

# FACHHOCHSCHULE WEDEL

## Masterthesis

in der Fachrichtung  
E-Commerce  
WS 2019/20

Thema:

### **Analyse des Retourenverhaltens zur Ableitung von Konzepten für die Retourenvermeidung im Onlinehandel**

Eingereicht von: Eva Aumüller (Mat.-Nr. 102969)  
Weidenallee 13  
20357 Hamburg  
Mobil: 0151-22645134  
E-Mail: e.a.aumueller@gmail.com

Erarbeitet im: 5. Semester

Abgegeben am: 25. Februar 2020

Betreuer (FH Wedel): Prof. Dr. Jan-Paul Lüdtkke  
Fachhochschule Wedel  
Feldstraße 143  
22880 Wedel  
Tel. (0 41 03) 80 48 19  
E-Mail: jpl@fh-wedel.de

## MASTERTHESIS

in der Fachrichtung  
E-Commerce

# ANALYSE DES RETOURENVERHALTENS ZUR ABLEITUNG VON KONZEPTEN FÜR DIE RETOURENVERMEIDUNG IM ONLINEHANDEL

Eva Aumüller  
WS 19/20

In Kooperation mit



## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VII
1 Bedeutung und öffentliche Wahrnehmung von Retouren für den Handel	1
2 Retouren im deutschen Onlinehandel für Bekleidung	2
2.1 Relevanz der Warengruppe Bekleidung	2
2.2 Auswirkungen von Retouren	5
2.2.1 Ökonomische Auswirkungen	5
2.2.2 Ökologische Auswirkungen	8
2.3 Wirkungsmechanismen bei der Entstehung von Retouren	9
2.3.1 Retourengründe	9
2.3.2 Einflussgrößen	11
2.4 Maßnahmen zur Retourenvermeidung	13
2.4.1 Optimierung der Produktbeschreibung und -darstellung	15
2.4.2 Beratung und Serviceleistungen während des Kaufprozesses	16
2.4.3 Optimierung des Warenerhalts	17
2.4.4 Sanktionierende Maßnahmen	18
2.4.5 Sonstige Maßnahmen	19
3 Retourenmanagement aus Expertensicht	21
3.1 Beschreibung der Methode Experteninterviews	21
3.2 Aufbau und Inhalt der Interviews	23
3.3 Ergebnisse der Interviews	25
4 Untersuchungen zur Retourenvermeidung	38
4.1 Definition der Forschungsfragen	38
4.2 Angewandte empirische Methoden	39
4.2.1 Beschreibung der Methode Design Thinking	39
4.2.2 Beschreibung der Methode Best-Worst-Scaling	43
4.3 Umsetzung der Methoden zur Generierung und Evaluation von Ideen	46
4.3.1 Ideengenerierung mittels der Design Thinking Methode	46
4.3.2 Evaluation der Ideen durch den Handel	56

---

4.3.3	Evaluation der Ideen durch Konsumenten	57
4.4	Zusammenfassung der Ergebnisse und Anwendung auf die Forschungsfragen	77
5	Ableitung von Handlungsempfehlungen	80
5.1	Erfolgversprechende Maßnahmen zur Retourensenkung	80
5.2	Grenzen der Forschungsarbeit	82
6	Fazit	84
	Literaturverzeichnis	85
	Eidesstattliche Erklärung	90
	Anhang	91

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mittlere Prozesskosten einer Rücksendung in Abhängigkeit der Retourenanzahl.....	6
Abbildung 2: Häufigkeitsverteilung der Gründe für Retouren im Versandhandel .....	9
Abbildung 3: Interviewfragen Experteninterview .....	24
Abbildung 4: Sortimentsschwerpunkte der befragten Onlineshops.....	25
Abbildung 5: Gründe für die Relevanz von Retouren .....	26
Abbildung 6: Strategische Verankerung des Themas Retourensenkung .....	27
Abbildung 7: Aufmerksamkeit der Geschäftsführung gegenüber dem Thema Retourensenkung.....	27
Abbildung 8: Übersicht Retourengründe .....	28
Abbildung 9: Logistische Prozesse nach Retoureneingang .....	29
Abbildung 10: Analyse und Maßnahmen bei Retourenartikeln .....	30
Abbildung 11: Kundenbezogene Prozesse nach Retoureneingang.....	31
Abbildung 12: Maßnahmen zur Optimierung der Ware und des Warenerhalts .....	32
Abbildung 13: Maßnahmen zur Verbesserung der Produktinformationen .....	33
Abbildung 14: Maßnahmen zur Optimierung der Passform.....	34
Abbildung 15: Popularität potenzieller Bereiche zur Senkung von Retouren..	35
Abbildung 16: Maßnahmen zur Senkung von Retouren im Bereich moderne Technologien .....	35
Abbildung 17: Maßnahmen zur Senkung von Retouren im Bereich Produktdarstellung und -information .....	36
Abbildung 18: Sanktionierende Maßnahmen zur Senkung von Retouren .....	36
Abbildung 19: Weitere potenzielle Maßnahmen zur Senkung von Retouren..	37
Abbildung 20: 5-Phasen Modell des Design Thinking .....	40
Abbildung 21: 6-Phasen Modell Design Thinking Prozess .....	41
Abbildung 22: Formel zur Festlegung der BWS Set Anzahl.....	45
Abbildung 23: Design Challenge Design Thinking Workshop .....	46
Abbildung 24: Themenbereiche Design Challenge.....	47
Abbildung 25: Ergebnis Phase 1 und 2 bei Gruppe 1 .....	48
Abbildung 26: Ergebnis Phase 1 und 2 bei Gruppe 2.....	49
Abbildung 27: Persona Juliane.....	50
Abbildung 28: How Might we Challenge Gruppe 1 .....	50

Abbildung 29: Persona Julia.....	51
Abbildung 30: How Might we Challenge Gruppe 1 .....	51
Abbildung 31: Ideen Matrix Gruppe 1.....	52
Abbildung 32: Ideen Matrix Gruppe 2.....	53
Abbildung 33: Beispielfrage Konsumentenumfrage Präferenzmessung von Maßnahmen zur Retourensenkung.....	58
Abbildung 34: Geschlechterverteilung Konsumentenbefragung .....	59
Abbildung 35: Altersverteilung Konsumentenbefragung.....	60
Abbildung 36: Bestellfrequenz nach Altersklassen.....	61
Abbildung 37: Durchschnittsbon nach Bestellfrequenz der Befragten .....	62
Abbildung 38: Prozentualer Anteil verschiedener Auswahlbestellungen .....	63
Abbildung 39: Anteil Auswahlbestellungen nach Geschlecht.....	64
Abbildung 40: Anteil der Auswahlbestellungen nach Artikel pro Bestellung ...	65
Abbildung 41: Retourenquote im Verhältnis retournierten Warenwert .....	66
Abbildung 42: Retourenquote und retournierter Warenwert nach Altersklassen .....	67
Abbildung 43: Retourenquote und Retournierter Warenwert nach Bestellfrequenz .....	68
Abbildung 44: Retourenquote und retournierter Warenwert nach Artikelanzahl .....	69
Abbildung 45: Häufigkeitsverteilung Retourengründe .....	70
Abbildung 46: Verteilung Retourengründe nach Altersklassen .....	71
Abbildung 47: Verteilung Retourengründe je nach Retourenquote.....	72
Abbildung 48: Präferenzwerte der Maßnahmen zur Senkung von Retouren..	74
Abbildung 49: Maßnahmenbewertung nach Geschlecht.....	75
Abbildung 50: Bewertung der Maßnahmen nach Retourengründen .....	76

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Handlungsfelder Maßnahmen zur Retourensenkung ....	15
Tabelle 2: Übersicht aller Workshop-Ideen zur Senkung von Retouren .....	56
Tabelle 3: Ausgewählte Ideen nach Händlerbewertung .....	57

## 1 Bedeutung und öffentliche Wahrnehmung von Retouren für den Handel

Seit Beginn des Versandhandels sind Retouren ein Element des Geschäftsmodells, so auch beim Online-Handel. Das Verbraucherrecht ermöglicht es dem Kunden Artikel ohne Angabe von Gründen zu retournieren. Als zunehmend mehr Online-Mode-Händler kostenlosen Versand anbieten und das Zurücksenden von nicht gefallender Ware in lautstarken Marketing Kampagnen beworben wird, bekommen Retouren zum ersten Mal negative Aufmerksamkeit. Zunächst in Form von Kosten, die den geschäftlichen Erfolg beeinträchtigen. Es steht fest, dass kein Händler profitabel sein kann, sofern Kunden einen Großteil des bestellten Warenwertes wieder zurücksenden.<sup>1</sup>

Unternehmen reagieren darauf und ergreifen Maßnahmen zur Reduktion von Retouren. Es handelt sich dabei um Maßnahmen, die in bestehende Geschäftsprozesse integriert werden können,<sup>2</sup> als auch die Nutzung neuer Methoden, wie den Einsatz von Big Data, um Retouren vorherzusehen.<sup>3</sup> Doch die Retourenquote sinkt dadurch nicht deutlich, vielmehr stagniert sie auf einem Level.

Das Thema Retouren war seitdem nicht besonders in der öffentlichen Debatte präsent. Im Zuge der wachsenden Auseinandersetzung mit dem Klimawandel wurde 2018 der "Skandal"<sup>4</sup> der Retouren-Vernichtung aufgedeckt, welcher bis heute kritisch diskutiert wird. Eine Reportage über augenscheinlich massenhafte Vernichtung von Neuwaren-Retouren portraitierte den größten Online-Händler Deutschlands<sup>5</sup>, lässt jedoch die Handhabung von Retouren bei anderen Unternehmen außer Acht. Folglich schließen Medien und Öffentlichkeit auf andere und berichten regelmäßig von schockierender Warenvernichtung im gesamten Onlinehandel.

Der Handel reagiert, indem das Thema Retourenmanagement transparent gestaltet und kommuniziert wird. Es wird erklärt, dass die Vernichtung von

---

<sup>1</sup> vgl. Jensen/Katzsteineder/Maier (2012)

<sup>2</sup> vgl. Asdecker (2014, S. 222f.)

<sup>3</sup> vgl. Möhring/Walsch (2014, S.70)

<sup>4</sup> vgl. Fuchs (2018)

<sup>5</sup> vgl. Esser/Meier/Randerath (2018)

Retouren zwar gängige Praxis sei, es sich allerdings dabei nur um nicht mehr verkaufsfähige und somit nur einen sehr kleinen Teil der Ware handelt.<sup>6</sup>

Dennoch ist unbestreitbar, dass die politische und öffentliche Aufmerksamkeit gegenüber dem Thema Retouren deutlich gestiegen ist.

Auf politischer Ebene wird beispielsweise ein Vernichtungsverbot von Retouren diskutiert, die verschwenderische Haltung der Gesellschaft wird grundsätzlich in Frage gestellt.<sup>7</sup>

Es ist jedoch festzustellen, dass die Berichterstattung der Medien oft nur mangelhaft faktisch fundiert ist. Viele Fragen sind offen und Zusammenhänge nicht genau geklärt. Es bleibt fraglich, ob ein Vernichtungs-Verbot von Retouren für Unternehmen sinnvoll wäre, oder ob andere Maßnahmen zur Vermeidung von Retouren ökologisch und ökonomisch effektiver sind. Daher bleibt es Pflicht und Aufgabe des Handels, dieses Thema genauer zu erforschen, sodass Unternehmen und Politik mit gezielten Handlungsempfehlungen unterstützt werden können. Aus dieser Motivation heraus hat der Bundesverband für E-Commerce und Versandhandel ein Wissenskompendium zum Thema Retouren ins Leben gerufen, welches in unterschiedlichen Studien verschiedene Aspekte dazu beleuchtet. Die folgende Studie ist Teil des Wissenskompendiums und beschäftigt sich mit der Untersuchung von Retourengründen und potenziellen Maßnahmen zur Senkung von Retouren.

Die Studie stellt zunächst den Status Quo zum Thema Retouren im E-Commerce basierend auf wissenschaftlichen Quellen und Experteninterviews zum Thema Retouren dar. Anhand dessen können offene Forschungsfelder aufgedeckt und die zentrale Fragestellung der Studie definiert werden. Im empirischen Teil der Studie werden verschiedene Methoden herangezogen, um die Forschungsfragen anschließend zu beantworten, sodass fundierte Handlungsempfehlungen formuliert werden können.

## **2 Retouren im deutschen Onlinehandel für Bekleidung**

### **2.1 Relevanz der Warengruppe Bekleidung**

Die Warengruppe Bekleidung soll in dieser Studie besondere Betrachtung finden, da das Ausmaß an Retouren in dieser Kategorie sehr groß und die

---

<sup>6</sup> vgl. Fuchs (2018)

<sup>7</sup> vgl. Braun/Jauernig (2019)

Gründe, sowie Prozesse komplexer sind, als bei anderen Gütern, wie beispielsweise Büchern oder Consumer Electronics.

In etwa die Hälfte des Umsatzvolumens im Onlinehandel machen die Warengruppen Fashion und Accessoires und Consumer Electronics aus, wobei Fashion einen minimal größeren Anteil aufweist<sup>8</sup>. Die Retourenquote im Bereich Fashion ist mit 40% jedoch fast viermal höher als im Bereich Consumer Electronics.<sup>9</sup> Handelt es sich um sehr modische Artikel oder Schuhe, so ist eine Retourenquote von 70 - 80% keine Besonderheit<sup>10</sup>, da hier neben dem Passform-Risiko auch ein modisches Risiko eine Rolle spielt. Weiterhin fällt auf, dass im Bereich Bekleidung die Anzahl der durchschnittlich retournierten Artikel pro Paket deutlich höher ist, als bei anderen Warengruppen.<sup>11</sup>

Die hohe Retourenquote lässt sich dabei auf verschiedene Gründe zurückführen (vgl. 2.4.1), wobei viele davon ausschließlich für die Kategorie Bekleidung zutreffen. Die Tatsache, das eigene Zuhause als Umkleidekabine zu nutzen und lediglich eine Auswahl der bestellten Artikel zu behalten, trifft auf elektronische Waren kaum zu. Ebenso wenig spielt die Passform-Problematik eine Rolle und auch das Risiko, dass die Produkteigenschaften die Kundenerwartungen nicht erfüllen, ist geringer.<sup>12</sup> Die Wahrscheinlichkeit einen Artikel aus dem Bereich Consumer Electronics nach einmaligem Benutzen wieder zurück zu schicken, ist zudem geringer, als beispielsweise ein Abendkleid, das man für einen bestimmten Zweck erwirbt.<sup>13</sup>

Diese sogenannten opportunistischen Retouren sind für Händler besonders ärgerlich, da somit nicht einfach nur Umsatz verloren geht, sondern das gesamte Geschäftsmodell missachtet und stattdessen vom Konsumenten als "kostenloses" Leihgeschäft betrachtet wird.<sup>14</sup> Solche Waren zählen aufgrund der zu starken Abnutzung oder aus hygienischen Gründen oft zu den 10% der Rücksendungen, die nicht mehr in den Verkauf aufgenommen werden können

---

<sup>8</sup> vgl. Handelsverband Deutschland HDE (2018, S. 9ff.)

<sup>9</sup> vgl. Asdecker (2020)

<sup>10</sup> vgl. Heinemann (2019, S.113)

<sup>11</sup> vgl. Cullinane u.a. (2019, S. 302)

<sup>12</sup> vgl. Heinemann (2019, S.115)

<sup>13</sup> vgl. Feider (2017, S.16)

<sup>14</sup> vgl. Plein (2015, S. 48f).

und somit ein sicheres Verlustgeschäft sind.<sup>15</sup> Opportunistische Retouren müssen Online-Händler mit Hinblick auf die Umtausch und Rückgaberichtlinien zwar nicht hinnehmen<sup>16</sup>, allerdings ist es oft schwer zu beweisen, dass der Konsument die Absicht hatte, den bestellten Artikel nur zu leihen.

Viele Händler möchten zudem das Risiko nicht eingehen, einen Kunden zu verlieren, denn der Retourenprozess spielt für den Kunden eine große Rolle. 67% aller Kunden geben an, eher bei einem Händler zu kaufen, wenn der Retourenprozess dort einfacher ist.<sup>17</sup> Da sich die Sortimente verschiedener Händler im Bereich Fashion & Accessoires oft überschneiden, ist ein Händler somit schneller austauschbar, wenn er sich in seinen Serviceleistungen nicht von anderen abhebt. Als Beispiel ist hier der Online-Händler Zalando zu nennen, dessen schnelles Wachstum und Erfolg in den Anfangsjahren vor allem auf die damalige gekonnte Marketing Strategie "Schrei vor Glück oder schicks zurück" zurückzuführen war<sup>18</sup>. Es wird gerne behauptet, dass damit eine Kundenmentalität geschaffen wurde, in der Waren impulsiv gekauft, schnell geliefert und kurz darauf getragen zurückgesendet werden.<sup>19</sup> Gewissermaßen ist dies aber auch auf das damals geltende Widerrufsrecht zurückzuführen, welches dem Käufer kostenlose Rücksendung ab einem Warenwert von 40,00€ zuspricht. Diese Regelung konnte von Kunden durchaus missbraucht werden, indem grundsätzlich mehrere Artikel bestellt wurden, die dieser gar nicht beabsichtigten zu behalten, um so stets kostenlosen Rückversand zu bekommen. Mit der Änderung des Verbraucherrechts 2014 wurden Retourenkosten grundsätzlich dem Kunden auferlegt, was viele Unternehmen dazu veranlasste, einen kostenlosen Versand und Rückversand als Werbemittel einzusetzen.<sup>20</sup>

Konsumenten haben sich mittlerweile an einen kostenlosen Versand und Rückversand gewöhnt, was das Risiko deutlich erhöht, durch kostenpflichtige Rücksendungen Kunden zu verlieren.

---

<sup>15</sup> vgl. Heinemann (2019, S.112)

<sup>16</sup> vgl. Plein (2015, S. 48)

<sup>17</sup> vgl. Cullinane u.a. (2019, S. 302ff).

<sup>18</sup> vgl. Contio (2012)

<sup>19</sup> vgl. Jensen/Katzensteiner/Maier (2012)

<sup>20</sup> vgl. Mulyk (2019)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass wegen des großen Retourenvolumens, exklusiver Retourengründe, sowie hoher Serviceerwartungen auf Konsumentenseite die Kategorie Bekleidung und Schuhe besonders relevant für das Retourenmanagement ist und dadurch im Fokus dieser Studie steht. Dennoch wird ein Großteil des Erkenntnisgewinns der kommenden Abschnitte für den erfahrenen Leser auch auf andere Sortimentsbereiche übertragbar sein.

## 2.2 Auswirkungen von Retouren

### 2.2.1 Ökonomische Auswirkungen

Ökonomischen Auswirkungen können sowohl als direkte als auch indirekte Kosten für Online-Händler auftreten.

Die direkten Kosten gelten als mittelbar messbare Kosten und fallen vor allem durch Wertverluste und Prozesskosten im Rahmen des Retourenmanagements an. Der durchschnittliche Wertverlust eines Artikels beläuft sich über alle Warengruppen hinweg auf 7,25€, hinzu kommen Prozesskosten pro Retoure.<sup>21</sup> Darunter fallen "Porto, Material- und Personalkosten für die Wiederaufbereitung...oder die Wiedereinlagerung der Ware"<sup>22</sup>. Zusammen kalkuliert ergeben sich so mittlere Retourenkosten pro Paket zwischen 15,18€ und 21,60€.<sup>23</sup> Diese reduzieren den Umsatz eines Online-Händlers um ca. 10%.<sup>24</sup>

Um eine geeignete Kostenplanung zu erstellen, müssen Online-Händler vor allem ihre Prozesskosten kennen und wissen, zu welchen Anteilen sich diese zusammensetzen. Darüber sind sich nahezu 40% aller Händler nicht im Klaren.<sup>25</sup>

---

<sup>21</sup> vgl. Heinemann (2019, S. 114)

<sup>22</sup> Lockhauserbäumer/Mayr (2015, S. 268)

<sup>23</sup> vgl. Heinemann (2019, S. 114)

<sup>24</sup> vgl. ebd. (2019, S. 71)

<sup>25</sup> vgl. Lockhauserbäumer/Mayr (2015, S. 268)

Es gestaltet sich jedoch als Unternehmen schwierig, einen pauschalen Kostensatz pro Retoure festzulegen. Prozesskosten unterscheiden sich je nach Umsatz, der Anzahl der zu bearbeitenden Pakete und der Beschaffenheit der Ware stark. Kleidung weist demnach zwar die geringsten Kosten für Wiederaufbereitung und Transport auf, ist jedoch auch die Warengruppe mit dem höchsten Retourenvolumen. Je mehr Retourenpakete<sup>26[09]</sup>

<b>Anzahl Retouren pro Jahr</b>	<b>Prozesskosten</b>
Weniger als 10.000 Retouren	17,70 Euro
Zwischen 10.000 und 50.000 Retouren	6,61 Euro
Über 50.000 Retouren	5,18 Euro

*Abbildung 1: Mittlere Prozesskosten einer Rücksendung in Abhängigkeit der Retourenanzahl*

Hier ist anzumerken, dass es sich um die mittleren Prozesskosten pro Retoure handelt, betrachtet über alle Warengruppen hinweg. Explizit für die Warengruppe Bekleidung sind bisher keine mittleren Prozesskosten bekannt. Um Kosten einzusparen, optimieren Unternehmen, die größere Mengen an Retouren abwickeln ihre Logistikprozesse weitestgehend oder lagern sie nach Möglichkeit an einen Drittanbieter aus, woraus die geringeren Durchschnittskosten pro Paket resultieren.<sup>27</sup>

Neben den direkten Kosten fallen sowohl für Unternehmen als auch Kunden indirekte Kosten an. Indirekte Kosten von Retouren sind vor allem verlorener Umsatz für Ware, die, während sie den Retourenprozess durchläuft, nicht verkauft werden kann, sowie Betriebskosten von Logistikzentren. Der Aufwand das Retourenpaket für den Rückversand vorzubereiten und in eine Annahemstelle zu bringen sind für den Kunden indirekte Kosten. Kunden empfinden die damit verbundenen Fahrtkosten und den Zeitaufwand oft als indirekten Kostenaufschlag.<sup>28</sup>

Die durch Retouren verursachten direkten Kosten tragen wettbewerbsbedingt aktuell meist die Unternehmen, wodurch das Geschäftsergebnis spürbar

<sup>26</sup> vgl. Asdecker (2020)

<sup>27</sup> vgl. Cullinane u.a. (2019, S. 312)

<sup>28</sup> vgl. Heinemann (2019, S. 114)

negativ beeinflusst wird<sup>29</sup>. Daher versuchen Unternehmen die Kosten oftmals auf den Endkonsumenten zu übertragen. Es kommt jedoch nur selten vor, dass dem Kunden die Retourenkosten als Versandgebühr direkt in Rechnung gestellt werden.

Kunden zeigen lediglich bei sperrigen, mit offensichtlich hohen Transportkosten verbundenen Artikeln Bereitschaft Versand- und Rückversandskosten zu tragen. Daher kalkulieren viele Unternehmen die Retourenkosten für andere Warengruppen in den Verkaufspreis eines Artikels mit ein.<sup>30</sup> Somit kann der Aspekt des kundenseitig kostenfreien Bestellens und Retournierens, welcher besonders von Online Shops mit jungen Zielgruppen, wie Asos und Zalando beworben wird, in Frage gestellt werden. Etwa 20% aller Online-Händler geben demnach an, ihre Preise aufgrund von steigender Retouren erhöht zu haben, wodurch sich die Kosten vom Unternehmen auf den Endkonsumenten übertragen.<sup>31</sup> Genauer betrachtet handelt es sich hier um ein "Subventionsgeschäft", in dem Kunden, die wenig retournieren, die Kosten für diejenigen Kunden mit einer hohen Retourenquote tragen.<sup>32</sup>

Einige Unternehmen gehen sogar so weit, die Ware vom Kunden gar nicht mehr retournieren zu lassen, sondern erstatten diesem direkt eine Gutschrift und sparen sich somit die Prozesskosten für die Retourenabwicklung. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass sich dieses Vorgehen nur bedingt für einzelne Warengruppen, meist solche mit geringem Warenwert für die Unternehmen rechnet.<sup>33</sup>

Zunehmend steht die Notwendigkeit der Retourensekung jedoch nicht wegen des positive Aspekts der Kosteneinsparung im Fokus. Vielmehr werden Retouren und Retourenmanagement im Gesamten wegen ihrer ökologischen Auswirkungen zunehmend kritisch betrachtet.

---

<sup>29</sup> vgl. Heinemann (2019, S.113ff.)

<sup>30</sup> Lockhauserbäumer/Mayr (2015, S. 268)

<sup>31</sup> vgl. Cullinane u.a. (2019, S. 311)

<sup>32</sup> vgl. Asdecker (2020)

<sup>33</sup> vgl. Postpischil/Jacob (2019, S. 20ff.)

## 2.2.2 Ökologische Auswirkungen

Von der Annahme beim Transportdienstleister für die Rückführung der Pakete, über die Wiederaufbereitung, bis hin zur Einlagerung der nun wieder verkaufsfähigen Artikel belasten Retourenpakete die Umwelt. Dabei belaufen sich die ökologischen Kosten vor allem auf CO<sub>2</sub> Emissionen und die Verschwendung von Ressourcen.

Die 2015 durchgeführte Studie "Klimafreundlich einkaufen" berechnet für ein Retourenpaket einen durchschnittlichen Verbrauch von 265 Gramm CO<sub>2</sub> pro Retourenpaket<sup>34</sup>, was circa so viel ist, wie ein Mittelklasse Benziner Fahrzeug pro Kilometer verbraucht.<sup>35</sup> Drei Jahre zuvor berichtet *DIE ZEIT* noch von 0,5 Gramm CO<sub>2</sub> Emissionen pro Paket.<sup>36</sup> Dieser Anstieg kann auf das erhöhte Retourenvolumen und auf den Einsatz schnellerer Lieferwege und neuer Liefermethoden zurückgeführt werden.<sup>37</sup>

Sobald das Retourenpaket im Logistikzentrum ankommt, entstehen zwar keine großen CO<sub>2</sub> Emissionen mehr durch Transport, dafür aber indirekt durch den Ressourcenverbrauch während der Wiederaufbereitung der Artikel. Bei Kleidung beispielsweise durch das Waschen und Bügeln der Artikel. Ware, die nach Wiederaufbereitung zurück in den Verkauf geht, muss zudem neu verpackt werden.<sup>38</sup>

Können Artikel auch nach Wiederaufbereitung über die regulären Vertriebswege oder als B-Ware in Outlets nicht wiederverkauft werden, müssen diese entsorgt werden<sup>39</sup>.

Diese Praxis ist jedoch seltener als von der Öffentlichkeit aktuell angenommen wird. Ein sehr großer Teil aller retournierten Artikel kann wieder verkauft werden, der Online-Händler Zalando spricht sogar von 97% aller retournierten Artikel.<sup>40</sup> Hier ist hervorzuheben, dass die Entsorgung von Kleidung deutlich seltener der Fall ist, als von Elektroartikeln und Möbeln, da Kleidung meist nicht

---

<sup>34</sup> vgl. DCTI (2015, S. 80)

<sup>35</sup> vgl. Focus online (2019)

<sup>36</sup> vgl. Badenschier (2012)

<sup>37</sup> vgl. Dost/Maier (2017, S.810)

<sup>38</sup> vgl. Deges (2017, S. 31)

<sup>39</sup> vgl. ebd. (2017, S. 33)

<sup>40</sup> vgl. Zalando (2020)

wegen Schäden oder defekter Funktionalität zurückgesandt wird.<sup>41</sup> Werden Artikel vernichtet, so werden diese bei ca. 30% der Unternehmen recycelt.<sup>42</sup>

## 2.3 Wirkungsmechanismen bei der Entstehung von Retouren

### 2.3.1 Retourengründe

Die Gründe, warum Konsumenten die erhaltene Ware zurücksenden sind vielfältig,. Eine Erhebung von Statista 2018 zeigt eine entsprechende Verteilung.

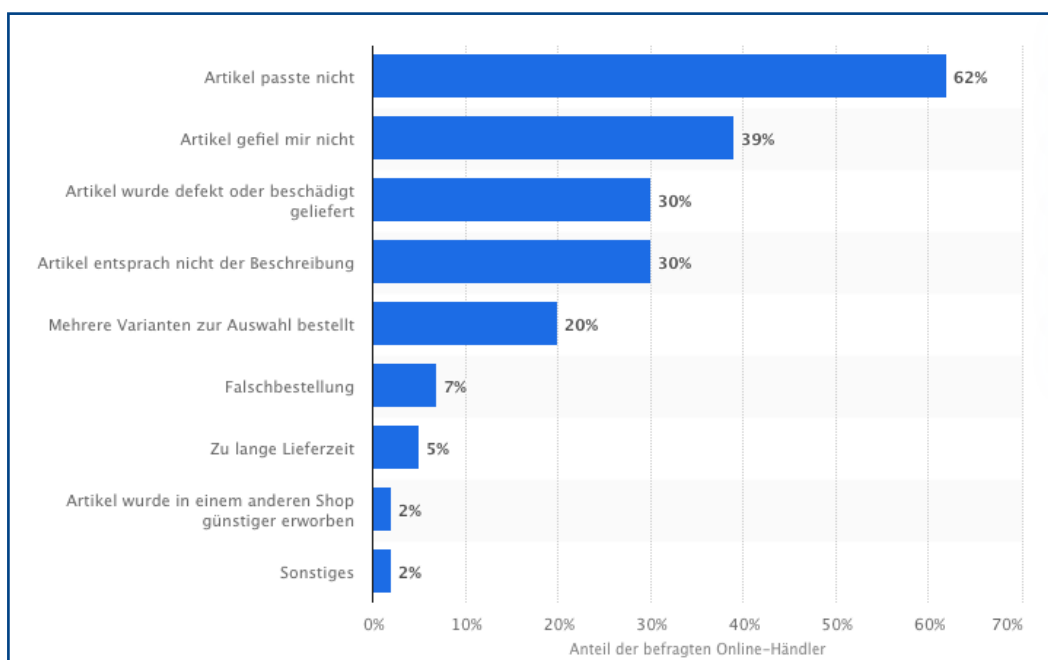


Abbildung 2: Häufigkeitsverteilung der Gründe für Retouren im Versandhandel

Retourengründe können grundsätzlich in drei Kategorien eingeteilt werden. Die meisten Gründe beziehen sich auf die Eigenschaften des bestellten Artikels, ein kleinerer Teil bezieht sich auf den Warenerhalt. Als dritte separate Sparte können Auswahlbestellungen betrachtet werden, da im Gegensatz zu den anderen beiden Gründen kein Mangel bei der Leistungserstellung oder Leitungsdurchführung besteht.<sup>43</sup>

<sup>41</sup> vgl. Postpischil/Jacob (2019, S. 18)

<sup>42</sup> vgl. Badenschier (2012)

<sup>43</sup> vgl. Deges (2017, S.11)

Der häufigste artikelbezogene Grund ist die Passform des Artikels, was sowohl die Ausprägung “zu groß / zu weit”, “zu klein / zu eng”, als auch “passt nicht” unabhängig von Größe, sondern abhängig vom Schnitt des Artikels einschließt.<sup>44</sup> Nahezu zwei Drittel der Kunden geben diesen als Rücksendungsgrund an. Darauf folgen Nichtgefallen des Artikels und eine andere Erwartung, wie der Artikel aussehen würde. Zusätzlich kann hier noch unterschieden werden zwischen einer anderen Erwartung, wie der Artikel aussehen würde und der Tatsache, dass der Artikel von der Produktbeschreibung oder dem Produktbild abweicht. Ebenso möglich ist unter diesem Aspekt, dass der Kunde für den Preis des Artikels eine bessere Qualität erwartet hätte<sup>45</sup> oder die Farbe des Artikels zu hell oder zu dunkel ist.<sup>46</sup> Speziell diese Angabe lässt Rückschlüsse auf die Qualität der Darstellung des Artikels im Online Shop ziehen.

Gründe die mit dem Warenerhalt verbunden sind, sind vor allem durch die Lieferung bedingte Ursachen, beispielsweise eine verspätete, falsche, defekte, beschädigte oder unvollständige Lieferung.<sup>47</sup> Die Gründe “zu lange Lieferzeit” und “falsche Lieferung” werden jedoch deutlich seltener angegeben, als die Lieferung von beschädigter oder defekter Ware.

20% der Artikel werden retourniert, weil der Kunde sie als Teil einer Auswahlbestellung getätigt hat. Diese kann in Form einer Bestellung eines Artikels in mehreren Größen oder Farben, sowie der Bestellung ähnlicher Artikel auftreten.<sup>48</sup> Hierbei handelt es sich um bereits im Vorhinein beabsichtigte Retouren. Eine Sonderform davon sind sogenannte betrügerische Retouren, bei denen ein Artikel vorsätzlich für einen bestimmten Anlass bestellt und danach wieder zurück geschickt wird.<sup>49</sup> Zwar wird dieser Grund nicht von Kunden angegeben, kann aber oftmals in der Warenprüfung festgestellt werden.<sup>50</sup>

---

<sup>44</sup> vgl. Walsch/Möhring (2014), S. 74 ff.

<sup>45</sup> vgl. Deges (2017, S. 11)

<sup>46</sup> vgl. Walsch/Möhring (2014), S. 74 ff.

<sup>47</sup> vgl. ebd. (2014, S. 74)

<sup>48</sup> vgl. Deges (2017, S. 11)

<sup>49</sup> vgl. Badenschier (2012)

<sup>50</sup> vgl. Deges (2017, S. 30)

Retourengründe, die nicht im Rahmen des regulären Retourenmanagements erfasst werden, zählen zu den sogenannten passiven Retouren. Sie entstehen dadurch, dass der Empfänger des Pakets nicht ermittelt werden kann, oder nicht angetroffen wird.<sup>51</sup> Eine weitere Störgröße entsteht auch durch Retouren, die Kunden absichtlich zurücksenden, um später den gleichen Artikel zu einem reduzierten Preis noch einmal zu erwerben.<sup>52</sup>

Bei der Verteilung der Retourengründe zeigen sich pro Zielgruppe zwar Unterschiede, doch schon seit Jahren ist Kundengruppen übergreifend die Passform der häufigste Grund. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass Modehersteller mit unterschiedlichen Maßstabellen arbeiten. Auffällig ist jedoch, dass bspw. Auswahlbestellungen immer häufiger werden.<sup>53</sup>

Transparenz über die Gründe, weswegen Kunden ihre bestellten Artikel zurücksenden, herzustellen, gilt als eine der Kernaufgaben für Unternehmen im Rahmen des Retourenmanagements. Denn nur wer sich darüber im Klaren ist, kann geeignete Maßnahmen zur Retourensenkung ergreifen.<sup>54</sup> Die Erfassung von Retourengründen erfolgt bei den meisten Unternehmen durch das Scannen des Retourenscheins im Paket, sobald dieses im Logistikzentrum eingeht. Kunden können auf der Papierbeilage üblicherweise zwischen den verschiedenen Gründen wählen.<sup>55</sup> Die Validität dieser Angaben gilt es jedoch kritisch zu betrachten, da nur ein Teil der Kunden diese Information preisgibt und nicht überprüft werden kann, wie ehrlich der Kunde dabei ist.

### 2.3.2 Einflussgrößen

Neben Gründen, die Retouren verursachen, gibt es Faktoren, die das Retourenverhalten der Konsumenten verstärken oder abschwächen.

Der wohl bekannteste Faktor, der Retouren begünstigt, ist die Zahlungsart Rechnung. Da Kunden durch diese Bezahlmethode kein finanzielles Risiko

---

<sup>51</sup> vgl. Heinemann (2019, S. 115)

<sup>52</sup> vgl. Cullinane u.a. (2019, S. 309)

<sup>53</sup> vgl. Deges (2017, S.11ff.)

<sup>54</sup> vgl. ebd. (2017, S.11)

<sup>55</sup> vgl. Deges (2017, S. 30)

eingehen und es für den Kunden die sicherste und benutzerfreundlichste Zahlungsart darstellt<sup>56</sup>, wird diese auch sehr häufig gewählt.

Für Artikel, die der Kunde wirklich behalten möchte, ist dieser bereit in Vorkasse zu gehen. Das Gegenteil ist der Fall bei Artikeln, bei denen ungewiss ist, ob der Kunde sie behält. Von diesem Effekt ist vor allem Kleidung betroffen, da hier bei einer Bestellung mehr Ungewissheit besteht, als beispielsweise bei Elektronik. Passform und Gefallen werden so oft in der hauseigenen Umkleidekabine überprüft<sup>57</sup>, erst danach steht fest, ob der Kunde Zahlungsbereitschaft für einen Artikel aufweist.

Auch der Preis wirkt sich auf die Retourenwahrscheinlichkeit aus. So konnte festgestellt werden, dass, je höher der Verkaufspreis eines Artikels ist, desto höher ist auch die Retourenquote davon. Zu erklären ist die direkte Abhängigkeit durch die erhöhte Erwartungshaltung eines Kunden an die Qualität eines Artikels, sobald dieser von ihm als teuer erachtet wird. Günstige Artikel werden eher weniger retourniert, da es dem Kunden finanziell nur gering schadet, wenn er diese ungewollt behält.<sup>58</sup>

Wie bereits in 2.3.1 erläutert, stellt eine zu späte oder falsche Lieferung einen Retourengrund dar. Doch den richtigen Artikel rechtzeitig zu erhalten, spielt dabei nicht die einzige Rolle. Kurze Lieferzeiten, wie im Extremfall die Lieferoption "Same Day Delivery" senken die Retourenwahrscheinlichkeit. Nach einer Studie von Knoppe und Wild sind Retourenquoten hier deutlich geringer, als bei normalen Lieferzeiten, da Kunden solche Kaufentscheidungen häufig bewusster treffen, weniger Transportschäden entstehen und der Kunde weniger Zeit hat seinen Kauf noch einmal zu überdenken.<sup>59</sup>

Faktoren, die zwar nicht zwingend in direkter Abhängigkeit mit der Retourenquote stehen, aber dennoch Unterschiede der Retourenquote je nach seiner Ausprägung zeigen, sind das Geschlecht und Alter des Kunden. "Studien belegen ... Frauen retournieren häufiger als Männer ... [und] sie verursachen

---

<sup>56</sup> vgl. Asdecker (2020)

<sup>57</sup> vgl. Heinemann (2019, S. 115)

<sup>58</sup> vgl. Deges (2017, S.13)

<sup>59</sup> vgl. Seidl (2018, S. 211)

auch einen höheren Anteil an Auswahlbestellungen<sup>60</sup>. Das liegt vor allem daran, dass Frauen mehr Kleidung und in diesem Bereich oft modische, für Retouren anfällige Artikel kaufen. Ebenso neigen junge Kunden deutlich häufiger zu sogenannten Moderetouren.<sup>61</sup> Das liegt nach allgemeinen Vermutungen daran, dass Onlineshopping und auch das Zurücksenden von Artikeln für junge Menschen zum normalen Shopping Prozess gehören, anders als bei älteren Generationen, die bedarfsorientierter einkaufen.<sup>62</sup>

Ähnlich wie bei Geschlecht und Alter, spielt es auch eine Rolle, in welchem Land der Online Einkäufer lebt oder welcher Nation er angehört. Demnach sind Kunden aus Großbritannien weniger affin für Retouren, als Kunden aus Schweden und Deutschland, obwohl sie mehr online einkaufen. Das unterschiedliche Retourenverhalten kann auf verschiedene Rückgaberrichtlinien, aber auch auf unterschiedliche Werte zurückgeführt werden.<sup>63</sup>

## 2.4 Maßnahmen zur Retourenvermeidung

Weshalb Kunden Pakete retournieren und welche Faktoren das Retourenverhalten beeinflussen, ist den meisten Unternehmen bekannt. Die Retourenquote zu senken, ist für viele Unternehmen aus ökonomischer, ökologischer und auch strategischer Sicht ein stetiges Ziel. Um dieser Herausforderung mit dem gesammelten Wissen entgegenzutreten zu können, werden im Onlinehandel, speziell im Bereich Mode daher verschiedene Ansätze verfolgt.

Grundsätzlich können alle Maßnahmen in reaktive und präventive Maßnahmen unterteilt werden. Reaktive Maßnahmen befassen sich mit der Optimierung des Retourenamangements, wenn eine Retoure bereits existiert, präventive Maßnahmen hingegen verfolgen das Ziel, Retouren bereits im Vorfeld zu vermeiden.<sup>64</sup> Im Folgenden wird die Begriffsbezeichnung Maßnahmen ausschließlich auf die präventiven Maßnahmen beschränkt. Ebenso, kann auch

---

<sup>60</sup> Deges (2017, S. 14)

<sup>61</sup> vgl. Walsch/Möhring (2014, S. 262)

<sup>62</sup> vgl. ebd. (2014, S. 259)

<sup>63</sup> vgl. Cullinane u.a. (2019, S. 309)

<sup>64</sup> vgl. Deges (2017, S. 29ff.)

von Konsumenten orientierten, ablauforientierten und monetären Instrumenten gesprochen werden.<sup>65</sup>

Im Folgenden werden präventive Maßnahmen losgelöst davon betrachtet und in übergeordnete Handlungsfelder eingeteilt. Die folgende Tabelle zeigt eine Sammlung aus verschiedenen Quellen.

Übergeordnetes Handlungsfeld	Maßnahme
Produktbeschreibung und Produktdarstellung	detaillierte Produktbeschreibungen
	Viele verschiedene Produktansichten / -bilder
	360 Grad Ansichten
	Detailansichten
	Zoom Funktion
	Produktvideos
	Produktbewertungen
Beratung / Service	Maßtabellen
	Augmented Reality Avatare
	Avatare anhand von Maßangaben
	Live Chats
	Anzeigen von Service-/ Beratungs-Hotlines
	Artikelempfehlungen
Lieferung / Erhalt des Artikels	Doddle Shops
	schnelle Lieferung
	Pick Up Parcel Shop
	Ansprechendes Packaging
Sanktionierende Maßnahmen	Ausschluss von Zahlungsmitteln
	Ausschluss von Kunden
	Warenkorbrestriktion

<sup>65</sup> vgl. Walsch/Möhring (2014, S. 259)

Sonstige	Monetärer Anreiz
	Gatekeeping
	Analysen auf Artikelebene
	Lieferantenscoring

*Tabelle 1: Übersicht Handlungsfelder Maßnahmen zur Retourensenkung*

#### **2.4.1 Optimierung der Produktbeschreibung und -darstellung**

Da bei einem Onlinekauf die Möglichkeit der haptischen Erfahrung vor dem Kauf ausbleibt, muss diese möglichst durch genaue und ausreichende Produktinformationen kompensiert werden.<sup>66</sup> Produktinformationen können sowohl bildlich, als auch textlich sein. Zwar kann das Material eines Artikels angegeben werden, doch wissen viele Kunden nicht, was Sie sich darunter vorstellen können. Eine bildhafte Beschreibung durch Adjektive erleichtert dem Kunden die Vorstellung von Material und Schnitt.<sup>67</sup> Produktbilder unterstützen diesen Effekt, daher gilt es, dem Kunden möglichst viele Ansichten eines Artikels zur Verfügung zu stellen, beispielsweise durch Produktvideos, Zoom Funktion, Detail- und 360 Grad Ansichten. Diese sind zwar kostspielig,<sup>68</sup> gehören jedoch heute bereits zu den Standardmaßnahmen, um Retouren zu vermeiden.<sup>69</sup> Zunehmend werden heute auch Modellbilder mit Models verschiedener Konfektionen abgebildet, um den Artikel in verschiedenen Passformen darzustellen. So wird verhindert, dass Kunden eine falsche Erwartungshaltung einnehmen, wie ein Artikel angezogen aussieht.<sup>70</sup>

Trotz oder genau wegen des großen Informationsgehalts, dem Kunden auf der Produktdetailseite begegnen, können Kunden oft nicht einschätzen, ob der Artikel passend ist, für das, was sie suchen. Dem liegt die Tatsache zugrunde, dass die Bewertung, die stationär bei Betrachten und Anfassen des Artikels erfolgt, nicht vor Erhalt der Ware vorgenommen werden kann. Sowohl die Auswahl des Onlineshops, als auch die finale Kaufentscheidung treffen Kunden daher oft basierend auf den Bewertungen anderer Kunden, denn die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen von Kunde zu Kunde ist größer, als

<sup>66</sup> vgl. Heinemann (2019, S. 379)

<sup>67</sup> vgl. ebd. (2019, S. 116)

<sup>68</sup> vgl. Deges (2017, S. 18)

<sup>69</sup> vgl. Postpischil/Jacob (2019, S. 20)

<sup>70</sup> vgl. Lockhauserbäumer/Mayr (2015, S. 269)

zwischen Kunde und Betreiber des Onlineshops.<sup>71</sup> Um eine repräsentative Beurteilung des Artikels durch Kunden zu erhalten, müssen ausreichend viele Kunden den Artikel zuvor bewerten. Onlineshops fordern daher ihre Kunden nach dem Kauf per E-Mail auf, Feedback zu den erworbenen Artikeln oder dem Kaufprozess zu geben. Aufgrund der Nachfrage nach seiner Meinung durch das Unternehmen, fühlt sich der Kunde zusätzlich wertgeschätzt.<sup>72</sup>

#### **2.4.2 Beratung und Serviceleistungen während des Kaufprozesses**

Für den Kunden ist es oft schwer, die passende Größe zu finden da die meisten Hersteller individuelle Größenstandards verwenden. Online Shops können dem Kunden dahingehend Hilfestellung bieten, indem sie Maßstabellen verlinken<sup>73</sup> und Hinweise geben, ob die Größe kleiner oder größer ausfällt, als üblicherweise. Angaben, welche Maße das Model auf dem Produktbild hat und welche Konfektionsgröße es trägt, sind ebenso eine Möglichkeit dem Kunden eine prägnante Beratungsleistung zu ermöglichen.<sup>74</sup>

Um Größenempfehlung kundenindividueller zu gestalten, eignet sich der Einsatz von Datenanalysen. Wenn ein Kunde während des Auswahlprozesses in seinem Kundenkonto eingeloggt ist, kann auf Basis bisheriger Retouren eine passende Größenempfehlung ausgespielt werden. Relevante Daten sind hierbei die vom Kunden bestellten und retournierten Größen pro Warengruppe. Durch den Einsatz von virtuellen Umkleidekabinen, in denen einen Avatar basierend auf Maßangaben des Kunden erstellt wird, können Kunden sehen, wie ein Artikel angezogen aussieht. Diesen Gedanken können Unternehmen weiterführen, indem sie mit Hilfe eines eingelesenen Fotos des Kunden und Augmented Reality realitätsnahe virtuelle Anproben ermöglichen.<sup>75</sup>

Noch beratungsintensiver ist dennoch ein persönliches Gespräch mit dem Kunden. Da diese Möglichkeit online nicht natürlich gegeben ist, eignet sich der Einsatz von Live-Chats oder eines telefonischen Beratungsservice. So haben Kunden jederzeit die Möglichkeit Fragen stellen zu können.<sup>76</sup> Diese Daten

---

<sup>71</sup> vgl. Deges (2017, S. 19)

<sup>72</sup> vgl. Postpischil/Jacob (2019, S. 20)

<sup>73</sup> vgl. ebd. (2019 S. 220)

<sup>74</sup> vgl. Heinemann (2019, S. 116)

<sup>75</sup> vgl. Deges (2017, S. 19)

<sup>76</sup> vgl. Lockhauserbäumer/Mayr (2015, S. 269)

können genutzt werden, um Kunden bessere Artikelempfehlungen, zum Beispiel im Newsletter auszuspielen. So werden Neukäufe wahrscheinlicher und ihre Retourenwahrscheinlichkeit geringer.<sup>77</sup>

### 2.4.3 Optimierung des Warenerhalts

Die Umstände, unter denen der Kunde seine Ware erhält, sind ausschlaggebend für die Wahrnehmung und Bewertung des Einkaufserlebnisses. Auch hier bieten sich einige Möglichkeiten, den Erhalt eines Pakets so zu gestalten, dass der Kunde weniger bereit ist, dieses zu retournieren.

Für den Kunden ist relevant, dass er seine Bestellung möglichst schnell und unbeschadet erhält. Je mehr Zeit ein Kunde zwischen dem Auslösen der Bestellung und dem Erhalt der Ware hat, umso mehr Zeit bleibt ihm, seine Kaufentscheidung noch einmal zu überdenken. Das erhöht vor allem die Retourenwahrscheinlichkeit für Impulskäufe.<sup>78</sup> Diesen Effekt nutzt auch Amazon sehr erfolgreich. Mittels one-click Bestellung und same day delivery, sind Spontankäufe so barrierefrei wie noch nie für den Kunden.<sup>79</sup>

Im Hinblick auf die Verpackung eines Artikels, muss gewährleistet sein, dass dieser unbeschadet beim Kunden ankommt. Zusätzlich kann eine ansprechende Verpackung wesentlich dazu beitragen, die Retourenwahrscheinlichkeit zu senken. Der Kunde ist durch ein positives Erlebnis beim Auspacken weniger dazu geneigt, einen Artikel anschließend wieder zurückzuschicken. Aufwändige Verpackung erschwert unter Umständen sogar das Wiedereinpacken im Fall einer Retoure.<sup>80</sup>

Eine Maßnahme, die Unternehmen gegen die Problematik, dass Kunden bei der Paketlieferung oft nicht zu Hause angetroffen werden, ergreifen können, ist das Konzept der Doodle Shops. Sie stellen einen Sammelpunkt dar, an dem Kunden ihre bestellte Ware abholen und gleich vor Ort anprobieren, sowie gegebenenfalls gleich dort zurückschicken können. Die Stationen befinden sich oft in der Nähe von Bahnstationen, sodass Kunden den Besuch einen Doodle

---

<sup>77</sup> vgl. Heinemann (2019, S. 118)

<sup>78</sup> vgl. Deges (2017, S. 13)

<sup>79</sup> vgl. Carlton (2019, S. 1)

<sup>80</sup> vgl. Heinemann (2019, S. 117)

Shops mit ihrem Weg zur Arbeit oder nach Hause verbinden können.<sup>81</sup> Ein ähnliches Prinzip verfolgt das DPD Pick-up Parcel Shop Konzept. Auch hier geht es darum, dem Kunden Pakete nicht mehr nach Hause zu liefern, sondern ihm zusätzliche Möglichkeiten zu bieten, es abzuholen oder zurückzubringen, mit dem Ziel Versandkosten zu senken. Pakete können nicht mehr nur bei dem Händler abgeholt werden, bei welchem diese bestellt wurden, sondern auch bei Partnerhändlern. Für den Kunden ergeben sich somit mehrere, eventuell bessere Abholstationen und Partnerhändler können auf den Cross Selling Effekt bauen.<sup>82</sup>

#### **2.4.4 Sanktionierende Maßnahmen**

Neigt ein Kunde bereits dazu, Unternehmen greifen auch zu weniger kundenfreundlichen Maßnahmen, wenn ein Kunde dazu neigt, häufig zu bestellen und davon einen Großteil zurückzuschicken. Die Maßnahme, Kunden, die häufig retournieren, das Zahlungsmittel Rechnung nicht mehr für weitere Käufe anzubieten ist sehr weit verbreitet. Sollte diese Maßnahme nicht den gewünschten Effekt erzielen, können Kunden auch komplett vom Kauf ausgeschlossen werden.<sup>83</sup>

Die kundenindividuelle Warenkorbrestriktion ist weniger radikal. Dabei werden verschiedene Kundendaten, wie z.B. Retourenquoten, durchschnittlicher Warenkorbwert oder Kategoriepräferenzen kombiniert, um Kunden gezielt davon auszuschließen, mehrere Farbvarianten oder mehr als eine bestimmte Anzahl an Artikeln einer Warengruppe zu bestellen. Anstatt den Kaufabschluss eines Kunden jedoch gänzlich zu verhindern, können Unternehmen Retourenkosten auch auf "Retourensünder" übertragen. Beispielsweise können Kunden, die einen Grenzwert bei ihrer eigenen Retourenquote überschreiten zur Zahlung von Versandkosten herangezogen werden. Hier gibt es die Möglichkeit, diesen Kunden die Versandkosten einfach in Rechnung zu stellen, diese Handhabung muss allerdings in den allgemeinen Geschäftsbedingungen festgehalten werden. Ebenso ist es möglich hier durch die transparente

---

<sup>81</sup> vgl. Seidl (2018, S.10)

<sup>82</sup> vgl. ebd.

<sup>83</sup> vgl. Lockhauserbäumer/Mayr (2015, S. 270)

Darstellung der kundenindividuellen Retourenquote im Online Kundenkonto einen erzieherischen Effekt zu erzielen.<sup>84</sup>

Grundsätzlich bleibt jedoch zu erwähnen, dass sanktionierende Maßnahmen kritisch zu betrachten sind, da sie zu Unzufriedenheit von Kunden, schlechten Bewertungen und Kundenverlusten führen können.<sup>85</sup>

#### **2.4.5 Sonstige Maßnahmen**

Die Belohnung von Kunden, die eine niedrige Retourenquote haben stellt einen konträren Ansatz dar. Ähnlich dem oben genannten Prinzip, kann hier zum Beispiel die individuelle Retourenquote eines Kunden herangezogen werden, um diesen bei Erreichen oder Einhaltung einer besonders niedrigen Retourenquote mit Gutscheinen zu belohnen.<sup>86</sup> Dadurch entsteht zusätzlich ein Anreiz für den Kunden, eine erneute Bestellung zu tätigen. Eine noch intensivere Form des monetären Anreizes ist die direkte Gutschrift eines kleinen Betrags auf das Kundenkonto, was vor allem im Niedrigpreissegment gut funktioniert, bisher jedoch nicht weit verbreitet ist.<sup>87</sup>

Wiederum ganz anders gedacht ist das Prinzip des Gatekeeping, wonach versucht wird, dem Kunden den Retourenprozess zu erschweren, in dem er die Retoure manuell anmelden und den Retourenschein selbst ausdrucken muss. Zudem können Artikel unter einem bestimmten Warenwert von der Retoure ausgeschlossen werden. Dem Kunden wird stattdessen die Erstattung des Kaufpreises oder der Versand eines Ersatzartikels angeboten. So kann verhindert werden, dass die Abwicklungskosten einer Retoure den darin enthaltenen Wert übersteigen, wie es beispielsweise bei einem 5,00€ T-Shirt der Fall ist.<sup>88</sup>

Um ein ganzheitliches Bild über vorhandene Retourenmaßnahmen zu geben, sind zusätzlich Standardmaßnahmen, wie Sortimentsbereinigung, Qualitätssicherung und Lieferantenscoring zu nennen. Artikel, die eine hohe Retourenquote aufweisen, werden zunächst von der Abteilung Qualitätssicherung genauer betrachtet und nach Möglichkeit in ihrer Qualität

---

<sup>84</sup> vgl. Deges (2017, S. 21)

<sup>85</sup> vgl. Lockhauserbäumer/Mayr (2015, S. 270)

<sup>86</sup> vgl. ebd.

<sup>87</sup> vgl. Heinemann (2017, S. 118)

<sup>88</sup> vgl. Culliane u.a (2019, S. 311)

---

verbessert. Bleibt der Artikel dennoch anfällig für Retouren, wird dieser schlichtweg aus dem Sortiment genommen. Ist dabei auffällig, dass es sich stets um Artikel eines Lieferanten handelt, fließt dieser Aspekt in das Lieferantenscoring ein, welches ausschlaggebend für die weitere Beschaffung der Ware ist.<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> vgl. Deges (2017, S. 43)

## 3 Retourenmanagement aus Expertensicht

### 3.1 Beschreibung der Methode Experteninterviews

Neben der Literaturrecherche zum aktuellen, anwendungsorientierten Forschungsstand zum Thema Retouren, sollen zusätzlich Expertenmeinungen in die Darstellung des Status Quo einfließen. Experteninterviews zählen neben Leitfadeninterviews zu den gestützten qualitativen Erhebungsmethoden. Das Ziel eines Experteninterviews können sowohl faktische Befunde für vorhandene Information, als auch das Anreichern eines Themas mit Sonderwissen sein<sup>90</sup>, was für diese Studie der Fall ist. Das Heranziehen von Experten für die Informationserhebung ist charakteristisch für Experteninterviews. Experten werden durch ihre soziale Rolle oder besonderen Fähigkeiten als solche definiert.<sup>91</sup> “Der Expertenstatus wird [dabei] meist vor dem Hintergrund von spezifischen materiellen und ideologischen Strukturen verliehen.”<sup>92</sup> Dennoch bleibt umstritten, wie die Rolle des Experten definiert werden kann.

Vor der Formulierung von Fragen für das Experteninterview ist es notwendig, sich in den Themenbereich der Forschung einzuarbeiten. Eine systematische Literaturrecherche verschafft zum einen Grundkenntnisse über das Themenfeld und stellt zum anderen die Basis für Vorüberlegungen potenzieller Thesen oder Forschungsfragen, die mittels Experteninterviews anschließend modifiziert oder gefestigt werden können.<sup>93</sup> Ebenso können passende Experten nach vorangegangener Recherche leichter ausgewählt werden.

Sind relevante Themenfelder durch die Literaturrecherche identifiziert, ist ein Leitfaden zu erstellen. Bei einem faktischen Forschungsinteresse zeichnet sich dieser durch eine klare Struktur, den Einsatz von Sachfragen und Stimuli im Sinne des Fokusinterviews aus. Fragen werden fokussiert formuliert, um dem Experten in seiner Antwort tendenziell weniger Raum zu lassen, frei zu erzählen. So kann sichergestellt werden, dass auch bei mehreren Experten, vergleichbare Antworten vorliegen.<sup>94</sup> Dennoch sollte darauf geachtet werden, viele offene Fragen einzusetzen, um möglichst umfassende Informationen zu

---

<sup>90</sup> vgl. Helfferich (2019, S. 669ff.)

<sup>91</sup> vgl. Dreijack/Niederberger (2018, 293ff.)

<sup>92</sup> Dreijack/Niederberger (2018, S. 299)

<sup>93</sup> vgl. Niederberger/Wassermann (2015, S. 55)

<sup>94</sup> vgl. Helfferich (2019, S. 682)

gewinnen.<sup>95</sup> Besonders geeignet sind beispielsweise Fragen zu Prozessen und Zusammenhängen.<sup>96</sup> Zusätzlich sollte bereits am Anfang des Leitfadens ein Abschnitt für die Formalien, Hintergrund des Interviews und Klärung der Rollen im Interview eingebaut sein. Besonders bei höherrangigen Interviewpartnern, muss verdeutlicht werden, wodurch der Interviewende die inhaltliche und formale Kompetenz zur Durchführung des Interviews erlangt hat.<sup>97</sup>

Bei der Durchführung der Interviews, bedarf es Kommunikationskompetenz, um sowohl während des Interviews für Interaktion beider Parteien zu sorgen, als auch den richtigen Grat zwischen eigener vorhandener Kompetenz und gleichzeitigem Interesse an der Expertise des Interviewten zu finden.<sup>98</sup> Ebenso ist eine gewisse Dynamik im Interview notwendig, um beispielsweise Fragen, die im Ablauf des Interviews später folgen würden, vorzuziehen, sollte sich eine geeignete Situation ergeben.<sup>99</sup>

Für die Auswertung der Interviewergebnisse, können verschiedene Methoden gewählt werden. Hier soll sich auf die gängigste Methode, die Inhaltsanalyse fokussiert werden.<sup>100</sup> Sofern die Interviewergebnisse auditiv aufgezeichnet wurden, erfolgt die Transkription als erste Phase, in der die relevanten Passagen aus dem Interview schriftlich festgehalten werden. Diese werden in der Paraphrase in Themen eingeteilt und anschließend kodiert.<sup>101</sup> Dienen die Ergebnisse der Interviews zu Thesenbildung oder Ableitung von Forschungsfragen, ist es durchaus möglich, bereits im Vorfeld Cluster oder übergeordnete Themen zu bestimmen, in die das Interviewmaterial eingeordnet werden soll.<sup>102</sup> Die anschließende Kodierung bezieht auf die Verdichtung des Interviewmaterials und meint im praktischen Sinne das Clustern ähnlicher Themenbereiche oder die Einordnung in vordefinierte Themenbereiche, sowie eine sinnvollen Anordnung der Cluster.<sup>103</sup> Dient ein Experteninterview nur zur Untermauerung bekannter Sachverhalte, beispielsweise aus der Literatur, kann

---

<sup>95</sup> vgl. Dreijack/Niederberger (2018, S. 304)

<sup>96</sup> vgl. Helfferich (2019, S. 682)

<sup>97</sup> vgl. Wassermann (2015, S. 58 ff.)

<sup>98</sup> vgl. Helfferich (2019 S. 683)

<sup>99</sup> vgl. Wassermann (2015, S. 60)

<sup>100</sup> vgl. ebd., (2015, S. 61)

<sup>101</sup> vgl. Meuser/Nagel (2009, S. 476)

<sup>102</sup> vgl. Wassermann (2015, S. 61)

<sup>103</sup> vgl. Meuser/Nagel (2009, S. 476)

auch nur auf eine Teilverschriftlichung sowie -kodierung der Aufzeichnung zurückgegriffen werden.<sup>104</sup> Nach diesem Schritt sind die Antworten der Experten vom Leitfaden wieder gelöst und können in der Phase der soziologischen Konzeptualisierung verglichen werden. Nach dem Vergleich der Ergebnisse erfolgt die theoretische Generalisierung, in der die Ergebnisse aus einer informativen Perspektive veranschaulicht werden.<sup>105</sup> Folgen den Experteninterviews die Ableitung von Hypothesen oder Formulierungen von Forschungsfragen, so folgt dies nach der Darstellung der Tatbestände.

### 3.2 Aufbau und Inhalt der Interviews

Nach der vorangegangenen Literaturrecherche, die in Kapitel 2 dargestellt wurde, können geeignete Experten definiert werden. In Anbetracht der Themenwahl können drei Kriterien identifiziert werden, die ein Experte zu erfüllen hat. Zum einen muss der Experte im Bereich des Onlinehandels tätig sein, des Weiteren sollte das Sortiment seines Onlineshops zu einem großen Teil aus Bekleidung bestehen und zuletzt wird eine gewisse Berufserfahrung und Prozessverantwortung vorausgesetzt.

Diese Studie ist Teil des Retourenkompendiums des Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V.. Das Kompendium verfolgt das Ziel einer Wissenssammlung, die Verbraucher und Händler über das Thema Retouren aufzuklärt und verlässliches Zahlenmaterial und Hintergrundwissen schafft. Für die Durchführung der Interviews konnten daher Verbandsmitglieder als Experten gewonnen werden. Es handelt sich dabei um sechs Experten aus der deutschen E-Commerce Branche, die alle einen Onlineshop betreiben mit einem Großteil an Bekleidung im Sortiment. Die Zielgruppen der Onlineshops bedienen dabei ein breites Spektrum (vgl. 3.3).

Der erstellte Leitfaden unterteilt sich in die übergeordneten Themenbereiche Themenrelevanz im Unternehmen, Retourengründe und Maßnahmen zur Retourensenkung.

---

<sup>104</sup> vgl. Wassermann (2015, S. 61f.)

<sup>105</sup> vgl. Meuser/Nagel (2009, S. 476)

### THEMENRELEVANZ IM UNTERNEHMEN

- Wie wichtig ist das Thema Retourenreduktion in Ihrem Unternehmen?
- Inwiefern ist es strategisch verankert?
- Welche Aufmerksamkeit bekommt das Thema von der Geschäftsführung?

### RETOURENGRÜNDE

- Welche Retourengründe unterscheiden Sie?
- Wie werden diese in Ihrem Unternehmen erfasst und ausgewertet bzw. gemessen?
- Welche Geschäftsprozesse werden durch diese Ergebnisse angestoßen?
- Welche Anteile haben welche Retourengründe?
- Gibt es einen maßgeblichen Grund, der hervor sticht, wenn ja, welcher?
- Wie valide bzw. ehrlich schätzen Sie die angegebenen Gründe ein? Woran machen Sie das fest?

### MASSNAHMEN

- Welche Maßnahmen haben Sie zur Retourensenkung bereits unternommen?
- Wie messen Sie den Erfolg der Maßnahmen?
- Wie haben diese Maßnahmen funktioniert?
- Welche haben überraschend gar nicht, welche überraschend gut funktioniert?
- Welche weiteren Maßnahmen können Sie sich vorstellen?
- Welche Maßnahmen finden Sie noch spannend, haben Sie aber noch nicht ausprobiert?

Abbildung 3: Interviewfragen Experteninterview

Zudem wurde am Anfang des Interviews der Hintergrund der Studie erläutert, ebenso erfolgte eine Vorstellung beider Interviewpartner und die Erlaubnis zur Aufzeichnung des Interviews.

Jeder Interviewteilnehmer wurde telefonisch zwischen 30 und 45 Minuten interviewt. Für die Auswertung der Ergebnisse, wurden die Antworten transkribiert und zunächst thematisch einer passenden Interviewfrage stichpunktartig zugeordnet. Anschließend konnten Muster in den Antworten identifiziert werden, die zu weiteren Clustern innerhalb einer Fragestellung geführt haben. Um Vergleichbarkeit der Cluster herzustellen, wurden als Dimension jedes Clusters die Anzahl der Nennungen der zum Cluster

passenden Sachverhalte gewählt. Jedes Cluster wurde anschließend in einer Grafik visualisiert, um die gesammelten Informationen besser darzustellen.

### 3.3 Ergebnisse der Interviews

Das Interview und so auch die Auswertung sind in drei Unterthemen gegliedert: Relevanz des Themas Retouren im befragten Unternehmen, Retourengründe und Maßnahmen zur Retourensenkung.

Befragt wurden 6 Experten aus dem Bereich Online-Modehandel. Die Sortimente aller Onlineshops weisen einen Großteil an Kleidung auf, unterscheiden sich jedoch in der Schwerpunktsetzung des Sortiments.

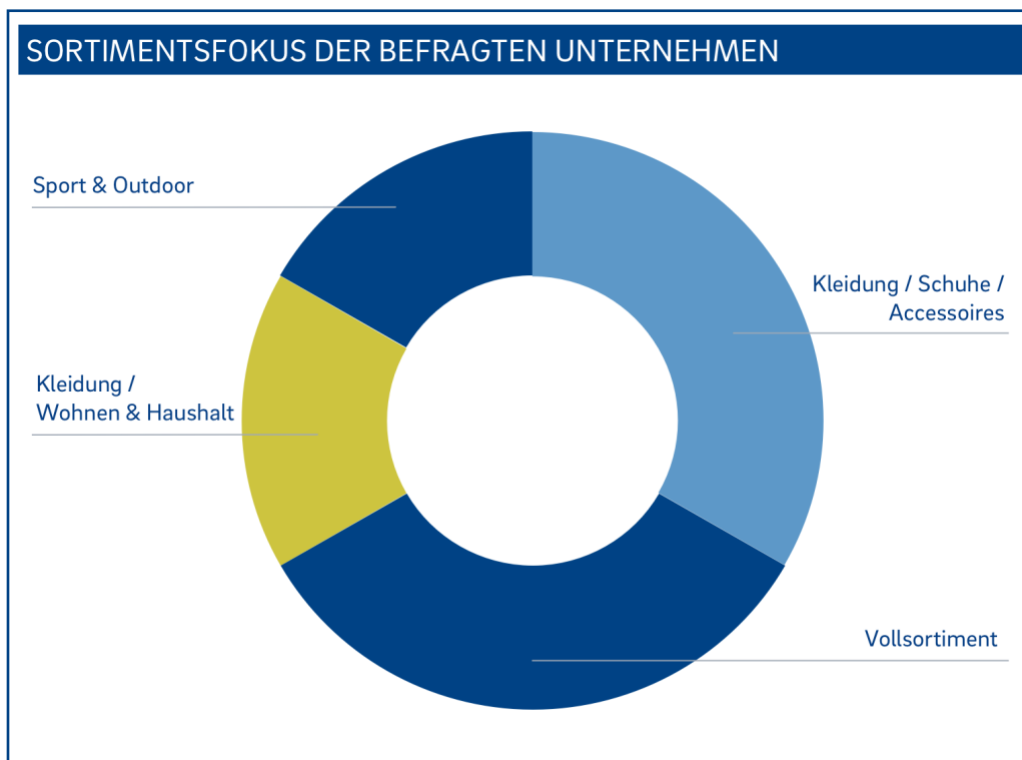


Abbildung 4: Sortimentsschwerpunkte der befragten Onlineshops

Grundsätzlich ist das Thema Retourensenkung bei  $\frac{2}{3}$  der Befragten sehr relevant, nur eine Person gab an, dass das Thema nicht als besonders wichtig erachtet wird.

Grund für die hohe Relevanz des Themas sind vorrangig die hohen damit verbundenen Kosten, aber auch die Tatsache, dass das Thema zunehmend

Beachtung von Öffentlichkeit und Politik findet und dass Nachhaltigkeit für Unternehmen immer wichtiger wird.

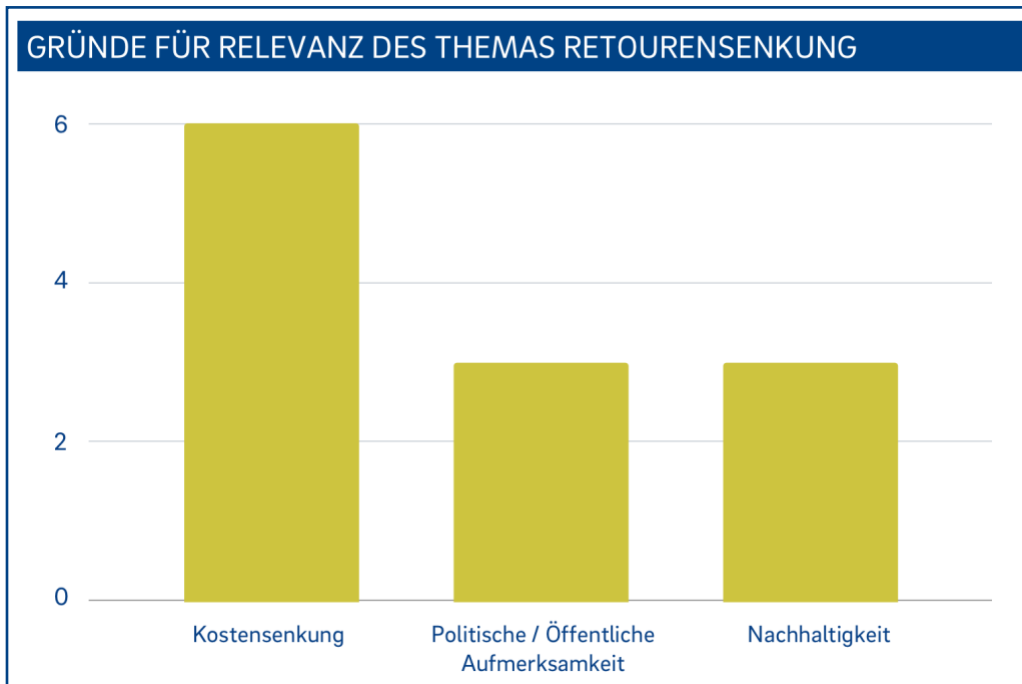


Abbildung 5: Gründe für die Relevanz von Retouren

Das Thema Retourensenkung ist bei allen Unternehmen in regulären Geschäftsprozessen verankert, meist verbunden mit Vorgaben von Zielwerten. Lediglich ein Unternehmen beschäftigt dafür Spezialteams. Nur ein Unternehmen gab an, das Thema nicht gesondert zu betrachten.

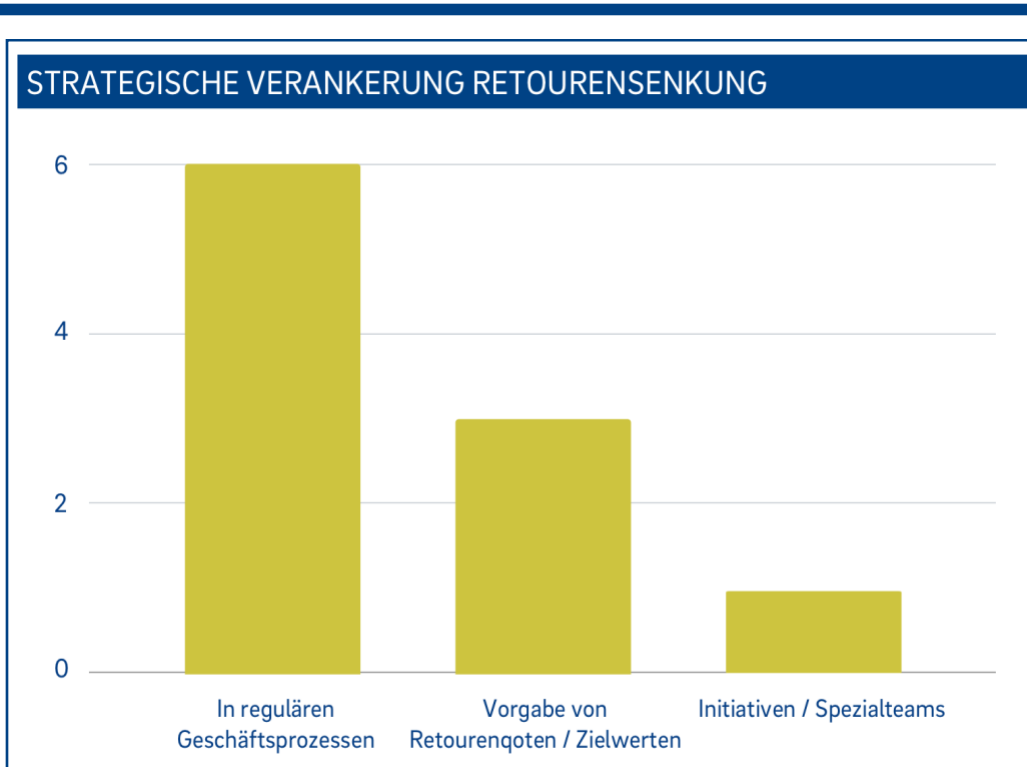


Abbildung 6: Strategische Verankerung des Themas Retourensenkung

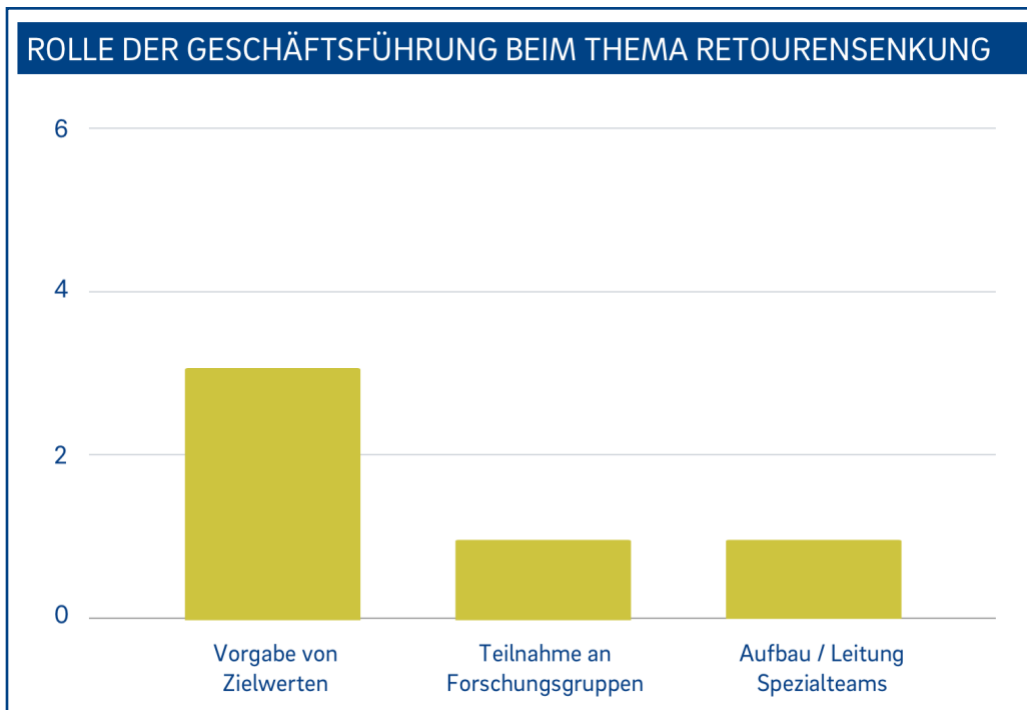


Abbildung 7: Aufmerksamkeit der Geschäftsführung gegenüber dem Thema Retourensenkung

Bei der Analyse von Retouren, werden je nach Unternehmen verschiedene Retourengründe erfasst. Grundsätzlich lassen sich diese in die Oberkategorien Passform, Artikel, Lieferung und Sonstige einordnen, die wiederum unterschiedlich viele untergeordnete Gründe enthalten.

<p><b>PASSFORM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zu groß / zu weit</li> <li>- Zu klein / zu eng</li> <li>- Falsche Größenauszeichnung</li> </ul>
<p><b>ARTIKEL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualität / Verarbeitung nicht ansprechend</li> <li>- Mängel / beschädigte Ware</li> <li>- Entspricht nicht Vorstellung/ Artikel sieht anders aus, als im Shop</li> <li>- Gefällt nicht</li> </ul>
<p><b>LIEFERUNG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lieferung zu spät</li> <li>- Falscher Artikel geliefert</li> </ul>
<p><b>SONSTIGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswahlbestellung</li> <li>- Ersatzlieferung</li> <li>- Falsch bestellt</li> <li>- Preis / Leistungsverhältnis</li> </ul>

Abbildung 8: Übersicht Retourengründe

Der häufigste von Kunden angegebene Grund für eine Retoure bezieht sich auf die Passform, darauf folgt das Nicht-Gefallen des Artikels, was Farbe, Muster, Schnitt und weitere Beschaffenheiten einschließt und dahinter die Angabe von Produktmängeln. Die Häufigkeit der Gründe ist jedoch ziemlich gleich verteilt. Etwa die Hälfte der Befragten gab zudem an, dass Auswahlbestellungen als Grund für Retouren zunehmen.

Die meisten der Befragten schätzen die Angabe der Gründe, die alle durch eine Papierbeilage im Paket erfassen, als relativ ehrlich ein, und basieren den Anstoß weiterer Prozesse darauf.

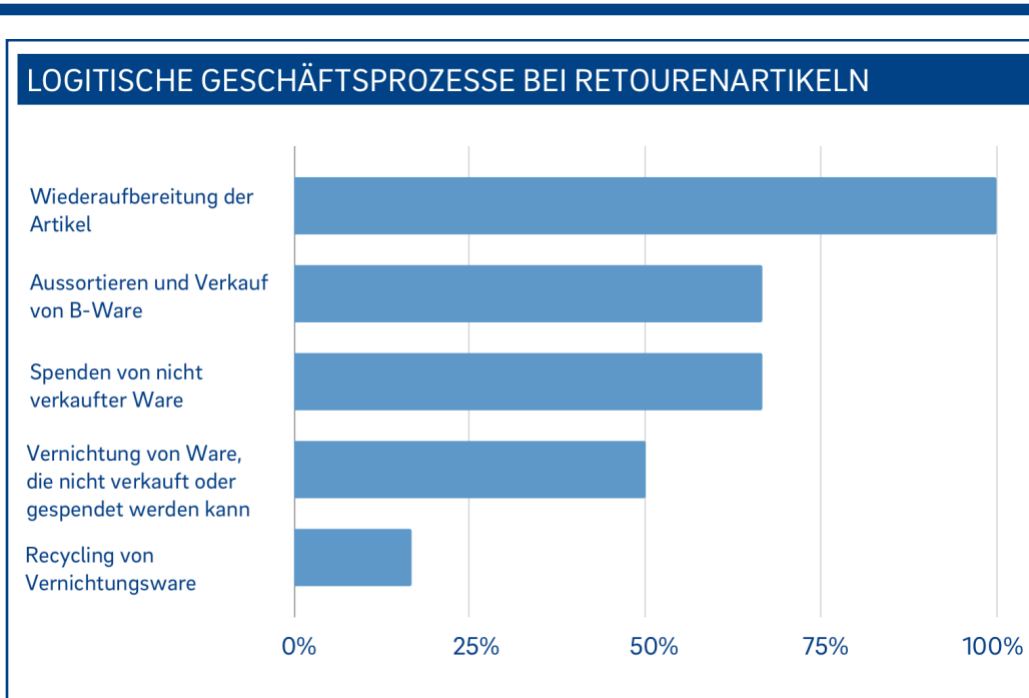


Abbildung 9: Logistische Prozesse nach Retoureneingang

Jedes der interviewten Unternehmen überprüft bei Eingang des Retourenpakets die darin enthaltenen Artikel und bereitet unbeschädigte Artikel für den Wiederverkauf auf. Das bedeutet meist bügeln, falten und erneut verpacken. Je nach Zustand des Artikels wird dieser vorab noch gewaschen. Artikel, die nicht geeignet sind für den Wiederverkauf, beispielsweise wegen kleiner Mängel, werden aussortiert und später als in Online-Sonderverkäufen und in Outlets verkauft. Artikel, die dort wiederum nicht abgesetzt werden können, werden von den meisten der befragten Unternehmen gespendet. Die Hälfte der Befragten gab an, Artikel auch zu entsorgen, allerdings nur, wenn diese zum Beispiel aus hygienischen Gründen nicht wieder verkauft oder gespendet werden können. Einer der Befragten nannte auch das Recycling der Materialien zur Herstellung neuer Produkte.

Da jeder Retourenartikel bei Eingang im Logistikzentrum erfasst wird, können retourenanfällige Artikel bei den meisten Unternehmen schnell identifiziert werden. Diese werden bei der Hälfte der Befragten anschließend in der Abteilung für Qualitätssicherung genauer betrachtet und es wird festgestellt, ob die Verarbeitung mangelhaft ist, oder Schnitt und Passform nicht der Größenauszeichnung entsprechen. Kann derartige festgestellt werden, wird mit dem zuständigen Lieferanten gesprochen und eine Nachbesserung für

weitere Produktionen und Lieferungen vereinbart. Jeweils einer der Befragten gab an, diese Information auch in sein Lieferantenscoring einfließen zu lassen und die Darstellung des Artikels im Onlineshop noch einmal anzupassen. Nahezu jedes interviewte Unternehmen erstellt anhand der erhobenen Daten Auswertungen, mithilfe derer der Einkauf und die Sortimentierung für die kommenden Saisons gesteuert wird.

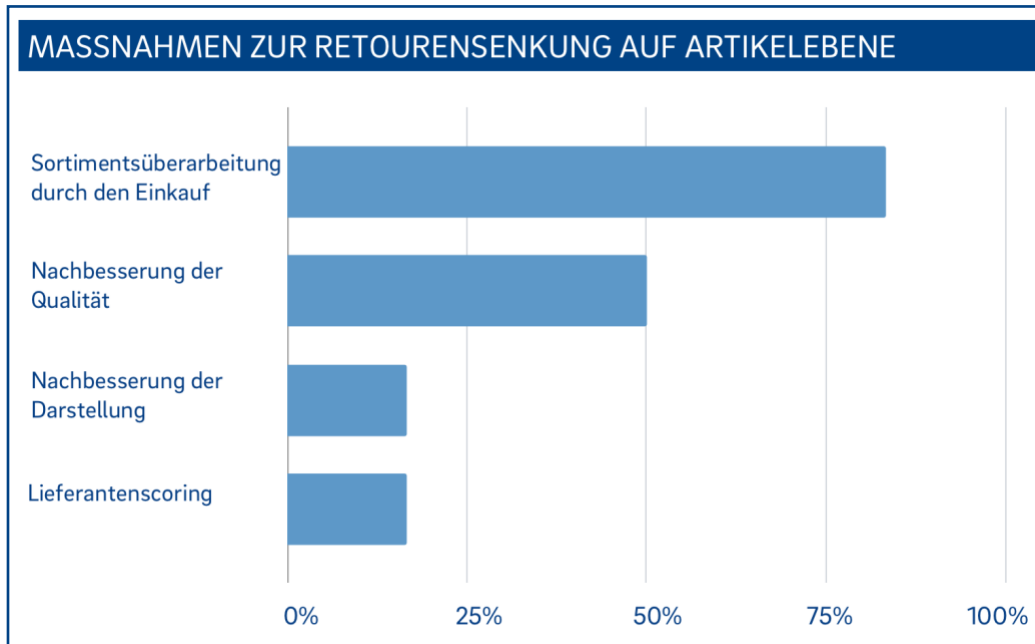


Abbildung 10: Analyse und Maßnahmen bei Retourenartikeln

Neben den Artikeldaten, werden bei Retoureneingang auch Kundendaten erfasst. Diese werden bei der Hälfte der Befragten dazu verwendet, um anschließende Kundenanrufe zu tätigen. Diese sind bei nur einem der Befragten sogenannte Mahn-Anrufe, stattdessen fokussieren sich die Händler hier auf Kundenservice und darauf, herauszufinden, wie dem Kunden geholfen werden kann, weniger zurücksenden zu müssen. Lediglich ein Unternehmen gab an, Kundendaten zu nutzen, um kombiniert mit Artikeldaten individuelle Größenempfehlungen im Onlineshop ausspielen zu können.

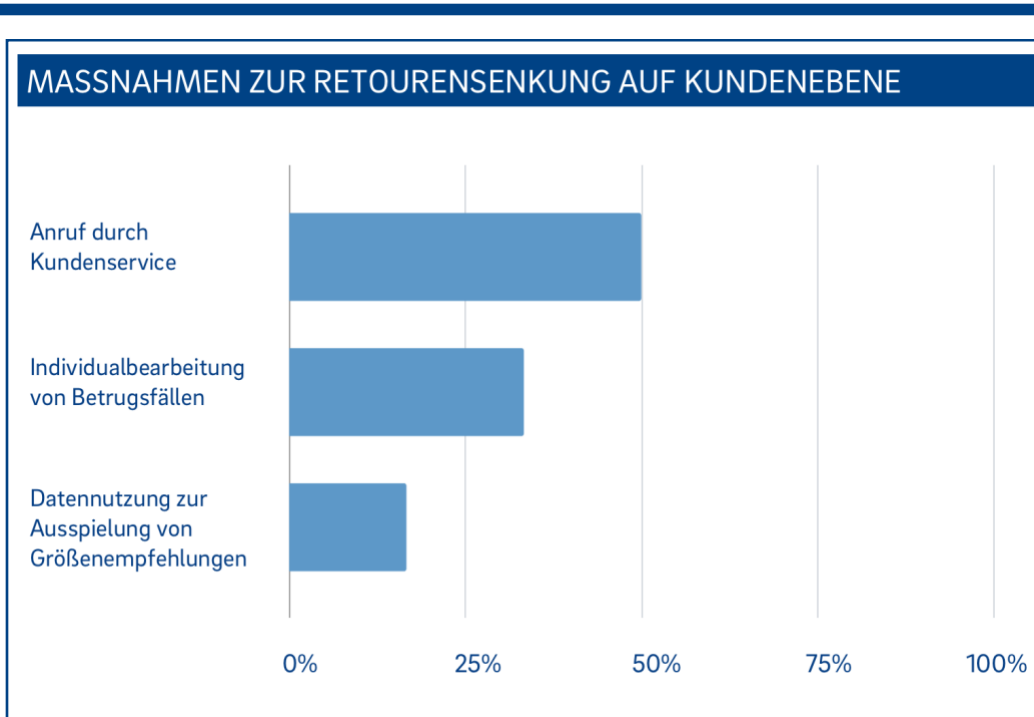


Abbildung 11: Kundenbezogene Prozesse nach Retoureneingang

Neben den Retourengründen, wurden die Experten auch zu bisher unternommenen Maßnahmen befragt. Auch hier lässt sich, ähnlich wie bei den Gründen für Retouren eine Kategorisierung vornehmen.

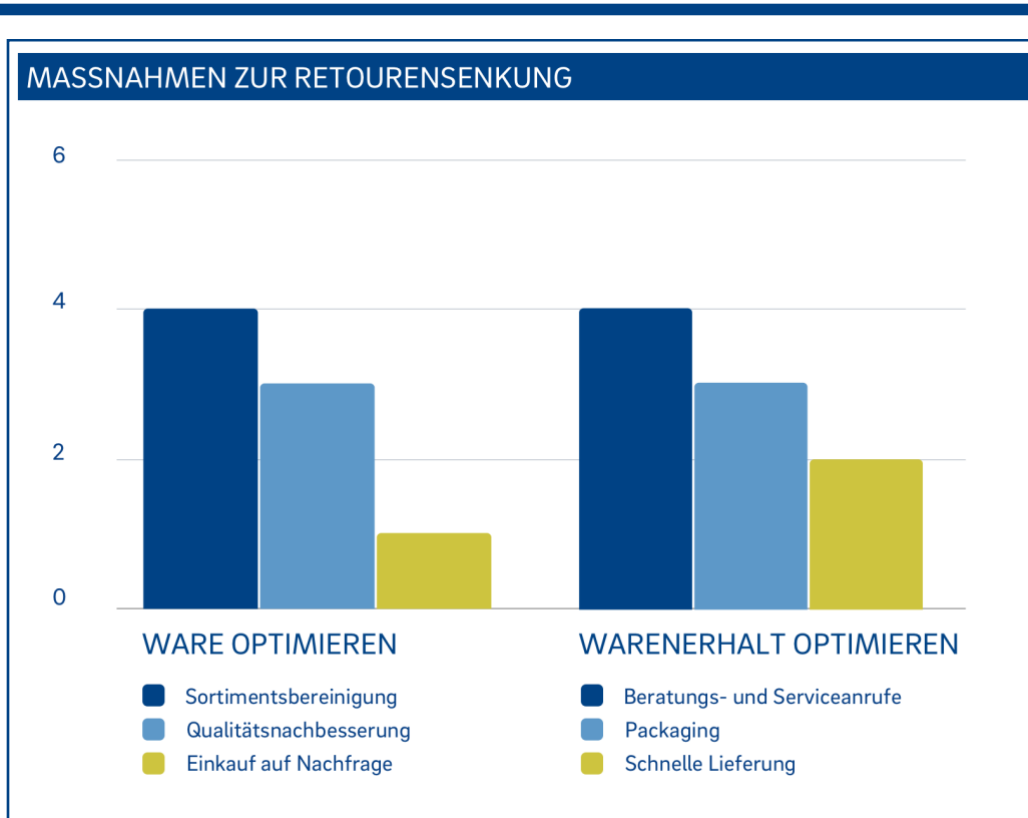


Abbildung 12: Maßnahmen zur Optimierung der Ware und des Warenerhalts

Zwei Drittel der befragten Unternehmen setzen auf Service-Anrufe nach Warenerhalt, in denen Kunden nach ihrer Zufriedenheit mit Artikel und Lieferung befragt werden. Die Befragten geben an, dass die Wahrscheinlichkeit einer Retoure sich so verringert. Auf ein ansprechendes Packaging und eine schnelle Lieferung legen nur ein Drittel bis die Hälfte der Unternehmen Wert. Sortimentsbereinigung, die im vorangegangenen Absatz als anschließender Geschäftsprozess beschrieben wurde, sehen zwei Drittel als Maßnahme zur Retourensenkung an, qualitative Nachbesserungen am Artikel und Einkauf auf Nachfrage wird tendenziell noch weniger als solche deklariert.

Besonders viele Maßnahmen werden im Bereich Produktinformationen unternommen. Hier zeigt sich, dass jedes Unternehmen einen unterschiedlichen Fokus setzt, um dem Kunden eine bestmögliche Vorstellung vom Artikel vor dem Kauf zu ermöglichen. Die Hälfte der Befragten setzt viele Produktbilder ein, um die verschiedenen Ansichten eines Artikels zeigen.

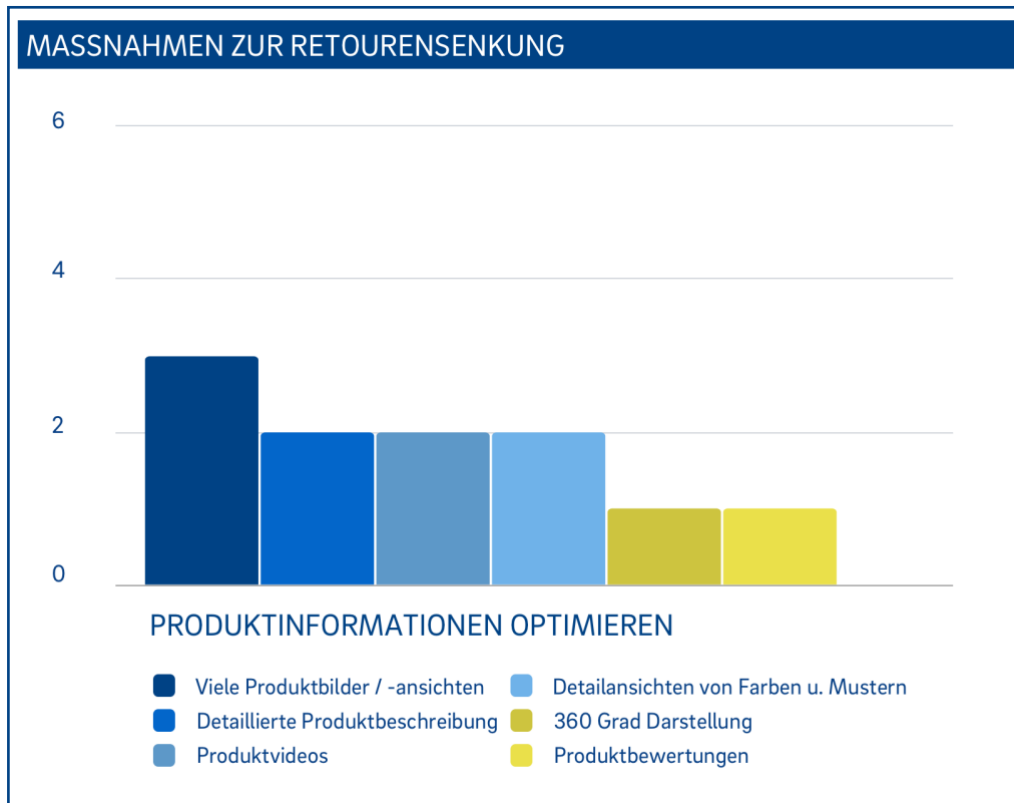


Abbildung 13: Maßnahmen zur Verbesserung der Produktinformationen

Danach zeigt sich eine starke Streuung in den eingesetzten Maßnahmen, um Text und bildliche Darstellung des Artikels zu optimieren.

Ähnliches zeigt sich bei den Maßnahmen zur Optimierung der Passform. Jedes der befragten Unternehmen pflegt Maßnahmen, die dem Kunden ein besseres Verständnis für die Passform des Artikels vermitteln, um die richtige Größenwahl zu treffen. Der Einsatz von Fitting Models oder standardisierte Passformen und das Ausspielen von Größenhinweisen, wie zum Beispiel "Dieser Schuh fällt kleiner aus, als üblich" scheinen bei den befragten Unternehmen alle gleich beliebt zu sein. Jeweils einer der Experten nannte zusätzlich den Einsatz von künstlicher Intelligenz zur Auspielung kundenindividueller Größenempfehlungen und das Führen von Spezialgrößen, wie zum Beispiel Kurzgrößen bei Hosen.

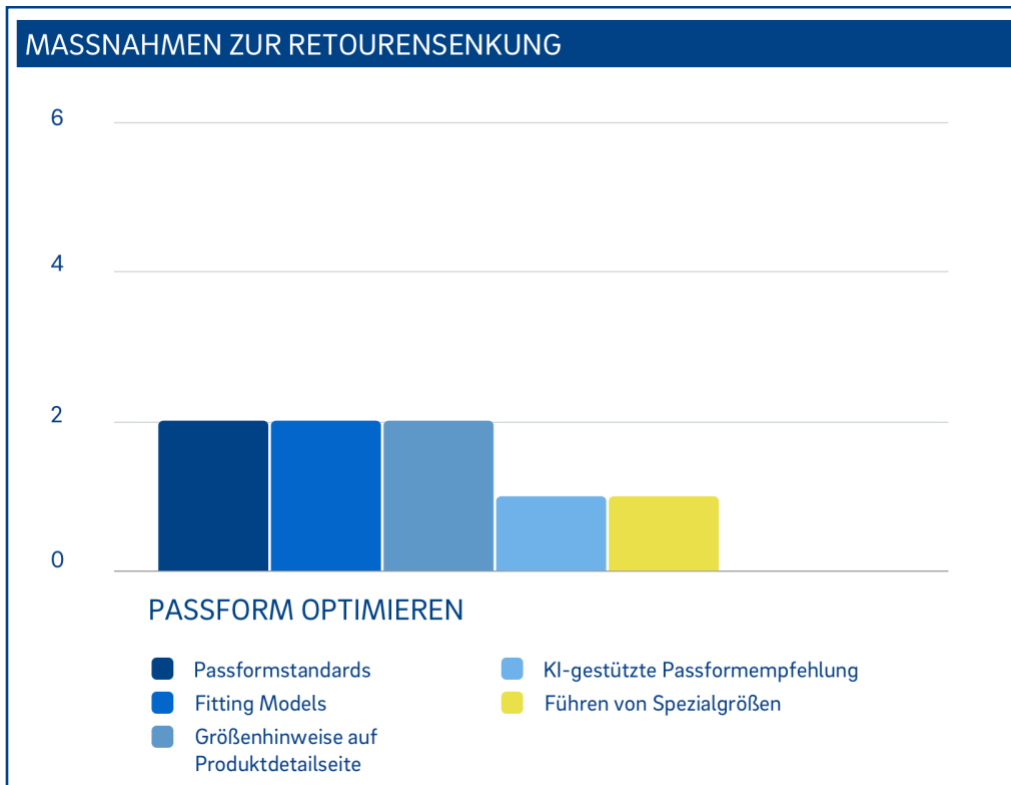


Abbildung 14: Maßnahmen zur Optimierung der Passform

Sanktionierende Maßnahmen, wie das Sperren von Zahlungsmitteln und der Einsatz mahnender Kundenbriefe werden jeweils nur von einem Unternehmen vorgenommen. Als sonstige Maßnahmen wurden Warenkorbinweise bei Auswahlbestellungen, Gutschriften für Niedrigretournierer, Lieferantenscoring und Produktionsvorgaben, sowie die verstärkte Bewerbung von Filialabholung genannt.

Der Erfolg der unternommenen Maßnahmen wird von den meisten Unternehmen als gut bewertet, diese Einschätzung beruht dabei meist auf der Entwicklung der Retourenquote, teilweise auf den Ergebnissen von A/B Tests. Besonders hervorgehoben wurden von zwei Unternehmen zum einen die KI gestützte Größenempfehlung, sowie der Einsatz von Serviceanrufen nach Erhalt der Ware. Die Entlohnung von Niedrigretounieren, 3D-Vermessung, Sendungen aus Filialen und sanktionierende Maßnahmen wurden hingegen als schlecht, teilweise sogar als kontraproduktiv bewertet.

Der Großteil der Experten äußerte, dass sie fortlaufend verschiedene Maßnahmen ausprobieren und sich auch für die Zukunft weitere Maßnahmen

in folgenden Bereichen vorstellen können. Hierbei ist zu beachten, dass von den Unternehmen auch Maßnahmen genannt wurden, die bereits bei anderen, ebenso in den Experteninterviews befragten Unternehmen eingesetzt werden.

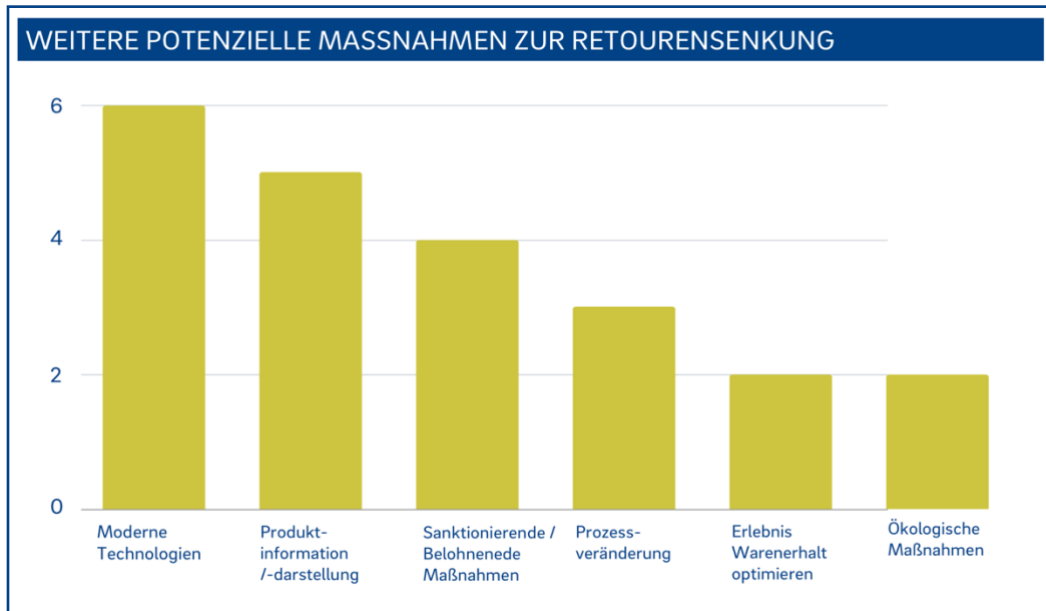


Abbildung 15: Popularität potenzieller Bereiche zur Senkung von Retouren

Jeder der Experten erwähnte, dass ihre Unternehmen in Zukunft moderne Technologien verstärkt nutzen möchten, um Retouren zu senken.



Abbildung 16: Maßnahmen zur Senkung von Retouren im Bereich moderne Technologien

Darunter fallen zum Beispiel KI gestützte Größenempfehlungen, wie sie bereits eines der befragten Unternehmen vornimmt und der Einsatz von 3D-Größenberatern online. Zwar wurde diese Maßnahme von einem der

Unternehmen bereits mit negativem Ergebnis getestet, andere Unternehmen sehen, unabhängig davon Potential darin. Auch sollen durch Kombination von Artikel und Kundendaten, nur die Artikel bei Kunden beworben werden, die dieser mit geringer Wahrscheinlichkeit retourniert. So sollen beispielsweise Frauen, die viele Kleider bestellen und einen Großteil davon zurücksenden von Newslettern ausgeschlossen werden, die diese Produktkategorie bewerben. Desweiteren wurden virtuelle Umkleidekabinen und neue Designmethoden zur Passform-Sicherung genannt.

Obwohl im Bereich Produktdarstellung und -information bereits viele Maßnahmen umgesetzt werden, sehen die Experten hier weiteres Potenzial. Auch hier ist die Anzahl der Nennungen auf alle Unterpunkte gleich verteilt, lediglich der Punkt Produktinformationen optimieren erhielt eine Nennung mehr.

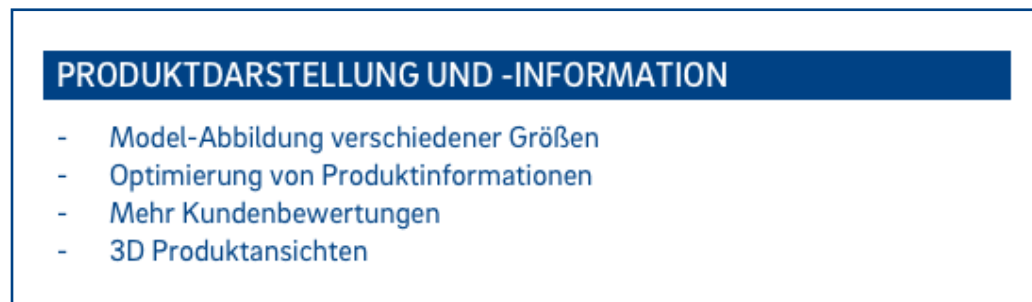


Abbildung 17: Maßnahmen zur Senkung von Retouren im Bereich Produktdarstellung und -information

Sowohl sanktionierende als auch belohnende Maßnahmen basierend auf dem Retourenverhalten des Kunden zeigen weitere Möglichkeiten auf. Jede der folgenden Maßnahmen wurde dabei von einem der Befragten genannt.

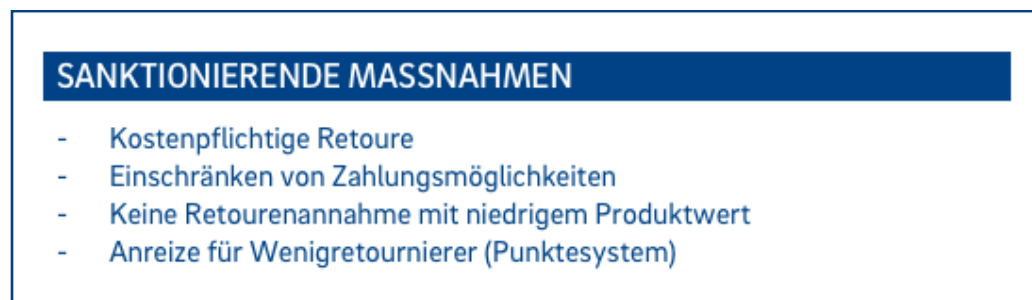


Abbildung 18: Sanktionierende Maßnahmen zur Senkung von Retouren

Die Hälfte der Interviewten sieht zusätzliche Möglichkeiten darin, den Retourenprozess zu ändern. Beispielsweise durch eine Verpflichtung zur Anmeldung einer Retoure oder durch eine stärkere Verknüpfung von Offline und Online, indem online bestellte Pakete in der Filiale abgeholt und Retouren dort wieder zurückgegeben werden. Die Ware könne dort direkt wieder verkauft werden.

Nur ein Drittel der Befragten Experten zieht ökologische Maßnahmen, wie eine CO2 Ausgleichszahlung für jede Retoure oder Appelle, die das ökologische Gewissen ansprechen in Betracht. Die gleiche Verteilung zeigt sich für Maßnahmen, die den Warenerhalt weiter optimieren sollen, z.B durch Service-Anrufe oder Packaging im Stil der Corporate Identity.



Abbildung 19: Weitere potenzielle Maßnahmen zur Senkung von Retouren

## 4 Untersuchungen zur Retourenvermeidung

### 4.1 Definition der Forschungsfragen

Die Auswertung der Interviewergebnisse zeigt, dass das Thema Retouren vor allem aus Kostengründen eine konstante Herausforderung für Unternehmen in der Online-Modebranche darstellt. Unternehmen versuchen mit unterschiedlichen Methoden Retourenquoten zu senken oder niedrig zu halten. Dabei fokussieren sich Unternehmen überwiegend auf die gleichen Handlungsfelder, die einzelnen Maßnahmen sind jedoch breit gestreut. Das zeigt sich vor allem beim Thema Passform und Produktinformation. In beiden Themenfeldern gibt es noch keine hervorstechende Maßnahme, die von der Mehrheit der Onlineshop Betreiber unternommen wird. Vielmehr verfolgt jeder seinen eigenen Ansatz, um das Ziel, Retouren zu senken, zu erreichen. Dieses Muster ist auch erkennbar, betrachtet man die potenziellen Maßnahmen, welche die Unternehmen in näherer Zukunft in Erwägung ziehen. Zwar sind sich alle einig, dass im Bereich neuer Technologien viele neue Maßnahmen möglich sind, aber auch hier gibt es keine einheitliche Maßnahme, die der Online-Modehandel anstrebt. Die Theorie erweitert das Portfolio zusätzlich um noch mehr Möglichkeiten, von denen allerdings keine im Bezug auf Erfolgspotenzial, sowie auf die Umsetzbarkeit für den Massenmarkt evaluiert wurde. Somit stellt sich folgende Frage, die in der nachfolgenden Studie genauer erforscht werden soll.

F1: Auf welche Maßnahmen sollen sich Online-Modehändler künftig fokussieren, um Retouren mit einer hoher Wahrscheinlichkeit zu senken?

Ein Handlungsfeld, das bereits viele Maßnahmen zur Senkung von Retouren aufweist, ist das Thema der Passform-Problematik. Dennoch ist diese bei den meisten Unternehmen immer noch der häufigste Grund für eine Retoure. Es scheint dafür also noch kein Erfolgsrezept zu geben. Viele Unternehmen geben zudem an, Potenzial in neuen Technologien für diese Problematik zu sehen, womit sich die zweite Forschungsfrage wie folgt formulieren lässt.

F2: Welche zukünftigen Maßnahmen sind im Bereich der Passform-Problematik denkbar für den Handel?

Es zeigt sich zudem, dass es noch offene Handlungsfelder gibt, in denen der Onlinehandel bisher keine Maßnahmen unternimmt. Durch Auswahlbestellungen verursachte Retouren werden zwar oft als schlechte Retouren angesehen, Unternehmen wollen ihren Kunden allerdings die Vorteile, die ein stationäres Einkaufserlebnis mit sich bringt, wie Haptik und die Anprobe verschiedener Artikel, weitestgehend auch online bieten. Dennoch könnte aufgrund steigender Auswahlbestellungen überdacht werden, wie viel Auswahl für den geschäftlichen Erfolg nachhaltig gesund ist. Diesbezüglich ergibt sich die dritte Forschungsfrage.

F3: Wie können Auswahlbestellungen verringert werden, ohne den Kunden einzuschränken?

## 4.2 Angewandte empirische Methoden

### 4.2.1 Beschreibung der Methode Design Thinking

Design Thinking ist eine an der Stanford University entwickelte Kreativitätsmethode mit dem Fokus auf Problemlösung. Dabei wird das gegebene Problem aus möglichst verschiedenen Perspektiven betrachtet, um so Marktopportunitäten zu erkennen und Innovationen zu schaffen. Der Kern des Design Thinking ist also die Generierung von Ideen.<sup>106</sup> Es ist daher besonders geeignet für interdisziplinäre Gruppen und wird heute oft im Bereich Produktdesign angewandt.<sup>107</sup>

Das klassische Modell des Design Thinking umfasst dabei fünf Phasen: Verstehen (Empathise), Sichtweise definieren (Define), Ideen generieren (Ideate), Prototyping (Prototype) und Testen (Test).<sup>108</sup>

---

<sup>106</sup> vgl. Roth (2019, S. 97ff.)

<sup>107</sup> vgl. Camacho (2016, S. 88ff.)

<sup>108</sup> vgl. Sándorová u.a (2020, o.S.)

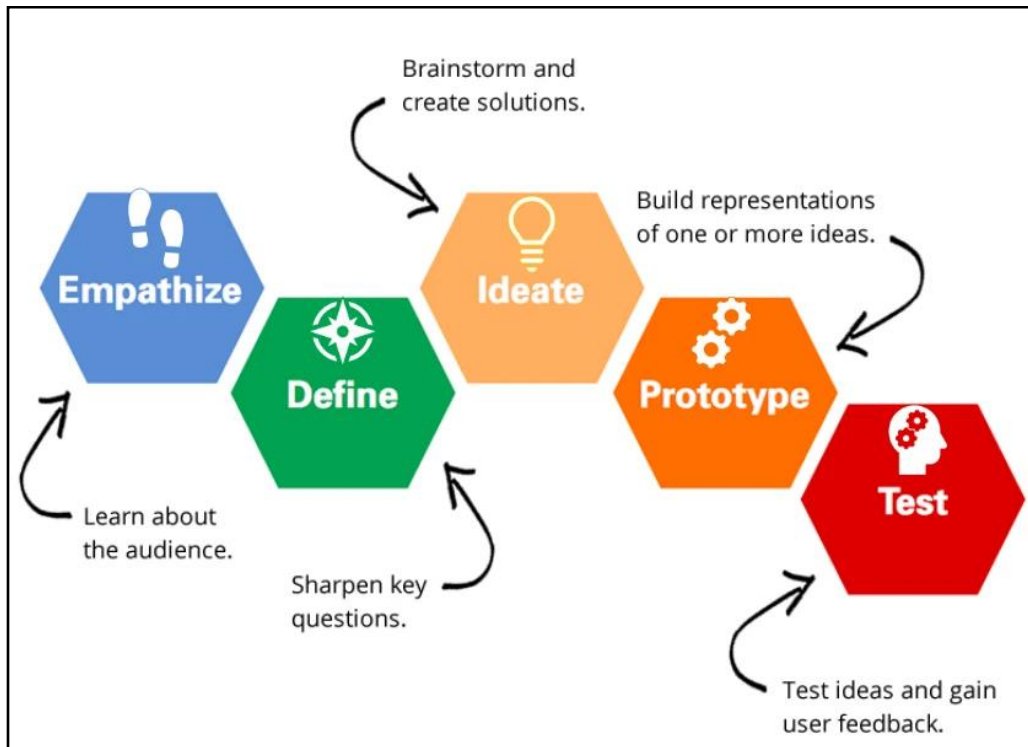


Abbildung 20: 5-Phasen Modell des Design Thinking<sup>109</sup>

Verschiedene Autoren verändern die originalen fünf Phasen allerdings minimal. So ist es beispielsweise üblich, dass Phase eins für die praktische Anwendung in zwei Abschnitte eingeteilt wird, das Verstehen und das Beobachten. Beide Abschnitte sind wichtig, um das im Zentrum stehende Nutzerproblem umfassend zu begreifen.<sup>110</sup> Hier ist es wichtig, den Terminus Verstehen in den beiden Modellen klar voneinander abzutrennen. Im 5-Phasen-Modell bezieht sich die Phase des Verstehens auf das ganzheitliche Nutzerverständnis. Das umfasst sowohl vorhandenes Wissen, als auch Wissen durch Nutzerforschung, welches erst durch die erste Phase im Design Thinking erlangt wird.

Im 6-Phasen Modell wird vorhandenes Wissen in Form der Phase Verstehen und durch Nutzerforschung, neu erlangtes Wissen in Form der Phase Beobachten, getrennt voneinander behandelt.<sup>111</sup> Da das Verinnerlichen des Nutzerproblems fundamental für die weitere Gestaltung des Design Thinking Prozesses ist, können diese Teile durchaus zeitintensiv sein. Besonders, da

<sup>109</sup> vgl. Hoover (2018)

<sup>110</sup> vgl. Osann/Mayer/Wiele (2018, S. 8ff.)

<sup>111</sup> vgl. Osann/Mayer/Wiele (2018, S. 8ff.)

diese Phasen zu Beginn des Prozesses erfolgen, welcher zu Teilen davon geprägt ist, dass sich Teilnehmer noch aufwärmen müssen.

Im durchgeführten Design Thinking Workshop wird daher das 6-stufige Modell angewandt. So kann sichergestellt werden, dass alle Teilnehmer die Problemstellung verinnerlicht haben.

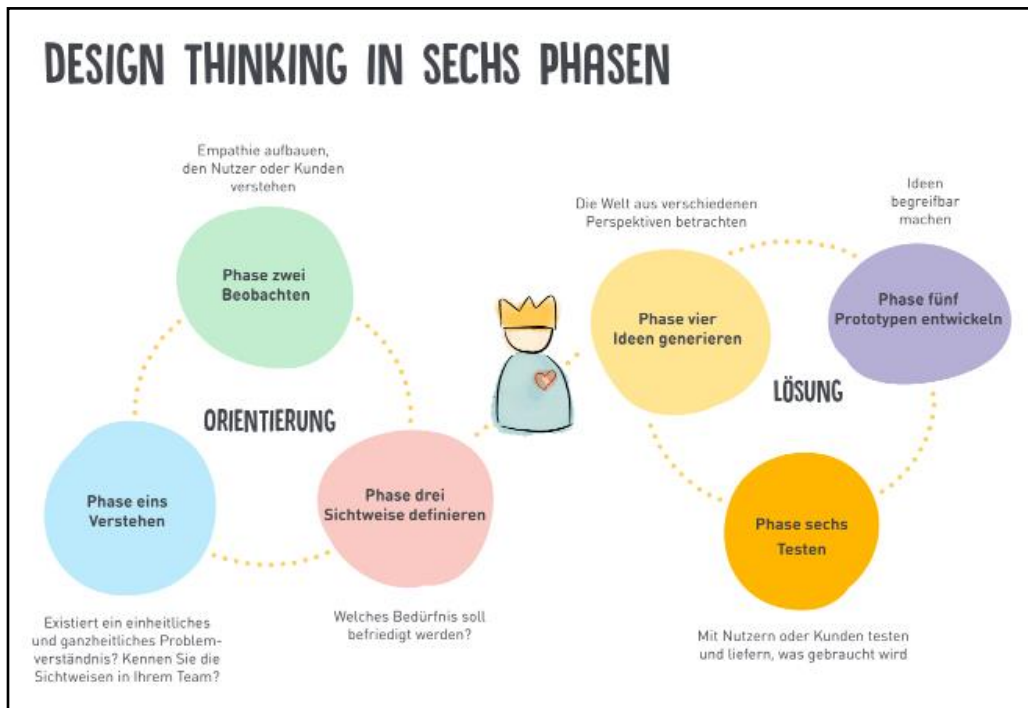


Abbildung 21: 6-Phasen Modell Design Thinking Prozess<sup>112</sup>

Im 6-Phasen Modell ist das Ziel der Phase Verstehen der Wissensaustausch zu allen möglichen Aspekten des Themas. Dabei soll festgestellt werden, welches Wissen bereits in der Gruppe vorhanden ist, aber auch definiert werden, welche Wissenslücken es gibt. Das Identifizieren von Nutzergruppen und Themenfeldern, die noch erforscht werden müssen, dient als Vorbereitung für die nachfolgende Phase, dem Beobachten.<sup>113</sup>

Beim Beobachten geht es darum, möglichst viele Informationen zu sammeln, um die identifizierten Wissenslücken zu schließen. Hier ist jedoch der Unterschied zur vorherigen Phase, dass das Wissen extern erlangt werden soll,

<sup>112</sup> vgl. Osann/Mayer/Wiele (2018, S. 8)

<sup>113</sup> vgl. Osann/Mayer/Wiele (2018, S. 34)

eigenes Wissen und Annahmen werden hier sogar zurückgestellt.<sup>114</sup> Stattdessen geht es darum, die potenziellen Nutzergruppen zu befragen oder zu beobachten, um ihre Bedürfnisse zu erfahren, meist in Form von Interviews.<sup>115</sup>

In Phase 3, der Phase in der die Sichtweise definiert wird, werden die gewonnenen Erkenntnisse zusammengetragen und Statements über die Nutzergruppen formuliert. Bei den Statements ist darauf zu achten, dass diese an den Bedürfnissen der Nutzergruppe ausgerichtet sind, nicht daran, welches Unternehmensziel damit erreicht werden soll.<sup>116</sup> Hier spricht man beim 6-Phasen Modell auch von Synthese.

Danach folgt die Kernphase des Design Thinkings - die Generierung von Ideen. Hierbei sollen vor allem möglichst viele Ideen generiert werden. Es geht nicht darum, die richtige Idee zu finden<sup>117</sup>, sondern unterschiedliche Ideen, auch in verschiedenen Dimensionen der Nutzerbedürfnisse. Dabei hilft den Teilnehmern in der Praxis der Einsatz verschiedener Brainstorming Methoden. Erst nach der Auseinandersetzung mit und dem Festhalten von möglichst vielen verschiedenen Ansätzen, können diese zusammengefasst und anschließend bewertet werden. Wieder sollte bei der Bewertung kein Unternehmensziel im Vordergrund stehen, sondern der Kundennutzen.<sup>118</sup>

Anhand der Bewertung können nun eine oder mehrere Ideen ausgewählt werden, die als Prototypen in der fünften Phase des Design Thinkings, dem Prototyping umgesetzt werden sollen. Ziel dieser Phase ist es, der ausgewählten Idee Gestalt zu geben, sodass sie getestet werden kann. Dabei sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt. Es kann gebaut, gebastelt, skizziert und gezeichnet werden, sowohl digital als auch analog. Auch Rollenspiele können hier zum Einsatz kommen.<sup>119</sup>

---

<sup>114</sup> vgl. Osann/Mayer/Wiele (2018, S. 43)

<sup>115</sup> vgl. Sándorová u.a. (2020, S. 2)

<sup>116</sup> vgl. Roth (2019, S. 102)

<sup>117</sup> vgl. Hoover (2018)

<sup>118</sup> vgl. Osann/Mayer/Wiele (2018, S. 55ff.)

<sup>119</sup> vgl. Roth (2019, S. 103)

Es folgt anschließend das Testen als abschließende Phase des Prozesses. Der umgesetzte Prototyp wird direkt am Nutzer getestet und so das erste Feedback dazu eingesammelt.<sup>120</sup> So soll die Annahme, dass die gewählte Idee das Nutzerproblem verbessert oder gar beseitigt, bestätigt oder widerlegt werden.<sup>121</sup> Meist kommt es hierbei zu Teil-Bestätigungen, die dem Team Aufschluss darüber liefern, inwiefern die Idee noch abgewandelt werden könnte, um einen besseren Effekt zu erzielen.

In vielen Modellen des Design Thinkings wird die Iteration noch als Teil der abschließenden Testphase gesehen, manche aber betrachten diesen Teil eher als nachgelagert, dafür aber fortlaufend.

Der Iterationsprozess soll grundsätzlich vermitteln, dass es stets Verbesserungspotenzial bestehender Ideen und Sachverhalte gibt und dass Scheitern in diesem Sinne nichts Schlechtes ist. Nur so entstehen bessere Varianten der ursprünglichen Idee, wodurch diese immer näher an die Lösung des Nutzerproblems herankommt.<sup>122</sup>

Im nachfolgenden Workshop wird daher eine Mischform des Modells angewandt. Die Iteration des Prototyps erfolgt bereits geringfügig innerhalb des Workshops und anschließend in größerem Umfang durch den Endkonsumenten.

#### **4.2.2 Beschreibung der Methode Best-Worst-Scaling**

Um für den Handel relevante Maßnahmen aufzudecken, wird bewusst darauf verzichtet, nur die im Workshop entstandenen Prototypen zu evaluieren. Stattdessen werden alle generierten Ideen mittels Umfrage darauf getestet, ob sie die Retourenwahrscheinlichkeit des Endkonsumenten senken.

Als Methode für die Umfrage wird die Best-Worst-Scaling Methode (BWS) angewandt, auch bekannt als MaxDiff Methode, mittels welcher Präferenzen einer Zielgruppe gemessen werden können.<sup>123</sup> Bei einer BWS Umfrage wird der Befragte gebeten, bei einer vorgegebenen Anzahl an Optionen, die für ihn beste und schlechteste Option anzugeben. Dabei werden dem Befragten nicht alle Optionen, die abgefragt werden sollen auf einmal vorgelegt, sondern nur ein

---

<sup>120</sup> vgl. Osann/Mayer/Wiele (2018, S. 87)

<sup>121</sup> vgl. Roth (2019, S. 103)

<sup>122</sup> vgl. Cutumisu/Schwartz/Lou (2020, o.S.)

<sup>123</sup> vgl. Schöbel/Söllner (2019, S. 127)

Teil davon. Hierbei spricht man von einem Set, die Optionen werden nachfolgend als Items bezeichnet. Dieser Vorgang wird mehrmals wiederholt, sodass die direkte, als auch die indirekte Präferenz verschiedener Items gemessen werden kann.<sup>124</sup> Die direkte Präferenz entsteht durch die Häufigkeit der Bewertung eines Items als bestes oder schlechtestes. Die indirekte Bewertung entsteht durch die Vergleichsmöglichkeiten der Items untereinander. Wurde beispielsweise im ersten Set Item A zusammen mit B, C und D als bestes Item gewählt und D als schlechtestes, so lässt sich feststellen, dass A präferierter ist als B, C und D und B und C präferierter, als D. So hat der Befragte zwar keine direkte Aussage über seine Präferenz gegenüber den Items B und C getroffen, aber eine indirekte. Mit jedem neuen Set entstehen so weitere Vergleichsmöglichkeiten, je mehr, desto klarer wird die Präferenzstruktur. Das ist der entscheidende Vorteil der BWS Methode gegenüber klassischen Rating Skalen, bei denen die einzelnen Items nicht miteinander ins Verhältnis gebracht werden können. Ebenso kann hierbei kein Scale Bias entstehen, welcher einen negativen Einfluss auf die Entstehung von Mittelwerten hat.<sup>125</sup>

Auch ist die Methode weniger komplex, als andere Präferenzabfragen, wie beispielsweise die Conjoint Methode, deren unterschiedliche Merkmale und Ausprägungen die Befragten durchaus fordern können. BWS Umfragen sind für jede Zielgruppe einfach zu verstehen, wodurch reliable Antworten garantiert sind.<sup>126</sup>

Bei der Konzeption einer BWS Umfrage muss das Design verschiedene Voraussetzungen erfüllen, um valide und verlässliche Ergebnisse zu liefern. Das erste Voraussetzung ist, dass jedes Item dem Befragten gleich oft angezeigt wird (Frequency-Balance). Ebenso ist es wichtig, dass jedes Item gleich oft in Relation, also in Kombination zu einem beliebigen anderen Item steht (Orthogonality). Als drittes wird vorausgesetzt, dass jedes Item gleich oft an derselben Position abgefragt wird (Position Balance), so wird der Order Bias verhindert. Dieser entsteht dadurch, dass Items, die an den unteren Positionen in einem Set stehen, weniger aufmerksam gelesen werden und so mitunter schlechter oder zum Teil auch besser bewertet werden, als die Items an den

---

<sup>124</sup> vgl. Lee u.a. (2016, S. 169)

<sup>125</sup> vgl. Schöbel/Söllner (2019, S. 127)

<sup>126</sup> vgl. Sawtooth Software (2020)

oberen Positionen. Zuletzt muss in einer BWS Umfrage darauf geachtet werden, dass jedes Item mindestens einmal direkt oder indirekt mit jedem anderen Item kombiniert wird. Es ist auch möglich, Kontrollitems einzusetzen, bei welchen bereits bekannt ist, wie beliebt oder unbeliebt diese bei der Zielgruppe sind. So kann in der Auswertung geprüft werden, ob die Ergebnisse repräsentativ sind.<sup>127</sup>

Um das Design korrekt zu entwerfen, aber die Befragten auch nicht mit zu vielen Sets zu konfrontieren, gibt es Softwareprogramme, die dabei unterstützen können. Ein Beispiel ist der MaxDiff Analyzer von Sawtooth Software, welcher auch in dieser Studie genutzt wird. Relevante Eingaben für das Programm sind die Anzahl der Items und die Anzahl der Items in einem Set. Darauf basierend kalkuliert das Programm die Anzahl der dem Befragten angezeigten Sets und die Anzahl der Varianten. Die Varianten werden nach Zufallsprinzip ausgespielt. Möchte man die Anzahl der Sets selbst bestimmen, kann man dabei folgende Formel verwenden, um dennoch ein geeignetes BWS Design zu erzielen.<sup>128</sup>

$$\frac{\# \text{ Sets pro Befragtem} \times \# \text{ Items pro Set}}{\# \text{ Items total}} > 3$$

Abbildung 22: Formel zur Festlegung der BWS Set Anzahl

<sup>127</sup> vgl. Sawtooth Software (2015)

<sup>128</sup> vgl. Sawtooth Software (2015)

## 4.3 Umsetzung der Methoden zur Generierung und Evaluation von Ideen

### 4.3.1 Ideengenerierung mittels der Design Thinking Methode

Für die Generierung der Ideen eignet sich ein Workshop zur Anwendung der Design Thinking Methode. Zielgruppe des Workshops sind vor allem Onlineshop-Betreiber, aber auch deren Dienstleister, aus welcher insgesamt acht Teilnehmer für den Workshop gewonnen werden konnten. Diese wurden im Workshop in zwei Gruppen unterteilt.

Der Workshop wurde im 6-Phasen Modell des Design Thinking gestaltet und mit folgender Design Thinking Challenge eingeleitet.

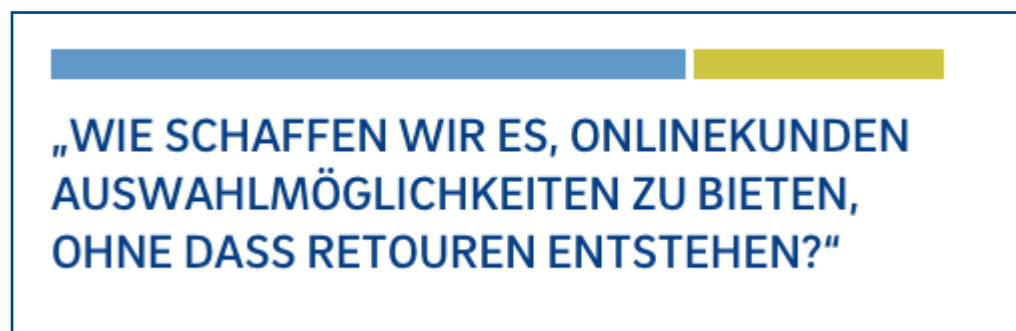


Abbildung 23: Design Challenge Design Thinking Workshop

Die Teilnehmer schreiben Ihre Gedanken dazu auf Post-Its auf, tragen sie nacheinander der Gruppe vor und fassen diese nach Themenbereichen zusammen. So wird sichergestellt, dass alle die Design Challenge richtig verstanden haben.

Folgende Cluster ergeben sich für die Workshopteilnehmer.



Abbildung 24: Themenbereiche Design Challenge

Anschließend folgt Phase 1 des Design Thinking, das Verstehen. Die Teilnehmer tauschen sich über vorhandenes Wissen aus und halten dieses in einem vorgefertigten Canvas auf einem Flipchart fest. Darauffolgend in Phase 2 werden Interviewfragen zu den im Canvas festgehaltenen Ideen und Themen formuliert. Diese Fragen stellen die Workshopteilnehmer anschließend Passanten in qualitativen Interviews. Die Aha-Momente aus den Interviews werden nachfolgend jeweils unter dem Flipchart Canvas aus Phase 1 festgehalten.

POTENZIELLE NUTZER	BEDÜRFNISSE	THEMEN
<p><b>Männer</b> markenorientiert</p> <p><b>Frauen</b> Größenkomplex Zielkäufer Inspirationskäufer</p>	<p>würde gerne wissen, was er bekommt</p> <p>Erlebnis Auswahl für Entscheidung</p>	<p>gefallen, stehen, passen</p> <p>Feedback zu Größen Änderungsfreundlich Größenberatung</p> <p>Empfehlungen was steht mir vs. was passt mir Zahlungsmittel</p>
<p><b>AHA MOMENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- alle Kaufprozesse sehr kurz</li> <li>- Änderungen statt Retouren ist ein Nischen-Case</li> <li>- geringe Nutzung von Unterstützung / Tools</li> <li>- Retoure als große Kundenenttäuschung</li> <li>- Wenig Onlinekäufe wegen Passformunsicherheit und Retouren</li> <li>- Stoff ist wichtiger Retourengrund</li> <li>- Umweltaspekt scheint bei Befragten wichtig</li> </ul>		

Abbildung 25: Ergebnis Phase 1 und 2 bei Gruppe 1

POTENZIELLE NUTZER	BEDÜRFNISSE	THEMEN
<p>Männer</p> <p>Stöberer</p> <p>Frauen</p> <p>Zielkäufer</p>	<p>Beratung</p> <p>Lieblingsmarke</p> <p>Bedarfsdeckung</p> <p>Shopping-Erlebnis</p>	<p>Datenerhebung Kundendaten E-Maße</p> <p>Umwelthinweis, 1 Artikel wird versendet, restliche Größen reserviert</p> <p>Vermessung Artikel</p> <p>Feed-Erstellung auf Basis Kundenfragebogen</p> <p>Größenempfehlung auf Basis von Kauf- und Retourenverhalten</p> <p>Incentivierung shopübergreifend</p>

**AHA MOMENTE**

- wenig Auswahlbestellungen
- Umweltthema relevant, aber wenig bekannt
- Datenerfassung wird nicht kritisch angesehen
- eher zielgerichtete Käufe
- „Retouren werden geschreddert“
- Push Benachrichtigungen triggern zielgerichtetes Suchen (stöbern)
- Bereitschaft persönliche Infos mit Unternehmen zu teilen

Abbildung 26: Ergebnis Phase 1 und 2 bei Gruppe 2

Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen erstellt jede Gruppe eine Persona und formuliert jeweils eine dazu passende “How might we? Challenge”. Die “How might we? Challenge” ist eine konkrete Fragestellung nach dem “Wie” und spezifiziert die Design Challenge genauer. “Wie können wir die Bedürfnisse der Persona befriedigen und ihre Wünsche erfüllen?” Die Bedürfnisse und Wünsche werden je nach Persona individuell formuliert.

Die nachfolgend generierten Ideen sind so auf die Lösung eines Nutzerproblems ausgerichtet, anstatt auf die Lösung eines Problems auf Unternehmensseite.

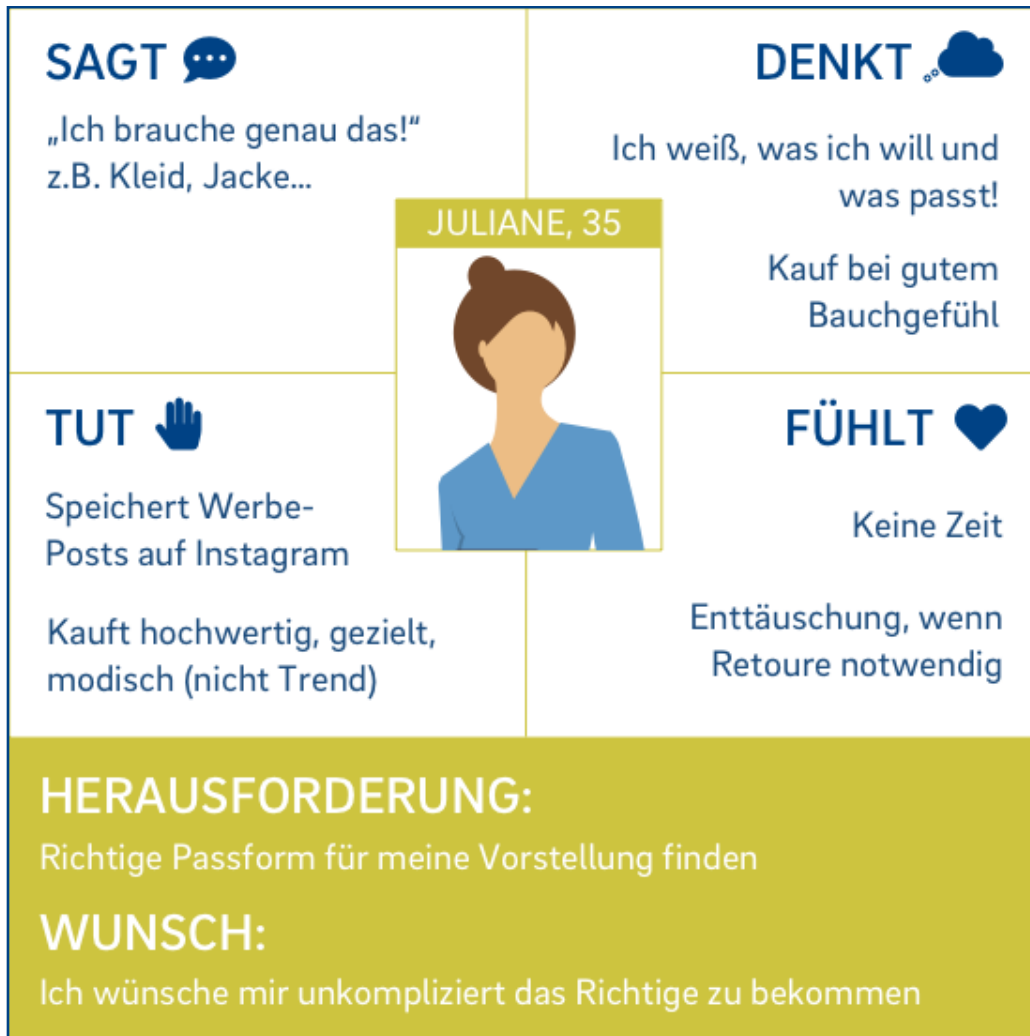


Abbildung 27: Persona Juliane

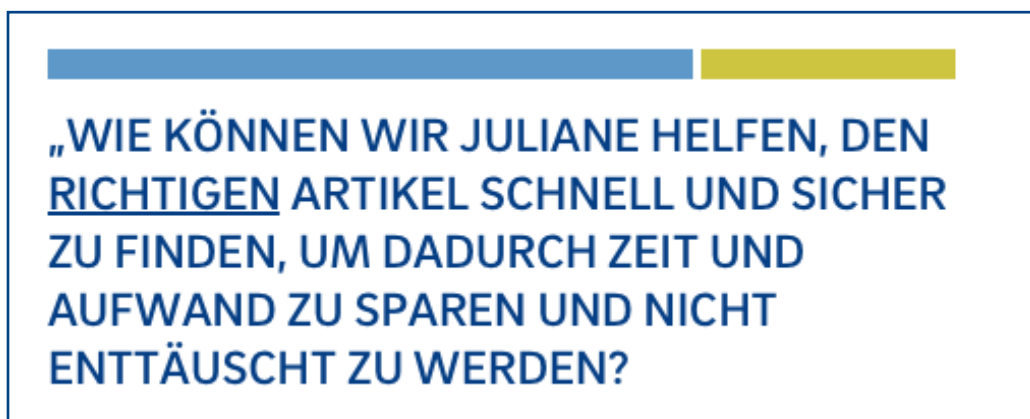


Abbildung 28: How Might we Challenge Gruppe 1



Abbildung 29: Persona Julia

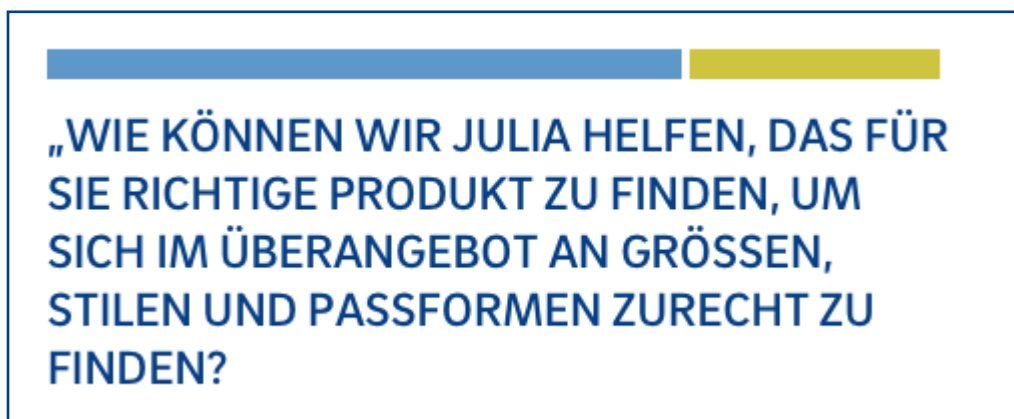


Abbildung 30: How Might we Challenge Gruppe 1

In der anschließenden Ideen-Phase werden zunächst möglichst viele Ideen generiert und in einer Matrix je nach Kundenwert und nach Umsetzungs-Komplexität klassifiziert.

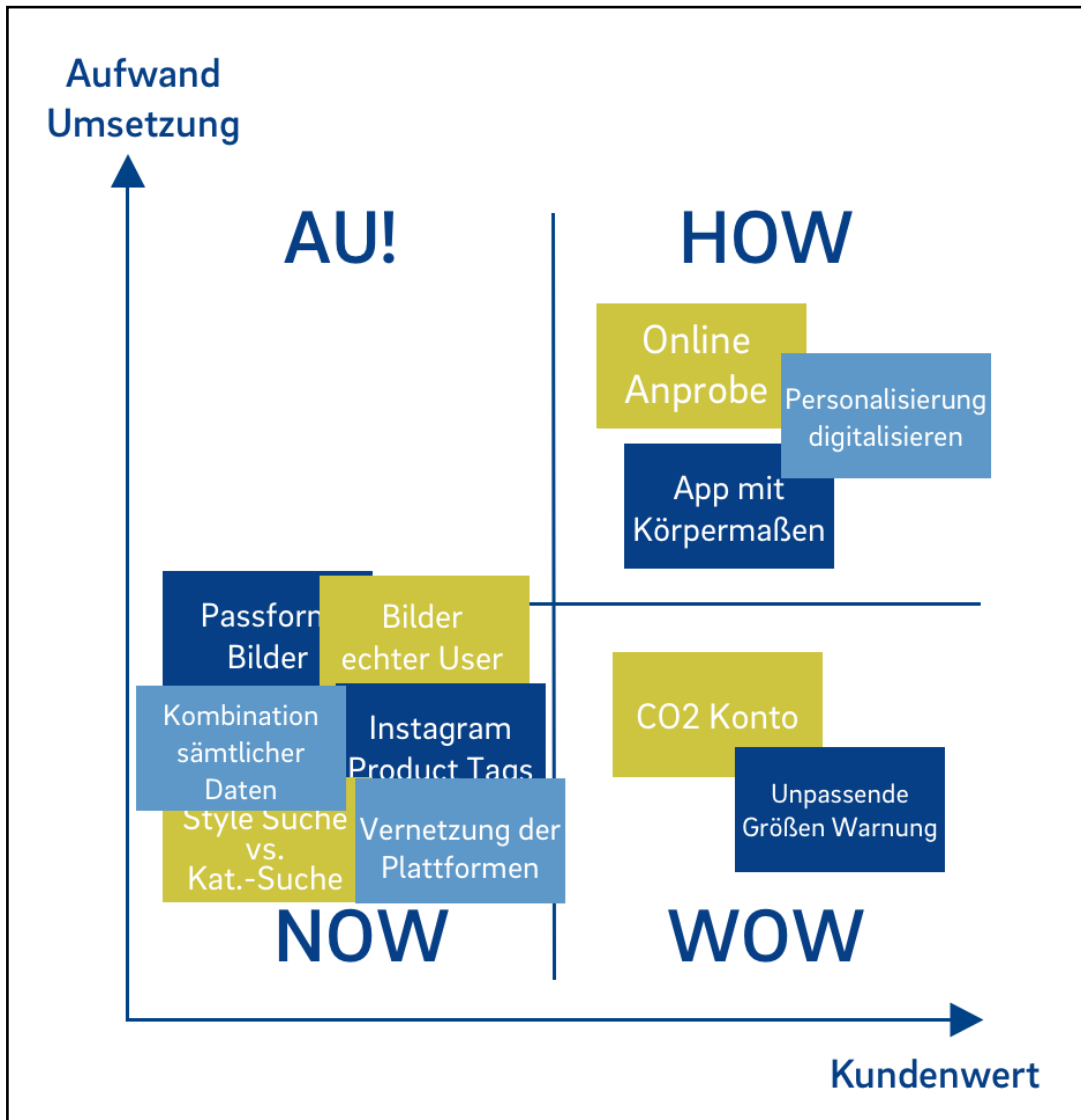


Abbildung 31: Ideen Matrix Gruppe 1



Idee	Ideenbeschreibung
Individualisierter Produkt-Feed	Dem Kunden werden im Onlineshop nur Produkte angezeigt, die zu ihm passen. Die Anzeige erfolgt basierend auf seiner Kaufhistorie und Favoritenliste, Instagram Likes, Passform und Größenangaben.
Individuelle Produktempfehlungen	Der Kunde erhält nur noch Werbung für Produkte (Newsletter, Instagram Anzeigen) die zu ihm passen. Das basiert auf seiner Kaufhistorie und Favoritenliste, Instagram Likes, Passform und Größenangaben.
Cloud basierter Passformspeicher	Jeder Shop kennt die Größe / Maße eines Kunden durch die eine einmalige Eingabe der Maße, sowie durch Analysen von Artikeln, die wegen eines Passformproblems zurückgeschickt wurden
Measurement App	Die Maße eines Kunden werden über dessen Handy-Kamera erfasst und die eingelesenen Daten verschiedenen Shops zur Verfügung gestellt. Diese können die Daten nutzen, um die passende Größe für jedes Produkt anzuzeigen.
Kostenloser Änderungsservice	Anstatt einen Artikel zurückzuschicken, hat der Kunde die Möglichkeit, seinen Artikel in einer nahe gelegenen Schneiderei passend zu machen.
Größenberatung Offline	Kunden können sich in einem Geschäft vermessen lassen und erhalten Tipps, welche Schnitte ihnen gut stehen, um online eine bessere Orientierung zu bekommen.
Größenberatung Online	Kunden geben ihren Körpertypen und Größe an und erhalten darauf basierend Empfehlungen für passende Artikel, Schnitte und Styles
Größenempfehlung basierend auf bisheriger Käufe	Kunden wird auf der Artikeldetailseite angezeigt, welche Größe bei diesem Artikel für sie die passende ist. Die Einschätzung basiert auf bisherigen Käufen und Rücksendungen
Online Anprobe Avatar	Anhand von Größen-, Style- und Maßangaben wird ein Avatar erstellt, an

	dem Kunden die ausgewählten Artikel angezogen sehen können
Online Anprobe Foto	Basierend auf hochgeladenen Fotos, wird ein 3D-Modell erstellt, an dem Kunden ihre ausgewählten Artikel angezogen sehen können
Warnung im Warenkorb	Basierend auf Daten der Kaufhistorie und Retourensendungen wird im Warenkorb ein Warnhinweis für unpassende Artikel (Farbe, Größe...) angezeigt
Beschränkte Auswahlbestellung	Der Kunde kann nur noch eine bestimmte Anzahl an verschiedenen Größen / Farben eines Artikels bestellen
Shop mit geringer Auswahl	Im Shop können sich Kunden durch ein überschaubares Sortiment stöbern, für jeden Artikel gibt es nur wenige (Farb-) Varianten
Versandkosten	Bei jeder Bestellung müssen Versandkosten vom Kunden bezahlt werden
Reservierung von Alternativgrößen	Jeder Artikel kann nur noch in einer Größe bestellt werden. Vom Kunden ausgewählte alternative Größen werden reserviert und im Nachgang geschickt, sollte der ursprüngliche Artikel nicht passen
Umwelthinweis	Im Warenkorb wird angezeigt, wie die Auswirkungen einer Bestellung auf die Umwelt sind
CO2-Konto	Für jede Retoure wird das Umweltkonto eines Kunden belastet. Für jedes Paket das dieser behält bekommt er eine Gutschrift
Offline Anprobe Referenzprodukte	Bevor eine Bestellung online getätigt wird, können Kunden die ausgewählten Produkte im Store anprobieren und anschließend eine Bestellung für die Artikel tätigen, die passen
Offline Referenzangebote	Im Onlineshop wird angezeigt, wo Kunden diesen Artikel in ihrer Nähe abholen können
Zentrale Umkleide für verschiedene Onlineshops	Anstatt die bestellten Artikel zuhause anzuprobieren, gehen Kunden in eine

	zentrale Umkleidekabine, in der die bestellten Artikel (Shop-übergreifend) bereit liegen, anprobiert und bei Nichtgefallen gleich dort gelassen werden können
2nd Hand Läden mit Retourenartikeln	Statt Retourenartikel zurück zu senden, können Kunden diese in Second Hand Shops zurückgeben. Dort werden diese weiter verkauft
Bildmaterial von anderen Kunden	Neben Produktfotos und Fotos am Modell können Kunden auch sehen, wie der Artikel bei einem anderen Kunden aussieht
Belohnung für Nicht-Retournieren	Für jedes Paket, das ein Kunde nicht retourniert, erhält er eine Belohnung (Gutschein, Gutschrift etc), egal bei welchem Shop er zuvor bestellt hat

*Tabelle 2: Übersicht aller Workshop-Ideen zur Senkung von Retouren*

#### **4.3.2 Evaluation der Ideen durch den Handel**

Die in 4.3.1 dargestellten Ideen sollen im Folgenden von Endkonsumenten bewertet werden, inwiefern diese Maßnahmen sie zu weniger Retouren motivieren. Die Bewertung erfolgt mit der in 4.2.2 beschriebenen BWS Methode. Da 23 Ideen in der nachfolgenden BWS Umfrage jedoch zu viele Sets pro Umfrageteilnehmer ergeben würden, muss ein geeigneter Teil daraus ausgewählt werden. Die Auswahl soll nur relevante Maßnahmen für die Praxis enthalten, was in diesem Fall die Umsetzbarkeit der Ideen für eine breite Masse aller Onlineshops im deutschen Markt bedeutet.

Dazu wurden alle Workshopteilnehmer im Nachgang online befragt. In der Umfrage sollten sie für jede der 23 Ideen angeben, für wie realistisch sie die Umsetzbarkeit dieser Idee in naher Zukunft für eine breite Massen an Onlineshop-Betreibern halten. Dazu wurde eine 6-stufige Skala verwendet (1 = nicht realistisch, 6 = sehr realistisch) und die Teilnehmer explizit darauf hingewiesen, dass ihre Bewertung ausschließlich aus Händlerperspektive, ungeachtet des potenziellen Kundennutzen erfolgen soll.

Nach Auswertung der Umfrage, konnten sieben Ideen identifiziert werden, die einen hohen Durchschnittswert für eine realistische Umsetzbarkeit in Kombination mit einer niedrigen Standardabweichung aufweisen. Bei diesen

sieben Ideen kann davon ausgegangen werden, dass sich Experten einig sind über eine realistische Umsetzbarkeit. Das Item "Größenempfehlung basierend auf bisherigen Käufe" kann als Kontroll-Item gesehen werden, da dieses bereits bei einigen Unternehmen eingesetzt wird und gut als Maßnahme zur Retourensenkung funktioniert (vgl. 4.3)

	Ø Bewertung	Standardabweichung +/-
Individuelle Produktempfehlungen	4,5	1,85
Größenberatung Online	4,75	1,28
Größenempfehlung basierend auf bisherigen Käufen	5,25	0,89
Reservierung von Alternativgrößen	4	1,31
Umwelthinweis	4,75	0,71
CO2-Konto	4,13	1,46
Offline-Referenzangebote	5,25	0,89

Tabelle 3: Ausgewählte Ideen nach Händlerbewertung

### 4.3.3 Evaluation der Ideen durch Konsumenten

Die Evaluierung der Ideen mittels der BWS Methode erfolgte durch eine quantitative Umfrage, in welcher neben der Präferenzmessung, Konsumentendaten zum Online Shopping- und Retourenverhalten erfasst wurden. Der Fragebogen unterteilte sich dabei in drei Teile:

- Shopping und Retourenverhalten
- Präferenzmessung der Maßnahmen zur Senkung von Retouren
- Demographische Daten

Die Fragen zum Shopping- und Retourenverhalten erheben Daten zu Bestellhäufigkeit, Durchschnittsbon, Retourenquoten, Häufigkeit verschiedener Auswahlbestellungen, wie Farb-, Größen- und Style-Auswahl sowie Retourengründe. Die Präferenzmessung der Ideen folgt anschließend mit der durch die Händlerbewertung vorselektierte Auswahl an Ideen, die Maßnahmen

zur effizienten Retourensenkung darstellen können. Insgesamt handelt es sich um sieben Ideen, die die Umfrageteilnehmer bewerten sollen.

Da die Motivation die Umfrage vollständig zu beantworten mit steigender Anzahl an Fragen sinkt, sollen dem Kunden nur wenige Sets angezeigt werden, dennoch so viele, dass eine valide Aussage über die Präferenz der Maßnahmen getroffen werden kann. Kombiniert mit einer guten Lesbarkeit, was in diesem Sinne bedeutet, nicht zu viele Items auf einem Set zu zeigen, ergibt sich nach der in 5.2.2 dargestellten Formel eine Set-Anzahl von 6 mit jeweils 3 Items. Die Probanden bekommen so die verschiedenen Maßnahmen öfters angezeigt, jeweils kombiniert mit anderen konkurrierenden Maßnahmen. Bei jedem Set wählt der Befragte aus, welche Maßnahme ihn am ehesten dazu motivieren würden, weniger zu retournieren, und welche am wenigsten. Da die Umfrage über das Online Software Programm von Sawtooth erstellt wird, ist es möglich jedem Probanden eine andere Version auszuspielen. Die Versionen unterscheiden hierbei in der Reihenfolge der dargestellten Sets. So wird verhindert, dass die Sets an den hinteren Positionen mit weniger Aufmerksamkeit beantwortet werden.

**Umfrage zum Online Shopping- und Retouerverhalten**

---

Bitte gib an, was am ehesten und was am wenigsten dazu führen würde, dass du weniger Pakete zurück sendest. Du kannst für die drei Auswahlmöglichkeiten jede Option ('am ehesten' und 'am wenigsten') nur einmal wählen.

1 / 7

Führt am wenigsten dazu		Führt am ehesten dazu
<input type="radio"/>	Größenberatung Online: Gib deinen Körpertypen und Größe an und erhalte darauf basierend Empfehlungen für passende Artikel, Schnitte und Styles.	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Umwelthinweis: Dir wird in deinem Warenkorb angezeigt, wie die Auswirkungen deiner Bestellung auf die Umwelt sind.	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Reservierung von Alternativgrößen: Du kannst jeden Artikel nur noch in einer Größe bestellen. Von dir ausgewählte alternative Größen werden reserviert und dir im Nachgang geschickt, sollte der ursprüngliche Artikel nicht passen.	<input type="radio"/>

Zurück
Weiter

0%
100%

Abbildung 33: Beispielfrage Konsumentenumfrage Präferenzmessung von Maßnahmen zur Retourensenkung

Im abschließenden Teil der Umfrage wird der Umfrageteilnehmer zu Alter, monatlichem Nettoeinkommen und Geschlecht befragt. Diese Informationen werden mit den erhobenen Daten zu Shopping- und Retourenverhalten kombiniert, um Muster in untergeordneten Zielgruppen aufzudecken und um die Präferenzmessung der Maßnahmen für diese separat betrachten zu können.

Der Fragebogen wurde als Link über verschiedene Online Kanäle an Probanden verschickt und von 125 Personen vollständig beantwortet. Da die BWS Methode sich auch für kleinere Stichproben eignet, da die einzelnen Items in einem relativen und keinem absoluten Verhältnis stehen, können die folgenden Ergebnisse als valide interpretiert werden.

Die Mehrheit der Umfrageteilnehmer war weiblich und in einem Alter von 25-34 oder 18-24 Jahren, was die im Workshop entwickelten Persona widerspiegelt (vgl. 5.3.1). Damit kann von einer repräsentativen Stichprobe gesprochen werden.

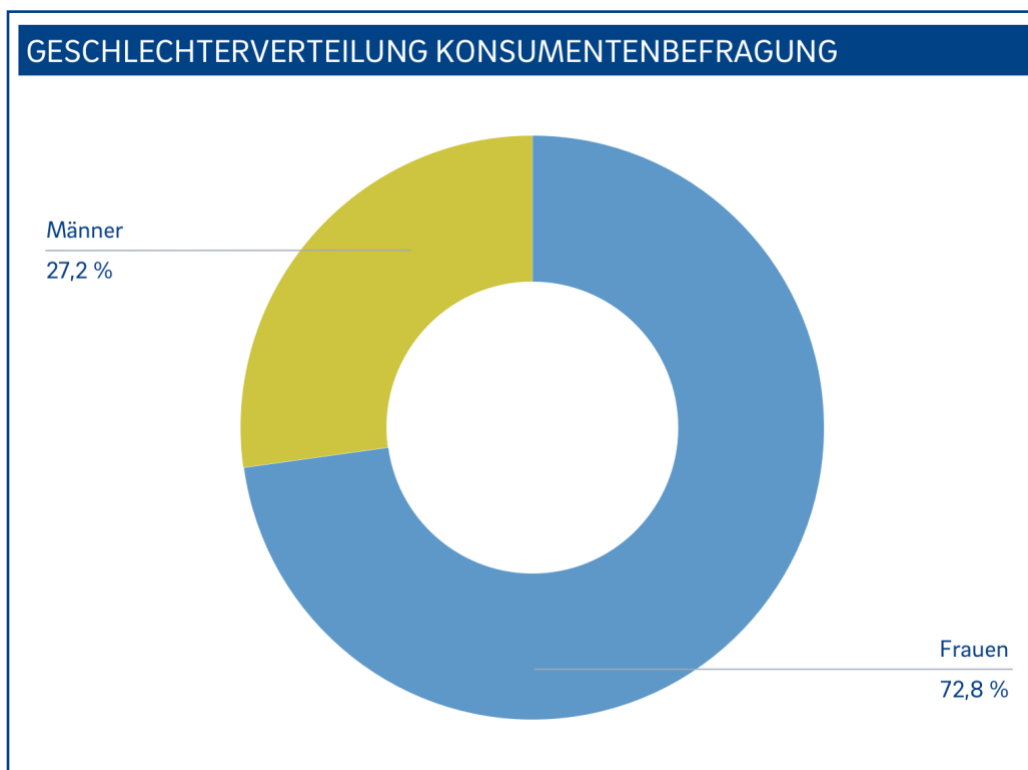


Abbildung 34: Geschlechterverteilung Konsumentenbefragung

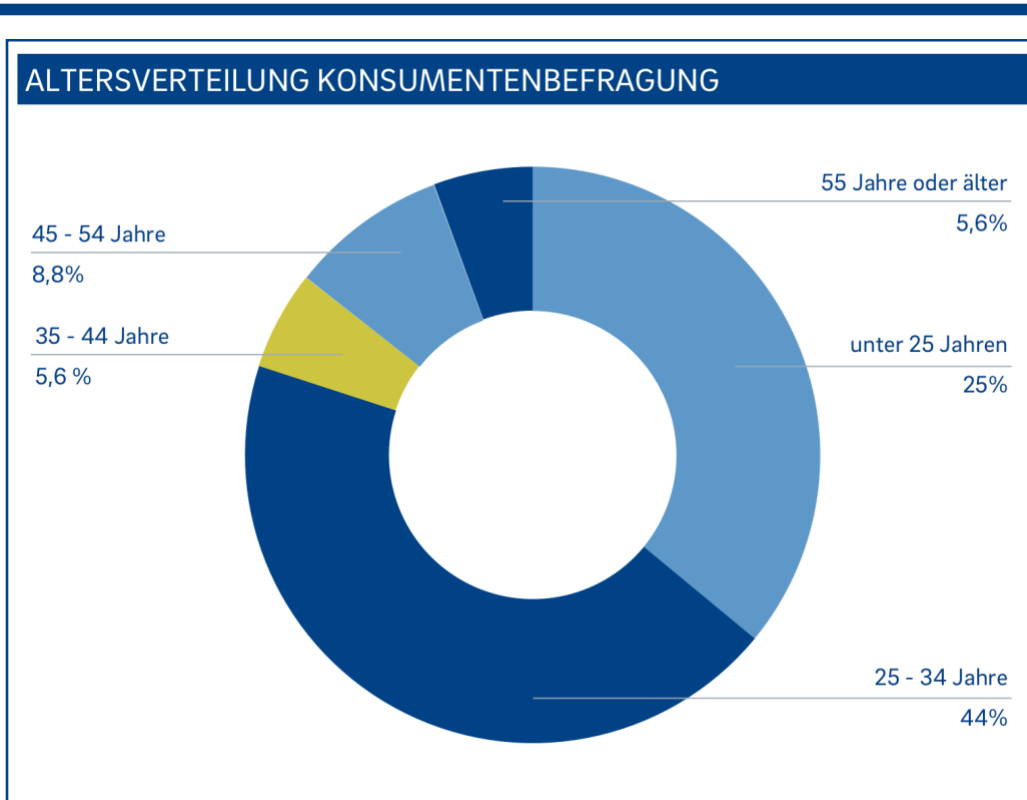


Abbildung 35: Altersverteilung Konsumentenbefragung

Bei der Analyse des Online Shopping- und Retourenverhaltens fällt auf, dass die meisten Befragten 1x in 3 Monaten online bestellen. Die stärkste Kaufkraft im Sinne von Häufigkeit haben Kunden im Alter von 25-34, über die Hälfte der Befragten in diesem Alterssegment tätigt einen Onlinekauf einmal im Monat oder öfter. In dieser Gruppe streut sich die Häufigkeit zudem sehr in den höheren Bestellfrequenzen, was bedeutet, dass alle relativ oft online bestellen, wie oft unterscheidet sich dann jedoch stark. Im Alterssegment von 35-44 wird bereits weniger häufig bestellt, dafür meist im gleichen Intervall, nämlich 1x in 3 Monaten. Grundsätzlich tendieren jüngere Kunden dazu, häufiger online zu bestellen als ältere, was allerdings nicht zwingend bedeutet, dass der Anteil der Onlinebestellungen bei älteren Kunden geringer ist, als bei jüngeren.

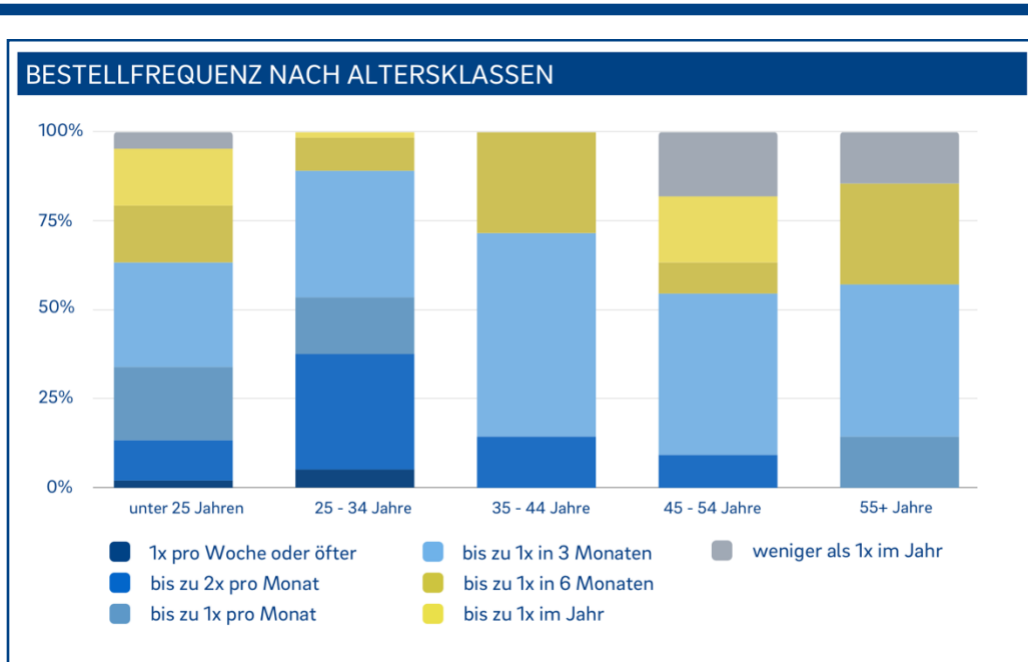


Abbildung 36: Bestellfrequenz nach Altersklassen

Beim Vergleich der beiden Geschlechter zeigt sich, dass Frauen grundsätzlich häufiger online shoppen als Männer, beide jedoch durchschnittlich bis zu 1x in 3 Monaten. Vergleicht man die Befragten anhand ihres Nettoeinkommens, das Ihnen monatlich zur Verfügung steht, lassen sich bei der Bestellfrequenz keine großen Unterschiede feststellen, lediglich eine kleine Erhöhung der Frequenz ab einem monatlichen Nettoeinkommen von 2000€ ist zu erkennen.

Analysiert man neben der Bestellfrequenz, die Anzahl der Artikel, die ein Kunde pro Paket durchschnittlich bestellt, ist festzustellen, dass diejenigen, die öfter bestellen auch überdurchschnittlich viele Artikel pro Paket bestellen. Diejenigen, die seltener bestellen, haben hingegen einen niedrigeren Durchschnittsbewertung. Das kann darauf zurückgeführt werden, dass Personen, die selten in Onlineshops einkaufen grundsätzlich nur ausgewählte, besondere Artikel online bestellen, die unter Umständen stationär nicht im nahen Umkreis verfügbar sind. Der **Durchschnitt** über alle Befragten hinweg liegt bei **4 Artikeln pro Paket**.

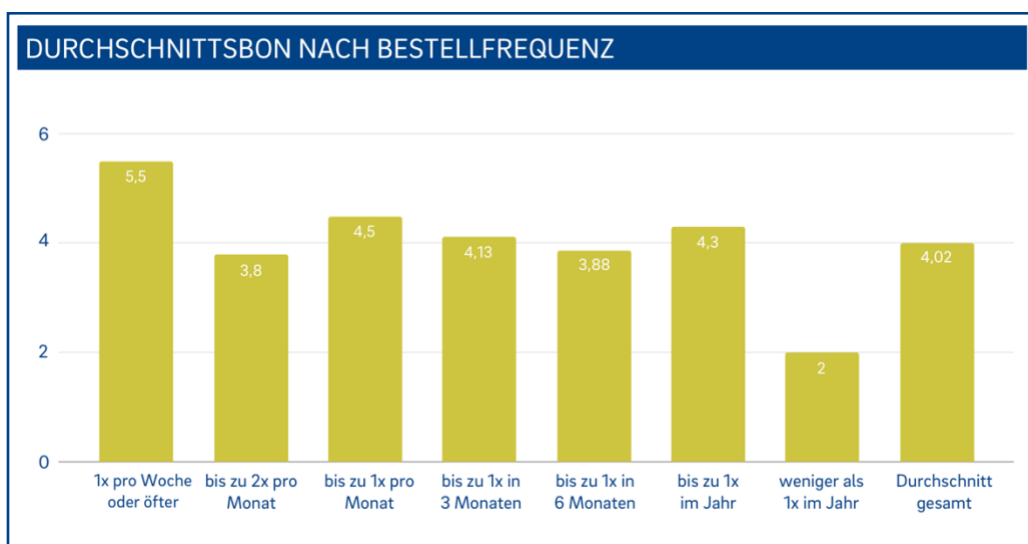


Abbildung 37: Durchschnittsbewertung nach Bestellfrequenz der Befragten

Die Teilnehmer wurden zudem befragt, wie oft sie nach eigener Angabe Auswahlbestellungen tätigen. Es wurde dabei unterschieden nach Auswahlbestellungen verschiedener Größen, Farben und Styles. Styles bedeutet in diesem Fall mehrere verschiedene Artikel aus der gleichen Kategorie.

Es zeigt sich, dass die meisten Kunden verschiedene Artikel aus einer Kategorie bestellen, dahinter folgt die Bestellung verschiedener Größen innerhalb einer Sendung. Ein Drittel aller Sendungen enthalten eine Größenauswahl, ca. 38% eine Style-Auswahl. Eine Farbauswahl kommt mit durchschnittlich 14% aller Bestellungen am seltensten vor. Damit lässt sich feststellen, dass der Großteil der Kunden zum Zeitpunkt der Bestellung im Onlineshop keine Retoure beabsichtigt.

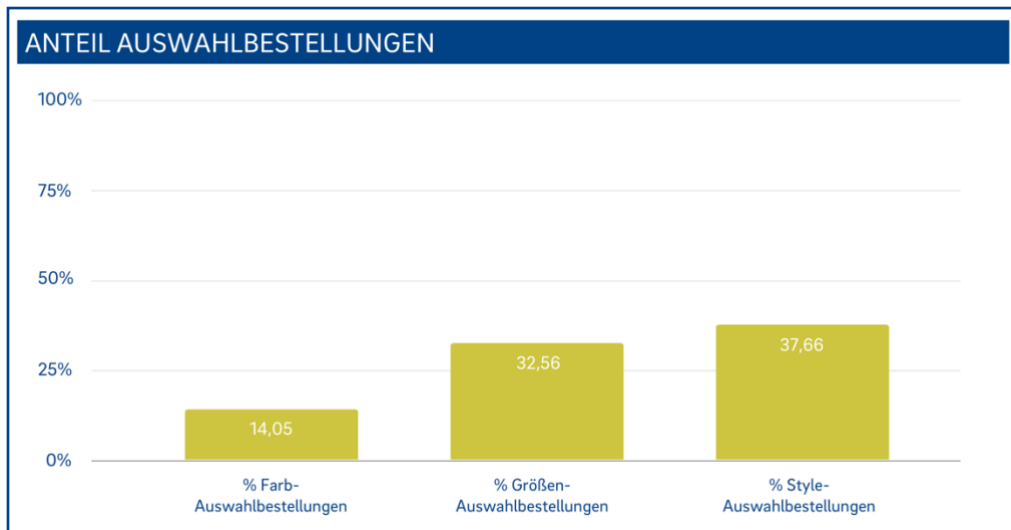


Abbildung 38: Prozentualer Anteil verschiedener Auswahlbestellungen

Vergleicht man die Altersklassen, zeigt sich, dass ältere Kunden grundsätzlich weniger Auswahlbestellungen tätigen als jüngere, eine Farb-Auswahlbestellung kommt jedoch in der Altersklasse von 45-54 Jahren häufiger vor, als beim Durchschnitt der Befragten. Beim Geschlechtervergleich wird deutlich, dass Frauen grundsätzlich mehr Auswahlbestellungen tätigen als Männer. Hier ist jedoch zu beachten, dass in der Umfrage mehr Frauen, als Männer befragt wurden. Farb-Auswahlbestellungen sind bei Männern und Frauen gleich häufig, Style- und Größenauswahlen treten bei Frauen im Durchschnitt zu 9% häufiger auf.

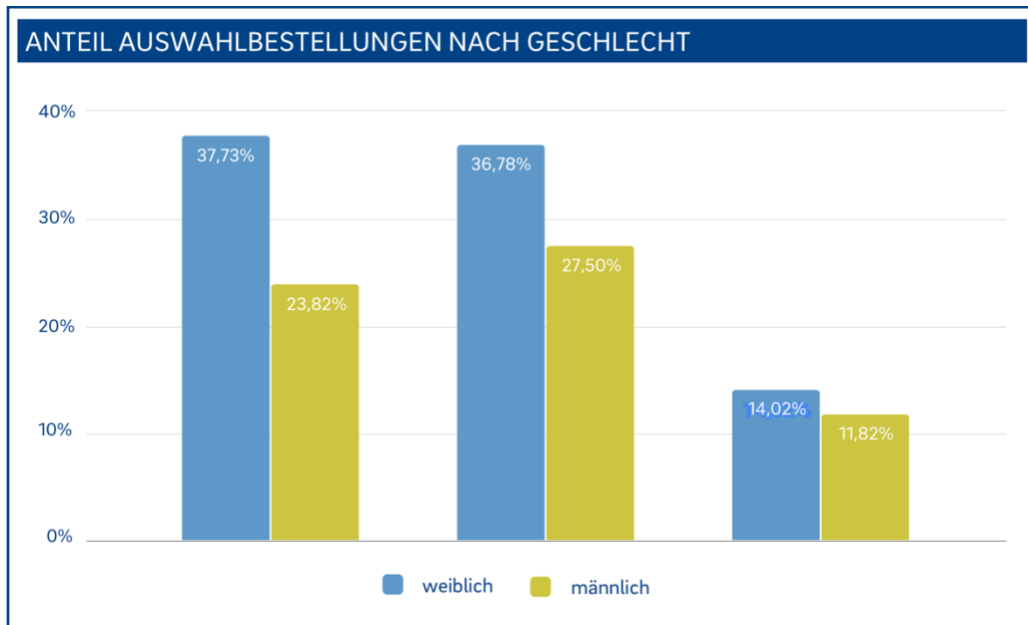


Abbildung 39: Anteil Auswahlbestellungen nach Geschlecht

Betrachtet man die Auswahlbestellungen in Kombination mit dem Durchschnittsbogen der Befragten, lässt sich feststellen, dass je mehr Artikel ein Kunde bestellt, umso höher auch der Anteil der Auswahlbestellungen wird. Im Bereich von sehr vielen Artikeln pro Paket (10+) fällt eine Auswahlbestellung verschiedener Styles sogar doppelt so hoch aus, wie eine Größen-Auswahlbestellung. Bei einer Bestellung von 3-5 oder 6-9 Artikeln sind die Auswahlbestellungen verschiedener Größen und Styles gleich häufig, weshalb die Vermutung angestellt werden kann, dass Kunden, die eine Auswahl von Größen bestellen, auch immer eine Auswahl von Styles bestellen.

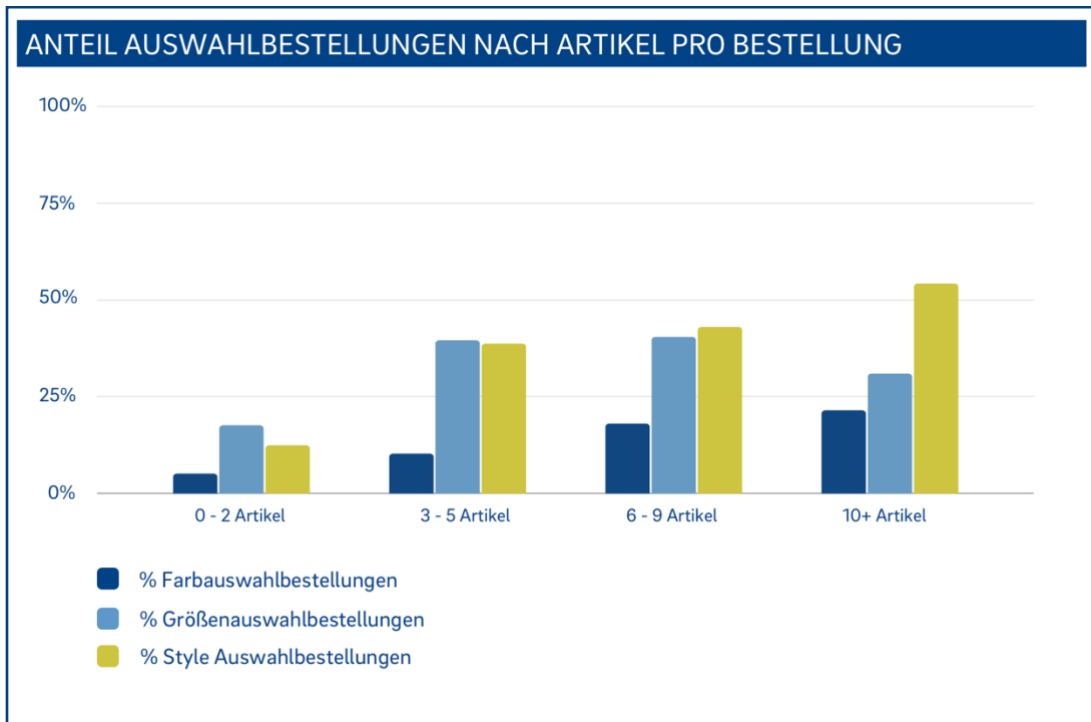


Abbildung 40: Anteil der Auswahlbestellungen nach Artikel pro Bestellung

Die Datenerhebung zeigt jedoch, dass nur 18% der Befragten, die angeben mindestens zu 50% Auswahlbestellungen zu tätigen, eine Kombination verschiedener Größen und Styles vornehmen. Mit weniger als 10% sind die Anteile der Befragten, die Größen oder Styles mit Farben zur Auswahl liefern lassen noch geringer. Das heißt, dass unter den "Auswahlkäufern" meist nur ein Kriterium für die Auswahl relevant ist.

Im Hinblick auf die Retourenquoten schätzen sich die Befragten leicht unter den im Handel angegebenen Quoten ein, was auf die Selbsteinschätzung der Retourenquote bei der Befragung zurückzuführen ist. Diese wird im Selbstbild oft positiver wahrgenommen, als diese eigentlich ist und kann daher für die Interpretation der folgenden Umfrageergebnisse als noch höher angenommen werden.

Die **durchschnittliche Retourenquote** liegt bei den Befragten bei **50,54%**, hierbei handelt es sich um die Alpha Retourenquote, welche die Anzahl der bestellten Pakete zu den retournierten Pakten in ein Verhältnis setzt, unabhängig von der Menge der bestellten und retournierten Artikel. Wenn bei den meisten Befragten etwas retourniert wird, handelt es sich dabei um knapp die Hälfte des Warenwertes. Je höher die Retourenquote, desto höher auch der Anteil des retournierten Warenwertes.

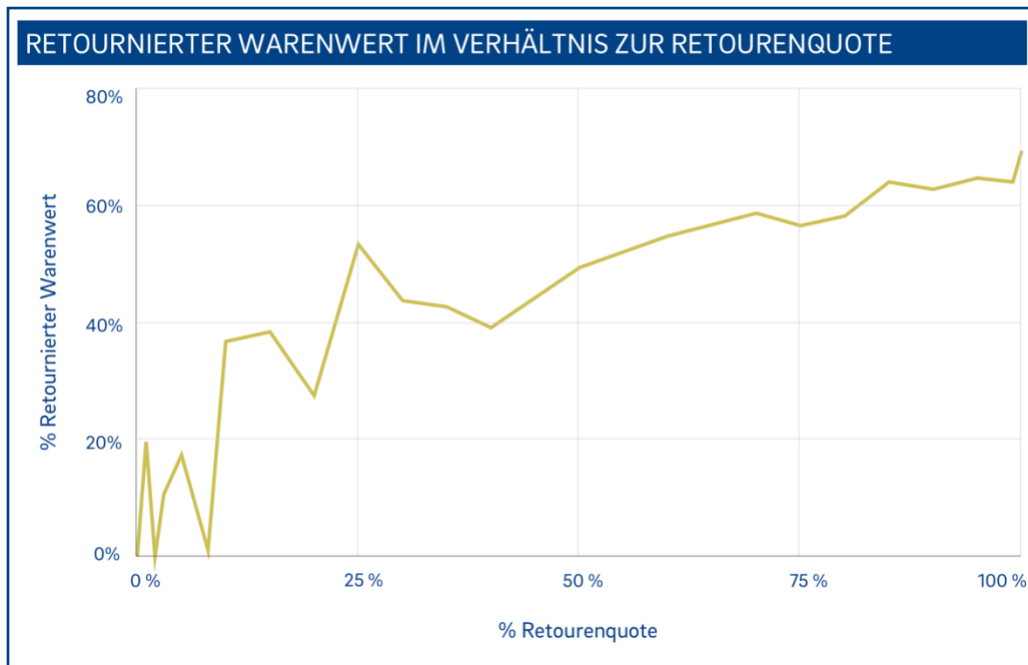


Abbildung 41: Retourenquote im Verhältnis retournierten Warenwert

Die Retourenquote liegt bei den Frauen nach eigener Angabe bei 57%, bei den Männern bei 35%. Der retournierte Anteil des Warenwertes beläuft sich bei weiblichen Umfrageteilnehmern auf durchschnittlich knapp 47%, bei Männern sind es hingegen nur etwas mehr als 30%. Bei den unterschiedlichen Altersklassen wird sichtbar, dass jüngere Kunden deutlich häufiger retournieren. Am höchsten ist die Retourenquote in der Altersgruppe der 25-34-Jährigen. In diesem Segment wird 3 mal so oft etwas zurück geschickt wie in den anderen Alterssegmenten, hier ist noch einmal die erhöhte Bestellfrequenz dieser der jüngeren Kunden zu erwähnen. Kunden unter 25 Jahren retournieren ihr Paket zu knapp 50%, womit dieses Segment den allgemeinen Durchschnitt widerspiegelt. Kunden im Alter von 35 Jahren oder älter, hingegen retournieren

weniger, als der Durchschnitt. Beim Warenwert zeigen sich ähnliche Ausprägungen, allerdings weniger extrem.

Als sehr retourenanfällige Zielgruppe können somit Frauen im Alter von 25-34 gesehen werden, was auch die Annahme über die im Workshop erstellten Personas bestätigt.

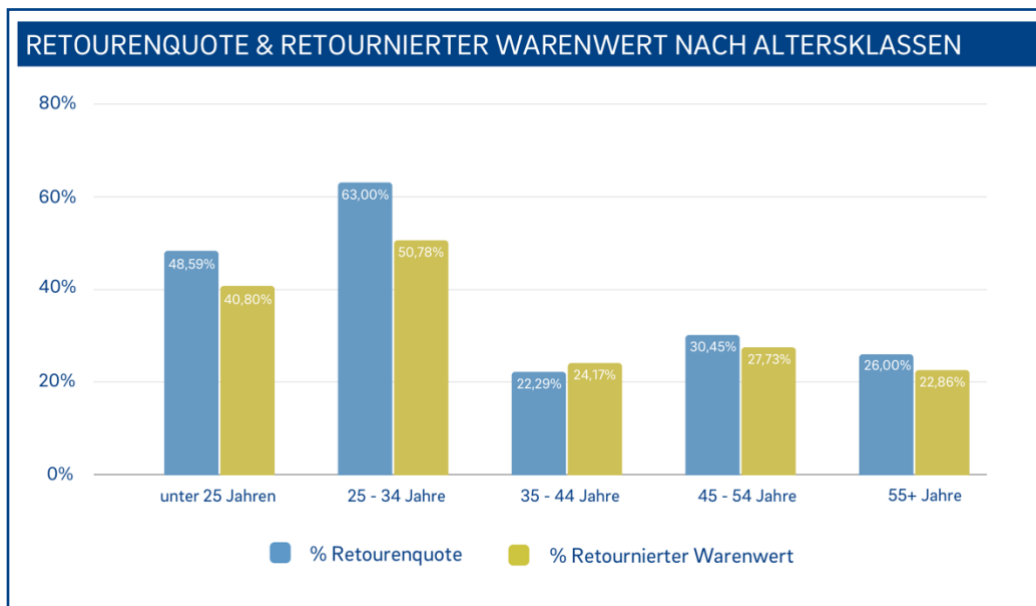


Abbildung 42: Retourenquote und retournierter Warenwert nach Altersklassen

Auffällig ist, je öfter ein Kunde bestellt, umso höher ist auch seine Retourenquote und der prozentuale Anteil des retournierten Warenwertes. Kunden die seltener bestellen, haben eine geringere durchschnittliche Retourenquote und einen geringeren Anteil des retournierten Warenwertes. Hier lässt sich feststellen, dass Kunden, die selten bestellen auch selten etwas retournieren und wenn, dann auch nur einen geringeren Teil des Warenwertes, als Kunden die sehr häufig bestellen.

Betrachtet man die einzelnen Cluster, so kann festgestellt werden, dass bei Kunden, die 1x pro Woche oder öfter bestellen, durchschnittlich zu 80% eine Retoure aus dem Onlinekauf resultiert, in der durchschnittlich 70% des Warenwertes retourniert werden. Bei Kunden, die 1x bis 2x pro Monat bestellen, sind die Retourenquoten und der prozentuale Anteil des retournierten Warenwertes sehr ähnlich verteilt, bei ca. 64% Retourenquote und einem

retournierten Warenwert von 51%. Ab einer Bestellfrequenz von bis zu 1x in 3 Monaten oder seltener sinkt zwar die Retourenquote, der Anteil des retournierten Warenwertes steigt jedoch. Ein hoher retournierter Warenwert kann entweder bedeuten, dass Konsumenten einen Großteil der Artikel zurücksenden oder aber nur die günstigeren Artikel behalten und die teuren retournieren.

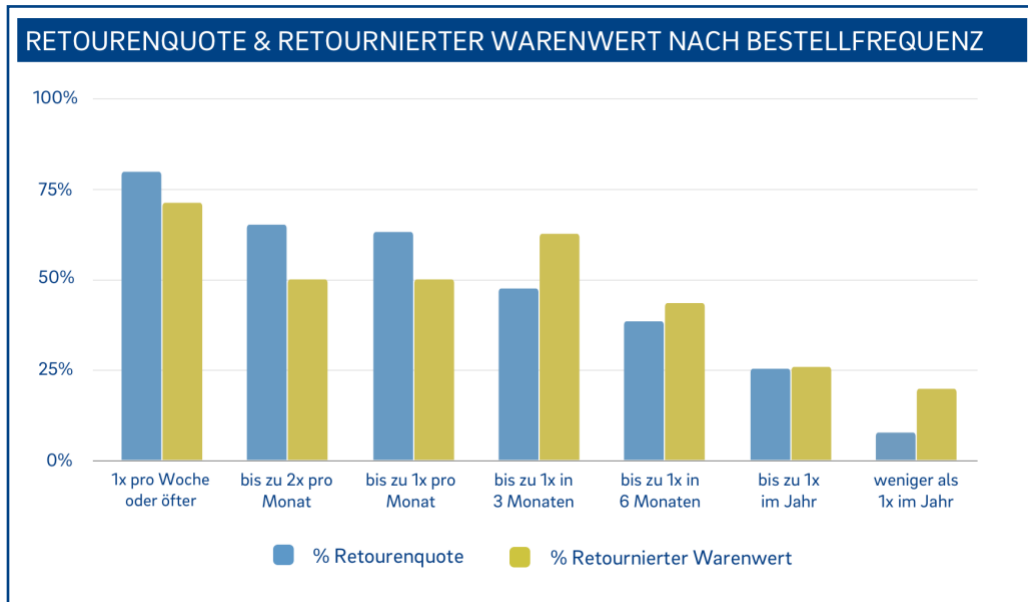


Abbildung 43: Retourenquote und Retournierter Warenwert nach Bestellfrequenz

Es zeigt sich, je höher die Anzahl der geordneten Artikel in einem Paket ist, desto höher ist auch die Retourenquote und der prozentuale Anteil des retournierten Warenwertes. Die Entwicklung der Retourenquote und des Anteils des retournierten Warenwertes ist zwar nicht proportional zur Anzahl der Artikel, dennoch ist eine Zunahme beider Prozentsätze mit der Anzahl der Artikel zu erkennen. Deutlich höher ist die Retourenquote ab sieben bestellten Artikeln pro Paket. Eine leichte Steigerung ist sogar schon ab drei Artikeln pro Paket zu erkennen, was darauf hindeutet, dass es sich bei einem Warenkorb von zwei Artikeln meist um gezielte Bedarfskäufe handelt, bei welchen Retouren grundsätzlich seltener auftreten.

Der retournierte prozentuale Warenwert steigt erst deutlich ab drei Artikeln, sinkt jedoch verhältnismäßig zur Retourenquote ab einer Artikelanzahl von sieben bis neun. Das kann darauf zurückgeführt werden, dass bei steigender

Anzahl sich die Wahrscheinlichkeit, dass ein Artikel nicht passt, oder nicht gefällt, erhöht.

Gesamtheitlich betrachtet, beläuft sich bei 40% der Bestellungen von sechs oder mehr Artikeln der retournierte Anteil des Warenwertes auf mehr als 70%. Hier kann mit hoher Wahrscheinlichkeit von einer Auswahlbestellung gesprochen werden.

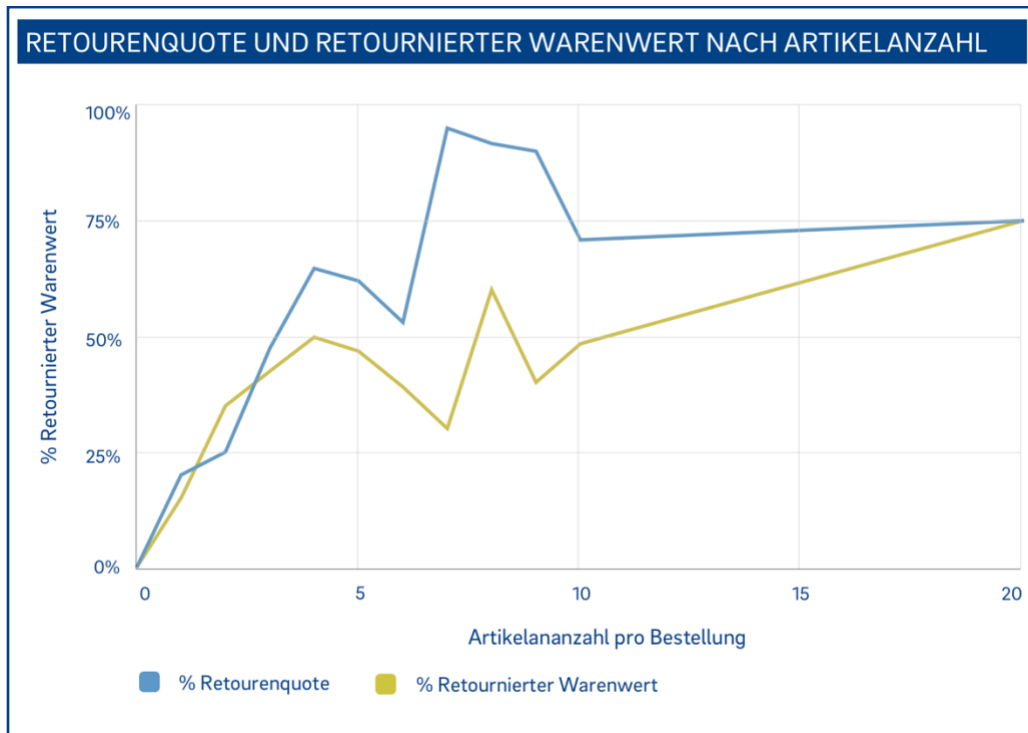


Abbildung 44: Retourenquote und retournierter Warenwert nach Artikelanzahl

Kunden, die häufig eine Auswahlbestellung tätigen weisen durchaus eine erhöhte Retourenquote auf. Der Durchschnitt der Befragten, die angaben bei mehr als 50% ihrer Onlinekäufe eine Auswahlbestellung zu tätigen, weisen eine Retourenquote von mehr als 70% auf. Bei den einzelnen Kategorien der Auswahlbestellungen fallen die Retourenquoten jedoch ähnlich aus.

Der häufigste Grund, warum ein Kunde ein Paket zurückschickt, ist bei den Befragten die Passform beziehungsweise Größe oder, dass der Artikel nicht gefällt. Beide Gründe treten nahezu gleich häufig auf. Dahinter mit etwas mehr als einem Drittel der Nennungen, reihen sich Auswahlbestellungen als Grund ein. Das bestätigt im Grunde die Aussagen der Experteninterviews und spiegelt

auch die Informationsgrundlage der anfänglichen Literaturrecherche der Studie. Eher weniger oft treten die Gründe "Artikel war Impulskauf", "Artikel war beschädigt", "Artikel war zu spät" oder sonstige Gründe auf.

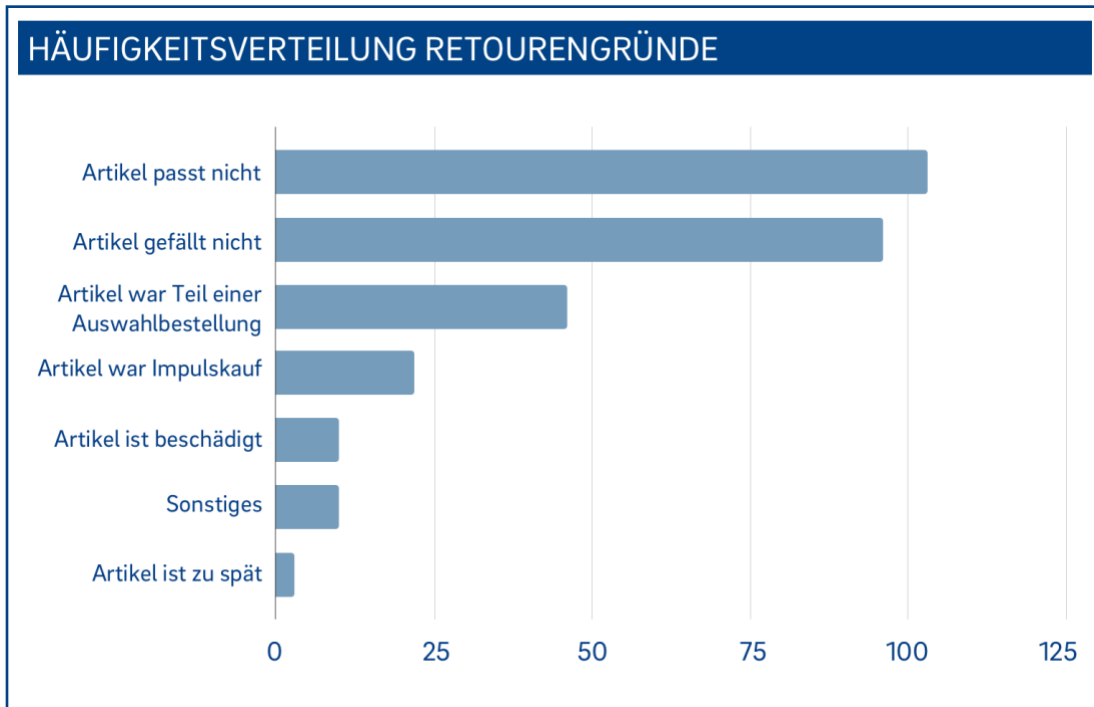


Abbildung 45: Häufigkeitsverteilung Retourengründe

Je mehr Artikel in einem Paket bestellt werden, desto seltener wird die Passform beziehungsweise Größe als Retourengrund angegeben. Das bestätigt, dass es sich bei großen Warenkörben nicht zwingend um Größen-Auswahlbestellungen, sondern um Style-Auswahlbestellungen handelt, sofern man davon ausgeht, dass Kunden, die eine Größenauswahl tätigen, den retournierten Artikel unter dem Grund "Artikel passt nicht" retournieren. Logischerweise nimmt der Grund "Artikel war Teil einer Auswahlbestellung" mit der Anzahl, der in der Sendung enthaltenen Artikel zu, ebenso wie der Grund "Artikel war Impulskauf". Dennoch sind bei diesen Ausprägungen nur kleine Unterschiede zu erkennen.

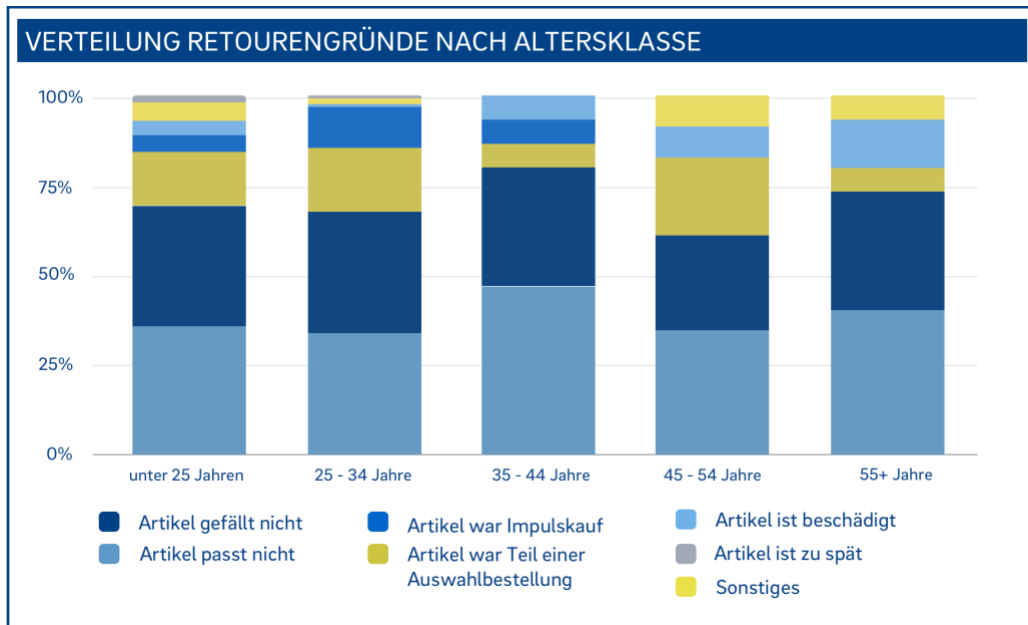


Abbildung 46: Verteilung Retourengründe nach Altersklassen

Ähnliches zeigt sich auch bei der Sortierung nach Bestellfrequenz, hier nehmen sonstige Gründe und defekte Artikel als Rücksendegrund zu, je niedriger das Bestellintervall eines Kunden ist. Dass ein Artikel retourniert wird, weil er dem Kunden nicht gefällt, kommt im Bereich der mittleren Bestellfrequenz häufiger vor, Impulskäufe nehmen als Grund mit der Bestellfrequenz ab.

Die Häufigkeitsverteilung der Retourengründe unterscheiden sich je nach Geschlecht kaum, es ist lediglich festzustellen, dass bei Frauen Retouren öfter aus Impulskäufen resultieren als bei Männern und dass Männer einen Defekt am Artikel oder sonstige Gründe prozentual häufiger angeben als Frauen. Das gleicht sich wieder mit dem Umfrageergebnis, dass Männer weniger retournieren als Frauen und bei Niedrig-Retournieren die Gründe anders ausgeprägt sind.

Denn betrachtet man die angegebenen Gründe in Kombination mit der angegebenen Retourenquote, fällt auf, dass der Grund, dass ein Artikel nicht passt oder nicht gefällt, deutlich häufiger von den Befragten angegeben wird, die auch viel retournieren. Ebenso deutlich höher sind auch Auswahlbestellungen als Grund für das Zurücksenden einer Bestellung. Grundsätzlich fallen die Gründe für eine Retoure in diesem Kundensegment unterschiedlicher aus, als in anderen. Dass ein Artikel zurück geschickt wird,

weil er beschädigt ist oder wegen sonstigen Gründen, geben vor allem Wenig-Retournerer an. Diese Kunden scheinen nur etwas zurückzusenden, wenn es kaputt ist. Grundsätzlich lassen sich Unterschiede bei den Angaben der Gründe nur bei Konsumenten mit sehr hohen und mit sehr niedrigen Retourenquoten feststellen, im Mittelfeld ist die Ausprägung sehr ähnlich.

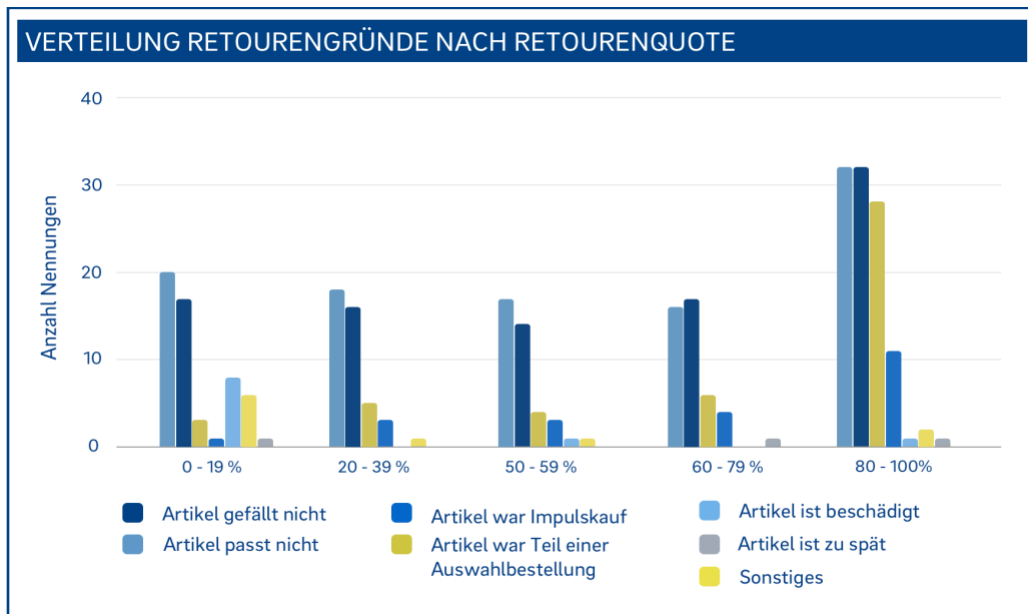


Abbildung 47: Verteilung Retourengründe je nach Retourenquote

Bei der Auswertung der potenziellen Maßnahmen zur Retourensenkung wurden die Konsumenten befragt, welche der Maßnahmen sie am ehesten dazu bewegen würden, weniger zu retournieren und welche am wenigsten. Bei der Auswertung entsteht ein Präferenzwert jeder einzelnen Maßnahme, welcher auf der Basis ermittelt wurde, wie oft eine Maßnahme besser bewertet wurde als eine andere. Daher handelt es sich bei dem Präferenz um ein relatives Verhältnis der einzelnen Maßnahmen untereinander und um keine absolute Ausprägung, wie bei den vorangegangenen Auswertungen. Wenn eine Maßnahme A einen Präferenzwert von 5% aufweist, eine andere Maßnahme B einen von 10%, so ist diese doppelt so präferiert wie Maßnahme A. Zusammen ergeben die Präferenzwerte 100% über alle Maßnahmen hinweg. Neben der Darstellung der einzelnen Präferenzwerte der Maßnahmen, sollen die Maßnahmen über verschiedene Kundengruppen hinweg verglichen werden. Hierzu dienen die zuvor gestellten Fragen zu Online Shopping- und

Retourenverhalten, sowie zu demographische Daten. Die Kreuzauswertung ist hier nur möglich bei Fragen, die keine Freitextantworten erlauben, sondern vorgegebene Antwortmöglichkeiten enthalten. Deshalb können die Präferenzwerte der Maßnahmen nur nach Geschlecht, Einkommen, Bestellfrequenz und Retourengrund gefiltert werden.

Die Präferenzwerte über alle Maßnahmen hinweg, weisen keine sehr großen Unterschiede auf, das heißt die meisten Maßnahmen werden von den Befragten nahezu gleich stark favorisiert. Den höchsten Wert erzielen die Maßnahmen "CO2-Konto" mit 19% und "Größenempfehlung basierend auf bisherigen Käufen" mit 17,6%. Da es sich bei zweiterer Maßnahme um ein Kontroll-Item handelt, das sich bei vielen Unternehmen als wirksam zur Senkung von Retouren zeigt, können die Ergebnisse als valide angenommen werden.

Dicht hinter den am besten bewerteten Ideen sind die Maßnahmen "Größenberatung online", "Offline Referenzangebote" und "Reservierung von Alternativgrößen". Am wenigsten präferiert von allen wurden die Maßnahmen "Umwelthinweis" und "Individuelle Produktempfehlungen". Da die Unterschiede zwischen den Ausprägungen nicht besonders groß sind, lässt sich nur sagen, dass die beiden präferiertesten Maßnahmen, zwei- bis dreimal beliebter sind, als die am wenigsten präferierte Maßnahme. Der Umwelthinweis scheint zwar im Gesamtvergleich nicht gerade beliebt bei den Befragten, schneidet aber nahezu doppelt so gut ab, wie die individuellen Produktempfehlungen. Das kann als eine weitere Verdeutlichung gesehen werden, dass individuelle Produktempfehlungen die Probanden nicht dazu motivieren würden, weniger zu retournieren. Simuliert man die Ergebnisse, kann nicht eindeutig gesagt werden, ob die beiden besten Maßnahmen immer gegenüber den anderen Maßnahmen im Mittelfeld der Präferenzwerte bevorzugt würden, allerdings immer im Vergleich zur schlechtesten Maßnahme.

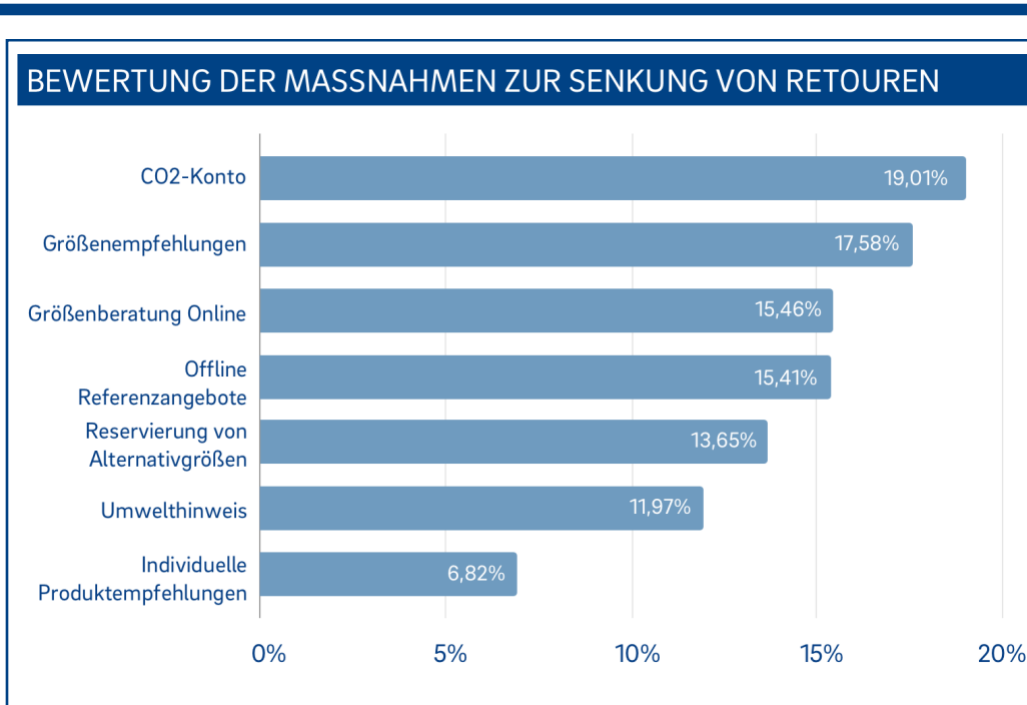


Abbildung 48: Präferenzwerte der Maßnahmen zur Senkung von Retouren

Bei den unterschiedlichen Geschlechtern zeigt sich, dass Frauen Umweltmaßnahmen wie das CO2-Konto und den Umwelthinweis deutlich stärker präferieren als Männer. Größenempfehlung und Größenberatung schneiden hingegen besser bei Männern ab. Hierbei muss noch einmal erwähnt werden, dass bei der Umfrage mehr als doppelt so viel Frauen wie Männer teilgenommen haben. Bei den anderen Maßnahmen zeigt sich kein besonderer Unterschied hinsichtlich der erzielten Präferenzwerte.

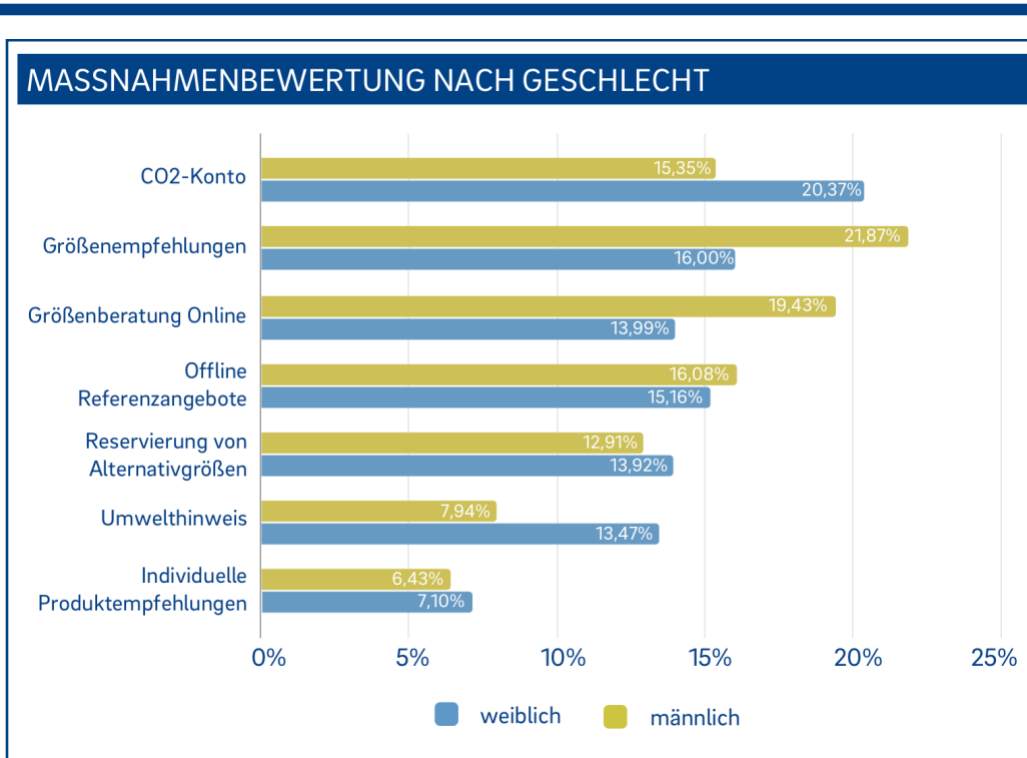


Abbildung 49: Maßnahmenbewertung nach Geschlecht

In Anbetracht der Bestellhäufigkeit wird das CO2-Konto beliebter, je öfter ein Kunde bestellt, denn der Präferenzwert steigt tendenziell mit der Bestellfrequenz. Gleiches gilt für den Umwelthinweis, dennoch schneidet diese Maßnahme in der gesamtheitlichen Betrachtung nicht besonders gut ab. Offline Referenzangebote scheinen vor allem bei Kunden, die weniger oft online bestellen, ein Anreiz für weniger Retouren zu sein. Das kann unter anderem darauf zurückgeführt werden, dass Kunden die viel online bestellen dazu tendieren stationäres Shopping als Einkaufsmöglichkeit kategorisch auszuschließen.

Die Ausprägung der Präferenz für das CO2-Konto ist deutlich niedriger bei Leuten, die als Retourengrund angeben, dass ein Artikel beschädigt ist oder sonstige Retourengründe vorliegen. Die Präferenzwerte sind bei diesen Kunden jedoch, ebenso wie bei Kunden, die "Artikel war zu spät" als Retourengrund angeben, grundsätzlich anders geprägt. Insgesamt werden diese Gründe nur von sehr wenigen Befragten als häufigster Grund angegeben, daher hat diese Ausprägung nur eine geringe Aussagekraft. Bei den häufig genannten Retourengründen lassen sich keine großen Unterschiede feststellen. Lediglich

Personen, die häufig etwas aus Impulskäufen retournieren, weisen einen stärkeren Präferenzwert bei der Maßnahme C02-Konto auf als Kunden, die andere Gründe angeben.

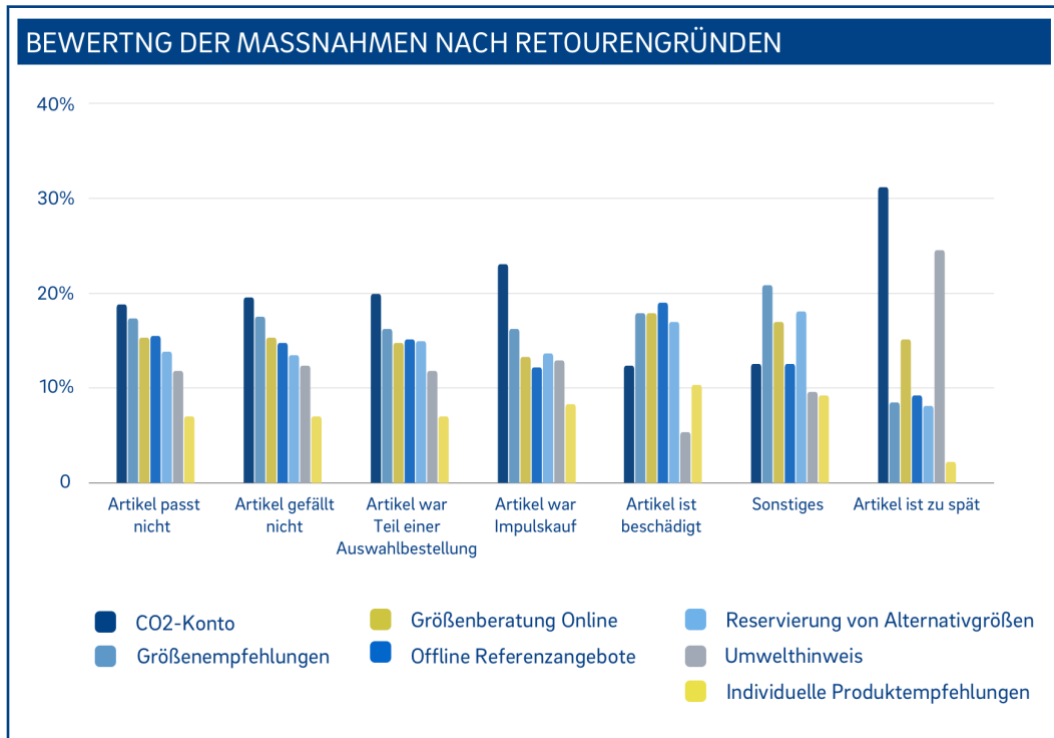


Abbildung 50: Bewertung der Maßnahmen nach Retourengründen

## 4.4 Zusammenfassung der Ergebnisse und Anwendung auf die Forschungsfragen

Gesamtheitlich betrachtet kann festgestellt werden, dass Kunden, die häufig und durchschnittlich viele Artikel pro Paket bestellen, zu Auswahlbestellungen neigen, eine hohe Retourenquote aufweisen und einen Großteil des bestellten Warenwertes retournieren. Meist handelt es sich dabei um weibliche Kunden im Alter von 25-34 Jahren, die über ein monatliches Nettoeinkommen von mehr als 2000€ verfügen. Diese Kundinnen sind war förderlich für den Umsatz eines Unternehmens, es ist jedoch fraglich, ob diese Kundengruppe für Händler profitabel ist.

Die Gründe für Retouren und die Motivation, warum Kunden eine Auswahlbestellung tätigen, sind jedoch unterschiedlich. Man kann davon ausgehen, dass es zwei untergeordnete Kundengruppen im Segment der Auswahl-Kunden gibt. Die einen möchten die Auswahl verschiedener Styles, die anderen die Auswahl verschiedener Größen. Daher sollte bei der Erarbeitung eines Konzepts zur Retourensenkung verschiedene Maßnahmen ausgewählt und unterschiedlich eingesetzt werden, um beide Segmente zielgerichtet anzusprechen.

Bezüglich der Maßnahmen zur Retourensenkung zeigt sich, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit ein CO2-Konto oder das Auspielen von Größenempfehlungen basierend auf der bisherigen Kaufhistorie des Kunden dazu beitragen können, Retouren zu senken. Maßnahmen im Bereich der Größenempfehlung und -beratung würden bei Männern mit höherer Wahrscheinlichkeit zu einer niedrigeren Retourenquote führen als bei Frauen. Genau umgekehrt ist es bei ökologischen Maßnahmen. Diese würden tendenziell eher bei weiblichen Kunden funktionieren, die einen hohen Durchschnittsbon aufweisen und zu Impulskäufen neigen. Individuelle Produktempfehlungen würden sehr wahrscheinlich nicht zu einer Senkung der Retourenquote führen, ebenso wie das Anzeigen von Umwelthinweisen.

Es zeigt sich also, dass Kunden, die viel und häufig bestellen scheinbar ein schlechtes Gewissen gegenüber den ökologischen Auswirkungen des eigenen Einkaufsverhaltens haben, jedoch nicht ermahnt werden möchten, weniger zu bestellen. Bei individuellen Produktempfehlungen liegt nahe, dass viele Kunden

nicht zwingend eine Verbindung zur Retourenquote sehen und prinzipiell das kaufen möchten, was Ihnen gefällt.

Im Hinblick auf die gestellten Forschungsfragen, lassen sich somit folgende Aussagen treffen.

F1: Auf welche Maßnahmen sollen sich Online-Modehändler künftig fokussieren, um Retouren mit einer hoher Wahrscheinlichkeit zu senken?

Prinzipiell scheinen Maßnahmen aus dem Bereichen Ökologie und Größenberatung Kunden dazu zu bewegen, weniger zu retournieren. Im Bereich Ökologie können besonders Frauen angesprochen werden, bei der Größenberatung vorrangig Männer. Ein CO2-Konto ist vielversprechender als ein Umwelthinweis, Größenempfehlungen basierend auf bisheriger Käufe tendenziell besser als eine Größenberatung. Grundsätzlich ist es ratsam, Maßnahmen zielgruppenspezifisch anzuwenden, da die verschiedenen Kundensegmente unterschiedliche Präferenzen haben und somit unterschiedliche Maßnahmen unterschiedlich gut funktionieren.

F2: Welche zukünftigen Maßnahmen sind im Bereich der Passform-Problematik denkbar für den Handel?

Im Bereich der Passform-Problematik hat sich gezeigt, dass vor allem Männer Maßnahmen in diesem Bereich als retourensenkend einschätzen. Das Auspielen von Größenempfehlungen basierend auf bisherigen Käufen verzeichnet bei Unternehmen, die diese Maßnahme einsetzen bereits Erfolge und zeigt auch auf Kundenseite eine hohe Wahrscheinlichkeit zur Senkung von Retouren. Diese Maßnahme sollte daher unbedingt branchenweit eingesetzt werden. Sekundär können Services in der Größenberatung funktionieren.

F3: Wie können Auswahlbestellungen verringert werden, ohne den Kunden einzuschränken?

Ein Eingriff in die Freiheit des Kunden, so viel zu bestellen, wie er möchte, ist grundsätzlich kritisch. Auswahlbestellungen sollten daher erst ab einer

Artikelanzahl von mehr als 10 proaktiv zu verringern versucht werden, maximal bei einer Artikelanzahl von 7. Erst ab dieser Artikelanzahl kann von einer Auswahlbestellung gesprochen werden, die auch mit hoher Wahrscheinlichkeit eine hohe Retourenquote zur Folge hat. Vorwiegend treten Auswahlbestellungen bei jungen weiblichen Kunden auf, für die verschiedene Maßnahmen herangezogen werden können, je nachdem welche Motivation hinter der Auswahlbestellung steht.

Auch hier eignen sich das Ausspielen von Größenempfehlungen für Größen-Auswahlbestellungen, aber auch das Einführen eines CO<sub>2</sub>-Kontos für Style-Auswahlbestellungen zur Senkung der Retourenquote. Kunden möchten in der Auswahl an Artikeln nicht proaktiv eingeschränkt oder bei einer Auswahlbestellung ermahnt werden. Allerdings kann beispielsweise ein CO<sub>2</sub>-Konto an das ökologische Gewissen appellieren. Wenn der Kunde basierend darauf selbst die Entscheidung trifft, weniger Artikel zur Auswahl zu bestellen, kann dies vor allem zur Senkung von Retouren aus Impulskäufen führen.

## 5 Ableitung von Handlungsempfehlungen

### 5.1 Erfolgversprechende Maßnahmen zur Retourensenkung

Nach Interpretation der Studienergebnisse und ihrer Anwendung auf die Forschungsfragen können drei wesentliche Maßnahmen als erfolgversprechend hervorgehoben werden: Das Einrichten eines CO<sub>2</sub>-Kontos, auf welchem eine Belastung oder Gutschrift erfolgt, je nach Eingang oder Ausbleiben einer Retoure, das Ausspielen von Größenempfehlungen basierend auf bisherigen Käufen und das Anbieten einer Online-Größenberatung.

Da die Maßnahmen in unterschiedlichen Zielgruppen voraussichtlich unterschiedlich gute Ergebnisse im Hinblick auf die Senkung der Retourenquote erzielen werden, können für den Mode-Onlinehandel vier Strategieempfehlungen gegeben werden.

Größenempfehlungen auf Basis der bisherigen Kauf- und Retourenhistorie sollten in jedem Fall flächendeckend eingesetzt werden. Die vorhandene Datengrundlage dazu sollte aufgebaut oder genutzt und erweitert werden, sofern diese Maßnahme schon im Unternehmen eingesetzt wird. Ist der Kunde bei seinem Einkauf in seinem Kundenkonto eingeloggt, kann auf Größendaten von bestellten und retournierten Artikeln zurückgegriffen werden. Hier macht eine Unterscheidung in den einzelnen Produktkategorien durchaus Sinn. Sofern der Kunde nicht eingeloggt ist, kann dennoch eine Größenempfehlung auf Artekelebene ausgespielt werden. Wird ein Kleidungsstück häufig zurückgesendet, weil es zu klein oder eng, zu groß oder weit ist, kann diese Information auf der Produktdetailseite angezeigt werden. Das ist hilfreich sowohl für Kunden, die eine Auswahlbestellung verschiedener Größen beabsichtigen, als auch Kunden, die ihre Größe nicht richtig einschätzen können und die Bestellung von nur einer Größe beabsichtigen. Sowohl Retouren aufgrund von Passform beziehungsweise Größe als auch aufgrund von Auswahlbestellungen können so verringert werden.

Im Zuge der Maßnahme Online-Größenberatung, ist es wahrscheinlicher, dass diese bei Männern besser funktioniert, als bei Frauen. Da die Retourenquote bei Männern jedoch generell niedriger ist, ist es nicht sicher, dass dadurch eine

deutliche Verbesserung der Retourenquote erzielt werden kann. Auch ist fraglich, in welcher Form und in welchem Umfang eine Online-Größenberatung gestaltet werden sollte. Daher können Unternehmen diese Maßnahme in einem multivariaten Test im Onlineshop überprüfen, um herauszufinden, welche Zielgruppe damit genau angesprochen werden kann und wie sich diese in das Einkaufserlebnis des Kunden einbauen lässt. Im Test könnten verschiedene Elemente, zum Beispiel ein Banner, ein einfacher Link und ein Pop-Up gegeneinander getestet werden, die den Kunden zu einer rein informativen Größenberatung als separaten Bereich im Onlineshop führen. Bei Usern, die darauf klicken, können die Absprungrate und die Verweildauer, sowie Klicks auf der Seite gemessen werden. So kann festgestellt werden, welche Zielgruppe Interesse an einer Größenberatung hat und wie sich diese auf der Seite verhält. Anschließend können weitere Recherchen angestellt werden, welchen Umfang die Größenberatung haben sollte, beispielsweise, ob reine Information ausreicht, oder ob der Kunde interaktiv beraten werden möchte.

Junge weibliche Kunden, die häufig shoppen und viele Artikel bestellen, eignen sich gut als Testgruppe für das CO<sub>2</sub>-Konto. Hier ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Retourenquote dadurch gesenkt werden kann am höchsten. Verläuft der Test positiv, kann diese Kampagne auch auf andere Kundengruppen ausgeweitet werden.

Unternehmen können das CO<sub>2</sub>-Konto beispielsweise im Rahmen einer nachhaltigen Marketingkampagne als Newsletter oder fest integriert im Kundenkonto einführen. Viele Onlineshops verfügen bereits über nachhaltige Modelabels und setzen das Thema Nachhaltigkeit zunehmend auch strategisch ein. Im besten Fall werden für die Kampagne Kundinnen ausgewählt, die in diesem Bereich eine gewisse Affinität aufweisen. Über einen bestimmten Zeitraum hinweg wird das CO<sub>2</sub>-Konto der Kundinnen be- oder entlastet, zusätzlich können je nach Kundin, Ziele vorgegeben werden, bei denen diese auch einen monetären Bonus erhält. Bei einer Senkung der Retourenquote um 3, 5, oder 10% beispielsweise, können Rabatte oder Gutscheine derselben Höhe vergeben werden. Die monetäre Belohnung steht hierbei allerdings nicht im Vordergrund. Da diese Zielgruppe eine hohe Bestellfrequenz aufweist, kann hier nach 6-12 Monaten mit einem Testergebnis gerechnet werden.

Retouren aus Auswahlbestellungen zu senken kann durchaus kontrovers gesehen werden. Kunden, die häufig bestellen und einen durchschnittlichen Warenkorb von mehr 10 Artikeln aufweisen, eignen sich dennoch für den Test von ökologischen Maßnahmen. Diese Zielgruppe zeigt sich dafür besonders empfänglich, weshalb hier auch getestet werden kann, ob neben dem CO<sub>2</sub>-Konto auch andere Maßnahmen funktionieren: Ein potenzieller A/B Test könnte darin bestehen, diesen Kunden einen Umwelthinweis auszuspielen, beispielsweise im Warenkorb, in der Bestellbestätigung oder auf dem Retourenschein und zu beobachten, ob die Retourenquote dadurch sinkt. Unternehmen sollten sich aber nicht nur auf den Einsatz dieser Maßnahme beschränken, da es sich hierbei um eine umstrittene Methode zur Retourensenkung handelt.

Grundsätzlich empfiehlt es sich, möglichst viele Maßnahmen zu testen, um Erfolge messen und vergleichen zu können. Maßnahmen zur Retourensenkung müssen zielgruppenspezifisch eingesetzt werden, denn was für eine Zielgruppe funktioniert, kann, muss aber nicht zwingend für eine andere Zielgruppe funktionieren.

## 5.2 Grenzen der Forschungsarbeit

Die anhand der Literaturrecherche aufgedeckten Forschungsfragen, welche zu Beginn der Forschungsarbeit dargestellt wurden, konnten anhand des durchgeführten Workshops und der Umfrageergebnisse beantwortet werden.

Allerdings weist die Workshop-Methode Design Thinking hier Limitationen auf. Es ist für viele Teilnehmer oft schwierig auf Knopfdruck kreativ zu sein, da sie sich unter Druck gesetzt fühlen, Innovationen hervorbringen zu müssen. Besonders, wenn der Workshop zeitlich begrenzt ist und den Teilnehmern keine genaue Richtung vorgibt. Das führt zu einem sehr breiten Spektrum an Ideen, was diese wiederum schwer vergleichbar macht. Die Ideen aus dem Workshop können meist nicht direkt in der Praxis umgesetzt werden.

Dem entgegen wirkt die Evaluation durch den Handel und die Konsumenten, welche die Ideen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten sollen. Bei der für die Konsumenten-Evaluierung gewählten BWS-Methode werden die

Maßnahmen allerdings nur in ein relatives Verhältnis zueinander gesetzt. Somit kann nicht gesagt werden, ob die am meisten präferierte Maßnahme die am wenigsten schlechte Option darstellt, oder wirklich sehr gut bei den Befragten ankommt. Eine Stichprobe von 125 Personen ist für einen relativen Vergleich der Maßnahmen zwar geeignet, die zusätzlichen Fragen würden jedoch mehr Aussagekraft erlangen, würde die Umfrage mit noch weiteren Teilnehmern fortgesetzt. Zudem handelt es sich bei den Angaben zu Retourenquote und retournierten Warenwert um eine Selbsteinschätzung der Probanden, wobei Sachverhalte oft positiver dargestellt werden, als diese eigentlich sind. Auch die Definition eines "Auswahl-Bestellers" muss nicht zwingend bei einer Quote von 50% Auswahlbestellungen festgemacht werden. Für die durchgeführte Studie wurde dieser Wert anhand der durchschnittlichen Retourenquote von 50% gewählt.

Wie in den vorangegangenen Handlungsempfehlungen bereits angedeutet wurde, gibt es keine Garantie, dass die Maßnahmen die Retourenquote nachhaltig senken. Vielmehr weisen die Maßnahmen ein hypothetisches Erfolgspotenzial auf, welches es in realen Onlineshops zu überprüfen gilt.

## 6 Fazit

Es ist unumstritten, dass sich Unternehmen proaktiv mit dem Thema Retourensenkung beschäftigen. Denn Retouren stellen sowohl eine ökonomische als auch ökologische Belastung dar, je nach Unternehmensgröße und -ziel ist diese unterschiedlich stark. Gründe, warum Unternehmen Retouren vermindern wollen, sind daher oft eine Senkung der Kosten oder die Verbesserung der eigenen Öko-Bilanz.

Doch Retouren haben nicht nur einen negativen Einfluss auf Unternehmen, sondern auch auf das Kundenerlebnis, denn die meisten Kunden beabsichtigen bei ihrer Bestellung keine anschließende Retoure. Gründe sind vorrangig das Nicht-Gefallen oder Nicht-Passen eines Artikels, wofür es eine Bandbreite an Maßnahmen gibt, die Online-Händler diesbezüglich ergreifen können. Viele der Maßnahmen erweisen sich als äußerst erfolgreich. Das Potenzial der bisher eingesetzten Maßnahmen kann dennoch weiter ausgeschöpft werden, beispielsweise im Bereich der Größenempfehlung und -beratung. Die Erhebung, Analyse und Anreicherung von Kunden- sowie Artikeldaten ist daher unerlässlich, um passende Empfehlungen zu geben. Auch eröffnen Trends neue Möglichkeiten, so sind bestimmte Zielgruppen zum Beispiel empfänglich für Nachhaltigkeits-orientierte Maßnahmen.

Grundsätzlich müssen Kunden vor allem individuell und verhaltensbasiert beim Einsatz von Maßnahmen zur Retourensenkung angesprochen werden. Es gibt zahlreiche verschiedene gute Möglichkeiten, um Kunden zu motivieren, weniger zu retournieren. Diese Studie zeigt, dass die Bedürfnisse und Charakteristika der Zielgruppe ausschlaggebend dafür sind, welche Methode am erfolgversprechendsten ist. Es gibt keine pauschale Lösung im Bereich der Retourensenkung, sondern vielmehr viele unterschiedliche Lösungen und die vorangegangenen Ergebnisse geben erste Indikation dafür, welche Methoden für welche Zielgruppen besonders geeignet scheinen.

Die Tatsache, dass Unternehmen bereits heute unterschiedliche Ansätze verfolgen, zeigt, dass der Mode-Onlinehandel engagiert ist, individuell passende Strategien zu entwickeln. Sofern Unternehmen die Erkenntnisse dieser Studie bedarfsgerecht auf die eigenen Kundengruppen übersetzen und geeignete Maßnahmen auswählen und umsetzen, können Retouren erfolgreich weiter gesenkt werden.

## Literaturverzeichnis

### Monographien

Asdecker, Björn (2014) *Retourenmanagement im Versandhandel - Theoretische und empirisch fundierte Gestaltungsalternativen für das Management von Retouren*, Bamberg: University of Bamberg Press

Deges, Frank (2017) *Retourenmanagement im Online-Handel - Kundenverhalten beeinflussen und Kosten senken*, Wiesbaden: Springer Gabler

Handelsverband Deutschland (HDE) (2018) *Handel digital - Online-Monitor 2018*, Köln: IFH Köln GmbH

Heinemann, Gerrit (2019) *Der neue Onlinehandel*, 10.Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

DCTI Deutsches CleanTech Institut (2015) *Klimafreundlich einlaufen - Eine vergleichende Betrachtung von Onlinehandel und stationärem Einzelhandel*, Berlin: Deutsches CleanTech Institut GmbH

Feider, Lena (2017) *Retourenmanagement im Online-Handel*, Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft (Dr. rer. oec.), Wuppertal: Fakultät für Wirtschaftswissenschaft–Schumpeter School of Business and Economics – der Bergischen Universität Wuppertal

Osann, Isabell/Mayer, Lena/Wiele, Inga (2018) *Design Thinking Schnellstart - Kreative Workshops gestalten*, München: Carl Hanser Verlag

Plein, Kathrin (2016) *Dysfunktionales Beschwerdeverhalten*, Wiesbaden: Springer Gabler

Postpischil, Rafael/Jacob, Klaus (2019) *E-Commerce vs. stationärer Handel - Die Umwelt- und Ressourcenwirkungen im Vergleich*, Berlin: Freie Universität Berlin, Forschungszentrum für Umweltpolitik

### Sammelbände

Cullinane, Sharon u.a. (2019) „Retail Clothing Returns: A Review of Key Issues“, in: Wells, Peter *Contemporary Operations and Logistics*, Cham: Palgrave Macmillan, S. 301-322

Hellferich, Cornelia (2019) „Leitfaden- und Experteninterviews“, in: Baur, Nina/Blasius, Jörg *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Wiesbaden: Springer VS, S. 669-686

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2009) „Das Experteninterview - konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage“, in: Pickel u.a. *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 465-479

Roth, André (2019) „Design Thinking - Ein Buzzword, oder steckt doch mehr dahinter?“, in: Gatzju Grivas, Stella *Digital Business Development*, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 97-109

Schöben, Sofia/Söllner, Matthias (2019) „Bedeutung von Präferenzen für Spielelemente – Analyse und Empfehlungen für die Anpassung von Spielelementen durch Nutzerpräferenzen“, in: Leicester, Jan Marco/David, Klaus *Chancen und Herausforderungen des digitalen Lernens*, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 121 - 141

Seidl, Daniel (2018) „Handel im Wandel durch virtuelle und erweiterte Realitäten“, in: Knopf, Marc/Wild Martin *Digitalisierung im Handel*, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 223-233

Wassermann, Sandra (2015) „Das qualitative Experteninterview“, in: Niederberger, Marlen/Wassermann, Sandra *Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung*, Wiesbaden: Springer VS

### **Fachaufsätze**

Cutumisu, Maria/Schartz, Daniel L./Mantou Lou, Nigel (2020) „The relation between academic achievement and the spontaneous use of design-thinking strategies“, in: *Computer & Education*, 149, o.S.

Dost, Florian/Maier, Erik (2017) „E-Commerce Effects on Energy Consumption: A Multi-Year Ecosystem-Level Assessment“, in: *Journal of Industrial Ecology*, 4, S. 799-812

Dreieck, Stefanie/Niederberger, Marlen (2018) „Qualitative Experteninterviews in Internationalen Organisationen“, in: *Politische Vierteljahresschrift*, 59, S. 293-318

Kelley, David (2016) „David Kelley: From Design to Design Thinking at Stanford and IDEO“, in: *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 2, S. 88-101

Lee, Julie A. (2016) „Testing and Extending Schwartz Refined Value Theory Using a Best–Worst Scaling Approach“, in: *Sage Journals*, 2, S. 166-180

Sándorová u.a. (2020) „Design thinking - A revolutionary new approach in tourism education?“, in: *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 26, o.S.

Lockhauserbäumer, Verena/Mayr, Chris (2015) „Retourenabwicklung im B2C E-Commerce“, in: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 52, S. 267–276

Manch, Stefan/Weinfurtner, Stefan/Zellner, Gregor (2015) „Auswirkungen der Digitalisierung im Handel am Beispiel des Retourenprozesses“, in: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 53, S. 98–108

Möhring, Michael/Walsch, Gianfranco (2014) „Retourenvermeidung im E-Commerce - Kann Big Data helfen?“, in: *Marketing Review St. Gallen*, 31, S. 68-78

### Internetquellen

Asdecker, Björn (2020) „Statistiken Retouren Deutschland - Definition“, [http://www.retourenforschung.de/definition\\_statistiken-retouren-deutschland.html](http://www.retourenforschung.de/definition_statistiken-retouren-deutschland.html) (Abruf: 08.02.2020)

Badenschier, Franziska (2012) „Return to sender“, <https://www.zeit.de/2012/43/Infografik-Onlinehandel> (Abruf: 08.02.2020)

Braun, Katja/Jauernig, Henning (2019) “Die Retourenrepublik“, <https://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/amazon-zalando-otto-die-retouren-republik-deutschland-a-1271975.html>

Esser, Christian/Meier, Birte/ Randerath, Astrid (2018) “Retouren für den Müll“, <https://www.zdf.de/politik/frontal-21/amazon-vernichtet-tonnenweise-ware-100.html> (Abruf: 13.02.2020)

Focus online (2019) „Wie viel CO2 wir am Tag in die Luft schleudern - ohne es zu merken“, <https://www.focus.de/wissen/klima/fleisch-essen-ist-besonders->

[schlecht-foehnen-waschen-zaehne-putzen-so-viel-co2-produzieren-sie-an-einem-normalen-tag\\_id\\_10628671.html](#) (Abruf: 08.02.2020)

Fuchs, Jochen G. (2018) "Der Amazon-Skandal, der keiner war: Retouren-Vernichtung ist Standard im Handel", <https://t3n.de/news/amazon-vernichtet-retouren-neuwaren-1086628/> (Abruf: 13.02.2020)

Jensen, Sören/Katzensteiner, Thomas/Maier, Astrid (2012) „Die größte Internetwette Deutschlands“, <https://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-872017-5.html> (Abruf: 08.02.2020)

Hoover, Cole (2018) „Human-Centered Design vs. Design-Thinking: How They're Different and How to Use Them Together to Create Lasting Change“, <https://blog.movingworlds.org/human-centered-design-vs-design-thinking-how-theyre-different-and-how-to-use-them-together-to-create-lasting-change/> (Abruf: 09.02.2020)

Kontio, Carina (2012) „Warum schreit bei Zalando keiner vor Glück?“, <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/deutscher-marketing-preis-warum-schreit-bei-zalando-keiner-vor-glueck/7443278.html?ticket=ST-3243954-69lpj5T2Hwy9dkAeQai4-ap3> (Abruf: 08.02.2020)

Mulyk, Alien (2019) "Präventives Retourenmanagement - Die Königsdisziplin im Onlinehandel", <https://www.bevh.org/blog/post/2019/12/11/praeventives-retourenmanagement-die-koenigsdisziplin-im-onlinehandel.html> (Abruf: 21.02.2020)

Sawtooth Software (2015) „Webinar: An Introduction to MaxDiff“, [https://www.sawtoothsoftware.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1561#info](https://www.sawtoothsoftware.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1561#info), (Abruf: 09.02.2020)

Sawtooth Software (2020) „MaxDiff“, <https://www.sawtoothsoftware.com/products/maxdiff-software/93-support/sales-support/238-maxdiff-method>, (Abruf 09.02.2020)

Statista "Aus welchen Gründen haben Sie online bestellte Waren zurückgesendet?", <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4423/umfrage/gruende-fuer-retouren-in-online-shops/> (Abruf: 21.02.2020)

Zalando GmbH (2020): "Retoure bei Zalando", <https://corporate.zalando.com/de/newsroom/de/storays/retoure-bei-zalando> (Abruf: 21.02.2020)



---

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungskommission vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Ort, Datum

Unterschrift (Vor- und Nachname)

## Anhang

Sehr geehrter Herr Bischoff,

wir hatten uns ja kurz bei der Vorstandssitzung in München kennengelernt. Wie Sie sicherlich wissen, betreue ich das bevh-Retourenkompodium und möchte Sie heute herzlich dazu einladen, sich bei einem Teilaspekt miteinzubringen.

Und zwar arbeitet die FH Wedel um Herrn Prof. Jan-Paul-Lüdtke im Rahmen des Kompodiums derzeit an einer Studie zur Händlerperspektive auf Retouren und möchte dabei vor allem herausfinden, welche Gründe es für Retouren gibt und wie Kunden eventuell dazu motiviert werden könnten, weniger Waren zu retournieren.

Einen Großteil dieser Studie wird Eva Angela Aumüller im Rahmen ihrer Masterarbeit ausarbeiten. Daher ist sie gerade auf der Suche nach geeigneten Interviewpartnern. Gerne würden wir Sie dazu einladen, sich an der Studie zu beteiligen und sich mit Frau Aumüller zu einem Interviewtermin zu verabreden.

Das Interview soll telefonische stattfinden und maximal 20-30 Minuten in Anspruch nehmen. Frau Aumüller schlägt ihrerseits folgende Termine zur Wahl vor:

- 8.11 (ganztägig flexibel)
- 12.11 (vormittags)
- 13.11 (ganztägig flexibel)
- 5.12 (nachmittags)

Sollte keiner der Termine passen, können Sie Frau Aumüller aber auch gerne eigene Vorschläge schicken, die für Sie gut realisierbar sind. Hierzu können Sie Frau Aumüller unter folgenden Kontaktdaten erreichen:

Eva Angela Aumüller  
[e.a.aumuller@gmail.com](mailto:e.a.aumuller@gmail.com)  
+4915122645134

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie die Studie unterstützen würden! Bei Rückfragen, stehen wir Ihnen natürlich gerne zu Verfügung!

Vielen Dank und beste Grüße

Alien Mulyk

## A1: Einladungs-E-Mail zum Experteninterview

### Themenrelevanz im Unternehmen:

- Wie wichtig ist das Thema Retourenreduktion in Ihrem Unternehmen?
- Inwiefern ist es strategisch verankert?
- Welche Aufmerksamkeit bekommt das Thema von der Geschäftsführung?

### Retourengründe:

- Welche Retourengründe unterscheiden Sie?
- Wie werden diese in Ihrem Unternehmen erfasst und ausgewertet bzw. gemessen?
- Welche Geschäftsprozesse werden durch diese Ergebnisse angestoßen?
- Welche Anteile haben welche Retourengründe?
- Gibt es einen maßgeblichen Grund der hervor sticht, wenn ja, welcher?
- Wie valide bzw. ehrlich schätzen Sie die angegebenen Gründe ein? Woran machen Sie das fest?

### Maßnahmen:

- Welche Maßnahmen haben Sie zur Retourensenkung bereits unternommen?
- Wie messen Sie den Erfolg der Maßnahmen?
- Wie haben diese Maßnahmen funktioniert?
- Welche haben überraschend gar nicht, welche überraschend gut funktioniert?
- Welche weitere Maßnahmen können Sie sich vorstellen?
- Welche Maßnahmen finden Sie noch spannend, haben Sie aber noch nicht ausprobiert?

## A2: Leitfaden Experteninterview





**Jan-Paul Luedtke** <jpl@fh-wedel.de>

an mich ▾

Sehr geehrte Damen und Herren,

in diesem Jahr hat der E-Commerce Verband bevh das Wissenskompendium Retouren ins Leben gerufen. Ziel des Kompendiums ist es das Themenfeld Retouren im deutschen E-Commerce wissenschaftlich aufzubereiten und ausführlich zu beleuchten.

Die Fachhochschule Wedel begleitet den bevh bei der Entstehung des Kompendiums. Wir fokussieren dabei zwei untergeordnete Themenfelder.

Eines der Themenfelder behandelt insbesondere die Analyse von Retourengründen und Ableitung neuer Maßnahmen zur Retourenreduktion. Im Fokus dabei steht die Händlerperspektive, für welche wir auf die Mithilfe von Branchenexperten benötigen.

In einem ersten Schritt haben wir in qualitativen Interviews wichtige Informationen zum Retourenverhalten und bisherigen Aktivitäten zur Retourenvermeidung gesammelt.

In einem zweiten Schritt möchten wir gemeinsam mit Experten der Branche auf Basis der bisher gesammelten Informationen ganz neue Wege zur Vermeidung von Retouren entwickeln. Hierzu zählen wir auf Ihre Unterstützung. Daher möchten wir Sie herzlich zu einem Design Thinking Workshop "Retourenreduktion" einladen. Dieser wird am 15.01 zentral in Hamburg mit fachlich qualifizierten Vertretern des Onlinehandels stattfinden.

Bitte melden Sie sich unter folgendem Link bis zum 13.12.2019 an: <LINK>

#### A4: Einladungs-E-Mail Design Thinking Workshop

---

## **Design Thinking Workshop: Retourenreduktion**

**Hamburg - 15.01, 10:00 Uhr**

**Hong Kong Studios, Hongkongstr. 1, 20457 Hamburg**

---

Sehr geehrte Damen und Herren,

in diesem Jahr hat der E-Commerce Verband bevh das Wissenskompendium Retouren ins Leben gerufen. Ziel des Kompendiums ist es das Themenfeld Retouren im deutschen E-Commerce wissenschaftlich aufzubereiten und ausführlich zu beleuchten.

Die Fachhochschule Wedel begleitet den bevh bei der Entstehung des Kompendiums. Wir fokussieren dabei zwei untergeordnete Themenfelder.

Eines der Themenfelder behandelt insbesondere die Analyse von Retourengründen und Ableitung neuer Maßnahmen zur Retourenreduktion. Im Fokus dabei steht die Händlerperspektive, für welche wir die Mithilfe von Branchenexperten benötigen.

In einem ersten Schritt haben wir in qualitativen Interviews wichtige Informationen zum Retourenverhalten und bisherigen Aktivitäten zur Retourenvermeidung gesammelt.

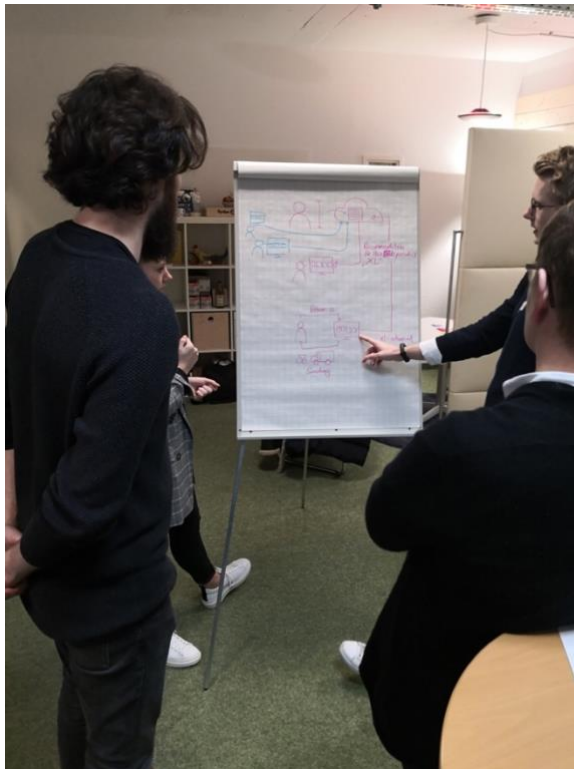
In einem zweiten Schritt möchten wir gemeinsam mit Experten der Branche auf Basis der bisher gesammelten Informationen ganz neue Wege zur Vermeidung von Retouren entwickeln. Hierzu zählen wir auf Ihre Unterstützung. Daher möchten wir Sie herzlich zu einem Design Thinking Workshop "Retourenreduktion" einladen. Dieser wird am 15.01 in den Hong Kong Studios in der Hafen City in Hamburg mit fachlich qualifizierten Vertretern des Onlinehandels stattfinden.

Beste Grüße

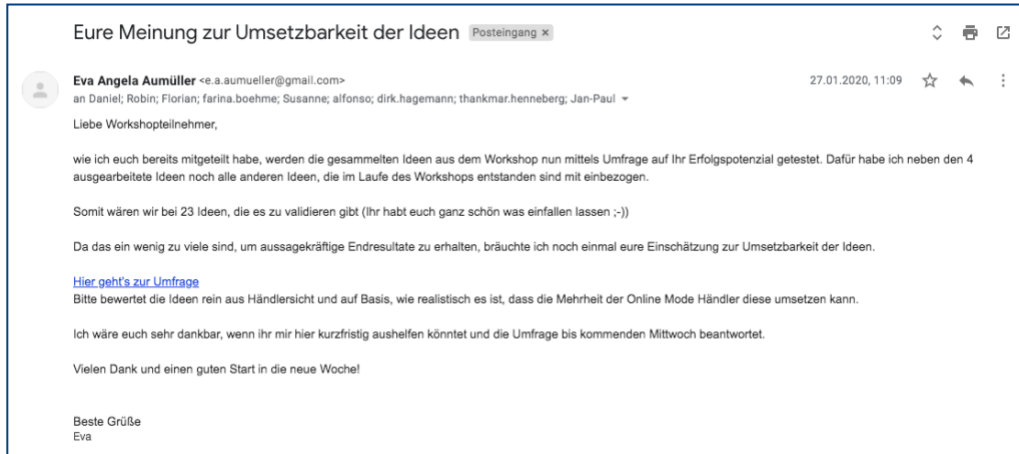
Jan-Paul Lüdtke und Eva Aumüller



A6: Foto Design Thinking Workshop Phase 5



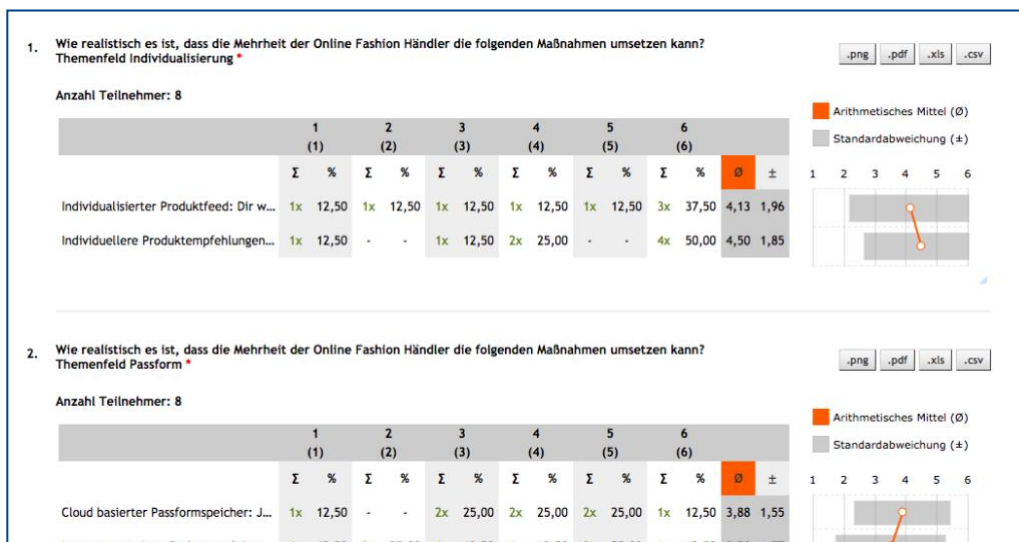
A7: Foto Design Thinking Workshop Phase 6



A8: E-Mail Evaluation der Maßnahmen durch den Handel



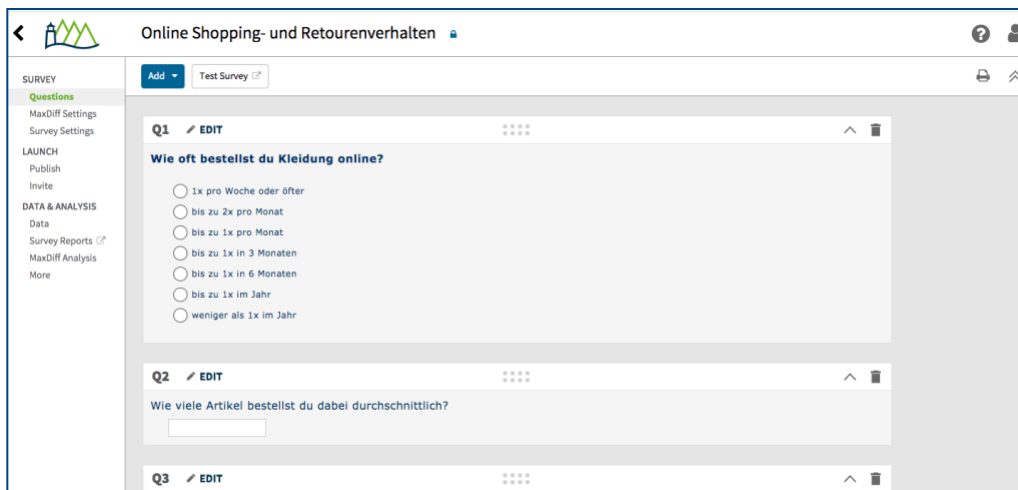
A9: Auszug Fragebogen Evaluation der Maßnahmen durch den Handel



A10: Auszug Ergebnisse Händlerbefragung



A11: E-Mail Versand Umfragelink Konsumentenbefragung



A12: Auszug Fragebogen Retourenverhalten

**MaxDiff\_1** EDIT

Bitte gib an, was am ehesten und was am wenigsten dazu führen würde, dass du weniger Pakete zurück sendest. Du kannst für die drei Auswahlmöglichkeiten jede Option ('am ehesten' und 'am wenigsten') nur einmal wählen.

1 / 7

Führt am wenigsten dazu		Führt am ehesten dazu
<input type="radio"/>	Größenempfehlung basierend auf bisheriger Käufe: Dir wird auf der Artikeldetailseite angezeigt, welche Größe bei diesem Artikel für dich die passende ist. Die Einschätzung basiert auf deinen bisherigen Käufen und Rücksendungen.	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Umwelthinweis: Dir wird in deinem Warenkorb angezeigt, wie die Auswirkungen deiner Bestellung auf die Umwelt sind.	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Individuellere Produktempfehlungen: Du bekommst nur noch Werbung für Produkte (Newsletter, Instagram Anzeigen), die zu dir passen. Das basiert auf deiner Kaufhistorie und Favoritenliste, Instagram Likes, Passform- und Größenangaben.	<input type="radio"/>

**MaxDiff\_2** EDIT

Bitte gib an, was am ehesten und was am wenigsten dazu führen würde, dass du weniger Pakete zurück sendest. Du kannst für die drei Auswahlmöglichkeiten jede Option ('am ehesten' und 'am wenigsten') nur einmal wählen.

2 / 7

Führt am wenigsten dazu		Führt am ehesten dazu
<input type="radio"/>	Größenberatung Online: Gib deinen Körpertypen und Größe an und erhalte darauf basierend Empfehlungen für passende Artikel, Schnitte und Styles.	<input type="radio"/>

ware.com/Questions/24600

A13: Auszug Konsumentenbefragung Maßnahmenbewertung





A15: Digitaler Anhang