



JUN 2020

# PRAXIS BERICHT

BUSINESS CASE SEIFERT LOGISTICS  
GMBH

ZUM THEMA „Benchmarkanalyse  
3D-Druck-Services“

Projektteam: Maximilian de Geus, Nico Oelkuch  
Projektkoordination: Julius Taubert

# AUSGANGSLAGE

Die familiengeführte Seifert Logistics Group mit Hauptsitz in Ulm ist mit ca. 2.000 Mitarbeitern ein mittelständischer Logistikdienstleister mit einem breiten Angebot an Logistik- und Transportdienstleistungen inklusive Value Added Services. Aufgrund einer zu erwartenden Abnahme des klassischen Lagerhaltungsgeschäfts und der anhaltenden Digitalisierung stellt sich für Seifert unter diesen Aspekten die Frage, ob 3D-Druck einen Mehrwert für das Unternehmen generiert und die Erschließung eines Geschäftsfelds 3D-Druck Services für einen mittelständischen Logistikdienstleister interessant ist. Hierzu befindet sich das Unternehmen bereits in Gesprächen mit strategischen Partnern. Die Seifert Logistics Group besitzt vor allem Know-How in den Bereichen Papier, Baustoffe, Automotive und Chemie. Das Ziel der Projektkooperation war es, eine Handlungsempfehlung auf Basis einer Benchmark Analyse für den mittelständischen Logistikdienstleister zu formulieren.

# ANALYSE

Im Rahmen des Projekts wurde vom Projektteam anhand einer umfangreichen Onlinerecherche, Wettbewerbsanalyse und eines Benchmarks die Wettbewerbssituation insbesondere im Bereich 3D-Druck Services analysiert. Dabei wurden 33 Logistikunternehmen berücksichtigt und ein Fragebogen mit sechs Fragen zum Thema 3D-Druck Services an regionale, überregionale sowie vereinzelt internationale Unternehmen der Logistikbranche versendet.

Auf Basis der erhaltenen Rückmeldungen und der Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Matrix

(McKinsey Matrix) wurden hierzu unternehmensinterne Kriterien wie die Tiefe des Leistungsportfolios, bestehende Kundenbranchen, der Digitalisierungs- bzw. Innovationsgrad oder die Anzahl der Standorte in die Analyse miteinbezogen. Aber auch externe Faktoren (Marktpotential oder die Verbreitung von 3D-Druck Services) fanden in der Analyse Beachtung. Unter diesen Aspekten wurde ein Benchmark ermittelt, an welchem sich die Seifert Logistics Group orientieren sollte. Außerdem wurden anhand zweier SWOT-Analysen die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zum einen für die Technologie an sich und zum anderen speziell für Seifert gegenübergestellt und eine Empfehlung daraus abgeleitet. Durch die anfangs durchgeführte umfangreiche Onlinerecherche und die erzielten Analyseergebnisse ließ sich eine Handlungsempfehlung für das mittelständische Logistikunternehmen ableiten.

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Stärken                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Schwächen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>geplante strategische Partnerschaft mit Automotivkunden</li> <li>sehr hoher Digitalisierungs- und Innovationsgrad</li> <li>Knowhow im Bereich:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Value Added Services</li> <li>Consulting</li> <li>Montagedienstleistungen</li> <li>Digitalisierungen</li> <li>Produktionsversorgung</li> </ul> </li> <li>Zahlreiche Kunden in den Bereichen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Automotive</li> <li>Konsumgüter</li> <li>Pharma</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ungeklärte Fragen hinsichtlich Produkthaftung und geistigem Eigentum</li> <li>Bisher kein Knowhow im Bereich der Qualitätsprüfung</li> <li>Nachbearbeitung der gedruckten Bauteile sind nicht angedacht</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Chancen | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reduzierung von „Manufacturing Miles“               <ul style="list-style-type: none"> <li>Werben mit nachhaltigem Image</li> </ul> </li> <li>Wettbewerbsfähige Position im Preiswettbewerb mit Speditionen aus Niedriglohnländern (Osteuropa)</li> <li>Höhere Marktmacht durch Verlagerung der Wertschöpfungsprozesse von OEM's zu Logistikdienstleistern</li> <li>Höherer Servicegrad durch verkürzte Lieferzeiten im Ersatzteilgeschäft</li> <li>Vermeidung hoher Lagerkosten</li> <li>Erweiterung Leistungsportfolio</li> <li>Zunehmende Unternehmensattraktivität durch:               <ul style="list-style-type: none"> <li>kurze Lieferzeiten</li> <li>niedrige Prozesskosten</li> <li>hohe Flexibilität</li> </ul> </li> </ul> | Ausbauen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fachkräfte aus der Automobilindustrie, welche betriebsbedingt entlassen werden einstellen, um Knowhow zu gewinnen</li> <li>Gesamtkonzept anbieten mit               <ol style="list-style-type: none"> <li>Datenerstellung</li> <li>Druck der Bauteile</li> <li>Nachbearbeitung</li> <li>Qualitätsprüfung</li> <li>Endtransport</li> </ol> </li> <li>Gründen einer eigenständigen Rechtsform für den Geschäftsbereich 3D-Druck, zur Dezentralisierung der Produkthaftung</li> </ul> |
|         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Nachfrage für 3D-Druck-Services bleibt aus               <ul style="list-style-type: none"> <li>sonst kein ROI für die angeschafften 3D-Drucker</li> </ul> </li> <li>geringe Markteintrittsbarrieren</li> <li>rasanter technologischer Fortschritt bei 3D-Druckern               <ul style="list-style-type: none"> <li>ggf. schnell veraltete Geräte</li> </ul> </li> <li>Fachkräftemangel bzgl. Konstrukteure und Qualitätsprüfer</li> <li>Hohe Sicherheitsanforderungen</li> <li>Geringe Wachstumspotenziale in den Branchen               <ul style="list-style-type: none"> <li>Automotive</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                             | Differenzieren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bestehende Partnerschaften auf weitere Digitalisierungsprojekte ausbauen zur Absicherung der Partnerschaften, falls sich der Bereich 3D-Druck-Services nicht durchsetzt</li> <li>Partnerschaften in verschiedenen Branchen eingehen</li> <li>Ausbildungsberufe für Konstrukteure und Qualitätsprüfer anbieten</li> </ul>                                                                                                                                                            |
| Risiken |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>3D-Drucker als Leasinggeräte anschaffen oder Partnerschaften mit 3D-Druck-Start-Ups und kein eigenständiger Erwerb der Drucker in der Anfangsphase, da es unsicher ist, ob sich 3D-Druck-Services in der Logistikbranche durchsetzen und der technologische Fortschritt momentan noch zu hoch ist.</li> <li>Vermeidung von Bauteilherstellung, bei welcher eine Nachbearbeitung erforderlich ist</li> </ul>                                                                         |

Abbildung: SWOT-Analyse 3D-Druck-Services als neues Geschäftsfeld der Seifert Logistics GmbH

Quelle: eigene Darstellung der Projektgruppe.

# HANDLUNGSEMPFEHLUNG & KRITISCHE WÜRDIGUNG

Die vom Projektteam durchgeführten Analysen zeigen, dass eine Einführung von 3D-Druck Services für einen mittelständischen Logistikdienstleister wie Seifert einen hohen Mehrwert in Betracht der Einsparungspotentiale von Prozesskosten und Prozesszeiten liefert. Das in der Benchmarkanalyse verglichene Unternehmen verdeutlicht, dass ein Geschäftsfeld 3D-Druck Services Einstiege in neue räumliche Märkte erleichtert und die Abhängigkeit der wachstumsschwächeren Branchen deutlich reduziert. Weiterhin hat die Analyse gezeigt, dass aktuell nur eine geringe Anzahl Logistikunternehmen jeglicher Größe auf das Geschäftsfeld 3D-Druck setzen und somit eine Benchmarkposition und höheren Markteinfluss leichter erreicht werden kann. Statt eines reinen Dienstleisters, welche die empfangenen Daten vom Kunden druckt, empfiehlt es sich, auf eine Gesamtlösung (von der Datenkonstruktion bis zur Qualitätsprüfung) zu setzen, wie dies schon beim betrachteten Benchmark-Unternehmen der Fall ist.

|                              |                                                          | Beurteilung eigene |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Gesamtwert | Gewichtete Werte |         |                |                |                |                |                |                |
|------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------|------------------|---------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                              |                                                          | 0                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |            | 10               | Seifert | Wettbewerber 1 | Wettbewerber 2 | Wettbewerber 3 | Wettbewerber 4 | Wettbewerber 5 | Wettbewerber 6 |
| relative Wettbewerbsposition | Tiefe Leistungsportfolio                                 |                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            | 0,1              | 2,8     | 3,6            | 2,4            | 2              | 2,8            | 2,8            | 2,8            |
|                              | bestehende Kundenbranchen                                |                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            | 0,25             | 1,5     | 2              | 2              | 1,25           | 1,75           | 2              | 1,75           |
|                              | Digitalisierungs- / Innovationsgrad                      |                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            | 0,25             | 2       | 2,25           | 1,5            | 1,75           | 1              | 2              | 1              |
|                              | Anzahl Standorte                                         |                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            | 0,1              | 0,3     | 0,5            | 0,8            | 0,2            | 0,5            | 0,9            | 0,5            |
| ZUSÄTZLICHE WERTE            |                                                          |                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            | 1                | 6,6     | 6,35           | 6,7            | 5,9            | 6,05           | 7,7            | 6,05           |
| Markteinfluss                | Marktpotenzial                                           |                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            | 0,1              | 2,4     | 3,6            | 3,6            | 2              | 2,8            | 3,6            | 2,8            |
|                              | Zahl, Dichte und Struktur der Wettbewerber               |                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            | 0,2              | 1       | 1              | 1,4            | 0,8            | 1,2            | 1,4            | 1              |
|                              | Verbreitung von 3D-Druck-Services in der Logistikbranche |                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            | 0,1              | 2,4     | 2,4            | 2              | 2,4            | 2              | 2              | 2,4            |
| ZUSÄTZLICHE WERTE            |                                                          |                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            | 1                | 5,8     | 7              | 7              | 5,2            | 6              | 7              | 6,2            |
| GESAMT                       |                                                          |                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            | 2                | 9,4     | 15,35          | 13,7           | 10,4           | 15,65          | 14,7           | 13,35          |

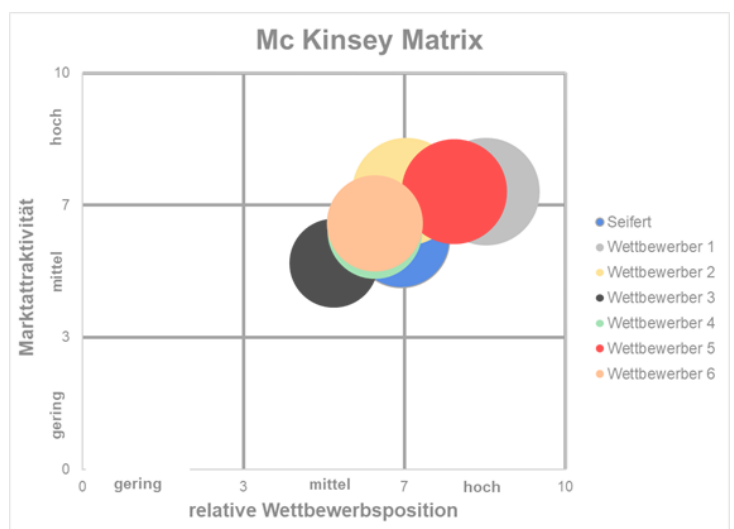


Abbildung: Mc Kinsey Matrix 3D-Druck-Services als neues Geschäftsfeld der Seifert Logistics GmbH  
Quelle: eigene Darstellung der Projektgruppe.

# BUSINESS CASE SEIFERT LOGISTICS GMBH

## ZUM THEMA „BENCHMARKANALYSE 3D-DRUCK-SERVICES“

Projektteam  
Projektkoordination

Maximilian de Geus, Nico Oelkuch  
Julius Taubert

Kontakt  
Telefon  
E-Mail  
Service Innovation Campus  
Kompetenzzentrum

07531 206 318  
smart-service-bw@htwg-konstanz.de  
sic.htwg-konstanz.de  
smart-service-bw.de

Ein Projekt von:



Unterstützt durch:



Baden-Württemberg  
MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU