



Universität St.Gallen

Institut für Supply Chain Management



Jahresbericht 2024

Institut für Supply Chain Management der Universität St.Gallen

Inhaltsverzeichnis

Institutsportrait	3
Meilensteine	6
Projekte	7
Veranstaltungen.....	16

3

Institutspportrait

Institutspportrait

Institutsleitung

Prof. Dr. Thomas Friedli
Direktor
thomas.friedli@unisg.ch



Petra Lehmann
Leitung Office Management
petra.lehmann@unisg.ch



Doktorandenteam

Tim Auer
Wiss. Mitarbeiter
tim.auer@unisg.ch



Dr. Daniel Langner
Wiss. Mitarbeiter
Bis 01 / 2024



Dr. des. Ludwig Häberle
Wiss. Mitarbeiter
ludwig.haerberle@unisg.ch



Simon Waibel
Wiss. Mitarbeiter
simon.waibel@unisg.ch
seit 08 / 2024



Nils Josef Hofmann
Wiss. Mitarbeiter
nilsjosef.hofmann@unisg.ch
seit 04 / 2024



Dr. Leon Zacharias
Wiss. Mitarbeiter
leon.zacharias@unisg.ch



Dr. des. Calvin Klein
Wiss. Mitarbeiter
Bis 12 / 2024



Laurin Zemmrich
Wiss. Mitarbeiter
laurin.zemmrich@unisg.ch



4

Institutspportrait

Executive Senior Advisor

Ralf Mock

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

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



Executive Senior Advisor

Prof. assoc. Dr. Christian Abegglen

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

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



5

Institutsporrait

FÖRDERVEREINIGUNG DES INSTITUTS FÜR SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

VISION

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

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

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

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

VORSTAND

Präsident:

Alexei Kovalenko

TransInvest Holding AG

alexei.kovalenko@transinvest.ch

Mitglieder des Vorstands:

Dr. Marcus Schriefers, c/o GvW Graf von Westphalen Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaft mbB

m.schriefers@gvw.com

Holger Langbein

Robert Bosch GmbH

holger.langbein@de.bosch.com

MITGLIEDERBETREUUNG

Petra Lehmann

petra.lehmann@unisg.ch

6

Meilensteine

Meilensteine

ERFOLGREICH ABGESCHLOSSENE DISSERTATIONEN

Herzliche Gratulation an Leon, Calvin und Ludwig für ihre erfolgreich abgeschlossenen Dissertationen.

Dr. Leon Zacharias



Dr. des Calvin Klein



Dr. des. Ludwig Häberle



Projekte

SUPPLY CHAIN FINANCE

ROCE – ROUNDTABLE OF SUPPLY CHAIN FINANCE EXCELLENCE

Der Roundtable of Supply Chain Finance Excellence (ROCE) schafft eine Plattform, die es teilnehmenden Unternehmen ermöglicht, ihre Erfahrungen und Expertise im Bereich Supply Chain Finance, einem Teilbereich des Supply Chain Managements, welchem sowohl von Praxis- sowie von Wissenschaftsseite zunehmende Bedeutung zuteil wird, zu teilen und zu diskutieren. Der ROCE, welcher in Form eines Arbeitskreises mit mehreren Roundtables pro Jahr organisiert ist, schafft somit einen moderierten Erfahrungsaustausch zu aktuellen wissenschafts- und praxisnahen Themen des Supply Chain Finance. Die inhaltlichen Schwerpunkte der Roundtables im zurückliegenden Jahr sind dreifacher Natur.

Zum einen stellte die Digitalisierung von Geschäftspartnerprüfungen in der Supply Chain und im Credit Risk Management einen wesentlichen inhaltlichen Fokus dar. Hierzu wurde ein Vertreter des Unternehmens Prof. SCHUMANN, welches Beratung und IT-Lösungen in den Bereichen Kreditrisiko, Compliance und Bestandssysteme anbietet, zum Austausch eingeladen.

Ein zweiter zentraler inhaltlicher Fokus, stellt der Themenbereich Inventory Financing dar. In diesem Zusammenhang wurden verschiedene Use Cases von Inventory Financing, welche die Finanzierung von Rohmaterialien über Komponenten bis hin zu Fertigerzeugnissen und fixed assets (sowohl inbound als auch outbound) umfassen, am Beispiel von Benteler Trading International diskutiert.

Das dritte inhaltliche Fokusthema umfasste den Bereich Process Intelligence. Hierfür bekamen

die ROCE-Teilnehmer beispielsweise Einblicke in eine Process Intelligence Software. Vertreter des Unternehmens Celonis stellten unterschiedliche Case Studies vor, mit denen es Unternehmen gelungen ist, ihre Zahlungsbedingungen durch Process Intelligence zu optimieren.

Für das kommende Jahr ist geplant, die Aktivitäten des ROCE weiter auszubauen, um innovative Themen und Ansätze im Bereich Supply Chain Finance weiter voranzutreiben und den ROCE als führendes Forum im Supply Chain Finance weiter zu etablieren.

LAUFZEIT

Seit 2016 (2-3 Treffen pro Jahr)

ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Simon Waibel

LOGISTIK UND GÜTERVERKEHR

LOGISTIKMARKTSTUDIE SCHWEIZ

Version 3.0 (ab 01/2024)

Der Stellenwert von Logistik und Supply Chain Management nimmt in Europa und insbesondere in der Schweiz weiterhin rasant zu. Die Dynamik und Bedeutung des Logistikmarktes sind vor allem auf die zunehmende Arbeitsteilung, die fortschreitende Globalisierung der Märkte sowie den stetigen Abbau von Handelshemmnissen zurückzuführen. Diese Entwicklungen machen es erforderlich, den relevanten Markt sowie die dazugehörigen Supply Chains umfassend abzubilden und den Akteuren konkrete Unterstützung bei der Planung zukünftiger Entwicklungen anzubieten.

Seit Januar 2024 erscheint die Logistikmarktstudie Schweiz in einem neuen, modernen Format, das auf die Anforderungen der heutigen Zeit abgestimmt ist. Die Studie wird nun dreimal jährlich als «Magazin» herausgegeben und verbindet eine prägnante Darstellung aktueller dynamischer Themen mit der bewährten Analyse statischer Inhalte. Jede Ausgabe widmet sich zwei richtungsweisenden Themen, die für die Entwicklung der Logistikbranche von zentraler Bedeutung sind. Ergänzt werden diese durch aktualisierte Inhalte, darunter die umfassende Quantifizierung des Schweizer Logistikmarktes und die jährliche Übersicht der Top 100 Logistikdienstleister in der Schweiz.

Diese Studie leistet einen bedeutenden Beitrag zur Transparenz auf dem Schweizer Logistikmarkt. Sie liefert fundierte Daten, die als Basis für weiterführende Analysen genutzt werden können, und gibt Einblicke in die Entwicklung des Logistikmarktes sowie seiner Supply Chains.

Ein zentrales Element der Logistikmarktstudie ist der Trendradar, der die wichtigsten Entwicklungsrichtungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Technologie mit Bezug auf Logistik und Supply Chain Management aufzeigt. Die Trends werden kompakt dargestellt, mit

Praxisbeispielen ergänzt und hinsichtlich ihrer Verbreitung und Relevanz bewertet. Auf der technologischen Ebene analysiert die Studie zudem die potenzielle Marktausbreitung neuer Innovationen. Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage für die Entwicklung von Szenarien, die mögliche zukünftige Entwicklungen aufzeigen.

Neben den dynamischen Themen und Trendanalysen bleibt die Logistikmarktstudie ihrer Tradition treu, den Schweizer Logistikmarkt quantitativ zu analysieren und mit detaillierten Daten zu untermauern. Dazu gehören unter anderem zwei umfangreiche Marktumfragen, Workshops mit ausgewiesenen Logistik- und Supply-Chain-Experten sowie die Abstimmungen mit der Trägerschaft der GSI. Diese methodische Breite gewährleistet eine fundierte Grundlage, um belastbare und praxisorientierte Erkenntnisse abzuleiten.

LAUFZEIT

Seit 2007 - heute

ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Dr. Leon Zacharias

Dr. des. Ludwig Häberle

KOOPERATIONSPARTNER

GSI Switzerland

FÖRDERER

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

9

Projekte

BUCHPROJEKT «GÜTERVERKEHR KOMPAKT»

Die Bedeutung der Logistik für eine leistungsfähige Wirtschaft und zufriedene Kunden ist spätestens seit den Krisen der vergangenen Jahre breiten Bevölkerungskreisen bewusst geworden. Die besondere Rolle des Güterverkehrs wird indessen oft nur nebensächlich beleuchtet, obwohl Güterverkehr das «Blut im Wirtschaftskreislauf» bildet. Das Verständnis von Güterverkehr ist heute integrativ geprägt: Dies bedeutet, das Zusammenspiel der Verkehrsträger in den Vordergrund zu stellen. Güterverkehrsunternehmen agieren in einem komplexen Spannungsfeld aus nationalen und internationalen Märkten sowie der Verkehrspolitik. Vor diesem Hintergrund machten sich die Herausgeber Wolfgang Stölzle, Dustin Schöder und Ludwig Häberle zusammen mit einem breiten Autorenteam aus Praxis, Politik und Wissenschaft an die Neuauflage des Lehr- und Praxisbuchs «Güterverkehr kompakt». Aus einer schwerpunktmässig logistisch-betriebswirtschaftlichen Sicht wird der Güterverkehr in das Spannungsfeld aus Markt, Unternehmen und Politik eingebettet. Die integrative Betrachtungsweise von Güterverkehr erstreckt sich auf verschiedene Verkehrsträger und zeigt sich in verkehrsträgerübergreifenden Lösungen, konkretisiert an zahlreichen Fallbeispielen. Das Buch erscheint im ersten Halbjahr 2024 im De Gruyter Oldenbourg Verlag und kommt in mehreren Lehrveranstaltungen an der HSG als Kurslektüre zum Einsatz.

LAUFZEIT
2022-2024

ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG
Ludwig Häberle



10

Projekte

STUDIE: «STÄRKUNG DES GÜTERKRESILAUFS FÜR DIE SCHWEIZ»

Die Funktionsfähigkeit von Lieferketten ist ein fundamentaler Bestandteil für die Volkswirtschaft der Schweiz. Die Supply Branche ist für die Lieferketten zuständig und sieht sich durch die Herausforderung des Fachkräftemangels gefährdet. Studien geben Hinweise darauf, dass der Bereich Supply stärker als andere Branchen vom Fachkräftemangel betroffen sind. Dazu kommt, dass der Bereich Supply unter einem schlechten Branchenimage leidet. Dadurch könnte der Fachkräftemangel weiter verstärkt werden.

Vor diesem Hintergrund widmet sich diese Studie dem Ziel, den Fachkräftemangel in denjenigen Bereichen, die für den Güterkreislauf verantwortlich sind zu quantifizieren und eine Prognose für das Jahr 2032 zu ermitteln.

Die Supply Branche repräsentiert über 300'000 Arbeitsplätze in der Schweiz. In vielen unterschiedlichen Funktionen trägt jeder Arbeitsplatz zur Sicherstellung der Versorgung im Land und damit auch zum nachhaltigen Wohlstand bei. Die Funktionalität der Supply Branche wird durch den Fachkräftemangel und steigende Anforderungen gefährdet. Ein Mangel an qualifiziertem Personal könnte eine erhebliche Bedrohung für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Branche darstellen.

Eine weitere Herausforderung stellt das Image der Supply Branche dar. Das Image beeinflusst, wie attraktiv ein Unternehmen für die potenziellen Arbeitskräften wahrgenommen wird. Die Supply Branche wird in vielen Berufsbildern als unattraktiv wahrgenommen. Die Folgen dieser Assoziation könnte einen Einfluss auf die Supply Branche haben, insbesondere mit dem Bezug auf den Fachkräftemangel.

Das Ergebnis der Studie zeigt, dass der Fachkräftemangel im Bereich Supply bis 2032 auf über 80'000 unbesetzte Stellen ansteigen wird - mehr als eine Verdopplung zum Status quo.

Als massgeblichen Faktor für diese Entwicklung nannten viele der interviewten Experten das negative Branchenimage.

Eine ergänzende schweizweite Umfrage ergab, dass mehr als 50 % der Befragten nicht in der Lage sind, grundlegende Begriffe der Supply Branche zu erklären. Als direkt korrelierende Auswirkung zeigte sich, dass über 60 % der Befragten sich nicht vorstellen können, im Bereich Supply zu arbeiten.

Der Fachkräftemangel, verstärkt durch den demografischen Wandel und einem negativen Branchenimage, stellt den Bereich Supply vor grosse Herausforderungen. Ohne gezielte Gegenmassnahmen drohen langfristige Folgen für den Güterkreislauf und den Wohlstand der Schweiz. Daher besteht dringender Handlungsbedarf für Unternehmen, Verbände und Politik.

Definition: Supply¹

Der in der Studie verwendete Begriff «Supply» beinhaltet das Management des Waren, Daten- und Finanzflusses im Zusammenhang mit einem Produkt oder einer Dienstleistung, von der Beschaffung von Rohstoffen bis zur Lieferung des Produkts an seinen endgültigen Bestimmungsort oder deren Entsorgung.

LAUFZEIT

2024

ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Nils Hofmann

KOOPERATIONSPARTNER

GSI Switzerland

¹ Swiss Supply (2024). Movement 32 - Die nationale Bewegung zur Stärkung des Güterkreislaufes für die Schweiz. <https://swiss-supply.ch/aktivitaeten/movement32/>

II Projekte

OPERATIONS- UND BESCHAFFUNGSMANAGEMENT

MERAXIS: «COMPANY BUILDING»

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

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

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

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

LAUFZEIT

Seit September 2023 – 2024

ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Laurin Zemmrich

KOOPERATIONSPARTNER

Meraxis AG

12

Projekte

THE PROCUREMENT INITIATIVE

Im Januar 2022 startete das für vier Jahre angelegte Kooperationsprojekt der Procurement Initiative zwischen der Management-Beratung H&Z mit Sitz in München und dem Institut für Supply Chain Management. Die Procurement Initiative versteht sich als moderner Think Tank an der Schnittstelle von Unternehmerischem Handeln und Politischen Entscheidungen, um die Zukunft des Beschaffungswesens zu gestalten. Das Team um Laurin Zemmrich treibt dieses Vorhaben mit einem namhaften Kooperationspartner und einem Kreis führender Einkaufsleiter in Europa voran.

Mit Rückblick auf die Jahre 2022, 2023 und 2024 konnte das Team bereits wichtige erste Meilensteine im Kooperationsprojekt erzielen. Dazu zählen neben dem Aufbau einer neuen [Website](#), [LinkedIn-Kanals](#) und [Podcast-Formats](#) die Erarbeitung vieler wichtiger Insights aus der Praxis für die Praxis. Diese wurden durch breit angesetzte Interview-, Umfrage- und Workshopreihen gemeinsam mit Beschaffungsexperten zu den Fokusthemen Resilienz, Nachhaltigkeit und Wertbeitrag erarbeitet. Im Folgenden werden Auszüge der Projektarbeit kurz vorgestellt. Im Rahmen der Studie «Economic Impact of Rising Inflation and Savings Expectations on German SMEs and Ways Forward» wurden Hebel für das Management von Inflation identifiziert. Zudem beleuchtet die Studie ausgewählte Entwicklungen rund um das Thema «Inflation» aus einer volkswirtschaftlichen Perspektive und quantifiziert die finanzielle Mehrbelastung von kleinen und mittelständischen (KMUs) Unternehmen in Deutschland. Das Ergebnis: Die Bandbreite der finanziellen Belastung reicht von

113 bis 228 Milliarden Euro pro Jahr. Die Studie kann [HIER](#) heruntergeladen werden.

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

Im Rahmen der Studie «Pulse Check Q4/2023» wurde das Stimmungsbild von Entscheidungsträgern im Beschaffungs- und Lieferkettenumfeld hinsichtlich der Stabilität der Lieferkette, inflationsbedingter Kostensteigerungen und der Bedeutung von Nachhaltigkeitsmassnahmen ermittelt. Die Studie bietet – basierend auf einer breit angelegten Befragung von über 100 Beschaffungsverantwortlichen – ein umfassendes Bild über aktuelle Druckpunkte und Lösungsansätze und kann [HIER](#) heruntergeladen werden:

LAUFZEIT

Seit 2022 – 2025

ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Laurin Zemmrich

KOOPERATIONSPARTNER

H&Z Unternehmensberatung

MANAGEMENT VON SUPPLY CHAIN TECHNOLOGIEN

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

Lieferketten stehen heute vor einer grossen Herausforderung. Lange Zeit lag der Schwerpunkt auf Effizienz, doch spätestens seit der COVID-19-Pandemie und dem Krieg in der Ukraine zeigt sich, dass dies allein nicht ausreicht. Um wettbewerbsfähig zu bleiben und Störungen in einer komplexen, dynamischen Welt zu bewältigen, ist mehr Resilienz erforderlich. Gleichzeitig gewinnt ökologische Nachhaltigkeit an Bedeutung, da Unternehmen durch sie beispielsweise Klimaziele erreichen können. Lieferketten spielen hierbei eine zentrale Rolle, da sie den grössten Hebel zur Erreichung von Umweltzielen darstellen und immer stärker im Fokus der Gesellschaft stehen. Allerdings können Effizienz, Resilienz und ökologische Nachhaltigkeit nicht unabhängig voneinander betrachtet und optimiert werden, da zwischen diesen Zielen Spannungsfelder bestehen.

Wie lässt sich dieses Problem lösen, und wie können Lieferketten gezielt weiterentwickelt werden? Ein Ansatz ist die Nutzung von Bionik und Biologisierung – die Übertragung natürlicher Phänomene auf technische Anwendungen und die Einbindung biologischer Erkenntnisse in den Geschäftskontext. Dieser innovative Ansatz wird anhand des Ulanowicz-Modells aus der Biologie vorgestellt. Durch die Anwendung der Biologisierung wird die Integration von Effizienz, Resilienz und ökologischer Nachhaltigkeit zu einem neuen Konzept, das als langfristige Lebensfähigkeit von Lieferketten (Supply Chain Viability, SCV) bezeichnet wird – ein evolutionärer Fortschritt.

Lebensfähige Lieferketten erhöhen die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, indem sie eine umweltfreundliche, krisensichere und

zuverlässige Versorgung gewährleisten. Um Lieferketten auf diese Entwicklung vorzubereiten, leisten wir folgende Innovationsbeiträge:

1. Referenzmodell für die zielgerichtete Weiterentwicklung von Lieferketten: Strukturierung des Viability-Problems durch Definition seiner Komponenten, der Wechselwirkungen zwischen ihnen, der Perspektiven verschiedener Stakeholder und relevanter Metriken.

2. Analyse des aktuellen Zustands in der Schweiz: Entwicklung eines Ansatzes, der es Organisationen ermöglicht, ihren aktuellen Evolutionsstand zu bewerten.

3. Wege für eine zielgerichtete Evolution: Erstellung eines Dashboards und eines Workshop-Leitfadens, die eine gezielte Evolution von Lieferketten unterstützen.

LAUFZEIT

2023 - 2025

ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Tim Auer

KOOPERATIONSPARTNER

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

FÖRDERER

Innosuisse – Schweizerische Agentur für Innovationsförderung

FV-STUDIE: KAPAZITÄTSMANAGEMENT IM STRASSEN GÜTERVERKEHR

Die Kapazitätsauslastung im Strassengüterverkehr kann als «the forgotten problem» bezeichnet werden: Als Problem längst erkannt, wissenschaftlich aufgearbeitet und in der Praxis dennoch nur bedingt gelöst. Das Kapazitätsmanagement bleibt für Logistikdienstleister eine dauerhafte Herausforderung. Obwohl Effizienz als Zielgrösse im Mittelpunkt von Transportprozessen steht, liegt der Leerkilometeranteil in Deutschland und der Schweiz bei 23 bzw. 26 %. Auch der Auslastungsgrad bei Lastfahrten verspricht mit Werten von 50-65 % nach Volumen und Gewicht noch immer Optimierungspotenzial. Transportunternehmen setzen seit jeher auf interne Optimierung und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit, um ihre Flotten besser auszulasten. Obwohl interne Optimierungspotenziale weitgehend ausgeschöpft sind, persistieren die auslastungsbezogenen Ineffizienzen im Strassengüterverkehr. Vor dem Hintergrund einer dünnen Datenlage auf Branchen- und Unternehmensebene befasst sich die Studie damit, einen Beitrag zum Status quo der Kapazitätsauslastung zu liefern und darauf aufbauend Ansätze zum operativen und strategischen Umgang mit Nachfrageschwankungen zu identifizieren. Hierbei werden gezielte Steuerungsfaktoren identifiziert und diese systematisiert. Anwendungsorientiert werden Wege zur Stärkung der Verbindlichkeit von Geschäftsbeziehungen aufgezeigt sowie Implikationen für das Kontraktmanagement abgeleitet.

Methodisch stützt sich die Studie auf einen Mixed Methods Ansatz, welcher eine eingehende Desk Research mit qualitativen Experteninterviews in der Logistikdienstleistung sowie mit Verladern aus Industrie und Handel mit einem Case Study Ansatz kombiniert, wobei auslastungsbezogene Daten von Transportunternehmen gesammelt und analysiert werden.

Bei den unternehmensspezifischen Messungen zeigte sich, dass die Auslastungsraten von Lkws besser sind als die Datenlage suggeriert, jedoch weitere Potenziale bestehen, die nicht nur theoretischer Natur sind. Die Analyse der Leerkilometeranteile offenbarte eine hohe Variabilität je nach Einsatzprofilen, wobei nach Einschätzung der Transportunternehmen theoretische Optimierungspotenziale in der Praxis kaum realisierbar sind. Als weitere Ineffizienz wurde das Ausmass von Standtagen im Fuhrpark untersucht. Dieser Faktor wurde von den untersuchten Unternehmen kaum berücksichtigt, jedoch als praktisch relevantes Optimierungspotenzial erfasst, welches über eine zukünftig intensivere flottenübergreifende Nutzung von Fuhrparkkapazitäten erschlossen werden könnte. Die sich im Zuge der Antriebswende im Schwerlastverkehr verschiebende Kostenstruktur mit zukünftig höheren Anschaffungskosten von Nutzfahrzeugen bei niedrigeren Energiekosten verstärkt diesen Faktor perspektivisch weiter.

Zusammengefasst liefern die Ergebnisse der Studie Erkenntnisse und Ansätze für das Kapazitätsmanagement, um Schwankungen auszugleichen, die Planungssicherheit in der Zusammenarbeit zwischen Logistikdienstleistern und Verladern zu verbessern sowie zur Gestaltung der Antriebswende im Schwerlastverkehr.

LAUFZEIT
2023 - 2024

ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG
Dr. des. Ludwig Häberle

FÖRDERER
Fördervereinigung ISCM-HSG

TALENT MANAGEMENT PROGRAMME 2024

Mit dem Talent Management Programme 2024 (TMP) konnte das Institut für Supply Chain Management zum dritten Mal ein Weiterbildungsformat gemeinsam mit der TransInvest Holding erfolgreich durchführen.

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

Das erste fünftägige Modul in St.Gallen fand dabei im April 2024 statt. Thematisch wurden die Themen Nachhaltigkeit, Resilienz, Strategie & Controlling, Prozessoptimierung sowie Qualitätsmanagement vorgestellt und diskutiert. An Tag 1 konnte Laurin Zemmrich einen Einblick in das Teilmodul «Nachhaltigkeit» geben und mit den Teilnehmern wesentliche ökologische, ökonomische und soziale Handlungsfelder identifizieren. An Tag 2 diskutierte Dr. Alwin Locker im Rahmen des Teilmoduls «Resilienz» Ansätze, wie die Widerstandsfähigkeit von Supply Chains erhöht werden kann. An Tag 3 konnte Dr. Tobias Flinspach einen Einblick in das Teilmodul «Strategie & Controlling» geben und den Teilnehmenden Hilfestellungen bieten, wie Logistikdienstleister eine aussagekräftige Marktstrategie formulieren und diese mit aussagekräftigen KPIs messbar machen können. An Tag 4 gab Prof. Dr. Thomas Liebethuth ein interaktives Workshopformat zum Teilmodul «Prozessoptimierung», bei dem die Teilnehmenden anhand von eigenen Prozessen Grundprinzipien effizienter Produktion und Logistik erlernten. Das erste Modul wurde schliesslich durch Maximilian Kaiser mit einem Impuls zum Qualitätsmanagement bei der TransInvest Holding abgeschlossen.

Das zweite fünftägige Modul in Istanbul fand im September 2024 statt. Thematisch wurden die Themen Digitalisierung und Geschäftsmodell-

entwicklung, Marketing & Sales, Leadership sowie Projektmanagement vorgestellt und diskutiert. An Tag 1 gab Prof. Dr. Günter Prockl einen Einblick in das Teilmodul «Digitalisierung», bei dem die Teilnehmenden aus der Perspektive der verladenden Wirtschaft Digitalisierungs Use Cases diskutierten und daraus Möglichkeiten zur Innovation und Geschäftsmodellentwicklung für Logistikdienstleister ableiteten. An Tag 2 gab Prof. Dr. Stephan Freichel im Teilmodul «Marketing & Sales» einen Einblick in die Besonderheiten des Marketings von Logistikdienstleistungen und deren Verkauf, wobei die Teilnehmenden diskutieren, wie die eigene Organisation vertriebsorientierter aufgestellt werden kann. Am dritten und vierten Tag konnte Ahmet Akin einen Einblick in das Teilmodul «Leadership» geben und wesentliche Leadership-Voraussetzungen nach der Leadership Pipeline von Stephen Dotter aufzeigen. Zusätzlich konnten die Teilnehmenden in Erfahrung bringen wie Führungskräfte nach der Flow Theorie von Prof. Csikszentmihalyi die Fähigkeiten ihrer Teams managen können. Am fünften und letzten Tag setzte Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. habil. Javier Villalba-Diez schliesslich einen Impuls zum Teilmodul «Projektmanagement» und zeigte den Teilnehmern wie Organisationen lean gestaltet und geführt werden können.

LAUFZEIT
2024

ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG
Laurin Zemmrich

KOOPERATIONSPARTNER
TransInvest Holding, Militzer & Münch,
InterRail

Veranstaltungen

SUPPLY CHAIN INNOVATION DAY 2024

Am Mittwoch, 25. September 2024, fand der statt, der erneut Vertreterinnen und Vertreter aus Wissenschaft, Wirtschaft und Praxis im Hotel Einstein in St.Gallen zusammenbrachte. Unter dem Motto „Supply Chain Viability 2024 – Lieferketten im Spannungsfeld zwischen Effizienz, Resilienz und Nachhaltigkeit“ wurden aktuelle Herausforderungen und innovative Ansätze im Supply Chain Management beleuchtet. Der SCID 2024 bot ein abwechslungsreiches Programm, das neben spannenden Vorträgen auch interaktive Diskussionsformate und zahlreiche Networking-Möglichkeiten beinhaltete. Nach der Eröffnung durch Prof. Dr. Thomas Friedli und Leon Zacharias begann der Tag im Zeichen des Dialogs, frei nach dem Leitgedanken: „Diskussion steht vor Vortrag, Dialog vor Monolog“.

Ein besonderer Höhepunkt war die erste Keynote von Rolf Andre Siegenthaler, der tiefgehende Einblicke in die Herausforderungen und die strategische Bedeutung der Armeelogistik gab. Ebenso eindrucksvoll war der Vortrag von Tobias Jerschke, der die aktuellen Entwicklungen und Probleme in den globalen Lieferketten analysierte und Lösungsansätze für die Praxis aufzeigte.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer konnten sich zudem in verschiedenen Themen-Sessions intensiv mit zentralen Fragestellungen auseinandersetzen. Diskutiert wurden unter anderem der Einsatz von künstlicher Intelligenz in der

Logistik, Strategien zur Bewältigung des Fachkräftemangels sowie die Transformation von Antriebstechnologien im Strassengüterverkehr. Auch die Start-up-Speed-Präsentationen, professionell moderiert vom Accelerator Plug and Play, fanden grossen Anklang. Die innovativen Ansätze der jungen Unternehmen boten zahlreiche Anregungen, die im Anschluss in persönlichen Gesprächen vertieft wurden.

Der Tag klang mit einer abschliessenden Rede der Institutsleitung aus, die das Thema „Logistik in Krisenzeiten“ aufgriff und die strategische Bedeutung widerstandsfähiger Lieferketten unterstrich.

Ein Dank an die Teilnehmenden:

Der SCID 2024 war erneut ein grosser Erfolg, der dank der regen Teilnahme und der wertvollen Inputs aus der Community eine hohe Relevanz für die Weiterentwicklung des Supply Chain Managements bewies.

Wir danken allen Teilnehmenden für ihre aktive Mitgestaltung und freuen uns darauf, auch in Zukunft den Austausch und die Vernetzung innerhalb der Supply-Chain-Community zu fördern.

ANSPRECHPARTNER ISCM-HSG

Leon Zacharias

NÄCHSTE DURCHFÜHRUNG

08. Oktober 2025
