

Schlussbericht

der Forschungsstelle(n)

Nr. 1, Institut für Distributions- und Handelslogistik (IDH) des VVL e. V.

zu dem über die



im Rahmen des Programms zur
Förderung der Industriellen Gemeinschaftsforschung und -entwicklung (IGF)

vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

geförderten Vorhaben **17362 N**

***Entwicklung eines Leitfadens zur anforderungsgerechten Gestaltung der Annahme-,
Bewertungs- und Reaktionsprozesse in der Retourenlogistik im B2C-Bereich***

(Bevilligungszeitraum: 01.01.2012 - 31.12.2013)

der AiF-Forschungsvereinigung

Gesellschaft für Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik (GVB) e. V.

Dortmund, 11.02.2014

Ort, Datum

Dr. Jochen Schneider / Dr. Benjamin Cebulla

Name und Unterschrift des/der Projektleiter(s)
an der/den Forschungsstelle(n)

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

**Entwicklung eines Leitfadens zur anforderungsgerechten Gestaltung der Annahme-,
Bewertungs- und Reaktionsprozesse in der Retourenlogistik im B2C-Bereich
(OptiRetour)**

Das IGF-Vorhaben 17362 N der Forschungsvereinigung Gesellschaft für Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik e.V. – GVB, Wiesenweg 2, 93352 Rohr wurde über die im Rahmen des Programms zur Förderung der Industriellen Gemeinschaftsforschung und -entwicklung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.



Mit dem Projektvorhaben beauftragte Forschungsstelle:

Institut für Distributions- und Handelslogistik (IDH) des

Vereins zur Förderung innovativer Verfahren in der Logistik (VVL) e.V.

Giselherstraße 34, 44319 Dortmund

Zusammenfassung

Das Ziel des Forschungsvorhabens bestand in der Aufbereitung methodisch-konzeptioneller Ansätze zur Verbesserung der Retourenabwicklung im B2C-Bereich sowohl im Versand- als auch im Filialhandel. Hierbei stand die Schaffung eines leistungsfähigen Informationsmanagements im Vordergrund. Das für KMU in die Praxis zu übertragende Werkzeug bildet einen Leitfaden zur Identifizierung von retourenbezogenen Schwachstellen im Unternehmen und einer damit verbundenen Einleitung von Optimierungsmaßnahmen.

Die Bearbeitung des Projekts war geprägt durch die enge Zusammenarbeit mit dem Projektbegleitenden Ausschuss, um die Ergebnisse stets praxisnah zu gestalten. Hierbei wurden beispielsweise Prozessaufnahmen unmittelbar bei entsprechenden Händlern durchgeführt.

Insbesondere im Versandhandel wurden im Rahmen des Forschungsprojektes weitreichende Optimierungspotenziale – wie bspw. die Teilautomatisierung der Retouren erfassung – herausgestellt. So können letztlich der Personaleinsatz und damit auch die monetäre Belastung des Unternehmens gesenkt werden. Analog hierzu steigt zudem die Kundenzufriedenheit, welche im Wesentlichen auf eine verkürzte Durchlaufzeit der Retoure zurückzuführen ist.

Diese Ergebnisse lassen sich zum Großteil auch auf den Filialhandel übertragen, wenngleich die Optimierungspotenziale hier geringer einzustufen sind. Dies liegt insbesondere in der Interaktion mit dem Kunden begründet.

Abschließend wurde ein Fallbeispiel auf die Minimierung der Kosten durch die Implementierung eines teilautomatisierten Erfassungssystems hin untersucht. Die diesbezüglichen Ergebnisse bestätigen die erhöhte Wirtschaftlichkeit der erarbeiteten Ergebnisse und stellen den Branchennutzen für KMU deutlich heraus.

Die Erarbeitung von retourenbezogenen Kennzahlen sowie die Überführung in eine Balanced Scorecard geben den Unternehmen die Möglichkeit, ihre getätigten Maßnahmen auf den Nutzen hin zu untersuchen und langfristig ein Instrument zur Verifizierung des Unternehmenserfolgs zu schaffen.

Das Ziel des Vorhabens wurde erreicht.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildungsverzeichnis..... | I |
| 1. Einleitung..... | 3 |
| 2. Stand der Technik..... | 4 |
| 3. Wissenschaftlich-technische und wirtschaftliche Ergebnisse..... | 7 |
| 4. Entstehungsgründe für Retouren..... | 7 |
| 4.1. Retouren im Versandhandel/E-Commerce..... | 8 |
| 4.1.1. Aktuelle Entwicklungen..... | 9 |
| 4.1.2. Akzeptanzdauer..... | 9 |
| 4.1.3. Entstehungsgründe..... | 10 |
| 4.1.4. Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen..... | 13 |
| 4.2. Retouren im Filialhandel..... | 17 |
| 4.2.1. Aktuelle Entwicklungen..... | 17 |
| 4.2.2. Entstehungsgründe..... | 19 |
| 5. Analyse der B2C-Prozesse..... | 21 |
| 5.1. Prozesse zwischen Kunde und Unternehmen im Filialhandel..... | 22 |
| 5.2. Prozesse zwischen Kunde und Unternehmen im Versandhandel / E-Commerce..... | 24 |
| 6. Feststellung der Anforderungen an das Retourenmanagement aus Kunden- und Unternehmenssicht..... | 27 |
| 6.1. Die Kundensicht..... | 27 |
| 6.2. Die Unternehmenssicht..... | 30 |
| 7. Erstellung eines idealtypischen Modells zur Prozessgestaltung in der B2C-Retourenlogistik..... | 33 |
| 7.1. Strategien zur Retourenvermeidung..... | 35 |
| 7.1.1. Retourenanalysen und Kennzahlen-Systematik..... | 35 |
| 7.1.2. Ausrichtung der Marketing-Aktivitäten..... | 36 |
| 7.1.3. Verbesserung der Kommissionierung und Sortimentsbereinigung..... | 36 |
| 7.2. Strategien zur Retourenoptimierung..... | 36 |
| 7.2.1. Vereinfachung und Verschlinkung der Retourenprozesse..... | 37 |
| 7.2.2. Workflow-Management-Systeme..... | 38 |
| 7.2.3. IT-Infrastruktur..... | 39 |
| 7.2.4. Schnelle Wiedereinlagerung der retournierten Artikel..... | 40 |

| | | |
|-------|---|----|
| 8. | Erarbeitung einer Kennzahlen-Systematik als Basis eines idealtypischen Modells..... | 40 |
| 8.1. | Allgemeine Kennzahlen des Handels | 40 |
| 8.2. | Kennzahlen der Retourenlogistik..... | 41 |
| 9. | Bewertung einer beispielhaften Umsetzung zur Optimierung der Retourenlogistik | 43 |
| 10. | Erarbeitung von Zielen und Maßnahmen zur Vermeidung von Retouren bzw. zur Optimierung der Retourenprozesse..... | 46 |
| 10.1. | Retourenvermeidung | 46 |
| 10.2. | Retourenoptimierung | 47 |
| 10.3. | Erarbeitung einer Balanced Scorecard auf Basis qualitativer und quantitativer Kennzahlen | 48 |
| 11. | Zusammenfassung und Fazit | 52 |
| 12. | Literatur | 54 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Idealtypisches Modell der internen Supply-Chain des Handels | 3 |
| Abbildung 2: Umsatz des Versandhandels | 5 |
| Abbildung 3: Entstehungsgründe für Retouren (Auswahl) | 8 |
| Abbildung 4: Akzeptanzdauer von Retouren nach Auslieferungsdatum | 10 |
| Abbildung 5: Harte und weiche Faktoren für Retouren im Versandhandel/ E-Commerce (Auswahl)..... | 11 |
| Abbildung 6: Die häufigsten Retourengründe im Versandhandel | 12 |
| Abbildung 7: Die Meinung der Unternehmen zur Kostenübernahme der Retouren durch die Kunden | 13 |
| Abbildung 8: Kunden zur neuen Retourenregelung | 14 |
| Abbildung 9: Virtuelle Simulation des Nutzers zur Anprobe am PC | 15 |
| Abbildung 10: Transportschaden aufgrund einer nicht anforderungsgerechten Verpackungsdimensionierung | 16 |
| Abbildung 11: Beschädigte Transportverpackungen | 16 |
| Abbildung 12: Omnichannel Maturity Index 2013..... | 17 |
| Abbildung 13: Erwerb von Markenartikeln direkt beim Hersteller über unterschiedliche Kanäle | 18 |
| Abbildung 14: Kaufverhalten unter Berücksichtigung der Markenaffinität | 19 |
| Abbildung 15: Harte und weiche Faktoren für Retouren im Filialhandel (Auswahl) | 20 |
| Abbildung 16: Verteilung der durchschnittlichen Retourenlaufzeit bei Unternehmen | 21 |
| Abbildung 17: Akzeptanzdauer von Retouren | 22 |
| Abbildung 18: Distributions- und Retourenprozesse im Filialhandel | 23 |
| Abbildung 19: Prozessstruktur der Retourenlogistik | 24 |
| Abbildung 20: Distributions- und Retourenprozesse im Versandhandel / E-Commerce | 26 |
| Abbildung 21: Die Korrelation zwischen Marketing, Käufen und Retouren | 28 |
| Abbildung 22: Allgemeine Anforderungen an Retouren aus Kunden- und Unternehmenssicht | 29 |
| Abbildung 23: Merkmale einer zufriedenstellenden Retournierung aus Kundensicht | 29 |
| Abbildung 24: Kostentreiber für Unternehmen bezüglich Retouren | 31 |
| Abbildung 25: Wesentliche Bestandteile einer effizienten Retourenabwicklung | 34 |
| Abbildung 26: Bausteine und Zielsetzungen des Retourenmanagements | 35 |
| Abbildung 27: Klassifizierung von Auto-ID Systemen | 37 |
| Abbildung 28: Grundbestandteile eines RFID-Systems..... | 38 |
| Abbildung 29: Definition Workflow-Management | 38 |
| Abbildung 30: Voraussetzungen und Nutzen eines Workflow-Management-Systems..... | 39 |
| Abbildung 31: Fragebogen zur Ermittlung der qualitativen Kennzahlen (Auszug) | 43 |

| | |
|---|----|
| Abbildung 32: Beurteilung der unternehmensinternen Prozesse zur Retourenvermeidung (Beispiel) | 47 |
| Abbildung 33: Beurteilung der unternehmensinternen Prozesse zur Retourenoptimierung (Beispiel) | 48 |
| Abbildung 34: Quantitative und qualitative Kennzahlen der Retourenlogistik | 49 |
| Abbildung 35: Perspektiven einer Balanced Scorecard | 50 |
| Abbildung 36: Finanzielle Perspektive einer beispielhaften Balanced Scorecard | 50 |
| Abbildung 37: Kundenperspektive einer beispielhaften Balanced Scorecard | 51 |
| Abbildung 38: Prozessperspektive einer beispielhaften Balanced Scorecard | 51 |

1. Einleitung

Die Retourenlogistik gewinnt als eigenständiges Feld innerhalb der logistischen Aufgabenbereiche eines Unternehmens seit einigen Jahren in der nationalen, aber auch internationalen Logistik zunehmend an Bedeutung. Aufgrund eines steigenden Preiskampfes und Wettbewerbsdrucks sowie wachsender Globalisierung und Verschärfung der nationalen Gesetzgebung – vor allem im Hinblick auf die Rückgaberechte der Endverbraucher – wird sie ein immer entscheidenderer Baustein der betriebsinternen und -externen Logistik von Unternehmen, insbesondere im B2C-Bereich.

Der Begriff Retoure bezeichnet im Allgemeinen Materialien oder Waren, die vom Kunden aus den unterschiedlichsten Gründen beanstandet und an den Lieferanten oder Hersteller zurückgegeben werden. Der im Folgenden verwendete Begriff der B2C-Retoure bezeichnet eine durch den Endverbraucher angestoßene Warenrückgabe an den Verkäufer bzw. Hersteller und die damit verbundenen Logistikprozesse.

Um die im Folgenden behandelten Retourenprozesse im Gesamtkonzept des Handels einzuordnen, ist in Abbildung 1 zunächst ein idealtypisches Modell der internen Supply-Chain des Handels dargestellt. Hierbei wird deutlich, dass die Retourenlogistik neben den Basisprozessen Einkauf/Beschaffung, Disposition, Wareneingang, Lagersteuerung/Lagerung sowie Warenausgang aufgrund ihrer Komplexität und dem Stellenwert für die Logistik-Gesamtkosten eines Unternehmens ein eigenes Betätigungsfeld bildet.

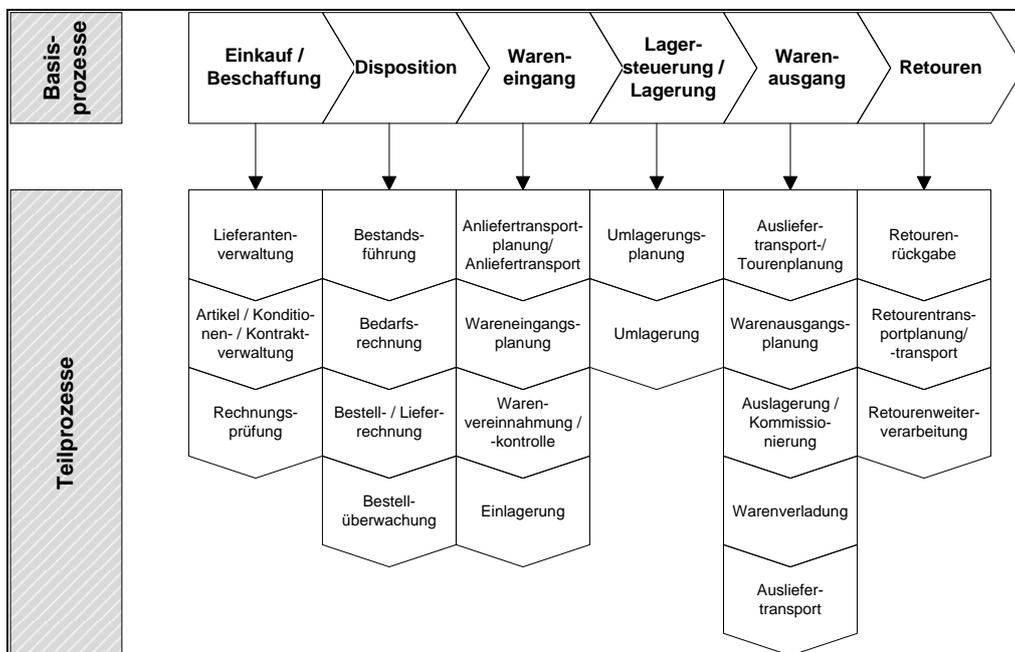


Abbildung 1: Idealtypisches Modell der internen Supply-Chain des Handels [BIE04]

Im Rahmen des vorliegenden Berichts werden nachfolgend die Grundlagen für die Erarbeitung methodisch-konzeptioneller Ansätze zur Verbesserung der Retourenabwicklung im B2C-Bereich sowohl im Versand- als auch im Filialhandel identifiziert. Hierauf aufbauend wird letztlich ein Leitfaden zur Umsetzung der erarbeiteten Optimierungsmöglichkeiten vorgestellt.

2. Stand der Technik

Der im Folgenden verwendete Begriff „Retoure“ bezeichnet im Allgemeinen Materialien oder Waren, die vom Kunden aus den unterschiedlichsten Gründen beanstandet und an den Lieferanten oder Hersteller zurückgegeben werden. Der im Folgenden verwendete Begriff der B2C-Retoure bezeichnet eine durch den Endverbraucher angestoßene Warenrückgabe an den Verkäufer bzw. Hersteller und die damit verbundenen Logistikprozesse.

Bislang wird der Retourenlogistik im Bereich B2C – anders als bspw. im Bereich Business-to-Business (B2B) – kaum Beachtung geschenkt. Dabei ist aber gerade im Bereich B2C ein erheblich größeres Kundenpotenzial und somit eine wirtschaftlich große Bedeutung für jedes einzelne Unternehmen dieses Segments vorhanden.

Bis heute haben sich Hersteller und Einzelhändler vorwiegend auf die Erhaltung der Wirtschaftlichkeit von Bestandsmanagementprozessen konzentriert, diese dabei aber ausschließlich aus der Distributionsperspektive gesehen und somit die Redistributionsperspektive z. T. stark vernachlässigt [BRE08]. Der Fokus lag bislang vor allem auf dem Beschwerdemanagement [HOM05][JOE02]. Allerdings fehlt es an Konzepten zur effizienten Bearbeitung aller vom Kunden ausgehenden Material- oder Warenströme; dies hat zur Folge, dass insbesondere vorhandene Kosteneinsparungspotenziale einer optimierten Retourenlogistik im Bereich B2C weitestgehend nicht genutzt werden [LAS02].

Eine weitere Problematik von Retouren im B2C-Bereich zeichnet sich insbesondere im Versandhandelsgeschäft ab, das vor allem durch den fortschreitenden Einsatz des Internets und dem daraus resultieren E-Commerce geprägt wird – siehe Abbildung 2. Gerade in diesem Segment sind Retouren kaum zu vermeiden [ZHE10], erfordern aber in der internen Logistik des Unternehmens eine optimierte Bearbeitungsstruktur von Rückläufern. Als Beispiel kann in diesem Zusammenhang die Textilwirtschaft herangezogen werden, innerhalb derer Retourenquoten von bis zu 40 Prozent keine Seltenheit sind, da Kunden oftmals mehrere Größen zur Ansicht bestellen und die nicht passenden Kleidungsstücke nach der Anprobe wieder an den Versandhändler retournieren [ECC10][LOG10]. „Dabei sind diese Retouren vom Versandhandel durchaus gewollt, um dem Argument entgegenzuwirken, beim Versandgeschäft gehe die Möglichkeit der Anprobe von Kleidungsstücken verloren.“ [JAB10]

In der einschlägigen Literatur wird für den gesamten B2C-Bereich – insbesondere im Hinblick auf den stetig zunehmenden Anteil von E-Commerce – eine Retourenquote von bis zu 50% der verkauften Artikel angenommen. [DEK00] Demnach steht nicht ausschließlich der Textilhandel vor der Aufgabe, die Retourenlogistik möglichst effizient zu gestalten, sondern auch bisher vernachlässigte Branchen wie z. B. Elektrohändler oder auch der Handel im Bereich der Fast Moving Consumer Goods (FMCG).

Heutzutage kaufen die Konsumenten oftmals Artikel anhand des dazugehörigen Datenblattes, ohne die Eigenschaften – die Haptik oder die praktische Bedienbarkeit sowie die Funktionalität – des erworbenen Produktes im Vorfeld geprüft haben zu können, wodurch Artikel unmittelbar nach Erhalt der Ware an den Versender retourniert werden oder möglicherweise direkt zwei ähnliche Artikel zu Vergleichszwecken bestellt werden, mit der Absicht, ohnehin nur einen dieser Artikel behalten zu wollen.

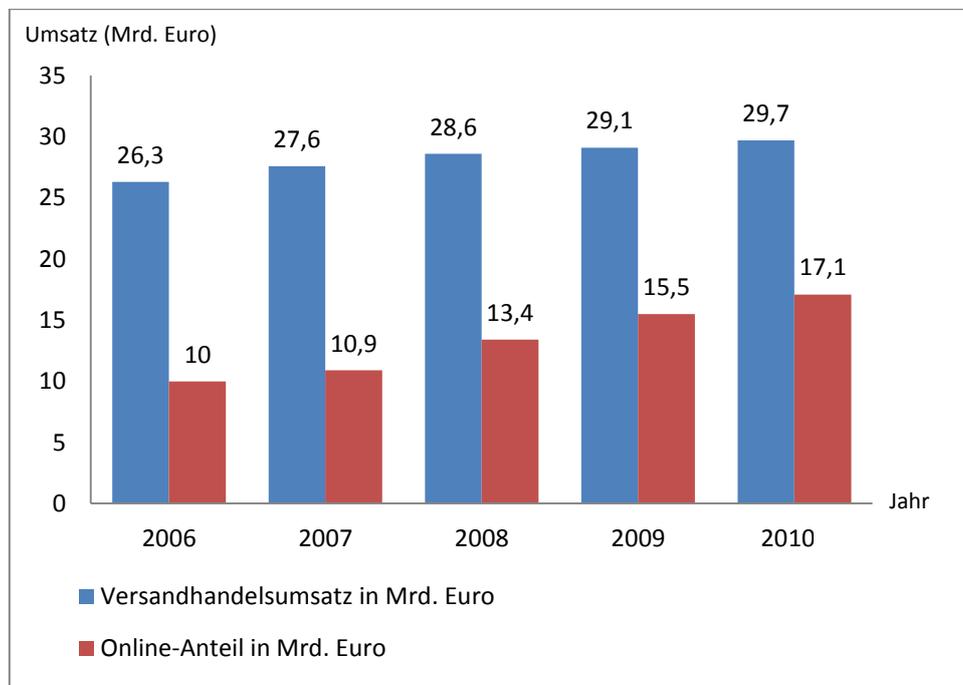


Abbildung 2: Umsatz des Versandhandels [LOG10]

Es ist bereits aus bisherigen Untersuchungen bekannt, dass insbesondere die Variablen

- vom Kunden wahrgenommene Gerechtigkeit der Beschwerdebearbeitung,
- Beschwerdezufriedenheit,
- Gesamtzufriedenheit des Kunden sowie
- Kundenbindung nach der Beschwerde

im Rahmen des Retourenmanagements erhoben und ausgewertet werden müssen, um verlässliche Aussagen über die Qualität der Bearbeitung von Reklamationen treffen zu können [HOM05]. Die vorhandene Literatur behandelt umfassend die Auswirkungen im Hinblick auf die Kundenbeziehungen [JOE02], lässt aber Ansätze zur technologischen Umsetzung insbesondere im Hinblick auf betriebsinterne und unternehmensübergreifende Logistikprozesse sowohl im Filialhandel als auch im Versandhandel offen.

Im Jahr 2002 wurden zwei Milliarden Pakete in Deutschland befördert, wovon ein Viertel an private Haushalte zugestellt wurde [SCH02]. Davon wiederum wurden ca. 400 Millionen Pakete von der Wirtschaft versendet, ein Großteil vom Versandhandel. Wenn nun – wie oben ausgeführt – eine Retourenquote im Versandhandel von 40 Prozent angenommen werden kann, so resultieren daraus ca. 160 Millionen Pakete pro Jahr, die von Endkunden an den Versender zurückgeschickt werden. Da jedes einzelne Paket einen eigenen Vorgang zur Bearbeitung der Retoure auslöst, entsteht für die Unternehmen offenkundig ein erheblicher Aufwand, um die Rücksendungen im Sinne eines optimierten Kundenmanagements zu bearbeiten.

Ein weiterer Grund für die Entwicklung eines effizienten Retourenmanagement-Modells sind die hohen Kosten, die im Logistikprozess zwischen Herstellern und Handel anfallen – diese betragen regelmäßig zwischen 10 und 20 Prozent des Warenwertes [SCH02]. Im Zuge der Retourenbearbeitung treten diese Kosten dann erneut auf, wenn eine Rücklieferung zum Hersteller erfolgt. In vielen Fällen wird schon aus wirtschaftlichen Gründen davon abgesehen, und pauschale Regelungen werden vereinbart. Detaillierte Untersuchungen der Optimierungspotenziale an dieser Stelle fehlen jedoch bislang und werden demnach konsequent im vorliegenden Bericht – siehe insbesondere Kapitel 7 und 10 – vorgestellt.

Während der B2C-Bereich bislang vernachlässigt wurde [PWC08], existieren im B2B-Bereich bereits konkrete Forschungsansätze. So wurden im Rahmen des IGF-Projektes Nr. 15934 N [CEB10] instandhaltungsbedingte Retourenabläufe in Mehrwegsystemen untersucht und ein Modell zur Prognose der Beeinflussung entwickelt. Diese Betrachtung beschränkte sich allerdings ausschließlich auf den Bereich B2B und schloss Prozesse im Rahmen von B2C-Beziehungen explizit aus. Die hier erarbeiteten Modelle zur Prozessgestaltung der Retourenlogistik sind somit nicht übertragbar, weshalb im Folgenden näher auf die bestehende Problematik eingegangen wird.

3. Wissenschaftlich-technische und wirtschaftliche Ergebnisse

Innerhalb des Forschungsprojektes sollte ein Leitfaden erarbeitet werden, welcher es den Unternehmen ermöglicht, die Prozesse zur Bearbeitung von Retouren zu optimieren.

Mithilfe der im Projekt erarbeiteten Ergebnisse lassen sich einerseits Retouren vermeiden bzw. die Anzahl der auftretenden Retouren senken sowie andererseits die Prozesse für die Retourenbearbeitung optimieren. Demnach können die gesamten Aufwendungen für Retouren, insbesondere aber die Personalkosten erheblich reduziert werden.

Der erstellte Leitfaden – siehe Kapitel 10 – gibt den Unternehmen die Möglichkeit, zunächst eine kritische Momentaufnahme der derzeitigen Unternehmenssituation in Bezug auf Retouren zu treffen, um darauf aufbauend gezielt Handlungsempfehlungen auswählen zu können – siehe hierzu insbesondere Kapitel 10.

Innovativer Beitrag und industrielle Anwendungsmöglichkeiten

Unternehmen, insbesondere aus dem KMU-Bereich, aus den Bereichen Versand- und Filialhandel können nun erstmals selbstständig eine objektive Einordnung ihrer derzeitigen Retourenprozesse treffen. Hierzu dient der erstellte Leitfaden, welcher als eine Art Baukasten mit hierarchischer Struktur interpretiert werden kann. Ergänzend hierzu lassen sich unmittelbar Optimierungsmaßnahmen ableiten, die sowohl technisch als auch organisatorisch geprägt sind. Der Aufwand zur praktischen Umsetzung richtet sich dabei nach der jeweiligen Ausprägung und kann nicht pauschal zeitlich eingeordnet werden.

4. Entstehungsgründe für Retouren

In den vergangenen Jahren sind die Umsätze im Handel – insbesondere im E-Commerce – stark gestiegen, was wiederum zu einem enormen Anstieg des damit verbundenen Retourenaufkommens führte. Demzufolge sind die betroffenen Händler zur Wahrung ihrer Wettbewerbsfähigkeit gezwungen, ein effizientes Retourenmanagement – d. h. einen zielgerichteten Umgang mit Retouren zur Optimierung des Geschäftsbetriebes – zu etablieren.

Die Entstehungsgründe für Retouren sind mitunter vielfältig und müssen anhand der Ausrichtung des Handelsunternehmens – Versandhandel/E-Commerce bzw. Filialhandel – unterschieden werden – siehe Abbildung 3. Aufgrund der Häufigkeit der Retouren sowie der aktuell stetig steigenden Anzahl der E-Commerce-Bestellungen wird der Fokus im Folgenden verstärkt auf die Bereiche „Versandhandel/E-Commerce“ gelegt. Hierbei spielt der Kostenaspekt eine noch größere Rolle, da die Produkte zunächst durch einen geeigneten Dienstleister zum Empfänger und im Falle einer Retoure erneut zum Versender transportiert

werden müssen. Die hieraus resultierenden Transportkosten trägt in der Regel der Versender, also das Unternehmen, weshalb eine Optimierung des Retourenmanagement in diesem Bereich größere Auswirkungen auf die unmittelbare Unternehmensbilanz hat, als dies im Bereich des „Filialhandels“ der Fall ist.

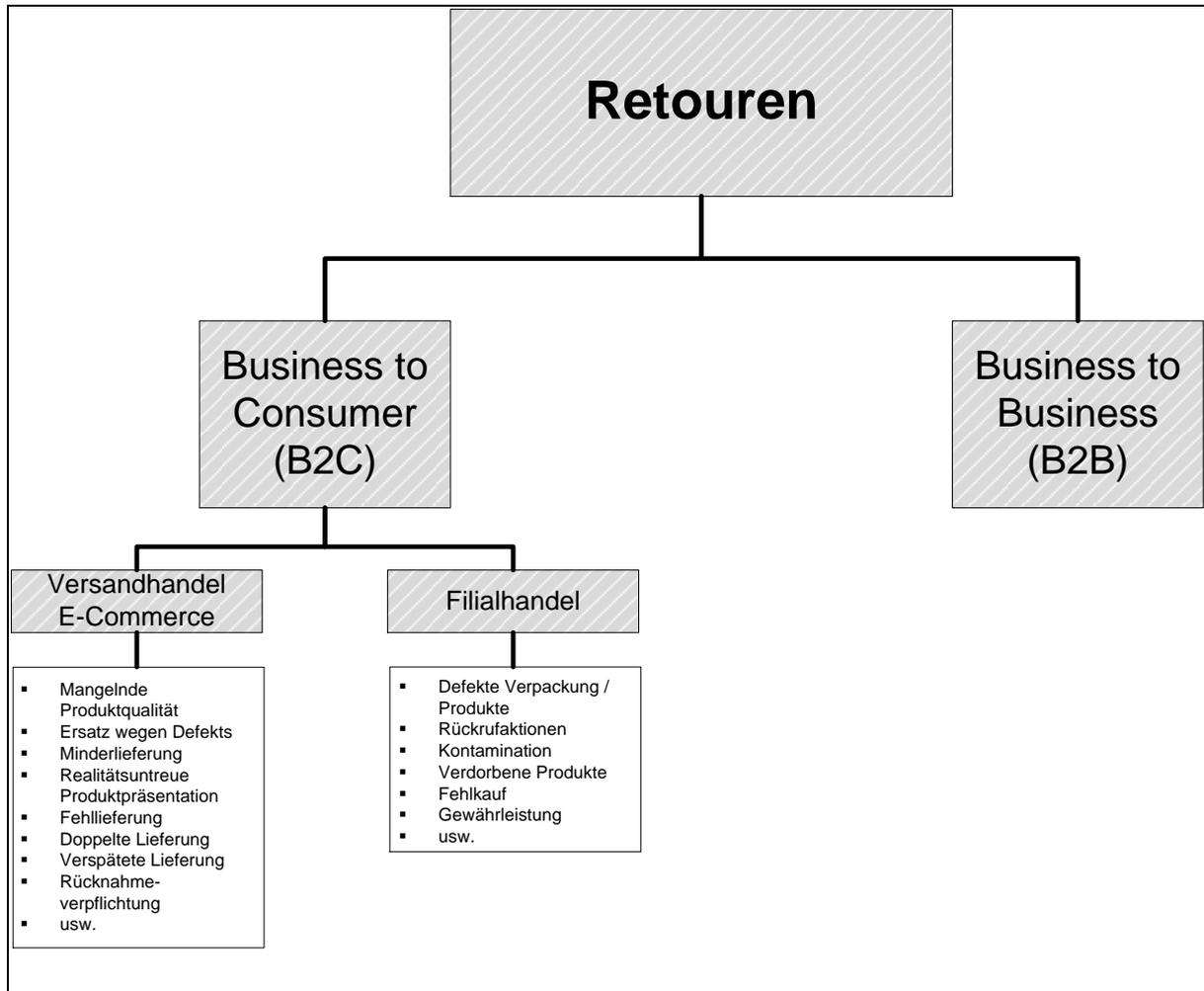


Abbildung 3: Entstehungsgründe für Retouren (Auswahl)

4.1. Retouren im Versandhandel/E-Commerce

Als Versandhandel wird im Folgenden derjenige Handel verstanden, welcher auf einem Kontakt zwischen Verkäufer und Käufer auf Basis unpersönlicher Kommunikationsmittel – z. B. Anzeigen, Werbebriefe, Preislisten, Telefonanrufe, Kataloge, Websites oder Fernsehsendungen – beruht [WIN14]. Der Vorteil ist die Unabhängigkeit von Ladenschlusszeiten, sodass der Bestellvorgang ungestört und ohne zeitliche Begrenzung

durchgeführt werden kann. Jedoch ist eine körperliche Inspektion und Prüfung der Waren nicht möglich, sodass damit die wesentliche Attraktionswirkung des Warenangebots im Laden fehlt und damit Impulskäufe ausbleiben. Dem Kunden steht bei Versandgeschäften ein Widerrufsrecht (§355 BGB) oder ein Rückgaberecht (§356 BGB) zu [GAB13]. Die Versandkosten für Retouren müssen laut §357 II BGB – sog. Fernabsatzgesetz – ab einem Bruttoverkaufspreis von über 40 Euro vom versendenden Unternehmen getragen werden.

4.1.1. Aktuelle Entwicklungen

Aktuelle Studien belegen, dass 85 % aller Internetnutzer in Deutschland bereits Bücher, Kleidung, Elektronik oder Dienstleistungen online gekauft haben. Die Tendenz ist steigend. Der Anteil des Online-Handels gegenüber dem klassischen Versandhandel wächst dabei stetig und erschließt aufgrund der fortschreitenden Technologien zunehmend neue Käufergruppen, sodass die Online-Umsätze mit Waren in Deutschland von 7,4 Milliarden Euro in 2005 auf 18,3 Milliarden Euro im Jahr 2010 gestiegen sind [IBI13]. Dies entspricht einer Umsatzsteigerung um das 2,5-fache. Fortschreitende Technologien wie beispielsweise das mobile Shopping via Smartphone oder Tablet treten an die Stelle eines Besuchs etablierter Verkaufsfilialen. Für den Einkauf müssen also keine Parkplätze mehr gesucht oder Einkaufstüten getragen werden, vielmehr findet der Einkauf mittlerweile verstärkt vom heimischen Sofa, der Arbeitsstelle oder von unterwegs aus statt. Diese Entwicklung führt aufgrund von derzeit geltenden Rückgabe- und Widerrufsmöglichkeiten von Online-Käufen nach EU-Recht zu einer völlig veränderten Retourenproblematik für Versandhändler. Die Waren können mitunter kostenlos und ohne Begründung zum Verkäufer zurück gesendet werden. Insbesondere durch den zunehmenden Wettbewerb haben Versandhändler die Möglichkeit erkannt, sich durch über die gesetzlichen Regelungen hinausgehende Services von den Wettbewerbern abzugrenzen und neue Marktanteile zu erschließen. Hierdurch entstehen für den Kunden weiterführende Möglichkeiten, die erstandene Ware bequem und kostenneutral zu retournieren. Folgende Entwicklungen sind maßgeblich hierfür verantwortlich:

- Beiliegende Retourenlabel zur einfachen Retournierung
- Große Anzahl von Drop-Off-Points (Annahmepunkte für Paketsendungen)
- Versandkostenfreie Lieferung und Retournierung
- Zeitlich erweiterte Rückgabezeiten

4.1.2. Akzeptanzdauer

Die Akzeptanzdauer von Retouren nach Auslieferungsdatum kann zunächst Abbildung 4 entnommen werden. Diese Daten basieren auf einer deutschlandweiten Unternehmensbefragung von Online-Versandhändlern.

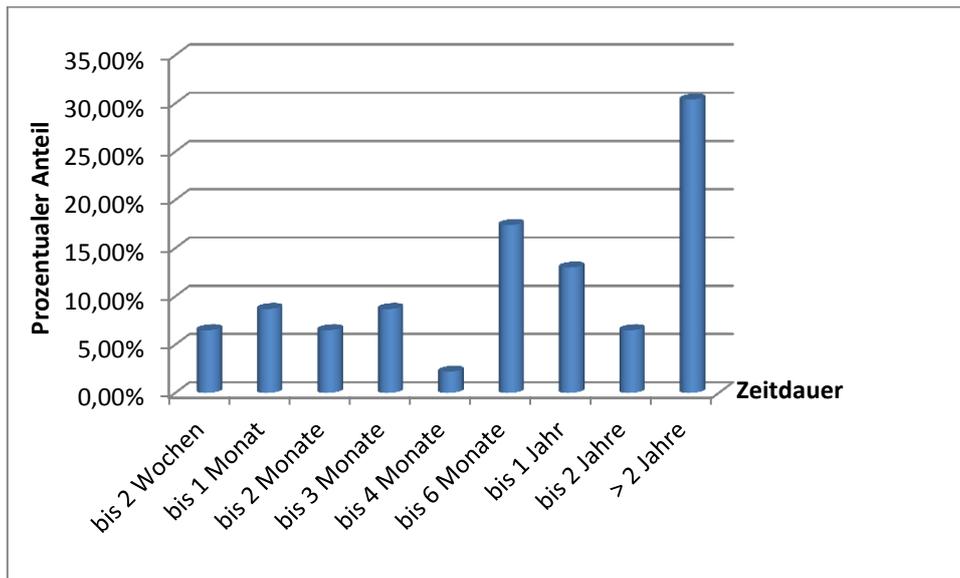


Abbildung 4: Akzeptanzdauer von Retouren nach Auslieferungsdatum [FRA12]

Es wird deutlich, dass die Unternehmen Retouren noch teilweise weit über die eigentlich geltenden gesetzlichen Bestimmungen hinaus akzeptieren. Insbesondere die häufig genannte Akzeptanzdauer von zwei Jahren lässt sich auf die gesetzliche Gewährleistungsfrist zurückführen. Daher gilt diese Akzeptanzdauer nicht aus Kulanz für die Kunden, sondern basiert auf der bundesweit einheitlichen Gesetzgebung.

4.1.3. Entstehungsgründe

Die Gründe für Retouren im Versandhandel/E-Commerce sind vielfältig und können grundsätzlich in „weiche“ und „harte“ Faktoren unterteilt werden. Harte Faktoren beschreiben in diesem Zusammenhang Faktoren, welche unmittelbar vom jeweiligen Handelsunternehmen beeinflussbar sind, wohingegen weiche Faktoren im Ermessen des Kunden liegen. In Abbildung 5 sind die den jeweils genannten Faktoren zuzuordnenden Retourengründe aufgeführt. Einige Faktoren können prinzipiell in beide Kategorien eingeteilt werden, da sie sowohl von Seiten des Unternehmens als auch des Kunden beeinflussbar sind.

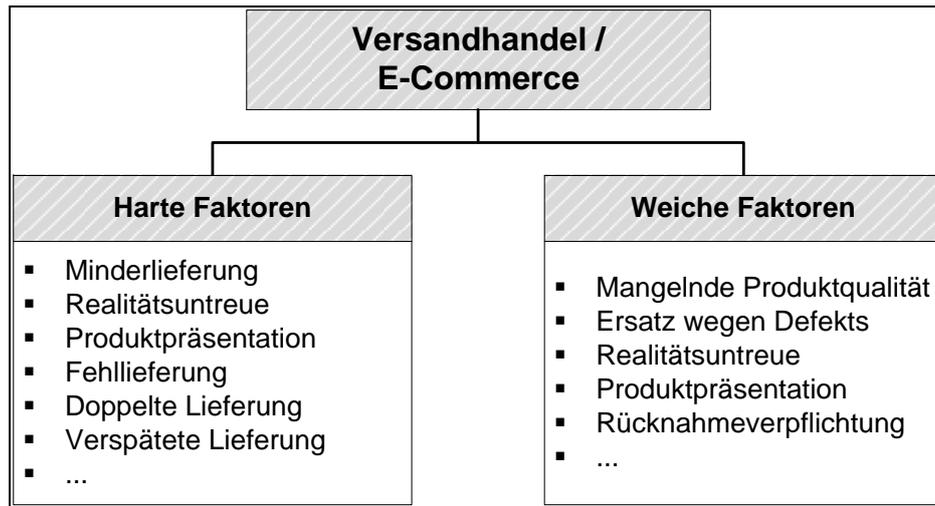


Abbildung 5: Harte und weiche Faktoren für Retouren im Versandhandel/E-Commerce (Auswahl)

Die durch die Unternehmen zu beeinflussenden Gründe für Retouren bezeichnen im Wesentlichen die Art, Menge und den Zeitpunkt der Warenlieferung. Die Art der Lieferung beschreibt eine etwaige Realitätsuntreue bei der Bezeichnung des Produkts oder eine nicht eindeutige Produktpräsentation – beispielsweise eine mangelhafte Artikelbeschreibung, die einen falschen Einsatzzweck suggeriert. Die Menge der Warenlieferung kann differenziert werden in eine Minderlieferung – es wurden also weniger Artikel geliefert, als bestellt wurden –, eine Fehllieferung – es wurden ein oder mehrere nicht bestellte/r Artikel geliefert – sowie eine doppelte Lieferung – ein Artikel wurde fälschlicherweise doppelt geliefert. Die Auslöser für die zuvor genannten Retourengründe sind in der Regel Fehler im Rahmen der Produktbewerbung oder Fehler bei der Kommissionierung der einzelnen Bestellungen. Darüber hinaus kann der Zeitpunkt der Warenlieferung – insbesondere bei Express- oder Terminbestellungen – ein Auslöser für Retouren sein. In diesem Fall hat jedoch nicht ausschließlich das Versandunternehmen Einfluss auf das Entstehen von Retouren, sondern gibt einen Teil der Verantwortung an das für die Zustellung beauftragte Dienstleistungsunternehmen – beispielsweise einen KEP-Dienstleister – ab.

Die wesentlichen Gründe für Retouren im E-Commerce aus Sicht der Händler sind zunächst Abbildung 6 zu entnehmen.

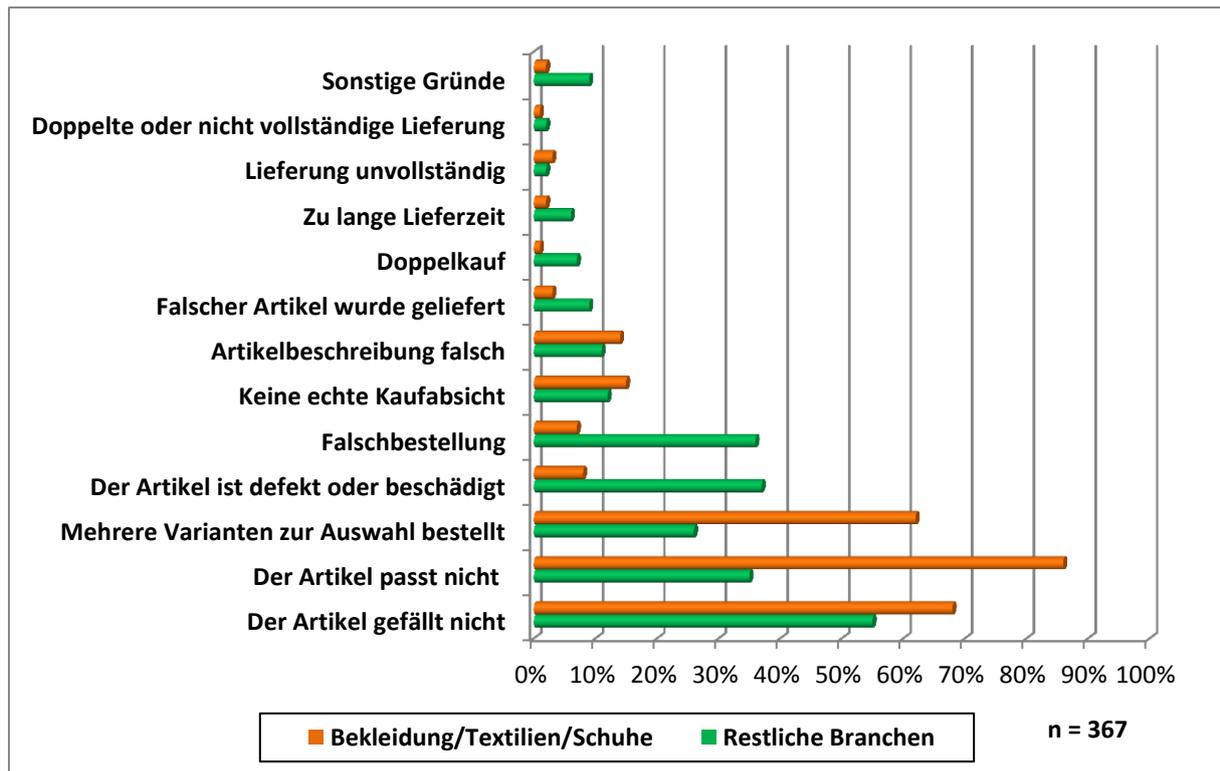


Abbildung 6: Die häufigsten Retourengründe im Versandhandel [IBI13]

Aus Abbildung 6 wird deutlich, dass die Gründe für Retouren nicht pauschal über alle Produktkategorien hinweg verallgemeinert werden können, da es hierbei produktspezifische Details zu beachten gibt. Einen besonderen Stellenwert hat in diesem Bereich die Branche „Bekleidung/Textilien/Schuhe“, da insbesondere die Passform von Bekleidungen bzw. Schuhen oder auch die Haptik von Textilien nicht über Produktabbildungen erfasst werden können. Dementsprechend überwiegen in diesem Zusammenhang die Gründe „Der Artikel gefällt nicht“, „Der Artikel passt nicht“ bzw. „Mehrere Varianten zur Auswahl bestellt“. Laut aktuellen Studien kalkulieren 40 Prozent der Kunden bereits beim Bestellvorgang die Retournierung mit ein [IBI13]. Unterstützt wird dieses Vorgehen von der gesetzlich reglementierten Kostenübernahme der Versandkosten vonseiten der Händler bei einem Bestellwert von über 40 Euro.

Demzufolge kann die Branche „Bekleidung/Textilien/Schuhe“ keinen gravierenden Einfluss auf die eigentliche Retourenquote ausüben. Die wesentlichen Gründe sind keinem Fehlverhalten oder Unzulänglichkeiten der internen Abläufe der Unternehmen zuzuordnen, sondern vielmehr der Individualität der Kundschaft sowie den darauf basierenden Wünschen und Anforderungen.

Aus diesem Grund muss für eine Entschärfung der bestehenden Problematik aus Unternehmenssicht das Fernabsatzgesetz dementsprechend modifiziert werden, sodass gerade KMU durch Retouren finanziell entlastet werden. Darüber hinaus muss jedoch

zwangsläufig ein Retourensysteem etabliert werden, dass es den Unternehmen ermöglicht, die spezifischen Vorgänge aus Kostensicht zu optimieren. Diesbezüglich ist festzuhalten, dass eine Vielzahl von Unternehmen die unternehmenseigenen Kosten für Retouren nicht genau kennen, wobei die Gesamtkosten einer einzelnen Retoure unternehmensübergreifend zwischen 10 und 20 Euro betragen [IBI13].

4.1.4. Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen

Bezüglich der Optimierung des Fernabsatzgesetzes wurde auf Drängen verschiedener Verbände und Institutionen mittlerweile eine Novellierung verabschiedet, wodurch die im Bereich des E-Commerce tätigen Unternehmen ab Juli 2014 nicht länger die Kosten für Retouren – ungeachtet des Warenwertes – übernehmen müssen [MER13]. Diese Neuerung wird zwar vonseiten der Händler begrüßt – siehe Abbildung 7 –, stößt bei den potenziellen Kunden aber größtenteils auf eine generelle Ablehnung – siehe Abbildung 8.

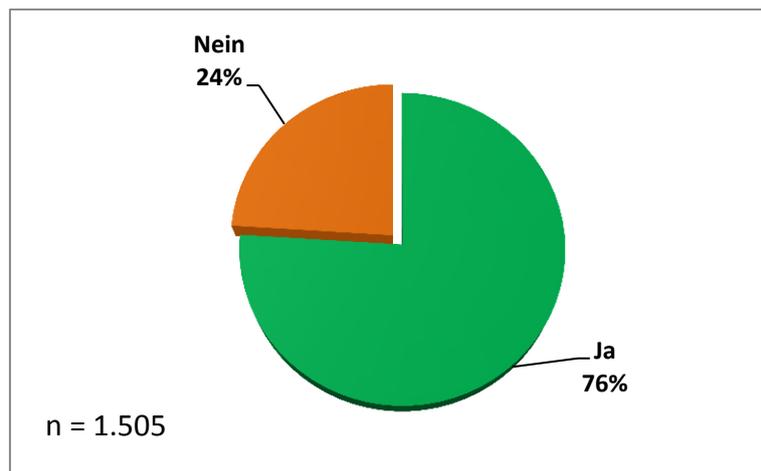


Abbildung 7: Die Meinung der Unternehmen zur Kostenübernahme der Retouren durch die Kunden [ECC13]

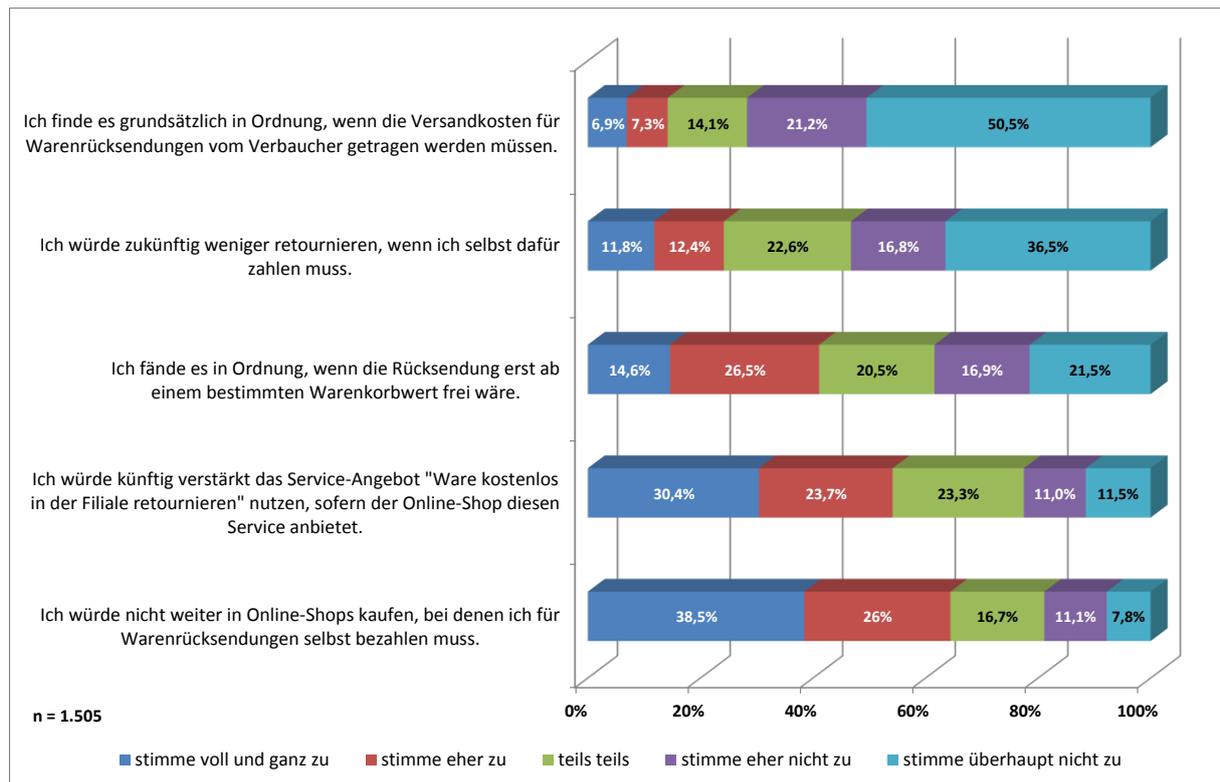


Abbildung 8: Kunden zur neuen Retourenregelung [ECC13]

Für die Unternehmen bietet sich jedoch zukünftig die Möglichkeit, ihre Retourenabwicklung über das eigene Filialnetz – sofern diese über ein eigenes Filialnetz verfügen – abzuwickeln. Hierdurch lassen sich durch eine Bündelung der Retouren Kostendegressionseffekte unter gleichzeitiger Wahrung der Kundenzufriedenheit realisieren.

Wie Abbildung 8 zu entnehmen ist, wird sich durch die Änderungen des Fernabsatzgesetzes zum Juli 2014 wahrscheinlich eine Abschwächung des Retourenaufkommens im Bereich des Versandhandels ergeben, da die Kunden entweder bewusster einkaufen und somit Retouren vermeiden oder auf den stationären Handel zurückgreifen.

Gerade im Bereich Textilien ist die Innovationskraft der Versandhändler hoch; so lassen sich heute bereits Pilotprojekte [MAH13] [FIS13] finden, welche zur Senkung der überdurchschnittlich hohen Retourenquoten der Branche beitragen sollen. Ein Aspekt hierbei ist die mittlerweile seit einigen Jahren eingesetzte „virtuelle Umkleidekabine“, mit deren Hilfe Retouren aufgrund von falscher Größenbestellung vermieden werden sollen. Hierzu werden die Maße vom Nutzer übermittelt und basierend hierauf ein virtueller Avatar simuliert, an den sich die unterschiedlichen Kleidungsstücke anpassen lassen – siehe Abbildung 9. Das Problem hierbei ist jedoch die Komplexität einer derartigen Umsetzbarkeit,

insbesondere unter Berücksichtigung der Sortimentsbreite der Versandhändler, sodass ein flächendeckender Einsatz auch heute noch nicht realisierbar ist [FIS13].

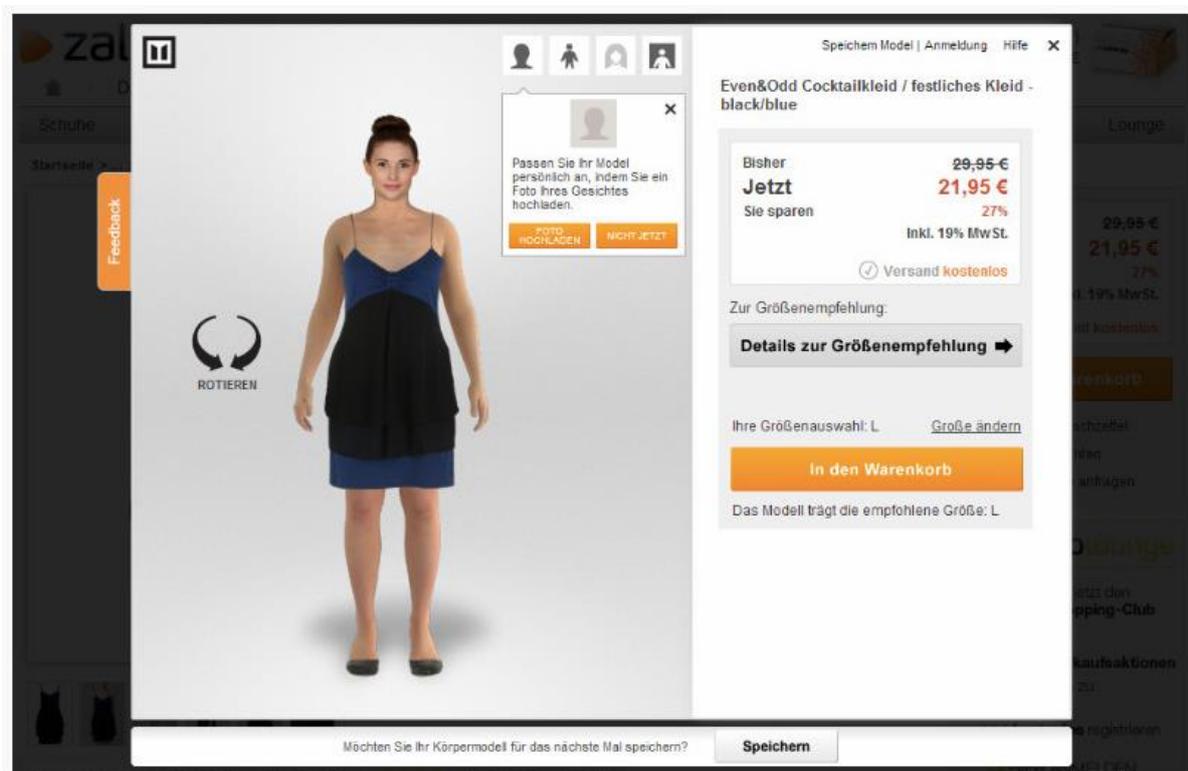


Abbildung 9: Virtuelle Simulation des Nutzers zur Anprobe am PC [FIS13]

Als letzte Instanz greifen große Versandhändler verstärkt zu drastischen Mitteln. Beispielsweise limitiert Zalando die Anzahl zu bestellender Artikel bei sogenannten „Vielretournerern“, um die Bestellung von Artikeln in unterschiedlichen Größen zu reduzieren und somit auch direkt die Retourenquote positiv zu beeinflussen [POE12]. Der Versandhändler Amazon geht sogar noch einen Schritt weiter und sperrt die Konten von Kunden, die überdurchschnittlich viele Retouren auslösen [SIE13].

Insgesamt wird von bis zu zwei Prozent der Online-Kunden ausgegangen, die wegen zu hohem Retourenverhalten ausgeschlossen wurden [LEZ14]. Vor allem kleinere Handelsunternehmen bitten die Kunden im Vorfeld nicht einmal um eine Änderung des Retourenverhaltens, sondern sperren ohne vorherige Ankündigung das jeweilige Kundenkonto. Hier zeigt sich, dass KMU aufgrund der hohen Retourenkosten zu derart drastischen Mitteln gezwungen werden, wohingegen Großunternehmen das Fehlverhalten einzelner Kunden durch die Käufe der übrigen Kunden abfedern können.

Ein weiterer Aspekt der Retourenminimierung ist insbesondere im Bereich Versandhandel mit Elektronik-Produkten die richtige Auslegung der Versandverpackung. Hierdurch lassen sich die oftmals durch eine nicht anforderungsgerechte Verpackungsdimensionierung entstehenden Schäden – siehe Abbildung 10 – und die darauf basierenden Retouren defekter oder beschädigter Geräte nachhaltig reduzieren. Die für die Auslieferung beauftragten Logistikdienstleister haben aufgrund der bestehenden Problematik bereits eigene Verpackungsleifäden verfasst – so z. B. UPS [UPS13].



Abbildung 10: Transportschaden aufgrund einer nicht anforderungsgerechten Verpackungsdimensionierung [ILO12]

Demzufolge sind die richtige Schulung sowie die adäquate Auslegung der jeweiligen Versandverpackung ein entscheidender Baustein zur Reduzierung der allgemeinen Retourenkosten, denn bereits 26 Prozent aller online bestellten Produkte oder Verpackungen kommen beschädigt beim Kunden an [LAN07].



Abbildung 11: Beschädigte Transportverpackungen

4.2. Retouren im Filialhandel

Als Filialhandel wird im Folgenden der stationäre Handel verstanden, welcher sich durch dezentrale Verkaufsstätten in Kundennähe – insbesondere in Ballungsräumen – auszeichnet. Der Filialhandel ist zum Großteil durch Handelsketten geprägt, welche über eine Vielzahl von Filialen verfügen [WIN14].

4.2.1. Aktuelle Entwicklungen

Mittlerweile ist zumeist keine klare Trennung mehr zwischen Versand- und Filialhandel zu treffen, da die Handelsunternehmen zunehmend auf Multi-Channel-Strategien zur Maximierung des Umsatzes setzen. Die Vorreiter in diesem Bereich sind die Elektronikhändler, wie dem in Abbildung 12 dargestellten IBM Omnichannel Maturity Index zu entnehmen ist.

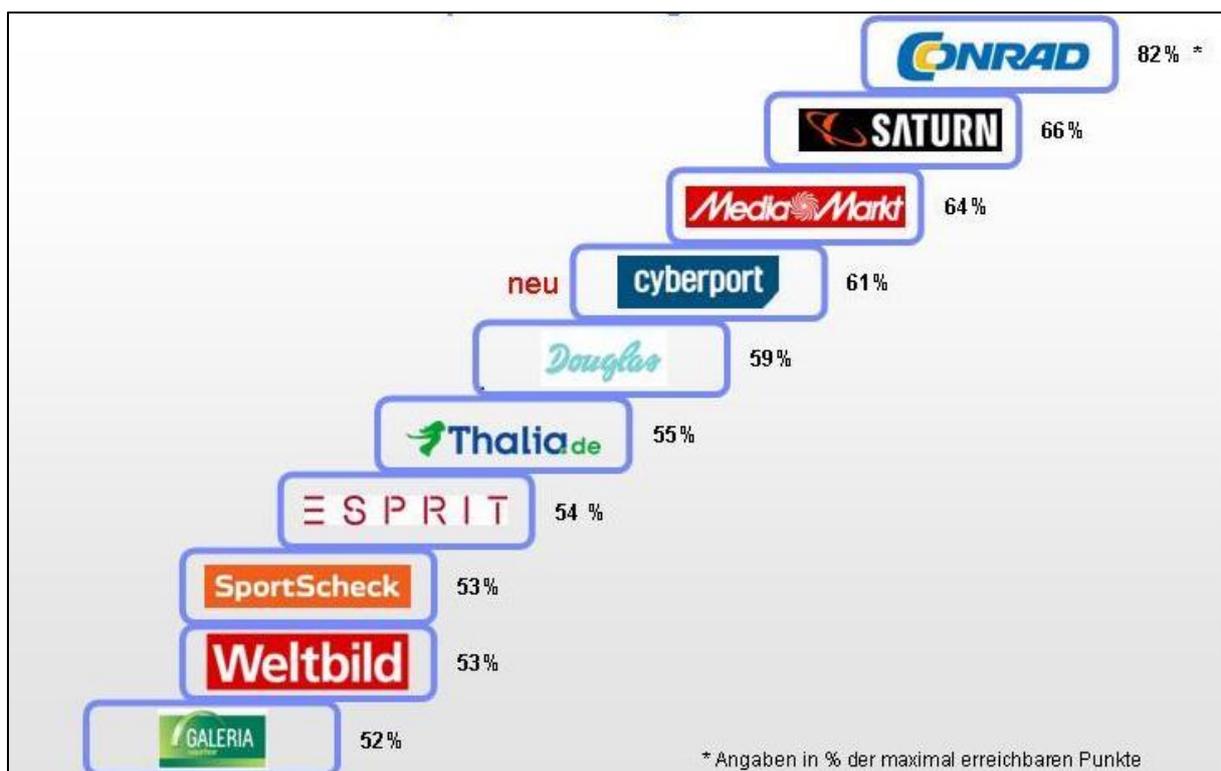


Abbildung 12: Omnichannel Maturity Index 2013 [IBM13]

Aufgrund der Multichannel-Absatzstruktur lassen sich die auftretenden Retouren zu einem Teil vermeiden oder zumindest die anschließenden Bearbeitungen effizienter gestalten.

Bezüglich der Retouren im Filialhandel muss ebenso zwischen unterschiedlichen Branchen unterschieden werden, da die Anzahl von Retouren je nach Branchenzugehörigkeit mitunter stark variiert. Ebenso werden bestimmte Warengruppen noch immer häufig im stationären Handel erworben. Wie Abbildung 13 zu entnehmen ist, trifft dies derzeit allen voran auf die Bereiche „Fashion & Accessoires“ sowie „Wohnen & Einrichtung“ – insbesondere bei einem beabsichtigten Kauf von Markenartikeln direkt beim Hersteller – zu.

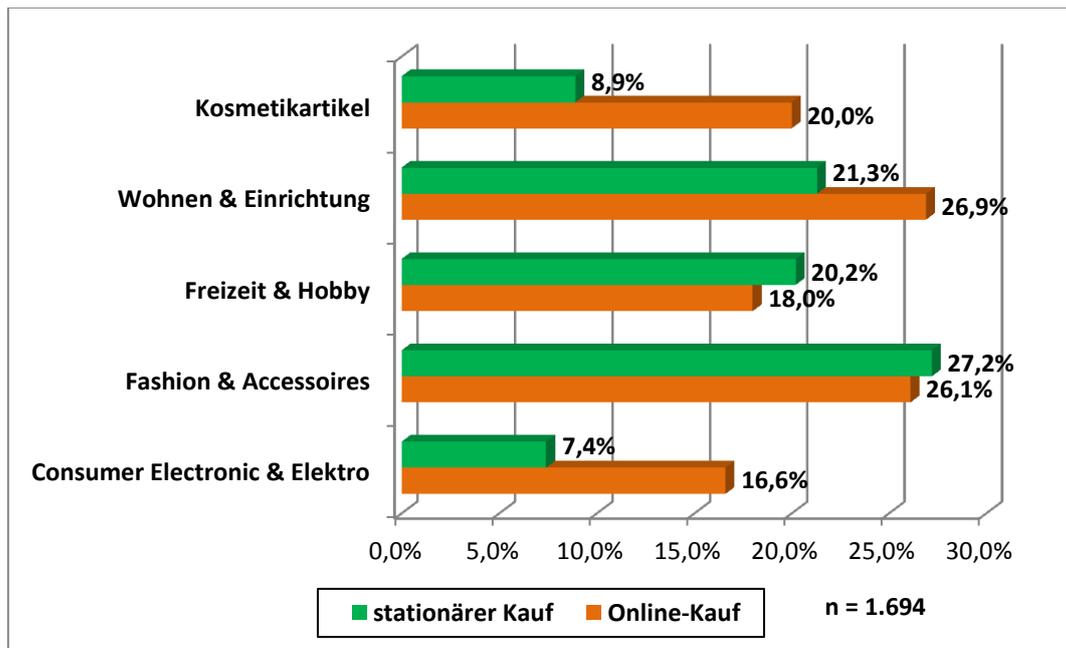


Abbildung 13: Erwerb von Markenartikeln direkt beim Hersteller über unterschiedliche Kanäle [IFH13]

Der Grund hierfür liegt in zwei wesentlichen Merkmalen des Kaufs im Filialhandel. Zum einen können die Kunden die Haptik der unterschiedlichen Produkte wahrnehmen und vergleichen, zum anderen geben ihnen Filialen bezüglich Markenartikeln mehr Sicherheit vor Plagiaten oder ähnlichem – siehe auch Abbildung 14.

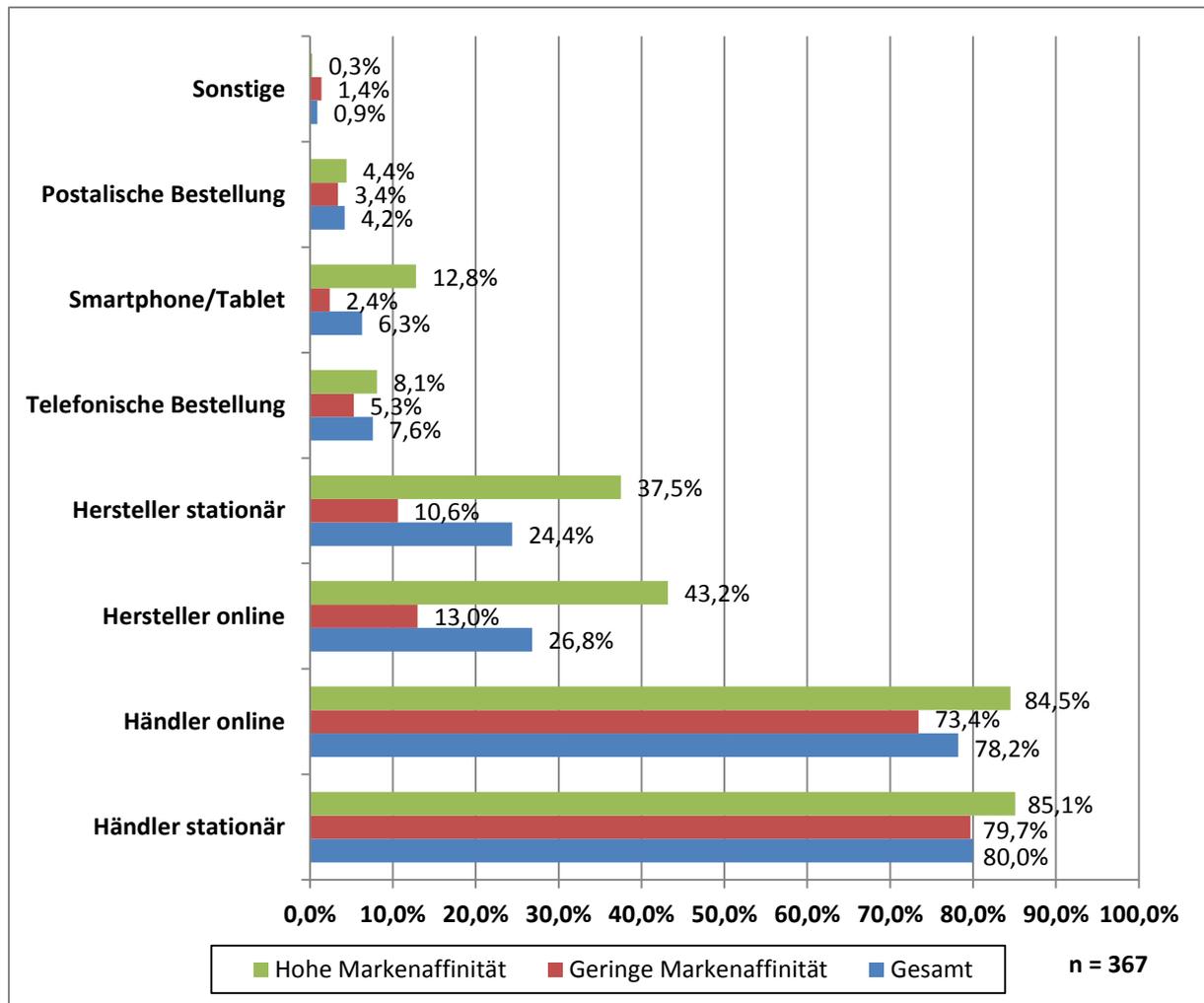


Abbildung 14: Kaufverhalten unter Berücksichtigung der Markenaffinität [IBI13]

4.2.2. Entstehungsgründe

Grundsätzlich analog zu den Entstehungsgründen für Retouren im Versandhandel/E-Commerce können die für Retouren im Filialhandel relevanten Gründen in „harte“ und „weiche“ Faktoren unterschieden werden – siehe Abbildung 15. Aufgrund der Möglichkeit für den Kunden, die Produkte unmittelbar vor dem Kauf visuell und haptisch zu begutachten, ist die Häufigkeit von Retouren im Filialhandel jedoch um ein Vielfaches geringer als im Versandhandel/E-Commerce.

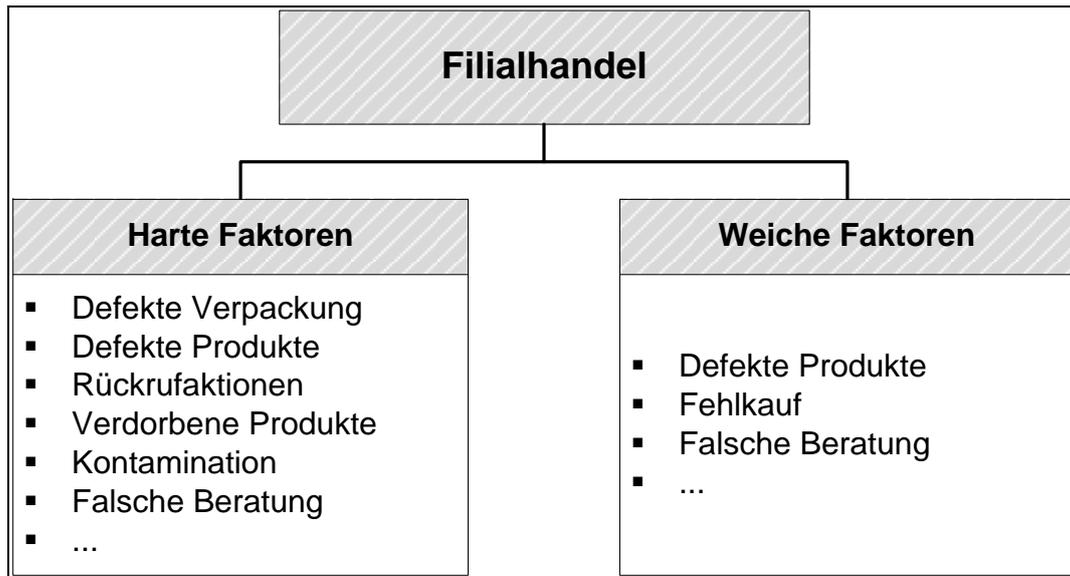


Abbildung 15: Harte und weiche Faktoren für Retouren im Filialhandel (Auswahl)

Im Filialhandel lassen sich – in Abhängigkeit von der Ware – die Retouren in der Regel durch das unternehmerische Handeln direkt beeinflussen. Dies gilt insbesondere für defekte Verpackungen, verdorbene Produkte, Kontamination von Produkten oder eine falsche Beratung. Die wesentliche Ausnahme bildet in diesem Zusammenhang wiederum die Branche „Bekleidung & Textilien“. Diesbezüglich sind Retouren mit den Gründen „Nichtgefallen“ oder „Nichtpassen“ trotz objektiver Begutachtung durch die Käufer keine Seltenheit. Der Grund hierfür liegt oftmals in Impulskäufen, welche durch die Attraktivität der Filiale oder durch eine entsprechende Beratung begünstigt werden und mit zeitlichem Abstand zum Teil widerrufen werden.

Trotz alledem gibt es dennoch Gründe für Retouren, welche von dem jeweiligen Händler nicht oder nur in geringem Maße beeinflusst werden können. Gemäß Abbildung 15 sind dies insbesondere defekte Produkte – beispielsweise Elektro- oder Elektronikgeräte – die bereits defekt vom Hersteller ausgeliefert wurden, denn eine Überprüfung der Handelsware auf die Funktion hin findet bei Händlern i .d. R. nicht statt. Darüber hinaus können spezifische Fehlkäufe – beispielsweise ein Kauf als Geschenk für eine andere Person – nicht aktiv verhindert werden. Diese können lediglich durch eine entsprechende Beratung abgemildert werden.

5. Analyse der B2C-Prozesse

Die B2C-Prozesse zwischen Kunden und Unternehmen bezüglich des Retourenaufkommens bzw. der Retourenbearbeitung sind im Filial- sowie im Versandhandel stark unterschiedlich. Dies liegt insbesondere am dem im Versandhandel vorausgehenden Versand der Retoure, welcher eine Vielzahl nachfolgender Prozessschritte bedingt und in der Regel bereits drei bis fünf Tage – siehe Abbildung 16 – beansprucht. Diese Retourenlaufzeit ist insofern entscheidend, da hierdurch Kapital durch die in diesem Zeitraum nicht erneut zu verkaufenden Produkte gebunden wird, wodurch wiederum direkt die Bilanz des Unternehmens beeinflusst wird. Dementsprechend wird von Unternehmen eine entsprechend kurze Retourenlaufzeit angestrebt, was darüber hinaus auch zu einer steigenden Kundenzufriedenheit führt.

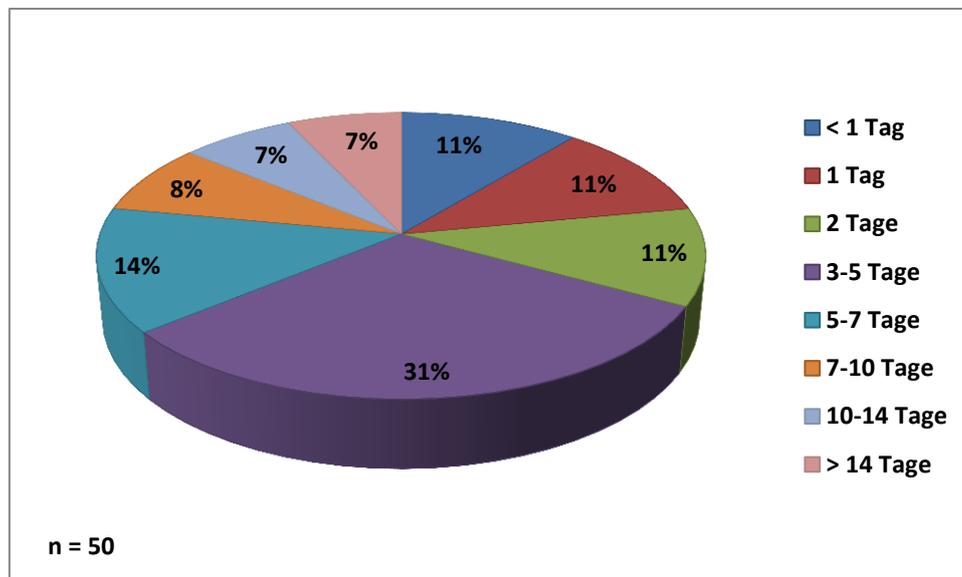


Abbildung 16: Verteilung der durchschnittlichen Retourenlaufzeit bei Unternehmen [FRA12]

Im Filialhandel wird der zu retournierende Artikel vom Kunden direkt in die jeweilige Filiale des Handelsunternehmens eingebracht. Ab diesem Zeitpunkt beginnen bereits die eigentlichen unternehmensinternen Retourenprozesse, welche in Kapitel 5.1 detaillierter beschrieben werden.

5.1. Prozesse zwischen Kunde und Unternehmen im Filialhandel

Im Rahmen der Interaktion der Retourenprozesse im Filialhandel stehen die Akteure

- Hersteller,
- Kunde sowie
- Filiale

im Fokus.

Das Produkt wird in der Regel von dem Hersteller an das Handelsunternehmen verkauft, um schließlich in den Filialen vertrieben zu werden. Nach dem Eingang der Ware erfolgen zunächst die Lagerung und die Bereitstellung. In einem nächsten Schritt wird das Produkt den Kunden in den Räumlichkeiten der Filiale präsentiert, um letztlich verkauft zu werden.

Durch den Verkauf des Produkts geht der physische Besitz erstmals auf den Kunden über. Dieser hat nun die Möglichkeit, das erworbene Produkt – beispielsweise bei nicht ausreichender Funktionsfähigkeit oder bei Nichtgefallen – innerhalb einer vorgegebenen Frist zu retournieren. Aus rechtlicher Sicht ist – je nach Vertriebsart – eine maximale Rücknahmefrist des Handels von 30 Tagen verpflichtend, wobei die in der Praxis derzeit geltende Akzeptanzdauer in der Regel deutlich darüber hinausgeht – siehe Abbildung 17.

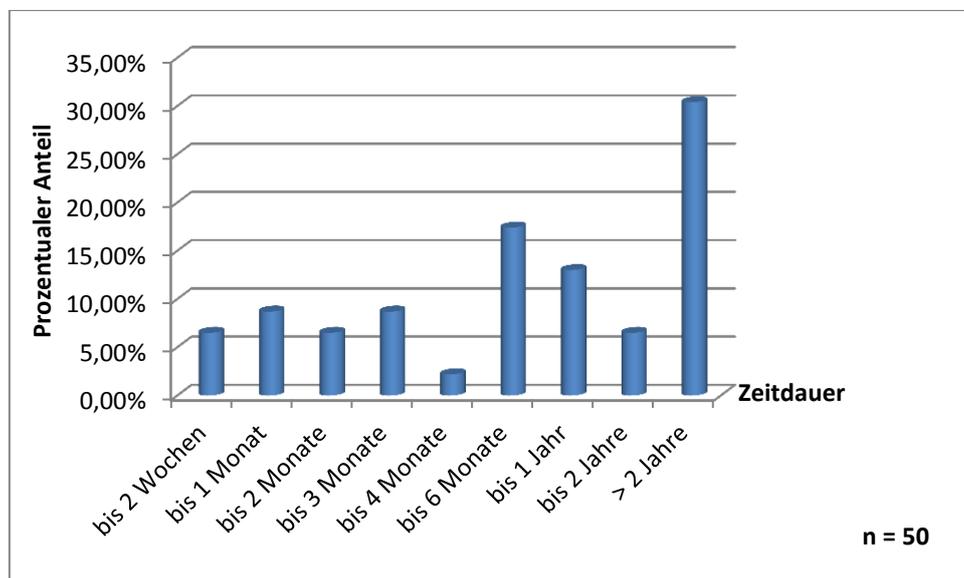


Abbildung 17: Akzeptanzdauer von Retouren [FRA12]

Entschließt sich der Kunde schließlich zur Retournierung des erworbenen Produkts, geschieht dies wiederum in der Filiale des Handelsunternehmens. Ein hierfür geschulter Mitarbeiter übernimmt nun die Warenbeurteilung und führt das Produkt anschließend dem

Hersteller – aufgrund berechtigter Regressansprüche – oder einer erneuten Produktpräsentation – zum Beispiel bei einer Rückgabe aufgrund von „Nichtgefallen“ – zu. Der daraus resultierende Ablauf ist Abbildung 18 zu entnehmen.

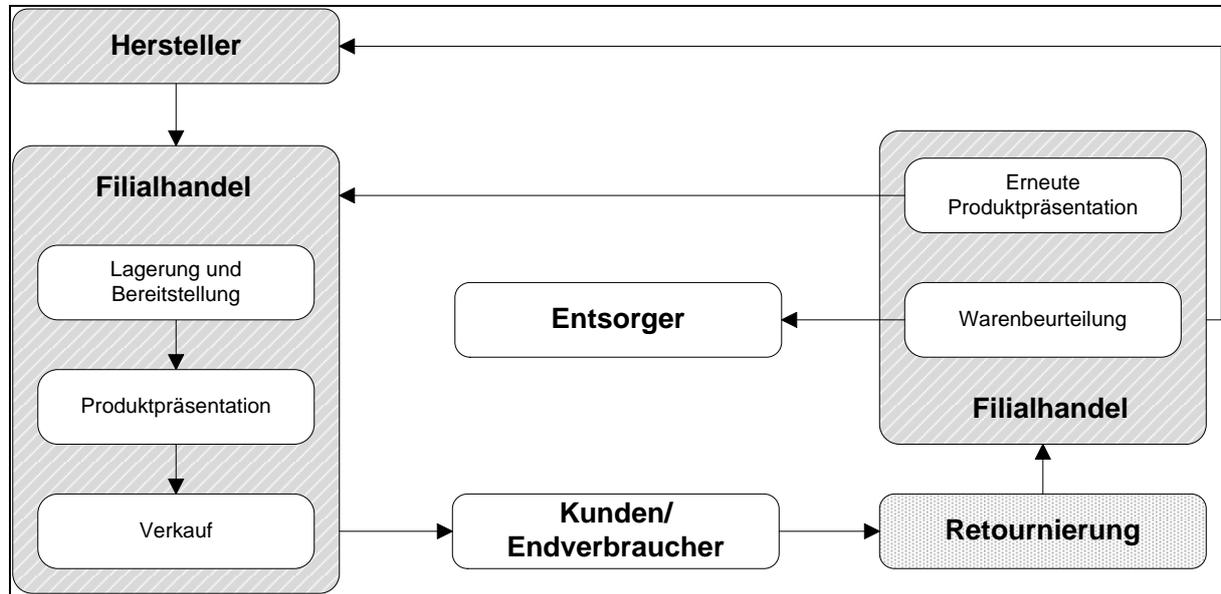


Abbildung 18: Distributions- und Retourenprozesse im Filialhandel

An dieser Stelle muss noch darauf hingewiesen werden, dass die klare Differenzierung zwischen Filial- und Versandhandel bereits jetzt, insbesondere aber in der Zukunft zunehmend verwischt. Wie bereits in Kapitel 4.2 dargestellt, wird von vielen Unternehmen eine Multi-Channel-Vertriebsstrategie angestrebt. Dies bedeutet, dass sowohl der Vertrieb der Artikel über den Versand- als auch über den Filialhandel erfolgt, aber auch die Retournierung von über den Versandhandel erworbenen Artikeln zunehmend in lokalen Filialen des gleichen Unternehmens – sofern vorhanden – möglich ist. Hierdurch lassen sich für die Unternehmen sowohl die Rücksendungskosten als auch Personalkosten – beispielsweise im Wareneingang – minimieren.

Alle Aussagen – auch im weiteren Verlauf des Schlussberichts – basieren im Wesentlichen auf intensiven telefonischen Befragungen der insgesamt 8 Mitglieder des Projektbegleitenden Ausschusses und beinhalten dadurch sowohl Informationen zu den jeweiligen Unternehmen selbst als auch zu deren branchenüblichen Vorgehensweisen. Diese Einzelbefragungen waren für eine zielgerichtete Faktenerhebung besser geeignet als Ausschusssitzungen, da durch die so erfolgte Konzentration auf anstehende Sachfragen eine gruppenbedingte und ggf. verfälschende Diskussion vermieden wurde.

5.2. Prozesse zwischen Kunde und Unternehmen im Versandhandel / E-Commerce

Durch die Retournierung von Artikeln im Versandhandel werden beim Unternehmen eine Reihe von internen und externen Prozessen angestoßen, die sich teilweise gegenseitig beeinflussen – siehe Abbildung 19.

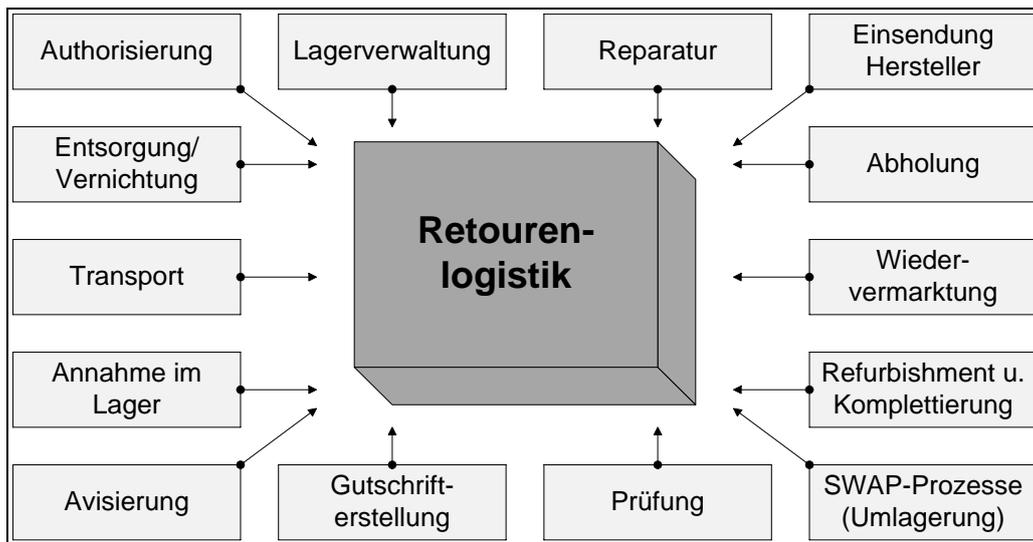


Abbildung 19: Prozessstruktur der Retourenlogistik

Im Gegensatz zum Filialhandel gibt es im Bereich Versandhandel keinen direkten Kontakt zwischen dem Händler und dem Kunden. Die Bestellung erfolgt zumeist über Printkataloge, das Internet oder das Telefon. Dementsprechend muss die Distanz zwischen dem Lager des Handelsunternehmens und dem Wohnort des Kunden durch hierauf spezialisierte Dienstleister überbrückt werden.

Zu Beginn werden die Produkte des Versandhandels von den jeweiligen Herstellern – in der Regel über zwischengeschaltete Händler – an die Versandhandelsunternehmen geliefert. Hier erfolgen anschließend eine Lagerung und eine Bereitstellung für den Kunden. Bestellt der Kunde nun unterschiedliche Artikel des Versandhandelsunternehmens, wird die auftragsbezogene Kommissionierung der Bestellung angestoßen. Im Anschluss erfolgen die anforderungsgerechte Verpackung der Waren und der sich anschließende Versand. Die Zustellung der Waren an den Kunden wird durch einen von dem Versandhandelsunternehmen beauftragten Dienstleister – insbesondere KEP-Unternehmen – ausgeführt. Die Art der Zustellung kann je nach Kundenauftrag variieren, sodass sich folgende Möglichkeiten für den Kunden ergeben:

- Abholung/Lieferung außer Haus
- Lieferung zum Arbeitsplatz
- Lieferung an einen definierten Abholpunkt

Der definierte Abholpunkt kann dabei beispielsweise sowohl ein Depot bzw. eine Filiale eines KEP-Unternehmens als auch die Zustellung an einen Nachbarn charakterisieren. Durch die Zustellung der Ware befindet sich nun der Kunde im physischen Besitz der Artikel und prüft die Lieferung im Hinblick auf die aufgegebenen Bestellung. Hierzu werden von den Kunden sowohl harte Faktoren – z. B. „stimmt die Art und Menge der gelieferten Artikel mit der Bestellung überein“ –, als auch weiche Faktoren – z. B. „überzeugt mich die Qualität der gelieferten Ware“ – zur Beurteilung herangezogen – Näheres hierzu in Kapitel 4.1.3.

Ist der Kunde mit der gelieferten Ware einverstanden, ist der Auftrag für das Versandhandelsunternehmen abgearbeitet. Entschließt sich der Kunde jedoch dazu, einen, mehrere oder sogar alle Artikel der Lieferung zu retournieren, werden für das Versandhandelsunternehmen die Retourenprozesse angestoßen. Zunächst wird entweder durch einen hierfür beauftragten Dienstleister die Ware beim Kunden abgeholt oder – üblicherweise bei kleineren Konsumgütern – die Ware durch den Kunden an einer Abholstation aufgegeben.

Die in diesem Zusammenhang ablaufende Prozessfolge ist Abbildung 20 zu entnehmen.

Im Anschluss an die Ankunft der Waren beim Versandhandelsunternehmen – im Wareneingang – erfolgt die Warenvorbereitung. Im Rahmen der Warenvorbereitung werden die Retouren der hierfür zuständigen Abteilung übergeben. Schließlich werden die retournierten Artikel durch hierfür geschulte Mitarbeiter beurteilt. Wird ein Defekt oder optischer bzw. technischer Mangel eines Artikels festgestellt, wird die Ware zu dem jeweiligen Hersteller geschickt, wodurch wiederum dessen interne Retourenprozesse angestoßen werden. In der Regel erfolgt anschließend eine Gutschrift vonseiten der Hersteller. Waren sogenannte weiche Faktoren – siehe hierzu Kapitel 2 – für die Retournierung ausschlaggebend, werden die Artikel erneut verpackt und anschließend eingelagert. An dieser Stelle sind die Artikel für eine erneut eingehende Bestellung durch andere Kunden freigegeben und gelangen so wieder in den anfangs beschriebenen Materialfluss des Versandhandelsunternehmens.

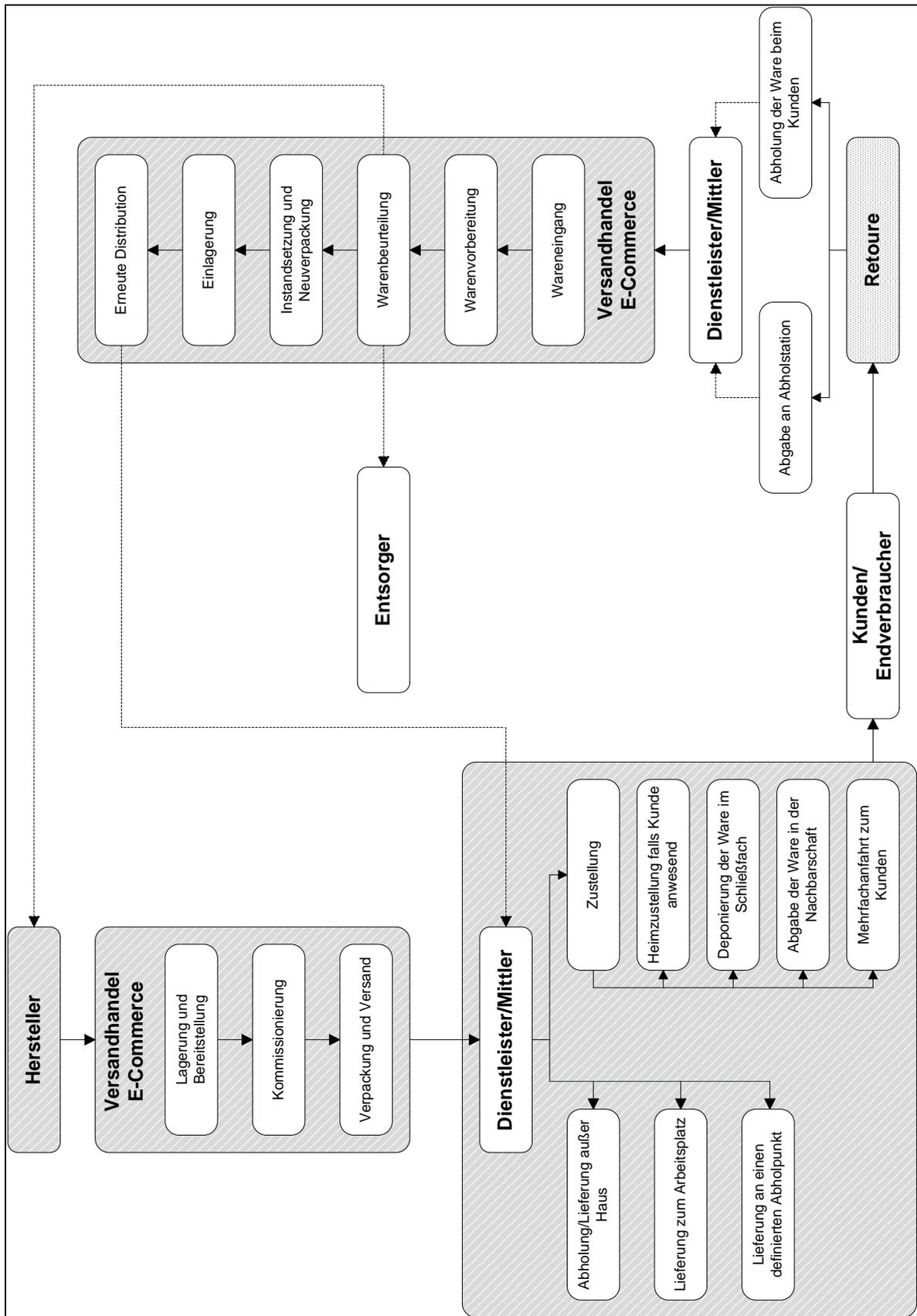


Abbildung 20: Distributions- und Retourenprozesse im Versandhandel / E-Commerce

6. Feststellung der Anforderungen an das Retourenmanagement aus Kunden- und Unternehmenssicht

Das Retourenmanagement befindet sich grundsätzlich stets im Spannungsfeld zwischen den Anforderungen der Kunden und den Unternehmen, die im Allgemeinen gegensätzlich sind und auf die im Nachfolgenden näher eingegangen wird.

6.1. Die Kundensicht

Um die Kundensicht ganzheitlich erfassen zu können, muss zunächst der Prozess der Warenbeschaffung sowie der Retournierung aus Kundensicht analysiert werden. Dieser Prozess kann insgesamt in drei wesentliche Prozesse untergliedert werden [PET09]:

1. Die Unternehmen senden über das Marketing Informationen, um die Schwellenangst der Kunden zu mindern und das Interesse für ihre Produkte zu steigern.
2. Der Kunde entschließt sich zum Kauf des Produktes in der Erwartung eines für ihn hohen Nutzwertes.
3. Der Kunde gleicht nach Erhalt des Produktes den von ihm erwarteten Nutzwert mit dem realen Nutzwert ab, um schließlich bei einem positiven Nutzwert das Produkt zu behalten sowie es bei einem negativen Nutzwert zu retournieren.

Der erwartete sowie der reale Nutzwert des Produktes hängen dabei von den folgenden zwei Faktoren ab [AND09]:

1. Die Kosten des Produkts, welche sowohl das Unternehmen als auch der Kunde zum Zeitpunkt des Kaufs kennen.
2. Die Praktikabilität des Produkts für den Kunden, welche das Unternehmen nicht kennt, der Kunde nach dem Kauf und der anschließenden Verifizierung des Nutzwerts jedoch schon.

Demzufolge muss das Unternehmen bei dem unmittelbaren Verkauf eines Produktes die Möglichkeit einer entstehenden Retoure stets berücksichtigen – siehe auch Kapitel 2 –, wobei lediglich die prozentuale Wahrscheinlichkeit minimiert werden kann.

Da zwischen der Wahrscheinlichkeit einer Retournierung und der Anzahl der gekauften Artikel ein direkter Zusammenhang besteht, steigt mit der Menge gekaufter Artikel analog die statistisch prognostizierte Menge retournierter Artikel eines Kunden, sodass dies bei zukünftigen Marketingaktivitäten stets berücksichtigt werden muss – siehe Abbildung 21.

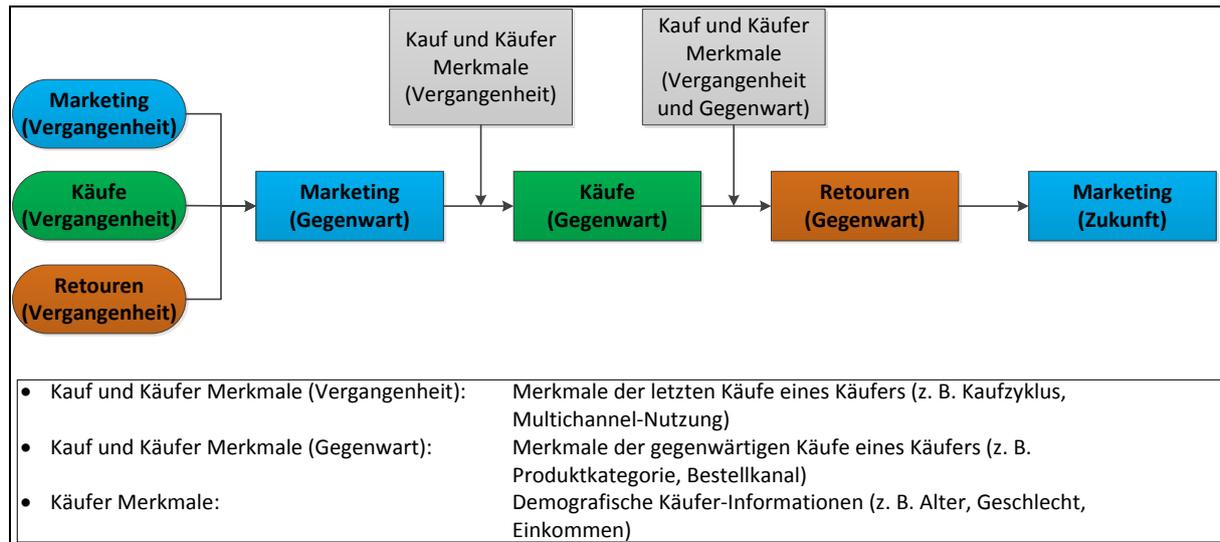


Abbildung 21: Die Korrelation zwischen Marketing, Käufen und Retouren

Gemäß Abbildung 21 bedingen das vorausgegangene Marketing, die darauf basierenden vergangenen Käufe sowie die retournierten Artikel das gegenwärtige Marketing, denn erst durch das Marketing und das Bewerben spezifischer Eigenschaften der Produkte wird eine Vielzahl von Käufen angestoßen. Durch das gegenwärtige Marketing in Verbindung mit den Merkmalen der getätigten Käufe sowie den spezifischen Eigenschaften der jeweiligen Käufer werden die aktuellen Käufe maßgeblich beeinflusst, sodass aufgrund der statistischen Daten die richtige Käuferschicht etc. angesprochen werden kann. Hierdurch können wiederum die Retouren – insbesondere die anfallende Menge – optimiert bzw. minimiert werden. Im Anschluss können die so erlangten Kenntnisse zur Ausrichtung des optimalen Marketings genutzt werden, womit die Prozesskette beliebig fortgesetzt werden kann.

Aus Sicht der Kunden spielen bei den Unternehmen durch Retouren verursachte Kosten keine Rolle, nur so lassen sich die derzeit hohen Retourenquoten mancher Branchen erklären. Das Bewusstsein, mit der Retournierung einer großen Anzahl von Artikeln die internen Kosten des Händlers und somit auch indirekt den Verkaufspreis des Produkts zu beeinflussen, fehlt also.

An Stelle dieses Kostenbewusstseins definieren die Kunden ein optimales Retourenmanagement vonseiten der Unternehmen vorwiegend mit Eigenschaften, die ein schnelles und für sie problemloses Prozedere beschreiben. Dementsprechend lässt sich zwischen den jeweiligen Anforderungen in der Realität nur schwer eine große Schnittmenge definieren, wie der allgemeinen Darstellung in Abbildung 22 zu entnehmen ist.

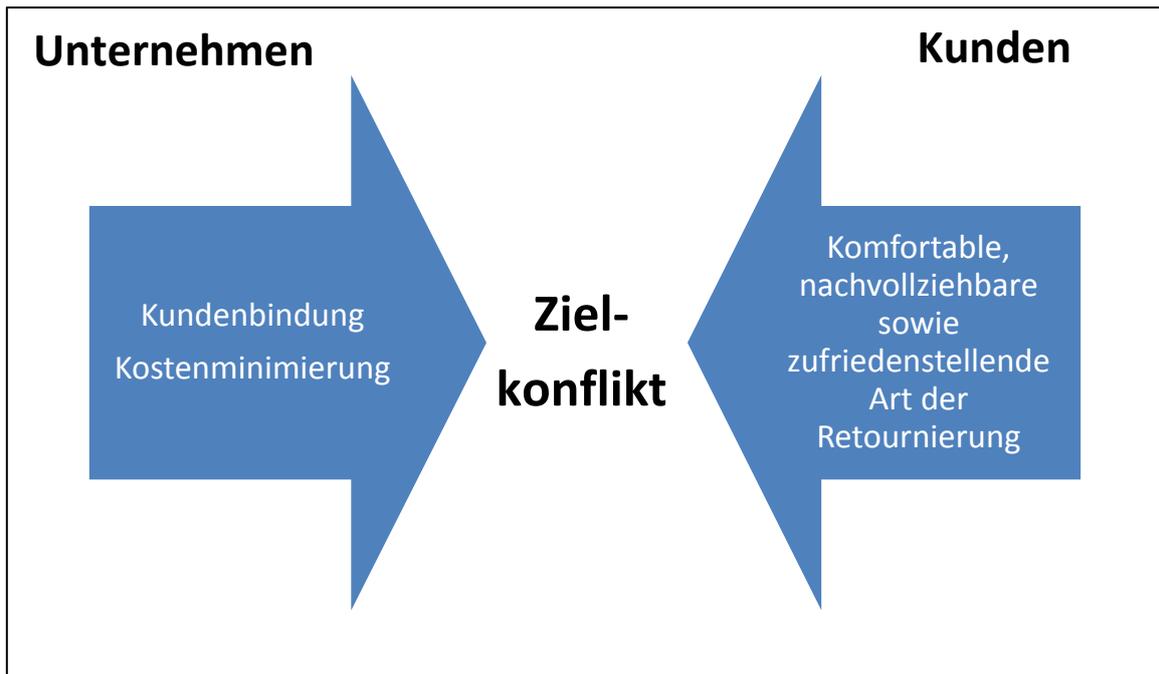


Abbildung 22: Allgemeine Anforderungen an Retouren aus Kunden- und Unternehmenssicht

Die von den Kunden geforderte „Komfortable, nachvollziehbare sowie zufriedenstellende Art der Retournierung“ lässt sich darüber hinaus in die innerhalb von Abbildung 23 visualisierten Merkmale klassifizieren.

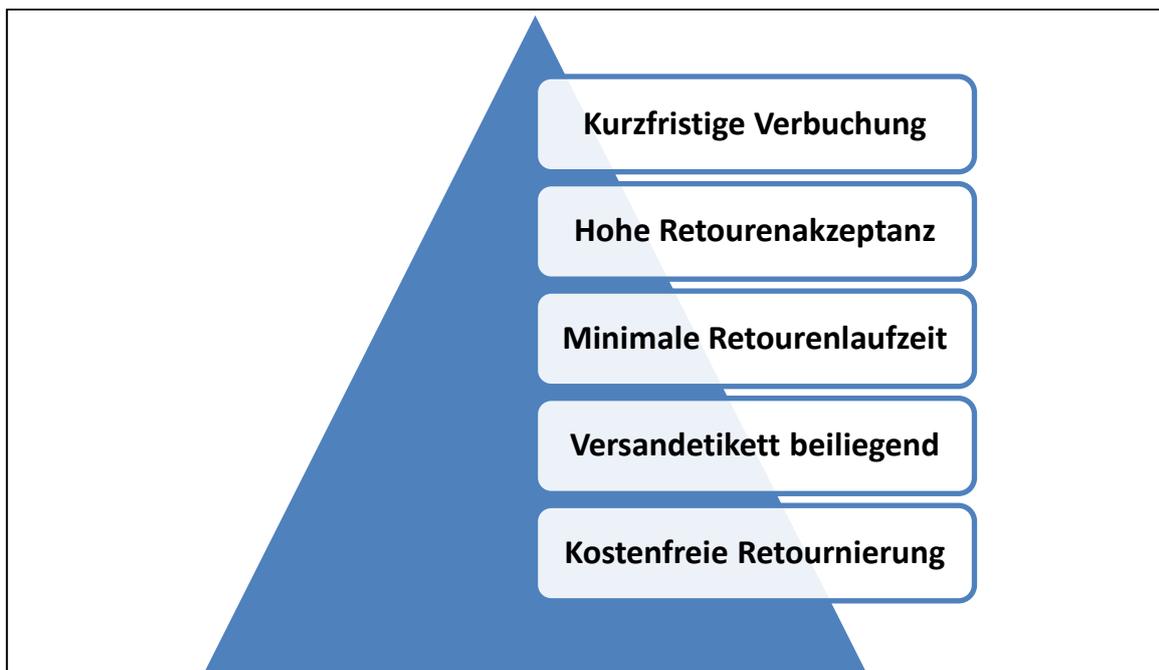


Abbildung 23: Merkmale einer zufriedenstellenden Retournierung aus Kundensicht

Eine kostenfreie Retournierung ist für nahezu alle Kunden ein entscheidender Faktor einer zufriedenstellenden Retournierung. Hierbei steht bezüglich des Versandhandels insbesondere der für den Kunden kostenfreie Versand im Vordergrund, der – zumindest aus Kundensicht – auf Basis eines bereits beiliegenden Versandetiketts erfolgen sollte. Im Rahmen von Filialkäufen entfällt dieser Punkt entsprechend.

Eine minimale Retourenlaufzeit – definiert als Zeitspanne zwischen dem Absenden der Retoure beim Kunden bis zur Verbuchung beim Unternehmen, relevant insbesondere bei Fernabsatz-Geschäften – sowie eine allgemein hohe Retourenakzeptanz (die nichts anderes besagt, als dass das Unternehmen Retouren kulant behandelt und ggf. auch über die gesetzlichen Rahmenbedingungen hinaus akzeptiert) des Unternehmens gewährleisten nicht nur eine hohe Kundenzufriedenheit, sondern führen darüber hinaus zu einer gestärkten Kundenbindung, sodass das Unternehmen wiederum höhere Umsätze generieren kann [BLA06].

Eine kurzfristige Verbuchung ist aus Kundensicht das wichtigste Merkmal, da diese ein großes Interesse daran haben, den Gegenwert der Retoure zeitnah auf ihr Konto erstattet zu bekommen. Wenn dort umfangreiche Prozesse hinter stehen, die etliche Tage Durchlaufzeit benötigen, steigt der Frust der Kunden exponentiell überproportional zur Dauer der Bearbeitung, was im schlimmsten Fall nicht nur den Verlust des betroffenen, sondern von gleich einer Vielzahl potenzieller Kunden zur Folge haben kann. Als Stichwort sei an dieser Stelle lediglich auf die sozialen Netzwerke und diverse Bewertungsportale verwiesen.

Im Anschluss an die internen Retourenprozesse der Unternehmen wünscht sich der Kunde eine kurzfristige monetäre Verbuchung seiner Retoure bzw. einen entsprechenden Um- oder Austausch seines retournierten Artikels. Heutzutage gehen die führenden Versandhändler deshalb so weit, dass die Verbuchung der Retoure bereits vor dem physischen Eintreffen der Ware beim Unternehmen erfolgt. Bei der Annahme der Retoure durch den Logistikdienstleister wird eine diesbezügliche Meldung an das Versandunternehmen weitergeleitet, sodass bereits basierend auf dieser Information eine Verbuchung erfolgt. Für KMU bringt eine derartige Vorgehensweise jedoch erhebliche Risiken mit sich, beispielsweise durch unterschiedliche Arten von Betrugsversuchen und daraus resultierenden Verlustgeschäften.

6.2. Die Unternehmenssicht

Im Gegensatz zu den Anforderungen der Kunden orientieren sich die Unternehmen im Rahmen einer optimalen Retourenstrategie allen voran an den hierdurch entstehenden Kosten [PAD97], aber auch der hierdurch entstehenden Kundenbindung – insbesondere mit dem Blick auf zukünftige Käufe [STO02] [RAM11].

Die Gesamtkosten von Retouren setzen sich dabei aus unterschiedlichen Kostenblöcken zusammen, welche zunächst innerhalb von Abbildung 24 zusammengefasst sind.



Abbildung 24: Kostentreiber für Unternehmen bezüglich Retouren

Direkte Kosten entstehen für die Unternehmen – in der Regel Versandhandelsunternehmen – durch die für den Rücktransport der Waren anfallenden **Portokosten**, die an den hierfür beauftragten Logistikdienstleister abgeführt werden müssen. Aufgrund des derzeit geltenden Fernabsatzgesetzes müssen die Unternehmen die Kosten für die Rücksendung ab einem Warenwert von 40 Euro tragen. Ab Juni 2014 besteht jedoch die Möglichkeit, die Kosten generell auf die Kunden umzulegen – siehe hierzu auch Kapitel 4.1. –, wodurch sich dieser Kostenblock erheblich minimieren lässt. Hierdurch bietet sich großen Unternehmen die Möglichkeit, die kostenlose Retournierung von Artikeln als Zusatzservice anzubieten, um so die Kunden stärker an das Unternehmen zu binden und mehr Käufe in der Zukunft zu generieren. Kleineren und mittleren Unternehmen ist diese Form des Kundenservices in der Regel nicht möglich, da sie die hierdurch entstehenden Kosten nicht anderweitig kompensieren können.

Sowohl im Versand- als auch im Filialhandel wird durch die Retourenbearbeitung **Personal** zur Ausführung der internen Prozessschritte – siehe auch Kapitel 5.1 bzw. Kapitel 5.2 – gebunden. Diese Schritte beinhalten beispielsweise die Warenannahme, die qualitative Überprüfung der Retoure sowie die anschließende Verbuchung. Durch eine Optimierung der internen Prozesse – beispielsweise durch die Integration von Auto-ID-Technologien zur

teilautomatisierten Erfassung der Retouren – lassen sich also die diesbezüglichen Kosten minimieren.

Während die Ware und somit auch die Retouren sich beim Kunden bzw. auf dem Weg zurück zum Unternehmen befinden, werden die von dem Unternehmen zum Erwerb der Ware aufgebrauchten **Kosten gebunden**, da in der Regel keine Rechnungsstellung erfolgen kann. Dieser Umstand führt also unmittelbar zu einem Einfluss auf die Unternehmensbilanz und somit auch den Unternehmensgewinn, dem letztlich nur durch die Minimierung der Retourenlaufzeiten – siehe Kapitel 5, Abbildung 16 – entgegengewirkt werden kann.

Werden die Waren in beschädigter Originalverpackung oder mit sichtbaren Gebrauchsspuren retourniert, liegt es im Ermessen der Unternehmen, die Retouren vollständig anzuerkennen. Ungeachtet dessen können die so retournierten Artikel nur als sogenannte B-Ware wiederverkauft werden, die in diesem Zusammenhang zu einem **reduzierten Verkaufspreis** und gegebenenfalls eingeschränkten Rückgabe- bzw. Garantiebedingungen angeboten werden können. Hierdurch werden wiederum der Unternehmensumsatz und somit auch der Unternehmensgewinn minimiert, sodass die Unternehmen bei jeder Retournierung auf einen mängelfreien Zustand der Artikel angewiesen sind.

In Einzelfällen kann der Zustand der retournierten Ware so mangelbehaftet sein, dass ein **Wiederverkauf nicht mehr möglich** ist. In diesem Zusammenhang kann das Unternehmen die Retoure dennoch akzeptieren und eine entsprechende Gutschrift für den Kunden verbuchen. Dieses Vorgehen wird in der Praxis dann angewendet, wenn das Unternehmen aufgrund der hierdurch resultierenden Kundenzufriedenheit in Verbindung mit der Bestellhistorie des Kunden auch in Zukunft weitere Käufe des Kunden prognostiziert – zum Beispiel bei Großkunden. In diesem Fall muss jedoch – neben den zuvor aufgeführten Kosten – der Einkaufspreis des Produktes als zusätzlicher monetärer Verlust verbucht werden.

Der letzte, die Retouren betreffende Kostenblock bezeichnet die **Kosten für die Entsorgung** entweder der Retourenverpackung oder der gesamten Retoure im Falle einer bestehenden Verkaufsunfähigkeit des Produktes – siehe voriger Abschnitt. Durch ein erhöhtes Retourenaufkommen steigt ebenso der Bedarf an zu entsorgendem Verpackungsmaterial. Hierdurch werden u. U. die Zyklen zur Abholung des Verpackungsmaterials durch ein hierfür beauftragtes Entsorgungsunternehmen verkürzt, sodass letztlich die Entsorgungskosten pro Zeitintervall ansteigen.

Neben den Kosten für die entstehenden Retouren legen die Unternehmen zunehmend Wert auf eine steigende Kundenzufriedenheit und die daraus resultierende Kundenbindung. Die Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit sind im Wesentlichen bereits Kapitel 6.1 zu entnehmen. Darüber hinaus bieten die Unternehmen des Versandhandels ihren Kunden im Rahmen eines ganzheitlichen Retourenmanagements verschiedene

Rücksendemöglichkeiten an, sodass dieser Prozess für den Kunden erheblich vereinfacht wird [DEK00]:

- Selbstbringer
Die Retoure wird vom Kunden in ausgewählte Rückgabestellen (Handelsfilialen, Postannahmestellen etc.) gebracht. Die Voraussetzung hierfür ist ein flächendeckendes Netz an Handelsfilialen bzw. Postannahmestellen.
- Abholung
Der Kunde meldet die Retoure an und der Händler organisiert die Abholung durch den Lieferanten oder einen Logistikdienstleister.
- Mitnahme bei Annahmeverweigerung
Der Kunde verweigert bereits bei der Lieferung die Annahme der Ware und gibt sie dem Anlieferer wieder mit.
- Ersatz
Der Kunde meldet eine beanstandete Ware beim Versender und bekommt eine Ersatzlieferung durch den Lieferanten oder Logistikdienstleister.

Die dargestellte Vereinfachung der Retournierung durch den Kunden bringt jedoch die Gefahr mit sich, dass die eigentliche Hemmschwelle zur Retournierung gesenkt wird, sodass unter Umständen Waren vorschnell retourniert werden und somit die Kosten für das Unternehmen ansteigen. Die Erhöhung der Kundenzufriedenheit ist somit in der Regel mit einer Erhöhung der unternehmensinternen Kosten verbunden. In Zukunft bildet gerade die Herausforderung, ein Gleichgewicht zwischen Kundenzufriedenheit und Kostenoptimierung zu schaffen, die wesentliche Chance zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen [ROG01].

7. Erstellung eines idealtypischen Modells zur Prozessgestaltung in der B2C-Retourenlogistik

In Anlehnung an die vorangegangenen Kapitel – insbesondere an Kapitel 6 – kann kein allgemeingültiges, idealtypisches Modell zur Prozessgestaltung in der B2C-Retourenlogistik beschrieben werden. Vielmehr muss in einem ersten Schritt zwischen der unternehmerischen Ausrichtung – siehe Kapitel 5 – differenziert werden. Dabei müssen jedoch stets die in Abbildung 25 dargestellten, wesentlichen Bestandteile einer effizienten Retourenabwicklung berücksichtigt werden.

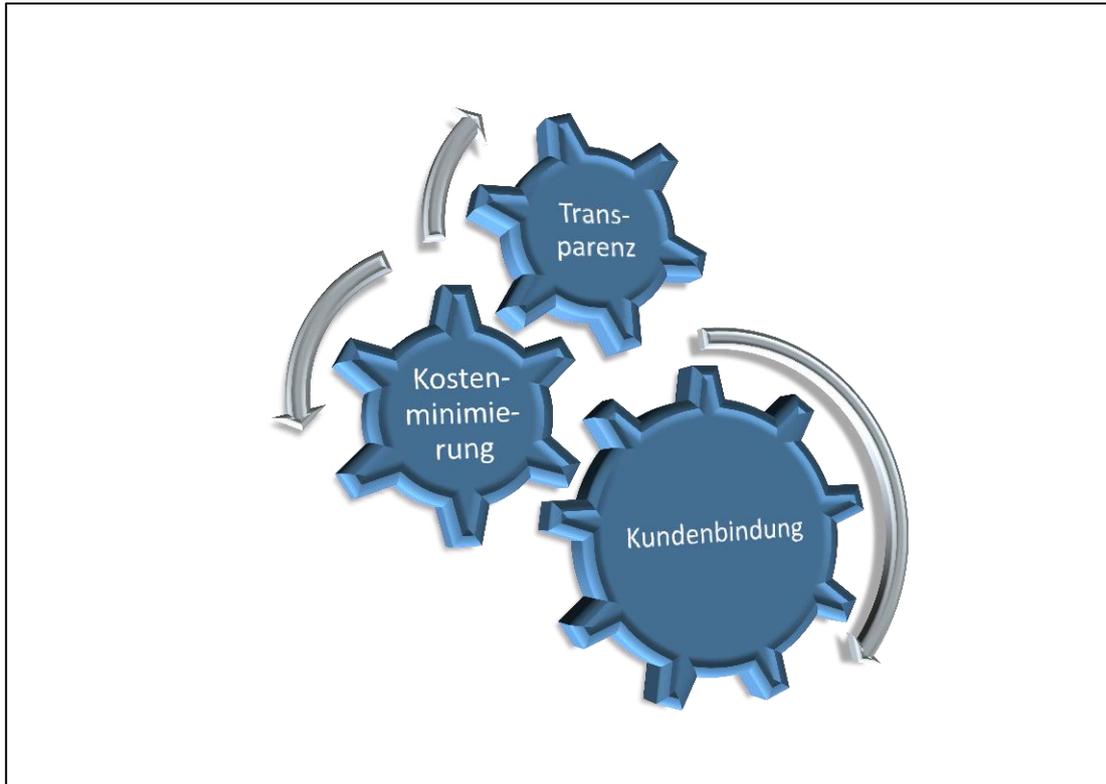


Abbildung 25: Wesentliche Bestandteile einer effizienten Retourenabwicklung

Im Detail muss die jeweilige Unternehmensstrategie im Bereich des Retourenmanagements auf die „Strategie zur Retourenvermeidung“ beziehungsweise – bei bereits erfolgter Retournierung vonseiten des Kunden – auf die „Strategie zur Retourenoptimierung“ hin ausgerichtet werden – siehe Abbildung 26.

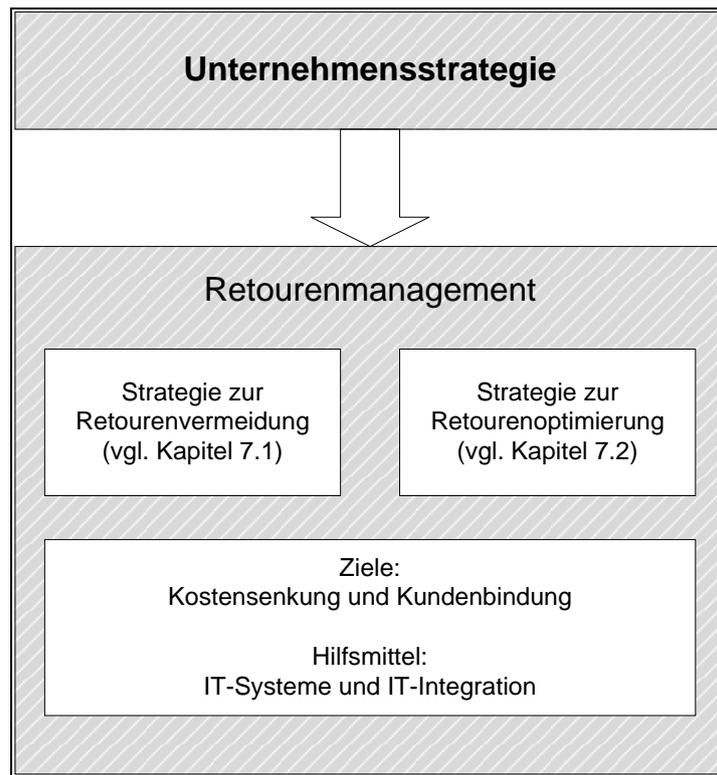


Abbildung 26: Bausteine und Zielsetzungen des Retourenmanagements

7.1. Strategien zur Retourenvermeidung

Als Strategien zur Retourenvermeidung können insbesondere die folgenden Ansatzpunkte herangezogen werden:

- Konsequente Retourenanalysen
- Erstellung einer Kennzahlen-Systematik
- Anpassung der Marketing-Strategien
- Qualitative Verbesserung der Kommissionierung sowie regelmäßige Sortimentsbereinigungen

7.1.1. Retourenanalysen und Kennzahlen-Systematik

Konsequente Retourenanalysen müssen unabhängig von der Ausrichtung des betrachteten Unternehmens regelmäßig und fortlaufend durchgeführt werden. Durch dieses Instrument lassen sich nicht nur die Gründe für etwaige Retouren, sondern darüber hinaus auch häufig retournierte Produktgruppen kategorisieren. Das Ergebnis weitreichender Retourenanalysen müssen in letzter Instanz Kennzahlen sein, welche beispielsweise produktbezogen ausgewertet werden können.

Wie bereits beschrieben, muss auf der Basis von Retourenanalysen zur Optimierung der strategischen Ausrichtung eine Kennzahlen-Systematik erarbeitet werden, welche beispielsweise die Kennwerte „Retourenquote“ und „Retourenumsatz“ beinhaltet. Die jeweiligen Kennzahlen können teilweise ganzheitlich erfasst werden oder – je nach Ausprägung – auf einzelne Produkte angewendet werden [BUT12] [HEI13]. Aufgrund des Stellenwerts der zu ermittelnden Kennzahlen für die Retourenlogistik eines Unternehmens werden die an dieser Stelle erarbeitenden Inhalte ausführlich in Kapitel 8 wiedergegeben.

7.1.2. Ausrichtung der Marketing-Aktivitäten

Die Basis jeglicher Aktivitäten zur Retourenvermeidung bildet die optimale Ausrichtung der Marketing-Aktivitäten eines Unternehmens. Wie bereits in Kapitel 6.1 ausführlich dargestellt, besteht ein direkter Zusammenhang zwischen über das Marketing an die Kunden herangetragenen Informationen bezüglich der Eigenschaften des Produkts, eines sich hieraus ergebenden Kaufverhaltens sowie eines darauf aufbauenden Retourenaufkommens. Werden dem Kunden Eigenschaften des Produktes suggeriert, welche im Hinblick auf die Steigerung des Absatzes geschönt wurden, resultiert hieraus unweigerlich ein erhöhtes Retourenrisiko. Des Weiteren muss bereits im Vorfeld der Marketing-Aktivitäten eine Zielgruppe des Produktes definiert werden. Weiterführende Ansätze zur Auslegung einer optimierten Marketingstrategie lassen sich zum Beispiel [BRU13] oder [MEF11] entnehmen.

7.1.3. Verbesserung der Kommissionierung und Sortimentsbereinigung

Qualitative Verbesserungen der Kommissionierung führen zwangsläufig zu einer Reduzierung der Retouren, welche durch Falschlieferungen, Minderlieferungen o. ä. ausgelöst werden. Hierzu lässt sich insbesondere die Heranziehung technischer Lösungsansätze wie beispielsweise Pick-by-voice, Pick-by-light oder vollautomatisierte Systeme – siehe hierzu z. B. [HOM07] [ARN09] – verfolgen. Hierdurch lässt sich der Einfluss menschlicher Fehler reduzieren sowie die Effizienz der Kommissionierleistung maximieren. Durch regelmäßige Sortimentsbereinigungen lassen sich zudem diejenigen Artikel identifizieren, welche einen prozentual überdurchschnittlichen Retourenwert aufweisen. Unter Umständen kann es hierbei für das Unternehmen zielführend sein, diesen Artikel – sofern es sich beispielsweise um einen C-Artikel handelt und das Unternehmen als Händler fungiert – aus dem angebotenen Produktsortiment zu nehmen.

7.2. Strategien zur Retourenoptimierung

Da sich im Allgemeinen Retouren nicht vollständig vermeiden lassen, müssen Unternehmen neben den zuvor dargestellten Strategien zur Retourenvermeidung zusätzlich Strategien zur Retourenoptimierung etablieren [CHO03]. Diese können wie folgt differenziert werden:

- Vereinfachung und Verschlinkung der Retourenprozesse angefangen beim Endkunden bis hin zur Gutschrifterstellung,
- Einsatz von Workflow-Management-Systemen zur effizienten Informationswiedergabe,
- Implementierung oder Verbesserung übergreifender IT-Systeme sowie ihre Integration in die bestehende IT-Infrastruktur zur Reduktion von Retourendurchlaufzeiten und Fehlerraten,
- sowie eine schnelle Wiedereinlagerung von wiederverkaufsfähiger Ware in den Neuwarenbestand zur Sicherstellung der Lieferfähigkeit in der Vorwärtslogistik.

7.2.1. Vereinfachung und Verschlinkung der Retourenprozesse

Eine abteilungsübergreifende Optimierungsmöglichkeit stellt die Vereinfachung und Verschlinkung der Retourenprozesse vom Endkunden bis hin zur Gutschrifterstellung dar. Die Grundlage für eine derartige Optimierung bildet die Kennzeichnung, idealerweise mit einer geeigneten Automatischen-Identifikationstechnologie (Auto-ID-Technologie) – siehe Abbildung 27 –, der beim Unternehmen eingehenden Retouren.

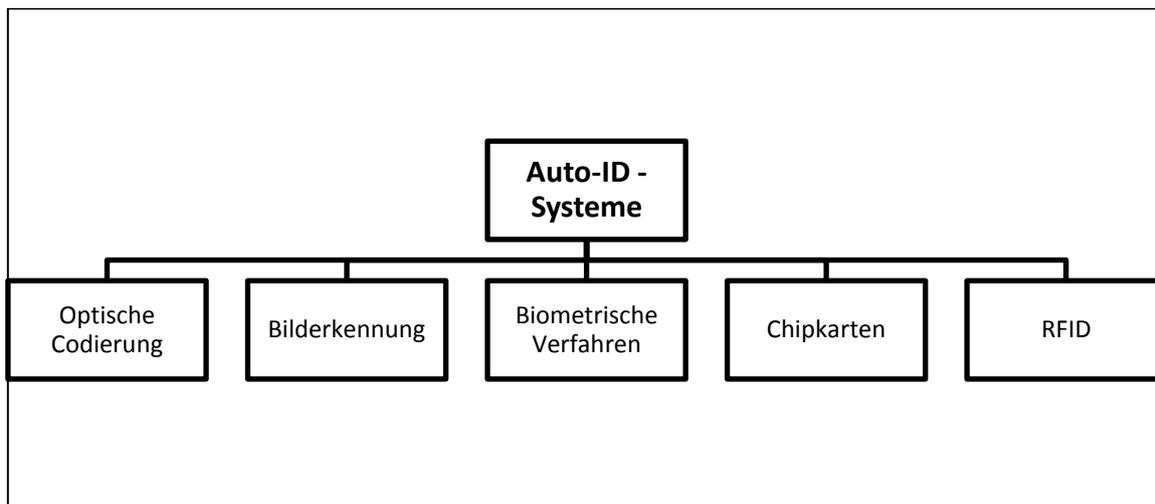


Abbildung 27: Klassifizierung von Auto-ID Systemen [FIN12]

So kann der Personalaufwand durch das teilautomatisierte Identifizieren der Retouren sowie dem diesbezüglichen Zuordnen der Daten zu „Kunde“, „Auftrag“ o. ä. erheblich reduziert werden. Bei der Implementierung z. B. der Barcode- oder RFID-Technologie – siehe Abbildung 28 – können die generierten Datensätze unmittelbar aus einer bereitgestellten Datenbank abgerufen werden [SCH12] [JAN13].

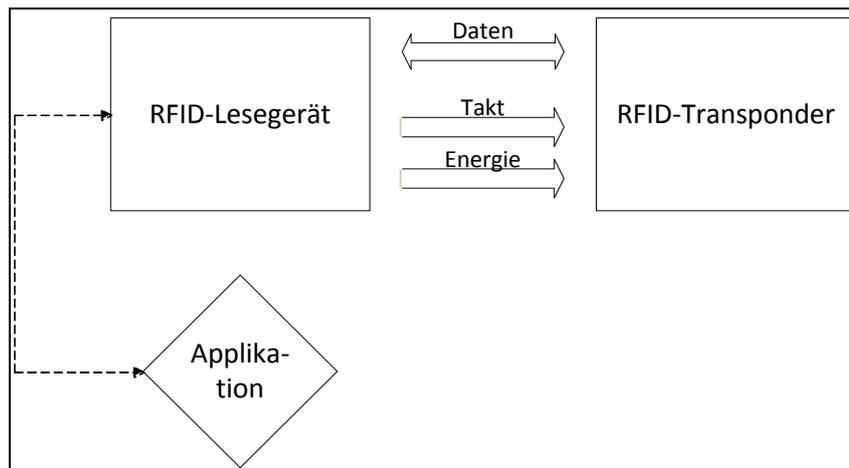


Abbildung 28: Grundbestandteile eines RFID-Systems (vgl. [FIN12])

Diese Vorgehensweise bietet sich insbesondere im Versandhandel an, da die Bestellungen hier zunächst manuell von den Mitarbeitern bearbeitet werden müssen und anhand der den Retouren beiliegenden Informationen die Zuordnung zu den Kunden, Aufträgen etc. erfolgen. Detaillierte Anweisungen und Handlungsempfehlungen zur Auswahl und Implementierung einer geeigneten Auto-ID-Technologie ist der einschlägigen Literatur zu entnehmen – z. B. [LEN02] [FIN12] [SIE13.1].

7.2.2. Workflow-Management-Systeme

Der Einsatz von Workflow-Management-Systemen zur effizienten Informationswiedergabe bildet ebenso einen abteilungsübergreifenden Optimierungsansatz der unternehmensinternen Retourenbearbeitung. Die Definition eines Workflow-Managements ist dabei Abbildung 29 zu entnehmen.

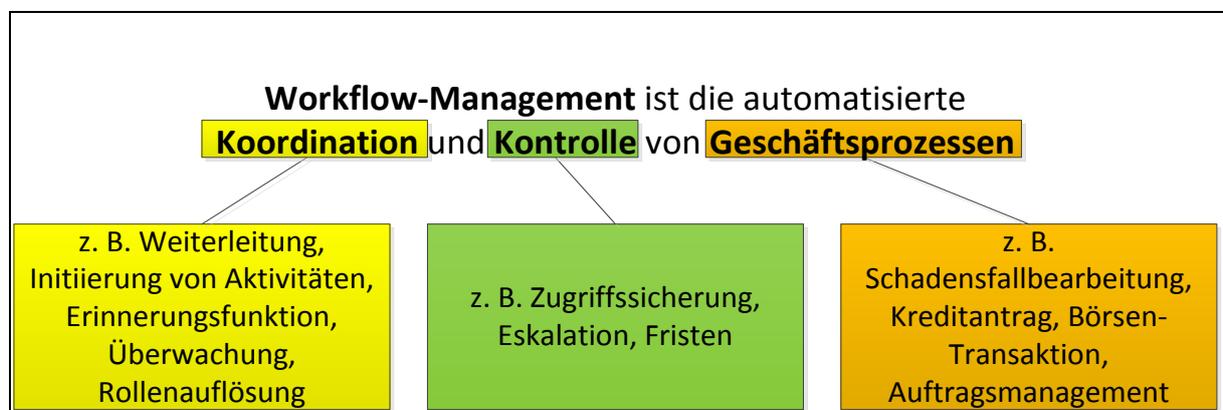


Abbildung 29: Definition Workflow-Management [J0096]

Demzufolge kann das Workflow-Management als IT-basierte Unterstützung von Geschäftsprozessen bezeichnet werden. Hierzu zählen insbesondere [WES12]

- das Spezifizieren (Geschäftsprozessmodellierung),
- das Optimieren (Business Process Reengineering) durch Simulation, Analyse und Reorganisation,
- das Implementieren (Workflow-Modellierung) sowie
- das Ausführen (Workflow-Management-System).

Die wesentlichen Voraussetzungen zum Einsatz eines Workflow-Management-Systems bezüglich des Retourenmanagements sowie der daraus resultierende Nutzen lassen sich Abbildung 30 entnehmen.

| | |
|------------------------|--|
| Voraussetzungen | Klare Abgrenzung der einzelnen Vorgangsschritte gegeneinander |
| | Eindeutiger Ablauf eines Vorgangs, nach klaren Regeln definiert |
| | Zuweisung von Funktionen, Rollen und Kompetenzen zu den beteiligten Mitarbeitern |
| | Automatisierbarkeit der Informationsbearbeitung und -bereitstellung |
| Nutzen | Optimierung von Bearbeitungsprozessen |
| | Reduzierung von Durchlauf- und Liegezeiten |
| | Höhere Transparenz |
| | Entlastung der Mitarbeiter von zeitraubenden Nachforschungen |
| | Vermeidung von mehrfacher Datenerfassung |

Abbildung 30: Voraussetzungen und Nutzen eines Workflow-Management-Systems [GAT09]

7.2.3. IT-Infrastruktur

Der darauffolgende Schritt ist die Implementierung oder Verbesserung übergreifender IT-Systeme sowie ihre Integration in die bestehende IT-Infrastruktur zur Reduktion von Retourendurchlaufzeiten und Fehlerraten. Diese geht zum Teil mit der Implementierung eines Workflow-Management-Systems einher, kann darüber hinaus allerdings noch weiterführende Aspekte beinhalten. Die jeweiligen Ausprägungen unterscheiden sich je nach Anwendungsfall stark, sodass an dieser Stelle keine allgemeingültige Aussage zur Ausprägung derartiger Systeme getroffen werden kann.

7.2.4. Schnelle Wiedereinlagerung der retournierten Artikel

Neben den bereits vorgestellten Strategien zur Retourenoptimierung leistet die schnelle Wiedereinlagerung von wiederverkaufsfähiger Ware in den Neuwarenbestand einen erheblichen Beitrag zur Umsatzstabilität des Unternehmens – siehe hierzu auch Kapitel 6.2. Denn nur durch die kurzfristige Freigabe der retournierten Artikel können Lagerbestände, Lagerhaltungskosten sowie Kapitalbindungskosten minimiert werden.

8. Erarbeitung einer Kennzahlen-Systematik als Basis eines idealtypischen Modells

Unter dem Begriff „Kennzahlen“ werden im Folgenden Grundzahlen (z. B. absolute Zahlen, Mittelwerte) oder Verhältniszahlen (z. B. relative Zahlen, Beziehungszahlen) verstanden, die einzelne Ergebnisse handelsbetrieblicher Tätigkeiten dokumentieren – siehe z. B. auch [GAB13]. Anhand der Kennzahlen lassen sich letztlich die Effizienz aber auch die Wirtschaftlichkeit einzelner Abteilungen bzw. des gesamten Unternehmens einordnen. Anhand dieser Einordnung können anschließend Betriebsvergleiche durchgeführt werden oder die Steuerung betrieblicher Prozesse durch das Handelsmanagement erfolgen.

8.1. Allgemeine Kennzahlen des Handels

In einem ersten Schritt werden zunächst die grundlegenden Kennzahlen mit den dahinter stehenden Berechnungsformeln des Handels erläutert, um hierauf aufbauend die Kennzahlen bezüglich der Retourenlogistik abzuleiten bzw. neu zu definieren.

Die wichtigsten, generellen, betrieblichen Kennzahlen sind [HUK04] [BEC08] [HEL13]:

- Die **Umsatzveränderung**,
- der **Umsatzindex**,
- der **durchschnittliche Kaufbetrag**,
- der **durchschnittliche Anteil der Teile pro Kauf**,
- die **Personalumsatzleistung**,
- der **durchschnittliche Lagerbestand**,
- der **Lagerumschlag**,
- der **Return-on-Investment (ROI)**,
- die **durchschnittliche Lagerdauer** sowie
- die **Abverkaufsquote**.

Mithilfe der zuvor aufgezeigten Kennzahlen lassen sich insbesondere quantitative Größen ermitteln, die aufgrund der vorliegenden absoluten Werte unmittelbar als Entscheidungsgrundlage für Management-Entscheidungen herangezogen werden können.

Darüber hinaus existiert eine Reihe von qualitativen Kennzahlenarten, wie beispielsweise Meinungsumfragen zur Kundenzufriedenheit oder Interviews zur Ermittlung von Kundenwünschen, welche insbesondere im Hinblick auf die Kennzahlen-Systematik bezüglich der Retourenlogistik einen großen Stellenwert haben.

8.2. Kennzahlen der Retourenlogistik

Die in Kapitel 8.1 erläuterten Kennzahlen lassen sich zum Teil auf die Retourenlogistik hin übertragen, wodurch sich folgende, durch die Handelsunternehmen zu erfassende, quantitative Kennzahlen ergeben:

- Der **durchschnittliche Retourenbetrag** (beschreibt den monetären, durchschnittlichen Wert einer Retoure durch den Kunden):
$$\frac{\text{Retourenumsatz}}{\text{Anzahl Retouren}}$$

- Der **durchschnittliche Anteil der Teile pro Retoure**:
$$\frac{\text{Gesamtzahl der retournierten Artikel}}{\text{Gesamtzahl der Retouren}}$$

- Die **Retourenquote** (Verhältnis zwischen retournierter und insgesamt verkaufter Ware):
$$\frac{\text{Anzahl/Geldwert der Retouren}}{\text{Anzahl/Geldwert der Gesamtverkäufe}}$$

- Die **durchschnittlichen Kosten pro Retoure**:
$$\frac{\text{Portokosten Rückversand} + \text{Personalkosten Bearbeitung} + \text{Entsorgungskosten}}{\text{Gesamtmenge Retouren}}$$

- Die **durchschnittliche Retourendurchlaufzeit:**
$$\frac{\text{Retourenaufträge (Stück)} \times \text{Stückzeit pro Retoure}}{\text{Gesamtmenge an Retouren}}$$

Anhand dieser Kennzahlen lassen sich die Retourenströme quantifizieren und der monetäre Wert der Retouren sowie die durch die Retourenbearbeitung auftretenden Kosten belegen. Hierauf aufbauend können erste Ziele – beispielsweise im Sinne einer Balanced Scorecard – formuliert werden, die messbare Größen als Erfolgsindikator beinhalten.

Darüber hinaus müssen aufgrund des Beitrags des Retourenmanagements zur Kundenbindung – siehe hierzu Kapitel 6.1 – ebenso qualitative Kennzahlen erhoben werden. Diese Kennzahlen lassen sich letztlich zu folgenden drei Größen zusammenfassen:

- **Kundenzufriedenheit:** Wie zufrieden sind die Kunden mit der derzeitigen Retourenbearbeitung durch das Unternehmen?
- **Kundenwunsch Bearbeitungszeit:** Welche Zeitspanne stellt für den Kunden eine akzeptable Durchlaufzeit seiner Retoure dar?
- **Kundenbindung:** Trägt die derzeitige Ausprägung der Retourenbearbeitung maßgeblich zur Kundenbindung bei?

Die Erhebung der qualitativen Kennzahlen lässt sich – im Gegensatz zu den quantitativen Kennzahlen – nicht anhand absoluter Werte berechnen, sondern muss sich auf Befragungen des Kundenstamms stützen. Diese können entweder durch Befragungen unmittelbar in der Filiale des Unternehmens – im Falle eines Filialhändlers – oder Befragungen auf dem Postwege bzw. per E-Mail – insbesondere im Bereich Versandhandel – mithilfe vorgefertigter Fragebögen – siehe Abbildung 31 – erfolgen, wobei gleichzeitig Fragen zu angrenzenden Themengebieten gestellt werden können. Als Anreiz zur Beantwortung des Fragebogens können beispielsweise die Teilnahme an einem Gewinnspiel oder Rabattaktionen dienen.

Die Gesamtheit der qualitativen und quantitativen Kennzahlen gibt dem Unternehmen letztlich die Möglichkeit der Verifizierung zukünftiger Optimierungsmaßnahmen, wie sie bereits innerhalb des vorliegenden Berichts vorgeschlagen werden. Entscheidend ist hierbei die regelmäßige Erfassung der aktuellen Kennzahlen, um hierauf aufbauend ein Kennzahlen-Monitoring zu generieren.

| | | | |
|---|--|--|---|
| Welche Wartezeit ist für Sie bezüglich der Retourenbearbeitung akzeptabel? | 1-3 Tage <input type="checkbox"/> | 3-5 Tage <input type="checkbox"/> | 5-7 Tage <input type="checkbox"/> |
| Sind Sie mit der Durchlaufzeit einer Retoure momentan zufrieden? | Sehr zufrieden <input type="checkbox"/> | Zufrieden <input type="checkbox"/> | Nicht zufrieden <input type="checkbox"/> |
| Sind Sie mit der generellen Vorgehensweise der Retourenbearbeitung zufrieden? | Sehr zufrieden <input type="checkbox"/> | Zufrieden <input type="checkbox"/> | Nicht zufrieden <input type="checkbox"/> |
| Bestellen Sie Artikel, von denen Sie bereits im Vorfeld wissen, dass Sie diese retournieren werden? | Immer <input type="checkbox"/> | Manchmal <input type="checkbox"/> | Nie <input type="checkbox"/> |
| Würden Sie aufgrund der Erfahrungen mit unserem Retourenmanagement wieder bei uns einkaufen? | Ja <input type="checkbox"/> | Vielleicht <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |

Abbildung 31: Fragebogen zur Ermittlung der qualitativen Kennzahlen (Auszug)

9. Bewertung einer beispielhaften Umsetzung zur Optimierung der Retourenlogistik

Im Rahmen des dem vorliegenden Bericht zugrunde liegenden Forschungsprojektes kann die wirtschaftliche Beurteilung modelltypischer Umsetzungen der aufgezeigten Retourenoptimierungen nur exemplarisch und vereinfacht erfolgen. Es ist äußerst schwierig, an reale Unternehmensdaten zu gelangen, da diese regelmäßig nicht zur Verfügung gestellt werden. Dies wird von den Unternehmen vor allem damit begründet, dass die Ergebnisse im Rahmen des vorliegenden Schlussberichts frei zugänglich veröffentlicht werden. Selbst bei anonymisierten Auswertungen wird die Gefahr gesehen, dass Experten Rückschlüsse auf den Ursprung der Daten ziehen können. In Ermangelung dieser Realdaten sind Beispielrechnungen daher unausweichlich, um zumindest einen grundlegenden, theoretischen Nachweis antreten zu können. Jedem Leser des Schlussberichts ist es möglich, die Beispielwerte durch eigene Daten zu ersetzen und so individuelle Erkenntnisse daraus abzuleiten.

Bezüglich der nachfolgenden Betrachtung wird ein mittelständisches Versandhandelsunternehmen mit den folgenden Ausprägungen herangezogen:

- Branche: Versandhandel (Textil & Accessoires)
- Umsatz: 10.000.000 € p. a.
- Mitarbeiteranzahl: 50
- Anzahl Bestellungen: 50.000 p. a.
- Retourenquote: 30 %

Die Kosten für die Bearbeitung einer Retoure belaufen sich hierbei je nach Branche auf ca. 5 bis 15 € – siehe hierzu beispielsweise [IBI13] –, wobei im Folgenden von einheitlichen Kosten in Höhe von 15 € pro Retoure ausgegangen wird.

Demnach belaufen sich die jährlichen Kosten, welche ausschließlich auf die Bearbeitung von Retouren entfallen, auf 150.000 €.

Für die Bearbeitung einer Retoure – d. h. die Annahme, die Begutachtung sowie die Verbuchung usw. – benötigt ein Mitarbeiter des Unternehmens ca. 30 min. Bei einem durchschnittlichen Arbeitsentgelt laut Tarifvertrag (NRW) für den Einzelhandel von 10,79 € pro Stunde entfallen von den 15 € Gesamtkosten ca. 5 € auf die reine Arbeitszeit. Dementsprechend betragen die reinen Kosten für die zur Bearbeitung der anfallenden Retouren notwendige Arbeitszeit ca. 75.000 €. In diesen Kosten sind allerdings keine Aufwendungen für den erneuten Versand einer Ersatzbestellung o. ä. enthalten.

Der Großteil der retourenbedingten Arbeitszeit ergibt sich durch die Zuordnung der Retoure zu dem jeweiligen Kunden, da dieser Prozess im Bereich der kleinen und mittelständischen Unternehmen zum Großteil noch manuell durchgeführt wird.

Einsatz der Barcode-Technologie

Im Folgenden wird nun die Integration einer Auto-ID-Technologie als Ansatz einer Kostenoptimierung herangezogen.

Die zuvor erläuterten Personalkosten lassen sich insbesondere durch den Einsatz von Auto-ID-Technologien senken. Im Folgenden wird eine Berechnung des Einsparpotenzials basierend auf der Implementierung der Barcode-Technologie durchgeführt.

Das Unternehmen muss den Kunden im Falle einer Retournierung einen Barcode zur Verfügung stellen, welcher innenliegend mitsamt dem zu retournierenden Produkt an das Handelsunternehmen versendet werden kann. Diese Bereitstellung kann aufgrund der so zu realisierenden Kostenersparnis online über ein Web-Formular erfolgen. Der Kunde druckt den Barcode nun aus und legt diesen in das Paket, sodass der zuständige Mitarbeiter unmittelbar nach Erhalt des Paketes den Barcode einscannet.

Basierend auf der automatischen Erfassung des Barcodes werden dem Mitarbeiter sämtliche Daten bezüglich des Bestellvorgangs angezeigt, sodass z. B. die Gewährung aufgrund zeitlicher Fristen geprüft werden kann.

Der Mitarbeiter muss ergänzend hierzu lediglich die Bewertung der Wiederverkaufsfähigkeit – d. h. den Zustand der Ware – beurteilen. In Folge einer derartigen Umsetzung lässt sich die vom Mitarbeiter aufzubringende Zeit pro Retourensending auf ca. 10 Minuten reduzieren, sodass sich hierfür Kosten von ca. 2 € ergeben. Demnach belaufen sich die jährlichen Personalkosten für die Retourenbearbeitung auf ca. 30.000 €.

Im Gegensatz zur rein manuellen Retourenbearbeitung werden Personalkosten in Höhe von 45.000 € p. a. eingespart. Zur Realisierung einer teilautomatisierten Retourenbearbeitung müssen zunächst jedoch Investitionen getätigt werden, die sich im Wesentlichen auf die Hardware (Lesegeräte), die dahinter stehende Software sowie Schulungen der zuständigen Mitarbeiter beschränken.

Bezüglich des beispielhaft betrachteten Unternehmens basieren die Investitionen in die Hardware auf den ca. 15.000 Retouren pro Jahr, für die sich bei einer 6-Tage-Woche ca. 48 Retouren pro Tag ergeben. Hierfür wird ein Mitarbeiter bei 10 Minuten pro Retourenbearbeitung ca. 8 Stunden pro Tag gebunden. Aufgrund von eventuell zu erwartenden Spitzen – z. B. nach dem Weihnachtsgeschäft – werden hierfür 2 Arbeitsplätze vorgesehen, die mit entsprechender Hardware ausgestattet werden müssen. Die Hardware beinhaltet zum einen die entsprechenden Handlesegeräte, welche mit ca. 800 € pro Gerät veranschlagt werden können, sowie zum anderen die zur Verarbeitung benötigten Computer-Arbeitsplätze, für die jeweils Anschaffungskosten i. H. v. 1.500 € anfallen. Um Ausfälle aufgrund von technischen Störungen vorzubeugen, sollte ein Handlesegerät als Backup vorgehalten werden. Die benötigte Software zur Verknüpfung und der Verwaltung der Retourendaten erzeugt Kosten in Höhe von 10.000 €.

Zusätzlich hierzu finden für die beiden hierfür vorgesehenen Mitarbeiter in Abständen von zwei Jahren Schulungen statt, die zum einen auf den Umgang mit der Hard- und der dahinterstehenden Software abzielen und zum anderen die Kategorisierung von Retouren beinhalten. Diese können pro Jahr mit 3.000 € verbucht werden.

Somit lassen sich die jährlichen Gesamtkosten wie folgt zusammenfassen:

| | |
|----------------------|-----------------|
| Personalkosten: | 30.000 € |
| Handlesegeräte: | 2.400 € |
| PC-Arbeitsplätze: | 3.000 € |
| Software: | 10.000 € |
| Schulungen: | 3.000 € |
| Gesamtkosten: | 48.400 € |

Demzufolge ergibt sich bereits im ersten Jahr bereits eine Ersparnis von ca. 26.000 € gegenüber der rein manuellen Zuordnung und Beurteilung von Retouren. Hierin sind bereits die zuvor erläuterten Investitionskosten verrechnet.

In den Folgejahren steigen die Einsparungen weiter an, da zunächst geleistete Investitionskosten – z. B. für die Hardware – hier nicht mehr berücksichtigt werden. Allerdings müssen für diese Positionen buchhalterische Rückstellungen gebildet werden, die im Falle von Ersatz- oder Neubeschaffungen verwendet werden.

Die Einführung von Workflow-Management-Systemen oder anderen darüber hinausgehenden IT-Lösungen kann in diesem Zusammenhang nicht eindeutig monetär bewertet werden, da die unternehmensinternen Strukturen von KMU deutschlandweit zu stark unterschiedliche sind – siehe z. B. [LEH99] [AAL04] [BUT12] [BRA13].

Des Weiteren lassen sich Erfolge durch Marketingmaßnahmen nicht eindeutig wirtschaftlich bewerten – siehe auch [PAL02] [BUS08] [MEF11] [WEI12].

10. Erarbeitung von Zielen und Maßnahmen zur Vermeidung von Retouren bzw. zur Optimierung der Retourenprozesse

Die Maßnahmen zur Vermeidung bzw. Optimierung von Retouren lassen sich in einen Leitfaden übertragen, welcher im Folgenden vorgestellt wird. Die Grundlage hierfür bildet ein Beurteilungsschema, welches die schnelle und zielgerichtete Ermittlung bestehender Probleme bezüglich der unternehmensinternen Retourenprozesse ermöglicht. Die darin aufgeführten Fragestellungen zielen insbesondere auf die am häufigsten ermittelten Schwachstellen in Unternehmen aus den Bereichen Filial- und Versandhandel ab.

Im Anschluss an die Erfassung der IST-Situation kann auf Basis der in Kapitel 8.2 erarbeiteten Kennzahlen beispielsweise eine Balanced Scorecard verfasst werden, aus der sich die zukünftigen Unternehmensziele hinsichtlich der Retourenlogistik ableiten lassen.

10.1. Retourenvermeidung

Die Unternehmen müssen im Vorfeld eine Beurteilung ihrer derzeitigen Prozesse treffen, um hierauf aufbauend Maßnahmen ableiten zu können. In Abbildung 32 ist diesbezüglich die Beurteilung der Strategien zur Retourenvermeidung im Unternehmen dargestellt.

Wird eine der Fragen mit „Nein“ beantwortet, so bildet diese Fragestellung den ersten Ansatzpunkt zur Verbesserung der Retourenvermeidungsstrategien des Unternehmens. Die

weitere Beantwortung der Fragen macht nur dann Sinn, wenn die zuvor beantworteten jeweils mit einem „Ja“ beantwortet wurden. Die einzige Ausnahme bildet in diesem Zusammenhang die Frage „Sind Retouren auf Kommissionierfehler zurückzuführen?“, welche im optimalen Falle verneint werden sollte.

| | Ja | Nein |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Werden konsequente Retourenanalysen durchgeführt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| └─ Die Hauptgründe für Retouren sind bekannt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| └─ Besteht eine Kennzahlensystematik bzgl. der auftretenden Retouren? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Existiert eine detaillierte Marketing-Strategie? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| └─ Erreicht das Marketing die Zielgruppe? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| └─ Entsprechen die Marketing-Aussagen dem Gegenwert des Produktes? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Werden technische Lösungsansätze bei der Kommissionierung herangezogen (Pick by voice/light etc.)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| └─ Sind Retouren auf Kommissionierfehler zurückzuführen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Weisen einzelne Produkte übermäßig hohe Retourenwerte auf? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| └─ Trägt der Verkauf der Produkte zur Deckung der produkteigenen Retourenkosten bei? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Abbildung 32: Beurteilung der unternehmensinternen Prozesse zur Retourenvermeidung (Beispiel)

Die jeweiligen Maßnahmen zur Optimierung der Schwachstellen sind dabei im Wesentlichen Kapitel 7.1 zu entnehmen.

10.2. Retourenoptimierung

Da Retouren durch die Berücksichtigung der Strategien zur Retourenvermeidung nur deutlich minimiert werden können, sich jedoch nicht gänzlich vermeiden lassen [PET09], müssen die Unternehmen in einem nächsten Schritt die Beurteilung hinsichtlich der Strategien zur Retourenoptimierung beurteilen. Das dementsprechende Beurteilungsschema ist in Abbildung 33 aufgeführt.

| | Ja | Nein |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Werden Auto-ID-Technologien zur Verkürzung der Retourenbearbeitungszeit herangezogen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Sind die Mitarbeiter entsprechend geschult? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Treten regelmäßig technische Störungen auf? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Werden Workflow-Management-Systeme eingesetzt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Existiert eine klare Abgrenzung der Vorgangsschritte gegeneinander? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Ist der Ablauf jeden Vorgangs eindeutig definiert? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Wurden die Funktionen, Rollen und Kompetenzen eindeutig zugewiesen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Konnten die Durchlaufzeiten reduziert werden? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wird die Wiedereinlagerung der retournierten Ware kurzfristig ermöglicht? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Existieren häufig Fehlbestände aufgrund verzögerter Wiedereinlagerungen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| — Müssen Artikel aufgrund der Retournierung aus dem Verkauf genommen werden? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Abbildung 33: Beurteilung der unternehmensinternen Prozesse zur Retourenoptimierung (Beispiel)

Sollten sich durch die Beantwortung der Fragen Optimierungspotenziale ergeben, können erste Maßnahmen aus dem Kapitel 7.2 entnommen werden.

10.3. Erarbeitung einer Balanced Scorecard auf Basis qualitativer und quantitativer Kennzahlen

Auf Basis der in Kapitel 8.2 erarbeiteten Kennzahlen – siehe Abbildung 34 – können unternehmerische Zielsetzungen, im Sinne einer strategischen Ausrichtung, abgeleitet werden, die mit entsprechenden Management-Modellen visualisiert werden können.

| |
|--|
| Quantitative Kennzahlen |
| Durchschnittlicher Retourenbetrag |
| Durchschnittliche Anzahl der Teile pro Retoure |
| Retourenquote |
| Retourenumsatz |
| Retourendurchlaufzeit |
| Kosten pro Retoure |
| <hr/> |
| Qualitative Kennzahlen |
| Kundenzufriedenheit |
| Kundenwunsch Bearbeitungszeit |
| Kundenbindung |

Abbildung 34: Quantitative und qualitative Kennzahlen der Retourenlogistik

Als ein Instrument zur strategischen Ausrichtung der zukünftigen Unternehmensziele kann beispielsweise die Balanced Scorecard herangezogen werden – siehe hierzu auch [KAP97] [PRE11]. Die Balanced Scorecard wird dabei als Verbindungsglied zwischen Strategiefindung und –umsetzung verstanden und kann allgemein als strukturierte, ausgewogene Sammlung von primär diagnostisch zu verstehenden Kennzahlen bezeichnet werden [WEB13].

Durch Kaplan und Norton werden im Rahmen der Balanced Scorecard die traditionellen finanziellen Kennzahlen durch eine Kunden-, eine interne Prozess- und eine Lern- und Entwicklungsperspektive ergänzt [KAP96], so dass sich letztlich die Abbildung 35 zu entnehmenden, beispielhaften Perspektiven der Balanced Scorecard ergeben.

Im Hinblick auf die im Vordergrund des vorliegenden Berichts stehende Retourenlogistik im Handel tätiger Unternehmen sind insbesondere die Perspektiven „Finanziell“, „Kunde“ sowie „Interne Geschäftsprozesse“ hervorzuheben, da sich aus der Gesamtheit der Perspektiven ein wesentlicher Beitrag zur Steigerung des Unternehmenserfolgs, insbesondere für KMU, realisieren lässt – siehe hierzu auch Kapitel 6.

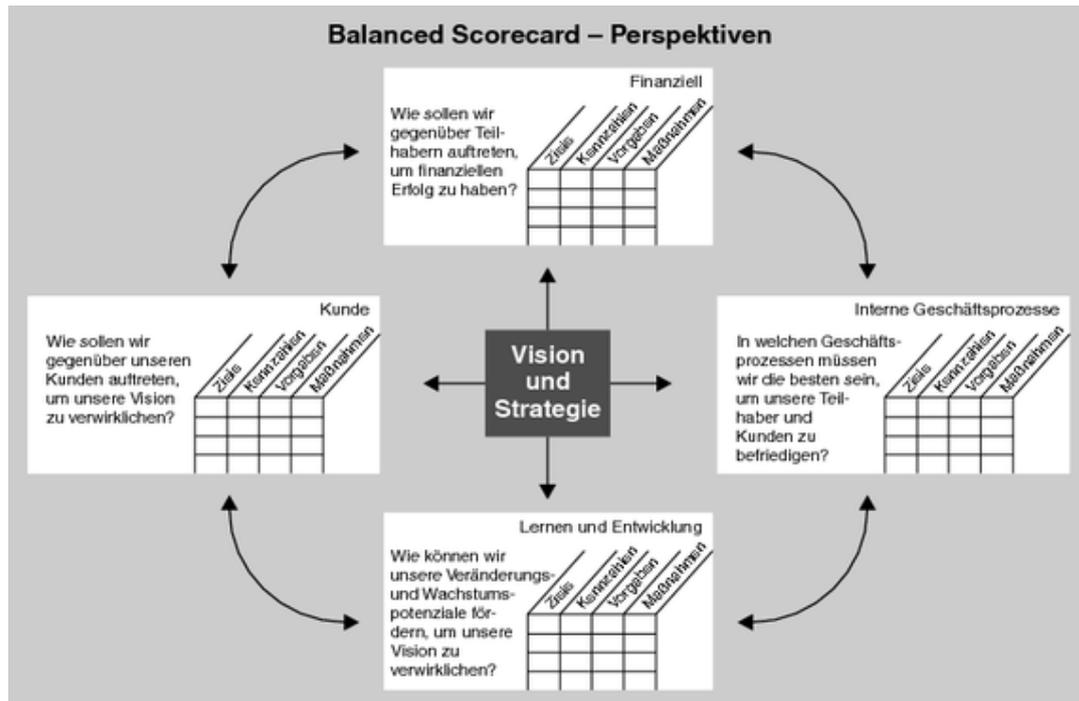


Abbildung 35: Perspektiven einer Balanced Scorecard [WEB13]

Die finanzielle Perspektive der Balanced Scorecard lässt sich über die Abbildung 34 zu entnehmenden quantitativen Kennzahlen definieren, welche die Basis für die zukünftigen Ziele, diesbezügliche unternehmerische Vorgaben sowie abzuleitende Maßnahmen bilden. Eine hierfür beispielhafte Umsetzung des Balanced-Scorecard-Modells lässt sich zunächst Abbildung 36 entnehmen.

| Ziele | Kennzahlen | Maßnahmen |
|---|--|--|
| Die Retourenbeträge minimieren. | Durchschnittlicher Retourenbetrag | Detailliertere Beschreibung insbesondere hochpreisiger Artikel im Online-Katalog. |
| Die Anzahl der Teile pro Retoure reduzieren. | Durchschnittliche Anzahl der Teile pro Retoure | Bei Kunden mit hohem Retourenaufkommen die max. Anzahl an Teilen pro Bestellung begrenzen. |
| Den Umsatz erhöhen und gleichzeitig das Retourenaufkommen verringern. | Retourenquote | Die Kosten für die Retournierung zum Teil auf den Kunden umlegen sowie regelmäßige Abverkäufe realisieren. |
| Die Kosten pro Retoure um 20% verringern. | Kosten pro Retoure | Neue Rahmenverträge mit Logistikdienstleistern aushandeln. Den Verpackungsaufwand minimieren. |

Abbildung 36: Finanzielle Perspektive einer beispielhaften Balanced Scorecard

Die Kundenperspektive der dargestellten, beispielhaften Balanced Scorecard basiert auf den qualitativen Kennzahlen, für die das Unternehmen über keine internen, absolut messbaren Größen verfügt. In Abbildung 37 sind die diesbezüglichen Kennzahlen, die Unternehmensziele sowie die dafür notwendigen Maßnahmen visualisiert.

| Ziele | Kennzahlen | Maßnahmen |
|---|-------------------------------|---|
| Eine Kundenzufriedenheit von 95 % gewährleisten. | Kunden-zufriedenheit | Eine kulante Retourenregelung gegenüber Kunden mit hohem Umsatzvolumen. |
| Die Bearbeitungszeit von Retouren auf maximal 3 Tage begrenzen. | Kundenwunsch Bearbeitungszeit | Einsatz von geschulten Mitarbeitern. Implementierung einer teilautomatisierten Retourenenerfassung. |
| Eine maximale Kundenbindung sicherstellen. | Kundenbindung | Zügige Beantwortung von Anfragen/ Beschwerden von Kunden sowie Rabattaktionen für Stammkunden. |

Abbildung 37: Kundenperspektive einer beispielhaften Balanced Scorecard

Unter Berücksichtigung der vorangegangenen Perspektiven der Balanced Scorecard müssen ebenso interne Geschäftsprozesse optimiert werden, deren Effektivität sich wiederum durch die erarbeiteten Kennzahlen verifizieren lässt. In Abbildung 38 sind die diesbezüglichen Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen zusammengefasst.

| Ziele | Kennzahlen | Maßnahmen |
|---|------------------------|--|
| Die Retourendurchlaufzeit auf maximal 3 Tage begrenzen. | Retouren-durchlaufzeit | Einführung einer teilautomatisierten Identifikation der Retouren. |
| Eine unmittelbare Retourenbeurteilung in den Filialen. | Kunden-zufriedenheit | Die regelmäßige Schulung von Mitarbeitern ausbauen. |
| Die Retourenkosten um 20% senken. | Kosten pro Retoure | Die Retourenbearbeitung durch geschultes Personal vornehmen lassen. Keine Rücksendescheine beilegen. |

Abbildung 38: Prozessperspektive einer beispielhaften Balanced Scorecard

An dieser Stelle muss jedoch festgehalten werden, dass die aufgezeigte Balanced Scorecard nur beispielhaft einzuordnen ist. Je nach Unternehmensausrichtung, aktuellem IST-Zustand und zukünftiger Planung können sich die Ziele und Maßnahmen unterscheiden. Die hierfür benötigten Kennzahlen sind jedoch i. d. R. fest definiert und bilden die Basis der Balanced Scorecard, können jedoch – je nach Anwendungsfall – um weitere Kennzahlen ergänzt werden.

11. Zusammenfassung und Fazit

Das Ziel des Forschungsvorhabens bestand in der Aufbereitung methodisch-konzeptioneller Ansätze zur Verbesserung der Retourenabwicklung im B2C-Bereich sowohl im Versand-, als auch im Filialhandel. Hierbei stand die Schaffung eines leistungsfähigen Informationsmanagements im Vordergrund.

Durch Befragungen von Unternehmen – insbesondere der im Rahmen des Projektbegleitenden Ausschusses vertretenden Handelsunternehmen – sowie deren Kundenstamm wurden zunächst die Entstehungsgründe für Retouren im Versand- und Filialhandel identifiziert, um darauf aufbauend die bestehenden B2C-Prozesse zwischen Kunden und Unternehmen im Filial- bzw. Versandhandel zu analysieren. Das Ergebnis ist ein detailliertes Prozessschema mit dem Fokus auf den Retourenprozessen.

Die darauffolgende Feststellung der Anforderungen an das Retourenmanagement aus Kunden- und Unternehmenssicht bildet die Basis zur Skizzierung eines idealtypischen Modells zur Prozessgestaltung in der B2C-Retourenlogistik. Hierbei wurde insbesondere das Spannungsfeld zwischen einer erhöhten Kundenbindung sowie einer Kostenminimierung vonseiten der Unternehmen und einer Minimierung der Durchlaufzeiten und Erhöhung der Transparenz vonseiten der Kunden ersichtlich. Um nun ein optimales Retourenmanagement zu gewährleisten, müssen die Unternehmen ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit generieren, dabei aber stets einer Kostenexplosion entgegenwirken.

Die Grundlage für ein effizientes Retourenmanagement sind entsprechende Kennzahlen, welche innerhalb des vorliegenden Berichts erarbeitet wurden. Diese gliedern sich zunächst in quantitative und qualitative Kennzahlen, die neben absoluten, messbaren Größen – z. B. die durchschnittliche Anzahl von Artikeln pro Retoure – auch durch Umfragen und Interviews zu erhebende Werte – z. B. die Kundenzufriedenheit – beinhalten. Anhand der in regelmäßigen Abständen zu ermittelnden Kennzahlen lassen sich die Auswirkungen von angestoßenen Veränderungen in der Prozessstruktur von Unternehmen objektiv beurteilen.

Die aufgrund der Kennzahlen abzuleitenden Maßnahmen zur Optimierung der Retourenlogistik lassen sich für Unternehmen dem entwickelten idealtypischen Modell entnehmen und können im Wesentlichen zu einer Retourenvermeidung sowie einer

anschließenden Retourenoptimierung zusammengefasst werden. Die Strategien zur Retourenvermeidung lassen sich weiter differenzieren zu weiterführenden Retourenanalysen, einer zielführenden Ausrichtung der Marketing-Aktivitäten sowie einer Verbesserung der Kommissionierung in Verbindung mit einer Sortimentsbereinigung. Die Strategien zur Retourenoptimierung umfassen hingegen eine Vereinfachung und Verschlankeung der Retourenprozesse, die Einführung von Workflow-Management-Systemen sowie die Optimierung der IT-Infrastruktur.

Als eine beispielhafte Umsetzung der Forschungsergebnisse wurde die Einführung einer teilautomatisierten Retouren-Erfassung mithilfe der Barcode-Technologie wirtschaftlich untersucht. Hierbei wurde deutlich, dass sich durch eine Reduzierung der rein manuellen Vorgänge und einer daraus resultierenden Minimierung des Personaleinsatzes bereits im ersten Jahr der Umstellung Kosten minimieren und die Kundenzufriedenheit erhöhen lassen. Unter Berücksichtigung der anfänglichen Investitionskosten ergeben sich für die nachfolgenden Jahre weiterhin steigende Einsparungen.

In einem letzten Schritt wurde schließlich ein Maßnahmenkatalog zur Vermeidung von Retouren bzw. zur Optimierung der Retourenprozesse erarbeitet, mit dem Unternehmen ein Werkzeug an die Hand gegeben wird, um letztlich die unternehmensinternen Abläufe kritisch beurteilen zu können. Hierauf aufbauend lassen sich eine Vielzahl von Umstrukturierungen innerhalb eines Unternehmens anstoßen, sodass letztlich die Wettbewerbsfähigkeit durch die Minimierung der Retourenkosten – insbesondere bei KMU – sichergestellt werden kann. Durch die beispielhafte Entwicklung einer Balanced Scorecard mit den Perspektiven „Finanzen“, „Kunde“ sowie „Prozesse“ wird den Unternehmen – insbesondere KMU – eine Möglichkeit aufgezeigt, die Verifizierung und Vergleichbarkeit der Ziele und Maßnahmen hinsichtlich ihrer Retourenlogistik zu gewährleisten. Die Balanced Scorecard kann in diesem Zusammenhang als strategisches Instrument zur Festlegung der unternehmerischen Ausrichtung herangezogen werden.

12. Literatur

- [AAL04] Aalst, Will v. d.; Hee, Kees v.: „Workflow Management: Models, Methods and Systems (Cooperative Information Systems)“; MIT Press; Cambridge; 2004
- [AND09] Anderson, E.; Hansen, K.; Simester, D.: “The Option value of returns: Theory and Empirical Evidence“; in Marketing Science Vol. 28, No. 3; May – June 2009; Evanston; 2009
- [ARN09] Arnold, D.; Furmans, K.: „Materialfluss in Logistiksystemen“; Springer VDI-Verlag; Berlin; 2009
- [BEC08] Becker, J.; Winkelmann, A.: „Handelscontrolling: Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen“; Springer Verlag; Berlin; 2008
- [BIE04] Biesiada, H.; Neidhart, M. (2004): Retail-Performance-Management – Konzeption eines modernen Business-Intelligence-Systems für die Planung, Steuerung und Kontrolle von Handelsprozessen, in: Zentes, J.; Biesiada, H.; Schramm-Klein, H. (Hrsg.): Performance Leadership im Handel, Frankfurt a.M., S. 93-115.
- [BLA06] Blackburn, J.; Wassenhove, L. v.; Souza, G.; Guide, D.: “Time Value of Commercial Product Returns“; in Management Science Vol. 52, No. 8, August 2006; Nashville, 2006
- [BRA13] Bräutigam, P.: „IT-Outsourcing und Cloud-Computing: Eine Darstellung aus rechtlicher, technischer wirtschaftlicher und vertraglicher Sicht“; Erich Schmidt Verlag; Berlin; 2013
- [BRE08] Bretzke, W.-R.: Logistische Netzwerke, Springer Verlag, Heidelberg, 2008
- [BRU13] Bruhn, Manfred: „Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis“; Springer Gabler Verlag; Wiesbaden; 2013
- [BUS08] Busch, R.; Fuchs, W.; Unger, F.: „Integriertes Marketing: Strategie – Organisation – Instrumente“; Gabler Verlag; Wiesbaden; 2008
- [BUT12] Buttkus, M.; Neugebauer, A.: „Controlling im Handel: Innovative Ansätze und Praxisbeispiele“; Springer Gabler Verlag; Berlin; 2012
- [CEB10] Cebulla, B. (2010): “Analyse der durch Instandhaltung bedingten Retourenabläufe in Mehrgangsystemen und Entwicklung eines Modells zur Prognose der Beeinflussung“, Endbericht zum AiF-Vorhaben Nr. 15934 N, Dortmund, 2010

- [CHO03] Choi, T.-M.; Li, D.; Yan, H.: "Optimal returns policy for supply chain with e-marketplace"; in International Journal of Production Economics 88 (2004); Hong Kong; 2003
- [DEK00] Dekker, Rommert: „Reverse logistics – impact, trends and issues“; Erasmus University Rotterdam; Rotterdam; 2000
- [ECC10] ECC Köln: „Erfolgreiche strategische Ansätze“; URL: http://www.ecc-handel.de/erfolgreiche_strategische_ansaetze.php; Stand 01.10.2013
- [ECC13] ECC Köln: „Frage des Monats Juli 2013: Retourenregelung“; URL: <http://www.internetworld.de/Nachrichten/E-Commerce/Zahlen-Studien/Akzeptanz-von-Retouren-Kosten-Online-Shopper-wollen-nicht-zahlen-78715.html>; Stand 09.10.2013
- [ECC13.2] ECC Köln: „Kurzinformation B2C-Multi-Channel-Studie 2013“; URL: http://www.ecckoeln.de/PDFs/2013/ECC_Kln_Studie_35_Das_Cross-Channel-Verhalten_der_Konsumenten_2013_Factsheet_D.pdf; Stand 11.10.2013
- [FIN12] Finkenzeller, K.: „RFID-Handbuch: Grundlagen und praktische Anwendungen von Transpondern, kontaktlosen Chipkarten und NFC“; Hanser Verlag; München; 2012
- [FIS13] Fisbeck, H.: „Zalando mit virtueller Umkleide“; URL: <http://regital.de/zalando-mit-virtueller-umkleide/>; Stand 20.01.2014
- [FRA12] Fraunhofer:
http://www.iml.fraunhofer.de/de/themengebiete/intralogistik_und_it_planung/retourenlogistik.html
- [GAB13] Gabler Wirtschaftslexikon: „Versandhandel“; URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/versandhandel.html>; Stand 09.10.2013
- [GAT09] Gatling, G.: „Workflow-Management mit SAP“; SAP Press; Bonn; 2009
- [HEI13] Heinemann, G.: „Der neue Online-Handel: Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im E-Commerce“; Springer Gabler Verlag; Berlin; 2013
- [HEL13] Hochschule Emden-Leer: „Wichtige Kennzahlen des Handelscontrollings“; URL: <http://www.hs-emden-leer.de/forschung-transfer/projekte/controlling-lexikon/controlling-themen/c/controlling-im-handel.html#c23032>; Stand: 16.10.2014

- [HOM05] Homburg, C.; Fürst, A. (2005): "How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach", in: Journal of Marketing, 69. Jg. (2005), Nr. 3, S. 95-114.
- [HOM07] ten Hompel, M.; Jünemann, R.: „Materialflusssysteme: Förder- und Lagertechnik“; Springer VDI-Verlag; Berlin; 2007
- [HUK04] Hukemann, A.: „Controlling im Onlinehandel – Ein kennzahlenorientierter Ansatz für Onlineshops (Advances in Information Systems and Management Science)“; Logos; Berlin; 2004
- [IBI13] IBI Research: „Retourenmanagement im Online-Handel – Das Beste daraus machen“; ISBN 978-3-940416-58-2; 2013
- [IBM13] IBM Corporation: „IBM Omnichannel Maturity Index 2013“; URL: <http://www.heise.de/resale/meldung/Online-und-Filialhandel-wachsen-zusammen-Conrad-beherrscht-den-Spagat-1911972.html?view=zoom;zoom=1>; Stand 10.10.2013
- [IFH13] IFH – Research Experts Köln: „Cross-Channel beim Kauf von Markenartikeln“; URL: http://www.ecckoeln.de/PDFs/Multi-Channel-Management/20130416_Cross_Channel_beim_Kauf_von_Markenartikeln_Webinar_ausgewhlte_Charts.pdf; Stand 11.10.2013
- [ILO12] ILOXX: „Hilfe bei Transportschaden oder –verlust“; URL: <http://blog.iloxx.net/2012/09/04/hilfe-bei-transportschaden-und-%E2%80%93verlust/>; 2012; Stand 27.01.2014
- [JAB10] Jablinski, J.; Ruf, O.: Retourenmanagement im B2C-Bereich – Stellschraube für Kosten und Gewinn, erschienen in: PackReport 09/2010, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, 2010
- [JAN13] Jansen, R.; Grzib, M.: „Effizienzschwächen von UHF-Transpondern frühzeitig erkennen – Auswirkungen und Lösungen“; erschienen in: Ident Jahrbuch 2013, S. 116-119; Ident Verlag; Dortmund; 2013
- [JOE02] Joeris, S. (2002): „Retouren binden Kunden“, in: Logistik Heute 05/2002, S. 52 f., Huss-Verlag, München, 2010
- [JOO96] Joosten, St.: "Teaching Workflow Management", in: Proceedings of the 2nd Americas Conference on Information Systems. Phoenix, Arizona, 1996, S. 871-873; URL: (<http://www.anaxagoras.com/AIS.teaching.html>); Stand 16.12.2013
- [KAP96] Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: "The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action"; Harvard Business Review Press; Harvard; 1996

- [KAP97] Kaplan, R. S.; Norton, D. P.; Horváth, P.: „Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen“; Schäffer-Poeschel Verlag; Stuttgart; 1997
- [LAN07] Lange, V.: „Aktuelle Logistikentwicklungen und Anforderungen an den Online-Handel – Logistiktrends im E-Commerce“; Vortrag 10. Mai 2007, Logistik Heute Forum; München; 2007
- [LAS02] Lasch, R.; Lemke, A. (2002): „Die richtige Therapie für B2C“, Logistik heute 03/2002, S. 40-41.
- [LEH99] Lehmann, F.: „Fachlicher Entwurf von Workflow-Management-Anwendungen“; B. G. Teubner; Stuttgart; 1999
- [LEN02] Lenk, B.: „Handbuch der automatischen Identifikation. Barcode, Strichcode, ID-Techniken, 1D-Codes, 2D-Codes und 2D-Codes“; Monika Lenk Fachbuchverlag; Kirchheim unter Teck; 2002
- [LEZ14] Lebensmittel Zeitung: „Mehr Druck auf Retouren-Verursacher“; Lebensmittel Zeitung 03-14; S. 40; Deutscher Fachverlag; Frankfurt am Main; 2014
- [LOG10] Logistik Heute 06/2010: „Online-Käufe fordern Logistiker“, S. 40-43, Huss-Verlag, München, 2010
- [MAH13] Mahrtdt, N.: „Crossmedia: Werbekampagnen erfolgreich Planen und Umsetzen“; Springer Gabler Verlag; Berlin; 2013
- [MEF11] Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.: „Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung“; Gabler Verlag; Wiesbaden; 2011
- [MER13] Mertens, B.: „Absender-Sorgen – Ruckzuck retour“; erschienen in: Hermes Wings 02/2013; 2013
- [PAD97] Padmanabhan, V.: „Manufacturer’s Returns Policies and Retail Competition“; in Marketing Science Vol. 16 No. 1; Stanford; 1997
- [PAL02] Palupski, R.: „Management von Beschaffung, Produktion und Absatz – Leitfaden mit Praxisbeispielen“; Gabler Verlag; Wiesbaden; 2002
- [PET09] Petersen, J. A.; Kumar, V.: „Are Product Returns a Necessary Evil? Antecedents and Consequences“; erschienen in: 36 / Journal of Marketing, 2009; 2009
- [POE12] Poepplow, M.: „Zalando ermahnt Kunden – Retouren im E-Commerce werden zunehmend zum Problem“; URL: <http://www.ecommerce-lounge.de/zalando-ermahnt-kunden-retouren-werden-zum-problem-9364/>; Stand 20.01.2014

- [PRE11] Preisser, A.: „Balanced Scorecard anwenden: Kennzahlengestützte Unternehmenssteuerung“; Hanser Verlag; München; 2011
- [RAM11] Ramanathan, R.: “An empirical analysis on the influence of risk on relationships between handling of product returns and customer loyalty in E-commerce”; in International Journal of Production Economics 130 (2011); Nottingham; 2011
- [ROG01] Rogers, D.: “An examination of reverse logistics practices”; in Journal of Business Logistics Vol. 22, No.2; Nevada; 2001
- [SCH02] Schmidt-Auerbach, M. (2002): „Strategische Bedeutung wächst“, in: Der Handel, Nr. 1 vom 04.01.2002, S. 20 ff.
- [SCH12] Schneider, J.: „Identifikation und Artikelsicherung mit RFID“; erschienen in: Pack & Log 1/2012, S. 30-32; PL Verlag; Moedling; 2012
- [SIE13] Sievers, A.-C.: „Amazon sperrt Kunden-Konten“; URL: <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/geld-ausgeben/nachrichten/amazon-sperrt-kunden-konten-angst-um-die-retoure-12315430.html>; Stand 20.01.2014
- [SIE13.1] Siebels, T.: „Vision der Energieautarkie bei multisensorischen RFID-Transpondern – Qualitative Überwachung von TUL-Prozessen“; erschienen in: PackReport 4/2013, S. 78-80; Deutscher Fachverlag; Frankfurt a. M.; 2013
- [STO02] Stock, J.: “Many Happy (Product) Returns”; in Harvard Business Review July 2002; Harvard; 2002
- [UPS13] United Parcel Service (UPS): „Verpackungsleitfaden – Transportverpackung für den Einzelversand“; Atlanta; 2013
- [WEB13] Weber, J.: „Balanced Scorecard“; URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/balanced-scorecard.html>; Stand 17.01.2014
- [WEI12] Weis, H.-C.: „Marketing“; Kiehl Verlag; Herne; 2012
- [WES12] Weske, M.: “Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures“; Springer Verlag; Berlin; 2012
- [WIN14] Winter, E.: „Gabler Wirtschaftslexikon“; Springer Gabler Verlag; Berlin; 2014
- [ZHE10] Zhenlong, Tang; Zaiqiu, Gu: „A preliminary analysis of reverse logistics in B2C“, 3rd International conference on information management, Innovation Management and industrial engineering; Kunming; 2010