, welche CO<sub>2</sub>-Emissionen verschiedene Ausprägungen ihres Einkaufsverhaltens verursachen können.

Bereits Ende Oktober 2015 wurden im Rahmen eines Praxisworkshops die Ergebnisse der Vorstudie präsentiert. Die darauf aufbauende Hauptstudie wird im Frühjahr 2017 mit der Veröffentlichung eines umfassenden Studienberichts abgeschlossen werden.

*“Science-based, practice-driven”*

#### ANSPRECHPARTNER:

Stephanie Schreiner  
Dr. Thorsten Klaas-Wissing

#### LAUFZEIT

2016 – 2017

#### KOOPERATIONSPARTNER

espace.mobilité, GS1 Switzerland, KEP&Mail Schweizerische Post, Schweizerisches Konsumentenforum kf, Verband des Schweizerischen Versandhandels (VSV), Verband Schweizerischer Filialunternehmungen



## Kundenorientierung in der Logistikbranche

**KUNDENORIENTIERUNG** ist die Voraussetzung für Kundenzufriedenheit und gilt damit als ein gewichtiger Faktor der Wettbewerbsfähigkeit im Schweizer Logistikmarkt. Kundenorientierung ist zu einem zentralen Element unternehmerischer Tätigkeit geworden. Unternehmen verschiedenster Branchen haben Kundenorientierung ihrem jeweiligen Verständnis entsprechend implementiert. In der Logistikbranche erschweren die Heterogenität der Logistkdienstleistungen und die damit verbundenen, unterschiedlichen Kundenerwartungen ein einheitliches Begriffsverständnis.

Logistkdienstleistern fehlt vielerorts eine verlässliche Grundlage zur vergleichbaren Messung ihrer Kundenorientierung und zur Ausrichtung der eigenen Unternehmensaktivitäten, um ein kundenorientiertes Arbeiten zu fördern. Zum aktiven Management der Kundenorientierung benötigen Unternehmen verlässliche Verfahren zur Erhebung, Analyse und Interpretation von Performance-Daten. Der verbreitete Ansatz der Kundenbefragung zur Zufriedenheit mit den erhaltenen Leistungen und der Zusammenarbeit ist aufwendig, wenig dynamisch und in der Regel nur eingeschränkt vergleichbar.

Im Rahmen des Projektes wurde ein belastbarer, breit anwendbarer Index zur Messung der unternehmensspezifischen Kundenorientierung entwickelt. Entstanden ist ein neues Tool für Logistkdienstleister, mit dem diese ihre Kundenorientierung regelmässig und systematisch messen, evaluieren, benchmarken

und entsprechend verbessern zu können. Durch die vornehmliche Nutzung interner ERP-Daten kann die jeweils aktuelle Performance in der gewünschten Häufigkeit aufgezeigt werden, ohne dabei erheblichen Aufwand zu generieren. Unternehmen können damit die Wirkung bestimmter Taktiken durch den Vergleich der Performance mit den Vorperioden unmittelbar überprüfen. Das Tool erlaubt ebenfalls ein Benchmarking mit anderen Logistkdienstleistern.

LOG-HSG arbeitete in diesem vom „SBB-Fonds für Forschung zum Management im Verkehrsbereich“ finanzierten Projekt mit dem Institut für Verkehrsplanung und Transportsysteme der ETH Zürich zusammen.

#### ANSPRECHPARTNER:

Dr. Thorsten Klaas-Wissing

#### LAUFZEIT

2014 – 2016

#### FÖRDERER

SBB-Fonds für Forschung zum Management im Verkehrsbereich

#### PARTNER

Institut für Verkehrsplanung und Transportsysteme, ETH Zürich



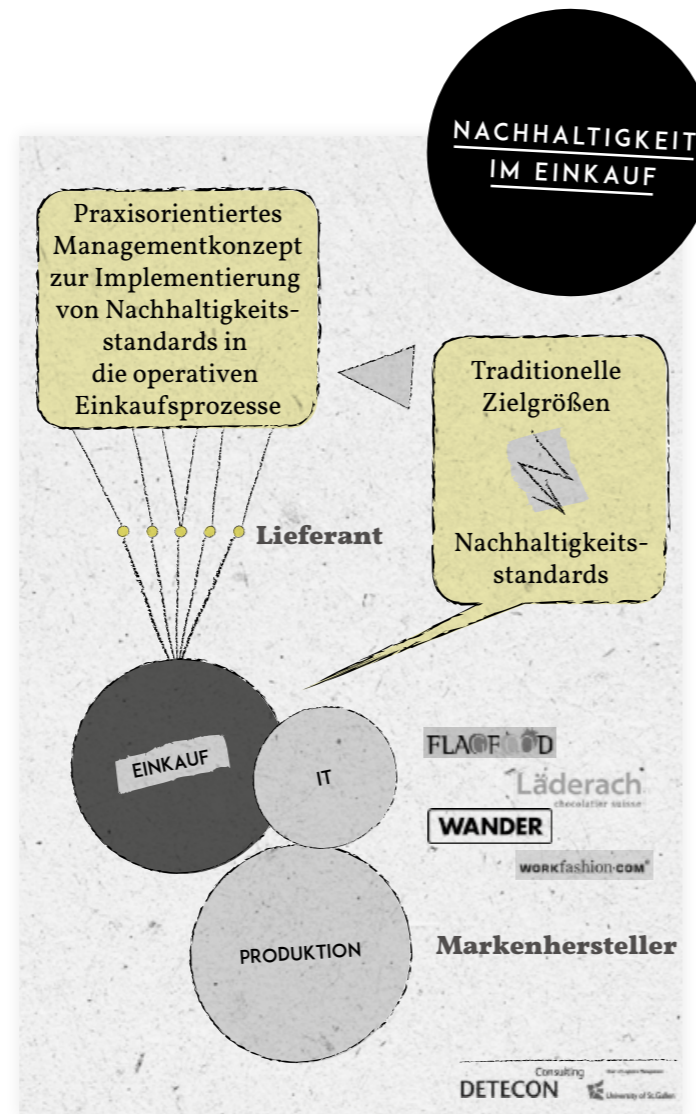
## Integration von Nachhaltigkeitsstandards im Einkauf

**DIE ZUNEHMENDE MENGE** an Beschaffungsregionen, der wachsende Wertschöpfungsanteil von Lieferanten und Vorlieferanten sowie der steigende Druck zur Wahrnehmung der sozialen und ökologischen Verantwortung entlang der gesamten Lieferkette stellen zentrale Trends im Supply Chain Management dar. Der Einkauf hat als unternehmerische Funktion mit diesen veränderten Herausforderungen jedoch nur unzureichend Schritt gehalten, sodass organisationale Anpassungen dringend nötig sind. Insbesondere die Integration von Nachhaltigkeitsstandards in die operativen Einkaufsprozesse ist bei kleinen und mittelständischen Unternehmen, die das Rückgrat der entwickelten Volkswirtschaften bilden, bislang nur wenig verankert.

Das Forschungsprojekt „Sustainability Standards in Operative Procurement (SOP)“ verfolgt das Ziel, ein praxisorientiertes Managementkonzept zur Implementierung von sozialen und ökologischen Standards in die operativen Einkaufsprozesse von kleinen und mittelständischen Unternehmen zu erarbeiten. Die traditionellen Einkaufsprozesse, welche häufig einen starken Kostenfokus aufweisen, sowie die damit verbundenen Ziel- und Anreizsysteme von Einkäufern erfordern eine substantielle Anpassung, um die Lieferanten und Vorlieferanten im Hinblick auf soziale und ökologische Standards auszusuchen, zu bewerten und weiterzuentwickeln. Ganz konkret besteht der im Rahmen von SOP entwickelte Lösungsansatz aus den folgenden Elementen:

- 1 Operationalisierung der Nachhaltigkeitsstandards für die Anforderungen im Einkauf
- 2 Anpassung der Ziel- und Anreizsysteme der Einkaufsorganisation und der Einkäufer
- 3 Angleichung der Kriterien und Praktiken zur Lieferantenauswahl, -bewertung und -entwicklung
- 4 Qualifizierung der Einkäufer für die veränderten operativen Einkaufsprozesse

Es wird angestrebt die Ergebnisse des Forschungsprojekts mithilfe des Kommerzialisierungspartners Detecon (Schweiz) AG durch einen praxisorientierten Leitfaden industriübergreifend zugänglich zu machen. Daneben wird auf ressourcen-basierte Managementkonzepte sowie organisationstheoretische Ansätze, insbesondere Anreiztheorien, zurückgegriffen, um das Managementkonzept zur Implementierung von sozialen und ökologischen Standards in die operativen Einkaufsprozesse von kleinen und mittelständischen Unternehmen wissenschaftlich zu untermauern.



### ANSPRECHPARTNER:

Marc Müller  
Dr. Joerg Hofstetter

### LAUFZEIT

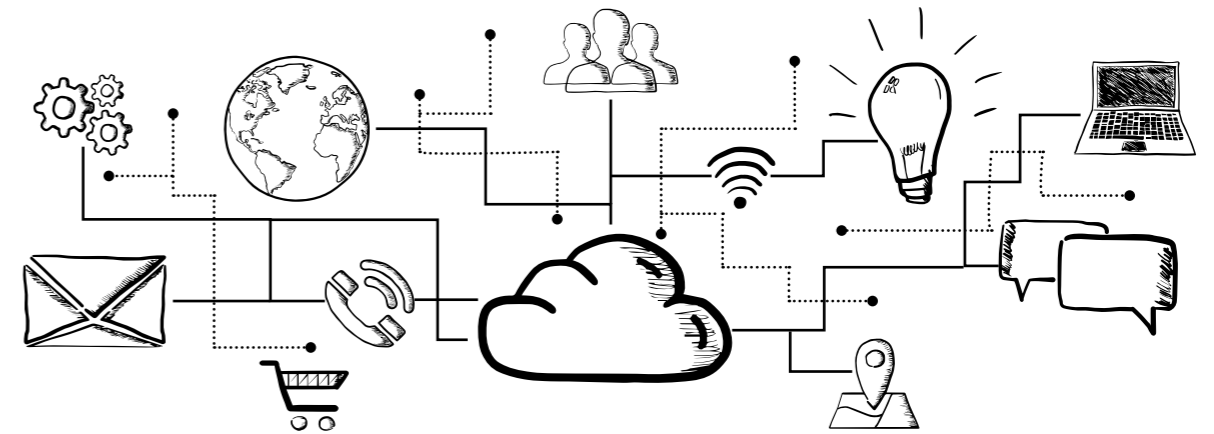
2014 – 2016

### PARTNER

Confiseur Läderach AG, Detecon (Schweiz) AG,  
Flagfood AG, Wander AG, workfashion.com AG

### FÖRDERER

Kommission für Technologie und Innovation (KTI)



## Optimierung der Einkaufsprozesse am Beispiel einer Einrichtung des öffentlichen Rechts

**AUSGANGSLAGE** des Projektes bildet das Streben des Auftraggebers – einer Institution des öffentlichen Rechts – nach einer monetären sowie prozessualen Verbesserung des Einkaufs, welcher ein jährliches Gesamtvolumen von ca. 40 Mio. CHF umfasst. Dabei existieren aktuell keine übergeordneten Strukturen, die den Einkauf der verschiedenen Warengruppen regelt und umfassend koordiniert. Es fehlt zudem ein durchgängiger Gesamtansatz für das Beschaffungsmanagement, welcher sowohl die Zentralstellen in der Verwaltung, als auch dezentral die angrenzenden Bereiche, umfasst. Zudem soll die systematische und kontinuierliche Überprüfung bezüglich der Einhaltung eidgenössischer resp. kantonaler Vorschriften des öffentlichen Beschaffungsrechts überprüft und sichergestellt werden. Insgesamt gilt es, das aus den fehlenden Einkaufsstrukturen resultierende Risiko aufzuzeigen und mittels geeigneter Massnahmen unbedingt zu vermeiden.

Konkret besteht der im Rahmen des Projekts entwickelte Lösungsansatz aus den folgenden Elementen:

- 1 Entwicklung einer Compliance-konformen Auslegeordnung sowie einer Gesamtstrategie für den Einkauf

- 2 Durchführung einer Warengruppenanalyse und Erstellen von Warengruppenstrategien
- 3 Pilotausschreibungen und -verhandlungen für identifizierte Warengruppen
- 4 Definition und Dokumentation geeigneter Beschaffungsprozesse sowie Neugestaltung der organisatorischen Verankerung des Einkaufs
- 5 Konzipierung eines interaktiven Einkaufstools zur Vereinfachung der Einkaufsprozesse

### ANSPRECHPARTNER:

Martin Hänsel  
Prof. Dr. Erik Hofmann

### LAUFZEIT

2015 – 2016



## Benchmarking-Studie

### Performance Excellence im Dienstleistungseinkauf

**INSBESONDERE IM HINBLICK** auf volatile Beschaffungsmärkte, Lieferantenrisiken und den sich wandelnden Bedürfnissen der Nachfrager hängt der Erfolg von Unternehmen beträchtlich vom Management der Einkaufstätigkeiten ab. Während die Beschaffung von Gütern in Unternehmen i.d.R. bereits einen hohen Grad an Professionalität erreicht hat, erweist sich der Bezug von Dienstleistungen und die einhergehende Evaluation der bezogenen Leistungen oftmals als grosse Herausforderung. Insbesondere die Schaffung einer Markttransparenz zum Dienstleistungsvergleich, die Identifikation von Kosteneinsparpotenzialen sowie die Sicherstellung einer adäquaten Dienstleistungsqualität gestalten sich im Vergleich zur Beschaffung von Gütern als schwierig. Im Wesentlichen lässt sich dies auf die spezifische Charakteristik und die intransparente Wertzusammensetzung von Dienstleistungen zurückführen.

Aus diesem Grund hat der Lehrstuhl für Logistikmanagement (LOG-HSG) zusammen mit dem Schweizer Fachverband für Einkauf und Supply Chain Management (procure.ch), dem Verband der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (Swissmem) sowie der Unternehmensberatung Innovative Management Partner (IMP) die Benchmarking-Studie „Performance Excellence im Dienstleistungseinkauf“ initiiert. Die Studie verfolgt hierbei das Ziel, Ansätze zur Effizienzsteigerung und Erhöhung der Transparenz ebenso wie im gesamten Dienstleistungseinkauf zu identifizieren und darauf aufbauend die Entwicklung einer Entscheidungsunterstützung zur Evaluation von Dienstleistungen hinsichtlich qualitativer und quantitativer Kriterien voranzutreiben.

Zur Komplexitätsreduzierung aber auch zur Abbildung eines weiten Spektrums an unterschiedlichen Dienstleistungsarten fokussiert die Untersuchung auf Logistik-, Marketing- sowie Informations- und Kommunikationsdienstleistungen. Zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit und zur Ermittlung von Good Practices im Dienstleistungseinkauf wurden eine spezifische Messmethodik entwickelt sowie eine Benchmarking-Datenbank aufgebaut. Interessierte Unternehmen können sich von nun an gegen diese Datenbank „benchmarken“.

Die Studie kann über den Buch-Shop von procure.ch seit Dezember 2016 erworben werden.

*“Science-based,  
practice-driven”*

#### ANSPRECHPARTNER:

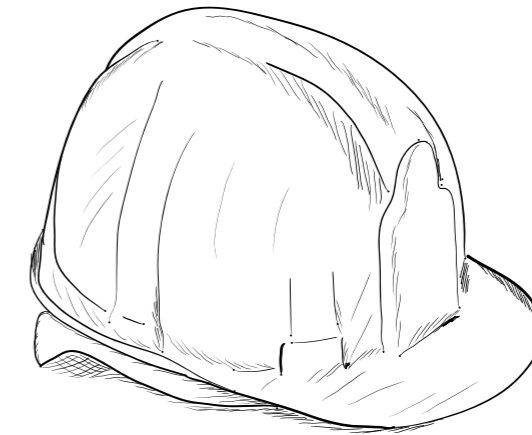
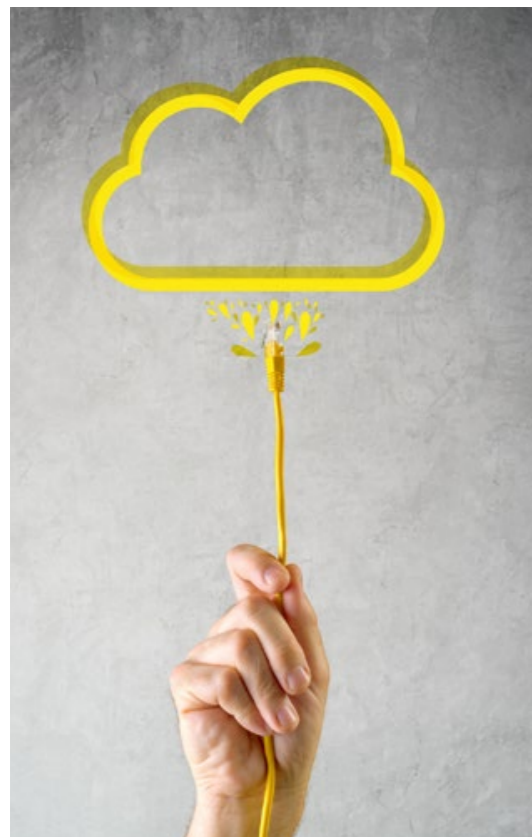
Martin Hänsel  
Prof. Dr. Erik Hofmann

#### LAUFZEIT

2015 und 2016

#### PARTNER

procure.ch, Innovative Management Partner (IMP), Swissmem



## Vorlieferanten-Management

**HERSTELLER- UND HANDELSUNTERNEHMEN** werden immer öfter mit Problemen konfrontiert, die in Vorstufen der Lieferkette durch Vorlieferanten verursacht sind. Vorlieferanten sind die Lieferanten der eigenen Lieferanten bis hin zu den Rohstoffen. Da in der Regel keine direkten vertraglichen Beziehungen zu Vorlieferanten bestehen, hat ein Unternehmen meist kaum Informationen über die Vorlieferanten in seiner Lieferkette. In der Öffentlichkeit bekannt sind Beispiele zu Qualitätsproblemen (z.B. Pferdefleischskandal), Lieferproblemen (z.B. Ausfuhrbeschränkungen für seltene Erden), Preisschwankungen, Missachtung geistigen Eigentums (z.B. Fälschungen bei Baumaterial), Umweltverschmutzung (z.B. Baumwollproduktion) oder sozialen Missstände (z.B. Textilproduktion) verbunden. In allen Fällen war die Problemlösung sehr aufwendig und kaum professionalisiert, das Problem für viele der betroffenen Unternehmen jedoch existenzgefährdend.

Das Projekt nimmt die bestehenden Praktiken auf und entwickelt Strategien, Strukturen und Prozesse für ein effizientes, in der Praxis direkt anwendbares Management von Vorlieferanten. Als wichtige Ansatzpunkte dienen dabei das Lieferantenmanagement und das Engpassmanagement. Im Zentrum stehen neben der systematischen Kenntnis der Vorlieferanten insbesondere Ansätze, die eine aktive Einflussnahme auf Vorlieferanten ermöglichen. Entscheidend ist hierbei die Berücksichtigung

der jeweiligen Konstellation zwischen dem Unternehmen und dem jeweiligen Vorlieferanten, die beispielsweise über Distanz, Macht, oder Abhängigkeit gekennzeichnet ist.

Das Projekt, an dem sich 5 Unternehmen aktiv beteiligen, wird von der Eidg. Kommission für Technologie und Innovation (KTI) gefördert und läuft 2 Jahre.

#### ANSPRECHPARTNER:

Elisabeth Altmayer  
Julia Burkhardt  
Dr. Joerg Hofstetter

#### LAUFZEIT

2015 – 2017

#### KOOPERATIONSPARTNER

Coop, Rieter, SBB,  
Weleda, IMP

#### FÖRDERER

Kommission für Technologie  
und Innovation (KTI)



## Auswirkungen der additiven Fertigung („3D-Druck“) auf das Supply Chain Management

IN JÜNGSTER ZEIT haben additive Fertigungsverfahren, weitläufig auch bekannt unter dem Begriff „3D-Druck“ oder „generative Fertigung“, zunehmend an Aufmerksamkeit und Popularität gewonnen – nicht zuletzt aufgrund des vielfältigen Potentials, das man sich von dieser relativ neuen Technologie verspricht.

Bei der additiven Fertigung wird das Material in der Regel Schicht für Schicht aufgetragen („gedruckt“), sodass am Ende ein dreidimensionales Produkt entsteht. Ursprünglich wurden 3D-Drucker für die automatisierte Entwicklung von Prototypen konzipiert. Mit voranschreitendem technologischem Fortschritt werden additive Verfahren mittlerweile zunehmend attraktiver für den industriellen Einsatz im grösseren Massstab. Falls sich die Technologie durchsetzen sollte, könnte es dabei zu Auswirkungen kommen, die weit über reine Veränderungen in der Produktion hinausgehen. So besteht die Möglichkeit, dass die additive Fertigung als technologischer Treiber ganze Supply Chains in ihrer Struktur verändert.



Aus diesem Grund untersuchen Mitarbeitende vom Lehrstuhl für Logistikmanagement, welche Auswirkungen ein Wechsel zur additiven Fertigung für das Supply Chain Management haben kann. Insbesondere die Veränderungen in Bezug auf Supply Chain-Strukturen, -Prozesse und Managementpraktiken sind dabei von Interesse. Gegenstand der Forschungen sind zudem Faktoren, welche einen Einfluss auf die Nutzung von additiven Fertigungsverfahren zur Herstellung industrieller Produkte haben. Es wurden bereits verschiedene Fallstudien erhoben, bei denen das Supply Chain Management von Herstellern bei der additiven Fertigung untersucht wurde.

Im März 2016 fand eine gemeinsame Abendveranstaltung der Swissmem und der IGFT zu „Potentialen und Auswirkungen additiver Fertigungsverfahren mit Bezug zur Supply Chain“ statt. Inhaltlich wurde die Veranstaltung von LOG-HSG gestaltet. Basierend auf einem Referat zu Anwendungs- und Potenzialfeldern der additiven Fertigung und Implikationen für das Supply Chain Management sowie die Förder- und Lagertechnik wurden Themen rund um die additive Fertigung mit den anwesenden Praktikern diskutiert.

Künftig ist eine gemeinsame Forschungsinitiative mit dem ETH Zürich-Spin-off „Additively“ zum Einkauf von additiv gefertigten Objekten geplant. Demnach sollen Hersteller bei der Implementierung eines Beschaffungsprozesses für additiv gefertigte Teile begleitet und darauf basierend Prozessanforderungen, Strukturen und Tools für einen optimierten Einkauf von 3D-gedruckten Teilen identifiziert werden.

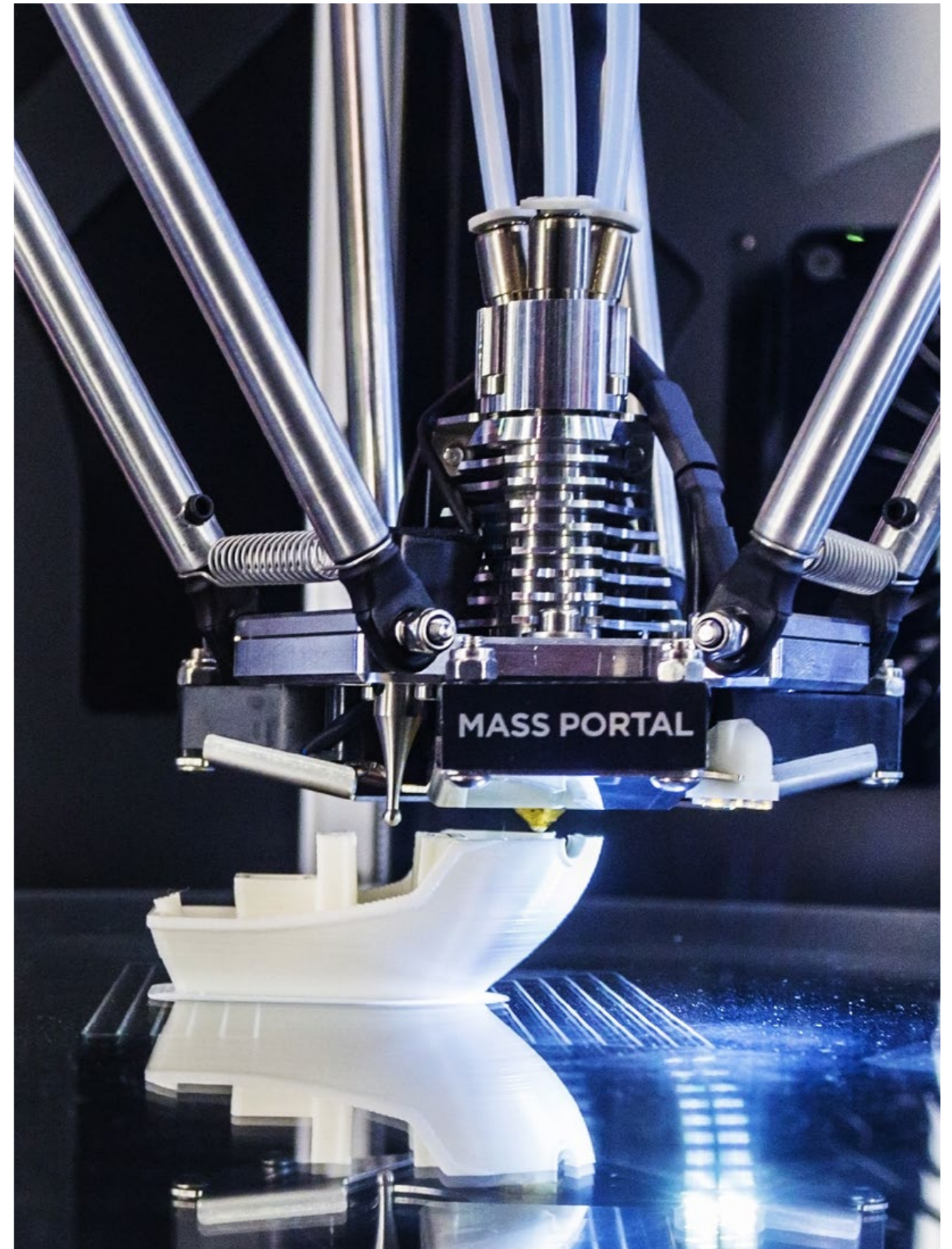
*“Science-based,  
practice-driven”*

**ANSPRECHPARTNER:**

Katrin Oettmeier  
Prof. Dr. Erik Hofmann

**LAUFZEIT**

2014 – 2017





02

Der Kastenaufbau des über 4,6 Meter langen Fahrzeugs (Streetscooter) bietet genügend Ladevolumen für die Briefe und Pakete.

## Eco Performance Award 2016

### Bewertung der Nachhaltigkeitskonzepte von Logistikdienstleistern

DER ECO PERFORMANCE AWARD 2016 wurde am 22. September 2016 im Rahmen einer feierlichen Preisverleihung am Eröffnungstag der Fachmesse „IAA Nutzfahrzeuge“ in Hannover vergeben.

Bereits zum neunten Mal wurde der Award durch den LOG-HSG gemeinsam mit dem DKV Euro Service und den Premiumpartnern Knorr-Bremse und PTV Group verliehen. Er zeichnet Unternehmen der Transport- und Logistikbranche aus, die eine Vorreiterrolle im Bereich Nachhaltigkeit einnehmen und ökonomische, ökologische sowie soziale Ziele vorbildlich in Einklang bringen. Die Objektivität und Seriosität des Awards, der sich als eine der führenden Auszeichnungen in der Logistikbranche etabliert hat, wird durch die Fachjury unter dem Vorsitz von Prof. Stölzle garantiert.

In diesem Jahr haben die Berliner Stadtreinigungsbetriebe (Kategorie Grossunternehmen) und die Ludwig Meyer GmbH & Co. KG (Kategorie Klein- und Mittelständische Unternehmen) die Jury überzeugt. Die Berliner Stadtreinigungsbetriebe wurden ausgezeichnet für die Erzeugung eines weitgehend klimaneutralen Kreislaufs: Betrieb einer eigenen Vergärungsanlage für Bioabfälle zur Gewinnung von Biogas, welches zum Betanken von 150 gasbetriebenen Müllfahrzeugen eingesetzt wird. Die Ludwig Meyer GmbH & Co. KG wurde ausgezeichnet für Pionierarbeit im Bereich

Elektromobilität. Das Unternehmen setzt die ersten vollelektrischen 18t-Lkw für Verteilerverkehre im Food-Bereich ein. Zusätzlich wurde erstmals der „Eco Honor Award“ für ein Konzept mit hoher Innovationskraft ausserhalb des klassischen Logistikgeschäftes vergeben. Die Deutsche Post DHL Group wurde für das Projekt „Streetscooter“ geehrt. Das Projekt hat die Entwicklung eines wettbewerbsfähigen Elektroautos für Zustellungen auf der „letzten Meile“ zum Ziel.

Zum Eco Performance Award 2017 wird es eine Veränderung in der Zusammensetzung der Jury geben: Herr Vincent Kobesen hat sein Amt an Herrn Constantin Lutz, Vice President Sales & Marketing, PTV Group, übergeben.

#### ANSPRECHPARTNER:

Stephanie Schreiner  
Dr. Thorsten Klaas-Wissing  
Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

#### LAUFZEIT

Jährlich seit 2007

#### KOOPERATIONSPARTNER

DKV Euro Service, Knorr Bremse, PTV Group

#### FÖRDERER

DKV Euro Service



## Verkehrsnachfragewirkungen von Lang-Lkw – Aufbauuntersuchung

### Wissenschaftliche Begleituntersuchung der Bundesanstalt für Strassenwesen (BASt)

IM RAHMEN EINES ÜBER INSGESAMT 5 JAHRE angelegten Feldversuchs wurde in Deutschland seit dem 01.01.2012 der Einsatz des Lang-LKW erprobt. Die Teilnehmer des Feldversuchs setzen Lang-Lkw mit einer zulässigen Gesamtlänge von 25,25 m und einer zulässigen Gesamtmasse von 40 t (bzw. 44 t im Kombinierten Verkehr) auf einem festgelegten Streckennetz ein. Der Feldversuch wurde durch die Bundesanstalt für Strassenwesen (BASt) wissenschaftlich begleitet. Eines der Teilprojekte der wissenschaftlichen Begleitung war die Ermittlung zu Verkehrsnachfragewirkungen von Lang-LKW.

Von Ende 2012 bis Mitte 2013 wurde die Teiluntersuchung FE 89.0273/2012 „Verkehrsnachfragewirkungen von Lang-Lkw – Grundlagenermittlung“ von TCI Röhling – Transport Consulting International in Zusammenarbeit mit LOG-HSG durchgeführt, wobei LOG-HSG für die empirische Datenerhebung zuständig war. Die Teiluntersuchung FE 89.0315/2015 „Verkehrsnachfragewirkungen von Lang-Lkw – Aufbauuntersuchung“ stellt die Folgeuntersuchung dar knüpfte an die Ergebnisse der Grundlagener-

mittlung an. Gesamtziel war die Analyse der Einflüsse des Einsatzes von Lang-Lkw auf die Verkehrsnachfrage. Den Hauptbestandteil der Analyse bildete die Untersuchung des Marktpotenzials von Lang-Lkw durch die empirische Erfassung und Auswertung von Nachfragereaktionen im Feldversuch.

Die Datenerhebung der Aufbauuntersuchung orientierte sich im Wesentlichen an der vorangegangenen Grundlagenermittlung. Spezifischer Zweck der Aufbauuntersuchung war die Überprüfung der Ergebnisse der Grundlagenermittlung. Im Rahmen der Erhebung wurden Einsatzgebiete von Lang-Lkw und logistische Rahmenbedingungen (z.B. transportierte Güterarten, Behälterarten, Einsatz im Hafen-Hinterlandverkehr) sowie durch Lang-LKW realisierbare Kostenunterschiede anhand von fahrten- und firmenbezogenen Befragungen der Teilnehmer des Feldversuchs ausgewertet. Zusätzlich wurden unter anderem Verlagerungsaspekte des Lang-Lkw in Bezug auf den Kombinierten Verkehr untersucht.

Empirische Grundlage der Untersuchung war neben der quantitativen Erhebung der täglichen Fahrten der Teilnehmer eine qualitative Befragung ausgewählter Teilnehmer des Feldversuchs. Die Datenerhebung startete Anfang November 2015 und lief über einen geplanten Zeitraum von drei Monaten bis Februar 2016. Mit der Fertigstellung des Studienberichtes im August 2016 wurde das Projekt planmässig abgeschlossen.



“Science-based,  
practice-driven”

#### ANSPRECHPARTNER:

Stephanie Schreiner  
Dr. Thorsten Klaas-Wissing

#### LAUFZEIT

2015 – 2016

#### PARTNER

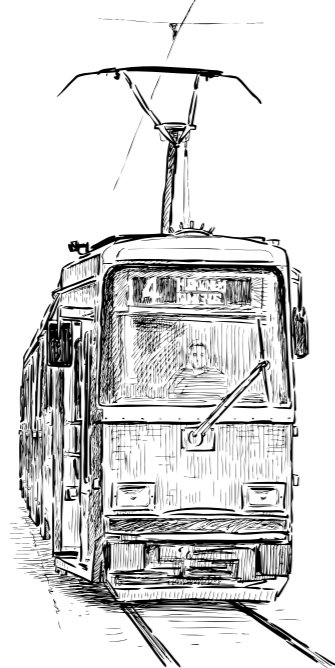
TCI Röhling – Transport Consulting International

#### FÖRDERER

Bundesanstalt für Strassenwesen (BASt)







## Potential des Kombinierten Verkehrs in der Schweiz

### Eine Studie als Basis für die Terminalinfrastrukturplanung

**MIT DER ZUNEHMENDEN STANDARDISIERUNG** im Schienenverkehr und dessen wichtiger werdenden Rolle bei der Anbindung des Hinterlands an die grossen Seehäfen steht der Kombinierte Verkehr (KV) seit längerer Zeit im Fokus von Verkehrsprognosen. Aufgrund der Komplexität von intermodalen Verkehrsketten und der kritischen Notwendigkeit von bedarfsgerechter Umschlagsinfrastruktur ist die strategische Planung des KV-Angebots herausfordernd. Bestehenden Verkehrsprognosen zum KV mangelt es häufig an Detaillierungsgrad, so dass bezogen auf einzelne Terminalregionen eine Planungsgrundlage mit Fokus auf einzelne Verkehrsrelationen fehlt.

Im Auftrag der SBB Infrastruktur führt der LOG-HSG eine Studie durch, die mit einem Horizont bis in Jahr 2030 eine Potentialabschätzung zum KV in der Schweiz vornimmt. Ziel ist es, Anforderungen an die Terminallandschaft in der Schweiz herauszuarbeiten. Dies geschieht quantitativ auf Basis von Strassenverkehrserhebungen des Bundesamtes für Statistik und SBB Daten zum Schienenverkehr sowie qualitativ auf Basis von Interviews mit 20 Branchenexperten.

Die Studie besteht aus drei Teilprojekten:

- 1 In einer **Vorstudie** werden die Aussagekraft und die Kompatibilität verschiedener relevanter Datenquellen zum innerschweizerischen und grenzquerenden Güterverkehr auf der Strasse, zum Schienengüterverkehr und insbesondere zum KV evaluiert, um die Studie vorzubereiten.

- 2 Durch die Analyse der **IST-Situation** des Güterverkehrs in der Schweiz werden interregionale Verkehre sowie Import- und Exportverkehre integriert auf Ebene einzelner Verkehrsrelationen dargestellt.
- 3 Die **Potentialabschätzung** für den zukünftigen KV in der Schweiz nimmt die bisherigen Mengen und Güterstrukturen im KV als Basis und bildet verschiedene Szenarien, wie sich der KV bis 2030 entwickeln könnte. Zentrale Einflussgrössen auf die Szenarien sind einerseits die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, andererseits die Entwicklung des KV-Angebots für Verlader und Logistikdienstleister um die Verlagerung weiterer Anteile der bisherigen Strassentransporte in den KV zu ermöglichen.

#### ANSPRECHPARTNER:

Tim Germann  
Prof. Dr. Erik Hofmann

#### LAUFZEIT

2015 – 2016

#### PARTNER

SBB Infrastruktur



## Supply Chain Finance-Lab (SCF-Lab) der Schweizerischen Post

**DAS THEMA** „Working Capital Management“ (WCM) hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen und ist mittlerweile nicht mehr nur für große Unternehmen, sondern auch für Mittelständler von hoher Relevanz. Insbesondere ein erhöhter Liquiditätsbedarf durch Wachstum, z.B. zu Beginn eines konjunkturellen Aufschwungs, in Kombination mit einer restriktiven Kreditvergabe durch die Banken kann dabei zu Engpässen führen. Ausgehend von dieser unternehmensinternen Perspektive hat Supply Chain Finance die unternehmensübergreifende Optimierung des Netto-Umlaufvermögens zum Ziel. Das SCF-Lab leistet einen Beitrag, der gestiegenen Bedeutung des Themengebiets gerecht zu werden und die Forschung an der Schnittstelle zwischen Logistik und Finanzierung zu fördern.

### DIE VIER AUFGABENBEREICHE DES SCF-LABS:

**A – Applied Research:** Im Rahmen des ersten Aufgabenbereichs wird ein Potenzialschätzer entwickelt, der basierend auf einigen wenigen Kennzahlen ein grobes Verbesserungspotenzial ermittelt. Zudem konkretisiert ein Analyse-Tool für kleine und mittlere Unternehmen das Potenzial mit Hilfe einer detaillierten Kennzahlenerhebung.

**B – Benchmarks:** Im zweiten Aufgabenbereich führt das SCF-Lab eine Performance Excellence-Studie zum Working Capital Management durch. Dabei wird der aktuelle Leistungsstand Schweizer Unternehmen ermittelt und Good Practices abgeleitet.

**C – Consulting & Trainings:** Der dritte Aufgabenbereich umfasst konkrete Beratungsleistungen im Feld des Working Capital Managements. Weiterhin wird ein umfassendes Schulungsangebot aufgebaut.

**D – Dissemination & Communication:** Der vierte Aufgabenbereich hat den Know-how-Transfer von der Wissenschaft in die Praxis zum Inhalt. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen einem möglichst breiten Publikum zugänglich gemacht werden. Zudem werden im Rahmen des Swiss WCM-Awards innovative Ansätze und herausragende Gesamtleistungen ausgezeichnet.

Partner und Förderer des SCF-Labs ist die PostFinance als Repräsentantin der Schweizerischen Post mit ihren Teilbereichen IT, Logistik und Mail. Aufgrund des breiten Spektrums an Konzernbereichen bietet sich für die Schweizerische Post die Möglichkeit integrierte und funktionsübergreifende WCM-/SCF-Lösungen aus einer Hand anzubieten und Synergien zu bilden. Ziel des SCF-Labs ist es deshalb die Kompetenzen von PostFinance respektive der Schweizerischen Post im Bereich WCM/SCF systematisch aufzubauen und zu vertiefen. Durch die Forschung des SCF-Labs wird ein Beitrag zur Lösung von aktuellen Problemen in Wirtschaft und Gesellschaft an der Schnittstelle von Logistik und Finanzierung geleistet.

#### ANSPRECHPARTNER:

Judith Martin, Prof. Dr. Erik Hofmann

#### LAUFZEIT

2016– 2019

#### FÖRDERER & PARTNER

PostFinance, Schweizerische Post



## Supply Chain Finance Community

### Erforschung der finanziellen Seite der Supply Chain im internationalen Verbund

**DIE UNTERNEHMENSFOKUSIERTE STEUERUNG** des Netto-Umlaufvermögens führt zu Konflikten in der Supply Chain. Lieferanten werden später bezahlt, gleichzeitig wird von Kunden eine frühe Zahlung eingefordert. Supply Chain Finance hat deshalb die unternehmensübergreifende Optimierung des Netto-Umlaufvermögens zum Ziel. Um die Thematik weiter voran zu treiben, schlossen sich Vertreter aus Praxis und Forschung zur internationalen Supply Chain Finance Community zusammen. Auch der Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St. Gallen engagiert sich in der Supply Chain Finance Community unter anderem in den drei nachfolgenden Bereichen:

**Erarbeitung eines Reference Guides:** Im Supply Chain Finance fehlt es bisher an einheitlichen Definitionen und einem umfassenden Einführung in die Thematik. Im Rahmen der Supply Chain Finance Community wird deshalb ein gemeinsamer Reference Guide verfasst.

**Gemeinsame Forschungsprojekte:** Um die Erkenntnisse im Supply Chain Finance zu vertiefen, werden gemeinsame Forschungsprojekte initiiert. Insbesondere die Erweiterung des Angebots von Logistikdienstleistern hinsichtlich Finanzierungsprodukten wird dabei untersucht.

**Gemeinsame Tagungen:** Die Supply Chain Finance Community bietet durch verschiedenste Foren eine Plattform für Praktiker

und Forscher zum gemeinsamen Austausch. Im Zentrum steht mit rund 200 Teilnehmern das jährliche Supply Chain Finance Forum in Amsterdam. Neben Vorträgen, bieten Workshops und Diskussionen die Möglichkeit zum gemeinsamen Austausch.

Die Supply Chain Finance Community ermöglicht die praxisorientierte Forschung zum Supply Chain Finance nicht nur auf nationaler, sondern auch auf europäischer Ebene. Gleichzeitig werden das vorhandene Wissen und die entwickelten Ansätze in die Praxis übertragen und dort vorangetrieben.



#### ANSPRECHPARTNER:

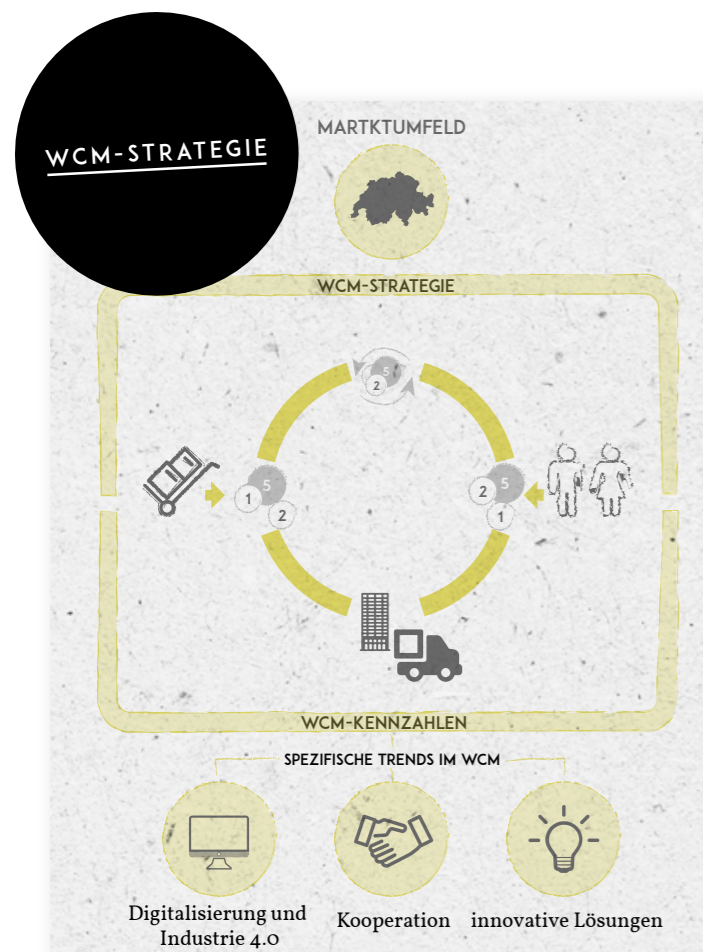
Judith Martin  
Natascha Widmann  
Prof. Dr. Erik Hofmann

#### LAUFZEIT

seit 2013

#### PARTNER

Supply Chain Finance Community





03  
Zug im  
Gotthard-  
Basistunnel

## WCM-Excellence-Initiative der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB)

**DIE WCM-EXCELLENCE-INITIATIVE** des Mobilitätsanbieters wurde im März 2015 ins Leben gerufen, nachdem im Rahmen einer von LOG-HSG durchgeführten Studie zum Thema WCM im Jahre 2014 ein Handlungsbedarf (im Bereich WCM-Strategie und Organisation) identifiziert wurde. Das übergeordnete Ziel der Initiative stellte zum einen der Ansatz zur erfolgsorientierten Ermittlung und Steuerung des adäquaten Niveaus an Nettoumlaufvermögen dar. Zum anderen sollte das Thema Working Capital Management cross-funktional und divisionsübergreifend im Konzern verankert und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – insbesondere in den operativen Bereichen – auf die monetären Implikationen ihres Handelns sensibilisiert werden.

Dazu wurde in einem ersten Schritt die prozessual ausgestaltete „WCM-Erfolgsformel“ konzipiert, die im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes sowohl bilanzielle und erfolgswirtschaftliche Kenngrößen als auch Parameter zur operativen Effizienz berücksichtigt. Integraler Bestandteil der „WCM-Erfolgsformel“ ist das eigens konzipierte WCM-Kennzahlensystem, welches die relevanten Steuerungsgrößen für das Working Capital Management zusammenfasst.

Auf Basis dieses konzeptionellen Rahmens wurde eine quantitative Analyse durchgeführt, um den Ist-Zustand und die zentralen Treiber des Working Capital Managements bei zu ermitteln. Zur Vertiefung der Ergebnisse wurden im Anschluss an die quantita-

tive Analyse Interviews mit verschiedenen Experten aus den einzelnen Divisionen und Konzernbereichen durchgeführt. Mithilfe der Zusammenführung der qualitativen und quantitativen Analyseergebnisse wurde sodann das WCM-Reduktionspotenzial in den verschiedenen Handlungsfeldern identifiziert und konkrete Massnahmen abgeleitet.

Mithilfe der neu entwickelten Governance-Struktur soll das Working Capital Management schliesslich in das übergeordnete Controlling-System integriert werden. Zur Unterstützung dieses Prozesses wird in der finalen Projektphase eine zielgerichtete WCM-Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter der wissenschaftlichen Begleitung von LOG-HSG durchgeführt.

*“Science-based,  
practice-driven”*

**ANSPRECHPARTNER:**

Philipp Wetzel  
Prof. Dr. Erik Hofmann

**LAUFZEIT**

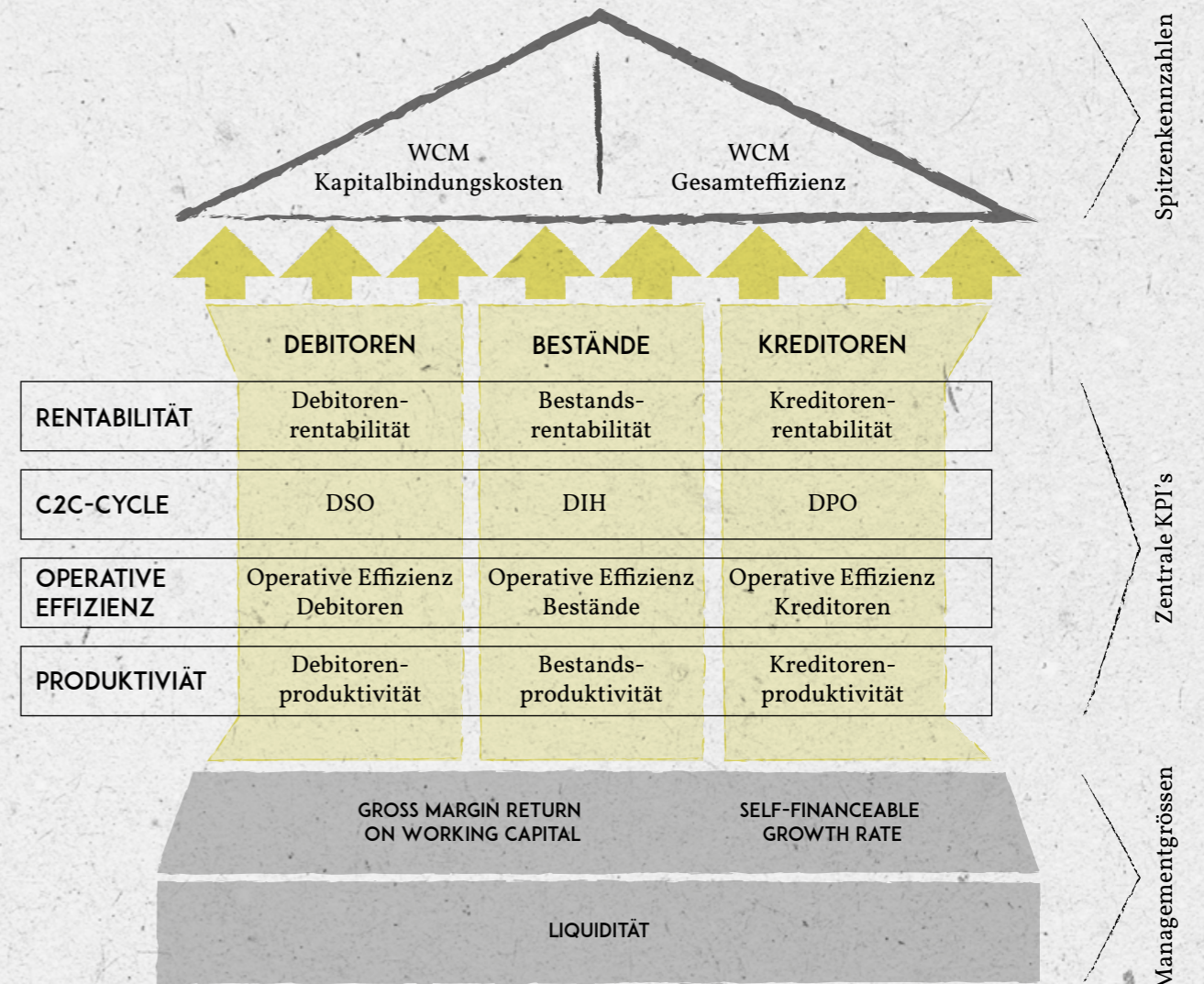
2015 – 2016

**KOOPERATIONSPARTNER**

SBB



**DAS WCM-  
KENNZAHLEN-  
SYSTEM UND SEINE  
ELEMENTE**



## Advanced Value Break Down

### Einkauf und Management komplexer Dienstleistungen

**DIENSTLEISTUNGEN** sind ein entscheidender Faktor für die Wertschöpfung von Unternehmen. Bereits im Jahr 2008 waren mehr als 70 Prozent der Schweizer Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor tätig. Auf Seiten der produzierenden Unternehmen spiegelt sich diese Bedeutung durch einen hohen Anteil extern eingekaufter Dienstleistungen wider. So haben diese Dienstleistungen – in Abhängigkeit der Branchenzugehörigkeit – einen Anteil von bis zu 40 Prozent des gesamten Einkaufsvolumens. Komplexitätstreibend wirken in diesem Zusammenhang vor allem solche Dienstleistungen, die beim Einkauf von Sachleistungen spezifisch zugeschnitten werden.

Obgleich die Bedeutung der Beschaffung von Dienstleistungen für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen erkannt wurde, konstatiert die Mehrheit der Einkaufsleiter, dass der Dienstleistungseinkauf deutlich anspruchsvoller als die Beschaffung von Sachgütern zu realisieren ist. Besondere Herausforderungen wer-

den dabei in der Schaffung einer Markttransparenz zum Dienstleistungsvergleich, die Identifikation von Kosteneinsparungspotenzialen sowie die Sicherstellung einer qualitativ hochwertigen und zuverlässigen Dienstleistung gesehen.

Vor dem Hintergrund entwickelt das von der KTI, der Kommission für Technologie und Innovation des Bundes, geförderte Forschungsprojekt „Advanced Value Break Down in Service Purchasing“ gemeinsam mit mehreren Praxispartnern eine systematische und auf den Kundennutzen bezogene Methode zur Identifikation von Potenzialen der Kosteneinsparung und Qualitätssteigerung im Bezug und Einsatz von externen Dienstleistungen. Ganz konkret besteht der Lösungsansatz aus den folgenden Elementen:

1. Ermittlung konzeptioneller Grundlagen und Analyse des Status Quo im Bereich des Dienstleistungseinkaufs
2. Konzeptentwicklung einer Bewertungslogik für den Dienstleistungseinkauf sowie deren generischen Ausgestaltung
3. Ausarbeitung generalisierter Richtlinien beim Einkauf und Management von Dienstleistungen
4. Implementierung einer generalisierten Methodik für die Praxis sowie einer begleitenden Sicherstellung der Multiplikationsfähigkeit der Ergebnisse

#### ANSPRECHPARTNER:

Martin Hänsel  
Prof. Dr. Erik Hofmann

#### LAUFZEIT

2015 – 2017

#### PARTNER

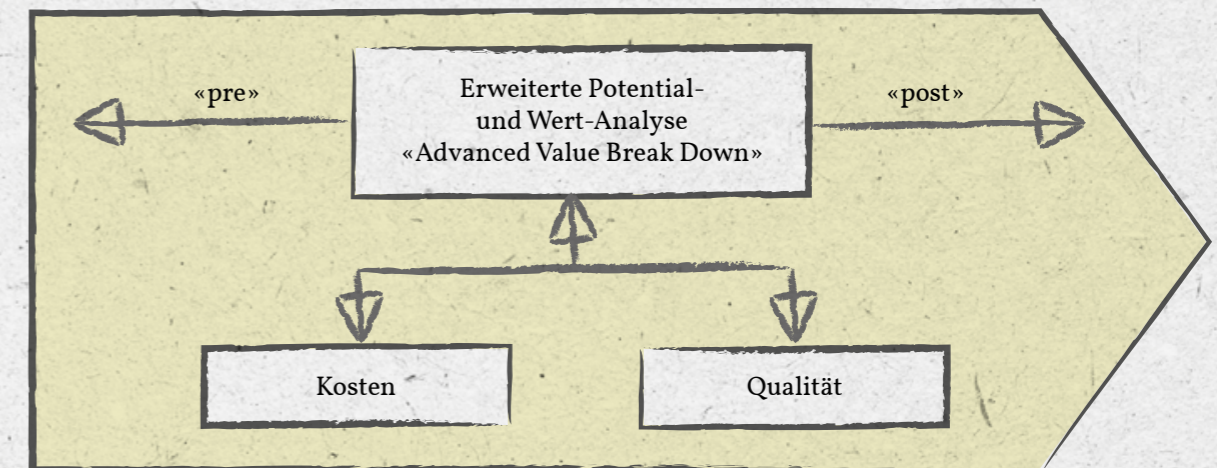
Schweizerische Post, Novartis, Schindler Management, Geberit International, Oettinger Davidoff Group, Innovative Management Partner (IMP), Swissem, procure.ch

#### FÖRDERER

Kommission für Technologie und Innovation (KTI)



### DER ANSATZ DES «ADVANCED VALUE BREAK DOWN»



**I.** make-or-buy Entscheid

**II.** Vertragsabschluss

**III.**

VORBEREITUNGSPHASE

AUSSCHREIBUNGSSPHASE

BETRIEBSSPHASE

## Cross-European SCF Research with Logistics Service Providers

IN EINER GLOBALISIERTEN WIRTSCHAFT sind die Wertschöpfungsketten komplexer und umfassen dabei verschiedene Anbieter. Kunden von Logistikdienstleistern erwarten vermehrt Mehrwertdienste, die über die klassischen Warenstromleistungen hinausgehen. Value Added Services gewinnen an Bedeutung. Demnach sind Logistikdienstleister dem Handlungsdruck ausgesetzt, ihre Service-Angebote kontinuierlich zu erweitern. Mitunter eröffnen sich für Logistikdienstleister auch Möglichkeiten im Finanzbereich, indem sie beispielsweise Bestandsfinanzierung anbieten oder den Verzollungsprozess ihrer Kunden übernehmen. Hierbei stellt sich die Frage, wie eine Brücke zwischen Logistik und Finanzierungsleistungen zu schlagen ist und welche Herausforderungen sich daraus für die Akteure ergeben.

Der Lehrstuhl für Logistikmanagement nimmt seit Juni 2016 an einem europäischen Forschungsprojekt zum Thema „Cross-European SCF Research with Logistics Service Providers“ teil. Das Projekt findet in Kooperation mit der Hochschule Windesheim als Schirmherr, den Universitäten Warwick und Polytechnikum Mailand sowie dem Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik an der TU Dortmund statt. Im Rahmen der gemeinsamen, zweijäh-

rigen Forschungsarbeit werden mögliche Ansätze zur Etablierung von Finanzdienstleistungen bei Logistikdienstleistern und damit verbundene Herausforderungen untersucht. Jeder der kooperierenden Universitäten hat sich einen individuellen Forschungsschwerpunkt gesetzt. Der Lehrstuhl für Logistikmanagement richtet seinen Fokus auf die Untersuchung der Ausgestaltung des external und internal Governances von Logistikdienstleistern bei der Etablierung von Finanzdienstleistungen.

Das Forschungspaket umfasst nachfolgende Themenschwerpunkte:

- ▶ Identifikation von gegenwärtigen und zukünftigen Kunden, welche Finanzierungsleistungen von Logistikdienstleistern beanspruchen
- ▶ Identifikation und Bewertung von Finanzdienstleistungen, welche von Logistikdienstleistern angeboten werden können
- ▶ Gestaltung des externen und internen Governance, sodass Logistikdienstleister in der Lage sind, Finanzleistungen anzubieten



#### ANSPRECHPARTNER:

Natascha Widmann, Prof. Dr. Erik Hofmann

#### LAUFZEIT

2016 – 2018

#### KOOPERATIONSPARTNER

Windesheim University of Applied Sciences,  
University of Warwick, Politecnico di Milano,  
TU Dortmund

#### FÖRDERER

Netherlands Organisation for Scientific Research



## 10. St. Galler Logistik Get-Together

### Ein Tag zum Austausch

**DAS 10. ST. GALLER LOGISTIK GET-TOGETHER** am 27. Mai 2016 im Lagerhaus St. Gallen fand dem runden Anlass gebührend bei strahlendem Sonnenschein statt. Über 100 ehemalige Mitarbeiter, Projektpartner sowie Freunde und Förderer des LOG-HSG waren eingeladen, sich erst inhaltlich mit Themen der Digitalisierung in der Logistik auseinanderzusetzen und dann im lockeren Rahmen Beziehungen zu pflegen. Im Fachteil Teil der Veranstaltung zeigte Frank Biernat, Senior Business Development Manager bei Apple Switzerland, verschiedene konkrete Einsatzmöglichkeiten von iPhones und iPads in der Logistik auf. Dr. Peter Moraw, Senior Manager bei BearingPoint, berichtete über neue Trends in der Digitalisierung der Wertschöpfungskette mit Industrie 4.0. Torsten Wilm, Co-Founder & COO von Kizy Tracking beschrieb die Hintergründe des Kizy Trackers, das dem Unternehmen den Gewinn des Swiss Logistics Award 2015 bescherte. Stefan Reidy, CEO von arviem, stellte die Dienstleistung der Echtzeit-Überwachung vor, mit dem sie den Swiss WCM-Award 2015 in der Kategorie „Innovation“ gewannen. Rene Cotting, Leiter Finanzen bei ABB Schweiz, zeigte die mit dem Swiss WCM-Award 2015 in der Kategorie „Performance Excellence“ ausgezeichneten Ansätze des Working Capital Managements auf. Abschliessend gab Sandra Hollweg, Sales & Marketing Executive von Contargo, Einblicke in die Praktiken der angewandten EcoPerformance im kombinierten Verkehr, die Contargo den Gewinn des Eco Performance Awards 2015 brachten. Die Referate animierten die Gäste zu angeregten Diskussionen, die auch nach dem Sektempfang und dem sich anschliessendem Abendessen dafür sorgten, dass die Veranstaltung bis lange in die Nacht dauerte.



05

Den Vorträgen wird gespannt gelauscht.



04

Eröffnung des 10. St. Galler Logistik Get-Together durch Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

#### ANSPRECHPARTNER:

Team Dr. Joerg Hofstetter

#### LAUFZEIT

27.05.2016

#### FÖRDERER

DataQuest und BearingPoint

#### ORT & TEILNEHMERZAHL

St. Gallen, Restaurant Lagerhaus; Ca. 100



## 10. St. Galler Logistikdienstleistungs-Kongress

### Smart in die Zukunft – Logistik im Aufbruch

**NACH DEN ERFOLGREICHEN** Veranstaltungen der vergangenen Jahre hat der Lehrstuhl für Logistikmanagement den St. Galler Logistikdienstleistungs-Kongress am 12. und 13. September 2016 bereits zum 10. Mal ausgerichtet. Die diesjährige Veranstaltung fand im Radisson Blu Hotel in Basel statt und stand unter dem Motto „Smart in die Zukunft – Logistik im Aufbruch“. Der Kongress wurde, wie bereits in den Vorjahren, am Vorabend mit einem festlichen Bankett eröffnet. Ein besonderes Augenmerk wurde bei der diesjährigen Veranstaltung auf den Megatrend Digitalisierung im Zusammenspiel mit anderen aktuellen Logistiktrends gelegt. Die Logistik befindet sich im Wandel. Digitalisierung birgt dabei ein enormes Optimierungspotenzial, stellt aber gleichzeitig für alle Branchen eine grosse Herausforderung in der Implementierung dar. ICT-Plattformen gelten als Enabler für innovative Geschäftsmodelle. Sensorik kombiniert mit neuen Software-Lösungen erhöht die Transparenz in logistischen Prozessketten und erleichtert deren Steuerung. Big Data-Anwendungen erlauben die intelligente Verknüpfung von Datenbeständen, um schnell und angemessen auf veränderte Rahmenbedingungen in der Logistik reagieren zu können.

Die hohe mediale Präsenz, konstant hohe Teilnehmerzahlen und namhafte Referenten verdeutlichen, dass sich der St. Galler Logistikdienstleistungs-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 Innovationsplatt-

form zu dienen, und bot erneut die Gelegenheit zum gemeinsamen Erfahrungsaustausch sowie zur Pflege bestehender und zum Aufbau neuer Kontakte.

Im Rahmen des Eröffnungs-Banketts war die Key Note von **Ronald Zemp**, Co-Founder und Commercial Head der notime AG ein besonderes Highlight der diesjährigen Veranstaltung. Am Kongresstag hielten namhafte Führungskräfte aus der Verlager- und Logistikbranche, wie Tobias Strasser, Greiner Packaging AG, Dr. Andreas Bunz, LGI Logistics Group International GmbH, Stefan Rudkowsky, Siemens AG, Dr. Alfred J. Beerli, workfashion.com ag, Robert Einstein, Cargo24 AG, sowie Eric Malitzke, Fiege Logistik (Schweiz) AG spannende Referate zu zentralen unternehmensbezogenen Herausforderungen in der Logistik. Folgende Referenten stellten sich in einer Podiumsdiskussion zum Thema „Führungskräfte in der Logistik von Morgen – Herausforderungen einer smarten Zukunft“ den Fragen des kritischen Publikums.

#### ANSPRECHPARTNER:

Ingrid Brányik, Laura Hube, Stephanie Schreiner, Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

#### LAUFZEIT

12. und 13.09.2016

#### ORT & TEILNEHMERZAHL

Basel; 120





## Swiss Working Capital Management Forum

Eine Veranstaltung für Entscheidungsträger der Schweizer Wirtschaft

**IM RAHMEN DES DRITTEN** Swiss Working Capital Management Forums am 15. September 2016 bot sich den rund 100 Teilnehmern aus der Schweizer Wirtschaft die Möglichkeit, sich zu aktuellen Trends und Methoden im Working Capital Management (WCM) sowie Supply Chain Finance (SCF) auszutauschen. Das Kunsthaus in Zürich lieferte den perfekten Rahmen für die Veranstaltung des Supply Chain Finance-Labs der Schweizerischen Post und PostFinance an der Universität St. Gallen.

Namhafte Referenten – u.a. von ABB CRX Markets oder Bitcoin Schweiz – gaben in Vorträgen Impulse zu aktuellen Themen wie Blockchain, Approved Payables Financing oder Bestandsfinanzierung. Zudem wurden die Ergebnisse der Working Capital Management-Studie 2016 vorgestellt und von CFO's wichtiger Schweizer Unternehmen diskutiert. Feierlicher Höhepunkt des Tages war die abschliessende Verleihung des Swiss WCM-Awards. Den Performance Excellence Award gewann dabei die Hemro Gruppe, ein Hersteller von Kaffeemahlwerken. Der Ansatz

zeichnet sich durch einen hohen Professionalisierungsgrad in allen WCM-Bereichen aus. In der Kategorie „Innovation“ standen innovative Ansätze im WCM im Fokus. Prämiert wurde die Advanor AG für ihr fortschrittliches Kreditanalyseverfahren bei der Vorfinanzierung von ausstehenden Rechnungen.

#### ANSPRECHPARTNER:

Judith Martin, Prof. Dr. Erik Hofmann

#### LAUFZEIT

2016

#### PARTNER & FÖRDERER

Soltar und Supply Chain Finance Community; PostFinance, Schweizerische Post

#### ORT & TEILNEHMERZAHL

Zürich; Ca. 100



## 79. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB)

**DIE SCHOOL OF MANAGEMENT** an der Universität St. Gallen (HSG) hat die Ehre, die renommierte Pfingsttagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB) vom 7. bis 9. Juni 2017 in St. Gallen auszurichten. Die traditionsreiche Jahrestagung des Verbandes wird in dieser Form seit 1924 veranstaltet, im Jahr 2017 bereits zum 79. Mal.

Die VHB-Jahrestagung 2017 findet unter dem Generalthema „From Insight to Impact – Erkenntnis mit Wirkung“ statt. Im Vordergrund steht dabei die Diskussion über die Relevanz von universitärer Forschung für die Praxis sowie die Möglichkeiten, Wissenschaft und Praxis enger miteinander zu verknüpfen. So stellen sich u. a. folgende Fragen:

- ▶ Wie kann Wissen aus der betriebswirtschaftlichen Forschung an Führungskräfte vermittelt werden?
- ▶ Wie lässt sich Know-how innerhalb einer Universität bündeln, sodass Nutzen für Wissenschaft und Praxis zugleich entsteht? Welche internen Organisationsformen bzw. unternehmerischen Modelle gibt es an Universitäten?
- ▶ Ist Consultancy Research zielführender als universitäre Forschung?
- ▶ Inwiefern stellen MOOCs und andere Online-Bildungsformate eine Konkurrenz zur klassisch universitären Ausbildung dar?
- ▶ Darüber hinaus wird es im Rahmen des offenen Programmteils eine Vielzahl an spannenden Vorträgen aus dem gesamten Themenspektrum der Betriebswirtschaftslehre geben. Ferner werden hochschul- und verbandspolitische Themen diskutiert.

Für weitere Rückfragen steht Prof. Wolfgang Stölzle als Leiter des Organisationskomitees der 79. VHB-Tagung gerne zur Verfügung.



#### ANSPRECHPARTNER:

Katrin Oettmeier, Laura Hube  
Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

#### LAUFZEIT

2015 – 2017 | 07.-09.06.2017

#### PARTNER & FÖRDERER

VHB, FernUniversität in Hagen; School of Management der HSG; Staatskanzlei – Kanton St. Gallen, Stadtkanzlei – Stadt St. Gallen

#### ORT & TEILNEHMERZAHL

Universität St. Gallen (HSG); Ca. 500



# Akademische Weiterbildung für berufserfahrene Logistik-Führungskräfte

## Das berufsbegleitende Diplomstudium Supply Chain- und Logistikmanagement

**DIE MISSION** des berufsbegleitenden Diplomstudiums Supply Chain- und Logistikmanagement ist die gezielte Stärkung der Management und Gestaltungskompetenz sowie der unternehmerischen Initiative von berufserfahrenen Führungskräften im Hinblick auf die Logistik-Herausforderungen von Industrie- Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Das Studium wird berufsbegleitend angeboten und richtet sich an leitende Mitarbeiter mit mindestens fünf Jahren Berufserfahrung, davon mindestens drei Jahre Führungserfahrung. Ein Hochschulabschluss ist für die Zulassung nicht erforderlich. Qualitätssicherung wird über ein umfassendes Assessment-Verfahren betrieben.

### STUDIENAUFBAU UND -MODULE

Das Programm enthält zwölf thematisch fokussierte Fachmodule zu je drei Tagen inklusive einer Studienreise nach Shanghai. Das Diplomstudium erfüllt die internationalen Anforderungen für den ELA Strategic Level.

### BUCHUNG VON EINZELMODULEN

Interessenten erhalten die Möglichkeit, eines oder mehrere der Fachmodule 2-11 einzeln zu besuchen und je nach Platzverfügbarkeit bis eine Woche vor Modulstart separat zu buchen. Mit der Teilnahme an einem oder mehreren Modulen lassen sich fachliche Impulse gezielt setzen. Bei weiterem Interesse ist eine Anrechnung auf den gesamten Kurs möglich!

### ZIELGRUPPE:

Berufserfahrene Führungskräfte, mit und ohne Hochschulabschluss, die das kritische Beurteilen aktueller, innovativer Konzepte und Methoden im Supply Chain Management sowie die wirksame Übertragung auf die eigene Unternehmenssituation erlernen und sich in einem Expertennetzwerk persönlich weiterentwickeln möchten.

### VORAUSSETZUNGEN:

5 Jahre Praxiserfahrung, 3 Jahre Führungserfahrung, erfolgreich bestandenes Assessment

### BEWERBUNGSSCHLUSS, STUDIENBEGINN UND UMFANG:

Bewerbungsschluss ist immer im April, Studienbeginn immer im Juni eines Studienjahres. Das Studium umfasst insgesamt 300 Kontaktstunden - 38 Präsenztage in 12 Modulen, die sich auf sieben dreitägige Einfachmodule und zwei sechstägige Doppelmodule sowie eine fünftägige Studienreise verteilen. Die Laufzeit beträgt 11 Monate.

### KOSTEN:

Bei Studienzulassung vor dem 1. März eines Studienjahrgangs betragen die Studiengebühren CHF 27'000,-. Bei Studienzulassung ab dem 1. März eines Studienjahrgangs betragen die Studiengebühren CHF 29'000,-. (Stand Dezember 2016). Mit der Anmeldung ist eine Gebühr zur Deckung der Kosten für den Bewerbungsprozess in Höhe von CHF 500,- zu entrichten.

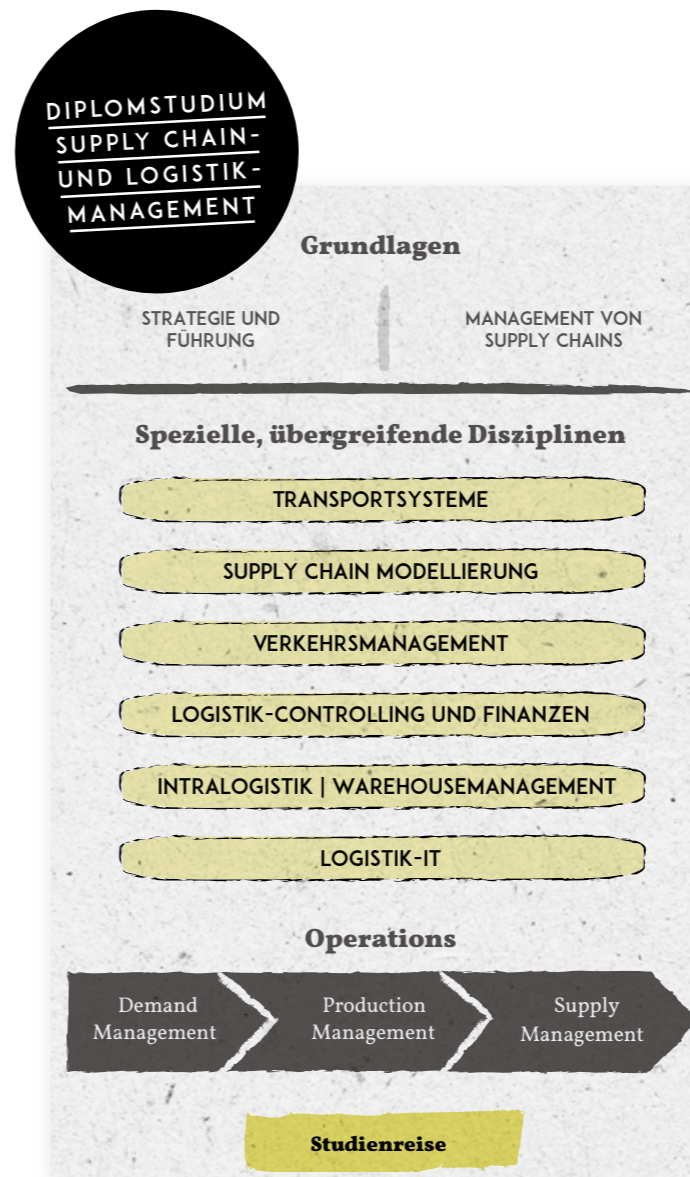
### ABSCHLÜSSE:

Als Abschlüsse werden das »Executive Diploma HSG in Logistics Management (DAS)« und das Zertifikat der European Logistics Association (ELA) »European Master Logician at the Strategic Level« verliehen.

### ► Kurskoordination:

Ingrid Brányik  
Lehrstuhl für Logistikmanagement (LOG-HSG)  
Berufsbegleitendes Diplomstudium Supply Chain- und Logistikmanagement  
Universität St. Gallen  
Dufourstrasse 40a  
CH-9000 St. Gallen  
Schweiz

Telefon: +41 71 224 7277  
ingrid.branyik@unisg.ch  
www.diplom-logistik.unisg.ch



Lehrstuhl für Logistikmanagement  
Universität St. Gallen

Fraunhofer  
IML

### ANSPRECHPARTNER:

Ingrid Brányik, Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

### LAUFZEIT

seit 2008

### KOOPERATIONSPARTNER

Fraunhofer Institut für Materialfluss und Logistik, Fraunhofer Academy

### ORT

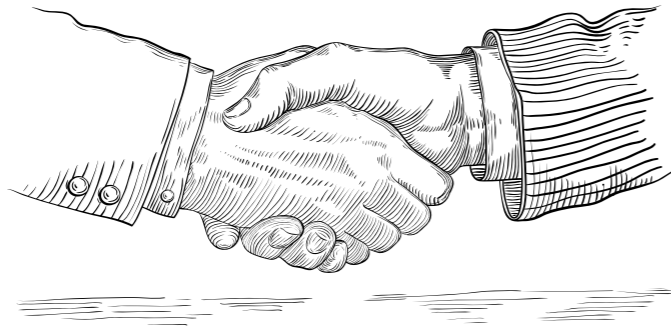
St. Gallen, Dortmund, Shanghai

### TEILNEHMERZAHL

25 (maximal)







## Intensivseminar: Leadership in Turbulent Times

### Herausforderungen für Führungskräfte in der Logistik

**FÜHRUNGSKRÄFTE** in der Logistik stehen heute oftmals massiv unter Druck: Nicht nur effizienzorientiertes Tagesgeschäft, sondern auch veränderte Einstellungen und Wertvorstellungen der Mitarbeitenden stehen auf der Tagesordnung. Für Führungskräfte in der Logistik besteht die Herausforderung darin, den neuen Anforderungen in Bezug auf das Leadership nachzukommen. Wie muss Leadership in der Logistik in Zeiten des Wandels aussehen? – Dieser und weiteren Fragen geht das Intensivseminar Leadership in Turbulent Times mittels Fachvorträgen, Diskussionsrunden und Fallstudien auf interaktive Weise auf den Grund. Ziel ist es, die neuesten Erkenntnisse aus der Leadership-Forschung gezielt für Entscheidungsträger in der Logistik aufzubereiten und zu diskutieren.

Das zweitägige Intensivseminar unter der fachlichen Leitung von Prof. Stölzle (LOG-HSG) in Zusammenarbeit mit Prof. Jenewein (ICI-HSG) befasst sich mit der Entwicklung eines neuen Leadership-Verständnisses im Logistik-Umfeld für Führungskräfte aus Industrie, Handel und Logistikdienstleistung. Unter anderem wird im Rahmen des Intensivseminars der Grundstein gelegt, aktuelle und künftig Leadership-Themen kennenzulernen und einzuordnen sowie innovative Leadership-Visionen und konkrete Aktionspläne zu entwickeln. Der Schwerpunkt des Intensivseminars liegt auf nachfolgenden ausgewählten Themenfeldern:

- ▶ Logistik-Führungskräfte im Fokus – Stillstand ist Rückschritt
- ▶ Lessons learned – Leadership bei Hochleistungsteams aus Sport und Wirtschaft
- ▶ Leadership im Vergleich: Laissez-Faire, transaktionale und transformationale Führung
- ▶ Wind of Change – Mini Case zu anspruchsvoller Führung in der Logistik
- ▶ Leadership – one best way of leading people in logistics?
- ▶ Leadership hautnah – Speed Dating von Generation Y / Z und Senior Management

In der zweiten Auflage, die am 28. & 29. November 2016 in Tägerwilen/Kreuzlingen am Bodensee stattgefunden hat, war Leadership-Know-how aus diversen Branchen in einer exklusiven Teilnehmerrunde vertreten. Im Zuge der diesjährigen Speed Dating-Lektion konnten als Generation Y & Z-Vertreter Alexander Amann (Schenker), Christopher Bartels (Leschaco), Andreas Brenner (Avrios) und Sarah Rudolph (INEOS Styrolution) gewonnen werden. Diese nahmen innerhalb des Speed-Datings zu ausgewählten Themen, welche die Generationen Y & Z in der Logistik gegenwärtig umtreiben, Stellung, um so den teilnehmenden Führungskräften fundierte Einblicke zu liefern. Zudem bereicherte Ronald Zemp (Co-Founder & Commercial Head notime AG, Co-Founder bitConsult und Founder & Chairman, RZ Capital AG) das Intensivseminar am Kaminabend des ersten Seminartags als Keynote-Speaker. Er trat mit dem spannenden Titel "New Leadership im Zeitalter der Digitalisierung" auf und konnte damit den Seminarteilnehmern viele wertvolle Impulse liefern.

Das nächste Seminar wird vom 27. & 28. November 2017 im Umfeld von St. Gallen stattfinden, erneut in Kooperation mit dem Institut für Customer Insight (ICI-HSG).

#### ANSPRECHPARTNER:

Natascha Widmann, Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

#### LAUFZEIT

28. & 29. November 2016

#### KOOPERATIONSPARTNER

Institut für Customer Insight (ICI-HSG), Universität St. Gallen

#### ORT & TEILNEHMERZAHL

Tägerwilen am Bodensee; 12



## Seminar Bestandsorientiertes Supply Chain Management

### Schlanke Prozesse, Integrierte End-to-End-Planung, Optimierung des Working Capitals

EINE BEWÄHRTE GRÖSSE im Weiterbildungs-Portfolio des Lehrstuhls ist das Intensivseminar „Integriertes Bestandsmanagement: Wege zur Optimierung der Working Capitals“. In der mittlerweile fünften Auflage, die vom 07.-10. März 2016 in St. Gallen stattgefunden hat, war Bestandsmanagement-Know-how aus diversen Branchen (u.a. Pharma, Automotive, Rail) in einer 13 köpfigen Teilnehmerrunde vertreten.

Das positive Feedback der Teilnehmenden hat eines einmal mehr herausgestellt: Es ist die Kombination aus konzeptionellen Impulsen seitens der LOG-HSG-Führungsriege, aus Praxisvorträgen sowie nicht zuletzt aus Erfahrungen und Diskussionsbeiträgen der Teilnehmenden, die das Seminar zu einer branchenübergreifenden Plattform für den Austausch zu aktuellen Herausforderungen im Bestandsmanagement macht. Sei es während der Gruppenarbeiten, in den Plenumsdiskussionen oder bei der abendlichen Brauereiführung, der Blick über den eigenen Tellerrand durch gegenseitigen Austausch wurde von den Teilnehmenden besonders geschätzt.

Im Seminar wird der Themenkomplex des Bestandsmanagements aus unterschiedlichen Perspektiven der Logistik und des Supply

Chain Managements beleuchtet. Die konkreten Beispiele aus den Unternehmen der Teilnehmenden zeigten immer wieder, dass Bestände in Supply Chains integriert statt isoliert betrachtet werden müssen.

Das nächste Seminar wird vom 20.-23. März 2017 in St. Gallen stattfinden, erneut in Kooperation mit dem Institut für Fabrikanlagen und Logistik der Universität Hannover.

#### ANSPRECHPARTNER:

Tim Germann, Dr. Thorsten Klaas-Wissing

#### LAUFZEIT

09.-13. März 2016

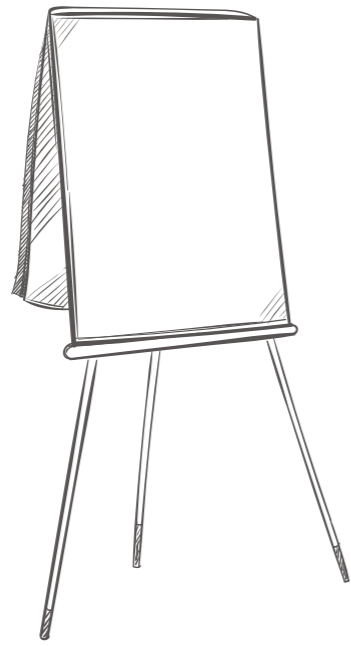
#### KOOPERATIONSPARTNER

Institut für Fabrikanlagen und Logistik der Universität Hannover

#### ORT & TEILNEHMERZAHL

St. Gallen; 13





## Intensivseminar «Strategisches Supply Chain Management – Insights für Führungskräfte»

**DAS INTENSIVSEMINAR** «Strategisches Supply Chain Management – Insights für Führungskräfte» konnte in diesem Jahr zum 3. Mal sehr erfolgreich als Weiterbildungsformat am Markt angeboten werden.

Das 4-tägige, praxisbezogene Seminar richtete sich an Unternehmer, Verwaltungsräte, Beiräte, Vorstände, Mitglieder der Geschäftsleitung, Leiter von Profit-Centern und alle Führungskräfte, die strategische Entscheidungen in Supply Chains aus Sicht von Industrie, Handel, Logistik- und IT-Dienstleistung vorbereiten oder treffen. Ebenso angesprochen wurden Spezialisten, die solche strategischen Entscheidungen methodisch-instrumentell unterstützen (z.B. Berater).

Diesem Anspruch trug die Veranstaltung mit folgenden Themenschwerpunkten Rechnung:

- ▶ Management von Supply Chains – zwischen Wunsch und Wirklichkeit
- ▶ Von der Supply Chain Differenzierung zum Working Capital Management
- ▶ Logistkdienstleistung in Supply Chains
- ▶ Governance von Supply Chains

Das positive Feedback der 9 Teilnehmenden hat eines einmal mehr herausgestellt: Es ist die Kombination aus konzeptionellen Impulsen seitens der LOG-HSG-Führungsriege, aus Praxisvorträgen sowie nicht zuletzt aus Erfahrungen und Diskussionsbeiträ-

gen der Teilnehmenden, die das Seminar zu einer branchenübergreifenden Plattform für den Austausch zu aktuellen Herausforderungen im strategischen Supply Chain Management macht. Sei es während der Gruppenarbeiten, in den Plenumsdiskussionen oder beim abendlichen Kaminabend, der Blick über den eigenen Tellerrand durch gegenseitigen Austausch wurde von den Teilnehmenden besonders geschätzt.

Die Location des „Hotel Kreuzlingen“ kam durch seine direkte See Lage sehr gut an und hat mit Service und Charme Dozierende ebenso wie Teilnehmende stimuliert.

Die nächste Durchführung des Seminars ist vom 13.-17. Februar 2017 in Uzwil (Schweiz) geplant.

*“Science-based,  
practice-driven”*

**ANSPRECHPARTNER:**  
Randi Oldach, Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

**LAUFZEIT**  
15. – 18. Februar 2016

**ORT & TEILNEHMERZAHL**  
Kreuzlingen; 9



**Nane  
Kieser**



Seit September 2016 verstärkt Nane Kieser als wissenschaftliche Mitarbeiterin den Lehrstuhl für Logistikmanagement (LOG). Frau Kieser hat einen Masterabschluss von der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg im Bereich Wirtschaftsingenieurwesen mit der Vertiefung Produktionssystemplanung, Organisation und Betrieb.

Während ihrer Studienzeit absolvierte sie ein sechs-monatiges Praktikum bei der Daimler AG in der Abteilung für Qualitätsmanagement After Sales. Des Weiteren absolvierte sie ein Masterpraktikum bei der Firma iPLON, ein mittelständisches Unternehmen aus der Branche der erneuerbaren Energien, mit einer Dauer von drei Monaten. Zusätzlich verbrachte Frau Kieser im Rahmen ihrer akademischen Ausbildung insgesamt 5 Monate im Ausland (Chennai, Indien).

Ihr aktueller Forschungsschwerpunkt am LOG-HSG liegt im Bereich des Güterverkehrs.

Seit Februar 2016 verstärkt Natascha Widmann als wissenschaftliche Mitarbeiterin den Lehrstuhl für Logistikmanagement. Frau Widmann verfügt über einen Masterabschluss (M.Sc.) von der Universität Hohenheim im Bereich Management mit den Vertiefungen Management, Marketing- and Management-Insights sowie Operations Management. Ihren Bachelorabschluss in Wirtschaftswissenschaften mit ökonomischen Wahlprofil schloss Frau Widmann ebenfalls an der Universität Hohenheim ab. Der Schwerpunkt ihres Studiums lag hierbei auf Supply Chain Management, Ökonometrie und Sustainability.

Während ihrer Studienzeit absolvierte sie Praktika bei einem Handelsunternehmen sowie einem Konsumgüterhersteller. Zusätzlich arbeitete Frau Widmann während ihrer Studienzeit als studentische Hilfskraft am Lehrstuhl für Umweltmanagement in der Lehre und in der Projektarbeit. Zudem sammelte sie bereits im Vorfeld erste Erfahrungen am Lehrstuhl für Logistikmanagement (LOG-HSG) in Form eines Praktikums, als Projektmitarbeiterin und Masterarbeitskandidatin.

Am Lehrstuhl liegt ihr Forschungsschwerpunkt auf Themen in den Bereichen Logistikdienstleister und Value Added Services.

**Natascha  
Widmann**



## Lehre

### BACHELOR- UND MASTERSTUFE

Die Erstausbildung im Bereich des Management von Beschaffungs-, Produktions- und Distributionsnetzwerken an der Universität St. Gallen gilt als ein wesentliches Anliegen des Lehrstuhls. Auf der Bachelor-, Master- und Doktoratsstufe ermöglichen anspruchsvolle Inhalte den Studierenden eine Auseinandersetzung mit der Logistik und dem Güterverkehr sowie dem Supply Chain Management und dem Einkauf. Die Betreuung von Bachelor- und Masterarbeiten sowie Dissertationen erfolgt immer im wissenschaftlichen und praktisch relevanten Kontext.

### LEHRVERANSTALTUNGEN auf der Bachelorstufe

- ▶ Kurs: Fundamentals of Logistics Management (Dr. Hofstetter)
- ▶ Kurs: Logistics Service Business (Dr. Klaas-Wissing)
- ▶ Kurs: Supply Chain Management – Grundlagen (Dr. Linzmajer / Dr. Hofstetter)
- ▶ Integrationsseminar: Nachhaltige Supply Chains bis zum Rohstofflieferanten (Dr. Hofstetter)

### LEHRVERANSTALTUNGEN auf der Masterstufe

- ▶ Seminar: Industrie 4.0: Smarte Technologien im Operations Management (Prof. Hofmann)
- ▶ Seminar: Forschungs-, Praxis- und Venture-Projekt: Einkauf, Beschaffung & Supply Chain Finance (Prof. Hofmann)
- ▶ Kurs: Logistikstrategien und -systeme (Dr. Hofstetter)
- ▶ Kurs: Nachhaltige Verkehrssysteme (Dr. Klaas-Wissing)
- ▶ Kurs: Working Capital Management (Prof. Hofmann)
- ▶ Kurs: Strategisches Operationsmanagement (Prof. Hofmann)
- ▶ Kurs: Supply Chain Management I (Prof. Stölzle)
- ▶ Kurs: Supply Chain Management II (Prof. Hofmann)
- ▶ Kurs: Verkehrsmanagement (Prof. Stölzle)
- ▶ Kurseinheiten Carbon Accounting & Carbon Management des Masters Accounting and Finance (Dr. Klaas-Wissing)

### LEHRVERANSTALTUNGEN auf der Doktoratsstufe

Forschungsschwerpunkte im Logistikmanagement I (Prof. Stölzle)  
Forschungsschwerpunkte im Logistikmanagement II (Prof. Stölzle)

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



## Gastreferenten Kurse Frühjahrssemester 2016

### KURS FPV Einkauf, Beschaffung und Supply Chain Finance (Prof. Hofmann)

- ▶ Stefan Reidy, arviem, Baar

### KURS Logistikstrategien und -systeme (Dr. Hofstetter)

- ▶ Aurel Hunkeler, Swisslog, Buchs
- ▶ Ulrich Kerzel, Blue Yonder, Karlsruhe (Deutschland)
- ▶ Christian Philipp, ALSO, Emmen

### KURS Strategisches Operations Management (Prof. Hofmann)

- ▶ Domagoj Nuic, Zimmer Biomet, Winterthur
- ▶ Christopher Schnell, Puma, Herzogenaurach (Deutschland)
- ▶ Jan Buchartz, Puma, Herzogenaurach (Deutschland)
- ▶ Dr. Philipp Wessely, AT Kearney, Zürich

### KURS Strategisches Beschaffungsmanagement (Prof. Hofmann)

- ▶ Dr. Jörg Grimm, SBB, Bern
- ▶ Dr. Gavin Meschnig, AT Kearney, München (Deutschland)
- ▶ Barbara Gerke, AT Kearney, München (Deutschland)

### KURS Logistics Service Business (Dr. Klaas-Wissing)

- ▶ Matthias Wohlfahrt, BearingPoint, Berlin (Deutschland)

### KURS Nachhaltige Verkehrssysteme (Dr. Klaas-Wissing)

- ▶ Andreas Hollenstein, CAMION Transport AG, Wil
- ▶ Dr. Ralf Eigenmann, Verkehrsbetriebe St. Gallen, St. Gallen

## Gastreferenten Kurse Herbstssemester 2016

### KURS Industrie 4.0: Smarte Technologien im Operations Management (Prof. Hofmann)

- ▶ Christoph Merle, M-Industrie, Zürich
- ▶ Dr. Urs von Planta, Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

### KURS Verkehrsmanagement (Prof. Stölzle)

- ▶ Dr. Marcus Schriebers, HEUSSEN Rechtsanwalts-gesellschaft mbH, Stuttgart (Deutschland)
- ▶ Dr. Markus Gogolin, PostLogistics, Luzern
- ▶ Dominik Hasler, Hasler Transport AG, Weinfelden

### KURS Working Capital Management (Prof. Hofmann)

- ▶ Joachim Geerling, PwC PricewaterhouseCoopers, Zürich
- ▶ Marin Schlageter, F. Hoffmann-La Roche, Basel
- ▶ Dieter Goerdten, PostFinance, Bern

### KURS Supply Chain Management I (Prof. Stölzle)

- ▶ Rafael Hallenbarter, Coca-Cola HBC Schweiz, Brüttisellen
- ▶ Aurelius Wespi, Migros, Zürich
- ▶ Gregor van Ackeren, van der Meer-Gruppe, Oberhausen (Deutschland)

### KURS Supply Chain Management II (Prof. Hofmann)

- ▶ Frédéric Clerc, Nestlé Schweiz, Vevey
- ▶ Dr. Harald Bachmann, Bosch Powertools, Leinfelden-Echterdingen (Deutschland)

### KURS Fundamentals of Logistics Management (Dr. Hofstetter)

- ▶ Lorenz Bärlocher, IWC, Schaffhausen
- ▶ Marc Dolder, Swisscom, Bern
- ▶ Simon Fundel, M&M, St. Gallen
- ▶ Heinz Graf, GS1 Schweiz, Bern
- ▶ Dr. Jörg Grimm, SBB, Bern
- ▶ Dirk Grote, Unilever, Schaffhausen
- ▶ Daniel Helmig, ABB, Zürich
- ▶ Dr. Kerstin Höfle, Swisslog, Buchs
- ▶ Dr. Stephan Kolassa, SAP, Tägerwilten
- ▶ Marius Lang, Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

### KURS Nachhaltigkeit und Verantwortung im Rechnungswesen (MAccFin)

- ▶ Martin Momberg, Deutsche Post DHL, Bonn (Deutschland)

## Veröffentlichungen 2016

### BUCH / STUDIE

- ▶ Bearing Point (unter Beteiligung von T. Klaas-Wissing und W. Stölzle): 5th Supply Chain Monitor – From green to sustainable Supply Chain Management, Frankfurt a.M. 2016.
- ▶ Bogaschewsky, R.; Eßig, M.; Lasch, R.; Stölzle, W. (Hrsg.): Advanced Studies in Supply Chain Management, Wiesbaden 2016 (SpringerGabler Verlag).
- ▶ Hänsel, M.; Hofmann, E.; Vollrath, C.: Purchasing of Business Services – Performance Excellence Study 2016. Göttingen 2016 (Cuvillier-Verlag).
- ▶ Hoffmann, C.P.; Lennerts, S.; Schmitz, C.; Stölzle, W.; Uebornickel, F. (Hrsg.): Business Innovation. Das St Galler Modell. Wiesbaden 2016 (SpringerGabler Verlag).
- ▶ Stölzle, W.; Hofmann, W.; Oettmeier, K.: Aperçu de l'Étude du marché de la logistique en Suisse 2017 : Synthèse des éléments importants tirés de l'Étude du marché de la logistique. Bern: GSI Suisse, 2016.
- ▶ Stölzle, W.; Hofmann, W.; Oettmeier, K.: Einblick in den Schweizer Logistikmarkt 2017 – Zusammenfassung wichtiger Fakten aus der Logistikmarktstudie. Bern: GSI Schweiz, 2016.
- ▶ Stölzle, W.; Hofmann, E.; Oettmeier, K.: Logistikmarktstudie Schweiz, Band 2016: Teil- und Querschnittsmärkte, Logistiktrends und Entwicklungen, 9. Auflage. Bern: GSI Schweiz, 2016.
- ▶ Stölzle, W.; Hofmann, W.; Oettmeier, K.: Étude du marché de la logistique en Suisse (Volume 2016) : Secteurs de marché et marchés transversaux, tendances de la logistique. Bern: GSI Suisse, 2016.
- ▶ Templar, S.; Hofmann, E.; Findlay, C.: Financing the End-to-end Supply Chain: A Reference Guide to Supply Chain Finance. London 2016 (Kogan Page).
- ▶ Wütz, S.; Hofstetter, J.S.; Stölzle, W.: Corporate Supply Chain Management Organization and Governance. A Guidebook with Benchmarks of the Actual Status Quo and Best Practices. Göttingen 2016.

### BUCHKAPITEL

- ▶ Hänsel, M.; Stölzle, W.: Optimierungspotenzial im Retourennetzwerk am Beispiel der Mediendistribution. In: Bogaschewsky, R.; Eßig, M.; Lasch, R.; Stölzle, W. (Hrsg.): Advanced Studies in Supply Chain Management. Wiesbaden 2016, S. 185-212.

- ▶ Klaas-Wissing, T.: Von Industrie 4.0 zu Logistikdienstleistung 4.0. In: Schweizer Logistik Katalog 2016 – Das Jahrbuch für Logistik und Materialfluss. Laufenburg 2016, S. 48-50.
- ▶ Stölzle, W.; Burkhardt, J.: Thesen zu Logistik 4.0. In: Gassmann, O.; Sutter, P. (Hrsg.): Digitale Transformation im Unternehmen gestalten: Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Handlungsanweisungen, Fallstudien. München 2016, S. 59-64.

### ARTIKEL (wissenschaftliche Zeitschriften)

- ▶ Altmayer, E.; Stölzle, W.: Neue Impulse für das Controlling der Supply Chain. In: Controlling & Management Review, Sonderheft 2-2016, S. 42-48.
- ▶ Grimm, J.H.; Hofstetter, J.S.; Sarkis, J.: Exploring sub-suppliers' compliance with corporate sustainability standards. In: Journal of Cleaner Production 112 (2016), S. 1971-1984.
- ▶ Hofmann, E.: Big Data and Supply Chain Decisions: The Impact of Volume, Variety and Velocity Properties on the Bullwhip Effect. In: International Journal of Production Research (online), S. 1-19.
- ▶ Hofmann, E.; Johnson, M.: Supply Chain Finance – Some Conceptual Thoughts Reloaded. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 46 (2016)4, S. 1-8.
- ▶ Hofmann, E.; Knébel, S.: Supply Chain Differentiation: Background, Concept and Examples. In: Journal of Service Science and Management, 9 (2016)2, S. 160-174.
- ▶ Hofmann, E.; Oettmeier, K.: 3D-Druck: Wie additive Fertigungsverfahren die Wirtschaft und deren Supply Chains revolutionieren. In: Zeitschrift Führung + Organisation 85(2016)2, S. 84-90.
- ▶ Hofmann, E.; Zumsteg, S.: Win-Win and No-Win Situations in Supply Chain Finance: The Case of Accounts Receivable Programs. In: Supply Chain Forum: An International Journal, 16(2015)3, S. 30-50.
- ▶ Oettmeier, K.; Hofmann, E.: Additive Manufacturing Technology Adoption: An empirical Analysis of general and supply chain-related Determinants. In: Journal of Business Economics 87(2016)1, S. 1-28.
- ▶ Oettmeier, K.; Hofmann, E.: Impact of Additive Manufacturing Technology Adoption on Supply Chain Management Processes and Components. In: Journal of Manufacturing Technology Management 27(2016)7, S. 944-968.

- ▶ Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesminister für Verkehr und digitale Infrastruktur (unter Beteiligung von W. Stölzle): Streiks und die Zuverlässigkeit der Verkehrsbedingung. Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesminister für Verkehr und digitale Infrastruktur in Kurzfassung. In: Internationales Verkehrswesen 68(2016)1, S. 12-14.
- ▶ Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesminister für Verkehr und digitale Infrastruktur (unter Beteiligung von W. Stölzle): Streiks und die Zuverlässigkeit der Verkehrsbedingung. In: Wirtschaftsdienst 96(2016)2, S. 114-121.

### ARTIKEL (populärwissenschaftliche Zeitungen)

- ▶ Hänsel, M.; Hofmann, E.: Dienstleistungsbeschaffung neu gemacht. Wie die Integration des Einkäufers die Dienstleistungsevaluation bestimmt. procure.ch – Beschaffungsmanagement 8(2016)8, S.18-19.
- ▶ Hänsel, M.; Stölzle, W.: Cost Optimazation in the Returns Network. In: f + h Intralogistics – Trade magazine for material flow and material management (Online), S. 36-37 (Ab-rufdatum: 13. Mai 2016).
- ▶ Hofmann, E.; Oettmeier, K.: E-Commerce: Herausforderungen in der B2C-Distributionslogistik. In: Logistik und Fördertechnik 92(2016)10, S. 42-43.
- ▶ Hofmann, E.; Oettmeier, K.: 3D-Druck macht Druck auf Lieferanten: Fertigung 4.0 schreibt die Wertschöpfungskette neu. In: IM+io Management 31(2016)3, S. 34-39.
- ▶ Hofmann, E.; Oettmeier, K.: «Kritische Distanz» im KV Strasse – Schiene. In: Logistik und Fördertechnik 91(2016)9, S. 42-43.
- ▶ Hofmann, E.; Oettmeier, K.: Zusammenhang zwischen Güterverkehrsleistung und BIP-Entwicklung. In: Logistik und Fördertechnik 90(2016)7-8, S. 46-47.
- ▶ Hofmann, E.; Oettmeier, K.: Kontraktlogistik: Auslagerung von komplexen Logistikleistungen. In: Logistik und Fördertechnik 89(2016)6, S. 44-45.
- ▶ Hofmann, E.; Oettmeier, K.: Jede Temperaturklasse weist Eigenheiten auf. In: Lebensmittelzeitung 68(2016)21, S. 54.
- ▶ Hofmann, E.; Oettmeier, K.: Kriminalität und Sicherheit in Schweizer Supply Chains. In: Logistik und Fördertechnik 88(2016)5, S. 44-45.
- ▶ Hofmann, E.; Oettmeier, K.: Intralogistik: Marktentwicklung und Potenziale in der Logistik. In: Logistik und Fördertechnik 87(2016)4, S. 44-45.
- ▶ Hofmann, E.; Oettmeier, K.: Schweizer Querschnittsmarkt für temperaturgeführte Logistik. In: Logistik und Fördertechnik 86(2016)3, S. 36-37.
- ▶ Hofmann, E.; Oettmeier, K.: Ranking: Die Top Logistikdienstleister der Schweiz. In: Logistik und Fördertechnik 85(2016)2, S. 28-29.
- ▶ Hofmann, E.; Oettmeier, K.: Die Wertschöpfung steigern:

Technologie-Einsatz und Vernetzung in Schweizer Supply Chains. In: All about Sourcing 9(2016)1, S. 18.

- ▶ Hofmann, E.; Oettmeier, K.: Frankenschock trifft den Schweizer Logistikmarkt. In: Logistik und Fördertechnik 84(2016)1, S. 38-39.
- ▶ Klaas-Wissing, T.: Simulieren statt kutschieren. Die Universität St. Gallen zeigt, warum es LKW-Fahrertraining im Labor dringend braucht. In: DVZ – Deutsche Verkehrs-Zeitung, Themenheft Logistikstandort Schweiz, 9 September 2016, S. 8-9.
- ▶ Klaas-Wissing, Thorsten (2016) Digitalisierung in der Logistik. Von der Industrie 4.0 zur Logistikdienstleistung 4.0. In: HSG Focus – Dossier, Mai 2016 (Online-Ausgabe).
- ▶ Schneider, C.; Stölzle, W.: Schweiz zieht LSVA-Schraube an. In: DVZ 70(2016)100, S. 7.
- ▶ Stölzle, W.: Einzelzelung wird zum Credo. In: DVZ 70(2016)40, S. 5.
- ▶ Stölzle, W.: Pro & Contra: Fourth-Party-Logistiker versprechen Verladern, ihre Supply Chain zu optimieren – Stefan Wolff, 4flow AG, und Wolfgang Stölzle, Universität St. Gallen, diskutieren die Vor- und Nachteile des 4PL-Ansatzes. In: Bahn Manager 1(2016)4, S. 24-25.
- ▶ Stölzle, W.; Barth, P.-J.: Einheitliche Prüfungssysteme nach GMP etablieren. In: CHEManager 25(2016)1-2, S. 17.
- ▶ Stölzle, W.; Burkhardt, J.: Bestandslücken mit Lean Logistics 2.0 bekämpfen. In: Lebensmittelzeitung 68(2016)41, S. 51.
- ▶ Stölzle, W.; Hänsel, M.: Optimierungspotenzial im Retourennetzwerk. In: BIP 7(2016)2, S. 52-54.
- ▶ Stölzle, W.; Hofmann, E.; Oettmeier, K.: Kriminalität und Sicherheit in Schweizer Supply Chains. In: Logistik und Fördertechnik 84(2016)5, S. 44-45.
- ▶ Stölzle, W.; Hofmann, E.; Oettmeier, K.: Intralogistik: Marktentwicklung und Potenziale in der Logistik. In: Logistik und Fördertechnik 84(2016)4, S. 44-45.
- ▶ Stölzle, W.; Hofmann, E.; Oettmeier, K.: Frankenschock trifft den Schweizer Logistikmarkt. In: Logistik und Fördertechnik 84(2016)1, S. 38-39.
- ▶ Stölzle, W.; Hofmann, E.; Oettmeier, K.: Die Wertschöpfung steigern. In: All about Sourcing 9(2016)1, S. 18.
- ▶ Stölzle, W.; Zemp, R.: Persönliches stärkt Kundenbindung. In: DVZ 70(2016)58, S. 5.

**BEITRÄGE** für wissenschaftliche Konferenzen

- ▶ Gonzalez-Padron, T.; Hofstetter, J.S.: The deliberately crafted supply chain as core element of competitive advantage: The case of sustainable supply chains as a product innovation, Annual Sustainability, Ethics and Entrepreneurship Conference 2016, Denver, CO, USA.
- ▶ Hänsel, M.; Hofmann, E. Evaluation of business services from a buyer's perspective: The place of consumption as distinctive feature. In: RIRL 2016 – International Meeting on Logistics Research, 2016, Lausanne.
- ▶ Hänsel, M.; Hofmann, E. The necessity of an integrative approach for business service evaluation from a buyer's perspective. In: 28th Annual Nordic Logistics Research Network Conference, 2016, Turku, Finland.
- ▶ Hofstetter, J.S.: Towards a process framework for sub-supplier sustainability management. Decision Sciences Institute Annual Conference 2016, Austin, TX, USA.
- ▶ Hofstetter, J.S.: Towards a process framework for sub-supplier management, Academy of Management Annual Meeting 2016, Anaheim, CA, USA.
- ▶ Müller, M.: Coping with Competing Institutional Logics: Decoupling, Compromising and Experience. In: GRONEN Research Conference 2016, Hamburg, Germany.
- ▶ Müller, M.: Procurement Capabilities and Supplier Social Standard Compliance. In: 23rd EurOMA Conference 2016, Trondheim, Norway.
- ▶ Müller, M.; Hofstetter, J.S.; Goerzen, A.: Garment suppliers' strategies to manage commercial and social tensions: An institutional logics' perspective, Decision Sciences Institute Annual Conference 2016, Austin, TX, USA.
- ▶ Müller, M.; Hofstetter, J.S.; Goerzen, A.: Mediation between organizational aspirations for adjusting compliance with a minimum social standard: Evidence from emerging market suppliers, Academy of International Business Annual Meeting 2016, New Orleans, USA.
- ▶ Oettmeier, K.: Impact of additive manufacturing on supply chain network structures – an exploratory case study analysis. – 21st LRN Annual Conference, 2016. – Hull, United Kingdom.
- ▶ Oettmeier, K.; Hofmann, E.: 3D-Printing: How Additive Manufacturing impacts Supply Chain Business Processes and Management Components. In: Proceedings of the 28th Annual Nordic Logistics Research Network Conference. NOFOMA 2016. Turku, Finland, S. 444-460
- ▶ de Treville, S.; Chavez-Demoulin, V.; Hofstetter, J.S.: Using Point-of-sale Data to Improve Shelf Replenishment Performance, INFORMS Annual Meeting 2016, Nashville, TN, USA.
- ▶ Wohlgezogen, F.; Hofstetter, J.S.; Brueck, F.; Hamann, R.: Enabling, not coercing partner sustainability: A field experiment on formalization in buyer-supplier relationships, EGOS Colloquium 2016, Neapel, Italien.

- ▶ Wohlgezogen, F.; Hofstetter, J.S.; Brueck, F.; Hamann, R.; Zollo, M.: Let loose: Strategies for supplier engagement with buyer sustainability objectives in South Africa, GRONEN Research Conference 2016, Hamburg, Deutschland.
- ▶ Wütz, S.; Hofstetter, J.S.; Goerzen, A.: A balance between global integration and local responsiveness of business processes, Academy of International Business Annual Meeting 2016, New Orleans, USA.
- ▶ Wütz, S.; Hofstetter, J.S.; Goerzen, A.: A process-based view of the integration-responsiveness framework, Academy of International Business Annual Meeting 2016, New Orleans, USA.
- ▶ Wütz, S.; Hofstetter, J.S.; Goerzen, A.: A process-based view of the concepts of global integration and local responsiveness within multinational companies, EurOMA 2016, Trondheim, Norwegen.
- ▶ Wütz, S.; Hofstetter, J.S.; Goerzen, A.: Environmental pressures on the degree of global integration of cross-functional business processes, EurOMA 2016, Trondheim, Norwegen.

**WISSENSCHAFTLICHE VORTRÄGE**

- ▶ Hänsel, M.; Stölzle, W.: Optimierungspotenzial im Retourennetzwerk am Beispiel der Mediendistribution. 9. Wissenschaftliches Symposium Supply Management des BME am 16.03.2016 in Würzburg auf Einladung des Programmkomitees.
- ▶ Hofmann, E.: Einblicke in die Working Capital Management-Studie 2016, Supply Chain Finance Summit am 15.09.2016 in Zürich auf Einladung von PostFinance/Schweizerische Post.
- ▶ Hofmann, E.: Moderation des Supply Chain Finance Community Forums, übernommen am 8.12.2016 in Amsterdam (Niederlande) auf Einladung des Programmkomitees.
- ▶ Klaas-Wissing, T.: Vision Mobility Switzerland 2050: Expected or surprising developments?, Vortrag auf der 9th Urban Mobility India Conference & Expo 2016 am 10. November 2016 in Gandhinagar (Indien) auf Einladung der Schweizer Botschaft NewDelhi.
- ▶ Stölzle, W.: Teilnahme an Panel-Discussion „A Field of Tension between Technology and Organization“, übernommen auf dem 8th International Scientific Symposium on Logistics am 15.06.2016 in Karlsruhe auf Einladung des Programmkomitees.
- ▶ Stölzle, W.: Moderation 78. Jahrestagung des VHB, Vernetzungstreffen für Herausgeber/innen von im deutschsprachigen Raum herausgegebenen betriebswirtschaftlichen Zeitschriften, übernommen am 18.05.2016 in München auf Einladung des Programmkomitees.
- ▶ Stölzle, W.: Moderation 9. Wissenschaftliches Symposium Supply Management des BME, übernommen am 14.-15.03.2016 in Würzburg auf Einladung des Programmkomitees.

<u>GEGENSTAND DER BEGUTACHTUNG</u>	<u>INSTITUTION</u>	<u>ANZAHL</u>
Manuskript für wissenschaftliches Journal	International Journal of Integrated Supply Management (IJISM)	2
	International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	1
	Journal of Manufacturing Technology Management	1
	International Journal of Production Research	2
	Industrial Marketing Management	1
	Logistics Research I	1
	Journal of Business Economics	2
	Industrial Marketing Management	1
	International Journal of Logistics Management	1
	Logistics Research (LORE)	1
	Journal of Business Economics	1
Manuskript für wissenschaftliche Konferenz	Academy of Management	6
	28th Annual Nordic Logistics Research Network Conference (NOFOMA)	4
	BME Wissenschaftssymposium	1
Dissertation / Habilitation		4
Award	Swiss Working Capital Management Award	9
	GS1 Swiss Logistics Award	10
	Eco Performance Award	10
	VDA Logistik Award	3



zum Facebookauftritt des Lehrstuhls für Logistikmanagement der Universität St. Gallen



zur Website des Lehrstuhls für Logistikmanagement der Universität St. Gallen

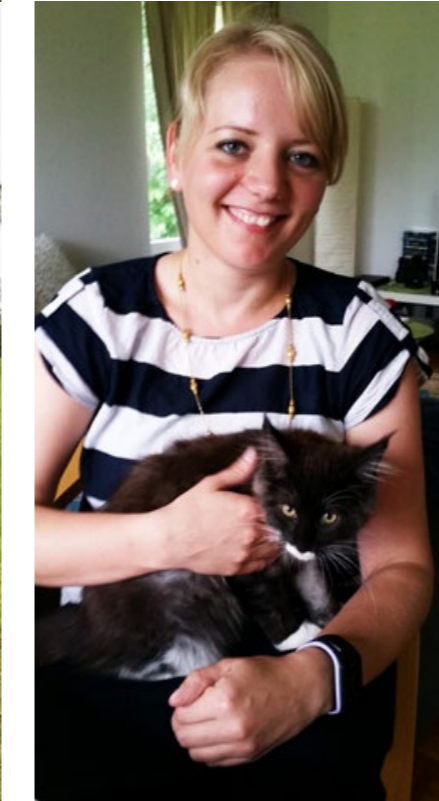


zur Newsletteranmeldung des Lehrstuhls für Logistikmanagement der Universität St. Gallen

**IMPRESSUM**

- ▶ **Herausgeber** Lehrstuhl für Logistikmanagement, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen, Schweiz
- ▶ **Redaktion** Ingrid Brányik, Lehrstuhl für Logistikmanagement, Universität St. Gallen
- ▶ **Bildnachweis** fotolia.com, S.30: Deutsche Post AG; S.36: SBB
- ▶ **Gestaltung** Dipl. Des. Simone Biermann, simone.biermann@seemone.com | Dipl.-Fw. Ailert Biermann, ailert@me.com

IMPRESSIONEN  
LOG-HSG 2016



Lehrstuhl für Logistikmanagement



Universität St.Gallen