

Onlinehändlerstudie 2022

Retourenmanagement im Onlinehandel

In Zusammenarbeit mit

HSLU Hochschule
Luzern

DIE POST 

Management Summary

Retouren sind im Onlinehandel keine Ausnahme, sondern für viele Akteure fester Bestandteil des Tagesgeschäfts. Erfüllen online bestellte Waren nach der Lieferung nicht die Erwartung, liegt eine Rücksendung nahe. Dies war schon im traditionellen Distanzhandel mit Bestellung via Papierkatalog der Fall. Für Onlinehändler haben Retouren vor allem eine ökonomische Bedeutung. Die Inspektion, Aufbereitung und Verwertung von Retouren verursachen Kosten. Retournierte Produkte können zum Teil auch nicht mehr zum Neupreis verkauft werden und stellen damit eine Wertminderung dar. Retouren werden auch im Hinblick auf die Nachhaltigkeit diskutiert. Für Kundinnen und Kunden bedeuten Retouren schliesslich einen zusätzlichen Aufwand und häufig auch Kosten.

Die vorliegende Studie liefert detaillierte Erkenntnisse zum Management und zur Vermeidung von Retouren im Schweizer Onlinehandel. Auf Basis einer quantitativen Onlinebefragung unter 229 Onlinehändlern zeichnet die Studie erstmalig in der Schweiz ein detailliertes Bild zu aktuellen Retourenkonditionen, zur Nutzung von Retourendaten und Vermeidungsmassnahmen, zur Verwertung von Retouren, zur Kommunikation mit der Kundschaft sowie zu den Zielen und der Erfolgsmessung im Retourenmanagement.

Die wichtigsten Ziele des Retourenmanagements im Schweizer Onlinehandel sind die Steigerung der Kundenzufriedenheit und die Reduktion des Retourenvolumens. Zur Messung der Wirkung des Retourenmanagements und einzelner Retourenmassnahmen wird am häufigsten die Retourenquote genutzt, gefolgt vom Nettoumsatz pro Bestellung abzüglich Retouren.

Im Schweizer Onlinehandel liegt die Retourenquote bei durchschnittlich 7%. **Die Bandbreite der Retourenquote ist gross.** Im Einzelfall werden Retourenquoten von bis zu 60% verzeichnet. Bekleidung und Accessoires sind dabei die Produktkategorie mit der höchsten Retourenquote. Gleichzeitig hat ein Drittel der Onlinehändler eine Retourenquote von lediglich 1%.

Retourendaten sind die Grundlage für ein effektives Retourenmanagement. Jedoch analysiert lediglich ein Drittel der Onlinehändler Retourendaten kontinuierlich, noch 21% zumindest sporadisch. **Zur Vermeidung von Retouren setzen acht von zehn Onlineshops auf unterstützende Massnahmen im Bereich Produktinformation.** Restriktive Massnahmen wie Retourengebühren sind deutlich seltener.

Die Verwertung von anfallenden Retouren ist für Onlinehändler von grosser Bedeutung. **Die meisten Onlinehändler können retournierte Waren zum Neupreis und damit ohne Wertverlust verkaufen.** Retouren werden aber auch zum reduzierten Preis verkauft, gespendet oder vernichtet.

Retouren stellen auch ein Kontaktpunkt zur Kundschaft dar. **Der Retourenprozess entscheidet über die Kundenzufriedenheit und kann so auch die Loyalität beeinflussen.** Der Kommunikation kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Mit zwei Dritteln informieren Onlinehändler am häufigsten über die Vergütung - für die Kundschaft der wohl wichtigste Aspekt. Die Kommunikation zu vorgelagerten Schritten im Retourenprozess ist deutlich seltener. Gerade wenn die Abwicklung von Retouren auch mal länger dauert, besteht diesbezüglich noch Potenzial.

Inhaltsverzeichnis

1. Ergebnisse der Onlinehändlerbefragung	4
1.1 Rückgabeoptionen und Retourenkonditionen	4
1.2 Anmeldung und Erfassung von Retouren	6
1.3 Nutzung von Retourendaten und Massnahmen zur Vermeidung von Retouren	8
1.4. Verwertung von Retouren	11
1.5. Verpackung, Kommunikation mit der Kundschaft und Vergütung	13
1.6. Ziele, strategische Verankerung und Erfolgsmessung	15
1.7. Retourenquote und Retourenkosten	18
1.8. Bedeutung von Retourenmanagement aktuell und in Zukunft	20
1.9. Methodik und Stichprobe	21
2. Experteninterviews und Gastbeitrag	26
2.1 Retourenforschung und wie Händler davon profitieren	26
2.2 Weniger Retouren in der Modebranche dank Personalisierung durch künstliche Intelligenz	28
2.3 Ohne Retouren kein Onlinehandel?	30
3. Vertiefung und Handlungsempfehlungen	32
3.1 Vor- und Nachteile von Retouren	32
3.2 Kommunikation im Retourenwesen	34
3.3 Retouren verhindern und Geld sparen	36
3.4 Retourenwerkzeugkasten	41
3.5 Retouren und Nachhaltigkeit	50
4. Dienstleistungen der Schweizerischen Post	54
5. Fazit	59

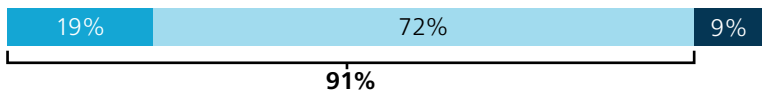
1. Ergebnisse der Onlinehändlerbefragung

1.1 Rückgabeoptionen und Retourenkonditionen

Rücksendung per Post überwiegend kostenpflichtig

Die Analyse der Rückgabeoptionen zeigt, welche Kanäle tatsächlich für Retouren angeboten werden und ob diese gratis oder kostenpflichtig sind. Die Rücksendung per Post ist mit Abstand die am häufigsten angebotene Rückgabeoption – neun von zehn Onlineshops bieten diese an. Gratis ist dieses Angebot jedoch nur bei rund zwei von zehn Onlineshops. 2021 waren es noch drei von zehn. Hier ist folglich ein Rückgang der Gratisretouren zu verzeichnen. Während die Rücksendung per Post mehrheitlich kostenpflichtig ist, ist die Abgabe von Retouren in der eigenen Filiale fast immer gratis – sechs von zehn Onlineshops bieten die Rückgabe vor Ort an. Die Abholung von Retouren bei der Kundschaft bietet knapp ein Viertel der Onlineshops an. Die Möglichkeit der Abgabe von Retouren bei Dritten (z. B. Partnerunternehmen) ist eher die Ausnahme.

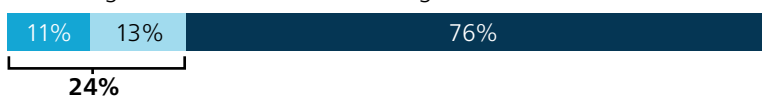
Rücksendung per Post



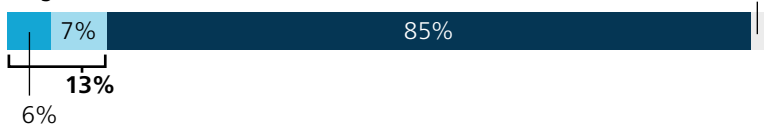
Angaben in eigener Filiale



Abholung zu Hause oder beim Arbeitgeber



Abgabe vor Ort bei Dritten



- Gratis-Angebot
- Wird nicht angeboten
- Kostenpflichtiges Angebot
- Weiss nicht / Keine Angabe

Abbildung 1: Welche Rückgabeoptionen bieten Sie Ihren Kundinnen und Kunden für online gekaufte Produkte an und sind diese gratis oder mit Kosten verbunden? [Basis: alle Onlineshops; n=229]

93% (n=214) der Onlineshops, die an der Onlinehändlerbefragung teilgenommen haben, bieten mindestens eine der oben genannten Rückgabeoptionen an. Diese Onlineshops bilden die Basis für die detaillierte Analyse des Retouren-managements im Schweizer Onlinehandel.

14 und 30 Tage sind die häufigsten Rückgabefristen

Neben den Kosten für die Retouren ist die Frist, binnen der bestellte Artikel wieder zurückgesendet werden können, ein zentraler Bestandteil der Retourenkonditionen. 87% der Onlineshops mit mindestens einer Rückgabeoption haben eine Retourenfrist in Tagen angegeben. Die Analyse zeigt deutlich, dass 7, 10, 14 und 30 Tage die wesentlichen Ankerpunkte sind. Kumuliert decken diese Fristen über 80% der Fälle ab. Die mit Abstand häufigste Retourenfrist beträgt 14 Tage (42%), gefolgt von 30 Tagen (25%), 10 Tagen (9%) sowie 7 Tagen (8%). Weniger als ein Fünftel der Onlineshops bietet Rückgabefristen abseits dieser Ankerpunkte an. Über alle Fristen hinweg bieten mehr als neun von zehn Onlineshops eine Rückgabefrist von maximal 30 Tagen an. Längere Fristen sind also die grosse Ausnahme.

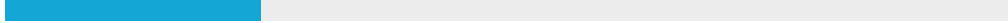
1. Ergebnisse der Onlinehändlerbefragung

1.1 Rückgabeoptionen und Retourenkonditionen

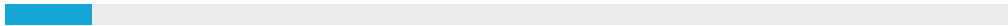
42% 14 Tage



25% 30 Tage



9% 10 Tage



8% 7 Tage

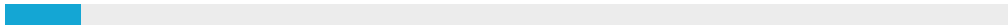


Abbildung 2: Binnen welcher Frist können Kundinnen und Kunden bei Ihnen online gekaufte Produkte wieder zurückgeben?
[Basis: alle Onlineshops, die mindestens eine Rückgabeoption anbieten und eine Rückgabefrist angegeben haben; n=186]

Retourenkonditionen – oftmals neben AGB und Versandbedingungen auch in den FAQ

Damit die potenzielle Kundschaft von den Retourenkonditionen erfährt, erfasste die vorliegende Studie, welche Kanäle und Touchpoints dafür eingesetzt werden. Die AGB (90%), die Versand-/Retourenbedingungen als spezielle Seite (49%) sowie die FAQ (36%) sind die häufigsten Formen, wie die Retourenkonditionen kommuniziert werden. Dies entspricht eher zurückhaltenden Basismassnahmen. Knapp zwei von zehn Onlineshops nutzen dafür ebenfalls den Footer im Onlineshop.

Im Vergleich proaktiver informiert einer von zehn Onlineshops noch beim Check-out über die Retourenkonditionen, möglicherweise um hier gezielt das Kaufrisiko zu reduzieren. Gut 9% geben an, auch prominent im Onlineshop darüber zu informieren (z. B. via Banner auf der Startseite).

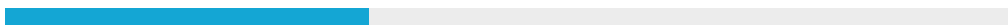
90% AGBs



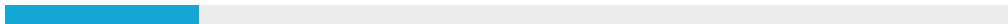
49% Versandbedingungen / Retourenbedingungen (spez. Seite)



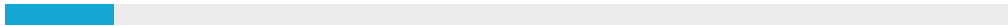
36% FAQs



19% Footer im Onlineshop



11% Beim Checkout im Onlineshop



9% Prominent im Onlineshop (z. B. Banner auf Startseite)



2% Bezahlte Ads / Werbung (z. B. Display Ads oder SEA)

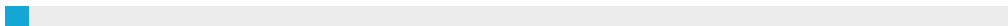


Abbildung 3: Wie und wo werden Retourenkonditionen kommuniziert?
[Basis: alle Onlineshops, die mindestens eine Rückgabeoption anbieten; n=214]

1. Ergebnisse der Onlinehändlerbefragung

1.2 Anmeldung und Erfassung von Retouren

Retouren können von Kundinnen und Kunden auf ganz verschiedene Art und Weise angemeldet werden. Eine digitale Anmeldung und Erfassung von Retouren verspricht grundsätzlich Effizienzvorteile, ist weniger fehleranfällig im Hinblick auf die manuelle Übertragung von Retourendaten und reduziert somit schliesslich Aufwand und Kosten für das Unternehmen.

E-Mail und Telefon sind als Servicekanäle auch Anlaufstelle für Retourenanmeldungen

Die Anmeldung von Retouren erfolgt bei mehr als der Hälfte der Onlineshops per E-Mail (69%) oder Telefon (59%). Knapp vier von zehn Onlineshops ermöglichen die Anmeldung in Papierform via Retourenschein. Digitale Kanäle sind im Vergleich abgeschlagen: Nur jeder fünfte Onlineshop ermöglicht die Anmeldung via einfaches Onlineformular. Im Onlineshop via Login im Kundenkonto können Retouren nur bei lediglich 12% angemeldet werden. 8% bieten immerhin die Anmeldung via Instant Messaging an. Die Anmeldung mittels eines Chatbot ist eher die Ausnahme.

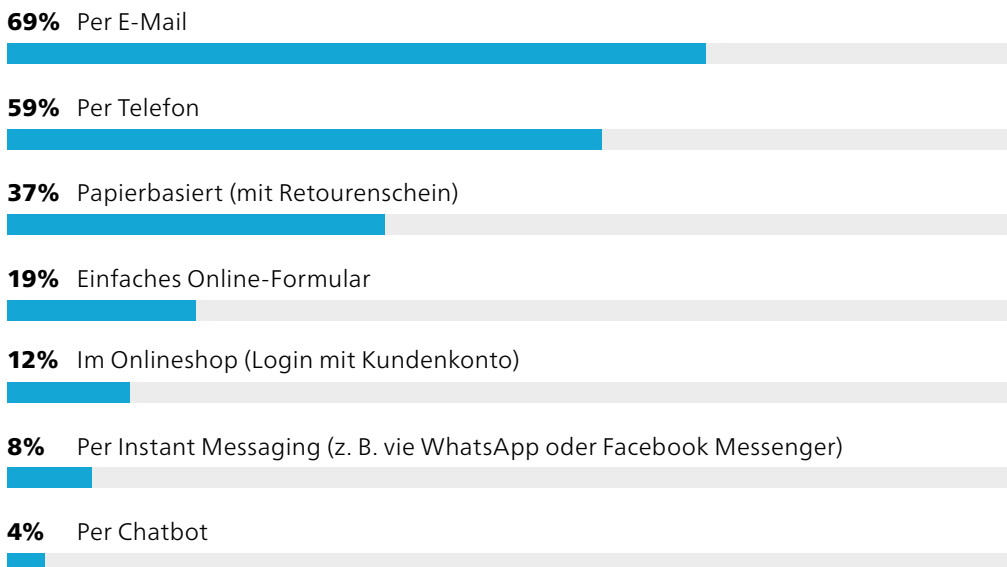


Abbildung 4: Wie können Kundinnen und Kunden Retouren anmelden?
[Basis: alle Onlineshops, die mindestens eine Rückgabeoption anbieten; n=214]

1. Ergebnisse der Onlinehändlerbefragung

1.2 Anmeldung und Erfassung von Retouren

Lieferschein meist mitgeliefert, nur ein Viertel legt einen Retourenschein bei

Drei Viertel aller Onlineshops legen der Bestellung einen Lieferschein bei, knapp die Hälfte die Rechnung. Ein Viertel nutzt die Bestellung auch, um Werbematerial wie bspw. Coupons mitzuschicken. Retourenscheine werden ebenfalls von einem Viertel der Onlineshops beigelegt. 16% der befragten Onlineshops schicken ein Rücksende-Label mit. Eine kleine Gruppe von 6% gibt an, der Bestellung gar keine Papierdokumente beizulegen.

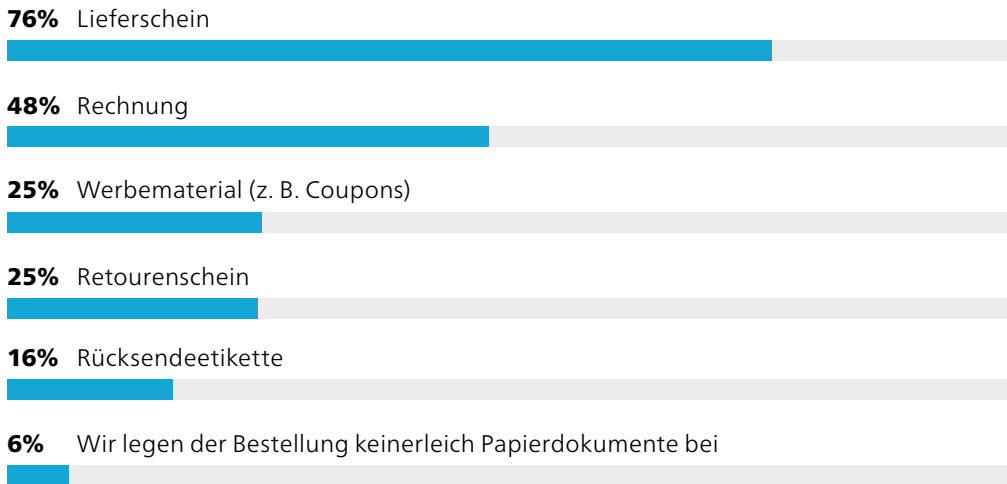


Abbildung 5: Welche Dokumente liegen der Bestellung typischerweise bei?
[Basis: alle Onlineshops, die mindestens eine Rückgabeoption anbieten; n=214]

1. Ergebnisse der Onlinehändlerbefragung

1.3 Nutzung von Retourendaten und Massnahmen zur Vermeidung von Retouren

Retourendaten umfassen Basisinformationen zu den retournierten Artikeln (z. B. Farbe, Grösse oder Produktkategorie), seitens Kundschaft angegebene Retourengründe sowie weitere retourenbezogene Informationen. Retourendaten können auf verschiedene Art und Weise erfasst, angereichert, analysiert und genutzt werden. Sie helfen, Kundinnen und Kunden besser zu verstehen und Retouren zu reduzieren.

Erfassung von Retourendaten via Retourenschein und gute Gründe für das Retourenportal

Der Retourenschein ist eine etablierte Form zur Erfassung von Retourendaten unmittelbar an der Quelle – den retournierenden Kundinnen und Kunden. Die Identifikation der Retourengründe ist für Onlinehändler zentral, um Retouren effektiv reduzieren zu können. Knapp zwei Drittel erfassen Retourengründe via Retourenschein. Insgesamt vier von zehn Onlineshops bieten dazu eine Liste auswählbarer Gründe an. Weniger als die Hälfte davon bieten zusätzlich ein Freitextfeld an – z. B. zur Erfassung sonstiger Gründe, die nicht in der Liste aufgeführt sind. Insgesamt ein Viertel bietet lediglich ein Freitextfeld an.

Die Kombination aus auswählbaren Retourengründen und einem ergänzenden Freitextfeld für sonstige Gründe ist im Hinblick auf die Identifikation von Retourengründen ideal. 16% verfolgen diesen kombinierten Ansatz. Die Liste auswählbarer Gründe sollte dabei die am häufigsten vorkommenden Retourengründe enthalten.

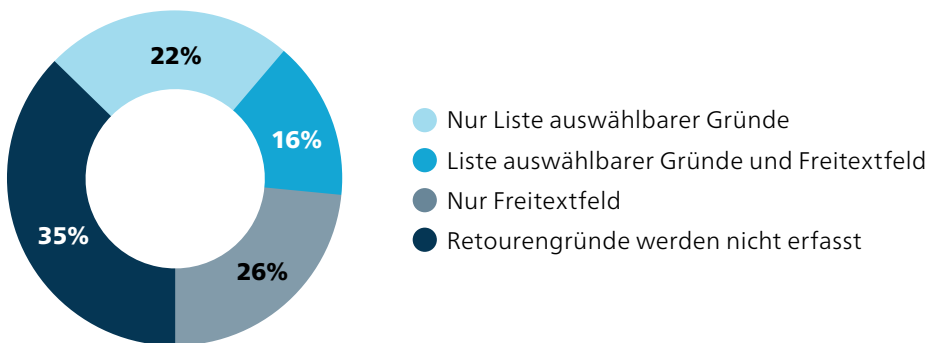


Abbildung 6: Wie werden Retourengründe auf dem Retourenschein erfasst? [Basis: alle Onlineshops, die mindestens eine Rückgabeoption anbieten und zur Erfassung der Retourengründe via Retourenschein Auskunft gegeben haben; n=178]

Mit lediglich 12% wird die Anmeldung von Retouren via Kundenkonto im Onlineshop noch selten angeboten. Die vorliegende Studie erfasste auch, was als Hauptvorteil dieser digitalen Anmeldung wahrgenommen wird. Für mehr als die Hälfte (54%) liegt der Hauptvorteil in einer positiven Customer Experience durch eine einfache Retourenanmeldung. Die Einsparung von Papier und der damit verbundenen Kosten und Ressourcen (27%) sowie der unmittelbare Zugriff auf Retourendaten zur gezielten Weiterverwendung (19%) sind von nachgelagerter Bedeutung.

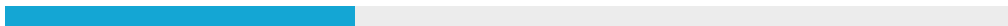
1. Ergebnisse der Onlinehändlerbefragung

1.3 Nutzung von Retourendaten und Massnahmen zur Vermeidung von Retouren

Ein Drittel analysiert Retourendaten kontinuierlich, um z. B. Retourengründe zu identifizieren

Je ein Drittel der Onlineshops analysiert Retourendaten kontinuierlich und nutzt sie zur Ableitung und Umsetzung von Vermeidungsmassnahmen. Fast drei von zehn Onlineshops nutzen Retourendaten gezielt, um Retourengründe zu identifizieren. Einer von fünf Onlineshops gibt an, mit Retourendaten Vermeidungsmassnahmen gezielt einzusetzen. Auch einer von fünf Onlineshops macht lediglich sporadische Auswertungen zu Retouren. Weniger verbreitet sind die Prognose der Retourenquote und die Verknüpfung mit anderen Kundendaten.

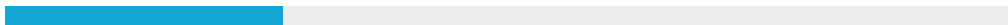
35% Kontinuierliche Analyse der Retouren (z. B. für Reporting)



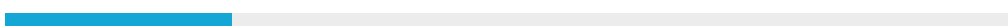
32% Ableitung und Umsetzung von Massnahmen zur Senkung der Retourenquote



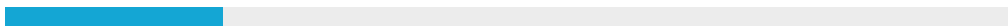
28% Gezielte Identifikation von Retourengründen



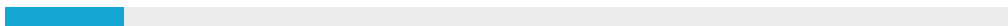
22% Um Massnahmen zur Vermeidung von Retouren gezielt einzusetzen (z. B. spezifische Massnahmen für Viel-Retournierer)



21% Sporadische Auswertungen zu Retouren



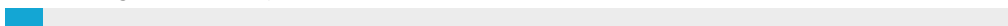
12% Zur Prognose der Retourenquote



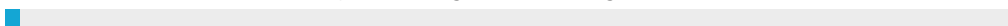
10% Verknüpfung mit anderen Kundendaten (z. B. Transaktionen)



4% Zur gezielten Ansprache von Kundschaft mit verkaufsfördernden Massnahmen



1% Retourendaten werden primär wegen Verzollung erfasst



27% Keine davon

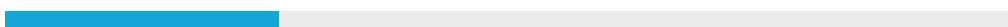


Abbildung 7: Wie nutzen Sie Retourendaten? [Basis: alle Onlineshops, die mindestens eine Rückgabeoption anbieten; n=214]

Verglichen mit Onlineshops, die nur sporadisch Auswertungen zu Retouren durchführen, nutzen Onlineshops, die Retouren kontinuierlich analysieren, die Retourendaten deutlich häufiger zur gezielten Identifikation von Retourengründen, zur Ableitung und Umsetzung von Massnahmen zur Retourenquotensenkung sowie zur Prognose der Retourenquote.

Die in der Praxis vorfindbaren Massnahmen zur Retourenvermeidung können sehr vielfältig sein. Tendenziell lassen sie sich in unterstützende sowie restriktive Massnahmen unterteilen:

Unterstützende Massnahmen zielen darauf ab, den Kundinnen und Kunden bessere Kaufentscheide zu ermöglichen, d. h. im Zusammenhang mit Retouren die Auswahl des richtigen Artikels, der dann mit geringerer Wahrscheinlichkeit wieder zurückgesendet wird. Restriktive Massnahmen zielen eher darauf ab, das Retournieren selbst unattraktiv zu machen oder zu unterbinden.

1. Ergebnisse der Onlinehändlerbefragung

1.3 Nutzung von Retourendaten und Massnahmen zur Vermeidung von Retouren

Unterstützende Massnahmen werden häufiger als restriktive Massnahmen eingesetzt

Die Studienergebnisse zeigen, dass rund 80% der teilnehmenden Onlineshops auf verbesserte Produktinformationen setzen, um Retouren zu vermeiden. Derartige Massnahmen können sehr vielfältig sein und beinhalten beispielsweise detailliertere Textbeschreibungen, Fotos der Artikel im Nutzungskontext oder Kundenrezensionen. Aus dem Fashion-Bereich kennt man diese z. B. als erweiterte Beschreibung von Grössen, indem man gewisse Basismasse wie Grösse, Gewicht oder Umfang des Modells angibt oder aber auch, ob ein Produkt eher klein oder weit ausfällt. Spezifische Tools zum Finden der passenden Kleidergrösse (sogenannte Grössenberater oder Size-and-Fit Tools) fallen auch in diese Kategorie, sind aber noch nicht weit verbreitet. Eine Anpassung der Sortimentsstrategie – also der Austausch von oftmals retournierten Produkten – wird bei rund der Hälfte der befragten Onlineshops durchgeführt.

Bei den restriktiven Massnahmen, die von der Kundschaft oftmals als negativ empfunden werden, dominiert mit 20% der Einsatz von monetären Restriktionen wie z. B. der Erhebung einer Retourengebühr (fix oder in Abhängigkeit des zu retournierenden Warenwerts).

79% Verbesserte Produktinformationen



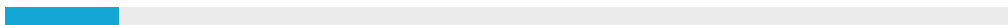
48% Anpassung von Produkten oder Produktsortiment



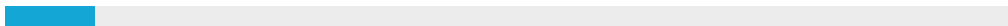
20% Monetäre Restriktionen (z. B. Retourengebühr)



11% Incentivierung des Behaltens von Produkten in Abhängigkeit vom Warenwert gegen Ersatz oder Gutschrift



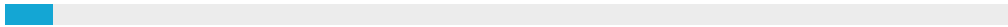
9% Verhaltenspsychologische Interventionen / Nudging



5% Ausschluss von Kundinnen und Kunden, die viel retournieren



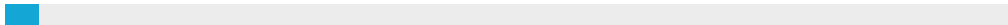
5% Gezielte Verkomplizierung des Retourenprozesses



4% Monetäre Incentivierungen



3% Funktionseinschränkungen für Kundinnen/Kunden, die viel retournieren



12% Keine davon



Abbildung 8: Welche der folgenden Massnahmen wendet Ihr Unternehmen an, um Retouren zu vermeiden?
[Basis: alle Onlineshops, die mindestens eine Rückgabeoption anbieten; n=214]

Die empirischen Ergebnisse zeigen zudem, dass Onlineshops, die Retourendaten zur Ableitung und Umsetzung von Vermeidungsmassnahmen nutzen, effektiv auch häufiger Vermeidungsmassnahmen anwenden – so z. B. verbesserte Produktinformationen, Anpassungen von Produkten und Sortiment und Ausschluss von vielretournierender Kundschaft.

1. Ergebnisse der Onlinehändlerbefragung

1.4 Verwertung von Retouren

Der Retourenprozess ist je nach Fall komplex. Neben dem Handling und der Analyse von Retourendaten gibt es bei der Verwertung der Retouren eine ganze Reihe weiterer Prozessschritte. Hier stellt sich die Frage, inwiefern Onlineshops diesen Prozess vollkommen allein handhaben oder dafür teilweise mit Partnern zusammenarbeiten.

Retourenprozess in der Regel ohne externe Partner gehandhabt

Gemäss den Resultaten der vorliegenden Studie handhabt die überwiegende Mehrheit der Schweizer Onlinehändler den gesamten Retourenprozess ohne externe Partner. 10% setzen auf Partner für die Rücknahme, Aufbereitung und Verwertung. Vereinzelt wird mit Partnern für Marketing, Grössenfinder oder Kommunikation mit der Kundschaft zusammengearbeitet.

85% Keine externen Dienstleister



10% Rücknahme, Aufarbeitung und Verwertung von retournierten Waren



5% Anderes

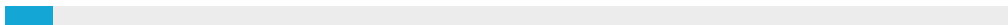


Abbildung 9: Für welche der folgenden Prozesse setzen Sie externe Dienstleister ein bzw. arbeiten Sie mit Partnerunternehmen zusammen? [Basis: alle Onlineshops, die mindestens eine Rückgabeoption anbieten; n=214]

1. Ergebnisse der Onlinehändlerbefragung

1.4 Verwertung von Retouren

Drei Viertel der Onlinehändler verkaufen Retouren zum Neupreis

Die Produktkategorie und der Zustand des retournierten Produkts bestimmen massgeblich, wie es verwertet wird. Drei Viertel der befragten Händler verkaufen Retouren wieder als Neuware. Nahezu alle dieser Händler haben eine Schätzung zum Anteil der zum Neupreis verkaufter Retouren abgegeben. Im Durchschnitt können demnach 59% der Retouren zum Neupreis verkauft werden.

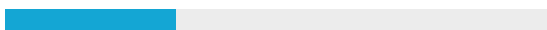
Jeweils drei von zehn Onlineshops geben an, dass Retouren mit Rabatt verkauft oder vernichtet werden. Der mit Abstand häufigste Grund, weshalb Retouren vernichtet werden, sind beschädigte Waren (68%). Vier von zehn Onlineshops, die Retouren vernichten, tun dies aus hygienischen Gründen. Für knapp ein Viertel sind die hohen Kosten/Aufwände für eine anderweitige Verwertung der Grund für die Vernichtung. Bei knapp 20% sind gesetzliche Vorschriften dafür ausschlaggebend (z. B. bei Lebensmitteln oder Medikamenten). Von jenen Händlern, die Retouren vernichten, haben gut drei Viertel eine Schätzung zum Anteil der vernichteten Retouren abgegeben. Im Durchschnitt liegt der Anteil vernichteter Retouren für diese Händler bei 14%. Über alle Onlinehändler kann damit eine Vernichtungsquote von ca. 3% abgeleitet werden.

Je weitere 20% der Onlineshops verkaufen Retouren im eigenen Outlet Store oder spenden sie. Der Verkauf zu reduzierten Preisen an eigene Mitarbeitende wird von 13% der Onlineshops umgesetzt.

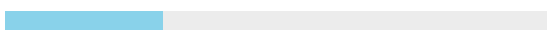
77% Verkauf zum Neupreis



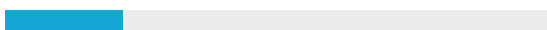
31% Verkauf mit Rabatt (selbst oder an Dritte)



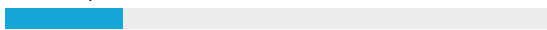
29% Vernichten



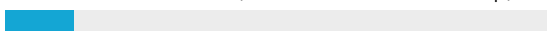
21% Verkauf mit Rabatt in eigenem Outlet-Store



21% Spenden



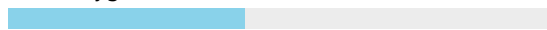
13% Verkauf mit Rabatt an eigene Mitarbeitende (z. B. via Mitarbeitershops)



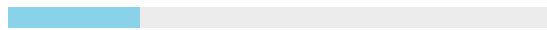
68% Beschädigung



44% Hygiene



24% Hohe Kosten / Hoher Aufwand für anderweitige Verwertung



19% Gesetzliche Vorschriften (z. B. für Lebensmittel oder Medikamente)

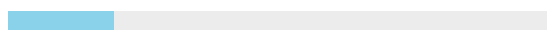


Abbildung 10: (Linke Grafik) Wie verwerten Sie retournierte Produkte? [Basis: alle Onlineshops, die mindestens eine Rückgabeoption anbieten; n=214]; (Rechte Grafik) Warum vernichten Sie retournierte Produkte? [Basis: alle Onlineshops, die mindestens eine Rückgabeoption anbieten und die Retouren (auch) vernichten; n=62]

1. Ergebnisse der Onlinehändlerbefragung

1.5 Verpackung, Kommunikation mit der Kundschaft und Vergütung

Neben der Anmeldung der Retoure gibt es im Retourenprozess weitere Kontaktpunkte mit der Kundschaft. Die zu retournierende Ware gilt es zu verpacken. Über den aktuellen Status im Retourenprozess kann unterschiedlich feinstufig informiert werden. Ein für die Kundschaft relevantes Ergebnis der Inspektion ist die Vergütung.

Die Mehrheit setzt auf Einwegverpackungen

Vier von zehn Onlineshops verwenden Verpackungen für einmalige Transaktionen. Mit 37% nutzen etwas weniger Onlineshops Einwegverpackungen, die für Retouren ausgelegt sind. Insgesamt nutzen 7 von 10 Onlineshops, die eine oder / und andere Form der Einweg-Verpackung. Explizite Mehrwegverpackungslösungen, die viele Male eingesetzt werden können, nutzt knapp ein Fünftel der Onlineshops.

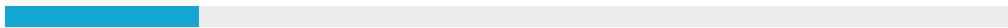
40% Einweg-Verpackung für eine einmalige Transaktion



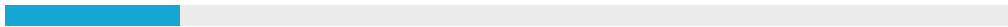
37% Einweg-Verpackung, die für Retouren ausgelegt ist



19% Keine Umverpackung (Versand in Originalverpackung)



17% Mehrweg-Verpackungslösung für zahlreiche weitere Transaktionen



17% Besondere transportsichere Verpackung



Abbildung 11: Welche Arten der Verpackung setzen Sie für den Versand ein?
[Basis: alle Onlineshops, die mindestens eine Rückgabeoption anbieten; n=214]

Wie transparent werden Kundinnen und Kunden über die verschiedenen Schritte im Retourenprozess informiert? Hier stellt sich einerseits die Frage, zu welchen Schritten überhaupt informiert wird. Andererseits lässt sich zusätzlich unterscheiden, ob diese Information nach dem Push- oder Pull-Prinzip erfolgt. Push bedeutet, dass die Informationen der Kundschaft proaktiv zugestellt werden (z. B. via SMS oder E-Mail). Pull bedeutet, dass sich die Kundschaft selbst über den aktuellen Status informieren muss (z. B. via Login im Kundenkonto des Onlineshops).

1. Ergebnisse der Onlinehändlerbefragung

1.5 Verpackung, Kommunikation mit der Kundschaft und Vergütung

Zwei Drittel informieren über die Vergütung, noch die Hälfte über die Inspektion

Über alle Bearbeitungsschritte hinweg dominiert die Push-Kommunikation über Kanäle wie SMS oder E-Mail. Insgesamt zwei Drittel aller Onlineshops informieren über die Vergütung. Über vorgängige Schritte im Retourenprozess wird seltener Auskunft gegeben. Während über die Hälfte der Onlineshops noch über die Inspektion der Ware kommuniziert, informieren lediglich vier von zehn Onlineshops über den Eingang der Ware beim Händler.

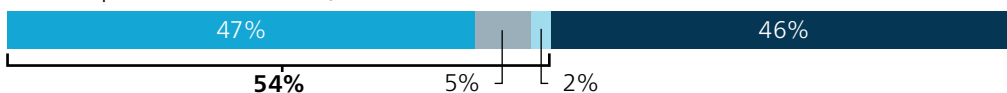
Information über Vergütung



Bestätigung der Vergütung



Nach Inspektion der Ware / Qualitätskontrolle



Beim Eingang der Ware beim Händler



Nach Informationen der Sendungsaufgabe durch den Logistikdienstleister



- Push (z. B. via SMS oder E-Mail)
- Bieten wir nicht an
- Pull (z. B. via Login im Kundenkonto)
- Push & Pull

Abbildung 12: Wie informieren Sie die Kundinnen und Kunden über den aktuellen Status der Retourenbearbeitung?
[Basis: alle Onlineshops, die mindestens eine Rückgabeoption anbieten und über die Art und Weise der Kundeninformation Auskunft gegeben haben; variable Basis von n=192 bis n=200]

Aus Sicht der Kundschaft gehört die Vergütung sicher zu den wichtigsten Schritten im Retourenprozess. So ist plausibel, dass über diesen Schritt auch am häufigsten informiert wird. Die effektive Vergütung erfolgt bei drei Viertel der Onlineshops nach der Inspektion der Ware, bei einem Fünftel bereits nach Eingang der retournierten Produkte.

1. Ergebnisse der Onlinehändlerbefragung

1.6 Ziele, strategische Verankerung und Erfolgsmessung

Mit dem Retourenmanagement können unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Gemäss der einschlägigen Literatur sind die Reduktion von Retourenvolumen und Retourenkosten sowie die Steigerung von Kundenzufriedenheit und Kundenwert typische Ziele des Retourenmanagements – dies ganz in Abhängigkeit vom Reifegrad des Retourenmanagement-Programms. Demnach würden sich weniger ausgereifte Programme auf die Reduktion von Volumen und Kosten fokussieren. Stärker entwickelte Programme verfolgen zunehmend auch die Steigerung der kundenbezogenen Ziele. Im Hinblick auf die steigende Relevanz des ökologischen Fussabdrucks des Onlinehandels stellt sich auch die Frage, inwiefern die Minimierung des ökologischen Fussabdrucks der Retouren in den Zielfokus rückt.

Steigerung der Kundenzufriedenheit und Reduktion des Retourenvolumens – wichtigste Ziele

Nach den Ergebnissen der vorliegenden Studie sind die Steigerung der Kundenzufriedenheit (60%) und die Reduktion des Retourenvolumens (51%) die wichtigsten Ziele des Retourenmanagements im Schweizer Onlinehandel. Knapp 90% der Onlineshops verfolgen mindestens eines dieser beiden Ziele. Mit deutlichem Abstand weniger häufig sind die Minimierung des ökologischen Fussabdrucks oder die Reduktion der Retourenkosten. Diese Ziele werden jeweils nur von einem Fünftel der Onlinehändler verfolgt.

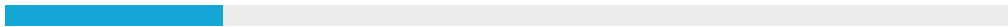
60% Steigerung der Kundenzufriedenheit



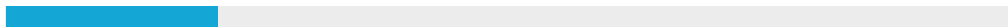
51% Reduktion des Retourenvolumens



21% Minimierung des ökologischen Fussabdrucks der Retouren



21% Reduktion der Retourenkosten



13% Steigerung des Kundenwerts

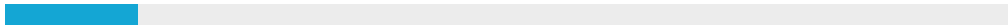


Abbildung 13: Was sind die zwei wichtigsten Ziele, die Ihr Unternehmen mit dem Retourenmanagement verfolgt?
[Basis: alle Onlineshops, die mindestens eine Rückgabeoption anbieten; n=214]

Nach eigenen Angaben verfügt die Hälfte der Onlineshops über eine klar formulierte Retourenstrategie. Auch die Hälfte sieht die eigene Retourenstrategie auf die Unternehmensziele abgestimmt. Ein ähnlich hoher Anteil betrachtet die operativeren Retourenmassnahmen und -prozesse als auf die eigene Retourenstrategie abgestimmt.

1. Ergebnisse der Onlinehändlerbefragung

1.6 Ziele, strategische Verankerung und Erfolgsmessung

Nach dem Nettoumsatz werden vor allem die Conversion Rate, Warenkorbgröße und Retourenquote erhoben

Die Wirkung von Massnahmen zur Retourenvermeidung lässt sich durch verschiedene Kennzahlen messen. Mit der vorliegenden Studie wurde zunächst untersucht, welche Kennzahlen die Onlineshops erheben. Über zahlreiche KPIs hinweg wird der Nettoumsatz pro Bestellung am häufigsten gemessen. Die Retourenquote gesellt sich mit 55% in die Runde der häufig gemessenen Kenngrößen, gemeinsam mit der Conversion Rate und der Größe des Warenkorbs. Knapp drei von zehn Onlineshops messen den effektiven Nettoumsatz pro Bestellung nach Abzug von Retouren und die Retourenkosten. Die Kundenzufriedenheit wird ebenfalls von lediglich drei von zehn Onlineshops gemessen – obwohl sechs von zehn Onlineshops die Steigerung der Kundenzufriedenheit als wichtiges Ziel des Retourenmanagements betrachten.

65% Nettoumsatz pro Bestellung (Umsatz ohne Steuern)



56% Conversion-Rate



56% Warenkorbgröße (Anzahl Produkte)



55% Retourenquote



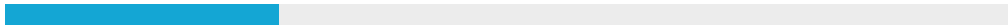
30% Kundenzufriedenheit (z. B. NPS)



29% Nettoumsatz pro Bestellung abzüglich Retouren



27% Retourenkosten



21% Kundenwert (CLV)

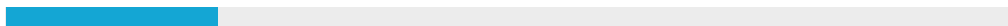


Abbildung 14: Welche der nachfolgenden Kenngrößen messen Sie in Ihrem Unternehmen?
[Basis: alle Onlineshops, die mindestens eine Rückgabeoption anbieten; n=214]

1. Ergebnisse der Onlinehändlerbefragung

1.6 Ziele, strategische Verankerung und Erfolgsmessung

Retourenquote und Nettoumsatz nach Abzug von Retouren sind häufigste Erfolgs-KPIs

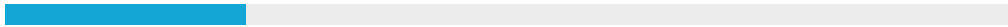
In einer Anschlussfrage hat die vorliegende Studie vertieft, welche dieser erhobenen Kennzahlen zur Messung der Wirkung von Retourenmassnahmen genutzt werden. Dabei wurde zwischen einzelnen Massnahmen und dem gesamten Retourenmanagement unterschieden. Die Studienergebnisse zeigen, dass die Retourenquote mit vier von zehn Onlineshops am häufigsten eingesetzt wird, um die Wirksamkeit des Retourenmanagements oder einzelner Retourenmassnahmen zu überprüfen. Knapp ein Viertel aller Onlineshops nutzt dazu den Nettoumsatz pro Bestellung abzüglich Retouren. Ein Fünftel überprüft die Wirkung auf die Retourenkosten.

Die höchste Retourenspezifität (Anteil der Onlineshops, die die Kenngrösse nutzen, geteilt durch den Anteil der Onlineshops, die die Kenngrösse erheben) weisen der Nettoumsatz pro Bestellung abzüglich Retouren (81%), die Retourenquote (76%) und die Retourenkosten (74%) aus. Diese Kenngrössen werden folglich am ehesten ermittelt, um die Wirksamkeit des Retourenmanagements oder einzelner Massnahmen zu überprüfen.

42% Retourenquote



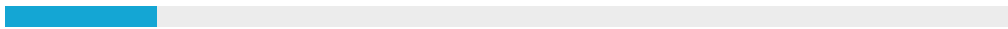
24% Nettoumsatz pro Bestellung abzüglich Retouren



20% Retourenkosten



15% Conversion-Rate



14% Nettoumsatz pro Bestellung



13% Warenkorbgrösse (Anzahl Produkte)



12% Kundenzufriedenheit (z. B. NPS)



7% Kundenwert (CLV)

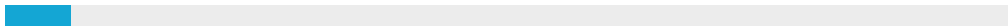


Abbildung 15: Und welche dieser Kennzahlen verwenden Sie zur Überprüfung der Wirkung einzelner Retourenmassnahmen oder des gesamten Retourenmanagements?

[Basis: alle Onlineshops, die mindestens eine Rückgabeoption anbieten; n=214]

1. Ergebnisse der Onlinehändlerbefragung

1.7 Retourenquote und Retourenkosten

Die Retourenquote ist die zentrale Kenngrösse im Retourenmanagement. Es ist bekannt, dass die Retourenquote massgeblich von der Produktkategorie abhängt. Im Bereich Bekleidung sind die Retourenquoten traditionell am höchsten.

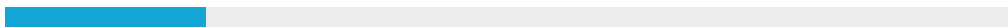
Retourenquoten von bis zu 60% mit grosser Bandbreite je nach Produktkategorie

In der vorliegenden Studie haben über 90% der teilnehmenden Onlineshops eine Schätzung der Retourenquote für im Onlineshop verkaufte Produkte gemacht. Die durchschnittliche Retourenquote über alle Onlineshops hinweg liegt für im Onlineshop verkaufte Produkte demnach bei 7%. Ein Drittel der Onlineshops hat eine Retourenquote von 1%. Gut vier von zehn Onlineshops weisen eine Retourenquote von 5% oder höher aus. Die Bandbreite der Retourenquote reicht bis zu 60%.

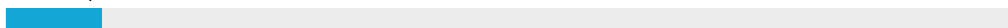
Die Höhe der Retourenquote ist auch vom Geschäftsmodell abhängig: Onlineshops mit exklusivem Fokus auf B2C haben im Durchschnitt eine doppelt so hohe Retourenquote (9%) wie Onlineshops, die B2B-Geschäftsbeziehungen verfolgen (5%). Im Mittel über alle teilnehmenden Onlineshops liegt die Retourenquote bei durchschnittlich 7%.

Die Studienergebnisse zeigen, dass die Retourenquoten massgeblich von der Produktkategorie abhängen: Onlineshops mit primärem Fokus auf die Kategorien Bekleidung und Accessoires verzeichnen mit durchschnittlich 20% die mit Abstand höchsten Retourenquoten. Die Retourenquoten reichen in dieser Kategorie bis zu 60%. Damit weisen die Retourenquoten für Bekleidung und Accessoires die grösste Bandbreite auf. Sport- und Freizeitartikel haben mit durchschnittlich 10% auch noch Retourenquoten über dem Gesamtdurchschnitt von 7%. Produktkategorien wie Möbel, Haushaltswaren oder Heimwerken, DIY & Garten weisen deutlich tiefere Retourenquoten auf. Auch im Bereich Lebensmittellieferungen sind die Retourenquoten aufgrund wiederholter Notwendigkeiten und einem begründeten Bedürfnis der Verbraucherinnen und Verbraucher für die bestellten Produkte gering.

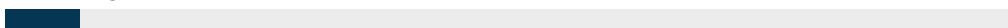
20% Bekleidung und Accessoires (n=37)



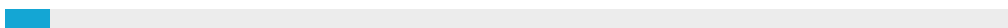
10% Sport- und Freizeitartikel (n=23)



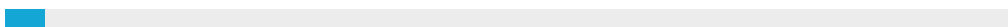
7% Insgesamt (n=194)



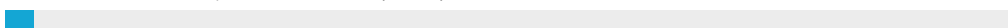
4% Möbel (n=8)



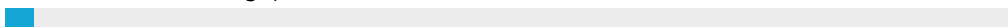
4% Haushaltswaren (n=15)



3% Heimwerken, DIY & Garten (n=15)



3% Kosmetika, Pflegeprodukte und Gesundheit (n=20)



2% Lebensmittel (n=15)

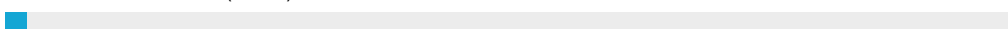


Abbildung 16: Durchschnittliche Retourenquoten nach Produktkategorie [Basis: alle Onlineshops, die eine geschätzte Retourenquote für im Onlineshop verkaufte Produkte angegeben haben und die nur Produkte der entsprechenden Kategorie verkaufen bzw. wo Produkte der entsprechenden Kategorie am stärksten zum Unternehmensumsatz beitragen; n in Abbildung ausgewiesen]

1. Ergebnisse der Onlinehändlerbefragung

1.7 Retourenquote und Retourenkosten

35% der Onlineshops haben zudem eine Schätzung der Retourenquoten für auf Marktplätzen verkaufte Produkte angegeben. Die durchschnittliche Retourenquoten für auf Marktplätzen verkaufte Produkte liegen demnach bei 11%.

Durchschnittlich 20 Franken Prozesskosten und 18% Wertminderung

Um ein detailliertes Bild über Retourenkosten im Schweizer Onlinehandel zu erhalten, differenziert die vorliegende Studie zwischen Prozesskosten und der prozentualen Reduktion des Verkaufspreises von retournierten Produkten. Die Hälfte der Onlineshops hat eine Schätzung zu den durchschnittlichen Prozesskosten einer Retoure abgegeben. Demnach liegen die durchschnittlichen Prozesskosten einer Retoure im Schweizer Onlinehandel bei 20 Franken.

Gut zwei von zehn Onlineshops haben eine Schätzung für die durchschnittliche Reduktion des Verkaufspreises eines retournierten Produkts angegeben. Demnach liegt die durchschnittliche Reduktion des Verkaufspreises eines retournierten Produkts im Schweizer Onlinehandel bei 18%.

1. Ergebnisse der Onlinehändlerbefragung

1.8 Retourenmanagement heute und morgen

Zum Abschluss untersuchte die vorliegende Studie, wie die Onlineshops das Thema Management und Vermeidung von Retouren insgesamt einschätzen und wie sie dessen zukünftige Bedeutung wahrnehmen. Die Studienergebnisse zeigen, dass die Retourenvermeidung für jeweils drei Viertel der Onlineshops aus ökologischen und ökonomischen Gründen wichtig ist. Knapp zwei Drittel bestätigen, dass die Retourenvermeidung an Bedeutung gewinnen wird. Für sechs von zehn Onlineshops hat die Retourenvermeidung aktuell eine wichtige Bedeutung; das Management von Retouren lediglich für vier von zehn Onlineshops. Für vier von zehn Onlineshops wird der Einsatz von Technologie zur Retourenvermeidung an Bedeutung gewinnen.

77% Vermeidung von Retouren ist aus ökologischen Gründen wichtig für uns



75% Vermeidung von Retouren ist aus ökonomischen Gründen wichtig für uns



65% Vermeidung von Retouren wird für uns an Bedeutung gewinnen



61% Vermeidung von Retouren ist wichtig für unsere Klimabilanz



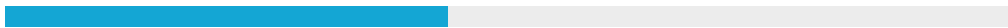
60% Vermeidung von Retouren hat für uns aktuell eine wichtige Bedeutung



51% Management von Retouren wird für uns an Bedeutung gewinnen



44% Einsatz von Technologie zur Vermeidung von Retouren wird für uns an Bedeutung gewinnen



40% Management von Retouren hat für uns aktuell eine wichtige Bedeutung

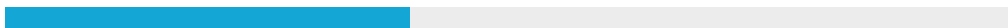


Abbildung 17: Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?

[Basis: alle Onlineshops, die mindestens eine Rückgabeoption anbieten; variable Basis von n=201 bis n=212]

1. Ergebnisse der Onlinehändlerbefragung

1.9 Methodik und Stichprobe

Auf Basis von wissenschaftlicher Literatur und Austausch mit Fachexpertinnen und -experten wurde ein Fragebogen konzipiert. Dieser enthielt insgesamt 23 geschlossene und 14 halboffene Fragen und behandelte die folgenden Themen in nachstehender Reihenfolge:

- Rückgabeoptionen und Retourenkonditionen
- Anmeldung und Erfassung von Retouren
- Nutzung von Retourendaten und Massnahmen zur Vermeidung von Retouren
- Verwertung von Retouren
- Verpackung, Kommunikation mit der Kundschaft und Vergütung
- Ziele, strategische Verankerung und Erfolgsmessung
- Retourenquote und Retourenkosten
- Bedeutung des Retourenmanagements aktuell und in Zukunft
- Statistische Angaben zur Charakterisierung der Onlineshops

Zur Durchführung der quantitativen Onlinebefragung wurde der Fragebogen mit der Umfragesoftware Unipark umgesetzt. Potenzielle Studienteilnehmende wurden direkt zur Onlinebefragung eingeladen. Zusätzlich wurde der Link zur Onlinebefragung gezielt in Digital-Commerce-Netzwerken gestreut. Die Feldzeit war vom 29. März bis 17. Juni 2022.

An der Onlinehändlerbefragung 2022 mit Schwerpunkt Management und Vermeidung von Retouren haben sich 229 Schweizer Unternehmen, die über einen eigenen Onlineshop verfügen, beteiligt. Gemäss Selbstauskunft der Studienteilnehmenden können diese Unternehmen nach folgenden Kriterien kategorisiert werden:

- Anzahl Bestellungen
- Anzahl Mitarbeitende im Onlineshop
- Produktkategorien im Angebot
- Arten von Geschäftsbeziehungen
- Vertriebskanalstruktur

Im Hinblick auf die jährlichen Bestellungen weist die Stichprobe eine grosse Bandbreite an kleineren, mittleren und grossen bis zu sehr grossen Onlineshops auf: Jeder fünfte Onlineshop hatte 2021 ein Volumen von bis zu 999 Bestellungen. Drei von zehn Onlineshops wiesen 1000 bis 9999 Bestellungen auf. Vier von zehn Onlineshops verzeichneten 2021 mindestens 10 000 Bestellungen. 14% hatten mindestens 100 000 Bestellungen.

1. Ergebnisse der Onlinehändlerbefragung

1.9 Methodik und Stichprobe

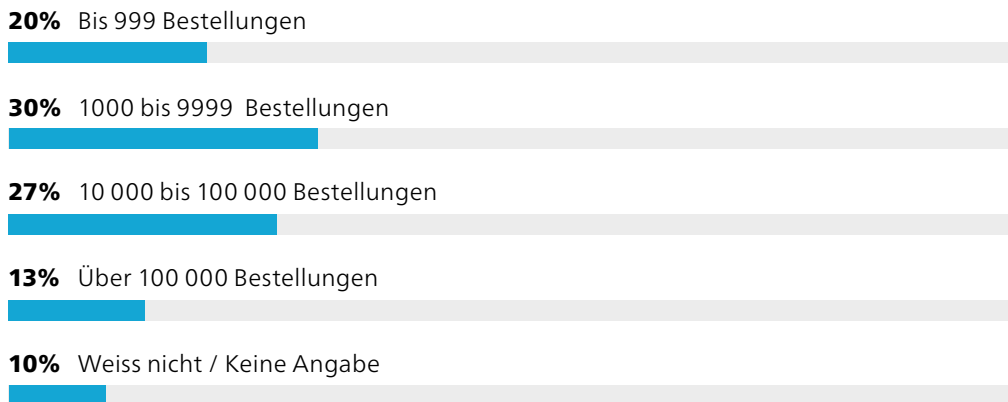


Abbildung 18: Wie viele Bestellungen gingen 2021 in Ihrem Onlineshop ein?
[Basis: alle Onlineshops; n=229]

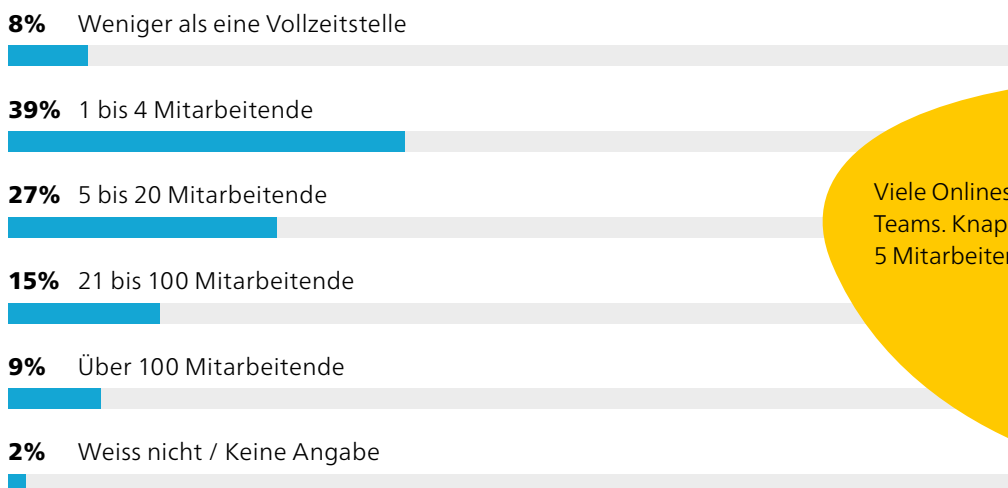


Abbildung 19: Wie viele Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) arbeiten für Ihren Onlineshop (inkl. Marketing, Logistik, IT)? [Basis: alle Onlineshops; n=229]

Viele Onlineshops verfügen über kleinere Teams. Knapp die Hälfte hat weniger als 5 Mitarbeitende.

1. Ergebnisse der Onlinehändlerbefragung

1.9 Methodik und Stichprobe

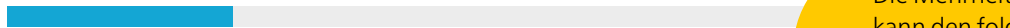
35% Bekleidung und Accessoires



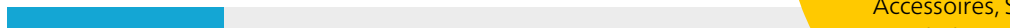
24% Sport- und Freizeitartikel



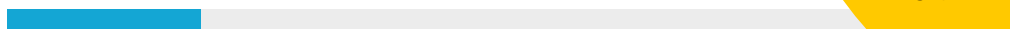
22% Haushaltswaren



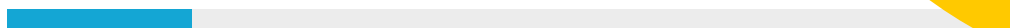
21% Kosmetika, Pflegeprodukte und Gesundheit



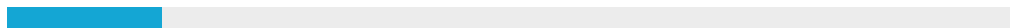
19% Lebensmittel



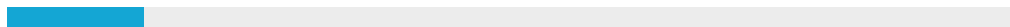
18% Heimwerken, DIY und Garten



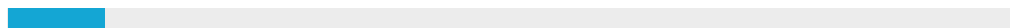
15% Spielwaren



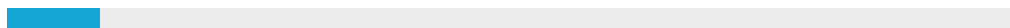
14% Möbel



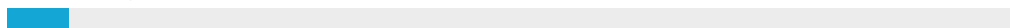
10% Multimedia- und Elektrogeräte



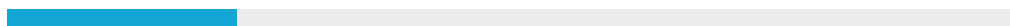
9% Bücher, Musik, Filme



6% Computer und Zubehör



23% Anderes



Die Mehrheit der teilnehmenden Onlineshops kann den folgenden fünf Sortimentskategorien zugeordnet werden: Bekleidung und Accessoires, Sport- und Freizeitartikel, Haushaltswaren, Lebensmittel, Kosmetika, Pflegeprodukte und Gesundheit.

Abbildung 20: Welche Produktkategorien bietet Ihr Onlineshop an? [Basis: alle Onlineshops; n=229]

1. Ergebnisse der Onlinehändlerbefragung

1.9 Methodik und Stichprobe

83% B2C: Business-to-Consumer



38% B2B: Business-to-Business



15% D2C: Direct-to-Consumer (Herstattlershop)



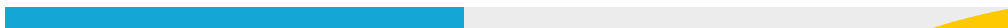
3% B2G: Business-to-Government



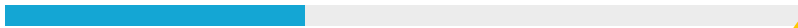
Abbildung 21: Auf welche Arten von Geschäftsbeziehungen fokussiert sich Ihr Onlineshop? [Basis: alle Onlineshops; n=229]

Die überwiegende Mehrheit der teilnehmenden Onlineshops ist im B2C-Geschäft tätig. Vier von zehn Onlineshops haben angegeben, sich auch auf B2B-Geschäftsbeziehungen zu fokussieren.

45% Multichannel



30% Omnichannel



20% Pureplay



5% Anderes

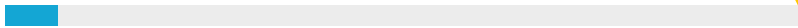


Abbildung 22: Welche Organisation der Vertriebskanäle trifft am besten auf Ihr Unternehmen zu? [Basis: alle Onlineshops; n=229]

Hinsichtlich Vertriebskanalstruktur entfallen dabei 75% in die Kategorie Multi-/Omnichannel-Händler. 20% der Befragten geben an, lediglich einen Onlineshop ohne stationäres Filialnetz zu betreiben (sogenannte Pure Player). Die verbleibenden 5% konnten sich keiner dieser Kategorien zuordnen.

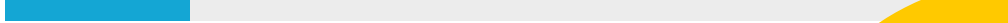
1. Ergebnisse der Onlinehändlerbefragung

1.9 Methodik und Stichprobe

47% GeschäftsleiterIn/CEO



18% LeiterIn E-Commerce/Digital



7% Onlineshop-ManagerIn



6% MarketingmanagerIn



4% Logistikleitung



3% VertriebsmanagerIn



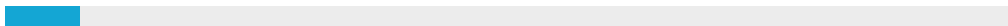
3% ProduktmanagerIn



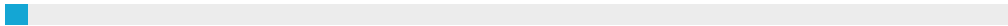
2% BeraterIn



7% Keine davon



2% Weiss nicht / Keine Angabe



Die Onlinebefragung wurde mit Abstand am häufigsten von Personen in der Position Geschäftsleitung/CEO ausgefüllt, bei knapp jedem fünften Onlineshop von einer Leitung E-Commerce/Digital.

Abbildung 23: In welcher Position arbeiten Sie im Unternehmen? [Basis: alle Onlineshops; n=229]

Zu den Personen



Prof. Dr. Thomas Wozniak ist Forschungskordinator und Dozent am Institut für Kommunikation und Marketing IKM der Hochschule Luzern – Wirtschaft.



Dr. Matthias Schu lehrt als Dozent für E-Commerce und Handel an der Hochschule Luzern, nachdem er über ein Jahrzehnt lang in leitenden Positionen in Beratung und Projektmanagement tätig war.



Michael Nussbaumer ist ein ausgewiesener E-Commerce-Spezialist, Dozent und Leiter des CAS E-Commerce Management an der Hochschule Luzern und Geschäftsführer und Consultant der M8 GmbH.

2. Experteninterviews und Gastbeitrag

2.1 Retourenforschung und wie Händler davon profitieren

Retouren sind ein wachsendes wissenschaftliches Forschungsgebiet. Prof. Dr. Thomas Wozniak ist Studienleiter der quantitativen Onlinehändlerbefragung und erklärt, was daran aus Forschungssicht reizvoll ist, worin der Beitrag der vorliegenden Studie besteht und welche Potenziale sich daraus für Onlinehändler ergeben.

Was ist aus Forschungssicht so spannend am Thema Retouren?

Retouren im Onlinehandel sind ein vielfältiges, relevantes und wachsendes Forschungsgebiet. Die steigende Bedeutung ist auf das starke Wachstum des Onlinehandels in den vergangenen Jahren zurückzuführen. Damit hat auch das Retourenvolumen zugenommen. Für Unternehmen sind Retouren zunächst ein Kostenfaktor. Hieraus ergeben sich Fragestellungen zur Effizienz des Retourenmanagements und zur Effektivität von Vermeidungsmassnahmen. Die Digitalisierung sowie Daten und Technologien eröffnen dafür stets neue Möglichkeiten. Retouren sind auch ein Teil der Customer Journey und damit ein Kundenthema. Hier spielen Aspekte wie Customer Experience und Konsumentenpsychologie eine Rolle. Daraus ergeben sich eine Fülle von spannenden Forschungsfragen.



Welchen Beitrag liefert die vorliegende Studie zur Retourenforschung?

Zunächst einmal ist die vorliegende Studie eine umfassende Bestandsaufnahme zum Retourenmanagement im Schweizer Onlinehandel. Bis anhin gab es insbesondere anbieterseitig – wenn überhaupt – lediglich fragmentierte Erkenntnisse. Überspitzt gesagt könnte man da fast von einem blinden Fleck sprechen. Diesen blinden Fleck haben wir mit der vorliegenden Studie behoben. In Anbetracht der thematischen Breite und Tiefe unserer Studie können wir gut von einer neuen Referenz zu Retouren im Schweizer Onlinehandel sprechen. Konkret sind wir beispielsweise in den Bereichen Retourendaten, Vermeidungsmassnahmen, Ziele des Retourenmanagements, Kosten und Erfolgsmessung ein ganzes Stück schlauer geworden, was in der Praxis für Verbesserungen genutzt werden kann.

2. Experteninterviews und Gastbeitrag

2.1 Retourenforschung und wie Händler davon profitieren

Wo sehen Sie aufgrund der Studienresultate das grösste Potenzial?

Ein Thema ist sicher ein geschlossener Kreislauf aus Identifikation von Retourengründen, Ableitung und Implementierung von Vermeidungsmassnahmen und konsequentes Überprüfen der Wirksamkeit und schliesslich das Optimieren der Massnahmen im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Das ergibt für Händler bzw. Produktkategorien mit hohen Retourenquoten am meisten Sinn. Es scheint auch, dass der Retourenprozess – insbesondere an der Schnittstelle zur Kundschaft – häufig noch nicht stark digitalisiert und automatisiert ist. Das betrifft die Anmeldung von Retouren, aber auch die Kommunikation zum aktuellen Status im gesamten Retourenprozess. Ein hoher Digitalisierungsgrad verspricht Effizienz- und Kostenvorteile, positive Auswirkungen auf die Customer Experience sowie Vorteile im Hinblick auf Retourendaten.

Zum Abschluss noch ein Blick in die Glaskugel – welche Zukunft hat die Retoure?

Die Retourenquoten werden sinken. Das grösste Potenzial haben dabei Warengruppen mit hohen Retourenquoten. Ob das gesamthafte Retourenvolumen auch sinkt, hängt ganz von der weiteren Entwicklung des Onlinehandels ab. In den vergangenen zehn Jahren haben wir da ein grosses Wachstum verzeichnet. Ich glaube nicht, dass sich diese Entwicklung umkehren wird. Zudem werden in allen Teilen der Wirtschaft und Gesellschaft Anstrengungen zur Verlangsamung des Klimawandels zunehmen. Das betrifft auch den Onlinehandel, inklusive Retouren. Das heisst, man wird stärker als bisher prüfen, in welchen Teilen der Wertschöpfungskette der ökologische Fussabdruck des Onlinehandels weiter reduziert werden kann. Hier sehe ich eine Notwendigkeit und Potenzial für Innovation. Die Retoure wird aber auch weiterbestehen, sie gehört zum Modell des Distanz- und Onlinehandels dazu.

Zur Person:

Prof. Dr. Thomas Wozniak ist Forschungskordinator und Dozent am Institut für Kommunikation und Marketing IKM der Hochschule Luzern – Wirtschaft.



2. Experteninterviews und Gastbeitrag

2.2 Weniger Retouren in der Modebranche dank Personalisierung durch künstliche Intelligenz

Wer heute in einem der Onlineshops namhafter Modemarken nach einem Oberteil oder einer Hose sucht, erhält im Normalfall einige hundert Produkte angezeigt. Den passenden Artikel schnell zu finden, der einem auch noch gefällt, ist für Kundinnen und Kunden daher nicht immer ganz einfach. Unpassende Kleidungsstücke führen auch zwangsläufig zu mehr Retouren. Fashion-Händler haben also gleich in mehrerlei Hinsicht ein grosses Interesse daran, ihren Kundinnen und Kunden möglichst passende Produkte anzubieten.

Hier kommt das deutsche Fashiontech-Startup Dresslife aus Hannover ins Spiel. Weshalb Personalisierung für Modehändler entscheidend ist und wie die Technologie funktioniert, erklärt Dr. Julian Hensolt, Mitgründer und CEO von Dresslife, im folgenden Interview.

Weshalb ist Personalisierung für einen retourenintensiven Sektor wie die Modebranche relevant?



Personalisierung kann dabei helfen, dass Kundinnen und Kunden schneller die Kleidung finden, die ihnen passt und gefällt, sowie dass die hohe Retourenzahl im Mode-Onlinehandel reduziert werden kann. Die Onlineshops der führenden Modemarken bieten zahlreiche Kleidungsstücke an. Das macht es für die Kundschaft zur Herausforderung, die Artikel zu finden, die ihrem Geschmack sowie ihrer Passform entsprechen. Pro Shopping Session schauen sich Kundinnen und Kunden in der Regel weniger als 5% der verfügbaren Kleidungsstücke an. Somit sehen sie meist nicht die für sie richtigen Artikel, was Umsatzeinbussen auf Seiten der Modehändler zur Folge hat. Zudem entfällt beim Mode-Onlineshopping die Möglichkeit des Anprobierens. So können Endverbraucherinnen und -verbraucher nicht erkennen, ob ihnen ein Kleidungsstück passt bzw. ob es ihren persönlichen Passformpräferenzen entspricht. Das führt bei der Bekleidung zu hohen Retourenzahlen von bis zu 50% und zu erheblichem Mehraufwand für Modeunternehmen sowie Konsumentinnen und Konsumenten.

Wie funktioniert Personalisierung auf Basis von künstlicher Intelligenz (KI)?

Mit künstlicher Intelligenz (KI) können Produkte gemäss den individuellen Bedürfnissen jeder einzelnen Person empfohlen werden. So «personalisiert» bzw. sortiert die KI von Dresslife das Produktsortiment in einem Mode-Onlineshop nach persönlichem Stil sowie Passform einer bestimmten Person. Die Technologie sagt die Wahrscheinlichkeit voraus, dass Kundinnen und Kunden des Onlineshops ein Kleidungsstück gefällt und sie es nicht zurückschicken. Die KI von Dresslife erkennt die Ähnlichkeiten zwischen einzelnen Produkten genauso gut wie ein Mensch. Zudem kann die Technologie genaue Empfehlungen für über 70% der Kundinnen und Kunden generieren – dies basierend auf zuvor gekauften oder retournierten Produkten und den Bekleidungsdaten der Modehändler (z. B. Masse eines Kleidungsstücks). So schafft es Dresslife, die Zahl der Retouren aufgrund von Passformproblemen signifikant zu reduzieren.

2. Experteninterviews und Gastbeitrag

2.2 Weniger Retouren in der Modebranche dank Personalisierung durch künstliche Intelligenz

Worin liegt der Vorteil einer «modespezifischen» Technologie für die Personalisierung in der Mode?

Die Personalisierung für Bekleidung ist um ein Vielfaches komplexer als jene für andere Segmente: Zum einen sind die Produktlebenszyklen in der Modebranche äusserst kurz. So sind Produkte oftmals nur zwei Wochen in einem Onlineshop verfügbar und es kommen laufend neue Produkte hinzu, für die noch keine belegbaren Daten hinsichtlich des Abverkaufs existieren. Zum anderen besteht in der Modebranche eine direkte Abhängigkeit vom menschlichen Körper. Beide Punkte führen zu einer höheren Datenkomplexität und erschweren akkurate Produktempfehlungen. Deswegen geht Dresslife mit seiner modespezifischen KI explizit auf die besonderen Eigenschaften der Modebranche ein und kann so den Nettoumsatz um über 5 bis 15% steigern (im Vergleich zu herkömmlichen Recommendation Engines).

Wie kann diese Technologie das E-Commerce-Erlebnis für Modekonsumentinnen und -konsumenten sowie für Unternehmen langfristig optimieren?

Die KI-gestützte Personalisierung wird über einen längeren Zeitraum immer besser darin, Produktempfehlungen zu generieren. Je länger eine künstliche Intelligenz trainiert wird, desto akkurater werden die Empfehlungen für die Onlinekundschaft. Für Modehändler bietet die Personalisierung neben den Umsatz- und Retourenvorteilen die Möglichkeit, nicht nur im Onlineshop vorherzusagen, welche Produkte erfolgreich abverkauft werden, sondern langfristig eine bessere Prognose darüber erstellen zu können, welche und wie viele Kleidungsstücke produziert werden sollten.

Zur Person:

Dr. Julian Hensolt ist Mitgründer und CEO von Dresslife. Zuvor war er zehn Jahre bei der Daimler AG in Stuttgart in verschiedenen Supply-Chain-bezogenen Funktionen tätig. Er hat Wirtschaftsingenieurswesen an der Berufsakademie Stuttgart studiert und im Bereich Supply Chain Management promoviert.



2. Experteninterviews und Gastbeitrag

2.3 Ohne Retouren kein Onlinehandel?

Ein Gastbeitrag von Patrick Kessler, [HANDELSVERBAND.swiss](https://handelsverband.swiss)

Jeder Händler möchte möglichst wenige Retouren. Aber sind Retouren wie in der öffentlichen Wahrnehmung einfach nur schlecht oder gehört eine Retoure ganz einfach zur existenziellen Grundvoraussetzung eines Onlineeinkaufs?

Ein Beitrag von Patrick Kessler, Geschäftsführer von [HANDELSVERBAND.swiss](https://handelsverband.swiss).

Würden Sie ohne Retourenmöglichkeit online einkaufen?

Wahrscheinlich nicht – zumindest keine Textilien. Aber wahrscheinlich auch viele andere Güter würden Konsumentinnen und Konsumenten ohne Rückgaberecht kaum bestellen. Für fast alle Sortimente gilt deshalb: ohne Rückgaberecht keine Bestellungen und kein Onlineumsatz. «Ohne Retouren kein Onlinehandel» ist deshalb eine berechnete Aussage.



Die Retoure aus ökonomischer Sicht

Aus unternehmerischer Sicht ist die Retoure eine enorme Belastung. Ein Händler muss die Ware bereithalten, kommissionieren, verschicken, nach spätestens 14 Tagen einen Teil davon zurücknehmen, einen kleinen Teil gar aus dem Verkehr ziehen. Es fallen somit Verarbeitungs-, Versand- und Neuverpackungskosten an. Unternehmen setzen daher verschiedene Massnahmen um, um die Retourenquote zu senken.

Die Retoure aus ökologischer Sicht

«Die Retouren im Versandhandel sind ökologisch extrem belastend» lautet eine verbreitete Meinung. Eine Meinung, deren Differenzierung wichtig erscheint, denn:

- **Verpackung:** Die Retoure wird im Normalfall in der Versandverpackung zurückgegeben. Die meisten Verpackungsmittel sind heute gerade darauf ausgelegt, zweimal verwendet zu werden – ob für eine Retoure oder den Versand eines Geschenks an Freunde.
- **Transport:** Die Retoure wird zu 98% in Umlauftransporten «auf dem Rückweg» mitgenommen. Es fällt nur in Ausnahmefällen ein Sondertransport an. Anders formuliert: Wenn die Postdienstleister keine Retouren mehr zurückführen würden, würde ihre Auslastung rapide sinken, aber keine einzige Fahrt wegfallen.
- **Ware wird vernichtet:** Dies ist das meistgehörte und emotionalste Argument. Gemäss den Erfahrungen vom [HANDELSVERBAND.swiss](https://handelsverband.swiss) sind 1 bis 2% der Waren aus Retouren in der Schweiz nicht wiederverkäuflich, da sie defekt, gebraucht oder nicht mehr modisch sind. Kein Unternehmen vernichtet Waren freiwillig – es sei denn, Gesetze (wie zum Teil in der EU) belegen Verkäufe unter dem Einkaufspreis mit zusätzlichen Steuern. Diese Gesetze werden aber zum Glück aktuell angepasst.

Die Retoure ist in erster Linie ein betriebswirtschaftliches Problem. Die Vernichtung ist kein inhärentes Problem des Versandhandels, sondern des Handelns und des Wirtschaftens per se.

2. Experteninterviews und Gastbeitrag

2.3 Ohne Retouren kein Onlinehandel?

Retourenquote in % des Warenwerts?

Zuerst gilt es, die richtige Messgrösse zu definieren: Was ist eine Retourenquote? Für die Onlinehändler steht die Retourenquote im Sinne von «Retournierter Warenwert : versandter Warenwert» im Vordergrund. Oder anders formuliert: Wie viel Geld bleibt von der Bestellung effektiv als Umsatz übrig? Insbesondere im Textilbereich können diese Quoten sehr hohe Werte, sogar existenzbedrohende Dimensionen, annehmen. Im Umkehrschluss kann man auch sagen: Offenbar ertragen einige Onlinegeschäftsmodelle eine Retourenquote von 50%, andere aber nur eine solche von 5% – es ist alles eine Frage der Bruttomarge bzw. des absoluten Deckungsbeitrags zur Deckung der variablen logistischen Kosten.

Retourenquote in % der Paketmenge?

Von der Unternehmensbetrachtungsweise abgegrenzt werden muss die Retourenquote in Bezug auf die Paketmenge. Die Quote von «Retournierte Pakete: ausgesandte Pakete» ist immer höher als diejenige der wertmässigen Retourenquote, denn nicht jedes retournierte Paket bedeutet eine «Vollretoure». Häufig ist nur noch ein Bruchteil der versandten Ware im Retourenpaket – entsprechend verzerrt sind die Wahrnehmungen.

Wahrnehmung «jedes Textilpaket geht zurück»

Diese Wahrnehmung ist wahrscheinlich nicht ganz von der Hand zu weisen, gerade im Textilhandel ist diese Quote sehr hoch. Aufgrund der oben geschilderten Argumente ist aber der Rückversand für Händler kein ökologisches, sondern vielmehr ein betriebswirtschaftliches Problem. Und gerade weil es eine betriebswirtschaftliche Herausforderung darstellt, arbeiten alle Unternehmen intensiv an entsprechenden Programmen zur Retourenvermeidung, denn jedes Retourenpaket weniger stellt einen puren Deckungsbeitrag für Onlinehändler dar.

Daraus kann geschlossen werden, dass ein Onlinehandel ohne Retouren nicht möglich ist – ohne Wenn und Aber!

Zur Person:

Patrick Kessler führt seit 2020 den HANDELSVERBAND.swiss. Der Verband ist aus einer Fusion von VSV ASVAD (Verband des Schweizerischen Versandhandels) und VSF (Verband Schweizer Filialunternehmen) hervorgegangen und steht für die digitale Zukunft des Handels über alle Kanäle hinweg.



3. Vertiefung und Handlungsempfehlungen

3.1 Vor- und Nachteile von Retouren

Retouren haben einen schlechten Ruf: zum einen, weil sie Onlinehändler viel Geld kosten, zum anderen, weil sie bezüglich Umweltbelastung einen schlechten Ruf haben. Gleichzeitig erwarten Kundinnen und Kunden einfache und günstige Möglichkeiten für das Retournieren von Produkten. Was bedeutet das für die Onlinehändler?

Retouren um jeden Preis vermeiden?

Grundsätzlich sind Retouren unerwünscht, denn sie generieren Kosten in verschiedenen Bereichen – vom Rückversand über Aufwände in der Logistik bei Händlern bis hin zu Artikeln, die nicht mehr zum Neupreis verkauft werden können oder gar entsorgt werden müssen. Auch im Sinne der Nachhaltigkeit gilt es, Retouren zu vermeiden. Der logistische Weg verursacht Emissionen und es müssen möglicherweise Artikel ungenutzt entsorgt werden.

Gerade in der Bekleidungsbranche sind Retourenquoten im zweistelligen Bereich die Regel. Gemessen an der Anzahl retournierter Pakete müssen Fashion-Händler mit bis zu 60% Retouren rechnen. Die Höhe der Quote hängt unter anderem aber auch davon ab, wie attraktiv die Retourenkonditionen für Konsumentinnen und Konsumenten sind. Ein effektiv funktionierender Retourenprozess ist für retourenintensive Branchen daher erfolgskritisch.

Anders als in Deutschland, wo der Kundschaft ein Widerrufsrecht von 14 Tagen zusteht, sieht das Schweizer Recht für den Onlinehandel kein Rückgaberecht vor. Die Tendenz geht jedoch dahin, dass Retouren – trotz fehlendem Recht auf Widerruf – unerlässlich für das Einkaufserlebnis der Konsumentinnen und Konsumenten sind.

Konsumentinnen und Konsumenten erhalten ein Gefühl der Sicherheit, wenn es möglich ist, nicht passende Artikel zu retournieren. Dies schafft wiederum Vertrauen zum Händler, da die Kundschaft mit dem Kauf kein Risiko eingeht. So werden Kundinnen und Kunden nach einem Kaufentscheid nicht bevormundet, denn mit der Option, Produkte retournieren zu können, kann ein allfälliger Fehlkauf rückgängig gemacht werden.



?

«Wir versuchen, Retouren grundsätzlich so gut wie möglich zu vermeiden, und wollen den Kundinnen und Kunden helfen, möglichst auf Anhieb das richtige Produkt zu bestellen. Gleichzeitig wollen wir ein hohes Servicelevel bieten, wenn eine Retoure wirklich nötig ist.»

Reto Senti, CDO, PKZ Gruppe

3. Vertiefung und Handlungsempfehlungen

3.1 Vor- und Nachteile von Retouren

Retouren gehören zum Einkaufserlebnis

Auch wenn Retouren von E-Commerce-Anbietern nicht geschätzt werden, sind sie ein wichtiger Bestandteil der E-Commerce Customer Journey. Statt Retouren vollständig vermeiden zu wollen, sollten sich Händler mit Ansätzen zur Retourenminimierung auseinandersetzen (siehe Kapitel «Retouren verhindern und Geld sparen») und sich Gedanken zur Balance zwischen Kosten und Kundenzufriedenheit machen (siehe Kapitel «Retourenwerkzeugkasten»). Schliesslich sind Retouren ein integraler Teil der E-Commerce Customer Journey und somit auch ein Faktor, mit dem Onlinehändler die Zufriedenheit ihrer Kundschaft beeinflussen können.

Zur Person:

Philippe Mettler, Leiter Digital Commerce bei der Schweizerischen Post, verfügt über langjährige Erfahrung in der Beratung und Projektumsetzung, insbesondere in den Bereichen E-Commerce, Web und PIM. Er besitzt umfangreiche praktische Kenntnisse mit Kundinnen und Kunden aus verschiedensten Branchen und hilft ihnen mit diesem Wissen, erfolgreich im digitalen Handel agieren zu können.



3. Vertiefung und Handlungsempfehlungen

3.2 Kommunikation im Retourenwesen

Der emotionalste Teil des Onlineshoppings folgt für viele Kundinnen und Kunden ab dem Versand. Hier liegt der Schlüssel zur Kundenbindung. Leider vergessen viele Onlineshops, ihre Kundschaft weiterhin kommunikativ einzubinden. Für sie ist die Arbeit erledigt, sobald der Bestell-Button gedrückt wird.

Die Phase der Kommunikation mit der Kundschaft während des Versands ist entscheidend und wer auch nach der Bestellbestätigung mit seinen Kundinnen und Kunden kommuniziert, wird von diesen dafür belohnt.

Weshalb ist die Versandkommunikation so wichtig?

Die Vorfreude auf die bestellte Ware und deren Empfang gehören zu den emotionalsten Momenten beim Onlineshopping. Wenn die Sendung unterwegs ist, ist Transparenz für ein positives Empfangserlebnis essenziell. Die wichtigsten Lieferoptionen für Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten sind über alle Altersgruppen hinweg die Sendungsverfolgung sowie die Vorankündigung der Sendung.

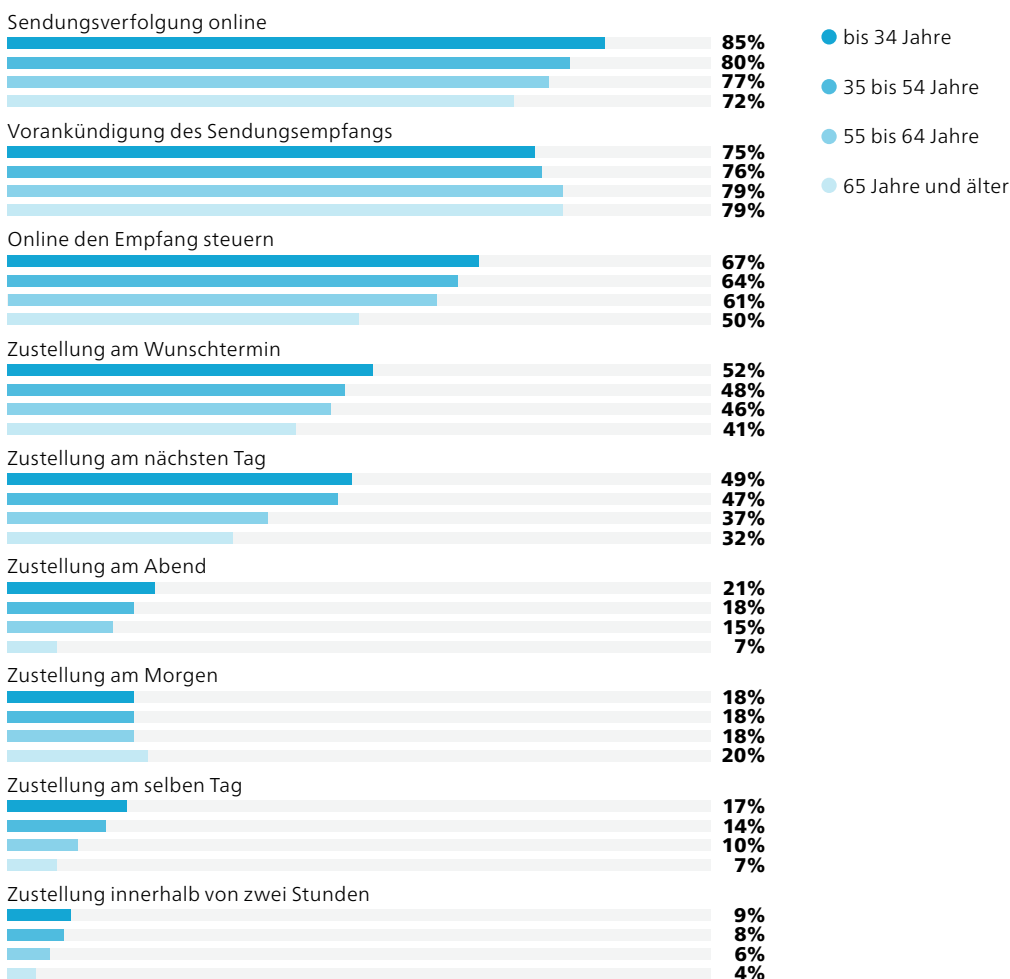


Abbildung 24: Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Lieferoptionen?,
Quelle: Stimmungsbarometer der Schweizerischen Post, 2022

3. Vertiefung und Handlungsempfehlungen

3.2 Kommunikation im Retourenwesen

Und was ist mit der Kommunikation bei Retouren?

Auch die Kommunikation während des Retourenprozesses stellt eine Chance dar, mit den Kundinnen und Kunden in Kontakt zu treten. Die Händler können so den eher negativ konnotierten Prozess des Zurücksendens positiver gestalten und als Chance für die Kundenkommunikation nutzen, denn über die Hälfte der im Stimmungsbarometer 2022 Befragten informieren sich fast immer vor der Bestellung über die Retourenbedingungen.

Während die Versandkosten bei den Händlern aktiv betrieben wird, gibt es jedoch kaum aktive Kommunikation beim Retourenprozess. Dies hat verschiedene Gründe: Zum einen hat sich gezeigt, dass das Thema Retouren eher stiefmütterlich behandelt wird. Händler ausserhalb der Fashion-Branche haben allgemein eine tiefere Retourenquote und messen dem Thema oft weniger Bedeutung bei. Auch bei Händlern mit höheren Quoten werden die Retourenprozesse nur selten akribisch optimiert. Des Weiteren werden Retouren tendenziell sehr schnell abgewickelt. So geben die befragten Händler an, dass die Rückerstattung meistens am Tag des Retoureneingangs ausgelöst wird, sofern die Retoure durch den Händler akzeptiert wurde.

Laut dem Stimmungsbarometer 2022 der Schweizerischen Post ist für 83% eine schnelle Rückzahlung wichtig. In vielen Fällen warten Kundinnen und Kunden höchstens zwei bis drei Tage, bis die Rückerstattung erfolgt ist. Somit bleibt nicht viel Zeit für eine zwischenzeitliche Kommunikation. Dennoch kann eine aktivere Kommunikation im Retourenprozess eine spannende Möglichkeit darstellen, um die Kundenbeziehung zu festigen und sich gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren.

«Wir informieren Kundinnen und Kunden bei Eingang sowie Rückzahlung der Retoure. Da bei uns Retouren sehr schnell und innert kürzester Frist abgewickelt werden, verzichten wir auf zusätzliche Kundenkommunikation, um unsere Kundinnen und Kunden nicht mit zu vielen E-Mails zu belasten.»

Georg Weinhofer, Leiter Logistik,
Service & Marketplace, Interdiscount

Zur Person:

Yannick Küffer ist Digital Commerce Consultant des Competence Center Digital Commerce der Schweizerischen Post. In dieser Funktion unterstützt er Händlerkunden in der Weiterentwicklung ihres digitalen Reifegrads. Dabei liefert er strategische Beratung hinsichtlich der Digitalisierung bis hin zur Lösungskonzeption.



3. Vertiefung und Handlungsempfehlungen

3.3 Retouren verhindern und Geld sparen

«Puderblau», «Salbei», «Nilblau» oder «Taupe» sind in Mode: Designer von Kleidung, Möbeln, Accessoires kreieren für Farben gerne Trendbegriffe. Was sich elegant anhört, wird aber im Onlinehandel zum Problem: Verbraucherinnen und Verbraucher stellen sich darunter oft etwas anderes vor und schicken die Ware zurück. Ein grosser Teil der Retouren wird mit «Nichtgefallen» oder «falscher Beschreibung» begründet. Der Onlinehandel brummt, die Zahl der Retouren steigt.

Die Anzahl der Retouren fällt je nach Produktsortiment oder Warengruppe sehr unterschiedlich aus. Die höchste Retourenquote weist die Modebranche auf. Hier schicken bis zu 60% der Kundinnen und Kunden Ihre bestellten Waren wieder zurück. Wichtig zu wissen: Für die Händler und die Umwelt sind Retouren keineswegs kostenlos. Umso wichtiger ist es, dass die Prozesse im Retourenmanagement laufend optimiert werden. Ziel des Retourenmanagements ist die Minimierung der Retourenquote, was bedeutet, dass die Gründe für die Retouren kontinuierlich hinterfragt werden müssen. Onlinehändler sollten sich folgende Fragen stellen:

- Werden bestimmte Produkte besonders häufig retourniert?
- Sind die Kundinnen und Kunden von der Produktqualität enttäuscht oder war die Beschreibung undeutlich?
- War die Lieferzeit zu lang?
- Passte der Artikel nicht?
- Gefiel die Ware nicht?
- Entsprach der Artikel nicht der Beschreibung?
- Wurde die Ware defekt oder beschädigt geliefert?
- Wurden mehrere Varianten zur Auswahl bestellt?
- Ist die Lieferzeit zu lang?
- Handelt es sich um eine Falschbestellung?
- Wurde der Artikel in einem anderen Onlineshop günstiger erworben?

Retourenquoten wirken sich zunächst einmal unmittelbar negativ auf die Umsätze aus. Es handelt sich um eine Rückabwicklung bereits getätigter Verkäufe. Bei einer Retourenquote von 50 % beispielsweise reduziert sich der Nettoumsatz nachträglich eben um genau die Hälfte. Für die Gewinnmarge sieht es noch schlechter aus.

So fallen z. B. Prozesskosten für den Transport, die Aufbereitung, die Wiedereinschleusung in den Verkaufsprozess sowie die Administration an. Kostentreiber sind dabei vor allem die Qualitätskontrolle inklusive Identifikation, Sichtung und Prüfung retournierter Artikel. Insbesondere Kleidung muss auf Gebrauchsspuren untersucht werden, Elektrogeräte auf ihre Funktionalität. Aber auch die Porto- und Rückversandkosten sind nicht unerheblich.

3. Vertiefung und Handlungsempfehlungen

3.3 Retouren verhindern und Geld sparen

Retouren – eine Chance zur Verbesserung

Die beste Retoure ist daher jene, die gar nicht erst entsteht. Wer Retouren aber als Chance betrachtet, optimiert auf Dauer zumindest das Angebot und den Service. Näher betrachtet weisen nämlich die meisten Gründe auf Fehler in den Prozessen der Händler hin – auf Dinge also, die die Kundschaft nicht beeinflussen kann.

Daten bei Retouren erheben

Daten helfen, Retouren zu vermeiden. Doch noch lange fragen nicht alle Onlineshopbetreiber nach den Gründen. Damit fehlt die wichtigste Grundlage, um Prozesse zu überdenken. Anhand dieser Daten liesse sich nämlich erkennen, weshalb Kundinnen und Kunden nicht zufrieden waren und welche Informationen ihnen gefehlt haben.

Produkte detaillierter beschreiben

Die Angaben der Hersteller müssen für die Kundschaft verständlich sein: Modefarben sollten übersetzt und Grössenangaben detaillierter eingegrenzt werden. Aus «Taupe» wird «Hellgrau», aus «Nude Beige» wird «Hautfarben» und die Hinweise «fällt grösser aus» oder «ist eher eng» können bei Bekleidungsbestellungen helfen.

Obwohl bereits viele Anstrengungen – insbesondere im Modehandel – unternommen werden, um Retouren zu vermeiden, sind diese nur teilweise erfolgreich. So geht mit der Einführung von Vermessungstechniken zur Ermittlung der richtigen Kleidergrösse, von virtuellen Umkleidekabinen und anderen technischen Vermessungsmethoden nicht zwangsläufig eine Änderung der Nutzungsgewohnheiten einher.

Auch deutlich verbesserte Produktfotos und -beschreibungen, Zoom-Ansichten und Videos konnten die Retourenquoten vieler Onlineshops bislang nicht nachhaltig senken. Dies liegt nicht unbedingt daran, dass die Nutzerinnen und Nutzer diese nicht annehmen, sondern dass sie es gewohnt sind, Auswahlbestellungen zu tätigen und ihr Zuhause als Umkleidekabine zu betrachten.

Hinzu kommt, dass vor allem bei modischen Bekleidungsartikeln die Probleme der meisten Onlineshops schon viel früher einsetzen. So gibt es trotz vielfältiger Bestrebungen immer noch keine Masstabellenstandards, die sich einheitlich am Markt durchgesetzt hätten. Fast jeder Anbieter arbeitet mit seinen eigenen – häufig auch bewusst extra kleiner angegebenen – Grössen, sogenannten «Schmeichelgrössen».

Bilder sagen mehr als Worte

Kundinnen und Kunden wünschen sich mehr Bilder, Detailfotos oder Rundumansichten, um Waren beurteilen zu können. Erklärvideos ergänzen die Darstellung von Geräten, Ersatzteilen oder Funktionen und Material. Neue Technologien wie Augmented Reality vermitteln ausserdem einen lebendigen Eindruck. Sie machen beispielsweise Grössenverhältnisse besser einschätzbar oder unterstützen bei der Einrichtung oder beim Handling mit Ersatzteilen. Ganz ähnlich helfen Konfiguratoren oder virtuelle Anproben bei der Auswahl von Brillen und Kleidern. Nicht zuletzt trägt ein informierter Kundenservice dazu bei, Retouren zu vermeiden: Kundinnen und Kunden wollen keine Produkte, die sie nicht verstehen, viele Fragen daher per Mail, am Telefon oder via Messenger nach Funktionsweisen und Grössen. Wo Antworten ausbleiben, wird eher zurückgeschickt. Der Social Commerce bietet weitere Vorteile. Produkte werden attraktiv erklärt und vorgestellt und die Moderierenden können unter Umständen in integrierten Live-Chats auf Fragen eingehen.

«Zusammen mit dem Produktmanagement analysieren wir die Retouren regelmässig. Besonders wenn einzelne Artikel oft zurückkommen, versuchen wir, die Produktinhalte wie Bilder und Beschreibungen im Onlineshop zu optimieren.»

Mathias Lämmli, Stv. Leiter E-Commerce,
Zubischuhe.ch AG

3. Vertiefung und Handlungsempfehlungen

3.3 Retouren verhindern und Geld sparen

Schneller, schneller, schneller

Zu lange Lieferzeiten sind ein klarer Auftrag an Händler, die internen Lager- und Versandprozesse zu verbessern. Dauert eine Lieferung länger als drei Tage, versorgen sich die Kundinnen und Kunden oft anderswo. Die Lieferung in 24 Stunden (Next Day Delivery) setzt Standards. Vor allem vor Festtagen wie Weihnachten oder Ostern und Anlässen wie Schulanfang oder Muttertag sollten Händler die Lager auffüllen, um beliebte Produkte sofort verschicken zu können.

Besonders ärgerlich ist es, wenn ein Artikel im Onlineshop als verfügbare und lieferbar angegeben wird, kurz nach Bestellabschluss dann mit der Kaufbestätigung aber der Hinweis kommt, dass der Artikel momentan nicht an Lager ist. Auch der Warenbestand lässt sich mit Hilfe von Daten exakter auf Kundenwünsche hin steuern.

Adressprüfungen stellen ebenfalls eine wichtige Massnahme dar. Nichts ist ärgerlicher, als die Retourenquoten durch schlechte Adressqualität selbst zu verursachen. An dieser Stelle sei auf das CRM (Customer Relationship Management) als Basisfaktor des Onlinehandels verwiesen. Gerade durch die enormen Investitionen in die Kundengewinnung sollte die permanente Pflege und Aktualisierung der Kundenadressen als selbstverständlich erachtet werden.

Sicher und ansprechend verpacken, Kundinnen und Kunden binden

Das Paket ist der einzige physische Kontakt zwischen dem Onlineshop und den Einkaufenden und kann in zweierlei Hinsicht als Kundenbindungsmittel dienen: Zum einen senkt eine sichere Verpackung bei fragilen Waren die Retourenquote, zum anderen kann die Verpackung aber auch optisch und haptisch ansprechen. Seidenpapier, eine (süsse) Überraschung oder ein persönlicher Gruss sind Möglichkeiten, um die Kundschaft wertzuschätzen und den Inhalt aufzuwerten.

Durch die Personalisierung können Verpackungen zudem einen Mehrwert erhalten, beispielsweise durch einen aufgedruckten QR-Code mit Zusatzinformationen oder Produktvideos. Personalisierte Verpackungen führen auch beim Auspacken zu einem Wow-Effekt und bleiben in positiver Erinnerung.

Personen belohnen, die wenig retournieren

Rabatte, Gutscheine und Prämien können dabei helfen, dass Kundinnen und Kunden weniger zurücksenden. Wer beim Belohnen mit System vorgeht, kann Anreize für seine Kundschaft schaffen: Stammkundinnen und -kunden, die wenig zurückschicken, verbessern ihren Status, erhalten Punkte und sichern sich so Einkaufsvorteile.

Mitunter kann es auch für den Onlineshop günstiger sein, wenn die Ware nicht retourniert wird. Gerade bei kostengünstigen Artikeln lohnen sich Retouren nicht, das Handling ist oft zu teuer. Einige Onlineshops gehen dabei so weit, dass sie den Kundinnen und Kunden anstelle einer Rückerstattung einen Einkaufsgutschein geben und als Goodie gleich noch den Betrag aufrunden.

«Wir versuchen, möglichst viele Produkte an Personen zu fotografieren. Das hilft den Kundinnen und Kunden, sich beispielsweise den Schnitt besser vorstellen zu können. So werden Retouren reduziert.»

Roland Matter, Leiter Einkauf Omnichannel & Product Management, Ochsner Sport AG

3. Vertiefung und Handlungsempfehlungen

3.3 Retouren verhindern und Geld sparen

Tragen die Bezahlarten zu den Retouren bei?

Die Bezahlarten wirken sich auf die Retouren aus. Käuferinnen und Käufer lassen sich beispielsweise auf Vorauszahlung ein, wenn diese rabattiert wird – und schicken weniger zurück, weil die Rückabwicklung komplizierter ist als zum Beispiel bei einem Kauf auf Rechnung. Die Bezahlmethode «Vorauskasse» ist mitunter mit einer längeren Lieferzeit verbunden, weil die Überweisung in den meisten Fällen mit einer zeitlichen Verzögerung erfolgt, während die Bezahlung über Kreditkarte praktisch in Echtzeit abläuft.

Umgekehrt sollten Onlineshopbetreiber auch überdenken, welcher Kanal bei der Rücküberweisung des Kaufbetrags für sie der Günstigste ist. Das Handling einer Überweisung auf das Bankkonto zu leisten, kann möglicherweise wesentlich teurer sein, als die Rückzahlung über einen anderen Bezahlkanal.

Kostenlose Retouren – hier scheiden sich die Geister

Für viele grosse Anbieter ist eine kostenlose Rücksendung ein strategischer Wettbewerbsvorteil, der sich betriebswirtschaftlich gesehen lohnt. Natürlich ist die kostenlose Retoure auch bei ihnen immer eingepreist. Kleinere Onlinehändler ächzen unter dieser zusätzlichen Belastung. Für sie entsteht im Pricing oft ein Nachteil, wenn sie die Rücksendekosten in den Verkaufspreis einrechnen müssen, weil die grosse Konkurrenz ihnen dies faktisch aufdrückt.

Jedoch gibt es bei einigen grossen Händlern eine Gegenbewegung, da sie neuerdings für eine Retoure eine Pauschalgebühr verlangen. Diese Gebühr deckt in den meisten Fällen zwar nicht die gesamten Kosten einer Retoure, doch scheint sie nach ersten Erkenntnissen zweitrangig zu sein. Denn ähnlich wie bei Gebühren für Plastiktaschen bei Lebensmittelhändlern scheint der Wert ein Symbolischer zu sein. Mit Erfolg, denn erste Ergebnisse aus Deutschland zeigen, dass durch die Einführung von Gebühren Rücksendungen um 16% zurückgegangen sind.

KI-basierte Retourenprognosen

Retouren lassen sich im Onlinehandel zwar nicht vermeiden, aber mit Hilfe von künstlicher Intelligenz signifikant reduzieren und zielgerichtet steuern. Eine Retourenprognose mittels Machine Learning stellt hier den Ausgangspunkt für allerhand organisatorische und strategische Massnahmen dar.

Auf der Basis präziser Retourenprognosen lassen sich Abläufe und Ressourcen rund um die operative Bearbeitung von Retouren besser planen und Effizienzgewinne realisieren. Beispielsweise kann der Einsatz des Personals im Lager – das häufig flexibel durch externe Personaldienstleister aufgestockt oder heruntergefahren werden kann – optimal geplant werden. Eine passende Personaleinsatzplanung verhindert Lagerstau und erhöht die Zufriedenheit der Kundschaft, die durch eine schnelle Bearbeitung der Retoure auch eine schnelle Rückerstattung des Kaufpreises erwarten kann.

«Wir legen grossen Wert auf Preistransparenz. Deshalb haben wir uns ganz klar dagegen entschieden, die Kosten einer Retoure auf den Preis abzuwälzen. Die Hoheit wollen wir den Kundinnen und Kunden überlassen.»

Michael Hirschi, Leiter Logistik, Lehner Versand AG

3. Vertiefung und Handlungsempfehlungen

3.3 Retouren verhindern und Geld sparen

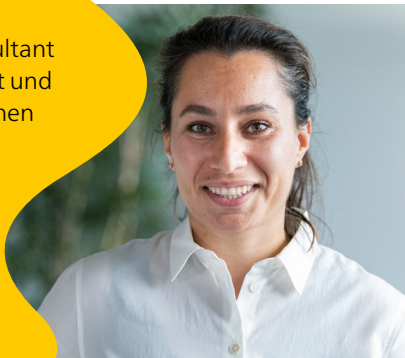
Mit den gewonnenen Informationen zu den Retourentreibern können darüber hinaus auch präventive Massnahmen eingeleitet werden, die auf die Senkung der Retourenquote abzielen. Beispielsweise können falsche oder unpassende Bezeichnungen von Kleidergrössen korrigiert, Interdependenzen zwischen Produkten im Onlineshop sinnvoll gekennzeichnet sowie Ansätze einer personalisierten, digitalen Kaufberatung entwickelt werden. Die Möglichkeiten, mit KI einen echten Mehrwert zu erzeugen, sind vielfältig. Es braucht nur den Mut, sich auf die Reise zu begeben.

«Ich denke, dass die fortschreitende Technologisierung in der Fashion-Branche Retouren auch in ferner Zukunft nie komplett ersetzen wird. Die Herausforderung beim Onlineeinkauf, wo Kundinnen und Kunden den Stoff eines gekauften Artikels nicht spüren, wird weiterhin bestehen bleiben.»

Denis Spycher, Leiter E-Commerce,
Metro Boutiques AG

Zur Person:

Derya Kilic ist Digital Commerce Consultant bei der Schweizerischen Post. Sie berät und unterstützt Händler bei der strategischen Entwicklung ihres digitalen Geschäfts, damit sie ihr volles Potenzial im digitalen Handel ausschöpfen können.



Quellen:

[Reybex.com](https://reybex.com)
[Retourenforschung.de](https://retourenforschung.de)
[Fulfillment-Logistics.de](https://fulfillment-logistics.de)
[Horizont.net](https://horizont.net)
[Digital-commerce.post.ch](https://digital-commerce.post.ch)
[Parcellab.com](https://parcellab.com)

3. Vertiefung und Handlungsempfehlungen

3.4 Retourenwerkzeugkasten

Dem Retourenmanagement kommt im Onlinehandel eine entscheidende Bedeutung zu. Erst wenn Retouren minimiert sind und effizient abgewickelt werden, kann sich ein nachhaltiger Erfolg des Onlinehandels einstellen. Aber immer noch ist eine zu hohe Anzahl an Retouren für viele Onlinehändler ein grosses Problem. Die Lösung liegt in einem proaktiven Retourenmanagement. Dabei sind zwei Strategien sinnvoll: Retourenvermeidung oder Retouren als kundenzentrierter Service.

Die Massnahmen des Retourenmanagements zielen dabei nicht nur auf eine effizientere Retourenverarbeitung ab, sondern auch auf proaktive Massnahmen, um so eine Kostenverbesserung zu erreichen. Werden zusätzlich noch die Kosten pro Retoure gesenkt und findet eine ständige Kontrolle statt, kann ein Onlineshop starke Optimierungen erzielen und somit rentabler werden.

Wie sieht der Ablauf bei einer Retoure eigentlich aus?

Der Ablauf des Retourenmanagements in einem Onlineshop ist stets der gleiche: Eine Person kauft ein Produkt und möchte dieses nicht behalten. Sie sendet das Produkt zurück. Der Händler überweist das Geld zurück oder sendet der betreffenden Person ein anderes Produkt zu. Der Händler kann der Person die Versandkosten aufbürden – auf den Personal- und Prozesskosten bleibt er allerdings sitzen. Nach Eintreffen der Ware im Warenlager muss diese kontrolliert werden. Die Ware wird ausgemustert oder neu verpackt und in den Warenkreislauf zurückgeführt.



Kosten für eine Onlineshop-Retoure

Viele Händler wissen nicht, wie viel sie eine durchschnittliche Retoure kostet. Das Retourenmanagement eines Onlineshops ist aber ein Kostenfaktor, der vergleichsweise einfach zu berechnen und zu kontrollieren ist. Folgende Punkte sind dabei wichtig:

- Porto- und Verpackungskosten
- Kosten für die Aufbereitung und die Wiedereinpfege der Artikel
- Kosten aufgrund des Wertverlusts oder
- Kosten für die Vernichtung, falls das Produkt nicht wieder verkäuflich ist
- Die verpassten Umsätze und dass durch die zeitliche Differenz entstehende gebundene Kapital

Diese Kosten muss ein Händler erst einmal durch andere Verkäufe kompensieren. Um also langfristig erfolgreich zu sein, müssen Händler die Retourenkosten durch ein effizientes Retourenmanagement reduzieren und dadurch in diesem Bereich rentabler werden.

3. Vertiefung und Handlungsempfehlungen

3.4 Retourenwerkzeugkasten

Die Retourenstrategie

Bei der Retourenstrategie ist zu entscheiden, ob Retouren als kundenzentriert und kundenbindend entwickelt werden oder ob eine Retourenvermeidung und Kostenminimierung angestrebt werden. Eine weitere Strategie kann darin bestehen, eine Balance zwischen Kosten und Kundenzufriedenheit zu finden, um eine möglichst gute Kundenzufriedenheit unter Berücksichtigung der anfallenden Kosten zu erreichen. Je nach Strategie sind folgende Tatsachen interessant: Gemäss Stimmungsbarometer 2022 der Schweizerischen Post wünschen sich Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten vor allem einen einfachen (95%) und transparenten (92%) Retourenprozess. Auch eine schnelle Rückzahlung ist für 83% der Befragten wichtig.

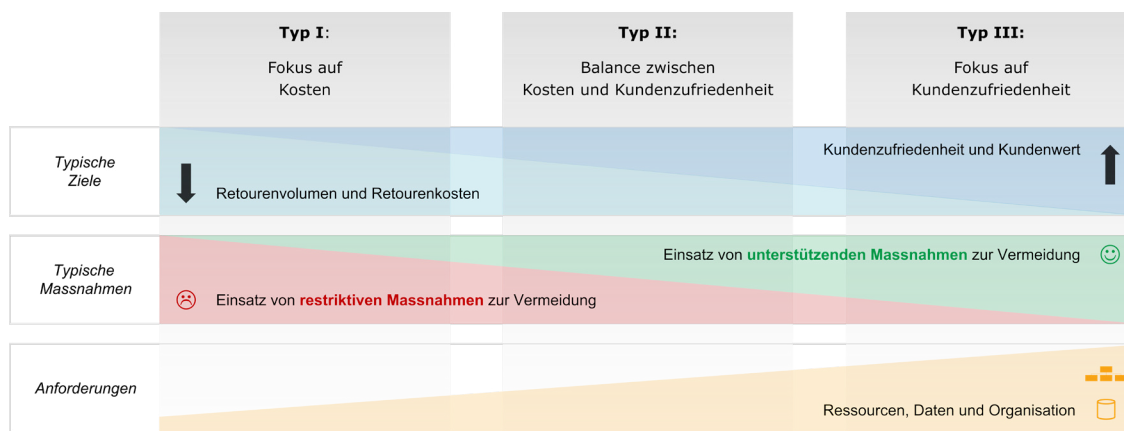


Abbildung 25: Drei generische Typen von Retourenmanagement-Programmen, Quelle: Wozniak 2022, u.a. basierend auf Röllecke et al., 2018

«Für die Customer Journey ist es wichtig, dass Kundinnen und Kunden Artikel retournieren können, wenn sie damit nicht zufrieden sind. Gleichzeitig wollen wir sie aber auch dafür sensibilisieren, Retouren möglichst zu vermeiden, und ergreifen hierfür verschiedene Massnahmen (z. B. Grössenberatung mit FitFinder oder Onlineberatungs-Chat), die sich in der Vergangenheit als erfolgreich erwiesen haben.»

Thomas Lütolf, Leiter E-Commerce, TRANSA Backpacking AG

3. Vertiefung und Handlungsempfehlungen

3.4 Retourenwerkzeugkasten

Planung des Retourenangebots

Neben der qualitativen Planung des Retourenservices gehört auch die quantitative Planung der optimalen Retourenmenge zum Retourenmanagement. Die optimale Retourenmenge beantwortet die Frage, wie viele Retouren sich ein Unternehmen leisten kann oder will.

Die Festlegung der optimalen Retourenmenge vergleicht den Vorteil der Retouren mit den entstehenden Kosten. Der Vorteil kann auch als Vermeidung von Opportunitätskosten gesehen werden, die durch einen Verlust von Kundinnen und Kunden aufgrund von restriktiven Retouren entsteht. Es gilt also, die Kosten der Retourenbegrenzung mit den Opportunitätskosten der Retourenrestriktion zu vergleichen. Es kann ein Kostenminimum bestimmt werden, bei dem die optimale Retourenmenge identifiziert werden kann.

Weitere Parameter sind:

- Die Retourenfrist, also die Dauer, während der retourniert werden darf
- Die Festlegung, ob die Rückversandskosten durch die Kundschaft oder das Unternehmen getragen werden
- Die Gestaltung des kundenseitigen Retouren-Handling wie z. B. die Erstellung des Retouren-Label oder die Abholung bei der Kundin bzw. beim Kunden durch ein Logistikunternehmen
- Die Information der Kundin bzw. des Kunden über den Status der Retoure und der Rückerstattung der geleisteten Zahlungen

Zudem gehört aus Sicht des Unternehmens die Erfassung der Retourengründe sowie die Einbindung der Retouren in das CRM.

Optimierung des Retourenprozesses

Für Onlinehändler gibt es wichtige Managementaufgaben bei der Bewältigung der Retouren. Diese stellen Onlinehändler sowohl vor praktische als auch vor technologische Herausforderungen.

1. Angebot und Bestellung der Ware

Der Prozess des effizienten Retourenmanagements beginnt bereits beim Angebot der Produkte im Onlineshop. Wesentlich ist die Planung der Retourenmengen. Dazu sollten die Produktverantwortlichen eine erste Prognose erstellen, die die erwartete Retourenquote eines Sortiments bestimmt.

Für die Retourenprognose können neben der Frage der Passgenauigkeit noch weitere Produkteigenschaften identifiziert werden, die eine Retoure wahrscheinlicher machen:

- Wert der Ware
- Verfügbarkeit der Ware
- Umfang der Produktinformation
- Bekanntheit des Produkts
- Individualität des Produkts
- Retourenwahrscheinlichkeit in der Vergangenheit
- Anzahl der Artikel
- Struktur des Warenkorbs

2. Fulfillment und Warenversand

Nach der Bestellung erfolgt der für die meisten Händler massgebliche Schritt, die Übergabe an ein Logistikunternehmen. Der Versand ist ein weiterer Erfolgsfaktor für das Retourenmanagement, denn die Versandgeschwindigkeit bestimmt mit, ob sich Kundinnen und Kunden für eine Retoure entscheiden oder nicht. Standard ist heute die Zustellung innert zwei bis drei Arbeitstagen. Bei einer Lieferverzögerung kann die Wahrscheinlichkeit einer Retoure steigen.

3. Vertiefung und Handlungsempfehlungen

3.4 Retourenwerkzeugkasten

3. Empfang der Ware

Wenn Kundinnen und Kunden ihr Paket empfangen haben, entscheidet sich, ob sie es zurücksenden oder nicht. Dabei ist schon die Empfangssituation entscheidend. Wenn es Probleme mit der Zustellung gibt, kann das eine Retoure begünstigen – beispielsweise, wenn die Zustellung nicht gelingt. Deshalb bieten heute fast alle Logistikunternehmen die Möglichkeit an, dass die Empfängerinnen und Empfänger ihre Pakete steuern können.

4. Die Empfangssituation

Der Paketempfang ist eine emotionale Sache. Die Empfängerinnen und Empfänger freuen sich auf das Paket. Entsprechend gross ist die Enttäuschung, wenn die Ware lieblos verpackt wurde oder gar beschädigt ist.

Die Händler können dieser Enttäuschung entgegenwirken, indem sie das Paket nicht nur stabil und sicher verpacken, sondern auch auf einer emotionaleren Ebene das Paket ansprechend und positiv gestalten. Dabei sind die Zielgruppen zu beachten.

5. Die Retourenentscheidung und -meldung

Nach dem Warenempfang entscheiden die Konsumentinnen und Konsumenten, ob sie die Ware behalten oder zurücksenden. Elektronische oder elektrische Artikel werden eingeschaltet und die Funktionen ausprobiert. Bekleidung wird anprobiert und es wird geprüft, ob sie passt. Der häufigste Retourengrund ist für 89% der Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten laut Stimmungsbarometer 2022, dass der bestellte Artikel nicht den Erwartungen (Qualität oder Grösse) entsprach.

6. Retourenschein

Hat sich eine Kundin bzw. ein Kunde dazu entschieden, einen Artikel zurückzusenden, stellt sich die Frage der Organisation der Retourenanmeldung und -abwicklung. Für die Kundschaft sind Rücksendungen oft mit Aufwand verbunden. Der Onlinehändler entscheidet, wie einfach – oder wie kompliziert – er es der Kundschaft machen will. Interessant ist die Tatsache, dass 62% der Befragten aus dem Stimmungsbarometer 2022 einen rein physischen Retourenprozess bevorzugen. Wird ein Retourenschein mitgeliefert, ist die Retourenwahrscheinlichkeit grösser, da die Retourenentscheidung deutlich vereinfacht wird. Ist dagegen der Abruf eines Retouren-Label von der Website des Onlinehändlers erforderlich, steigt der Aufwand. Hinzu kommt, dass immer weniger Konsumentinnen und Konsumenten einen Drucker besitzen.

7. Rücksendekosten

Als letzte wesentliche Stellschraube ist die Verteilung der Versandkosten zu nennen. Viele grosse Onlinehändler bieten kostenlose Retouren an, einige – noch wenige – verlangen jedoch eine Gebühr (siehe Kapitel «Retouren verhindern und Geld sparen»).

Wer es der Kundschaft möglichst angenehm machen will, lässt die Retourenpakete durch ein Logistikunternehmen bei ihr zu Hause abholen. Für die Kundinnen und Kunden ist dies ein toller Service, während für den Onlinehändler nochmals Zusatzkosten entstehen. Möglicherweise lassen sich diese aber Wettmachen, weil der Abholservice als zusätzlicher Kundenservice Marketingtechnisch ausgewertet werden kann.

3. Vertiefung und Handlungsempfehlungen

3.4 Retourenwerkzeugkasten

8. Retouren beim Onlinehändler

Die nächste Stufe beginnt mit der Ankündigung der Rücksendung durch die Kundinnen und Kunden. Der Händler muss nun den Umsatz ausbuchen. Zudem kann anhand der Retourenankündigung die Kapazitätsplanung für die Retourenplanung grundsätzlich präzisiert werden.

Ist eine Retoure eingegangen, beginnt das Retourenprozedere. Grundsätzlich sollte dies in der Logistik des Onlinehändlers ein separater Bereich des Wareneingangs sein. Vom Eingang der von Lieferanten bezogenen Waren unterscheidet sich der Retoureneingang grundsätzlich, denn es kommen von der Kundschaft verpackte Pakete – ausgepackte Waren, deren Zustand häufig nicht mehr adäquat ist. Bestenfalls können Artikel ohne weitere Bearbeitung wieder ins Lager genommen werden. Im ungünstigsten Fall müssen sie bearbeitet – etwa gereinigt oder neu etikettiert – werden. Besonders aufwändig und komplex sind Teilretouren, bei denen eben nur ein Teil der bestellten Ware zurück-gesendet wird.

Wichtig ist schliesslich noch die genaue Dokumentation des Artikelzustands, damit für die Abrechnung eines möglichen Schadens der Sachverhalt erfasst ist. Diese Erfassung kann dann zu Beweiszwecken herangezogen werden. Allerdings ist die Dokumentation eines Schadens noch keine Grundlage dafür, den Schaden der Kundschaft auch weiterbelasten zu können. In der Regel ist es sehr aufwändig, einer Kundin bzw. einem Kunden einen Schaden – etwa bei einem elektronischen Gerät – nachweisen zu können.

9. Wiedereinlagerung des Artikels, Abrechnung der Retoure

Am Ende des Retourenprozesses steht noch die Abrechnung der Retoure sowie die Vermarktung der zurückgeschickten Ware an. Die Abrechnung erfolgt über eine Gutschrift an die Kundin bzw. den Kunden sowie die Rückerstattung des bereits bezahlten Kaufpreises.

Für die Vermarktung der Retoure ist zunächst massgebend, ob das Produkt unbeschädigt ist. Zu den relevanten Beschädigungen zählen auch Beschädigungen der Originalverpackung, die die Weiterverkaufsmöglichkeit der Ware reduzieren.

Wenn die Ware unbeschädigt ist, kann sie wieder in den Bestand aufgenommen werden. Beschädigte Ware, so genannte B-Ware, kann entweder auf eigenen Plattformen vermarktet werden oder der Händler entscheidet sich dafür, mit Anbietern und Vermarktern von B-Ware zu kooperieren.

10. Retourenmonitoring und -analyse

Der letzte Schritt ist nicht nur gedanklich ein letzter Schritt, sondern vielmehr eine permanente Aufgabe. Dabei geht es um die Beobachtung, also das Monitoring, des Retourenverhaltens, das zugleich Grundlage für die Analyse der Retouren ist. In der Analyse geht es darum, die Retourenzahl und -entwicklung mit den Veränderungen bei den Gründen abzugleichen. Folgende Faktoren können sich auf Ebene des Onlineshopbetreibers ändern und damit die Retourenanzahl erhöhen:

- Veränderung der Retourenbedingungen
- Preis der Produkte
- Produktinformationen
- Produktdarstellungen
- Produktqualität
- Grössenpolitik bei Mode
- Versandgeschwindigkeit

Wenn Massnahmen durchgeführt werden, um die Retourenquote zu reduzieren, ist es wichtig, Veränderungen in der Retourenquote zu erfassen. Schliesslich ist es auch zentral, die Ergebnisse der Retourenanalyse auch im CRM-System zu erfassen. Kundinnen und Kunden, die übermässig viel zurücksenden, werden von einigen Händlern auf eine schwarze Liste gesetzt, um künftige Retouren und Retourenschäden auszuschliessen.

3. Vertiefung und Handlungsempfehlungen

3.4 Retourenwerkzeugkasten

Herausforderungen

In der Beschreibung des Retourenprozesses wurden bereits zahlreiche Herausforderungen genannt. Insgesamt geht es vor allem darum, im Rahmen der gewählten Strategie stets die Balance zwischen Retourenvermeidung und Retoure als Service zu finden. Dabei geht es auch darum, die Notwendigkeit und den Nutzen einer Retoure auf Kundenseite zu erkennen. Wichtig ist, die Retourenpolitik des Unternehmens transparent zu machen.

Buchhalterische Herausforderungen

Ein hohes Retourenaufkommen hat auch immer Auswirkungen auf die Bilanz. Wenn Unternehmen wie z. B. grosse Modehändler mit Gratisretouren arbeiten, müssen diese im Jahresabschluss berücksichtigt werden, da der Retourenanspruch eine Verbindlichkeit gegenüber der Kundschaft darstellt. Das Liquiditätsmanagement bei hohen Retourenquoten muss als besondere Herausforderung gesehen werden.

Technische Herausforderungen

Die Herausforderungen im Retourenmanagement sind vor allem auch technologischer Natur. Das Retourenproblem lässt sich auf drei Ebenen reduzieren:

- Effizienz in der Retourenbearbeitung
- Retourenvermeidung durch verbesserte Darstellung
- Retourenvermeidung durch verbesserte Logistik

Bei der Effizienz der Retourenbearbeitung geht es vor allem darum, dass die Retourenverarbeitung in allen betroffenen Systemen durch eine automatisierte Übergabe der Daten erfolgt. Das Retouren-Handling wird in der Regel im Shopsystem vorgenommen, da hier der Bestellvorgang, der Warenbestand und auch die Produktdaten zugänglich sind. Weitere Teilsysteme können sein:

- Versandmodul bei der Erstellung des Retouren-Label
- Warenwirtschaft für den Warenbestand
- Weitergabe von Bestandsveränderungen an externe Plattformen
- Rechnungswesen für Gutschrift, Erstattung und Anpassung der Steuern
- Customer Relationship Management

Auch mit den besten Prozessen, Tools und Artikeln können nie alle Rücksendungen verhindert werden. Deshalb ist es wichtig, die Rücksendungsverarbeitung so effizient wie möglich zu gestalten. Ziel muss es sein, dass die Rücksendungen innert kürzester Zeit wieder in den Bestand aufgenommen werden.

Retourenquote – aber wie berechnen?

Die Retourenquote ist die gängigste Kennzahl im Retourenmanagement und beschreibt das uale Verhältnis zwischen retournierter und insgesamt verkaufter Ware. Es gibt drei unterschiedliche Methoden, die Retourenquote für das eigene Unternehmen zu berechnen. Im Rahmen der sogenannten Retourenlogistik sind für die Effizienz von Unternehmen drei Berechnungen möglich. Sie sind an den aus der Logistik bekannten Servicegrad angelehnt und dienen der besseren Vergleichbarkeit.



3. Vertiefung und Handlungsempfehlungen

3.4 Retourenwerkzeugkasten

Alpha-Retourenquote = Anzahl der zurückgesendeten Pakete

Die Alpha-Retourenquote ist eine ereignisorientierte Kennzahl, die die Anzahl der Rücksendevorgänge zur Anzahl der Versandvorgänge ins Verhältnis setzt. Eine Messung findet auf der Basis der Logistikobjekte (Pakete) statt.

$$RQ(\alpha) = \frac{\sum \text{Anzahl retournierter Pakete}}{\sum \text{Anzahl versendeter Pakete}} \cdot 100\%$$

(= (Summe der retournierten Pakete / Summe versendeter Pakete) * 100)

(Quelle: Asdecker, 2022)

Die Alpha-Retourenquote spiegelt die logistische Perspektive des Retourenmanagements wider und ermöglicht eine bessere Planbarkeit der physischen Bearbeitungsprozesse.

Beta-Retourenquote = Anzahl der zurückgesendeten Artikel

Bei dieser Berechnung geht es um die Sortimentsperspektive, sodass sich die Artikel identifizieren lassen, die einen hohen Rücksendeanteil aufweisen.

Die Beta-Retourenquote ist eine mengenbezogene Kennzahl, die die Anzahl der retournierten Artikel ins Verhältnis zur Anzahl der versendeten Artikel setzt.

$$RQ(\beta) = \frac{\sum \text{Anzahl retournierter Artikel}}{\sum \text{Anzahl versendeter Artikel}} \cdot 100\%$$

(= (Summe der retournierten Artikel / Summe versendeter Artikel) * 100)

(Quelle: Asdecker, 2022)

Die Beta-Retourenquote reflektiert die Marketingsichtweise und kann gerade auf Artekebene wertvolle Hinweise zur präventiven Vermeidung und Verhinderung geben.

Gamma-Retourenquote = Wert der zurückgesendeten Artikel

Die Gamma-Retourenquote ist eine wertorientierte Kennzahl, die den Wert der retournierten Waren ins Verhältnis zum Wert der ausgehenden Waren setzt.

$$RQ(\gamma) = \frac{\sum \text{Wert der retournierten Ware}}{\sum \text{Wert der versendeten Ware}} \cdot 100\%$$

(= (Summe der Werte rückgesendeter Ware / Summe der Werte versendeter Ware) * 100)

(Quelle: Asdecker, 2022)

Die Gamma-Retourenquote ermöglicht in Kombination mit der Beta-Retourenquote eine Aussage darüber, ob in einem heterogenen Sortiment hochpreisige Artikel mit einer grösseren Wahrscheinlichkeit retourniert werden als niedrigpreisige Produkte.

3. Vertiefung und Handlungsempfehlungen

3.4 Retourenwerkzeugkasten

Nebst der Retourenquote (RQ) gilt es auch, den Retourenverlust (RV) zu berechnen. Im Onlinehandel ergibt sich dieser aus dem entgangenen Gewinn und den direkten Kosten der Rücksendung:

$$\text{Retourenverlust (RV)} = \text{Retourenquote (RQ)} \times (\text{Conversions} \times \text{DB I} - \text{Visits} \times \text{CPC} + \text{Conversions} \times \text{Retourenkosten (RK)})$$

$$\text{RV je Conversion} = \text{RQ} \times (\text{DB I} - \text{Cost-per-Order (CPO)} + \text{RK})$$

- ➔ Conversions = Visits x CR
- ➔ CPO = Cost-per-Order = CPC/CR

Welche Retourenquote ist gut?

Dafür ist es wichtig, den eigenen Deckungsbeitrag zu kennen. Dieser darf nicht unter einen klar definierten Mindestwert fallen, der sich in der Regel daraus ergibt, dass vom Deckungsbeitrag die Kosten für Waren, Verpackung und Versand sowie Marketingkosten (DB II) und Gemeinkosten (General Costs) für den Onlineshop abgezogen werden. Der Deckungsbeitrag, der dann noch übrig bleibt, ist der minimale Betrag, bei dem kein Gewinn erzielt wird. Danach kann man diesen Wert mit den Ergebnissen der Beta-Retourenquote vergleichen und feststellen, welche einzelnen Produkte tatsächlich rentabel sind.

Eine andere Betrachtungsweise greift auf die klassischen Kennzahlen im Onlinehandel zurück und sortiert die Deckungsbeitragsrechnungen nach Bestell- und Versandumsatz und nach den Retouren.



Retourenprozesse laufend hinterfragen und wenn nötig optimieren

Viele Prozesse im Retourenmanagement basieren auf einer ständigen Prozessoptimierung. Dabei sollte man sich folgende Fragen stellen:

- Gib es einen klar definierten Retourenprozess und wird dieser auch kommuniziert?
- Welche Retourengründe gibt es? Gibt es möglicherweise immer die gleichen Reklamationen bei denselben Produkten?
- Wie lange dauert es, bis ein Artikel wieder im Lager- und Shopsystem eingepflegt ist? Muss evtl. das Personal aufgestockt oder besser geschult werden? Sind die Verantwortlichkeiten evtl. nicht klar? Sind IT-Systeme möglicherweise nicht kompatibel?
- Wie ist die Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden? Wie schnell erfolgt die Rückzahlung oder Ersatzlieferung?
- Welche Rückerstattungskanäle werden verwendet? Sind es der Einfachheit halber jene, die von der Kundschaft benutzt wurden? Gäbe es für den Onlineshop evtl. vorteilhaftere, schnellere und kostengünstigere Kanäle?

3. Vertiefung und Handlungsempfehlungen

3.4 Retourenwerkzeugkasten

Mystery Shopping kann Klarheit schaffen

Eine Möglichkeit, potenzielle Schwachstellen zu entdecken, ist Mystery Shopping. Dabei können Antworten auf folgende Fragen gefunden werden:

- Wie lange dauert die Lieferung?
- Wann kommt die Bestellbestätigung und wann die Nachricht über den Versand?
- Kommen überhaupt Informationen zum Versand und zur Bestellung?
- Wie lange dauert es, bis die Retoure beim Unternehmen eingeht und bestätigt wird?

Zudem können auch Antworten auf subjektive Fragen gefunden werden wie:

- Fühlt sich die Kundin bzw. der Kunde gut informiert?
- Enthält die Kommunikation alle wichtigen Informationen?
- Wie ist die Tonalität der Kommunikation?
- Ist der Prozess einfach?

Es besteht auch die Möglichkeit, den Kundendienst zu testen. Dies kann beispielsweise in Form einer Beschwerde oder einer Nachfrage stattfinden. Die Testkundinnen und -kunden werden hierbei angewiesen, über einen zuvor bestimmten Kanal Fragen zu stellen. Die gesammelten Informationen werden dann genutzt, um das Idealbild und die Wirklichkeit miteinander zu vergleichen und die Mitarbeitenden gegebenenfalls zu schulen.

Nebenbei ist es fast eine Selbstverständlichkeit, dass Onlineshopbetreiber und -verantwortliche in regelmässigen Abständen selbst in ihrem Onlineshop bestellen und die Ware retournieren, um zu erfahren, wo es noch Optimierungsmöglichkeiten gibt.

Zur Person:

Cynthia Rousseau ist im Business Support der Schweizerischen Post tätig und begleitet Geschäftskunden bei Themen im Zusammenhang mit Versand und Retouren.



3. Vertiefung und Handlungsempfehlungen

3.5 Retouren und Nachhaltigkeit

Themen wie Recycling oder umweltfreundliche Verpackungen sind längst beim Onlinehandel angekommen. Auch sind immer mehr Unternehmen bestrebt, ihre Produkte nachhaltiger zu produzieren. Dabei handeln Onlineshops aus eigenem Antrieb, aber auch weil die Kundschaft immer häufiger Nachhaltigkeit fordert.

E-Commerce vs. stationärer Handel

Auch der Onlinehandel führt zu Emissionen: Die Pakete müssen zugestellt werden und es wird viel Verpackungsmaterial benötigt. Gerade Retouren werden im Kontext der Nachhaltigkeit oft als grosses Problem angesehen. Und natürlich haben Retouren ungünstige Auswirkungen, so z. B. beim CO₂-Ausstoss. Dennoch gilt es nicht zu vergessen, dass die Bilanz des Onlinehandels im Vergleich zum stationären Handel gut ist. In einer Metastudie hat die Logistics Advisory Experts GmbH die Klimaschädlichkeit zwischen dem stationären Handel und dem Onlinehandel verglichen. Dabei hat sich gezeigt, dass in vielen Fällen der Onlinehandel wesentlich weniger schädliche Auswirkungen auf die Umwelt hat als der stationäre Handel. Besonders der Individuelle Verkehr zu den stationären Geschäften erzeugt sehr viel CO₂. Daneben verursachen auch die Verkaufslokale mehr Emissionen als die Infrastruktur für den Versandhandel.

Somit greift es zu kurz, Retouren aus Sicht der Nachhaltigkeit grundsätzlich zu verteufeln, denn sie sind integraler Teil des Onlinehandels. Und der Alternative Kauf im stationären Geschäft führt in vielen Fällen zu deutlich mehr Emissionen als der Versand der Onlinebestellungen.

Konsumentinnen und Konsumenten erwarten Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist zum Hygienefaktor geworden und seitens der Kundschaft ein wachsendes Bedürfnis. Die heutige Kundschaft hinterfragt kritisch und informiert sich. Das geht auch aus den Ergebnissen des Stimmungsbarometers 2022 hervor, bei dem sich 77% der Befragten Informationen zur Herkunft von Produkten wünschen. Für Unternehmen ist es aus diesem Grund ratsam, möglichst umweltfreundliche Waren herzustellen und zu vertreiben und diese möglichst umweltschonend zu versenden. Im Onlineshop bietet sich zum Beispiel die Möglichkeit an, nachhaltige Produkte als solches auszuweisen und mit Filterkriterien für die Kundschaft direkt auffindbar zu machen.

Dem Onlinehandel bietet sich dabei eine Chance, um die Wirtschaft insgesamt grüner zu gestalten. Aber auch für ihn gilt, weniger ist mehr: CO₂-kompensierter Versand, umweltschonende Verpackungen und die Reduktion von Retouren. Ein wichtiger Baustein für nachhaltige Produkte ist zunächst das Verpackungsdesign. Mit der Auswahl der richtigen Verpackung kann man einerseits CO₂-Emissionen verringern und andererseits durch die Verantwortungsübernahme auch neue Segmente von umweltbewussten Käuferinnen und Käufern ansprechen.

Retouren und Nachhaltigkeit

Wie kommt hier nun Nachhaltigkeit ins Spiel? Bereits bei der Auswahl der Verpackung kann durch das Zurückgreifen auf umweltfreundliche Materialien ein Bewusstsein für nachhaltigen Konsum geschaffen werden. Aber auch der Rücktransport der Retouren führt zu Emissionen. Und nicht zuletzt kann ein Teil der retournierten Produkte vernichtet werden.

3. Vertiefung und Handlungsempfehlungen

3.5 Retouren und Nachhaltigkeit

Nachhaltige Versandoptionen berücksichtigen

Der Onlinehandel hat gegenüber dem stationären Handel den Vorteil, dass umweltschädliche Auswirkungen durch Autofahrten reduziert werden. Doch nicht nur die Verpackung, sondern auch der Versand ist hinsichtlich der Verursachung von Treibhausgasen in der Pflicht. Viele Logistikunternehmen, wie zum Beispiel auch die Schweizerische Post, bieten einen CO₂-kompensierten Versand an, bei dem die verursachten Emissionen wieder ausgeglichen werden. Im Falle der Schweizerischen Post wird jedes Paket CO₂-kompensiert zugestellt. Mit der Wiederverwendung bereits genutzter Kartons für Pakete können ebenso Umweltkosten reduziert werden.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie der Verpackungsprozess umweltfreundlicher gestaltet werden kann:

- Reduce: Reduzierung des Verpackungsmaterials
- Reuse: Wiederverwendung der Verpackung
- Recycle: Recyclingfähigkeit der Verpackung

Reduce – weniger ist oft mehr

Das Reduzieren von Verpackungsmaterial ist der erste Lösungsansatz. Für Kundinnen und Kunden ist es ärgerlich, wenn bestellte Produkte in einem zu grossen Paket geliefert werden. Viele Onlinehändler gehen heute dazu über, auf fixe Schachtelgrössen zu verzichten, und stellen Maschinen in die Versandräume, die die Verpackung individuell auf die entsprechende Grösse der Ware zuschneiden. Andere benutzen höhenvariable Kartons oder Teleskopschachteln. Ein toller Nebeneffekt: Massgeschneiderte Verpackungen benötigen in den meisten Fällen kein Füllmaterial.

Andere Onlinehändler wiederum verzichten auf zusätzliches Verpackungsmaterial und versenden in den bereits vorhandenen Originalschachteln. Oder sie gehen den umgekehrten Weg und packen die Güter aus und versenden sie in einer kleineren Verpackung oder gar in einer Versandtasche.

Dadurch werden die Pakete kleiner und leichter, was sich auch in den Versandkosten niederschlägt.

Reuse – weil zwei Mal benutzen effektiver ist

Im Stimmungsbarometer 2022 der Schweizerischen Post zeigt sich, dass 82% der Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten ihre Retouren in der gleichen Verpackung zurücksenden möchten. Durch die Wiederverwendung vom Verpackungsmaterial profitieren somit sowohl die Onlinehändler als auch die Kundinnen und Kunden.

Recycle – ohne Plastik geht es auch

Die meisten Konsumentinnen und Konsumenten sind bei Plastikverpackungsmaterial eher skeptisch, denn sie widersprechen dem Ziel der nachhaltigen Verpackung. Dabei gibt es Alternativen.

«Für die Marke Waschbär spielt Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle. Daher betrachten wir natürlich auch das Thema Retouren unter nachhaltiger Perspektive und befassen uns intensiv damit, wie wir Retouren verringern oder diese so nachhaltig wie möglich managen können.»

Bernhard Sandhäger, Leiter Logistik,
Waschbär GmbH

3. Vertiefung und Handlungsempfehlungen

3.5 Retouren und Nachhaltigkeit

Bioverpackungen

Die Grundidee von Bioverpackungen ist es, Einwegverpackungen umweltfreundlich zu gestalten. Dafür wird mit Materialien wie Zuckerrohr, Palmblatt oder auch Holz gearbeitet. Deren Vorteil ist, dass sie biologisch abbaubar sind. Diese Verpackungen sind vor allem in hoher Stückzahl nicht teuer und können durchaus ein Argument für Kundinnen und Kunden bei der Kaufentscheidung sein.

Mehrwegverpackungen

Die Idee ist simpel: Verpackung im Kreislauf statt Einweg.

Onlinehändler verschicken ihre Ware in einem wiederverwendbaren Gebinde, das auch leer einfach und unkompliziert in den Kreislauf zurückgeführt werden kann. Ein Grossteil der Umweltbelastung, die durch Verpackungen entsteht, fällt bei der Rohstoffgewinnung, bei Produktion und Entsorgung an. Durch die Wiederverwendung werden diese Emissionen auf viele Nutzungszyklen verteilt. Typische Karton- oder Plastikverpackungen werden hingegen meist nur ein- bis zweimal eingesetzt.

Mit dem «Kickbag» steht den Onlinehändlern eine solche wiederverwendbare Verpackungslösung zur Verfügung. Dabei bestehen die Taschen aus recykliertem Kunststoff, die klimafreundlich produziert wurden. Im Vergleich zu Karton und Plastik führen die «Kickbags» schon ab der zweiten Verwendung zu einer deutlichen Reduktion der CO₂-Emission, nach zehn Nutzungen wird sogar eine Einsparung von 86% gegenüber Karton bzw. 68% gegenüber Kunststoff erreicht.

So wird nicht nur die Umwelt durch reduzierte CO₂-Emissionen geschont, sondern die Kundschaft erhält eine nachhaltige Verpackungsoption.

Upcycling zu Verpackungspolstern

Mit einer Verpackungspolstermaschine lässt sich aus dem Kartonabfall und aus Altpapier auf einfache Weise Füllmaterial herstellen. Über eine grosse Einfüllöffnung und einem grossen Trichter wird das zu zerkleinernde Material in den Schredder der Verpackungspolstermaschine gegeben. Das Material wird zerkleinert und über Schnecken in einen grossen Vorratsbehälter befördert. Die Verpackungsmaschine zieht Papier von einer Rolle, formt das Papier zu Beuteln, füllt die Beutel mit dem zerkleinerten Material und verschliesst sie schliesslich.

3. Vertiefung und Handlungsempfehlungen

3.5 Retouren und Nachhaltigkeit

Retourentransport

Neben der Verpackung ist auch der Transport der Retouren umweltbelastend. Dies ist zwar in vielen Fällen weniger drastisch als vermutet, da bestehende Logistikwege verwendet werden können – so kann beispielsweise der Lieferwagen, der die Pakete für den Versand abholt, gleich auch die Retouren zu den Händlern zurückführen.

Nachhaltige Logistikmöglichkeiten und Verpackungsoptionen rücken auf der Agenda der Unternehmen immer weiter nach oben, denn je schneller der Onlinemarkt wächst, desto grösser wird auch die Umweltbelastung und die Kritik an der E-Commerce-Branche. Es wird sich zeigen, welche innovativen Ideen sich langfristig durchsetzen und das Einkaufserlebnis in Zukunft «grüner» machen werden.

«Um die Transportwege und den damit verbundenen CO₂-Ausstoss möglichst niedrig zu halten, haben wir in verschiedenen Ländern Fulfillment- und Warenlager aufgebaut. Ausserdem sorgen wir mit unserem U-Turn-Ansatz dafür, dass alle Beteiligten profitieren.»

Caty Baumann, Finanzmanagerin, Baabuk Sarl

Zur Person:

Alexis Chappatte, Digital Commerce Consultant bei der Schweizerischen Post, verfügt über langjährige Erfahrung in der Beratung und Umsetzung digitaler Transformationsprojekte für Kundinnen und Kunden – von KMU bis hin zur öffentlichen Verwaltung. Er hilft ihnen dabei, eine nachhaltige digitale Strategie zu entwickeln, die die neuen Konsumgewohnheiten und Erwartungen der Endkunden berücksichtigt.



Quellen:

[Global.techradar.com](https://global.techradar.com)

[Ecommerce.asendia.ch](https://ecommerce.asendia.ch)

[Ethikguide.org](https://ethikguide.org)

[Ecosistant.eu](https://ecosistant.eu)

[Gambio.de](https://gambio.de)

[Digital-commerce.post.ch](https://digital-commerce.post.ch)

4. Dienstleistungen der Schweizerischen Post

Retouren aus dem Inland

Wie einfach eine Retoure für Kundinnen und Kunden sein soll, ist für viele Händler eine strategische Frage. Beim Kundenerlebnis spielen Retouren aber mindestens eine genau so wichtige Rolle wie bei der Produktlieferung. Auch deshalb bietet die Schweizerische Post bei Retouren verschiedene Optionen an.

Retouren als Geschäftsantwortsendung Pakete (Vermerk GAS)

Bei dieser Variante ermöglichen es Händler ihren Kundinnen und Kunden, die Waren auf Kosten der Händler zurückzuschicken, und erschliessen sich so ein Kundenbindungsmittel. Die Abrechnung basiert auf den effektiv zurückgeschickten Sendungen, wodurch Händler allen Kundinnen und Kunden standardmässig eine solche Retourenetikette bei der Bestellung beilegen und mit der Bestellnummer in ihren Systemen verknüpfen können, um die Retourenverarbeitung zu vereinfachen.

Retouren mit der Versandetikette beginnend mit den Ziffern 99.01...

Wie bei der Geschäftsantwortsendung (GAS) können Händler auch hier bei der Bestellung die Retourenetikette beilegen. Im Unterschied zur GAS kommt jedoch die Kundin oder der Kunde für die Retournierung selbst auf, profitiert allerdings von einem Rabatt von 1.50 Franken auf den offiziellen Listenpreisen der Schweizerischen Post.

Retouren ohne vorfrankierte Händleretikette

Im Gegensatz zu den zwei oben genannten Optionen bieten die Händler ihren Kundinnen und Kunden lediglich eine Rücksendeadresse oder eine unfrankierte Rücksendetikette. Die Kundinnen und Kunden entscheiden hier selbst, in welcher Form sie eine Sendung retournieren wollen.

Retouren in Form einer Rückholung

Die Händler organisieren in diesem Fall die Abholung der Kundenpakete auf ihre Kosten. Diese Retourenart ist besonders für zu reparierende Waren, für Waren im Austausch, für planbare Rückholungen oder für falsche Lieferungen interessant.

Nebst den vielfältigen Retourenarten ist auch die Art der Übergabe entscheidend. Auch hier setzt die Schweizerische Post auf verschiedene Optionen und bietet sowohl für Händler als auch für deren Kundinnen und Kunden ein besonderes Erlebnis.

Pick@home

Dank der Dienstleistung pick@home können Kundinnen und Kunden Retourensendungen (Geschäftsantwortsendung GAS und Retouren mit den Ziffern 99.01) kostenlos abholen lassen. Als Adresse kann dabei die Domiziladresse der Kundin bzw. des Kunden oder eine frei wählbare Adresse (z. B. Büroadresse) gewählt werden. Die Kundschaft kann den Auftrag bequem online oder per Post-App erfassen und bei Bedarf kostenpflichtige Zusatzleistungen (z. B. Abholung auf der Etage) buchen. Nach der Auftragserteilung deponieren die Kundinnen und Kunden die Sendung am definierten Ort. Die Post holt sie am Folgetag kostenlos ab und bestätigt der auftraggebenden Person den Retourenauftrag.

Pick@home über Händler

Viele Händler haben die kostenlose Abholung bereits im Onlineshop integriert. Anstelle eines Auftrags über die Post-App oder die Postwebseite können Kundinnen und Kunden die Abholung direkt auf der Webseite des Händlers anfordern, was das Kundenerlebnis vereinfacht.

4. Dienstleistungen der Schweizerischen Post

Aufgabe an den über 2800 Aufgabestellen der Post

Die Post verfügt schweizweit über mehr als 2800 Aufgabestellen, die entweder über eigene Filialen – in Zusammenarbeit mit Partnern oder mittels My Post 24-Automaten – zugänglich sind. So ist es für Kundinnen und Kunden einfach, Pakete auch direkt und persönlich bei der nächsten Aufgabestelle zurückzusenden.

	Retouren ohne vorfrankierte Händleretikette	Retouren mit der Versandetikette, beginnend mit den Ziffern 99.01...	Retouren als Geschäftsantwortsendung Pakete (Vermerk GAS)	Retouren in Form einer Rückholung
Abholung an einer frei wählbaren Adresse	Ja – Abholung ist jedoch kostenpflichtig	Ja – Abholung kostenlos	Ja – Abholung kostenlos	Ja – Kostenpflichtige Abholung wird vom Händler organisiert
Aufgabe in über 2800 Aufgabestellen	Ja	Ja	Ja	Nicht notwendig
Kosten Händler	Keine	Keine	Gemäss Vertrag	Gemäss Vertrag
Kosten Kunde	Listenpreise der Post	CHF 1.50 Rabatt auf die Listenpreise der Post	Keine - optionale Leistungen bei der Abholung	Keine
Retourenetikette	Frankierung durch den Kunden	Mitgeliefert oder auf Bestellung – bei elektronischer Etikette erfolgt der Druck durch den Kunden oder gegen Aufpreis durch die Post (nur bei Abholung möglich)	Mitgeliefert oder auf Bestellung – bei elektronischer Etikette erfolgt der Druck durch den Kunden oder gegen Aufpreis durch die Post (nur bei Abholung möglich)	Wird immer ohne Aufpreis bei der Abholung durch den Boten angebracht
Vorteile Händler	– Kunden haben keine vereinfachte Möglichkeit, eine Bestellung zu retournieren	– Convenience durch eine vorfrankierte Retourenetikette mit Rabatt – Verknüpfung der Sendungsnummer mit der Bestellung möglich für optimierte Retourenprozesse	– Steigerung der Kundenbindung durch Maximierung der Kunden-Convenience – Verknüpfung der Sendungsnummer mit der Bestellung möglich für optimierte Retourenprozesse	– Planbare Abholung auf zehn Tage hinaus – Retourenetikette wird durch den Boten aufgebracht. – Hohe Convenience im direkten Kundenkontakt
Vorteile Kunde		– Rabatt für die Retournierung – Bestehende Retourenetikette – Kostenlose Abholung	– Convenience durch eine vorfrankierte Retourenetikette mit kostenlosem Rückversand – Einfache Abwicklung ohne Bezahlhürde – Kostenlose Abholung	– Kostenlose Retournierung – Einfache Abwicklung – ohne Bezahlhürde – Abholung wird direkt durch Händler organisiert

Abbildung 26: Dienstleistungen zu Retouren der Schweizerischen Post, 2022

4. Dienstleistungen der Schweizerischen Post

Individuelle Kundenlösungen als Erfolgstreiber

Oftmals decken standardisierte Lösungen die Bedürfnisse der Händler und der Kundschaft nicht vollends ab. Folglich können individuelle Lösungen ins Spiel kommen, wie dies auch die Beispiele von Nespresso, Swisscom oder Sunrise UPC Schweiz aufzeigen. So ist es etwa bei Nespresso möglich, die gebrauchten Nespresso-Kapseln in die mitgelieferte Recycling-Tasche zu packen und in den Briefkasten zu legen. Die Zustellerinnen beziehungsweise der Zusteller nimmt sie dann bei der nächsten Zustelltour einfach mit und die Kundschaft braucht sich nicht um die Entsorgung der Kapseln zu kümmern. Auch Swisscom und Sunrise UPC Schweiz bieten eine ähnliche Lösung an. Alte oder defekte Geräte können von Kundinnen und Kunden eingepackt und in den Briefkasten gelegt werden. Auch hier nimmt die Zustellerin oder der Zusteller das Paket bei der nächsten Tour mit.

Wie viel Komfort Händler ihrer Kundschaft bieten wollen, ist nicht nur eine Frage der Strategie, sondern auch eine Frage der Positionierung. Eine Abwägung der Retourenpolitik und der Einsatz der entsprechenden Logistik sind aber in jedem Fall die Basis für den künftigen Erfolg.

Zur Person:

Dominik Schaller begleitet den Bereich Digital Commerce seit 17 Jahren in diversen Funktionen national und international bei der Schweizerischen Post. Als Marketing Business Partner für den Digital Commerce bildet er das Bindeglied zwischen den Konsumentinnen und Konsumenten, den Versendern und der Post.



4. Dienstleistungen der Schweizerischen Post

Retouren aus dem Ausland

Händler aus der Schweiz, die sich dafür entscheiden, Waren ins Ausland zu senden und Retouren zu akzeptieren, müssen sich auch mit den Rahmenbedingungen zu Verpackung, Zoll, Fulfillment usw. beschäftigen. Auslandsretouren können sehr schnell sehr teuer und komplex werden. Ein einfaches Retouren-Handling für Kundinnen und Kunden, die aus dem nahen oder fernen Ausland bestellen, ist essenziell, da mit einer schlechten Retourenerfahrung die Wahrscheinlichkeit einer erneuten Bestellung sinkt.

Bei einer Cross-Border-Retoure stehen den Händlern verschiedene Optionen zur Verfügung. Die erste Option sieht vor, dass die Kundin bzw. der Kunde die bestellte Ware einem Logistikdienstleister im Ausland übergeben kann. Dieser ist dafür verantwortlich, die Ware an den entsprechenden Händler weiterzuleiten. Ein Grossteil des Aufwands und des mit der Retoure verbundenen Risikos wird auf die Kundin bzw. den Kunden übertragen, denn diese bzw. dieser ist nicht nur für das Frankieren der Retoure verantwortlich, sondern trägt in den meisten Fällen auch die Retourenkosten. Des Weiteren ist die Kundin bzw. der Kunde für die korrekte Zolldeklaration und die ordnungsgemässe Verpackung verantwortlich. Gerade jenen Kundinnen und Kunden, die bisher wenig oder keine Berührungspunkte mit Auslandbestellungen und -retouren hatten, werden diese Konditionen übermässig unattraktiv erscheinen, da sie wenig kundenfreundlich sind.

Übergabe der Retouren an nationale Retourencenter

Die zweite Lösung sieht vor, dass Retouren an ein nationales Retourencenter versandt werden. Kundinnen und Kunden schicken die Retouren somit nicht direkt zu den Händlern ins Ausland, sondern die retournierte Ware wird im Land der Kundinnen und Kunden «zwischengelagert». Dort werden die Retouren registriert, die Waren überprüft und danach für den Rücktransport an die Händler bereitgestellt. Damit dieser Prozess auch ordnungsgemäss abläuft, arbeitet die Schweizerische Post bereits mit über 23 Ländern zusammen. Die Kundschaft muss sich somit weder mit Zöllen noch mit jeglichen Deklarationen beschäftigen. Nach einer einfachen Onlineanmeldung der Retoure generiert das Onlineportal eine Retourenetikette, die der Kundin bzw. dem Kunden zur Verfügung gestellt wird. Sobald die retournierten Waren im Lager eintreffen und überprüft wurden, wird die Gutschrift entsprechend ausgelöst – vorausgesetzt, die retournierten Artikel sind in einwandfreiem Zustand. Auch für die Händler entstehen durch diese Retourenvariante viele Vorteile. Nicht nur sind die Logistikkosten pro Retoure tiefer, da nur nationale Aufgabekosten entstehen, sondern je nach Land können die Zollkosten durch Schweizer Händler zurückverlangt werden. Dieser Retourenprozess eignet sich jedoch auch nur für jene Händler, die durchschnittlich fünf Retouren pro Tag erwarten. Des Weiteren kann der administrative Aufwand für Schweizer Händler am Anfang höher ausfallen.

4. Dienstleistungen der Schweizerischen Post

Zusammenarbeit mit einem nationalen Marktplatzanbieter

Wem beide Optionen nicht passen, dem steht noch eine dritte Möglichkeit offen. Händler können die gesamte Retourenlogistik z. B. mit einem Marktplatzhändler abwickeln, über den sie ihre Produkte verkaufen. Denn nebst den Retouren kümmern sich solche Marktplätze meistens auch um die gesamte Logistik inklusive Fulfilment, sofern dies durch den Schweizer Händler gewünscht wird. Diese Dienstleistung kostet zwar etwas und die Händler müssen die Einhaltung der Marktplatzbedingungen gewährleisten, jedoch müssen sie keine oder nur wenige Kapazitäten und Know-how bei sich aufbauen und sie profitieren dennoch von einer ausgezeichneten Retouren-Convenience für ihre Kundschaft. Solche Partnerschaften ergeben auch dann Sinn, wenn sich Händler noch nicht sicher sind, ob sie überhaupt ein länderübergreifendes E-Commerce und Retouren anbieten möchten, und wenn sie vor allem aus dieser Erfahrung lernen wollen.

So oder so stehen Händlern bei Kundenretouren aus dem Ausland verschiedene Optionen offen. Händler, die an einer länderübergreifenden Retourenlogistik interessiert sind, können sich bei der Schweizerischen Post unverbindlich beraten lassen.

Zur Person:

Fabian Baumberger ist Business Development Manager für E-Commerce-Lösungen bei Asendia Schweiz / Swiss Post. Er ist für die Entwicklung von internationalen E-Commerce-Lösungen verantwortlich.



5. Fazit

Retouren sind im wachsenden Onlinehandel nicht mehr wegzudenken und sie sind ein unverzichtbarer Teil des Geschäftsmodells. Trotz oder gerade wegen den Vor- und Nachteilen sowie den Chancen und Herausforderungen, die sich für Onlinehändlerinnen und Onlinehändler, aber auch für Endkonsumentinnen und -konsumenten ergeben, sind Retouren ein vieldiskutiertes und emotionales Thema. Disruptive Ansätze und technologische Entwicklungen zum Management und zur Vermeidung von Retouren machen sich dabei heute schon bemerkbar.

Die Frage, wie sich Onlineshops bei Retouren aufstellen wollen, ist somit heute bereits zentral und wird in Zukunft stärker an Bedeutung gewinnen.

Die Expertinnen und Experten der Schweizerischen Post und der Hochschule Luzern stehen bei Fragen gerne zur Verfügung.

Mitwirkende

Die Schweizerische Post

Um im digitalen Handel erfolgreich zu agieren, braucht es viele Faktoren, die optimal zusammenspielen – von der richtigen Strategie bis zur optimalen Logistik. Die Post mit ihrer langjährigen Erfahrung im Paketgeschäft und im Retail ist daher Sparringspartnerin erster Wahl, wenn es um Logistik geht. Die hohe Retailkompetenz unserer Beraterinnen und Berater, unsere Kundenzentriertheit sowie unsere effiziente und effektive Arbeitsweise machen uns zur ersten Wahl, wenn es um Digital Commerce geht.

Wir begleiten Sie auf dem Weg zum Erfolg im Digital Commerce

Der digitale Handel stellt alle Beteiligten laufend vor neue Herausforderungen.

Wir unterstützen Händler auf ihrem Weg – sei es vom Start bis zum Ziel oder nur in einem gewissen Streckenabschnitt. Vertrauen Sie auf unsere langjährige Erfahrung und unsere bewährten Beratungsleistungen.

Mehr Informationen unter www.post.ch/digital-commerce.

Post CH AG

Wankdorfallee 4
3030 Bern
digital-commerce@post.ch

Philippe Mettler
philippe.mettler@post.ch

Hochschule Luzern – Wirtschaft

Institut für Kommunikation und Marketing IKM

Das IKM vertritt an der Hochschule Luzern die Kompetenzfelder Kommunikation und Marketing und entwickelt diese Bereiche laufend weiter. Besonderes Augenmerk gilt den Anforderungen, die sich aus der Digitalisierung ergeben. Schwerpunkte in allen Leistungsbereichen sind E-Commerce, Customer Experience, Digital Marketing und Data Science.

Als Partner für lebenslanges Lernen bietet das IKM Ausbildungsformate auf den Stufen Bachelor und Master sowie Weiterbildungskurse auf den Stufen CAS und MAS an.

In der praxisorientierten Forschung entwickelt das IKM gemeinsam mit Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und anderen Hochschulen wissenschaftsbasierte Innovationen, führt wissenschaftliche Studien durch und macht wissenschaftliche Erkenntnisse für Wirtschaft und Gesellschaft nutzbar.

Mehr Informationen unter www.hslu.ch/ikm.

Hochschule Luzern – Wirtschaft

Institut für Kommunikation
und Marketing IKM
Zentralstrasse 9
6002 Luzern

Prof. Dr. Thomas Wozniak
thomas.wozniak@hslu.ch

Post CH AG
Logistik-Services
Digital Commerce Consulting
Wankdorfallee 4
3030 Bern

digital-commerce@post.ch
post.ch/digital-commerce

DIE POST 