

Schriftenreihe des  
Lehrstuhls für  
Logistikmanagement

Nr. 4  
Jahrgang 2016

Kotzab, H. (Hrsg.)

Betrachtung und Analyse aktueller Konzepte, Technologien  
und Systeme des Retourenmanagements im E-Commerce

Lämmermühle, Philipp

---

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	VIII
1    Einleitung .....	1
1.1    Ausgangspunkt der Überlegungen .....	1
1.2    Forschungsfrage .....	2
1.3    Methodik .....	2
1.4    Aufbau der Arbeit .....	4
2    Abgrenzung und Definition des Betrachtungsgegenstandes .....	7
2.1    Definition und Abgrenzung des Handels .....	7
2.2    Grundlagen des Onlinehandels .....	9
2.3    Der Onlineversandhandel.....	10
2.4    Definition, Ziele und Anforderungen der Handelslogistik .....	11
2.5    Bezugsrahmen des Retourenmanagement als Teil der Handelslogistik .....	12
2.6    Auswirkungen für die vorliegende Ausarbeitung .....	13
3    Das präventive Retourenmanagement .....	15
3.1    Monetäre Konzepte, Technologien und Systeme der Retourenvermeidung.....	17
3.1.1    Zahlungsverfahren.....	17
3.1.2    Rabatte und Bonusprogramme .....	21
3.2    Ablauforientierte Konzepte, Systeme und Technologien der Retourenvermeidung .	21
3.2.1    Verpackung .....	21
3.2.2    Durchlaufzeiten .....	23
3.2.3    Retourenschein .....	24
3.3    Konsumentenbasierte Konzepte, Technologien und Systeme der Retourenvermeidung.....	24

---

3.3.1	Produktinformationen.....	26
3.3.2	Fotos, Zoomfunktion und 360° Ansicht.....	26
3.3.3	Bewertungen und Rezensionen .....	27
3.3.4	Avatare .....	28
3.3.5	Virtuelle Umkleide.....	29
3.3.6	Größentabellen und Größenrechner .....	30
3.3.7	Individuelle Kaufberatung und Hilfestellung.....	32
4	Praktische Relevanz der betrachteten Konzepte, Technologien und Systeme des präventiven Retourenmanagements .....	36
4.1	Praktische Relevanz der monetären Konzepte, Technologien und Systeme der Retourenvermeidung.....	36
4.1.1	Zahlungsverfahren in der Praxis.....	36
4.1.2	Rabatte und Incentives in der Praxis .....	38
4.2	Praktische Relevanz der ablauforientierten Konzepte, Technologien und Systeme der Retourenvermeidung.....	38
4.2.1	Verpackungen in der Praxis .....	38
4.2.2	Durchlaufzeiten in der Praxis.....	39
4.2.3	Retourenschein in der Praxis.....	41
4.3	Praktische Relevanz der konsumentenbasierten Konzepte, Technologien und Systeme der Retourenvermeidung .....	42
4.3.1	Produktinformationen in der Praxis .....	42
4.3.2	Fotos, Zoomfunktion und 360° Ansicht in der Praxis.....	43
4.3.3	Produktbewertungen und Rezensionen in der Praxisanwendung.....	44
4.3.4	Einbindung von Avataren in der Praxis .....	44
4.3.5	Virtuelle Umkleidekabine in der Praxis .....	45
4.3.6	Größentabellen und Größenrechner in der Praxis .....	47
4.3.7	Individuelle Kaufberatung und Hilfe in der Praxis .....	49
4.4	Kritische Reflexion des präventiven Retourenmanagements .....	50

---

5	Das reaktive Retourenmanagement.....	52
5.1	Standardprozess der Retourenabwicklung eines größeren Onlinehändlers .....	52
5.2	Wareneingang .....	57
5.2.1	Förderer .....	57
5.2.2	Scanner .....	58
5.3	Warenvorbereitung.....	58
5.3.1	Sorter .....	58
5.3.2	Automatische Kartonöffner .....	59
5.3.3	RMA-Prozess (Return Merchandise / Material Authorisation) .....	59
5.3.4	Effizienz durch Informationen .....	60
5.4	Warenbeurteilung.....	60
5.5	Verpackung .....	61
5.6	Wiedereinlagerung .....	61
5.6.1	Dynamische Zwischenpuffer.....	62
5.6.2	Shuttlesysteme.....	63
5.6.3	Put to light/ pick by light.....	63
5.6.4	RFID im Retourenmanagement .....	63
5.6.5	Ware zum Mann Systeme.....	64
6	Praktische Relevanz der betrachteten Konzepte, Technologien und Systeme des reaktiven Retourenmanagements .....	66
6.1	Wareneingang in der Praxis .....	66
6.1.1	Teleskopförderer in der Praxis .....	66
6.1.2	Scanner in der Praxis.....	66
6.2	Warenvorbereitung in der Praxis .....	67
6.2.1	Sorter in der Praxis.....	67
6.2.2	Automatische Paketöffner in der Praxis.....	67

---

6.2.3	RMA in der Praxis.....	68
6.2.4	Effizienter Einsatz von Informationen in der Praxis .....	68
6.3	Warenbeurteilung in der Praxis.....	68
6.4	Verpackung in der Praxis .....	69
6.5	Wiedereinlagerung in der Praxis .....	69
6.5.1	Dynamische Zwischenpuffer in der Praxis .....	69
6.5.2	Shuttlesysteme in der Praxis .....	70
6.5.3	Put to light/ pick by light in der Praxis.....	71
6.5.4	RFID in der Praxis.....	71
6.5.5	Ware zum Mann Systeme in der Praxis .....	71
6.6	Kritische Reflexion der betrachteten Konzepte, Technologien und Systeme .....	72
7	Charakterisierung der vorgestellten Konzepte, Technologien und Systeme des präventiven und reaktiven Retourenmangements anhand der verfolgten Ziele.....	74
8	Schlussbetrachtung und Ausblick .....	77
8.1	Restriktionen der Forschungsarbeit.....	77
8.2	Beantwortung der Forschungsfrage .....	77
8.3	Ausblick .....	78
9	Literaturverzeichnis.....	A
10	Anlage .....	i

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasenkonzept des prozessorientierten Benchmarking in Anlehnung an Mertins & Kohl, 2009.....	4
Abbildung 2: Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung).....	6
Abbildung 3: Gliederung des Handels nach Vertriebskonzepten, eigene Darstellung in Anlehnung an. (Haka, Hackenberg, & Krampe, 2006, S. 330).....	8
Abbildung 4: Umsätze des interaktiven Handels sowie der Anteil am Einzelhandel bis 2015 in Anlehnung an Statista (bev, 2016) .....	8
Abbildung 5: Abgrenzung des e-Commerce in Anlehnung an (Jelassi & Enders, 2005, S. 5)..	9
Abbildung 6: Der Versandprozess, eigene Darstellung in Anlehnung an (Stahl, 2012).....	13
Abbildung 7: Hauptziele des Retourenmanagements (eigene Darstellung).....	14
Abbildung 8: Die häufigsten Retourengründe eigene Darstellung in Anlehnung an Ibi Research (ibi research, 2011) .....	16
Abbildung 9: Maßnahmen zur Retourenvermeidung, eigene Darstellung in Anlehnung an das EHI Retail Institute (EHI, 2014) .....	17
Abbildung 10: Zahlungsverfahren im Onlinehandel (Statista GmbH, 2013) .....	20
Abbildung 11: Fokus der Onlinehändler beim Versand (EHI, 2015) .....	22
Abbildung 12: Wichtigkeit von Produktbewertungen im Internet (Dr. Schengber & Friends, o.J.).....	28
Abbildung 13: Der männliche Roboterkörper von Fits me (Günnel, 2011) .....	30
Abbildung 14: Größen messen bei Lidl, Auswahl Herren, Kategorie: Hosen, Jeans und Shorts (Lidl, o.J.).....	32
Abbildung 15: Nutzung von Onlineservices, Umfrage des ECC Köln (Langer & Buschmann, 2014).....	35
Abbildung 16: Angebotene Zahlungsverfahren der Online Händler in Deutschland. Erhebung durch Ibi Research von Januar bis März 2015 (Statista.de, 2015 B) .....	37
Abbildung 17: Customer Supply Chain von Amazon, eigene Darstellung in Anlehnung an (Heinemann, 2010).....	40
Abbildung 18: Maßnahmen, um das Retourenaufkommen zu senken. Ergebnisse einer Studie des EHI (Bergmann, 2014).....	41

---

Abbildung 19: Größenauswahl des virtuellen Größenberater Fits.me (hugoboss, o.J.).....	46
Abbildung 20: Größenberater von "The North Face" (thenorthface.de, o.J.) .....	48
Abbildung 21: Größentabelle von Zalando für die Wahl einer Herrenoberbekleidung (zalando.de, o.J.). .....	48
Abbildung 22: Eingebundene Chatmöglichkeit des Online Shops von H&M (hm.com, o.J.)	49
Abbildung 23: Standardprozess der Retourenbearbeitung eines Onlineversandhandelsunternehmens (eigene Darstellung).....	54
Abbildung 24: Anteil an wiederverwerteter Ware (bvh Institut, 2011) .....	56
Abbildung 25: Teleskopförderer beim Endladevorgang einer Wechselbrücke (Budde Fördertechnik, o.J.).....	57
Abbildung 26: Taschensorter des Unternehmens Dematic (Dematic GmbH, o.J.) .....	62
Abbildung 27: G-COM System der Firma Grenzebach (Grenzebach, o.J.).....	65
Abbildung 28: OSR-Shuttle der Firma KNAPP bei Hermes Fulfillment (Knapp AG, o.J.) ...	70

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Präventive Instrumente des Retourenmanagements (eigene Darstellung) .....	50
Tabelle 2: Eingesetzte Technologien, Systeme und Konzepte innerhalb der Prozessschritte des reaktiven Retourenmanagements anhand ausgewählter Versandhandelsunternehmen (eigene Darstellung) .....	73
Tabelle 3: Zielcharakterisierung des präventiven Retourenmanagements (eine Darstellung) .	74
Tabelle 4: Zielcharakterisierung des reaktiven Retourenmanagements (eigene Darstellung) .	76
Tabelle 5: Übersicht der Konzepte, Technologien und Systeme des präventiven Retourenmanagements (eigene Darstellung).....	77
Tabelle 6: Übersicht der Konzepte, Technologien und Systeme des reaktiven Retourenmanagements (eigene Darstellung).....	78

---

## Abkürzungsverzeichnis

Autom.	Automatisch
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
CSV	Comma seperated value
E-Business	Electronic Business
E-Commerce	Electronic Commerce
E-Logistik	Electronic Logistik
ECR	Efficient Consumer Response
ERP	Enterprise Resource Planning
FAQ	Frequently asked questions
FTP	File Transfer Protocol
IKT	Informations - und Kommunikationstechnologien
Kg	Kilogramm
LVS	Lagerverwaltungssystem
M-Commerce	Mobile Commerce
m	Meter
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
Nr.	Nummer
PIM	Produkt Informations-Management
WMS	Warehouse Management System

# 1 Einleitung

Diese Ausarbeitung befasst sich mit dem Retourenmanagement im Bereich des E-Commerce (Electronic Commerce) im deutschen Handel. Dabei werden sowohl die angewendeten Konzepte und Technologien als auch die verwendeten Systeme näher betrachtet. In diesem Kapitel wird zunächst der Ausgangspunkt der Überlegungen dargestellt um nachfolgend den Stand der Forschung und die Forschungsfrage zu definieren. Im Anschluss folgen eine Erläuterung zur methodischen Vorgehensweise sowie ein Überblick über den Aufbau der vorliegenden Ausarbeitung.

## 1.1 Ausgangspunkt der Überlegungen

Die Entwicklung des E-Business (Electronic Business) lässt sich mit einer Revolution vergleichen die nicht zu stoppen ist. Auf Grund neuer technologischer Innovationen lassen sich neue Geschäftsmodelle kreieren und neue Absatzwege schaffen, die ein enormes Potential aufweisen (Jelassi & Enders, 2005). Durch diese Weiterentwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) steigt die Bedeutung des E-Commerce immer mehr an, da die Unternehmen durch den elektronischen Handel ihre Verkaufsprozesse effizienter gestalten können. Die E-Commerce-Systeme sind meist in anderen Geschäftsbereichen wie zum Beispiel in der Finanzbuchhaltung, oder der Logistik integriert (Bundesamt, 2014). Statista, eines der größten Statistikportale Deutschlands, prognostiziert für den Versand-Interneteinzelhandel in Deutschland für das Jahr 2020 einen Umsatz von 60,25 Milliarden Euro. Dies entspräche einer Steigerung von über 70 Prozent innerhalb von 10 Jahren (Statista, 2015). Das rasante Wachstum im E-Commerce bringt zudem große Veränderungen in der Logistik mit sich, welche durch die stetige Warenverfügbarkeit, taggleiche Lieferungen, Cross-Docking und das wachsende Retourenmanagement auch immer größerer Logistikfläche bedarf (o.v., E-Commerce treibt Suche nach Lagern an, 2015). Schätzungen zur Folge werden in den nächsten fünf Jahren jährlich zusätzlich etwa 1,5 Mio. Quadratmeter an Logistikfläche benötigt um dem Flächenbedarf des E-Commerce und Multichannel Geschäfts gerecht zu werden (Jörgel, 2015). Die Logistik bildet dabei einen der größten Wirtschaftszweige Deutschlands mit einem Umsatz von 150 Milliarden Euro und 2,6 Mio. Beschäftigten (Krampe, 2005, S. 27).

Insbesondere dem Retourenmanagement wird in Folge des weiteren Wachstums des Online-Handels eine besondere Rolle zuteil, obwohl sich mehr als ein Drittel der Onlineversandhändler ihrer durchschnittlichen Kosten pro Retoure noch nicht bewusst sind (Pur, Stahl, Wittmann, Wittmann, & Weinfurtner, 2013, S. 6). Doch auch im Vorfeld gibt es im E-Commerce einige Gestaltungsmöglichkeiten, mit denen Retouren von Anfang an vermieden werden können. Die intelligente Gestaltung der Onlineshops, Softwareimplikationen für Visualisierungen des Produktes, eine genaue Produktinformationsaufbereitung sowie eine transparente Gestaltung des Onlinekaufprozesses für den Kunden sind einige Beispiele hierfür (Asdecker, Retourenvermeidung - Definition, 2015).

Handelsunternehmen können durch den Einsatz innovativer Anwendungen, Konzepte und Technologien in der Logistik sowie durch ein effizient gestaltetes Retourenmanagement einen Wettbewerbsvorteil aufbauen und somit auch langfristig am Markt agieren (o.v., 2014). Der Faktor Zeit ist sowohl für die Lieferfähigkeit von Waren entscheidend, als auch für die Rückabwicklung der Retouren (Krampe, 2005, S. 20). Hinzu kommt die kostenoptimale Gestaltung des Retourenmanagement, in Form von Personalkosten, Material- und Energiekosten, Kapi-

talbindungskosten für Lagerbestände, Kosten in Verbindung mit dem Onlineshop, usw. Ferner ist auch die Qualität der logistischen Leistung wichtig, wie der Servicegrad, die Gewährleistung der Gebrauchseigenschaften und die Verfügbarkeit der Versandobjekte. Aber auch die Flexibilität ist mitentscheidend, denn es muss auf die Nachfrage und Schwankungen reagiert werden können, eine Anpassung an neue Produkte möglich sein und auch Ressourceneinsatzanforderungen bewältigt werden (Krampe, 2005, S. 20-21).

## **1.2 Forschungsfrage**

Die vorliegende Ausarbeitung befasst sich mit aktuellen Konzepten, Technologien und Systemen des Retourenmanagements im E-Commerce im Bereich Non-Food. Der Schwerpunkt liegt auf der Betrachtung und Analyse von Konzepten, Technologien und Systemen des präventiven Retourenmanagements sowie des reaktiven Retourenmanagements. Die Betrachtung erfolgt dabei auf der Basis von bestehender Literatur, Fachzeitschriften, Studien und der Internetpräsenz von Handelsunternehmen sowie durch die Besichtigung von bestehenden Standorten der Retourenabwicklung verschiedener Unternehmen und der Befragung von Experten. Die mit Hilfe eines Benchmarking-Ansatzes identifizierten Konzepte, Technologien und Systeme werden im späteren Verlauf insbesondere auf deren praktische Relevanz hin betrachtet. Zudem wird eine Charakterisierung anhand der verfolgten Ziele erfolgen.

Daraus lässt sich folgende Forschungsfrage ableiten:

Welche Konzepte, Technologien und Systeme werden aktuell im Retourenmanagement im Bereich Non-Food im E-Commerce eingesetzt und wie lassen sich diese charakterisieren?

Ziel dieser Ausarbeitung wird es sein, die gestellte Forschungsfrage zu beantworten und eine Basis zu schaffen an der weitere Forschungsvorhaben anknüpfen können. Da insbesondere die Bedeutung des Retourenmanagements im Onlineversandhandel durch das stetige Wachstum weiter zunimmt, ist es wichtig eine Grundlage an Konzepten, Technologien und Systemen aufzuzeigen, durch deren Einsatz der Aufwand und somit auch der Kostenfaktor der Retoure so gering wie möglich gehalten werden kann, um den Onlineversandhandel auch zukünftig wirtschaftlich sinnvoll anbieten zu können. Der E-Commerce wird in der Theorie inzwischen stark diskutiert und auch das Retourenmanagement rückt in den Fokus der Forschung. Konzepte, Technologien und Systeme für die systematische Retourenabwicklung und Retourenvermeidung werden in der wissenschaftlichen Forschung jedoch noch selten betrachtet. Zudem mangelt es an einem geeigneten Transfer der Forschungsergebnisse in die Praxis. Mit dieser Ausarbeitung soll eine Identifikation, Analyse sowie eine Beschreibung der aktuell in der Praxis verwendeten Konzepte, Technologien und Systeme, aber keine neue Entwicklung erfolgen.

## **1.3 Methodik**

Bei der Wahl eines entsprechenden methodischen Vorgehens wird auf Grund der offen gehaltenen Forschungsfrage ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Dabei soll ein qualitativer Vergleich von Einzelbetrachtungen von Unternehmen in der Praxis anhand des Benchmarking-Ansatzes erfolgen (Bortz & Döring, 2006, S. 330). Der Begründer der Benchmarking-Methodik Robert C. Camp definiert diesen Ansatz wie folgt: „Benchmarking ist die Suche nach Lösungen, die auf den besten Methoden und Verfahren der Industrie, den „Best Practices“, basieren und ein Unternehmen zu Spitzenleistungen führen“ (Camp, 1989). Das

Benchmarking stellt somit eine zielgerichtete Suche zur Identifikation von neuen Methoden, Verfahren und Techniken dar. Vorteilhafte Eigenschaften werden herausgearbeitet und können entsprechend adaptiert werden um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens weiter auszubauen (Mertins & Kohl, 2009, S. 20). Das Benchmarking lässt sich somit als Referenzpunkt einer gemessenen Bestleistung sehen (Siebert, Kempf, & Maßalski, 2008, S. 8). Es lassen sich mehrere Arten von Benchmarking unterscheiden, welche sich in die Kategorien des internen und externen Benchmarkings aufteilen. Das interne Benchmarking vergleicht dabei Strukturen und Abläufe innerhalb eines Unternehmens, während das externe Benchmarking Unternehmen miteinander in Bezug setzt. Da diese Ausarbeitung das Retourenmanagement des E-Commerce behandelt, kommen interne Benchmarking-Ansätze, wie das unternehmensbezogene oder konzernbezogene Benchmarking nicht zum Einsatz. Der Betrachtungsansatz soll das gesamte Retourenmanagement des Non-Food-Bereiches im E-Commerce umfassen und somit liegt der Fokus für die vorliegende Arbeit auf einem branchenunabhängigen und somit externen Benchmarking, in dem unterschiedliche Unternehmen betrachtet werden (ebd. S. 34 ff.). Die Beurteilung erfolgt dabei sowohl deskriptiv durch die Literatur als auch explorativ mit Hilfe von Besichtigungen von Standorten verschiedener Handelsunternehmen sowie durch Befragung von Experten im Bereich des Retourenmanagements. Die Form des freien Interviews zur Befragung der Experten lässt sich als eine primäre Erhebung in die Feldforschung einordnen (Kornmeier, 2007) (Kuß & Eisend, 2010).

Die Vorgehensweise des Benchmarking lässt sich in mehrere Phasen unterteilen. In der ersten Phase sind die Ziele, die durch das Benchmarking angestrebt werden, festzulegen. Dabei werden auch die zu analysierenden Bereiche bestimmt. In der nachfolgenden Phase finden die Analyse der Unternehmen und derer Prozesse statt um die besten Umsetzungen der Praxis zu identifizieren. In der dritten Phase kommt es dann zu dem Unternehmensvergleich, in dem die zuvor identifizierten Konzepte, Technologien und Anwendungen gegenübergestellt werden. Das Ziel ist es, mögliche Potenziale zu identifizieren um dann in der anschließenden vierten Phase eine Grundlage für die Ableitung und Entwicklung von Maßnahmen zu haben. Abschließend würde dann in der fünften Phase für die Unternehmen die Umsetzung der entsprechend konzipierten Maßnahmen erfolgen (Mertins & Kohl, 2009, S. 43. ff.).

Die nachfolgende Abbildung fasst das Vorgehen des Benchmarkings übersichtlich zusammen.



Abbildung 1: Phasenkonzept des prozessorientierten Benchmarkings in Anlehnung an (Mertins & Kohl, 2009)

Die Durchführung des Benchmarkings im Rahmen dieser Ausarbeitung beschränkt sich auf die ersten drei Schritte des beschriebenen Prozesses (in Abbildung 1 blau hinterlegt) und schließt mit dem Vergleich der betrachteten Unternehmen sowie der Potenzialidentifizierung ab. Die Formulierung von Maßnahmen und deren Umsetzung in dem jeweiligen Unternehmen ist nicht Gegenstand dieser Ausarbeitung. Entsprechend sind die Prozessschritte vier und fünf in Abbildung 1 farblich von den anderen Stufen getrennt.

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Im ersten Abschnitt der Ausarbeitung wird dem Leser die Bedeutung des Retourenmanagements für den Onlineversandhandel nahe gebracht und die Wichtigkeit der Identifikation von Technologien, Konzepten und Systemen aufgezeigt um das Retourenmanagement bestmöglich gestalten zu können, damit in Folge dessen eine geringe Retourenquote resultieren kann. Aus diesen Überlegungen leitet sich auch die Forschungsfrage ab, die darauf abzielt unter der Methodik des Benchmarkings die aktuellen Konzepte, Technologien und Systeme des Retourenmanagements im E-Commerce im Bereich Non-Food zu identifizieren und zu charakterisieren. Zudem wird die Methodik des Benchmarkings erläutert, mit deren Hilfe die Konzepte, Technologien und Systeme und deren Bedeutung für die Praxis des Retourenmanagements analysiert werden

Das zweite Kapitel bildet die Grundlage für ein einheitliches Verständnis des Themas im Hinblick auf das Retourenmanagement, den Onlineversandhandel, den E-Commerce und die Implikationen für die logistischen Prozesse.

Der dritte Abschnitt widmet sich dem präventiven Bereich des Retourenmanagements, welcher zusammen mit dem reaktiven Bereich des Retourenmanagements den Bezugsrahmen der Ausarbeitung darstellt. Vor dem Hintergrund wird untersucht, welche Konzepte, Technologien und Systeme vor dem eigentlichen Onlinekauf eingesetzt werden können um die Retourenquote im Nachgang so gering wie möglich zu halten. Unterteilt wird die Analyse in drei Untergruppen: in die Analyse monetärer, ablauforientierter und konsumentenbasierter Instrumente des präventiven Retourenmanagements.

Das vierte Kapitel stellt die zuvor in der Theorie identifizierten Konzepte, Technologien und Systeme der drei Instrumentarien in Bezug zur Praxis und prüft in wie weit die Onlinehandelsunternehmen diese anwenden. Abschließend erfolgt eine kritische Reflexion des präventiven Retourenbereiches.

Im fünften Abschnitt erfolgt die Betrachtung des reaktiven Retourenmanagements. Anhand eines Standardprozesses der Retourenabwicklung werden die einzelnen Prozessschritte des reaktiven Retourenmanagements vom Wareneingang bis zur Wiedereinlagerung der Retouren dargestellt um anschließend die in den jeweiligen Prozessschritten verwendeten Konzepte, Technologien und Systeme mit Hilfe des Benchmarking zu identifizieren und zu beschreiben.

Analog zu dem vierten Abschnitt erfolgt im sechsten Kapitel die Analyse der praktischen Relevanz der zuvor dargestellten Konzepte, Technologien und Systeme des reaktiven Retourenmanagement-Bereiches. Abschließend findet auch hier eine kritische Reflexion des reaktiven Retourenmanagements statt.

Die Konzepte, Technologien und Systeme des präventiven, wie auch des reaktiven Retourenmanagements werden in Kapitel sieben bereichsübergreifend anhand der verfolgten Ziele charakterisiert

Die Schlussbetrachtung und der Ausblick dieser Forschungsarbeit erfolgt im achten und letzten Kapitel. Dabei wird die Forschungsfrage abschließend beantwortet und noch einmal die Wichtigkeit des Retourenmanagements und der darin angewendeten Konzepte, Systeme und Technologien herausgestellt. Des Weiteren wird die Grundlage für weitere Forschungsarbeiten zusammengefasst und aufgezeigt. Des Weiteren erfolgt ein Verweis auf Restriktionen, denen die Ausarbeitung unterliegt hin und zeigt die Grenzen der durchgeführten Analyse auf.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde im Rahmen dieser Ausarbeitung stets die männliche Schreibweise verwendet. An dieser Stelle wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass entsprechende Formulierungen immer auf beide Geschlechter bezogen sind.

Die nachfolgende Graphik stellt den Aufbau der Arbeit übersichtlich dar und verdeutlicht die zwei Schwerpunkte der Ausarbeitung, der zum einen auf dem präventiven und zum anderen auf dem reaktiven Bereich des Retourenmanagements liegt.

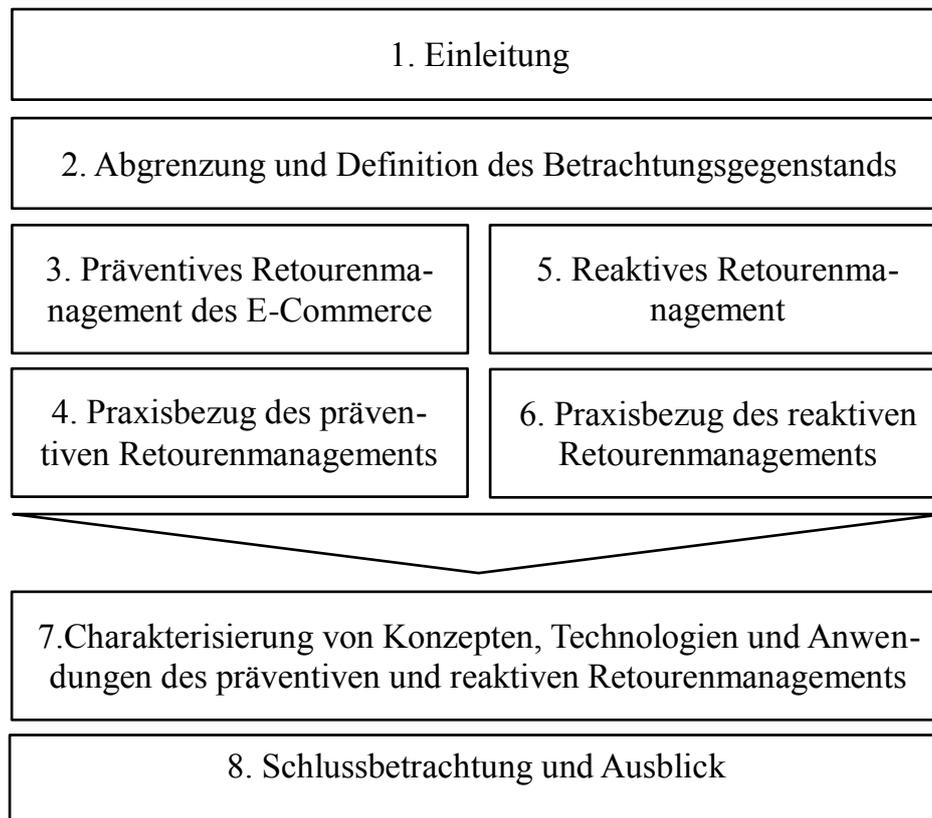


Abbildung 2: Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung)

## 2 Abgrenzung und Definition des Betrachtungsgegenstandes

In diesem Kapitel werden entsprechend dem zweiten Schritt des Benchmarking-Ansatzes die einzelnen Bereiche der Betrachtung spezifiziert um diese daraufhin mit Hilfe unterschiedlicher Medien zu analysieren. Dazu wird zunächst der Betrachtungsgegenstand abgegrenzt und in einen wissenschaftlichen thematischen Kontext eingeordnet.

Zunächst ist der Handel zu skizzieren, da dieser das Grundgerüst für die Betrachtung des E-Commerce und die Handelslogistik bildet.

### 2.1 Definition und Abgrenzung des Handels

Handel bezeichnet die Beschaffung von Gütern in meist nicht selbst be- oder verarbeiteter Form von anderen Akteuren am Markt zur Veräußerung an Dritte (Hudetz & Kaapke, 2009, S. 135). Im weit gefassten Verständnis ist jeder Austausch von Gütern und Dienstleistungen Handel. Dabei wird dem Handel in einer arbeitsteiligen Volkswirtschaft die Aufgabe zuteil, räumliche, zeitliche, qualitative und quantitative Spannungen zwischen Produktion und Konsumption auszugleichen (Hennig & Schneider). Der Handel kann somit funktional wie bei dem zuvor beschriebenen Spannungsabbau auftreten, aber auch einen institutionellen Charakter haben, indem der Teilbereich des Güterausstauschs zwischen den einzelnen Organisationseinheiten der Wirtschaft, von den darauf spezialisierten Betrieben durchgeführt wird (Barth, Hartmann, & Schröder, 2015, S. 1).

Eine weitere Unterscheidung des Handels kann nach den Bereichen Groß- und Einzelhandel erfolgen. Großhandel liegt vor, wenn Marktteilnehmer Waren von Herstellern oder Lieferanten beschaffen und an einer Zwischenstation absetzen. Einzelhandel hingegen liegt erst dann vor, wenn ein Handelsunternehmen die Waren bis an den Endkunden, den Konsumenten absetzt. Die Abnehmerstruktur lässt sich somit als größtes Differenzierungsmerkmal des Handels identifizieren (Schenk, 1991, S. 146).

Neben der Unterscheidung der verschiedenen Vertriebsstrukturen lässt sich der Handel jedoch auch anhand des Sortiments und der Sortimentsstruktur beschreiben. So entstehen differenzierte Branchen, in denen ähnliche Sortimente zusammengefasst werden (Haka, Hackenberg, & Krampe, 2006, S. 331).

Anhand der Vertriebsstruktur, in welcher der Handel erfolgt, lassen sich weitere Bereiche unterscheiden: der stationäre Handel und der mobile Handel. Da der E-Commerce zu dem stationären Handel zählt, wird der mobile Handel in dieser Ausarbeitung nicht weiter betrachtet. Bei dem stationären Handel wird unterschieden, ob ein Handel mit oder ohne Verkaufsfläche stattfindet. Der Versandhandel in der Urform ist dem Konzept ohne Verkaufsfläche zuzuordnen (Krampe, 2005, S. 330 f.).

Der E-Commerce, der inzwischen zum Schwerpunkt des Versandhandels zählt, wird jedoch vermehrt auch von vielen Unternehmen zur Ergänzung der Verkaufsfläche hinzugenommen, um somit weitere Absatzmärkte zu erschließen. Der verfolgte Cross-Channel-Ansatz gibt dabei dem Kunden die Möglichkeit, Kaufimpulsen über unterschiedliche Medien zu folgen, egal ob im Internet oder im Geschäft. Auslöser dafür ist das erschwerte Wachstum im Bereich des filialisierten Einzelhandels auf Grund gesättigter Märkte (Stüber, Cross-Channel, o.J., S. o.S.).

Die nachfolgende Grafik zeigt die zuvor beschriebene Gliederung des Handels nach Vertriebskonzepten und soll dem besseren Verständnis dienen. Der grün hinterlegte Online Versandhandel ist von den anderen Bereichen hervorgehoben, da er im Rahmen dieser Betrachtung des Retourenmanagements den Fokus bildet.

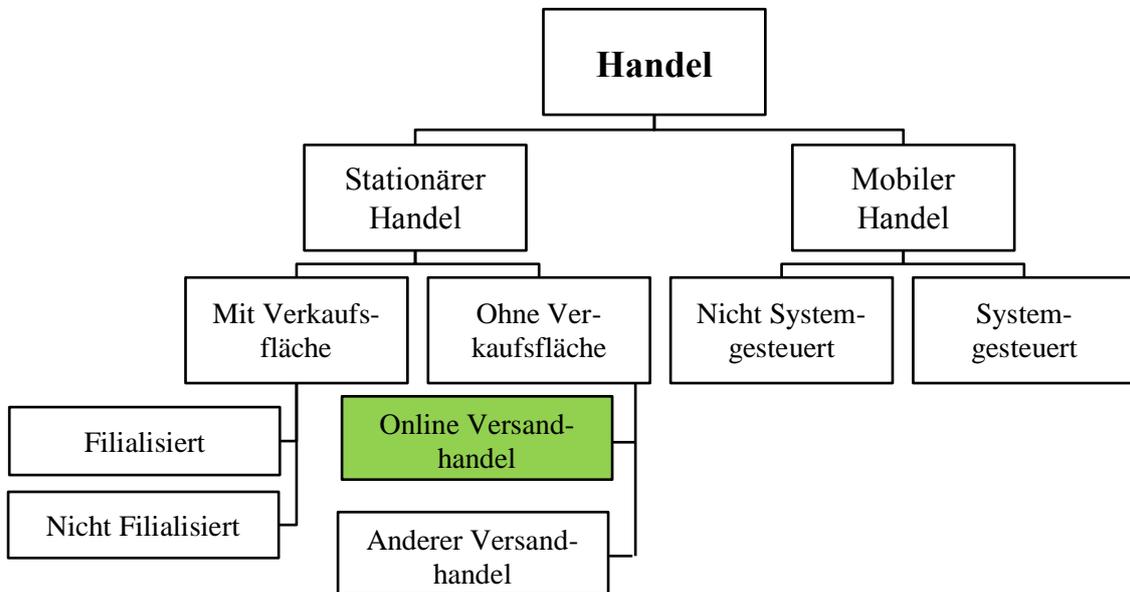


Abbildung 3: Gliederung des Handels nach Vertriebskonzepten, eigene Darstellung in Anlehnung an. (Haka, Hackenberg, & Krampe, 2006, S. 330)

Wie rasant sich der Onlinehandel in den letzten Jahren entwickelt hat und wie viele Milliarden Euro jährlich umgesetzt werden, verdeutlicht die unten dargestellte Abbildung 4 und sie zeigt zudem, wie groß der Anteil des Onlinehandels am Einzelhandel ist.

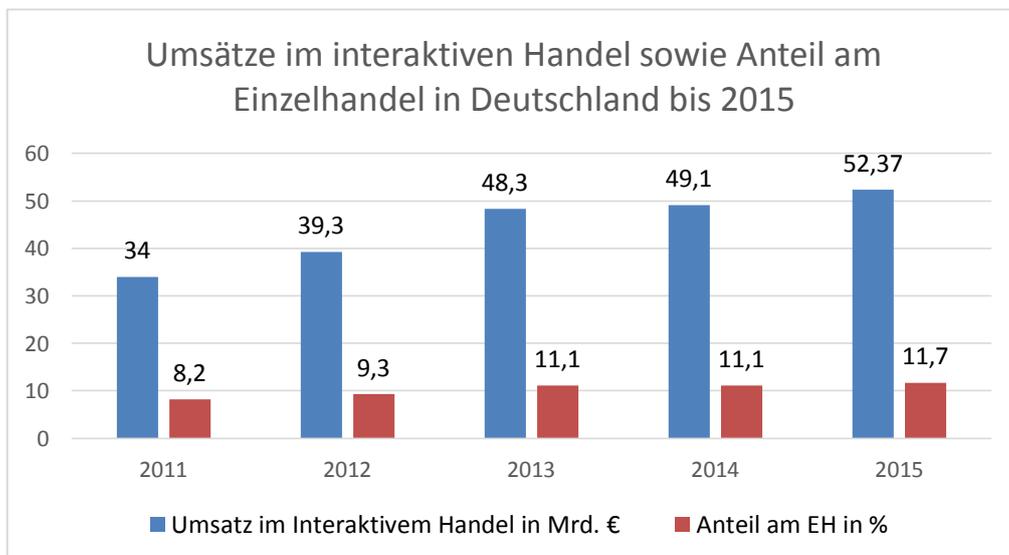


Abbildung 4: Umsätze des interaktiven Handels sowie der Anteil am Einzelhandel bis 2015 in Anlehnung an Statista (bev, 2016)

Der Abbildung 4 lässt sich entnehmen, dass der Anteil des Online Handels am Einzelhandel in Deutschland inzwischen bei knapp 12 Prozent liegt und der Umsatz in den letzten Jahren stetig zugenommen hat. Diese Entwicklung zeigt, dass der Online Handel ein großes Potenzial hat, welches es zu erschließen gilt. Aus diesem Grund befasst sich diese Ausarbeitung mit den Prozessen des E-Commerce im Einzelhandel explizit für physische Güter des Bereiches Non-food. Andere Branchen wie die Lebensmittelbranche werden in dieser Ausarbeitung nicht betrachtet.

## 2.2 Grundlagen des Onlinehandels

Mit der Entwicklung des Internets und der Verbreitung der Computer sowie den sinkenden Kosten für die Erstellung und den Austausch von Informationen über das Internet hat sich auch das E-Business entwickelt (Vahrenkamp & Kotzab, 2012, S. 122). Die Abbildung 5 soll helfen, die unterschiedlichen Begrifflichkeiten, die mit der Entwicklung entstanden sind, voneinander abgrenzen zu können. Das E-Business ist dabei als Geschäftsprozess durch das Nutzen der Internettechnologien zu verstehen (Chaffey, 2011, S. 12). Der E-Commerce umfasst den elektronisch unterstützten Informationsaustausch zwischen einer Organisation und externen Anteilseignern zum Zwecke des Handels (Chaffey, 2011, S. 11). Der M-Commerce (Mobile Commerce) stellt dabei eine Untergruppe des E-Commerce dar, jedoch unter dem Einsatz von mobilen Endgeräten wie Tablets, Mobiltelefonen oder Laptops (Jelassi & Enders, 2005, S. 5). Bei dem Zustandekommen der Kommunikations- und Transaktionsprozesse zwischen Netzteilnehmern werden reale oder elektronische Waren und Dienstleistungen angeboten und abgesetzt, wobei der tatsächliche Kauf im Mittelpunkt steht (Kollmann, 2013, S. 23).

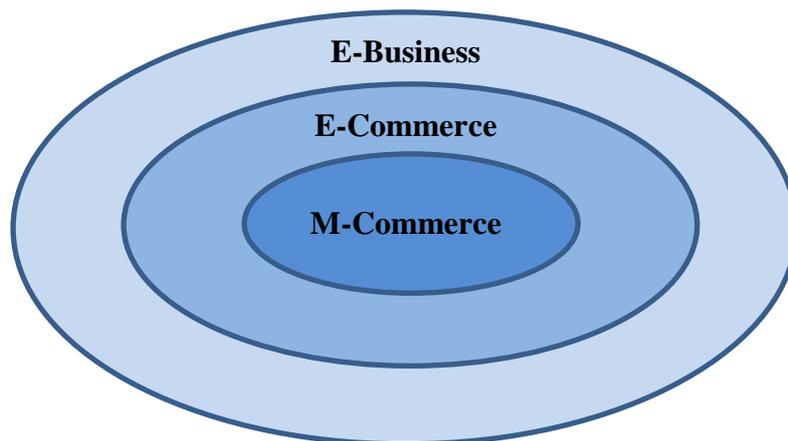


Abbildung 5: Abgrenzung des e-Commerce in Anlehnung an (Jelassi & Enders, 2005, S. 5)

Der Bereich, der in der Handelslogistik durch die Entstehung des E-Business hinzugekommen ist, ist die E-Logistik. E-Logistik ist ein spezifischer Bereich der Distributionslogistik. Entstanden ist dieser Bereich, um die physischen Warenbewegungen effizient und reibungslos zu gestalten. „E-Logistik beinhaltet die strategische Planung und Entwicklung aller für die elektronische Geschäftsabwicklung erforderlichen Logistiksysteme und–prozesse sowie deren administrative und operative Ausgestaltung für die physische Abwicklung“ (Vahrenkamp & Kotzab, 2012, S. 123).

Die Kommunikation zwischen den Geschäftspartnern im E-Business erfolgt dabei im Wesentlichen über Internetdienste wie E-Mail, Austausch von Dateien per File-Transfer-Protocol (FTP) oder dem World Wide Web. Als Akteure am E-Commerce Markt treten Unternehmen, Konsumenten und staatliche Einrichtungen auf. Bei den Geschäftsbeziehungen der Akteure untereinander unterscheidet man zwischen Beziehungen von Unternehmen zu Unternehmen (Business-to-Business - B2B) und von Unternehmen zum Konsumenten (Business-to-Consumer - B2C) (vgl. ebd.). Diese Ausarbeitung richtet sich insbesondere an den Bereich des B2C.

Die starke Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien und der damit verbundene immer einfachere Umgang mit und Zugang zu den Technologien bietet den Unternehmen eine neue Plattform für die Kommunikation und den Austausch mit ihren Kunden (Pagé & Ehring, 2001, S. 13 ff.). Der uneingeschränkte Zugang zu Informationen und die Möglichkeit des direkten Preisvergleichs eines Produktes unterschiedlicher Anbieter vereinfacht die Kaufentscheidung für den Konsumenten enorm. Unter diesen Gesichtspunkten müssen die Anbieter den Online-Handel auf den Kunden individuell abstimmen. Das Marketing kann mit Hilfe des Internets und anhand von Kundenprofilen geschehen. Kundenservice und Kundenzufriedenheit werden zu Schlüsselfaktoren, die Vertriebskanäle wandeln sich zum Direktvertrieb und es ist möglich, den Kunden über verschiedene Kanäle durch weltweite Präsenz zu erreichen. All diese Änderungen werden durch das Internet ermöglicht und beschleunigt (ebd., S. 37). Der Erfolg des Online-Handels in den letzten Jahren lässt die Frage aufkommen, was die Menschen dazu bewegt, Waren und Dienstleistungen über das Internet zu bestellen. Dabei können unterschiedliche Gründe aufgeführt werden, welche die Konsumenten beeinflussen ihre Transaktionen online abzuschließen. Dabei sind Aspekte wie Bequemlichkeit, Zeitersparnis, zeitliche Unabhängigkeit, schlechte Erfahrungen mit dem Ladenkauf und eine geringere physische Belastung zu nennen (Morganowki & Cude, 2000) (Picot-Coupey, 2009). Die Form des Online-Handels hat ein enormes Potential, sodass sich der Umsatz in der Branche von 2012 auf 2013 um 41,7 % steigern konnte. Den meisten Umsatz machten dabei die Online-Marktplätze mit rund 26 Milliarden Euro, gefolgt von dem Multichannel- Handel mit ca. 7,4 Milliarden und den reinen Online-Händlern mit einem Umsatz von etwa 4 Milliarden Euro. Der Unternehmensfunktion der Logistik kommt dabei eine besondere Rolle zu Teil, denn diese ist für den nachhaltigen Erfolg der agierenden Unternehmen eine unablässige Stellgröße (BearingPoint GmbH, 2014, S. 3).

### **2.3 Der Onlineversandhandel**

Für die Betrachtung des E-Commerce ist die Analyse der Vertriebskonzepte des stationären Handels sowohl mit als auch ohne Verkaufsfläche entscheidend, da mehrere Handelsunternehmen den Handel über eine Internetplattform als zweites Standbein aufgebaut haben und aus dem ursprünglichen Filialgeschäft kommen. Viele Unternehmen investieren vermehrt in den Multichannel-Vertrieb, da das Wachstum im stationären Einzelhandel auf Filialbasis immer schwieriger wird (Thomas, 2015).

Der Onlineversandhandel als Teil der Handelslogistik setzt insbesondere an der Distributionslogistik an, da die Auslieferung der bestellten Waren an den Kunden (E-Fulfillment) im B2C Bereich eine besondere Anforderung ist. Plattformen im E-Commerce können dabei von einem oder mehreren verkaufenden Unternehmen oder einem oder mehreren beschaffenden

Unternehmen sowie von unabhängigen Dritten betrieben werden (Vahrenkamp & Kotzab, 2012, S. 123).

Bei der Branchenausrichtung wird zwischen horizontaler und vertikaler E-Commerce Plattform unterschieden. Bei der horizontalen Plattform werden Unternehmen aus verschiedenen Branchen bedient, wo hingegen sich vertikale Plattformen jeweils auf eine spezifische Branche spezialisieren (Meier & Stormer, 2009, S. 23 ff.)

Der Onlinehandel hat sich dahin weiterentwickelt, dass durch die Etablierung von Smartphones und die damit verbundene Möglichkeit ständig online zu sein ein weiteres Medium entstand, über das der Kunde seine Waren beziehen kann. Dieser Mobile-Commerce hat sich innerhalb der letzten Jahre, von 2010 bis heute, rasant weiterentwickelt und neue Chancen für die Interaktion mit den Konsumenten ins Leben gerufen. Dadurch sind stetig neue Formen des Einkaufsverhaltens entstanden. Der Kunde hat die Wahl über welches Medium er seine Waren bezieht. Je nach Vertriebsstruktur der Unternehmen kann er frei zwischen den unterschiedlichen Verkaufskanälen wählen und je nach örtlicher Gegebenheit entscheiden, ob er per Computer, Mobiltelefon, Tablet oder im Ladenlokal einkauft (Heinemann, 2015, S. 34).

Ergänzend ist dabei anzumerken, dass die Entwicklung des E-Business ohne die enormen Fortschritte bei den Computer- und Internettechnologien nicht möglich gewesen wäre, da durch diese ein einfacher Zugang ohne spezifische Kosten sichergestellt wird (ebd., S. 35 f.).

Mit diesen fortschreitenden Entwicklungen der IKT und den damit einhergehenden großen Potenzialen des E-Commerce steigt auch die Bedeutung des Retourenmanagement als eines der größten Kostentreiber des Online Handels. Eine genaue Betrachtung des Retourenmanagement im E-Commerce ist somit von großem Wert.

## **2.4 Definition, Ziele und Anforderungen der Handelslogistik**

Die Handelslogistik beschäftigt sich mit der Planung, Realisierung und Kontrolle von Warenströmen zum Konsumenten und den damit verbundene Dienstleistungen. Darüber hinaus zählen auch der Rückfluss von Wertstoffen und Hilfsmitteln sowie die ablaufenden Informationsflüsse dazu (Krampe, 2005, S. 327). Die Aufgabe der Handelslogistik ist es, ein optimales Angebot von Waren und Dienstleistungen zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in der richtigen Qualität und Menge, in einem marktfähigen Sortiment zu marktfähigen Preisen bereit zu stellen. Bei einer Betrachtung anhand der Güterströme befasst sich die Handelslogistik mit der Beschaffungs-, Distributions und Entsorgungslogistik (Pfohl, 1999, S. 235 f.).

Dabei verfolgt die Handelslogistik unterschiedliche Ziele, welche erreicht werden sollten, um als Handelsunternehmen erfolgreich am Markt agieren zu können:

- Kostenoptimierung entlang der Logistikkette
- Schaffung von anforderungsgerechten und ergonomischen Arbeitsplätzen
- Implementierung von Standards und Abbau von Handelsbarrieren
- Organisation bedarfsgerechter Dienstleistungen
- Sichere, termingerechte und gebündelte Warenflüsse
- Gestaltung von ökologisch sinnvollen Lösungen im globalen Maßstab
- Weiterentwicklung logistischer Systeme

Viele dieser Ziele werden auch in der Distributionslogistik des Retourenmanagements im Zusammenhang mit dem Online-Versandhandel verfolgt. Eine Abgrenzung und Erläuterung des Retourenmanagements als Teil der Handelslogistik folgt im nächsten Abschnitt der Ausarbeitung (Vgl. ebd.).

## **2.5 Bezugsrahmen des Retourenmanagement als Teil der Handelslogistik**

"Das Retourenmanagement bezeichnet die Planung, Durchführung und Kontrolle der Retouren- und die damit assoziierten Informations- und Finanzflüsse mit dem Ziel die Gewinnmaximierung des Wertschöpfungssystems zu unterstützen" (o.V., 2015).

Es lassen sich vor dem Hintergrund der Retoure zwei Bereiche unterscheiden, die im späteren Verlauf dieser Ausarbeitung genauer analysiert werde: das präventive und das reaktive Retourenmanagement (Asdecker, 2015).

Die Kosten einer Retoure und somit des reaktiven Änderungsmanagements sind dabei nicht zu unterschätzen. Diese setzen sich aus verschiedenen Posten, wie Kosten für die Bereitstellungen der Webanwendungen, Rücksendeporto, Material- und Personalkosten für die Wiederaufbereitung, Wiedereinlagerung bis hin zu Kosten, die auf Grund einer Wertminderung entstehen und Kosten für Anwendungen des Onlineshops zur Retourenvermeidung zusammen (Wittmann, 2013).

Die Retournierung lässt sich für Unternehmen im B2B Segment jedoch nicht umgehen, da durch die Fernabsatzbestimmungen des Bürgerlichen Gesetzbuches die Retoure für Privatkunden möglich sein muss (Köhler H. , 2015, S. §312b ff.). So heißt es im § 312d bei Widerrufs- und Rückgaberecht bei Fernabsatzverträgen im ersten Absatz, dass dem Konsumenten ein Widerrufsrecht gewährt werden muss: „(1) Dem Verbraucher steht bei einem Fernabsatzvertrag ein Widerrufsrecht nach § 355 zu. Anstelle des Widerrufsrechts kann dem Verbraucher bei Verträgen über die Lieferung von Waren ein Rückgaberecht nach § 356 eingeräumt werden.“ (Köhler H. , 2015, S. § 312d).

In der nachfolgenden Grafik (Abbildung 6) ist zu erkennen wie das Retourenmanagement in den Versandprozess integriert ist. Das präventive Retourenmanagement setzt in dem Prozess noch vor der eigentlichen Bestellung und Auftragsannahme an. Dabei können Daten, die im Internet existieren, auf verschiedene Weise genutzt werden. Auf Grund der großen Datenströme ist auch eine Analyse von Daten möglich, welche nicht im direkten Zusammenhang mit betriebswirtschaftlichen Größen stehen. Es ist somit eine Implementierung von verschiedenen Systemen möglich, um den Kaufprozess im Vorfeld zu beeinflussen (Möhring, Walsh, Schmidt, Koot, & Härting, 2013, S. 66 ff.). Diese eingesetzten Systeme sind dabei Teil des Betrachtungsgegenstandes dieser Arbeit. Als Indikator zur Messung des Erfolgs des präventiven Retourenmanagements dient in erster Linie die Retourenquote.

Am Ende des Versandprozesses gliedert sich ein weiterer Bereich des Retourenmanagements an, der reaktive Part. Dieser tritt dann ein, wenn der Kunde nicht mit der Ware oder den Abläufen zufrieden ist (Köhler H. , 2015, S. § 357). Der Kunde hat das Recht innerhalb von 14 Tagen ohne Angabe von Gründen die erhaltene Ware zurückzuschicken (Köhler H. , 2015, S. § 357).

Das reaktive Retourenmanagement hat mehrere Erfolgsfaktoren. Zum einen sind es die Transport- und Personalkosten, die Wiederverwertungsquote, die Erstattungs- und Durchlaufzeit und zum anderen die Fehlerquote, Retouren pro Mitarbeiter und Sonderarbeitsschritte pro Retoure (Asdecker, 2014, S. 8).

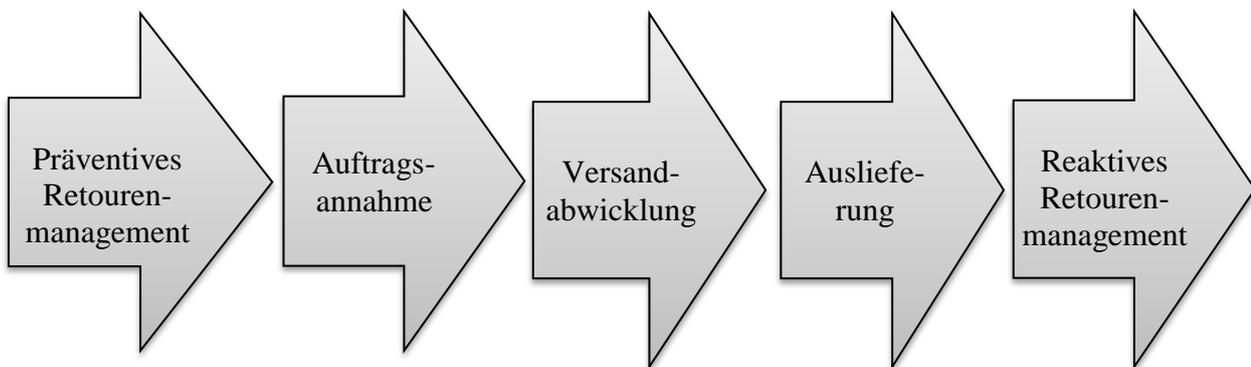


Abbildung 6: Der Versandprozess, eigene Darstellung in Anlehnung an (Stahl, 2012)

## 2.6 Auswirkungen für die vorliegende Ausarbeitung

Der Betrachtungsgegenstand dieser Ausarbeitung liegt den Ausführungen zufolge auf dem Retourenmanagement vor dem Hintergrund des wachsenden E-Commerce in Deutschland. Es geht insbesondere um die Ansätze des präventiven und des reaktiven Retourenmanagements für physische Güter des Bereiches Non-food. Über welche Vertriebskanäle des E-Business der Absatz der Waren erfolgt, ist für die Ausarbeitung nicht relevant. In der Betrachtung werden somit auch Unternehmen integriert, die den Onlinehandel als weiteren Absatzmarkt hinzugenommen haben. Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt zum einen auf der Betrachtung der Gestaltung der Online Shops und der damit verbundenen Systemen, Konzepten und Technologien zur präventiven Retourenvermeidung und zum anderen auf der Analyse der Technologien, Konzepten und Systemen mit dem Umgang mit erfolgten Retouren, im reaktiven Retourenmanagement.

Die Hauptziele, die mit den beiden Ansätzen des Retourenmanagement verfolgt werden, sind in Abbildung 7 noch einmal übersichtlich dargestellt.

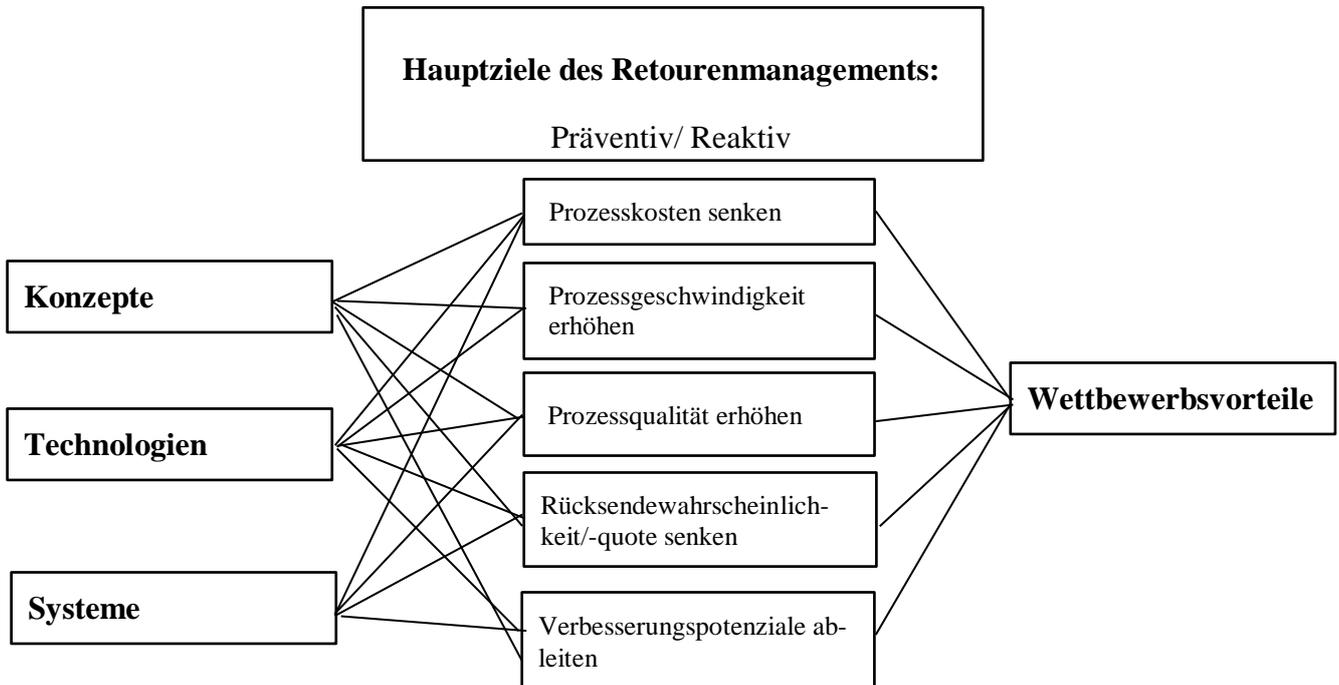


Abbildung 7: Hauptziele des Retourenmanagements (eigene Darstellung)

### 3 Das präventive Retourenmanagement

In diesem Kapitel wird das präventive Retourenmanagement betrachtet. Es werden die Konzepte, Technologien und Systeme der Retourenvermeidung aufgezeigt und beschrieben, um im Nachgang deren praktische Relevanz darzustellen. Retouren spielen auf Grund einer fehlenden realen Produkteinschätzung sowie einer anonymen Käufer-Verkäufer-Beziehung eine große Rolle beim Onlinekauf (Möhring & Schmidt, 2015).

Die Retourenquote lässt sich durch das gezielte Einsetzen von Strategien und Konzepten sowie von Systemen vor und nach der eigentlichen Bestellung des Konsumenten erheblich eindämmen (Walsh & Möhring, 2015). Vor dem Hintergrund lassen sich in der Forschung drei Bereiche unterscheiden, monetäre Instrumente, ablauforientierte Instrumente und konsumentenbasierte Instrumente (Walsh, Möhring, Koot, & Schaarschmidt, 2014, S. 2).

Die beste Möglichkeit, präventiv gegen die Retouren durch Konzepte, Technologien und Systeme tätig zu werden, bieten Implikationen im Onlineshop. Dort setzt auch die Vielzahl der Instrumente an (Vgl. ebd.).

Der Onlineshop, über den der Versandhandel erfolgt, kann in zwei unterschiedliche Bereiche unterteilt werden. Es wird der Bereich des Frontends von dem Bereich des Backends unterschieden. Das Backend ist im Onlineshop-System der Bereich, auf welchen der Betreiber des Shops und seine bevollmächtigten Mitarbeiter Zugriff haben. In diesem Bereich werden die Daten der Kunden, Versandaktivitäten, Zahlungsabwicklungen, Bestellungen und Reklamationen der Kunden erfasst und verwaltet. Des Weiteren werden in diesem Bereich Produktinformationen und -daten wie Preise, Fotos, Rezensionen sowie Anwendungen zur besseren Darstellung des Produktes implementiert. Die Daten in diesem Bereich sind dabei stetig anzupassen und zu pflegen, wobei ein Teil der Daten und bestimmte Eingaben automatisiert werden können (Peters, 2013). Als Beispiel für automatisierte Eingaben könnte ein CSV-Import (Comma separated value) dienen, welcher beispielsweise eine Textdatei aus dem Warenwirtschaftssystem (ERP-System<sup>1</sup>) darstellt. Somit könnten Eingaben, die im Warenwirtschaftssystem gepflegt werden, automatisiert in die Strukturen der Homepage importiert werden. Der Schwerpunkt eines solchen Importes von Textdateien liegt in der Regel auf den Rubriken Produkt-, Bestellung-, Vertrieb- und Zahlungsmanagement. Das Frontend hingegen ist der Bereich des Onlineshops, auf den der Kunde mittels Webbrowsers Zugriff hat. Die Trennung der Bereiche von Front- und Backend ist wichtig, damit der Einkauf der Kunden und Anpassungen des Shops simultan erfolgen können. Als Indikatoren für ein gut eingerichtetes Backend sind eine erfolgreiche Kundenbindung, die Gewinnung von zusätzlichen Daten wie Besuchs- und Kaufstatistiken, eine funktionelle Logistik, sichere Zahlungsabwicklungen sowie ein ständig angepasstes Produktportfolio zu nennen (Vgl. ebd.). Ein gut aufgebauter Online Shop bietet die Grundlage für die meisten im Folgenden beschriebenen Instrumente.

Zu den monetären Instrumenten gehören Gutscheine für das Nichtretounieren, eine Auswahl an Zahlungsabwicklungsarten, Geld-zurück-Garantien, Restocking Fees und Rabatte. Die ablauforientierten Instrumente beinhalten die Verpackung, die Durchlaufzeitoptimierung bis

---

<sup>1</sup> Ein IT – System, welches Ressourcen wie Kapital, Personal, Betriebsmittel, Material, Informations- und Kommunikationstechnik verwaltet und Schnittstellen schafft um diese Bereiche effizient zu verknüpfen.

hin zum nicht Beilegen des Retourenscheins. Zu den konsumentenbasierten Instrumenten gehören unter anderem Größentabellen, Produktbewertungen, Virtual Try On, Avatare und 3D Zoom, welche im Verlauf der Arbeit noch explizit erläutert werden (Vgl. ebd). Damit die Unternehmen wissen, an welchen Punkten sie mit den Instrumenten ansetzen können, um Retouren zu vermeiden, sind zunächst einmal die möglichen Gründe für Retouren zu identifizieren.

Die in Abbildung 8 dargestellten Retourengründe lassen sich in die davor beschriebenen Bereiche einordnen. Die ablauforientierten Instrumente haben folgende Gründe zur Ursache: wenn der Artikel beschädigt ist, die Lieferzeit zu lange gedauert hat oder ein Artikel falsch oder doppelt geliefert wurde, die kundenbasierten Instrumente darauf, wenn ein Produkt nicht gefällt, nicht passt oder nicht der Beschreibung entspricht. Die monetären Instrumente zielen auf finanzielle Anreize und auf die Risikominimierung beim Kauf ab.

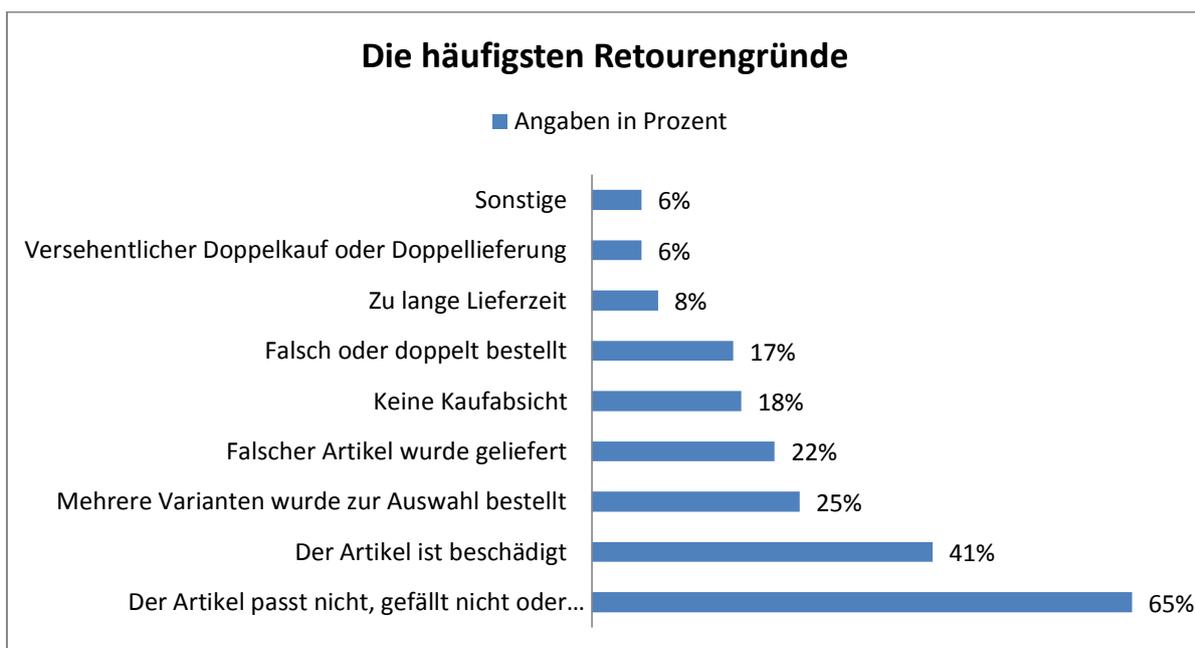
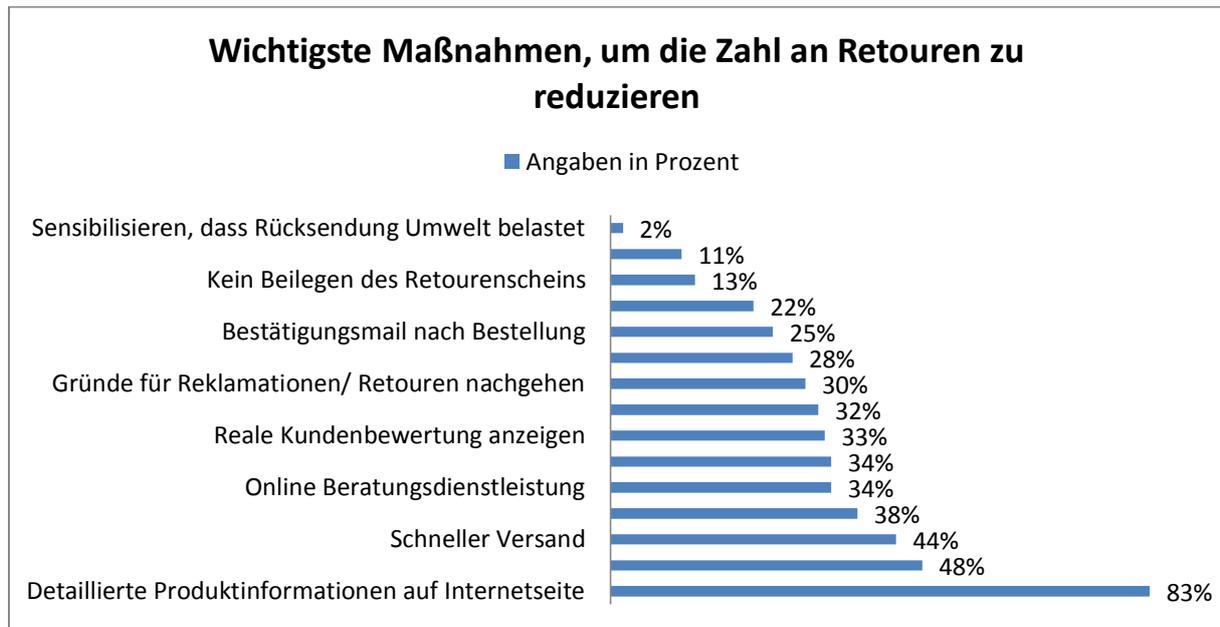


Abbildung 8: Die häufigsten Retourengründe eigene Darstellung in Anlehnung an Ibi Research (ibi research, 2011)

Wichtig im Distanzhandel ist, dass die Ware für den Kunden erfahrbar wird, egal ob mit Unterstützung von Fotos, Artikeltexten, Videos, Bewertungen, Social Content, Customer Dialogue oder Produktdatenblättern. Die Ware muss erlebbar gemacht und emotionalisiert werden, nur dann kann auch die Retourenquote sinken (Meinhard, 2015).

Für Unternehmen sind verschiedene Maßnahmen zur Vermeidung von Retouren sinnvoll. Das EHI, das Bildungs- und Forschungsinstitut des Handels in Köln, hat in dem Zusammenhang eine Umfrage durchgeführt, deren Ergebnisse in Abbildung 9 zusammengefasst sind.



Befrage Unternehmen n=108

Abbildung 9: Maßnahmen zur Retourenvermeidung, eigene Darstellung in Anlehnung an das EHI Retail Institute (EHI, 2014)

Es fällt auf, dass insbesondere das Thema der Produktinformationen auf der Internetseite eine der wichtigsten Maßnahmen zur Retourenvermeidung darstellt. Um diese Maßnahmen genauer zu betrachten, sollen im nachfolgenden Kapitel die verschiedenen Instrumente der Retourenvermeidung genauer analysiert werden.

Um dem Benchmarkingprozess entsprechend verschiedene Best Practices mit einander vergleichen zu können, muss in diesem Zusammenhang zunächst aufgezeigt werden, welche Konzepte, Technologien und Systeme im E-Commerce Anwendung finden.

Eine Unterscheidung soll dabei anhand der zuvor beschriebenen Bereiche zwischen monetären, ablauforientierten und konsumentenbasierten Instrumenten erfolgen.

### 3.1 Monetäre Konzepte, Technologien und Systeme der Retourenvermeidung

In diesem Kapitel werden die monetären Instrumente der Retourenvermeidung betrachtet, von eingesetzten Zahlungsverfahren, die je nach Angebot und Zusammenstellung einen Einfluss auf die Retourenquote haben bis zu finanziellen Anreizen, die die Kunden locken sollen, bestellte Ware zu behalten.

#### 3.1.1 Zahlungsverfahren

Die Anzahl der monetären Instrumente haben mit dem rasanten Wachstum des E-Commerce stetig zugenommen. Waren in der Anfangszeit nur das Lastschriftverfahren und die Überweisung möglich, gibt es inzwischen vielfältige Wege seine Zahlungen abzuwickeln. In Deutsch-

land stehen mittlerweile über 40 Zahlungsverfahren zur Verfügung (Ibi Research, o.J.). Die gängigsten dieser Verfahren werden im Nachgang kurz vorgestellt.

Die in Deutschland am häufigsten genutzten Verfahren sind der Kauf auf Rechnung, Vorkasse, Nachnahme, Lastschrift, Kreditkarte und E-Payment-Verfahren.

Der Kauf auf Rechnung ist im Versandhandel eine sehr etablierte Zahlungsvariante, die schon lange besteht. Bei diesem Verfahren hat der Verkäufer das höchste Risiko, da erst nach Lieferung gezahlt wird und es auf diesem Wege zu einem Zahlungsausfall oder Zahlungsverzug kommen kann. Des Weiteren ist der Personalaufwand, der mit dem Zahlungsverkehr einhergeht, nicht zu vernachlässigen, da die offenen Posten mit den Zahlungseingängen entsprechend abgeglichen werden müssen (Vgl. ebd.).

Bei dem Zahlungsverfahren per Vorkasse geht das Risiko an den Käufer über, da dieser vor dem Erhalt der Ware die Transaktion des Geldes zu tätigen hat. Das Risiko besteht insbesondere darin, dass die Ware zu spät, falsch, in geringeren Umfängen oder gar nicht geliefert werden könnte. Wenn von den Onlinehändlern nur diese Möglichkeit des Zahlungsverkehrs angeboten wird, scheuen sich viele Kunden, brechen den Kauf ab und wechseln zu einem Konkurrenzanbieter, der über eine andere gewünschte Zahlungsform verfügt (Vgl. ebd.).

Bei dem Zahlungsverkehr per Nachnahme muss der Kunde die Ware erst bei der Übergabe bezahlen. Dieses Vorgehen minimiert zwar das Risiko beider Parteien, denn der Kunde kann sicherstellen, dass er die richtige Ware erhalten hat bevor er zahlt und auf der anderen Seite wird die Ware nur dann übergeben, wenn der Kunde diese auch bezahlen kann. Diese Vorgehensweise stellt aber ein relativ teures Verfahren dar, da vergleichsweise häufig eine Nachnahmegebühr erhoben wird, um die Kosten für den erhöhten Aufwand, der durch den zusätzlichen Zustellservice anfällt, zu decken. Hinzu kommt, dass der Empfänger das Paket selbst annehmen muss und in den meisten Fällen die Ware erst gegen Bar- oder EC Kartenzahlung bekommt. Vorteilhaft bei dieser Zahlungsvariante ist, dass der Kunde dem Online Shop keine Daten in Bezug auf die Kontoverbindungen oder die Kreditkartennummer übermitteln muss (DealFuchs.de, o.J.).

Ein in Deutschland beliebtes Verfahren stellt die Lastschrift dar, bei der der Kunde im Webshop seine Bankverbindung angibt. Sofern dem Verkäufer die Einzugsermächtigung mitgeteilt wurde, darf die Bank des Verkäufers per Bankeinzug den entsprechenden Betrag vom Empfängerkonto einziehen. Problematisch wird dieses Zahlungsverfahren im Falle einer Retoure mit einer Rücklastschrift, denn dann entstehen für den Verkäufer relative hohe Kosten. Ein weiteres Manko ist, dass die Lastschrift ein nur national akzeptiertes Zahlungsverfahren ist und bei Transaktionen ins Ausland kaum Anwendung findet (Ibi Research, o.J.).

Anders sieht es bei der Zahlung per Kreditkarte aus. Dieses Zahlungsmittel ist international anerkannt und akzeptiert. Vorteile sind hier die relativ hohe Sicherheit und ein hoher Automatisierungsgrad der Abläufe. Negativ anzumerken ist die Gebühr in Abhängigkeit von dem Umsatz, die im Wesentlichen für die Autorisierung beziehungsweise Genehmigung einer Transaktion und die Gutschrift auf dem Händlerkonto bezahlt wird. Die Höhe variiert je nach Branche und weiteren Einflussfaktoren, beginnend bei etwa 2 % bis hin zu 5 % der Summe oder mehr (Vgl. ebd.).

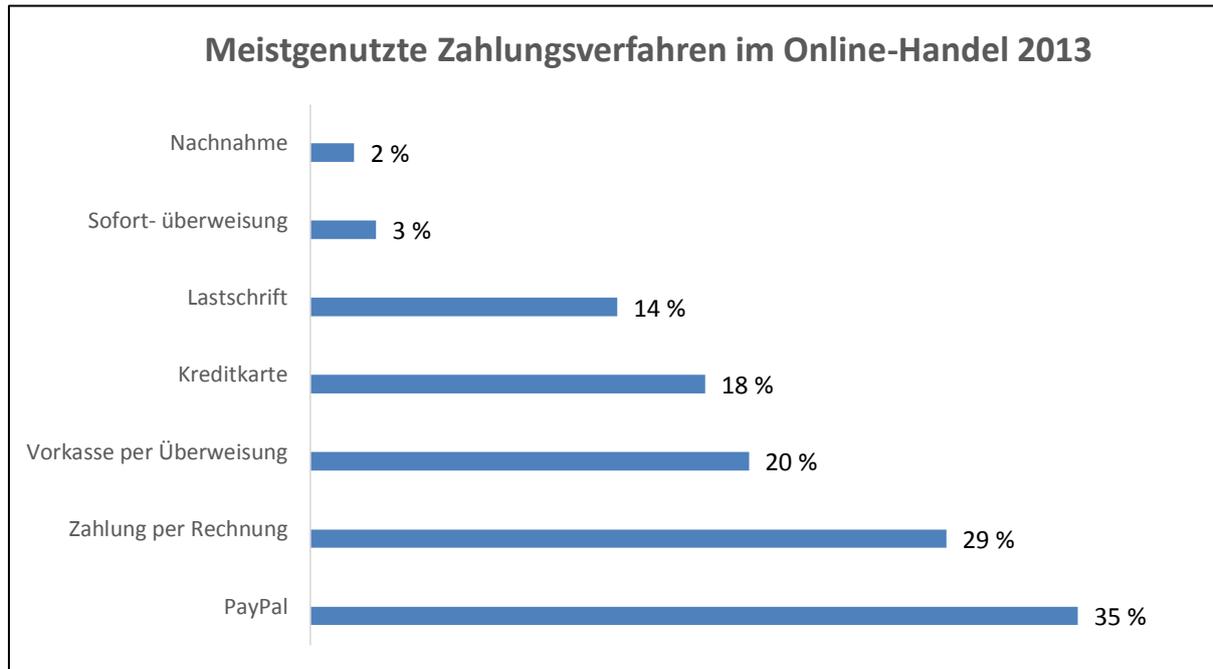
Diese zuvor beschriebenen Zahlungsverfahren wurden zum Teil zwar für den Internethandel angepasst, jedoch gibt es durch die Entwicklung des E-Commerce auch speziell entwickelte E-Payment Verfahren für den Onlinehandel. Vorteilhaft bei diesen Verfahren ist die je nach Anbieter gegebene Zahlungsgarantie für den Händler. Es werden in dem Zusammenhang E-Mail-, Karten-, Mobiltelefonbasierte und sonstige Zahlungsverfahren unterschieden (Ibi Research, o.J.). Jedes dieser E-Payment-Verfahren ist grundsätzlich mit individuellen Merkmalen ausgestattet (z. B. genauer Zahlungsablauf, Übernahme von Zahlungsrisiken, Kosten), die bei einem Einsatz im eigenen Web-Shop genau abgewogen werden sollten.

Beispielhaft für ein solches E-Paymentverfahren steht PayPal. Das Unternehmen fungiert dabei als eine Art Zwischenhändler, der den Kauf für den Kunden abwickelt. Positiv für den Kunden ist, dass dieser keine Kontodaten an den jeweiligen Internet Shop übermitteln muss. Sofern der Kunde bei PayPal angemeldet ist und sein Konto von dem Unternehmen verifiziert wurde, kann er diese Zahlungsvariante nutzen. Die Kosten für dieses Verfahren trägt der jeweilige Onlineshop, der die Zahlungsvariante anbietet. Beim Bezahlen erhält der Onlineshop von Paypal den Rechnungsbetrag sofort überwiesen. Der Kunde selbst wird der Rechnungsbetrag auf dem hinterlegten Konto abgebucht. Im Retourenfall wird der Betrag zurück auf das Paypalkonto des Nutzers überwiesen, dieser kann es dort belassen und für kommende Onlineeinkäufe nutzen oder es sich kostenfrei zurück auf sein Konto überweisen lassen. PayPal nimmt von den Händlern eine Provision, diese entspricht 1,9% vom Kaufpreis plus 35 Cent innerhalb der EU. Oft werden diese Kosten auch von den Händlern an den Kunden weitergegeben und in die Verkaufspreise integriert (Schulz, 2013).

Ein weites E-Paymentverfahren, welches sich inzwischen vermehrt etabliert hat ist die SOFORT-Überweisung. Bei der Zahlungsvariante wird der Nutzer zu der Onlinebanking-Maske seiner Bank weitergeleitet und kann von dort die benötigte Transaktion tätigen. Die Kosten für dieses Verfahren trägt der Verkäufer. Dieser hat jedoch auch den Vorteil mit diesem Verfahren sehr schnell über das Geld der Kunden verfügen zu können. Für den Kunden stellt es eine sichere und einfache Zahlungsvariante dar (Steinke, 2013).

Das E-Payment-Verfahren PayPal ist ein sehr beliebtes Zahlungsverfahren. Im Jahr 2013 gehörte es zu den meistgenutzten Zahlungsverfahren im Onlinehandel. Die Abbildung 10 (siehe unten) gibt einen Überblick über die Relevanz der Zahlungsverfahren im Onlinehandel. Dabei steht Paypal mit 35% an erster Stelle gefolgt von der Zahlung auf Rechnung mit 29%. Zahlungsverfahren wie der Kauf per Nachnahme (2%) werden eher wenig genutzt.

Die Zahlungsverfahren Barzahlung und Giropay sind aber zum Teil noch in der Etablierungsphase und werden noch nicht flächendeckend eingesetzt. Bei Giropay kann die Transaktion im Onlineshop über das Tan- und Pin-Verfahren des Onlinebanking Portals der Hausbank erfolgen. Barzahlen hingegen bietet die Bezahlung von Rechnungen in Filialen des täglichen Gebrauchs an. Mit diesem Verfahren können Rechnungen von Onlineshops z.B. in Rewe – Einkaufsmärkten erfolgen. Das Portfolio an Filialen, in denen es möglich ist, auf diese Weise zu bezahlen, ist wachsend (Barzahlen.de, o.J.).

**Weitere Informationen:**

Deutschland; November 2012 bis Januar 2013; 48 = n = 122 Online-Händler, die das jeweilige Verfahren anbieten

Abbildung 10: Zahlungsverfahren im Onlinehandel (Statista GmbH, 2013)

Für den Prozess des Retourenmanagements ist ein geeigneter Zahlungsprozess sehr wichtig. Zum einen muss im Falle der Retoure der Rückerstattungsprozess problemlos, schnell und mit geringen Kosten erfolgen können, zum anderen muss das Zahlungsverfahren von den Kunden gewünscht und akzeptiert sein, sodass keine Kunden durch das Zahlungsverfahren abgeschreckt werden oder durch das Angebot ein erhöhtes Retourenaufkommen auftritt.

Welche Zahlungskonzepte ein jeweiliges Unternehmen in seinem Online Shop anbietet, hängt somit stark von dem jeweiligen Shop und dessen Zielgruppe ab, sollte jedoch in allen Fällen kundenfreundlich gestaltet werden. Es ist also eine Balance von Eigen- und Kundeninteressen, bei minimalen Risiken und Kosten für beide Parteien zu verfolgen. Aus administrativen und finanziellen Gesichtspunkten ist es meist nicht möglich, alle Zahlungsverfahren anzubieten, sondern es muss sich auf ein geeignetes Portfolio an Zahlungskonzepten beschränkt werden (Weinfurter, o.J.). Des Weiteren konnte durch eine Studie des ibi-Research, einem Beratungs- und Forschungsinstitut an der Uni Regensburg, gezeigt werden, dass manche Zahlungsverfahren wie die Sofort Überweisung, Überweisung und Lastschrift eine geringere Retourenquote aufweisen als andere Zahlungsverfahren, da die Kunden befürchten, dass der Rückfluss des Geldes erst später erfolgt oder ausbleibt (e.commerce-magazin, 2013).

### 3.1.2 Rabatte und Bonusprogramme

Ein weiteres monetäres Instrument, um der Entstehung von Retouren entgegen zu wirken, stellen Bonusprogramme und Rabatte dar. Bekannt sind Rabattaktionen und Gutscheine im Onlinehandel, um den Kunden einen Anreiz zu geben, den Kauf im jeweiligen Onlineshop abzuschließen. Diese Anreize treten in unterschiedlichen Formen auf: von freien Versandkosten, Neukundenrabatt, Gratis-Produktbeigaben bis zum Mengenrabatt (Beck, 2001). Doch auch in Bezug auf Retouren lassen sich Anreize schaffen um diesen entgegen zu wirken. Bislang haben diese Incentives (Anreize, z.B. Rabatt bei Nicht-Retoure) zwar erst wenige der großen Onlinehändler implementiert, aber anhand dieser Unternehmen zeigt sich, dass auf diese Weise die Retourenquote gesenkt werden kann. Kunden bekommen beim Behalten der Ware beispielsweise eine geringe Gutschrift auf Ihr Kundenkonto, Kunden von anderen Onlinehändlern sogar bis zu zehn Prozent Nachlass auf Ihren nächsten Einkauf. Eine weitere Form stellt ein Treuepunktesystem dar, bei dem den Kunden suggeriert wird, dass er beispielsweise zehn Prozent auf die aktuelle Bestellung spart, obwohl diese Ersparnis bei einer Retoure wieder verfällt (Werner, 2013). Die Implementierung von Bonusprogrammen für Nicht- und Wenigretournierer hat neben dem Effekt der Senkung der Retourenquote auch noch den positiven Effekt der Kundenbindung, da der Bonus oder der Rabatt meist erst für eine Folgebestellung greift (Rösch, 2013).

Viele Internethändler sind sich der Wirkung der monetären Instrumente auf die Retourenquote und der damit verbundenen Kosten nicht bewusst, doch können Sie je nach Angebot der Zahlungsverfahren, einen Einfluss auf die Retouren und die damit verbundenen Kosten nehmen. Unter der Hinzunahme von Incentives können die Retourenquoten weiter gesenkt werden. Neben den monetären Instrumenten nehmen auch die ablauforientierten Konzepte, Technologien und Systeme Einfluss auf die Retourenquote. Diese sind Betrachtungsgegenstand des folgenden Kapitels.

## **3.2 Ablauforientierte Konzepte, Systeme und Technologien der Retourenvermeidung**

Ein weiteres Instrument, um die Retouren präventiv einzuschränken, ist ein ablauforientierter Ansatz. Die wichtigsten Felder in diesem Bereich sind zum einen die Verpackung und zum anderen die Durchlaufzeitenoptimierung.

### 3.2.1 Verpackung

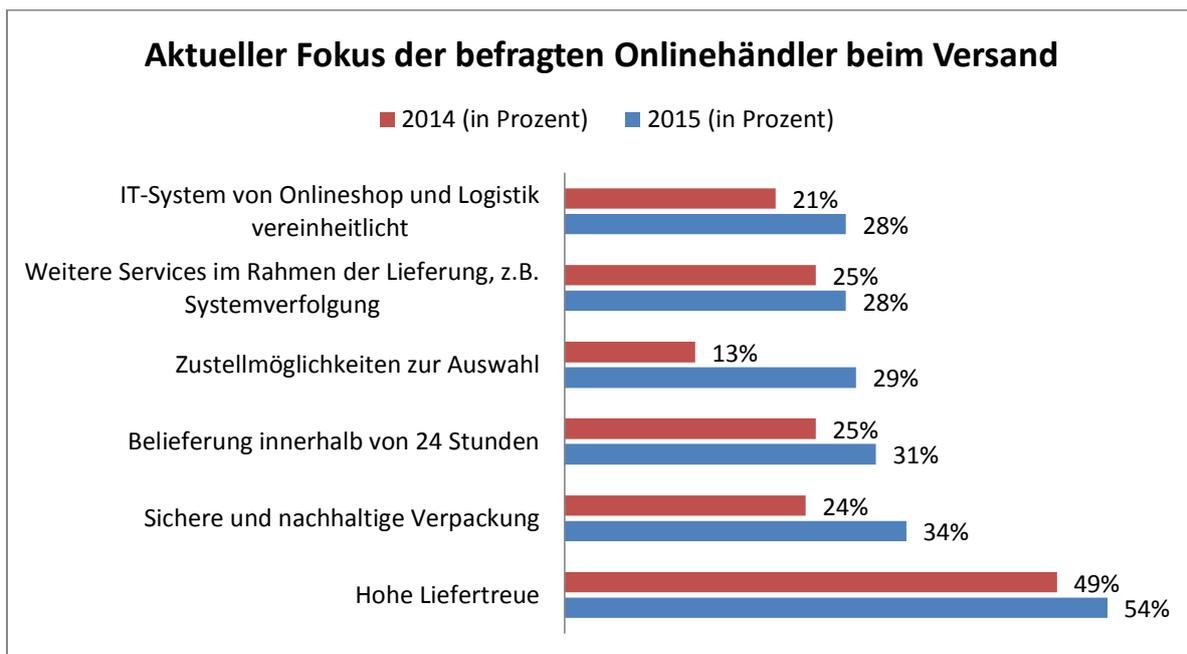
Damit ein Kunde seine Ware unversehrt erhält, ist eine sichere Verpackung, welche die Ware vor Transportschäden schützt, unabdingbar. Im Vergleich zum Vorjahr hat die Bedeutung der Verpackung für die Onlinehändler nach Untersuchungen des EHI sogar zugenommen (siehe Abb. 12 unten). Die Verpackung muss dabei zum einen ökologisch sinnvoll und zum anderen sollte sie so gestaltet sein, dass die Verpackung für den Retourenfall wieder verwendet werden kann (EHI, 2015). Des Weiteren trägt die Verpackung zum Gesamterlebnis der Ware bei und sollte für den Kunden ansprechend designt werden. Zu der eigentlichen Aufgabe des Schutzes der Ware kann die Verpackung demnach auch als Kommunikationsmittel mit dem Kunden dienen (Oberhofer, 2013). Bei schlecht verpackter Ware ist das Risiko groß, dass an der Ware Schäden durch den Transport entstehen. Der Kunde hat dann die Möglichkeit, die Ware zu retournieren oder den Händler zu kontaktieren, um einen Preisnachlass oder eine Erstattung des Kaufpreises einzufordern (Naumann K. , 2013). Eine geeignete Verpackung ist

für Onlinehändler von vornherein entscheidend, um die Retourenquote weiter senken zu können. Die Kartonage kann optische, praktische wie auch funktionale Eigenschaften erfüllen und den Kunden bereits bei der Zustellung der Ware von dem Produkt überzeugen (business-netz, 2014).

Doch auch wenn die Ware den Weg zum Kunden unbeschadet überstanden hat, kann es zu einer Retournierung kommen. Der Kunde hat durch das Fernabsatzgesetz das Recht, die Ware innerhalb von 14 Tagen ohne Angabe von Gründen zurück zu schicken. Auch bei dem Rücktransport ist die Verpackung mit entscheidend, denn auch hier können Schäden entstehen und nur Ware, die unversehrt ist, kann ohne großen Aufwand oder Wertminderung in den Wiederverkaufsprozess integriert werden. Sind bei dem Rücktransport Schäden entstanden, muss die Ware neu aufbereitet werden und kann gegebenenfalls nur noch als B-Ware oder gar nicht mehr verkauft werden. Gerade im E-Commerce, wo je nach Branche eine sehr hohe Retourenquote auftreten kann, ist die Verpackung so zu gestalten, dass sie mehr als nur einen Transportweg schützend überstehen kann (Hager, 2015).

Unterschiedliche Konzepte im Onlinehandel vor dem Hintergrund der Verpackung sind nur schwer zu identifizieren. Es treten zwar Unterschiede in der Verpackungsgestaltung sowie bei der Verwendung von Füllmaterialien zum Schutz der Ware auf, doch bis auf die visuelle Gestaltung der Verpackung können sich die Onlinehändler kaum voneinander abgrenzen.

Die nachstehende Abbildung verdeutlicht den Aspekt der sicheren Verpackung beim Thema Versand im Online Handel. Binnen eines Jahres ist der Fokus bei sicherer und nachhaltiger Verpackung um 10 Prozentpunkte gestiegen (siehe Abbildung 11).



Befragte Onlinehändler: 2015: n = 134; 2014: n = 87; Mehrfachnennungen möglich

Abbildung 11: Fokus der Onlinehändler beim Versand (EHI, 2015)

### 3.2.2 Durchlaufzeiten

Ein weiteres Instrument, die Anzahl auftretender Retouren im Vorfeld zu senken, ist eine Optimierung der Durchlaufzeit des Versandprozesses. Der Bereich der Durchlaufzeitenoptimierung setzt sich aus der Optimierung der innerbetrieblichen Abläufe und der Versandprozesse zusammen. Um eine Optimierung zu erreichen, muss die Komplexität der ablaufenden Prozesse so weit wie möglich reduziert werden. Dabei sind die einzelnen Prozesstreiber wie die Durchlaufzeiten und die Termintreue zu analysieren, um Verbesserungspotentiale zu identifizieren (Heinemann, 2012, S. 152 f.). In dem Bereich des Versandhandels haben sowohl Themen wie die Belieferung binnen 24 Stunden als auch die Liefertreue im Zeitverlauf für Onlinehändler an Bedeutung zugenommen (siehe Abbildung 10). Damit eine kurze Lieferzeit eingehalten werden kann, bedarf es einer reibungslosen Abstimmung der innerbetrieblichen Prozesse. Dazu gehört zum einen der Einsatz einer geeigneten Software, die die betrieblichen Informationen aufbereitet und von unterschiedlichen Schnittstellen aus nutzbar ist, zum anderen sind die logistischen Prozesse so zu gestalten, dass die richtige Ware möglichst schnell das Warenlager verlassen und zeitnah den Kunden zugestellt werden kann. Kunden haben an einen Onlineshop gewisse Erwartungshaltungen. Sie legen Wert darauf, dass zugesagte Liefertermine eingehalten werden, es nach Möglichkeit Liefertermine zur freien Auswahl gibt und der Versand sowie die Verpackung kostenfrei angeboten werden (Huke, o.J.). Den meisten Kunden sind niedrige Versandkosten oder ein kostenfreier Versand wichtiger als eine Belieferung innerhalb von 24 Stunden. Zudem kommt es bei hohen Versandkosten häufig zu Kaufabbrüchen im Onlineshop. Um dieses zu vermeiden, sollten die Versandkosten möglichst niedrig gehalten oder bei der Preiskalkulation bereits integriert werden. Die Auswahl der Versandarten ist dabei benutzerfreundlich und möglichst einfach zu gestalten (Dorra, 2014). Auch wenn der eigentliche Versand von manchen Onlinehändlern outgesourct wird, so fallen aufkommende Ärgernisse auf den Onlineshop zurück und meist nicht auf den Logistikanbieter der Versandabwicklung. Die Wahl des Dienstleisters für die Versandabwicklung sollte somit nicht leichtfertig getroffen werden, auch wenn Gründe wie Kostenvorteile und das spezifische Know How der Anbieter reizen. Viele Händler haben dabei den Transport, die Auslieferung, die Zustellung zum Kunden, das Tracking der Sendung wie auch die Lagerhaltung und das Kommissionieren der Ware outgesourct (Der Handel, 2013).

Ein Kernelement, welches weiteren Einfluss auf die Durchlaufzeit hat, ist die IT Infrastruktur. Insbesondere beim Online-Versandhandel ist eine reibungslose Kommunikation von unterschiedlichen Systemen im Hintergrund des Onlineshops unerlässlich. Die heterogene Struktur der unterschiedlichen Systeme sollte möglichst effizient gestaltet sein. Das „Enterprise Resource Planning System“ (ERP System), welches zum Beispiel die Transaktionen verwaltet, ist die Grundlage für die Online Shop Software, welche die Transaktion mit dem Endkunden ermöglicht. Dabei erfolgt in gewissen Zeitabständen ein Abgleich der Stamm- und Bewegungsdaten zwischen dem ERP System und dem Onlineshop System. Je nach Aufbau des Onlineshops sind auch noch Schnittstellen zu Finanz-Logistikdienstleistern möglich. Die Kommunikation der Systeme ist meist auf eine möglichst schnelle Ausführung der Transaktion ausgelegt, jedoch wäre auch eine Analyse der Kundendaten in Echtzeit für die präventive Beeinflussung des Kaufverhaltens in Zukunft möglich. Das reibungslose und schnelle Interagieren der Systeme ist wichtig, damit die Daten für den Versand bereit stehen und der Versandprozess eingeleitet werden kann (Schmidt, 2015).

Eine Identifikation der Schnittstellen und der Prozesse zur Erreichung einer besseren Durchlaufzeit innerhalb unterschiedlicher Unternehmen ist kaum möglich, da die Unternehmen die

Prozesse, Systeme sowie Konzepte geheim halten, weil sie für die jeweiligen Unternehmen ein Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz darstellt. Daher kann eine spezifische Betrachtung von unterschiedlichen Unternehmen in diesem Bereich in dieser Ausarbeitung nicht erfolgen.

### 3.2.3 Retourenschein

Eine andere ablaforientierte Möglichkeit, Retouren einzudämmen, ist das Weglassen des Retourenscheins im Versandpaket. Jedoch wird dieses von manchen Onlinehändlern kritisch angesehen, da diese Variante als kundenunfreundlich gilt. Die Retourenquote lässt sich auf diesem Wege zwar nachweislich reduzieren, jedoch können auch negative Auswirkungen für die Bestellungen folgen (Groß, 2015). Viele Kunden scheuen den Aufwand, sich an das jeweilige Unternehmen zu wenden, um einen Retourenschein einzufordern oder im Online-Shop danach zu suchen. Das Weglassen des Retourenscheins stellt somit für manche Kunden eine gewisse Barriere dar. Sie behalten lieber die Ware als Zeit und Mühe für die Retoure aufzuwenden (Kolbrück, 2015). Diese verärgerten Kunden würden bei erneuten Online-Einkäufen, jedoch möglicher Weise auf Konkurrenzunternehmen ausweichen, die eine kundenfreundliche Retourenmöglichkeit bieten. Unter dem Aspekt der Umweltschonung könnte das Weglassen des Retourenscheins dem Kunden jedoch auf eine andere Art und Weise als vorteilhaft dargestellt werden. Die Papiereinsparungen können für viele Kunden ein positives Image hervorrufen. Jedoch sollte weiterhin für die Kunden, die retournieren wollen, der Retourenschein zum Ausdruck zur Verfügung gestellt werden.

Die ablaforientierten Instrumente richten sich vor allem daran, die bestellte Ware dem Kunden möglichst schnell und ohne Schäden zur Verfügung zu stellen, damit dieser Ablauf reibungslos klappt, müssen die ablaufenden Prozesse bestmöglich auf einander abgestimmt sein. Nur wenn dieser Ablauf bestmöglich funktioniert, vermindert es Retouren auf Grund von langen Liefer- und Wartezeiten. Des Weiteren muss der Rückversand für den Kunden, wenn dieser sich entscheidet die bestellte Ware zurück zu schicken, möglichst einfach gestaltet werden. Das einfache Weglassen des Retourenscheins, oder das Verkomplizieren des Rücksendeprozesses im Onlineshop bleibt bei den Online Händlern ein kritisches Thema, es senkt zwar die Retourenquote, kann aber die Kunden auch nachhaltig abschrecken.

Im Folgenden Kapitel werden die konsumentenbasierten Instrumente näher vorgestellt, diese haben das Ziel, durch Beratung und Service die Retourenquote so gering wie möglich zu halten.

## 3.3 Konsumentenbasierte Konzepte, Technologien und Systeme der Retourenvermeidung

Der letzte zu betrachtende Bereich ist die konsumentenbasierte Retourenvermeidung. Die dort zur Anwendung kommenden Instrumente und Anwendungen sollen dem Kunden helfen, die passende Auswahl und das entsprechende Produkt identifizieren zu können, um die Wahrscheinlichkeit einer Retoure bereits vor dem Kauf zu senken. In diesem Feld gibt es eine wachsende Anzahl innovativer Lösungen, die den Kunden bei der Einkaufsentscheidung helfen sollen. Der Nachteil des Onlinehandels gegenüber dem stationären Handel ist, dass der Kunde die Produkte nicht im Vorfeld im realen Umfeld anschauen, fühlen und testen kann. Um die Wahrscheinlichkeit für ein nicht Gefallen der Ware bereits im Vorfeld zu minimieren und somit Retouren zu vermeiden, versuchen die Onlinehändler auf verschiedensten Wegen

die Produkte so real wie möglich über Ihren Onlineshop dem Konsumenten darzustellen. Besonders schwierig ist dieses im Bereich der Mode, da der Kunde die Ware erst nach Kauf und Erhalt der Ware zu Hause ausprobieren kann (Zinsmeister, 2013).

Um die richtigen Instrumente für den Onlineshop auszuwählen, ist es notwendig, das Retourenverhalten im Zusammenhang mit den Kunden und den Produkten zu analysieren. Dafür stehen inzwischen moderne Techniken der Datenanalyse zur Verfügung. Die Datenmenge variiert dabei je nach Artikeldatenbank, Verknüpfung mit Bewertungsplattformen sowie der Verbindung zu externen Marktplätzen. Die Daten treten in strukturierter und unstrukturierter Form auf, wobei die unstrukturierten Daten wie Produktbewertungen, Meinungen zu Produkten sowie Äußerungen in sozialen Netzwerken schwieriger zu analysieren sind als die strukturierten. Ziel ist es durch Methoden wie beispielsweise Data Mining Retourenmuster zu erkennen, um den Retouren entgegenwirken zu können. Wenn die ausgewählte Größe des Kunden, z.B. bei Modeartikeln von der Größe abweicht, die der Kunde sonst bestellt, kann er darauf aufmerksam gemacht und Fehlkäufe somit vermieden werden (Möhring, 2015). Data Mining Werkzeuge sind darauf spezialisiert, Wissen aus Datensammlungen zu ziehen und daraus bestimmte Muster, Trends und Zusammenhänge abzuleiten und Vorhersagen über das Verhalten der Kunden zu treffen. Data Mining stellt dabei keine Methode an sich dar, sondern ist eine Ansammlung von verschiedenen Verfahren, die induktiv von Daten angetrieben arbeiten. Aus diesen Daten werden dann Hypothesen und Zusammenhänge abgeleitet. Die Verfahren erarbeiten sich „Wenn-Dann-Regeln“ und versuchen die Kunden somit verschiedenen definierten Gruppen und Eigenschaften zuzuordnen (Manhart, 2011).

Data Mining Techniken wie beispielsweise das In Memory Computing lassen sich zur Datenanalyse der Retourenmuster nutzen, während der Kunde sich noch virtuell im Onlineshop bewegt. Somit lassen sich noch simultan Weichen stellen um Retouren zu vermeiden, etwa indem dem Kunden seine Lieblingsfarbe, die er normaler Weise kauft, vorgeschlagen wird (Möhring, 2015). Diese Echtzeitempfehlungen erfolgen anhand von Graphdatenbanken. Darin werden Kaufgewohnheiten der Kunden erfasst und die Kaufentscheidungen können direkt analysiert werden. „In einer Graphdatenbank lassen sich Daten in Form von Graphen speichern, verwalten und abfragen. Sie eignen sich besonders gut, stark vernetzte und/oder unstrukturierte Informationen anschaulich darzustellen. Denn sie weisen den gespeicherten Daten (beispielsweise Kunden oder Produkte) und der Beziehung zwischen diesen Daten (beispielsweise „wer kauft was“ oder „welcher Kauf fand zuerst statt“) die gleiche Bedeutung zu (Temme & Litzel, 2015). Mit diesem Vorgehen lassen sich dem Konsumenten die geeigneten Produktempfehlungen geben, die direkt zu Ihm passen. Im Hintergrund werden dafür frühere Kaufvorgänge analysiert und mit Benutzern mit ähnlichem Kaufverhalten verglichen (Temme, 2014).<sup>2</sup>

Techniken des Data Mining und Graphdatenbanken stellen eine Grundlage für die konsumentenbasierten Instrumente dar, die nachfolgend beschrieben werden. Ohne die Möglichkeit, die Daten der Kunden der Onlineshops aufbereitet nutzen zu können, wäre ein Hilfeservice und eine gezielte Einkaufssteuerung des Kunden in Echtzeit nur schwer möglich.

---

<sup>2</sup> Techniken wie das Data Mining und In Memory Computing werden hier nur oberflächlich behandelt, da eine genauere Darstellung sehr komplex und hinsichtlich der zu beantwortenden Forschungsfrage nicht zielführend wäre.

Im Folgenden werden verschiedene konsumentenbasierte Instrumente vorgestellt. Diese stehen zum Teil in enger Verbindung mit den Techniken der Datenanalyse und sollen den Kunden helfen die perfekte Auswahl zu treffen, um nach Möglichkeit bestens mit den Produkten zufrieden zu sein, sodass es zu keiner Retoure kommt.

### 3.3.1 Produktinformationen

Eine der klassischsten Formen der konsumentenbasierten Retourenvermeidung ist die Produktinformation. Eine gute Produktinformation ist für die meisten Kunden unabdingbar, denn diese enthält die wichtigsten Informationen über Größe, Stil und Qualität der angebotenen Waren, welche auch die häufigsten Gründe für Retouren sind (Heinemann, 2015, S. 104). Rund 81% der Onlinehändler sehen diese Methode als größte Möglichkeit zur Retourenvermeidung an. Des Weiteren können Adjektive die fehlende Haptik und Optik des Online-Shops zu einem Teil aufheben. Je mehr Kunden über das angebotene Produkt erfahren können, desto sicherer fühlen diese sich beim Kauf (Vgl. ebd.). Zu den zusätzlichen Informationen, die für Kunden kaufentscheidend sind, gehören auch Angaben zur Lieferfrist, Liefertermin und Warenverfügbarkeit. Die Produktinformationen sollten nach den Wünschen der Kunden gestaltet werden, um einen bestmöglichen Erfolg zu erzielen und Kaufabbrüche zu vermeiden (Eckstein, Keddo, & Rodenkirchen, 2009). Nur durch bestmögliche Informationen zu angebotenen Produkten weiss der Kunde im Vorfeld, was er sich genau unter der Ware vorstellen kann und ob es das ist, was der Kunde sich davon verspricht. Wenn die Ware dem entspricht, was zuvor beschrieben und kommuniziert wurde, wird auch die Retourenquote entsprechend geringer ausfallen.

### 3.3.2 Fotos, Zoomfunktion und 360° Ansicht

Fotos, die Funktion des Zoomens und die 360° Ansicht sind Instrumente, um Produktdetails dem Kunden näher zu bringen. Bei der Nutzung von Fotos werden hoch qualitative Aufnahmen ausgewählt, die auch kleine Details der Produkte zeigen, wie Logos, Strukturveränderungen oder andere Highlights. Mit der 360° Ansicht hat der Kunde die Möglichkeit das Produkt von allen Seiten in Augenschein zu nehmen, damit eine spätere Enttäuschung auf Grund von Eigenschaften, die er zuvor nicht wahrnehmen konnte, ausbleibt. Unterstützend hilft auch die Funktion des Zooms, bei dem der Kunde einzelne Stellen des Produktes vergrößern kann. Der Kunde hat somit die Möglichkeit kleinste Produktdetails zu erkennen und auch Strukturen der Oberfläche wahrzunehmen. Welche Instrumente für welchen Webshop am geeignetsten sind, hängt dabei von den angebotenen Produkten und der Branche ab (Beschnitt, 2009).

Als Grundlage des Zooms und der 360° Ansicht dienen detailgetreue Fotos von hoher Qualität. Die 360° Ansicht setzt sich aus vielen Einzelbildern zusammen, die in Achsen angeordnet werden. Je nach Anzahl der Achsen kann dem Kunden sogar eine 3D Ansicht angeboten werden, welche der Realität am nächsten ist. Der Anwender hat somit die Möglichkeit, das Produkt von jedem Winkel aus zu betrachten. Unterstützend können auch Animationen integriert werden, die dem Kunden die Funktionalität des Produktes näher bringen (Scanmore Germany, o.J.). Da eine Vertonung bei der Darstellung von Produkten nicht zwingend nötig ist, reicht meist eine Fotoanimation aus. Es handelt sich dabei um eine Serienaufnahme an Bildern, die hinter einander abgespielt werden. Ab 24 Bildern pro Sekunde erscheint für das menschliche Auge ein bewegtes Bild (Willer, 2013).

Eine geeignete Produktpräsentation ist für den Kunden sehr wichtig, da sich diese online bislang auf eine rein visuelle Ebene beschränkt. Unternehmen wie Microsoft haben jedoch inzwischen erste Testreihen zu Touchscreens abgeschlossen, die sich bei Berührung verformen sollen. Durch diese texturierte Oberfläche soll den Nutzern ein haptisches Feedback gegeben werden können. Ob und wann diese Entwicklungen in die Serienreife gehen ist bislang noch fraglich (Birgit, 2010). Aus diesem Grund muss bisher mit den verfügbaren Instrumenten versucht werden, die fehlende Haptik auszugleichen (Röthlingshöfer, 2013). Eine durchdachte Produktpräsentation kann die Conversion-Rate<sup>3</sup> steigern und auch die Retouren reduzieren (Sadeghi, o.J.).

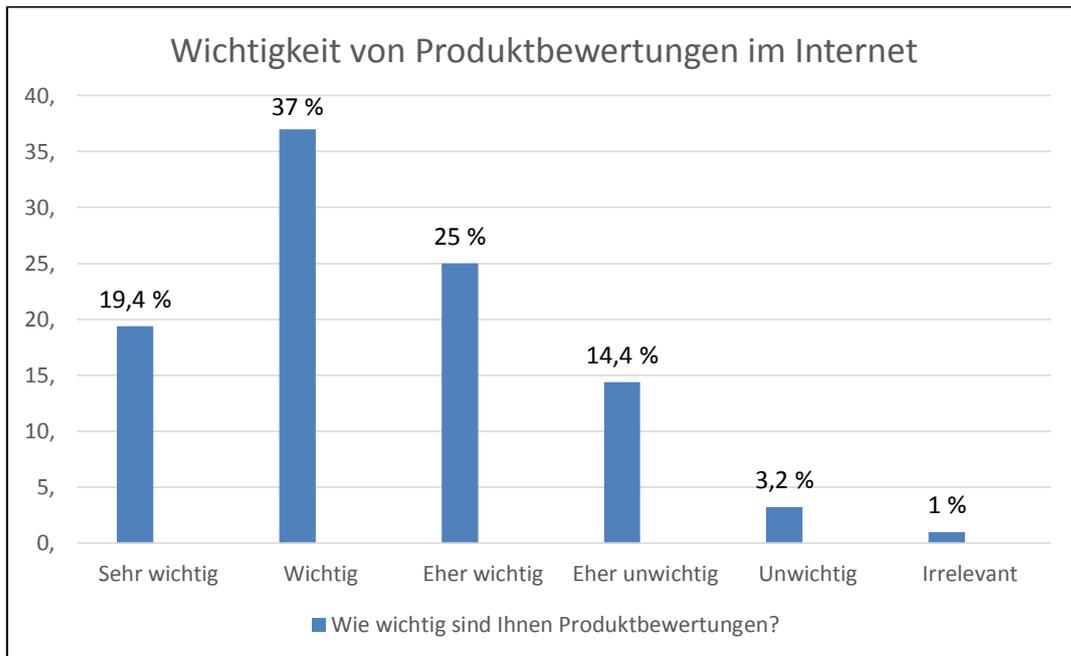
Onlineshop Betreiber haben in den Bereichen der Produktpräsentation auch die Wahl, diesen Part an einen externen Anbieter outzusourcen. Denn eine gute Produktdarstellung erfordert viel Zeit sowie Know How und kann daher sehr kostenintensiv sein. Inzwischen gibt es die unterschiedlichsten Anbieter die sich auf verschiedene Instrumente der Produktpräsentation spezialisiert haben. Für die Online Shops ist es trotzdem lohnend, da durch eine gute Produktpräsentation die Retourenquote nachweislich sinkt ([www.shopcloud.io](http://www.shopcloud.io), o.J.).

### 3.3.3 Bewertungen und Rezensionen

Neben den Produktinformationen und Produktdarstellungen sind für viele Kunden Bewertungen und Rezensionen wichtig um Ihnen bei ihrer Kaufentscheidung zu helfen. Nur wenn die Kunden bei Ihren Käufen sicher sind und auch das Produkt Ihren Erwartungen entspricht, kommt es zu keiner Retoure. Nach einer Umfrage des Statistischen Bundesamtes geben bereits ca. 56% der Kunden an, dass Ihnen Produktbewertungen wichtig oder sehr wichtig sind. Die Abb. 12 unten, stellt die Wichtigkeit der Produktbewertungen für die Kunden. Gute Bewertungen bringen einen positiven Nutzen mit sich. Zum einen wird das Vertrauen zu dem anbietenden Unternehmen und der jeweiligen Marke gestärkt, zum anderen kann es so geschafft werden, Kunden an den jeweiligen Onlineshop zu binden und den Nutzer positiv zum Kauf zu beeinflussen (Völk, 2015). Konsumenten vertrauen den Bewertungen der Kunden meist mehr als den Informationstexten der Verkäufer. Des Weiteren lassen sich durch die Implementierung der Antwortfunktion für Bewertungen auftretende Probleme mancher Kunden durch die gegebenen Antworten anderer Kunden lösen. Auf diese Weise wird der Anbieter zum Teil entlastet, aber auch der Onlineshop selber hat durch die Bewertungen ein Feedback und kann an Schwachstellen arbeiten und Prozesse weiterhin verbessern, um somit noch mehr Kunden zu überzeugen und zu binden (Netz24.biz, o.J.). Durch die Bewertungen und Rezensionen weiß der Kunde von vornherein, was ihn bei dem jeweiligen Produkt erwartet, sodass die Wahrscheinlichkeit reduziert wird, dass dieser nicht mit der Ware zufrieden ist und sie retourniert.

---

<sup>3</sup> Die Conversion-Rate beschreibt das Verhältnis, wie viele Besucher einer Website auch Produkte und Dienstleistungen des Online Shops kaufen (Anzahl der Transaktionen/Anzahl der Visits x100) ([gruenderszene.de](http://gruenderszene.de), o.J.).

**Weitere Informationen:**

Deutschland; 22.12.2010 bis 21.01.2011 ; 1.299 Befragte; ab 14 Jahre

Abbildung 12: Wichtigkeit von Produktbewertungen im Internet (Dr. Schengber & Friends, o.J.)

Inzwischen haben sich Unternehmen auf die Kundenkommunikation spezialisiert und bieten den Onlineshops an, diese zu übernehmen und die eingehenden Fragen und Beschwerden eines Onlineshops zu managen. Sie helfen den Online Unternehmen dabei, einen Teil des Customer Relationship Management zu übernehmen, da dieser zum Teil erhebliche personelle Ressourcen in Anspruch nehmen kann (Renner Jones, o.J.).

Damit Konsumenten den Bewertungen und Rezensionen von anderen Kunden auch trauen können, gibt es inzwischen unterschiedliche Gütesiegel für Onlineshops. Diese Siegel sollen den Konsumenten verdeutlichen, dass es sich um einen vertrauenswürdigen Onlineshop handelt und die Rezensionen von realen Nutzern sind. Um ein entsprechendes Gütesiegel zu bekommen, müssen die Onlineshops einen Kriterienkatalog erfüllen. Verifiziert werden dabei die Allgemeinen Geschäftsbedingungen, die Kundeninformationen, Produktinformationen wie auch vor- und nachvertragliche Pflichtinformationen (ehi Retail Institut, o.J.).

### 3.3.4 Avatare

Als Avatar wird eine grafische Darstellung bezeichnet, die eine reale Person repräsentiert. Sie können in der virtuellen Welt des Internets in einer zwei- oder dreidimensionalen Form kreiert werden. In Onlineshops hingegen werden Avatare als digitale Kundenberater und Ansprechpartner oder als virtuelle Schaufensterpuppe realisiert. Sie sollen den Konsumenten beim Nutzungserlebnis des Webshops unterstützen. Hinter den Avataren können reale Personen stehen, oder auch Programme, die den Kunden bei Fragen zu Produkten zur Seite stehen, aber auch bei Schwierigkeiten des Bestellprozesses unterstützen. Die Avatare können auf diese Weise den Kundenberater, wie die Konsumenten ihn aus den Geschäften des stationären Einzelhan-

dels kennen, imitieren (onpage, o.J.). Diese Beratung im Onlineshop ist von vielen Kunden erwünscht, denn sie hilft wichtige Fragen zu Produkten zu klären, welche sonst im Nachgang zu Retouren führen könnten. Gerade beratungsintensive Güter treten hier in den Vordergrund wie Elektronikartikel und Mode. Durch diese Onlineberatungsassistenz gewinnt der Kunde Vertrauen und Sicherheit bei der Produktauswahl (Stricker, 2009).

Eine andere Einsatzmöglichkeit von Avataren ist die Funktion einer virtuellen Schaufensterpuppe im Bereich der Mode. Kunden können so beispielhaft ihre Wunschmode in einer virtuellen Umkleidekabine einem Avatar anziehen, um zu sehen, wie einzelne Kleidungsstücke zu einander wirken oder wie Sie angezogen aussehen könnten. Zum einen steckt hinter der Präsentation der Kleidungsstücke an einem Avatar ein gewisses Einsparpotential, denn auf diesem Wege muss nicht jeder Modeartikel an einem Model fotografiert werden und zum anderen wird durch die animierte Darstellungsform die Retourenquote gesenkt. Grund dafür ist die Tatsache, dass sich die Kunden bereits während des Einkaufs ein sehr genaues Bild von den Produkten machen können und somit die Anzahl der negativen Überraschungen für Kunden nach dem Erhalt der Ware minimiert werden (internetworld.de, 2013).

### 3.3.5 Virtuelle Umkleide

Der Ansatzpunkt der virtuellen Umkleidekabine liegt darin, den Kunden die Unsicherheit zu nehmen, dass Kleidung, die sie im Internet bestellen, nicht passt. Die virtuellen Umkleiden sollen für den Kunden eine Hilfe sein, die für sie individuellen und passenden Produkte zu finden (Pohlgeers, 2013). Die virtuelle Umkleidekabine baut auf die Darstellung der Mode durch Avatare auf. Im Fokus liegen insbesondere die Passform sowie die ausgewählte Größe, welche nach den persönlichen Angaben der Kunden berechnet werden können. Es lassen sich somit unterschiedliche Outfits zusammenstellen und nach Größe und Form überprüfen (Riehl, 2014). In der virtuellen Umkleidekabine wird nach den Maßgaben des Kunden ein Avatar kreiert. Es müssen hierfür je nach Kleidungsstück entsprechende Angaben gemacht werden, von der Größe, Gewicht, Brust- und Hüftumfang, Körbchengröße bis hin zur Schuhgröße. Des Weiteren lassen sich je nach Shop unterschiedliche Avatartypen auswählen, welche dem eigenen Abbild des Nutzers am nächsten kommen (metail.com, o.J.). Je nach System ist es auch möglich, Vorlieben, zum Beispiel wie die Mode sitzen soll, einzupflegen, denn manche Kunden mögen Ihre Kleidung eher körperbetont und andere eher weiter. Des Weiteren lassen sich je nach Anwendung mögliche Schwachstellen der Artikel identifizieren wie zum Beispiel Stellen, an denen die Kleidung nicht gut sitzt oder zu eng sein könnte.

Als Grundlage einiger virtueller Systeme dient eine Robotertechnik in männlicher und weiblicher Form, die die unterschiedlichsten Körperformen simulieren kann. Der jeweilige Roboter wird mit den gewünschten Kleidungsstücken geschmückt und simuliert die unterschiedlichsten Passformen. Zeitgleich werden zu den unterschiedlichsten Größenannahmen des Roboters Fotos gemacht. Dabei können pro Kleidungsstück in einem Hochgeschwindigkeitsverfahren bis zu 3000 Bilder entstehen, um alle dem Roboter möglichen Passformen abzudecken. Für den Kunden gibt es zu jeder möglichen Größenangabe ein Bild mit entsprechender Passform, so weiß der Konsument, wie die Mode mit den jeweiligen Maßen sitzen würde (Pohlgeers, 2013).



Abbildung 13: Der männliche Roboterkörper von Fits me (Günnel, 2011)

Die Abbildung 13 zeigt den männlichen Robotertorso des Unternehmens „Fits me“. Die einzelnen Körperplatten des Roboters können alle den Kunden möglichen Eingaben Ihrer Körpermaße simulieren. Je nach Auswahl der Größe des Modeartikels und Eingabe der Körpermaße lässt sich dann sehen, wie das gewählte Kleidungsstück am eigenen Körper sitzen würde und wo Problemzonen wären. Auf Basis des Roboters kann dem Kunden geholfen werden, das richtige Kleidungsstück in der passenden Form zu finden (NTDTV, 2011).

Eine andere Möglichkeit der virtuellen Umkleide mit der Erstellung eines möglichst genauen Abbildes bietet die Vermessung per Webcam. Hierfür erstellt ein System eine genaue Abmessung des Kundenkörpers via Webcam. Kunden können dann Ihr eigenes Profil mit Ihren persönlichen Daten anlegen und speichern. Für die Auswahl unterschiedlicher Artikel können Sie dann ihre Daten nutzen, um zu sehen, wie das jeweilige Kleidungsstück an ihnen sitzt.

Eine andere Form der Vermessung, welche Einsatz findet, ist eine 3D Vermessung bei Schuhen. Dabei wird jedoch nicht der Fuß der Konsumenten vermessen sondern Onlineshops können die Schuhe, die Sie anbieten, dank eines 3D Verfahrens vermessen lassen. Zusammen mit speziellen Angaben des Konsumenten über die Größe und Ausmaße der Füße und über Angaben, welche Schuhe dem Kunden bislang gut passten, können dann geeignete Empfehlungen gegeben werden. Der Kunde kann darauf hingewiesen werden, welche Größe er wählen sollte und bei welchen Modellen es auf Grund der Fußproportionen zu Problemen kommen könnte. Die Onlineshops profitieren von diesen Möglichkeiten auf Grund der sinkenden Retourenquote. Die Kunden bekommen vorgegeben, welche Größe sie wählen sollten und somit entfällt häufig die Bestellung eines zweiten Paares, welches sonst auf Grund der Unsicherheit bestellt worden wäre. Des Weiteren entfallen auch Retouren, die es ohne diese Technologie auf Grund einer nicht kompatiblen Fußform zum Schuh geben würde (shoefitr.com, o.J.).

### 3.3.6 Größentabellen und Größenrechner

Ein Instrument, welches aus dem Distanzhandel per Katalog für den Kunden alt bekannt ist, ist die Verwendung von Größentabellen. Dieses Instrument spielt auch im Onlinehandel eine wichtige Rolle, um die Retourenquote niedrig zu halten. Besonders im Bereich Mode, in dem es viele internationale Label gibt und es je nach Land für Kleidung unterschiedliche Größenangaben gibt, führen die Angaben bei den Kunden schnell zu Verwirrung. Die Größentabellen

sollen dabei für den Kunden übersichtlich und einfach gestaltet werden, damit dieser direkt sehen kann, welche Größe er braucht bzw. welche Bezeichnung welchen Körpermaßen entspricht. Die Größe stellt einen der drei am häufigsten ausgewählten Gründe für Retouren im Onlineshop dar. Damit der Kunde seine eigenen Abmaße auch richtig misst und dabei keine Fehler entstehen, die später zu einer Retoure führen, werden häufig Anleitungen im Onlineshop bereitgestellt nach denen der Shopbesucher vorgehen kann. Unterstützt werden diese Anleitungen auch in Form von Videos in denen der Messvorgang Schritt für Schritt erklärt wird (Köhler A. , 2015).

Den Kunden im Bereich Mode eine Hilfe bezüglich der Größenauswahl zu geben ist für Onlineshop Betreiber inzwischen fast unerlässlich, wenn die Retourenquote gering gehalten werden soll. Manche Onlinemarktplätze bieten den Händlern, die darüber Ihre Produkte anbieten wollen eine einfache Möglichkeit der Implementierung eines Größenrechners an, mit dem die Kunden durch die Eingabe ihrer Maße herausfinden können ob ihnen die Kleidung sitzt (onlinemarktplatz.de, 2012).

Größere Onlineshops verfügen meist selbst über Größentabellen oder einen Größenrechner, der in ihrem Webshop integriert ist. Größenrechner können unterschiedlich aufgebaut sein. Manche unterscheiden nur nach Damen oder Herren, andere zudem auch nach Jungen, Mädchen und Babys. Nach der Auswahl des Personentyps muss im Anschluss eine Bekleidungskategorie selektiert werden. Hier wird zwischen Hosen, Jeans, Shorts, Shirts, Pullover, Jacken, Unterwäsche, Schuhe etc. unterschieden. Die Auswahlmöglichkeiten der Bekleidungskategorien hängen jedoch auch von dem Personentyp ab. Frauen beispielsweise haben andere Modekategorien als Männer und diese wiederum andere als Kinder oder Babys. Je nach getroffener Bekleidungskategorie des Personentyps müssen unterschiedliche Maße in den Größenrechner eingegeben werden. Bei Herren beispielsweise, die sich für die Kategorie Hosen, Jeans und Shorts interessieren, sind die Körpergröße, der Taillenumfang und der Hüftumfang entscheidend, um die geeignete individuelle Größe zu finden. Bei Frauen, die sich für Nachwäsche interessieren, sind die Körpergröße, der Brustumfang und der Hüftumfang ausschlaggebend. Des Weiteren wird dem Kunden mit einer Abbildung veranschaulicht wie er die geforderten Maße idealerweise zu messen hat (Lidl, o.J.).

Die unten stehende Abbildung 14 verdeutlicht beispielhaft die Bereiche, die vermessen werden müssen, wenn die Auswahl des Kunden auf Hosen, Jeans und Shorts fällt.

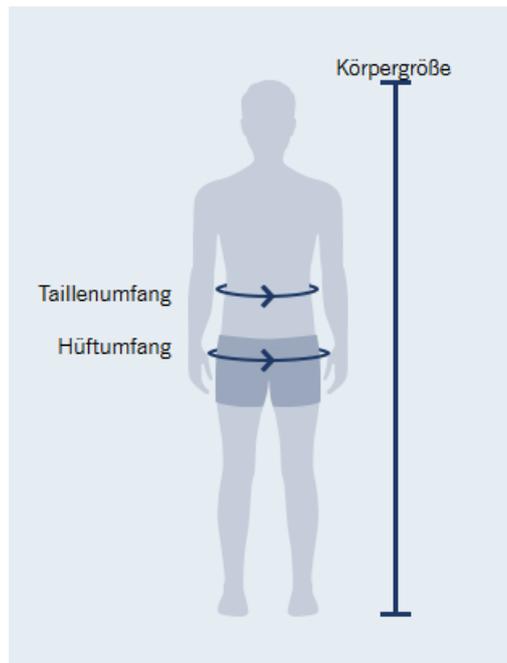


Abbildung 14: Größen messen bei Lidl, Auswahl Herren, Kategorie: Hosen, Jeans und Shorts (Lidl, o.J.)

Sollten Kunden mit den Größenrechnern, Umrechnungstabellen oder mit sonstigen Anwendungen nicht zurechtkommen oder Fragen zu Produkten haben, können diese auf unterschiedlichen Wegen Hilfe und Beratung bekommen. An diesen Bereich der Hilfestellung richtet sich das nachfolgende Kapitel.

### 3.3.7 Individuelle Kaufberatung und Hilfestellung

Die individuelle Kaufberatung im Onlineshop kann auf verschiedenen Wegen erfolgen wie beispielsweise über den kostenlosen Rückruf für den Kunden, die Servicehotline oder den Live Chat. Die Orientierung hin zum Kundenservice hat sich in den letzten Jahren im Onlinehandel sehr gewandelt. Ein guter Kundenservice hat viele positive Effekte. Er stärkt die Kundenbindung, verbessert die Conversionrate, steigert das Image und senkt die Retourenquote (netz24.biz, o.J.).

Der Live Chat bietet im Gegensatz zu anderen Kontaktmöglichkeiten den Vorteil, dass der Kunde den Internetshop für die Kontaktaufnahme nicht verlassen muss. Das Chatten mit der Serviceperson und der Einkauf können im gleichen Webfenster erfolgen. Der Einkauf kann somit ohne Unterbrechungen ablaufen. Viele Fragen zu Produkten lassen sich in dieser Form einfach und schnell beantworten, zudem ist die Serviceperson nicht an einen Kunden gebunden und kann mehrere Anfragen gleichzeitig bearbeiten. Für das Unternehmen, das den Onlineshop betreibt, stellt der Live Chat im Vergleich zu anderen Kontaktmöglichkeiten eine sehr kostengünstige Variante dar. Die durchschnittlichen Kosten pro Kundenkontakt liegen bei dem Live Chat mit 1,80 € fast bei der Hälfte der Kosten eines Telefonates, welches laut einer Studie mit durchschnittlichen Kosten von 3 € für den Onlineshop angesetzt wird. Vermehrt wird der Live Chat als ein ergänzendes Instrument zur Kontaktaufnahme angeboten. Die klassische Kontaktaufnahme per Hotline hingegen bietet fast jeder Onlineshop an. Je nach Kundensegment wird eine andere Form der Kommunikation gewünscht, ältere Kunden bevorzugen eher das Telefonat, jüngere weichen vermehrt auf den Chat aus. Durch den zusätzlichen

Einsatz der Chatfunktion reduzieren sich die Telefonate und somit auch die Kosten für den Onlineshop (Vgl. ebd.).

Vorteilhaft am Live Chat ist vor allem die Hilfe oder Problembehandlung für den Kunden in Echtzeit. Der Kunde muss nicht erst eine E-Mail formulieren und auf die Antwort warten, die binnen der nächsten Stunden oder Tage eingeht. Des Weiteren verliert der Kunde auch keine unnötige Zeit durch Telefonwarteschleifen. Der Live Chat kann dem Kunden in Form eines Buttons angeboten werden, den er anklickt, wenn Hilfe erwünscht ist. Eine andere Möglichkeit, mit den Kunden in Kontakt zu treten, wäre eine proaktive Form. Je nach Implementierung des Live Chats im Onlineshop können auch Mitarbeiter das Einkaufsverhalten des Kunden über das Backend des Webshops sehen und ihn direkt anschreiben, beispielsweise ob er Fragen zum Versand hat oder Hilfe bei der Größenauswahl benötigt (providesupport.de, o.J.).

Nachteilig für den Onlinehändler ist der zeitliche Druck, der entsteht, da der Kunde bei einem Live Chat eine schnelle Antwort erwartet. Längere Wartezeiten würden den Kunden verärgern. Diese kontinuierliche Erreichbarkeit bindet personelle Ressourcen, denn je nach Größe des Onlinehändlers können nicht dauerhaft Personen für den Chat abgestellt werden. Eine 24 Stunden Betreuung können daher nur ausreichend große Unternehmen anbieten. Die kleinen Web-Shops haben aber auch die Möglichkeit, den Chat-Button nur für eine bestimmte Zeit am Tag einzusetzen und in Zeiten von Abwesenheit einen E-Mail Kontakt einzublenden (Fleing, 2014).

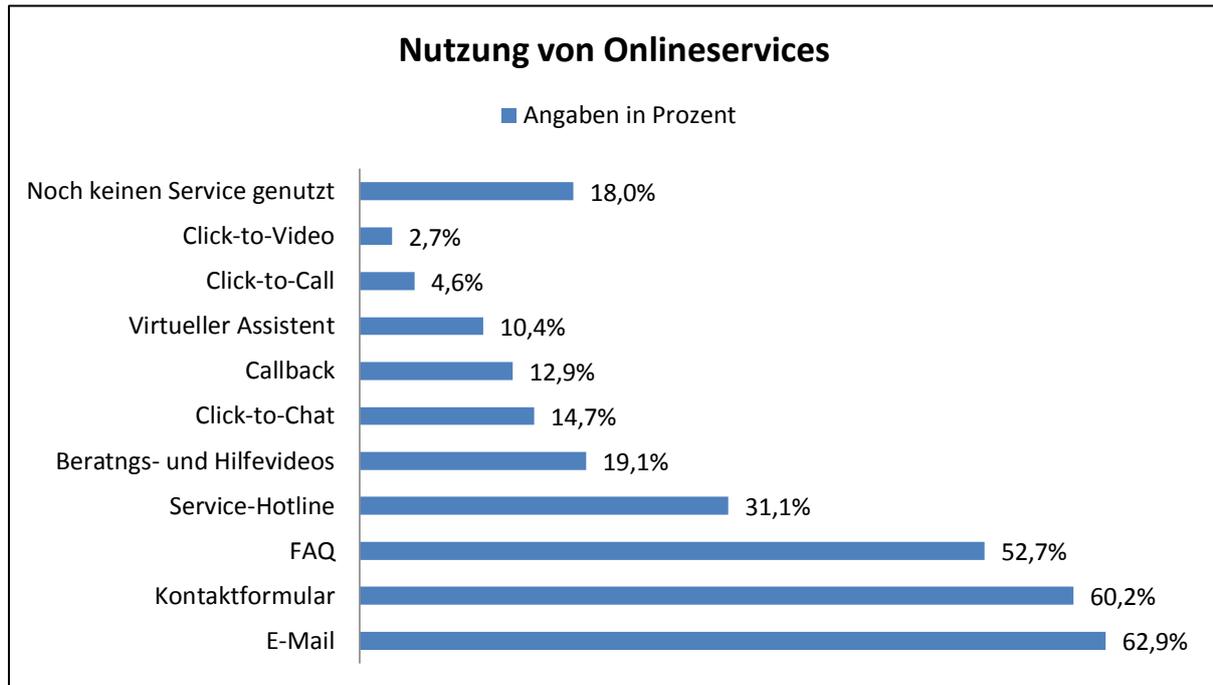
Die Call Back-Button Funktion ist ein Kontaktformular, das die Kunden anklicken können, um dort ihre Daten zu hinterlegen. Diese Daten werden dann an das Unternehmen und den nächsten zur Verfügung stehenden Mitarbeiter weiter geleitet, welcher den Kunden dann zurückruft. Je nach implementierter Funktion kann das Webformular unterschiedlich gestaltet sein. Es lässt sich beispielsweise ein Zeitfenster festlegen, in dem der Kunde zurückgerufen werden möchte. Darüber hinaus kann auch schon im Vorfeld ein zu behandelndes Themengebiet ausgewählt werden. Das bietet für den Onlinehändler den Vorteil, dass sich dieser schon auf das Themengebiet vorbereiten kann. Der Kunde hat den Vorteil, dass sofern er über einen Telefonanschluss verfügt, für ihn keine Kosten entstehen. Die Kontaktzeiten lassen sich durch den Dialog gegenüber der Kommunikation per Mail erheblich reduzieren und somit lassen sich weitere Kosten einsparen (Rieschel, o.J.).

Die beiden zuvor genannten Servicelösungen von Onlineshops zählen zu den innovativen Methoden, die bislang in den Webshops angeboten werden. Traditionellere Kontaktformen und Services sind Hilfeleistungen per E-Mail, Kontaktformular oder über den FAQ-Bereich (frequently asked questions). Die traditionelleren Serviceleistungen werden bislang nicht nur vermehrt angeboten, sondern von den Kunden auch mehr genutzt. Die Gründe dafür liegen in der Gewohnheit und der Erfahrung der Anwender. Dabei werden die Servicelösungen der Hotline und der Live Chat insbesondere dann genutzt, wenn es schnell gehen muss. Bei dem Serviceangebot sollten die Onlineshops jedoch stets ihre Branche und die Zielgruppe im Blick haben, die Sie ansprechen wollen. Je nach Branche sind die Beratungsintensität und Serviceansprüche sehr unterschiedlich. Das Hauptkriterium für die Kunden ist eine schnelle Problemlösung gefolgt von einer kompetenten Beratung und Nutzerfreundlichkeit (Buschmann, 2014).

Ein guter Onlineshop sollte so aufgebaut und strukturiert sein, dass der Kunde nach Möglichkeit keine externe Hilfe braucht, um sein Einkaufserlebnis abzuschließen. Sollten doch häufi-

ger Kunden Hilfe bedürfen und dieses zu denselben Themengebieten, dann ist der Webshop von der Struktur und dem Aufbau so zu verändern, das er für den Kunden benutzerfreundlicher und einfach verständlich wird. Um nicht ständig dieselben Fragen beantworten zu müssen, kann im Onlineshop aber auch eine Liste mit häufig gestellten Fragen und den dazugehörigen Antworten implementiert werden, bekannt unter dem Kürzel FAQ. Auch wenn die Antworten zu den meisten Fragen im Webshop zu finden sind, gibt es durch die FAQ-Übersicht die Möglichkeit den Kunden über die wichtigsten Dinge schnell und einfach zu informieren. Die Liste der häufig gestellten Fragen sollte dabei übersichtlich sein und die Fragen unkompliziert beantworten. Hier liegt der Inhalt im Fokus, welcher dem Nutzer gut lesbar dargestellt werden sollte. Eine solche FAQ-Liste enthält nicht alle Fragen, auf die sich der Kunde eine Antwort wünscht, somit sollte es weiterhin die Möglichkeit geben, noch offene Fragen per Kontaktformular oder per E-Mail stellen zu können (Clicklift.de, 2014). Um eine bessere Übersichtlichkeit für die Kunden zu gewährleisten sind die meisten FAQ nach Themengebieten aufgeteilt. Somit kann der Nutzer schnell sehen unter welchem Bereich er Hilfe finden könnte. Durch die Einrichtung der FAQ können nicht nur Kaufabbrüche vermieden sondern auch im Vorfeld möglichen Gründen für Retouren entgegengewirkt werden (Gruenderszene.de, 2015).

Die Serviceform, welche in den meisten Onlineshops fest verankert ist, ist die Möglichkeit einer telefonischen Kontaktaufnahme. Diese wird auch von den Shop Nutzern neben E-Mail und Kontaktformular viel in Anspruch genommen. Auf Grund von Gesetzesänderungen muss der Kunde meist keine teuren Hotline Gebühren befürchten. Das individuelle und persönliche Gespräch bevorzugen viele Kunden, da es eine einfache und schnelle Form der Problemlösung sein kann. Durch das Einrichten einer Service Hotline können Webshops die Retourenquote signifikant senken (Köhler A. , 2011). Die unten abgebildete Grafik zeigt die unterschiedliche Relevanz von angebotenen Online Services.



Befragte Nutzer: n = 482; Mehrfachnennungen möglich

Abbildung 15: Nutzung von Onlineservices, Umfrage des ECC Köln (Langer & Buschmann, 2014)

Die zuvor vorgestellten Instrumente bieten vielfältige Möglichkeiten, die Retourenquote schon im Vorfeld einzudämmen. Im nachfolgenden werden die Möglichkeiten anhand der Praxisrelevanz hin analysiert.

## **4 Praktische Relevanz der betrachteten Konzepte, Technologien und Systeme des präventiven Retourenmanagements**

Nachfolgend sollen die zuvor vorgestellten Konzepte, Technologien und Systeme der präventiven Retourenvermeidung in Bezug zur aktuellen Praxis gesetzt werden. Der Praxisbezug erfolgt dabei entsprechend des Aufbaus des vorhergehenden Kapitels anhand der Kategorien der monetären, ablauforientierten und konsumentenbasierten Instrumente. Anknüpfungspunkt ist der dritte Schritt des Benchmarkings, in dem die zuvor identifizierten Konzepte, Systeme und Anwendungen, die in der Praxis Anwendung finden, miteinander verglichen werden.

### **4.1 Praktische Relevanz der monetären Konzepte, Technologien und Systeme der Retourenvermeidung**

Welche monetären Instrumente, in der Praxis zum Einsatz kommen wird im weiteren Verlauf dargestellt. Dabei wird auf die Zahlungsverfahren, Rabatte und Incentives eingegangen.

#### **4.1.1 Zahlungsverfahren in der Praxis**

Die Auswahl von geeigneten Zahlungsverfahren in der Praxis ist keine leichte Aufgabe, denn es werden im Onlinehandel bis zu vierzig verschiedene Zahlungsverfahren angeboten. Für eine niedrige Retourenquote mit entscheidend ist ein geeignetes Portfolio an Zahlungsverfahren, das passend ist für die jeweilige Branche und das zu bedienende Kundensegment. Eines der Hauptkriterien ist die Sicherheit für den Kunden und für den Verkäufer. Für den Onlinehändler Sicherheit in Form von zu erwartendem Zahlungseingang und für den Kunden die Sicherheit, dass die bestellte Ware in gewünschter Form eintrifft. Führende Online Versandhändler und Marktplätze wie beispielsweise Amazon beschränken sich auf die Zahlungsverfahren Kreditkarte, Bankeinzug und Kauf auf Rechnung, wobei der Kauf auf Rechnung an bestimmte Bedingungen geknüpft ist (Amazon.de, o.J.). Andere Marktplätze wie Rakuten beispielsweise bieten den Kunden eine größere Bandbreite an Zahlungsmöglichkeiten. Neben den klassischen Formen wie Lastschriftverfahren, Kreditkarte und Kauf auf Rechnung werden hier auch Möglichkeiten wie PayPal, Vorkasse, Giropay, oder Barzahlung angeboten (Rakuten.de, o.J.). Online Händler der Modebranche wie beispielsweise Zalando bieten eher etablierte Standard Zahlungsmethoden an, hier ist das Zahlen per Kreditkarte, PayPal oder auf Rechnung möglich. Je nach Onlineshop ist aber für die Möglichkeit auf Rechnung zu Kaufen eine extra Gebühr fällig, denn die Zahlungsart Kauf auf Rechnung ist für die Online Händler eine der teureren Zahlungsvarianten. Die zusätzlich erhobene Gebühr soll die Mehrkosten der Händler decken. Zudem ist diese Zahlungsvariante laut einer Studie des Ibi Research von 2013 mit den meisten Störungen und Zahlungsausfällen behaftet.



Abbildung 16: Angebotene Zahlungsverfahren der Online Händler in Deutschland. Erhebung durch Ibi Research von Januar bis März 2015 (Statista.de, 2015 B)

Die Abbildung 16 zeigt, welche Zahlungsverfahren in Deutschland zurzeit vorherrschen. Zu den vier am häufigsten eingesetzten Zahlungsverfahren zählen Überweisung per Vorkasse, die Nutzung von PayPal, das Anbieten der Kreditkartenzahlung und der Kauf auf Rechnung. Bei der Auswahl der Zahlungsverfahren müssen sich die Anbieter die Akzeptanz der Kunden, das Zahlungsausfallrisiko und die entstehenden Kosten bei ihren Entscheidungen berücksichtigen. Händler sind sich bislang nur selten über die indirekten Kosten die bei der Wahl der Zahlungsverfahren entstehen können bewusst. Denn es lässt sich ein Zusammenhang der Wahl der Zahlungsverfahren und zwischen dem Retourenverhalten feststellen. Bei den Gesamtkosten der Zahlungsverfahren sind auch die Kosten für die Rückabwicklungen von Zahlungen zu beachten. Relevant für Betrachtungen ist auch der anstehende Arbeitsaufwand eines Zahlungsverfahrens im Retourenfall. Die Zahlungsverfahren Lastschrift, SOFORT-Überweisung und Vorkasse schneiden bei dem internen Arbeitsaufwand gegenüber anderen Zahlungsmethoden am besten ab. In vielen Fällen lohnt sich sogar eine Absicherung von Rechnungsbau und Lastschriftverfahren durch Dienstleister, denn die direkten Kosten die bei einem Zahlungsausfall oder bei einer Zahlungsstörung auftreten, werden durch die geringeren Kosten der Absicherung mehr als kompensiert (ibi research, 2014).

#### 4.1.2 Rabatte und Incentives in der Praxis

Rabatte und Incentives spielen im Online Handel eine große Rolle, doch als Ansatzpunkt gegen Retouren haben Sie bislang nur wenige Händler implementiert. Das Versandhaus Bonprix bietet seinen Kunden einen Gutschein über drei Euro bei ihrem nächsten Einkauf, wenn sie Ihre Ware nicht retournieren. Der Wäscheversender Enamora bietet seinen Kunden einen 10% Rabattgutschein für Ihren nächsten Einkauf, wenn keine Retoure erfolgt. Andere Anbieter wie der Marktplatz Rakuten wollen die Kunden mit einem Punktesystem überzeugen, die Ware nicht zu retournieren. Denn bei einer Retour gehen die zuvor durch den Kauf erworbenen Punkte verloren. Zudem erhält der Kunde Punkte erst, wenn die Ware behalten wird und die Widerrufsfrist abgelaufen ist (Werner, 2013). Abgesehen von den genannten Beispielen, spielt der Einsatz von Rabatten oder Incentives aktuell jedoch kaum eine Rolle.

### 4.2 Praktische Relevanz der ablauforientierten Konzepte, Technologien und Systeme der Retourenvermeidung

Welche ablaufbedingten Instrumente der Retourenvermeidung in der Praxis Anwendung finden und wie diese eingesetzt werden, wird im folgenden Abschnitt näher erläutert.

#### 4.2.1 Verpackungen in der Praxis

Wichtige Punkte bei der Verpackung sind wie in Kapitel 3 beschrieben, die Stabilität und der Schutz der Ware sowie ein geeignetes Branding. Schon durch die Verpackung soll dem Kunden eine wertige Ware vermittelt werden. Ein Vorbild in dieser Hinsicht sind Anbieter wie Amazon und Zalando, die allein durch ihr Verpackungsdesign und das Branding positiv auffallen.

Neben der äußeren Erscheinung ist auch die Größe der Verpackung entscheidend, denn das zu bezahlende Porto des Paketes hängt neben dem Gewicht auch von der Größe der Verpackungseinheit ab. Aus diesem Grund versenden manche Online Händler Bestellungen in mehreren Paketsendungen um Porto zu sparen. Wichtig ist es, den Kunden darüber in Kenntnis zu setzen, denn so vermeiden Onlinehändler Missverständnisse darüber, dass eine Teillieferung womöglich ausbleibt (business-netz, 2014).

Die Verpackungsgestaltung sollte jedoch so konzipiert sein, dass diese für den Fall einer Retour wiederverwendet werden kann und auch auf dem zweiten Wege noch einen ausreichenden Schutz der Ware bietet. Zum einen wäre diese Vorgehensweise aus ökologischer Sicht sinnvoll und kundenfreundlich, zum anderen lässt sich bei unversehrter Ware ein höherer Wiederverkaufswert erzielen als wenn die Ware Schaden genommen hätte (Hager, 2015).

Um insbesondere bei teureren Artikeln wie Kühlschränken oder Waschmaschinen und Möbeln, bei denen häufig die Kartonage nicht mehr vorliegt, einen schadenfreien Rücktransport zu gewährleisten, greift z.B. der Hermes Einrichtungsservice HES auf ein Verpackungssystem Safe2go zurück, welches die Ware schützen soll und einen Abtransport für zwei Personen vereinfacht. Das System von Safe2go ist eine wiederverwertbare zusammenklappbare Schutzhülle, die beispielsweise einem Kühlschrank oder einer Waschmaschine übergestülpt werden kann. Der Schutz soll über den herkömmlichen Möglichkeiten von Kartonage, Luft-

polsterfolie und anderen Einwegmaterialien hinausgehen. Ziel ist es, die Schäden, die oft bei Retouren zu Stande kommen, zu vermeiden (Bertram, 2015).

Die Repräsentation der Marke und der Schutz des Produktes sollten die Hauptziele sein, die Onlinehändler mit der Verpackung erzielen wollen. Die Gestaltung der Kartonage oder die Aufmachung der Verpackung hängt dabei stark von dem zu versendenden Produkt ab. Neben der Aufmachung und dem Schutz der Ware ist die Handhabbarkeit im logistischen Prozess ein entscheidender Aspekt (Koelwel, 2014). Aus diesem Grund fallen auch die Dimensionen mancher Pakete in Relation zur Ware eher groß aus, welches den Kunden irritiert. Aus logistischer Sicht können aber die Stapelfähigkeit der Kartonagen sowie die Handhabbarkeit für Verpackungsmaschinen die Pakete größer ausfallen lassen (Knapp, 2015).

Ein Unternehmen, welches den Kunden ein Erlebnis durch die Gestaltung der Verpackung und der Präsentation der Ware liefert, ist Modomoto. Für den Kunden wird auf diese Art ein Gesamterlebnis geschaffen. Modomoto ist ein Unternehmen, welches sich auf die Modebranche für Männer spezialisiert hat. Männer können sich im Onlineshop beraten lassen und bekommen dann ein individuelles Outfit zusammen gestellt, was Ihren Angaben und Wünschen entspricht (Modomoto, o.J.). Da das Gesamterlebnis von der Verpackungsgestaltung, Produktpräsentation sowie Beratungsleistungen des Online Shops allesamt Einfluss auf die Retouren haben, kann Modomoto als positives Beispiel in diesem Bereich gesehen werden.

Das Instrumentarium der Verpackung wird von vielen Online Händlern fast identisch eingesetzt. Die meisten Online Shops greifen auf Standard Kartonagen mit gängigen Füllmaterialien zurück wie beispielsweise Wellpapier, Luftpolsterfolien oder Styropor. Das auf das jeweilige Unternehmen abgestimmte Verpackungsdesign wird bislang eher von großen Onlineshops wie Amazon und Zalando eingesetzt oder von kleineren Anbietern, die Ihren Kunden ein besonderes Einkaufserlebnis bieten wollen wie beispielsweise Modomoto. Es gibt somit in der Praxis bislang kaum Technologien und Konzepte, bei denen die Unternehmen sich stark differenzieren. Insbesondere bei dem Thema des Retourenmanagement gibt es eher wenige spezialisierte Lösungen, die den Rücktransport besonders in den Fokus stellen, eine Ausnahme bleibt Hermes mit dem Einsatz von Safe2go.

Im nächsten Kapitel werden die Durchlaufzeiten in der Praxis näher analysiert.

#### 4.2.2 Durchlaufzeiten in der Praxis

Wichtig, um effiziente Durchlaufzeiten in der Praxis realisieren zu können, ist eine gute Abstimmung der Informations- und Warenströme. Ohne gut funktionierende und ineinander übergehende Systeme kann der Kundenwunsch, die Ware möglichst binnen weniger Werkzeuge zu erhalten, nicht erfüllt werden. Amazon, einer der führenden Onlinehändler hat die Durchlaufzeit, also die reine Bearbeitungszeit als wichtiges Mittel erkannt. Anhand eines externen Benchmarking vergleicht Amazon sich mit seinen Wettbewerbern und sucht nach Prozesstreibern, die noch optimiert werden könnten. Mit diesen Mitteln kann Amazon eine schnelle Kaufabwicklung und Bereitstellung der Ware ermöglichen. Um eine Prozessoptimierung hinsichtlich der Durchlaufzeit zu erreichen, sind die Prozessstreiber stetig zu kontrollieren (Heinemann, 2010, S. 147 f.). Wie die Customer Supplychain bei einem Onlinehändler wie

Amazon aussieht, soll die nachfolgende Abbildung 17 verdeutlichen. Amazon ist einer der Vorreiter, wenn es um schnelle Durchlaufzeiten in E-Commerce geht.

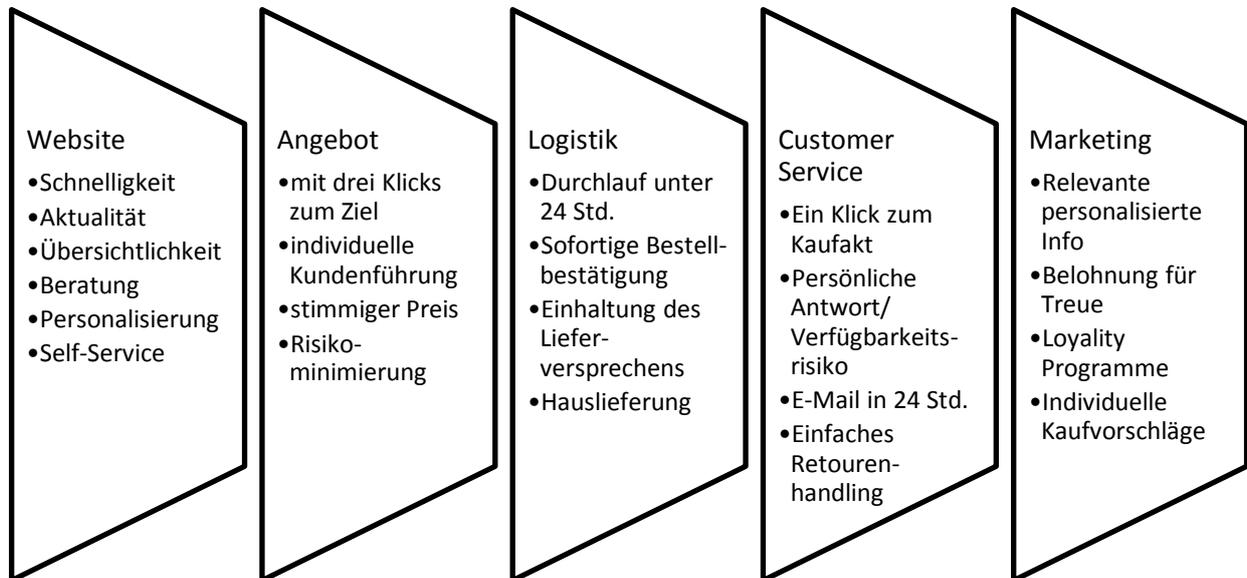


Abbildung 17: Customer Supply Chain von Amazon, eigene Darstellung in Anlehnung an (Heinemann, 2010)

Ein Beispiel für eine Branche, in der die Durchlaufzeiten bisher wenig im Betrachtungs- und Optimierungsfeld der Unternehmen liegen und somit vergleichsweise lang sind, ist die Möbelbranche. Hier gibt es im Branchenvergleich nicht nur die längsten Lieferzeiten, auch die Koordination zwischen Logistikanbietern, Produzenten und Lieferanten ist oft ausbaufähig. Laut einer Studie des Stuttgarter Fraunhofer Instituts für Produktionstechnik und Automatisierung hat jeder dritte Kunde schlechte Erfahrungen in der Möbelbranche gemacht (Kiewitt, 2012).

Damit eine gute Durchlaufzeit realisiert werden kann, müssen Lager bestmöglich funktionieren. Je nach Größe und Ausmaß des betriebenen Online Handels sollte untersucht werden, in wie weit eine Automatisierung von Prozessabläufen sinnvoll ist, denn dadurch lassen sich Zeit- und Kosteneinsparungen realisieren. Der Automatisierungsgrad hängt jedoch auch stark von dem jeweiligen Sortiment ab, welches angeboten wird. Bei einer entsprechenden Größe des Online Händlers sind spezifische IT Systeme, die im Hintergrund laufen, erforderlich. Dabei sind unterschiedliche Systeme im Einsatz, von Supply Management Software, die zur Verwaltung der Wertschöpfungs- und Lieferkette genutzt wird, Lagerverwaltungssysteme (LVS), die der Verwaltung der Lagerprozesse dienen und ERP-Systeme, die der Verwaltung des gesamten Unternehmens dienen. Die eingesetzten IT-Systeme sind dabei sinnvoll durch Schnittstellen zu verknüpfen, um für die Unternehmung die bestmöglichen Resultate zu erzielen. Wenn der Kunde durch eine optimierte Durchlaufzeit die Ware schnellst möglich erhält, reduziert es nicht nur die Retourenquote, sondern steigert zudem auch die Kundenzufriedenheit. Bei verbesserten Durchlaufzeiten sind jedoch weiterhin Fehler bei der Kommissionierung des Versands zu vermeiden (Onlinehandel-kompakt.com, 2014).

Eine optimierte Durchlaufzeit stellt einen wichtigen Teil der Grundlage für einen schnellen Versand dar. Durch gut abgestimmte Prozesse kann die Ware aus dem Lager möglichst schnell an den Versand übergeben werden und ein schneller Versand ist einer der Hauptmaßnahmen das Retourenaufkommen zu senken wie eine Studie des EHI von 2014 zeigt (Bergmann, 2014).

Die Abbildung 18 zeigt die Ergebnisse der Studie des EHI, in der untersucht wurde, welche Maßnahmen die wichtigsten sind, um das Retourenaufkommen zu senken.

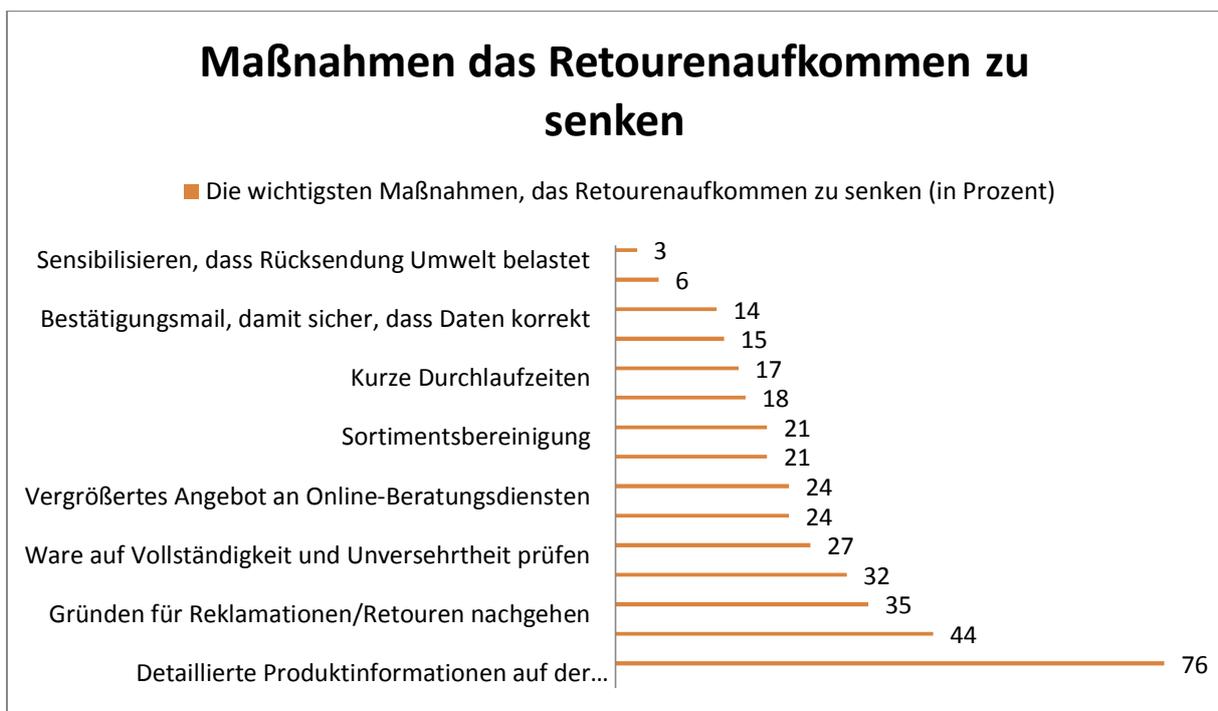


Abbildung 18: Maßnahmen, um das Retourenaufkommen zu senken. Ergebnisse einer Studie des EHI (Bergmann, 2014)

Aus der Abbildung 18 wird deutlich, dass die Durchlaufzeit ein geeignetes Mittel darstellt, um das Retourenaufkommen zu senken. Mit 17 Prozent gehört es zum hinteren Mittelfeld der Maßnahmen, mit denen das Retourenaufkommen gesenkt werden kann. Je länger ein Kunde auf seine Ware warten muss, je wahrscheinlicher ist es, dass der Kunde seinen Kauf noch einmal überdenkt und die Rücksendewahrscheinlichkeit steigt (Lambertz, Kruse, & Manz, 2014).

Wie bereits beschrieben, bleibt es in der Praxis ein Geheimnis, welches Unternehmen welche Systeme einsetzt und mit welchen Maßnahmen die Durchlaufzeiten verbessert werden können. Aus diesem Grund konnten hier nur mögliche Ansatzpunkte aufgezeigt werden, die in der Praxis Einsatz finden.

#### 4.2.3 Retourenschein in der Praxis

Das Weglassen des Retourenscheins von manchen Onlinehändlern wie es beispielsweise von Asos gehandhabt wird, ist nicht eindeutig zu bewerten. Der fehlende Retourenschein er-

schwert dem Kunden die Retournierung der Ware, damit kann eine Retoure, je nach Nutzer, vermieden werden. Manche Kunden scheuen den Aufwand, nach einem Retourenschein online im Webshop zu suchen. Gegebenenfalls haben Sie keinen Drucker zur Verfügung, um das Retouren Label auszudrucken oder sind mit dem Rückversand überfordert. Das hat zum einen die positive Wirkung für den Onlineshop, dass keine Kosten für eine Retoure entstehen, zum anderen kann es aber negative Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit haben, sodass der Kunde beim nächsten Online-Einkauf einen Onlineshop wählt, bei dem der Rückversand einfach und unkompliziert ist. Aus diesem Grund schicken die großen und etablierten Onlinehändler wie beispielsweise Zalando, Amazon oder Otto oft den Retourenschein direkt bei der Warenversendung mit. Den Kunden langfristig an den Onlineshop zu binden, ist für die Unternehmen von wesentlich höherem Wert als die Übernahme der Kosten die für auftretende Retouren entstehen. Jedoch halten 15% der befragten Onlinehändler nach der Studie des EHI (vgl. Abb. 18 s.o.) das nicht beilegen eines Retourenscheins für eine wichtige Möglichkeit die Retourenquote zu senken.

Dieses Kapitel zeigt, wie wichtig die unterschiedlichen ablaufbedingten Instrumente der präventiven Retourenvermeidung sind. Von der richtigen Wahl der Verpackung, der Optimierung der Durchlaufzeiten bis zum richtigen Umgang mit dem Retourenschein lassen sich die verschiedenen Bereiche als Stellschrauben sehen, um die Retourenquote möglichst gering zu halten.

### **4.3 Praktische Relevanz der konsumentenbasierten Konzepte, Technologien und Systeme der Retourenvermeidung**

In diesem Kapitel wird gezeigt, in welchem Ausmaß die in der Praxis gebräuchlichen konsumentenbasierte Instrumente Anwendung finden. Das Hauptziel des konsumentenbasierten Bereiches ist dabei die Hilfestellung und bestmögliche Beratung für den Kunden, um die Retouren so weit wie möglich zu reduzieren.

#### **4.3.1 Produktinformationen in der Praxis**

Die Informationen, die Onlinehändler über die Produkte, die Sie anbieten, den Kunden präsentieren, sind eines der wichtigsten Mittel, den Kunden von Produkten zu überzeugen und bei entsprechender Gestaltung des Inhaltes auch eines der Mittel, möglichen Retouren entgegen zu wirken. Auf Grund der Tatsache, dass der Kunde die Produkte, die er online erwirbt, meist nicht zuvor in der Realität begutachten kann, sind die Produktinformationen eine unablässige Informationsquelle auf die fast alle Onlinehändler zurückgreifen. Inzwischen können die Produktinformationen sogar als eine Strategie genutzt werden, sich von Konkurrenzanbietern zu differenzieren. Durch gute und detaillierte Informationen kann die fehlende Haptik der Produkte, die durch die Internetpräsenz entsteht zum Großteil ausgeglichen werden. Viele Onlineshop Betreiber sind Händler, die Produkte vertreiben, die sie selbst nicht herstellen. Sie verfügen dann meist nur über die Produktinformationen des Herstellers. Der Onlinehändler kann sich dann die Mühe machen, die zur Verfügung gestellten Daten nutzerkonform aufzubereiten. Beispielhaft wäre der Fall, wenn der Hersteller eines Grills dem Onlinehändler über die angebotenen Produkte entsprechende Datenblätter zukommen lässt. Die Größe des Grillrostes wird von dem Hersteller meist in Quadratzentimetern angegeben, für viele Kunden wäre diese Angabe jedoch nicht sehr nützlich. Es sollten für die Kunden besser Angaben ge-

macht werden, die schnell und einfach zu verstehen sind wie beispielsweise geeignet für 3-4 Personen (Tietje, o.J.).

Für den Onlinehändler ist es jedoch wichtig, dass der zusätzliche Aufwand und die höheren Kosten, den eine detailliertere Produktbeschreibung erfordert, sich lohnen. Wenn dadurch zusätzliche Erlöse erzielt werden können und die Retourenquote dadurch gesenkt wird, ist es sehr lohnend, diesen Aspekt zu berücksichtigen. Die Informationsverfügbarkeit im Onlinehandel hat einen ähnlichen Stellenwert wie die Warenverfügbarkeit, denn ohne Informationen erfolgt meist kein Absatz im Webgeschäft (Grollmann, 2014). Da im Onlinehandel das Produkt erst durch die Informationen für den Kunden erlebbar wird, setzen große Onlinehändler vermehrt Produkt-Information-Management-Systeme (PIM) ein, um möglichst viele Informationen zu den Produkten bestmöglich dem Kunden präsentieren zu können. Mit einem solchen System können die Informationsdaten zu den Produkten zentral gepflegt werden, des Weiteren erlaubt das PIM eine direkte Verfügbarkeit der Lieferantenkataloge online sowie die Ausgabe der Informationen auf unterschiedlichen Medien, per App, im E-Shop oder per Webkatalog. Es kann eine Hilfestellung sein, verschiedene Verkaufskanäle zu verbinden. Abhängig von der Produktpalette nimmt auch die Masse von Informationen mit der Anzahl von angebotenen Produkten zu. Diese sind dann je nach Medium für den Kunden unterschiedlich aufzubereiten. Ein PIM-System kann für ein Unternehmen eine große Hilfe darstellen, mit den Informationen zu den Produkten bestmöglich umzugehen. Am Markt gibt es inzwischen viele Anbieter, die sich auf Systeme für Produktinformationen spezialisiert haben (vgl. ebd.).

#### 4.3.2 Fotos, Zoomfunktion und 360° Ansicht in der Praxis

Als Ergänzung zu einer guten Produktinformation zählen Instrumente wie die 360° Ansicht und die Zoom-Funktion. Diese Instrumente helfen den Kunden auch die kleinsten Details des Produktes wahrzunehmen. Die Funktionen und die Eigenschaften des Produktes sollten dabei im Fokus stehen. Inzwischen sind diese Tools zum Standard von vielen Onlinehändlern geworden, denn Sie helfen die fehlende Haptik des Onlineshopping ein wenig auszugleichen und der Kunde kann sich beim Kauf sicherer sein, da er die Ware zuvor aus allen Blickwinkeln betrachten konnte. Online Modehändler wie Zalando und Sportscheck nutzen diese Möglichkeiten, den Kunden die Artikel von allen Seiten zu präsentieren (Naumann N. , 2014). Zalando beispielsweise präsentiert die Produkte im Onlineshop anhand von Bildern aus unterschiedlichen Betrachtungswinkeln, kombiniert mit der Zoomfunktion. Der Kunde kann mit dem Mauszeiger über einen gewünschten Bildausschnitt zielen und dieser wird dann automatisch herangezoomt. Der Nutzer kann auf diese Weise genauere Strukturen der Oberfläche erkennen (Zalando, o.J.). Auch Amazon bietet den Verkäufern auf ihrem Marktplatz die Möglichkeit, eine Zoomfunktion zu implementieren, denn dieses Unternehmen hat erkannt, dass das Instrumentarium der Zoomfunktion ein probates Mittel ist, die Conversion-Rate zu erhöhen und die Retouren zu reduzieren. Die Onlinehändler, welche diese Funktion nutzen möchten, müssen lediglich über ein entsprechend hochauflösendes Foto des Produktes verfügen, um die Artikel per Zoomfunktion noch besser in Szene zu setzen (amazon.de, o.J.). Viele Anbieter setzen jedoch vermehrt detaillierte Bilder in Verbindung mit der Zoom-Funktion ein und meiden die 360° Ansicht auf Grund von Kostenvorteilen. Es haben sich zwar viele Anwender auf die Bereiche der Produktfotographie sowie die Implementierung von 360° Ansichten, Zoom-Funktionen und Produktvideos spezialisiert, doch sind insbesondere für kleine Onlineshops die Kosten für die Bereitstellung der Anbieter sehr groß (plaspix-360grad, o.J.).

### 4.3.3 Produktbewertungen und Rezensionen in der Praxisanwendung

Bewertungen und Rezensionen sind aus den Onlineshops nicht mehr wegzudenken. Bei dem Onlineshop von Zalando beispielsweise sind die Kundenmeinungen direkt unter den Produktdetails eines ausgewählten Artikels zu finden, sodass der Kunde direkt beim Auswählen der Produkte sehen kann, wie das Produkt zuvor bei anderen Kunden ankam. Kunden können dabei sowohl eine Bewertung anhand von Sternen vornehmen als auch eine Rezension zu dem Artikel schreiben. Ähnlich findet es bei Amazon, dem Unternehmen, welches im Rahmen von Kundenrezensionen eine Vorbildfunktion für andere Shops hat, statt. Die Bewertung der Zufriedenheit mit Sternen hat sich im Onlinehandel stark etabliert (Zalando, o.J.).

Die Bewertungen und Rezensionen sollen bei den Kunden das Vertrauen in den Shop und die Produkte wecken, denn erst wenn der Kunde dem Onlineshop vertraut und von dem Produkt überzeugt ist, fällt meistens die Kaufentscheidung (Wittmann, 2013). Aus diesem Grund sind schlechte Bewertungen von Kunden für Onlinehändler sehr ärgerlich und können starke negative Auswirkungen auf den Verkauf haben. Auf Grund schlechter Bewertungen kam es in der Vergangenheit schon häufiger zu Gerichtsverfahren zwischen Onlinehändlern und seinen Kunden. Kunden dürfen und sollen durch die Bewertungen und Rezensionen ihre Meinung zu den Produkten und Onlineshops äußern, jedoch dürfen diese Äußerungen nicht in Schmähkritik oder Verleumdung enden (Kluge, 2014). Der Kunde muss sich jedoch fragen, ob die abgegebenen Bewertungen von echten Kunden kommen, denn es kursieren Fälle, in denen sich Onlinehändler positive Bewertungen gekauft haben, um in Folge dessen bessere Verkäufe zu erzielen. Damit sich Kunden weiterhin auf die Bewertungen und Rezensionen verlassen können, gehen manche Onlinehändler strikt gegen solche Bewertungen vor und versuchen so einem Betrug entgegen zu wirken. Es bleibt schwierig Falschbewertungen zu verhindern, da Nutzer der Webshops Produkte bewerten können ohne diese zuvor gekauft zu haben (vgl. ebd.). Auch die Identifikation von gefälschten Bewertungen ist oft schwer. Es gibt zwar Textanalysesoftware, doch reicht diese nicht aus um gefälschten Bewertungen entgegen zu wirken (Schultz, 2015). Produktbewertungen bleiben ein erfolgreiches Mittel, um Retouren im Vorfeld zu vermeiden (Kolbrück, 2015).

Nach einer Umfrage des EHI, in der Online-Händler befragt wurden, welche Maßnahmen einen großen Einfluss auf die Retourenquote haben, entschieden sich etwa 33% der Befragten für reale Kundenbewertungen (EHI, 2015).

### 4.3.4 Einbindung von Avataren in der Praxis

Das Thema der Einbindung von Avataren bei der Beratung von Kunden im Onlinehandel oder als virtuelles Modell für die Präsentation von Mode, ist im deutschen Onlinehandel bisher kaum zu finden. Es gibt wenige Pilotprojekte, in denen unterschiedliche Anwendungsfelder getestet werden, doch bislang bleibt die Implementierung von Avataren eher die Ausnahme. Grund dafür können die noch hohen Kosten für die hinterlegten Inhalte sein. Durch Weiterentwicklungen bei der künstlichen Intelligenz und im Bereich von Smart Data kann die Einbindung von Avataren im Onlinehandel in Zukunft eine große Rolle spielen (Schwend, 2015). Ein Unternehmen, welches einen Avatar zur Beantwortung von Kundenfragen einsetzt, ist das

Versandhaus Otto mit dem Avatar „Carla“. Bei standardisierten Fragen erfolgt eine Beantwortung durch diesen Avatar (OTTO.de, o.J.). Sobald die Frage des Kunden zu spezifisch wird, erfolgt ein Verweis auf die anderen Serviceanwendungen wie den kostenlosen Rückruf, den Live Chat oder die Möglichkeit die Servicehotline anzurufen.

#### 4.3.5 Virtuelle Umkleidekabine in der Praxis

Die virtuelle Umkleide ist in der Praxis noch nicht komplett ausgereift. Ein Unternehmen, welches den Kunden eine virtuelle Anprobe für den Verkauf von Brillen bietet, ist MR. Spex. Der Kunde kann dabei auf unterschiedliche Möglichkeiten zurückgreifen um zu sehen, ob ein entsprechendes Brillenmodell an ihm aussieht. Es besteht die Möglichkeit ein Bild von sich hoch zu laden. Das Bild wird im Hintergrund des Onlineshops zentriert, sodass es für den Kunden aussieht, als würde er selbst die Brillen tragen. Weiterhin bietet das Unternehmen eine Anprobe per Webcam, indem der Kunde sich selbst und das ausgewählte Brillenmodell im genutzten Medium sieht. Wer diese beiden Möglichkeiten auf Grund seiner persönlichen Daten scheut, kann auch auf Beispielbilder von Models zurückgreifen, um zu sehen, wie die unterschiedlichen Brillenmodelle wirken (misterspex.de, o.J.). Die Vermessung des gesamten Körpers hingegen erweist sich schwieriger, sodass die virtuelle Umkleide bis auf ein paar wenige Pilotprojekte und Ausnahmen noch keinen Einzug in den Onlinehandel gefunden hat. Eine solche Ausnahme stellt der Systemanbieter Fits.me dar, der ein auf einen Robotertorso aufbauendes System entwickelt hat. Online Händler wie Hugo Boss bieten den Kunden durch das System von Fits.me, die Möglichkeit sich durch die Eingabe von Daten zu der Körpergröße, Gewicht sowie Angabe von Brust und Bauchtyps für die beispielhafte Wahl eines Sakkos beraten zu lassen (hugoboss, o.J.).

Geben Sie Folgendes an,  
damit wir Ihnen die passende Größe empfehlen  
können:

[Metrisches System](#) | [Imperiales System](#)

GRÖÙE	GEWICHT	ALTER
181 cm	78 kg	26

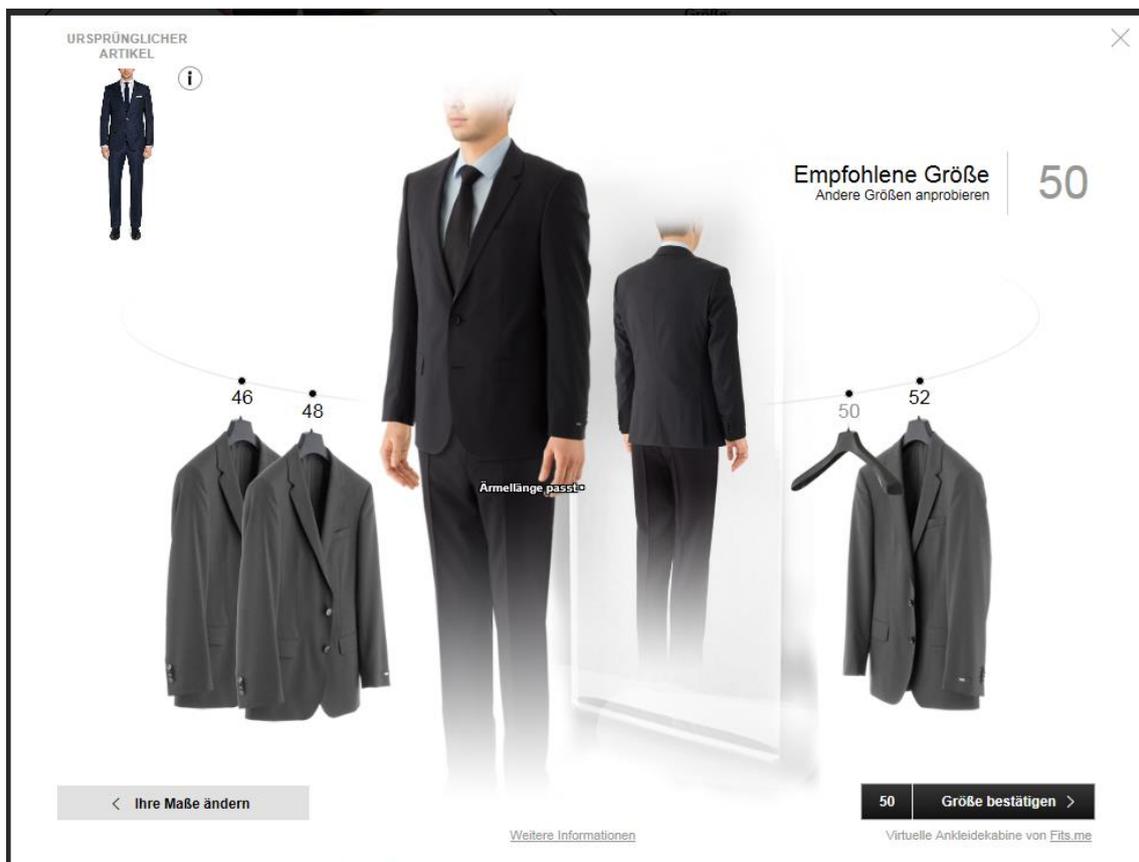


Abbildung 19: Größenauswahl des virtuellen Größenberater Fits.me (hugoboss, o.J.)

Der Kunde bekommt durch seine Angaben eine Berechnung des Programms sowie einen Größenvorschlag und Anmerkungen zu dem Sitz der ausgewählten Kleidung. In dem gezeigten Beispiel der Abbildung 19, die Anmerkung „Ärmellänge passt“ (s.o.).

Insbesondere Onlinehändler in dem Bereich Mode sind gezwungen, mehr in den Bereich der Retourenvermeidung zu investieren, da sie in der Branche ein erhebliches Retourenaufkommen bewältigen müssen. Ein Onlineshop, der ein System eines anderen Systemanbieters als Pilotprojekt im Jahr 2013 eingeführt hatte, war Zalando mit einem System von Metail. Bei dem System von Metail kann der Kunde ein Foto hochladen sowie seine Körpermaße angeben und so einen Avatar erstellen, der ihm sehr ähnlich ist. Mit dem persönlichen Avatar kann der Kunde dann bei teilnehmenden Händlern virtuell die gewünschten Modeartikel anprobieren. Zalando testete dieses System bei 200 Artikeln der Eigenmarken. Problematisch kann die di-

gitale Anprobe bei Marken von anderen Herstellern sein, die im Onlineshop mit vertrieben werden, denn je nach Hersteller ist die Passform der Kleidungsstücke unterschiedlich, sodass eine Darstellung durch das System fehlerhaft sein könnte. Aus diesem Grund werden viele Systeme vorerst bei Eigenmarken getestet. Ziel der virtuellen Vermessung- und Umkleidekabinen ist es, den Kunden bestmöglich hinsichtlich der Größe und Passform zu beraten um somit Fehlkäufe zu vermeiden und die Retourenquote zu senken (Nilsson, 2013).

Zalando hatte sich jedoch gegen das System entschieden, da die Technologie noch nicht weit genug ausgereift war und dem Kunden keinen wirklichen Mehrwert geboten hat (Rösch, 2015).

Die Darstellung einer virtuellen Person in der Praxis ist nicht einfach, da dafür die Daten des Nutzers aufbereitet werden müssen und auch die Bildtechnik des Onlineshop passen muss, damit das virtuelle Abbild des Nutzers ansprechend aussieht. Ein reales Abbild zu schaffen, ist mit erheblichen Kosten verbunden, sowohl für die Datenpflege als auch für die Produktfotografie. Ein Gesamtsortiment als virtuelle Anprobe darzustellen, erfordert dem zur Folge einen erheblichen Aufwand und hohe Kosten und ist in der Praxis daher aktuell noch nicht umgesetzt (Fisbeck, 2013).

#### 4.3.6 Größentabellen und Größenrechner in der Praxis

Größentabellen und Größenrechner sind in den Onlineshops gängige Praxis, werden jedoch stark differenziert eingesetzt. Es gibt die Möglichkeit, von einer einfachen Tabelle, in der die Größe für das jeweilige Kleidungsstück ablesbar ist, bis zu einem genauen Rechner, in dem der Kunde unterschiedliche Körpermaße und Angaben über sich eingeben kann, zu implementieren. Das Unternehmen „The North Face“ beispielsweise wirbt damit, dass Kunden, die nicht wissen, welche Größe sie brauchen, sich innerhalb von 30 Sekunden mit einem Größenrechner beraten lassen können. Dabei kann der Kunde im ersten Schritt Angaben über die Größe, Körpergewicht und über die bevorzugte Passform machen (siehe Abbildung 20). Nach diesen Angaben bekommt der Kunde dann eine Information, wieviel Prozent der Kunden mit identischen Angaben, welche Größe kauften und dass diese nicht auf Grund der Passform retourniert wurde. Wenn dem Kunden der Größenvorschlag noch nicht reicht und noch eine Unsicherheit bezüglich gewisser Körperproportionen besteht, kann er auch weitere Angaben zu dem jeweiligen Figurentyp und Alter machen. Damit wird der Größenvorschlag auf Grund der größeren Datenbasis erneut berechnet (thenorthface.de, o.J.).

Die Abbildung unten zeigt den Größenrechner von „The North Face“. Als Auswahl wurde eine männliche Person der Größe von 181 cm und einem Gewicht von 78 Kilogramm genommen mit der Angabe, dass diese Person die Kleidung eher enger trägt.

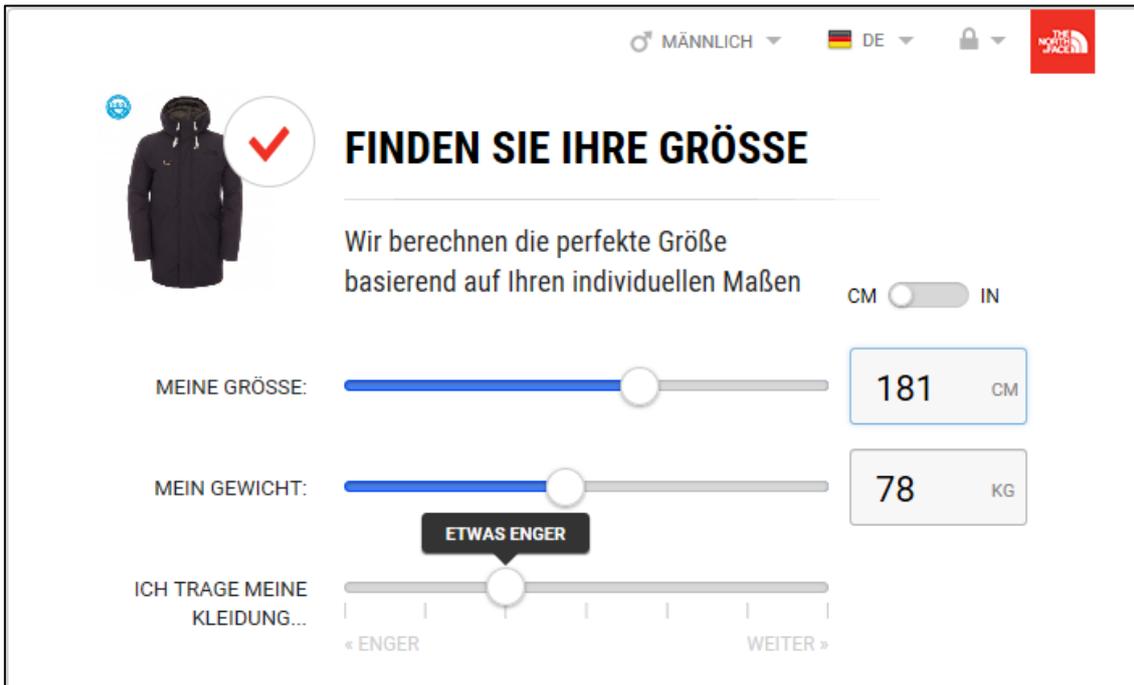


Abbildung 20: Größenberater von "The North Face" (thenorthface.de, o.J.)

Zalando hingegen bietet den Kunden beispielsweise Hilfe über eine Größentabelle, in der die jeweilige Konfektionsgröße abgelesen werden kann (siehe Abbildung 21)

Herrenoberbekleidung

Informationen zur Messung  
Größen und Maßangaben können je nach Hersteller, Marke, und Form variieren.

1. Brustumfang
2. Taillenumfang

Größentabelle: Herrenoberbekleidung

Internationale Größe	Konfektionsgröße	Brustumfang (cm)	Taillenumfang (cm)
XS	44	86 - 89	76
S	46	90 - 93	80
M	48	94 - 97	84
ML	50	98 - 101	88
L	52	102 - 106	92
XL	54	107 - 109	98
XXL	56	110 - 113	104
3XL	58	114 - 117	110
4XL	60	118 - 121	116

Konnten Sie Ihre Größe nicht finden? Schauen Sie doch mal in unseren [Größenberater](#).

Abbildung 21: Größentabelle von Zalando für die Wahl einer Herrenoberbekleidung (zalando.de, o.J.).

Bei dem Versandhaus Otto bekommt der Nutzer nur bei bestimmten Artikeln eine Größentabelle zur Hand. Der Aufbau ist dabei ähnlich der Größenübersichtstabelle von Zalando. Problematisch für den Kunden ist, dass er wissen muss, wie seine Körperproportionen in Maßen sind oder ein Maßband zur Verfügung stehen sollte, um verlangte Angaben nachzumessen. An welchen Stellen der Nutzer die Maße zu messen hat, wird meist anhand einer Abbildung erläutert wie beispielhaft bei der Abbildung 21 oben zu sehen ist. Einen Größenrechner findet der Onlineshopper auch bei Crosschannel Anbietern wie Lidl. Damit der Nutzer weiß, welche Größe er bei Bekleidungen braucht, kann er sich anhand des Größenrechners beraten lassen und findet die optimale Größe für Bekleidungen von den Lidl Marken (Lidl, o.J.). Durch den Einsatz von Größenrechnern und Größentabellen zur Übersicht lassen sich Fehlkäufe der Kunden auf Grund einer falschen Größenwahl reduzieren und somit die Retourenquote senken.

#### 4.3.7 Individuelle Kaufberatung und Hilfe in der Praxis

Der Kundenservice wird inzwischen auch im Online Handel groß geschrieben. Für den Kunden gibt es immer mehr unterschiedliche Kanäle, mit Unternehmen in Kontakt zu treten. Vom Nutzungsverhalten zeigen sich die Kunden eher scheu, neue innovative Lösungen auszuprobieren. Aus diesem Grund bauen auch die Webunternehmen weiterhin auf Servicelösungen wie E-Mail, Kontaktformular, Service Hotline und dem FAQ-Bereich. Diese Klassiker des Kunden Services werden auch noch länger in den Online Shops bestehen bleiben und nur langsam durch interaktivere und innovativere Services abgelöst. Auf Grund des Einsparpotentials der neueren Services werden die Onlineshops diese zunehmend implementieren, da sie bei Kunden, die diese schon mal genutzt haben guten Anklang finden (Stüber, 2015). Shops wie H&M haben für den Kunden einen Chat in ihre Website eingebunden und sprechen den Kunden direkt an, ob er Hilfe bei der Größenauswahl benötigt (siehe Abbildung 22 unten).

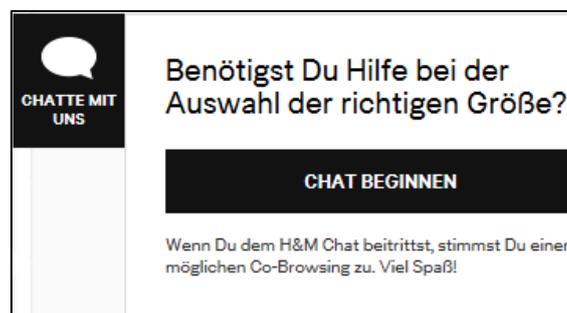


Abbildung 22: Eingebundene Chatmöglichkeit des Online Shops von H&M (hm.com, o.J.)

Der Kunde hat beispielsweise bei der Suche nach der richtigen Größe die direkte Möglichkeit, eine Hilfestellung zu bekommen, ohne die Seite verlassen zu müssen. Neben dem eingebundenen Live-Chat stehen dem Kunden über die Rubrik des Kundenservices weitere Kontaktmöglichkeiten zur Verfügung, von der kostenfreien Hotline, Kontakt per E-Mail, der Hinweis auf Geschäfte in der Nähe, bis hin zu dem Bereich der oft gestellten Fragen (hm.com, o.J.).

Andere Online Shops wie Otto nutzen ähnliche Hilfestellungen für den Support der Kunden. Otto bietet den Kunden einen kostenlosen Rückrufservice, die Möglichkeit des Live-Chats,

den FAQ Bereich, eine Servicehotline oder ein Kontaktformular, um den Kunden bei Fragen bestmöglich helfen zu können (otto.de, o.J.). Das Angebot von Kontaktmöglichkeiten für den Kunden unterscheidet sich stark, je nach der Größe der Online Shops. Kleinere Shops können meist auf Grund der personellen Ressourcen gegenüber großen Onlinehändlern nur einen Teil der Hilfeleistungen anbieten. Meist beschränken sich kleinere Shops auf die Kontaktmöglichkeiten per Mail oder Servicehotline und den FAQ – Bereich, beispielhaft könnte hier der Online Shop des Bremer Gewürzhandels dienen, der eine Servicehotline und eine Mailadresse für die Kunden anbietet (bremer-gewuerzhandel.de, o.J.). Erst ab einer gewissen Größe des Onlineshops lassen sich auch Möglichkeiten wie die Live-Chatfunktion oder ein Rückrufservice implementieren.

Durch die unterschiedlichen Hilfestellungen, ob per Live Chat, Rückrufservice, Kontakt per Mail, Telefon oder den FAQ – Bereich lassen sich die unterschiedlichsten Anliegen und Fragen der Kunden beantworten. Viele mögliche Probleme, die sonst erst beim Eintreffen und Begutachten der Ware auffallen würden, können somit schon im Vorfeld gelöst werden. Dieses hat auch entsprechend positive Auswirkungen auf die Retourenquote.

#### 4.4 Kritische Reflexion des präventiven Retourenmanagements

Die präventiven Bereiche des Retourenmanagements bieten ein großes Potential, die Retouren schon im Vorfeld des Kaufvorgangs einzudämmen. Viele Versandhandelsunternehmen scheuen den Schritt, neue Technologien und Systeme einzusetzen, denn es ist für die Onlineshops im Vorfeld schwierig einzuschätzen, wie die Implementierung einer solchen Technologie bei den Verbrauchern ankommt. Je nach anzusprechender Kundenstruktur ist auch die Experimentierfreude der Kunden sehr unterschiedlich. Ein moderner Onlineshop, der seine Retourenquote möglichst gering halten will, kommt an den Instrumenten des präventiven Retourenmanagements kaum vorbei. In der nachfolgenden Tabelle werden diese noch einmal zusammengefasst.

Präventives Retourenmanagement		
Monetäre Instrumente	Ablauforientierte Instrumente	Konsumentenbasierte Instrumente
Zahlungsverfahren Incentives Rabatte	Verpackung Durchlaufzeiten Retourenschein	Produktinformationen Fotos, 360° Ansicht, Zoomfunktion Bewertungen / Rezensionen Avatare Virtuelle Umkleide Größentabellen / Größenrechner Individuelle Kaufberatung

Tabelle 1: Präventive Instrumente des Retourenmanagements (eigene Darstellung)

Die oben abgebildete Tabelle fasst die aktuell in der Praxis eingesetzten Technologien, Konzepte und Systeme des präventiven Retourenmanagements der Onlinehandelsunternehmen

zusammen. Wie die individuelle Ausgestaltung der Instrumentarien und deren Einsatz in den jeweiligen Unternehmen erfolgen, lässt sich nur schwer generalisieren, da der Einsatz und die Gestaltung individuell auf den jeweiligen Onlineshop zugeschnitten werden muss. Je nach Unternehmensgröße, Kundenstruktur und Branche ergeben sich unterschiedliche Anforderungen, die zu bedienen sind. Die zuvor sowohl in der Theorie als auch in der praktischen Anwendung dargestellten Technologien, Konzepte und Systeme stellen mögliche Lösungsansätze dar, mit deren Hilfe die Retourenquote im Vorfeld gesenkt werden kann.

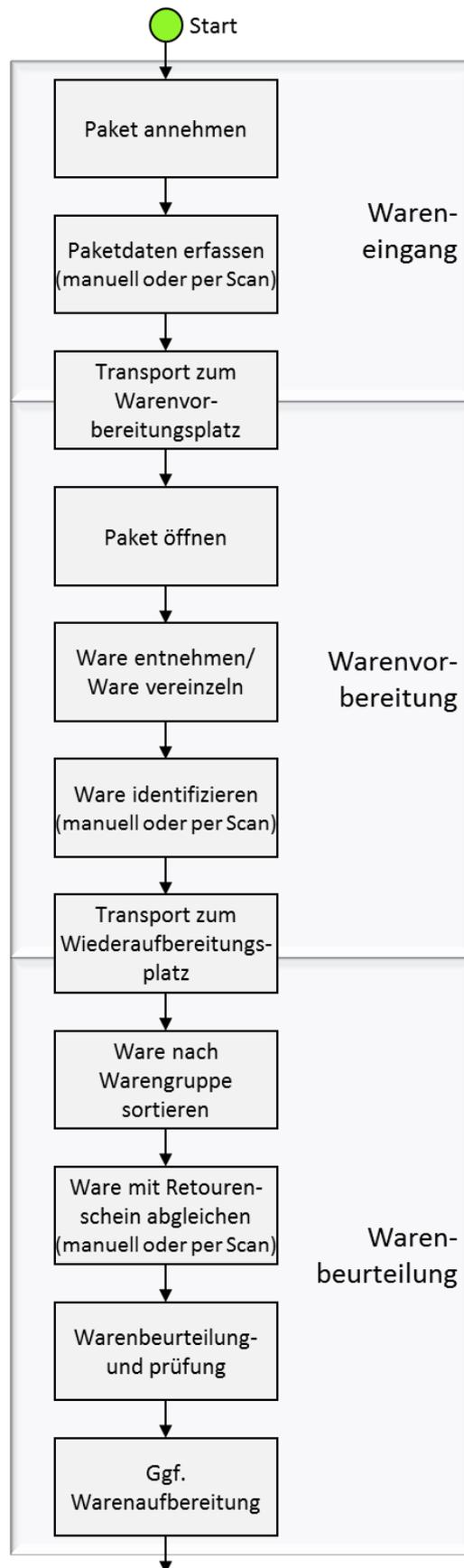
## **5 Das reaktive Retourenmanagement**

Das reaktive Retourenmanagement findet dann Anwendung, wenn die zuvor ausgelieferte Ware dem Kunden zum Beispiel nicht gefällt und zurückgeschickt wird. Die Maßnahmen des präventiven Retourenmanagements haben in diesen Fällen nicht gegriffen. Die Retoure hat für die Logistik im Onlineversandhandel auf Grund der hohen durchschnittlichen Kosten pro retournierter Ware eine große Bedeutung. Je nach Branche sind auch die Aufwendungen für die Retourenlogistik divergent. Die Modebranche weist mit einer Retourenquote von ca. 50 % die mit Abstand höchste Quote im Vergleich zu anderen Branchen auf. Die daraus resultierenden Logistikprozesse zur Abwicklung der Retouren müssen zum Großteil manuell erfolgen und lassen sich nur zum Teil automatisieren.

Der Retourenprozess lässt sich in mehrere Schritte unterteilen, die die retournierte Ware durchlaufen muss, um für einen erneuten Versand bereitgestellt oder falls nötig, entsorgt zu werden. Als Standardprozess, den eine Retoure zu durchlaufen hat, lassen sich folgende Prozessschritte identifizieren: der Wareneingang, die Warenvorbereitung, die Warenbeurteilung/-prüfung, die Verpackung und die Wiedereinlagerung. Dieser Retourenprozess soll in der folgenden Grafik kurz dargestellt und erläutert werden.

### **5.1 Standardprozess der Retourenabwicklung eines größeren Onlinehändlers**

Eine Unterteilung des Retourenprozesses erfolgt in mehrere Abschnitte die bezüglich genutzter Konzepte, Technologien und Systeme näher analysiert werden.



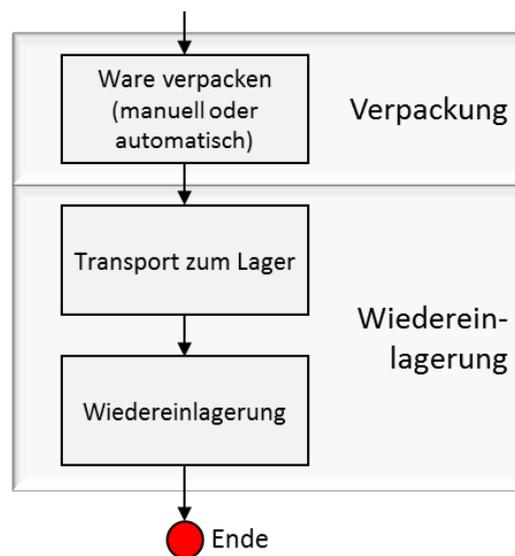


Abbildung 23: Standardprozess der Retourenbearbeitung eines Onlineversandhandelsunternehmens (eigene Darstellung)

Der oben dargestellte Prozess ist ein Beispiel dafür, wie das reaktive Retourenmanagement eines Onlineversandhandelsunternehmens gestaltet werden kann, in der Praxis finden je nach Unternehmen Abweichungen und Anpassungen an die individuellen Gegebenheiten statt.

Die nachfolgenden Prozessschritte des reaktiven Retourenprozesses, die oben veranschaulicht wurden, werden nachfolgend ausführlich beschrieben. Das oberste Ziel ist es, die eingesetzten Ressourcen möglichst gering zu halten, den Retourenprozess entsprechend so kurz wie möglich zu gestalten und am Ende des Prozesses ein wiederverwertbares Produkt zu haben. Der Prozess des reaktiven Retourenmanagements beginnt mit der Rücksendung der Ware durch den Kunden. Die retournierten Warensendungen werden bei dem jeweiligen Paketdienstleister gebündelt und dem jeweiligen Unternehmen zugeführt. Auf Grund der Anzahl der Pakete erfolgt die Anlieferung an das Zielunternehmen meist per Wechselbrücke. Dieses bietet den Vorteil, dass der Fahrer nicht auf die Entladung warten muss und häufig im Gegenzug wieder eine neu beladene Wechselbrücke zu einem neuen Ziel transportieren kann. Je nach örtlicher Anbindung des Retourenlager an das Zentrallager des jeweiligen Unternehmens kann die neu beladene Wechselbrücke wieder aktuelle für den Versand bereitgestellte Ware beinhalten, die per Paketdienst wieder an die Kunden verteilt wird (Foks, 2016).

### Wareneingang

Die neu angelieferten Wechselbrücken werden häufig von unternehmenseigenen Transportfahrzeugen an das gewünschte Gate gebracht, an dem die Entladung der Ware erfolgt. Der Entladeprozess wird beispielsweise mit Hilfe eines Teleskopförderers, der sich in die Wechselbrücken hineinziehen lässt, unterstützt. Je nach Größe des Unternehmens und Retourenaufkommen gibt es unterschiedlich viele Endladerampen, die per Wechselbrücke angesteuert werden können. Die Entladung erfolgt jeweils durch einen Mitarbeiter, der die auf dem Ladungsträger befindlichen Pakete und Beutel mit den Retouren auf das Förderband packt.

Die Warensendungen sind mit Barcodelabeln versehen, sodass die Pakete, nachdem sie sich auf dem Förderband befinden, per Scanner erfasst werden können. Dieser Prozess erfolgt

meist automatisiert mittels eines fest installierten Scanners. Die in dem Barcode hinterlegten Informationen werden von einem für das Retourenmanagement implementierten Informationssystem erfasst. Damit der Scanner die Warensendungen immer richtig erfassen kann, ist es wichtig, dass die Pakete in einem etwa gleich großen Abstand mit den Strichcodes nach oben von dem Mitarbeiter auf das Förderband gelegt werden. Über Transportbänder gelangen die Waren zu den Warenaufbereitungsplätzen (Foks, 2016) (Krahl, 2016).

### Warenvorbereitung

Mit Hilfe eines Sorters werden die Pakete an freie Warenvorbereitungsplätze befördert. Der Sorter regelt den Warenfluss und die Auslastung der Arbeitsplätze. Über einen Sorter werden die Artikel über eine Rutsche zu den Mitarbeiterplätzen befördert, welche im System als „frei“ hinterlegt sind. Je nach Füllstand innerhalb der Rutsche wird durch Lichtschranken dem System übermittelt, ob eine Rutsche noch mit Warensendungen bedient werden kann oder ob diese voll ist. Bei einem Warenvorbereitungsplatz werden die in dem Versandpaket befindlichen Artikel aus der Kartonage heraus genommen, vereinzelt und erneut per Scanner erfasst und über die Förderanlage zu den Wiederaufbereitungsplätzen transportiert. Bei der Vereinzelung der Artikel erfolgt die erste Kontrolle der kundenbezogenen Daten. Anhand dieser Daten kann identifiziert werden, was die Retourengründe waren. Wenn eine Rücksendung nicht zweifelsfrei identifiziert werden kann wird sie durch eine Hebevorrichtung zu einem manuellen Sondererfassungsplatz geleitet. Die Altkartonage, die bei der Vereinzelung der Artikel anfällt, wird dabei über ein separates Förderband zu einer Presse für Kartonagen befördert (Vgl.ebd.).

### Warenbeurteilung

Den Großteil der im Retourenlager eintreffenden Artikel stellen Textilien dar. An rechnergestützten Arbeitsplätzen werden die Artikel erneut mittels Scan identifiziert. Auf einem Monitor bekommt der Mitarbeiter dann die zu dem Artikel gehörigen Informationen angezeigt. Die Mitarbeiter werden speziell geschult, damit sie über ein entsprechendes Fachwissen für eine sorgfältige Prüfung verfügen und wichtige Prüfpunkte bezogen auf die Artikel schnell identifiziert werden können. Die Retourenprüfung ist anhand eines Kriterienkataloges schnell und gründlich durchzuführen. Ein Fehler in diesem Prozessablauf könnte bei der Neueinlagerung und dem Wiederversand an einen Kunden eine erneute Retoure nach sich ziehen. Aus diesem Grund arbeiten einige Fulfillmentanbieter mit einem Bonussystem für die Mitarbeiter, um durch diese zusätzliche Motivation eine möglichst hohe Qualität sicher zu stellen. Die Mitarbeiter werden regelmäßig geprüft. Bei einer sehr geringen Fehlerquote erhalten diese Bonuszahlungen. Des Weiteren erfolgt die Wiederaufbereitung der Artikel in vielen Bereichen nach einem Leistungssystem, um die ablaufenden Prozesse möglichst effizient zu gestalten. Die Mitarbeiter können dann zu ihrem Grundgehalt Leistungszuschläge erlangen (Foks, 2016). Nach der Qualitätssicherung erfolgt die Klassifizierung der Ware meist anhand eines dreistufigen Musters in A-, B- oder C-Ware. Die A-Ware wird direkt wieder eingelagert und für den normalen Versand bereitgestellt. B-Ware hingegen kann nach der Neuetikettierung und wenigen Arbeitsschritten wieder in den Verkauf eingegliedert werden. Bei der C-Ware bedarf es erst noch eines Reinigungs- und Reparaturprozesses, gegebenenfalls muss die Ware entsorgt oder zu einem reduzierten Preis verkauft werden. Je höher der Wert des Produktes ist desto höher ist auch die Aufbereitungsquote (Textilwirtschaft, 2011).

Die nachfolgende Grafik zeigt, dass 85% der retournierten Ware wieder verkauft werden kann und lediglich zwei Prozent der Ware nicht mehr zu gebrauchen sind.



Abbildung 24: Anteil an wiederverwerteter Ware (bvH Institut, 2011)

Bis zu 85 % der Waren können nach den Nachbearbeitungsschritten wieder als neuwertig in den Warenbestand integriert werden. Die anderen 15 % werden entweder mit Preisnachlässen verkauft oder vernichtet. Bei der Retourenbearbeitung sind Qualität, Kosten und Schnelligkeit entscheidende Faktoren (Textilwirtschaft, 2011, S. 39 ff.).

### Verpackung

Wenn die Artikel als neuwertig beurteilt wurden, werden Sie in den meisten Fällen automatisch neu verpackt. Dazu werden sie mittels eines Förderbandes zu einer Folienverpackungsmaschine befördert. Ein Polypacker beispielsweise schweißt die Artikel automatisch neu ein und versieht die Artikel mit einem neuen Barcode. Danach gelangen die Artikel zur Wiedereinlagerung.

### Wiedereinlagerung

Große Artikel und Technik werden manuell sortiert, der Rest der Artikel kann automatisch in Retourenwannen gesammelt und für den Wiederverkauf bereitgestellt werden. Mit Hilfe eines Strichcodes und anhand von Waagen können die Wannen mit einer optimalen Auslastung zusammengestellt werden (Hermes, o.J) (Foks, 2016).

Durch die einzelnen Prozessschritte innerhalb des Retourenlagers werden im Folgenden Technologien, Konzepte und Systeme, die im reaktiven Retourenmanagement Anwendung finden, näher vorgestellt. Viele der vorgestellten Konzepte, Technologien und Systeme können nur in dem Retourenprozess von relativ großen Onlinehändlern mit einem entsprechend hohen Retourenaufkommen eingesetzt werden. Bei vielen kleinen Händlern müssen die Prozesse zu weiten Teilen manuell abgewickelt werden, da die Implementierung von Technologien wie die eines Sorters, Teleskopförderers und Förderbands auf Grund der Größe und des Retourenaufkommens nicht wirtschaftlich wären.

## 5.2 Wareneingang

Abhängig von dem jeweiligen Unternehmen werden die Waren auf unterschiedliche Weise angeliefert. In den meist über Wechselbrücken angelieferten Containern mit retournierter Ware befinden sich einzelne Pakete oder Polybeutel (Weichplastikbeutel), die frei in dem Container liegen, oder sich auf Rollcontainern befinden. Um diese Artikel an den nächsten Prozess der Warenavbereitung übergeben zu können, müssen die Waren aus dem Container entladen werden. Dieser Prozess erfolgt häufig mit Hilfe von Förderbändern, die von den Mitarbeitern manuell bestückt werden.

### 5.2.1 Förderer

Wenn sich die Artikel in Paketen oder Beuteln, lose in dem Container befinden, werden als Zuleitung zum Förderband häufig Teleskopförderer genutzt. Diese sind beweglich und lassen sich individuell auf die gewünschte Länge ausfahren. Moderne Teleskopförderer lassen sich per Knopfdruck automatisch auf die gewünschte Länge und Höhe einstellen und sich somit an jeden Mitarbeiter und die Arbeitssituation individuell anpassen. Somit erfüllen diese auch im Bereich der Ergonomie hohe Ansprüche. Bei passender Einstellung muss der Mitarbeiter die in den Paketen und Beuteln befindliche Ware nur über kurze Distanzen hin zum Förderer bewegen (Abbildung 25 unten) (Foks, 2016).



Abbildung 25: Teleskopförderer beim Endladevorgang einer Wechselbrücke (Budde Fördertechnik, o.J.)

Wichtig ist, dass der Mitarbeiter die Warenstücke in ca. gleichen Abständen mit dem Strichcode nach oben auf den Förderer legt, damit im nächsten Schritt der Scan-Vorgang problemlos erfolgen kann. Die Entladung eines Containers kann auf diese Weise sehr effizient erfolgen, sodass ein einzelner Mitarbeiter mehrere Container pro Tag entladen kann. Die Anzahl der Artikel, die sich auf dem Container befinden, variiert dabei je nach Dimension der Pakete und Anzahl der Polybeutel stark. Der Teleskopförderer eignet sich für unterschiedliches

Stückgut, sofern sich die Größe und das Gewicht über das Band transportieren lassen. Die Länge eines Teleskopförderers und die Belastbarkeit pro Meter unterscheiden sich hierbei je nach Anbieter, sind aber meist auf die Größe eines Containers angepasst. Unterschieden werden in diesem Zusammenhang Teleskopgurtförderer und Teleskoprollenförderer. Bei einem Teleskopgurtförderer werden die Waren mit Hilfe eines durch Rollen angetriebenen Bandes bewegt, wo hingegen bei einem Teleskoprollenförderer die Waren direkt über die Rollen bewegt werden. Bei einem Teleskoprollenförderer werden zum Teil Rollen mechanisch in Bewegung gesetzt oder es wird eine Neigung eingesetzt, sodass durch das Eigengewicht der Pakete die Rollen in Bewegung gesetzt werden können.

### 5.2.2 Scanner

Nachdem die retournierten Warensendungen sich auf dem Förderband befinden, erfolgt der erste Scanvorgang. Ein fest installierter Scanner erfasst die Güter an Hand der angebrachten Barcodes. Dieser Barcode ist in den meisten Fällen ein EAN-Code (European Article Number), welcher als standardisierter Barcode zu verstehen ist, der sich aus einer Länderkennzeichnung und der jeweiligen Artikelnummer zusammensetzt. Anhand dieser Informationen kann das Warehouse Management System (WMS<sup>4</sup>) genau identifizieren, um welche Warensendung es sich handelt. Durch weitere Scanvorgänge weiß das WMS zu jeder Zeit genau, an welchen Prozessschritten sich die Ware im Lager-System befindet (Foks, 2016) (Krahl, 2016).

Auf die unterschiedlichen Arten von Scannern und den dazugehörigen Technologien wird im weiteren Verlauf nicht weiter eingegangen, da dieses zur Beantwortung der Forschungsfrage nicht zielführend wäre.

## 5.3 Warenvorbereitung

Nachdem die Ware über den Wareneingang den ersten Identifikationspunkt mittels Scanvorgang passiert hat, ist diese im System hinterlegt und gelangt mit Hilfe eines Sorters an einen der Warenvorbereitungsplätze. Die Mitarbeiter an diesen Plätzen entpacken die Warensendungen, entsorgen die Altkartonage und kontrollieren anhand des Retourenscheins der Warensendung, ob dieser mit der Ware übereinstimmt. Danach gelangt die Ware einzeln per Förderband wieder zum Sorter und von dort zu dem nächsten Prozessschritt, den Wiederaufbereitungsplätzen. Technologien, Systeme und Konzepte, die im Bereich der Warenvorbereitung zum Einsatz kommen, werden im Folgenden dargestellt.

### 5.3.1 Sorter

Je nach Art des Sorters und technischer Implementierung ist dieser für den Warenfluss und für die Auslastung der Arbeitsplätze zuständig. Der Sorter läuft dabei vollelektrisch und transportiert die Retourensendungen zum Beispiel über Rutschen an freie Warenvorbereitungsplätze. Fotozellen oder Lichtschranken an den Rutschen überwachen den Füllgrad des jeweiligen Warenvorbereitungsplatzes, sodass dieser vom Sorter nicht überladen wird. Der

---

<sup>4</sup> WMS ist das englische Synonym für ein Lagerverwaltungssystem, ein Programm, mit dessen Hilfe die einzelnen Warenströme innerhalb eines Lagers nach speziellen Vorgaben verwaltet werden können.

Sorter hat sowohl eine Sortierfunktion als auch eine Förderfunktion. Zum Einsatz im Retourenlager kommen unterschiedliche Arten von Sortern, zum Beispiel Hängetaschensorter, Kippschalensorter oder auch Schuhsorter. Diese Sorter stellen im Retourenprozess meist eines der Kernelemente dar. Zum einen sind diese so ausgelegt, dass sie fast alle ankommenden Stückgüter transportieren können, zum anderen sind die Sorter für die reibungslose Versorgung der Mitarbeiter mit den Retourensendungen verantwortlich. Das Artikelspektrum, welches über die Sorter transportiert wird, umfasst neben Mode, Schmuck und Büchern auch technische Geräte. Die Waren selber können in genau festgelegten Geschwindigkeiten und Winkeln ein- und ausgeschleust werden. Der Ablauf der Sortierung erfolgt vollautomatisch, wobei die Fördergeschwindigkeit bei modernen Sortern meist auf ca. 2,5 m pro Sekunde eingestellt ist (Bottler, 2014).

### 5.3.2 Automatische Kartonöffner

An den Warenvorbereitungsplätzen müssen die Artikel aus den Kartons entpackt werden. Um diesen Prozess für die Mitarbeiter im Vorhinein zu vereinfachen, kann ein automatischer Paketöffner zur Hilfe genommen werden. Ein automatischer Paketöffner kann in das System des Sorters implementiert werden, sodass bereits geöffnete Kartons zu den Mitarbeiterplätzen gelangen. Zum einen kann dadurch im Prozessablauf Zeit gespart werden, die die Mitarbeiter für das Öffnen des Kartons aufbringen müssten, zum anderen stellt das Öffnen des Kartons ein Verletzungsrisiko für den Mitarbeiter dar, welches somit eliminiert werden kann.

Die Kartons werden über eine Förderanlage vollautomatisch dem System zugeführt, dort mittels Sensoren vermessen und zentriert. Auf Grund der spezifischen Messtechnik können unterschiedlich dimensionierte Kartons, unabhängig von deren Lage, in der sie von dem Förderband kommen, vermessen, zentriert und geöffnet werden. Die Länge des Messers wird vom System vollautomatisch auf die Kartonage abgestimmt, sodass der Artikel im Inneren des Kartons nicht beschädigt werden kann. Die Klinge selbst schneidet meist nur das Klebeband auf, wodurch der Verschleiß der Klinge gemindert und die Maschine wartungsfreier wird (Heinz Mayer GmbH, o.J.). Andere Kartonöffnungssysteme schneiden den Deckel der Kartonage rundherum ein, sodass der Mitarbeiter beim Vereinzeln der Artikel den Karton nicht auffalten muss sondern den Deckel abklappen kann. Entscheidend für die Perforation der Kartonage ist die Tiefe der Klinge, denn diese muss den Karton auftrennen und darf dabei aber nicht die Artikel im Inneren berühren. Das Hauptziel der Implementierung eines automatischen Kartonöffners in den Retourenprozess ist die Kosteneinsparung gegenüber manueller Arbeit und als Nebenziel den Prozessschritt der Warenvorbereitung für die Mitarbeiter sicherer zu gestalten (ALS Automatic Logistic Solutions GmbH, o.J.).

Nachdem die Ware den Prozessschritt der Warenvorbereitung durchlaufen hat, erfolgt erneut der Transport über den Sorter zu den Wiederaufbereitungsplätzen. Die Artikel sind inzwischen vereinzelt und können nun anhand von Labeln durch eine im Transportfluss angebrachte Scaneinheit erneut einzeln erfasst werden. Hilfreich für diesen Prozess ist die Return Material Authorisation (RMA), welche nachfolgend dargestellt wird.

### 5.3.3 RMA-Prozess (Return Merchandise / Material Authorisation)

Der RMA-Prozess ist ein Prozess zur strukturierten Rückführung von Waren. Die RMA ist eine von Lieferanten vergebene Kennnummer für die Warenrückgabe. Sie dient der einfacheren Identifikation der Retoure in Verbindung mit den im System hinterlegten Kundendaten. In

Kombination mit einem ERP-System können auf diese Weise kundenspezifische Informationen zur Rücksendung gut abgebildet werden. Auch die Kommunikation mit dem Kunden kann auf Basis dieser Informationen jederzeit transparent erfolgen. Der Kunde erwartet bei der Rücksendung ebenso gut über den Status seiner Sendung informiert zu sein wie bei einer Bestellung (Prisma-Informatik, 2011). In Verbindung mit der RMA lassen sich für das Unternehmen zudem Auswertungen vornehmen. So lassen sich beispielsweise Vielretournerer oder unberechtigte Reklamationen identifizieren. In diesem Fall besteht dann die Möglichkeit, Kontakt mit den Kunden zur Klärung aufzunehmen (Walkennewmedia.de, o.J.).

#### 5.3.4 Effizienz durch Informationen

Eine Unterstützung der einzelnen Abläufe des Retourenmanagements durch geeignete Informations- und EDV-Prozesse ist nur schwer zu realisieren, jedoch sehr wichtig. Identifikations- und Navigationsprozesse der einzelnen Artikel müssen einfach und schlank gestaltet sein, damit jeder Mitarbeiter möglichst schnell arbeiten kann. Die Informationen müssen den Mitarbeitern so aufbereitet werden, dass dieser auf einem Blick sehen kann, um welche Ware es sich handeln muss und wie der Retourengrund aussieht. Der Einsatz einer Retourenmatrix (ABC) wäre ein Beispiel für einen schlanken Informationsprozess. Entscheidungen und Wertabhängigkeiten sollten entsprechend im WMS hinterlegt sein. Der IT-Dialog würde sich somit auf das wesentliche und nötigste beschränken. Die Durchlauf- und Bearbeitungszeiten ließen sich in Folge dessen stark verkürzen (Westhoff & Sonnenberg, 2014).

### 5.4 Warenbeurteilung

Durch den zuvor erfolgten Scan wird jetzt im System unterschieden, um welche Art von Produkten es sich handelt. Je nach Produktbereich gibt es unterschiedliche Warenbeurteilungsplätze. Plätze, an denen die Beurteilung und Aufbereitung von technischen Gütern und Schmuck erfolgt, sind anders aufgebaut und benötigen anderes Equipment als Artikel aus dem Fashionbereich. Bei Modeartikeln gelangt die Ware ähnlich wie bei den Warenvorbereitungsplätzen mittels am Sorter angebrachter Rutschen zu den Mitarbeitern. Güter des Bereichs Schmuck und Technik werden im Prozess auf Grund ihrer größeren Wertigkeit meist über den Sorter ausgeschleust und mittels Rollwagen von Mitarbeitern zu den dafür vorgesehenen speziellen Beurteilungsplätzen gefahren (Foks, 2016).

Die Warenbeurteilungs- und Wiederaufbereitungsplätze sind häufig nach den Maßstäben der Ergonomie und Effizienz aufgebaut. Die Arbeitsplätze lassen sich häufig individuell an die Mitarbeiter anpassen, von der Arbeitsplatzhöhe, der Positionierung des Monitors, bis hin zur Erreichbarkeit von Arbeitsmaterialien wie beispielsweise Polybeutel. Die Beurteilung und Aufbereitung ist zwar computergestützt, sodass die Mitarbeiter per Scan auf einem Bildschirm sehen können, um welchen Artikel es sich laut Label handelt und welches der Retourengrund ist. Die eigentliche Beurteilung der Artikel erfolgt jedoch manuell. Den Mitarbeitern stehen zum Teil Vergrößerungsgläser und andere Hilfsmittel, beispielsweise für eine leichte Reinigung der Artikel, zur Verfügung. Die Mitarbeiter sind speziell auf die Waren geschult und wissen, auf welche Punkte sie zu achten haben. Mit einer gewissen Routine können die Mitarbeiter in kürzester Zeit feststellen, ob ein Artikel weiterhin neuwertig ist. Sollten Artikel stärker verschmutzt sein, werden diese sofern vorhanden, in die betriebseigene Reinigung gegeben oder aussortiert. Die Tätigkeit der Warenbeurteilung ist einer der wenigen Prozessschritte, in denen es zurzeit kaum Ansatzpunkte für mögliche Automatisierungen gibt. Die Überprüfung, Wiederaufbereitung und die Entscheidung darüber, was mit den retournierten

Artikeln geschieht, ist für die technische Umsetzung noch zu komplex. In den Bereichen Schmuck und Technik erfolgt die Beurteilung nach der Identifizierung anhand einer Prüfung auf Funktionalität bei technischen Geräten oder durch eine spezielle Reinigung und Begutachtung bei Schmuck. Nach der Beurteilung werden die Artikel manuell oder (z.B. im Bereich Fashion) per Verpackungsmaschine neu verpackt. Jede Warengruppe hat bestimmte Kriterien, nach denen eine Beurteilung zu erfolgen hat. Es wird beispielsweise bei Schuhen geschaut, ob es sich um das bestellte Modell handelt und ob Gebrauchsspuren am Obermaterial oder an der Sohle zu erkennen sind. Erst wenn diese Qualitätskriterien erfüllt sind, bekommt der Kunde auch die Gutschrift, wenn dieses nicht der Fall sein sollte, kann auf eine individuelle Klärung mit dem Kunden zurückgegriffen werden. Bei den Wiederaufbereitungsplätzen im Bereich Mode erfolgt die Bezahlung der Mitarbeiter meist nach einem fixen Grundgehalt und ist zusätzlich nach Leistungszulagen gestaffelt. In den Bereichen Technik und Schmuck kann auf Grund der Komplexität der Prüfungen die Bezahlung nicht nach einer Leistungsstaffelung erfolgen. (Vgl. ebd.) (Hermes, o.J).

## **5.5 Verpackung**

Der Bereich Verpackung ist insofern wichtig, dass die Ware für den neuen Versand geschützt und vorbereitet ist und zudem mit den entsprechenden Informationen per Label versehen wird. Damit der Prozess der Verpackung möglichst schnell erfolgen kann, könnte beispielsweise ein Polypacksystem zum Einsatz kommen. Die Funktionsweise wird nachfolgend beschrieben. Bei vielen Versandhändlern, bei denen keine Verpackungsmaschine zum Einsatz kommt, erfolgt der Prozess der Verpackung zusätzlich zur Wiederaufbereitung manuell an den Beurteilungsplätzen.

Packsysteme sollen helfen, die Waren möglichst schnell neu zu verpacken, damit die retournierten Waren für den Wiederverkauf schnellstmöglich zur Verfügung stehen. Dabei werden die Packsysteme in die Fördertechnik integriert. Die von den Warenbeurteilungsplätzen abgefertigte Ware wird nach dem Platzieren auf der Fördertechnik vollautomatisch zur Folienverpackungsmaschine befördert. Diese verpacken die Artikel vollautomatisch in Folienbeutel und versehen die Waren mit Strichcode-Etiketten zur späteren Identifizierung der Ware. Pro Packgerät können in einer Stunde mehr als 1000 Artikel verpackt und eingeschweißt werden. Ob die Waren liegend oder hängend zu der Verpackungsmaschine transportiert werden, hängt von der Art des implementierten Sorters und von der Verpackungsmaschine ab. Verpackungsmaschinen gibt es inzwischen sowohl für hängende als auch für liegende Waren. Im Nachgang werden die neu verpackten Artikel mittels des im Prozess integrierten Sorters zur Wiedereinlagerung transportiert. Meist werden die Polypackmaschinen für Standardmodeartikel, wie Hemden, Hosen oder Pullover genutzt. Schuhe hingegen werden von den Mitarbeitern am Wiederaufbereitungsplatz in dafür speziell vorgesehene Beutel oder Kartons verpackt. Für andere Artikel wie beispielsweise Anzüge stehen auch Originalverpackungen zur Verfügung. Auf Grund von Kosten- und Zeiteinsparungen kann die Implementierung von Verpackungen, sofern eine kritische Masse an Retouren vorhanden ist, als sinnvoll erachtet werden (Foks, 2016).

## **5.6 Wiedereinlagerung**

Nachdem die Ware neu verpackt und mit einem Etikettenlabel versehen ist, kann diese zu dem Endpunkt des Retourenprozess der Wiedereinlagerung befördert werden. Für die Wiedereinlagerung ist es entscheidend, welcher Prozess oder welche Systeme nachgelagert zum

Einsatz kommen. Gibt es ein spezielles Retourenlager, wird die Ware wieder zu den Neuwaren zurücksortiert oder reicht es aus, die Retouren in einem Zwischenpuffer bereit zu halten bis es zum Neuversand der Waren kommt? All diese Fragen müssen im Vorfeld beantwortet sein. Je nach nachgelagertem Prozess und System sind die Waren unterschiedlich einzulagern. Zudem kommen je nach System auch unterschiedliche unterstützende Techniken für die Wiedereinlagerung zum Tragen. Über diese Technologien soll nachfolgend ein kurzer Überblick gegeben werden.

### 5.6.1 Dynamische Zwischenpuffer

Der Einsatz von dynamischen Zwischenpuffern (kurz DZP) kann je nach Branche, Lebenszyklus der Waren und bei einem entsprechenden Volumen an Waren wirtschaftlich sein. Insbesondere im Bereich der Modeindustrie, in der es einen häufigen Kollektionswechsel gibt, können dynamische Zwischenpuffer, in denen die Ware bis zu dem Verkauf vorgehalten wird, auf Grund der geringeren Durchlaufzeit sehr sinnvoll sein. Wirtschaftlich wird ein DZP erst dann, wenn die Masse an bewegten Waren sowie der Rücklauf eine Größe aufweisen, die diesen Prozess wirtschaftlich machen. Abhängig ist die Implementierung eines dynamischen Zwischenpuffers zudem von der Dimensionierung des Lagers, da nicht jedes Lager Platz für einen DZP hat. Wiederaufbereitete Waren können anstatt in ein Retourenlager eingelagert zu werden in einem dynamischen Zwischenpuffer bis zum Versand zwischengelagert werden. Dieses wird jedoch nur bei Waren eingesetzt, bei denen die Nachfrage sehr hoch ist, sodass die Waren schnellstmöglich den Puffer wieder verlassen können. Das angestrebte Ziel ist eine Verkürzung der Durchlaufzeiten und in Folge dessen eine schnelle Wiederverfügbarkeit der Waren (Westhoff & Sonnenberg, 2014).

Der Taschensorter von Dematic namens „MonaLisa“ beispielsweise ist ein Sorter, der für Hänge-/ Liegesachen und Kartons gleichermaßen geeignet ist. Die wiederaufbereiteten Artikel werden manuell in die dafür vorgesehenen Hängetaschen gepackt. Die in den Taschen enthaltenen Artikel befinden sich nach der Einspeisung in dem Hängesystem. Die Artikel rotieren dabei so lange im System, bis sie vom WMS abgerufen werden und somit direkt für den Versand bereit stehen. Der Vorteil dieser Art von Sorter ist die mögliche Platzeinsparung auf Grund der vertikalen Anordnung (siehe Abbildung 26 unten).



Abbildung 26: Taschensorter des Unternehmens Dematic (Dematic GmbH, o.J.)

In dem Hängetaschensorter können Artikel, die sehr gefragt sind zwischengepuffert werden. Auf Grund der Pufferfunktion des Sorters muss nur noch ein Teil der retournierten Ware ins Lager zurücksortiert werden, dadurch lassen sich auch speziell im Retourenhandling Kosten sparen. Das System eignet sich dabei besonders für Multi Channel Modehändler, die mehrere Artikel in einer Bestellung kombinieren. Sobald ein Auftrag durch das Lagerverwaltungssystem eingeht, können die Hängetaschen automatisch zu dem jeweiligen Packplatz transportiert werden. Dadurch soll es möglich sein, einen Vorteil anhand der hohen Durchlaufzeiten zu erlangen (Dematic GmbH, o.J.).

### 5.6.2 Shuttlesysteme

Shuttlesysteme zeichnen sich dadurch aus, dass diese ein Lager vollautomatisch bedienen können. Ein Shuttle stellt dabei ein Lagergerät dar, welches Ladeeinheiten automatisch ein- und auslagern kann. Die Ein-, Um- und Auslagerleistung eines Shuttlesystems hängt von der Bauweise, dem Fahrverhalten, der Lastaufnahme und der Ganggebundenheit des Systems ab. Ein Shuttle-Fahrzeug kann sich entlang einer Regalfront auf Schienen, die im Regal verankert sind, bewegen. Ladungsträger können dann automatisch auf dem Shuttle befördert werden. Der Shuttle hat die Möglichkeit jeden Regalplatz automatisch anzufahren und Waren dort ein- oder auszulagern. Die Bewegungsvorgaben bekommen die Shuttle anhand von im System hinterlegten Koordinaten. Je nach Anforderungen und Größe des Shuttlelagers können mehrere Verfahrwagen in einem Regalsystem eingesetzt werden. Die Shuttlesysteme sind für unterschiedliche Ladungsträger ausgelegt, von Tablaren, Wannern bis hin zu Paketen (Foks, 2016).

Im Nachfolgenden werden weitere Lagertechniken und -automatisierungen betrachtet und analysiert, die einen möglichst optimalen reaktiven Retourenprozess gewährleisten sollen.

### 5.6.3 Put to light/ pick by light

Die „put to light“ und „pick by light“ Technologie stellt ein System von optischen Signalen dar. Eingesetzt wird dieses System in Bereichen, in denen eine hohe Kommissioniertrate bei schnellen Abläufen und geringer Fehlerrate erfolgen soll. Leicht erkennbare Lichter am Arbeitsplatz zeigen dem Nutzer, wohin ein eingescanntes Gut gepackt werden muss oder von wo ein Artikel genommen werden soll. Der Anwender muss den Vorgang per Knopfdruck oder Scan bestätigen. Die Daten werden dann in das WMS eingepflegt. Somit besteht ein genauer Überblick über die kommissionierten Waren.

### 5.6.4 RFID im Retourenmanagement

Der Einsatz von RFID (Radio Frequency Identification) im Retourenprozess ist je nach verwendetem Ladungsträger möglich. Anstatt der sonst im Retourenprozess verwendeten Strichcodelabel, die an den Ladungsträgern angebracht werden, können auch spezielle RFID Tags angebracht werden. Der RFID Tag ist ein Empfänger, auf denen sich die benötigten Informationen speichern lassen. Im Gegenzug zum Barcode benötigt das Lesegerät im RFID Bereich keinen visuellen Kontakt zu dem Empfänger. Des Weiteren lassen sich die Transponder immer neu beschreiben und sind somit nachhaltig und ressourcensparender. Möglich wäre es beispielhaft Wannern für ein entsprechendes Shuttlesystem mit den RFID Transpondern aus-

zustatten. Die Lesung der Wannens wäre durch die RFID Technik sogar als Pulk möglich (IFF, o.J.).

### 5.6.5 Ware zum Mann Systeme

Um Wege der Mitarbeiter möglichst kurz zu halten und Abläufe so effizient wie möglich zu gestalten, wird vermehrt nach technischen Systemen gesucht, die diese Anforderungen erfüllen und umsetzen können, indem die Ware vollautomatisch zum Mitarbeiter gebracht wird und nicht umgekehrt. Dadurch kann die Prozesszeit deutlich reduziert werden. Ein solches System ist beispielsweise ein fahrerloses Transportsystem (FTS) Namens G-COM der Firma Grenzebach.

G-COM ist ein System für ein mobiles Kommissionierlager, welches auf speziellen Regalen und auf mobile Transportroboter („Carries“) aufbaut. Diese Carries bewegen sich vollkommen autonom durch das Lager und bringen die benötigten Regale, in denen die Retourenartikel gelagert werden, zu einem fest im System hinterlegten Mitarbeiterplatz. Diese kleinen intelligenten Fahrzeuge bewegen sich mit Hilfe von am Boden angebrachten 2D Codes. Gesteuert wird die ganze Flotte der Carries von einem Flottenmanagementsystem (FMS). Dieses FMS steht dabei im ständigen Datenaustausch mit seinen Carries, welche über W-Lan miteinander kommunizieren. Des Weiteren findet ein permanenter Datenaustausch mit dem WMS statt, von dem der FMS die Befehle bekommt, wann, wo und welcher Artikel gebraucht wird. Die Lagerung der Regale erfolgt dabei vollkommen chaotisch. Sobald ein Artikel benötigt wird, erfolgt eine Sperrung des Artikels durch das WMS. Dadurch wird verhindert, dass der Befehl für den Artikel doppelt vergeben wird. Die Carries fahren gesteuert von dem FMS unter die Regale, an denen es ein spezielles Auflagesystem gibt, mit denen sich die Carries andocken können. Die Regaltypen können hierfür unterschiedlich konzipiert sein, je nach gewünschten Maßstäben für die einzulagernden Waren. Ein Carrie kann dabei ein Gewicht bis zu 600 Kg heben und bewegen. Bei der Ein- und Auslagerung werden die Mitarbeiter zusätzlich von Lasern, der „Put to light-Technologie“ (siehe Kapitel 5.7.3) sowie von Scannern unterstützt. Die Mitarbeiterplätze sind dabei multifunktional, da sie sowohl zum Einlagern als auch zum Auslagern und Verpacken der Ware geeignet sind. Konzipiert wurde diese Technologie nach den Maßstäben der Mobilität, Effizienz, Ergonomie und Skalierbarkeit (Grenzebach, o.J.) (Krahl, 2016).



Abbildung 27: G-COM System der Firma Grenzebach (Grenzebach, o.J.)

In der oben dargestellten Abbildung ist ein Teil des G-COM Systems der Firma Grenzebach zu sehen. In der Abbildung lässt sich ein roter Carry erkennen sowie angeordnete Regale, die mit Artikeln bestückt sind. Des Weiteren lassen sich die weißen Wegpunkte (2D Barcodes), die auf dem Boden angebracht, sind identifizieren.

Das nachfolgende Kapitel zeigt, wie die zuvor dargestellten Konzepte, Technologien und Systeme des reaktiven Retourenmanagements in der Praxis angewendet werden und bei welchen Onlinehandelsunternehmen diese Anwendung finden.

## **6 Praktische Relevanz der betrachteten Konzepte, Technologien und Systeme des reaktiven Retourenmanagements**

Im Rahmen dieses Kapitels werden die zuvor dargestellten Technologien, Systeme und Anwendungen des reaktiven Retourenmanagements in Bezug auf die praktische Relevanz näher betrachtet. Die Gewinnung von Informationen über die Verwendung von Systemen, Technologien und Anwendungen im Retourenprozess von unterschiedlichen Handelsunternehmen ist dabei sehr schwierig, da es sich häufig um betriebsinterne Informationen handelt, die die Unternehmen nicht veröffentlichen oder preisgeben wollen, um ihre Wettbewerbsvorteile zu schützen. Des Weiteren sprechen viele Unternehmen ungern über die Retouren, weil es für viele ein nicht gern gesehener Bereich ihrer Unternehmung ist. Der im Folgenden dargestellte Praxisbezug spiegelt die Retourenprozesse zweier Unternehmen wider, die bereit waren, einen Einblick in den Retourenprozess zu gewähren. Zum einen wird das Retourenmanagement der Otto Gruppe, welches durch Hermes Fulfillment, einem Tochterunternehmen der Otto Gruppe in Hamburg durchgeführt wird, betrachtet. Die Retouren betreffen dabei zum Großteil den Bereich Fashion, Neader, aber auch Schmuck und Technik. Darüber hinaus wird noch der Retourenprozess von Engelbert Strauß in Hallersleben bei Frankfurt betrachtet. Die Retouren betreffen dabei insbesondere den Bereich der Arbeitsbekleidung.

### **6.1 Wareneingang in der Praxis**

Der Wareneingang unterscheidet sich stark danach, in welchem Umfang ein Unternehmen retournierte Waren bekommt, da der Einsatz von manchen Systemen und Technologien das Erreichen einer kritischen Masse voraussetzt.

#### **6.1.1 Teleskopförderer in der Praxis**

Der Einsatz eines Teleskopförderers ergibt in der Praxis nur dann Sinn, wenn eine gewisse Masse an Retouren vorhanden ist und die Pakete und Warensendungen über Wechselbrücken oder ähnliche Ladungsträger angeliefert werden. Der Einsatz von Teleskopförderern ist im Retourenlager der Versandhäuser wie Otto oder Engelbert Strauß gängige Praxis. Diese machen das Entladen der Wechselbrücken wesentlich effizienter und schonen gleichzeitig die Mitarbeiter. Die einzelnen Mitarbeiter, die für das Entladen zuständig sind, müssen mit der Warenrücksendung nur eine sehr geringe Distanz und Höhe zurücklegen. Mit Hilfe der Teleskopförderer können dabei in einer Stunde bis zu 1500 Pakete entladen werden. Bei kleineren Versandhandelsunternehmen, die nur ein geringes Retourenaufkommen abwickeln, erfolgt die Anlieferung der retournierten Waren meist auf Rollwagen oder -containern. Somit kommt der Einsatz eines Teleskopförderers in diesen Betrieben nicht in Betracht (Foks, 2016).

#### **6.1.2 Scanner in der Praxis**

Der Einsatz von Scannern und Barcodelabeln sind in der Praxis essenziell. So gibt es in den Retourenlagern der Versandhäuser mehrere Punkte, an denen die Waren per Scan identifiziert werden. Jedoch ist der Einsatz eines WMS für den sinnvollen Einsatz von Scannern im Retourenprozess zwingende Voraussetzung, da die gescannten Informationen für den weiteren Prozess gespeichert und aufbereitet werden müssen. Je nach Einsatz und Zuhilfenahme von Fördertechniken gibt es fest installierte Scanner, durch die die retournierten Waren erfasst wer-

den. Bei kleineren Versandhäusern erfolgen die Scanvorgänge häufig auch manuell per portablen Scanner. Es gibt dabei mehrere Punkte, an denen die Artikel gescannt werden. Der erste Punkt liegt am Wareneingang zur Erstidentifikation der Warensendungen. Als nächster Identifikationspunkt dient ein Scan nach der Warenvorbereitung, nachdem die Waren vereinzelt wurden. Ein im Prozess installierter Sorter kann mit den per Scan zur Verfügung gestellten Informationen die Waren an die richtigen Warenbeurteilungsplätze sortieren. Der nächste Scan erfolgt im Anschluss bei der Warenbeurteilung, indem per Scan an den Wiederaufbereitungsplätzen von den Mitarbeitern noch einmal überprüft wird, ob die richtige Ware zu der im System hinterlegten Reklamation vorliegt. Ein abschließender Scan erfolgt vor der Wiedereinlagerung der Waren ins Lager. Die Identifikation der Waren ist wichtig, damit zu jeder Zeit nachvollzogen werden kann, an welcher Stelle sich ein Artikel im Prozess befindet (Foks, 2016).

## **6.2 Warenvorbereitung in der Praxis**

Der Prozess der Warenvorbereitung ist nicht in jedem Retourenlager ein eigenständiger Bereich. Ab einer kritischen Masse ist eine Aufteilung der Prozessschritte der Warenvorbereitung und der Warenbeurteilung wirtschaftlich sinnvoll, um die einzelnen Prozesse so effizient wie möglich zu gestalten. Hermes Fulfillment beispielsweise, die das Retourenlager für die gesamte Ottogruppe in Hamburg betreiben, haben die Prozessschritte klar voneinander abgegrenzt (Foks, 2016).

### **6.2.1 Sorter in der Praxis**

Unabhängig davon, ob die Schritte der Warenvorbereitung und Warenbeurteilung zusammengelegt werden, wurde der Einsatz von Sortern in allen drei Handelsunternehmen gewählt. Durch die Implementierung von Sortern in den Prozess können die retournierten Waren nach dem Wareneingang bestmöglich an die einzelnen Mitarbeiterplätze verteilt werden. In Kombination mit der Verwendung von Lichtschranken an den Förderrutschen der Mitarbeiterplätze können diese optimal ausgelastet werden. Die Sorter der Firma Beumer beispielsweise, welche bei Hermes Fulfillment im Einsatz sind, verteilen die Retouren, nachdem sie über die Teleskopgurtförderer in den Umlauf gekommen sind, auf drei Etagen. Dabei werden pro Sorter zehn Warenvorbereitungsplätze und 24 Warenbeurteilungsplätze bedient. Die insgesamt 4 Sortieranlagen, schaffen es täglich rund 90.000 Artikel umzuschlagen (Bottler, 2014). Aber auch bei Engelbert Strauß kommen ähnliche Sortieranlagen zum Einsatz, zwar in kleinerer Dimension, aber das Verteilprinzip hin zu den Mitarbeiterplätzen ist identisch (Krahl, 2016).

### **6.2.2 Automatische Paketöffner in der Praxis**

Bei den betrachteten Unternehmen findet die Paketöffnung bisher noch manuell statt. Ein automatischer Paketöffner wurde bislang noch nicht in den Retourenprozess integriert. Ein Grund hierfür ist unter anderem, dass bislang viele Paketöffner noch nicht den Ansprüchen der Handelsunternehmen genügen. Der Paketöffner muss zum einen schnell die Pakete öffnen können, zum anderen dürfen die Artikel im Inneren der Pakete nicht mit den Messern des Öffners in Kontakt kommen, um Schäden an den Produkten zu verhindern. Sofern ein sicherer Prozessablauf durch Paketöffner gewährleistet werden kann und die Integration sich als wirt-

schaftlich sinnvoll erachtet, wird beispielsweise Hermes wahrscheinlich in Zukunft auf die automatische Paketöffnung zurückgreifen (Foks, 2016).

### 6.2.3 RMA in der Praxis

Im Versandhandel der großen Onlinehändler wird meist nicht auf die RMA-Nummer zurückgegriffen. So nutzen Hermes und beispielsweise Engelbert & Strauß keine RMA. Einsatz findet die RMA hingegen bei technischen Betrieben, die beispielsweise bei der Wartung einer technischen Anlage eines Kunden, ihm bei der Anfrage eine Belegnummer zur besseren Identifikation der Ware übermitteln. Diese Belegnummer wäre gleichzusetzen mit der RMA (Foks, 2016). Für die Masse an Retouren, mit denen ein Versandhandelsunternehmen wie beispielsweise Engelbert Strauß umgehen muss, wäre dieser Prozess zu aufwändig, da der im Vorfeld benötigte Kontakt des Kunden zu dem Unternehmen zu viele Ressourcen binden würde (Krahl, 2016).

### 6.2.4 Effizienter Einsatz von Informationen in der Praxis

Gut durchdachte Informationsprozesse sind für die Versandhandelsunternehmen unabdingbar. Ohne den Einsatz computergestützter Systeme wie das WMS oder das ERP könnten moderne Retourenlager nicht geführt werden. Aus diesem Grund setzen alle größeren Versandhäuser für ihre Retourenbearbeitung entsprechende IT-Systeme ein wie auch OTTO und Engelbert & Strauß. Gut ineinandergreifende Systeme sind insbesondere für die Schnittstellen zwischen Retourenlager, Warenlager und Onlineshop von großer Bedeutung. Nur so kann dem Kunden kommuniziert werden, ob die gewünschte Ware lieferbar ist. Durch die interne Kommunikation der Systeme kann dann erfolgreich geprüft werden, ob die Waren aus dem Retourenlager für den Versand zur Verfügung stehen, oder ob die Waren aus dem Warenlager zu den Versandplätzen transportiert werden müssen. Des Weiteren ist die Kommunikation auch an der Stelle wichtig, wenn nach der Warenbeurteilung die Ware für gut befunden wird und die Kundengutschrift ausgelöst werden soll. Dieser Schritt muss in kürzester Zeit erfolgen, um den Kunden, der auf sein Geld wartet, nicht mit einer langen Wartezeit zu verärgern (Vgl. ebd.).

## 6.3 Warenbeurteilung in der Praxis

Die Warenbeurteilung ist im Retourenprozess einer der wichtigsten Schritte. An den Wiederaufbereitungsplätzen entscheiden die geschulten Mitarbeiter, was mit den Waren geschieht. Je nach Wiederaufbereitungsplatz gibt es unterschiedliche Kriterien, nach denen die Mitarbeiter die Artikel begutachten. Die Ware wird den Warenbeurteilungsplätzen mittels Sorter zugeführt. Die Artikel lagern auf Rutschen, welche an den Sortern angebracht sind, bis diese von dem Mitarbeiter abgearbeitet wurden. Der Sorter sorgt vollautomatisch für eine gleichmäßig konstante Füllung, sodass die Auslastung der Mitarbeiter immer gewährleistet ist und es zu keinen Pausen kommt. Da die Mitarbeiter an den Wiederaufbereitungsplätzen für Fashion bei Hermes Fulfillment werden beispielsweise nach Leistung bezahlt. Damit sind die Mitarbeiter angespornt, möglichst viele Artikel zu bearbeiten. Unterstützt werden die Mitarbeiter bei Hermes durch speziell an die Ergonomie angepasste Arbeitsplätze. Diese zeichnen sich durch höhenverstellbare Tische, Fußmatten für einen bequemerem und gesünderem Stand sowie eine in kurzer Distanz angebrachte Rutsche, in der die Retourenartikel lagern, aus. Des Weiteren

steht den Mitarbeitern ein Monitor zur Verfügung, auf dem die Mitarbeiter nach dem Scannen der Waren angezeigt bekommen, welches der Retourengrund ist. Somit kann die Identifikation von Mängeln schneller erfolgen. Da jede Zeiteinsparung in der Qualitätssicherung und Wiederaufbereitung ein Einsparpotential an Logistikkosten bedeutet, steht die Lagerlogistik unter einem permanenten Optimierungsdruck der transportlogistischen Prozesse (Intralogistik, 2014) (Foks, 2016).

## **6.4 Verpackung in der Praxis**

Das Neuverpacken der retournierten Artikel erfolgt je nach Unternehmen unterschiedlich. Neu verpackt werden nur die Warensendungen, bei denen die Verpackung vom Kunden bereits geöffnet wurde oder sich nicht mehr in einem einwandfreien Zustand befindet. Bei Hermes beispielsweise werden die Artikel, je nach Warenbereich, an den Warenbeurteilungsplätzen neu verpackt oder im Bereich von Fashion mit Hilfe eines Polypackers. Bei Engelbert Strauß hingegen werden die Artikel an den Wiederaufbereitungsplätzen immer manuell neu verpackt, den Mitarbeitern stehen unterschiedliche Polybeutel zur Verfügung, in denen die Ware neu verpackt und mit einem Label versehen wird (Foks, 2016) (Krahl, 2016).

Polypackmaschinen werden bei den in der Praxis betrachteten Unternehmen, zu denen Informationen zugänglich waren, lediglich bei Hermes angewendet. Anwendung findet diese Maschinen im Bereich der Mode, welche auch der Hauptbereich der Retourensendungen ist. Die Artikel werden von den Mitarbeitern zusammengelegt und auf ein Förderband positioniert. Von dort gelangen die Artikel dann zu der Verpackungsmaschine, in denen die Artikel vollkommen automatisch in standardisierte Polybeutel verpackt und mit einem Label versehen werden. Der Mitarbeiter an dem Warenbeurteilungsplatz ist für die stetige Versorgung der Maschine zuständig. Da die Polybeutel standardisiert sind und dieselbe Größe haben, können nicht alle retournierten Artikel per Polypacker verpackt werden. Artikel des Bereiches Neader werden manuell von den Mitarbeitern in dafür vorgesehene Polybeutel verpackt und mit einem Label beklebt. Der große Vorteil des Polypackers ist der große Durchsatz an verpackten Artikeln pro Stunde gegenüber dem manuellen Verpacken (Foks, 2016).

## **6.5 Wiedereinlagerung in der Praxis**

Nachdem die Schritte der Wiederaufbereitung und Verpackung abgeschlossen sind und die Ware für den erneuten Versand zur Verfügung steht, muss die Ware bis zum Zeitpunkt der neuen Kommissionierung und dem Versand eingelagert werden. Für die Einlagerung stehen den Unternehmen verschiedene Systeme zur Verfügung, auf die sie je nach Größe des Retourenaufkommens, baulichen Gegebenheiten und Ressourcen zurückgreifen können.

### **6.5.1 Dynamische Zwischenpuffer in der Praxis**

Wenn die Retourenmenge und die baulichen Gegebenheiten eines Retourenbereiches es zulassen, können retournierte Artikel, nachdem sie wieder versandbereit sind, auch in dynamischen Zwischenpuffern bis zum Wiederversand zwischengelagert werden. Erforderlich ist jedoch, dass die Artikel die in den Zwischenpuffern gelagert werden, von den Kunden gefragt sind, damit diese schnellstmöglich aus dem Puffer wieder ausgelagert und für den Versandprozess ausgeschleust werden können. Die Lagerung von Retourenartikeln in dynamischen

Zwischenpuffern eignet sich aus dem Grund besonders für Schnellläufer. Die Versandhäuser Otto und Engelbert Strauß haben auf Grund ihrer hohen Masse an Retouren keine dynamischen Zwischenpuffer im Einsatz.

### 6.5.2 Shuttlesysteme in der Praxis

Bei den betrachteten Unternehmen betreibt beispielsweise Hermes Fulfillment, eine Tochtergesellschaft des Ottoversandhauses, einer der größten Retourenbetriebe in Europa in seinem Retourenlager ein Shuttlesystem. Der Einsatz eines der größten Shuttle-Lager-Systeme bildet das Kernsystem des Retourenbetriebs. Das genutzte dynamische OSR-Shuttlesystem des Herstellers Knapp verfügt hierfür über 176.000 Stellplätze und weist eine Lagerkapazität von bis zu einer Million Artikeln auf. In Hochzeiten können bis zu 15.000 Artikel pro Stunde bearbeitet und kommissioniert werden. Ein Vorteil, neben den hohen Bearbeitungszahlen, ist die durch den Automatisierungsgrad geringe Durchlaufzeit. Das Shuttle-System wurde nach dem Ware zum Mann Prinzip konstruiert und erfüllt unter anderem Anforderungen an Ergonomie, Ergo-Dynamik und Multifunktionalität (Wögerer, o.J.). Das Shuttlesystem, welches bei Hermes Fulfillment zum Einsatz kommt, ist perfekt auf das Retourenmanagement abgestimmt worden. Die meist in Polybeuteln verpackte Ware wird in dem Retourenbereich entsprechend der Einlagerungsvorgaben vorbereitet und nach Gewichtsvorgaben auf die Wannens verteilt. Die Wannens, auch als Retourenmischbehälter bezeichnet, nehmen bis zu zehn Artikel auf. Diese werden, nachdem Sie mit einem Label versehen wurden für den Abtransport und der Wiedereinlagerung bereitgestellt. Die Schnittstelle zwischen Retourenmanagement und der Wiedereinlagerung der Artikel ist hierfür sehr gut aufeinander abgestimmt (Foks, 2016).

Die unten abgebildete Grafik zeigt eine Gasse des OSR – Shuttlesystemes in der das Shuttle einen Retourenmischbehälter in ein Lagerfach ein- oder auslagert.



Abbildung 28: OSR-Shuttle der Firma KNAPP bei Hermes Fulfillment (Knapp AG, o.J.)

### 6.5.3 Put to light/ pick by light in der Praxis

Die Systeme „put to light“ und „pick by light“ helfen den Mitarbeitern schnell und fehlerfrei Artikel in Regalfelder zu packen oder diese zu entnehmen. Dieses durch Lichtsignale gesteuerte Hilfsmittel hat beispielsweise Engelbert & Strauß im Einsatz. Bei dem Retourenlager von Engelbert & Strauß finden gleich beide Technologien Anwendung, wenn die retournierte Ware aus dem Retourenlager für den neuen Versand abgerufen wird. Die Mitarbeiter bekommen dann angezeigt, aus welchen Regalfächern sie die Artikel entnehmen müssen. Nach der Entnahme erfolgt ein Kontrollscan, der noch einmal bestätigt, dass es sich um den richtigen Artikel handelt. Im Anschluss bekommt der Mitarbeiter dann mit Hilfe eines Lichtsignals angezeigt, in welchen Karton er die Ware zu packen hat. Der Vorteil bei der Benutzung dieser lichtgesteuerten Technologie liegt darin, dass die Mitarbeiter auf dem schnellsten Wege die Artikel an die richtigen Positionen bewegen und Fehler in diesem Prozess deutlich reduziert werden (Krahl, 2016).

### 6.5.4 RFID in der Praxis

Bei den betrachteten Unternehmen findet die RFID-Technologie bislang noch keine Anwendung. Der Grund hierfür liegt in den noch zu hohen Kosten der Implementierung. Aus diesen Gründen wird bislang weiterhin für die Identifikation der Ladungsträger und Artikel auf Strichcodelabeln zurückgegriffen (Foks, 2016).

### 6.5.5 Ware zum Mann Systeme in der Praxis

Ein sehr innovatives System, auf welches die BLG für das Retourenlager von Engelbert & Strauß zurückgegriffen hat, ist das System G-COM von Grenzebach. Durch die Einbindung der als Carries bezeichneten fahrerlosen Transportsysteme (FTS) werden die im Lager befindlichen Regale zu festen Mitarbeiterplätzen gefahren. An diesen Mitarbeiterplätzen kann dabei sowohl die Einlagerung der Retourenartikel erfolgen nachdem diese neuverpackt zum Mitarbeiter transportiert wurden als auch die Bedienung der Versandaufträge durch retournierte Ware. Über fünf Mitarbeiterplätze, den so genannten „Stargates“ der BLG, wird das Retourenlager von Engelbert & Strauß bedient. An zwei von den fünf Plätzen erfolgt dabei die Einlagerung der retournierten Artikel ins Lager. Der Mitarbeiter an dem Platz kann sich per Taster ein Regal rufen, welches dann zu dem entsprechenden Platz gesteuert wird. Welches Regal durch die Carries zu dem Mitarbeiterplatz gefahren wird, steuert das Fleet Management Programm im Hintergrund. Die Entscheidung durch den Fleet Manager erfolgt dabei immer durch kürzeste zurück zu legende Wegstrecke. Die Einlagerung der retournierten Artikel steuert der Mitarbeiter manuell. Er muss lediglich die Artikel und die Fächer per Scan erfassen, damit das WMS System weiß, wo sich welcher Artikel befindet. Sobald ein Regal mit Artikeln befüllt ist oder für den nächsten Retourenartikel kein Platz mehr im Regal vorhanden ist, kann sich der Mitarbeiter ein neues Regal rufen. Das zuvor befüllte Regal wird dann chaotisch im Lager durch die Carries abgesetzt. An den Wiedereinlagerungsplätzen warten mehrere Regale hintereinander, um den Mitarbeiter bei Abruf direkt ein neues Regal zur Verfügung stellen zu können. An den drei anderen Mitarbeiterplätzen erfolgt die Bedienung der Versandaufträge durch die im Lager befindlichen Retouren. An den Plätzen stehen den Mitarbeitern fertig aufgebaute Kartons, die mit einem Label versehen sind zur Verfügung. Der Mitarbeiter scannt die an den Kartons angebrachten Strichcodelabel. Das WMS weiß durch die Informati-

onen des Barcodes, welche Artikel für den Auftrag benötigt werden und blockt diese auf dem entsprechenden Regal. Das WMS kommuniziert danach mit dem Fleet Manager, der die Carries zu den Regalen steuert und diese dann zu den Mitarbeiterplätzen fahren. Die Mitarbeiter können dann mit Unterstützung von „pick by light“ und „put to light“ Technologie die Artikel in die vorgesehenen Kartons packen. Wenn ein Auftrag nicht allein durch Retourenware bedient werden kann, wird der Karton weiter an das Versandlager transportiert und mit Neuware aufgefüllt. Mit diesem Prozess wird gewährleistet, dass die retournierten Artikel schnellstmöglich wieder an Kunden versandt werden können (Krahl, 2016) (Grenzebach, o.J.).

## **6.6 Kritische Reflexion der betrachteten Konzepte, Technologien und Systeme**

Entscheidungen darüber, welche Konzepte, Technologien und Systeme zum Einsatz kommen, sind von den unterschiedlichsten Faktoren abhängig. Es stellt sich die Frage, ob ein bestehendes Lager für den Retourenprozess genutzt werden kann oder ob ein neues Gebäude nach den spezifischen Anforderungen des Retourenbereiches errichtet werden muss. Oft muss mit den vor Ort befindlichen Gegebenheiten versucht werden, das beste Umfeld für den Retourenprozess zu erreichen. Die Unternehmen können zwar vermehrt die Wichtigkeit des Retourenmanagements einschätzen, der Wunsch ist jedoch eher, dass es nach Möglichkeit gar kein Retourenaufkommen gibt bzw. dieses so gering wie nur möglich zu halten. Die Ablaufschritte im Umgang mit den Retouren unterscheiden sich bei den größeren Versandhäusern kaum und laufen überwiegend standardisiert ab. Prozessschritte wie der Wareneingang lassen sich nur durch Techniken wie beispielsweise den Teleskopförderer unterstützen, die eigentliche Arbeit, in diesem Fall, das Entpacken der Retouren, erfolgt allerdings weiterhin manuell. Das Gleiche ist bei dem Prozess der Warenbeurteilung zu sehen. Auch hier können die Abläufe kaum automatisiert werden. Lediglich in Punkten wie der Ergonomie und der Gestaltung von möglichst effizienten Arbeitsplätzen gibt es gewisse Gestaltungsmöglichkeiten. Eines der wichtigsten Felder ist dabei die reibungslose Nutzung der Artikel- und Auftragsdaten. Nur bei sicherer Identifikation der Waren und Zugriff auf die benötigten Informationen über das WMS kann der Retourenablauf ohne Probleme erfolgen.

Die folgende Tabelle soll die in der Praxis des reaktiven Retourenmanagements eingesetzten Technologien, Systeme und Anwendungen noch einmal zusammenfassend darstellen.

<b>Reaktives Retourenmanagement</b>					
Unternehmen	Wareneingang	Warenvorbereitung	Warenbeurteilung / Prüfung	Verpackung	Wiedereinlagerung
OTTO	Teleskopförderer	manuelles Entpacken	Sorter	Polypacker	Retourenlager mit OSR Shuttlesystem
	Scanner		Ergonomische und Computergestützte Arbeitsplätze		
	Sorter				
Engelbert & Strauß	Teleskopförderer	manuelles Entpacken	Sorter	manuelles Verpacken	Retourenlager mit G- Com-System
	Scanner		Ergonomische und Computergestützte Arbeitsplätze		Einsatz von „put to light“ und „pick by light“
	Sorter				

Tabelle 2: Eingesetzte Technologien, Systeme und Konzepte innerhalb der Prozessschritte des reaktiven Retourenmanagements anhand ausgewählter Versandhandelsunternehmen (eigene Darstellung)

## 7 Charakterisierung der vorgestellten Konzepte, Technologien und Systeme des präventiven und reaktiven Retourenmanagements anhand der verfolgten Ziele

Die in den vorangegangenen Kapiteln vorgestellten Konzepte, Technologien und Systeme des präventiven und reaktiven Retourenmanagements, werden nun abschließend anhand der beschriebenen Ziele charakterisiert. Die unten dargestellte Tabelle setzt die Konzepte, Technologien und Systeme der unterschiedlichen Instrumente des präventiven Retourenmanagements mit den angestrebten Zielen in Bezug.

Instrumente	Konzepte, Technologien und Systeme	Ziele				
		Prozesskosten senken	Prozessgeschwindigkeit erhöhen	Prozessqualität erhöhen	Rücksendequote senken	Verbesserungspotenziale ableiten
Monetäre Instrumente	Zahlungsverfahren	√			√	
	Incentives				√	
	Rabatte				√	
Ablauforientierte Instrumente	Verpackungen		√		√	√
	Durchlaufzeiten		√		√	√
	Retourenschein	√			√	
Konsumentenbasierte Instrumente	Produktinformationen				√	
	Fotos, 360° Ansicht, Zoomfunktion				√	
	Bewertungen Rezensionen				√	√
	Avatare				√	
	Virtuelle Umkleide				√	
	Größentabellen/Größenrechner				√	
	Individuelle Kaufberatung		√	√	√	√

Tabelle 3: Zielcharakterisierung des präventiven Retourenmanagements (eigene Darstellung)

Es zeigt sich durch die Charakterisierung des präventiven Retourenmanagements im Hinblick auf die verfolgten Ziele, dass vor allem die Vermeidung von Retouren durch den Einsatz der vorgestellten Konzepte, Technologien und Systeme erreicht werden kann. Das Hauptziel des präventiven Retourenmanagements ist demnach, im Vorfeld des Kaufvorgangs, Einfluss auf die Retourenquote zu nehmen. Die konsumentenbasierten Instrumente zielen durch die bestmögliche Beratung des Kunden vor dem Kauf, darauf ab, dass es im Anschluss an den Kauf zu keiner Retoure kommt. Die Ausnahme hierzu bildet die individuelle Kaufberatung, durch welche auch die Ziele der Erhöhung der Prozessqualität und -geschwindigkeit verfolgt werden. Denn durch die individuelle Kundenberatung können Probleme, die die Nutzer bei Anwendungen des Onlineshops, oder bei Transaktionsprozessen und Fragen zu Produkten, haben, effizient beseitigt werden. Dadurch lässt sich die Prozessgeschwindigkeit erhöhen und zusätzlich können durch den Kundenkontakt auch Verbesserungspotentiale identifiziert werden, die das Käuferlebnis für den Kunden noch einfacher und besser machen und letztendlich die Retourenquote weiter sinken lassen. Andere Instrumentarien wie die monetären und ablauforientierten, schaffen es zusätzlich zu dem Ziel der Reduzierung der Retourenquote auch das Ziel der Prozesskostensenkung, beziehungsweise die Erhöhung der Prozessgeschwindigkeit mit ausgewählten Konzepten, Technologien und Systemen zu erreichen. Beispielhaft hierfür ist der Bereich der Verpackung. Denn eine entsprechend gestaltete, standardisierte Verpackung, vereinfacht das Handling im Retourenprozess und kann infolge dessen die Prozessgeschwindigkeit erhöhen.

Bei dem reaktiven Retourenmanagement liegt der Fokus der angestrebten Ziele auf anderen Bereichen, welches die unten dargestellte Tabelle 4 verdeutlicht. Das bei dem präventiven Retourenmanagement verfolgte Ziel der Senkung der Retourenquote, kann im reaktiven Bereich nicht mehr beeinflusst werden, da das es nur dann zum Einsatz kommt, wenn bereits eine Retoure erfolgt ist. Aus diesem Grund entfällt die Zielvorgabe die Retourenquote zu senken. Des Weiteren wurde auch die Zielvorgabe „Verbesserungspotenziale zu identifizieren“ herausgenommen, da nicht die einzelnen Konzepte, Technologien und Systeme, Verbesserungspotenziale identifizieren, sondern die einzelnen Prozessschritte des reaktiven Retourenmanagements mit deren Einsatz von Konzepten, Technologien und Systemen stetig verbessert werden kann.. Die Unternehmen sind durch den Einsatz von Konzepten, Technologien und Systemen sowie deren Verbesserungen im reaktiven Retourenmanagement, bestrebt die Prozesskosten zu senken und die Prozessgeschwindigkeit sowie die Prozessqualität zu erhöhen.

Prozessschritte	Konzepte, Technologien, Systeme	Ziele		
		Prozesskosten senken	Prozessgeschwindigkeit erhöhen	Prozessqualität erhöhen
Wareneingang	Teleskopförderer	√	√	
	Förderband	√	√	
	Sorter	√	√	√
	Scan	√	√	√
Warenvorbereitung	Paketöffner	√	√	√
Warenbeurteilung/-prüfung	Manuell durch technische Hilfsmittel			√
	RMA			√
Verpackung	Polypacker	√	√	√
Wiedereinlagerung	Shuttlesysteme	√	√	√
	Waren zum Mann Systeme	√	√	√
	Pick by light Put to light	√	√	√

Tabelle 4: Zielcharakterisierung des reaktiven Retourenmanagements (eigene Darstellung)

Die Gegenüberstellung der einzelnen Prozessschritte des reaktiven Retourenmanagements mit den eingesetzten Konzepten, Technologien und Systemen und deren verfolgten Zielen, zeigt, dass zum Teil unterschiedliche Ziele durch die einzelnen Prozessschritte erreicht werden. Der Wareneingang richtet sich beispielsweise vermehrt an die Ziele der Prozesskostensenkung und der Prozessgeschwindigkeit, wohingegen die Warenbeurteilung besonders die Prozessqualität im Fokus hat. Prozessschritte wie die Verpackung und die Wiedereinlagerung ermöglichen es hingegen alle Zielsetzungen zu verfolgen.

Es ist deutlich geworden, dass die unterschiedlichen Bereiche des Retourenmanagements zum Teil differenzierte Ziele in den Vordergrund rücken. Das präventive Retourenmanagement zielt verstärkt auf die Senkung der Retourenquote ab, während das reaktive Retourenmanagement die Prozesskosten, -geschwindigkeit und die -qualität in gleichen Maßen anstrebt. Beide Bereiche des Retourenmanagements unterliegen dabei durch neue Erkenntnisse in der Forschung einem stetigen Wandel und müssen laufend angepasst werden.

## 8 Schlussbetrachtung und Ausblick

In diesem abschließenden Kapitel werden zunächst die Restriktionen, denen diese Forschungsarbeit unterliegt, dargestellt. Nachfolgend findet die abschließende Beantwortung der Forschungsfrage und die Darstellung der Ergebnisse des durchgeführten Benchmarkings statt. Abschließend wird ein Ausblick für das Retourenmanagement und die eingesetzten Konzepte, Technologien und Systeme gegeben sowie die Notwendigkeit weiterer Forschung aufgezeigt.

### 8.1 Restriktionen der Forschungsarbeit

Die vorliegende Ausarbeitung befasst sich mit der Betrachtung und der Analyse von aktuellen Konzepten, Technologien und Systemen des Retourenmanagements im E-Commerce. Betrachtet wurden dabei nach der Methode des Benchmarkings verschiedene Onlinehandelsunternehmen des Bereiches Non-food in Deutschland. Das Augenmerk wurde insbesondere auf die Konzepte, Technologien und Systeme gelegt, die bei mehreren Unternehmen Anwendung finden. Diese Ausarbeitung kann nur eine Momentaufnahme wiedergeben, da das Feld des Internethandels einem stetigen Wandel unterliegt und sich die Konzepte, Technologien und Systeme stetig weiterentwickeln. Bei vielen Technologien, Systemen sowie Konzepten konnte nur eine Darstellung der Grundlagen erfolgen, da eine tiefere inhaltliche Betrachtung im Rahmen dieser Ausarbeitung nicht möglich und zielführend gewesen wäre.

### 8.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Ziel dieser Ausarbeitung war die Identifikation und die Charakterisierung von Konzepten, Technologien und Systemen des Retourenmanagements. Die Forschungsfrage „Welche Konzepte, Technologien und Systeme werden aktuell im Retourenmanagement im Bereich Non-Food im E-Commerce eingesetzt und wie lassen sich diese charakterisieren?“ konnte mit der Zuhilfenahme der Methodik des Benchmarkings beantwortet werden. Einen Überblick über die in den Kapiteln 4 und 5 beschriebenen aktuellen Konzepte, Technologien und Systeme bietet die Tabelle 5.

Konzepte, Technologien und Systeme des präventiven Retourenmanagements							
Monetär	Zahlungsverfahren		Incentives			Rabatte	
Ablauforientiert	Verpackungen		Durchlaufzeiten			Retourenschein	
Konsumentenbasiert	Produktinformationen	Fotos, 360° Ansicht, Zoom	Bewertungen, Rezensionen	Avatare	Virtuelle Umkleide	Größentabelle/-rechner	Individuelle Kaufberatung

Tabelle 5: Übersicht der Konzepte, Technologien und Systeme des präventiven Retourenmanagements (eigene Darstellung)

Die abgebildeten Konzepte, Technologien und Systeme zielen dabei nicht auf das gesamte Retourenmanagement ab, sondern nehmen speziell Einfluss auf den präventiven Bereich, der den Kunden vor und während des Kaufprozesses beeinflusst. Monetäre Instrumente wie beispielsweise Incentives zielen darauf ab, das Einkaufserlebnis für den Kunden abzurunden und infolge dessen die Retourenquote zu senken. Ablauforientierte Instrumente wie die Durch-

laufzeit, können bei einer Verbesserung die Prozessgeschwindigkeiten senken und die Ware für den Kunden schneller zugänglich machen, welches sich auch positiv auf die Retourenquote auswirkt. Die konsumentenbasierten Instrumente, wie beispielsweise durch die Implementierung eines Größenrechners, sollen den Kunden bei der perfekten Auswahl der Artikel helfen um daraus resultierend eine geringe Retourenquote zu erreichen. Alle Konzepte, Technologien und Systeme des präventiven Retourenmanagements sind darauf ausgerichtet, die Retourenquote zu reduzieren. Das reaktive Retourenmanagement hingegen zielt auf einen optimalen Umgang mit den Retouren ab, unter der Einbeziehung von Prozesskosten-, -geschwindigkeit und -qualität. Einen Überblick mit welchen Konzepten, Technologien und Systemen des reaktiven Retourenmanagements dieses erreicht werden soll bietet die Tabelle 6.

<b>Konzepte, Technologien und Systeme des reaktiven Retourenmanagements</b>				
Wareneingang	Teleskopförderer	Förderband	Sorter	Scan
Warenvorbereitung	Paketöffner			
Warenbeurteilung/ -prüfung	Manuell mit technischen Hilfsmitteln		RMA	
Verpackung	Polypacker			
Wiedereinlagerung	Shuttlesysteme	Ware zum Mann Systeme		Pick by light Put to light

Tabelle 6: Übersicht der Konzepte, Technologien und Systeme des reaktiven Retourenmanagements (eigene Darstellung)

Die in den unterschiedlichen Prozessschritten eingesetzten Technologien, wie beispielsweise die eines Sorters, schaffen es durch die optimale und effiziente Versorgung der Mitarbeiterplätze mit den Retourenartikeln, die Prozesskosten zu senken und die Prozessgeschwindigkeit sowie die -qualität zu erhöhen. Systeme, wie das Ware zum Mann System G-COM von Grenzbach, schaffen es durch den Einsatz autonomer Förderfahrzeuge die Prozessgeschwindigkeit zu erhöhen und durch die Skalierbarkeit und Effizienz die Prozesskosten zu senken sowie durch genaue Zuordnungen der Waren zum Mann die Prozessqualität zu erhöhen. Die im reaktiven Retourenbereich eingesetzten Konzepte, Technologien und Anwendungen zielen darauf ab, den Umgang mit den Retouren bestmöglich und effizient zu gestalten.

### 8.3 Ausblick

Für den Bezugsrahmen des präventiven und reaktiven Bereichs des Retourenmanagement konnten die Konzepte, Technologien und Systeme identifiziert werden, welche aktuell Anwendung finden. Eine Charakterisierung der Konzepte, Technologien und Systeme in der Praxis konnte anhand der angestrebten Ziele in Kapitel 7 erfolgen. Durch die Beantwortung der Forschungsfrage konnte eine Basis für weitere Forschungsarbeiten in Bezug auf das Retourenmanagement geschaffen werden. Im Rahmen der Forschungsarbeit hat sich gezeigt, dass die Felder des reaktiven und präventiven Retourenmanagements als gleichwertige Bereiche anzusehen sind, wobei der präventive Bereich des Retourenmanagements im Hinblick auf

in Zukunft zu realisierende Technologien größere Potentiale aufweist. Das präventive Retourenmanagement könnte das Problem der Retouren lösen bevor diese entstehen. In der Zukunft wird es möglicherweise Technologien geben, die die fehlende Haptik des Online-Shoppings lösen. Es darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass sich viele Technologien und Systeme sowohl im präventiven als auch im reaktiven Bereich des Retourenmanagements erst ab einer gewissen Größe des Versandhandelsunternehmens und des Retourenaufkommens wirtschaftlich lohnen. Die Kosten pro retournierter Ware sind dabei je nach Größe sowie Branche der Onlinehändler und Retourenaufkommen stark unterschiedlich. Auf Grund von zu realisierenden Skaleneffekten sind die durchschnittlichen Kosten pro Retoure bei großen Onlinehändlern mit entsprechend großen Retourenaufkommen im Vergleich zu kleineren Onlinehändlern geringer. Aus diesem Grund kann es für manche Onlinehändler sinnvoll sein, den Retourenprozess auszugliedern, um von den Skalenvorteilen zu profitieren, die ein Logistikdienstleister durch die Bündelung des Retourenmanagements mehrerer unterschiedlicher Unternehmen erzielen könnte. Ein Großteil der Versandunternehmen kümmert sich selbst um die Abwicklung der Retouren. Nur etwa dreizehn Prozent der Unternehmen haben das Retourenmanagement bisher an einen externen Logistikdienstleister outsourct (Spee & Kompalka, 2015). Diese Zahl könnte zukünftig deutlich steigen. Die Vermeidung beziehungsweise starke Reduzierung der Retouren im Vorfeld, durch den Einsatz der vorgestellten Konzepte und Technologien, sollte ein vordergründiges Ziel der Versandhandelsunternehmen sein.

Durch die stetige und zunehmende Digitalisierung wird sich auch in Zukunft der Handel stark verändern. Der Einzelhandel in Deutschland wird sich vermehrt auf den E-Commerce konzentrieren, denn dieser weist viele Möglichkeiten und Chancen durch ein weiterhin hohes Wachstumspotential auf. Gerade der Retourenprozess als einer der Kernprozesse des E-Commerce steht im Fokus der Optimierungen. Sowohl im präventiven als auch im reaktiven Retourenmanagement werden durch neue Technologien und das Voranschreiten der Digitalisierung neue Wege geöffnet. Chancen wird es auch bei der Entwicklung und Implementierung neuer Software sowie innovativer Systeme geben. Bereiche wie „Big Data“ bieten die Möglichkeit für Prognosen über das Retourenaufkommen sowie eine gezielte Steuerung des Einkaufsverhaltens der Kunden. Dieses würde Planungen im gesamten Retourenprozess einfacher und effizienter machen, von der Planung und Bündelung der Retourenströme bis hin zum Mitarbeitereinsatz im Retourenprozess. Ferner könnten aber auch innovative Maßnahmen bei Logistikprozessen, zum Beispiel durch robotergestützter Automatisierungen zu einer Verbesserung der Durchlaufzeiten führen und die Kosten für die Retouren weiter senken. Insbesondere große Onlinehändler haben die Möglichkeit, durch entsprechende Investitionen in den Bereichen des Retourenmanagements die Kosten nachhaltig zu senken.

Die aufgezeigten Konzepte, Technologien und Systeme des präventiven sowie des reaktiven Retourenmanagements haben eine Stellschraubenfunktion. Mit Hilfe des präventiven Bereiches kann das Retourenaufkommen für die Onlinehandelsunternehmen nachhaltig gesenkt werden und mit dem reaktiven Bereich lassen sich die durchschnittlichen Kosten pro Retoure weiter senken. Wie die Ausgestaltung und die Nutzung der Konzepte, Technologien und Systeme erfolgt, bleibt die individuelle Aufgabe der Unternehmen. Denn es wird auch in Zukunft nicht „die eine Lösung“ geben, welche sich für alle Unternehmen gleichermaßen umsetzen lässt. Mit den aufgezeigten Möglichkeiten, lassen sich für Onlineversandhandelsunternehmen Lösungen identifizieren, die den spezifischen und individuellen Anforderungen gerecht werden.

---

## 9 Literaturverzeichnis

- ALS Automatic Logistic Solutions GmbH. (o.J.). *www.automatic-logistic-solutions.com*. Abgerufen am 02. Mai 2016 von <http://www.automatic-logistic-solutions.com/tom-tape-only-retouren/tom-im-ueberblick/>
- amazon.de. (o.J.). *www.amazon.de*. Abgerufen am 16. Februar 2016 von <https://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html?nodeId=200104190>
- Amazon.de. (o.J.). *www.amazon.de*. Abgerufen am 22. Januar 2016 von <https://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html?nodeId=201271040>
- Asdecker, B. (23. Oktober 2014). Abgerufen am 01. Dezember 2015 von <http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja>
- Asdecker, B. (2015). *retourenforschung.de*. Abgerufen am 11. November 2015 von [http://www.retourenforschung.de/definition\\_retourenvermeidung.html](http://www.retourenforschung.de/definition_retourenvermeidung.html)
- Asdecker, B., & Weigel, A. (01-03 2013). *http://www.estrategy-magazin.de*. Abgerufen am 10. Dezember 2015
- Barth, K., Hartmann, M., & Schröder, H. (2015). *Betriebswirtschaftslehre des Handels* (7. Ausg.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Barzahlen.de. (o.J.). *www.barzahlen.de*. Abgerufen am 25. Januar 2016 von <https://www.barzahlen.de/de/privatkunden/so-funktioniert>
- BearingPoint GmbH. (2014). *www.BearingPoint.de*. Abgerufen am 4. Dezember 2015 von <https://www.bearingpoint.com/de-de/downloadformular/?item=811>
- Beck, G. (Februar 2001). *www.conversiondokter.de*. Abgerufen am 20. Dezember 2015 von [http://www.conversiondokter.de/shop-optimierung/conversion-steigern-incentives/#.VnarnL\\_tJSE](http://www.conversiondokter.de/shop-optimierung/conversion-steigern-incentives/#.VnarnL_tJSE)
- Bergmann, H. (April 2014). *www.wiso-net.de*. Abgerufen am 04.02.2016. Februar 2016 von [https://www.wiso-net.de/document/RTJ\\_\\_D0E5E6B44ECB02A1672EFBDAFCC7EB53](https://www.wiso-net.de/document/RTJ__D0E5E6B44ECB02A1672EFBDAFCC7EB53)
- Beschmitt, M. (16. April 2009). *www.usabilityblog.de*. Abgerufen am 12. Januar 2016 von <http://www.usabilityblog.de/2009/04/zoom-produktvideo-360%C2%B0-ansicht-mit-welchen-funktionen-simuliert-man-den-%E2%80%9Erealen%E2%80%9C-einkauf-am-besten/>
- bev. (Februar 2016). *de.statista.com*. Abgerufen am 29. März 2016 von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/183956/umfrage/umsaetze-im-deutschen-versandhandel-und-anteil-am-einzelhandel/>
- Birgit. (02. Dezember 2010). *www.trendsderzukunft.de*. Abgerufen am 01. April 2016 von <http://www.trendsderzukunft.de/microsoft-touchscreen-verformt-sich-bei-beruehrung/2010/12/02/>

- 
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation- für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Auflage Ausg.). Heidelberg: Springer.
- Bottler, S. (19. Mai 2014). *www.dvz.de*. Abgerufen am 28. April 2016 von <http://www.dvz.de/rubriken/logistik-verlader/single-view/nachricht/retouren-brauchen-sortertechnik.html>
- bremer-gewuerzhandel.de. (o.J.). *www.bremer-gewuerzhandel.de*. Abgerufen am 24. Februar 2016 von <http://www.bremer-gewuerzhandel.de/contacts>
- Budde Fördertechnik. (o.J.). *www.budde-foedertechnik.de*. Abgerufen am 30. Mai 2016 von [http://images.google.de/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fwww.budde-foedertechnik.de%2Fuploads%2Ftx\\_sksimplegallery%2Fteleskop-rollenfoerderer-trf-galerie-05.jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Fwww.budde-foedertechnik.de%2Fprodukte%2Fstueckgut-systeme%2Fprodukte%2Ftele](http://images.google.de/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fwww.budde-foedertechnik.de%2Fuploads%2Ftx_sksimplegallery%2Fteleskop-rollenfoerderer-trf-galerie-05.jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Fwww.budde-foedertechnik.de%2Fprodukte%2Fstueckgut-systeme%2Fprodukte%2Ftele)
- Bundesamt, S. (2014). *destatis.de*. (S. B. (destatis), Hrsg.) Abgerufen am 10. November 2015 von [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/UnternehmenHandwerk/\\_Cover/IKT\\_ECommerce2012.gif?\\_\\_blob=normal](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/UnternehmenHandwerk/_Cover/IKT_ECommerce2012.gif?__blob=normal)
- Buschmann, S. (27. Oktober 2014). *www.ebusiness.lotse-koeln.de*. Abgerufen am 18. Januar 2016 von <http://www.ebusiness-lotse-koeln.de/Themen/Allgemeines/Kundenservice-im-E-Commerce-Was-Online-Haendler-ihren-Kunden-bieten-sollten->
- business-netz. (27. März 2014). *www.business-netz.de*. Abgerufen am 22. Dezember 2015 von <http://www.business-netz.com/Einkauf-und-Vertrieb/Online-Handel-Die-Bedeutung-der-richtigen-Verpackung>
- bvh Institut. (2011). *www.textilwirtschaft.de*. Abgerufen am 19. Juni 2016 von <http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids%5B%5D=848623>
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee: Quality Press/ American Society for Quality Control.
- Chaffey, D. (2011). *E -Business & E - Commerce Management* (5 Ausg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Clicklift.de. (11. März 2014). *www.clicklift.de*. Abgerufen am 19. Januar 2016 von <http://www.clicklift.de/nutzen-der-faq-page/>
- DealFuchs.de. (o.J.). *www.dealfuchs.de*. Abgerufen am 30. März 2016 von <http://www.dealfuchs.de/online-shops/nachnahme.html>
- Dematic GmbH. (o.J.). *www.dematic.com*. Abgerufen am 21. April 2016 von <https://www.dematic.com/de-de/supply-chain-loesungen/branchenloesungen-intralogistik/typische-loesungen/monalisa-pouch-sortation>

- 
- Der Handel. (4. Juni 2013). *www.derhandel.de*. Abgerufen am 22. Dezember 2015 von <https://www.derhandel.de/news/technik/pages/E-Commerce-Onlinekunden-wollen-Gratis-Versand-9777.html>
- Dorra, B. (7. Mai 2014). *www.t3n.de*. Abgerufen am 22. Dezember 2015 von <http://t3n.de/news/versand-onlinehandel-qualitaet-543226/>
- Dr. Schengber & Friends. (o.J.). *statista*. Abgerufen am 29. Dezember 2015 von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/191612/umfrage/wichtigkeit-von-produktbewertungen-im-internet/>
- e.commerce-magazin. (4. März 2013). *www.e-commerce-magazin.de*. (WIN Verlag) Abgerufen am 18. Dezember 2015 von <http://www.e-commerce-magazin.de/erfolgreiches-retourenmanagement>
- Eckstein, A., Keddo, S., & Rodenkirchen, S. (03. April 2009). *www.ecckoeln.de*. Abgerufen am 29. Dezember 2015 von <http://www.ecckoeln.de/News/Onlinek%C3%A4ufer-von-Modeartikeln-stellen-besondere-Anforderungen-an-Produktinformationen>
- EHI. (2014). *www.handelsdaten.de*. Abgerufen am 15. Dezember 2015 von <http://www.handelsdaten.de/e-commerce/massnahmen-zur-vermeidung-von-retouren-im-e-commerce-2014>
- EHI. (2015). *www.de.statista.com*. (Ehi, Herausgeber) Abgerufen am 19. Juni 2016 von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/4425/umfrage/moeglichkeiten-von-webshops-zur-senkung-der-retourenquote/>
- EHI. (29. September 2015). *www.ehi.org*. Abgerufen am 21. Dezember 2015 von <https://www.ehi.org/de/pressemitteilungen/kostspielige-retouren/>
- ehi Retail Institut. (o.J.). *www.ehi-siegel.de*. Von <https://ehi-siegel.de/shopbetreiber/ehi-siegel/shop-pruefung/> abgerufen
- Fisbeck, H. (14. Januar 2013). *www.regital.de*. Abgerufen am 23. Februar 2016 von <http://regital.de/zalando-mit-virtueller-umkleide/>
- Fleing, E. (04. Dezember 2014). Abgerufen am 15. Januar 2016 von <http://www.deutsche-startups.de/2014/12/03/23-tools-live-chat-support/>
- Foks, L. (08. April 2016). Retourenmanagement von Hermes Fulfillment. (P. Lämmermühle, Interviewer) Hamburg.
- Grenzebach. (o.J.). *www.grenzebach.com*. Abgerufen am 04. Mai 2016 von <http://www.grenzebach.com/index.php/grenzebach/technologien/logistikloesungen>
- Grollmann, D. (18. November 2014). *www.ibusiness.de*. Abgerufen am 15. Februar 2016 von <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/218138grollmann.html>

- 
- Groß, O. (15. April 2015). *www.shopbetreiber-blog.de*. Abgerufen am 29. Dezember 2015 von <http://www.shopbetreiber-blog.de/2015/04/15/warum-zalando-retouren-lieber-sind/>
- Gruenderszene.de. (02. Juli 2015). *www.gruenderszene.de*. Abgerufen am 19. Januar 2016 von <http://www.gruenderszene.de/allgemein/mit-retouren-verkaufschancen-steigern-comarch>
- gruenderszene.de. (o.J.). *www.gruenderszene.de*. Abgerufen am 01. April 2016 von <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/conversion-rate>
- Günnel, T. (15. Mai 2011). *www.computer-automation.de*. Abgerufen am 08. Januar 2016 von <http://www.computer-automation.de/feldebene/robotik/artikel/79102/>
- Hager, N. (12. Juni 2015). *www.absatzwirtschaft.de*. Abgerufen am 21. Dezember 2015 von <http://www.absatzwirtschaft.de/6-tipps-fuer-die-optimale-verpackung-im-online-handel-55863/>
- Haka, J., Hackenberg, G., & Krampe, H. (2006). Handelslogistik. In H. Krampe, & H.-J. Lucke, *Grundlagen der Logistik* (S. 325-384). München: HUSS-Verlag GmbH, 3. erweiterte Auflage.
- Heinemann, G. (2010). *Der neue Online-Handel - Erfolgsfaktoren und Best Practices* (3. überarbeitete Auflage Ausg.). Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien.
- Heinemann, G. (2012). *Der neue Onlinehandel - Erfolgsfaktoren und Best Practices* (4. Auflage Ausg.). Wiesbaden: Gabler.
- Heinemann, G. (2015). *Der neue Online-Handel - Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce* (6 Ausg.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinz Mayer GmbH. (o.J.). *www.sensitive-box-cutter.de*. Abgerufen am 29. April 2016 von <http://sensitive-box-cutter.de/>
- Hennig, A., & Schneider, W. (kein Datum). *Gabler Wirtschaftslexikon*. (S. G. Verlag, Hrsg.) Abgerufen am 20. 11 2015 von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55274/handel-v4.html>
- Hermes. (o.J.). *www.hermesworld.com*. Abgerufen am 26. April 2016 von [https://www.hermesworld.com/remote/content/gesellschaften/hf/downloads/brosch%C3%BCre\\_hamburg\\_hermes-fulfilment\\_de.pdf](https://www.hermesworld.com/remote/content/gesellschaften/hf/downloads/brosch%C3%BCre_hamburg_hermes-fulfilment_de.pdf)
- hm.com. (o.J.). *www.hm.com*. Abgerufen am 24. Februar 2016 von <https://www.hm.com/de/customer-service#>
- hm.com. (o.J.). *www.hm.com*. Abgerufen am 24. Februar 2016 von [http://www.hm.com/de/sizeguide/sizeguide\\_ladies](http://www.hm.com/de/sizeguide/sizeguide_ladies)

- Hudetz, K., & Kaapke, A. (2009). *Lexikon Handelsmanagement- Controlling - Führung - Marketing* (5. Ausg.). (A. f. Distribution, Hrsg.) Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.
- hugoboss. (o.J.). *www.hugoboss.com*. (Fits.me, Herausgeber) Abgerufen am 18. Februar 2016 von [http://www.hugoboss.com/de/gemusterter-slim-fit-anzug-aus-schurwoll-mix-mit-leinen-%27hutson2-gander1%27/hbeu50311520.html?cgid=111000&dwvar\\_hbeu50311520\\_color=401\\_Dark%20Blue#prefn1=mpg&srule=MPG&prefv1=Anz%C3%83%C2%BCge&sz=96&start=1](http://www.hugoboss.com/de/gemusterter-slim-fit-anzug-aus-schurwoll-mix-mit-leinen-%27hutson2-gander1%27/hbeu50311520.html?cgid=111000&dwvar_hbeu50311520_color=401_Dark%20Blue#prefn1=mpg&srule=MPG&prefv1=Anz%C3%83%C2%BCge&sz=96&start=1)
- hugoboss. (o.J.). *www.hugoboss.com*. Abgerufen am 19. Juni 2016 von [http://www.hugoboss.com/de/regular-fit-sakko-aus-elastischem-schurwoll-mix-%27the-rider%27/hbeu50242717.html?dwvar\\_hbeu50242717\\_color=021\\_Dark%20Grey&cgid=21600#start=1](http://www.hugoboss.com/de/regular-fit-sakko-aus-elastischem-schurwoll-mix-%27the-rider%27/hbeu50242717.html?dwvar_hbeu50242717_color=021_Dark%20Grey&cgid=21600#start=1)
- Huke, S. (o.J.). *www.internethandel.de*. Abgerufen am 22. Dezember 2015 von <http://www.internethandel.de/blog/versand-im-online-handel-das-erwarten-ihre-kunden-wirklich-von-ihnen/>
- ibi research. (2011). *www.ibi.de*. Abgerufen am 15. Dezember 2015
- ibi research. (2014). *www.ibi.de*. Abgerufen am 26. Januar 2016 von [www.ibi.de/zvkosten](http://www.ibi.de/zvkosten)
- Ibi Research. (o.J.). *www.ecommerce-leitfaden.de*. Abgerufen am 15. Dezember 2015 von <http://www.ecommerce-leitfaden.de/zahlen-bitte.html>
- IFF, F. (o.J.). *www.iff.fraunhofer.de*. Abgerufen am 19. Juni 2016 von <http://www.iff.fraunhofer.de/content/dam/iff/de/dokumente/publikationen/rfid-tunnelgates-fuer-sichere-pulkerfassung-fraunhofer-iff.pdf>
- internetworld.de. (2013). *www.internetworld.de*. Abgerufen am 06. Januar 2016 von <http://heftarchiv.internetworld.de/2013/Ausgabe-14-2013/Onlineshops-next-Topmodel>
- Intralogistik. (16. Mai 2014). *Intralogistik*. Abgerufen am 08. Dezember 2015 von <http://intralogistik.tips/retourenmanagement-herausforderung-fur-die-lagerlogistik/>
- Jelassi, T., & Enders, A. (2005). *Strategies for e-Business - Creating Value through Electronic and Mobile Commerce*. Harlow: Pearson.
- Jörgel, T. (März 2015). Wieder gewachsen. *Logistik Heute*(03), S. 52.
- Kiewitt, A. (25. April 2012). *www.logistik-heute.de*. Abgerufen am 02. Februar 2016 von <http://www.logistik-heute.de/Logistik-News-Logistik-Nachrichten/Markt-News/9446/Jeder-dritte-Endkunde-machte-schlechte-Erfahrungen-beim-Moebelkauf-Umfrage-Du>
- Kluge, H.-G. (03. November 2014). *www.teltarif.de*. Abgerufen am 17. Februar 2016 von <http://www.teltarif.de/bewertungen-online-handel-ebay/news/57555.html>

- 
- Knapp AG. (o.J.). *www.lagertechnik.com*. Abgerufen am 30. Mai 2016 von <http://www.lagertechnik.com/info/knapp-ag-lagersysteme-intralogistik-lagerlogistik.html>
- Knapp, U. (12. Januar 2015). *www.derhandel.de*. Abgerufen am 01. Februar 2016 von <https://www.derhandel.de/news/technik/pages/E-Commerce-Auch-die-Verpackungsindustrie-profitiert-vom-Onlinehandel-10989.html>
- Koelwel, D. (18. September 2014). *www.e-commerce-magazin.de*. Abgerufen am 01. Februar 2016 von <http://www.e-commerce-magazin.de/auf-die-verpackung-kommt-es>
- Köhler, A. (08. August 2011). *www.ecommerce-lounge.de*. Abgerufen am 20. Januar 2016 von <http://www.ecommerce-lounge.de/retourenquote-senken/>
- Köhler, A. (24. September 2015). *www.e8magazin.de*. Abgerufen am 08. Januar 2016 von <https://www.e8magazin.de/retouren-vermeiden-5-tipps-fuer-fashion-haendler/>
- Köhler, H. (2015). *Bürgerliches Gesetzbuch* (76. Aufl.). München: Beck.
- Kolbrück, O. (30. Juni 2015). *www.etailment.de*. Abgerufen am 29. Dezember 2015 von <http://etailment.de/thema/logistik-and-fulfilment/Retouren-Was-Forscher-raten--und-wie-sich-Haendler-selbst-helfen-3382>
- Kollmann, T. (2013). *E-Business - Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der New Economy* (5. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kornmeier, M. (2007). *Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten*. Mannheim: Physica-Verlag.
- Krahl, J. (25. April 2016). Retourenbetrieb Engelbert Strauß. (P. Lämmermühle, Interviewer) Bremen.
- Krampe, H. H. (2005). *Grundlagen der Logistik - Theorie und Praxis logistischer Systeme* (3. Aufl.). (H. Krampe, & H.-J. Lucke, Hrsg.) München: hussverlag.
- Kuß, A., & Eisend, M. (2010). *Martforschung - Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse* (3. überarbeitete Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Lambertz, W., Kruse, A., & Manz, K. (2014). *www.wiso-net.de*. Abgerufen am 18. Februar 2016 von [https://www.wiso-net.de/document/RTJ\\_\\_7A1CBE17A94CAD8AD8B439FD63026C74](https://www.wiso-net.de/document/RTJ__7A1CBE17A94CAD8AD8B439FD63026C74)
- Langer, C., & Buschmann, S. (2014). *www.landing.iadvize.com*. Abgerufen am 21. Januar 2016 von <http://landing.iadvize.com/de/Online-Handel-Service>
- Lidl. (o.J.). *www.lidel.de*. Abgerufen am 12. Januar 2016 von <http://www.lidl.de/de/der-lidl-groessenrechner-passt-einmal-passt-immer/s2561>
- Maibaum, J. (08. März 2016). Retourenmanagement der BLG bei Tchibo. (P. Lämmermühle, Interviewer)

- 
- Maienschein, B. (10. Januar 2014). *www.mm-logistik.vogel.de*. Abgerufen am 21. April 2016 von <http://www.mm-logistik.vogel.de/hochleistungs-kommissionierloesung-unterstreicht-technik-kompetenz-fuer-den-handel-a-429653/>
- Manhart, K. (25. Februar 2011). *www.pc-magazin.de*. Abgerufen am 05. Januar 2016 von <http://www.pc-magazin.de/ratgeber/data-mining-methoden-1039282-7472.html>
- Meier, A., & Stormer, H. (2009). *eBusiness & eCommerce - Managing the Digital Value Chain*. Heidelberg: Springer.
- Meinhard, R. (30. Juni 2015). *www.logistik-watchblog.de*. Abgerufen am 18. Dezember 2015 von <http://www.logistik-watchblog.de/neuheiten/293-retourenmanagement-e-commerce-wertschoepfungskette.html>
- Mertins, K., & Kohl, H. (2009). Benchmarking - der Vergleich mit den Besten. In K. Mertins, & H. Kohl, *Benchmarking - Leitfaden für den Vergleich mit den Besten* (S. 19-63). Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH, 2. überarbeitete Auflage.
- metail.com. (o.J.). *www.metail.com*. Abgerufen am 06. Januar 2016 von <http://metail.com/>
- misterspex.de. (o.J.). *www.misterspex.de*. Abgerufen am 18. Februar 2016 von [https://www.misterspex.de/brillen/ray-ban-rx-7056-2012\\_f6535810.html?CatalogID=catalog&CategoryName=sale-glasses](https://www.misterspex.de/brillen/ray-ban-rx-7056-2012_f6535810.html?CatalogID=catalog&CategoryName=sale-glasses)
- Modomoto. (o.J.). *www.modomoto.de*. Abgerufen am 04. April 2016 von <https://www.modomoto.de/#how-it-works>
- Möhring, M. (12. Juli 2015). *www.tecchannel.de*. Abgerufen am 05. Januar 2016 von [http://www.tecchannel.de/ecommerce/know-how-und-praxis/3202309/so\\_vermeiden\\_sie\\_retouren\\_bei\\_webshops/](http://www.tecchannel.de/ecommerce/know-how-und-praxis/3202309/so_vermeiden_sie_retouren_bei_webshops/)
- Möhring, M., & Schmidt, R. (2015). Daten-getriebene Unternehmensarchitekturen im E-Commerce für das präventive Retourenmanagement. In D. Cunningham, P. Hofstedt, M. Meer, & I. Schmitt (Hrsg.). Abgerufen am 14. Dezember 2015
- Möhring, M., Walsh, G., Schmidt, R., Koot, C., & Härting, R. C. (2013). *eLearning*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Morganowki, M., & Cude, B. (2000). Consumer response to on-line grocery shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 28(No.1), 17-26.
- Naumann, K. (16. September 2013). *www.onlinehaendler-news.de*. Abgerufen am 22. Dezember 2015 von <https://www.onlinehaendler-news.de/recht/1514-transportschaeden-wer-haftet-wenn-ware-beschaedigt-ankommt.html>
- Naumann, N. (10. Juni 2014). *www.onlinehaendler-news.de*. Abgerufen am 15. Februar 2016 von <https://www.onlinehaendler-news.de/handel/7629-zalando-rundumblick-feature.html>

- 
- netz24.biz. (o.J.). *www.netz24.biz*. Abgerufen am 13. Januar 2016 von <http://www.netz24.biz/2015/07/welche-vorteile-bringen-live-chats-im-online-handel/>
- Netz24.biz. (o.J.). *www.netz24.biz*. Abgerufen am 30. Dezember 2015 von <http://www.netz24.biz/2014/02/nutzen-sie-kundenbewertungen-effektiv-ihrem-onlineshop/>
- Nilsson, S. (11. Januar 2013). *www.cx-commerce.de*. Abgerufen am 23. Februar 2016 von <http://cx-commerce.de/2013/01/virtuelle-umkleidekabinen-zalando-testet-metall-korpervermessung-virtual-fitting-room-retouren/>
- NTDTV. (10. Juni 2011). Shape-shifting Mannequins for Online Clothing Retail. (y. Tube, Hrsg.)
- o.v. (22. August 2014). *Gründerszene*. Abgerufen am 11. November 2015 von <http://www.gruenderszene.de/allgemein/mit-professioneller-logistik-zum-effizienten-retourenmanagement>
- o.v. (30. April 2015). E-Commerce treibt Suche nach Lagern an. *Lebensmittel Zeitung*(18), S. 62-63.
- o.V. (30. November 2015). *Retourenforschung.de*. Abgerufen am 30. November 2015 von <http://www.retourenforschung.de/index.html>
- Oberhofer, P. (9. Dezember 2013). *www.business-wissen.de*. Abgerufen am 21. Dezember 2015 von <http://www.business-wissen.de/artikel/verpackungsdesign-mit-der-verpackung-den-kunden-ueberzeugen/>
- Onlinehandel-kompakt.com. (28. November 2014). *www.onlinehandel-kompakt.com*. Abgerufen am 03. Februar 2016 von <http://www.onlinehandel-kompakt.com/wie-lassen-sich-lagerkosten-senken/>
- onlinemarktplatz.de. (22. Februar 2012). *www.onlinemarktplatz.de*. Abgerufen am 11. Januar 2016 von <http://www.onlinemarktplatz.de/23683/kostenloser-bekleidungs-grosenrechner-fur-beliebige-onlineshop-systeme/>
- onpage. (o.J.). *www.de.onpage.org*. Abgerufen am 06. Januar 2016 von <https://de.onpage.org/wiki/Avatar>
- otto.de. (o.J.). *www.otto.de*. Abgerufen am 24. Februar 2016 von <https://www.otto.de/user/callbackPopup?source=site>
- OTTO.de. (o.J.). *www.otto.de*. Abgerufen am Februar 2016 von <https://www.otto.de/clara/popup.html>
- Pagé, P., & Ehring, T. (2001). *Electronic Business and New Economy- Den Wandel zu den vernetzten Geschäftsprozessen meistern*. Heidelberg: Springer.
- Peters, M. (21. August 2013). *www.e-commerce-blog.de*. Abgerufen am 09.12.2015. Dezember 2015 von <https://e-commerce-blog.de/online-shop-ist-nicht-gleich->

versandhandel-welche-backendprozesse-sie-bedenken-sollten-teil-1-den-kauf-im-frontend-abwickeln-das-backend-steht-fuer-die-optimierung-von-geschaeftsprozessen/

Pfohl, H. C. (1999). *Unternehmensführung und Logistik*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Picot-Coupey, K. H. (2009). Grocery shopping and internet:exploring French consumers' perceptions of 'the hypermarket' and 'cybermarket' formats. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.19(No.4), 437-455.

plaspix-360grad. (o.J.). *www.plaspix-360grad*. Abgerufen am 02. Juni 2016 von <http://www.plaspix-360grad.de/>

Pohlgeers, M. (20. November 2013). *www.onlinehaendler-news.de*. Abgerufen am 07. Januar 2016 von <https://www.onlinehaendler-news.de/e-commerce-tipp/2458-features-im-fokus-fits-me-virtuelle-fitting-room.html>

Prisma-Informatik. (19. September 2011). *www.prisma-informatik.de*. Abgerufen am 19. April 2016 von <http://www.prisma-informatik.de/unternehmen/presse/detail/rma-prozess-im-versandhandel/>

providesupport.de. (o.J.). *www.providesupport.de*. Abgerufen am 15. Januar 2016 von <http://www.providesupport.de/about-us/articles/benefits-live-chat-ecommerce.html>

Pur, S., Stahl, E., Wittmann, M., Wittmann, G., & Weinfurtner, S. (2013). *Retourenmanagement im Online-Handel – Das Beste daraus machen*. Regensburg: ibi research an der Universität Regensburg GmbH.

Rakuten.de. (o.J.). *www.Rakuten.de*. Abgerufen am 25. Januar 2016 von <http://www.rakuten.de/info/payment>

Renner Jones, T. (o.J.). *www.fine-sites.de*. Abgerufen am 30. Dezember 2015 von <http://www.fine-sites.de/vergleich-shopbewertungen-gutesiegel-produktbewertungen-onlineshops>

Riehl, L. (17. Juli 2014). *www.elle.de*. Abgerufen am 06. Januar 2016 von <http://www.elle.de/fashion-fashion-news-metail-com-virtuelle-umkleidekabine-172739.html>

Rieschel, S. (o.J.). *www.gruenderszene.de*. Abgerufen am 15. Januar 2016 von <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/call-back-button>

Rösch, B. (18. Juli 2013). *www.etailment.de*. Abgerufen am 18. Dezember 2015 von Versender kämpfen mit High-Tech gegen Retouren: <http://etailment.de/thema/e-commerce/Versender-kaempfen-mit-High-Tech-gegen-Retouren-1668>

Rösch, B. (20. August 2015). *www.Wiso-net.de*. (Textilwirtschaft, Herausgeber) Abgerufen am 18. Februar 2016 von [https://www.wiso-net.de/document/TW\\_\\_20150820325889%7CTWA\\_\\_20150820325889](https://www.wiso-net.de/document/TW__20150820325889%7CTWA__20150820325889)

- 
- Röthlingshöfer, B. (06. Juni 2013). *www.werbepraxis-aktuell.de*. Abgerufen am 13. Januar 2016 von <http://www.werbepraxis-aktuell.de/online-marketing/die-14-wichtigsten-massnahmen-um-online-mehr-zu-verkaufen-7730.html>
- Sadeghi, A. (o.J.). *www.conversionboosting.com*. Abgerufen am 13. Januar 2016 von [http://conversionboosting.com/article/5-funktionen-fuer-mehr-komfort-beim-produktbild\\_13181/](http://conversionboosting.com/article/5-funktionen-fuer-mehr-komfort-beim-produktbild_13181/)
- Scanmore Germany. (o.J.). *www.360-grad-produktfotografie.de*. Abgerufen am 13. Januar 2016 von [http://360-grad-produktfotografie.de/360\\_grad\\_fotos/portfolio-items/werkzeug-360-grad-fotos/](http://360-grad-produktfotografie.de/360_grad_fotos/portfolio-items/werkzeug-360-grad-fotos/)
- Schenk, H. O. (1991). *Marktwirtschaftslehre des Handels* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Schmidt, R. M. (14. Juni 2015). *www.researchgate.net*. Abgerufen am 28. Dezember 2015 von [https://www.researchgate.net/publication/278243974\\_Datengetriebene\\_Unternehmensarchitekturen\\_im\\_E-Commerce\\_fur\\_das\\_preventive\\_Retourenmanagement](https://www.researchgate.net/publication/278243974_Datengetriebene_Unternehmensarchitekturen_im_E-Commerce_fur_das_preventive_Retourenmanagement)
- Schultz, T. (19. Oktober 2015). *www.manager-magazin.de*. Abgerufen am 17. Februar 2016 von <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/it/amazon-klage-wegen-gefaelschter-rezensionen-in-den-usa-a-1058470.html>
- Schulz, S. (17. Juni 2013). *www.praxistipps.chip.de*. Abgerufen am 30. März 2016 von [http://praxistipps.chip.de/wie-funktioniert-paypal\\_3388](http://praxistipps.chip.de/wie-funktioniert-paypal_3388)
- Schwend, A. (Juli 2015). *www.e-commerce-magazin.de*. Abgerufen am 17. Februar 2016 von [http://www.e-commerce-magazin.de/sites/default/files/magazine-pdf/ecm\\_2015-07\\_archiv\\_reduziert.pdf](http://www.e-commerce-magazin.de/sites/default/files/magazine-pdf/ecm_2015-07_archiv_reduziert.pdf)
- shoefitr.com. (o.J.). *www.shoefitr.com*. Abgerufen am 07. Januar 2016 von <http://www.shoefitr.com/index.php#prettyPhoto>
- Siebert, G., Kempf, S., & Maßalski, O. (2008). *Benchmarking - Leitfaden für die Praxis* (3. Aufl.). (G. Kamiske, Hrsg.) München: Carl Hanser Verlag.
- Spee, D., & Kompalka, K. (01. April 2015). *www.e-commerce-magazin.de*. Abgerufen am 08. Dezember 2015 von <http://www.e-commerce-magazin.de/fachartikel/marktstudie-2014-status-quo-und-entwicklungen-im-retourenmanagement>
- Stahl, E. (2012). *E-Commerce Leitfaden* (3. Aufl.). Regensburg: Universitätsverlag Regensburg.
- Statista. (März 2015). *statista*. Abgerufen am 10. November 2015 von <http://de.statista.com/prognosen/400447/versand--und-internet-einzelhandel-in-deutschland---umsatzprognose>.
- Statista GmbH. (Januar 2013). *www.statista.com*. (i. research, Herausgeber) Abgerufen am 17. Dezember 2015 von

- <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/165161/umfrage/meistgenutzte-zahlungsverfahren-der-kunden-von-online-haendlern/>
- Statista.de. (April 2015 B). *www.statista.de*. Abgerufen am 26. Januar 2016 von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/164703/umfrage/angebotene-zahlungsverfahren-von-online-haendlern/>
- Steinke, C. (12. Juni 2013). *www.netzaktiv.de*. Abgerufen am 16. Juni 2016 von <http://www.netzaktiv.de/zahlarten-online-shop-handel/>
- Stricker, A. (30. November 2009). *www.shopbetreiber-blog.de*. Abgerufen am 06. Januar 2016 von <http://www.shopbetreiber-blog.de/2009/11/30/wie-avatare-im-e-business-helfen-konnen/>
- Stüber, E. (12. März 2015). *www.ecckoeln.de*. Abgerufen am 21. Januar 2016 von <http://www.ecckoeln.de/News/Kontaktm%C3%B6glichkeiten-in-Online-Shops%3A-Interaktive-Services-noch-wenig-verbreitet>
- Stüber, E. (o.J.). *ifhkoeln.de*. Abgerufen am 24. November 2015 von Institut für Handelsforschung: <http://www.ifhkoeln.de/Themen/Cross-Channel.php>
- Temme, H. (November 2014). *www.e-3.de*. Abgerufen am 05. Januar 2016 von <http://www.e-3.de/artikel/graphdatenbanken/>
- Temme, H., & Litzel, N. (20. November 2015). *www.bigdata-insider.de*. Abgerufen am 01. April 2016 von <http://www.bigdata-insider.de/graphdatenbanken-ermoenlichen-echtzeit-analysen-in-big-data-a-511230/>
- Textilwirtschaft. (12. Dezember 2011). Retouren bringen Textillogistik auf Touren. *Textilwirtschaft*, S. 39-43.
- thenorthface.de. (o.J.). *www.thenorthface.de*. Abgerufen am 23. Februar 2016 von <http://www.thenorthface.de/tnf-de-de/herren-himalayan-parka/p115411.html>
- Thomas, O. (13. Oktober 2015). *www.ecommerce-vision.de*. Abgerufen am 24. März 2016 von <http://www.ecommerce-vision.de/stationaerer-handel-muss-ecommerce-als-zweites-standbein-sehen/>
- Tietje, S. (o.J.). *www.estrategy-magazin.de*. Abgerufen am 05. Februar 2016 von <http://www.estrategy-magazin.de/weniger-preis-mehr-produkt-produktinformationsmanagement-als-teil-einer-differenzierungsstrategie-im-ecommerce.html>
- Vahrenkamp, R., & Kotzab, H. (2012). *Logistik- Management und Strategien* (7. Ausg.). München: Oldenbourg Verlag.
- Völk, J. (27. März 2015). *www.interaktiv.de*. Abgerufen am 29. Dezember 2015 von <http://www.interaktiv.de/blog/produktbewertungen-ecommerce>

- 
- Walkennewmedia.de. (o.J.). *www.walkennewmedia.de*. Abgerufen am 19. April 2016 von <https://www.walkennewmedia.de/reklamationsmanagement-servicesoftware-easyrma>
- Walsh, G., & Möhring, M. (2015). *Gabler Wirtschaftslexikon*. (S. G. Verlag, Hrsg.) Abgerufen am 14. Dezember 2015 von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/688938791/retourenmanagement-v3.html>
- Walsh, G., Möhring, M., Koot, C., & Schaarschmidt, M. (2014). *http://ecis2014.eu*. (T. A. Twenty Second European Conference on Information Systems, Hrsg.) Abgerufen am 14. Dezember 2015 von <http://ecis2014.eu/E-poster/files/0284-file1.pdf>
- Weinfurtner, S. S. (o.J.). *www.estrategy-magazin.de*. Abgerufen am 17. Dezember 2015 von <http://www.estrategy-magazin.de/der-mix-machts-zahlungsverfahren-im-onlinehandel.html>
- Werner, K. (14. Januar 2013). *etailment*. Abgerufen am 18. Dezember 2015 von <http://etailment.de/thema/e-commerce/von-amazon-bis-zalando-die-kleinen-tricks-der-retoure-politik-teil-2-1094>
- Westhoff, S., & Sonnenberg, V. (25. April 2014). *www.mm-logistik.vogel.de*. Abgerufen am 19. April 2016 von <http://www.mm-logistik.vogel.de/e-commerce-als-herausforderung-der-retourenabwicklung-a-443593/index2.html>
- Willer, K. (05. Juni 2013). *www.wepreserve.eu*. Abgerufen am 13. Januar 2016 von <http://www.wepreserve.eu/foto-animation-und-gif-tutorial/>
- Wittmann, G. (23. August 2013). *t3n*. Abgerufen am 30. November 2015 von <http://t3n.de/magazin/retourenmanagement-e-commerce-weniger-zurueck-234158/2/>
- www.shopcloud.io. (o.J.). *www.shopcloud.io*. Abgerufen am 13. Januar 2016 von <http://www.shopcloud.io/de/funktionen/produktdarstellung>
- Zalando. (o.J.). *www.zalando.de*. Abgerufen am 16. Februar 2016 von <https://www.zalando.de/lloyd-rapid-business-schnuerer-grau-ll112a0cp-c11.html>
- zalando.de. (o.J.). *www.zalando.de*. Abgerufen am 23. Februar 2016 von <https://www.zalando.de/groessentabelle/herrenbekleidung-shirts-longsleeves/>
- Zinsmeister, M. (14. November 2013). *www.e-commerce-magazin.de*. Abgerufen am 29. Dezember 2015 von <http://www.e-commerce-magazin.de/mit-dank-zurueck-retourenquoten-im-bekleidungs-onlinehandel-ursachen-auswirkungen-und>

---

## 10 Anlage

Missbrauch des Retourenmangements.

Das Recht des Kunden, bestellte Waren innerhalb von 14 Tagen zurückschicken zu können, ist nicht nur mit hohen Kosten für das jeweilige Unternehmen verbunden, es wird von den Konsumenten zum Teil missbräuchlich verwendet. Zum einen kostet der Retourenprozess pro Artikel im Durchschnitt zehn Euro, zum anderen ist bei der Qualitätsprüfung der Retoure manchen Unternehmen aufgefallen, dass der Kunde gar nicht die Kaufabsicht hatte, oder Waren unsachgemäß handhabt. Kunden bestellen beispielhaft zu bestimmten Anlässen Waren um sie innerhalb der vierzehntägigen Widerrufsfrist zu benutzen und die Artikel dann binnen dieser Zeit wieder zu retournieren. Dabei handelt es sich vom bestellten Anzug oder Kleid für eine Hochzeit bis zu einem Zelt für den Campingurlaub. Dieses Verhalten der Kunden geht über das Prüfen der Eigenschaften und Funktionalität des § 357 BGB hinaus, jedoch ist es für die Unternehmen sehr schwierig, diese missbräuchliche Nutzung nachzuweisen (Köhler H. , 2015, S. § 357). Die Unternehmen haben zwar die Chance, Wertersatz nach dem § 312e BGB zu fordern, jedoch erweist sich dieser Schritt nicht immer als zweckmäßig (Köhler H. , 2015, S. §312e). Die Umsetzung dieser Ansprüche ist mit einem sehr großen Aufwand verbunden und die Unternehmen befürchten negative Bewertungen und Erfahrungsberichte dieser Kunden, somit akzeptieren letztendlich viele Händler die Retoure, um negative Auswirkungen auf andere Käufe zu vermeiden (Asdecker & Weigel, 2013, S. 27 f.). Die Möglichkeit, von der manche Unternehmen Gebrauch machen, ist es diese Kunden auf eine schwarze Liste zu setzen, damit sie es für kommende Retouren schwieriger haben. Dabei wird im Backend bei den Kundendaten ein entsprechender Vermerk gesetzt, sodass bei einer erneuten Bestellung die Mitarbeiter darauf automatisch hingewiesen werden oder manche Einstellungen für diesen Kunden verwehrt bleiben. Die durchschnittlichen Kosten für eine missbräuchliche Retoure sind in etwa doppelt so hoch wie normal, der Grund liegt in den höheren Wiederaufbereitungskosten (Asdecker & Weigel, 2013, S. 28).

---

## **Interviewleitfaden :**

### ***Besuche/ Befragte Personen***

Frau Maibaum Leitstand Retoure der BLG Handelslogistik für das Retourenmanagement bei Tchibo am Standort Bremen am 08.03.2016 für 2 Stunden.

Herr Foks Gruppenleiter Leitstand Retoure der Hermes Fullfilment GmbH Tochterunternehmen der Otto Gruppe in Hamburg am 08.04.2016 für 2 Stunden.

Herr Krahl Projekt Manager der BLG Handelslogistik Projektleiter für die Planung und Umsetzung des Retourenlager von Engelbert & Strauß in Haldensleben am 25.04.2016 für 1 ½ Stunden.

### **Ablauf der Besichtigungen:**

1. Vorstellung des Masterarbeitsthemas → Setzen von thematischen Schwerpunkten für die Besichtigung
  - a. Bereich des reaktiven Retourenmanagements
  - b. Schnittstelle zum präventiven Retourenmanagement
2. Besichtigung der Bereiche
  - a. Wareneingang
  - b. Warenavorbereitung
  - c. Warenbeurteilung/- aufbereitung
  - d. Verpackung
  - e. Wiedereinlagerung

### **Fragenkatalog:**

- Welche Art von Retouren werden in dem Retourenlager bearbeitet? Wie sieht die Verteilung nach Bereichen aus? (Mode, Technik, Schmuck etc.)
- Welche Prozessschritte lassen sich im Retourenprozess automatisieren? Welche Schritte müssen manuell erfolgen?
  - Welche Systeme werden eingesetzt?
- Wie werden die angelieferten retournierten Waren klassifiziert?
  - Wieviel Prozent der Waren muss neu aufbereitet werden, ist Schrott, oder entspricht der Originalware?
- Wie erfolgt die Erfassung der Retourengründe?
- In welchem Prozessschritt erfolgt die Kundengutschrift?
- Wie erfolgt die Zusammenarbeit mit dem Onlineshop?
- Wie hoch sind die durchschnittlichen Retourenkosten?
- In welchem Umfang werden die Retouren an dem Standort bearbeitet?
  - Retouren pro Stunde / pro Tag/ pro Jahr?
- Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie im Retourenbetrieb?
- Wie erfolgt der Reintegrationsprozess der Waren in den Wiederverkauf?
- In welchen Bereichen liegen nach Ihrer Ansicht in Zukunft die meisten Potentiale?

Universität Bremen  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Lehrstuhl für ABWL und Logistikmanagement  
Wilhelm-Herbst-Str. 12  
28359 Bremen

Telefon: +49 0421 218 66981  
E-Mail: [kotzab@uni-bremen.de](mailto:kotzab@uni-bremen.de)  
[www.lm.uni-bremen.de](http://www.lm.uni-bremen.de)

ISSN 2365-2101

Als wissenschaftliches elektronisches Dokument veröffentlicht in der Staats- und  
Universitätsbibliothek Bremen und auf dem Lehrstuhlserver

Veröffentlicht: 2016