

# Der Weg aus der Retourenfalle

**E-COMMERCE.** Die gesellschaftliche und ökologische Relevanz von Retouren ist offensichtlich. Dennoch ist das durch die Forschung bereitgestellte Lösungsangebot noch nicht umfassend. Eine Forschungsgruppe an der Universität Bamberg will das ändern.

Um die Verknüpfung zwischen Wissenschaft und betrieblicher Praxis zu stärken, wurde am Lehrstuhl für Produktion und Logistik an der Universität Bamberg die Forschungsgruppe Retourenmanagement ins Leben gerufen ([www.retourenforschung.de](http://www.retourenforschung.de)). Denn der Online-Handel im Bereich Business-to-Consumer (B2C) gewinnt zunehmend an Bedeutung. Neben originären Online-Händlern wie Amazon und Zalando, deren erste Verkaufstätigkeiten über das

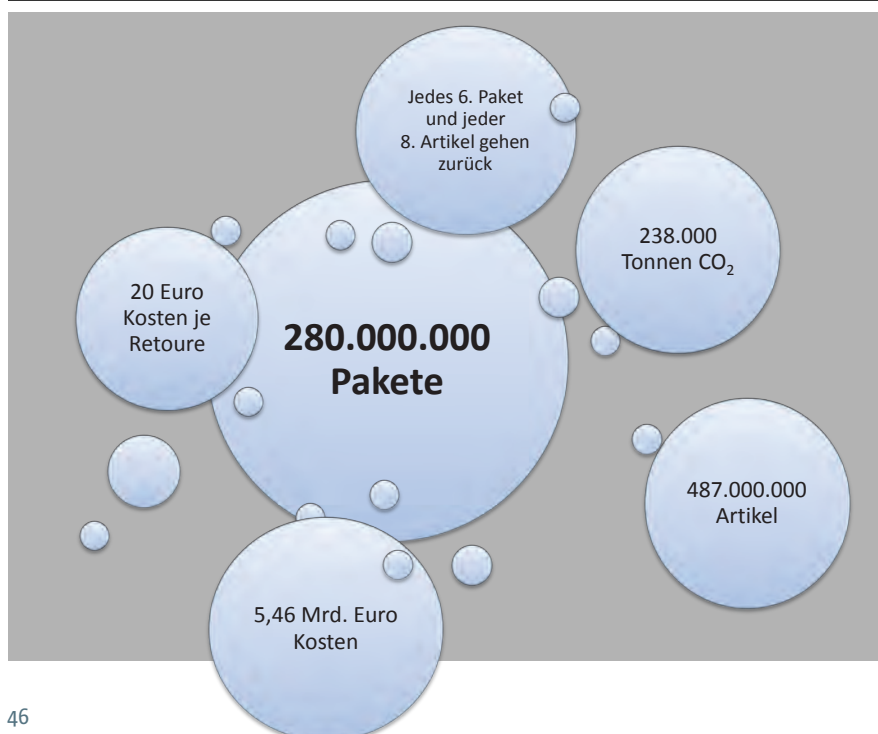
Internet erfolgten, und klassischen Versandhandelsunternehmen (zum Beispiel Otto und Klingel), die über Kataloge tätig waren oder noch sind, bedienen immer mehr ursprünglich stationäre Händler als sogenannte Multi- oder Omnichannel-Anbieter das Internet als Distributionskanal (unter anderem Tchibo, Galeria Karstadt Kaufhof, Rewe und Lidl). Außerdem nutzen Produzenten verstärkt das Internet als Verteilungskanal (zum Beispiel Adidas und Puma).

Erfolgsfaktoren im E-Commerce sind Website-Gestaltung, Benutzerfreundlichkeit, Sortiment, Preis-Leistungs-Verhältnis, Service, Bezahlvorgang, Versand und Lieferung. Bezüglich der Lieferung konnten die Logistikdienstleister in der Vergangenheit ihre Zustellgeschwindigkeit enorm steigern. War vor einigen Jahren noch die Lieferung am kommenden Werktag (Next Day Delivery, 24h-Lieferung) das Maß aller Dinge, bieten mittlerweile viele Händler den schnelleren Expressversand am gleichen Tag (Same Day Delivery). Amazon etabliert aktuell mit dem „Prime“-Konzept den Expressversand als Standard-Zustelloption und bietet darüber hinaus in ausgewählten Ballungsgebieten mit „Prime Now“ die Zustellung innerhalb der nächsten Stunde an. Dieses logistische Leistungsniveau nimmt dem stationären Handel zunehmend sein bisheriges Alleinstellungsmerkmal: die sofortige Produktverfügbarkeit.

**Rückgabemöglichkeit kaufentscheidend.** Neben der Liefergeschwindigkeit stellt insbesondere die Rückgabe beziehungsweise Rücksendemöglichkeit einen herausragenden Erfolgsfaktor im Online-Handel dar. Nach der Studie „UPS Pulse of the online shopper 2019“ schauen sich über die Hälfte der Kunden die Rückgabekonditionen bereits vor dem Kauf an. Mehr als 70 Prozent der Kunden gaben an, dass die Retourenenerfahrung ihre Wiederkaufswahrscheinlichkeit beeinflusst, und fast 70 Prozent der Kunden führten an, dass dadurch das Ansehen des Online-Händlers beeinflusst wird. Bereits 1886 erkannte der Modehändler May & Edlich dieses (Marketing-)Potential und druckte auf seinem Versandkatalog: „Nicht gefallene Waren werden bereitwilligst zurückgenommen und umgetauscht.“ Auf den Punkt brachte es der Zalando-Slogan aus dem Jahr 2010: „Schrei vor Glück! Oder schick's zurück!“

Das Widerrufsrecht im Bürgerlichen Gesetzbuch garantiert dem Verbraucher – bis auf wenige Ausnahmen –, jeden im interaktiven Handel geschlossenen Kaufvertrag innerhalb eines

## Zahlen, Daten, Fakten zu Retouren im Jahr 2018



**SCHNELLER.**

**SMARTER.**

**STÜCKWEISER.**

## Komponenten des Retourenmanagements

<b>Präventives Retourenmanagement</b> Zielgerichtete Einflussnahme auf die Retourenmenge vor einer Rücksendung	<b>Retourenvermeidung</b> Ziel: Beseitigung von Rücksendeursachen	Verständliche Produktbeschreibungen, Produktbewertungen, visuelle Produktdarstellungen, virtuelle Anprobe-Möglichkeiten, monetäre Anreize für Verzicht auf Rücksendung, retourenunfreundliche Zahlungsarten (z.B. Vorkasse) usw.
	<b>Retourenverhinderung</b> Ziel: Kunden sollen von Rücksendungen absehen	Durch gezielt gesetzte Anreize oder zusätzlichen Aufwand wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Kunden von Rücksendungen absehen, etwa durch Hinweise auf die ökologischen und sozialen Folgen von Retouren, Erhebung von Rücksendegebühren, Verzicht auf die Beigabe des Rücksendescheins zur Sendung usw.
	<b>Retourenförderung</b> Ziel: Steigerung der Retourenmenge	Die Retourenförderung versucht nicht, die Anzahl der dem Retourennetzwerk zugehenden Güter zu verringern, sondern bewusst zu erhöhen. Ein derartiges Vorgehen lässt sich betriebswirtschaftlich rechtfertigen, wenn die Retoure einen positiven Nettoretourenwert aufweist.
<b>Kuratives Retourenmanagement</b> Zielgerichtete, effektive und effiziente Abwicklung von Retouren	Das kurative Retourenmanagement umfasst alle Maßnahmen zu einer effizienten Handhabung von Retouren und wie diese wieder in den Warenkreislauf eingeführt werden können.	

Quelle: Universität Bamberg



[www.frantos.com](http://www.frantos.com)

**Besuchen Sie uns  
am Stand D18!**

**54**

SYMPOSIUM  
**EINKAUF  
LOGISTIK**  
13.-15.11.2019  
BERLIN

[www.bme.de/symposium](http://www.bme.de/symposium)

Zeitraums von 14 Tagen widerrufen zu können. Zahlreiche Versender gehen bewusst über das gesetzliche Mindestmaß hinaus und werben mit einer 30-, 100-, 365-tägigen beziehungsweise sogar unbegrenzten Rückgabefrist.

**Hohe Kosten durch steigende Retouren.** Die Schattenseite des Booms im Online-Handel und des liberalen Rückgabeberechts ist die damit einhergehende steigende Anzahl an Retouren. So zeigt der von der Forschungsgruppe Retourenmanagement regelmäßig erhobene Retourentacho eindrucksvolle Ergebnisse:

- › 2018 wurden allein in Deutschland rund 280 Millionen Pakete und 487 Millionen Artikel retourniert. Damit wurde im Durchschnitt etwa jedes sechste ausgelieferte Paket (16,3 Prozent) und jeder achte bestellte Artikel (12,1 Prozent) zurückgeschickt.
- › Die Umweltwirkung der Retouren belief sich 2018 auf zirka 238.000 Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalente (CO<sub>2</sub>e). Dies entspricht in etwa den Emissionen von täglich 2.200 Autofahrten von Ham-

burg nach Moskau (Annahme: 150 g CO<sub>2</sub>e/km).

Spätestens seit der medialen Diskussion um entsorgte Retouren bei Amazon ist die gesellschaftliche und ökologische Relevanz von Retouren offensichtlich. Aus unternehmerischer Perspektive ergibt sich jedoch ein weiterer wichtiger Aspekt: der Kostengesichtspunkt.

Denn so sehr sich Rückgabemöglichkeiten unter Marketingaspekten nutzen lassen, so sehr sind die daraus resultierenden Kosten für Transport, Bearbeitung, Aufbereitung, Verwertung und den möglicherweise vorhandenen Wertverlust zu beachten. Im Durchschnitt schlägt eine Retourensending mit Vollkosten in Höhe von etwa 20 Euro zu Buche. Da jeder Artikel vor dem endgültigen Verkauf mehrfach versendet und retourniert werden kann, wirken sich Retourenkosten direkt auf das Unternehmensergebnis aus. Dies gilt insbesondere für Sortimentskategorien mit sehr hohen Rücksendewahrscheinlichkeiten, wie etwa Mode und Schuhe. »

## Deckungsbeitragsrechnung – zwei Szenarien

Ein Händler verschickt 10.000 Pakete, die im Mittel zwei Artikel mit einer Handelsmarge von je 20 Euro enthalten. Die Retourenquote von 50 Prozent führt zu 5.000 Rücksendungen mit 10.000 Artikeln. Der Versand soll 5 Euro, der Rückversand 7,50 Euro pro Paket kosten. Der realisierte Deckungsbeitrag (Nettomarge abzüglich Retouren, Versandkosten und Retourenkosten) beträgt:

$$10.000 \times 2 \times 20 \text{ €} - 10.000 \times 20 \text{ €} - 10.000 \times 5 \text{ €} - 5.000 \times 7,50 \text{ €} = 112.500 \text{ €}$$

Im zweiten Szenario versendet der Händler bei sonst gleichbleibenden Parametern 20.000 Einzelbestellungen. Der realisierte Deckungsbeitrag reduziert sich drastisch um fast 78 Prozent:

$$20.000 \times 20 \text{ €} - 10.000 \times 20 \text{ €} - 20.000 \times 5 \text{ €} - 10.000 \times 7,50 \text{ €} = 25.000 \text{ €}$$

Das beschriebene Spannungsfeld spiegelt sich auch in institutionellen Zielkonflikten wider. Während für die oftmals an Umsatz und Marktanteil gemessenen Marketing- und Vertriebsabteilungen vor allem die Kundenfreundlichkeit im Fokus steht, ist für die anhand der Kosten beurteilte Logistikabteilung jede Retoure eine zu viel. Genau hier setzt das Retourenmanagement an.

**Transparente Kommunikation.** Das Retourenmanagement im Online-Handel umfasst die zielgerichtete Planung, Steuerung und Kontrolle der während der gewährten Widerrufsfrist initiierten Rücksendungen sowie der damit assoziierten Informations- und Finanzflüsse. Die Ziele des Retourenmanagements hängen dabei maßgeblich von der jeweils vorherrschenden Markt- und Wettbewerbssituation ab. So legt das Konzept des Kundenwerts zunächst nahe, hohe Retourenkosten als Investitionen in die Kundenbindung zu erachten mit dem Ziel, höhere Bestellfrequenzen oder größere Warenkörbe zu erzielen. Andererseits muss jedoch auch ein angemessener Umgang mit Vielretournierern diskutiert werden. Oftmals ist ein kleiner Kundenteil für einen überproportionalen Anteil an Retouren verantwortlich. Eine offensive Sperrung entsprechender Kundenkonten – bei einer entsprechend transparenten Kommunikation der Maßnah-

me – kann hier zielführend sein. Ein Beispiel hierfür ist der Modeversender ASOS, der seine Kunden im April 2019 wie folgt über restriktivere Rückgaberegeln informierte: „Durch das Einschränken von verschwenderischen und unnötigen Rücksendungen durch Leute, die unser Rücksendeangebot (kostenfrei in 24 Ländern!) ausnutzen, und zwar nicht nur im positiven Sinne, können wir unsere tollen Preise und unseren Service beibehalten, etwas Gutes für die Umwelt tun und nach neuen Wegen suchen, um dein ASOS-Erlebnis noch besser zu machen!“

**Kostenfaktor Retourenbündelung.** Im Allgemeinen untergliedert sich das Retourenmanagement in eine präventive und eine kurative Komponente (siehe Kasten Seite 17). Während mit einem präventiven Retourenmanagement die Retourenmenge beeinflusst wird, be-

Die Vertriebsabteilung hat die Zufriedenheit der Kunden im Fokus, für die Logistikabteilung ist jede Retoure eine zu viel.

vor es zu einer Rücksendung kommt, zielt das kurative Retourenmanagement auf eine effiziente Abwicklung von Retouren ab.

Die einzusetzenden Maßnahmen des Retourenmanagements sind dabei in einer interdisziplinären Diskussion (Marketing, Vertrieb, Logistik) abzustimmen. So bieten viele Online-Händler Shopping-Apps und Versandkosten-Flatrates an (zum Beispiel Amazon mit „Prime“ oder Otto mit der „Upgrade Lieferflat“). Diese Maßnahmen sind aus Vertriebsicht interessant. Die UPS-Studie zeigt, dass Amazon-Prime-Mitglieder signifikant mehr bestellen als Nichtmitglieder. Allerdings steigt durch diese Maßnahmen die Zahl der Einzelbestellungen. Da ein Großteil der Kosten für Versand und Retoure pro versendetes Paket anfällt, reduziert sich der realisierte Deckungsbeitrag mit der Zunahme von Einzelbestellungen, wie ein einfaches Beispiel zeigt (siehe Kasten links).

Die Rechnung zeigt, dass vermehrte Einzelbestellungen nicht nur zu einer größeren Anzahl an ausgehenden Sendungen, sondern auch zu mehr eingehenden Retourenpaketen führen, die wiederum sinkende Deckungsbeiträge zur Folge haben. Hier sollte das Retourenmanagement Lösungen anbieten. Damit aus einer Vielzahl an Einzelbestellungen nicht entsprechend viele Sendungsrückläufer werden, kann den Kunden die Möglichkeit eingeräumt werden, Artikel verschiedener Sendungen in einem Retourenpaket zusammenzufassen und gemeinsam zurückzuschicken (verbraucherseitige Retourenbündelung). Im Spannungsfeld zwischen dem Absatzsteigerungspotenzial einer liberalen Retourenpolitik und dem Kosteneinsparpotenzial einer restriktiven Retourenpolitik unterstützt das Retourenmanagement somit Unternehmen bei der Gewichtung der Retourenmanagement-Aufgaben und der Ableitung spezieller Maßnahmen.

**Björn Asdecker,**

Forschungsgruppe Retourenmanagement,

**Prof. Eric Sucky,**

Lehrstuhl für Produktion und Logistik,

Universität Bamberg