

LEITFADEN

für Unternehmen

zur anforderungsgerechten Gestaltung der Annahme-, Bewertungs-
und Reaktionsprozesse in der Retourenlogistik im B2C-Bereich



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

IGF-Nr. 17362 N

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Das Vorhaben wurde betreut von:





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

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.**
Giselherstr. 34, 44319 Dortmund



INHALTSVERZEICHNIS

1	Einführung	5
2	Grundlagen	7
2.1	Kernthesen zur Retourenlogistik	7
2.2	Grundlagen der Prozessoptimierung	9
2.2.1	Prozesskapazität	11
2.2.2	Prozessflexibilität	12
2.2.3	Prozessrobustheit	12
3	Resultierende Handlungsempfehlungen und Instrumente für die Umsetzung der Maßnahmen	13
3.1	Mögliche Maßnahmen zur Prozessoptimierung	14
3.2	Instrumente	15
3.2.1	Kennzahlen	15
3.2.2	Modellierung anhand einer Balanced Scorecard	18
4	Voraussetzungen für die Umsetzung des Leitfadens	22
4.1	Kategorisierung der Unternehmen	22
4.2	Annahme- und Bewertungsprozesse	22
4.3	Reaktionsprozesse	24
4.4	Entscheidungshilfen zur Reaktion auf Reklamationen	25
4.4.1	Versandhandel	25
4.4.2	Filialhandel	31

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Kreislauf zur Prozessoptimierung	11
Abbildung 2: Komplexität der Retourenlogistik	23
Abbildung 3: Retourengründe im Versandhandel	24
Abbildung 4: Retourengründe im Filialhandel	25
Abbildung 5: Kostenanalyse im Versandhandel	26
Abbildung 6: Gesetzliche Rücknahmeverpflichtung im Versandhandel	27
Abbildung 7: Verspätete Lieferung als Retourengrund	28
Abbildung 8: Produktpräsentation im Versandhandel	29
Abbildung 9: Falschliefereien als Retourengrund	30
Abbildung 10: Retouren aufgrund beschädigter Ware	31
Abbildung 11: Retouren aufgrund von mangelhafter Produktqualität	33

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Kernthesen des Schlusssachberichts	9
Tabelle 2: Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen	15
Tabelle 3: Finanzperspektive einer beispielhaften Balanced Scorecard	19
Tabelle 4: Kundenperspektive einer beispielhaften Balanced Scorecard	20
Tabelle 5: Prozessperspektive einer beispielhaften Balanced Scorecard	21
Tabelle 6: Kategorisierung der Unternehmen auf Basis der Retourenquote	22



1 Einführung

Das Institut für Distributions- und Handelslogistik (IDH) des Vereins zur Förderung innovativer Verfahren in der Logistik (VVL) e. V. in Dortmund befasst sich bereits seit seiner Gründung in den 1980er Jahren mit der Entwicklung innovativer Projekte in den unterschiedlichsten Bereichen der Logistik. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Bearbeitung von mit öffentlichen Mitteln geförderten Forschungsprojekten, die stets in Kooperation mit Unternehmen – die größtenteils dem Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zuzurechnen sind – durchgeführt werden und so zugleich innovativ und praxisorientiert sind.

Der vorliegende Leitfaden zur anforderungsgerechten Gestaltung der Annahme-, Bewertungs- und Reaktionsprozesse in der Retourenlogistik im B2C-Bereich stellt eine Ergänzung zum Schlussbericht des unter gleichem Titel vom 01.01.2012 bis zum 31.12.2013 vom IDH bearbeiteten Forschungs- und Entwicklungsprojekts dar, das aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestags von der Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen (AiF) im Rahmen des Programms der industriellen Gemeinschaftsforschung (IGF) unter der Nummer 17362N über die Gesellschaft für Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik (GVB) gefördert wurde.

Rückblickend ist der vorliegende Leitfaden teilweise bereits mit Drucklegung veraltet, da das Thema des Vorhabens bereits 2011 beantragt und zu diesem Zeitpunkt auf der Basis einer völlig anderen Realität erstellt wurde. Deshalb darf die Beurteilung sowohl des Schlussberichts als auch des Leitfadens nicht mit dem heutigen Erkenntnisstand erfolgen, sondern muss die in diesem Bereich rasante Entwicklung berücksichtigen, die auch nach Abschluss des Vorhabens stetig vorangeschritten und auch weiterhin zu beobachten ist.

Der Leitfaden zeigt für die Unternehmen Handlungsempfehlungen in unterschiedlichen Prozessen im Retourenbereich auf. Im Fokus stehen insbesondere die Reaktionsprozesse bei eintreffenden Retouren, während die eher begleitenden Annahme- und Bewertungsprozesse unterstützend mit analysiert werden.

In der Praxis ergeben sich in diesen Bereichen regelmäßig Herausforderungen für die betroffenen Unternehmen, da nicht nur branchenübergreifend, sondern auch zwischen verschiedenen Unternehmen derselben Branche teilweise fundamental abweichende Ausgestaltungen und Handlungsanweisungen existieren, sodass eine Verallgemeinerung nicht immer einfach und häufig grundsätzlich nicht möglich ist. Dennoch bzw. gerade aufgrund dieser Situation soll dieser Leitfaden auf der Basis einer Analyse von bestehenden Regelungen in der Praxis Anregungen und Hilfestellungen für bestimmte Situationen in der Retourenlo-



gistik bieten, durch die Optimierungspotenziale aufgedeckt und gewinnbringend für das Unternehmen realisiert werden können.

Retouren spielen insbesondere im Versand-, aber auch im Filialhandel eine nicht zu unterschätzende Rolle, denn mit Blick auf die als Zielgröße zu definierende Kundenzufriedenheit können die einzelnen Prozesse der Beschwerdebearbeitung sowie die Kennzahlen „Retourenquote“ und „Retourenkosten“ teilweise erhebliche Einflüsse auf den Unternehmensgewinn haben.

In der Praxis fehlt es allerdings oftmals an der effizienten Bearbeitung aller vom Kunden ausgehenden Material- und Warenströme. Ungenutzte Potenziale in der Retourenlogistik sind die Folge. Retourenquoten von bis zu 40 % im Textilversandhandel und 160 Millionen Pakete im Jahr an Retouren sprechen eine deutliche Sprache. Dabei machen alleine die Retouren 10 % bis 20 % des Warenwertes aus.¹

Aus den genannten Gründen sollte es daher das Ziel sein, Ansätze zur Verbesserung der Retourenabwicklung im B2C-Bereich sowohl im Versand- als auch im Filialhandel zu definieren. Hierbei steht besonders die Schaffung eines leistungsfähigen Informationsmanagements im Vordergrund. Der vorliegende Leitfaden soll betroffenen Unternehmen ermöglichen, die Prozesse zur Bearbeitung von Retouren zu optimieren oder sogar Retouren zu vermeiden.

¹ Vgl. ECC (2013), Logistik Heute (2010) und Schmidt-Auerbach (2002).



2 Grundlagen

In diesem Kapitel werden zunächst die im Forschungsprojekt grundlegend erarbeiteten Erkenntnisse anhand von Kernthesen prägnant dargestellt. In einem zweiten Schritt werden allgemeine Grundlagen zur Prozessoptimierung vorgestellt.

2.1 Kernthesen zur Retourenlogistik

B2C-Retouren (Business-to-Consumer) bezeichnen eine durch den Endverbraucher angestoßene Warenrückgabe an den Verkäufer bzw. Hersteller und die damit verbundenen Logistikprozesse. In der Praxis wird dem B2C- im Vergleich zum B2B-Bereich (Business-to-Business) allerdings nur eine geringe Beachtung geschenkt, obwohl gerade im Bereich B2C ein erheblich größeres Kundenpotenzial und somit eine wirtschaftlich große Bedeutung für jedes einzelne Unternehmen dieses Segments vorhanden ist.² Insbesondere im Versandhandel lassen sich Retouren kaum vermeiden, jedoch arbeiten die Unternehmen an Strategien, das Retourenaufkommen in der Summe zu begrenzen.

Als Gründe für Retouren im Versandhandel werden von den Rücksendern regelmäßig Faktoren wie mangelnde Produktqualität, Fehl- bzw. Doppellieferungen, verspätete bzw. zu späte Lieferungen sowie teilweise auch eine realitätsferne Produktpräsentation angegeben. Im Filialhandel hingegen führen eher defekte Verpackungen, Rückrufaktionen, Kontaminationen, verdorbene Produkte, Fehlkäufe oder die Inanspruchnahme der Gewährleistung zu Retouren. Im Hinblick auf immer stärker zunehmende Multi-Channel-Strategien ermöglichen es Unternehmen ihren Kunden, im Internet bestellte und per Versandhandel gelieferte Ware in ihren Filialen zurückzugeben, was zu einer Vermischung der Prozesse führt und eine dezierte Ausgestaltung erfordert.

Zur Vermeidung von Retouren werden Kennzahlen wie die vom Kunden wahrgenommene Gerechtigkeit der Beschwerdebearbeitung, die Beschwerdezufriedenheit oder die Kundenbindung nach der Beschwerde ausgewertet. Allerdings ist es gerade im Bereich des E-Commerce schwierig, Retouren wirksam zu vermeiden, da diese zu einem nicht unerheblichen Teil in der Willkür des Kunden begründet sind.

So haben bereits 85 % aller Deutschen im Internet Bücher, Kleidung, Elektronik oder Dienstleistungen bestellt und steigerten hierdurch den Online-Umsatz von 2005 bis 2010 in Deutschland von 7,4 Mrd. € auf 18 Mrd. €, was einem Wachstum von rund 240 % entspricht.³ Oftmals sind gerade bei Onlinekäufen die Kunden vom Artikel nicht mehr über-

² Vgl. Bretzke (2008) und Lasch/Lemke (2002).

³ Vgl. IBI Research (2013).



zeugt, sobald sie ihn in den Händen halten, so dass 40 % der Kunden schon vor der Bestellung eine Rücksendung einkalkulieren. Die Kosten für die Retouren im Versandhandel werden dabei bei einem Bestellwert über 40 Euro oftmals vom Händler übernommen, wodurch enorme Kosten für die Unternehmen entstehen. Bei Retourquoten von 40 % und Kosten von 10 % bis 20 % des Warenwertes ist es daher sinnvoll, Maßnahmen zu treffen, die diese Retouren und damit die Kosten minimieren.⁴

Eine Hürde stellen in diesem Zusammenhang die unterschiedlichen Perspektiven dar, die die Kunden auf der einen und die Unternehmen auf der anderen Seite im Hinblick auf die Anforderungen an das Retourenmanagement haben:

1. Die Unternehmen senden über das Marketing Informationen, um das Interesse für ihre Produkte bei den Zielgruppen 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 mit dem realen Nutzwert ab, um schließlich bei einem positiven Ergebnis das Produkt zu behalten bzw. es bei einem negativen Resultat zu retournieren.

Während der Kunde seine Abwägungen allein auf der Basis des Kaufpreises trifft, stehen für das Unternehmen weitaus mehr Faktoren wie bspw. Herstell- und Vertriebskosten zur Diskussion. Dabei muss eine Kundenbindung hergestellt werden, um eine stabile Absatzbasis zu schaffen. Um dies zu erreichen, sind viele Unternehmen bereit, insbesondere Retouren kulant zu behandeln.

Grundsätzlich sollte es das Ziel sein, ein Gleichgewicht zwischen Kundenzufriedenheit und Kostenoptimierung zu schaffen. Strategien zur Vermeidung von Retouren sind exemplarisch in Kapitel 4 dargestellt. Die folgende Tabelle 1 fasst die beschriebenen Erkenntnisse noch einmal zusammen.

⁴ Vgl. Schmidt-Auerbach (2002).

zur anforderungsgerechten Gestaltung der Annahme-, Bewertungs- und Reaktionsprozesse in der Retourenlogistik im B2C-Bereich

Tabelle 1: Kernthesen des Schlussachberichts

Bereich	Kernthesen
B2C-Retouren	Eine B2C-Retoure bezeichnet eine durch den Endverbraucher angestoßene Warenrückgabe an den Verkäufer bzw. Hersteller und die damit verbundenen Logistikprozesse. Der B2C-Bereich erfährt im Vergleich zum B2B-Sektor eine geringere Aufmerksamkeit. Der B2C-Bereich hat ein erheblich größeres Kundenpotenzial und somit eine hohe wirtschaftliche Bedeutung für jedes einzelne Unternehmen dieses Segments.
Optimierungsbereiche	Versandhandel (E-Commerce) und Filialhandel
Retourengründe	<u>Versandhandel:</u> Mangelnde Produktqualität / Ersatz wegen Defekts / Minderlieferung Realitätsuntreue Produktpräsentation / Fehllieferung / Doppelte Lieferung Verspätete Lieferung / Rücknahmeverpflichtung <u>Filialhandel:</u> Defekte Verpackung bzw. Produkte Rückrufaktionen / Kontamination Verdorbene Produkte / Fehlkauf / Inanspruchnahme der Gewährleistung
Kennzahlen	• Vom Kunden wahrgenommene Gerechtigkeit der Beschwerdebearbeitung • Beschwerdezufriedenheit • Gesamtzufriedenheit des Kunden • Kundenbindung nach der Beschwerde
Aktuelle Situation	• 85 % aller Deutschen haben schon im Internet Bücher, Kleidung oder Elektronik gekauft bzw. Dienstleistungen in Anspruch genommen. • Online-Umsätze in Deutschland stiegen von 7,4 Mrd. € 2005 auf 18,3 Mrd. € 2010. • Gründe liegen u.a. im Fortschritt der Elektronik wie Smartphones, Tablets etc. • Die Rückgabeakzeptanz liegt bei mehr als 2 Jahren (30 % der Unternehmen). • 40 % der Kunden kalkulieren die Retouren bereits bei der Bestellung mit ein. • Kosten für die Retouren werden oftmals vom Händler übernommen.
Kaufprozess	Die Unternehmen senden über das Marketing Informationen, um die Schwellenangst der Kunden zu mindern und das Interesse für ihre Produkte zu steigern. Der Kunde entschließt sich zum Kauf des Produktes in der Erwartung eines für ihn hohen Nutzwertes. Der Kunde gleicht nach Erhalt des Produktes den von ihm erwarteten mit dem realen Nutzwert ab, um schließlich bei einem positiven Ergebnis das Produkt zu behalten bzw. es bei einem negativen Resultat zu retournieren.
Anforderungen	<u>Kundensicht:</u> • Die Kosten des Produkts, welche sowohl das Unternehmen als auch der Kunde zum Zeitpunkt des Kaufs kennen. • 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. <u>Unternehmersicht:</u> • Orientierung der Retourenstrategie an den entstehenden Kosten für Porto/Verpackung, Personal, Kapitalbindung, Preissenkung, Verkaufsunfähigkeit und Entsorgung • Kundenbindung (zukünftige Käufe maximieren)

2.2 Grundlagen der Prozessoptimierung

Die Umsetzung von Prozessoptimierungen erfordert bereits im Vorfeld vorbereitende Maßnahmen, die unabhängig vom konkreten Prozess übergreifend verallgemeinerbar sind. Zu-



nächst ist für jeden zu optimierenden Prozess eine Zieldefinition zu erstellen, wobei die angestrebten Ziele insbesondere im Hinblick auf Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug möglichst konkret beschrieben werden sollten, um Missverständnisse und Fehlinterpretationen zu vermeiden. Die Ziele müssen erreichbar und anhand von zu definierenden Kriterien messbar sein.

Sobald die Zieldefinition für alle zu optimierenden Prozesse abgeschlossen ist, kann der Ist-Zustand aufgenommen werden. Hierzu sollten mittels Kennzahlen die aktuellen Daten für die weitere Analyse und den Verbesserungsprozess erfasst werden. Diese Prozessbewertung wird in der Regel hinsichtlich Zeit, Kosten und Qualität durchgeführt, wodurch sich „gute“ und „schlechte“ Prozesse abzeichnen. Die Prozessbewertung sollte immer mit den Vorgabewerten (=Zielsetzung) anhand einer Abweichungsanalyse verglichen werden. Dadurch können die entdeckten Fehler nach ihrer Art und der Fehlerursache klassifiziert werden.⁵

Gründe für eine ggf. auftretende Zielverfehlung können bspw. darin liegen, dass Schnittstellen zwischen vor- und nachgelagerten Prozessen nicht ausreichend beschrieben wurden, eine schlechte Unterstützung von Informationstechnologie, Arbeits- oder Betriebsmitteln besteht, die Prozesse sehr komplex bzw. kompliziert gestaltet sind sowie das Verhalten in Ausnahmesituationen bzw. die konkreten Aufgabenstellungen für die Mitarbeiter unklar sind.

Aufbauend auf der Analysephase folgt die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen. Die Abweichungsanalyse kann in diesem Zusammenhang die kritischen Punkte aufdecken. Zur wirksamen Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen ist es sinnvoll, hierfür verantwortliche Personen zu benennen, welche die Maßnahmen zielgerichtet planen und umsetzen. Bei dieser Phase ist eine kontinuierliche Beobachtung der umgesetzten Maßnahmen von großer Bedeutung. Zur fortlaufenden Leistungsmessung werden unterschiedliche Kennzahlen herangezogen. Ebenso wichtig sind die nachhaltige Sicherung und Überprüfung der Ergebnisse. Im Rahmen der Überprüfung können Ziele angepasst oder auch weiterführende Maßnahmen beschlossen werden.

Der gesamte Zyklus eines Verbesserungsprozesses kann durch verschiedene konzeptionelle Instrumente dargestellt werden, wie beispielsweise KVP, Six Sigma oder auch mittels einer Balanced Scorecard. Die folgende Abbildung 1 stellt den beschriebenen Optimierungszyklus grafisch dar.

⁵ Vgl. Becker/Kugeler/Rosemann (2008), S. 310 ff.

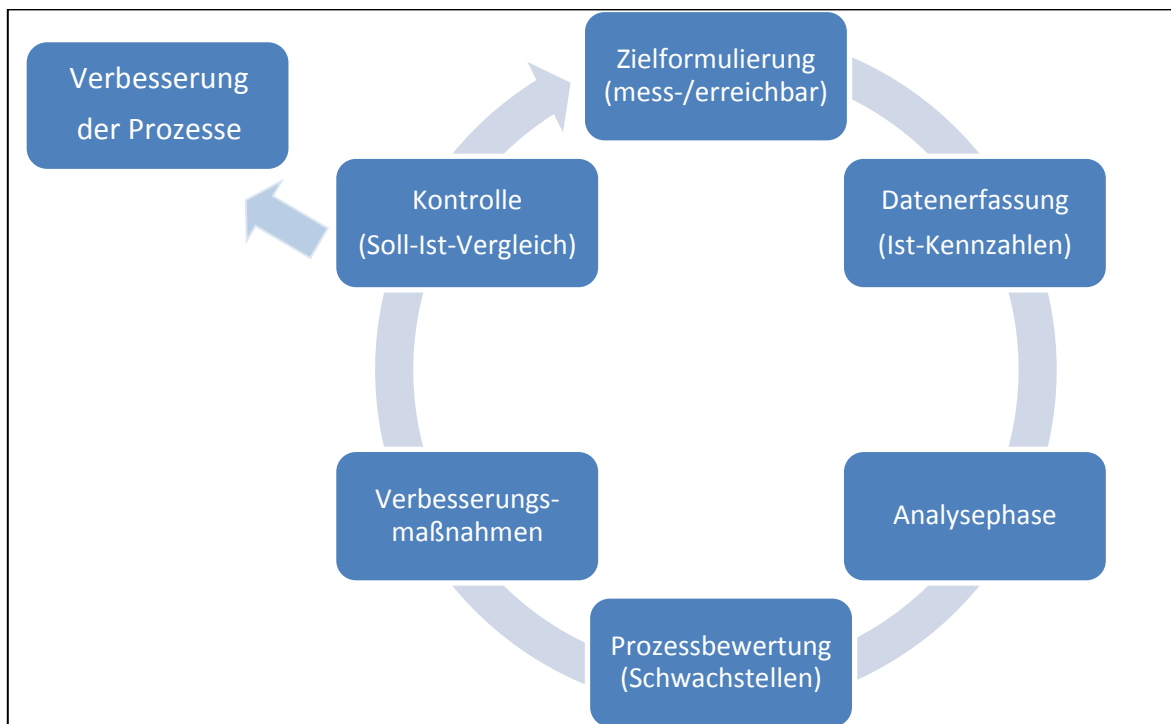


Abbildung 1: Kreislauf zur Prozessoptimierung

Die Beherrschung und Kontrolle der zu optimierenden Prozesse ist ein wichtiger Faktor zur Zielerreichung. Bei einer hohen Streuung sind überproportional viele Informationen und ein hoher Koordinationsaufwand erforderlich. Dies führt oftmals dazu, dass die Produktivität, Qualität, Durchlaufzeit und Termintreue stark abnehmen. Wenn aber der Prozess im Detail beherrscht wird, können diese Kennzahlen vorherbestimmt und als Zielkriterien festgelegt werden.

Das Projekt „OptiRetour“ fokussierte auf die Kenngrößen Kostensenkung, Qualitätssteigerung, Minimierung der Prozesszeit, Kundenzufriedenheit und Risikominimierung zur Steigerung der Prozessleistungsfähigkeit.

2.2.1 Prozesskapazität

Der Begriff der Prozesskapazität hat mehrere Definitionen. Auf der einen Seite kann die Prozesskapazität die Leistungsfähigkeit eines Prozesses pro Zeiteinheit beschreiben, d. h. sie zeigt das mögliche Potenzial eines Prozesses pro Zeiteinheit mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen auf. Andererseits versteht man in der Distributionslogistik unter Prozesskapazität die Anzahl der Lagerplätze bzw. das Lagervolumen. Weiterführend beschreibt die dynamische Lagerkapazität wiederum die Durchsatzkapazität und damit die Anzahl der Ein-, Aus- und Umlagerpositionen.



2.2.2 Prozessflexibilität

Von Prozessflexibilität spricht man dann, wenn der Prozess große Volumen und Variantenunterschiede verarbeiten kann. Beispielsweise weist ein Paketdienstleister aufgrund seiner umfassenden Standardisierung eine geringe Flexibilität auf. Auf der anderen Seite kann dadurch die Effizienz der Prozesse erheblich gesteigert werden. Beim Transport von Kühlware dagegen ist eine hohe Flexibilität aufgrund des breiten Leistungsspektrums Grundvoraussetzung. Bei Erhöhung der Variantenvielfalt müssen dementsprechend hohe Investitionen im Bereich der Ausstattung in Kauf genommen werden.

2.2.3 Prozessrobustheit

Die Prozessrobustheit steht in Abhängigkeit zur Prozesszuverlässigkeit und der Prozesszeit. Ein Prozess wird als robust charakterisiert, wenn trotz interner oder externer Fehler die logistische Leistung erbracht werden kann. Diese Fehler können somit durch die Prozessrobustheit erkannt und mit Hilfe von geeigneten Systemen korrigiert werden. Ein beispielhafter Prozess ist der Transport zum Kunden. Hierbei sollte trotz Stau oder Streik die Ware pünktlich beim Kunden ankommen. Um dies gewährleisten zu können, sind dementsprechende Investitionen und organisatorische Maßnahmen erforderlich.⁶

Wie aufgezeigt wurde, ist eine hohe Prozessleistungsfähigkeit oftmals mit Zusatzkosten verbunden. Bei mangelnder Nachfrage kann es jedoch aufgrund zu geringer Auslastung auch zu Leerkosten kommen. Den beschriebenen Vorteilen muss daher dieses Risiko gegenübergestellt werden. Der Wettbewerb ist jedoch vielfach zu stark, um auf diese Möglichkeit zu verzichten. Positive Effekte wie das Image und die Steigerung der Gesamtprozessqualität sind wichtige Merkmale, um sich von der Konkurrenz abzuheben.

⁶ Vgl. Delfmann/Reihlen/Wickinghoff (2013), S. 32 f.



3 Resultierende Handlungsempfehlungen und Instrumente für die Umsetzung der Maßnahmen

Aus den im vorhergehenden Kapitel beschriebenen Anforderungen, Potenzialen und Erkenntnissen lassen sich Handlungsempfehlungen für Unternehmen ableiten. Insbesondere können Einsparungen in den Bereichen Porto und Verpackung, Personal, Preissenkung, Beurteilung der Verkaufsunfähigkeit und Entsorgung generiert und zugleich die Kundenzufriedenheit gesteigert werden.

So kann das Unternehmen die Rücksendekosten übernehmen, indem bspw. eine dezidierte Retourenverpackung oder ein Rücksendeaufkleber bereitgestellt werden. Durch den zielgerichteten Einsatz von Auto-ID-Technologien können die internen Abläufe durch einen höheren Automationsgrad optimiert und dadurch Personalkosten eingespart werden. Ist die Originalverpackung des Produkts beschädigt oder nicht mehr vorhanden, kann die Ware oftmals nur noch als sog. „B-Ware“ in den Wiederverkauf gebracht werden, was eine effiziente und fehlerfreie Mängelbegutachtung erfordert. Durch Rücksendungen hervorgerufene Beschädigungen können verringert bzw. im Idealfall ganz vermieden werden, wenn dem Kunden zum einen eine Retourenverpackung zur Verfügung gestellt wird und diese zum anderen – bspw. auf der Basis von umfangreichen Testreihen – auf die zu erwartenden Transport-, Umschlag und Lagerbelastungen hin ausgelegt ist. Dies betrifft ebenso die Auslegung der Verpackung dergestalt, dass bei der späteren Entsorgung der Retourenverpackung geringstmögliche Kosten entstehen. Dies kann beispielsweise durch die Nutzung recyclingfähiger Materialien erreicht werden.

Der besonders von Retouren betroffene Versandhandel ist auf die bestmögliche Vorabinformation der Kunden angewiesen, um Rücksendungen aufgrund von mangelnder Passform zu minimieren. Einige Unternehmen haben zu diesem Zweck virtuelle Umkleidekabinen eingerichtet. Allerdings kaufen Kunden erfahrungsgemäß oftmals mehrere „benachbarte“ Größen des gleichen Produkts zur Anprobe oder auch verschiedene Dessins desselben Produkts zur Begutachtung in der vorgesehenen Umgebung. Um dieses Problem zu lösen, hat das Unternehmen Amazon einen radikalen Weg gewählt und behält sich vor, Konten von Kunden zu sperren, die „überdurchschnittlich“ viele Retouren auslösen.

Diese Vorgehensweise können sich die meisten anderen Versandhändler aufgrund des harten Wettbewerbs nicht leisten. Grundsätzlich sollten daher Maßnahmen getroffen werden, die die Kundenbindung fördern. Beispielsweise durch strategisch sinnvolles Marketing können Käufer maßgeblich positiv beeinflusst werden, sodass die richtige Käuferschicht angesprochen wird.



3.1 Mögliche Maßnahmen zur Prozessoptimierung

Um die zuvor dargestellten Ziele wie Kundenbindung, Kostenoptimierung und Käuferkraftmaximierung zu erreichen, können im Unternehmen unterschiedliche Maßnahmen getroffen werden, die im Folgenden ergänzend zu den Handlungsempfehlungen aufgeführt sind.

Zunächst sollte die Ist-Situation mit ihren Strukturen und Prozessen beschrieben und analysiert werden (vgl. Kapitel 2.2). Zur Unterstützung der Analyse können Fragen wie

- „Werden konsequente Retourenanalysen durchgeführt?“,
- „Existiert eine detaillierte Marketing-Strategie?“,
- „Werden technische Lösungsansätze bei der Kommissionierung herangezogen (Pick-by-voice/Pick-by-light etc.)?“ oder
- „Weisen einzelne Produkte übermäßig hohe Retourenwerte auf?“

dienen. Darauf aufbauend können Strategien zur Retourenoptimierung abgeleitet werden.

Eine konsequente Retourenanalyse für die Ermittlung der Retourengründe und retournierten Produktgruppen ist ein Mittel, um die Kunden besser zu verstehen. Dadurch können Informationen gewonnen werden, die das Kaufverhalten und das daraus resultierende Retourenaufkommen zueinander in Beziehung setzen.

Durch die zusätzliche Nutzung von automatischen Kennzeichnungen der beim Unternehmen eingehenden Retouren für die Zuordnung dieser zu den jeweiligen Kunden und Aufträgen können sich mögliche Produktgruppen oder auch Käufergruppen herauskristallisieren, die für eine vergleichsweise hohe Retourenquote verantwortlich sind. Dieser Einsatz kann besonders in häufig angewendeten Prozessen des Versandhandels eine denkbare Lösung sein. Darauf aufbauend können Zielgruppen definiert werden, worauf das Marketing ausgerichtet wird.

Begleitend zu den direkten Kundenbindungsmaßnahmen sollen durch die Verbesserung der internen Prozesse die von den Kunden wahrgenommene Qualität verbessert und die Durchlaufzeit maximiert werden. Durch den Einsatz von technischen Lösungen wie Pick-by-voice, Pick-by-light oder auch von vollautomatischen Systemen können sich Vorteile wie die Reduzierung von Falsch- oder Minderlieferungen sowie eine Vereinfachung der Kommissionierung ergeben.

Eine regelmäßige Sortimentsbereinigung kann darüber hinaus das Angebot der Unternehmen so gestalten, dass lediglich die sogenannten A-Artikel (Schnelldreher) im Sortiment geführt werden. Durch diese Maßnahme können die Prozesse innerhalb des Unternehmens vereinfacht und verschlankt werden, sodass die Retourenprozesse vom Endkunden bis hin zur Gutschrift optimiert werden. Eine schnellere Wiedereinlagerung der retournierten Artikel ist die Folge, wodurch der Umsatz im Unternehmen stabilisiert wird und eine Minimie-



rung der Lagerbestände, Lagerhaltungskosten sowie der Kapitalbindungskosten denkbar erscheint. Dies ist sicherlich nicht in jedem Einzelfall umsetzbar, aber auch eine zumindest teilweise Konzentration auf in großen Stückzahlen absetzbare Artikel hilft, Kosten einzusparen.

Die folgende Tabelle 2 fasst die Handlungsempfehlungen noch einmal zusammen.

Tabelle 2: Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen

Faktor	Handlungsempfehlungen
Gesetzliche Regelungen	Ab Juli 2014 müssen Versandhändler die Kosten für die Retouren ungeachtet des Warenwertes nicht mehr übernehmen. Zur Kundenbindung sollte eine Kulanzregelung in Betracht gezogen werden.
Kosten für Porto / Verpackung bei Retouren	Angebot von Zusatzleistungen, um Kunden an das Unternehmen zu binden.
Personal	Optimierung von internen Prozessen (bspw. Auto-ID zur teilautomatischen Erfassung der Retouren).
Preissenkung	Beschädigte Originalverpackungen können nur noch als B-Ware weiterverkauft werden, sodass auf einen mangelfreien Zustand der Ware geachtet werden sollte.
Entsorgung	Durch Bereitstellung optimierter Retourenverpackungen können Entsorgungskosten verringert werden.
Virtuelle Kabine	Virtuelle Umkleidekabinen können Retourenquote aufgrund falscher Größen senken
Kontospernung	Einige Versandhändler wie Amazon sperren die Konten von Kunden, die überdurchschnittlich viele Retouren auslösen.
Marketingstrategien	Strategisch sinnvolles Marketing, um Käufer positiv maßgeblich zu beeinflussen, sodass die richtige Käuferschicht angesprochen wird.
Interne Prozesse	• Einsatz von technischen Lösungen wie Pick-by-voice, Pick-by-light oder vollautomatischer Systeme • Sortimentsbereinigung, um C-Artikel zu beseitigen und so eventuellen Retouren vorzubeugen • Vereinfachung und Verschlankeung der Retourenprozesse vom Endkunden bis hin zur Gutschriftserstellung • Automatische Kennzeichnung der beim Unternehmen eingehenden Retouren zur Zuordnung der Retouren mit vorgangsbezogenen Daten
Instrumente	• Kennzahlen • Balanced Scorecard • Workflow-Management-Systeme

3.2 Instrumente

3.2.1 Kennzahlen

Allgemein ausgedrückt enthalten Kennzahlen in Zahlen bzw. Einheiten ausgedrückte Informationen, die für den innerbetrieblichen (betriebsindividuelle Kennzahlen) und interorganisationalen Vergleich (Benchmarking) von großer Bedeutung sind. Es handelt sich mithin um



„Zahlen, die in präziser und konzentrierter Form über wichtige zahlenmäßig erfassbare Tatbestände und Entwicklungen einer Unternehmung informieren.“⁷

Diese dienen dazu, Prozesse aussagekräftig zu bewerten und ggf. vorhandene Schwachstellen sichtbar zu machen. Wenn erkannte Schwachstellen behoben sind, können Kosten minimiert und die Qualität gesteigert werden. In der Logistik haben Kennzahlen einen besonders hohen Stellenwert und sind für die Erreichung der operativen und strategischen Ziele unersetzlich. Logistikkennzahlen können Aufschluss über physische, administrative und dispositive Leistungsmengen, die Erreichung von Servicegraden sowie Logistikkosten geben. Es handelt sich daher um „Zahlen, mit denen die quantitativ erfassbaren Sachverhalte des Logistikbereiches in konzentrierter Form wiedergegeben werden können.“⁸

Mit Logistik-Kennzahlen können unter anderem folgende Ziele verfolgt werden:⁹

- Optimale Lösung logistischer Zielkonflikte
- Eindeutige Vorgabe von Zielen für die Logistik und ihre einzelnen Verantwortungsbereiche
- Frühzeitige Erkennung von Abweichungen, Chancen und Risiken
- Systematische Suche nach Schwachstellen und ihren Ursachen
- Erschließung von Rationalisierungspotenzialen
- Klare Ergebnismessung der Logistik und ihrer einzelnen Teilbereiche
- Leistungsorientierte Beurteilung der Mitarbeiter in der Logistik
- Kontinuierliche Hilfestellung bei der Erfüllung logistischer Routineaufgaben

Kennzahlen bieten eine wichtige Informationsgrundlage im Bereich der Leistungserstellung und können in fünf wesentliche Funktionen unterteilt werden.¹⁰

1. Operationalisierungsfunktion

Durch Kennzahlen lassen sich Ziele messbar machen. Bei operativen Zielen müssen der Zeitbezug, das Zeitausmaß und die Messbarkeit vorgegeben sein.

2. Anregungsfunktion

Bei der Anregungsfunktion handelt es sich um eine frühzeitige Erkennung von negativen Trends oder kritischen Werten. Die Erkennung basiert auf einer algorithmischen bzw. mathematischen Verdichtung von Daten und Informationen, um die Datenmenge überschaubarer zu halten.

⁷ Vgl. Groll (1991), S. 11.

⁸ Vgl. Reichmann (2001), S. 425 f.

⁹ Vgl. Grochla (1983), S. 63.

¹⁰ Vgl. Weber (1995), S. 188.



3. Vorgabefunktion

Den messbaren Zielen und Strategien können unter der Vorgabefunktion verschiedene Zielwerte zugeordnet werden. Diese können sich entweder auf die gesamte Unternehmung oder auch nur auf individuelle Unternehmensbereiche beziehen.

4. Steuerungs- und Kontrollfunktion

Durch eine kontinuierliche Datenerhebung können die Soll-Ist-Werte miteinander verglichen werden. Durch die Bewertung der Effektivität, Effizienz und Qualität der Leistungserbringung wird den Kennzahlen eine Kontrollfunktion eingeräumt. Auf dieser Grundlage können Zusammenhänge analysiert und – falls notwendig – entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden.

Kennzahlen unterstützen daher den Entscheidungsfindungsprozess im Rahmen der Unternehmensführung in wesentlichem Ausmaß.

In Bezug auf den hier vorliegenden Sachverhalt sollen Kennzahlen als Werkzeug zum Monitoring der Retourenentwicklung dienen. Hierfür wird im Folgenden eine Kennzahlen-Systematik erstellt, auf deren Basis es dem Anwender ermöglicht wird zu überprüfen, ob die durchgeführten Maßnahmen eine Optimierung der Prozesse und damit eine Verminderung der Retouren(kosten) bewirkt haben.



Kennzahlen, die in diesem Zusammenhang ausgewertet werden können, sind beispielsweise:

- Retourenquote
- Retourenumsatz
- Umsatzveränderung
- Umsatzindex
- Durchschnittlicher Kaufbetrag
- Durchschnittlicher Anteil der Teile pro Kauf
- Personalumsatzleistung
- Durchschnittlicher artikelbezogener Lagerbestand
- Lagerumschlag
- Return-on-Investment (ROI)
- Durchschnittliche artikelbezogene Lagerdauer
- Abverkaufsquote
- Kundenbindung
 - Kundenzufriedenheitsquote
 - Bearbeitungszeit der Bestellung bzw. Retoure
 - Anzahl von Wiederkäufen

3.2.2 Modellierung anhand einer Balanced Scorecard

Bei der Balanced Scorecard handelt es sich um ein Instrument zur strategischen Ausrichtung der zukünftigen Unternehmensziele. Man unterteilt diese in der Basisversion in die Finanz-, Kunden- und Prozessperspektive. Für jede Perspektive können Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen definiert werden. Im Folgenden sind beispielhaft einige Kennzahlen aufgeführt, für die Zielgrößen festgelegt werden sollten.

3.2.2.1 Finanzperspektive

Zu bewerten ist hier insbesondere der durchschnittliche Retourenbetrag, also der durchschnittliche monetäre Wert einer Retoure durch den Kunden:

$$\text{Retourenbetrag} = \frac{\text{Retourenumsatz [€]}}{\text{Anzahl Retouren [Stück]}}$$

Je höher dieser Wert ist, desto größer ist der „Schattenumsatz“ von Waren, die als verkauft gelten, aber nach einer gewissen Zeit als Retoure wieder zurückkommen. Diesem Wert gegenüberzustellen sind die Neben- bzw. Gesamtkosten der Retoure wie übernommene Porto-



und Verpackungskosten, Bewertung der Qualität, Entsorgungskosten usw. Möglicherweise ist es sinnvoll, bei Unterschreiten eines gewissen Warenwerts auf eine Retoure zu verzichten und die Ware abzuschreiben, da dies günstiger ist als die entstehenden Nebenkosten.

$$\text{Gesamtkosten der Retoure} = \frac{\text{Portokosten [€]} + \text{Personalkosten [€]} + \text{Entsorgungskosten [€]}}{\text{Gesamtanzahl Retouren [Stück]}}$$

Als Steuerungsmaßnahmen kommen bspw. eine detailliertere Beschreibung insbesondere hochpreisiger Artikel im Online-Katalog, bei Kunden mit hohem Retourenaufkommen die Begrenzung der max. Anzahl an Teilen pro Bestellung, die (teilweise) Umlage der Kosten für die Retournierung auf den Kunden sowie der Abschluss neuer Rahmenverträge mit Logistikdienstleistern zur Minimierung des Verpackungsaufwands in Betracht.

Die folgende Tabelle 3 stellt beispielhaft Ziele und geeignete Maßnahmen innerhalb der Finanzperspektive vor.

Tabelle 3: Finanzperspektive einer beispielhaften Balanced Scorecard

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

3.2.2.2 Kundenperspektive

$$\text{Kundenzufriedenheit} = \frac{\text{Anzahl zufriedener Kunden}}{\text{Gesamtanzahl Kunden}}$$

$$\text{Retourenquote} = \frac{\text{Anzahl Retouren}}{\text{Anzahl der insgesamt verkauften Artikel}}$$



Als oberste Zielgröße ist die Kundenzufriedenheit der wichtigste Steuerparameter, der möglichst genau und repräsentativ erfasst werden sollte. Das Unternehmen muss zudem definieren, was genau es unter einem „zufriedenen“ Kunden versteht und unter welchen Voraussetzungen dieses Attribut einem Kunden zugeordnet werden darf. Üblicherweise wird die Kundenzufriedenheit im Rahmen von Befragungen durch Marktforschungsinstitute oder über Bewertungsportale ermittelt, wobei eine direkte Befragung meist aussagefähiger ist. Wird die Kundenzufriedenheit auch nach außen kommuniziert, um einen besonders hohen Wert als Werbeträger einzusetzen, ist die Versuchung groß, diesen Wert künstlich hoch zu halten, indem bspw. positive Bewertungen eingekauft werden. Zu diesem Zweck können mittlerweile eigens Unternehmen beauftragt werden, die dann eine gebuchte Anzahl Positivbewertungen zu Produkten verfassen.

Die Retourenquote ist ein weiterer wichtiger Indikator, der bspw. auch auf Qualitätsmängel hinweisen kann, wenn er produkt- oder zumindest warengruppenspezifisch erfasst wird.

Zur Erreichung dieser Ziele können unterschiedlichste Maßnahmen eingesetzt werden, darunter bspw. die Einführung einer kulanten Retourenregelung gegenüber Kunden mit hohem Umsatzvolumen, der Einsatz von geschulten Mitarbeitern und Implementierung einer teilautomatischen Retouren Erfassung oder die zügige Beantwortung von Anfragen/Beschwerden von Kunden sowie Rabattaktionen für Stammkunden. Der Einsatz dieser Maßnahmen kann durch Kennzahlen wie Kundenzufriedenheit, Kundenwunsch und Bearbeitungszeit sowie Kundenbindungsgrad nachhaltig analysiert werden. So können sinnvolle von eventuell nicht sinnvollen Maßnahmen getrennt und die Optimierung der Prozesse weiter vorangetrieben werden.

Die folgende Tabelle 4 stellt beispielhaft Ziele und geeignete Maßnahmen innerhalb der Kundenperspektive vor.

Tabelle 4: Kundenperspektive einer beispielhaften Balanced Scorecard

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 Retouren erfassung
Eine maximale Kundenbindung sicherstellen	Kundenbindung	Zügige Beantwortung von Anfragen/ Beschwerden von Kunden sowie Rabattaktionen für Stammkunden



3.2.2.3 Prozessperspektive

$$\text{Anzahl Teile pro Retoure} = \frac{\text{Gesamtanzahl retournierter Artikel [Stück]}}{\text{Gesamtanzahl der Retouren [Stück]}}$$

$$\text{Retourendurchlaufzeit} = \frac{\text{Retourenaufträge [Stück]} * \text{Stückzeit pro Retoure} \left[\frac{h}{\text{Stück}}\right]}{\text{Gesamtanzahl Retouren [Stück]}}$$

In der Prozessperspektive können Ziele wie die Begrenzung der Retourendurchlaufzeit auf maximal 3 Tage, die Einführung einer unmittelbaren Retourenbewertung in den Filialen oder die Senkung der Retourenkosten um einen bestimmten Prozentwert definiert werden. Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele können bspw. die Einführung einer teilautomatisierten Identifikation der Retouren oder regelmäßige Schulungen von Mitarbeitern sein. Die Prozesskennzahlen Retourendurchlaufzeit, Kundenzufriedenheit und Kosten pro Retoure können zur Überprüfung der Zielerreichung beitragen.

Die folgende Tabelle 5 stellt beispielhaft Ziele und geeignete Maßnahmen innerhalb der Prozessperspektive vor.

Tabelle 5: Prozessperspektive einer beispielhaften Balanced Scorecard

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



4 Voraussetzungen für die Umsetzung des Leitfadens

Es wurde bereits einleitend festgehalten, dass Strategieempfehlungen zur Gestaltung der Annahme-, Bewertungs- und Reaktionsprozesse im B2C-Bereich allgemeingültig praktisch nicht gegeben werden können. Dies ist insbesondere darin begründet, dass die Strukturen und Vorgehensweisen nicht nur von Branche zu Branche, sondern auch innerhalb einer Branche von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sind. Auch die stark zunehmenden Multi-Channel-Strategien tragen zur Komplexität bei, indem online gekaufte Ware in Filialbetrieben zurückgegeben werden kann.

Daher erscheint es sinnvoll, die Unternehmen zunächst anhand der Menge an Retouren zu kategorisieren. Anschließend können die zur Abwicklung von Retouren notwendigen Prozesse prototypisch für jede Kategorie beschrieben werden. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang, dass sich Retouren nicht vollständig vermeiden lassen; dennoch können Maßnahmen ergriffen werden, diese wirksam zu reduzieren.

4.1 Kategorisierung der Unternehmen

Zur Bildung von Kategorien ist es sinnvoll, diese anhand der Retourenquote aufzubauen. Für die folgenden Ausführungen wurden folgende Einteilungen gewählt:

Tabelle 6: Kategorisierung der Unternehmen auf Basis der Retourenquote

Kategorie	Retourenquote	Retourenproblematik	Beispiele
1	Bis 5 %	Gering	Filialhandel im Bereich Lebensmittel
2	Bis 10 %	Mittel	Filialhandel im Bereich Elektro
3	Bis 15 %	Hoch	Versandhandel im Bereich Elektro bzw. „Gemischtwaren“ (Amazon)
4	Mehr als 15 %	Sehr hoch	Versandhandel im Bereich Textil (Zalando, Otto)

Der Versandhandel ist naturgemäß stärker von Retouren betroffen als der Filialhandel, wo die Kunden die Ware vor dem Kauf ausführlich begutachten (Kleidung) und ggf. auch testen (Elektronik) können. Im Textilbereich liegt die Retourenquote nach Branchenangaben bei bis zu 40 %.

4.2 Annahme- und Bewertungsprozesse

Da die Bewertung der zurückgesendeten bzw. zurückgegebenen Waren unmittelbar während oder nach der physischen Annahme erfolgt, können beide Prozesse zusammengefasst behandelt werden. Mit der Bewertung entscheidet das Unternehmen, ob es die Retoure annimmt und – abhängig von dieser Entscheidung – wie weiter verfahren wird. Der simple Fall der Annahmeverweigerung wird hier nicht weiter betrachtet.

Wird die Retoure akzeptiert, muss unter anderem darüber entschieden werden, ob eine Ersatzlieferung erfolgt oder eine Gutschrift gewährt wird. Ersatzlieferungen sind vor allem dann nicht sinnvoll, wenn als Grund der Rücksendung „Nichtgefallen“ angegeben wurde, während bspw. bei technischen Defekten durchaus Nachbesserungen zu empfehlen sind, um die Kundenbindung bzw. Kundenzufriedenheit zu stärken.

Wie bereits beschrieben sollten die Entscheidungen über die Vorgehensweise stets mit Blick auf den Kunden getroffen werden. Zu beachten ist aber auch, dass Kosten und Kundenzufriedenheit oftmals proportional zusammenhängen: Je schneller und aus Kundensicht problemloser eine Retourenabwicklung vollzogen wird, desto teurer ist sie in der Regel für das Unternehmen. Die Komplexität der Retourenlogistik zeigt die folgende Abbildung 2 schematisch auf.

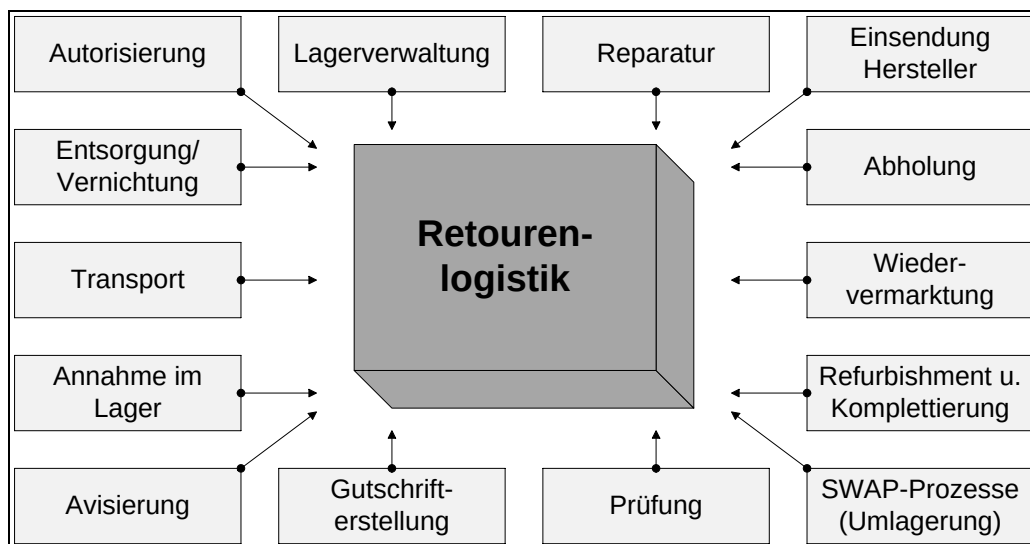


Abbildung 2: Komplexität der Retourenlogistik

In den Bewertungsprozess fließen bspw. auch Erkenntnisse zum bisherigen Verhalten des betroffenen Kunden ein. So ist es durchaus denkbar, Kunden mit einer zu hohen Rücksendequote Auflagen zu machen (bspw. Begrenzung der bestellbaren Artikelanzahl, Zahlung nur per Vorkasse) oder – als letzte Maßnahme – sogar ganz zu sperren.

Dabei spielt allerdings die Marktstellung des Unternehmens eine entscheidende Rolle, denn harte Maßnahmen können nur bei ausreichender Marktmacht durchgesetzt werden. Die möglichst dauerhafte Bindung der Kunden an das Unternehmen ist für die meisten Marktteilnehmer zwingend notwendig, um eine stabile und nachhaltige Auftragslage realisieren zu können. Nur Unternehmen mit einer hinreichend großen Kundenbasis können es sich leisten, einzelne Personen auszuschließen. Hinzu kommt die heute immer größer werdende Bedeutung der sozialen Netzwerke, wodurch einzelne Kunden auch andere „mitziehen“

können und so der (Image-)Schaden für das Unternehmen schnell ungeahnte Ausmaße annehmen kann. Diesem Druck können nur ausreichend große Marktteilnehmer widerstehen. Die meisten Unternehmen zeigen sich vor allem Privatkunden gegenüber aus Gründen der Kundenbindung und des eigenen Image kulant und bewerben dies zum Teil auch medienwirksam. Vor allem bei reklamationsstarken Branchen wie dem Versandhandel spielt die Kulanz eine wichtige Rolle, kann aber auch einen zusätzlichen negativen Effekt bewirken: Wenn es allgemein bekannt ist, dass ein Unternehmen sehr kulant ist, bestellen dort möglicherweise mehr Kunden, die darauf spekulieren und bereits beim Einkauf Retouren einkalkulieren. Für das Unternehmen besteht die Herausforderung daher darin, diesen Eindruck erst gar nicht entstehen zu lassen und trotzdem die Kunden zufriedenzustellen.

4.3 Reaktionsprozesse

Nach der Annahme und sachgerechten Bewertung der Retouren muss eine Reaktion des Unternehmens dahingehend erfolgen, richtige Schlussfolgerungen aus den Retouren zu ziehen und die eigenen Strukturen und Prozesse so anzupassen, dass die Kosten für Rücksendungen nicht zu groß werden. Die Optimierungsansätze sollten sich in diesem Zusammenhang vorwiegend auf Strategien zur Retourenminimierung bzw. -vermeidung konzentrieren. Instrumente zur Ermittlung der Gründe für Retouren wurden bereits in Kapitel 3.2 vorgestellt. Für den besonders betroffenen Versandhandel sind die wichtigsten Gründe in der folgenden Abbildung 3, für den Filialhandel in der Abbildung 4 zusammengefasst.

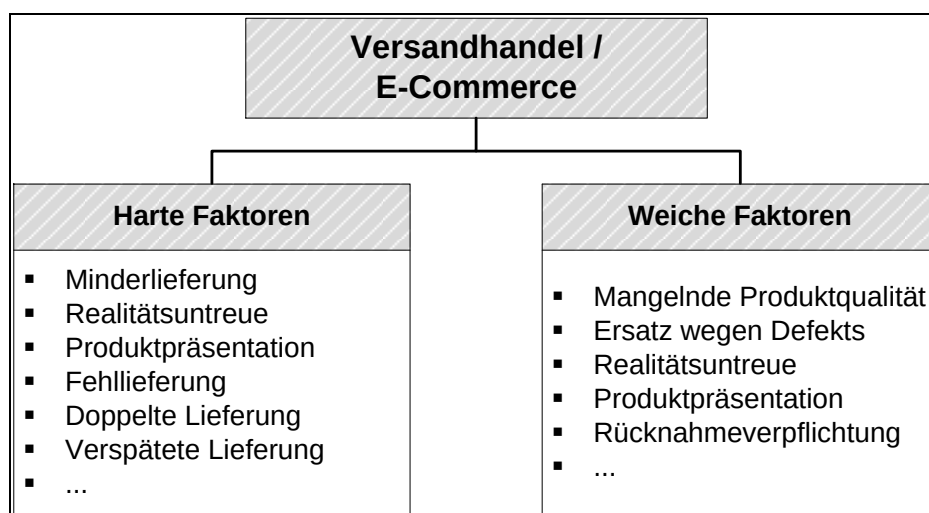


Abbildung 3: Retourengründe im Versandhandel

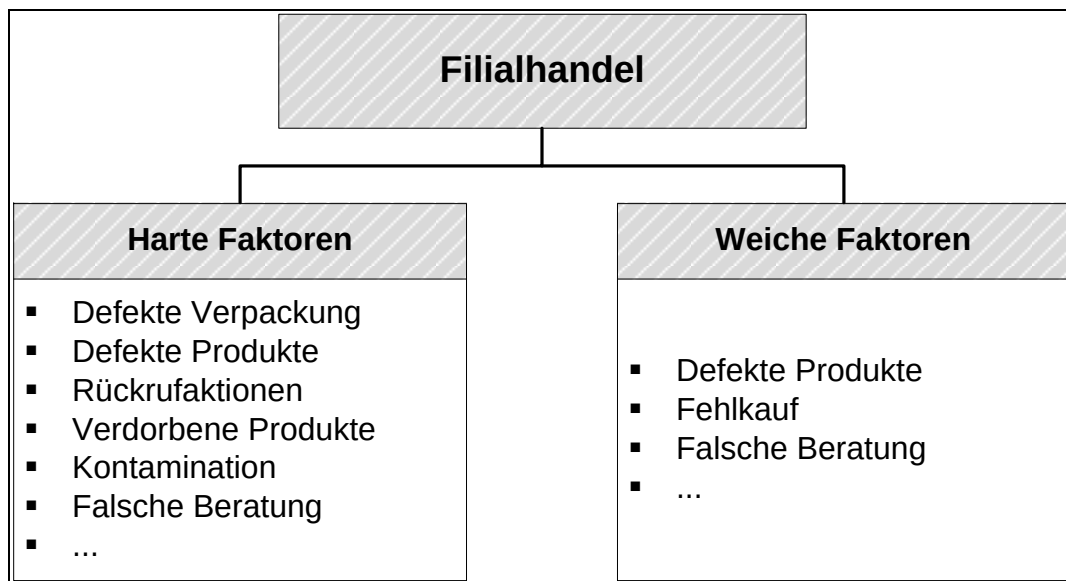


Abbildung 4: Retourengründe im Filialhandel

Die konkreten Ursachen müssen unternehmens- bzw. ggf. auch kundenindividuell ermittelt werden, um gezielte Optimierungsmaßnahmen ergreifen zu können (vgl. Tabelle 2 auf S. 9). Als Entscheidungshilfe zur Reaktion auf bestimmte Reklamationen können die im folgenden Kapitel dargestellten Entscheidungsbäume dienen.

4.4 Entscheidungshilfen zur Reaktion auf Reklamationen

4.4.1 Versandhandel

Grundsätzlich ist für jede Retoure zunächst der zugehörige Grund zu erfassen. Im Bereich des Versandhandels sind dies insbesondere:

- Doppelte Lieferung
- Fehllieferung
- Mangelnde Produktqualität (Kundensicht)
- Ware anders als beschrieben
- Defekte Ware
- Liefermenge geringer als Bestellmenge
- Verspätete Lieferung
- Gesetzliche Rücknahmeverpflichtung

Nicht immer sind die Gründe der Retouren unmittelbar ersichtlich. In diesem Fall bietet es sich an, mit dem Kunden in Kontakt zu treten und die Ursache in Erfahrung zu bringen.

Um die Retourenquote zu senken, ist es entscheidend, dass die betroffenen Unternehmen sich mit der Erwartungshaltung der Kunden auseinandersetzen. Je besser diese bekannt ist und erfüllt werden kann, desto mehr können Retouren verringert werden.

Die Anforderungen und Erwartungen der Kunden replizieren in den meisten Fällen auf die beschriebenen Retourengründe. So ist für 96 % der Deutschen eine problemlose Reklamationsmöglichkeit das wichtigste Kriterium für Wiederholungskäufe bei einem Versandhändler. Es folgen weitere Erwartungen wie die Verständlichkeit von Rechnungen sowie die erwartungsgetreue Lieferung der Waren. 8 von 10 Kunden erwarten, dass sie ihre Bestellungen bzw. den Belieferungsstatus im Internet verfolgen können. 91 % der Kunden halten Rückfragen des Anbieters und eine schnelle Bearbeitung der Retouren für äußerst wichtig.

Dagegen sind Anforderungen wie das Abholen der Ware (75 %), die Zusendung eines Newsletters (34 %), die Ausschüttung von Prämien für das Anwerben von Neukunden (32 %) oder auch eine persönliche Glückwunschkarte des Shops zum Geburtstag (16 %) eher zweitrangig.

Im Hinblick auf die Kostenbetrachtung ist zunächst zu analysieren, ob es sich um externe oder interne Kosten handelt. Dementsprechend können unterschiedliche Maßnahmen getroffen werden, die beispielhaft in der folgenden Abbildung 5 dargestellt sind.

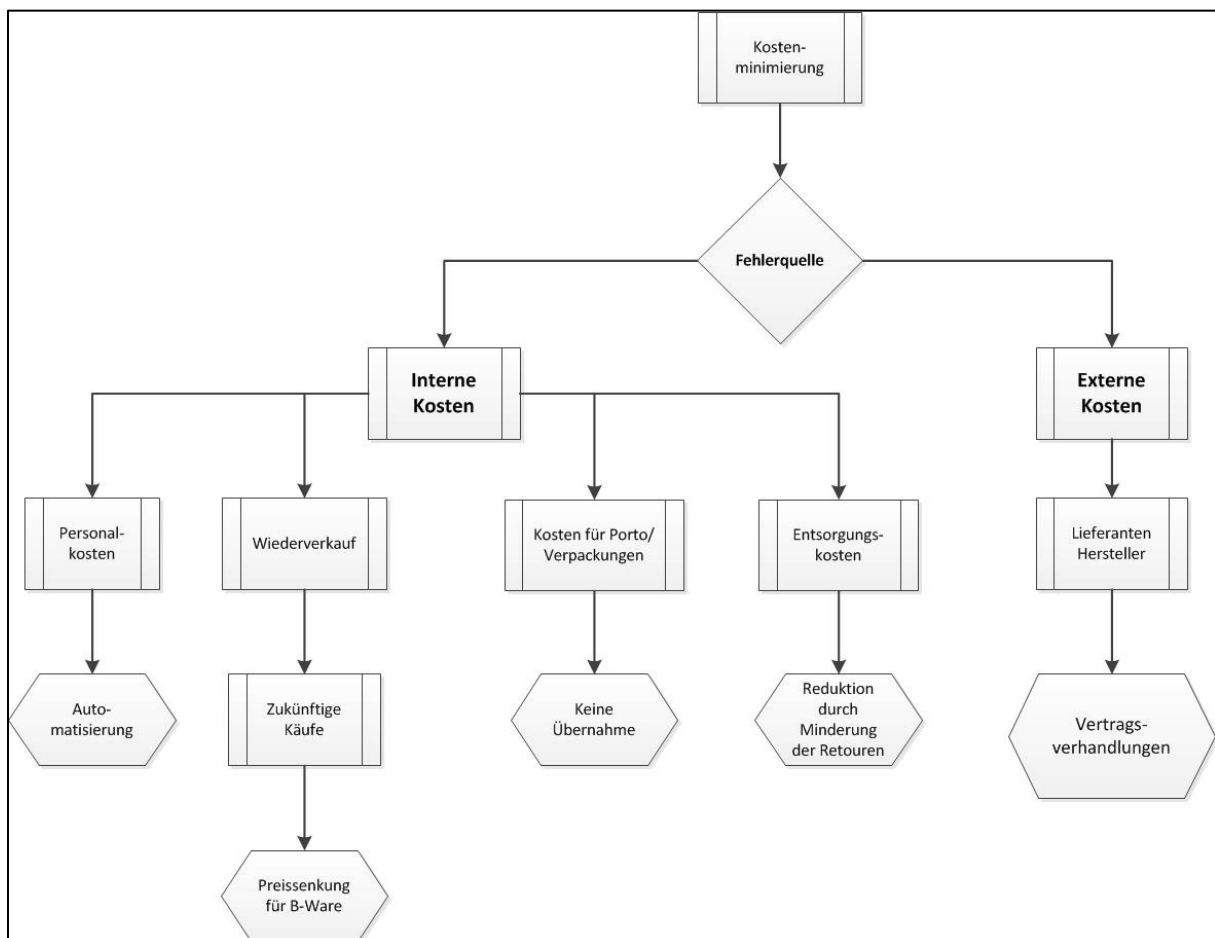


Abbildung 5: Kostenanalyse im Versandhandel

Bei Vorgabe einer gesetzlichen Rücknahmeverpflichtung ist zunächst auf der Seite des Unternehmens festzustellen, ob diese überhaupt zutrifft, d. h. ob nicht ggf. bereits relevante Fristen abgelaufen sind. Beruft sich der Kunde auf eine objektiv nicht vorhandene Verpflichtung zur Rücknahme, kann das Unternehmen mit Blick auf die Kundenbindung dennoch aus Kulanz die Rücksendung akzeptieren. Erfolgt eine Rücksendung aufgrund mangelhafter Qualität bzw. beschädigter Ware, bieten sich eine Ersatzlieferung oder eine Gutschrift an. Dagegen kann eine immer wiederholte und extrem hohe Retourenquote zu enormen zusätzlichen Kosten führen. Deshalb sollten Kunden in letzter Konsequenz auf eine mögliche Sperrung des Kontos hingewiesen werden (vgl. Abbildung 6).

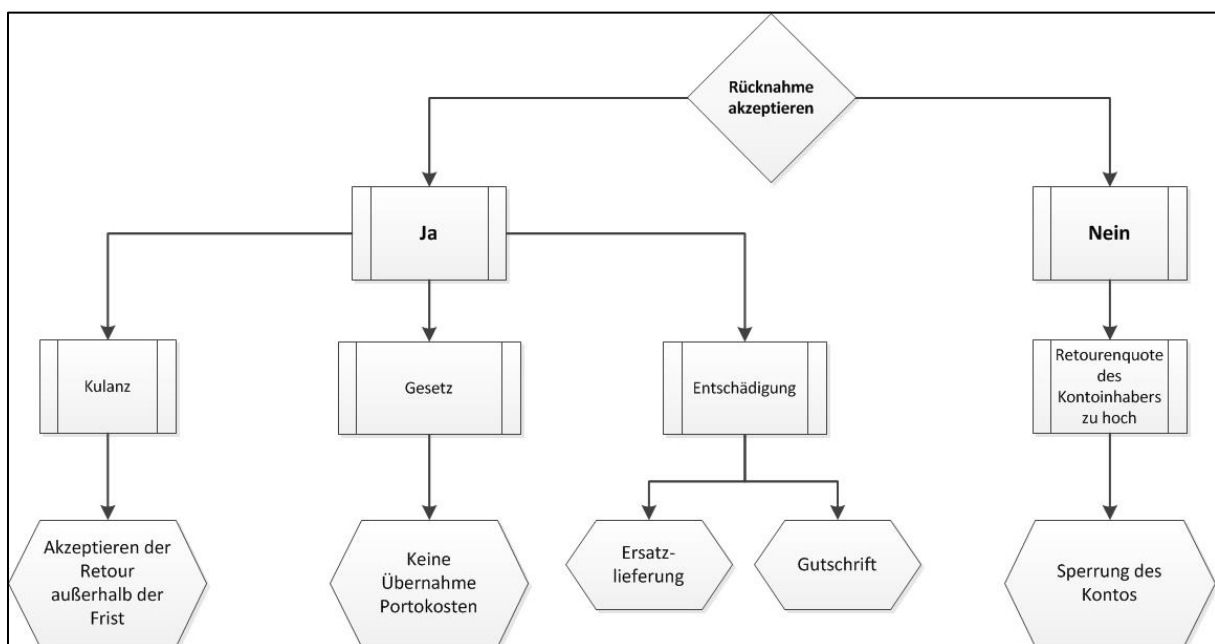


Abbildung 6: Gesetzliche Rücknahmeverpflichtung im Versandhandel

Verspätete Lieferungen sind ebenfalls ein häufiger Retourengrund. Sie können ihre Ursache sowohl unternehmensintern haben als auch durch externe Faktoren begründet sein. Externe Fehler gehen meist vom Lieferanten oder Hersteller aus und müssen im Bereich des Lieferantenmanagements analysiert werden. Interne Fehler können aus Datenübertragungsfehlern, Fehlern in den Kommissionierabläufen oder im allgemeinen Versandprozess aufgrund saisonaler Mehrbestellungen entstehen. Optimierungen wie die Automatisierung der internen Abläufe oder die Personalaufstockung für bestimmte Zeitpunkte können Ansätze zur Retourenvermeidung sein (vgl. Abbildung 7).

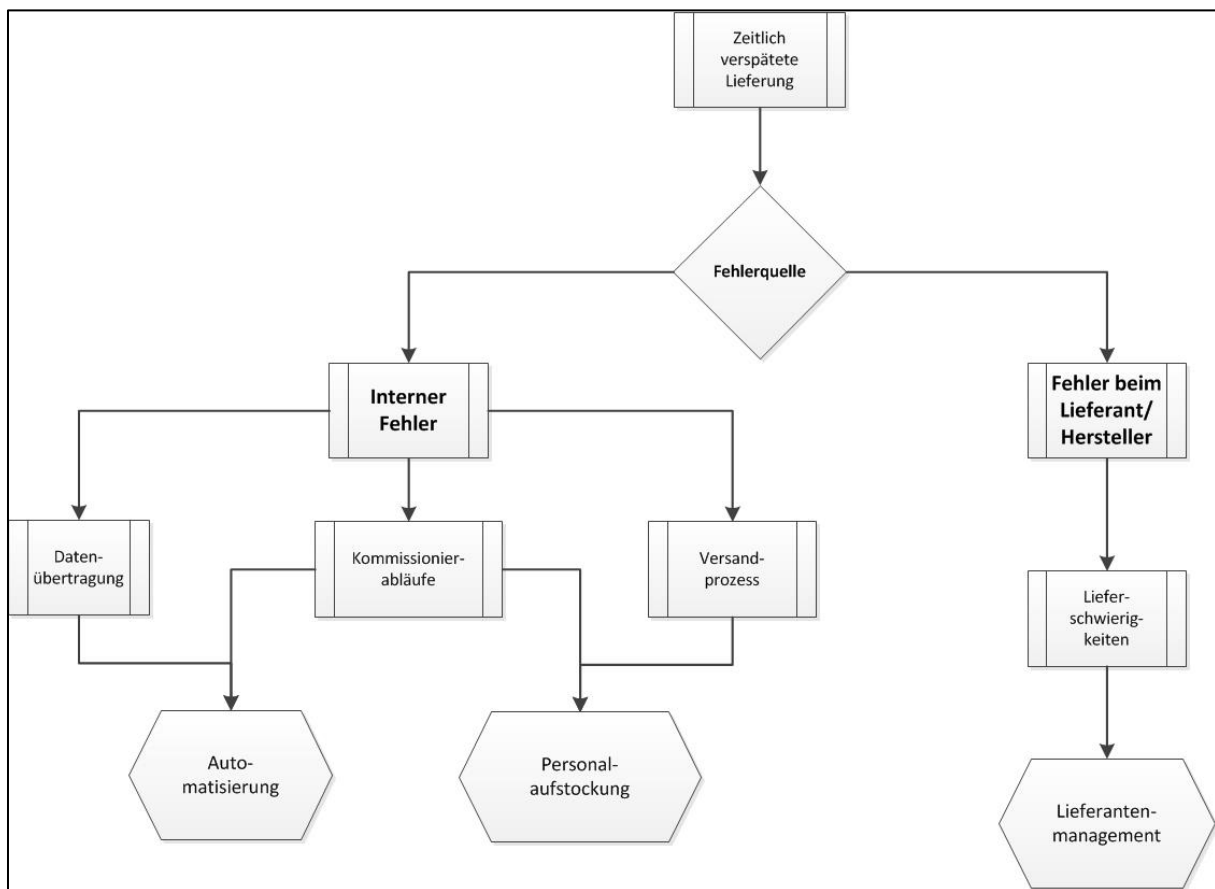
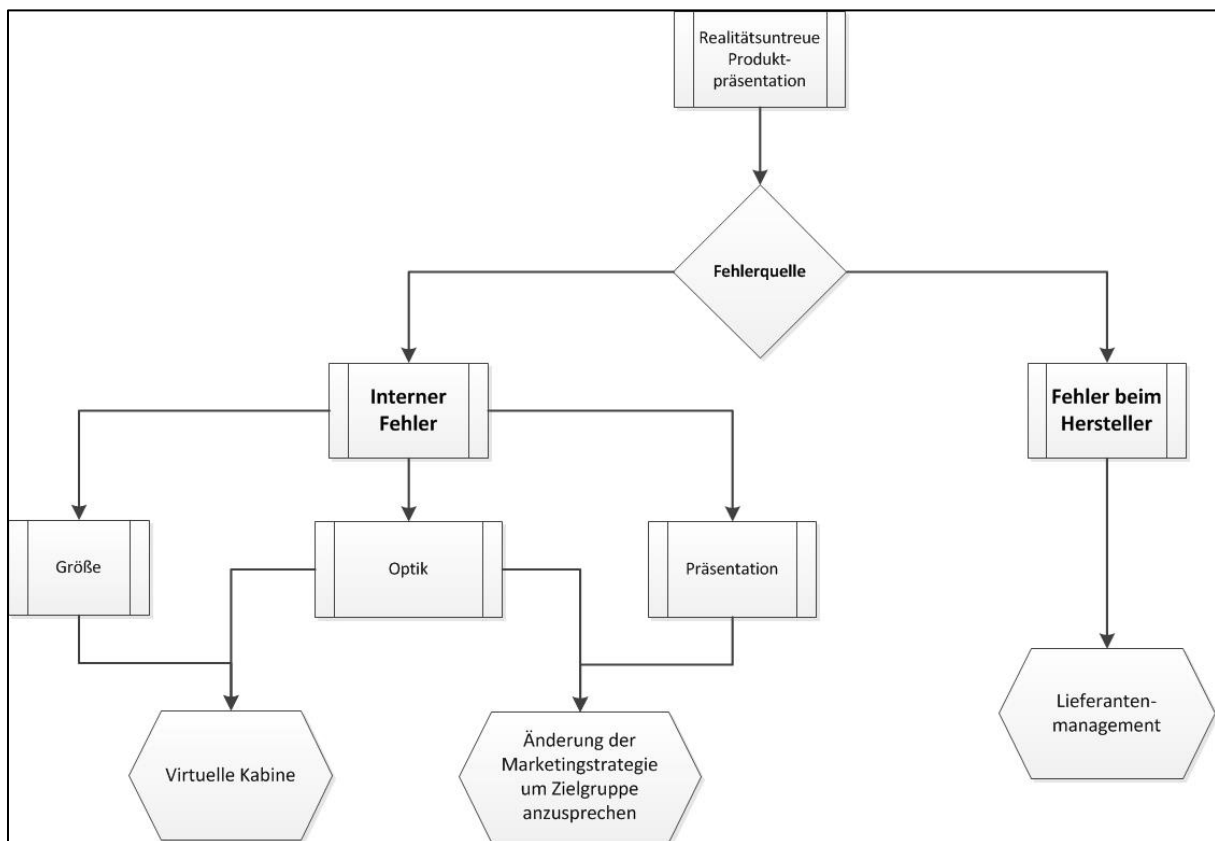


Abbildung 7: Verspätete Lieferung als Retourengrund

Ein weiterer häufiger Grund für Retouren ist insbesondere im Bereich des Versandhandels der persönliche Geschmack. Kunden gewinnen einen zweidimensionalen Eindruck im Online-Shop des Händlers und bestellen darauf basierend die Ware. Es kommt jedoch regelmäßig vor, dass diese nicht den Erwartungen entspricht, sobald sie der Kunde entgegengenommen hat. Im Textilbereich, wo die Rücksendequote besonders hoch ist, bieten sich hier ggf. virtuelle Umkleidekabinen an, um zumindest die Passform besser abschätzen zu können. Eine weitere Reaktionsmöglichkeit besteht in der gezielten Ausrichtung des Marketings, um die eigenen Aktivitäten auf „passende“ Kundenkreise fokussieren zu können, die ein ausreichendes Bestellvolumen versprechen (vgl. Abbildung 8).


Abbildung 8: Produktpräsentation im Versandhandel

Für das Unternehmen besonders schädlich sind Falschliefereien, also wenn andere Waren geliefert werden als bestellt wurden. Im Online-Versand von Lebensmitteln kann dies bereits dann geschehen, wenn sich bspw. eine Rezeptur geändert hat und der Kunde auf Basis veralteter Stammdaten eine Bestellung aufgibt. Er erhält dann die neue Version, hat aber die alte bestellt. Dies führt insbesondere dann zu Problemen, wenn es sich bei den Inhaltsstoffen um Allergene handelt. Genau aus diesem Grund hat die Europäische Union die neue Lebensmittelinformationsverordnung (LMIV) beschlossen. Hier müssen Lieferanten und Online-Händler eng zusammenarbeiten, um derartige Probleme von vornherein zu vermeiden. Es können aber auch unternehmensinterne Ursachen wie eine fehlerhafte Artikelkennzeichnung oder eine unzureichend durchgeführte Kommissionierung vorliegen (vgl. Abbildung 9).

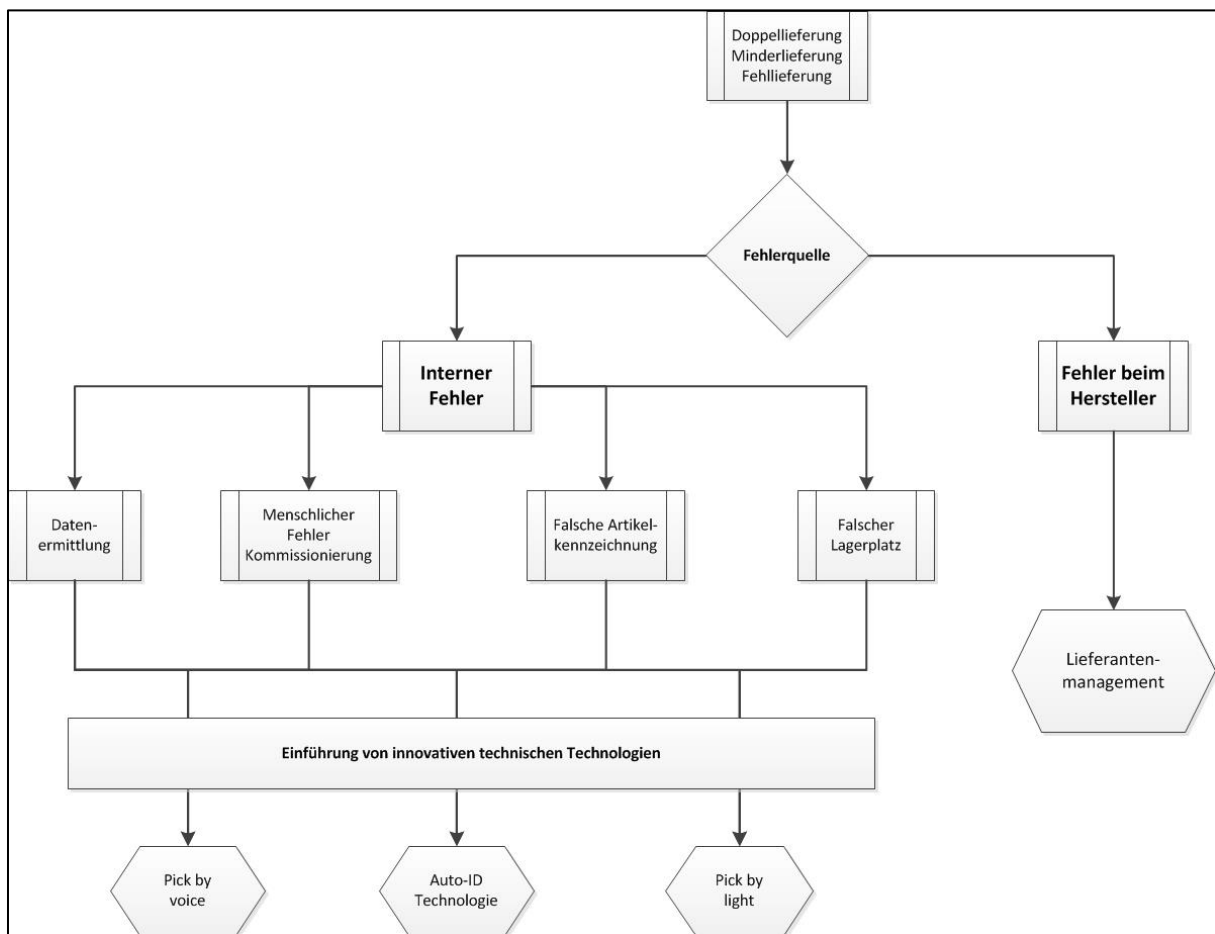


Abbildung 9: Falschliefungen als Retourengrund

Wird defekte oder beschädigte Ware an den Kunden geliefert, ist zunächst zu überprüfen, ob die Fehlerquelle im eigenen Haus oder beim Lieferanten liegt. Handelt es sich um einen internen Fehler, kann bspw. durch Optimierung der Versandverpackung oder durch ein verbessertes Lieferantenmanagement (technische Defekte, Beschädigungen an Produktverpackungen) entgegengewirkt werden (vgl. Abbildung 10).

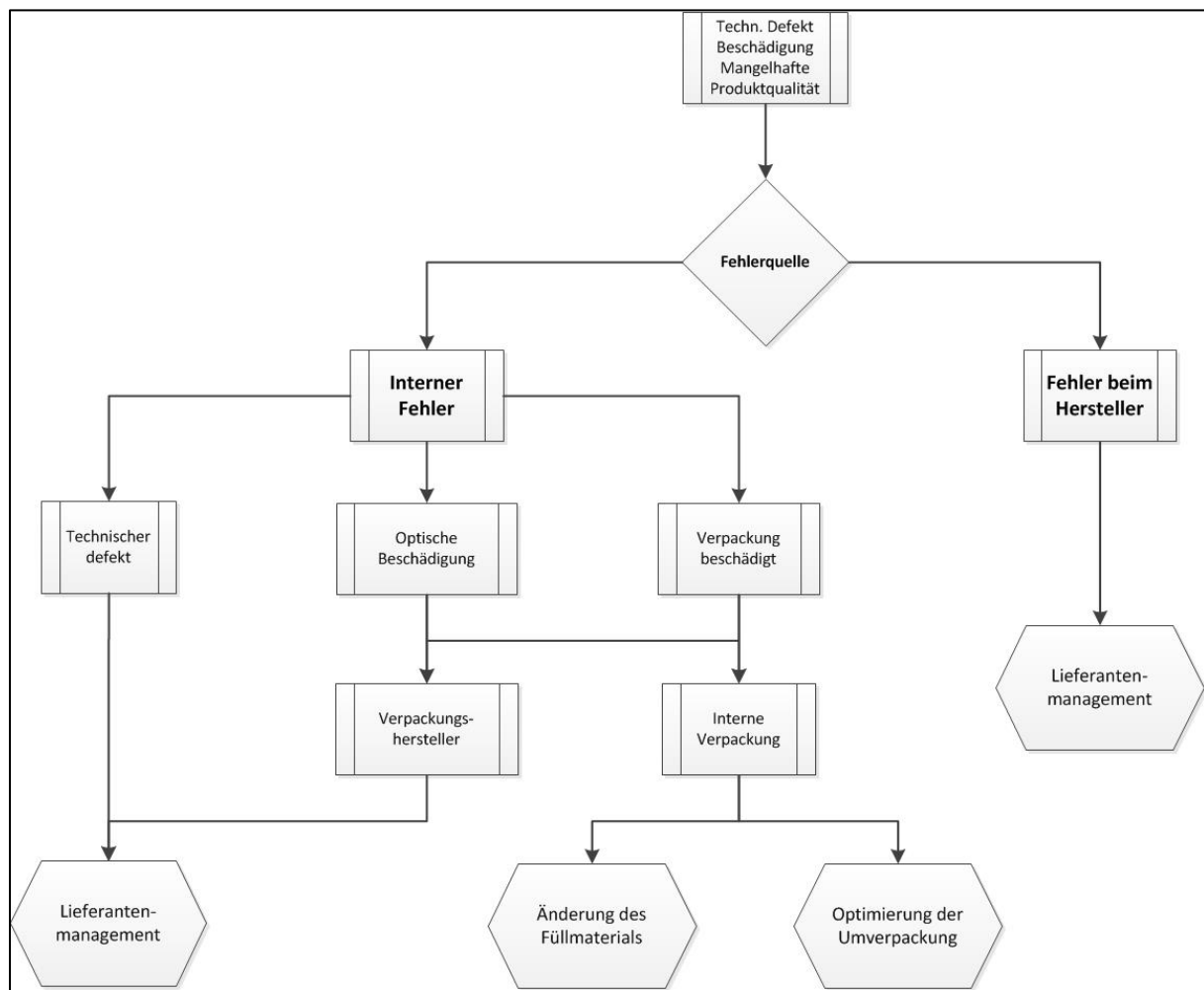


Abbildung 10: Retouren aufgrund beschädigter Ware

4.4.2 Filialhandel

Im Hinblick auf die Kostenbetrachtung gilt für den Filialhandel dasselbe wie für den bereits dargestellten Versandhandel (vgl. Abbildung 5 auf S. 26). Die Retourengründe jedoch haben andere Schwerpunkte, da der Kunde die Ware in der Filiale vor Ort ausführlich begutachten kann. Vor diesem Hintergrund sind vorwiegend folgende Retourengründe zu betrachten:

- Defekte Verpackung
- Defektes Produkt
- Fehlkauf
- Rückrufaktion des Herstellers
- Falsche Beratung
- Kontamination
- Verdorbene Ware

Bei Beschädigungen gelten im Wesentlichen die gleichen Maßnahmen wie im Bereich des Versandhandels. Die Produkte können technische oder optische Mängel aufweisen, die auf



den ersten Blick in der Filiale nicht zu erkennen sind, wie beispielsweise bei elektronischen oder aufwendig verpackten Artikeln. Sind Produkte aufgrund der Instabilität der Verpackung beschädigt, sollten Umverpackung und Füllmaterialien überprüft werden (vgl. Abbildung 10 auf S. 31).

Wie auch im Versandhandel gibt es Kunden, denen das Produkt nach einigen Tagen nicht mehr gefällt. Oftmals ist dabei ein tatsächlicher Fehlkauf oder die Beratung ein Grund für den Umtausch. Mitarbeiterschulungen für eine qualitativ hochwertige Beratung der Kunden können daher ein Ansatz zur Behebung der Problematik sein. Ist der Kunde mit den angenommenen Retouren zufrieden, ergeben sich in der Praxis häufig Ersatzkäufe vor Ort, so dass eine Gutschrift als Kundenbindungsmaßnahme sinnvoll sein kann. Die Rückgabe des Betrages für den Kauf der Ware sollte als letztes Mittel herangezogen werden, da dadurch ggf. ein Kauf beim Wettbewerb gefördert wird.

Im Filialhandel sehr häufig sind Retouren aufgrund von mangelhafter Produktqualität oder aufgrund von Rückrufaktionen des Herstellers. Hierbei spielt die unbürokratische Abwicklung und Entschädigung der Kunden eine wesentliche Rolle. Technische Qualitätsfehler sollten dem Hersteller umgehend mitgeteilt werden. Im Idealfall können durch eine entsprechende Vertragsgestaltung Entschädigungen erwirkt werden, die der Hersteller an den Verkäufer zu leisten hat (vgl. Abbildung 11).

zur anforderungsgerechten Gestaltung der Annahme-, Bewertungs- und Reaktionsprozesse in der Retourenlogistik im B2C-Bereich

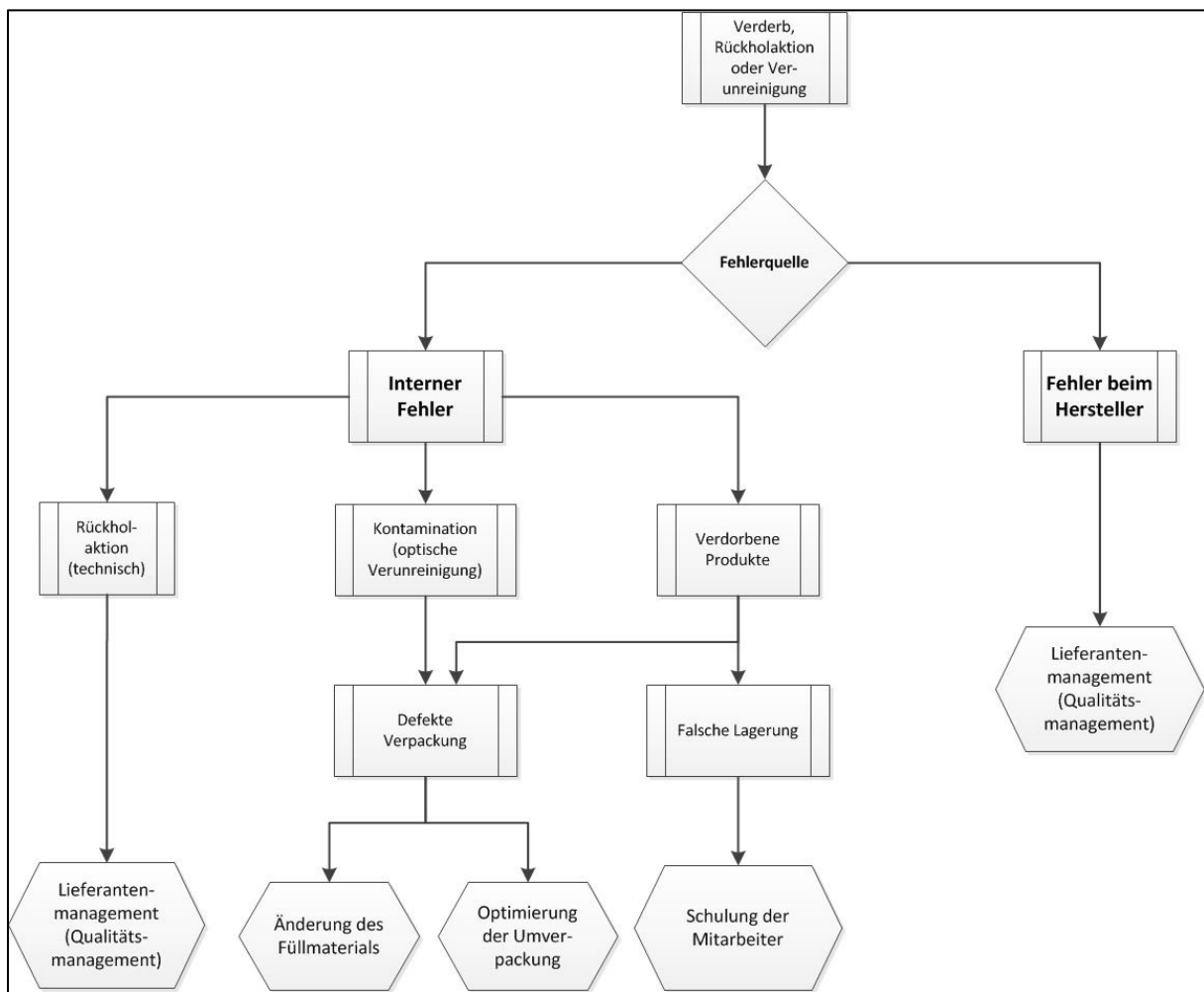


Abbildung 11: Retouren aufgrund von mangelhafter Produktqualität

Im Lebensmittelbereich ist bei verdorbener Ware eine falsche Lagerung des Produktes nicht auszuschließen; Ware mit überschrittenem Mindesthaltbarkeitsdatum ist per Definition nicht zwangsläufig verdorben, jedoch wird dies als Rückgabegrund verbreitet akzeptiert. Eine Rückgabe der Ware ist aber immer abhängig vom Verkaufsdatum und gestaltet sich aus Gründen des Produktumgangs aus Kundensicht meist sehr schwierig, so dass der Kunde auf die Kulanz des Händlers angewiesen ist.



LITERATURVERZEICHNIS

Becker, J., Kugeler, M., & Rosemann, M. (2008). Prozessmanagement - Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisation. Berlin/Heidelberg/New York: 6. Auflage, Springer Verlag.

Bretzke, W.-R.: Logistische Netzwerke, Springer Verlag, Heidelberg, 2008

Delfmann, W., Reihlen, M., & Wickinghoff, C. (2013). Prozessorientierte Logistik-Leistungsrechnung.

ECC Köln: „Erfolgreiche strategische Ansätze“; URL: http://www.ecchandel.de/erfolgreiche_strategische_ansaetze.php; Stand 01.10.2013.

Grochla, E. (1983). Unternehmensorganisation, Betriebswirtschaftslehre, Neue Ansätze und Konzeptionen. 9. Auflage, Westdeutscher Verlag.

Groll, K.-H. (1991). Erfolgssicherung durch Kennzahlssysteme. Freiburg: Haufe Verlag.

IBI Research: „Retourenmanagement im Online-Handel – Das Beste daraus machen“; ISBN 978-3-940416-58-2; 2013

Lasch, R.; Lemke, A. (2002): „Die richtige Therapie für B2C“, Logistik heute 03/2002, S. 40-41.

Logistik Heute 06/2010: „Online-Käufe fordern Logistiker“, S. 40-43, Huss-Verlag, München, 2010.

Reichmann, T. (2001). Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten - Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption. München: 6. Auflage, Vahlen Verlag.

Schmidt-Auerbach, M. (2002): „Strategische Bedeutung wächst“, in: Der Handel, Nr. 1 vom 04.01.2002, S. 20 ff.

Weber, J. (1995). Logistik-Controlling - Leistungen, Prozeßkosten, Kennzahlen. Stuttgart: 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag.