

**Office DEPOT®**

---

**Dezentral oder zentral -  
Wie nahe muss die Logistik dem Kunden  
heute kommen?**

**Wolfgang Winter  
Director Supply Chain D-A-CH**

# Dezentral oder zentral –

Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?

---

## Das Office Depot Unternehmensprofil



- Umsatz 2006: US\$ 15,0 Mrd
  - davon 24,3% außerhalb Nord-Amerikas
- Aktiv in 43 Ländern, weiter expandierend
- 52.000 Mitarbeiter weltweit
  - davon 11.000 Mitarbeiter in Europa
- Drittgrößter Internet-Händler der Welt: **US\$ 4,3 Mrd.**

# Dezentral oder zentral –

Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?

---

## THEMEN

- **Service**
- **Dezentral vs. Zentral**
- **Strategie**
- **Fazit**

# Dezentral oder zentral – Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?

---



**SERVICE**

# Dezentral oder zentral –

Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?

---

## Service

Service = entscheidendes Differenzierungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb

- Für die Logistik bedeutet dies, dass die Kundenbedürfnisse in Bezug auf
  - die richtigen Produkte
  - in der richtigen Menge
  - am richtigen Ort
  - in der richtigen Zeit
  - in der richtigen Qualitätoptimal erfüllt werden müssen.

# Dezentral oder zentral –

Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?

---

## Service

Servicemerkmale können u.a. sein:

- Lieferung innerhalb des vorgegebenen Zeitfensters
- Fehlerfreie Lieferung
- Ankündigung von Lieferabweichungen
- Schreibtischbelieferung
- Wiederverwendbare Transportbehälter
- Anlieferung mit eigener Flotte

**Dezentral oder zentral –**

**Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?**

---



**Dezentral**  
**vs.**  
**Zentral**

# Dezentral oder zentral –

Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?

## Dezentral - Chancen & Risiken

### Chancen

- Kurze Servicezeiten
- Schnelle Reaktion
- Hohe Ausfallsicherheit

### Risiken

- Hohe Kapitalbindung
- Gefahr der Ineffizienz
- Profitabilität

# Dezentral oder zentral –

Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?

---

## Zentral - Chancen & Risiken

### Chancen

- Kosteneffizienz
- Bestandoptimierung
- Warenverfügbarkeit

### Risiken

- Ausfallrisiko
- Verschlechterung der Servicekennzahlen
- Verlust von Humankapital

# Dezentral oder zentral –

Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?

---

## Weitere Einflussfaktoren

- Wettbewerbssituation
- Kostendruck
- Wachstumsstrategie (organisch bzw. durch Akquisitionen)
- Unternehmensform (Inhabergeführt, AG)

# Dezentral oder zentral – Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?

---



**STRATEGIE**

# Dezentral oder zentral –

Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?

---

## These

Die logistische Ausrichtung eines Unternehmens wird durch dessen marketingpolitischen Zielsetzungen bestimmt.

Prof. Claus C. Berg

## Dezentral oder zentral –

Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?

---

# Strategie

Wie nahe die Logistik dem Kunden kommen muss, hängt ab von der Unternehmensstrategie, welche u.a. beeinflusst wird

- Von den Kundenbedürfnissen
- Vom Wettbewerb
- Von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen

## Dezentral oder zentral –

Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?

---

# Strategie

Die aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Logistikstrategie legt fest, wie hoch der Grad der Zentralisierung / Dezentralisierung zu sein hat. Die dabei zu berücksichtigenden Kriterien sind:

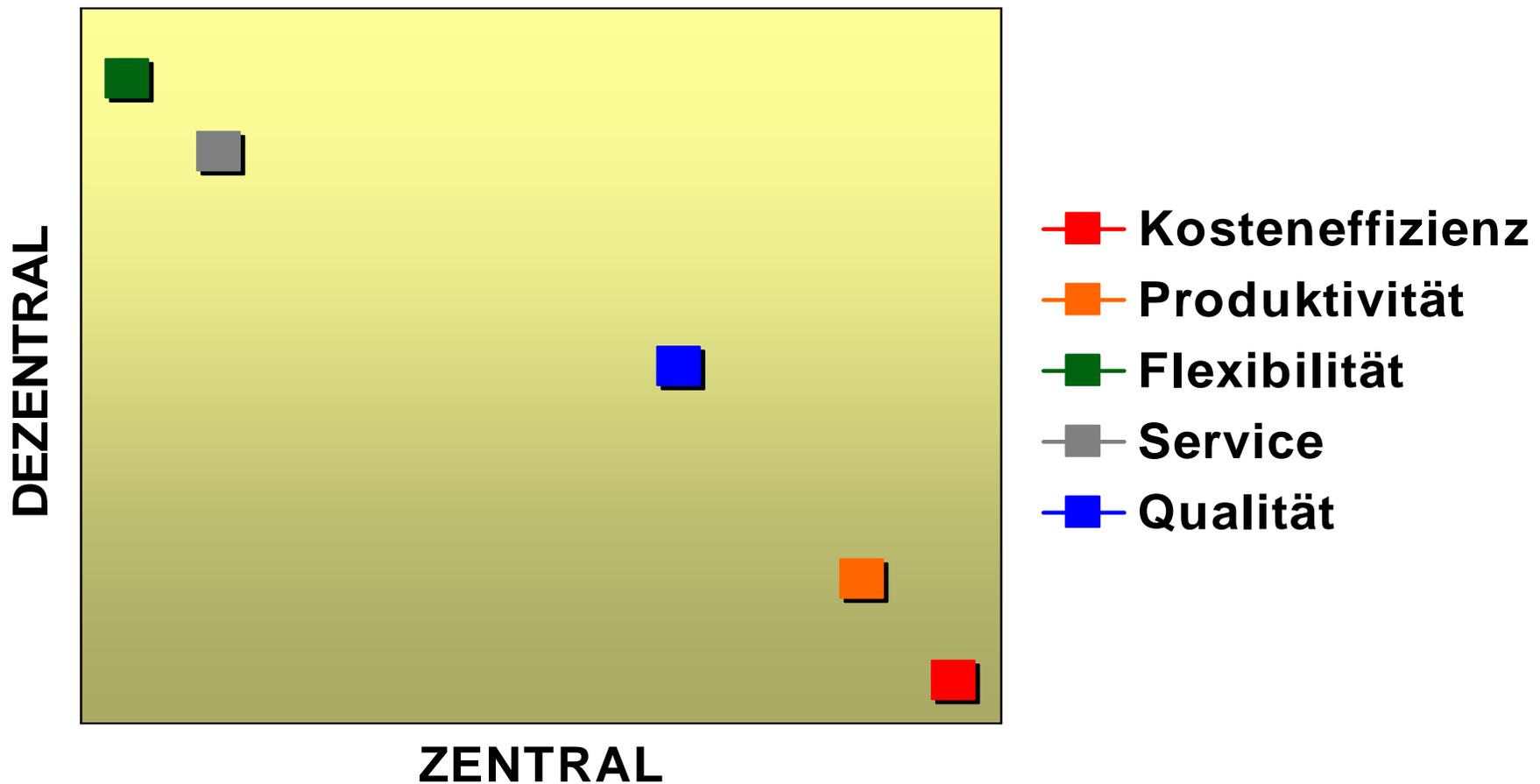
- Kosteneffizienz
- Produktivität
- Flexibilität
- Service
- Qualität

# Dezentral oder zentral –

Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?

## Strategie

Positionierung



**Dezentral oder zentral –**

**Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?**

---



# Fallstudie

Die Entwicklung der  
Logistikstrategie bei Office Depot  
in DACH seit Markteintritt 1995

# Dezentral oder zentral –

Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?

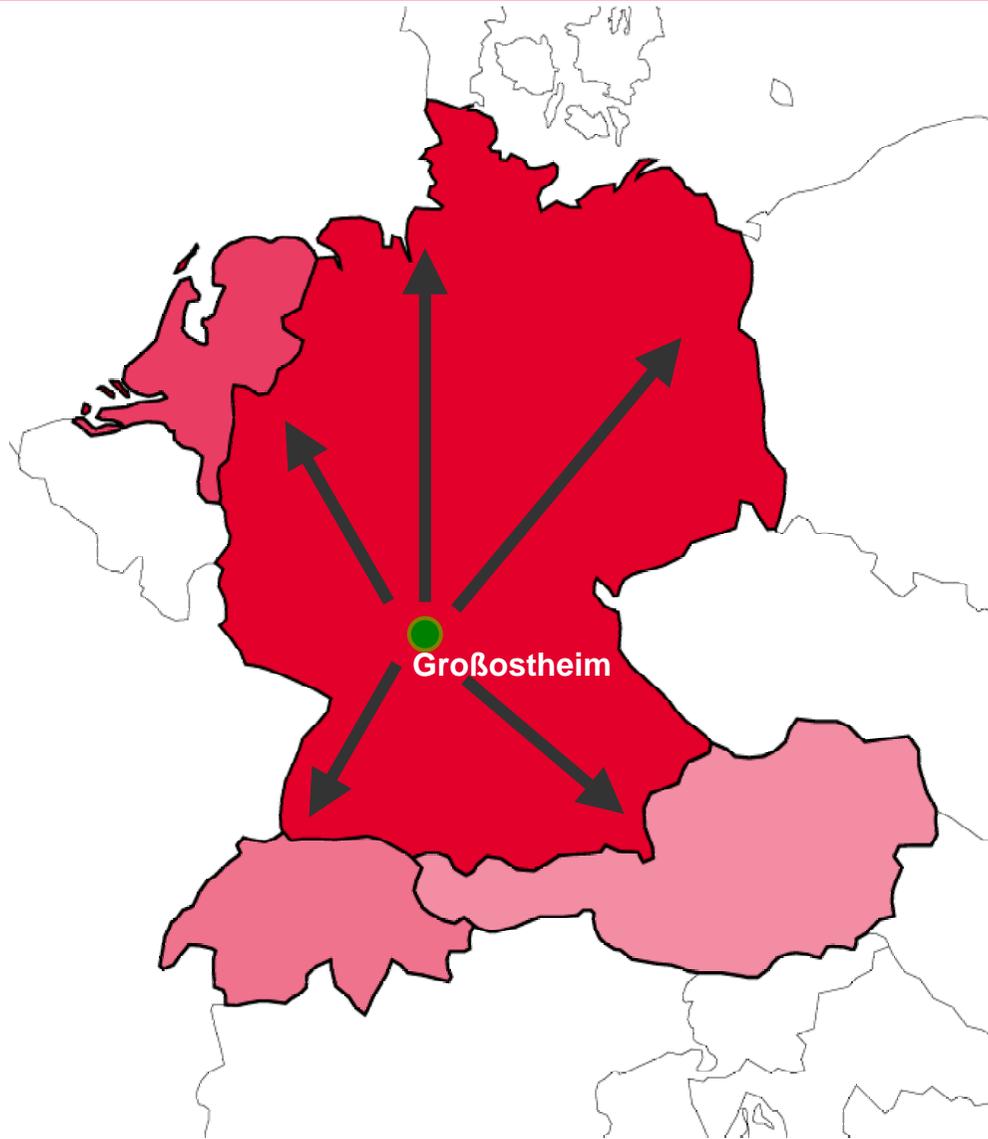
## Marketingpolitische Zielsetzungen 1995 - 2008

- 24 Stunden Belieferung aller Kunden bei einem Auftragsannahmeschluss bis 17:00 Uhr
- Warenverfügbarkeit >99,5%
- Same Day Delivery im Standortumkreis, d.h. Präsenz in den Ballungszentren

| 1995 | 2008 → |
|------|--------|
| X    | X      |
| X    | X      |
| X    |        |

# Dezentral oder zentral –

Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?



## 1995 Großostheim



- 1995 Markteintritt in Deutschland (Viking Direkt), Eröffnung des Logistikstandortes Großostheim (18.000 qm)

Gesamtlagerfläche:  
18.000 qm  
Gesamtmitarbeiter:  
184

# Dezentral oder zentral –

Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?



## 1996 + Hallbergmoos (München)



- 1996 Markteintritt in Österreich, Eröffnung des Logistikstandortes München (14.500 qm)

Gesamtlagerfläche:  
32.500 qm  
Gesamtmitarbeiter:  
323

# Dezentral oder zentral –

Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?



**2000 + Lenzburg  
(Schweiz)**



- 2000 Markteintritt in der Schweiz, Eröffnung des Logistikstandortes Lenzburg (9.000 qm)

Gesamtlagerfläche:  
41.500 qm  
Gesamtmitarbeiter:  
352

# Dezentral oder zentral –

Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?



## 2001 + Lanken (Hamburg)

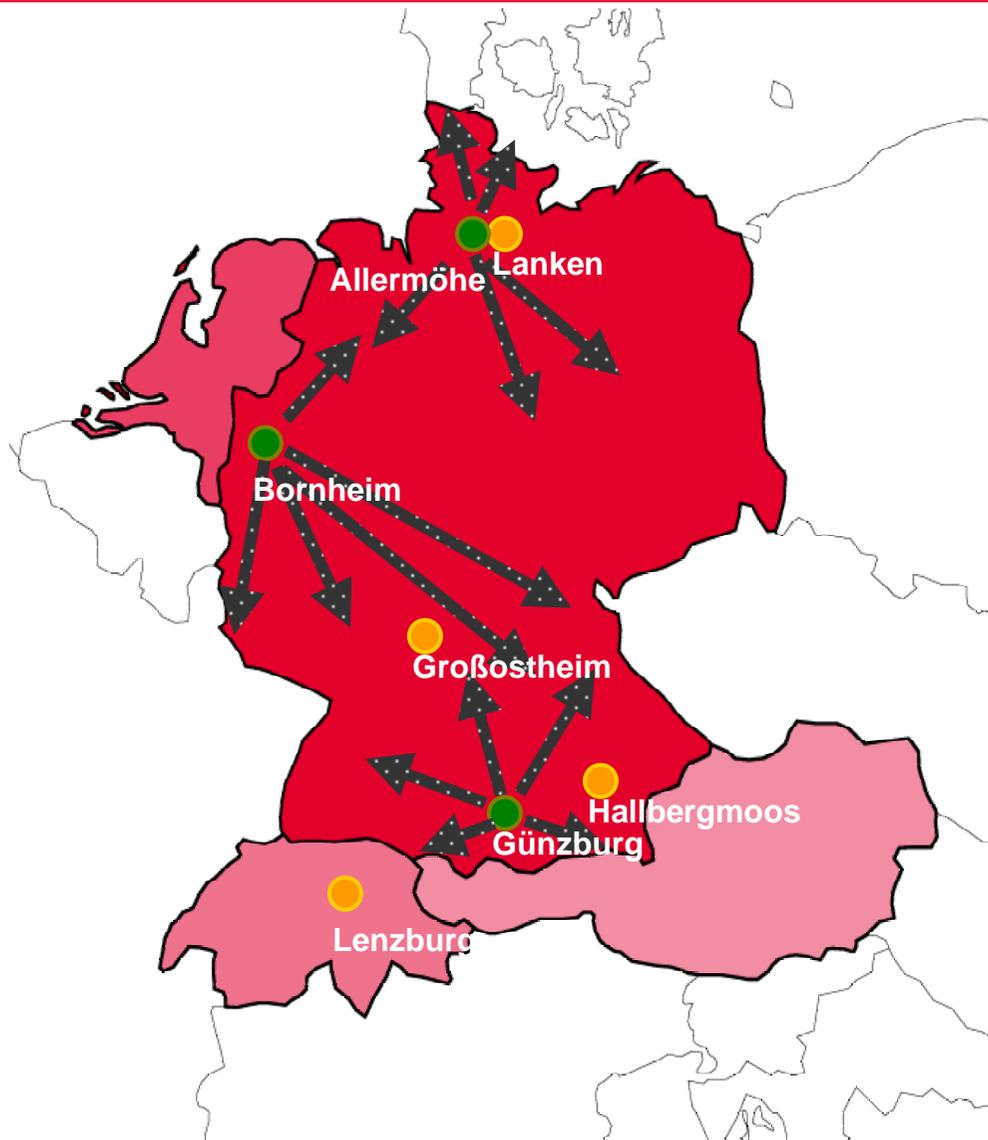


- 2001 Erweiterung der Kapazitäten Deutschland, Eröffnung des Logistikstandortes Hamburg (15.000 qm)

Gesamtlagerfläche:  
56.500 qm  
Gesamtmitarbeiter:  
473

# Dezentral oder zentral –

Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?



**2003 + Allermöhe,  
Bornheim,  
Günzburg**



- 2003 Akquisition Guilbert, Erweiterung um drei Logistikstandorte in Deutschland

Gesamtlagerfläche:  
71.200 qm  
Gesamtmitarbeiter:  
616

# Dezentral oder zentral –

Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?



**2004 - Günzburg**  
**2005 - Bornheim**  
**- Allermöhe**



- 2004-2005  
Integration der  
Guilbert Stand-  
orte in die be-  
stehende  
Logistikstruktur

Gesamtlagerfläche:  
56.500 qm  
Gesamtmitarbeiter:  
473

# Dezentral oder zentral –

Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?



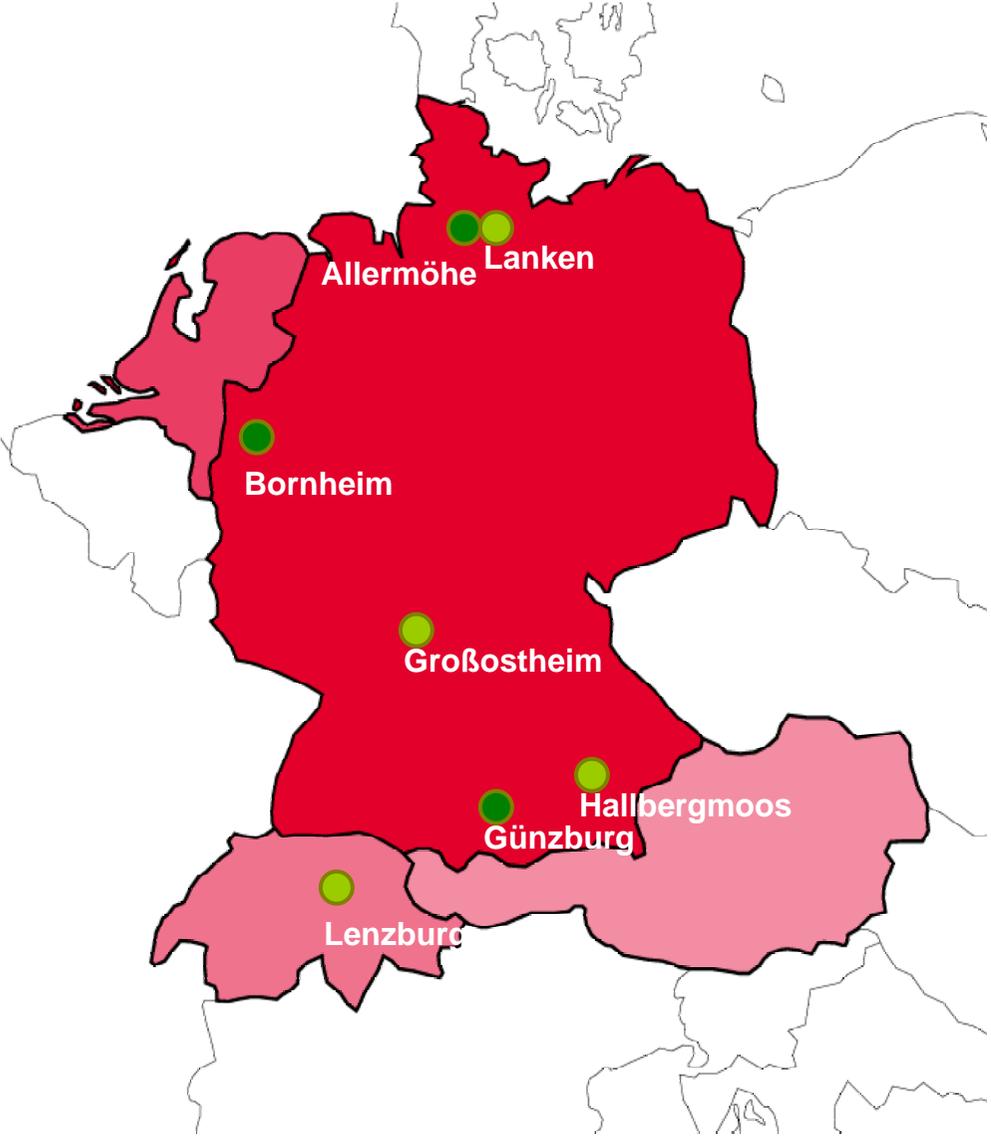
## 2008 – Hallbergmoos (München)



- 2008 Neubau der Logistik in Großostheim (30.000 qm) und Integration des Standortes München

Gesamtlagerfläche:  
42.000 qm  
Gesamtmitarbeiter:  
334

# Dezentral oder zentral – Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?



## Dezentral oder zentral –

Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?

---

# Erfolgskontrolle

Anhand von KPI (Key Performance Indicators) lässt sich die Effizienz der Logistikstrategie ermitteln. Diese sind:

- Produktivität
- Laufzeit
- Reklamationsquote
- Lieferfähigkeit
- Einhaltung des Cut-Offs

## Dezentral oder zentral –

Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?

---

# Fazit

Die Logistik muss dem Kunden so nahe kommen, wie es die Unternehmensstrategie vorschreibt unter Berücksichtigung der Kosteneffizienz und der Servicezeit. Daraus leitet sich eine Zentralisierungs- / Dezentralisierungsstrategie ab.

## Dezentral oder zentral –

Wie nahe muss die Logistik dem Kunden heute kommen?

---

Mit anderen Worten:

Zentralisieren wo **MÖGLICH**

Dezentralisieren wo **NÖTIG**