

Im Gespräch



Foto: Philipp Mantke

Auf zwei Etagen lagern über 700 Artikel in 7.500 Größen.

AUSSTATTUNG

An normalen Tagen gehen bei uns 1.000 Pakete raus

Das Logistik Zentrum Niedersachsen (LZN) in Hannoversch Münden plus einer Außenstelle in Hannover ist die zentrale Beschaffungsstelle des Landes. Mittlerweile beliefert sie auch Polizeien in weiteren Bundesländern. Über 100.000 Kunden stehen in ihren Listen. Wie das alles funktioniert, erklären Geschäftsführer Frank Hintze, Brigitte Dunkel aus dem Team Einkauf und Christian Ahrens, Abteilungsleiter Zentrale Dienste, im DP-Interview.

Philipp Mantke

DP: Das LZN wurde 2001 als Logistikzentrum für Niedersachsen gegründet, mittlerweile gehen die Artikel auch in andere Bundesländer. Wer gehört zu Ihren Kundinnen und Kunden?

Frank Hintze: Wir beliefern derzeit über 115.000 Kundinnen und Kunden mit zwei Bekleidungslinien. Seit 2016 statten wir Bayerns Polizei und Justiz mit 35.000 Angehörigen mit einer eigenen Bekleidungslinie aus. Der größere Auftrag ist die Uniform des sogenannten Nordverbundes mit rund 70.000 Kundinnen und Kunden. Dazu gehören die Länderpolizeien und in der Regel auch die Justiz aus Niedersachsen, Bremen, Hamburg, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern und seit Oktober 2019 Thüringen. Auch das Bundesamt für Güterverkehr hat komplett auf die Bekleidungslinie des Nordverbundes umgestellt.

Wir liefern ebenso Polizeibekleidung in neutraler Ausführung, also Artikel ohne den Aufdruck „Polizei“. Dafür gibt es zum Beispiel von kommunalen Ordnungsämtern eine immense Nachfrage. Aufgrund größerer Bestellmengen kommt das letztlich auch der Polizei zugute.

DP-Autor Philipp Mantke führte das Interview. Er ist Polizeibeamter und Redakteur des DP-Landesjournals Niedersachsen.



Foto: privat



Blick auf die LZN-Regalreihen: Die Artikel sind nicht nach Artikelart, sondern nach Bestellhäufigkeit sortiert. Die am häufigsten bestellten Artikel lagern beisammen. Laufwege werden reduziert, die Arbeitenden entlastet.

Foto: Philipp Mantke

DP: Warum lohnt es sich für die Bundesländer mit dem LZN zu kooperieren, anstatt eigene Logistikzentren und Linien zu betreiben?

Hintze: Es ist ein äußerst anspruchsvolles Geschäft. Länder wie Hamburg oder Bremen, aber auch Niedersachsen allein, hätten heutzutage Probleme, die Versorgung nur ihrer eigenen Beamtinnen und Beamten mit Dienstkleidung sicherzustellen. Es geht ja nicht nur um die erstmalige Beschaffung. Im Rahmen des Nachkaufs werden deutlich geringere Stückzahlen ausgeschrieben. Es ist sehr schwer, diese Artikel dann in der gewünschten Zeit und zu einem guten Preis zu bekommen. Daher haben sich die Länder des Nordverbundes zusammengetan und auf eine gemeinsame Bekleidungsline umgestellt. Neukunden wie Thüringen fragen an, ob der Nordverbund sie beliefern würde. Mit den Kooperationspartnern wird das besprochen und freigegeben, bevor wir mit dem Kunden in Verhandlungen treten. Derzeit führen wir mit zwei weiteren Bundesländern Gespräche.

DP: Und wie verfahren andere Länder?

Hintze: Wir wissen, dass beispielsweise Berlin mit Brandenburg zusammenarbeitet. Das Logistikzentrum Baden-Württemberg koope-

riert mit Hessen. Wir kennen aber kaum eine Polizei, die bei Lieferengpässen nicht schon mal bei uns nachgefragt hat, ob wir sie im Rahmen der Amtshilfe unterstützen können. Es ist ein äußerst komplexes Geschäft!

DP: Wie läuft eigentlich das Geschäft ab?

Christian Ahrens: Ein Artikel wird bestellt und ist lieferbar. Sie klicken im Webshop auf „Bestellung abschicken“ und geben damit einen Auftrag ab. Dieser wird automatisch in unser Warenwirtschaftssystem eingespielt. Unsere Logistik nimmt jeden Tag aus diesem Auftragspool eine bestimmte Anzahl an Aufträgen heraus. An normalen Tagen gehen bei uns ungefähr 1.000 Pakete raus. Abgearbeitet wird nach dem Prinzip: der älteste komplette Auftrag wird aus dem System gezogen. Die Aufträge werden dann an die Kolleginnen und Kollegen in der Logistik auf einen Handscanner übertragen und mittels dieses Scanners findet dann der sogenannte „Pick-Vorgang“, das Zusammentragen der einzelnen Lager-Artikel statt.

Hintze: Wichtig ist die Bezeichnung „kompletter Auftrag“. Eine durchschnittliche Bestellung umfasst drei bis vier Artikel. Wenn alle Teile da sind, gibt es keinen Grund, diesen kompletten Auftrag nicht sofort auszu-

liefern. Wir haben die Wirtschaftlichkeit im Fokus. Wenn wir die Bestellung in zwei Lieferungen aufteilen würden, bedeutete das zwei Pakete, doppelte Fracht-, Personal- und Verpackungskosten.

Wenn der fehlende Artikel innerhalb der nächsten drei Wochen angekündigt ist, halten wir den Gesamtauftrag zurück, bis der Artikel geliefert wurde, um dann den Auftrag komplett abzuarbeiten.

Natürlich kann auch etwas Unvorhergesehenes passieren. Sie bestellen beispielsweise mehrere vorrätige Artikel und ein

„Wir sind schon sehr individuell, noch individueller wäre nur eine Maßanfertigung!“

Hemd, das aktuell nicht im Lager ist, aber in unter drei Wochen angekündigt wird. Einige Tage später meldet der Lieferant, dass sich die Lieferung um eine oder zwei Wochen verzögert. Irgendwann kommt es zu einer weiteren Verzögerung. Den Zeitraum halten



Frank Hintze
Logistik Zentrum
Niedersachsen

„Wir spüren, die Lieferketten unserer Vertragspartner werden immer stärker beeinträchtigt. Lieferanten und Hersteller können oftmals nicht einmal Auskünfte über Lieferzeiten mitteilen, da auch die Beschaffung benötigter Rohmaterialien teils nicht mehr möglich ist.“

„Unseren Kunden liefern wir, wenn auch nur vorübergehend, neben Dienst- und Schutzkleidung durch unsere eigene Logistik Schutzbrillen, Handschuhe, Desinfektionsmittel und eine Vielzahl von Schutzmasken aus.“



Sie haben im LZN alles im Blick: (v.l.) Gerhard Blackert (LZN Logistik), Christian Ahrens, Brigitte Dunkel und Frank Hintze.

wir für unseren Kunden für nicht mehr akzeptabel und stoßen eine Teillieferung an.

Wir hatten zwar die Erwartung, dass uns das Hemd rechtzeitig für eine Komplettlieferung erreicht. Wir sind aber auch in gewisser Weise fremdbestimmt.

DP: Warum halten Sie dann nicht mehr Ware im Lager vor?

Hintze: Unser Ziel ist es, Lagerware binnen 90 Tagen umschlagen zu können. Ware für 365 Tage setzt riesige Lagerhallen voraus und bedeutet deutlich höhere Kosten. Das schlägt sich am Ende auf den Verkaufspreis nieder. Wir möchten das, was benötigt wird am Lager haben, Ladenhüter aber vermeiden. Diese müssen, wenn sie unverkäuflich sind, abgeschrieben und vernichtet werden. Diese Kosten würden dann unsere Kundinnen und Kunden tragen.

DP: Warum sind öfter Artikel nicht vorrätig?

Brigitte Dunkel: Nicht selten kann der Lieferant die Ware nicht rechtzeitig liefern – auch wenn er verpflichtet ist, eine gewisse Menge vorzuhalten. Es kommt auch öfter vor, dass wir Ware ablehnen, weil uns die Qualität nicht genügt. Dann gibt es noch die Auf-

tragsspitzen: Gerade zu Jahresanfang, wenn alle ihr persönliches Bekleidungsbudget erhalten, haben wir auch einen sehr hohen Auftragseingang, sind aber an unsere Lagerfläche gebunden. Auch zu Beginn der neuen Studien- und Ausbildungsjahrgänge gibt es für uns deutlich mehr zu tun.

Hintze: Die Planbarkeit ist schwierig. Wir kennen zu allen Artikeln die durchschnittlichen Verkaufsmengen und den Saisonverlauf. Nichtsdestotrotz kommt es regelmäßig zu Abweichungen. Ein Beispiel: Haben wir einen heißeren Sommer als üblich, bestellen unerwartet viele Kundinnen und Kunden ein weißes, kurzärmeliges Hemd.

Dunkel: Ein anderes Beispiel ist die kurzfristige Umstellung der Cargohose in Niedersachsen. Diese wurde 2018 mit Biese eingeführt. Das sind schmal abgenähte, teils farbige Fältchen an einem Kleidungsstück. 2019 wurde die Hose wieder ohne Biese gefordert. So schnell kann unser Lieferant gar nicht reagieren. Natürlich kommt es da zu Lieferengpässen.

DP: Warum kann die Bekleidung eigentlich nicht individueller angepasst werden?

Hintze: Diese Frage wird immer mal wieder gestellt. Hier in Hannoversch Münden im

Bereich „Dienst- und Schutzkleidung“ haben wir 700 Artikel in 7.500 Größen. Nehmen wir das „Hemd dunkelblau Kurzarm“. Hier gibt es allein acht Größen. Die „Chinohose dunkelblau Herren“ hat sogar 30 Größen. Suchen sie mal in einem Geschäft eine solche Vielfalt. Wir sind schon sehr individuell, noch individueller wäre nur eine Maßanfertigung!

DP: Wie wird entschieden, ob neue Artikel in den Produktkatalog aufgenommen werden?

Hintze: Das wird grundsätzlich innerhalb der Kooperationspartner einstimmig beschlossen. Natürlich kommt es auch mal vor, dass ein Land einen Artikel einführt, sich dies herumspricht und andere nachziehen. Schöner finde ich es, wenn sich von Anfang an gemeinsam auf etwas verständigt wird, denn sonst wird die Beschaffung deutlich komplizierter.

Dunkel: So war es bei der Einsatzbekleidung der Bereitschaftspolizei. Diese war in Schleswig-Holstein schon immer aus schwer entflammbarem Aramid, die anderen Kooperationspartner hingegen setzten auf schwer entflammbare Baumwolle. Dadurch, dass sich alle Kooperationspartner nun auch



Frank Hintze

Logistik Zentrum
Niedersachsen

„Es zeigt sich ja gerade jetzt, wie abhängig wir hierzulande angesichts nicht vorhandener Fertigungsprozesse sind. Andererseits konnten wir aber unser gutes Netzwerk an weltweit tätigen Vertragspartnern nutzen, um die jetzt ganz dringend benötigten Infektionsschutzgüter zu beschaffen.“

„Unsere Logistik kann nicht im Home-office arbeiten – eine große Herausforderung hinsichtlich des Arbeitsschutzes. Wir arbeiten bereits seit Anfang März mit einem Schichtmodell, um für den Fall einer Infektion eine zweite Mannschaft vorhalten zu können.“

für Aramid entschieden haben, sind die Artikel für uns besser beschaffbar und für alle günstiger in der Bestellung.

DP: Bei vielen Kolleginnen und Kollegen entsteht der Eindruck, dass der Vorgang zwischen erster Erprobung und der regulären Einführung sehr lange dauert. Wie läuft der Prozess eigentlich ab?

Dunkel: Schauen wir auf den Ablauf beim neuen Poloshirt des Nordverbundes. Die Fachgruppe beschloss die Erprobung Ende März 2018. Für den Trageversuch wählten die Länder Probeträgerinnen und -träger aus. Diese Exemplare wurden bestellt und hergestellt. Da es sich um spezielle Stoffe und Farben handelt, haben wir mit 12 bis 14 Wochen Lieferzeit kalkuliert.

Von Juli bis September 2018 dauerte der Trageversuch. Bereits im September wurde in der Fachgruppensitzung die Einführung empfohlen und dem Kooperationsgremium vorgestellt. Im Oktober wurde die Einführung beschlossen, im Dezember die Poloshirts dann europaweit über eine Vergabeplattform ausgeschrieben. Angebotsschluss war der 12. Februar 2019. Wir müssen den Bietern die Möglichkeit und ausreichend Zeit geben, da diese mit Abgabe des Angebots ein Angebotsmuster entsprechend der technischen Lieferbedingungen einreichen müssen.

Hintze: Hinzu kommt: Der Lieferant hat den geforderten Stoff möglicherweise nicht vorrätig, muss ihn also erst herstellen. Das geht nicht von heute auf morgen, vor allem, wenn es sich um keinen gängigen Stoff handelt.

Dunkel: Für die Herstellung des Stoffs und eines Musters vergehen teilweise 14 bis 16 Wochen. Im Falle des Poloshirts war es so. Nach Abschluss der Angebotsauswertung konnte der Zuschlag am 25. März 2019 erteilt werden. Der Hersteller erhält Produktionsaufträge, mit denen wir die zu produzierenden Mengen in den Konfektionsgrößen bestimmen. Vor Freigabe der Produktion fordern wir ein Vorproduktionsmuster. Am 5. Juni haben wir die Produktion freigegeben. Die erste Lieferung haben wir schließlich am 22. Juli erhalten.

Hintze: Das sind beinahe anderthalb Jahre. Es gibt kein Fenster, in dem Zeit hätte eingespart werden können. Wenn ein Land wie Bayern eine komplett neue Uniformlinie bestellt, dann rechnen wir realistisch mit zwei Jahren Vorlaufzeit.

Im Falle der Poloshirts hat alles reibungslos funktioniert. Es kommt aber auch vor, dass es zwei oder drei Bieter gibt, die sich streiten. Dann geht es gegebenenfalls vor die Vergabekammer, wo die Streitfrage entschieden wird. Das kann dazu führen, dass erneut ausgeschrieben wird. Dann dauert es schnell ein halbes Jahr länger.

Anderthalb bis zwei Jahre sind einfach realistisch. Dieses Zeitfenster können wir nicht reduzieren, denn es handelt sich um individuell gefertigte Kleidung und keine zugekauften beziehungsweise handelsüblichen Artikel. Bei unseren Sportartikeln ist es etwas Anderes. Uniformteile werden aber auf Grundlage unserer Spezifikationen und Leistungsbeschreibungen nur für uns gefertigt!

DP: Herr Hintze, Sie arbeiten seit zehn Jahren beim LZN. Was hat sich in dieser Zeit verändert?

Hintze: Wir sind heute deutlich effektiver. Es gibt auch keine Papierkommissionierung mehr. Alles wird elektronisch erfasst. Früher wurde ein Auftrag nach dem anderen abgearbeitet, das funktioniert mittlerweile ganz anders.

„Ein eigener Betrieb ist bei 10.000 oder 20.000 Beamtinnen und Beamten heutzutage einfach nicht mehr wirtschaftlich.“

Wir arbeiten im Lager mit Handscannern, auf die die Aufträge mit einem intelligenten System im Hintergrund übertragen werden. Bei tausenden Aufträgen im System werden vier Aufträge parallel auf einen Scanner übertragen. So gehen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur einen Weg, auf dem sie alles erledigen können. Das System erkennt auch: Wir haben neue Schuhe geliefert bekommen und können ausstehende Lieferungen mit Schuhen abarbeiten. Der Scanner zeigt dann automatisch nur diese Artikel an, und der Mitarbeiter kann sich gleichzeitig um 20 Aufträge kümmern.

Früher haben wir vielleicht 400 Pakete am Tag geschafft, an Spitzentagen schaffen

wir heute 2.500 Pakete. Weil wir konsequent auf Digitalisierung gesetzt haben, konnten wir den Ausstoß deutlich erhöhen.

DP: ... und was ist noch neu?

Hintze: Retouren werden heute vom Kunden zu Hause in Auftrag gegeben und nur noch automatisiert abgescannert. Wir schaffen damit Mengen wie Zentren mit der zehnfachen Anzahl an Mitarbeitern.

Die Beamtinnen und Beamten werden mittlerweile in die Beschaffung einbezogen. Das heißt, sie haben selbst die Möglichkeit ihre Wünsche und Anregungen mit unterzubringen.

Wir haben heute ein Aufkommen von 120.000 Rechnungen per anno. Darum setzen wir auf die E-Rechnung. Dadurch erklären sich die geringen Verwaltungskosten. Beim LZN bekommen die Beamtinnen und Beamten das Meiste für ihr Geld.

Damit beantworten wir den Ländern auch die Frage: „Baue ich ein eigenes Logistikzentrum oder setze ich auf so eine Kooperation mit niedrigen Verwaltungskosten?“

DP: Und wohin geht die Reise? Was wird in den nächsten zehn Jahren kommen?

Hintze: Wir planen aktuell einen dringend benötigten Hallenneubau – über 1.000 Quadratmeter auf zwei Ebenen. Neben der reinen Lagerfläche wollen wir unser eigenes Labor ausbauen und uns unabhängiger von externen Untersuchungslaboren machen. Bereits heute prüfen wir Gewicht, Passform und Farbe selbst.

Beim blauen Hemd der bayerischen Uniform haben wir beispielsweise 32 Farbtöne abgelehnt, weil sie nicht dem ausgeschriebenen Farbton entsprachen. Das ist nur mit entsprechendem Gerät erkennbar. Dieses Gerät zeigt wie das Hemd bei Tageslicht aussieht, bei Neonlicht oder in der Abenddämmerung. Die Farbtöne müssen identisch sein, auch nach zehn oder 20 Wäschen.

Wir sind für die Zukunft gut aufgestellt und anderen Wettbewerbern um einige Jahre voraus. Es ist nicht damit getan, eine Halle hinzustellen. Man benötigt für das Geschäftsmodell viel Zeit. Ich gehe davon aus, dass künftig weitere Länder bei uns einsteigen, da ein eigener Betrieb bei 10.000 oder 20.000 Beamtinnen und Beamten heute einfach nicht mehr wirtschaftlich ist.

DP: Vielen Dank für das Gespräch!