



Mittelstand 4.0
Kompetenzzentrum
Handel



LEITFADEN

Effizientes Retourenmanagement

Wie man als Händler:in mit hohen Retourenzahlen umgehen und sogar davon profitieren kann

Mittelstand-
Digital 

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhalt

1	Die Retourensituation im Handel – wie zukünftig damit umgehen?	S. 4	7	Glossar	S. 38
2	Retouren und ihr Management – Wahrnehmung aus Händler- und Kundensicht	S. 7	8	Abbildungsverzeichnis	S. 40
3	Mehr Effizienz im Retourenmanagement als Chance für Händler:innen und Umwelt	S. 19			
4	Lösungen und Maßnahmen aus der Praxis – Händlerbeispiele für ein effizientes Retourenmanagement	S. 28			
5	Retouren: Wohl und Übel zugleich	S. 34			
6	Quellenverzeichnis	S. 36			



1. Die Retourensituation im Handel – wie zukünftig damit umgehen?

Das Thema E-Commerce war schon vor der Corona-Pandemie nicht aufzuhalten: Seit rund zwei Jahrzehnten hat das Onlinegeschäft jährlich neue Rekordzahlen zu verbuchen. Ein verändertes Einkaufsverhalten, befeuert durch Einschränkungen des stationären Handels bis hin zu monatelangen Lockdowns, hat nun zusätzlich als Katalysator für den Onlinehandel gewirkt und für einen noch

kräftigeren Zuwachs gesorgt. Für Kund:innen bedeutet das ein noch bequemerer Shopping und eine größere Auswahl an Sortimenten. Mit ein paar Klicks bequem von zu Hause bestellen und Waren ohne großen Aufwand kostenlos zurückschicken, gehört für viele Menschen mehr denn je zum Konsumalltag. Was auf den ersten Blick vielversprechend für beide Seiten klingt, bringt bei genauerer Betrachtung folgende Problematik

mit sich – eine sehr hohe Anzahl an Rücksendungen bzw. Retouren, welche letztendlich der / die Händler:in managen muss.

Zu groß, zu klein, gefällt nicht – jede sechste Online-Bestellung wird zurückgeschickt. Für Kund:innen einfach, für Händler:innen eine logistische Herausforderung. Denn die Pakete müssen nicht nur abgeholt, sondern die Ware muss auch noch geprüft werden. Bei einer repräsentativen Befragung des Digitalverbands Bitkom 2019 beklagten 38 Prozent und damit fast vier von zehn Handelsunternehmen in Deutschland in diesem Zusammenhang steigende Kosten, die Rückgaben und Retouren bei ihnen verursachen. Das Ausmaß der Retouren ist eine große Herausforderung für viele Handelsunternehmen,

die ein Onlinegeschäft betreiben. Rücksendungen führen zum einen zu Umsatzverlusten und zum anderen zu zusätzlichen Kosten im Bereich Transport, Material und Personal.

Obwohl der E-Commerce praktisch ist, schadet er der Umwelt dafür umso mehr. Denn hunderttausende Rücksendungen verursachen eine immense Umweltbelastung, welche häufig auf unnütze Retouren zahlreicher Auswahlbestellungen zurückzuführen sind. Das Online-Geschäft sei gerade in Corona-Zeiten ein wichtiges Standbein für viele Einzelhändler:innen geworden, sagte Bitkom-Hauptgeschäftsführer Bernhard Rohleder. Allerdings betont er ebenfalls: „Für Online-Händler:innen bedeuten Retouren einerseits einen Umsatzverlust und andererseits zusätzliche



Abbildung 1: Onlineshopping bequem von zu Hause; Quelle: Shutterstock

Personal- und Prozesskosten.“ Für die Umwelt führten Retouren zu mehr CO₂-Ausstoß durch zusätzliche Lieferwege und mehr Verpackungsmüll. Schließlich müssen die Waren nicht nur einmal quer durch die Republik gefahren werden, sondern gleich mehrmals, um wieder beim Verkäufer zu landen. Das bedeutet mehr Pakete im Lieferwagen, vollere Straßen und zusätzlichen Treibhausausstoß.

Doch wie können Händler:innen den Spagat zwischen einem kundenfreundlichen Serviceangebot im Bereich des Onlinehandels gepaart mit flexiblen Rückgabeoptionen für Konsument:innen auf der einen Seite und die Reduzierung von Warenretouren bei gleichzeitiger Verringerung der Handling-Kosten und Schonung der Umwelt auf der anderen Seite meistern?

Zugegeben, eine zentrale Lösung für diese Herausforderung gibt es nicht. Vielmehr soll in diesem Leitfaden aufgezeigt werden, was Händler:innen im Vorfeld unternehmen können, um die hohe Anzahl an Warenrücksendungen zu senken. Da sich Retouren nicht gänzlich vermeiden lassen, soll darüber hinaus Händler:innen nähergebracht werden, warum gerade Retouren zukünftig auch als Chance wahrgenommen werden und welche Rolle dabei Plattformlösungen wie ein digitales Retourenmanagement einnehmen können. Hierbei soll insbesondere erläutert werden, wie sich der Retourenprozess, sowohl aus Perspektive der Händler:innen als auch der von Kund:innen, effizienter und attraktiver gestalten lässt.

2. Retouren und ihr Management – Wahrnehmung aus Händler- und Kundensicht

Coronabedingt erhält der Onlinehandel 2020 einen weiteren Schub und erreicht dadurch erstmals seit 20 Jahren wieder ein zweistelliges Wachstum von 10,9 Prozent. Das entspricht 4,05 Mrd. Sendungen und setzt somit eine neue Höchstmarke. Im Schnitt werden pro Tag mehr als 13 Mio. Sendungen an mehr als 8 Mio. Kund:innen geliefert. Für 2021 wird laut einer Studie im Auftrag des Bundesverbandes Paket und Expresslogistik e. V. (BIEK) ein weiteres Wachstum erwartet.

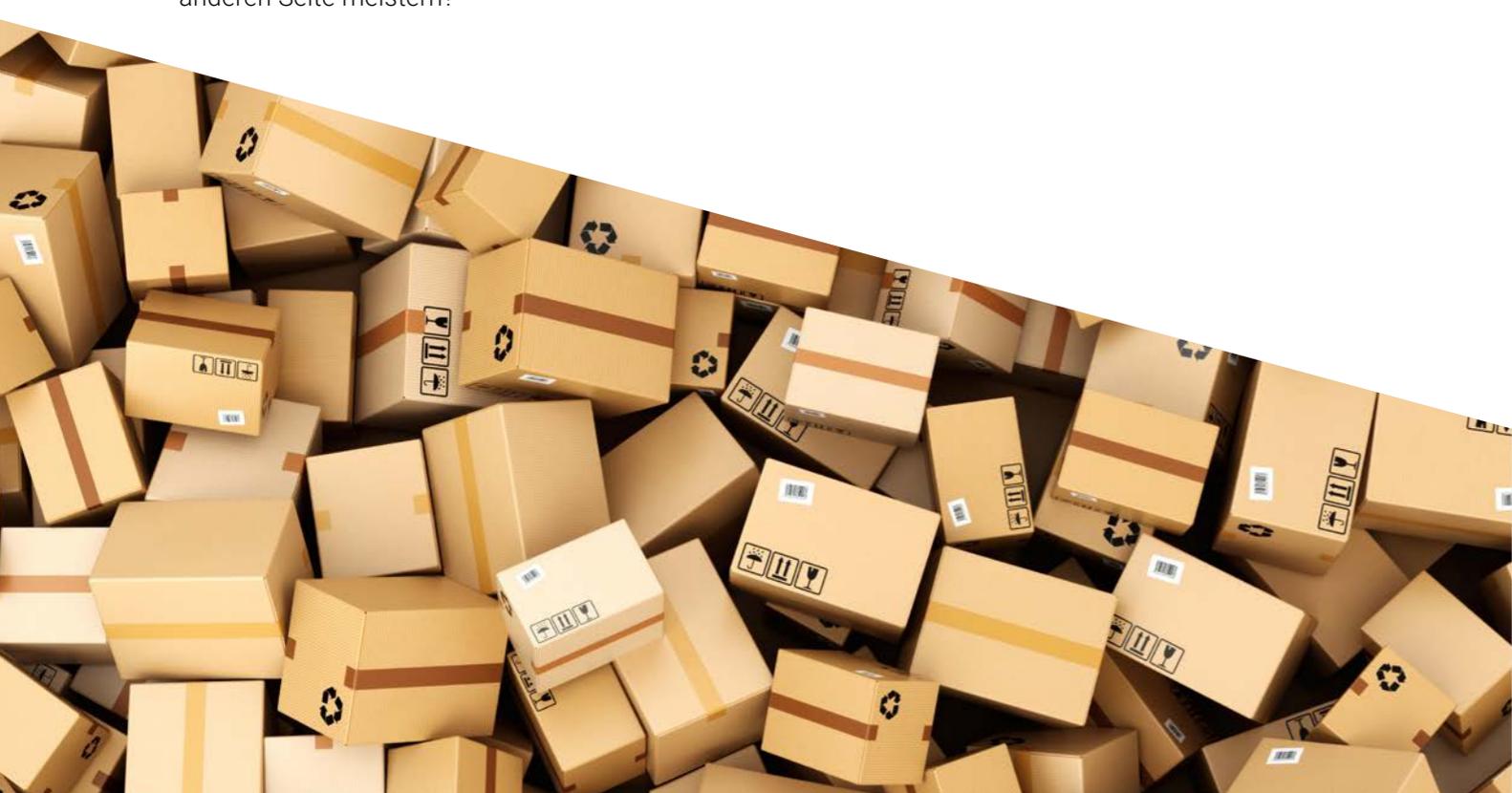
In Deutschland liegt die Rücksendequote laut einer Untersuchung des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) sowie des Forschungsinstituts ibi research im Schnitt bei über sechs Prozent, im Ausland fällt der Wert deutlich geringer aus. Trotz des in der Corona-Pandemie erhöhten Bestellaufkommens ist die Anzahl von Retouren bei den Big Playern des E-Commerce gesunken. Kleinere Unternehmen verzeichneten hingegen im Lockdown mehr Rücksendungen. Retourenmanagement bleibt also weiterhin ein erheblicher Kostenfaktor für Online-Händler:innen, den es zu optimieren gilt.

Viele Händler:innen versuchen, die negativen ökonomischen und ökologischen Folgen von Rücksendungen zu bekämpfen. Auch eine gesetzliche Rücksendegebühr wurde bereits diskutiert und könnte

sich positiv auf das Klima auswirken, da die Anzahl der Retouren zurückgehen und somit negative ökologische Folgen wie der CO₂-Ausstoß verringert werden könnten. Gerade für große Händler:innen sind kostenlose Rücksendungen jedoch ein Wettbewerbsvorteil bei der Menge der weltweit verfügbaren Onlineshops. Daher spielen neben dem Artikelpreis weitere Kriterien bei der Auswahl des richtigen Onlineshops eine Rolle: Versandkosten, Kundenbewertungen, Zertifikate und Gütesiegel, aber auch (kostenlose) Retouren. Letztere stehen aber in puncto Nachhaltigkeit konträr zu manch nachhaltiger Kundeneinstellung.

Retouren sind ein zweiseitiges Schwert, betreffen sie doch gleichermaßen Kund:innen und Händler:innen. Im höchsten Maße involviert sind auch noch Logistikdienstleister:innen, die diese Retouren wieder transportieren. Was für Kund:innen so einfach ist, bedeutet für Händler:innen meist Mehrarbeit und damit auch Kosten. Was zu Beginn der Onlineshop-Welle eine reine Kundenbindungsmaßnahme war, etablierte sich als ein von Kund:innen gefragter Grundservice.

Um die Retourenthematik differenzierter aus den betroffenen Blickwinkeln zu beleuchten, sind untenstehend positive und negative Aspekte zum Thema Retouren allgemein aufgeführt:





Retouren aus Händlersicht

+ VORTEILE

- Höhere Kundenbindung, da es eine positive After-Sales-Erfahrung innerhalb der Customer Journey gibt
- Bessere Kenntnis von Kundenbedürfnissen durch mögliche Kundenbewertung beim Rückgabeprozess
- Retouren als Marketinginstrument „Retournieren so einfach wie Einkaufen“

- NACHTEILE

- Die retournierte Ware ist teilweise nicht mehr weiter verkäuflich
- Hohe Prozesskosten z.B. durch Qualitätsprüfung
- Potenzieller Betrug durch Rücksendung falscher, gefälschter oder minderwertiger Produkte

Retouren aus Kundensicht

+ VORTEILE

- Onlinebestellungen sind attraktiv, weil große Auswahl, zeitlich flexibel, kontaktlos und schnell
- Bequeme Anprobe zu Hause (Retouren von Auswahlbestellungen)
- Gesetzlich verankerte Rückgabefristen und somit mehr Sicherheit für die Kundschaft

- NACHTEILE

- Nicht nachhaltig (großer CO₂-Fußabdruck)
- Kosten für Retouren werden in den Artikelpreis eingerechnet
- Uneinheitliches System der Logistikdienstleister:innen beim Retournieren

2.1 Was sind die primären Kostentreiber bei Retouren?

Pro Retoure fallen derzeit Prozesskosten von durchschnittlich 8,00 € an, die aber stark von der Anzahl der bearbeiteten Rücksendungen abhängig sind. Bei weniger als 10.000 jährlichen Retouren betragen die Prozesskosten rund 17,70 €. Das zeigt, dass vor allem kleinere Onlineshops bei Retouren tief in die Tasche greifen müssen. Ein retourniertes Paket wird bei Eingang geprüft, nimmt erneut Lagerfläche ein und wird im schlimmsten Fall aussortiert, da ein Weiterverkauf

nicht möglich ist. Rechnet man die Prozesskosten mit dem Warenverlust zusammen, der sich etwa im Bereich von 13,1 Prozent des Warenwerts bewegt, fallen bei einer Bestellung von etwas über 50 € pro Rücksendung Gesamtkosten von durchschnittlich 15,18 € an.

Dabei sind die laut einer EHI-Studie größten Kostentreiber im Retourengeschäft die Prüfung und Sichtung der Artikel zur Qualitätskontrolle, gefolgt von Porto- und Transportkosten und den Kosten für die Retourenannahme und Vereinnahmung der Artikel. Um die Retourenkosten zu senken, müssen die

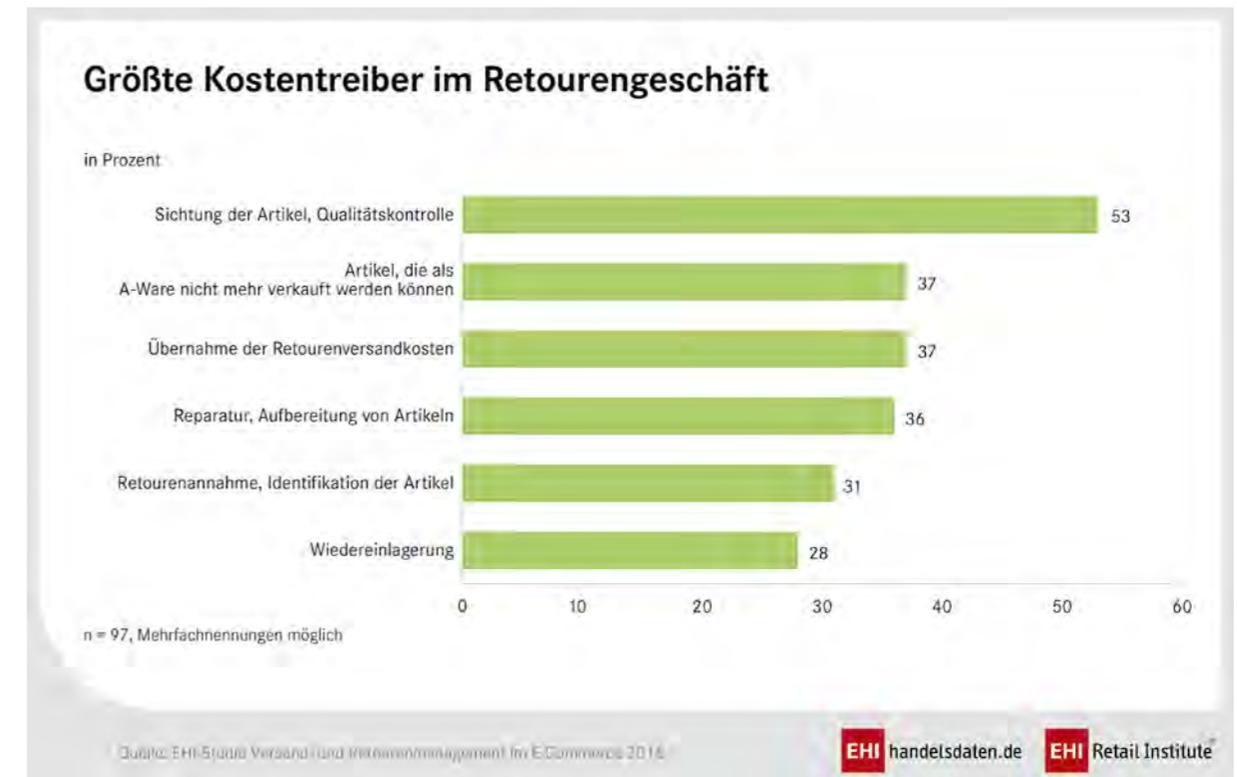


Abbildung 2: Kostentreiber im Retourengeschäft

internen Prozesse zur Qualitätskontrolle und Vereinfachung so effizient wie möglich gestaltet werden – mithilfe eines intelligenten Retourenmanagements.

2.2 Retourenmanagement – Bedeutung und Strategien

„Das Retourenmanagement stellt eine wesentliche Aufgabe der Rückführlogistik („Reverse Logistics“) und des Kundenmanagements dar, bei der Waren-, Finanz- und Informationsflüsse zwischen dem Rücksendenden („Retournierer“) und dem Lieferanten eines Gutes geplant, gesteuert und kontrolliert werden.“ Gabler Wirtschaftslexikon (2018): Definition Retourenmanagement.

Im Fokus steht einerseits die effiziente, effektive und kundenorientierte Organisation von Informations-, Finanz- und Warenflüssen, die entgegengesetzt

der Supply Chain fließen. Zum anderen geht es um die Vermeidung und das Handling von Retouren, welche von Kund:innen aus verschiedenen Gründen (bspw. Sachmangel oder „Nichtgefallen“) an den Händler:innen oder Hersteller:innen eines Gutes zurückgesandt werden.

Um diese Ziele zu erreichen, gibt es im Retourenmanagement zwei Strategien:

- **Präventives Retourenmanagement:** Maßnahmen zur Vermeidung von Retouren vor und nach der Bestellung durch Kund:innen
- **Reaktives Retourenmanagement:** Maßnahmen zum effizienten Handling von Retouren und wie diese ggf. wieder in den Warenkreislauf eingeführt werden können.

In den nächsten Kapiteln werden diese Strategien näher beschrieben. Das folgende Schaubild zeigt mögliche Gründe und Ursachen für Retouren auf. Denn durch Warenzustände, Logistik- und Transportprobleme oder Kundenentscheidungen können Retouren ausgelöst werden.



Abbildung 3: Gründe für Retouren

2.2.1 Präventives Retourenmanagement – Maßnahmen zur Vermeidung von Retouren vor und nach der Bestellung

Ein professionelles Retourenmanagement ist für alle Händler:innen wichtig, denn es gibt den Kund:innen die Sicherheit, bei Problemen nicht alleine dazustehen und gemeinsam mit den Shopbetreiber:innen auf eine angemessene Lösung hinzuarbeiten.

Denn ganz verhindern lassen sich Retouren nie – so gibt es ein im Gesetz verankertes 14-tägiges Widerrufsrecht im Onlinehandel, von der Kund:innen ohne Angabe von Gründen Gebrauch machen können. Zudem kommt es immer mal zu Fehlbestellungen, einzelne Artikel können fehlerhaft sein oder im Lager werden durch eine kurze Unachtsamkeit ganze Pakete falsch gepackt. Es zeigt sich also, Retouren sind Teil des Geschäftsalltags und müssen entsprechend behandelt werden.



Rechtliche Grundlagen bei Retouren

Grundlage ist die Verabschiedung des Fernabsatzgesetzes im Jahr 2002. Fernabsatzverträge sind Verträge, bei denen Unternehmer:innen oder eine in ihrem Namen oder Auftrag handelnde Person und Verbraucher:innen für die Vertragsverhandlungen und den Vertragsschluss ausschließlich Fernkommunikationsmittel verwenden, d.h., der Vertragsschluss kommt z.B. ausschließlich über Telefon, Internet oder E-Mail zustande. (Für Verträge zwischen zwei Verbraucher:innen sowie für Verträge zwischen zwei Unternehmerinnen bzw. Unternehmer gelten die Regelungen über den Fernabsatz nicht.) Gemäß § 312g BGB haben Verbraucher:innen bei Fernabsatzverträgen ein Widerrufsrecht nach § 355 BGB. Danach ist ein:e Verbraucher:in an den Vertrag nicht mehr gebunden, wenn er/sie ihn fristgerecht widerrufen hat.

Klartext:

§ 312g BGB Widerrufsrecht

- Dem Verbraucher steht bei außerhalb von Geschäftsräumen geschlossenen Verträgen und bei Fernabsatzverträgen ein Widerrufsrecht gemäß § 355 BGB zu.

§ 355 BGB Widerrufsrecht bei Verbraucherverträgen

- Wird einem Verbraucher durch Gesetz ein Widerrufsrecht nach dieser Vorschrift eingeräumt, [...] Der Widerruf muss keine Begründung enthalten. Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs.
- Die Widerrufsfrist beträgt 14 Tage. Sie beginnt mit Vertragsschluss, soweit nichts Anderes bestimmt ist.

Angemessene Rückgaberichtlinien können daher auch ein großes Argument für einen Shop sein. Das Prüfen der Bedingungen einer Retoure gehört für über die Hälfte der Kund:innen immer zum festen Ablauf ihres Bestellprozesses und führt im schlimmsten Fall zu einem Abbruch des Kaufs.

Die Lösung sollte somit gar nicht sein, die Retoure so schwierig wie möglich zu gestalten oder kostenpflichtig zu machen, sondern Gründe für mögliche Rücksendungen zu identifizieren und diesen entgegenzuwirken. Mit einer solchen Strategie kann der Shop gestärkt und ganz genau auf die jeweilige Zielgruppe ausgerichtet werden.

Retouren können dabei auch zum Vorteil der Händler:innen genutzt werden! Mit jeder Rücksendung erhalten sie Informationen über die Gründe der Kund:innen und können so ihren Onlineshop und die Prozesse optimieren. Ein weiterer Vorteil ist der Nachhaltigkeitsaspekt. Neben

wiederverwendbaren Verpackungen und CO₂-Ausgleichen ist die Reduktion von Versandwegen unter ökologischen Gesichtspunkten ein wichtiger Baustein auf einem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmen.

Retouren reduzieren – aber wie?

Ein Bestellprozess folgt häufig dem gleichen Ablauf. Die Kundin bzw. der Kunde sieht etwas online, bestellt es, probiert es an und – schickt es wieder zurück. So wird etwa die Hälfte der Pakete im Bereich Kleidung und Schuhe wieder retourniert. Um diese Quote zu senken und die Erwartungen der Kund:innen besser zu erfüllen, bedarf es verschiedener Informationen, die bereits bei der Auswahl der Artikel zur Verfügung gestellt werden müssen.





Rücknahme von Retouren – wo sind die Grenzen?

Nicht für alle bestellten Waren wird ein gesetzliches Widerrufsrecht gewährt. Hierfür nennt das Gesetz sogenannte Ausschluss- und Erlöschensgründe zum Widerrufsrecht, zum Beispiel bei schnell verderblichen Waren. Wie steht es um reduzierte Ware, Restposten oder B-Ware? Besteht hier ebenfalls ein gesetzliches Widerrufsrecht oder darf ich als Händler:in den Widerruf von Verbraucher:innen zurückweisen?

Beim Kauf folgender Waren besteht grundsätzlich ein Widerrufsrecht. Dieses eingeräumte Widerrufsrecht kann jedoch durch eine bestimmte Handlung der Verbraucherin bzw. des Verbrauchers oder des Unternehmers vorzeitig erlöschen:

- Gesundheits- und Hygieneartikel
- Waren, die bei/nach Lieferung untrennbar vermischt wurden
- Ton- oder Videoaufnahmen oder Computersoftware in einer versiegelten Packung, wenn die Versiegelung nach der Lieferung entfernt wurde
- Dienstleistungen: Wenn der Unternehmer die Dienstleistung vollständig erbracht hat und mit der Ausführung der Dienstleistung erst begonnen hat, nachdem die Kundin bzw. der Kunde dazu ihre/seine ausdrückliche Zustimmung gegeben hat und gleichzeitig ihre bzw. seine Kenntnis davon bestätigt hat, dass er/sie ihr/sein Widerrufsrecht bei vollständiger Vertragserfüllung durch den Unternehmer verliert.

Immer wichtig: Qualitätsprüfung

Das präventive Retourenmanagement beginnt jedoch schon eine Stufe davor, bei der gründlichen Qualitätsprüfung vor Aufnahme in den Onlineshop und im eigenen Lager. Es ist wichtig, sicherzustellen, dass die Artikel in einem einwandfreien Zustand sind, bevor sie verschickt werden. Auch sollte überprüft werden, dass das Paket die richtige Bestellung enthält sowie sorgfältig verpackt wurde. Eine angemessene Polsterung, um

Beschädigungen zu verhindern, ist ein nicht zu unterschätzender Prozessschritt.

Die Optik macht's

Auch ist eine passende Präsentation der Produkte wichtig, da ein oft genannter Grund für eine Retoure die optische oder funktionelle Abweichung zur Website ist. Es ist elementar, genau darzustellen, wie der Artikel getragen aussieht oder funktioniert. Aussagekräftige Bilder,

beschreibende Texte und 360-Grad-Videos helfen dabei, einen genauen Eindruck vom Produkt zu bekommen.

Eine Möglichkeit sind hierbei interaktive Größentabellen, bei denen die eigenen Waren mit denen anderer Hersteller:innen verglichen werden können. Dies erfolgt nach dem Schema: „Bei dieser Marke trage ich folgende Größe, dann ist hier diese Größe die richtige für mich.“

Es ist zudem wichtig, innerhalb des Rücksendeprozesses auch die Gründe für eine Retoure abzufragen, also was ganz genau die Kund:innen davon abgehalten hat, das Produkt zu behalten. Manchmal kommt es nämlich vor, dass ein Artikel von vielen Konsument:innen immer aus dem gleichen Grund zurückgeschickt wird: zu groß, zu klein, oder in einer anderen Qualität als erwartet. In diesem Fall helfen genaue Informationen über die Passform, das Material, sowie ob ein Artikel eher groß oder klein ausfällt. Ein einfacher Zusatz wie „Dieser Artikel fällt eher klein aus!“ kann zu einer höheren Kundenzufriedenheit und weniger Rücksendungen führen.

Auch die Bewertung der Qualität nach dem Bestellvorgang ist sehr wertvoll und kann ein wichtiger Indikator sein. Ein wiederholtes negatives Feedback könnte bedeuten, dass das Produkt nicht den Erwartungen der Kund:innen entspricht und somit vermutlich auch nicht den Qualitätsansprüchen der Händler:innen. Sie können das erhaltene Feedback an die Lieferanten weitergeben oder den Artikel im eigenen Shop ersetzen. Dadurch wird das Auftreten verbessert und sie verhindern, dass die schlechten Bewertungen für einzelne Produkte den Gesamteindruck trüben.

Innovative Technologien als Kaufargument

Ein noch weitergehender Schritt ist der Einsatz von neusten Technologien wie Augmented oder Virtual Reality.

Sogenannte virtuelle Umkleidekabinen werden bereits in einigen Segmenten der Modebranche eingesetzt und breiten sich immer weiter aus. Sie helfen, das Einkaufserlebnis in den digitalen Raum zu transportieren und Entscheidungen für oder gegen einen Kauf zu erleichtern. Konkret wird dabei über die Kamera am Smartphone oder Computer die Kundin bzw. der Kunde rundum fotografiert und gefilmt und daraus ein digitaler Avatar erstellt. Dieser entspricht dann bezüglich Körperform und Maßen genau dem Vorbild. Über Virtual-Reality-Anwendungen wird das Bild in Echtzeit über die Kamera wiedergegeben. So ist es möglich, Kleidung anzuprobieren, ohne tatsächlich physisch eine Umkleidekabine zu betreten.

Auch virtuelle Anproben sind eine weitere Möglichkeit, den Kundenservice zu verbessern. In den USA hat beispielsweise Nike bereits eine Augmented-Reality-App veröffentlicht, die die Füße des Nutzers scannt, über Machine Learning- und KI-Software 13 Datenpunkte pro Fuß ermittelt und die richtige Schuhgröße empfiehlt.

Die Möglichkeit, über eine Chat- bzw. Supportfunktion direkt Fragen zu stellen, senkt ebenfalls das Risiko für ungelöste Konflikte und erhöht die Zufriedenheit der Kund:innen.

2.2.2 Reaktives Retourenmanagement – Maßnahmen zum effizienten Handling von Retouren und wie diese ggf. wieder in den Warenkreislauf eingeführt werden können

Beim reaktiven Retourenmanagement ist das „Kind schon in den Brunnen gefallen“, die Rücksendung durch Kund:innen bereits veranlasst und nicht mehr durch präventive Maßnahmen zu verhindern. Vielleicht wurde aus dem Unwissen heraus, wie die Schuhe ausfallen, das Produkt in drei verschiedenen Größen bestellt, um sicherzugehen, dass die richtige Größe dabei sein wird. Nun werden

auf jeden Fall zwei Paar zurückgesendet. Jetzt sind Maßnahmen zum effizienten Handling dieser Retouren notwendig und wie diese ggf. wieder in den Warenkreislauf eingeführt werden können.

Das Aufgabenspektrum umfasst Maßnahmen und Prozesse für eine effiziente und effektive Bearbeitung der Retouren. Für Kund:innen ist die Retourenbearbeitung ein wesentlicher Teil der sogenannten After-Sales-Erfahrung. Die Möglichkeit zur unkomplizierten Rückgabe und ein schneller Erhalt der Gutschrift bzw. eines Ersatzproduktes wirken sich direkt auf die Kundenzufriedenheit und damit die Kundenbindung aus. Aus Sicht der Händler:innen soll die retournierte Ware möglichst schnell und in bester Qualität wieder für einen erneuten Verkauf oder eine weitere Verwendung zur Verfügung stehen.



Abbildung 4: Schematischer Retourenprozess

Den gesamten Retourenprozess können intelligente IT-Systeme unterstützen. Angefangen vom Shopsystem bis zur ERP-Software (sofern vorhanden) lassen sich viele Prozesse unter einen Hut bringen: Auf Knopfdruck können Retourenschein und Rücksendetikett ausgedruckt und gescannt werden. Gleichzeitig bestehen die Schnittstelle zu Versanddienstleister:innen und eine kontinuierliche Synchronisierung mit all ihren Verkaufskanälen, um Retouren nachzuverfolgen. Dabei ist auch die Aktivität im Lager wichtig: Lagerbestände müssen aktualisiert und die retournierten Waren wieder in ihren Verkaufskreislauf eingefügt werden. Ist die Finanzbuchhaltung auch IT-seitig angeschlossen, sind (Teil-)Gutschriften und/oder Ersatzlieferungen kein Problem und können verrechnet werden. Alternativ erhält die Kundin bzw. der Kunde eine Gutschrift per Mausclick und kann somit zufriedengestellt werden.

Neben der generellen Bereitschaft, einen Kauf rückabzuwickeln, ist die formale Art und Weise ein wichtiges Kriterium zur effizienten Abwicklung von Retouren:

1. Einsatz von Rücksendungsformularen und Services

- „Traditionelle“ Rückgabe mit Retourenschein: Den Paketen liegen ein Formular und einen Adressaufkleber bei, der beim Wunsch nach einer Retoure auszufüllen und auf ein Paket aufzukleben ist. Entsprechende Formulare sollten auch online zum Download (Self-Service) bereitgestellt werden.
- Rückgabe nach vorherigem Kontakt: Um Druckkosten zu sparen und nicht jedem Paket einen Retourenschein beizulegen, wird dieser erst nach Wunsch der Kundin bzw. des Kunden zugeschickt. Die gängigen Verfahren sind die Anfrage per E-Mail oder Telefon. Dieses



Verfahren ist relativ zeitaufwändig, kann jedoch weniger kostenintensiv ausfallen. Beeinflusst ggf. die Customer Relationship negativ.

2. Optimierungen im Logistik- und Transportprozess

- Nicht nur auf eine/n Logistkdienstleister/ in setzen. Eine Auswahl an Dienstleister:innen macht es möglich, dass Kund:innen die Retoure schneller zurückschicken und die Ware wieder im Lager ist.
- Händler:innen sollten alles daransetzen, die tatsächlichen Lieferzeiten und Retourenwege in der Warenwirtschaft und den CRM-Systemen zu hinterlegen, die richtigen Quoten für die Kalkulationen und Prognosen zu verwenden und Kund:innen den Lieferzeitraum wählen zu lassen, damit es u.a. auch nicht zu Rückläufern kommt.

3. Verbesserung der Kundenorientierung und des Customer-Relationship-Managements

- Abwicklung z.B. über ein integriertes Portal (siehe Kapitel 3.1): Im Rahmen der zunehmenden Automatisierung von Prozessen in Webshops können auch Retouren auf diese Weise einfacher und schneller bearbeitet werden. Mit der Integration eines speziellen Portals kann die Kundin bzw. der Kunde die notwendigen Eingaben einfach online machen und so den Rückgabeprozess beschleunigen. Der Kund:innen haben somit auch die volle Transparenz über den Retourenprozess.

- Kund:innen zum Thema Retouren sensibilisieren: Eine CO₂-Ampel im Kundenkonto zeigt auf, wie viele Kilometer retournierte Pakete zurückgelegt haben, und hilft ggf. dabei, bei der nächsten Bestellung mit mehr Verantwortungsbewusstsein zu handeln.
- Keines der genannten Verfahren ist pauschal zu bevorzugen. Im Vorfeld sollte abgeklärt werden, welche Methode zum händlerereignen Onlineshop passt. Dabei sollten Aspekte wie Personalkosten, Druckkosten, Warenwert und die Serviceansprüche der Kundschaft berücksichtigt werden.

Die bestimmt meistverbreitete Maßnahme ist der Einsatz eines Retourenetiketts. Präventiv müssen sich Händler:innen die Frage stellen, ob das Retourenetikett schon bei der Versendung der Ware mitgeliefert wird oder nicht. Wird eine Retoure erstellt, ist es im reaktiven Retourenmanagement eine klassische Maßnahme, die Retourengründe abzufragen: Erfragen Sie auf dem Retourenformular (meist verknüpft mit dem Retourenlabel für den Rückversand) den Grund für die Rücksendung – und werten Sie diese Informationen auch aus! So können Schwachstellen aufgedeckt und infolgedessen vorbeugend gehandelt werden. Als Beispiele sind da abweichende Standardgrößen oder ungewünschte Funktionsweisen zu nennen. Diese Informationen müssen den Kund:innen dann vor der Bestellung zur Verfügung gestellt werden, indem sie z.B. in die Artikelbeschreibung aufgenommen werden. Vgl. Kap. 2.2.1.

Sind die Retouren einmal im Haus, sollten diese nach einem festen Schema und – soweit möglich – mit digitaler Unterstützung abgewickelt werden, um Zeit und Geld zu sparen. Die Effizienz dieser Prozesse hängt dabei von



Retouren sind wertvoll

Durch die Wiederverwendung, die Aufbereitung und den Weiterverkauf von Rücksendungen bleibt nicht nur der Wert der Produkte für die Verkäufer erhalten. Gleichzeitig werden die Kreislaufwirtschaft gefördert sowie Ressourcen und Materialien genutzt, die bereits vorhanden sind. Retouren können und sollten als neuer Vertriebskanal aufgebaut werden, um Abfall und Überproduktion zu reduzieren.

der Menge der retournierten Ware, der Vielfalt des Artikelspektrums im Sortiment und dem Automatisierungsgrad der einzelnen Arbeitsschritte wie Warenannahme, Prüfung, Klassifizierung der Ware nach Wiederverwertbarkeit, Wiederaufbereitung und Rückführung ab.

Wann ist es sinnvoll, Retouren ganz zu vermeiden? Wenn die Neubeschaffung der Ware beim Lieferanten billiger ist als die Bearbeitung der Retoure mit den resultierenden Prozesskosten für die Vereinnahmung der Ware sowie Portokosten, dann lohnt es sich, den Kaufpreis zu erstatten.

3. Mehr Effizienz im Retourenmanagement als Chance für Händler:innen und Umwelt

Viele Händler:innen bieten ihren Kund:innen heute den Service, Ware, die nicht passt oder nicht gefällt, kostenlos zurückzuschicken. Dies hat zu einem sehr sorglosen Bestellverhalten geführt.

Die hohen Retourenquoten setzen viele Händler:innen wirtschaftlich unter Druck. Ein Großteil der Prozesse läuft immer noch manuell ab. Daher gelten Retouren als zeitaufwendig und personalintensiv – sehr zu Lasten der Marge. Neben Portokosten kommen der personelle und logistische Aufwand

für die Sichtung, Aufbereitung und Wiedereinlagerung der Rücksendungen hinzu. Um das teure Handling zu umgehen, vernichten manche Unternehmen einwandfreie Retouren sogar. Auch entstehen durch Verpackungsmüll und transportbedingte CO₂-Emissionen erhebliche Belastungen für die Umwelt.

Grundsätzlich sind Konsument:innen in Deutschland bereit, ihr Einkaufsverhalten nachhaltiger zu gestalten. In diesem Zuge wünscht sich die Mehrheit jedoch auch insbesondere vom Onlinehandel, mehr auf das Thema Nachhaltigkeit zu achten. Besonderes Ausbaupotenzial steckt für den Großteil der Deutschen im Retourenmanagement, das sich vor allem durch eine bessere Kundenkommunikation sowie ausführlichere Informationen im Shop positiver gestalten ließe.

Da jedoch die am häufigsten genutzte Alternative zur Retourenkommunikation nach wie vor der

Beileger ist, ist gerade in der transparenten Kommunikation zwischen Händler:innen und Kund:innen noch Luft nach oben. Gelingt es dem Onlinehandel, die Wünsche der Kund:innen langfristig umzusetzen, wird das die Kundenerfahrung positiv beeinflussen, aber auch positive Auswirkungen auf Händler:innen haben – und so einen großen Anteil zu einem nachhaltigeren Lebensstil beitragen können.

Die Lösung des Problems kann für Online-Händler:innen ein effizienteres Retourenmanagement darstellen. Dadurch sparen sie nicht nur Geld,

sondern sind gleichzeitig auch nachhaltiger unterwegs. Ein vielversprechender Erfolgsfaktor ist die automatisierte Retourenabwicklung. Selbstarbeitende Systeme minimieren zum einen die Bearbeitungszyklen vom Wareneingang bis zum wiederverkaufsfertigen Produkt. Zum anderen stellen sie die retournierte Ware schnell und automatisch für den nächsten Auftrag bereit. Die Fehlerquote sinkt dadurch gegen null – ganz im Gegensatz zur manuellen Kommissionierung, wo selbst optische Signale wie Put-to-Light mögliche Unvollständigkeiten nicht völlig ausschließen können. Im Ergebnis reduzieren die Unternehmen falsche Lieferungen und können so wirksam ihre Retouren senken.

Zeitgleich sorgen Automatisierungssysteme in der Retourenabwicklung dafür, dass das Vertrauen der Konsument:innen wächst, indem sie zum Beispiel eine Gutschrift oder Rückerstattung direkt nach dem Eintreffen der Ware automatisch auslösen. Statistiken zeigen, dass bis zu 80 Prozent der retournierten Waren mit hoher Wahrscheinlichkeit innerhalb von 72 Stunden erneut bestellt werden. Wer bei der Rücklagerung und Bereitstellung für den erneuten Versand mithilfe automatischer Systeme sortiert und puffert, dessen Ware ist schneller wieder verkaufsfertig. Das reduziert maßgeblich die Prozesskosten und vermeidet Mehrfachbestellungen.

Einbußen nach sich, da retournierte Artikel oft nicht mehr wiederverkäuflich sind. Obwohl das Retourenhandling und die dazugehörigen Begleitprozesse wie z.B. After-Sales-Service nervenaufreibend sind, so bieten diese aus Händlersicht doch auch einige Möglichkeiten. Über eine reibungslose Retourenbearbeitung freuen sich nicht nur Kund:innen, sondern die händlereigene Conversion Rate kann ebenso erhöht werden. Sprich, das Verhältnis von Onlineshop-Besucher:innen und den daraus resultierenden Online-Käufer:innen wird gesteigert. Onlineshop-Betreiber:innen sollten Retouren so kundenfreundlich, effizient und flexibel wie möglich bearbeiten. Letztendlich erleichtern sich Händler:innen damit nicht nur die Arbeit, sondern reduzieren auch Einbußen und Verluste.

Mittlerweile gibt es zahlreiche externe Dienstleister:innen auf dem Markt, welche eine digitale Plattformlösung für ein optimiertes Retourenmanagement anbieten. Dadurch soll Händler:innen in erster Linie Aufwand abgenommen und anfallende Prozesse rund um den After-Sales-Service ausgelagert werden. Meist werden diese Retourenportale durch eine Schnittstelle (API) an ein bestehendes ERP-System des Händlers bzw. der Händlerin angeschlossen und mit dem Onlineshop verknüpft. Ein reibungsloser Retourenprozess wirkt sich positiv auf die Kundenbindung aus. Dabei können über das Retourenportal verschiedene Funktionen für Händler:innen übernommen werden – von einer Auswertung der Retourenanzahl und -hintergründe über eine automatisierte Rückbuchung und Zahlungsabwicklung an die Kundin bzw. den Kunden bis hin zur Koordination mit der entsprechenden Versanddienstleister:innen.

3.1 Digitales Retourenmanagement mithilfe externer Plattformlösungen

Für viele Händler:innen stellt das Retourenmanagement eine große Anstrengung dar. Es ist nicht nur zeitaufwendig, sondern zieht auch finanzielle

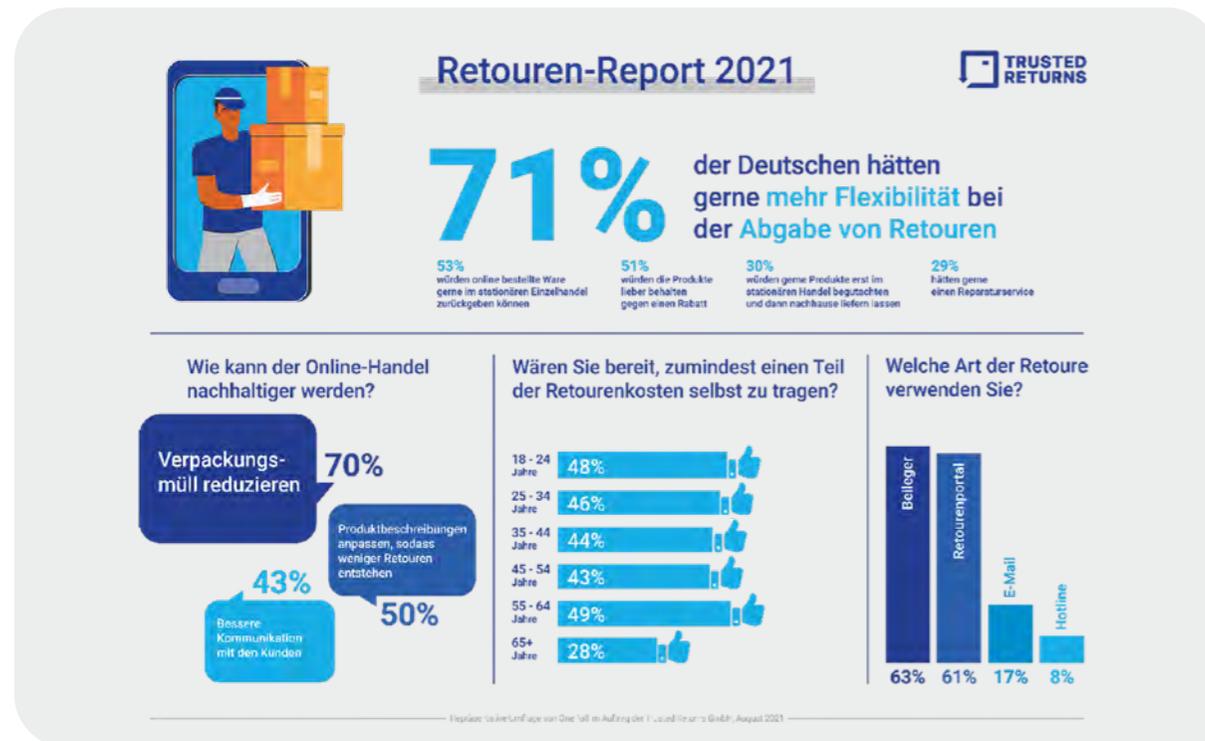


Abbildung 5: Retouren-Report 2021



Artjom Buch
CEO Trusted Returns GmbH

„Eine Plattformlösung macht den Prozess transparenter und kontrollierbarer. Es geht um eine skalierbare Lösung, die auf der einen Seite den Retourenprozess für die Konsumentin bzw. den Konsumenten erlebbar macht und auf der anderen Seite für Händler:innen kontrollierbar ist. Mithilfe einer digitalen Retourenmanagement-Plattform können 80 bis 90 Prozent der klassischen Standardanfragen, welche bei einem Retourenprozess anfallen, abgefangen werden. Ein solches System kann diese Anfragen vollautomatisiert abarbeiten. Dies ermöglicht Händler:innen, freigewordene Kapazitäten an anderer Stelle einzusetzen, wie z.B. bei besonderen Härtefällen im Retourenbereich. Hier kann der Customer Service im persönlichen Austausch übernehmen.“

Nutzen einer digitalen Retourenplattform aus Händlersicht:

1. Retourenrisiko minimieren

- Wertvolle Informationen durch Feedback/ Angaben von Retourengründen
- Zusätzliche Daten als Grundlage für zukünftige Optimierungsmöglichkeiten

2. Starke Kundenbindung

- Mehr Umsatz durch weniger Kundenschwund
- Einfache, schnelle und umweltfreundliche Retoure erhöht die Zufriedenheit der Kundschaft

3. Mehr Nachhaltigkeit und kleinerer CO₂-Fußabdruck

- Reduzierung des CO₂-Fußabdrucks durch effiziente und digitale Prozesse
- Weniger Retouren bedeuten weniger gefahrene Kilometer

4. Transparenz im Retourenprozess

- Tracking und proaktive Statusmeldungen: Jederzeit wissen, wo sich die Retoure befindet – hilfreich für Kund:innen und Mitarbeiter:innen

5. Verbesserte Prozesskontrolle

- Flexible Bestimmung der Rahmenbedingungen
- Auswahl von Versandpartner:innen
- Festlegung von Rücknahmeoptionen und -gebühren

6. Kosten- und Zeiteinsparung

- Kein Druck von Retourenlabels oder Beilage im Karton
- Zeiteinsparung durch mehr Selbstbedienung (Self-Service) vonseiten der Kund:innen
- Automatisierter Kundensupport durch Chatbots etc.

3.2 Hohe Retourenanzahl zeigt Auswirkungen auf die Innenstädte und die letzte Meile

Während Retouren bis vor wenigen Jahren als Teil des Verkaufsprozesses nicht beachtet wurden, erkennen immer mehr Hersteller:innen, dass sie sowohl wirtschaftlich als auch zur Kundenbindung genutzt werden können. Umweltbewusstes Verhalten stützt das Ansehen bei den Kund:innen, reduziert Materialverschwendung und sichert Gewinnspannen. Bei der Wahl der Partner:innen zur Abwicklung von Rücksendungen sollten Hersteller:innen und Händler:innen darauf achten, dass diese selbst ebenfalls einen geringen CO₂-Fußabdruck hinterlassen – etwa bezüglich der Länge der Retourentransporte, verwendeten Verpackungsmaterialien und der Art der eingesetzten Energien – und diesen auch dokumentieren. Zudem sollten Partner:innen die aktuell bestmöglichen Weiterverwendungslösungen kennen, um eine nachhaltige Rendite zu erwirtschaften. In einer Branche, die sich ständig weiterentwickelt, gibt es auch immer mehr Möglichkeiten, den Handel bis hin zur Retoure nachhaltiger zu gestalten.

Ein wesentlicher Teil des Retourenprozesses ist die erste Meile, also die Rücknahme unerwünschter Produkte von den Kund:innen und ihre Aufnahme in das Retourennetz (Gegensatz zur letzten Meile – siehe Infokasten). Einen ersten Schritt, diese erste Meile zu einem nachhaltigeren Rücknahmemodell innerhalb der Logistik zu machen, bieten Partnerschaften mit lokalen Paketdiensten. Diese Dienstleister:innen haben oft mehrere Filialen bzw. Stationen, sodass Kund:innen ihre Retouren in der Nähe ihres Wohnorts oder ihres Arbeitsplatzes abgeben können, ganz wie es zu ihrem Lebensstil passt. Dies ist sowohl in Städten als auch in entlegeneren



Abbildung 6: Kiosk mit Paketshop

Gebieten möglich, denn schon heute wählen 39 Prozent der Online-Kunden weltweit eine lokale Abgabemöglichkeit als bevorzugte Rückgabemethode. Dies macht auch den Einsatz von Fahrzeugen auf der ersten Meile überflüssig. Darüber hinaus arbeiten viele nationale Post- und Paketdienstleister:innen intensiv daran, ihre Dienste nachhaltiger zu gestalten, indem sie erneuerbare Energien für ihr Transportnetz nutzen oder CO₂-freie Services anbieten. Dadurch werden dennoch erforderliche Abholfahrten umweltverträglicher.

Einsatz von Multi-Labels

Solche Kooperationen in der Logistik helfen vor allem den Kund:innen, die Retoure schnell und einfach wieder auf den Transportweg und somit die Ware schnell an die Händler:innen zurückzugeben. Das ist wichtig für Händler:innen – diese können die Waren dann um so schneller wieder verkaufen. In der Praxis haben sich zudem so genannte „Multi-Label“ für Retouren etabliert. Diese Multi-Label-Retourenaufkleber haben direkt die Barcodes verschiedener Logistikdienstleister:innen aufgedruckt

„an Board“. Kund:innen können so selbst entscheiden, ob sie die Ware zu starren Öffnungszeiten in einer KEP-Filiale abgeben oder in der 24-Stunden-Tankstelle, die mit einem/einer Dienstleister/in zusammenarbeitet.

Erste Kollaborationen zwischen den „großen Logistikdienstleister:innen“ bzgl. der logistischen Filialen gibt es aber auch schon. Im Oktober 2018 eröffnete der bundesweit erste Multi-Label-Paketshop in einem Hamburger Einkaufszentrum. In diesem können Pakete von mehreren KEP-Dienstleister:innen abgeholt und aufgegeben werden. Insgesamt über 400 Pakete können gleichzeitig in diesem Multi-Label-Shop lagern. Trotz des gemeinsamen Paketshops nutzen die KEP-Dienstleister:innen weiterhin ihre eigenen Systeme und Geschäftsprozesse, die im Geschäft parallel laufen. Für das Einkaufszentrum bedeutet der Paketshop mehr Frequenz und gesteigerte Kundenzufriedenheit. Gleichzeitig werden durch die Bündelung der Paketausgabe Mehrfachanfahrten bei der Zustellung vermieden und somit der innerstädtische Verkehr reduziert.

Bündelung der Ressourcen

Beim E-Commerce ist in fast allen Bereichen Potenzial für Kooperationen, z.B. auch mit anderen Händler:innen. Laut einer Studie, die das Marktforschungsinstitut Innofact im Auftrag des Online-Marktplatzes eBay unter 301 kleinen und mittelständischen Online-Händler:innen in Deutschland durchgeführt hat, sind Kooperationen vor allem für Multichannel-Händler:innen (Handel durch stationäres Geschäft und Webshop) ein wichtiges Instrument, um Ressourcen effizienter zu nutzen und gegenseitiges Wissen zu nutzen. Besonders in den Bereichen Einkauf sowie Marketing & Werbung arbeiten die Händler:innen häufig zusammen.



Last Mile

Die **erste Meile** definiert den Transport der Sendung von einem Micro Hub oder einer Verteilstation zu dem nahegelegenen Logistikzentrum des jeweiligen KEP-Dienstes.

Der Begriff **letzte Meile** beschreibt die Zustellung der bestellten Waren vom letzten regionalen Logistikzentrum bis zur Haustür der Kundin bzw. des Kunden. Dabei kann die Zustellung ebenfalls von einem Micro Hub in Form einer Verteilstation erfolgen.

Auf der **ersten bzw. letzten Meile** entstehen die anteilig höchsten Kosten (durchschnittlich 55 Prozent) der gesamten Paketzustellung. Eine effiziente und ressourcenschonende Gestaltung dieser letzten Meile ist ausschlaggebend für die langfristige Bewältigung des steigenden Sendungsvolumens. Die „Last Mile“ wird daher vermehrt zum Erfolgsfaktor für Unternehmen.

Gemeinsame Lager

In der Logistik kann ein gemeinsames Zwischenlager für Retouren das eigene lokale Lager entlasten, vor allem, wenn im eigenen Geschäft der Lagerplatz limitiert ist. Gesteigerte Retourenquoten nach Sonderaktionen wie „Black Friday“ bringen das eigene Lager zum Teil an die Grenzen. Externer Lager-service wird auch von Logistikdienstleister:innen angeboten. Lokale Einrichtungen (eigene oder outgesourcte) zur Bearbeitung von Rücksendungen verkürzen die Zeiten bis zur Weiterverwertung und vermeiden lange Transportwege, die mehr Treibstoff erfordern und folglich höhere CO₂-Emissionen verursachen. In diesen lokalen Rückgabезentren werden die Artikel entgegengenommen und entschieden, ob sie direkt wiederverwendet, aufbereitet, weiterverkauft oder recycelt werden können, anstatt sie zu vernichten. Die meisten retournierten Produkte haben noch eine verkaufsfähige Qualität und können lokal an Geschäfte, Outlet-Center oder sofort an einen neuen Kunden weitergeleitet werden. Kann der Artikel nicht wiederhergestellt werden, besteht immer noch die Möglichkeit, ihn an eine örtliche Recyclingstelle zu schicken, damit die Materialien erneut verwendet werden können. Auf diese Weise wird verhindert, dass zurückgegebene

Artikel zu Abfall und ihre Materialien auf der Depo-nie zu Schadstoffen wie Mikroplastik werden.

3.3 Maßnahmen zur Reduzierung von Retouren und für einen optimierten Retourenprozess

Wie lässt sich jetzt konkret ein hohes Retourenaufkommen vermeiden? Welche Maßnahmen kann man als Händler:in kurzfristig umsetzen? Wo fange ich am besten damit an?

Diese Übersicht soll u.a. diese Fragestellungen beantworten und die zuvor beschriebenen Inhalte aus dem präventiven sowie reaktiven Retourenmanagement kompakt zusammenfassen und Händler:innen anhand eines konkreten Maßnahmenkatalogs helfen, Optimierungspotenziale zu identifizieren, um das eigene Retourenmanagement zukünftig effizienter zu gestalten.





Optimierungsmöglichkeiten im Onlineshop

Artikelbeschreibung

- Textfeld als Basis für eine detaillierte Artikelbeschreibung

Artikelfotos

- Mehrere Bilder, Zoom-Funktion, ggf. 360°-Darstellung, Videos

Bewertungsfunktion

- Möglichkeiten für Kundenbewertungen, Kommentarfunktion, Erfahrungsberichte

Chatfunktion

- Möglichkeit zur chatbasierten Kundenberatung

Kundenkonto

- Individueller Kundenlogin mit Kundendaten, ggf. Anbindung an das eigene ERP-System

Präventives Retourenmanagement

Interaktive Größentabelle

- Vergleich von Artikeln anderer Hersteller:innen, Beurteilung der Passform und Größe anhand anderer Hersteller:innen

Fitting-Fragen

- Hilfestellung bei der Auswahl des richtigen Artikels anhand vordefinierter Fragestellungen, Größenberater

Artikelbeschreibung und Bilder

- Je mehr Artikeldetails und aussagekräftige Bilder, desto höher die Chance der richtigen Artikelauswahl durch die Kundin bzw. den Kunden

Reaktives Retourenmanagement

Rücksendeformular

- Rücksendeformular nicht als Beilage zum Paket
- Retourenschein die Kundin bzw. den Kunden selbst ausdrucken lassen
- Freie Auswahl eines Logistikservice durch die Kundin bzw. den Kunden

Belohnungssystem

- Anreize schaffen, weniger zu retournieren
- Kund:innen, die wenig retournieren, durch Rabattaktionen belohnen
- Kund:innen, die besonders viel retournieren, keine kostenfreien Retouren mehr anbieten

(Möglichst) automatisierte und digitale Prozesse

- Retournierte Ware kann schneller wieder verkauft werden
- Steigerung der Customer Experience

Digitales Retourenmanagement

Plattformlösung

- Intelligentes Retourenmanagement mithilfe einer skalierbaren Softwarelösung
- Steuerung und Kontrolle sämtlicher Retouren-Prozesse
- Mehr Transparenz und Qualität von prozessrelevanten Informationen
- Services durch spezialisierte Dritte durchführen lassen

After-Sales-Services

- Digitalisierung des After-Sales-Service
- Entlastung des eigenen Kundenservice-Teams
- Mehr Self-Service für Kund:innen

Customer Experience

- Mehr Transparenz und Informationsaustausch entlang der Customer Journey – vom Kauf bis zur Retoure



4. Lösungen und Maßnahmen aus der Praxis – Händlerbeispiele für ein effizientes Retourenmanagement

Im Folgenden sollen die angesprochenen Handlungsfelder aus Händlersicht für ein effizienteres Retourenmanagement sowie zur Reduzierung von Retourenquoten mit Beispielen aus der Praxis verdeutlicht werden. Dabei beschäftigen sich bereits viele bekannte Online-Versandhändler:innen mit einer nachhaltigeren Strategie, um langfristig dem hohen Retourenaufkommen entgegenzuwirken. Auch klein- und mittelständische Handelsunternehmen können sich an diesen Optimierungsmöglichkeiten orientieren und erste Ansätze für sich selbst adaptieren.

Retourenvermeidung bei Zalando:

Der Anteil der zurückgesendeten Waren variiert je nach Warengruppe. Während Werkzeuge, Lebensmittel oder Kosmetika eher selten zurückgeschickt werden, verzeichnen insbesondere Artikel der Unterhaltungselektronik und Bekleidungsindustrie ein hohes Retourenpotenzial.

Diese Entwicklung hat auch der Online-Versandhändler Zalando registriert und möchte dabei zur Reduzierung von Rücksendungen bereits präventiv

während des Bestellprozesses ansetzen. Obwohl Auswahlkäufe im Bekleidungshandel Bestandteil des Geschäftsmodells sind, verursachen sie hohe Kosten – und auch die Kundin bzw. der Kunde ist enttäuscht, wenn das bestellte Paar Schuhe wider Erwarten nicht passt.

Laut Angaben von Zalando erfolgt etwa ein Drittel aller Retouren aufgrund von zu klein oder zu groß bestellten Artikeln. Deshalb möchte man zukünftig mithilfe verschiedener Methoden dagegen vorgehen und Lösungen erarbeiten. Ziel ist es, dass es zu einer geringeren Anzahl von Retouren aufgrund von Passformproblemen kommt.

Zum einen möchte Zalando durch das Angebot einer Sizing-Beratung Kund:innen helfen, die passende Größe zu finden. In erster Linie soll dabei eine Größenmarkierung vorgenommen werden, die die Kundin bzw. den Kunden darüber informiert, ob bestimmte Artikel größer oder kleiner ausfallen. Dadurch können Kund:innen die Wahl treffen, eine Nummer größer oder kleiner zu bestellen. Die zweite Form der Beratung ist eine personalisierte Größenempfehlung, bei der aktiv eine bestimmte

Größe empfohlen wird, die sowohl auf der Einschätzung des Produkts durch Zalando selbst als auch auf der Kaufhistorie der Kund:innen und den Präferenzen bei Größe und Marke basiert.

Noch einen Schritt weiter geht die Anwendung von datenbasierten Algorithmen. Dazu setzen Online-Versandhändler:innen auf das Feedback von Passformmodells. Dabei probieren die Models sämtliche Kleidungsstücke an, und die Passform wird von anderen Kolleg:innen bewertet. Mithilfe von großen Datenbeständen und MachineLearning findet das Unternehmen so im Laufe der Zeit anhand von Ähnlichkeiten heraus, welche Produkte welcher Hersteller:innen möglicherweise passen könnten, und welche der Kund:innen bei der Größe eine Nummer größer oder kleiner bestellen sollte.

Neben diesen Maßnahmen gibt es weitere zukunftsweisende und innovative Ansätze, um Körpermaße und Passformen präziser zu ermitteln. Dabei handelt es sich um 2D- und 3D-Körperscanner, welche automatisiert auf KI-Basis erkennen sollen, ob ein Kleidungsstück zu eng oder zu weit für die jeweilige Person ist.

Durch die Umsetzung dieser präventiven Maßnahmen im Bereich Größe und Passform sind laut Zalando die größenbedingten Retouren im vergangenen Jahr um vier Prozent zurückgegangen. Was auf den ersten Blick nach nicht viel klingt, ist bei der Menge der Bestellungen dennoch ein Millionenbetrag, der den eingeschlagenen Weg und Aufwand absolut rechtfertigt.



Abbildung 7: Fitting-Models bei der Anprobe von Zalando-Artikeln

Praxisbeispiel „Präventives Retourenmanagement im Onlineshop“:

Auch der britische Onlineshop Asos bietet seinen Kund:innen bereits ein umfangreiches Angebot an Features, die bei der Auswahl der richtigen Größe und Passform unterstützen.

Als erster Schritt wurde neben den herkömmlichen Bildern auch eine Videosequenz hinzugefügt, in der das Kleidungsstück in Bewegung zu sehen ist. So können die Kund:innen unter anderem den genauen Schnitt erkennen und sehen, wie das Kleidungsstück fällt.

Über die Bewertungsfunktion mit maximal fünf Sternen und der Möglichkeit, Kommentare zu hinterlassen, können Erfahrungen geteilt und auf Besonderheiten hingewiesen werden.

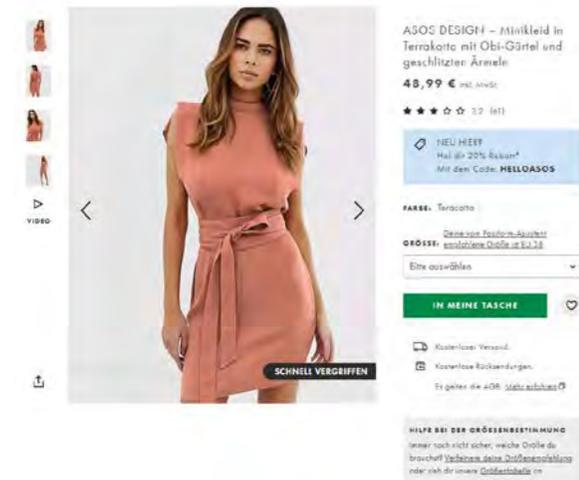


Abbildung 8: Übersicht Produktpräsentation Asos

Als besonderes Tool wurde ein Passform-Assistent entwickelt, der dabei hilft, die richtige Größe zu finden. Verfügbar ist diese Funktion sowohl über den Browser als auch in der eigenen App.

Der Assistent verarbeitet die angegebenen Informationen und vergleicht sie mit dem, was andere Kund:innen gekauft haben, um so das bestmögliche Ergebnis zu erreichen. Auch lernt er anhand der getätigten Rücksendung bzw. der Kleidungsstücke, die passen und damit behalten werden, und gibt direkt zu jedem Artikel eine Empfehlung ab.

Es ist außerdem möglich, anzugeben, wenn Einkäufe für andere Personen getätigt werden, sodass zukünftige Ergebnisse davon nicht beeinflusst werden.

Die folgenden Screenshots liefern Beispiele für die Informationen, die durch den Passform-Assistenten abgefragt werden und zu einer Empfehlung führen:

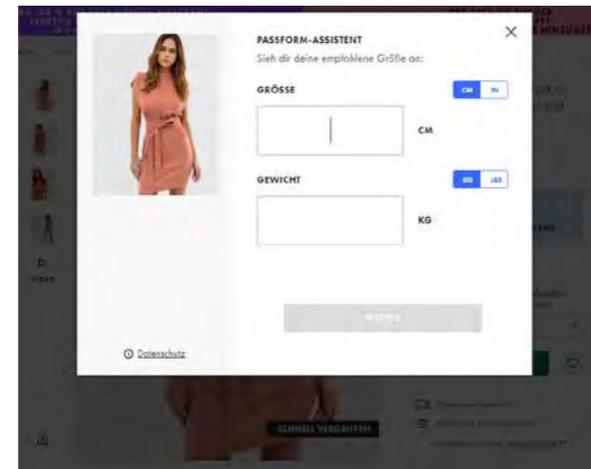


Abbildung 9: Erster Schritt Passform-Assistent Asos – Größe und Gewicht

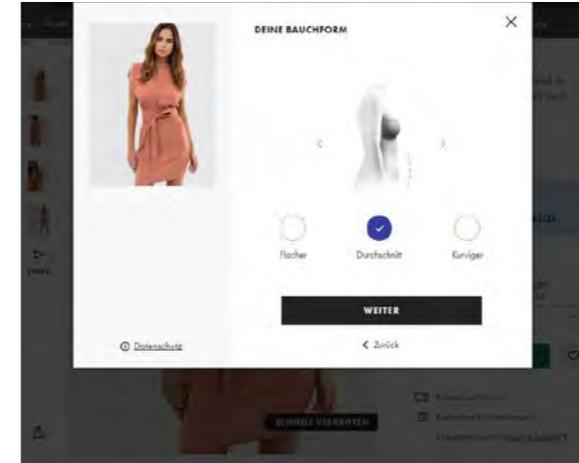


Abbildung 10: Weiterer Schritt Passform-Assistent Asos – Körperform

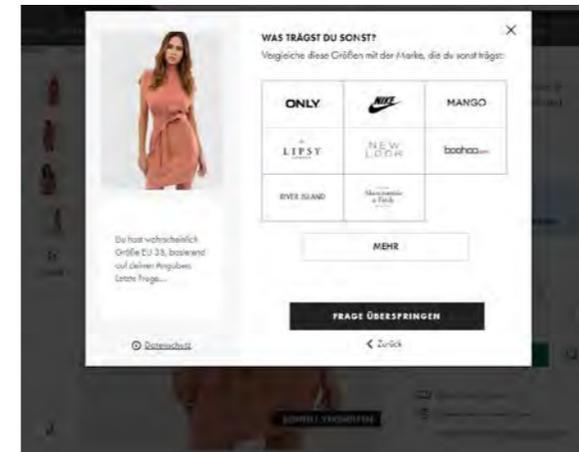


Abbildung 11: Weiterer Schritt Passform-Assistent Asos – Markenvergleich

Auch wenn nicht jedes Unternehmen in der Lage ist, einen solch umfangreichen Assistenten einzusetzen, gibt es auch viele weitere Möglichkeiten für einen gelungenen Webauftritt.

Ein Beispiel dafür ist das kleine deutsche Modelabel Attire the Studio mit seinem eigenen Onlineshop. Dort setzt man neben nachhaltiger Kleidung und kompletter Transparenz der Preisgestaltung auf die Darstellung diverser Körpertypen und zeigt jedes Kleidungsstück an verschiedenen Models mit unterschiedlichen Größen. Neben den Kleidergrößen sind zudem die exakten Maße der Models angegeben.

So ist es den Kund:innen möglich, sich selbst optisch wiederzufinden und schon auf der Website zu sehen, wie das Kleidungsstück an ihnen selbst getragen aussehen könnte.

Es folgt ein Beispiel für die Auswahl der Größen. Beim Anklicken auf der Seite öffnen sich zusätzliche Bilder:



Abbildung 12: Ansicht verschiedener Models bei Attire

Ein Beispiel für eine sehr gute und ausführliche Größentabelle bietet das österreichische Fair-Fashion-Label Dariadéh.

Neben aussagekräftigen Bildern bietet der Webshop für jeden Artikel die genauen Maße der Kleidungsstücke für alle Größen.



	A	B	C	D
	TOTAL LENGTH	CHEST WIDTH	BOTTOM WIDTH	SLEEVE LENGTH
XXS	42	51	36	39
XS	43	53	38	40
S	45	54.5	40	41
M	47	56.5	42	42
L	49	59	44	42
XL	51	61	46	42
XXL	53	63	48	43
XXXL	54	65.5	50	44

HEADLINE TABLE OF A FLAT GARMENT (IN CM)

Abbildung 13: Größentabelle Dariadéh

Beispielhafte Anwendung einer Retourenmanagementplattform bei Expondo:

Die expondo GmbH mit Sitz in Berlin, ist ein international agierendes E-Commerce Unternehmen für Gastronomie-, Handwerks- und Industriebedarf. Im Jahr 2020 wurde die Retourenmanagementplattform von Trusted Returns implementiert. Als Folge vollumfänglicher Transparenz konnte unter anderem der Zeitaufwand für Retouren um 50 Prozent gesenkt werden. Weitere Ergebnisse der Implementierung waren:

„Unsere Partnerschaft hat es der expondo GmbH ermöglicht, reibungslos zu skalieren und gleichzeitig einen umfassenden Überblick über die Verkaufszahlen zu haben.“

Diana Peláez Valencia, Senior Order & Process Manager bei expondo Deutschland

- 30 Prozent effizientere und effektivere Prozessabwicklung aufgrund der lückenlosen Transparenz des Bestellzyklus (einschließlich Retouren) und der zusätzlichen Angaben auf dem Etikett.
- 100 Prozent Transparenz der Logistikkosten durch eine spezielle, in Trusted Returns integrierte Retourenpreismatrix. Jetzt können die Retourenkosten in die gesamte Logistikkostenoptimierung einbezogen werden.
- Halbierung des Zeitaufwands für den Kundenbetreuer bei der Bearbeitung von Rücksendungen dank des benutzerfreundlichen Tools mit allen erforderlichen Daten und seiner API-Integration in unser Ticketing-System. Es müssen keine zusätzlichen Tools überprüft werden, um eine erfolgreiche Rückgabe sicherzustellen.
- Möglichkeit zur Self-Service-Retoure – derzeitige Annahmequote von 10 Prozent. So kommt es zu einer geringeren Zahl an erforderlichen Touchpoints und damit auch zu einer höheren Kundenzufriedenheit durch die Vereinfachung des Prozesses.
- Der Rückerstattungsprozess ist noch in der Planung, aber es wird erwartet, dass 53 Prozent der Rückerstattungen automatisiert werden können, wodurch die Effizienz weiter gesteigert und die Kundenzufriedenheit erhöht wird.

Digitale Delivery-Plattform am Beispiel von Seven Senders:

Seven Senders ist einer von zahlreichen Anbietern von Delivery-Plattformen für den Paketversand. Das im Jahr 2015 gegründete Unternehmen verbindet Versender mit seinem Carrier-Netzwerk aus über 100 Paketzusteller:innen in ganz Europa. Außerdem werden bei der Delivery-Plattform alle Retouren in einem Land in den nationalen Hubs des jeweiligen Last-Mile-Carriers gebündelt und direkt ins Lager des Onlineshops versendet. Dadurch kann die Versandabwicklung für Händler:innen zum Wettbewerbsvorteil werden. Mit zusätzlichen Versandservices, wie Claims Center, Versicherung, Retouren-Portal und Labels, wird der internationale Versand für den Kunden erleichtert. Automatisierte Versandbenachrichtigungen, Tracking- und Monitoring-Lösungen ermöglichen einen transparenten Versandprozess.

Dabei vereinfacht das eingesetzte Retourenportal nicht nur Online-Händler:innen, sondern auch ihren Kund:innen die Prozesse des Retourenmanagements. Die integrierte Lösung bündelt eine Vielzahl von Schritten und sorgt so für einen ganzheitlichen und kundennahen Touchpoint in der Customer Journey. Händler:innen binden das Tool an den eigenen Shop an, so dass Kund:innen direkt darauf zugreifen können. Die Anbindung erfolgt einmalig und über eine entsprechende Schnittstelle (API). Vom ersten Tag an kann die Kundschaft das Return Portal und sämtliche Delivery-Services nutzen.

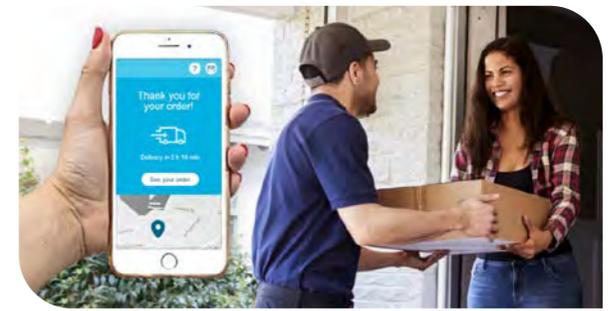
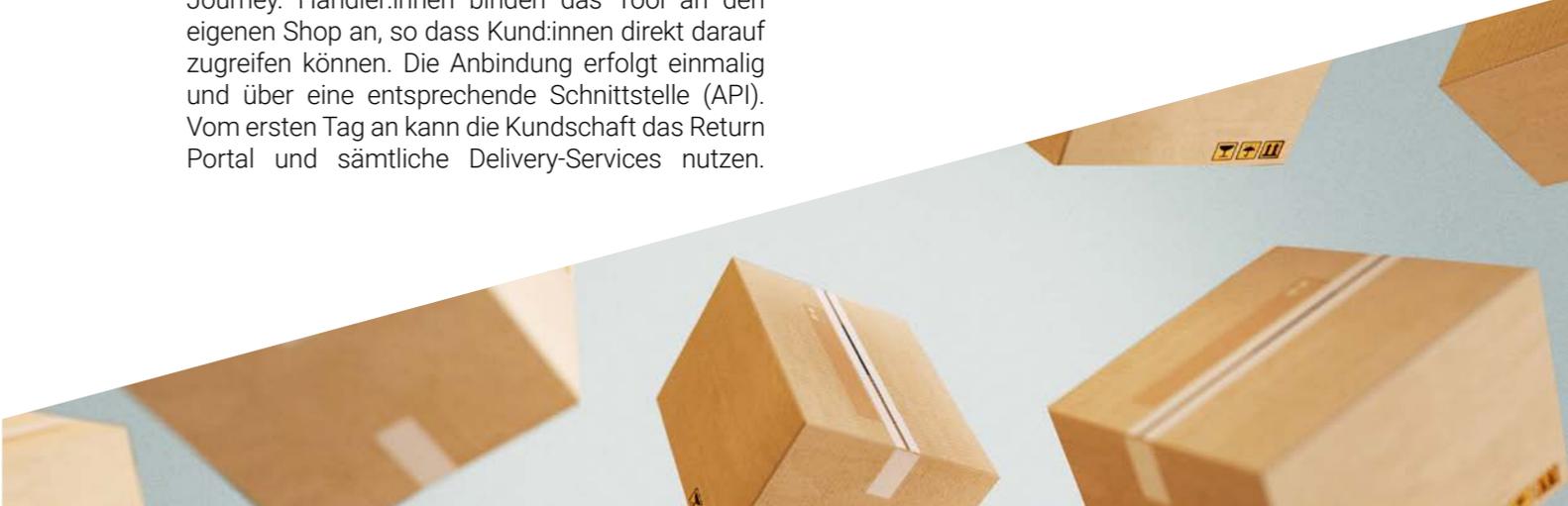


Abbildung 14: Seven Senders-Retourenabwicklung mit der App

Kund:innen können sich einloggen, den Artikel sowie den Rücksendegrund auswählen und bei Bedarf das Retouren-Label ausdrucken. Mithilfe einer Tracking- und Benachrichtigungsfunktion werden Kund:innen über den aktuellen Status informiert und können die Retoure verfolgen. Was bei der Lieferung der Bestellung bereits gang und gäbe ist, wird beim Retourenprozess oft vernachlässigt: die Kommunikation mit den Kund:innen. Vor allem bei Rücksendungen aus dem Ausland haben Online-Händler:innen die Möglichkeit, mit einer proaktiven Kundenkommunikation zu punkten. Solche Delivery-Plattformen steigern durch transparente Retouren-Prozesse die Wiederverkaufsrate.



5. Retouren: Wohl und Übel zugleich

Der Onlinehandel wird in vielen Segmenten auch in den nächsten Jahren ein wichtiger Absatzkanal für den Einzelhandel sein. Damit einhergehend werden auch Rücksendungen bzw. Retouren weiterhin zum Tagesgeschäft gehören. Händler:innen müssen dabei den Spagat meistern, auf der einen Seite den Konsument:innen eine gewisse Convenience anhand verschiedener Retourenoptionen anbieten zu können. Auf der anderen Seite, vor dem Hintergrund der ökonomischen und ökologischen Verantwortung als Handelsunternehmen, die immense Flut an Retouren zu senken. Dazu gehört es, neue Wege zu gehen und Alternativen für ein effizienteres Retourenmanagement zu prüfen.

Es geht darum, Prozesse bei der Retourenabwicklung nachhaltiger und transparenter für beide Parteien – Kund:innen und Händler:innen – zu gestalten. Dabei helfen kann der Einsatz eines digitalen Retourenmanagements. Durch die Anbindung

einer Plattformlösung an das eigene ERP-System können so der After-Sales-Service optimiert und gleichzeitig wichtige Ressourcen entlastet werden. Lästige Serviceanfragen im Retourenbereich können so durch eine softwarebasierte Lösung abgefangen und automatisiert bearbeitet werden. Ein intelligentes Retourensystem mit verbesserter Kundenkommunikation und geringeren Prozesskosten bringt hier weitere Vorteile. Der Retourenprozess sollte sich aus Kundenperspektive ähnlich einfach wie der Einkaufsprozess gestalten.

Insgesamt sollte das Thema Retoure aus Händler-sicht weniger als Last angesehen werden. Vielmehr sollte die Chance ergriffen werden, Kund:innen im Zuge des Retourenprozesses mit einer guten Servicequalität zu betreuen und sich somit vom Wettbewerb abzuheben. Jede Retoure ist eine Möglichkeit, Kund:innen zu überzeugen und langfristig zu binden.



6. Quellenverzeichnis

Statista (2021): Statistiken zum Thema Retouren im Online-Handel, aufgerufen am 19.04.2022 unter: <https://de.statista.com/themen/3112/retouren-im-online-handel/>

BIEK-KEP-Studie 2021: BIEK-KEP-Studie 2021

Statista (2022): Geschätzte Anzahl der Retouren von Paketen und Artikeln in Deutschland in den Jahren 2018 bis 2020, aufgerufen am 19.04.2022 unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1082408/umfrage/retouren-von-paketen-und-artikeln-in-deutschland/>

Retourenmanagement: 5 Wege, um Rücksendungen zu minimieren, aufgerufen am 19.04.2022 unter: <https://uptain.de/blog/retourenmanagement/>

Gabler Wirtschaftslexikon (2018): Definition Retourenmanagement, aufgerufen am 19.04.2022 unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/retourenmanagement-53873/version-276935>

Multi-Label-Paketshop in Hamburg, aufgerufen am 19.04.2022 unter: <https://www.greenlogisticscapital.hamburg/best-practices/multi-label-paketshop>

eBay-Umfrage (2015): Kleine und mittelständische Online-Händler kooperieren miteinander, aufgerufen am 19.04.2022 unter: <https://www.ebayinc.com/stories/press-room/de/ebay-umfrage-kleine-und-mittelst%C3%A4ndische-online-h%C3%A4ndler-kooperieren-miteinander/>

Changelog (2019): So macht es Zalando: Retouren senken durch bessere Passformen, aufgerufen am 19.04.2022 unter: <https://www.changelog.blog/zalando-retouren-senken-durch-bessere-passformen/>

Marketing Börse (2021): Wie innovatives Retourenmanagement den E-Commerce unterstützt, aufgerufen am 19.04.2022 unter: <https://www.marketing-boerse.de/fachartikel/details/2132-wie-innovatives-retourenmanagement-den-e-commerce-unterstuetzt/179129>

t3n-Magazin (2020): Retourenquote senken: Mit künstlicher Intelligenz Rücksendungen minimieren, aufgerufen am 19.04.2022 unter: <https://t3n.de/magazin/retourenquote-senken-mit-249581/2/>

Onlinehändler-News (2021): Herausforderung Retourenmanagement – Wie Händler Rücksendungen reduzieren, aufgerufen am 19.04.2022 unter: <https://www.onlinehaendler-news.de/e-commerce-trends/logistik/134380-herausforderung-retourenmanagement-haendler-ruecksendungen-eindaemmen>

Asdecker, B. (2014): Retourenmanagement im Versandhandel Logistik und Supply Chain Management. Theoretische und empirisch fundierte Gestaltungsalternativen für das Management von Retouren, aufgerufen am 19.04.2022 unter: <https://d-nb.info/106430589X/34>

EHI (2019): EHI-Studie: Das Retouren-Dilemma, aufgerufen am 19.04.2022 unter: <https://www.stores-shops.de/technology/ehi-studie-das-retouren-dilemma/>

Microtech: 10 Schritte zur Senkung der Retourenquote inkl. Checkliste, aufgerufen am 19.04.2022 unter: <https://www.microtech.de/blog/retourenquote-senken/>

e.tailment startups (2018): Seven Senders – Europaweiter Versand mit Mehrwert, aufgerufen am 19.04.2022 unter: <https://etailment.de/news/start-ups/sevensenders-versand-lieferkette-crossbordwer-21566>

Brigitte (2020): Online-Retouren vernichten? Das wahre Problem ist ein anderes!, aufgerufen am 19.04.2022 unter: <https://www.brigitte.de/aktuell/gesellschaft/online-retouren-vernichten--das-problem-sind-wir-Kund:innen--11598894.html>

Asos (2022): ASOS DESIGN – Minikleid in Terrakotta mit Obi-Gürtel und geschlitzten Ärmeln, aufgerufen am 19.04.2022 unter: <https://www.asos.com/de/asos-design/asos-design-minikleid-in-terrakotta-mit-obi-gurtel-und-geschlitzten-armeln/prd/14448316?clr=teracotta&colourWayId=16617033&cid=8799>

Attire the Studio: LONG KNIT SLIT DRESS BLACK, aufgerufen am 19.04.2022 unter: <https://attirethestudio.com/collections/all-items/products/long-knit-slit-dress-black>

Dariadéh: BOBBIE CROPPED KNITTED JUMPER NATURAL, aufgerufen am 19.04.2022 unter: <https://dariadeh.com/collections/sweaters/products/bobbie-cropped-knitted-jumper-natural>

Handelskraft (2019): Retouren: The struggle is real – Auf der Suche nach Lösungen! [5 Lesetipps], aufgerufen am 19.04.2022 unter: <https://www.handelskraft.de/retouren-the-struggle-is-real-auf-der-suche-nach-loesungen-5-lesetipps/>

Ecosistant (2021): Mehr zufriedene Kunden, weniger Emissionen: Präventives Retourenmanagement im Onlinehandel, aufgerufen am 19.04.2022 unter: <https://www.ecosistant.eu/praeventives-retourenmanagement/>

Trusted Returns (2021): Deutsche wünschen sich mehr Nachhaltigkeit vom Online-Handel, aufgerufen am 19.04.2022 unter: <https://trustedreturns.com/de/news/deutsche-wnschen-sich-mehr-nachhaltigkeit-vom-online-handel>

3D Global Solutions: Virtuelle Umkleidekabine – revolutionieren Sie Ihre Marke, aufgerufen am 19.04.2022 unter: <https://3dgs.eu/virtuelle-umkleidekabine/>

7. Glossar

After-Sales-Service	Technische und kaufmännische Dienstleistungen nach einem Kauf (Wartung, Schulung)
API	Application Programming Interface
Conversion Rate	Anzahl der Besucher:innen einer Website im Verhältnis zur Anzahl der Abschlüsse/Käufe
CRM	Customer Relationship Management
ERP	Enterprise Resource Planning
KEP-Dienst	Kurier-, Express- und Paketdienst
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
Machine Learning	Maschinelles Lernen (KI)
Put-to-Light	Lichtgeführte Zuordnung eines Artikels
Supply Chain	Lieferkette, die den gesamten Prozess von der Bestellung des Kunden bis zur Lieferung und Bezahlung des Produkts oder der Dienstleistung umfasst
Virtual Reality	Virtuelle Realität



Impressum

Herausgeber:
Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel
c/o EHI Retail Institute GmbH
Spichernstraße 55, 50672 Köln

Geschäftsführung:
Michael Gerling
Registergericht Amtsgericht Köln
Registernummer HRB 1941

www.kompetenzzentrumhandel.de
T +49 / (0)221 / 57993 – 714
F +49 / (0)221 / 57993 – 45
info@kompetenzzentrumhandel.de

Im Text wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit häufig nur die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind alle Personen gemeint.

Soweit keine redaktionelle Kennzeichnung für den Inhalt, Verantwortliche im Sinne des Presserechts und des Rundfunkstaatsvertrags:

Michael Gerling
Spichernstraße 55, 50672 Köln

Text:
Anne Buchenau-Asché, EHI
Vladislava Dubinina, EHI
Tobias Kegler, GS1 Germany GmbH
Theresa Taller, GS1 Germany GmbH
Klaus Kaufmann, GS1 Germany GmbH

Gestaltung:
S3 Advertising GmbH & Co. KG

Bildquellen:
Titel: eugenesergeev/istockphoto.com
Seite 4: Aldeca Productions/stock.adobe.com
Seite 5: shutterstock.com
Seite 6: Maksym Yemelyanov/stock.adobe.com
Seite 10: Maridav/stock.adobe.com
Seite 13: Maksym Yemelyanov/stock.adobe.com
Seite 18/19: fotomek/stock.adobe.com
Seite 23: Ralf/stock.adobe.com
Seite 24/25: Vlad Chorniy/stock.adobe.com
Seite 26/27: Maksym Yemelyanov/stock.adobe.com
Seite 32/33: Aldeca Productions/stock.adobe.com
Seite 34/35: goodluz/stock.adobe.com
Seite 39: Konstantin Yuganov/stock.adobe.com

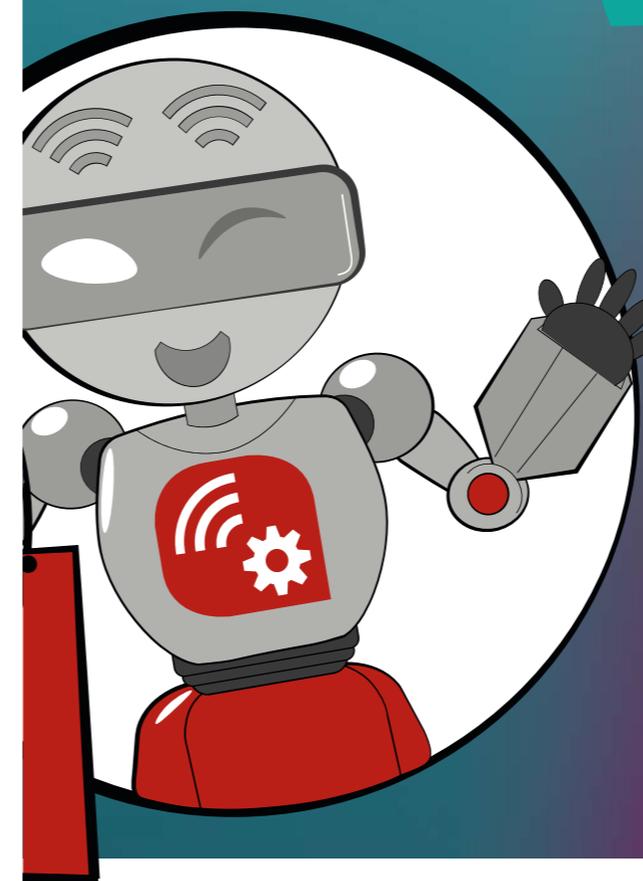
Druckerei:
Cede Druck

Auflage:
500

Stand:
Mai 2022



Mittelstand 4.0
Kompetenzzentrum
Handel



**Wir unterstützen Händler:innen
kostenfrei bei der Digitalisierung!**

kompetenzzentrumhandel.de

- Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel
- @Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel
- @handelkompetent
- Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel

Mittelstand-
Digital

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Über das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel gehört zu Mittelstand-Digital. Mit dem Mittelstand-Digital Netzwerk unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz die Digitalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen und dem Handwerk.

Weitere Informationen unter
www.kompetenzzentrumhandel.de



Was ist Mittelstand-Digital?

Das Mittelstand-Digital Netzwerk bietet mit den *Mittelstand-Digital Zentren*, der *Initiative IT-Sicherheit in der Wirtschaft* und *Digital Jetzt* umfassende Unterstützung bei der Digitalisierung. Kleine und mittlere Unternehmen profitieren von konkreten Praxisbeispielen und passgenauen, anbieterneutralen Angeboten zur Qualifikation und IT-Sicherheit. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz ermöglicht die kostenfreie Nutzung und stellt finanzielle Zuschüsse bereit.

Weitere Informationen finden Sie unter
www.mittelstand-digital.de