



Fotos: DPD GeoPost (Deutschland) GmbH & Co. KG



Shared Service Center: Wenn's bei der Verrechnung hakt ...

Immer mehr Unternehmen setzen auf Shared Service Center. Doch die Verrechnung bereitet oft Schwierigkeiten – zum Beispiel nach der Einführung von SAP. So erging es auch der GeoPost Service GmbH, die Shared Services in den Bereichen Finanzbuchhaltung, Treasury und Personalabrechnung für die GeoPost-Gruppe – und damit für den Deutschen Paket Dienst (DPD) – erbringt. Heute hat sie ein neues Verrechnungspreismodell, das den erbrachten Leistungen gerecht wird, sich aber auch durch Einfachheit und Transparenz auszeichnet. Dadurch wuchs auch die Effizienz der Zusammenarbeit.

Noch vor kurzem richtete sich die Struktur des Shared Service Centers der GeoPost Service GmbH nach dem „One face to the customer“-Prinzip: Jedes Depot des DPD wurde von einem oder mehreren Service-Mitarbeitern betreut, die sämtliche Leistungen erbrachten. Mit der Einführung von SAP wurde diese niederlassungsbezogene Struktur zugunsten einer funktionalen Organisation aufgegeben. Das kommt den (internen) Kunden zugute – doch es erschwert die Verrechnung erheblich. Wenn jeder einzelne Mitarbeiter für viele verschiedene Depots zuständig ist, macht eine Verrechnung nach der benötigten Zeit keinen Sinn mehr.

Der „Kunde“ – das ist der Deutsche Paket Dienst (DPD). Das Unternehmen kann auf eine über 30-jährige Tradition zurückblicken und zählt heute zu den führenden Paketdienstleistern Europas. Pro Tag ist der DPD für den Transport von über 1,4 Millionen Paketen verantwortlich. Seine rund 500 Depots sind über 35 Länder verteilt. GeoPost, eine hundertprozentige Tochter der französischen Groupe La Poste, hält ca. 85 Prozent der DPD-Anteile.

„Unsere Aufgabe bestand darin, eine Struktur für neue Verrechnungspreise zu ermitteln, bei der eine möglichst hohe Verursachungsgerechtigkeit gewährleistet ist“, erläutert Dr. Björn Bohlmann von Horváth & Partners. Damit nicht unnötig viel Zeit in die monatlichen Abrechnungen investiert werden muss, sollte die neue Verrechnungspreisstruktur besonders leicht zu handhaben sein. Dazu war es nötig, die einzelnen Leistungen des Shared Service Centers auf eine überschaubare Anzahl zu bringen und diese „Produkte“ genau zu definieren – von der „Personalabrechnung (Festlohn)“ bis hin zum „Komplexen Bestellvorgang“ beim Einkauf.

Die Ressourcenaufwände für die einzelnen Produkte ermittelten die Projektmitarbeiter mithilfe strukturierter Interviews sowie einer Kostenstellenanalyse. Sie erfassten die Mengen der einzelnen Produkte in einer Beispielperiode und konnten so die Preise kalkulieren.

Effizienzsteigerungen erzielte man durch neue Anreizstrukturen. Nach Abstimmung mit dem CFO und den Depotleitern wurden Produkte, die vermieden werden sollen, hoch bepreist. Beispiel gerichtliche Mahnverfahren: Kostet ihre Bearbeitung mehr, hat das Depot ein noch größeres Interesse, sie von vorneherein durch eine intensivere Kundenkommunikation zu vermeiden.

Durch die pragmatische Implementierung mittels einer Access-Datenbank war es möglich, das neue Abrechnungssystem unmittelbar umzusetzen. „Eine spätere vollständige Integration in das bestehende SAP-System sollte der nächste Schritt sein“, so Bohlmann. Schon jetzt ist André Bender, Leiter Controlling der GeoPost Service GmbH, von den erzielten Effekten beeindruckt: „Das neue Modell macht die Verrechnung einfacher, transparenter und gerechter – und es hat die Effizienz noch weiter gesteigert.“