

10

Logistik und Supply Chain Management

Prävention

Kunden

Frauen

Verbraucher

Verhinderung

Management

Verhalten

Vermeidung

Ergebnisse

## Retourenmanagement im Versandhandel

Theoretische und empirisch fundierte Gestaltungsalternativen  
für das Management von Retouren

Björn H. Asdecker

Fashion

Retouren

Internet

Kosten

Kennzahlen

Retourenquote

Vorkass

E-Payment

Rechnung

Versandhandel



University  
of Bamberg  
Press

Rücksendungen

# 10 Logistik und Supply Chain Management

# Logistik und Supply Chain Management

Band 10

Herausgegeben von  
Professor Dr. Eric Sucky



University  
of Bamberg  
Press

**2014**

# Retourenmanagement im Versandhandel

Theoretische und empirisch fundierte Gestaltungsalternativen  
für das Management von Retouren

Björn H. Asdecker

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Informationen sind im Internet über <http://dnb.ddb.de/> abrufbar.

Diese Arbeit hat der Fakultät Sozial-und Wirtschaftswissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg als Dissertation vorgelegen.

1. Gutachter: Professor Dr. Eric Sucky

2. Gutachter: Professor Dr. Alexander Pflaum

Tag der mündlichen Prüfung: 02.06.2014

Dieses Werk ist als freie Onlineversion über den Hochschulschriften-Server (OPUS; <http://www.opus-bayern.de/uni-bamberg/>) der Universitätsbibliothek Bamberg erreichbar. Kopien und Ausdrücke dürfen nur zum privaten und sonstigen eigenen Gebrauch angefertigt werden.

Herstellung und Druck: docupoint, Magdeburg

Umschlaggestaltung: University of Bamberg Press, Björn H. Asdecker

© University of Bamberg Press, Bamberg 2014

<http://www.uni-bamberg.de/ubp/>

ISSN: 2191-2424

ISBN: 978-3-86309-245-0 (Druckausgabe)

eISBN: 978-3-86309-246-7 (Online-Ausgabe)

URN: urn:nbn:de:bvb:473-opus4-103076

## Geleitwort

Nicht ohne Grund hat der Onlinehändler Zalando den Zusatz »... oder schick's zurück« seines Werbemottos »Schrei vor Glück« schon seit geraumer Zeit gestrichen – gerade der Modehandel im Internet ist von einer hohen Retourenquote betroffen. Es kann davon ausgegangen werden, dass im Fashionbereich jede zweite Lieferung wieder an den Händler zurückgeht. Gemäß einer Studie des Gütesiegelunternehmens Trusted Shops müssen Händler damit rechnen, dass mehr als 10 % des Umsatzes für Retouren aufgewendet werden müssen. Neben Versandkosten und entgangenem Umsatz kommt es insbesondere zu einem Wertverlust der Ware und einem hohen Aufwand für die Aufbereitung und Wiedereinlagerung. Doch obwohl die Anzahl der zu bearbeitenden Retouren im Versandhandel weiter zunimmt und ihr aus betriebswirtschaftlicher Perspektive eine signifikante Bedeutung zukommt, ist das bisher durch die anwendungsorientierte Forschung bereitgestellte Lösungsangebot als äußerst dünn zu bewerten.

Dieses Defizit greift die Arbeit von Herrn Björn Asdecker auf und schlägt dabei einen innovativen Weg ein. Zur Unterstützung der weiteren Forschungsbemühungen gründet er die Forschungsgruppe Retourenmanagement und schafft mit der Internetpräsenz [retourenforschung.de](http://retourenforschung.de) eine interaktive Kommunikationsplattform, deren elementarer Bestandteil ein Online-Expertenpanel ist. Aktuell sind hier ca. 300 Praxisvertreter angemeldet. Damit geht der Wert der vorliegenden Arbeit weit über die Beantwortung einzelner Forschungsfragen hinaus. Neben dem durch die Dissertation geschaffenen Erkenntnisgewinn wird ein dauerhaftes Erhebungspotenzial geschaffen, das sich zukünftig für weitere Forschungsvorhaben nutzen lässt. Des Weiteren bietet diese Internetplattform die Möglichkeit, den Austausch zwischen Wissenschaft und betrieblicher Praxis nachhaltig zu stimulieren und langfristig aufrecht zu erhalten.

Das von Herrn Asdecker implementierte Expertenpanel wird zielführend für die Ermittlung einer managementgeleiteten Forschungsagenda genutzt, welche einen wesentlichen Beitrag sowohl für die weitere Arbeit von Herrn Asdecker als auch für die Entwicklung der Retourenmanagement-Forschung allgemein erbringt. Es ergibt sich eine fundierte Einschätzung über die Relevanz und Innovativität potenzieller Forschungsvorhaben. Die ermittelte Forschungsagenda ermöglicht somit eine enge Vernetzung von Theorie und Praxis.

Schließlich liefert Herr Asdecker empirische Beiträge zur Erforschung praxisrelevanter Problemstellungen im deutschen Versandhandel, um vorhandene Wissenslücken zu reduzieren. Inhaltlich greifen die im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführten empirischen Studien ausgewählte Forschungsfragen zu den externen Rahmenbedingungen (insb. Retourenverhalten), der taktischen

Planung (insb. präventive Reduktion der Retourenmenge), der Durchführung (insb. Bearbeitungsprozess) sowie der Kontrolle (insb. Retourenmanagement-Erfolg, Kennzahlen) auf. Insgesamt führt Herr Asdecker drei umfangreiche Untersuchungen durch und entwickelt hierfür jeweils konkrete Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis:

1. Studie: Dokumentation der Bearbeitungs-, Verhinderungs-, Vermeidungs-, Förderungs- und Kontrollpraktiken im deutschen Versandhandel
2. Studie: Analyse des Retourenverhaltens deutscher Distanzhandelskäufer
3. Studie: Indirekt-dyadische Begutachtung der Problematik opportunistischer Retouren im deutschen Versandhandel.

Die vorliegende Dissertation spiegelt eindrucksvoll die hervorragende Fach- und Methodenkompetenz des Autors wider. Herrn Asdecker gelingt es, die Grundlagen des Retourenmanagements ausschöpfend, geschlossen und theoretisch fundiert darzustellen. Allein hiermit liefert Herr Asdecker einen signifikanten Beitrag zum Forschungsfortschritt, da eine solche konsequente Aufbereitung der Retourenmanagement-Grundlagen bislang nicht stattgefunden hat.

Herauszuheben ist der Mut von Herrn Asdecker, im Rahmen einer anwendungsorientierten Wissenschaft innovative Wege einzuschlagen, um eine sowohl für die betriebliche Praxis als auch für die Wissenschaft relevante Forschungsagenda zu entwickeln und tiefgehend zu bearbeiten. Auch ist hervorzuheben, dass Herr Asdecker gerade nicht nur nach Wegen sucht, anfallende Retouren effektiv und effizient zu managen. Vielmehr zeigt er das praxisrelevante Potenzial auf, wie die Retourenmenge zielgerichtet beeinflusst werden kann.

Insgesamt leistet die Arbeit von Herrn Asdecker einen bedeutsamen und nachhaltigen Beitrag zum wissenschaftlichen Fortschritt im Bereich des Retourenmanagements. Darüber hinaus weist sie einen sehr hohen Anwendungsbezug für die betriebswirtschaftliche Praxis im deutschen Versandhandel auf.

*Prof. Dr. Eric Sucky*

## Vorwort

*„Die Theorie ist das Netz, das wir auswerfen, um »die Welt« einzufangen, – sie zu rationalisieren, zu erklären und zu beherrschen. Wir arbeiten daran, die Maschen des Netzes immer enger zu machen.“*  
Karl R. Popper

*„Product returns are now becoming a fact of life for manufacturers, traditional retailers, e-tailers, and logistics service providers and is bound to increase in importance over time.“*  
Vaidyanathan Jayaraman & Yadong Luo

Als »Digital Natives« werden Menschen bezeichnet, die mit dem Internet groß geworden sind und sich eine Welt ohne das World Wide Web nur schwer vorstellen können. Die Digitalisierung der Gesellschaft begründet zahlreiche weitere Trends, die das Wirtschaften nachhaltig verändern. Dazu zählt die zunehmende Relevanz des Versandhandels, dem das Onlineshopping zum Durchbruch verholfen hat.

Charakteristisches Merkmal des Versandhandels ist die räumliche Trennung von Angebot und Nachfrage zum Zeitpunkt der Kaufanbahnung und des Vertragsschlusses. Stellen Kunden nach der Lieferung fest, dass das bestellte Produkt nicht den Erwartungen entspricht, führt dies zu Rücksendungen, die einerseits Kosten verursachen, andererseits die Umwelt belasten.

Aus diesem Grund ist es wichtig, den Retourenstrom aktiv zu managen, was die Planung, Durchführung und Kontrolle der erforderlichen Aufgaben und Tätigkeiten umfasst. Jenem Retourenmanagement habe ich mich in den vergangenen Jahren verschrieben und dabei das Ziel verfolgt, einen Beitrag zur angewandten Forschung zu leisten und mit der Gründung der Forschungsgruppe Retourenmanagement etwas Bleibendes zu schaffen. Ob dies gelungen ist, sollen andere beurteilen. Da die größte Anerkennung eines Wissenschaftlers darin besteht, dass dessen Arbeiten Verbreitung und Beachtung finden, hoffe ich auf eine rege Auseinandersetzung mit den erzielten Erkenntnissen und freue mich, wenn sich andere Autoren auf dieses Werk beziehen.

Gleichfalls möchte ich an dieser Stelle die Gelegenheit nutzen, mich bei dem Personenkreis zu bedanken, der mich auf dem Weg zur Promotion begleitet und meine Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Produktion und Logistik bereichert hat. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit gilt ein großes »Danke«:



- Meiner Frau Tina, die mich immer wieder motiviert, mir stets bedingungslos den Rücken freigehalten hat und oftmals Verzicht üben musste. Ihr sei diese Arbeit gewidmet.
- Meinen Eltern Doris und Heinz sowie meinem Bruder Ulf, die mir durch ihre Erziehung und Liebe ein stabiles, verlässliches und gleichfalls herausforderndes familiäres Umfeld geschaffen haben, wie man es sich besser nicht wünschen kann.
- Meiner Oma Klara und meiner Patentante Ulrike, die mir stets unterstützend zur Seite standen und mein Wesen nachhaltig geprägt haben.
- Meinem engsten Freundeskreis, der mich zum Teil bereits seit meiner frühesten Jugend begleitet und mit mir durch dick und dünn gegangen ist. Ich denke dabei besonders an Tobias Söllner, Julia Hampl, Melanie Grünsteidel, Alexander Klier, Jonas Wiese sowie René Strödecke und danke für eure große Loyalität.
- Prof. Dr. Eric Sucky, meinem akademischen Lehrer und Doktorvater, der mir ausreichend Raum zur persönlichen Entfaltung gegeben, früh Verantwortung übertragen und mein Promotionsvorhaben von Anfang an wohlwollend begleitet hat. Ein erfüllenderes Arbeitsumfeld kann ich mir nur schwer vorstellen.
- Prof. Dr. Alexander Pflaum, meinem Zweitgutachter, für die zügige Durchsicht der Arbeit, die konstruktiv geäußerte Kritik und die kurzen Kommunikationswege.
- Prof. Dr. Brigitte Eierle, für die unkomplizierte Übernahme der Rolle als Drittgutachterin.
- Meinen langjährigen Lehrstuhlkollegen Sabine Haas, Immanuel Zitzmann, Alexander Dobhan, Michael Oberländer und unserer guten Lehrstuhl-Seele Roswitha Laukenmann. Ihr seid maßgeblich dafür verantwortlich, dass ich mich bereits nach wenigen Urlaubstagen an den Lehrstuhl zurückgeseht und mich auf die Zusammenarbeit mit euch gefreut habe.
- Meinen zahlreichen studentischen Hilfskräften, die mich durch ihre Recherche- und Korrekturarbeiten unterstützt haben. Sie alle namentlich zu nennen, würde den Rahmen sprengen. Nichtsdestotrotz hattet ihr großen Anteil am Gelingen dieser Arbeit!

*Björn H. Asdecker*

## Inhaltsverzeichnis

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>XI</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>XVI</b>
<b>SYMBOLVERZEICHNIS .....</b>	<b>XVIII</b>
<b>1 EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1 Einordnung des Untersuchungsgegenstands und Motivation für die Arbeit.....	1
1.2 Zielsetzungen der Arbeit.....	4
1.3 Wissenschaftliche Grundsätze der Arbeit.....	6
1.4 Aufbau der Arbeit.....	9
<b>2 GRUNDLAGEN DES RETOURENMANAGEMENTS .....</b>	<b>12</b>
2.1 Der Retourenmanagement-Begriff.....	12
2.1.1 Vorstellung und Bewertung bestehender Definitionsansätze.....	12
2.1.2 Herleitung einer Retourenmanagement-Definition .....	15
2.1.2.1 Der Retouren-Begriff .....	15
2.1.2.2 Der Management-Begriff.....	19
2.1.2.3 Die begriffliche und inhaltliche Synthese zur Retourenmanagement-Definition.....	20
2.1.2.4 Abgrenzung und Einordnung der inhaltlich verwandten Konzepte .....	26
2.1.2.4.1 Abgrenzung zum Reklamations- und Beschwerdemanagement.....	26
2.1.2.4.2 Abgrenzung zur Reverse Logistics.....	29
2.1.2.4.3 Abgrenzung zur Green Logistics .....	34
2.1.2.4.4 Einordnung in das Supply Chain Management .....	37

---

2.1.2.5	Konkretisierung der Retourenmanagement- Wirkungskategorien auf Basis der Interdependenzen mit dem Gesamtprozess.....	41
2.2	Entwicklung eines ganzheitlichen Retourenmanagement- Bezugsrahmens .....	45
2.2.1	Bestehende Retourenmanagement-Referenzprozesse .....	46
2.2.1.1	Referenzprozess nach Rogers et al. (2002) .....	46
2.2.1.2	Referenzprozess nach Stock/Speh/Shear (2006) .....	47
2.2.1.3	Referenzprozess nach SCOR (2011) .....	48
2.2.2	Strukturierung der Inhalte und Überführung in einen inhaltlichen Bezugsrahmen.....	50
2.3	Theoretische Fundierung des Retourenmanagements .....	54
2.3.1	Die Grundlagen der Transaktionskostentheorie.....	55
2.3.2	Die Grundlagen der Prinzipal-Agent-Theorie.....	59
2.3.3	Die Grundlagen des Market-Based-View.....	61
2.3.4	Die Grundlagen des Resource-Based-View und Knowledge-Based- View .....	64
2.3.5	Die Grundlagen des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung (Sustainable Development).....	68
2.3.6	Erklärungsbeitrag der einzelnen Theorien in Bezug auf das Retourenmanagement .....	70
2.3.6.1	Erklärungsbeitrag der Transaktionskostentheorie.....	72
2.3.6.2	Erklärungsbeitrag der Prinzipal-Agent-Theorie .....	76
2.3.6.3	Erklärungsbeitrag des Market-Based-View.....	77
2.3.6.4	Erklärungsbeitrag des Resource-Based-View sowie Knowledge- Based-View .....	79
2.3.6.5	Erklärungsbeitrag des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung (Sustainable Development).....	81
2.3.6.6	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	83

---

2.4	Identifikation von Retourenmanagement-Basisstrategien .....	83
2.4.1	Identifikation relevanter Entscheidungskriterien bei der Ermittlung von Retourenmanagement-Basisstrategien .....	83
2.4.2	Ableitung von Retourenmanagement-Basisstrategien.....	87
2.4.2.1	Basisstrategie 1: Ertragsmaximierung bei hohem Wertverlust im Zeitverlauf.....	87
2.4.2.2	Basisstrategie 2: Verlustminimierung bei hohem Wertverlust im Zeitverlauf.....	88
2.4.2.3	Basisstrategie 3: Ertragsmaximierung bei geringem Wertverlust im Zeitverlauf.....	91
2.4.2.4	Basisstrategie 4: Verlustminimierung bei geringem Wertverlust im Zeitverlauf.....	92
2.4.2.5	Basisstrategie 5: Kundenzufriedenheitsmaximierung bei hohem Wertverlust im Zeitverlauf und einem positiven Nettoretourenwert .....	94
2.4.2.6	Basisstrategie 6: Kundenzufriedenheitsmaximierung bei hohem Wertverlust im Zeitverlauf und einem negativen Nettoretourenwert .....	95
2.4.2.7	Basisstrategie 7: Kundenzufriedenheitsmaximierung bei geringem Wertverlust im Zeitverlauf und einem positiven Nettoretourenwert .....	95
2.4.2.8	Basisstrategie 8: Kundenzufriedenheitsmaximierung bei geringem Wertverlust im Zeitverlauf und einem negativen Nettoretourenwert .....	97
2.4.3	Kritische Würdigung der Basisstrategien und Zusammenfassung der Ergebnisse .....	98
2.5	Zwischenfazit .....	99
<b>3</b>	<b>FOKUSSIERUNG AUF DEN DEUTSCHEN VERSANDHANDEL UND VORBEREITUNG DER EMPIRISCHEN ERHEBUNGEN.....</b>	<b>101</b>
3.1	Retourenmanagement im deutschen Versandhandel.....	102
3.1.1	Begrifflichkeiten und Grundlagen des Versandhandels.....	102

---

3.1.2	Charakterisierung des Versandhandels in Deutschland .....	106
3.1.3	Relevanz des Retourenmanagements im Versandhandel.....	111
3.2	Vorbereitung empirischer Erhebungen durch die Gründung der Forschungsgruppe Retourenmanagement.....	119
3.2.1	Hintergrund der Forschungsgruppe Retourenmanagement .....	120
3.2.2	Aufbau des Online-Expertenpanels.....	121
3.2.2.1	Beschreibung des Anmeldevorgangs .....	122
3.2.2.2	Vorgehensweise bei der Rekrutierung von Retourenmanagement-Experten .....	125
3.2.3	Nutzung des Online-Expertenpanels .....	126
<b>4</b>	<b>ERMITTLUNG EINER MANAGEMENTGELEITETEN FORSCHUNGSAGENDA .....</b>	<b>127</b>
4.1	Methodische Vorgehensweise bei der Ermittlung der Forschungsagenda.....	127
4.1.1	Beschreibung der Datenerhebungsmethode.....	128
4.1.2	Entwicklung des Erhebungsinstruments .....	129
4.1.3	Rekrutierung der Studienteilnehmer.....	130
4.1.4	Qualitätssicherung und Bereinigung der Datenbasis .....	131
4.1.5	Beschreibung der Datenanalysemethode .....	132
4.2	Ergebnisse der Erhebung und Ableitung der Forschungsagenda .....	136
4.2.1	Beschreibung der finalen Stichprobe.....	137
4.2.2	Relevanz einzelner Themengebiete .....	139
4.2.3	Identifikation konkreter Forschungsfragen .....	147
4.2.3.1	Schlüsselkategorie „externe Rahmenbedingungen“ .....	147
4.2.3.2	Schlüsselkategorie „theoretische/normative Grundlagen“ ....	152
4.2.3.3	Schlüsselkategorie „strategische Planung“ .....	154
4.2.3.4	Schlüsselkategorie „taktische Planung“ .....	158

---

4.2.3.5	Schlüsselkategorie „operative Planung“ .....	162
4.2.3.6	Schlüsselkategorie „interne/externe Koordination“ .....	164
4.2.3.7	Schlüsselkategorie „Durchführung“ .....	168
4.2.3.8	Schlüsselkategorie „Kontrolle“ .....	170
4.2.4	Sonstige Forschungsfragen .....	173
4.3	Zusammenfassung und Implikationen .....	174
<b>5</b>	<b>EMPIRISCHE BEITRÄGE ZUR ERFORSCHUNG MANAGEMENTRELEVANTER PROBLEMSTELLUNGEN IM DEUTSCHEN VERSANDHANDEL.....</b>	<b>178</b>
5.1	Untersuchung des Status quo der Retourenmanagement-Praktiken im deutschen Versandhandel .....	180
5.1.1	Ermittlung der forschungsleitenden Fragestellungen .....	180
5.1.2	Durchsicht vorhandener Versandhandelsliteratur .....	182
5.1.2.1	Literatur zum Retourenmanagement-Erfolg .....	183
5.1.2.2	Literatur zum Retourenbearbeitungsprozess .....	184
5.1.2.3	Literatur zur präventiven Retourenbeeinflussung.....	186
5.1.2.4	Literatur zu Retourenmanagement-Kennzahlen .....	187
5.1.2.5	Beurteilung des Forschungsstands.....	189
5.1.3	Methodische Vorüberlegungen, Durchführung der Befragung und Vorgehen bei der Datenanalyse .....	189
5.1.4	Präsentation und Interpretation der erzielten Ergebnisse.....	195
5.1.4.1	Allgemeine Rahmenbedingungen des Retourenmanagements innerhalb der Stichprobe .....	196
5.1.4.2	Allgemeine Ziele des Retourenmanagements und Konkretisierung des Retourenmanagement-Erfolgs .....	198
5.1.4.3	Kuratives Retourenmanagement: Retourenbearbeitung .....	201
5.1.4.4	Präventives Retourenmanagement: Retourenvermeidung, -verhinderung, -förderung .....	212

5.1.4.5	Nachgelagerte Kontrolle des Retourenmanagements .....	227
5.1.5	Einschränkungen, Forschungsausblick und Bewertung des Beitrags für Wissenschaft und betriebliche Praxis .....	233
5.2	Analyse des Retourenverhaltens junger deutscher Versandhandelskunden .....	237
5.2.1	Ermittlung der forschungsleitenden Fragestellungen .....	237
5.2.2	Durchsicht der Literatur und Ableitung der Hypothesen .....	238
5.2.3	Methodische Vorüberlegungen, Durchführung der Befragung und Vorgehen bei der Datenanalyse.....	248
5.2.4	Präsentation und Interpretation der erzielten Ergebnisse .....	251
5.2.4.1	Deskriptive Beschreibung des Einkaufs- sowie Rücksendeverhaltens.....	251
5.2.4.2	Überprüfung der zum Retourenverhalten postulierten Hypothesen .....	256
5.2.4.2.1	Durchführung der Mittelwertvergleiche.....	258
5.2.4.2.2	Analyse ausgewählter Korrelationen.....	267
5.2.4.2.3	Durchführung der Regressionsanalyse.....	269
5.2.5	Zusammenfassung und Bewertung des Beitrags für die Forschung und betriebliche Praxis.....	278
5.3	Indirekt-dyadische Untersuchung des Phänomens opportunistischer Retouren im deutschen Versandhandel .....	286
5.3.1	Ermittlung der forschungsleitenden Fragestellungen .....	286
5.3.2	Durchsicht der Literatur und Ableitung der Hypothesen .....	288
5.3.3	Methodische Vorüberlegungen, Durchführung der Befragung und Vorgehen bei der Datenanalyse.....	294
5.3.4	Präsentation und Interpretation der erzielten Ergebnisse .....	299
5.3.4.1	Deskriptive Ergebnisse der Händlerbefragung.....	299
5.3.4.2	Deskriptive Ergebnisse der Verbraucherbefragung.....	301

---

5.3.4.3	Überprüfung der postulierten Hypothesen .....	303
5.3.5	Zusammenfassung und Bewertung des Beitrags für die Forschung und betriebliche Praxis .....	307
<b>6</b>	<b>SCHLUSSBETRACHTUNG.....</b>	<b>313</b>
6.1	Zusammenfassung und Einordnung der Ergebnisse .....	313
6.2	Ausblick .....	321
	<b>ANHANG .....</b>	<b>XXI</b>
A	Fragebogenaufbau der Studie „Ermittlung einer managementgeleiteten Forschungsagenda“ .....	XXI
B	Fragebogenaufbau der Studie „Analyse des Retourenverhaltens junger deutscher Versandhandelskunden“ .....	XXXI
C	Relevante Fragebogenausschnitte zum Teilprojekt „Indirekt-dyadische Untersuchung des Phänomens opportunistischer Retouren im deutschen Versandhandel“ .....	XXXIX
	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>XLIII</b>



## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Der Aufbau der vorliegenden Arbeit .....	10
Abb. 2:	Die Flüsse des Retourenmanagements.....	19
Abb. 3:	Die vier Aufgaben des Retourenmanagements .....	23
Abb. 4:	Abgrenzung zwischen dem Retourenmanagement und dem Reklamations- bzw. Beschwerdemanagement .....	28
Abb. 5:	Vier Denkschulen zur Unterscheidung zwischen Reverse Logistics und Retourenmanagement .....	32
Abb. 6:	Abgrenzung zwischen Retourenmanagement und Reverse Logistics .....	33
Abb. 7:	Abgrenzung zwischen Retourenmanagement und Green Logistics .....	37
Abb. 8:	Die Prozesskomponenten des Supply Chain Managements.....	40
Abb. 9:	Schnittstellen des Retourenmanagements mit den traditionellen Unternehmensfunktionen .....	41
Abb. 10:	Der Retourenmanagement-Prozess nach Rogers et al. (2002) .....	47
Abb. 11:	Die für das Retourenmanagement relevanten Teile des SCOR-Modells.....	50
Abb. 12:	Das Haus des Retourenmanagements .....	53
Abb. 13:	Das Structure-Conduct-Performance-Paradigma .....	62
Abb. 14:	Die Einflussgrößen der Branchenattraktivität nach Porter (1980) .....	63
Abb. 15:	Die Strategiehierarchie im Überblick.....	86
Abb. 16:	Die vier Retourenmanagement-Basisstrategien bei einer übergeordneten Strategie der Kostenführerschaft .....	93
Abb. 17:	Die vier Retourenmanagement-Basisstrategien bei einer übergeordneten Strategie der Leistungsführerschaft.....	98

---

Abb. 18:	Der Umsatzverlauf des deutschen Versandhandels unter besonderer Berücksichtigung des Onlinehandels .....	109
Abb. 19:	Visualisierung des erwarteten Kostenanstiegs durch eine Erhöhung der Rücksendewahrscheinlichkeit.....	118
Abb. 20:	Screenshot der Internetpräsenz retourenforschung.de.....	120
Abb. 21:	Vorgehensweise zur Ermittlung der managementgeleiteten Forschungsagenda.....	128
Abb. 22:	Entscheidungsbaum für die Auswahl des geeigneten Mittelwerttests.....	133
Abb. 23:	Ablauf zur Überprüfung der Normalverteilungsannahme .....	134
Abb. 24:	Entscheidungsbaum für die Auswahl des geeigneten Korrelationskoeffizienten.....	135
Abb. 25:	Retourenquote und -anzahl innerhalb der Stichprobe .....	137
Abb. 26:	Unternehmensklassifikation innerhalb der Stichprobe .....	138
Abb. 27:	Die Relevanz der Strukturkomponenten des Hauses des Retourenmanagements .....	140
Abb. 28:	Systematische Darstellung des Untersuchungsgangs.....	179
Abb. 29:	Grafische Zusammenfassung vermuteter Kausalitäten zwischen den Erfolgsfaktoren und dem Erfolg des Retourenmanagements.....	235
Abb. 30:	Anteil der Studienteilnehmer, der regelmäßig Güter der einzelnen Produktkategorien kauft.....	252
Abb. 31:	Nutzungsgrad der untersuchten Zahlungsarten.....	253
Abb. 32:	Anteil der Kaufvorgänge im Distanzhandel mit vorheriger Beratung im stationären Handel.....	255
Abb. 33:	Entscheidungsbaum für die Auswahl des geeigneten Mittelwerttests.....	258
Abb. 34:	Gewähltes Vorgehen im Rahmen der Regressionsanalyse .....	269
Abb. 35:	Streudiagramm zur Überprüfung der Linearitätsannahme.....	274

Abb. 36: Anteil der Rücksendungen, der aus Versenderperspektive missbräuchlich zustande kommt.....	300
Abb. 37: Anteil der Rücksendungen, für den die befragten Verbraucher einen Missbrauch zugeben .....	302

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Gegenüberstellung des Kritischen Rationalismus und der Phänomenologie .....	8
Tab. 2:	Lexikaeinträge zu den Stichwörtern „Retoure“ bzw. „Retourenmanagement“ .....	14
Tab. 3:	Ausgewählte Definitionsansätze für den Begriff „Retoure“ .....	16
Tab. 4:	Unterschiede zwischen vorwärts gerichteten Güterflüssen und Retouren .....	18
Tab. 5:	Ausgewählte Herausforderungen des Retourenmanagements .....	25
Tab. 6:	Ausgewählte Reklamationsmanagement-Definitionen .....	27
Tab. 7:	Ausgewählte Reverse Logistics-Definitionen.....	29
Tab. 8:	Ausgewählte Green Logistics-Definitionen .....	34
Tab. 9:	Bewertungsgrundlagen für Retouren in Abhängigkeit des Entscheidungskontexts.....	44
Tab. 10:	Zusammenfassung des Erklärungsbeitrags der betriebswirtschaftlichen Theorien in Bezug auf das Retourenmanagement.....	82
Tab. 11:	Kostenvergleiche zur zielgerichteten Strategiegestaltung .....	89
Tab. 12:	Numerisches Beispiel zur Retourenverhinderung mit Kompensation im Vergleich zur Retourenbearbeitung .....	90
Tab. 13:	Die Verteilung der Unternehmensgrößen im deutschen Versandhandel .....	110
Tab. 14:	Der deutsche Versandhandel im Vergleich mit den übrigen G8+5-Staaten .....	110
Tab. 15:	Auswirkungen der Rücksendewahrscheinlichkeit auf die Anzahl der notwendigen Absatz- und Retourvorgänge bis zur Realisierung des Deckungsbeitrags .....	117

---

Tab. 16:	Zuordnung der Produktkategorien der Forschungsgruppe Retourenmanagement und des BVH .....	124
Tab. 17:	Teststatistik – Kruskal-Wallis H-Test für die Variable „Gesamtscore“ (Unterschiede Institutionen).....	141
Tab. 18:	Komponentenrelevanz aus institutioneller Perspektive mit Teststatistik.....	142
Tab. 19:	Teststatistik – Mann-Whitney U-Tests für die Variable „Durchführung“ (Unterschiede Institutionen).....	142
Tab. 20:	Teststatistik – Kruskal-Wallis H-Test (Unterschiede Unternehmensgröße) .....	143
Tab. 21:	Komponentenrelevanz in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße mit Teststatistiken.....	144
Tab. 22:	Komponentenrelevanz in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße mit Teststatistiken.....	145
Tab. 23:	Kodierelemente der Schlüsselkategorie „externe Rahmenbedingungen“ .....	148
Tab. 24:	Kodierelemente der Schlüsselkategorie „theoretische/normative Grundlagen“ .....	152
Tab. 25:	Kodierelemente der Schlüsselkategorie „strategische Planung“ .....	154
Tab. 26:	Kodierelemente der Schlüsselkategorie „taktische Planung“ .....	158
Tab. 27:	Kodierelemente der Schlüsselkategorie „operative Planung“ .....	162
Tab. 28:	Kodierelemente der Schlüsselkategorie „interne/externe Koordination“ .....	165
Tab. 29:	Kodierelemente der Schlüsselkategorie „Durchführung“ .....	168
Tab. 30:	Kodierelemente der Schlüsselkategorie „Kontrolle“ .....	170
Tab. 31:	Zusammenfassung der Forschungsthemen mit der größten Managementrelevanz.....	175
Tab. 32:	Kriterien und Maßnahmen zur Sicherstellung der wissenschaftlichen Vorgehensweise.....	191

---

Tab. 33:	Der eingesetzte Interviewleitfaden.....	193
Tab. 34:	Allgemeine Charakteristika der Studienteilnehmer .....	195
Tab. 35:	Retourenmanagement-Rahmenbedingungen in der Stichprobe.....	196
Tab. 36:	Grundlegende Retourenmanagement-Ziele.....	198
Tab. 37:	Erfolgsgrößen des Retourenmanagements .....	200
Tab. 38:	Struktur des Bearbeitungsprozesses eines wiederverkäuflichen Artikels.....	203
Tab. 39:	Erfolgskriterien der Retourenbearbeitung.....	204
Tab. 40:	Erfolgsfaktoren der Retourenbearbeitung .....	211
Tab. 41:	Generelle Einflussgrößen auf die Rücksendewahrscheinlichkeit ...	216
Tab. 42:	Maßnahmen zur Unterstützung des präventiven Retourenmanagements .....	223
Tab. 43:	Erfolgskriterien des präventiven Retourenmanagements .....	224
Tab. 44:	Erfolgsfaktoren des präventiven Retourenmanagements.....	227
Tab. 45:	Kennzahlen des Retourenmanagements .....	230
Tab. 46:	Verwendungszweck der erhobenen Kennzahlen.....	233
Tab. 47:	Vergleich des Onsite-Marketings verschiedener Spezialversender in Bezug auf das Retourenmanagement zum Zeitpunkt der Studienkonzeption 10/2012.....	247
Tab. 48:	Ausgabenanteil im Distanzhandel in Abhängigkeit von der Warengruppe .....	253
Tab. 49:	Durchschnittliche $\alpha$ - und $\beta$ -Retourenquoten in Abhängigkeit von der Zahlungsart.....	254
Tab. 50:	Durchschnittliche $\alpha$ - und $\beta$ -Retourenquoten in Abhängigkeit von der Produktart.....	254
Tab. 51:	Durchschnittliche $\alpha$ - und $\beta$ -Retourenquoten in Abhängigkeit vom Geschlecht .....	255

Tab. 52:	Ergebnisse der Kolmogorov-Smirnov- bzw. Shapiro-Wilk-Tests auf Normalverteilung .....	257
Tab. 53:	Teststatistik – Mann-Whitney U-Tests (Unterschiede Quotenart) ...	260
Tab. 54:	Teststatistik – Friedman-Tests (Unterschiede Produktkategorie) ....	261
Tab. 55:	Teststatistik – Wilcoxon-Tests (Unterschiede Produktkategorie) .....	263
Tab. 56:	Teststatistik – Friedman-Tests (Unterschiede Zahlungsart) .....	264
Tab. 57:	Teststatistik – Wilcoxon-Tests (Unterschiede Zahlungsart) .....	265
Tab. 58:	Teststatistik – Mann-Whitney U-Tests (Unterschiede Geschlecht) .....	266
Tab. 59:	Teststatistik – Korrelation Ausgabenanteil/Retourenquote .....	267
Tab. 60:	Teststatistik – Korrelation Beratungsanteil/Retourenquote .....	268
Tab. 61:	Allgemeine Beurteilung der Regressionsmodelle .....	271
Tab. 62:	Teststatistik – Ermittlung der Regressionskoeffizienten .....	272
Tab. 63:	Teststatistik – Rainbow-Test .....	275
Tab. 64:	Die Varianzinflationsfaktoren der Korrelationskoeffizienten .....	276
Tab. 65:	Teststatistik – Glesjer-Tests auf Heteroskedastizität .....	277
Tab. 66:	Teststatistiken ohne/mit robusten Standardfehlern .....	278
Tab. 67:	Zusammenfassung der Testergebnisse .....	280
Tab. 68:	Durchschnittliche $\beta$ -Retourenquoten in der Stichprobe .....	301
Tab. 69:	Durchschnittlicher Missbrauchsanteil in der Stichprobe .....	302
Tab. 70:	Ergebnisse der Kolmogorov-Smirnov-Tests auf Normalverteilung .....	303
Tab. 71:	Teststatistik – Korrelation zwischen der Umsatzrendite/Rücksendefrist/Retourenanzahl und dem vermuteten Retourenmissbrauch .....	304

---

Tab. 72:	Ergebnisse der Kolmogorov-Smirnov- bzw. Shapiro-Wilk-Tests auf Normalverteilung.....	305
Tab. 73:	Teststatistik – Korrelation zwischen der artikelbezogenen $\beta$ -Retourenquote und dem Retourenmissbrauch.....	306
Tab. 74:	Teststatistik – Mann-Whitney U-Tests (Unterschiede Geschlecht).....	306
Tab. 75:	Zusammenfassung der zum opportunistischen Rücksendeverhalten erzielten Ergebnisse.....	308
Tab. 76:	Eingesetzte Forschungsmethoden .....	313
Tab. 77:	Forschungs- und Praxisbeitrag der Studie „Untersuchung des Status quo der Retourenmanagement-Praktiken im deutschen Versandhandel“ .....	319
Tab. 78:	Forschungs- und Praxisbeitrag der Studie „Analyse des Retourenverhaltens junger deutscher Versandhandelskunden“ .....	320
Tab. 79:	Forschungs- und Praxisbeitrag der Studie „Indirekt-dyadische Untersuchung des Phänomens opportunistischer Retouren im deutschen Versandhandel“ .....	321
Tab. 80:	Fragebogenaufbau zur Studie „Ermittlung einer managementgeleiteten Forschungsagenda“ .....	XXI
Tab. 81:	Fragebogenaufbau zur Studie „Analyse des Retourenverhaltens junger deutscher Versandhandelskunden“ .....	XXXI



## Abkürzungsverzeichnis

App	mobile Applikation
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BdDV	Bundesverband der Deutschen Versandbuchhändler e.V.
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BILL	Zahlungsart Rechnung (unabhängige Modellvariable)
BVH	Bundesverband des Deutschen Versandhandels e.V.
C2B	Consumer-to-Business
CPFR	Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment
df	Degrees of Freedom (Freiheitsgrade)
DIHK	Deutsche Industrie- und Handelskammer
EMOTA	European Multichannel & Online Trade Association
EPAY	Zahlungsart E-Payment (unabhängige Modellvariable)
FernAbsG	Fernabsatzgesetz
ggf.	gegebenenfalls
GSCF	Global Supply Chain Forum
HGB	Handelsgesetzbuch
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
KBV	Knowledge-Based-View
KPI	Key-Performance-Indicator
KrW-AbfG	Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz
MBV	Market-Based-View

---

MRO	Maintenance, Repair and Overhaul
NRW	Nettoretourenwert
ORD	Ausgabenanteil (unabhängige Modellvariable)
PRE	Zahlungsart Vorkasse (unabhängige Modellvariable)
RBV	Resource-Based-View
RFID	Radio Frequency Identification
RLEC	Reverse Logistics Executive Council
RQ	Retourenquote (abhängige Modellvariable)
SCC	Supply Chain Council
SCEM	Supply Chain Event Management
SCOR	Supply Chain Operations Reference
SD	Standardabweichung
SEX	Geschlecht (unabhängige Modellvariable)
SHOW	Beratungsanteil (unabhängige Modellvariable)
SLA	Service-Level-Agreement
VIF	Varianzinflationsfaktor
WCED	World Commission on Environment and Development
WEEE	Waste Electrical and Electronic Equipment
WiZ	Wertverlust im Zeitverlauf

## Symbolverzeichnis

$a_n$	n-tes Glied einer geometrischen Reihe
$AK$	Absatzkostensatz (z. B. für Kommissionierung, Verpackung, Versand)
$AV(\beta)$	Anzahl der bis zum endgültigen Verkauf notwendigen Absatzvorgänge in Abhängigkeit von $\beta$
$\beta$	Rücksendewahrscheinlichkeit eines Artikels ( $0\% \leq \beta < 100\%$ )
$BK$	Zusätzliche Aufbereitungskosten aufgrund einer Zustandsverschlechterung zur B-Retoure
$c$	Nettoeinkaufspreis
$DB(\beta)$	Stückdeckungsbeitrag in Abhängigkeit von $\beta$
$\Delta c$	Abschreibungen aufgrund einer Zustandsverschlechterung zur D-Retoure
$\Delta p$	Preisnachlass aufgrund einer Zustandsverschlechterung zur C-Retoure
$K_{AV+RV}$	Gesamtkosten für Absatz und Rücksendungen bis zum endgültigen Verkauf eines Artikels
$p$	Nettoverkaufspreis
$q$	Konstantes Verhältnis benachbarter Folgeglieder
$rec$	Entsorgungskosten aufgrund einer Zustandsverschlechterung zur D-Retoure
$RK$	Retourenkostensatz (z. B. für Porto, Bearbeitung, Wertverlust)
$RQ(\alpha)$	Alpha-Retourenquote
$RQ(\beta)$	Beta-Retourenquote
$RQ(\gamma)$	Gamma-Retourenquote

$RV(\beta)$	Anzahl der bis zum endgültigen Verkauf notwendigen Retourvorgänge in Abhängigkeit von $\beta$
$s_B$	Wahrscheinlichkeit einer Zustandsverschlechterung zur B-Retoure ( $0\% \leq s_B \leq 100\%$ )
$s_C$	Wahrscheinlichkeit einer Zustandsverschlechterung zur C-Retoure ( $0\% \leq s_C \leq 100\%$ )
$s_D$	Wahrscheinlichkeit einer Zustandsverschlechterung zur D-Retoure ( $0\% \leq s_D \leq 100\%$ )
$TK$	Transaktionskostensatz
$TV(\beta)$	Anzahl der bis zum endgültigen Verkauf notwendigen Transaktionen in Abhängigkeit von $\beta$



---

# 1 Einleitung

## 1.1 Einordnung des Untersuchungsgegenstands und Motivation für die Arbeit

Das zentrale Sachziel unternehmerischen Handelns ist die Befriedigung von Kundenbedürfnissen durch Produkte und/oder Dienstleistungen.<sup>1</sup> Dabei beurteilen Kunden nicht den Leistungsbeitrag einzelner am Wertschöpfungsprozess beteiligter Institutionen, sondern ausschließlich das final angebotene Gut. Dieses Erkenntnis begründet einen tiefgreifenden Paradigmenwechsel, den *Christopher* (2005) als „[t]he new rules of competition“<sup>2</sup> bezeichnet und damit prägnant beschreibt, dass anstelle einzelner Unternehmen ganze Supply Chains miteinander konkurrieren. Innerhalb des Supply Chain Managements<sup>3</sup> hat das Retourenmanagement in den vergangenen Jahren sowohl in der Theorie als auch in der Praxis an Bedeutung gewonnen. Hierfür zeichnen ökonomische, ökologisch-soziale und legislative Gründe verantwortlich.<sup>4</sup>

Vor dem Hintergrund signifikant gestiegener Rohstoffpreise und der zunehmenden Ressourcenknappheit erschließen Unternehmen mit der zielgerichteten Rückführung und Wiederverwertung stofflicher bzw. energetischer Rückstände des Produktions- oder Konsumptionsprozesses eine wichtige Rohstoffquelle.<sup>5</sup> Die derart reduzierten Beschaffungskosten verbessern in letzter Instanz die Wirtschaftlichkeit.<sup>6</sup>

Darüber hinaus intensiviert sich zuletzt die Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Corporate Social Responsibility erfasst alle freiwilligen Aktivitäten, die zum sozialen und ökologischen Wohl der vom unternehmerischen Handeln betroffenen Interessensgruppen beitragen.<sup>7</sup> In dieser Konzeption spielt die Rücknahme und umweltgerechte Wiederverwer-

---

<sup>1</sup> Vgl. *Doyle/Stern* (2006), S. 40. Ein Sachziel präzisiert den anzustrebenden Endzustand durch konkrete Merkmale. Damit wird die Menge zulässiger Handlungsalternativen beschrieben. Die Bewertung ist anschließend anhand des Formalziels vorzunehmen [vgl. *Laux/Liermann* (2005), S. 35].

<sup>2</sup> *Christopher* (2005), S. 28.

<sup>3</sup> Für eine Definition des Terminus „Supply Chain Management“ vgl. Abschnitt 2.1.2.4.4.

<sup>4</sup> Vgl. *Ravi/Shankar/Tiwari* (2005), S. 240.

<sup>5</sup> Vgl. *Clendenin* (1997), S. 80; *Ravi/Shankar/Tiwari* (2005), S. 243.

<sup>6</sup> Vgl. *Pfeiffer* (2009), S. 22.

<sup>7</sup> Vgl. *Europäische Kommission* (2001), S. 7.

tung von Produkten eine immer größere Rolle.<sup>8</sup> Der Diskurs über den gesellschaftlichen Nutzen einer Weiterverwendung von Produkten respektive deren Einzelteile bzw. Baugruppen eröffnet vielen Unternehmen neue Märkte. Bspw. bietet die Siemens AG Ärzten und Krankenhäusern neben fabrikneuen Computertomographen und Röntgengeräten gleichwertige wiederaufbereitete Produkte an. Fällt die Entscheidung auf ein Gebrauchtgerät, dokumentiert Siemens den erzielten gesellschaftlichen Nutzen durch eine Urkunde, die die eingesparten CO<sub>2</sub>-Äquivalente gegenüber einem Neugerät ausweist.

Ferner stimuliert eine Rückgabemöglichkeit den Produktabsatz. Insbesondere im Distanzhandel, der sich in der vergangenen Dekade als wichtiger Distributionskanal etablieren konnte, besteht für den Käufer vor Kaufvertragsschluss keine Möglichkeit, sich über den tatsächlichen Zustand der Kaufsache zu informieren.<sup>9</sup> Um diese Absatzbarriere auszugleichen und einen zusätzlichen Kaufanreiz anzubieten, gewähren die Marktteilnehmer besonders kundenfreundliche Retourenregelungen, was zu höheren Rücksendungsquoten als im traditionellen Handel führt.<sup>10</sup>

Einen weiteren Retourentreiber begründen Gesetze, die Verbrauchern ein umfangreiches Widerrufsrecht bei Fernabsatzverträgen einräumen. Eine grundlegende Rolle nimmt die Richtlinie 97/7/EG des Europäischen Parlaments und des Rats vom 20. Mai 1997 zum Schutz der Verbraucher hinsichtlich der Fernabsatzverträge ein. In Bezug auf das Widerrufsrecht schreibt die Richtlinie vor, dass jeder Verbraucher binnen sieben Tagen nach Erhalt der Ware ohne Angabe von Gründen und ohne Strafzahlung von einem Fernabsatzvertrag zurücktreten kann.<sup>11</sup> Eine Erstattung bereits geleisteter Zahlungen hat innerhalb einer

---

<sup>8</sup> Vgl. *Murphy/Poist* (2000), S. 8; *Lambert/Cooper* (2000), S. 74; *Maloni/Brown* (2006), S. 41; *Defee/Esper/Mollenkopf* (2009), S. 88.

<sup>9</sup> Vgl. *Ljungdahl* (2000), S. 85; *Schröder* (2002), S. 280; *Köcher* (2006), S. 15.

<sup>10</sup> Vgl. *Tarn et al.* (2003), S. 359; *Ganesh* (2004), S. 144; *Köcher* (2006), S. 16; *Giménez/Lourenço* (2008), S. 329; *Xia/Zhang* (2010), S. 524.

<sup>11</sup> Das beschriebene Widerrufsrecht gilt nicht bei „[...] Verträgen zur Erbringung von Dienstleistungen, deren Ausführung mit Zustimmung des Verbrauchers vor Ende der Frist von sieben Werktagen gemäß Absatz 1 begonnen hat; Verträgen zur Lieferung von Waren oder Erbringung von Dienstleistungen, deren Preis von der Entwicklung der Sätze auf den Finanzmärkten, auf die der Lieferer keinen Einfluß hat, abhängt; Verträgen zur Lieferung von Waren, die nach Kundenspezifikation angefertigt werden oder eindeutig auf die persönlichen Bedürfnisse zugeschnitten sind oder die aufgrund ihrer Beschaffenheit nicht für eine Rücksendung geeignet sind oder schnell verderben können oder deren Verfallsdatum überschritten würde; Verträgen zur Lieferung von Audio- oder Videoaufzeichnungen oder Software, die vom Verbraucher entsiegelt worden sind;

Frist von maximal 30 Tagen zu erfolgen. Die Richtlinie ist von den einzelnen Mitgliedsstaaten als Mindestanforderung in national geltendes Recht zu überführen. Folglich steht es den umsetzenden Staaten frei, im Sinn des Verbraucherschutzes strengere Vorschriften zu erlassen. Eine solche verschärfte Auslegung hat der Gesetzgeber in der Bundesrepublik Deutschland vorgenommen. Zunächst im Jahr 2000 als Fernabsatzgesetz (FernAbsG) eingeführt, wurden die entsprechenden Normen 2002 im Rahmen einer Schuldrechtmodernisierung in die §§ 312b ff. sowie § 355 f. des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) überführt. Demnach besitzen private Verbraucher das Recht, einen Großteil der im Fernabsatz geschlossenen Verträge innerhalb von 14 Tagen ohne Angabe von Gründen zu widerrufen.

Aktuelle Statistiken untermauern ebenfalls die Signifikanz des Themenfeldes. Mittlerweile fließen aufgrund der beschriebenen Einflussfaktoren über alle Branchen und Produktarten hinweg durchschnittlich rund 8 % der verkauften Produkte an die Hersteller und Händler zurück.<sup>12</sup> Lawton (2008) berichtet von Retourenquoten zwischen 11 % und 20 % bei Elektronikprodukten.<sup>13</sup> Im Distanzhandel sind Rücksendequoten von 25–35 % keine Seltenheit, die in Extremfällen, z. B. bei figurbetonter Mode, sogar auf bis zu 70 % ansteigen können.<sup>14</sup> Stock/Speth/Shear (2002) schätzen, dass der Wert der in den USA retournierten Güter über 100 Mrd. \$ beträgt.<sup>15</sup> Bedingt durch das überdurchschnittliche Wachstum des Versandhandels mit traditionell hohem Retourenanteil hat sich dieser Wert bis 2008 mehr als verdoppelt und ist nur angesichts der Wirtschaftskrise auf 194 Mrd. \$ im Jahr 2010 zurückgegangen.<sup>16</sup>

Auch kostenseitig macht sich die gestiegene Retourenmenge bemerkbar, schlägt eine Rücksendung doch mit den zwei- bis dreifachen Aufwendungen einer ausgehenden Sendung zu Buche.<sup>17</sup> Stock/Speth/Shear (2006) taxieren die Kosten pro Retoure auf 30–35 \$ und Daugherty/Autry/Ellinger (2001) geben an, dass der Anteil der Retourenkosten an den gesamten Logistikkosten bei Dis-

---

Verträgen zur Lieferung von Zeitungen, Zeitschriften und Illustrierten; Verträgen zur Erbringung von Wett- und Lotterie-Dienstleistungen“ [Europäische Union (1997), S. 23].

<sup>12</sup> Vgl. Jayaraman/Luo (2007), S. 56; Ketzenberg/Zuidwijk (2009), S. 345; Rogers/Tibben-Lembke (1998), S. 6.

<sup>13</sup> Vgl. Lawton (2008), S. D1.

<sup>14</sup> Vgl. Gentry (1999), S. 124; Tarn et al. (2003), S. 359; Ganesh (2004), S. 144; Mostard/Teunter (2006), S. 83; Dissanayake/Singh (2007), S. 336; Urbanke (2009), S. 9.

<sup>15</sup> Vgl. Stock/Speth/Shear (2002), S. 16; Stock (2004), S. 2.

<sup>16</sup> Vgl. Ruiz-Benitez/Muriel (2008), S. 2f.; National Retail Federation (2010), S. 3.

<sup>17</sup> Vgl. Stock (2004), S. 3; Stock/Speth/Shear (2006), S. 58.



tanzhändlern 9–10 % erreichen kann.<sup>18</sup> Allein in der US-Elektronikindustrie werden die Kosten auf 13,8 Mrd. \$ beziffert.<sup>19</sup>

Die zunehmende Bedeutung spiegelt sich ferner in der Berichterstattung etablierter Medien wider. Es ist kein Zufall, dass bspw. das Wall Street Journal<sup>20</sup> dem Themenfeld aktuelle Beiträge widmet. Darüber hinaus sammeln immer mehr Konsumenten persönliche Erfahrungen, z. B. wenn sie erhaltene Waren nach einer Bestellung im Versandhandel zurücksenden. Viele Logistikdienstleister haben dieses Potenzial erkannt und das Retourenmanagement in ihr Angebotsportfolio aufgenommen.<sup>21</sup> *Giménez/Lourenço (2008)* fassen treffend zusammen: „Effective returns management is a key process in today’s business.“<sup>22</sup>

## 1.2 Zielsetzungen der Arbeit

Die anhaltende Wirkung der einleitend identifizierten Retourentreiber macht ein aktives, zielgerichtetes Retourenmanagement zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit unumgänglich. Für dieses Unterfangen sind seitens der Forschung gesichertes Wissen und praxistaugliche Handlungsempfehlungen bereitzustellen, was ein gefestigtes theoretisches Fundament voraussetzt. Deswegen verfolgt die vorliegende Arbeit anfangs vier Ziele:

1. Zunächst soll eine Definition des Retourenmanagements und der beinhalteten Aufgaben erfolgen, um für den Fortgang der Untersuchung ein einheitliches Begriffsverständnis zu schaffen. Dies schließt eine Abgrenzung von verwandten Konzepten ein.
2. Im Anschluss an die definitorischen Grundlagen soll als zweites Teilziel unter Rückgriff auf vorhandene Referenzprozesse ein ganzheitlicher Bezugsrahmen konstruiert werden, der die Aktivitäten des Retourenmanagements konkretisiert, strukturiert und möglichst vollständig abbildet.
3. Das dritte Ziel widmet sich den grundlegenden Fragestellungen, wie das Retourenmanagement theoretisch verankert ist und welchen Erklärungs-

---

<sup>18</sup> Vgl. *Daugherty/Autry/Ellinger (2001)*, S. 112.

<sup>19</sup> Vgl. *Lawton (2008)*, S. D1.

<sup>20</sup> Vgl. bspw. *Lawton (2008)* oder *Petersen/Kumar (2009a)*.

<sup>21</sup> Vgl. *Rao/Navoth/Horwitch (1999)*, S. 176; *Tarn et al. (2003)*, S. 360; *Sawhney/Balasubramanian/Krishnan (2004)*, S. 39; *Stock/Speth/Shear (2006)*, S. 62; *Weimer/Seuring (2009)*, S. 285; *Smith/Eroglu (2009)*, S. 262; *Yang/Qin/Lee (2009)*, S. 283.

<sup>22</sup> *Giménez/Lourenço (2008)*, S. 328.

beitrag einzelne Theorien für die Ausführung der Retourenmanagement-Aufgaben leisten.

4. Ferner interessiert, welches Maßnahmenbündel das „richtige“ ist. Deshalb umfasst das vierte Ziel die Identifikation generischer Retourenmanagement-Strategien.

Dem allgemein gefassten Theorieteil folgt eine Fokussierung auf das Retourenmanagement im Versandhandel und die sogenannten Widerrufsretouren. Dabei handelt es sich um Rücksendungen, die den Versandhandel nach dem Widerruf eines Kaufvertrags erreichen. Diesen Schritt rechtfertigen zwei Sachverhalte. Erstens sind Retouren im Versandhandel grundlegender Bestandteil des Geschäftsmodells. Dazu führen *de Brito/Dekker* (2003) aus: „This is especially true for e-tailers, where reverse logistics competence seems to be(come) a prerequisite for survival [...]“<sup>23</sup> Die große Anzahl an Rücksendungen spiegelt sich in einem gesteigerten Problembewusstsein wider, was bei empirischen Erhebungen einen entscheidenden Faktor für eine ausreichende Teilnahmebereitschaft und somit den Studienerfolg darstellt. Zweitens besteht durch die großen finanziellen und organisatorischen Belastungen ein besonderer Anreiz, effektive und effiziente Lösungen zu entwickeln. Dies beobachten auch *Zhou/Min* (2011): „Despite [...] alarming figures, most companies do not give adequate attention to product returns until things start to get out of control.“<sup>24</sup> *Jayaraman/Luo* (2007) bestätigen diese Sichtweise: „Retailers in high-return categories such as catalog items, toys, and electronics can easily go out of business if they do not have a strong reverse logistics program.“<sup>25</sup> Aus Forschungssicht ergibt sich dadurch die Möglichkeit, Best-Practices zu identifizieren, die sich auf andere Umgebungen mit geringerem Reifegrad übertragen lassen. Vor der Durchführung derartiger Untersuchungen ist jedoch der Zugang zur Befragungszielgruppe sicherzustellen. Aus diesem Grund lautet das fünfte Teilziel:

5. Aufbau eines Retourenmanagement-Expertenpanels. Im Sinn einer Denkfabrik<sup>26</sup> sollen sich Entscheidungsträger an den Forschungsaktivität-

---

<sup>23</sup> *de Brito/Dekker* (2003), S. 227.

<sup>24</sup> *Zhou/Min* (2011), S. 398.

<sup>25</sup> *Jayaraman/Luo* (2007), S. 57.

<sup>26</sup> Der Terminus „Denkfabrik“ oder „Think Tank“ bezeichnet originär wissenschaftlich arbeitende und gleichzeitig politiknahe Forschungsinstitute [vgl. *Thunert* (2007), S. 336]. In Anlehnung daran soll die Forschungsgruppe Retourenmanagement wissenschaftlich geprägt, aber gleichzeitig möglichst praxisnah agieren.

ten beteiligen, sich vernetzen und von den erzielten Ergebnissen profitieren. Zielgruppe sind vorrangig Vertreter des Einzelhandels, der Logistikdienstleister sowie sonstige Spezialisten (z. B. Unternehmensberater).

Das Expertenpanel legt den Grundstein für eigene empirische Erhebungen. Um keinem Selbstzweck zu dienen, sollen sich die weitergehenden Untersuchungen an den tatsächlichen Bedürfnissen und Problemstellungen der betrieblichen Praxis orientieren. Das sechste und siebte Teilziel lauten folglich:

6. Ermittlung einer managementgeleiteten Forschungsagenda, die den Untersuchungsbedarf aus Sicht der Retourenmanagement-Entscheidungsträger konkretisiert und besonders relevante Fragestellungen identifiziert.
7. Bezugnehmend auf die eingangs formulierte Forderung nach praxistauglichen Handlungsempfehlungen gilt es ferner, relevantes Wissen zu generieren, das dazu beiträgt, ermittelte Forschungslücken zu schließen. Hierfür werden drei in der Forschungsagenda als besonders relevant erachtete Themengebiete ausgewählt und empirisch untersucht.

Die Realisierung der Zielgrößen erfolgt systematisch und orientiert sich konsequent an den grundlegenden Kriterien einer wissenschaftlichen Ausarbeitung.

### 1.3 Wissenschaftliche Grundsätze der Arbeit

Bei der Wissenschaft handelt es sich um ein dynamisches, kumulatives Vorhaben der Wissensgenerierung mit dem Ziel, gesicherte Erkenntnisse über den studierten Sachverhalt zu erlangen. Dieser Prozess wird von Individuen, den Wissenschaftlern, getragen, die in ihrer Gesamtheit die wissenschaftliche Gemeinschaft bilden. Deren Tätigkeit orientiert sich wiederum an einem Anforderungskanon zur Sicherstellung der Wissenschaftsadäquanz. Zu diesen weithin anerkannten Merkmalen der Wissenschaftlichkeit gehören:

- **Objektivität.** Unter der Eigenschaft der Objektivität verstehen Wissenschaftler die Unabhängigkeit der erzielten Befunde vom Beobachter. Dies bedeutet, dass subjektive Gefühle, Vorurteile und Einstellungen der For-

scher den Gang einer Untersuchung nicht beeinflussen dürfen.<sup>27</sup> Demnach müssen Wissenschaftler, die zu anderen Zeitpunkten und an anderen Orten die gleichen Beobachtungen machen, zu denselben Resultaten gelangen.<sup>28</sup>

- **Replizierbarkeit.** Erst durch die Replikation der Ergebnisse kann von gesicherten Erkenntnissen gesprochen werden. Hierbei gilt die Prämisse, dass ein Ergebnis niemals endgültig überprüft ist. Damit ein solcher Replikationsprozess einsetzt, bedarf es einer inhärenten Skepsis gegenüber Bestehendem: „Kritik muss das Leitmotiv von wissenschaftlicher Tätigkeit sein, da sonst die Gefahr besteht, falsche Befunde zu Wissen zu machen.“<sup>29</sup>
- **Überprüfbarkeit.** Das Kriterium der Überprüfbarkeit verweist auf die Notwendigkeit, die ermittelten Resultate jederzeit einer Kontrolle unterziehen zu können. Dazu ist es obligatorisch, die Systematik der Wissensgenerierung offen zu legen und transparent zu kommunizieren.<sup>30</sup>

Zwischen den drei Grundsätzen bestehen offensichtlich starke Interdependenzen. So wird die Objektivität durch die Replizierbarkeit gewährleistet, wofür wiederum die Überprüfbarkeit der Aussagen die grundlegende Voraussetzung darstellt. Dem Objektivitätskriterium liegt in den Erfahrungs- bzw. Realwissenschaften, zu denen auch die Betriebswirtschaftslehre zählt,<sup>31</sup> die Basisannahme zugrunde, dass losgelöst vom Beobachter eine reale, tatsächliche Welt existiert. In Abhängigkeit vom unterstellten wissenschaftstheoretischen Ansatz bestehen jedoch elementare Differenzen bezüglich der Beschaffenheit dieser realen Welt.<sup>32</sup> Vertreter des von *Karl Popper* begründeten Kritischen Rationalismus unterstellen bspw., dass die zu untersuchende reale Welt aus beherrschbaren Kausalzusammenhängen besteht. Danach sollen sämtliche Handlungen nach gleichbleibenden Gesetzmäßigkeiten verlaufen und für jeden Zustand ein oder mehrere Ursachen existieren. Im Gegensatz dazu verwirft die von *Edmund Husserl* geprägte Phänomenologie die Vorstellung von konstant gültigen Gesetzmäßigkeiten und verzichtet bewusst auf Aussagen über die Beschaffenheit

---

<sup>27</sup> Vgl. *Mulaik* (2004), S. 425; *Kromrey* (2009), S. 75.

<sup>28</sup> Vgl. *Walach* (2009), S. 244.

<sup>29</sup> *Walach* (2009), S. 245.

<sup>30</sup> Vgl. *Walach* (2009), S. 245; *Brühl* (2010), S. 52; *Jele* (2003), S. 24.

<sup>31</sup> Vgl. *Kornmeier* (2007), S. 14.

<sup>32</sup> Vgl. *Kromrey* (2009), S. 15f.

der realen Welt, da sich diese in einem sozialen System ständig neu definieren.<sup>33</sup> Die Abkehr von sämtlichen einschränkenden Vorbedingungen soll eine möglichst stereotypfreie Erfassung analysierter Sachverhalte ermöglichen.

Die heterogenen Sichtweisen über die Struktur der realen Welt manifestieren sich in unterschiedlichen Herangehensweisen zur Feststellung gesicherter Erkenntnisse (vgl. Tab. 1). Liegen die Annahmen des Kritischen Rationalismus zugrunde, wird zunächst ein theoretisches Modell über die vermuteten Gesetzmäßigkeiten formuliert, das meist auf einer umfassenden Publikationsanalyse gründet. Anschließend werden aus der beschriebenen Theorie falsifizierbare Hypothesen abgeleitet, in Messmodellen operationalisiert und anschließend mithilfe standardisiert erhobener Daten statistisch überprüft.<sup>34</sup> Weil die Rückschlüsse vom allgemeinen theoretischen Modell auf die speziellen empirischen Beobachtungen erfolgen, liegt ein deduktives Vorgehen vor. Darüber hinaus begründet der Rückgriff auf mathematisch messbare Zusammenhänge die Bezeichnung der Methodenklasse als empirisch-quantitative Verfahren.

Wissenschaftstheoretischer Ansatz	Kritischer Rationalismus	Phänomenologie
Annahmen über die Beschaffenheit der Realität	Existenz von Kausalbedingungen	Keine einschränkenden Vorbedingungen
Vorgehensweise	Deduktiv	Induktiv
Geeignete Untersuchungsmethode	Quantitative Methoden	Qualitative Methoden
Untersuchungsziel	Falsifikation	Verifikation

*Tab. 1: Gegenüberstellung des Kritischen Rationalismus und der Phänomenologie*

Gelten hingegen die Prämissen der Phänomenologie, erfolgt der Schluss induktiv – von der speziellen empirischen Beobachtung zur allgemeinen Theorie.<sup>35</sup> Anders formuliert bezwecken die erhobenen Daten keine falsifizierende Überprüfung, sondern die verifizierende Formulierung einer Theorie. Dabei bedarf es spezieller nicht-standardisierter Datenerhebungs- und Datenauswertungsmethoden, die eine laufende Überprüfung und Anpassung des theoretischen Modells fördern. Da im Rahmen der Theoriekonstruktion und der dabei notwendi-

<sup>33</sup> Vgl. Lamnek (2010), S. 44–46; Meidl (2009), S. 99.

<sup>34</sup> Vgl. Atteslander (2010), S. 76.

<sup>35</sup> Vgl. Atteslander (2010), S. 77.

gen Generalisierung subjektive Interpretationsschritte notwendig sind, werden die angewandten Verfahren gemeinhin als empirisch-qualitativ titulierte. Obwohl sich die Wissenschaftstheorie in der Vergangenheit intensiv mit der Eignung und Bewertung der unterschiedlichen methodologischen Herangehensweisen auseinandergesetzt hat, bleibt festzuhalten, dass keiner der Ansätze als dominant bzw. überlegen einzustufen ist. Letztendlich besitzt jedes Vorgehen sowohl Stärken als auch Schwächen.<sup>36</sup> Dieser Umstand führte zu einem intensiv geführten, teilweise gar martialisch als Krieg bezeichnetem Paradigmenstreit, in dem die Fachvertreter häufig die Unvereinbarkeit ihrer Positionen herausstellen.<sup>37</sup> Mittlerweile ist die konfliktäre Haltung aber einem pragmatischen Pluralismus gewichen, was in der wissenschaftlichen Praxis zu einem Methodenmix führt: „[...] every method has its limitations, and multiple methods are usually needed.“<sup>38</sup> Da sich der erzielbare Erkenntnisgewinn ergänzt, führt nur die Kombination von beiden Methodenklassen zu einem ganzheitlichen Forschungsansatz.<sup>39</sup> Aus diesem Grund setzt die vorliegende Arbeit sowohl qualitative als auch quantitative Erhebungs- und/oder Auswertungsmethoden ein. Das folgende Unterkapitel erläutert den genauen Gang der Untersuchung.

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Um die in Kapitel 1.2 formulierten Ziele und den damit angestrebten Erkenntnisgewinn zu realisieren, gliedert sich dieser Beitrag in sechs interdependente Abschnitte (vgl. Abb. 1).

Dabei bildet der auf die Einleitung folgende zweite Abschnitt das theoretische Fundament dieser Arbeit. Auf die Einführung elementarer Begrifflichkeiten (Kapitel 2.1), die Entwicklung eines inhaltlichen Bezugsrahmens (Kapitel 2.2) und die theoretische Fundierung (Kapitel 2.3) folgt die Identifikation grundlegender Retourenmanagement-Strategien (Kapitel 2.4).

Weisen die Ausführungen bislang einen allgemeingültigen Charakter auf, findet im weiteren Verlauf eine Fokussierung auf den Versandhandel statt. Vor diesem Hintergrund wird zunächst die spezielle Rolle des Retourenmanagements im Versandhandel (Kapitel 3.1) thematisiert. Anschließend bereitet der

---

<sup>36</sup> Vgl. *Kuß* (2010), S. 119; *Atteslander* (2010), S. 76–78.

<sup>37</sup> Vgl. *Wrona/Fandel* (2010), S. 2; *Atteslander* (2010), S. 12.

<sup>38</sup> *Patton* (2002), S. 247.

<sup>39</sup> Vgl. *Wrona/Fandel* (2010), S. 3.

Aufbau der Forschungsgruppe Retourenmanagement die Basis für die empirischen Studien (Kapitel 3.2). Die im Online-Expertenpanel registrierten Teilnehmer erhalten in unregelmäßigen Abständen Einladungen zu Forschungsprojekten. Insgesamt greift diese Arbeit für drei voneinander unabhängige Erhebungen auf das Panel zurück.

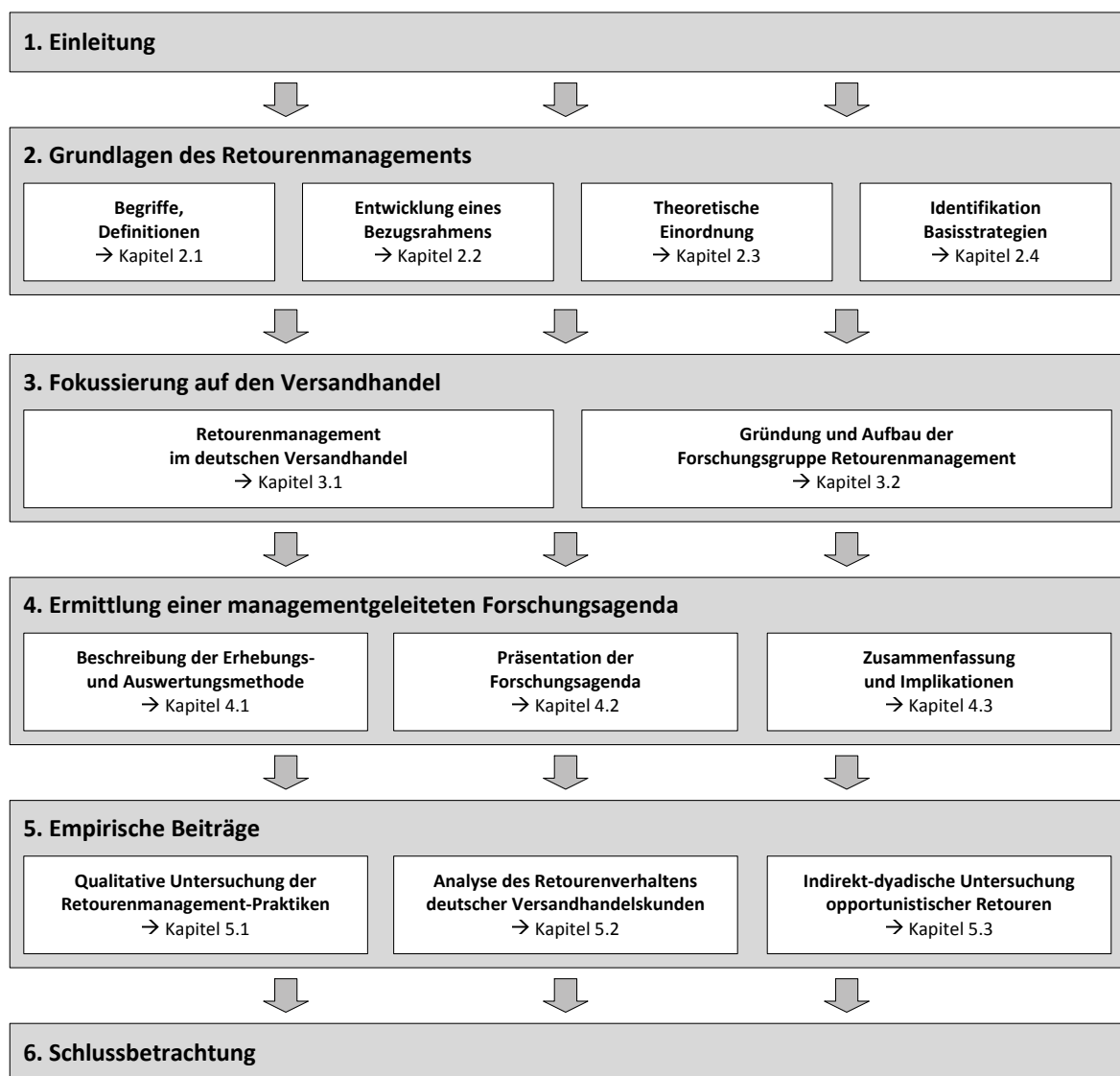


Abb. 1: Der Aufbau der vorliegenden Arbeit<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Quelle: eigene Darstellung.

---

Die erste Untersuchung bezweckt im vierten Abschnitt die Entwicklung einer managementgeleiteten Forschungsagenda, um wissenschaftliche Beiträge künftig besser auf die Bedürfnisse der Unternehmensvertreter abzustimmen. Nach der Beschreibung der methodologischen Vorgehensweise (Kapitel 4.1), der Agendapräsentation (Kapitel 4.2) und der Ergebnisdiskussion (Kapitel 4.3) stehen die aus Sicht der Entscheidungsträger besonders relevanten Themengebiete fest. Es handelt sich dabei um die Retourenvermeidung, die Einflussfaktoren des Retourenverhaltens, externe Unternehmensvergleiche sowie die unternehmensinterne Abstimmung.

Der fünfte Abschnitt greift die drei Erstgenannten auf und widmet ihnen eigenständige empirische Studien. Davon zielt die erste auf den Status quo kurativer und präventiver Retourenmanagement-Praktiken sowie deren Erfolgsfaktoren ab (Kapitel 5.1). In Anbetracht des explorativen Charakters kommt ein Fallstudien-Design auf Basis der „Maximum Variation Method“ zum Einsatz. Die bewusst herbeigeführte Stichprobenheterogenität wird bei der Datenauswertung genutzt, da trotzdem vorhandene Gemeinsamkeiten und Übereinstimmungen auf eine besondere Bedeutung der identifizierten Größen hindeuten. Dadurch gelingen die detaillierte Modellierung des Bearbeitungsprozesses, die Ermittlung bewährter Präventivmaßnahmen und Kennzahlen sowie die Identifikation zentraler Retourenmanagement-Erfolgsfaktoren.

Demgegenüber nimmt die zweite Erhebung die Verbrauchersicht ein (Kapitel 5.2). Im Zentrum des Interesses stehen das Rücksendeverhalten und dessen Einflussgrößen. Es wird vermutet, dass das Geschlecht, die Zahlungsart, vorhandene Erfahrungen im Versandhandel und vorangehende Beratung im stationären Handel eine signifikante Wirkung auf die individuelle Retourenquote entfalten. Zur Überprüfung der Thesen wurden online über 500 Studierende befragt. Die Datenanalyse beruht auf Mittelwertvergleichen, der Ermittlung von Regressionskoeffizienten sowie Regressionsmodellen.

Die dritte Studie vereinigt beide Perspektiven und untersucht das Phänomen opportunistischer Rücksendungen im deutschen Versandhandel (Kapitel 5.3). Bei derartigen Retouren nutzen Kunden das gewährte Widerrufsrecht bewusst zu Lasten der Händler aus und schrecken hierbei nicht vor List, Tücke oder Täuschung zurück. Um einen möglichst vollständigen Eindruck dieses Phänomens zu erhalten, wurden sowohl Unternehmen als auch Verbraucher befragt. Neben einer Einschätzung über dessen Verbreitung erlauben die erhobenen Daten die Kontrolle zahlreicher Hypothesen.

Die Arbeit schließt mit dem sechsten Abschnitt, der ein inhaltliches Fazit zieht, den Erkenntnisgewinn zusammenfasst, Implikationen für Theorie und Praxis eruiert und einen Ausblick auf darauf aufbauende Forschungsarbeiten gibt.



## 2 Grundlagen des Retourenmanagements

Wie eingangs formuliert, ist die Objektivität, das heißt die intersubjektive Überprüfbarkeit der Erkenntnisse, eine grundlegende Anforderung an eine wissenschaftliche Arbeit. Eine derartige Einschätzung erfordert zunächst eine Definition des Untersuchungsgegenstands und eine Abgrenzung von ähnlichen Konzepten. Ferner erscheint es notwendig, den hohen Aggregationsgrad aufzulösen und den Blick auf die einzelnen Inhalte zu richten, um diese anschließend in einen Bezugsrahmen zu überführen. Dessen Anwendung gewährleistet ein ganzheitliches Retourenmanagement-Verständnis. Ebenfalls von zentraler Bedeutung ist die Frage, warum sich ein Unternehmen überhaupt mit dem Retourenmanagement auseinandersetzen sollte. Eine Antwort darauf kann die konzeptionelle Verortung in den etablierten betriebswirtschaftlichen Theorien geben. Seitens der betrieblichen Praxis interessiert hingegen die Problematik des richtigen bzw. optimalen Maßnahmenbündels. Hierfür bietet die Entwicklung generischer Strategien eine Orientierungshilfe. Zusammenfassend werden in diesem Kapitel vier Ziele verfolgt:

- die intensive Auseinandersetzung mit dem Begriff des Retourenmanagements,
- die Überführung der Inhalte in einen konzeptionellen Bezugsrahmen,
- die theoretische Fundierung des Retourenmanagements sowie
- die Identifikation von Retourenmanagement-Basisstrategien.

### 2.1 Der Retourenmanagement-Begriff

Wer sich intensiv mit dem Retourenmanagement befasst, stellt fest, dass im deutschsprachigen Veröffentlichungsraum bislang keine wissenschaftlich fundierte Auseinandersetzung mit der Thematik stattgefunden hat. Aufgrund dessen ist in einem ersten Schritt zu klären, was der Begriff genau bezeichnet und welche Aufgaben das Retourenmanagement umfasst. Dazu wird zunächst das bestehende Definitionsangebot analysiert.

#### 2.1.1 Vorstellung und Bewertung bestehender Definitionsansätze

Für das Retourenmanagement existieren bislang nur wenige Definitionsansätze. Überraschenderweise finden sich selbst in den deutschsprachigen Standardlexika der Wirtschaft, der Betriebswirtschaftslehre, des Handels, des E-Commerce und der Logistik nur vereinzelte Einträge zum Stichwort „Retoure“.

Das „Retourenmanagement“ blieb bis zum Jahr 2012 sogar gänzlich unbeachtet (vgl. Tab. 2).<sup>41</sup>

Titel, Herausgeber, Jahr, Auflage	Stichwort	
	Retoure	Retourenmanagement
„Handwörterbuch des Kaufmanns – Lexikon für Handel und Industrie“, K. Bott (Hrsg.), 1927, 1. Aufl.	✓	✗
„Lexikon der Wirtschaft Industrie“, H. Borchert (Hrsg.), 1970, 1. Aufl.	✗	✗
„Das große Lexikon für Handel und Absatz“, B. Falk/J. Wolf (Hrsg.), 1982, 2. Aufl.	✗	✗
„Lexikon der Betriebswirtschaft“, W. Lück (Hrsg.), 1993, 5. Aufl.	✗	✗
„Vahlens Großes Wirtschafts Lexikon“, E. Dichtl/O. Issing (Hrsg.), 1993, 2. Aufl.	✗	✗
„Vahlens großes Logistiklexikon“, J. Bloech/G. B. Ihde (Hrsg.), 1997, 1. Aufl.	✓	✗
„Gabler Lexikon Vertrieb und Handel“, W. Pepels (Hrsg.), 1998, 1. Aufl.	✓	✗
„Lexikon der Logistik“, C. Schulte (Hrsg.), 1999, 1. Aufl.	✓	✗
„Lexikon der Betriebswirtschaft“, O. Schneck (Hrsg.), 2000, 4. Aufl.	✗	✗
„Management-Lexikon“, R. Bühner (Hrsg.), 2001, 1. Aufl.	✗	✗
„Wirtschaftslexikon“, A. Kyrer (Hrsg.), 2001, 4. Aufl.	✗	✗
„Das neue LEXIKON der BWL“, W. Pepels (Hrsg.), 2002, 1. Aufl.	✗	✗
„Gabler Kompakt-Lexikon eBusiness“, B. Wirtz (Hrsg.), 2002, 1. Aufl.	✗	✗
„Lexikon Electronic Business“, T. Schildhauer (Hrsg.), 2003, 1. Aufl.	✗	✗
„Handwörterbuch der Betriebswirtschaft“, R. Köhler/H.-U. Küpper/A. Pflingsten (Hrsg.), 2007, 6. Aufl.	✗	✗
„Gabler Lexikon Logistik“, P. Klaus/W. Krieger (Hrsg.), 2008, 4. Aufl.	✗	✗

<sup>41</sup> In der fünften Auflage des Gabler Lexikon Logistik, das Anfang 2012 erschienen ist, wurde der Begriff des Retourenmanagements auf Anregung des Autors als Langstichwort aufgenommen. Die dortigen Ausführungen orientieren sich am entwickelten Begriffsverständnis dieser Arbeit.

„Lexikon der Betriebswirtschaftslehre“, H. Corsten/R. Gössinger (Hrsg.), 2008, 5. Aufl.	✘	✘
„Wirtschaftslexikon“, A. Woll (Hrsg.), 2008, 10. Aufl.	✘	✘
„Lexikon E-Business“, K. Brüne (Hrsg.), 2009, 1. Aufl.	✘	✘
„Lexikon Handelsmanagement“, K. Hudetz/A. Kaapke (Hrsg.), 2009, 1. Aufl.	✘	✘
„Gabler Wirtschaftslexikon“, 2010, 17. Aufl.	✓	✘

Tab. 2: Lexikaeinträge zu den Stichwörtern „Retoure“ bzw. „Retourenmanagement“

Im angelsächsischen Veröffentlichungsraum wird das Retourenmanagement als „Returns Management“ bezeichnet.<sup>42</sup> Der Definitionsvorschlag mit der größten Verbreitung stammt von *Rogers et al. (2002)*.<sup>43</sup> „Returns management is the supply chain management process by which activities associated with returns, reverse logistics, gatekeeping, and avoidance are managed within the firm and across key members of the supply chain.“<sup>44</sup> Einen weiteren Beitrag leistet *Norek (2002)*: „For the purposes of this discussion, returns processing is the physical handling and disposition of the returns. Returns management is broader and includes the informational support of the entire process, including arrangements for transportation and physical handling.“<sup>45</sup> Das *SCOR (2011)*-Modell nimmt einen ähnlichen prozessbezogenen Standpunkt ein. Es bezeichnet das Retourenmanagement als: „Ability to execute the process of identifying and handling products or material which require return or disposal, regardless if it is a return for warranty repairs, damaged or defective goods (including expired shelf life), or maintenance, repair and overhaul (MRO).“<sup>46</sup> Eine Definition soll einem Begriff Bedeutung zuordnen, diesen möglichst umfassend beschreiben, eingrenzen und spezielle Merkmale herausstellen.<sup>47</sup> Die

<sup>42</sup> Einige wenige Autoren verwenden den Begriff „Reverse Supply Chain Management“ [vgl. bspw. die Arbeit von *Kumar/Dao (2006)*].

<sup>43</sup> Auf diese Definition greift eine Vielzahl von Arbeiten zurück [vgl. bspw. *Defee/Esper/Mollenkopf (2009)*, S. 88; *Shukla/Garg/Agarwal (2011)*, S. 2070]. Auch das Reverse Logistics Executive Council (RLEC), eine Vereinigung von Produzenten, Handelsunternehmen sowie Akademikern, verweist auf diesen Vorschlag [vgl. *RLEC (2011)*].

<sup>44</sup> *Rogers et al. (2002)*, S. 1.

<sup>45</sup> *Norek (2002)*, S. 36.

<sup>46</sup> *SCOR (2011)*, S. 5.1.137.

<sup>47</sup> Vgl. *Gabriel (2005)*, S. 137.

vorgestellten Ansätze erfüllen diese Anforderungen nur zum Teil. Bei *Rogers et al. (2002)* handelt es sich um keine Beschreibung, sondern um einen Verweis auf vier Grundkomponenten, die wiederum selbst einer Definition bedürfen. *Norek (2002)* und das *SCOR (2011)*-Modell berücksichtigen nur die operative Ebene, vernachlässigen den Finanzfluss und sind deshalb als unvollständig anzusehen.

## 2.1.2 Herleitung einer Retourenmanagement-Definition

Angesichts der aufgezeigten Schwächen soll im Folgenden eine eigene Nominaldefinition für den Zweck dieser Arbeit entwickelt werden. Dazu wird der Begriff in einem deduktiven Schritt zunächst in die beiden Elemente „Retoure“ und „Management“ untergliedert und getrennt voneinander betrachtet. Die hierbei gewonnenen Erkenntnisse gehen nach einer inhaltlichen Synthese schließlich in jene Definition ein, der diese Arbeit folgt.

### 2.1.2.1 Der Retouren-Begriff

Der Ausdruck *Retoure* stammt ursprünglich vom französischen Wort „*retour*“ ab, was übersetzt Rückkehr bzw. Wiederkehr bedeutet.<sup>48</sup> Dies bezieht sich auf die der traditionellen Wertschöpfung entgegengesetzte Güterflussrichtung, welche die Grundlage für die vorhandenen Definitionsansätze bildet (vgl. Tab. 3). Teilweise nehmen die Autoren darüber hinaus weitere Spezifikationen vor. So betont *o. V. (1998)* die Folgen einer *Retoure*, die dem Wortlaut nach entweder aus einer Neulieferung oder einer Gutschrift bestehen können. Dies mag im Handelskontext den Großteil der Rückläufer erfassen. Allerdings existieren gleichfalls *Retouren*, die keine Gegenleistung bezwecken. Dies ist bspw. der Fall, wenn Konsumenten Waren am Ende der Nutzungsdauer *retournieren*, um eine saubere, umweltfreundliche Entsorgung sicherzustellen. Auch die Vorschläge von *Pollmeier (2007)* und *o. V. (2010)* schränken den Begriffsumfang durch die Bezugnahme auf den *Retourengrund* ein. Neben beanstandeten und/oder unverkäuflichen Waren existieren weitere Rücksendungen, die hiervon nicht erfasst werden, z. B. *Retouren*, die auf opportunistisches Kundenverhalten zurückgehen.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. *o. V. (1927)*, S. 665.

<sup>49</sup> Vgl. *Shulman/Coughlan/Savaskan (2009)*, S. 579.

Autor	Definition
o. V. (1927), S. 665.	„Retouren [...] sind zurückkommende Waren.“
<i>Mevisen</i> (1997), S. 901.	„Bei [...] Rücknahmen von Waren handelt es sich um Retouren als Spezialfall der Redistribution.“
o. V. (1998), S. 236.	„Retoure, zurückgesandte Ware, teils gegen Neulieferung, teils gegen Gutschrift.“
o. V. (1999), S. 351.	„Bei [Retouren] handelt es sich um die Rücknahme von Waren.“
<i>Rogers et al.</i> (2002), S. 5.	„[...] physical movement of goods backwards in the supply chain [...].“
<i>Pollmeier</i> (2007), S. 30.	„Retouren sind Rücksendungen von beanstandeten oder unverkäuflichen neuwertigen Waren an den Warenversender, die sich auf dem Weg zu einem Warenempfänger oder bereits in dessen Besitz befinden können.“
o. V. (2010), S. 2602.	„[...] beanstandete oder unverkäufliche, an den Verkäufer zurückgesandte Waren.“

Tab. 3: Ausgewählte Definitionsansätze für den Begriff „Retoure“

Aufgrund der fehlenden Allgemeingültigkeit wird in Anlehnung an o. V. (1927) und *Rogers et al.* (2002) zunächst ein Verständnis im weiteren Sinn entwickelt:

Im weiteren Sinn umfassen Retouren sämtliche gebrauchten und ungebrauchten materiellen Güter, die an Institutionen des vorwärts gerichteten Wertschöpfungsprozesses (bspw. Rohstofflieferanten, Produzenten, Händler) oder an von diesen beauftragte Dienstleister zurückgehen.

Eine Besonderheit gegenüber den bestehenden Definitionsvorschlägen ist der Verweis auf externe Dienstleister. Der Zusatz schließt demnach auch Rücksendungen ein, die fremdvergebenen Prozessen zufließen.

Das große Spektrum potenzieller Retouren macht eine Systematisierung notwendig.<sup>50</sup> Eine solche Anstrengung unternehmen *Rogers et al.* (2002). In Zusammenarbeit mit den Global Supply Chain Forum (GSCF)-Mitgliedern bilden

<sup>50</sup> Neben den im Folgenden beschriebenen Klassifizierungsschemata finden sich in der Literatur weitere Ansätze. *de Brito/Dekker* (2004) wählen die institutionelle Herkunft und die zugrunde liegenden Ursachen als Ordnungskriterien [vgl. *de Brito/Dekker* (2004), S. 12f.]. *Stock/Speth/Shear* (2006) differenzieren zwischen kontrollierbaren und unkontrollierbaren Rücksendungen [vgl. *Stock/Speth/Shear* (2006), S. 57]. *French/Discenza* (2006) zielen auf den Verantwortungsbereich ab und unterscheiden zwischen internen und externen Retouren [vgl. *French/Discenza* (2006), S. 770].

die Autoren fünf Kategorien. „Consumer Returns“ umfassen sämtliche materiellen Güter, die Konsumenten an Institutionen des vorwärts gerichteten Wertschöpfungssystems zurücksenden. Die Gruppe der „Marketing Returns“ beinhaltet jene Rückläufer, die durch ihre Verfügbarkeit eine absatzfördernde Wirkung entfalten sollten, letztlich aber nicht den Endkunden erreichten. Darunter fallen z. B. Produkte, die der Handel innerhalb einer Saison nicht verkaufen kann und sie daraufhin an die Produzenten zurückgibt. Sogenannte „Product Recalls“ sind im Deutschen gemeinhin als Produktrückrufe bekannt. Im Rahmen dessen leiten Hersteller und/oder Händler aktiv Maßnahmen ein, um Sach- oder Personenschäden infolge von Sicherheits- und Qualitätsproblemen zu vermeiden. Im Unterschied zu den „Consumer Returns“ fordern Produzenten bzw. Händler die Kunden zur Einsendung oder Rückgabe des entsprechenden Guts auf. Demgegenüber bezeichnen „Asset Returns“ Rückläufer, die eine Supply Chain-Institution zurückerwartet, da die entsprechenden Güter dort Vermögensgegenstände darstellen: „These returns are typically characterized as items that management wants to see returned.“<sup>51</sup> Als Beispiel nennen *Rogers et al.* (2002) wiederverwendbare Paletten oder Behälter.<sup>52</sup> Zuletzt führen die Autoren die Klasse der „Environmental Returns“ ein, die auf Umweltgesetzen gründen und eine geregelte Entsorgung erfordern.<sup>53</sup>

Weiterhin erlaubt die vorgenommene Klassifizierung eine Strukturierung bezüglich der Vorhersehbarkeit zum Absatzzeitpunkt.<sup>54</sup> Während eine Rücksendung im Fall von „Consumer Returns“, „Marketing Returns“ sowie „Product Recalls“ nicht geplant ist, steht sowohl bei den „Asset Returns“ als auch bei den „Environmental Returns“ aufgrund wirtschaftlicher Interessen bzw. gesetzlicher Grundlagen bereits zum Verkaufszeitpunkt fest, dass diese später an das Wertschöpfungssystem zurückfließen. Angesichts des großen Unterschieds haben sich für „Asset Returns“ und „Environmental Returns“ mit dem Behälter- bzw. dem Entsorgungsmanagement eigene Disziplinen gebildet.

Dieser Umstand eröffnet die Möglichkeit, eine Retourendefinition im engeren Sinn einzuführen, die die Klasse der „Asset Returns“ sowie „Environmental Re-

---

<sup>51</sup> *Rogers et al.* (2002), S. 3.

<sup>52</sup> Vgl. auch *Kushwaha* (2010), S. 9.

<sup>53</sup> Vgl. *Rogers et al.* (2002), S. 3f.

<sup>54</sup> Einen ähnlichen Ansatz verfolgen *Amini/Retzlaff-Roberts* (1999), die sich allerdings nicht auf den Vorsatz zum Absatzzeitpunkt, sondern auf die generelle Planbarkeit beziehen und deshalb z. B. auch Rücksendungen infolge kurzfristiger Promotionen mit Inzahlungnahme als planbare Retouren erachten [vgl. *Amini/Retzlaff-Roberts* (1999), S. 32].

turns“ ausschließt und als Grundlage für die weiteren Ausführungen in dieser Arbeit dient:

Im engeren Sinn umfassen Retouren sämtliche materiellen Güter, die an Institutionen des vorwärts gerichteten Wertschöpfungsprozesses (bspw. Produzenten, Handel) oder an von diesen beauftragte Dienstleister zurückgehen, ohne dass es sich dabei um Behälter handelt oder ausschließlich eine Entsorgung bezweckt wird.

Gegenüber vorwärts gerichteten Güterströmen weisen Retouren Besonderheiten auf, die Tab. 4 zusammenfasst.<sup>55</sup>

Kriterium	Vorwärts gerichtete Güterflüsse	Rückwärts gerichtete Güterflüsse (Retouren)
Verpackungszustand	Homogen	Heterogen, da abnutzungsabhängig.
Güterqualität/-zustand	Homogen	Heterogen, da abnutzungsabhängig.
Güterwert	Homogen	Heterogen, stark alters- und zustandsabhängig.
Bearbeitungsprozess	Homogen	Heterogen, abhängig von der gewählten Verwertungsoption einer Retoure.
Skalenerträge	Die Homogenität ermöglicht eine einfache Ausnutzung von Größendegressionseffekten.	Die Heterogenität erschwert die Ausnutzung von Größendegressionseffekten.
Methoden der Absatzförderung	Traditionelle Marketinginstrumente einsetzbar.	Berücksichtigung von Kannibalisierungseffekten bei einer erneuten Vermarktung.
Kompetenzen	Oftmals Kernkompetenz, daher großer Erfahrungsschatz und Fachwissen vorhanden.	Zumeist keine Kernkompetenz, daher oftmals Fremdvergabe an Dienstleister und geringes unternehmensinternes Know-how.

Tab. 4: Unterschiede zwischen vorwärts gerichteten Güterflüssen und Retouren

<sup>55</sup> Vgl. Min/Ko/Ko (2006), S. 57; Jayaraman/Luo (2007), S. 59; Meade/Sarkis/Presley (2007), S. 62f.; Jayaraman/Ross/Agarwal (2008), S. 410; Pochampally/Gupta/Govindan (2009), S. 10.

Mit den Güterflüssen gehen Informations- und Finanzflüsse einher, die unterschiedliche Richtungen aufweisen (vgl. Abb. 2). Während sich die Güter ausschließlich flussaufwärts bewegen, können Informations- und Finanzflüsse in beide Richtungen auftreten. So begründet die Mitteilung des Retourengrunds z. B. einen flussaufwärts, die Eingangsbestätigung hingegen einen flussabwärts gerichteten Informationsstrom. Analog dazu stellen Kaufpreiserstattungen einen flussabwärts, Entsorgungs- bzw. Verwertungskosten einen flussaufwärts gerichteten Finanzstrom dar.<sup>56</sup> Unter anderem bezahlen Energiekonzerne für die Rücknahme und Wiederaufbereitung radioaktiver Brennelemente.

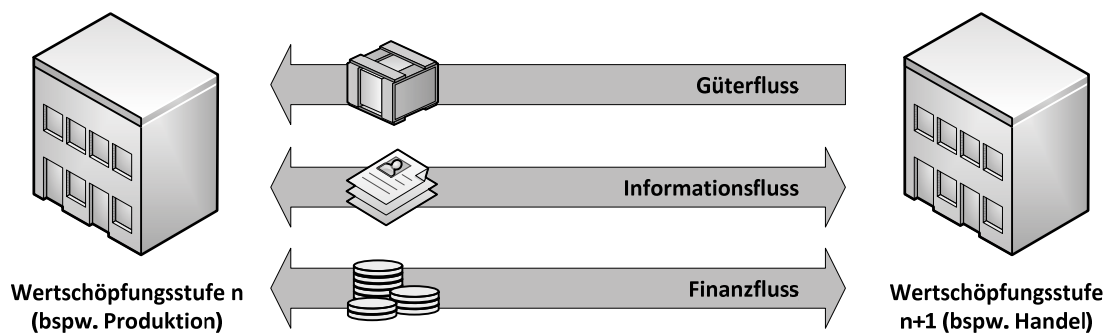


Abb. 2: Die Flüsse des Retourenmanagements<sup>57</sup>

### 2.1.2.2 Der Management-Begriff

Die etymologische Herkunft des Management-Begriffs ist nicht abschließend geklärt. Als potenzielle Wurzeln gelten das lateinische „manus agere“ (an der Hand führen) oder „mansionem agere“ (das Haus bestellen).<sup>58</sup> Gegenwärtig wird der Begriff in der betriebswirtschaftlichen Literatur mit der zielgerichteten Führung eines Wertschöpfungs-systems verbunden.<sup>59</sup> Dabei haben sich zwei Sichtweisen etabliert.<sup>60</sup> Anhänger der institutionellen Perspektive betonen die Träger, das heißt die Personen bzw. Organe, die die Führungsaufgaben wahrnehmen. Demgegenüber steht die funktionale Sichtweise, die auf den Führungsprozess fokussiert, also auf die zur Zielerreichung notwendigen dispositi-

<sup>56</sup> Vgl. Köcher (2006), S. 15; Zentes/Schramm-Klein (2008), S. 434.

<sup>57</sup> Quelle: eigene Darstellung.

<sup>58</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 71.

<sup>59</sup> Vgl. Kirsch (1998), S. 117f.

<sup>60</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 71; Macharzina/Wolf (2012), S. 37.



ven Aufgaben. In Anlehnung an das Phasentheorem der Entscheidungsfindung wird häufig zwischen den Phasen Planung, Durchführung und Kontrolle unterschieden.<sup>61</sup> Hierbei handelt es sich um einen sequentiellen, iterativen, rückgekoppelten Prozess. Auf diese Weise entsteht ein Regelkreis, der die Evolutionsfähigkeit des Managementsystems sicherstellt.<sup>62</sup> In Abhängigkeit von den Planungsobjekten und von der Entscheidungsreichweite lassen sich strategische, taktische sowie operative Aktivitäten abgrenzen.<sup>63</sup> Das Ergebnis des Planungsprozesses bildet ein konkreter, detailliert formulierter Maßnahmenkatalog, der im Zuge der Implementierung in die Praxis umgesetzt wird. Abschließend erfolgt eine nachlaufende Realisationskontrolle.<sup>64</sup>

Weil vorliegende Arbeit die Prozesse und Instrumente des Retourenmanagements in den Mittelpunkt stellt, schließt sie sich dem funktionalen Managementverständnis an.

### **2.1.2.3 Die begriffliche und inhaltliche Synthese zur Retourenmanagement-Definition**

Die begriffliche Synthese von Retoure im engeren Sinn und Management führt zu folgender Definition, die dieser Abhandlung zugrunde gelegt wird:

Das Retourenmanagement umfasst die Planung, Durchführung und Kontrolle der Retourenflüsse sowie der damit assoziierten Informations- und Finanzflüsse, mit der Absicht, die übergeordneten Ziele des Wertschöpfungssystems zu unterstützen. In der Regel handelt es sich dabei um eine langfristige Gewinnmaximierung.

Der voranstehende Definitionsansatz nennt mit der Unterstützung der Gewinnmaximierung das im Folgenden unterstellte Formalziel<sup>65</sup> des Retourenmanagements und gibt darüber hinaus einen deutlichen Hinweis auf das Sachziel: Die Planungs-, Durchführungs- und Kontrollaktivitäten sollen die bedarfs-

---

<sup>61</sup> Vgl. bspw. *Grochla* (1962), S. 59; *Götze/Mikus* (1999), S. 10; *Welge/Al-Laham* (2008), S. 186; *Hungenberg* (2008), S. 22.

<sup>62</sup> Vgl. *Welge/Al-Laham* (2008), S. 188.

<sup>63</sup> Vgl. *Mag* (1995), S. 155.

<sup>64</sup> Vgl. *Lattwein* (2002), S. 92.

<sup>65</sup> Für eine Diskussion geeigneter Formalziele vgl. *Ansoff* (1965), S. 31–36.

gerechte Verrichtung der Retourenmanagement-Aufgaben sicherstellen.<sup>66</sup> Nach *Rogers et al.* (2002) umfasst das Aufgabenspektrum einerseits die kurative Retourenbearbeitung, andererseits die präventive Retourenverhinderung und -vermeidung.<sup>67</sup> Damit decken die Autoren die für eine Kostenminimierung notwendigen Tätigkeiten ab. Allerdings führt eine Kostenminimierung nur dann zur angestrebten Gewinnmaximierung, wenn die Maßnahmen keinen Einfluss auf die Erlöse ausüben. Diese Forderung ist in Bezug auf das Retourenmanagement jedoch nicht haltbar, da Retouren auch einen positiven Wertbeitrag leisten können: „[...] product returns and their reverse value chains represent an opportunity to create a value stream, not an automatic financial loss. [...] In the U.S., companies such as Kodak, Xerox, HP, Caterpillar, ReCellular and IBM are all engaged in different forms of reverse value chain activities.“<sup>68</sup> Entscheidungsrelevant ist der Nettoretourenwert. Hierbei handelt es sich um den kalkulatorischen Wert, der aus Empfängersicht Auskunft über die ökonomische Vorteilhaftigkeit einer Retoure gibt. Er berechnet sich wie folgt:

$$\begin{aligned}
 \text{Nettoretourenwert} = & \text{Erwarteter Wiederverkaufswert} \\
 & - \text{Akquisitionskosten} \\
 & - \text{Bearbeitungskosten} \\
 & + \text{Kundenbeteiligung} \\
 & + \text{Kundenwertzunahme}
 \end{aligned}
 \tag{1.1}$$

Innerhalb dieser Formel bezeichnet der erwartete Wiederverkaufswert den Geldbetrag, der mit der Retoure bzw. deren Einzelteilen und Materialien nach der Aufbereitung voraussichtlich am Markt erzielt werden kann. Die Akquisitionskosten bilden jedwede zur Güterrückführung notwendige Aufwendung ab. Im speziellen Versandhandelskontext umfassen die Akquisitionskosten neben dem Rückporto zusätzlich Opportunitätskosten in Höhe des ursprünglichen Verkaufspreises.<sup>69</sup> Die Bearbeitungskosten summieren sämtliche im Rahmen

---

<sup>66</sup> Für eine Unterscheidung zwischen Sach- und Formalziel vgl. *Laux/Liermann* (2005), S. 35.

<sup>67</sup> Vgl. *Rogers et al.* (2002), S. 5.

<sup>68</sup> *Jayaraman/Luo* (2007), S. 60. Vgl. auch *Setaputra/Mukhopadhyay* (2010), S. 22.

<sup>69</sup> Durch die Rücksendung kann der Versender den damit verbundenen Umsatz nicht realisieren. Die Opportunitätskosten entsprechen der Höhe nach der Kaufpreiserstattung bzw. beim Rechnungskauf der Forderungsabschreibung. Angesichts der

des innerbetrieblichen Bearbeitungsprozesses anfallenden Aufwendungen. Der Faktor Kundenbeteiligung berücksichtigt Zahlungen vom Retourenversender an den -empfänger für die Durchführung der Retourenbearbeitung. Bspw. kommen Kunden für die Wartung und Instandhaltung von Gütern auf oder werden durch Rücksendegebühren bzw. einen Wertersatz in die Verantwortung genommen. Die am schwierigsten zu quantifizierende Größe der Gleichung stellt die Kundenwertzunahme dar. Da positive Erfahrungen mit dem Retourenmanagement die Kundenzufriedenheit und damit die -bindung verbessern, erhöht eine erfolgreich durchgeführte Rücksendung den Kundenwert (Customer Value).<sup>70</sup> Dies entspricht der Summe der auf die Gegenwart diskontierten zusätzlichen künftigen Deckungsbeiträge.

Bei einem positiven Nettoretourenwert sind z. B. Verhinderungsaktivitäten nicht zielführend, da das Retourenmanagement eine positive Leistungsbilanz ausweist und den Unternehmen mit jeder nicht akzeptierten Rücksendung ein Wertbeitrag entgeht. Unter Beachtung des ausgegebenen Formalziels sind die drei von *Rogers et al.* (2002) genannten Aufgaben deshalb um die Retourenförderung zu ergänzen. Das Sachziel besteht somit in der bedarfsgerechten Verrichtung der Bearbeitung, Verhinderung, Vermeidung sowie Förderung von Retouren (vgl. Abb. 3).

Eine effiziente Bearbeitung setzt zunächst die Generierung eines Leistungspotenzials durch eine zielgerichtete Gestaltung des Rückführungsnetzwerks auf der institutionellen und prozessualen Ebene voraus. Die konkrete Nutzung des geschaffenen Leistungspotenzials hängt wiederum stark vom jeweiligen Retourenzustand und der daraus resultierenden Verwertungsalternative ab.<sup>71</sup> Mögliche Optionen sind der nochmalige Verkauf als Neuware, die Wiederaufbereitung zur voll funktionsfähigen Gebrauchtware, die Rückgewinnung einzelner Teile bzw. Rohstoffe, das Spenden an gemeinnützige Organisationen sowie die Entsorgung.<sup>72</sup> Es ist herauszustellen, dass die Retourenbearbeitung zurückge-

---

Opportunitätskosten fällt der Nettoretourenwert im Versandhandel zumeist negativ aus. Unabhängig von einer möglichen rechtlichen Verpflichtung ist eine Retoure damit häufig unvorteilhaft. Der Versender hat ein Interesse daran, dass möglichst viele Bestellungen beim Kunden verbleiben. Eine Ausnahme bilden Händler, die die Rückgabemöglichkeit bewusst einsetzen, um Neukunden zu gewinnen. In diesen Fällen kann die Kundenwertzunahme mögliche Akquisitions- und Bearbeitungskosten überwiegen.

<sup>70</sup> Vgl. *Petersen/Kumar* (2009b), S. 47.

<sup>71</sup> Vgl. *Köcher* (2006), S. 15.

<sup>72</sup> Vgl. *Thierry et al.* (1995), S. 117; *Carter/Ellram* (1998), S. 92; *Rogers/Tibben-Lembke* (1998), S. 225.

flossene Güter lediglich der Verwertung zuführt. Demnach fungiert das Retourenmanagement im übertragenen Sinn als Beschaffungsfunktion für die sich anschließenden Verwertungsprozesse.

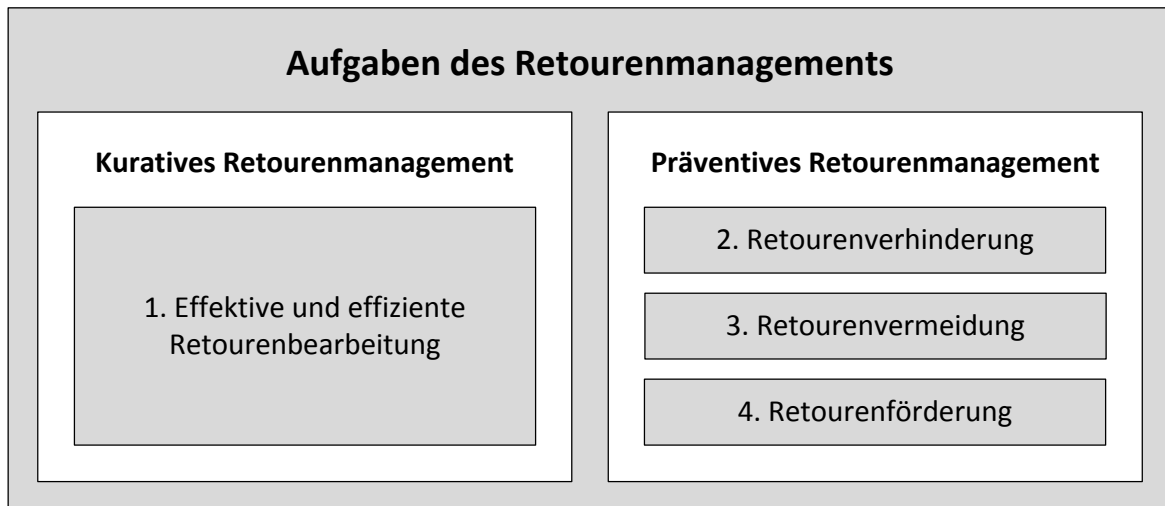


Abb. 3: Die vier Aufgaben des Retourenmanagements<sup>73</sup>

Neben der Bearbeitung kann eine präventive Retourenverhinderung bzw. -vermeidung angestrebt werden. Beide Handlungsoptionen reduzieren im Ergebnis die Anzahl der von einem Unternehmen zu bearbeitenden Rücksendungen, unterscheiden sich aber grundlegend in der Herangehensweise.

Die Retourenvermeidung (Avoidance) subsumiert alle proaktiven Aktivitäten, die zur Beseitigung der Retourenursachen durch eine Verbesserung vorwärts gerichteter Wertschöpfungsaktivitäten beitragen.<sup>74</sup> Vermeidungsaktivitäten setzen zur Ursachenbeseitigung meist eine Erfassung und Analyse der Retourengründe voraus. Weil Rücksendungen ihren Ursprung zum Teil im unbedachten Bestellverhalten haben, können präventive, an Kunden gerichtete Anreize die Vermeidungsanstrengungen unterstützen. Bspw. gewährt der Modehändler bonprix seit einiger Zeit für jede Bestellung ohne Rücksendung eine Gutschrift in Höhe von 3 €. <sup>75</sup> Verbraucher sollen dadurch bewusster einkaufen und auf diese Weise aktiv an der Reduktion des Retourenaufkommens mitwirken. *Lambert/García-Dastugue/Croxton* (2008) fassen die Maßnahmen prägnant zusam-

<sup>73</sup> Quelle: eigene Darstellung.

<sup>74</sup> Vgl. *Rogers et al.* (2002), S. 9f.

<sup>75</sup> Vgl. *bonprix Handelsgesellschaft mbH* (2013).

men: „Avoidance refers to analyzing returns, determining the root-causes and implementing programs that minimize the number of return requests.“<sup>76</sup>

Im Gegensatz dazu stören bzw. unterbinden Verhinderungsmaßnahmen (Gatekeeping) den Eintritt einer Rücksendung in den Retourenkanal.<sup>77</sup> Hierzu erhöhen entweder gezielt gesetzte Anreize oder zusätzlicher Aufwand die Wahrscheinlichkeit, dass Kunden von Rücksendungen absehen.<sup>78</sup> Folglich wird zwischen Verhinderungsmaßnahmen mit und ohne Kompensationsleistung differenziert.

Bei der erstgenannten Alternative wird eine finanzielle Gegenleistung entrichtet, wenn der Vertragspartner im Gegenzug auf eine Rücksendung verzichtet. Auf dieses Instrument greift bspw. der Konsumgüterhersteller Procter & Gamble zurück und verhindert so einen Großteil der händlerseitigen Warenrückflüsse.<sup>79</sup> Erschweren Unternehmen Retouren ohne adäquate Kompensation, kann dieses Verhalten Kunden verärgern und sich negativ auf die Zufriedenheit auswirken.<sup>80</sup> Unter derartig wirkende Maßnahmen fallen eine Verschärfung der Rücknahmerichtlinien, die Einführung von Rücknahmegebühren oder die Notwendigkeit einer telefonischen Kontaktaufnahme vor der Bereitstellung eines Retourenlabels. Insbesondere im stationären Handel sind die Rücknahme auf Gutschriftenbasis und die Rückgabeverweigerung bei Beschädigung der Originalverpackung weit verbreitet.<sup>81</sup>

Den retourenhemmend wirkenden Verhinderungs- und Vermeidungsmaßnahmen steht die Retourenförderung gegenüber. Der Ausdruck impliziert bereits die zugrunde liegende Handlungsweise. Es gilt, die Menge der dem Retourennetzwerk zugehenden Güter zu sichern oder – sofern angestrebt – zu steigern.<sup>82</sup> Bei Produkten mit einem positiven Nettoretourenwert stellt die Aufgabe eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar: „The challenge within the industry is not just how to manage irregular reverse flows, but how to obtain

---

<sup>76</sup> Lambert/García-Dastugue/Croxton (2008), S. 126.

<sup>77</sup> Vgl. Rogers et al. (2002), S. 10; Jayaraman/Ross/Agarwal (2008), S. 416.

<sup>78</sup> Vgl. Tarn et al. (2003), S. 360; Mukhopadhyay/Setoputro (2004), S. 71; Shulman/Coughlan/Savaskan (2009), S. 577.

<sup>79</sup> Vgl. Stock/Speth/Shear (2002), S. 17.

<sup>80</sup> Vgl. Amini/Retzlaff-Roberts (1999), S. 33; Tarn et al. (2003), S. 360, Ganesh (2004), S. 144.

<sup>81</sup> Vgl. Davis/Hagerty/Gerstner (1998), S. 447.

<sup>82</sup> Ketzenberg/van der Laan/Teunter (2006) fordern gar eine Maximierung des Güterrückflusses, was jedoch in Anbetracht eines begrenzten Marktes als kritisch anzusehen ist: „In remanufacturing environments, return flows are an essential resource for a sustainable business—the objective is to maximize returns, not minimize them“ [Ketzenberg/van der Laan/Teunter (2006), S. 394].

them in the first place.“<sup>83</sup> Dazu ist es einerseits notwendig, Kunden über die Existenz des Rückholungs- und Verwertungssystems zu informieren, da dessen bewusste Wahrnehmung die Grundvoraussetzung für eine Rückgabe darstellt.<sup>84</sup> Andererseits erhöhen Anreize die Wahrscheinlichkeit, ob Kunden eine Retoure in Betracht ziehen oder nicht.<sup>85</sup> Ein altes, nicht mehr benötigtes Mobiltelefon hätte ein Kunde vor wenigen Jahren vermutlich noch als Elektroschrott entsorgt. Mittlerweile haben Hersteller und Handel den positiven Nettoretourenwert der Altgeräte erkannt und fördern deren Rücksendung mit Gutschriften oder Spenden.

Aktivität	Herausforderung
Akquisition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalisierung des Retourenangebots.</li> <li>• Schwierige Prognose des Retourenaufkommens im Zeitverlauf.</li> </ul>
Vereinnahmung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die zu transportierenden Güter verfügen teilweise über keine oder ungeeignete Transportverpackungen.</li> <li>• Retouren sind häufig verschmutzt oder gar defekt, was einen Transport erschwert (z. B. auslaufende Flüssigkeiten).</li> <li>• Einbindung der Retourendaten in die bestehenden Informationssysteme.</li> </ul>
Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Bewertung ist relativ arbeitsintensiv, eine Automatisierung aufgrund der Güterheterogenität nur eingeschränkt möglich.</li> </ul>
Bearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration und Koordination mit dem vorwärts gerichteten Wertschöpfungssystem notwendig (z. B. Qualitätssicherung).</li> <li>• Einbindung der anfallenden Daten in die bestehenden Informationssysteme.</li> </ul>
Verwertung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation der besten Verwertungsalternative gestaltet sich in der Praxis häufig schwierig.</li> </ul>

Tab. 5: Ausgewählte Herausforderungen des Retourenmanagements

Die Deutsche Telekom AG spendet z. B. „[...] aus den Erlösen an die gemeinnützigen Organisationen »Deutsche Umwelthilfe« und »Ärzte für die Dritte Welt« [...]“<sup>86</sup>. Ein solcher Rückgabeanreiz kann auch durch die Einführung eines Pfandsystems entstehen.<sup>87</sup> Lambert/Cooper (2000) geben mit der Fallstudie

<sup>83</sup> Seitz/Peattie (2004), S. 81.

<sup>84</sup> Vgl. Isermann/Houtman (1998), S. 306f.

<sup>85</sup> Vgl. Guide/Van Wassenhove (2001), S. 145; Mukhopadhyay/Setoputro (2004), S. 71.

<sup>86</sup> Deutsche Telekom (2011b). Einen ähnlichen Fall beschreiben auch Guide/Van Wassenhove (2001), S. 147.

<sup>87</sup> Vgl. Zentes/Schramm-Klein (2008), S. 422.

Xerox ein weiteres anschauliches Beispiel. Zur Absatzförderung bietet das Technologieunternehmen seinen Kunden eine Inzahlungnahme alter Geräte an und verwertet die sogenannten „Trade-ins“ anschließend weiter.<sup>88</sup>

Ferner beinhaltet die Retourenförderung vertragliche Vereinbarungen wie Rückkaufprogramme (Buyback Contracts) zur unternehmensübergreifenden Koordination, über die sich die Vertragsparteien bereits vor der Platzierung einer Bestellung verständigen.<sup>89</sup> Im Versandhandelskontext stimulieren liberale Rückgaberegeln die Retourenmenge.

Der erfolgreichen Bewältigung der dargestellten Aufgaben stehen diverse Herausforderungen gegenüber, die von den Besonderheiten rückwärts gerichteter Güterflüsse herrühren (vgl. Tab. 5).<sup>90</sup>

#### **2.1.2.4 Abgrenzung und Einordnung der inhaltlich verwandten Konzepte**

Die Entwicklung eines einheitlichen Begriffsverständnisses erfordert ferner eine Differenzierung sowie Einordnung inhaltlich verwandter Ansätze. Darunter fallen das Reklamations- und Beschwerdemanagement, die Reverse Logistics, die Green Logistics sowie das Supply Chain Management. Zwei Konzepte können dabei grundsätzlich auf fünf unterschiedliche Arten miteinander in Beziehung stehen. Im Rahmen der ersten beiden Möglichkeiten bildet jeweils ein Konzept eine Teilmenge des zweiten Ansatzes und umgekehrt. In einer dritten Option besteht zwischen den Vergleichsobjekten eine Schnittmenge. Darüber hinaus können die beiden Konzepte als Alternativen vier und fünf entweder deckungsgleich sein oder gar keine Gemeinsamkeiten aufweisen. Dieses Schema dient in den folgenden Gliederungspunkten als Grundlage für die Konzeptabgrenzung.

##### *2.1.2.4.1 Abgrenzung zum Reklamations- und Beschwerdemanagement*

Es existieren verhältnismäßig wenige Wortexplikationen zum Reklamationsmanagement (vgl. Tab. 6). Die aufgeführten Begriffsbestimmungen verdeutlichen die großen Parallelen mit dem Retourenmanagement. Jedoch besteht ein zentraler Unterschied hinsichtlich des abzuwickelnden Objekts.

---

<sup>88</sup> Vgl. Clendenin (1997), S. 80; Lambert/Cooper (2000), S. 74.

<sup>89</sup> Vgl. Taylor (2001), S. 1230; Taylor (2002), S. 993.

<sup>90</sup> Vgl. Defee/Esper/Mollenkopf (2009), S. 89; Blackburn et al. (2004), S. 7f.

Bei einer Reklamation beanstanden Käufer die Qualität eines erworbenen materiellen oder immateriellen Guts.<sup>91</sup> Damit beabsichtigen sie einerseits, Ersatz für die erfahrene Leistungseinschränkung zu erhalten, was von der Reparatur über den Preisnachlass bis zum Schadensersatz reichen kann.<sup>92</sup> Andererseits bezwecken Kunden eine Änderung des kritisierten Zustands bzw. Verhaltens.<sup>93</sup> Obwohl die Ausdrücke häufig synonym zum Einsatz kommen,<sup>94</sup> stimmen Reklamation und Beschwerde nicht überein.

Autor	Definition
<i>Linß</i> (2002), S. 357.	„Das Reklamationsmanagement regelt die Kundenbetreuung bei Reklamationen und Beschwerden sowie die Fehleranalyse im Unternehmen.“
<i>Kletti</i> (2006), S. 181.	„Das Reklamationsmanagement regelt die Bearbeitung von Reklamationen, deren Fehleranalyse und die Ergreifung und Überwachung von Sofort- und Abstellmaßnahmen.“
<i>Nebert</i> (2006), S. 88.	„Unter Reklamationsmanagement versteht man die Art der Reklamationsannahme, die Bearbeitung und die Nachbearbeitung sowie das Controlling.“
<i>Kamiske/Brauer</i> (2011), S. 251.	„Unter Reklamationsmanagement können generell die Planung, Durchführung und Überwachung aller Maßnahmen verstanden werden, die ein Unternehmen bezüglich Kundenreklamationen ergreift.“

Tab. 6: Ausgewählte Reklamationsmanagement-Definitionen

Eine Reklamation setzt im Gegensatz zu einer Beschwerde einen Kaufvorgang voraus. Der Kunde leitet daraus einen rechtsverbindlichen Anspruch ab, der bei einer reinen Artikulation der Unzufriedenheit nicht per se gegeben ist.<sup>95</sup> Demnach handelt es sich bei Reklamationen um eine Teilmenge der Beschwerden. Ein ergänzender Abgleich mit der eingeführten Retouren-Definition offenbart, dass Beschwerden und Reklamationen nicht nur materielle, sondern auch immaterielle Güter einschließen. Diesen starken Hinweis auf eine Teilmengenbeziehung bestätigt eine ergänzende aufgabenbezogene Differenzierung. Neben der kurativen Bearbeitung der eingehenden Anfragen ist das Reklamationsmanagement analog zum Retourenmanagement bestrebt, präventiv Einfluss

<sup>91</sup> Vgl. *Linß* (2002), S. 357; *Kletti* (2006), S. 185.

<sup>92</sup> Vgl. *Stauss/Seidel* (2007), S. 50; *Brückner* (2005), S. 24f.

<sup>93</sup> Vgl. *Diehlsle* (2005), S. 174.

<sup>94</sup> Vgl. bspw. *Diehlsle* (2005), S. 173; *Brückner* (2005), S. 16f.; *Reusch* (2013), S. 229–239; *Rothlauf* (2010), S. 190f.

<sup>95</sup> Vgl. *Stauss/Seidel* (2007), S. 50; *Brunner* (2010), S. 103.



auszuüben. In Anlehnung an den Leitgedanken der Retourenförderung ermutigt das Reklamationsmanagement Kunden, ihre Unzufriedenheit zu artikulieren.<sup>96</sup> Wie bei der Retourenvermeidung liegt das Interesse darin, die in Reklamationen enthaltenen Informationen zu sammeln, auszuwerten und auf systematische Fehlerquellen zu untersuchen. Dadurch lassen sich langfristig die Unzufriedenheit auslösenden Ursachen beseitigen, was den kontinuierlichen Verbesserungsprozess einer Unternehmung unterstützt.<sup>97</sup> Unterschiede gibt es lediglich in Bezug auf die Verhinderung. Während das Reklamationsmanagement derartige Maßnahmen grundsätzlich ablehnt, stellen diese im Retourenmanagement eine Handlungsoption dar. Der Ursprung liegt in verschiedenartigen Formalzielen. Versucht das Retourenmanagement die Gewinnmaximierung des Wertschöpfungssystems zu unterstützen, orientiert sich das Reklamationsmanagement speziell an der Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit.

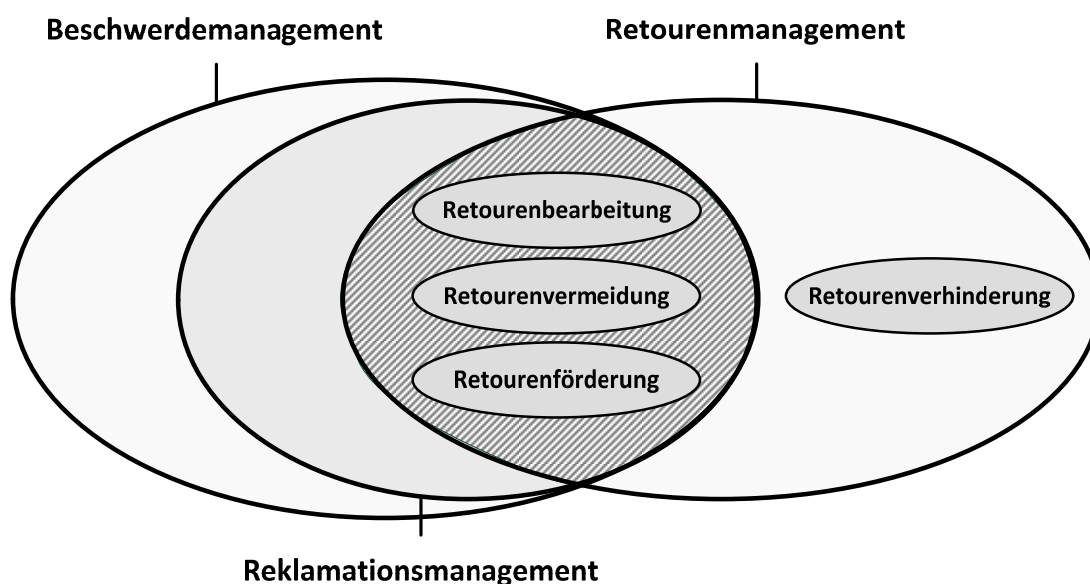


Abb. 4: Abgrenzung zwischen dem Retourenmanagement und dem Reklamations- bzw. Beschwerdemanagement<sup>98</sup>

<sup>96</sup> Vgl. Diehsle (2005), S. 175; Nebert (2006), S. 89f.; Brunner (2010), S. 62; Reusch (2013), S. 237; Kamiske/Brauer (2011), S. 252–255.

<sup>97</sup> Vgl. Linß (2002), S. 357f.; Diehsle (2005), S. 181f.; Kletti (2006), S. 185; Brückner (2005), S. 13; Brunner (2010), S. 64; Reusch (2013), S. 235; Kamiske/Brauer (2011), S. 251.

<sup>98</sup> Quelle: eigene Darstellung.

Zusammenfassend besteht zwischen dem Reklamations- sowie Beschwerde-management auf der einen Seite und dem Retourenmanagement auf der anderen Seite eine Schnittmengenbeziehung. Die Schnittmenge erfasst Beschwerden und Reklamationen, die eine Rücksendung nach sich ziehen und erstreckt sich dabei auf die Bearbeitungs-, Vermeidungs- sowie Förderaufgabe des Retourenmanagements (vgl. Abb. 4).

#### 2.1.2.4.2 Abgrenzung zur Reverse Logistics

Im Gegensatz zum Reklamationsmanagement finden sich für den Terminus Reverse Logistics zahlreiche Begriffsbestimmungen, von denen Tab. 7 einige beispielhaft aufführt. Eine chronologische Gegenüberstellung verdeutlicht die Entwicklung, die der Begriff im Zeitverlauf durchlaufen hat.

Autor	Definition
<i>Stock</i> (1992), S. A-3.	„[...] the term often used to refer to the role of logistics in recycling, waste disposal and management of hazardous materials; a broader perspective includes all issues relating to logistics activities carried out in source reduction, recycling, substitution, reuse of materials and disposal.“
<i>Kopicki et al.</i> (1993), S. 323.	„Reverse logistics is a broad term referring to the logistics management skills and activities involved in reducing, managing, and disposing of hazardous or non-hazardous waste from packaging and products. It includes reverse distribution [...] which causes goods and information to flow in the opposite direction of normal logistics activities.“
<i>Kroon/Vrijens</i> (1995), S. 56.	„Reverse logistics refers to the logistic management skills and activities involved in reducing, managing and disposing of hazardous or non-hazardous waste from packaging and products.“
<i>Stock</i> (1998), S. 20.	„[...] the term refers to the role of logistics in product returns, source reduction, recycling, materials substitution, reuse of materials, waste disposal, and refurbishing, repair and remanufacturing [...]“
<i>Rogers/Tibben-Lembke</i> (1998), S. 2.	„The process of planning, implementing, and controlling the efficient, cost effective flow of raw materials, in-process inventory, finished goods and related information from the point of consumption to the point of origin for the purpose of recapturing value or proper disposal.“
<i>Dowlatshahi</i> (2000), S. 143.	„[...] a process in which a manufacturer systematically accepts previously shipped products or parts from the point for consumption for possible recycling, remanufacturing, or disposal.“
<i>de Brito/Dekker</i> (2004), S. 5, zitiert nach der European Working Group on Reverse Logistics.	„The process of planning, implementing, and controlling backward flows of raw materials, in process inventory, packaging and finished goods, from a manufacturing, distribution or use point, to a point of recovery or point of proper disposal.“

Tab. 7: Ausgewählte Reverse Logistics-Definitionen

Zu Beginn der 1990er Jahre stellen die Autoren zunächst die Rückführung von Abfällen und deren anschließende Entsorgung in den Vordergrund.<sup>99</sup> Von dieser speziellen Begriffsakzentuierung rücken die Autoren zum Ende der Dekade im Sinn einer Begriffsöffnung ab. Mittlerweile bezeichnet Reverse Logistics das Teilgebiet der Logistik, das sich mit der Rückführung sämtlicher logistischer Objekte entgegen der traditionellen Wertschöpfungsrichtung vom Kunden zum Lieferanten befasst.<sup>100</sup> „[Reverse Logistics] is the process of planning, implementing, and controlling backward flows [...]“<sup>101</sup>

Darunter fallen neben neuwertigen oder gebrauchten Rohstoffen, Materialien und Produkten<sup>102</sup> auch mehrwegfähige Pack- und Ladehilfsmittel, bspw. Paletten oder Container, deren Sammlung, Reinigung, Überprüfung, Reparatur und Bereitstellung durch die Behälterlogistik erfolgt.<sup>103</sup> Die Kombination der zurückzuführenden logistischen Objekte mit den Aufgabengebieten führt demnach zu drei Komponenten: erstens der Retourenlogistik zur Rückführung und Verwertung von neuwertigen oder gebrauchten Rohstoffen, Materialien und Produkten, zweitens der Entsorgungslogistik zur Rückführung und Beseitigung bzw. Lagerung von Abfällen sowie drittens der Behälterlogistik zur Rückführung und Wiederbereitstellung von mehrwegfähigen Pack- und Ladehilfsmitteln.<sup>104</sup>

Für die Abgrenzung des Retourenmanagements vom Reverse Logistics-Ansatz existiert keine einheitliche Herangehensweise. Vielmehr lassen sich in Anlehnung an *Larson/Halldórsson* (2004) vier konzeptionelle Denkschulen unterscheiden.<sup>105</sup>

---

<sup>99</sup> Vgl. die starke Bezugnahme auf „waste“ in den Definitionsansätzen von *Stock* (1992), *Kopicki et al.* (1993) sowie *Kroon/Vrijens* (1995).

<sup>100</sup> Vgl. *Steven* (2007), S. 411.

<sup>101</sup> *de Brito/Dekker* (2004), S. 5, zitiert nach der European Working Group on Reverse Logistics.

<sup>102</sup> Vgl. *Fernández* (2003), S. 5.

<sup>103</sup> Vgl. *Steven/Tengler/Krüger* (2003), S. 782.

<sup>104</sup> Vgl. *Kotzab* (2000), S. 37; *Van Hillegersberg et al.* (2001), S. 74.

<sup>105</sup> *Larson/Halldórsson* (2004) präsentieren eine ähnliche Vorgehensweise zur Unterscheidung des Supply Chain Management- und des Logistikmanagement-Konzepts. In ihrer Arbeit stellen die Verfasser vier Klassen vor und bezeichnen diese Denkschulen als „Traditionalist“, „Unionist“, „Re-labeling“ sowie „Intersectionist“ [vgl. *Larson/Halldórsson* (2004), S. 18–21].

Einige Autoren vertreten die Auffassung, dass es sich beim Retourenmanagement um ein Teilgebiet der Reverse Logistics handelt.<sup>106</sup> Da diese übergeordnete Stellung der Reverse Logistics bereits in frühen Quellen zu finden ist, wird diese Gruppe als Traditionalisten bezeichnet. Demgegenüber stehen die Avantgardisten, die einen inversen Zusammenhang unterstellen, das heißt, die Reverse Logistics dem Retourenmanagement zuordnen.<sup>107</sup> Diese Eingliederung begründen die Repräsentanten unter Bezugnahme auf den weiter gefassten Management-Begriff, der nicht nur eine Rückführung und Bearbeitung der Retouren, sondern darüber hinaus eine präventive Einflussnahme auf die Retourenmenge beinhaltet. Die dritte Kategorie bilden die Uniformisten, die keine Unterscheidung zwischen den Konzepten vornehmen und die beiden Begriffe synonym zueinander gebrauchen.<sup>108</sup> Neben der durch die Traditionalisten und Avantgardisten vorausgesetzten Teilmengenbeziehung und der von den Uniformisten unterstellten Deckungsgleichheit verbleibt als vierte Alternative die These einer konzeptionellen Schnittmenge. Dieses Begriffsverständnis vertreten die Intersektionisten (vgl. Abb. 5).<sup>109</sup>

Die Zuordnung zu einer der vier genannten Differenzierungsphilosophien ist eine Entscheidung, die von der subjektiv zugrunde gelegten Retourenmanagement- bzw. Reverse Logistics-Interpretation abhängt. Bezieht sich die Retourenmanagement-Definition auf Rücksendungen im weiteren Sinn, finden ohne Einschränkung sämtliche Güter Eingang in die Betrachtung. Es verbleibt nur ein elementarer Unterschied: Die fehlende Berücksichtigung der präventiven Komponenten durch die Reverse Logistics. Dadurch, dass die Reverse Logistics die Einflussnahme auf die Retourenmenge vernachlässigt, kommt ihr lediglich ein ausführender Charakter auf der taktischen/operativen Ebene zu.<sup>110</sup> Demnach handelt es sich bei der Reverse Logistics um ein Teilgebiet des Retourenmanagements, was der Denkschule der Avantgardisten entspricht.<sup>111</sup>

---

<sup>106</sup> Vgl. *Amini/Retzlaff-Roberts* (1999), S. 33; *Norek* (2002), S. 36; *Tarn et al.* (2003), S. 359f.; *Setaputra/Mukhopadhyay* (2010), S. 22; *Bernon/Rossi/Cullen* (2011), S. 490.

<sup>107</sup> Vgl. bspw. *Rogers et al.* (2002), S. 4f.; *Raijb/Tiwari/Srivastava* (2002), S. 79; *Blackburn et al.* (2004), S. 7; *Kumar/Dao* (2006), S. 50; *Lee/Dong* (2008), S. 458; *Dath/Rajendran/Narashiman* (2010), S. 7.

<sup>108</sup> Vgl. *Ravi/Shankar/Tiwari* (2005), S. 240f.; *Stock/Speth/Shear* (2006), S. 57; *Hazen/Hall/Hanna* (2012), S. 246.

<sup>109</sup> Vgl. *Guide/Van Wassenhove* (2009), S. 12; *Chan/Yin/Chan* (2010), S. 6294.

<sup>110</sup> Vgl. *Halldórsson/Kotzab/Skjøtt-Larsen* (2009), S. 89.

<sup>111</sup> Vgl. *Rogers et al.* (2002), S. 1.

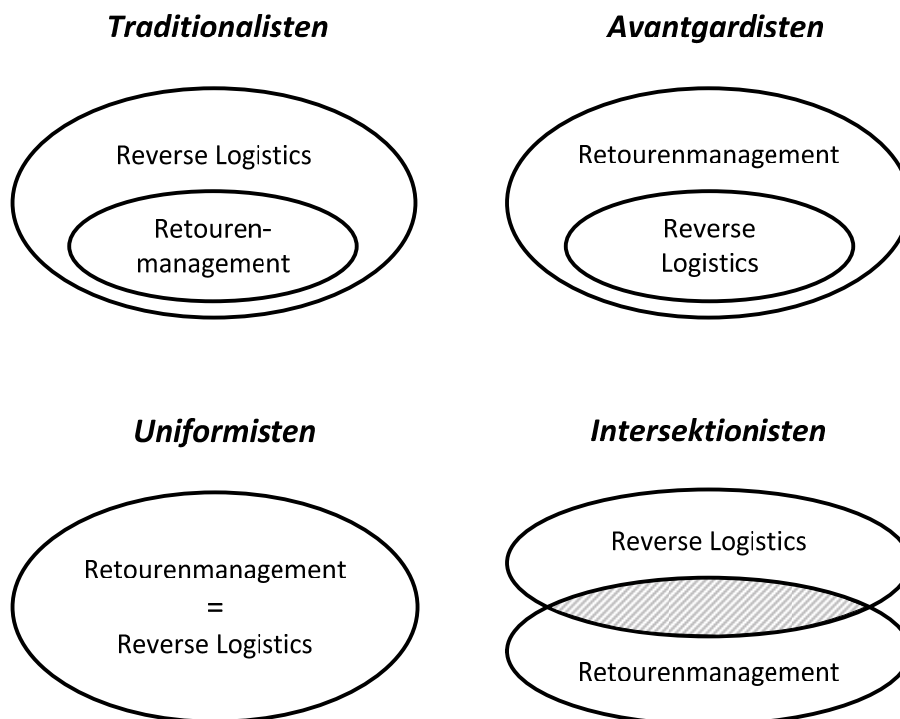


Abb. 5: Vier Denkschulen zur Unterscheidung zwischen Reverse Logistics und Retourenmanagement<sup>112</sup>

Da diese Arbeit jedoch ein Verständnis im engeren Sinn verfolgt,<sup>113</sup> bestehen zwei weitere Divergenzen. Erstens schließen Retouren im engeren Sinn keine Behälterrücksendungen ein. Darunter fallen Pack- und Ladehilfsmittel, die über eigene Kreisläufe im Rahmen der Behälterlogistik verfügen. Zweitens exkludiert die eng gefasste Definition Retouren zum Entsorgungszweck. In der Praxis spielt diese Rücksendungsart ohnehin eine eher untergeordnete Rolle, da die Entsorgungsrichtlinien<sup>114</sup> meist vorsehen, dass die am vorwärts gerichteten Wertschöpfungsprozess beteiligten Unternehmen nicht aktiv für die Planung, Durchführung und Kontrolle der Güter-, Informations- und Finanzflüsse verantwortlich zeichnen, sondern ausschließlich die Prozessfinanzierung sicherstellen.<sup>115</sup> Ein Beispiel hierfür sind die Strukturen des dualen Systems.<sup>116</sup> Im

<sup>112</sup> Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Larson/Halldórsson (2004), S. 19.

<sup>113</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.2.1.

<sup>114</sup> Darunter fällt z. B. die Waste Electrical and Electronic Equipment (WEEE)-Richtlinie zur umweltgerechten Entsorgung von Elektroschrott.

<sup>115</sup> Vgl. Meade/Sarkis/Presley (2007), S. 58.

Gegensatz zum Retourenmanagement nimmt der Reverse Logistics-Ansatz derartige Restriktionen nicht vor.<sup>117</sup>

Demnach ist zu konstatieren, dass die beiden Konzepte eine große Schnittmenge aufweisen, die in der effizienten Bearbeitung im Rahmen der Retourenlogistik besteht.<sup>118</sup> Da eine Deckungsgleichheit ebenso wie eine Zuordnungsmöglichkeit zu verneinen ist, kommt das Abgrenzungsschema der Intersektionisten zur Anwendung (vgl. Abb. 6).

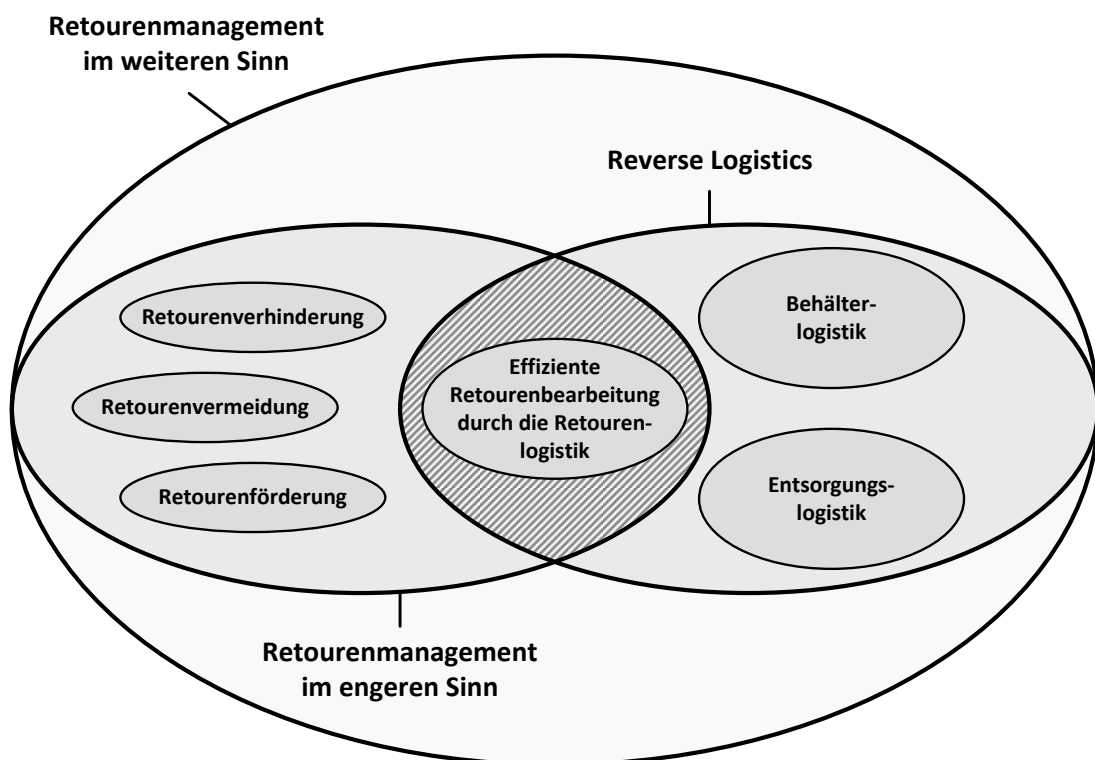


Abb. 6: Abgrenzung zwischen Retourenmanagement und Reverse Logistics<sup>119</sup>

<sup>116</sup> Das duale System bezeichnet die Sammlung, das Recycling und gegebenenfalls die Entsorgung von Verkaufsverpackungen nach den Vorgaben des deutschen Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes. Bekanntester Anbieter ist die Duales System Deutschland GmbH, die mit dem eingetragenen Markenzeichen „Grüner Punkt“ auftritt.

<sup>117</sup> Vgl. Fleischmann et al. (1997), S. 5; Lu/Zhang (2005), S. 299; Halldórsson/Kotzab/Skjøtt-Larsen (2009), S. 85; Wadhwa/Madaan/Chan (2009), S. 461.

<sup>118</sup> Vgl. Stock/Speth/Shear (2006), S. 57.

<sup>119</sup> Quelle: eigene Darstellung.

### 2.1.2.4.3 Abgrenzung zur Green Logistics

Auch für den Green Logistics-Begriff findet sich in der Literatur ein mannigfaltiges Definitionsangebot. Trotz der vorhandenen Unterschiede hinsichtlich des Konzeptumfangs fällt auf, dass die Autoren nicht die beteiligten Prozesse oder Institutionen, sondern durchgängig das Ziel betonen, die ökologischen Auswirkungen der logistischen Aktivitäten zu reduzieren bzw. zu minimieren (vgl. Tab. 8).

Autor	Definition
Calow (1998), S. 323.	„Green logistics refers to devising distribution systems that minimize environmental impact. A major criterion is to maximize distribution for minimum fuel use, using integrated strategies.“
Rogers/Tibben-Lembke (1998), S. 102f.	„Green logistics, or ecological logistics, refers to understanding and minimizing the ecological impact of logistics.“
Rodrigue/Slack/Comtois (2001), S. 339.	„[...] the two words suggest an environmentally friendly and efficient transport and distribution system.“
Wisner/Tan/Leong (2012), S. 545.	„A philosophy of understanding and working to reduce the ecological impact of logistics in both the forward and reverse supply chain.“
Kersten et al. (2010), S. 371.	„Here, logistics are part of the value chain as a whole and make up for part of the total environmental impact of a product. Therefore we will focus on the logistical part of the supply chain [...], taking into account the whole product life cycle.“

Tab. 8: Ausgewählte Green Logistics-Definitionen

Ein Vergleich mit dem Formalziel der traditionellen Logistik verdeutlicht, dass die bedarfsgerechte Verfügbarkeit von Gütern im Rahmen der Green Logistics nicht mehr gewinnmaximal,<sup>120</sup> sondern möglichst umweltverträglich erfolgen soll. Dementsprechend erfordern Entscheidungen hinsichtlich der Struktur des Logistiknetzwerks und der Ausgestaltung der raum- und zeitüberbrückenden Wertschöpfungsprozesse die Berücksichtigung der ökologischen Auswirkungen. Die entstehenden Umweltbelastungen sind hauptsächlich dem Energie- und Rohstoffverbrauch für Verpackung, Transport, Umschlag und Lagerung

<sup>120</sup> Die traditionelle Logistik verfolgt das Formalziel der Kostenminimierung, was ceteris paribus zur Gewinnmaximierung führt. Vgl. Jünemann (1989), S. 18.

der logistischen Objekte zuzuschreiben.<sup>121</sup> Von besonderem Interesse ist die Beziehung zwischen ökologischen und ökonomischen Zielen, die einzelfallspezifisch entweder als komplementär oder konfliktär charakterisiert werden kann. Obwohl zunächst trivial anmutend, gestaltet sich die Beurteilung als diffizile Aufgabe, die erfahrungsgemäß von drei Faktoren abhängt: den berücksichtigten Entscheidungsgrößen, dem betrachteten Zeithorizont und den Aufwendungen für den Ressourcen- und Energieverbrauch. Trotzdem lässt sich konstatieren, dass eine Ökologieorientierung – bedingt durch den höheren Investitionsbedarf – kurzfristig häufig zu höheren Ausgaben führt. Erst bei einem Preisanstieg auf den Faktormärkten oder höheren Zahlungsbereitschaften für grüne Produkte ergeben sich in der Regel Kosten- bzw. Erlösvorteile.

Diese heterogene, zum Teil von subjektiven Gesichtspunkten abhängige Entscheidungsgrundlage spiegelt sich auch in den unterschiedlichen Umweltstrategien wider.<sup>122</sup> *Dyckhoff* (2000) beschreibt vier Basistypen. Eine Abwehrstrategie verfolgen demnach Unternehmen, deren Entscheidungsträger Umweltschutzmaßnahmen ausschließlich als zusätzliche Kosten erachten und jeglichen Nutzen negieren. In der Folge werden nur Maßnahmen umgesetzt, deren Nichtbeachtung beträchtliche Sanktionen nach sich zieht. Außerdem versuchen die Vertreter, gesetzliche Eingaben aktiv zu verhindern oder zumindest zu verzögern. Befürworter der outputorientierten Strategie akzeptieren geplante Gesetze und Richtlinien und erfüllen diese vorschriftsgemäß, gehen aber nicht über die gesetzlichen Mindestmaßnahmen hinaus. Die Aktivitäten beschränken sich häufig auf die Vermeidung von stofflichen Rückständen und Emissionen, bspw. auf der Basis des Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes (KrW-AbfG). Eine prozessorientierte Strategie liegt vor, wenn freiwillige proaktive Maßnahmen die gesetzlichen Vorschriften zur Reduktion des Ressourcenverbrauchs und der entstehenden Rückstände übertreffen. Handelt es sich dabei nicht nur um vereinzelte Maßnahmen, sondern um ein aufeinander abgestimmtes Handlungspaket, das sich an der Vorstellung eines geschlossenen Kreislaufs von der Produktentwicklung bis zur -entsorgung orientiert, spricht *Dyckhoff* (2000) von einer zyklusorientierten Strategie.

Die bisherigen Ausführungen zu Green Logistics machen zwei zentrale Unterschiede zum Retourenmanagement deutlich. Erstens konzentriert sich das Retourenmanagement ausschließlich auf die rückwärts gerichteten Güterflüsse,

---

<sup>121</sup> Vgl. *Maibach/Peter/Seiler* (1995), S. 19; *Rogers/Tibben-Lembke* (1998), S. 103; *Wisner/Tan/Leong* (2008), S. 508.

<sup>122</sup> Der folgende Absatz bezieht sich auf *Dyckhoff* (2000), S. 25f.



während der Green Logistics-Ansatz Güterflüsse in beide Richtungen berücksichtigt.<sup>123</sup> Zweitens verfolgt das Retourenmanagement im Gegensatz zur Green Logistics primär ökonomische Zielsetzungen.<sup>124</sup> Von dieser grundsätzlichen Feststellung bleibt die Möglichkeit einer Zielkomplementarität in Bezug auf einzelne Aufgaben unbeeinflusst.<sup>125</sup> Wie in Kapitel 2.1.2.3 beschrieben, setzt sich das Retourenmanagement mit der Bearbeitung, der Vermeidung, der Verhinderung mit bzw. ohne Kompensation und der Förderung aus insgesamt vier Aufgaben zusammen.

Bei der Retourenbearbeitung hängt die Komplementarität vom realisierten Nettoretourenwert ab. Nimmt dieser einen positiven Wert an, sind die ökologischen und ökonomischen Ziele miteinander kompatibel, da die Weiterverwendung oder Wiederaufbereitung des Produkts, einzelner Teile bzw. der Rohstoffe einerseits ein ökologisches Grundprinzip bedient, andererseits einen wirtschaftlich positiven Effekt erzielt. Im Fall eines negativen Nettoretourenwerts ist hingegen ein Zielkonflikt zu konstatieren.

Die Vermeidungsaktivitäten reduzieren das Rücksendaufkommen durch die Identifikation und Beseitigung der Ursachen. Da sich dadurch der Ressourcenverbrauch für den Rücktransport und die Bearbeitung verringern lässt, wirkt die Retourenvermeidung komplementär zu den Zielen der Green Logistics.<sup>126</sup>

Die Retourenverhinderung versucht, potenzielle Rücksender von ihrem Vorhaben abzubringen.<sup>127</sup> Im Erfolgsfall entledigen sich Unternehmen damit zwar der Bearbeitung, allerdings ist nicht gewährleistet, dass die Retourenversender eine ökologisch wünschenswerte Alternative herbeiführen. So ist es bspw. denkbar, dass ein Konsument den Rücksendaufwand scheut und das Gut entsorgt, obwohl eine Wiederaufbereitung und Weiternutzung möglich gewesen wäre.<sup>128</sup> Folglich ist in Bezug auf die Retourenverhinderung keine eindeutige Aussage über die Beziehung zu den Green Logistics-Zielen möglich.

Bemüht sich das Unternehmen jedoch im Rahmen der Retourenförderung aktiv um möglichst viele Rücksendungen, setzt dies den innerhalb der zyklusori-

---

<sup>123</sup> Vgl. *Rogers/Tibben-Lembke* (1998), S. 103; *Bostel/Dejax/Lu* (2005), S. 172.

<sup>124</sup> Vgl. *Ying/Dayong* (2005), S. 433; *Halldórsson/Kotzab/Skjøtt-Larsen* (2009), S. 90. Zwar gelten ökologisch-soziale Gründe als Retourentreiber [vgl. bspw. *Lambert/Cooper* (2000), S. 74]. Dies beeinflusst jedoch nicht das verfolgte Ziel, sondern ausschließlich die Art und Weise, wie das Ziel realisiert werden soll.

<sup>125</sup> Vgl. *Crandall* (2006), S. 7.

<sup>126</sup> Vgl. *Badurdeen et al.* (2009), S. 61.

<sup>127</sup> Vgl. *Shulman/Coughlan/Savaskan* (2009), S. 577.

<sup>128</sup> Vgl. *Lu/Zhang* (2005), S. 299.

entierten Umweltstrategie beschriebenen Kreislaufgedanken um. Demnach liegt eine Zielkomplementarität vor.

In Anbetracht der partiellen Zielkongruenz sind in der Gesamtbetrachtung zwischen dem Retourenmanagement und der Green Logistics konzeptionelle Schnittmengen in Bezug auf die Retourenvermeidung und -förderung zu attestieren (vgl. Abb. 7).

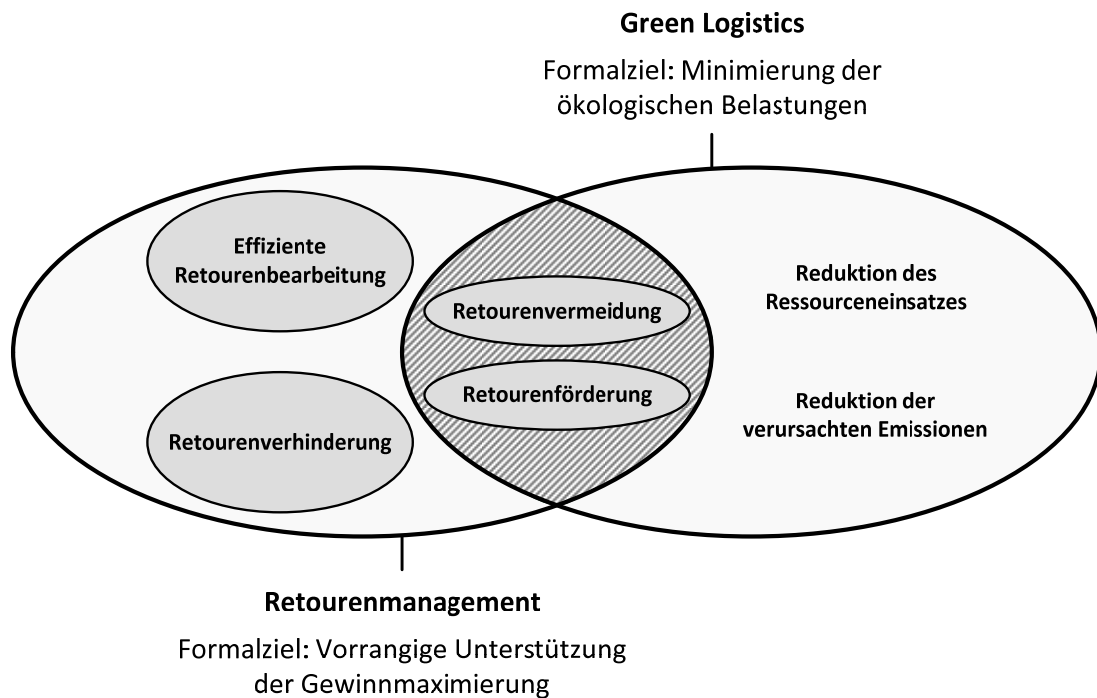


Abb. 7: Abgrenzung zwischen Retourenmanagement und Green Logistics<sup>129</sup>

#### 2.1.2.4.4 Einordnung in das Supply Chain Management

Analog zum Retourenmanagement handelt es sich beim Supply Chain Management um eine Kombination zweier Begriffe: die „Supply Chain“ sowie das „Management“. Eine Supply Chain bezeichnet ein produkt- oder dienstleistungsbezogenes, unternehmensübergreifendes Wertschöpfungssystem mit Netzwerkcharakter, dessen Elemente über Güter-, Informations- und Finanzflüsse miteinander in Beziehung stehen.<sup>130</sup> Idealtypisch repräsentiert eine

<sup>129</sup> Quelle: eigene Darstellung.

<sup>130</sup> Vgl. Tsay/Nahmias/Agrawal (1999), S. 301; Handfield/Nichols (1999), S. 2; Sucky (2004), S. 18.

Supply Chain sämtliche Netzwerkelemente (Institutionen und Prozesse) von den Urlieferanten bis zu den Endkunden.<sup>131</sup> Obwohl viele Publikationen einen Schwerpunkt auf die vorwärts gerichteten Wertschöpfungsprozesse legen, erfasst der Supply Chain-Begriff ausdrücklich auch rückwärts gerichtete Relationen.<sup>132</sup>

Das aktive Management, das heißt die zielgerichtete Planung, Steuerung und Kontrolle solch komplexer Wertschöpfungsnetzwerke, erfordert die Kollaboration der rechtlich und wirtschaftlich eigenständigen Organisationen.<sup>133</sup> Als Ziele dienen dabei diverse Größen, die sich hauptsächlich hinsichtlich des Disaggregationsgrads unterscheiden und allgemein von der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit<sup>134</sup> bzw. des Endkundennutzens<sup>135</sup> über die Kostensenkung<sup>136</sup> bis zur speziellen Realisierung von Zeit-<sup>137</sup> oder Qualitätsvorteilen<sup>138</sup> reichen.

Um die Zusammenarbeit möglichst reibungslos zu gestalten, muss eine Abstimmung zwischen den Unternehmen erfolgen. Dies ist Gegenstand der Koordination. Die Extrempunkte des Spektrums potenzieller Koordinationsmechanismen bilden die reine marktliche sowie die reine hierarchische Koordination. Bei der erstgenannten Alternative wirken Preise als Koordinationsinstrument, wohingegen sich die reine hierarchische Koordination Weisungen und Plänen bedient.<sup>139</sup> Gleichzeitig determiniert der gewählte Koordinationsmechanismus die Struktur des Entscheidungs- und Informationssystems. Dazu formuliert *Jost* (2009): „Bei der reinen marktlichen Koordination liegen ein dezentrales Entscheidungssystem und eine dezentrale Informationsverarbeitung vor. Die reine hierarchische Koordination ist hingegen durch ein zentrales Entscheidungssystem und eine zentrale Informationsverarbeitung charakterisiert. Bei intermediären Koordinationsformen bestimmt der Grad der Entscheidungsautonomie der einzelnen Organisationsteilnehmer sowie der Umfang, in dem diese ihr spezifisches Wissen nutzen können, das Entscheidungssystem

---

<sup>131</sup> Vgl. *Mentzer et al.* (2001), S. 4.

<sup>132</sup> Vgl. *Wildemann* (2000), S. 75; *Jehle* (2000), S. 218.

<sup>133</sup> Vgl. *Barratt* (2004), S. 31f.

<sup>134</sup> Vgl. *Cooper/Lambert/Pagh* (1997), S. 3; *Kotzab* (2000), S. 34; *Stadtler* (2008), S. 10.

<sup>135</sup> Vgl. *Heusler* (2004), S. 17f.; *Corsten/Gössinger* (2008), S. 107; *Kotzab* (2000), S. 33; *Stadtler* (2008), S. 10.

<sup>136</sup> Vgl. *Hahn* (2000), S. 13; *Heusler* (2004), S. 18; *Kotzab* (2000), S. 33; *Corsten/Gössinger* (2008), S. 107; *Stadtler* (2008), S. 10.

<sup>137</sup> Vgl. *Hahn* (2000), S. 13; *Heusler* (2004), S. 19; *Corsten/Gössinger* (2008), S. 107.

<sup>138</sup> Vgl. *Hahn* (2000), S. 13; *Heusler* (2004), S. 19.

<sup>139</sup> Vgl. *Jost* (2009), S. 91; *Fandel/Giese/Raubenheimer* (2009), S. 20–23.

bzw. Informations- und Kommunikationssystem.“<sup>140</sup> Diese werden dann meist als hybride Systeme titulierte.<sup>141</sup>

Die Zusammenführung der Termini mündet in Anlehnung an die Ausführungen von *Mentzer et al. (2001)*<sup>142</sup> in folgendem Begriffsverständnis, dem diese Arbeit folgt: Supply Chain Management beschreibt die koordinierte Planung, Steuerung und Kontrolle unternehmensübergreifender Wertschöpfungssysteme mit Netzwerkcharakter, deren Elemente über Güter-, Informations- und Finanzflüsse miteinander in Beziehung stehen, mit dem Ziel, sowohl die Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Institutionen als auch der gesamten Supply Chain zu stärken.

Anstelle von Supply Chain Management verwenden manche Autoren bewusst den Ausdruck Closed-Loop Supply Chain Management. Dieser Begriffszusatz beruht auf der Unterscheidung zwischen vorwärts und rückwärts gerichteten Supply Chains: „In a forward supply chain, the customer is typically the end of the process. However, a closed-loop supply chain includes the returns processes and the manufacturer has the intent of capturing additional value and further integrating all supply-chain activities. Therefore, closed-loop supply chains include traditional forward supply-chain activities and the additional activities of the reverse supply chain.“<sup>143</sup> Auf den erhaltenen Wert zielt ebenfalls der Definitionsansatz von *Guide/Van Wassenhove (2006)* ab: „We define closed-loop supply chain management as the design, control and operation of a system to maximize value creation over the entire life-cycle of a product with dynamic recovery of value from different types and volumes of returns over time.“<sup>144</sup> Jedoch nimmt die Supply Chain-Definition keine Einschränkung hinsichtlich der Wertschöpfungsrichtung oder des Betrachtungszeitraums vor und schließt demnach auch rückwärts gerichtete Relationen über den gesamten Lebenszyklus ein. Gleichfalls orientieren sich sowohl Supply Chain Management als auch Closed-Loop Supply Chain Management an ökonomischen Zielen.<sup>145</sup> In der Ge-

---

<sup>140</sup> *Jost (2009)*, S. 91f.

<sup>141</sup> Vgl. *Dobhan (2009)*, S. 51.

<sup>142</sup> *Mentzer et al. (2001)* definieren Supply Chain Management als „[...] the systemic, strategic coordination of the traditional business functions and the tactics across these business functions within a particular company and across businesses within the supply chain, for the purposes of improving the long-term performance of the individual companies and the supply chain as a whole“ [*Mentzer et al. (2001)*, S. 18].

<sup>143</sup> *Guide/Harrison/Van Wassenhove (2003)*, S. 3.

<sup>144</sup> *Guide/Van Wassenhove (2006)*, S. 349.

<sup>145</sup> Vgl. *Morana (2006)*, S. 71; *Guide/Van Wassenhove (2001)*, S. 147.

samt Betrachtung unterscheiden sich beide Konzepte hauptsächlich dadurch, dass das Closed-Loop Supply Chain Management die Güterrückflüsse stärker betont: „Closed-loop supply chains [...] have product returns at the center of attention.“<sup>146</sup> Vor diesem Hintergrund ist kein Differenzierungsanlass gegeben und wird in den folgenden Ausführungen auch nicht weiterverfolgt.

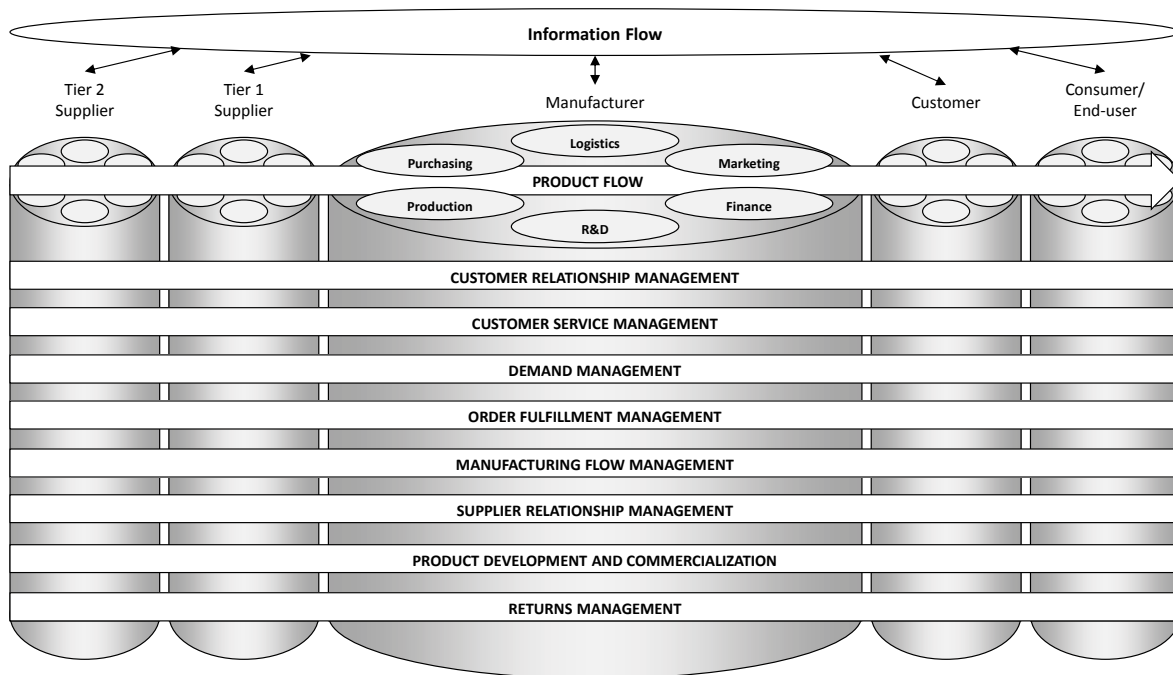


Abb. 8: Die Prozesskomponenten des Supply Chain Managements<sup>147</sup>

Croxton et al. (2001) konkretisieren das Konzept durch die Einführung von acht Kernprozessen (Customer Relationship Management, Customer Service Management, Demand Management, Order Fulfillment Management, Manufacturing Flow Management, Supplier Relationship Management, Product Development and Commercialization, Returns Management), die für ein effektives und effizientes Supply Chain Management sowohl unternehmensintern als auch -übergreifend zu implementieren sind (vgl. Abb. 8).<sup>148</sup>

<sup>146</sup> Guide/Van Wassenhove (2006), S. 345.

<sup>147</sup> Quelle: Croxton et al. (2001), S. 14. Vorgängerversionen finden sich in Cooper/Lambert/Pagh (1997), S. 10 bzw. Lambert/Cooper (2000), S. 67.

<sup>148</sup> Vgl. Croxton et al. (2001), S. 13–15. Störend erweist sich bei dieser Herangehensweise einzig die Tatsache, dass das Retourenmanagement zwar den rückwärts gerichteten Güterfluss und die damit assoziierten Finanz- und Informationsflüsse plant, durchführt

Folglich verkörpert das Returns Management bzw. Retourenmanagement, auf das diese Arbeit fokussiert, eine Komponente des übergeordneten Supply Chain Managements.<sup>149</sup> Des Weiteren verdeutlicht diese Betrachtung die Querschnittsfunktion des Retourenmanagements.<sup>150</sup> Wie in Abb. 9 ersichtlich, ergeben sich intraorganisationale Anknüpfungspunkte mit dem Marketing, dem Vertrieb, der Forschung und Entwicklung, der Logistik, der Produktion, dem Einkauf und dem Controlling.

	Marketing	Vertrieb	Forschung & Entwicklung	Logistik	Produktion	Einkauf	Controlling
Retourenmanagement	Kunden-zufriedenheit	Kunden-wissen	Produkt-design	Retouren-logistik	Re-Manufacturing	Wieder-verwendung	Erlöse und Kosten

Abb. 9: Schnittstellen des Retourenmanagements mit den traditionellen Unternehmensfunktionen<sup>151</sup>

### 2.1.2.5 Konkretisierung der Retourenmanagement-Wirkungskategorien auf Basis der Interdependenzen mit dem Gesamtprozess

Die zahlreichen Schnittstellen verdeutlichen die Notwendigkeit, das Retourenmanagement nicht eindimensional auf die direkt zurechenbaren Kosten zu reduzieren. Daneben existieren weitere ungemein schwerer zu quantifizierende Effekte, die sich aus den Interdependenzen mit dem vorwärts gerichteten Güterfluss ergeben und im Folgenden erläutert werden.

**Kosteneffekt.** Die offensichtlichste Größe ist die Kostenwirkung der Retouren. Sämtliche kurativen Bearbeitungs- sowie präventiven Verhinderungs-, Vermeidungs- und Förderaktivitäten sind mit einem finanziellen Aufwand verbunden, weshalb Entscheidungsträger das Retourenmanagement häufig als notwendiges

---

und kontrolliert, jedoch die rückwärts gerichtete Wertschöpfung im Rahmen der Aufbereitungsaktivitäten (Remanufacturing) unberücksichtigt bleibt. Deshalb wäre es sinnvoll, das „Remanufacturing Flow Management“ als Äquivalent zum „Manufacturing Flow Management“ als neunten Teilprozess in den konzeptionellen Rahmen aufzunehmen.

<sup>149</sup> Vgl. Lambert/Cooper (2000), S. 72; Croxton et al. (2001), S. 14; Defee/Esper/Mollenkopf (2009), S. 88.

<sup>150</sup> Vgl. Mollenkopf/Frankel/Russo (2011), S. 392f.

<sup>151</sup> Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Croxton et al. (2001), S. 14 und Lambert (2008), S. 15.

Übel erachten. Viele Maßnahmen zielen aus diesem Grund auf eine Kostenreduzierung bei gleichbleibendem Servicegrad ab. Allerdings bietet die Möglichkeit, Waren nach dem Kauf zu retournieren, aus betriebswirtschaftlicher Sicht gleichwohl Chancen, wie z. B. der nachstehende Reputationseffekt belegt.

**Reputationseffekt.** Das Marketing und der Vertrieb identifizieren und befriedigen Kundenbedürfnisse. Um sich dauerhaft von Wettbewerbern abzugrenzen, greifen viele Unternehmen auf eine Markenstrategie zurück. Vernachlässigt eine Organisation dabei das Retourenmanagement oder richtet es falsch aus, kann das die Reputation einer Marke beschädigen. Ein Beispiel sind Überbestände oder aufbereitete Warenrückläufer, die unabhängige Verwerter aufkaufen und anschließend unkontrolliert und zu stark reduzierten Preisen auf Primär- oder Sekundärmärkten feilbieten. Im Umkehrschluss unterstützt ein vorausschauendes Retourenmanagement die Markenreputation und damit indirekt den Produktabsatz.

**Marktdurchdringungseffekt.** Die Schnittstelle mit der Marketings- und Vertriebsfunktion begründet außerdem einen direkten absatzsteigernden Effekt, der sich von der Anbahnungs- bis zur Nachkaufphase erstreckt. Aus Kundensicht fungiert eine Rückgabemöglichkeit als Versicherung gegenüber späterer Kaufreue und erhöht dadurch die Wahrscheinlichkeit für das Zustandekommen des Kaufvertrags.<sup>152</sup> Zudem interpretieren Kunden eine Rückgabemöglichkeit als Signal für eine hohe Produktqualität.<sup>153</sup> Nach dem Erwerb wird das Retourenmanagement als Teil des Kundenservices wahrgenommen. Die dabei gemachten Erfahrungen tangieren die Zufriedenheit, die über die Loyalität den Kundenwert beeinflusst. *Petersen/Kumar* (2009b) belegen eindrucksvoll die positive Wirkung, die das Retourenverhalten eines Kunden bis zu einem gewissen Grenzwert auf den Kundenwert hat.<sup>154</sup> Weiterhin fördert ein grünes bzw. umweltbewusstes Unternehmensimage die Kundenbindung. Da die beschriebenen Einflüsse mit vorhandenen Produkten Wachstumspotenziale in bestehenden Märkten eröffnen, wird die Wirkung in Anlehnung an *Ansoff* (1965) als Marktdurchdringungseffekt bezeichnet.<sup>155</sup>

---

<sup>152</sup> Vgl. *Davis/Gerstner/Hagerty* (1995), S. 7; *Padmanabhan/Png* (1997), S. 81; *Chu/Gerstner/Hess* (1998), S. 145; *Rosenbaum/Kuntze* (2003), S. 1068; *Mukhopadhyay/Setoputro* (2004), S. 71.

<sup>153</sup> Vgl. *Wood* (2001), S. 159.

<sup>154</sup> Vgl. *Petersen/Kumar* (2009b), S. 47.

<sup>155</sup> Vgl. *Ansoff* (1965), S. 109.

**Marktentwicklungseffekt.** Darüber hinaus eröffnet das Retourenmanagement weiteres Wachstumspotenzial. Mit der Schnittstelle zur Produktionsfunktion schafft das Retourenmanagement durch die Vereinnahmung von Gütern am Ende des Nutzungs- oder Lebenszyklus die Voraussetzung für die Erschließung neuer Marktsegmente – z. B. für Gebrauchsgüter. Entscheidet sich ein Unternehmen für die Aufbereitung und den erneuten Verkauf bestehender Produkte auf neuen Märkten, entspricht dies nach *Ansoff* (1965) einer Marktentwicklung.<sup>156</sup> Mit diesem Schritt bedient das Unternehmen nicht nur einen zusätzlichen Markt, sondern erschwert gleichzeitig anderen Institutionen den Zugang, da es die Angebotsmenge maßgeblich beeinflusst.

**Qualitätseffekt.** Erfolgt die Auswertung der Retoureninformationen bezüglich der zugrunde liegenden Ursachen, ergibt sich aus den Schnittstellen mit der Produktion, der Logistik und dem Einkauf ein Qualitätseffekt. Weil einer Vielzahl von Retouren Fehler im Beschaffungs-, Herstellungs- und/oder Distributionsprozess vorausgehen, tragen Fehleranalysen zum Qualitätsmanagement bei und unterstützen den kontinuierlichen Verbesserungsprozess einer Organisation.<sup>157</sup>

**Innovationseffekt.** Steht nicht die qualitative Verbesserung bestehender Produkte, sondern das zukünftige Erfolgspotenzial im Mittelpunkt, eröffnet die Schnittstelle mit der Forschungs- und Entwicklungsfunktion einen Innovationseffekt. Die mit Retouren einhergehenden Informationen geben Aufschlüsse über vorhandene Kundenbedürfnisse, die in der kundenorientierten Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistung münden können und damit den langfristigen Erfolg der Supply Chain sichern. Ferner umfasst der Innovationseffekt Impulse für eine verwertungsfreundliche Produktgestaltung.

**Beschaffungseffekt.** Die Schnittstelle zum Einkauf legt die Grundlage für den Beschaffungseffekt. Können zurückgeflossene Güter oder deren Bestandteile aufbereitet und anschließend erneut verkauft oder verbaut werden, sind diese den Beständen an Teilen, Halbfertig- oder Fertigerzeugnissen zuzurechnen. Folglich reduzieren die Rückläufer den für den Einkauf relevanten Nettobedarf, wodurch die Abhängigkeit von den Beschaffungsmärkten und deren Risiken sinkt. Im Fall neuwertiger, wiederverkäuflicher Retouren resultiert daraus zusätzlich ein direkter Einfluss auf die Schwankungen der Bestellmengenverläufe.

**Bilanzeffekt.** Der Bilanzeffekt resultiert aus der Verknüpfung mit dem Controlling und ergibt sich im Wesentlichen aus Vorteilen bei der Bestandsbewertung.

---

<sup>156</sup> Vgl. *Ansoff* (1965), S. 110.

<sup>157</sup> Vgl. *Lambert/García-Dastugue/Croxton* (2008), S. 126.



Retouren sind im Sinn des Vollständigkeitsgrundsatzes (§ 246 Abs. 1 HGB) ab dem Zugangszeitpunkt als Vorräte auszuweisen. Der Höhe nach erfolgt der Ausweis entweder zu Anschaffungskosten<sup>158</sup> (§ 255 Abs. 1 HGB) oder Herstellungskosten<sup>159</sup> (§ 255 Abs. 2–3 HGB). Welche der Vorschriften zur Anwendung kommt, hängt einerseits von der Institution, andererseits von der mit der Retoure einhergehenden Willenserklärung ab, die entweder in einer Rückabwicklung des Verkaufs oder einer Rückgabe am Ende der Nutzungsdauer bestehen kann (vgl. Tab. 9).

Institution \ Willenserklärung	Rückabwicklung des Verkaufs	Rückgabe am Ende der Nutzungsdauer
Produzent	Herstellungskosten (§ 255 Abs. 2–3 HGB)	Anschaffungskosten (§ 255 Abs. 1 HGB)
Händler	Anschaffungskosten (§ 255 Abs. 1 HGB)	Anschaffungskosten (§ 255 Abs. 1 HGB)

*Tab. 9: Bewertungsgrundlagen für Retouren in Abhängigkeit des Entscheidungskontexts*

Zwar ergeben sich für drei Szenarien die Anschaffungskosten nach § 255 Abs. 1 HGB als Bewertungsgrundlage, jedoch fällt deren Höhe höchst unterschiedlich aus. Bei einer Verkaufsrückabwicklung haben Händler die ursprünglich für das Gut entrichteten Anschaffungskosten anzusetzen. Erfolgt die Rückgabe am Ende der Nutzungsdauer, sind die Vereinnahmungskosten relevant. Diese schlie-

<sup>158</sup> „Anschaffungskosten sind die Aufwendungen, die geleistet werden, um einen Vermögensgegenstand zu erwerben und ihn in einen betriebsbereiten Zustand zu versetzen, soweit sie dem Vermögensgegenstand einzeln zugeordnet werden können. Zu den Anschaffungskosten gehören auch die Nebenkosten sowie die nachträglichen Anschaffungskosten“ (§ 255 Abs. 1 HGB).

<sup>159</sup> „Herstellungskosten sind die Aufwendungen, die durch den Verbrauch von Gütern und die Inanspruchnahme von Diensten für die Herstellung eines Vermögensgegenstands, seine Erweiterung oder für eine über seinen ursprünglichen Zustand hinausgehende wesentliche Verbesserung entstehen. Dazu gehören die Materialkosten, die Fertigungskosten und die Sonderkosten der Fertigung sowie angemessene Teile der Materialgemeinkosten, der Fertigungsgemeinkosten und des Werteverzehrs des Anlagevermögens, soweit dieser durch die Fertigung veranlasst ist“ (§ 255 Abs. 2 HGB).

ßen nur die beim Retourenempfänger anfallenden Akquisitions- und Bearbeitungskosten abzüglich einer eventuellen Kundenbeteiligung mit ein.<sup>160</sup>

Unter Umständen findet eine Retoure demnach mit einem sehr geringen Wert Eingang in die Bilanz, was folgendes Praxisbeispiel der Philips Medizin Systeme GmbH eindrucksvoll verdeutlicht: „Der Bereich Retouren und Recycling hat kein Inventory [...]. Die Retouren kommen zurück zum Wert Null. [...] Erst in dem Moment, in dem wir sie aktivieren, also für die Produktionslinie zur Verfügung stellen, werden sie zum neuen Wert [...] ins Inventory aufgenommen.“<sup>161</sup> Analog gehen die Entscheidungsträger beim Computerproduzenten Xeptron bei Gewinnung von Ersatzteilen aus defekten Rücksendungen vor: „[...] the dollar value of the defective parts has already been written off in the financial system as soon as a product is sold. Theoretically, these spare parts have zero value in Xeptron’s financial books [...].“<sup>162</sup> Eine derartige wertbezogene Bestandsreduzierung verringert das Unternehmensvermögen und verbessert die Rentabilität.

**Koordinationsseffekt.** Neben den intraorganisationalen Schnittstellen existiert ferner eine unternehmensübergreifende Verbindung mit den vor- bzw. nachgelagerten Supply Chain-Institutionen. Das Retourenmanagement unterstützt hierbei die Koordination der rechtlich eigenständigen Parteien. Erst die vertragliche Vereinbarung von Rückgabeoptionen (z. B. Buy Back-Contracts) ermöglicht die Realisierung des Supply Chain-weiten Gewinnmaximums. Deshalb kommt dem Retourenmanagement ein Koordinationsseffekt zu.

## 2.2 Entwicklung eines ganzheitlichen Retourenmanagement-Bezugsrahmens

Nach der Definition grundlegender Begriffe, der Abgrenzung gegenüber ähnlichen Konzepten, der Einordnung in das übergeordnete Supply Chain Management und der Diskussion der Effektgrößen konkretisiert dieser Abschnitt die Retourenmanagement-Inhalte und überführt diese in einen Bezugsrahmen.<sup>163</sup>

Ein Bezugsrahmen ist eine terminologisch-deskriptive Grundordnung, die verschiedene Aussagen eines Untersuchungsobjekts strukturiert, Zusammenhänge herstellt und so zur Beschreibung, Erklärung und Reflexion bisher wenig

---

<sup>160</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.2.3.

<sup>161</sup> Pfeiffer (2009), S. 23.

<sup>162</sup> Tan/Yu/Arun (2003), S. 66f.

<sup>163</sup> Eine erste Version des Bezugsrahmens wurde in Asdecker (2012) veröffentlicht.

untersuchter Sachverhalte beiträgt.<sup>164</sup> Ausgangspunkt sind die Inhalte dreier Referenzprozesse. Deren Elemente werden analysiert, verdichtet und miteinander verknüpft, sodass ein neues auf den Analysegegenstand anwendbares Konstrukt entsteht.<sup>165</sup>

## 2.2.1 Bestehende Retourenmanagement-Referenzprozesse

Mit *Rogers et al. (2002)*, *Stock/Speth/Shear (2006)* und *SCOR (2011)* gibt es in der einschlägigen Literatur bisher drei Beiträge, die einen allgemeingültigen Referenzprozess für das Retourenmanagement beschreiben.<sup>166</sup> Die drei Ansätze werden im Folgenden chronologisch, nach dem Veröffentlichungsjahr geordnet, vorgestellt.

### 2.2.1.1 Referenzprozess nach Rogers et al. (2002)

Der Aufsatz von *Rogers et al. (2002)* basiert auf einer Literaturanalyse und mehreren Fokusinterviews mit Entscheidungsträgern verschiedener Branchen. Das entwickelte Konzept wurde durch vier Arbeitssitzungen des GSCF, das sich aus Unternehmens- und Wissenschaftsvertretern zusammensetzt, validiert.<sup>167</sup>

*Rogers et al. (2002)* differenzieren in ihrem Prozessmodell zwischen strategischer Planungs- und operativer Ausführungsebene: „The strategic portion of returns management establishes a structure for implementation of the process within the firm and across key members of the supply chain. The operational portion is the realization of the process that has been established at the strategic level.“<sup>168</sup> Für beide Ebenen definieren *Rogers et al. (2002)* sechs Prozesselemente und konkretisieren diese durch die Beschreibung der charakteristischen Aktivitäten (vgl. Abb. 10). Außerdem weisen die Autoren explizit auf die Interdepen-

---

<sup>164</sup> Vgl. *Bleicher (1995)*, S. 57; *Schwenk-Willi (2001)*, S. 129.

<sup>165</sup> Vgl. *Schwenk-Willi (2001)*, S. 132.

<sup>166</sup> Einen weiteren Referenzprozess stellen *Janse/Schuur/de Brito (2010)* vor. Weil dieser allerdings auf die speziellen Gegebenheiten der Unterhaltungselektronik abzielt, ist der Beitrag im Unterschied zu *Rogers et al. (2002)*, *Stock/Speth/Shear (2006)* und dem *SCOR (2011)*-Modell nicht allgemeingültig anwendbar und wird deshalb von der weiteren Betrachtung ausgeschlossen.

<sup>167</sup> Vgl. *Rogers et al. (2002)*, S. 3.

<sup>168</sup> *Rogers et al. (2002)*, S. 5.

denzen mit den übrigen internen Unternehmensfunktionen und den externen, am Wertschöpfungsnetzwerk beteiligten Institutionen hin.<sup>169</sup>

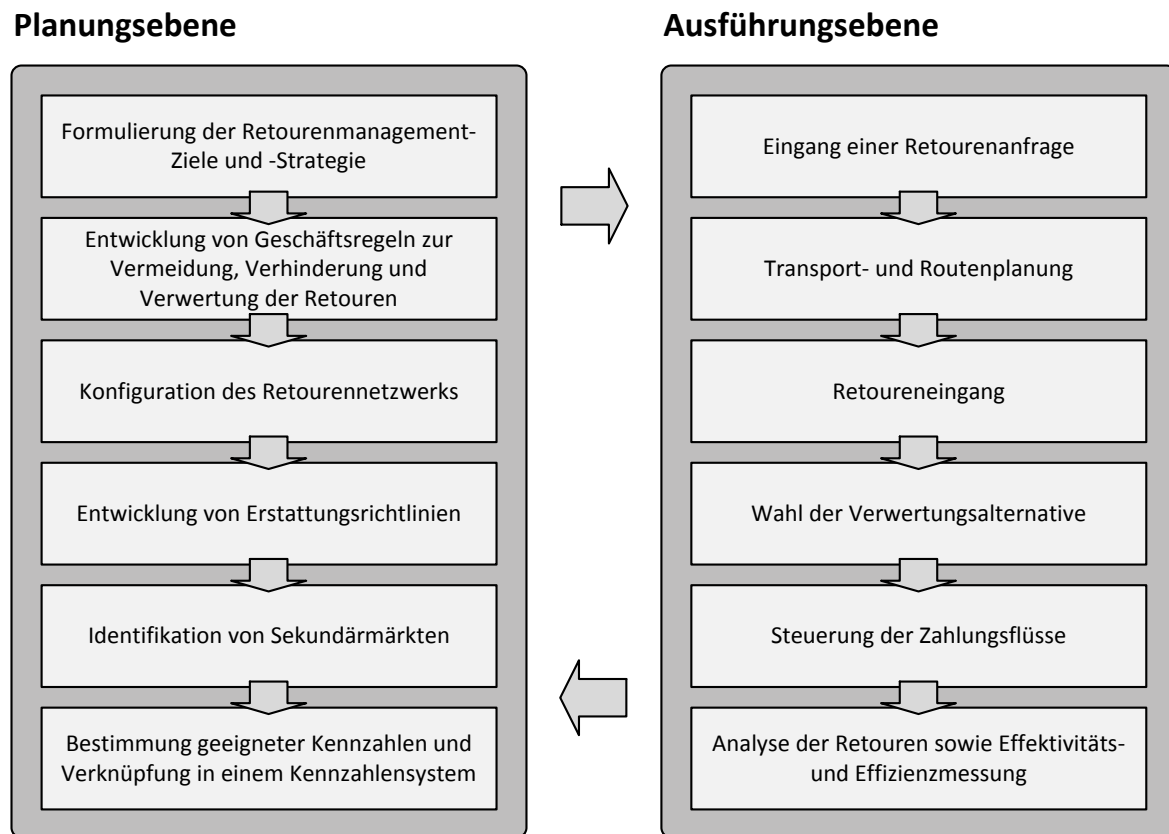


Abb. 10: Der Retourenmanagement-Prozess nach Rogers et al. (2002)<sup>170</sup>

### 2.2.1.2 Referenzprozess nach Stock/Speth/Shear (2006)

Einen weiteren Referenzprozess präsentieren *Stock/Speth/Shear* (2006).<sup>171</sup> Methodisch basiert der Vorschlag auf Autorenerfahrungen, Diskussionen mit zahlreichen Retourenmanagement-Entscheidungsträgern, einer Literaturanalyse und den Erkenntnissen zweier von Industrieverbänden finanzierten Studien. Im

<sup>169</sup> Vgl. *Rogers et al.* (2002), S. 6.

<sup>170</sup> Quelle: eigene Darstellung übersetzt und in enger Anlehnung an *Rogers et al.* (2002), S. 6.

<sup>171</sup> Der Referenzprozess wurde erstmalig detailliert in *Stock* (2004) vorgestellt und anschließend nochmals in leicht modifizierter Form publiziert [vgl. *Stock/Speth/Shear* (2006)]. Weil es sich bei *Stock/Speth/Shear* (2006) um die aktuellste Modellversion handelt, wird im Text nur noch diese referenziert.

Gegensatz zum voranstehenden Ansatz konzentrieren sich die Autoren auf die ausführende Ebene und untergliedern den Prozess in fünf Stufen: „The process comprises five stages – receive, sort and stage, process, analyze, and support – which are common to almost all companies irrespective of industry or product type.“<sup>172</sup> Demzufolge beginnt der Prozess mit der Vereinnahmung der Retoure im Wareneingang. Nach einer Sortierung werden die Rücksendungen dem nachfolgenden Bearbeitungsprozess zugeführt. Der vierte Schritt bezweckt die Ware Zustandsbeurteilung und die Auswahl einer geeigneten Verwertungsoption. Die fünfte Phase unterstützt abschließend den erneuten Absatz retournierter Artikel.<sup>173</sup>

### 2.2.1.3 Referenzprozess nach SCOR (2011)

Das Supply Chain Operations Reference (SCOR)-Modell ist ein branchenübergreifender Standard zur Visualisierung, Analyse, Bewertung und Verbesserung unternehmensübergreifender Wertschöpfungs-systeme.<sup>174</sup> Entwickelt wurde das SCOR-Modell von den Mitgliedern des Supply Chain Council (SCC) – einer unabhängigen Vereinigung von Beratungs- und Industrieunternehmen. Um von Erfahrungswerten der SCC-Mitglieder zu profitieren und dem technologischen Fortschritt Rechnung zu tragen, wird das SCOR-Modell laufend überarbeitet bzw. weiterentwickelt.<sup>175</sup> Die nachstehenden Ausführungen beziehen sich auf die Anfang 2011 veröffentlichte Version 10.0.

Das SCOR-Modell basiert auf dem Axiom, dass sich jede Supply Chain durch die fünf Kernprozesse Planen (Plan), Beschaffen (Source), Herstellen (Make), Liefern (Deliver) und Retournieren<sup>176</sup> (Return) beschreiben lässt.<sup>177</sup> Auf die fünf

---

<sup>172</sup> Stock/Speth/Shear (2006), S. 59.

<sup>173</sup> Vgl. Stock (2004), S. 10–17 und Stock/Speth/Shear (2006), S. 59f.

<sup>174</sup> Vgl. Weber/Wallenburg (2010), S. 162.

<sup>175</sup> Vgl. Weber/Wallenburg (2010), S. 163.

<sup>176</sup> Kaluza/Blecker (2000) übersetzen den Kernprozess „Return“ fälschlicherweise mit „Entsorgen“ [vgl. Kaluza/Blecker (2000), S. 136]. Dieses Verständnis impliziert jedoch eine unzulässige Einschränkung der Begriffsreichweite, da sich die darin beschriebenen Aktivitäten nicht nur auf die Verwertung und Beseitigung von Produktions- oder Konsumtionsrückständen beschränken.

<sup>177</sup> Vgl. Weber/Wallenburg (2010), S. 164–166. Fandel/Giese/Raubenheimer (2009) schreiben fälschlicherweise, dass das SCOR-Modell die „[...] Entsorgung nicht berücksichtigt [...]“ [Fandel/Giese/Raubenheimer (2009), S. 49] und führen nur die vier Kernprozesse Planen, Beschaffen, Produzieren und Liefern an. Diese Aussage ist verwunderlich, weil sich die Autoren auf Version 9.0 des SCOR-Modells beziehen und der „Return“-Prozess bereits

Kernprozesse folgen in der zweiten bzw. dritten Modellebene Prozesskategorien und -elemente, wobei der Detaillierungsgrad stetig zunimmt.<sup>178</sup> Für die Anwendung des SCOR-Modells ist es notwendig, ein Verständnis für die auf Akronymen basierende Notation zu entwickeln.<sup>179</sup> Die fünf Kernprozesse werden mit einem kleinen „s“ und dem ersten Buchstaben der englischen Bezeichnung abgekürzt.<sup>180</sup> Demnach steht „sP“ für „Plan“, „sS“ für „Source“, „sM“ für „Make“, „sD“ für „Deliver“ und „sR“ für „Return“. Ist dem kleinen „s“ als Verweis auf die Unterstützungsfunktion des Kernprozesses ein „E“ nachgestellt oder folgt direkt auf das Schriftzeichen eine Ziffer, weist dies eine Prozesskategorie der zweiten Modellebene aus. Befindet sich vor der Ziffer ein Punkt, handelt es sich bei der beschriebenen Aktivität um ein Prozesselement der dritten Ebene.

Weil diese Arbeit das Retourenmanagement fokussiert, ist eine Beschränkung auf die Prozesskategorien „sP5: Plan Return“ sowie „sER: Enable Return“ und den dazugehörigen Kernprozess „sR: Return“ zielführend (vgl. Abb. 11).

Der in der Kategorie „sP5: Plan Return“ beschriebene Prozess verfolgt das Ziel, die externen Anforderungen zu identifizieren und die langfristige Ressourcenplanung darauf abzustimmen. Die Kategorie „sER: Enable Return“ charakterisiert die für die Konfiguration und den Betrieb des Rückführungsnetzwerks notwendigen Schritte.<sup>181</sup> Nach den Planungsaktivitäten zur Schaffung und Nutzung des Leistungspotenzials gilt es, das Vorhaben auf der Ausführungsebene zielgerecht umzusetzen. Aufgrund der Tatsache, dass am Retourenprozess stets zwei Institutionen (Empfänger und Versender) beteiligt sind, ist der Kernprozess „sR: Return“ in zwei Klassen unterteilt.

Die erste Gruppe umfasst die Empfänger- (sSR: Source Return), die zweite die Versenderaktivitäten (sDR: Deliver Return).<sup>182</sup> Dabei unterscheidet das Modell zwischen drei Retourenarten: fehlerhaften Produkten (Defective Products), Inspektions-, Reparatur- und Instandsetzungsrücksendungen (Maintenance, Re-

---

mit der Version 4.0 implementiert wurde [vgl. *Poluha* (2007), S. 114; *SCOR* (2011), S. 1.2.1].

<sup>178</sup> Vgl. *Fandel/Giese/Raubenheimer* (2009), S. 49.

<sup>179</sup> Für die Ausführungen zur Modellnotation vgl. *SCOR* (2011), S. 1.2.6f.

<sup>180</sup> Seit der Version 10.0 des SCOR-Modells werden alle Kernprozesse, Prozesskategorien sowie Prozesselemente durch den vorangestellten Buchstaben „s“ gekennzeichnet. Vgl. *SCOR* (2011), S. 1.3.4.

<sup>181</sup> Vgl. *SCOR* (2011), S. 3.5.52–3.5.64.

<sup>182</sup> Vgl. *Poluha* (2007), S. 92; *SCOR* (2011), S. 1.2.7.

pair and Overhaul Products) sowie Überbeständen (Excess Products).<sup>183</sup> Diese Klassifizierung resultiert in insgesamt sechs Prozesskategorien (sSR1–sSR3 und sDR1–sDR3), deren Inhalte der Ausführungsebene von *Rogers et al.* (2002) sowie dem Prozess bei *Stock/Spohr/Shear* (2006) ähneln.

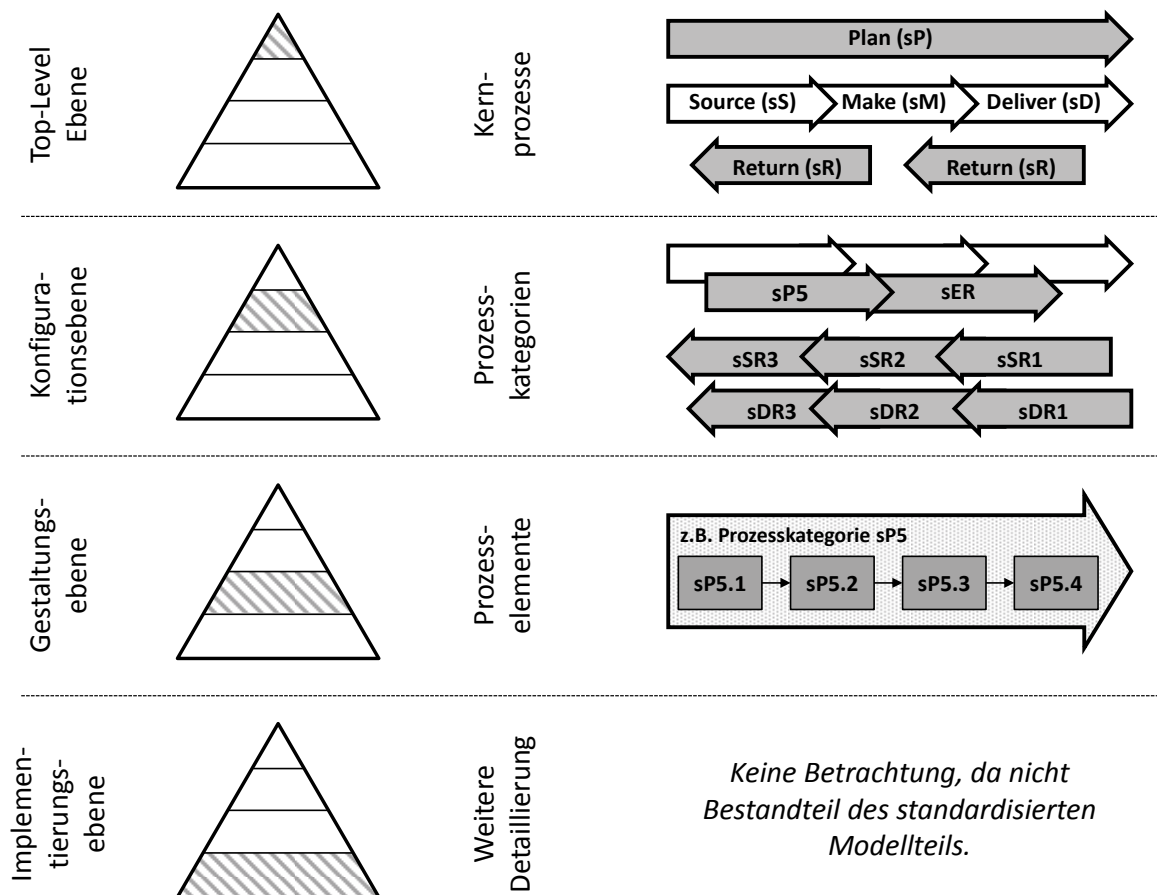


Abb. 11: Die für das Retourenmanagement relevanten Teile des SCOR-Modells<sup>184</sup>

## 2.2.2 Strukturierung der Inhalte und Überführung in einen inhaltlichen Bezugsrahmen

Für die Entwicklung des Bezugsrahmens müssen die Inhalte strukturiert und in eine logische Abfolge gebracht werden. Dies soll in enger Anlehnung an das in der Retourenmanagement-Definition aufgegriffene Phasentheorem der Ent-

<sup>183</sup> Vgl. SCOR (2011), S. 1.2.6.

<sup>184</sup> Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an *Corsten/Gössinger* (2008), S. 157.

scheidungsfindung, das heißt der Planung, Durchführung und Kontrolle der Aktivitäten, erfolgen.<sup>185</sup>

Innerhalb des SCOR-Modells setzt der Managementprozess mit einer Analyse externer Rahmenbedingungen ein, zu denen bspw. die Anzahl der marktseitig erwarteten Rücksendungen, die Kundenerwartungen oder gesetzliche Mindestanforderungen zählen.<sup>186</sup> Die vorherrschenden Rahmenbedingungen bestimmen maßgeblich über die generelle Ausrichtung des Retourenmanagements.

Vor der Initiierung des Planungsprozesses müssen die Art und Weise der Aufgabenverrichtung festgelegt und die Tätigkeiten legitimiert werden. Darauf zielen *Rogers et al.* (2002) mit ihrem Prozesselement „Formulierung der Retourenmanagement-Ziele und -Strategie“ ab.<sup>187</sup> Weil derartige Aktivitäten verbindliche Vorgaben für die nachfolgende Planung, Durchführung und Kontrolle schaffen und ihnen eine Orientierungsfunktion zukommt, werden sie als theoretische/normative Grundlagen bezeichnet.

Angesichts der äußerst vielfältigen und komplexen Planungsaktivitäten soll zur besseren Handhabbarkeit zwischen der strategischen, taktischen und operativen Phase<sup>188</sup> differenziert werden.<sup>189</sup> Der strategischen Planung kommen dabei langfristig bindende Gestaltungsaufgaben zu, die nur unter großen Anstrengungen revidierbar sind.<sup>190</sup> Beispiele sind die Make-or-Buy-Entscheidung auf der institutionellen Ebene und die Konfiguration der Güter-, Informations- und Finanzflüsse auf der Prozessebene.<sup>191</sup>

Die taktische Planung nutzt das geschaffene Leistungspotenzial und generiert prognosebasiert, unter der Beachtung zeitlicher und ressourcenbedingter Restriktionen, mittel- bis langfristige Leistungsprogramme.<sup>192</sup> Hierzu zählen die

---

<sup>185</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.2.2.

<sup>186</sup> Vgl. *SCOR* (2011), S. 3.1.37–3.1.42 und S. 3.5.60f.

<sup>187</sup> Der folgende Absatz bezieht sich auf *Rogers et al.* (2002), S. 6–8.

<sup>188</sup> *Rogers et al.* (2002) unterscheiden zwar zwischen einer strategischen Planungsebene und einer operativen Ausführungsebene. Eine Strukturierung der Planungsphasen findet aber nicht statt.

<sup>189</sup> Vgl. *Mag* (1995), S. 155. Eine solche Klassifizierung der Planungsaufgaben ist auch im dem Retourenmanagement übergeordneten Supply Chain Management weit verbreitet [vgl. *Zäpfel* (2000), S. 15]. Die strategische Planung wird dabei als „Supply Chain Configuration“, die taktische Planung als „Supply Chain Planning“ und die operative Planung als „Supply Chain Execution“ bezeichnet [*Pibernik* (2003), S. 23; *Sucky* (2004), S. 25–30; *Dobhan* (2009), S. 49].

<sup>190</sup> Vgl. für die folgenden drei Absätze *Sucky* (2004), S. 26f.

<sup>191</sup> Vgl. *Rogers et al.* (2002), S. 10f.; *SCOR* (2011), S. 3.1.50 und S. 3.5.59.

<sup>192</sup> Vgl. *SCOR* (2011), S. 3.1.42.



Planung der Retourenmenge unter Berücksichtigung präventiver Einflussmöglichkeiten sowie die Sachmittel- und Personalplanung.<sup>193</sup>

Demgegenüber gründet die operative Planungsebene nicht auf Prognosen, sondern auf der tatsächlich zu bewältigenden Retourenmenge. Für diesen Zweck sind Rücknahme- und Bearbeitungsrichtlinien aufzustellen.<sup>194</sup> Operative Tätigkeiten sehen sich ferner mit unvorhergesehenen, kurzfristigen Ereignissen konfrontiert. Die Planungen konzentrieren sich auf den Umgang mit derartigen Unsicherheiten und tragen so zur Realisierung der festgelegten Leistungsprogramme bei.<sup>195</sup>

Zwischen den Planungsebenen wirken starke Interdependenzen. Einerseits begründen die Vorgaben übergeordneter Planungsebenen einen Top-Down-Einfluss. Andererseits bedarf es einer Antizipation der Auswirkungen auf die untergeordneten Planungsstufen, was eine Bottom-Up-Beziehung konstituiert.<sup>196</sup> Darüber hinaus sind nach *Rogers et al.* (2002) Wechselwirkungen mit internen Unternehmensfunktionen und externen Supply Chain-Institutionen zu beachten, die Koordinationsanstrengungen bedingen.<sup>197</sup> Dementsprechend fordert das SCOR-Modell die Entscheider auf, Retourenpläne unternehmensintern und -extern innerhalb des Wertschöpfungssystems zu kommunizieren.<sup>198</sup>

Auf die Planung folgt die Durchführung, das heißt die Verwirklichung der ermittelten Pläne zur Verhinderung, Vermeidung und Förderung von Retouren sowie zur Bearbeitung der letztendlich eintreffenden Rücksendungen. Dies beschreiben die Ausführungsebenen der Beiträge von *Rogers et al.* (2002) und *Stock/Speth/Shear* (2006) sowie die sechs für das Retourenmanagement zentralen SCOR-Modell-Prozesskategorien (sSR1–sSR3 und sDR1–sDR3).<sup>199</sup> Übereinstimmend genannte Kernelemente sind die Rücksendeautorisation, die Retourenlogistik, die Vereinnahmung, die Wahl der Verwertungsoption sowie die Administration der Retourenfolgen.

Die abschließende Kontrolle durch geeignete Messgrößen schafft die Grundlage für einen dynamischen Regelkreis.<sup>200</sup> Sofern das geschaffene Leistungspotenzi-

---

<sup>193</sup> Vgl. *SCOR* (2011), S. 3.1.39–3.1.41 und S. 3.1.57.

<sup>194</sup> Vgl. *Rogers et al.* (2002), S. 8–10; *SCOR* (2011), S. 3.1.46.

<sup>195</sup> Vgl. *SCOR* (2011), S. 3.1.54f.

<sup>196</sup> Vgl. *Schneeweiß* (2003), S. 33f.

<sup>197</sup> Vgl. *Rogers et al.* (2002), S. 6.

<sup>198</sup> Vgl. *SCOR* (2011), S. 3.1.42.

<sup>199</sup> Vgl. *Rogers et al.* (2002), S. 13; *Stock/Speth/Shear* (2006), S. 59f.; *SCOR* (2011), S. 3.5.1–3.5.48.

<sup>200</sup> Vgl. *Rogers et al.* (2002), S. 12; *SCOR* (2011), S. 3.1.47.

al dauerhaft nicht ausreicht, um die Zielvorgaben zu erfüllen, ist die Planungs- und Durchführungsphase erneut zu durchlaufen. Auf diese Weise wird die Evolutionsfähigkeit des Retourenmanagements unterstützt.

Zusammenfassend besteht der Bezugsrahmen aus den acht Strukturkomponenten „externe Rahmenbedingungen“, „theoretische/normative Grundlagen“, „strategische Planung“, „taktische Planung“, „operative Planung“, „interne/externe Koordination“, „Durchführung“ und „Kontrolle“ mit den jeweils aus den Referenzprozessen stammenden und beschriebenen Inhalten. Der entwickelte Bezugsrahmen lässt sich auch grafisch darstellen (vgl. Abb. 12).

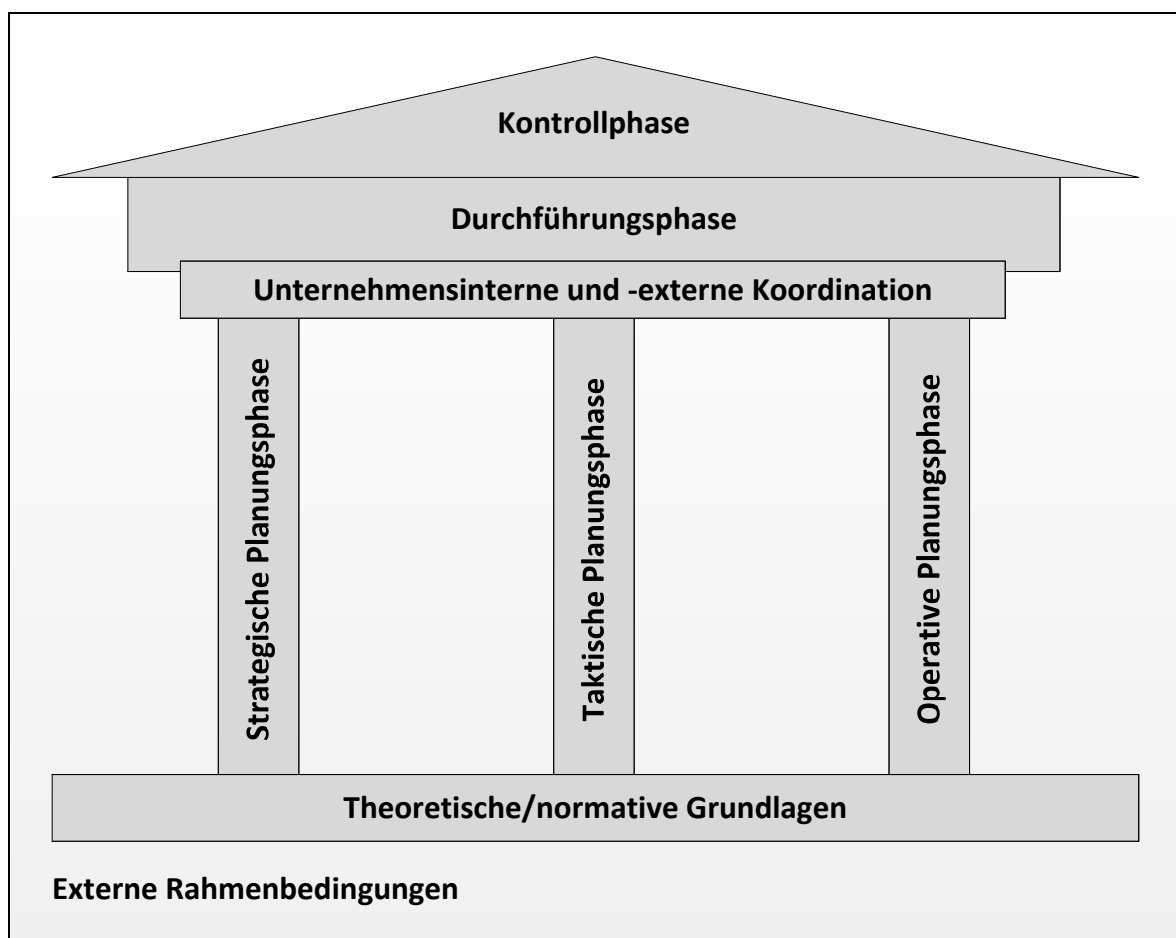


Abb. 12: Das Haus des Retourenmanagements<sup>201</sup>

<sup>201</sup> Quelle: eigene Darstellung in gestalterischer Anlehnung an *Stadler* (2008), S. 12.

In gestalterischer und semantischer Anlehnung an das von *Stadtler (2008)* vorgestellte und mittlerweile weit verbreitete House of Supply Chain Management<sup>202</sup> ergibt sich das Haus des Retourenmanagements. Darin gründen auf den externen Rahmenbedingungen und dem theoretischen, normgebenden Fundament die drei Säulen der strategischen, taktischen sowie operativen Planung. Die entwickelten Pläne bedürfen intra- und interorganisationaler Abstimmung im Rahmen der Koordination. Anschließend werden die geplanten Tätigkeiten auf der Durchführungsebene umgesetzt. Den Abschluss eines Hauses bildet das Dach, das ein Gebäude vor Witterungseinflüssen sichert. Eine solche Schutzfunktion kommt der Kontrolle des Retourenmanagements zu. Durch die Erhebung der Messgrößen lassen sich Abweichungen von den Zielvorgaben frühzeitig identifizieren und entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten.

### 2.3 Theoretische Fundierung des Retourenmanagements

*„In our opinion, which coincides with the view of most researchers in the area of reverse logistics, the development of a strong theoretical foundation [...] is only in its infancy.“*<sup>203</sup>

Zwar zielt voranstehendes Zitat nicht direkt auf das Retourenmanagement, sondern auf den verwandten Reverse Logistics-Ansatz<sup>204</sup> ab, allerdings existiert auch für das Retourenmanagement bisher kein Beitrag, der eine differenzierte theoretische Fundierung vornimmt. Ergo verfolgt dieser Teilabschnitt das Ziel, den Erklärungsbeitrag etablierter wirtschaftswissenschaftlicher Theorien im Hinblick auf das Retourenmanagement zu erörtern.

---

<sup>202</sup> Das „House of Supply Chain Management“ stellt einen Bezugsrahmen für das Konzept des Supply Chain Managements dar. Demnach gründet das Supply Chain Management auf den unternehmerischen Basisdisziplinen (Fundament). Die Integration/Kooperation und die Koordination der Institutionen bilden die beiden tragenden Säulen, die dazu beitragen, die Ziele des Supply Chain Managements – einen verbesserten wahrnehmbaren Kundenservice und eine gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit – zu erreichen. Beide Zielgrößen verkörpern das Dach des House of Supply Chain Management [vgl. *Stadtler (2008)*, S. 12].

<sup>203</sup> *Kapetanopoulou/Tagaras (2009)*, S. 111. Zwar beziehen sich *Kapetanopoulou/Tagaras (2009)* in ihrer Aussage direkt auf die Auswahl geeigneter Verwertungsoptionen, allerdings ist auch für die Reverse Logistics oder das Retourenmanagement keine entsprechende Arbeit bekannt.

<sup>204</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.2.4.2.

Analog zum einleitend beschriebenen Paradigmenstreit der wissenschaftstheoretischen Ansätze fehlt bisher eine universell gültige Theorie, die sämtliche Zusammenhänge befriedigend erklärt. Stattdessen empfehlen diverse Autoren eine multitheoretische Fundierung im Sinn eines theoretischen Pluralismus.<sup>205</sup> Nach einer allgemeinen Vorstellung der relevantesten<sup>206</sup> Konzepte wird der explizite Bezug zum Retourenmanagement hergestellt. Es handelt sich hierbei um die Transaktionskostentheorie, die Prinzipal-Agent-Theorie, den Market-Based-View, den Resource- und Knowledge-Based-View sowie das Konzept der nachhaltigen Entwicklung.

### 2.3.1 Die Grundlagen der Transaktionskostentheorie

Eine der am häufigsten herangezogenen und zitierten Theorien ist die von *Ronald Coase* und *Oliver E. Williamson* geprägte Transaktionskostentheorie (Transaction Cost Theory). Im Zentrum der Betrachtung stehen als Analyseeinheiten einzelne Transaktionen.<sup>207</sup> Eine Transaktion liegt vor, wenn eine Institution ein materielles oder immaterielles Gut an eine andere überträgt. Dieser auf Märkten durch den Preismechanismus koordinierte und vertraglich geregelte Gütertausch unterliegt zwei zentralen Annahmen.<sup>208</sup> In Bezug auf die Interaktion der Vertragspartner wird erstens eine kognitiv limitierte Urteils- und Entscheidungsfindung vorausgesetzt, was *Simon* (1979) als Konzept der begrenzten Rationalität (Bounded Rationality) zusammenfasst und sich in unvollständigen Verträgen niederschlägt.<sup>209</sup> Zweitens besteht die Möglichkeit opportunistischen Verhaltens (Opportunism). Das heißt, die Vertragspartner versuchen mit List und Tücke die Vertragsgestaltung derart zu beeinflussen, dass sie ihren eigenen Nutzen maximieren. Um sich vor den potenziellen Folgen zu schützen, ist eine sorgfältige Anbahnung, Durchführung und Kontrolle der Transaktion notwendig, was in Anbetracht von Zeit- und Ressourcenverbräu-

---

<sup>205</sup> Vgl. *Fritz* (1995), S. 77f.; *Weik/Lang* (2001), S. VII.

<sup>206</sup> Eine Analyse der in *Asdecker* (2011b) identifizierten Retourenmanagement-Publikationen zeigt, dass sich einzelne Autoren bereits punktuell auf die Transaktionskostentheorie, die Prinzipal-Agent-Theorie, den Resource- und Knowledge-Based-View sowie das Konzept der nachhaltigen Entwicklung beziehen. Für eine möglichst umfassende Betrachtung erfolgt zusätzlich die Aufnahme des in der Betriebswirtschaftslehre weit verbreiteten Market-Based-View.

<sup>207</sup> Vgl. *Williamson* (1985), S. 18; *Welge/Al-Laham* (2008), S. 57.

<sup>208</sup> Vgl. *Williamson* (1985), S. xii und S. 44–52.

<sup>209</sup> Vgl. *Simon* (1979), S. 496.

chen Kosten verursacht. Zwar gibt der zentrale Vertreter *Williamson* (1985) keine exakte Definition der Transaktionskosten,<sup>210</sup> unterscheidet jedoch in Abhängigkeit vom Verursachungszeitpunkt zwischen Ex-ante- und Ex-post-Aufwendungen. Die erstgenannten Kosten vor dem Vertragsschluss umfassen: „[...] the costs of drafting, negotiating, and safeguarding an agreement.“<sup>211</sup> Nach dem Vertragsschluss fallen Anpassungskosten (Maladaptation Costs), bilaterale Nachverhandlungskosten (Haggling Costs), Konfliktlösungskosten (Setup and Running Costs of Governance Structures) sowie Bindungskosten (Bonding Costs) an.<sup>212</sup> Die Höhe der Transaktionskosten einer Entscheidungsalternative hängt mit der Spezifität notwendiger Investitionen (Asset Specificity), der mit der Transaktion einhergehenden Unsicherheit (Uncertainty) sowie der Wiederholungshäufigkeit (Frequency) von drei Faktoren ab.<sup>213</sup>

Der Spezifitätsgrad beschreibt den Aufwand, der notwendig ist, um eine getätigte Investition für alternative Verwendungszwecke zu nutzen. *Picot* (1993) spricht diesbezüglich vom „[...] Wertverlust, der eintritt, wenn ein Verfügungsrecht (Transaktionsobjekt) nicht im Rahmen der beabsichtigten Transaktion, sondern seiner nächstbesten Verwendungsmöglichkeit eingesetzt wird.“<sup>214</sup> *Williamson* (1985) unterscheidet zwischen Standort- (Site Specificity), Anlagen- (Physical Asset Specificity), Humankapital- (Human Asset Specificity) und partnerbezogener Spezifität (Dedicated Assets).<sup>215</sup> Da eine hohe Spezifität besondere Sicherungsmaßnahmen gegenüber opportunistischem Verhalten des Vertragspartners erfordert,<sup>216</sup> erhöht dies ceteris paribus die Transaktionskosten. Demgegenüber lässt sich die Unsicherheit auf das Verhalten des Vertragspartners und Veränderungen in den Umweltbedingungen zurückführen.<sup>217</sup> Weil beide Größen einen vertraglichen Anpassungsbedarf oder gar einen Abbruch der Ge-

---

<sup>210</sup> *Williamson* (1985) definiert die Transaktionskosten als: „[...] costs of running the economic system [...]“ [*Williamson* (1985), S. 18]. Der fehlende Detaillierungsgrad bei der Begriffsfindung führt zu unnötigem Interpretationsspielraum und Abgrenzungsproblemen: „[...] everything has its costs, and if you wish to label a great many of these as transactions, then transaction costs will certainly predominate. For a theory that makes such a claim to distinctiveness, the failure to define the key term is both surprising and annoying“ [*Perrow* (1981), S. 375].

<sup>211</sup> *Williamson* (1985), S. 20.

<sup>212</sup> Vgl. *Williamson* (1985), S. 21.

<sup>213</sup> Vgl. *Williamson* (1985), S. 52.

<sup>214</sup> *Picot* (1993), Sp. 4198.

<sup>215</sup> Vgl. *Williamson* (1985), S. 55.

<sup>216</sup> Vgl. *Welge/Al-Laham* (2008), S. 59.

<sup>217</sup> Vgl. *Williamson* (1985), S. 56–60.

schaftsbeziehungen begründen können, steigen die Transaktionskosten *ceteris paribus* mit zunehmender Unsicherheit. Konträr verhält sich der Zusammenhang in Bezug auf die Wiederholungshäufigkeit.<sup>218</sup> Verteilen sich die notwendigen Investitionen auf mehrere Geschäftsvorgänge, sinken die Kosten pro Transaktion bei steigender Wiederholungshäufigkeit.

Aufgrund der Ressourcenknappheit besteht die Notwendigkeit, die Abwicklung der Transaktionen effizient zu organisieren. Dazu schlägt *Williamson* (1985) mit dem klassischen (Market Governance), dem bilateralen (Bilateral Governance), dem trilateralen (Trilateral Governance) sowie dem vereinigenden Vertrag (Unified Governance) vier Gestaltungsalternativen vor.<sup>219</sup>

- **Klassische Verträge.** Der klassische Vertrag wickelt sporadische sowie laufend wiederkehrende Transaktionen mittels vorab festgelegter, beidseitig bekannter und meist standardisierter Regeln ab, die keine spezifischen Investitionen erfordern.<sup>220</sup> Schutz vor opportunistischem Verhalten bietet den Vertragspartnern die große Anzahl an alternativen Lieferanten bzw. Abnehmern. Angesichts der Austauschbarkeit werden keine besonderen Anstrengungen zum Erhalt und der Pflege der Vertragsbeziehung vorgenommen. Als eingängiges Beispiel nennt *Williamson* (1985) den Kauf bzw. Verkauf eines Produkts.
- **Bilaterale Verträge.** Benötigen laufend wiederkehrende Transaktionen spezifische Investitionen, schlägt die Transaktionskostentheorie bilaterale Verträge vor, die auf eine mittel- bis langfristige Bindung der Vertragspartner abzielen.<sup>221</sup> Da die Parteien im Zeitverlauf veränderten Rahmenbedingungen ausgesetzt sind, bedarf es einer Flexibilität gegenüber Anpassungen. Aus diesem Grund sind im Gegensatz zu den klassischen Verträgen nicht alle Inhalte detailliert festgeschrieben. Dieser Umstand bildet den Nährboden für Opportunismus, was durch Kontroll- und Konfliktregulierungsmechanismen zu verhindern ist.
- **Trilaterale Verträge.** Trilaterale Verträge ähneln in Bezug auf die zu tätigen spezifischen Investitionen und den Detaillierungsgrad der Inhalte den voranstehend beschriebenen bilateralen Verträgen.<sup>222</sup> Allerdings

---

<sup>218</sup> Vgl. *Williamson* (1985), S. 61.

<sup>219</sup> Vgl. *Williamson* (1985), S. 73; *Welge/Al-Laham* (2008), S. 59.

<sup>220</sup> Vgl. für folgenden Absatz *Williamson* (1985), S. 73f.

<sup>221</sup> Vgl. für folgenden Absatz *Williamson* (1985), S. 75–77.

<sup>222</sup> Vgl. für folgenden Absatz *Williamson* (1985), S. 74f.

treten die Transaktionen nicht laufend, sondern nur sporadisch auf, was zu einem Zielkonflikt führt. Durch die geringe Wiederholungshäufigkeit in Kombination mit dem hohen Wertverlust gegenüber der nächstbesten Verwendungsmöglichkeit erweisen sich die spezifischen Investitionen als nicht wirtschaftlich. Aus diesem Grund wird auf eine unabhängige dritte Partei zurückgegriffen, die die Transaktion abwickelt. Als Beispiel führt *Williamson* (1985) die Beauftragung eines Architekten zur Bauüberwachung an.

- **Vereinigende Verträge.** Besteht die Möglichkeit, die Größendegressions-effekte der Vertragspartner innerhalb des eigenen Unternehmens zu realisieren, empfiehlt sich eine vertikale Integration der Wertschöpfungsaktivitäten durch vereinigende Verträge.<sup>223</sup> Damit einhergehend verschiebt sich der Fokus einer Transaktion vom einmaligen, zeitlich begrenzten Vertrag zur andauernden Geschäftsbeziehung, bei der beide Parteien gemeinschaftlich ein Optimum anstreben.

Aus den vier vertragstheoretischen Konstrukten ergeben sich gemeinhin drei Koordinationsformen. Klassische Verträge werden am Markt abgewickelt und über Preise koordiniert.<sup>224</sup> Demgegenüber findet bei vereinigenden Verträgen die Transaktionsabwicklung in eigenständigen wirtschaftlichen Einheiten statt. Die Koordination vollziehen hierarchische Weisungen und Pläne.<sup>225</sup> Zwischen den Extrempunkten des Organisationsspektrums (Markt vs. Hierarchie) finden sich ferner hybride Strukturen, die bi- und trilaterale Vertragskonstrukte einschließen.<sup>226</sup>

Elementares Ziel der Transaktionskostentheorie ist es, aus dem kontinuierlichen Spektrum alternativer Koordinationsformen jene Entscheidungsalternative zu wählen, die die Transaktionskosten bei gegebenen Produktionskosten minimiert.<sup>227</sup> Dabei ist es aus Anwendersicht erfreulich, dass die genaue Höhe wegen des komparativen Charakters in den Hintergrund rückt: „Also, costs of both types are often difficult to quantify. The difficulty, however, is mitigated by the fact that transaction costs are always assessed in a comparative institutional way, in which one mode of contracting is compared with another. Accordingly,

---

<sup>223</sup> Vgl. für folgenden Absatz *Williamson* (1985), S. 78.

<sup>224</sup> Vgl. *Williamson* (1985), S. 73f.

<sup>225</sup> Vgl. *Williamson* (1985), S. 78; *Hungenberg* (2008), S. 426.

<sup>226</sup> Vgl. *Williamson* (1991), S. 281.

<sup>227</sup> Vgl. *Williamson* (1985), S. 22; *Williamson* (1991), S. 277; *Hungenberg* (2008), S. 426.

it is the difference between rather than the absolute magnitude of transaction costs that matters.“<sup>228</sup> Zwar ist eine Einzelfallprüfung erforderlich, jedoch gelten bei hoher Spezifität, Unsicherheit und Wiederholungshäufigkeit vereinigte Verträge im Allgemeinen als vorteilhaft. Klassische Verträge sind bei umgekehrten Merkmalsausprägungen zu präferieren.

### 2.3.2 Die Grundlagen der Prinzipal-Agent-Theorie

Ein im Rahmen der Neuen Institutionenökonomik oftmals in Zusammenhang mit der Transaktionskostentheorie genannter Ansatz ist die Prinzipal-Agent-Theorie (Principal-Agent Theory). Das Konzept geht auf die Ausführungen von *Ross* (1973) und *Jensen/Meckling* (1976) zurück. Im Mittelpunkt steht nicht die möglichst effiziente Abwicklung von Transaktionen, sondern das Verhältnis der beteiligten Wirtschaftssubjekte: auf der einen Seite der Auftraggeber (Principal), auf der anderen Seite der Auftragnehmer (Agent).<sup>229</sup> Beide Parteien verfolgen im Modell das Ziel der Nutzenmaximierung, einschließlich eines auf Tücke und List basierenden opportunen Verhaltens (Opportunism).<sup>230</sup> Dabei unterliegen sowohl Prinzipal als auch Agent der Problematik unvollständiger Information. Das heißt, sie sind nicht in der Lage, die Entscheidungssituation vollumfänglich zu erfassen.

Unter diesen Grundannahmen betraut der Prinzipal den Agenten in gegenseitigem Einvernehmen mit einer Aufgabe, wofür dieser eine Entlohnung erhält.<sup>231</sup> Durch die Aufgabendelegation hängt das Wohl des Prinzipals von den Entscheidungen des Agenten ab. Zugleich befindet sich der Agent in einer Position, die er zu seinen Gunsten nutzen kann, da der Prinzipal die in Auftrag gegebene Arbeit infolge der unterstellten unvollständigen Information nicht gänzlich beurteilen kann. Er wird dies tun, wenn seine Interessen nicht mit denen des Prinzipals übereinstimmen. Auf der anderen Seite begibt sich der Agent ebenfalls in Abhängigkeit vom Prinzipal, da auch für ihn die Annahme unvollständiger Information gilt. So lässt sich im Vorfeld nicht ausschließen, dass sich der Prinzipal opportunistisch verhält, indem er z. B. nicht die gesamte vereinbarte Kompensation ausbezahlt. Insgesamt sehen sich die Parteien drei In-

---

<sup>228</sup> *Williamson* (1985), S. 21f.

<sup>229</sup> Vgl. *Ross* (1973), S. 134; *Jensen/Meckling* (1976), S. 308.

<sup>230</sup> Vgl. *Ross* (1973), S. 134.

<sup>231</sup> Vgl. *Arrow* (1985), S. 37.



formationsasymmetrien ausgesetzt, die den erwarteten Wohlfahrtszuwachs gefährden:

- **Verborgene Eigenschaften (Hidden Characteristics).** Vor Inkrafttreten der Vereinbarung sind nicht alle Eigenschaften des Vertragspartners bekannt. Die unvollständige Informationslage kann dazu führen, dass die beteiligten Institutionen einen nicht pareto-optimalen Kandidaten auswählen.<sup>232</sup> Diesen Vorgang bezeichnen Fachvertreter als „Adverse Selection“.<sup>233</sup>
- **Verborgene Absicht (Hidden Intention).** Ferner können die Wirtschaftssubjekte in Unkenntnis über die wahren Absichten der jeweils anderen Partei bleiben. Einigen sie sich trotzdem auf eine Zusammenarbeit, lässt sich das ausnutzen, sofern die Nichterfüllung für eine Partei mit hohen Kosten verbunden ist. Eine derartige Situation ist als sogenannter „Hold Up“ bekannt.<sup>234</sup>
- **Verborgene Handlungen/Informationen (Hidden Actions/Information).** Nach Vertragsbeginn kann der Prinzipal in vielen Fällen entweder die Ausführung nicht überwachen (verborgene Handlungen) oder die erbrachte Leistung nicht beurteilen (verborgene Informationen). Unter diesen Umständen hat der Agent einen Anreiz, sein anfänglich gezeigtes Verhalten zu ändern und den Handlungsspielraum opportunistisch auszunutzen. Dieses Risiko ist unter dem Begriff „Moral Hazard“ geläufig.<sup>235</sup>

Aufgrund der angeführten Problematiken liegt es im Interesse der Vertragsparteien, institutionelle Arrangements zu treffen, die die Gefahr einer Schädigung einschränken. Das Hauptziel der Prinzipal-Agent-Modelle besteht darin, für spezielle Entscheidungssituationen jene vertragliche Lösung zu ermitteln, die den Gesamtnutzen der Wirtschaftssubjekte maximiert.<sup>236</sup> Voneinander abweichende Interessen können anhand spezieller Anreize behoben werden. Alternativen

---

<sup>232</sup> Vgl. *Stiglitz* (2000), S. 1447.

<sup>233</sup> Vgl. *Picot/Dietl/Franck* (1999), S. 88; *Welge/Al-Laham* (2008), S. 53. Es sei angemerkt, dass die verborgenen Eigenschaften theoretisch auch dem Agent schaden können, da er ebenfalls nicht vollständig über den Prinzipal informiert ist und ihm dieser die vereinbarte Entlohnung vorenthalten kann.

<sup>234</sup> Vgl. *Picot/Dietl/Franck* (1999), S. 89; *Welge/Al-Laham* (2008), S. 53.

<sup>235</sup> Vgl. *Picot/Dietl/Franck* (1999), S. 89; *Stiglitz* (2000), S. 1447; *Welge/Al-Laham* (2008), S. 53.

<sup>236</sup> Für das Konzept der pareto-optimalen Verteilung vgl. *Hochman/Rodgers* (1969).

tiv stehen als Gestaltungsalternativen die Limitierung des vorhandenen Handlungsspielraums durch konkrete Regeln und Anweisungen, Rechenschaftspflichten, Kontrollen und die Festlegung von Pönalen zur Verfügung.

Die Beurteilung und Auswahl geeigneter Handlungsoptionen findet anhand der jeweils entstehenden Agenturkosten (Agency Costs) statt.<sup>237</sup> Hierbei berechnen sich die Agenturkosten als die Aufwendungen der vertraglich vereinbarten Lösung abzüglich der Kosten der Optimallösung bei vollkommener Information. *Jensen/Meckling* (1976) unterscheiden drei Kostenarten.<sup>238</sup> Erstens entstehen Steuerungs- und Kontrollkosten zur Reduktion des Informationsdefizits, bspw. die Kosten des Vertragsschlusses oder des Überwachungsaufwands. Zweitens resultieren die herbeigeführten Verhaltensänderungen in Garantie- bzw. Signalisierungskosten. Hierzu zählen z. B. die Rechenschaftstätigkeiten oder Risikoprämien zur Absicherung gegenüber Strafzahlungen. Die dritte relevante Kostenart ist der residuale Wohlfahrtsverlust, der die Abweichung der realisierten Lösung vom Idealzustand bei symmetrischer Informationslage bewertet.

Der optimale nutzenmaximierende Vertrag wird bei einer Minimierung der Agenturkosten erreicht. *Ross* (1973) zeigt, dass die Agenturkosten bei der unterstellten unvollständigen Information stets positive Werte annehmen, eine Pareto-Optimalität also nur dann möglich ist, wenn gar keine Agenturbeziehung im Sinn der Theorie vorliegt.<sup>239</sup>

### 2.3.3 Die Grundlagen des Market-Based-View

Während Transaktionskostentheorie und Principal-Agent-Theorie den Fragen nachgehen, warum verschiedene Organisationsformen existieren bzw. welchen Rahmenbedingungen Vertragsbeziehungen unterliegen, stellt der Market-Based-View (MBV) auf die Ursachen des Unternehmenserfolgs ab.<sup>240</sup> Das theoretische Kernelement des MBV ist das Structure-Conduct-Performance-Paradigma nach *Bain* (1956).<sup>241</sup>

Die in Abb. 13 dargestellte Kausalkette besagt, dass der Unternehmenserfolg im Wesentlichen von der Branchenstruktur abhängt. *Porter* (1980) greift diese Er-

<sup>237</sup> Vgl. *Ross* (1973), S. 138; *Jensen/Meckling* (1976), S. 308.

<sup>238</sup> Vgl. *Jensen/Meckling* (1976), S. 308.

<sup>239</sup> Vgl. *Ross* (1973), S. 138.

<sup>240</sup> Vgl. *Hungenberg* (2008), S. 549; *Welge/Al-Laham* (2008), S. 76.

<sup>241</sup> Vgl. *Bain* (1956), S. 1.

kennnisse auf und identifiziert fünf elementare Einflussfaktoren.<sup>242</sup> Zu diesen sogenannten „Five Forces“ zählen die interne Branchenrivalität (Industry Competitors), die Bedrohung durch potenzielle Markteintritte neuer Konkurrenten (Potential Entrants), die Bedrohung durch Substitute (Substitutes), die Verhandlungsmacht der Kunden (Buyers) sowie die Verhandlungsmacht der Lieferanten (Suppliers).<sup>243</sup> Vor einer detaillierten Auseinandersetzung mit den fünf Dimensionen ist zu betonen, dass sich die fünf Untersuchungskriterien immer auf die gesamte Branche beziehen.<sup>244</sup> Porter (1980) definiert Branche als: „[...] the group of firms producing products that are close substitutes for each other.“<sup>245</sup>

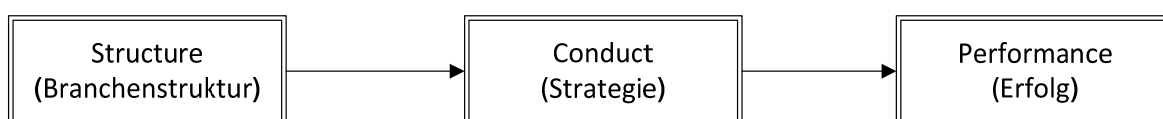


Abb. 13: Das Structure-Conduct-Performance-Paradigma<sup>246</sup>

Die Rivalität innerhalb einer Branche hängt insbesondere von der Anzahl der Marktteilnehmer, dem Marktwachstum innerhalb der Branche, der Fixkostenhöhe, den Differenzierungsmöglichkeiten sowie den Austrittskosten und -barrieren ab.<sup>247</sup> In Branchen mit großem Wettbewerbsdruck fällt es schwer, überdurchschnittliche Renditen zu erzielen. Analog verhält es sich bei der Gefahr durch Markteintritte neuer Konkurrenten, was sich in letzter Konsequenz in einer zunehmenden Wettbewerbsintensität widerspiegelt. Dieses Risiko richtet sich maßgeblich nach den bereits realisierten Größendegressionseffekten, der erzielten Produktdifferenzierung, dem Kapitalbedarf für einen Markteintritt, den Wechselkosten sowie dem Zugang zu den Vertriebskanälen.<sup>248</sup>

Sofern sich Produkte von Unternehmen anderer Branchen dazu eignen, gleiche Kundenbedürfnisse zu befriedigen, können auch diese den Wettbewerb innerhalb einer Branche verschärfen, indem sie den Preisdruck erhöhen: „Substitu-

<sup>242</sup> Bereits Bain (1956) identifiziert drei Einflussfaktoren. Darunter fallen Größendegressionseffekte (Economies of Large Scale), Differenzierungsvorteile (Product Differentiation Advantages) sowie absolute Kostenvorteile (Absolute Cost Advantages).

<sup>243</sup> Vgl. Porter (1980), S. 4.

<sup>244</sup> Vgl. Porter (1980), S. 6.

<sup>245</sup> Porter (1980), S. 5.

<sup>246</sup> Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Welge/Al-Laham (2008), S. 78.

<sup>247</sup> Vgl. Porter (1980), S. 17–21.

<sup>248</sup> Vgl. Porter (1980), S. 7–11; D’Aveni (1994), S. 116f.

tes limit the potential returns of an industry by placing a ceiling on the prices firms in the industry can profitably charge.“<sup>249</sup> Ein Beispiel für derartige Substitute sind Volkswagen-Motorenaggregate, die seit kurzem in Blockheizkraftwerke eingehen und damit im Wettbewerb zu traditionellen Anbietern stehen.<sup>250</sup> Zwei weitere zu berücksichtigende Größen sind die Verhandlungsmacht der Kunden und der Lieferanten, die darüber entscheiden, welcher Wertschöpfungsanteil in der untersuchten Branche verbleibt. In der Verhandlungsmacht der Kunden manifestieren sich einerseits die Wettbewerbsintensität der Branche, andererseits die Marktstruktur. Konkurrieren viele Anbieter um wenige Abnehmer, können diese in der Regel geringere Preise durchsetzen.<sup>251</sup> Dadurch sinkt die Branchenrentabilität, was einer Verschiebung der Wertschöpfungsbeiträge in Kundenrichtung gleichkommt. Entgegengesetzt verhält es sich bei großer Verhandlungsmacht der Lieferanten, die umso stärker ausfällt, je geringer die Anzahl der Anbieter ist und je weniger Substitute existieren.<sup>252</sup> Abb. 14 stellt die Einflussgrößen zusammenfassend dar.

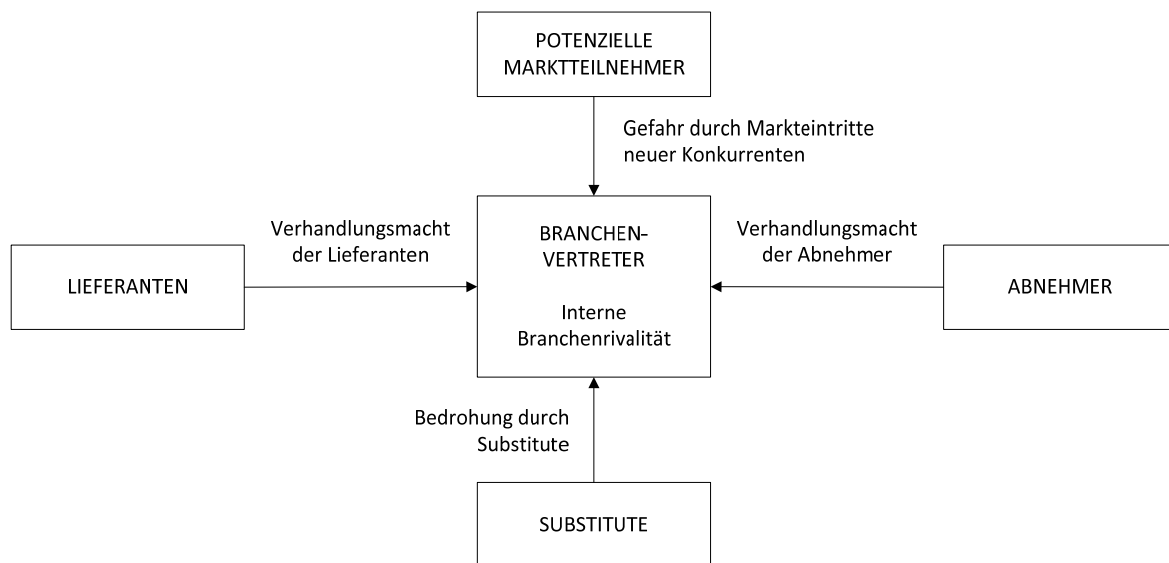


Abb. 14: Die Einflussgrößen der Branchenattraktivität nach Porter (1980)<sup>253</sup>

<sup>249</sup> Porter (1980), S. 23.

<sup>250</sup> Vgl. LichtBlick AG (2011).

<sup>251</sup> Vgl. Porter (1980), S. 24. Für weitere Kriterien vgl. Porter (1980), S. 25–27.

<sup>252</sup> Vgl. Porter (1980), S. 27. Für weitere Einflussgrößen vgl. Porter (1980), S. 27–29.

<sup>253</sup> Quelle: eigene Darstellung übersetzt nach Porter (1980), S. 4.

Porter (1980) schlussfolgert, dass die Branchenattraktivität bei zunehmender Bedrohung durch die „Five Forces“ abnimmt, weil diese die Erlangung eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils erschweren. Daraus ergeben sich zwei Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis. Erstens sollten Unternehmen in möglichst attraktive Branchen eintreten. Zweitens müssen sich die strategischen Aktivitäten nach einem Marktbeitritt darauf konzentrieren, die Wettbewerbskräfte zum Vorteil der eigenen Position zu verändern. Ein Hauptaugenmerk ist hierbei auf die entstehende Entscheidungsdynamik zu richten, da in wettbewerbsintensiven Märkten eine Aktion meist eine Reaktion der Konkurrenz nach sich zieht.

### 2.3.4 Die Grundlagen des Resource-Based-View und Knowledge-Based-View

Nimmt beim MBV vorwiegend die Unternehmensumwelt – operationalisiert durch die wirkenden Branchenkräfte – die Rolle der Erklärungsgröße ein, fokussiert der Resource-Based-View (RBV) auf die internen Ressourcen als Grundlage für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen und dauerhaften Unternehmenserfolg.<sup>254</sup> Im Ansatz finden sich derartige Überlegungen bereits in der prägenden Arbeit von Penrose (1959), die nahezu alle späteren Forscher zitieren.<sup>255</sup> Ein profunder Diskurs kam jedoch erst in den 1980er Jahren in Gang, als sich die Kritik am MBV intensivierte.

Laut Barney (1991) umfasst der Ressourcen-Begriff neben tangiblen Vermögensgegenständen sämtliche intangiblen Fähigkeiten, organisatorischen Abläufe, Informationen sowie Fachwissen, das eine Unternehmung dazu befähigt, die Effektivität und Effizienz zu erhöhen.<sup>256</sup> Eine argumentative Grundannahme des RBV besteht darin, dass sich Unternehmen durch die Einzigartigkeit ihrer immobilen Ressourcen voneinander unterscheiden.<sup>257</sup> Damit die darauf beruhenden Wettbewerbsvorteile von anhaltender Dauer sind, müssen vier Eigenschaften erfüllt sein.<sup>258</sup> Dies beinhaltet zwangsweise die Forderung nach Knappheit. Nur wenn das Angebot vergleichbarer Ressourcen gering ist, kann

---

<sup>254</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 87.

<sup>255</sup> Vgl. bspw. Grant (1991), S. 114; Bea/Haas (2009), S. 31; Hungenberg (2008), S. 551.

<sup>256</sup> Vgl. Barney (1991), S. 101.

<sup>257</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 88; Hungenberg (2008), S. 551.

<sup>258</sup> Vgl. Barney (1991), S. 105–110. Eine ähnliche Einordnung vollzieht Grant (1991), der die vier Kriterien Beständigkeit (Durability), Transparenz (Transparency), Übertragbarkeit (Transferability) sowie Replizierbarkeit (Replicability) benennt [vgl. Grant (1991), S. 124].

daraus überhaupt ein Vorteil gegenüber konkurrierenden Unternehmen erwachsen.<sup>259</sup> Darüber hinaus bedarf es der Nicht-Imitierbarkeit.<sup>260</sup> Es gilt, durch entsprechende Schutzmaßnahmen einen monopolähnlichen Ressourcenzugang zu etablieren, der eine Nachahmung verhindert oder zumindest erschwert. Einen derartigen Schutz bieten z. B. Patente oder andere verbrieftete Rechte.<sup>261</sup> Ist die Nicht-Imitierbarkeit gewährleistet, wird die Konkurrenz nach alternativen Lösungen suchen. Deshalb schließt sich als dritte konstitutive Eigenschaft die Nicht-Substituierbarkeit an.<sup>262</sup> Für die entsprechende Ressource sollte demnach kein Äquivalent die gleiche Wirkung erzielen. Abschließend muss eine Ressource grundsätzlich einen Nutzen stiften, den der Kunde auch wahrnimmt.<sup>263</sup>

Zwar bietet der formulierte Anforderungskatalog eine nützliche Einordnungshilfe. Aufgrund der fehlenden Operationalisierung der einzelnen Dimensionen verbleiben jedoch Abgrenzungsunschärfen, die eine eindeutige Einschätzung im Hinblick auf die langfristige Vorteilhaftigkeit einer Ressource verhindern. Trotz dieser grundlegenden Problematik scheinen speziell intangible Ressourcen den formulierten Kriterien gerecht zu werden.<sup>264</sup>

Gelingt es einer Organisation, Ressourcen mit den genannten Anforderungen zu entwickeln bzw. zu akquirieren und am Markt zu monetarisieren, erzielen sie überdurchschnittliche Erträge, sogenannte Renten.<sup>265</sup> Um diese auch tatsächlich zu realisieren, schlägt *Grant* (1991) in seinem wegweisenden und häufig zitierten Essay einen fünfstufigen, rückgekoppelten Strategieprozess vor, der mit der Identifikation und Klassifikation der Unternehmensressourcen beginnt.<sup>266</sup> Die zweite Phase kombiniert verschiedene Ressourcen und leitet dar-

---

<sup>259</sup> Vgl. *Hungenberg* (2008), S. 552.

<sup>260</sup> Vgl. *Welge/Al-Laham* (2008), S. 95.

<sup>261</sup> Vgl. *Hungenberg* (2008), S. 552.

<sup>262</sup> Vgl. *Welge/Al-Laham* (2008), S. 95.

<sup>263</sup> Vgl. *Hungenberg* (2008), S. 552.

<sup>264</sup> Die Ergebnisse einer empirischen Studie von *Hall* (1993) deuten darauf hin, dass die Unternehmensreputation, das Produktimage, das Mitarbeiterwissen, die Kultur und die organisationalen Netzwerke den größten Einfluss aufweisen [vgl. *Hall* (1993), S. 614]. Vgl. ebenfalls *DeNisi/Hitt/Jackson* (2003), S. 4.

<sup>265</sup> Vgl. *Welge/Al-Laham* (2008), S. 89. Darin unterscheiden *Welge/Al-Laham* (2008) zwischen Ricardo-Renten, Bain-Renten, Schumpeter-Renten und Quasi-Renten. Ricardo-Renten ergeben sich aus dem Zugriff auf knappe Ressourcen. Bain-Renten resultieren aus monopolartigen Marktstellungen. Demgegenüber bilden zeitliche Wettbewerbsvorteile vor Imitatoren die Grundlage der Schumpeter-Renten. Quasi-Renten folgen aus der alternativen Verwendung unternehmensspezifischer Ressourcen.

<sup>266</sup> Vgl. für den verbleibenden Absatz *Grant* (1991), S. 119–133.

aus interne Fähigkeiten (Capabilities) ab. Die ermittelten Entscheidungsalternativen unterzieht der anschließende dritte Schritt einer Bewertung hinsichtlich des rentenstiftenden Potenzials. Dabei ist einerseits zu berücksichtigen, ob die jeweilige Fähigkeit einen Beitrag zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil leistet. Andererseits müssen die Entscheidungsträger abschätzen, inwieweit sich die potenziellen Erträge in der betrieblichen Praxis verwirklichen lassen. Unter Berücksichtigung externer Chancen erfolgt in der vierten Konzeptstufe eine Auswahl der attraktivsten Fähigkeiten, die daraufhin in eine Strategie überführt werden. Abschließend nimmt der fünfte Schritt eine Rückkopplung mit der anfänglichen Ressourcenidentifikation vor. Ein laufender Abgleich der für die Strategieumsetzung benötigten mit den aktuell vorhandenen Ressourcen zeigt Lücken auf. Sie bilden die Entscheidungsgrundlage für Investitionen zur Erweiterung der Ressourcenbasis und versetzen eine Organisation in die Lage, die Erfolgspotenziale zu erneuern.

Basierend auf den Forschungsbeiträgen zum RBV argumentieren einige Fachvertreter, dass das Wissen im Vergleich zu anderen Ressourcen eine herausragende Stellung einnimmt.<sup>267</sup> Da der RBV diese superiore Rolle nicht vorsieht, entwickeln sie den Knowledge-Based-View (KBV) und verleihen der Sonderstellung damit konzeptionell Ausdruck. Als besonders prägend haben sich für diesen Theoriestrang die Arbeiten von *Spender* (1996) und *Grant* (1996a) erwiesen. Letzterer betont, dass sich Wettbewerbsvorteile aufgrund der dynamischen Unternehmensumwelt nicht mehr durch die traditionellen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital erlangen lassen: „Fundamental to a knowledge-based theory of the firm is the assumption that the critical input in production and primary source of value is knowledge. Indeed, if we were to resurrect a single-factor theory of value in the tradition of the classical economists’ labor theory of value or the French Physiocrats land-based theory of value, then the only defensible approach would be a knowledge-based theory of value, on the grounds that all human productivity is knowledge dependent, and machines are simply embodiments of knowledge.“<sup>268</sup>

Hierbei unterscheidet der KBV zwischen expliziten und impliziten Erkenntnissen.<sup>269</sup> Zahlreiche Experimente belegen, dass implizites Wissen – in der englischsprachigen Literatur als Tacit Knowledge bekannt – im Gegensatz zum ex-

---

<sup>267</sup> Vgl. *Grant* (1996a), S. 112; *Grant* (1996b), S. 375; *Spender* (1996), S. 45; *Eisenhardt/Santos* (2002), S. 144.

<sup>268</sup> *Grant* (1996a), S. 112.

<sup>269</sup> Vgl. *Lubit* (2001), S. 164f.; *Senker* (1995), S. 429; *Nonaka* (1991), S. 98.

pliziten Wissen nur zum Teil bewusst erworben und deshalb nur bedingt kodifiziert, erklärt und weitergegeben werden kann.<sup>270</sup> Damit bestätigen die Forscher die bereits von *Polanyi* (1966) formulierte Hypothese der Nicht-Transferierbarkeit: „I shall reconsider human knowledge by starting from the fact that we can know more than we can tell.“<sup>271</sup> Darüber hinaus ist in Abhängigkeit vom Träger zwischen organisationalem (Organizational Knowledge) und individuellem Wissen (Individual Knowledge) zu differenzieren. Während individuelles Wissen in einzelnen Personen verortet ist, bezeichnet das organisationale Wissen jene kollektiv geteilten Kompetenzen eines Unternehmens, die sich in informellen Routinen, Abläufen und Beziehungen widerspiegeln.<sup>272</sup> Da Wissensträger nicht dauerhaft an eine Organisation gebunden sind, kommt insbesondere dem implizit-organisationalen Wissen ein vorteilsstiftender Charakter zu. Um langfristige Wettbewerbsvorteile zu generieren und zu erneuern, bedarf es demnach einerseits einer systematischen Wissensakquise, andererseits der Transformation von implizit-individuellem zu implizit-organisationalem Wissen.

Für den erstgenannten Prozess sei auf das Konzept des organisationalen Lernens verwiesen.<sup>273</sup> Im Allgemeinen bezeichnet das Lernen Verhaltensveränderungen, die durch die Verarbeitung von neuen Informationen einsetzen.<sup>274</sup> Da der organisationale auf den individuellen Lernprozess zurückgeht, können Institutionen auf zwei Arten Wissen generieren.<sup>275</sup> Erstens, indem sich deren Mitglieder individuell Wissen aneignen, zweitens durch die Integration neuer Mitglieder, die über bisher unbekannte Kenntnisse verfügen.<sup>276</sup> *Huber* (1991) weist darauf hin, dass die Akquise die organisationale Wissensbasis nur in Verbindung mit der Distribution, Interpretation und Speicherung beständig erweitert.<sup>277</sup>

---

<sup>270</sup> Vgl. *Reber* (1989), S. 229f.; *Grant* (1996b), S. 377; *Polanyi* (1966), S. 25.

<sup>271</sup> *Polanyi* (1966), S. 4.

<sup>272</sup> Vgl. *Hatch/Dyer* (2004), S. 1158.

<sup>273</sup> Vgl. *Eisenhardt/Santos* (2002), S. 141.

<sup>274</sup> Vgl. *Eisenhardt/Santos* (2002), S. 141.

<sup>275</sup> Vgl. *Nonaka* (1991), S. 97.

<sup>276</sup> Vgl. *Grant* (1996a), S. 112.

<sup>277</sup> Vgl. *Huber* (1991), S. 90. Als problematisch erweist sich die Tatsache, dass das hinsichtlich der Wettbewerbsvorteile relevante implizite Wissen nur zum Teil kodifiziert, erklärt, weitergegeben und damit auch gespeichert werden kann. Auf diese Problematik geht *Huber* (1991) nur unzureichend ein, weist aber auf den weiteren Forschungsbedarf hin: „Finally, organizational memory, as a determinant of organizational learning and decision making, was found to be much in need of systematic investigation“ [*Huber* (1991), S. 107].



Zur Überführung von implizit-individuellem zu implizit-organisationalem Wissen schlägt *Nonaka* (1991) eine vierstufige Wissensspirale (Spiral of Knowledge) vor.<sup>278</sup> Deren erster Schritt umfasst die Weitergabe von implizitem Wissen an andere Wissensträger, wozu angesichts der schlechten Kodifizier- und Transferierbarkeit der Inhalte eine enge Zusammenarbeit zwischen den Individuen notwendig erscheint (Socialization).<sup>279</sup> Aufbauend auf dem dadurch erworbenen Verständnis strebt die zweite Stufe der Spirale eine Überführung von implizitem in explizites Wissen mittels Artikulation (Articulation) an. Im Anschluss daran ist verbal kommuniziertes Wissen zu standardisieren, was eine gesamtorganisationale Verfüg- und Kombinierbarkeit in anderen Entscheidungskontexten sicherstellt (Combination). Das dadurch gewonnene explizite Wissen verändert unternehmensintern gleichzeitig informelle Strukturen und Abläufe, was wiederum die implizit-organisationale Wissensbasis vergrößert (Internalization). Beim beschriebenen Prozess handelt es sich um einen rückgekoppelten, dynamischen Regelkreis: „[Internalization] starts the spiral of knowledge all over again, but this time at a higher level.“<sup>280</sup>

Zugegebenermaßen existieren zwischen dem RBV und dem KBV einige Unterschiede. So berücksichtigt der KBV z. B. explizit Umweltveränderungen, weshalb diesem im Gegensatz zum statischen RBV ein evolutionärer Charakter zukommt.<sup>281</sup> In Anbetracht des fließenden Übergangs erscheint eine eindeutige Abgrenzung jedoch nicht praktikabel. Deshalb erfolgt im weiteren Gang der Untersuchung eine simultane Betrachtung beider Theorien.

### **2.3.5 Die Grundlagen des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung (Sustainable Development)**

Die bisher vorgestellten Ansätze haben eine Gemeinsamkeit: Sie verknüpfen den Unternehmenserfolg ausschließlich mit ökonomischen Sachverhalten. Im Gegensatz dazu erweitert das Konzept der nachhaltigen Entwicklung das Untersuchungsobjekt mit der ökologischen und der sozialen Dimension um zwei Komponenten.<sup>282</sup> Das theoretische Fundament bildet der 1987 von der World

---

<sup>278</sup> Vgl. für den folgenden Absatz *Nonaka* (1991).

<sup>279</sup> *Nonaka* (1991) bezeichnet den engen sozialen Kontakt zusammenfassend als Meister-Lehrlings-Beziehung [vgl. *Nonaka* (1991), S. 99].

<sup>280</sup> *Nonaka* (1991), S. 99.

<sup>281</sup> Vgl. *Nonaka/Toyama/Nagata* (2000), S. 17; *Welge/Al-Laham* (2008), S. 100.

<sup>282</sup> Vgl. *Kopfmüller et al.* (2001), S. 47; *von Hauff/Kleine* (2009), S. 8.

Commission on Environment and Development (WCED) veröffentlichte sogenannte Brundtland-Bericht.<sup>283</sup> Dieser definiert nachhaltige Entwicklung als: „[...] development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“<sup>284</sup> Um die Bedürfnisse aktueller sowie zukünftiger Generationen befriedigen zu können, schlägt die Kommission die folgenden sieben Ziele vor, die miteinander in Einklang zu bringen sind:

- „reviving growth;
- changing the quality of growth;
- meeting essential needs for jobs, food, energy, water, and sanitation;
- ensuring a sustainable level of population;
- conserving and enhancing the resource base;
- reorienting technology and managing risk; and
- merging environment and economics in decision making.“<sup>285</sup>

Demnach stellt sich eine nachhaltige Entwicklung ein, sofern erzielt es Wachstum speziellen Qualitätsanforderungen entspricht. Dies schließt ein, die Grundversorgung der Bevölkerung zu verbessern, das Bevölkerungswachstum zu begrenzen, die Ressourcenbasis zu erhalten, die Risikobewertung trotz geringer Eintrittswahrscheinlichkeiten verstärkt auf extreme Ereignisse auszurichten sowie bei Entscheidungen ökologische und ökonomische Zielgrößen aufeinander abzustimmen. Bei der Berücksichtigung aller Zieldimensionen proklamiert der Bericht neben der bereits genannten intergenerationalen Gerechtigkeit zusätzlich einen intragenerationalen Interessensausgleich zwischen den Menschen aus wohlhabenden Industrie- und armen Entwicklungsländern.<sup>286</sup> Das Konstrukt der nachhaltigen Entwicklung wurde 1992 von 178 Nationen auf der Klimaschutzkonferenz in Rio de Janeiro ratifiziert und bildet die normative Grundlage des Nachhaltigkeitsdiskurses.<sup>287</sup>

---

<sup>283</sup> Der Beitrag mit dem Titel „Our Common Future“ wird als Brundtland-Bericht bezeichnet, weil die norwegische Ministerpräsidentin *Gro Harlem Brundtland* den Vorsitz der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung führte [vgl. von *Hauuff/Kleine* (2009), S. 6].

<sup>284</sup> *WCED* (1987), S. 43.

<sup>285</sup> *WCED* (1987), S. 49.

<sup>286</sup> Vgl. *WCED* (1987), S. 57–60.

<sup>287</sup> Vgl. von *Hauuff/Kleine* (2009), S. 8.

Auch in Deutschland gründen Initiativen der Umwelt-, Entwicklungs-, Sozial- und Wirtschaftspolitik auf dem Drei-Säulen-Ansatz des Brundtland-Berichts.<sup>288</sup> So verabschiedete die Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 13. Deutschen Bundestags in ihrem Abschlussbericht das Leitbild einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung und definiert darin ökologische, ökonomische sowie soziale Grundregeln.<sup>289</sup> Dabei stellen die Kommissionsmitglieder heraus, dass im Sinn der Zukunftsfähigkeit und Konzeptrobustheit alle drei Dimensionen zwangsweise gleichberechtigt zu integrieren sind: „Eine ökologisch dominierte Nachhaltigkeitspolitik wird im gesellschaftlichen Abwägungsprozeß immer dann unterliegen, wenn sich andere Problemlagen als unmittelbarer, spürbarer und virulenter erweisen und damit auch für politisches Handeln dringlicher und attraktiver sind.“<sup>290</sup>

Weiterhin unterstützen veränderte Kundenbedürfnisse den Trend zu mehr Nachhaltigkeit. Konsumenten fordern in zunehmendem Maße nachhaltige Leistungserstellungs- und Entsorgungsprozesse und knüpfen daran ihre Zahlungsbereitschaften. Bereits im Jahr 1990 wurde bspw. der Markt für umweltschonende Produkte auf über 200 Mrd. \$ geschätzt.<sup>291</sup> Nur zehn Jahre später soll das Absatzpotenzial bereits auf 300 Mrd. \$ angewachsen sein.<sup>292</sup>

### **2.3.6 Erklärungsbeitrag der einzelnen Theorien in Bezug auf das Retourenmanagement**

Nach der einführenden Darlegung der grundlegenden betriebswirtschaftlichen Theorien sollen diese nun auf ihren Erklärungsbeitrag überprüft werden. Vor der unreflektierten Übernahme erscheint jedoch ein Hinweis auf die von einigen Fachvertretern geäußerte Kritik geboten. So argumentieren bspw. *Goshal/Moran* (1996), dass sich die konstituierenden Annahmen der Transaktionskostentheorie nicht mit den Beobachtungen in der betrieblichen Praxis decken. Im Speziellen monieren die Autoren, dass die opportunistische Einstellung der Entscheidungsträger keinesfalls als exogen feststehende, sondern als endogene Größe zu erachten ist, die zum einen durch opportunistisches Verhalten verstärkt, zum anderen durch eine positive Einstellung gegenüber dem Analyseob-

---

<sup>288</sup> Vgl. *Deutscher Bundestag* (1998), S. 27.

<sup>289</sup> Vgl. *Deutscher Bundestag* (1998), S. 46, S. 48 und S. 51f.

<sup>290</sup> *Deutscher Bundestag* (1998), S. 31.

<sup>291</sup> Vgl. *Shrivastava* (1995), S. 946.

<sup>292</sup> Vgl. *Roarty* (1997), S. 250.

jekt vermindert wird.<sup>293</sup> Dies manifestiert sich durch entstehendes Vertrauen, Kollektivismus und Kooperationen.<sup>294</sup> Auch in Bezug auf die Prinzipal-Agent-Theorie gelten die genannten Kritikpunkte hinsichtlich der opportunistischen Verhaltensannahme und der Prämisse der Nutzenmaximierung.<sup>295</sup> Die Kritik geht auf zahlreiche empirische Studien zurück, deren Ergebnisse mit den modellseitig getroffenen Hypothesen unvereinbar sind. *Alparslan* (2006) schreibt gar, dass die Modelle „[...] scheinbar von einem »Ozean« empirischer Widersprüche umgeben sind.“<sup>296</sup>

Ähnlich kontrovers verlaufen die Diskussionen um die Sinnhaftigkeit des MBV bzw. RBV/KBV. Da es sich beim MBV um ein statisches Modell handelt, das keine Veränderungen der Marktstruktur berücksichtigt, verliert der Ansatz in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld seine Erklärungskraft.<sup>297</sup> Darüber hinaus weisen diverse Erhebungen zu den Erfolgsfaktoren eines Unternehmens darauf hin, dass dem RBV eine größere Legitimation als dem MBV zukommt.<sup>298</sup> Allerdings schränken zu *Knyphausen* (1993) und *Evanschitzky* (2003) in ihren Metastudien ein, dass sich auch der RBV nicht dazu eignet, den Großteil der Varianz des Unternehmenserfolgs zu erklären.<sup>299</sup> *Grant* (1996b) stellt aufgrund der sich beschleunigenden Wettbewerbsintensität und der mangelnden Evolutionsfähigkeit des RBV auf den KBV ab.<sup>300</sup> Jedoch haben sich zu dieser Theorie ebenfalls Gegenpositionen formiert, die darauf verweisen, dass Wissensakquisition und -transformation mit Kosten verbunden sind.<sup>301</sup> *Nonaka/Toyama/Nagata* (2000) identifizieren Akquisitionskosten (Cost of Input), Opportunitätskosten (Opportunity Cost) sowie Kosten für den zeitlichen Aufwand (Cost of Time).<sup>302</sup> Finden sie Eingang in die Betrachtung, führt Wissen nicht zwangsweise zu dauerhaften Wettbewerbsvorteilen: „[...] the link between knowledge and performance, which so frequently is taken for granted, might not always exist. At best, the few empirical studies that focus on the links be-

---

<sup>293</sup> Vgl. *Goshal/Moran* (1996), S. 21f.

<sup>294</sup> Vgl. *Goshal/Moran* (1996), S. 41.

<sup>295</sup> Vgl. *Eisenhardt* (1989a), S. 71; *Daily/Dalton/Rajagopalan* (2003), S. 153f.

<sup>296</sup> *Alparslan* (2006), S. 99.

<sup>297</sup> Vgl. *D'Aveni* (1994), S. 119f.

<sup>298</sup> Vgl. zu *Knyphausen* (1993), S. 774; *Evanschitzky* (2003), S. 83f.

<sup>299</sup> Trotz dieser positiven Akzentuierung des RBV finden sich in der Literatur auch zahlreiche ablehnende Haltungen. Für einen detaillierten Überblick vgl. *Kraaijenbrink/Spender/Groen* (2010), S. 350–359.

<sup>300</sup> Vgl. *Grant* (1996b), S. 384; *Nonaka/Toyama/Nagata* (2000), S. 8.

<sup>301</sup> Vgl. *Nonaka/Toyama/Nagata* (2000), S. 14; *Kalling* (2003), S. 78.

<sup>302</sup> Vgl. *Nonaka/Toyama/Nagata* (2000), S. 14.

tween knowledge and performance often stop with proxies; not at profit, but at proxies of profit, such as productivity.“<sup>303</sup> Zum Konzept der nachhaltigen Entwicklung finden sich ebenfalls kritische Positionen. Einige Wissenschaftler äußern den Vorwurf des idealisierten Weltbildes, das sich nicht mit den Grundzügen menschlichen Verhaltens vereinbaren lässt. Der Ansatz läuft daher Gefahr, zur inhaltsleeren rhetorischen Worthülse zu verkommen, die die Marktakteure im Sinn ihrer Eigeninteressen missbrauchen.<sup>304</sup>

Das aufgezeigte Spektrum unterschiedlicher Meinungen belegt eindrücklich, dass in der Betriebswirtschaftslehre bisher keine universell anwendbare theoretische Fundierung existiert. Allerdings ergänzen sich die Ansätze auf eine sinnvolle Art und Weise. Während die Transaktionskostentheorie auf die Fragestellung abzielt, warum Organisationen überhaupt existieren, analysiert die Prinzipal-Agent-Theorie Vertragsbeziehungen zwischen Wirtschaftssubjekten. Demgegenüber gehen der MBV, der RBV und der KBV der Frage nach, wie sich Organisationen unterscheiden und im Wettbewerb dauerhaft bestehen können. Das Konzept der nachhaltigen Entwicklung bezieht die langfristige Verstetigung des wirtschaftlichen Handelns durch eine Integration der ökologischen und sozialen Dimension mit ein. Dieser komplementäre Charakter wird inzwischen von einer zunehmenden Zahl von Fachvertretern anerkannt und auch für diese Arbeit unterstellt.<sup>305</sup> Deshalb erörtern die folgenden Unterkapitel den jeweiligen Erklärungsbeitrag der Theorieansätze in Bezug auf das Retourenmanagement. Um diesen Schritt möglichst systematisch zu vollziehen, erfolgt ein Rückgriff auf die vier Aufgaben, das heißt die Bearbeitung, Verhinderung, Vermeidung und Förderung von Retouren.<sup>306</sup>

### **2.3.6.1 Erklärungsbeitrag der Transaktionskostentheorie**

Bei der Transaktionskostentheorie erstreckt sich der Erklärungsbeitrag sowohl auf die institutionelle als auch auf die prozessuale Ebene.

Auf der institutionellen Ebene gilt es, die Wertschöpfungstiefe unternehmensinterner Aktivitäten festzulegen.<sup>307</sup> Laut Theorie entscheiden die Transaktionskosten der Konfigurationsalternativen darüber, ob Unternehmen die Bearbei-

---

<sup>303</sup> Kalling (2003), S. 78.

<sup>304</sup> Vgl. Ekardt (2005), S. 27; Grunwald/Kopfmüller (2012), S. 219f.

<sup>305</sup> Vgl. Bea/Haas (2009), S. 42.

<sup>306</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.2.3.

<sup>307</sup> Vgl. Sucky (2004), S. 26.

tung intern bewältigen oder externe Dienstleister beauftragen. Da Investitionsspezifität, Unsicherheit und Wiederholungshäufigkeit die Höhe der Transaktionskosten beeinflussen,<sup>308</sup> lassen sich fundierte Annahmen über den Ausgang der Make-or-Buy-Entscheidung treffen.

In Anbetracht der Heterogenität rückwärts gerichteter Güterflüsse zeichnet sich der Retourenprozess durch einen hohen Anteil manueller Arbeitsschritte und ein geringes Automatisierungspotenzial aus. Demzufolge erfordert ein funktionierendes Retourenmanagement einerseits eine ausreichende Anzahl qualifizierter Mitarbeiter, andererseits ein Informationssystem, das die anhängigen Informations- und Finanzflüsse bewältigt. Angesichts fehlender Standardsoftwarelösungen handelt es sich häufig um unternehmensspezifische Entwicklungen. Während das Retourenpersonal meist in anderen operativen Aufgabenbereichen eingesetzt werden kann, ist die Übertragbarkeit der Software auf alternative Verwendungszwecke limitiert. In der Gesamtbetrachtung ergibt sich eine mittlere bis hohe Spezifität.

Als zweite Komponente ist die Transaktionsunsicherheit zu berücksichtigen, die von der Marktentwicklung und dem strategieinduzierten Verhalten der Vertragspartner abhängt.<sup>309</sup> Wird hierbei unterstellt, dass sich aufgrund zunehmender Wettbewerbsintensität, verkürzter Produktlebenszyklen und heterogener Kundenbedürfnisse die Anforderungen an das Retourenmanagement im Zeitverlauf ändern, ist von einer mittleren Unsicherheit auszugehen.

Als dritte Einflussgröße ist die Wiederholungshäufigkeit anzuführen, über die jedoch keine allgemeingültige Aussage getroffen werden kann. Stattdessen hängt sie von der Anzahl der ausgehenden Sendungen sowie der jeweiligen Rücksendequote ab.

Für eine solche Konstellation schlägt die Transaktionskostentheorie hybride Konstrukte (bi- oder trilaterale Verträge) oder die interne Hierarchie (vereinigende Verträge) vor.<sup>310</sup> Klassische Verträge scheiden von der Betrachtung aus. In Bezug auf das Retourenmanagement bedeutet dies, dass Unternehmen entweder eine langfristige Zusammenarbeit mit einem Logistikdienstleister suchen oder die Rücksendungen eigenverantwortlich bearbeiten sollten. Unter der Annahme, dass externe Anbieter die besagte Leistung infolge von Größendegressionseffekten meist günstiger anbieten, hängt die finale Auswahl wesentlich von der Retourenanzahl und der strategischen Relevanz ab.

---

<sup>308</sup> Vgl. *Williamson* (1985), S. 52.

<sup>309</sup> Vgl. *Williamson* (1985), S. 56–60.

<sup>310</sup> Vgl. *Williamson* (1991), S. 283f.

Weil der Gesamtkostennachteil einer teureren internen Lösung mit der Wiederholungshäufigkeit wächst, belastet jede weitere Retoure die Wettbewerbsfähigkeit. Anders ausgedrückt, steigt mit zunehmender Rücksendezahl die Bereitschaft für ein Outsourcing. Allerdings gilt dieser Zusammenhang nur bis zu einem Grenzwert. Sehr große Firmen sind in der Lage, die Skaleneffekte von Logistikanbietern zu internalisieren. Ein Rückgriff auf Dienstleister ist unter diesen Umständen nur ergänzend, zur flexiblen Handhabung kurzfristiger Mengenschwankungen, zielführend. Des Weiteren nimmt die strategische Relevanz Einfluss auf die Entscheidungsfindung. Erachten die Verantwortlichen das Retourenmanagement als Kernkompetenz, spiegelt sich dies in einem höheren Anbahnungs-, Steuerungs- und Kontrollaufwand der externen Alternative wider, weshalb als Koordinationsmechanismus vorzugsweise die Hierarchie gewählt wird. Folglich legt die Transaktionskostentheorie drei Hypothesen nahe:

- Die Wahrscheinlichkeit für eine Fremdvergabe des Retourenmanagements steigt mit der Retourenanzahl bis zu einem gewissen Grenzwert.
- Unternehmen mit sehr vielen Retouren können die Größendegressions-effekte von Logistikdienstleistern internalisieren und neigen deshalb verstärkt dazu, sie zumindest teilweise innerhalb der eigenen Organisation zu bearbeiten.
- Firmen, die sich für eine interne Bearbeitung entscheiden, messen dem Retourenmanagement eine größere strategische Bedeutung bei als Firmen, die Aktivitäten auslagern.

Auf der Prozessebene trägt die Theorie dazu bei, die im Einzelfall unterschiedliche Berücksichtigung der Retourenmanagement-Aufgaben zu rechtfertigen. Da jede Handlungsalternative mit Aufwendungen verbunden ist, erfordert ein effizientes Retourenmanagement die Durchführung von Kostenvergleichen. Das durch den komparativen Charakter implizierte Postulat der Vorteilhaftigkeit<sup>311</sup> hilft z. B. bei der Beantwortung der Frage, ob und – falls ja – in welchem Umfang kurative oder präventive Maßnahmen zum Einsatz kommen. Im Fall eines negativen Nettoretourenwerts sind die erwarteten Kosten einer Retourenannahme den Kosten präventiver Verhinderungs- bzw. Vermeidungsmaßnahmen gegenüber zu stellen. Die Nettoannahmekosten umfassen die

---

<sup>311</sup> Vgl. *Williamson* (1991), S. 22f.

empfängerseitig zu tragenden Aufwendungen für Rücktransport und Bearbeitung sowie erlittene, entscheidungsrelevante Wertverluste abzüglich einer möglichen Kundenbeteiligung sowie eines möglichen Kundenwertzuwachses.<sup>312</sup> In Abhängigkeit von den Kostenvergleichsergebnissen ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die Ressourcenausstattung des Retourenprozesses, insbesondere hinsichtlich der einzusetzenden Technologie, der vorgehaltenen Kapazitäten und der benötigten Kompetenzen.<sup>313</sup> Analog verhält es sich mit der Retourenförderung, die nur bei einem positiven Nettoretourenwert als wirtschaftlich vorteilhaft zu erachten ist.

Das Postulat der Vorteilhaftigkeit betrifft weiterhin das Kundenverhalten. Steht ein Verbraucher vor der Entscheidung, eine Retoure durchzuführen, fallen bei diesem ebenfalls Transaktionskosten an. Sie bestehen unter anderem aus Informationskosten (z. B. Suche nach einer Rückgabemöglichkeit), psychologischen Kosten (z. B. schlechtes Gewissen), Organisationskosten (z. B. Zeitverbrauch, um Sendung zu verpacken und dem Logistikdienstleister zu übergeben) sowie Transport- und Bearbeitungsgebühren (z. B. nicht erstattbare Porti). Kunden senden Waren nur dann zurück, wenn der um die Transaktionskosten bereinigte Kaufpreis den nach der Testperiode verbleibenden Nutzen überschreitet.<sup>314</sup> Ohne Restnutzen retournieren Kunden, wenn die Transaktionskosten geringer als der zu entrichtende Kaufpreis ausfallen. Das präventive Retourenmanagement kann somit durch eine Beeinflussung der Transaktionskosten den Retourenfluss aktiv steuern.

Zusammengefasst erstreckt sich der Erklärungsbeitrag der Transaktionskostentheorie einerseits auf die kostenbasierte Bewertung und Auswahl von Handlungsalternativen. Hierzu zählen auf institutioneller Ebene die Make-or-Buy-Entscheidung und auf der Prozessebene die Berücksichtigung der Retourenmanagement-Aufgaben sowie die damit einhergehende Ressourcenausstattung. Andererseits gelingt eine Integration der Kundenperspektive, wo ebenfalls Transaktionskosten anfallen. Jene Kosten bilden z. B. die Erklärungsgrundlage für die Funktionsweise der Verhinderungsmaßnahmen.

---

<sup>312</sup> Während sich die Ware im Besitz des Retourenversenders befindet, kann sich deren Zustand verschlechtern. Leistet der Versender hierfür einen Wertersatz, reduziert sich diese Größe um den entsprechenden Betrag. Die Kundenbeteiligung kann z. B. im Rahmen einer Rücksendegebühr erfolgen.

<sup>313</sup> Vgl. *Sucky* (2004), S. 26.

<sup>314</sup> Vgl. *Davis/Gerstner/Hagerty* (1995), S. 12.



### 2.3.6.2 Erklärungsbeitrag der Prinzipal-Agent-Theorie

Auf der institutionellen Ebene lassen sich einzelne Vertragsbeziehungen als Prinzipal-Agent-Modell darstellen. Ein solches Verhältnis liegt zwischen Produzenten und Händlern, zwischen Händlern und Endkunden sowie zwischen beliebigen Hierarchiestufen einzelner Institutionen vor.

Zwischen Produzenten und Händlern weisen die Händler einen Wissensvorsprung hinsichtlich des Warenverkehrs, des Umschlags, der Lagerung und des Absatzpotenzials auf. Daraus resultiert das Interesse des Produzenten (Prinzipal), einen spezialisierten Händler (Agent) mit dem Warenvertrieb zu beauftragen. Weil beide Institutionen auf eigene Rechnung handeln, finden die Planungen unabhängig voneinander statt, was die Gewinnmaximierungsabsicht des Prinzipals durch verborgene Handlungen gefährdet. Kommt es auf jeder Wertschöpfungsstufe zu einem Margenaufschlag (Double Marginalization), sinkt aufgrund des damit verbundenen Preisanstiegs die realisierbare Marktnachfrage. Folglich setzt der Prinzipal eine geringere Menge ab als im Optimalzustand unter vollständiger Information. Die vertragliche Vereinbarung einer Rücksendemöglichkeit kann diese Problematik lösen.<sup>315</sup>

Zwischen Endkunde und Händler ist ebenfalls eine typische Prinzipal-Agent-Beziehung zu beobachten. Für die folgenden Ausführungen wird der spezielle Distanzhandelskontext zugrunde gelegt: Der Endkunde (Prinzipal) beauftragt den Händler (Agent) mit der Lieferung eines Produkts. Innerhalb dieser Vertragsbeziehung verfügt der Händler über einen Wissensvorsprung hinsichtlich Lieferfähigkeit sowie Beschaffenheit des bestellten Guts, der Endkunde in Bezug auf seine tatsächlichen Bedürfnisse, Zahlungsbereitschaft und Kaufabsicht. Beide Informationsasymmetrien begünstigen opportunistisches Verhalten.

Der Prinzipal läuft Gefahr, dass er das bestellte Gut nicht wie erwartet erhält. Um die aus verborgenen Eigenschaften resultierenden Risiken zu reduzieren und den Prinzipal davon zu überzeugen, dass er ihn nicht ausnutzt, kann der Agent kundenfreundliche Retourenregelungen gewähren. Folglich ist die Rücksendeoption ein Signal der Vertragstreue sowie Leistungsqualität und die Prinzipal-Agent-Theorie leistet einen Erklärungsansatz, warum Retouren selbst abseits gesetzlicher Pflichten elementarer Bestandteil des Geschäftsmodells sind. Eine weitere Option zur Reduktion der Unsicherheit ist die Bereitstellung möglichst umfangreicher Produktinformationen.

---

<sup>315</sup> Vgl. bspw. Arya/Mittendorf (2004), S. 623; Gurnani/Sharma/Grewal (2010), S. 146; Chen/Bell (2011), S. 299.

---

Händlerseitig erstreckt sich das Risiko auf die vagen Kundenbedürfnisse, Zahlungsbereitschaften und Kaufabsichten. So ist denkbar, dass der Prinzipal bei Vertragsschluss gar keinen Kauf plant, sondern das Gut nur innerhalb der Widerrufsfrist nutzen möchte. Demzufolge dient die Theorie als Bezugsrahmen für den Themenkomplex missbräuchlicher Retouren. Um sich vor verborgenen Kundeneigenschaften und -absichten zu schützen, kommt die Erhebung von Rücksendegebühren in Betracht.

Auf der operativen Prozessebene besteht eine dritte typische Prinzipal-Agent-Beziehung. Die Unternehmen beauftragen als Prinzipale entweder externe Institutionen oder eigene Arbeitnehmer mit der Übernahme spezieller Aufgaben und entrichten hierfür ein Leistungsentgelt. Da der Prinzipal die Ausführung nicht lückenlos beobachten kann, ergibt sich die Problematik verborgener Handlungen. Eine Lösung von Interessenskonflikten ist mittels leistungsbasierter Verträge möglich. Gleichzeitig wird das Steuer- und Kontrollbedürfnis des Auftraggebers im Rahmen des Controllings deutlich.

Insgesamt kommt der Prinzipal-Agent-Theorie ein Erklärungsbeitrag zu allen vier Retourenmanagement-Aufgaben zu. Hinsichtlich der Bearbeitung bietet sie eine Argumentationsgrundlage für die Einführung und Ausgestaltung von leistungsbezogenen Arbeitnehmer- bzw. Dienstleisterverträgen. Gleichfalls rechtfertigt sie die nachgelagerte Kontrolle geleisteter Aktivitäten. Die Retourenverhinderung wird durch die Legitimation von Rücksendegebühren tangiert, welche ferner das Phänomen missbräuchlicher Retouren einschränken können. Demgegenüber resultieren präventive Maßnahmen zur Beseitigung der Bestellunsicherheit in einer Retourenvermeidung. Hinsichtlich der Retourenförderung kann die Theorie als Ansatz dienen, um die Einführung von Fördermaßnahmen zu rechtfertigen. Dazu zählt die freiwillige Gewährung eines Rücksenderechts.

### **2.3.6.3 Erklärungsbeitrag des Market-Based-View**

Laut Structure-Conduct-Performance-Paradigma beeinflusst die Branchenstruktur (Structure) die Unternehmensstrategie (Conduct) und darüber den ökonomischen Erfolg (Performance).<sup>316</sup> Aus dieser Kausalkette ergeben sich zwei Schlussfolgerungen: Erstens sind Unternehmen angehalten, in möglichst at-

---

<sup>316</sup> Vgl. *Bain* (1956), S. 1.

traktive Branchen einzutreten. Zweitens sollten Firmen die Branchenstruktur zum eigenen Vorteil verändern.

Die Ausgestaltung des Retourenmanagements bietet ein Differenzierungspotenzial gegenüber Wettbewerbern. Werden besonders kundenfreundliche Retourenpolitiken unter diesen Voraussetzungen als Reaktion auf eine starke Rivalität gewertet, handelt es sich um ein Indiz für eine geringe Branchenattraktivität. Unternehmen sollten derartige Wirtschaftszweige bei einer Markteintrittsentscheidung meiden, da sich keine überdurchschnittlichen Renditen erzielen lassen.<sup>317</sup> Im Umkehrschluss können Marktakteure mit dem Retourenmanagement Eintrittsbarrieren schaffen und damit die Gefahr neuer Konkurrenten reduzieren: „Differentiation creates a barrier to entry by forcing entrants to spend heavily to overcome existing customer loyalties. This effort usually involves start-up losses and often takes an extended period of time.“<sup>318</sup> Eine Differenzierung verfolgt dabei stets das Ziel, dem Abnehmer ein branchenweit einzigartiges Leistungsbündel anzubieten.<sup>319</sup> Gängige Herangehensweisen sind die Schaffung eines Markenimages, die Entwicklung spezieller Technologien oder ein besonderer Kundenservice.<sup>320</sup> Zu Letztgenanntem steuert das Retourenmanagement durch die Gewährleistung kurzer Bearbeitungs- und Erstattungszeiten sowie einer kundenfreundlichen, das heißt unkomplizierten und kulantem Bearbeitung bei.<sup>321</sup>

Der Aufbau derartiger Eintrittsbarrieren lässt sich gut im wettbewerbsintensiven Internethandel mit traditionell hohen Rücksendequoten beobachten und erklärt, warum manche Onlinehändler freiwillig ein längeres als gesetzlich gefordertes Rückgaberecht einräumen. Dabei kann das Verhalten einzelner eine Dynamik in Gang setzen. Entschließt sich ein Anbieter für eine besonders kundenfreundliche Regelung, setzt er damit einen Branchenstandard, den andere Akteure unter Umständen imitieren, um ihre Wettbewerbsposition zu verteidigen.

Besonders deutlich wird das Phänomen im Internethandel. So hat sich unter Schuhhändlern als Richtwert eine 100-tägige Retourenfrist etabliert, die z. B. Zalando, Mirapodo oder Sarenza anbieten.<sup>322</sup> Einige Anbieter für jugendliche

---

<sup>317</sup> Vgl. Porter (1980), S. 5.

<sup>318</sup> Porter (1980), S. 9.

<sup>319</sup> Vgl. Porter (1980), S. 37.

<sup>320</sup> Vgl. Porter (1980), S. 37.

<sup>321</sup> Vgl. Amini/Retzlaff-Roberts (1999), S. 33; Mollenkopf et al. (2007), S. 240.

<sup>322</sup> Stand Dezember 2011. Die genannten Onlineshops finden sich unter <http://www.zalando.de>, <http://www.mirapodo.de> und <http://www.sarenza.de>.

Freizeitmode, darunter die direkten Konkurrenten Planet Sports, Titus sowie Snipes, offerieren ein einjähriges Rückgaberecht.<sup>323</sup> Eine extreme Position nimmt der Damen- und Herrenausstatter Lands' End ein, der gar ein uneingeschränktes Rückgaberecht bewirbt: „Wir sind erst zufrieden, wenn auch Sie es sind. Das ist unser Verständnis von gutem Kundenservice. [...] Sollten Sie mit einem bei uns bestellten Artikel nicht zu 100% zufrieden sein, können Sie ihn an uns zurücksenden. Jederzeit. Wir liefern schnell Ersatz oder erstatten Ihnen den vollen Kaufpreis – ganz wie Sie es wünschen. Kein Kleingedrucktes. Keine Diskussion. Ohne Wenn und Aber.“<sup>324</sup> Es bleibt abzuwarten, wie die Wettbewerber auf derart progressives Verhalten reagieren. Gleichzeitig veranschaulichen die Beispiele, wie externe Rahmenbedingungen das Retourenmanagement beeinflussen.

Zusammenfassend leistet der MBV einen wertvollen Erklärungsbeitrag für Retourenpolitiken, deren Regelungen aus reiner Kostensicht zunächst irrational erscheinen, aber auf extern induzierte Handlungszwänge zurückzuführen sind. Um darüber hinaus die Branchenstruktur erfolgreich im Sinn des eigenen Unternehmens zu verändern bzw. auf Neuerungen adäquat reagieren zu können, sollten Wettbewerbsstrategien externe Einflüsse widerspiegeln.<sup>325</sup> Infolgedessen untermauert der MBV die Auffassung, dass Unternehmen, die marktbezogene Rahmenbedingungen bei der Formulierung der Retourenmanagement-Strategie berücksichtigen, erfolgreicher agieren als Organisationen, die diese Zusammenhänge ignorieren.

#### **2.3.6.4 Erklärungsbeitrag des Resource-Based-View sowie Knowledge-Based-View**

Im Vergleich zur Outside-In-Perspektive des MBV nehmen RBV und KBV die diametral entgegengesetzte Inside-Out-Sichtweise ein.<sup>326</sup> Demnach begründen interne Ressourcen den Unternehmenserfolg, wobei Wissen eine besondere Rolle einnimmt. Bei den zwei wesentlichen Retourenmanagement-Ressourcen handelt es sich zum einen um die Kompetenzen und das Fachwissen der Mit-

---

<sup>323</sup> Stand Dezember 2011. Die jeweiligen Onlineshops finden sich unter <http://www.planet-sports.de>, <http://www.titus.de> und <http://www.snipes.de>.

<sup>324</sup> *Lands' End* (2011).

<sup>325</sup> Vgl. *Porter* (1980), S. 47.

<sup>326</sup> Vgl. *Bea/Haas* (2009), S. 30f.

arbeiter bzw. der Organisation sowie zum anderen die Informationssysteme zur Prozesssteuerung und -kontrolle.

Damit aus der Ressourcenausstattung nachhaltige Wettbewerbsvorteile erwachsen, müssen sie einen wahrnehmbaren Nutzen stiften, knapp, nicht-imitierbar sowie nicht-substituierbar sein.<sup>327</sup> Diese Kriterien erfüllen insbesondere intangible Ressourcen, also vorhandene Kompetenzen und das Fachwissen der Mitarbeiter.<sup>328</sup> Informationssysteme genügen den Anforderungen der Nicht-Imitierbarkeit und -Substituierbarkeit nur bei Eigenentwicklungen mit einem deutlich umfassenderen Funktionsumfang als Standard-Softwarelösungen.

Darüber hinaus trägt das interne Retourenmanagement auf zwei Arten zur Erneuerung der Ressourcenbasis bei. Einerseits setzt die laufende Bearbeitung, Verhinderung, Vermeidung und Förderung von Retouren einen Lernprozess in Gang, der organisationales und individuelles Wissen generiert. In Anlehnung an das aus dem Projektmanagement bekannte magische Dreieck<sup>329</sup> lassen sich auf diese Weise Prozessgeschwindigkeit, -qualität und -kosten verbessern. Andererseits können die mit den Retouren einhergehenden Informationen dazu genutzt werden, um implizites Kundenwissen (Tacit Knowledge) zu internalisieren. Dessen gezielte Aneignung und Aufbereitung erlaubt Rückschlüsse auf latente Kundenbedürfnisse, die den Ausgangspunkt für die Erneuerung der Erfolgspotenziale bilden.<sup>330</sup> Rechtfertigen z. B. viele Kunden eines Notebook-Herstellers ihre Rücksendungen mit einem zu kleinen Display, kann dies die Entwicklung größerer Geräteklassen initiieren.

Des Weiteren manifestieren Retoureninformationen ein generelles Verbesserungspotenzial. Weil vielen Rücksendungen vermeidbare Ursachen zugrunde liegen, stimulieren sie den kontinuierlichen Verbesserungsprozess einer Organisation.<sup>331</sup> Dabei erstreckt sich die positive Wirkung nicht ausschließlich auf den Retourenprozess. Führt die Beseitigung von Fehlerquellen z. B. zu einer Verbesserung der Produktqualität, profitiert davon die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Wertschöpfungssystems.

Kurzum liegt der zentrale Erklärungsbeitrag von RBV und KBV in der Fokussierung auf die Ressourcen als Erfolgsquelle. *Grant* (1991) fasst prägnant

---

<sup>327</sup> Vgl. *Barney* (1991), S. 105–110.

<sup>328</sup> Vgl. *Hall* (1993), S. 614; *DeNisi/Hitt/Jackson* (2003), S. 4.

<sup>329</sup> Das magische Dreieck besteht aus den drei, sich im Konflikt befindlichen Zieldimensionen Zeit, Qualität und Kosten [vgl. *Keßler/Winkelhofer* (2004), S. 55].

<sup>330</sup> Vgl. *Grant* (1991), S. 115.

<sup>331</sup> Vgl. *Diehsle* (2005), S. 181f.

zusammen: „[...] resources and capabilities are the primary source of profit for the firm.“<sup>332</sup> Aus diesem Zusammenhang lässt sich die These ableiten, dass der Umfang der Ressourcenausstattung die Effektivität und Effizienz des gesamten kurativen und präventiven Retourenmanagements positiv beeinflusst. Im Speziellen stärken RBV und KBV die Rolle der präventiven Vermeidung. Die dabei gewonnenen Informationen begründen Erneuerungspotenziale, die weit über das Retourenmanagement hinausreichen und die langfristige Evolutionsfähigkeit der Organisation unterstützen. Zugegebenermaßen lassen sich derartige Nutzenkategorien nur schwer quantifizieren, sind für eine ganzheitliche Konzeptbewertung aber unerlässlich.

### **2.3.6.5 Erklärungsbeitrag des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung (Sustainable Development)**

Nachhaltige Entwicklung verfolgt als primäres Ziel die Erlangung intra- und intergenerationeller Gerechtigkeit. Dazu muss die vorhandene Ressourcenbasis erhalten bleiben,<sup>333</sup> wozu der konstitutive Grundgedanke des Retourenmanagements, Güter an Institutionen des vorwärts gerichteten Wertschöpfungssystems zurückzuführen und zu verwerten, beiträgt. Diese generelle konzeptionelle Kongruenz darf allerdings nicht darüber hinweg täuschen, dass die vier Retourenmanagement-Aufgaben nicht per se im Einklang mit den drei Nachhaltigkeitssäulen stehen, sondern vorrangig ökonomische Interessen verfolgen.<sup>334</sup> Eine uneingeschränkte Zielkomplementarität liegt letztlich nur hinsichtlich der kurativen Bearbeitung sowie der präventiven Vermeidung und Förderung vor, da diese einerseits zum Erhalt der Ressourcenbasis beitragen, andererseits die Idee einer durchgehenden Kreislaufwirtschaft unterstützen. Entgegengesetzt verhält es sich bei Verhinderungsmaßnahmen, die eine Rückführung erschweren und somit den angestrebten Kreislauf hemmen oder gar verhindern. Der Erklärungsbeitrag der nachhaltigen Entwicklung erstreckt sich auf Aktivitäten, die keine Rechtfertigung aus Kostensicht bzw. externen Marktzwängen erfahren und auch nicht dem Aufbau von Unternehmensressourcen, sondern der Verstetigung der Wertschöpfung dienen. Offensichtlich rücken in solchen Fällen kurzfristige Erfolgsgrößen zu Gunsten der langfristigen Sicherung der Res-

---

<sup>332</sup> Grant (1991), S. 116.

<sup>333</sup> Vgl. WCED (1987), S. 57–60.

<sup>334</sup> Vgl. hierzu die in Abschnitt 2.1.2.4.3 vorgenommene Abgrenzung des Retourenmanagements vom Green Logistics-Ansatz.

sourcesbasis in den Hintergrund. In der Konsequenz liegt der Rückschluss nahe, dass Unternehmen, die sich dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung verschreiben, eine systematische Retourenförderung und -vermeidung betreiben und auf Verhinderungsmaßnahmen verzichten.

Theorie	Erklärungsbeitrag zur				Details
	Bearbeitung	Vermeidung	Verhinderung	Förderung	
Transaktionskostentheorie	✓	✓	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung der unternehmerischen Leistungstiefe (Eigenleistung vs. Outsourcing).</li> <li>• Postulat der Vorteilhaftigkeit als Grundlage für die Entscheidung über den Einsatz der präventiven Retourenmanagement-Aufgaben.</li> <li>• Die Transaktionskosten als Steuerungsinstrument des präventiven Retourenmanagements.</li> </ul>
Prinzipal-Agent-Theorie	✓	✓	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die vertragliche Einräumung von Rückgabemöglichkeiten kann dazu beitragen, das unternehmensübergreifende Nutzenmaximum zu realisieren.</li> <li>• Präventive Maßnahmen zur Reduzierung der Unsicherheit seitens des Prinzipals vermeiden Retouren.</li> <li>• Die Rücksendemöglichkeit ist ein Signal, um Kunden zu überzeugen, dass Händler nicht opportunistisch handeln.</li> <li>• Erklärungsansatz für Rücksendegebühren und das Phänomen missbräuchlicher Retouren.</li> <li>• Begründung von leistungsbasierten Verträgen mit Mitarbeitern und externen Dienstleistern.</li> <li>• Rechtfertigung für das Retourencontrolling.</li> </ul>
MBV	✓		✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe, marktbezogene Einflüsse bedingen die Ausgestaltung sowie den Erfolg des Retourenmanagements und setzen Branchenstandards fest.</li> </ul>
RBV/KBV	✓	✓	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Retourenmanagement ermöglicht den Aufbau von Kompetenzen, die in Wettbewerbsvorteile münden.</li> <li>• Die mit den Retouren einhergehenden Informationen stellen die Quelle für den Aufbau von wissensbasierten Wettbewerbsvorteilen dar.</li> <li>• Die Ressourcenausstattung beeinflusst den Erfolg des kurativen und präventiven Retourenmanagements.</li> </ul>
Nachhaltige Entwicklung	✓	✓		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Retourenmanagement kann dazu beitragen, die nachhaltige Entwicklung zu unterstützen. Folglich erklärt der Ansatz Aktivitäten, die sich nicht rein ökonomisch rechtfertigen lassen.</li> </ul>

Tab. 10: Zusammenfassung des Erklärungsbeitrags der betriebswirtschaftlichen Theorien in Bezug auf das Retourenmanagement

### 2.3.6.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Den bisherigen Ausführungen zufolge erfordert eine theoretische Fundierung des Retourenmanagements einen Rückgriff auf mehrere Ansätze. Es konnten zahlreiche Sachverhalte herausgearbeitet werden, für die sich die Anwendung einzelner Theorien besonders eignet. Damit wurde eine multitheoretische Basis für die wissenschaftliche Bearbeitung wichtiger Problemstellungen gelegt. Tab. 10 fasst den Erklärungsbeitrag nochmals zusammen.

Gleichzeitig sei darauf verwiesen, dass die vorgenommene Analyse keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Neben den fünf untersuchten wirtschaftswissenschaftlichen Ansätzen können weitere, nicht in die Betrachtung integrierte Theorien die Vorhersage, Überprüfung und Erklärung realer Sachverhalte unterstützen. Dazu zählt z. B. die in der Psychologie verortete Information-Processing-Theorie.<sup>335</sup>

## 2.4 Identifikation von Retourenmanagement-Basisstrategien

*„Die Erarbeitung erfolgsversprechender Strategien steht [...] nicht nur in der Literatur, sondern auch in der Unternehmenspraxis im Vordergrund, wenn strategische Fragen diskutiert werden.“<sup>336</sup>*

Wie der voranstehende Abschnitt zeigt, leisten bekannte Theorien einen wesentlichen Erklärungsbeitrag für die Ausführung der Retourenmanagement-Aufgaben. Offen bleibt allerdings die substanzielle Frage, welches Maßnahmenbündel das richtige ist, um die Gewinnmaximierungsabsicht des Wertschöpfungssystems zu unterstützen.<sup>337</sup> Die Beantwortung dieser Frage bedarf zunächst der Ermittlung entscheidungsrelevanter Kriterien, um darauf aufbauend eine aufeinander abgestimmte Strategiemenge zu entwickeln.

### 2.4.1 Identifikation relevanter Entscheidungskriterien bei der Ermittlung von Retourenmanagement-Basisstrategien

*Chandler* (1962) beschreibt Strategien als Handlungsprogramme, die als Verhaltensrichtlinien für Entscheidungsträger dienen und demzufolge das Mittel zum

---

<sup>335</sup> Vgl. Abschnitt 5.2.2.

<sup>336</sup> *Grünig/Kühn* (2011), S. 1.

<sup>337</sup> Vorläufige Erkenntnisse wurden in verkürzter Form in *Asdecker* (2011a) veröffentlicht.



Zweck der Zielerreichung bilden.<sup>338</sup> Innerhalb eines Wertschöpfungs-systems findet sich ein Mikrokosmos unterschiedlicher Strategien. So fasst im unternehmensübergreifenden Kontext die Supply Chain-Strategie Entscheidungen hinsichtlich der interorganisationalen Abstimmungsprozesse zusammen.<sup>339</sup> Unternehmensintern lassen sich Strategien hinsichtlich ihrer Wirkungsreichweite hierarchisieren. Es wird zwischen Unternehmens- (Corporate Strategy), Wettbewerbs- (Business Strategy) und Funktionalstrategien (Functional Strategy) unterschieden.<sup>340</sup>

Unternehmensstrategien determinieren die grundsätzliche Stoßrichtung des betriebswirtschaftlichen Handelns. Durch eine zielgerichtete Ressourcenallokation legen die Entscheidungsträger fest, in welchen Geschäftsfeldern und Märkten die Unternehmung Wettbewerbspositionen aufbaut. Für die daraus resultierenden Produkt/Markt-Kombinationen skizzieren Wettbewerbsstrategien, wie unter Berücksichtigung der Unternehmensumwelt Wettbewerbsvorteile gegenüber konkurrierenden Marktakteuren zu realisieren sind.<sup>341</sup>

Deren Strukturierung nimmt *Porter* (1980) vor und unterscheidet in kompetitiven Massenmärkten zwischen der Kostenführerschafts- und der Differenzierungsstrategie.<sup>342</sup> Wählt ein Unternehmen die Strategie der Kostenführerschaft, sind alle Aktivitäten darauf auszurichten, einen dauerhaften relativen Kostenvorteil gegenüber Mitbewerbern zu realisieren. Erzielte Einsparungen können durch Preissenkungen an die Kunden weitergegeben werden. In letzter Konsequenz mündet die Kosten- dadurch in eine Preisführerschaft, die ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber konkurrierenden Institutionen darstellt.

Verfolgt das Unternehmen hingegen eine Differenzierungsstrategie, gelingt eine Abgrenzung durch nichtpreisliche Produkteigenschaften. Das Ziel besteht darin, Kunden ein überlegenes, einzigartiges Leistungsbündel mit wahrnehmbarem Mehrwert anzubieten. Dieser Zusatznutzen (Value) bildet die Basis für die angestrebte Leistungsführerschaft. Neben den beiden generischen Wettbewerbsstrategien für Massenmärkte führt *Porter* (1980) für Nischen die Fokusstrategie ein. Ein solcher Teilmarkt ergibt sich bspw. durch eine Konzentration auf einen bestimmten geografischen Absatzmarkt oder eine Kundengruppe: „[...] the entire focus strategy is built around serving a particular target very well,

---

<sup>338</sup> Vgl. *Chandler* (1962), S. 13; *Ansoff* (1965), S. 72; *Sennheiser/Schnetzler* (2008), S. 288.

<sup>339</sup> Vgl. *Sennheiser/Schnetzler* (2008), S. 291.

<sup>340</sup> Vgl. *Hofer/Schendel* (1978), S. 27–29.

<sup>341</sup> Vgl. *Sennheiser/Schnetzler* (2008), S. 288.

<sup>342</sup> Für eine Strukturierung der Wettbewerbsstrategien vgl. *Porter* (1980), S. 34–40.

and each functional policy is developed with this in mind.“<sup>343</sup> Innerhalb der Nische erlangt das Unternehmen eine verteidigungsfähige Position, indem es Ressourcen und Kompetenzen aufbaut, die die speziellen Kundenbedürfnisse des entsprechenden Marktsegments befriedigen. Hierfür betont *Porter* (1980) wiederum die Notwendigkeit einer Kosten- bzw. Leistungsführerschaft.<sup>344</sup> Insofern kann die Nischenstrategie als ein Spezialfall der vorgestellten Grundtypen gelten, weshalb eine eigenständige Betrachtung nicht stattfindet. Auf der Ebene der Funktionalstrategien verschiebt sich der Fokus von der Effektivität auf die Effizienz. Es gilt, die vorgestellten Wettbewerbsstrategien möglichst wirtschaftlich umzusetzen.<sup>345</sup>

Als diskussionswürdig gestaltet sich das Verhältnis zwischen der unternehmensübergreifenden Supply Chain-Strategie und den unternehmensinternen Strategien. *Winkler* (2005, 2006) ordnet z. B. die Unternehmensstrategie der Supply Chain-Strategie unter<sup>346</sup> und impliziert damit einen Wirkungsbereich, der sich in der betrieblichen Praxis als wenig zielführend erweist.<sup>347</sup> Da ein Unternehmen für gewöhnlich verschiedene Produkte anbietet, operiert es simultan in mehreren Supply Chains und verfolgt demnach multiple Supply Chain-Strategien.<sup>348</sup> Die durch das Supply Chain Management angestrebte Abstimmung der am Wertschöpfungsprozess beteiligten Unternehmen findet deshalb nicht auf der Stufe der Unternehmensstrategie, sondern hinsichtlich der Wettbewerbsstrategien statt, die den hierfür erforderlichen Produkt- und Marktbezug aufweisen. Demnach geht die Supply Chain-Strategie als koordinierende horizontale Ebene in die Strategiehierarchie ein, was gleichzeitig die Voraussetzung für die seitens des Supply Chain Managements propagierte flussorientierte Prozessgestaltung schafft.

Zur Vermeidung von Zielkonflikten ist das Retourenmanagement in die beschriebene Strategiehierarchie einzuordnen. Dazu werden die Retourenmanagement-Inhalte den Anforderungen der einzelnen Strategieebenen gegenübergestellt. Das Retourenmanagement setzt die Unternehmensstrategie und

---

<sup>343</sup> *Porter* (1980), S. 38.

<sup>344</sup> Vgl. *Porter* (1980), S. 38–40.

<sup>345</sup> Vgl. *Venzin/Rasner/Mahnke* (2010), S. 24.

<sup>346</sup> Vgl. *Winkler* (2005), S. 267; *Winkler* (2006), S. 67.

<sup>347</sup> Vgl. *Schönsleben/Schnetzler* (2008), S. 275.

<sup>348</sup> Bei einer Supply Chain handelt es sich um ein produkt- oder dienstleistungsbezogenes, unternehmensübergreifendes Wertschöpfungs-system mit Netzwerkcharakter, dessen Elemente über Güter-, Informations- und Finanzflüsse miteinander in Beziehung stehen. Vgl. Abschnitt 2.1.2.4.4.

die interorganisational abgestimmte Wettbewerbsstrategie im Hinblick auf die rückwärts gerichteten Güterflüsse um, berücksichtigt Wechselwirkungen mit vorwärts gerichteten Wertschöpfungsströmen und generiert dabei idealerweise neue Erfolgspotenziale. Somit erfüllt das Retourenmanagement die charakteristischen Aufgaben einer Funktionalstrategie<sup>349</sup> und ist als ebensolche zu klassifizieren (vgl. Abb. 15). Folglich muss sich das Retourenmanagement an der übergeordneten Wettbewerbsstrategie orientieren.<sup>350</sup>

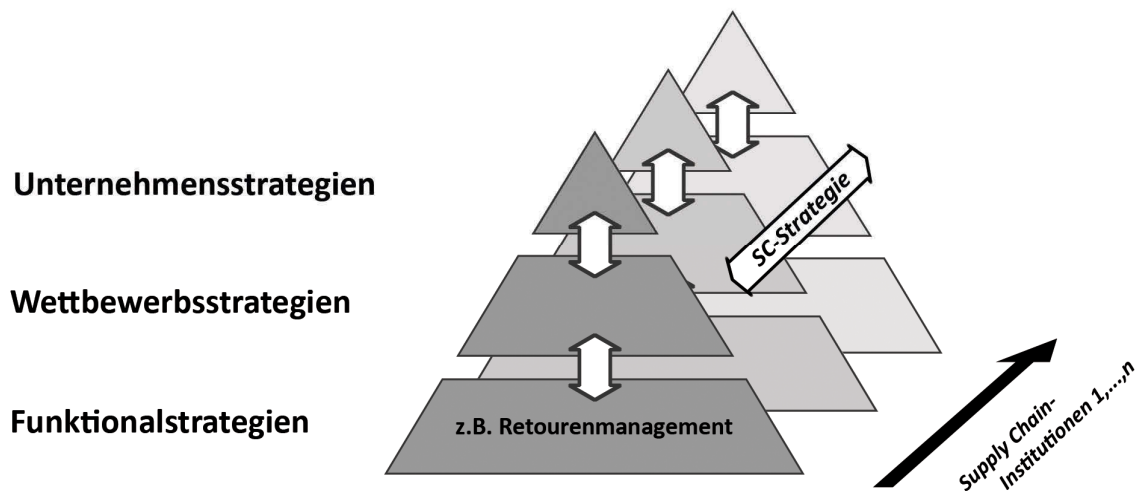


Abb. 15: Die Strategiehierarchie im Überblick<sup>351</sup>

Zwar hat die gewählte Wettbewerbsstrategie einen großen Anteil an der Ausgestaltung des Retourenmanagements. Allerdings sticht bei einer Gegenüberstellung veröffentlichter Fallstudien hervor, dass trotz ähnlicher Wettbewerbsstrategien enorme Unterschiede hinsichtlich der Gewichtung der Retourenmanagement-Aufgaben und -Maßnahmen bestehen.<sup>352</sup> Demnach müssen weitere Einflussgrößen existieren.

*Blackburn et al.* (2004) weisen auf die Relevanz des Wertverlusts im Zeitverlauf hin.<sup>353</sup> Fällt dieser hoch aus, sind die Prozesse möglichst agil und flexibel zu

<sup>349</sup> Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2011), S. 417–424; Hacker (2007), S. 45–47.

<sup>350</sup> Vgl. Hacker (2007), S. 46; Porter (1980), S. 34–40.

<sup>351</sup> Quelle: eigene Darstellung.

<sup>352</sup> Für einen Fallstudien-Literaturüberblick vgl. de Brito/Dekker/Flapper (2005).

<sup>353</sup> Vgl. Blackburn et al. (2004), S. 20f. und zusätzlich Guide et al. (2006), S. 1213f.

gestalten, um die Retourendurchlaufzeit zu minimieren.<sup>354</sup> Verliert das retournierte Gut hingegen nur langsam oder überhaupt nicht an Wert, ist eine möglichst kosteneffiziente Struktur vorzuziehen. Ein weiteres zentrales Gestaltungskriterium ist der Nettoretourenwert.<sup>355</sup> Aus betriebswirtschaftlicher Sicht tragen Vermeidungs- und Verhinderungsaktivitäten nur bei einem negativen Nettoretourenwert zur Strategie der Kostenführerschaft bei. Bei einem positiven Wertbeitrag ist dagegen eine Förderung des Retourenflusses anzustreben. Dies kann durch einen aktiven Zukauf der Retouren geschehen.

Wird statt der Kostenführerschafts- eine Differenzierungsstrategie gewählt, rückt anstelle der Kosten die Kundenzufriedenheit in den Mittelpunkt. Das Retourenmanagement ist darauf auszurichten, dass es Kunden als Teil einer einzigartigen Serviceleistung wahrnehmen.<sup>356</sup> *Amini/Retzlaff-Roberts* (1999) und *Mollenkopf et al.* (2007) ermitteln vier Faktoren, die die Kundenzufriedenheit beeinflussen. Darunter fallen die Retourendurchlaufzeit, die Beziehungsqualität zwischen dem Retourenversender und -empfänger, der Rücksendeaufwand sowie die Erstattungspolitik.<sup>357</sup>

## 2.4.2 Ableitung von Retourenmanagement-Basisstrategien

Die Kombination der identifizierten Entscheidungskriterien „Wettbewerbsstrategie“ (Kostenführerschaft, Leistungsführerschaft), „Nettoretourenwert“ (positiv, negativ) sowie „Wertverlust im Zeitverlauf“ (gering, hoch) führt zu insgesamt acht Basisstrategien, die im Folgenden inhaltlich skizziert und in Abb. 16 sowie Abb. 17 zusammenfassend dargestellt werden.

### 2.4.2.1 Basisstrategie 1: Ertragsmaximierung bei hohem Wertverlust im Zeitverlauf

Die Entscheidungssituation ist durch die Strategie der Kostenführerschaft, einen positiven Nettoretourenwert und einen hohen Wertverlust im Zeitverlauf gekennzeichnet. Bedingt durch die hohe Entwertungsgeschwindigkeit übersteigen die entgangenen Deckungsbeiträge einer schnelleren Bearbeitung die tatsächlichen Bearbeitungskosten. Demzufolge lohnen sich Investitionen in die

---

<sup>354</sup> Vgl. *Sedlak* (2001), S. 88.

<sup>355</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.2.3.

<sup>356</sup> Vgl. *Tarn et al.* (2003), S. 360; *Ganesh* (2004), S. 144; *Heinemann/Schwarzl* (2010), S. 189.

<sup>357</sup> Vgl. *Amini/Retzlaff-Roberts* (1999), S. 33; *Mollenkopf et al.* (2007), S. 240.

Flexibilität und Agilität, bis die Aufwendungen einer zusätzlichen Zeitersparnis maximal dem dadurch verhinderten Wertverlust entsprechen. *Blackburn et al.* (2004) betonen diesbezüglich den Nutzen einer möglichst frühzeitigen und dezentralen Retourenbewertung.<sup>358</sup> Kann z. B. bereits der Einzelhandel über die weitere Verwendung entscheiden, gelangen zurückgegebene, als neuwertig einzustufende Produkte schneller in den Wiederverkauf, als wenn erst der Hersteller die Bewertung vollzieht. Diese Maßnahme führt ferner dazu, dass das verbleibende an den Hersteller gerichtete Retourenaufkommen sinkt und sich dort – bei gleichbleibender Ressourcenausstattung – Wartezeiten sowie in letzter Konsequenz Retourendurchlaufzeiten verringern. Weil die Retouren einen positiven Nettoretourenwert aufweisen, ist auf Vermeidungs- und Verhinderungsaktivitäten zu verzichten. Stattdessen erhöhen Fördermaßnahmen die Anzahl der werthaltigen Rückläufer.

In der Praxis kommt diese Basisstrategie regelmäßig bei Anbietern von Leasinggeschäften zum Einsatz. Im Rahmen eines solchen Geschäfts beschaffen Leasinggeber das Leasingobjekt und überlassen es gegen Zahlung eines Nutzungsentgelts dem Leasingnehmer.<sup>359</sup> Ein besonders populäres Beispiel sind Verträge für Kraftfahrzeuge. Nach Ablauf des Nutzungsüberlassungsvertrags erhält der Leasinggeber das Fahrzeug in der Regel mit einem positiven Nettoretourenwert zurück. Angesichts der Kapitalbindungskosten und des erfahrungsgemäß hohen Wertverlusts wird eine schnelle Aufbereitung und Weitervermittlung des Leasingobjekts angestrebt. *Lee/Dong* (2008) heben in einer Fallstudie zu geleasteten Elektronikprodukten ebenfalls die Notwendigkeit einer unverzüglichen Bearbeitung heraus: „Because its leased assets are returned, the company highlights the importance of quickly assessing the value of the product in its entirety and deciding on the resale potential of the whole product as distinct from the potential value of individual modules, components, or materials.“<sup>360</sup>

#### **2.4.2.2 Basisstrategie 2: Verlustminimierung bei hohem Wertverlust im Zeitverlauf**

Verfolgen die Entscheidungsträger eine Kostenführerschaftsstrategie und sehen sich dabei sowohl mit einem hohen Wertverlust im Zeitverlauf als auch einem negativen Nettoretourenwert konfrontiert, stellt das Retourenmanagement eine

---

<sup>358</sup> Vgl. *Blackburn et al.* (2004), S. 15.

<sup>359</sup> Vgl. *Kratzer/Kreuzmair* (2002), S. 16.

<sup>360</sup> *Lee/Dong* (2008), S. 456.

finanziell unattraktive Unternehmensfunktion dar. Vordergründig erscheint es deshalb effektiv, Retouren nicht zu fördern, sondern diese primär zu verhindern sowie zu vermeiden. Allerdings ist eine solche Verallgemeinerung unzulässig. Stattdessen hängt die Strategie in Bezug auf die Vermeidung und Verhinderung vom Ergebnis einzelner Kostenvergleiche ab (vgl. Tab. 11).<sup>361</sup>

Potenzielle Maßnahme	Ergebnis des Kostenvergleichs	Handlungsempfehlung
Retourenverhinderung mit Kompensation	Kompensationsleistung > Nettoannahmekosten	Bearbeitung
	Kompensationsleistung < Nettoannahmekosten	Verhinderung
Retourenverhinderung ohne Kompensation	Kundenwertänderung > Nettoannahmekosten	Bearbeitung
	Kundenwertänderung < Nettoannahmekosten	Verhinderung
Retourenvermeidung	Vermeidungskosten > Erwartungswert eingesparter Nettoannahmekosten	Bearbeitung
	Vermeidungskosten < Erwartungswert eingesparter Nettoannahmekosten	Vermeidung

Tab. 11: Kostenvergleiche zur zielgerichteten Strategieausgestaltung

Vor der Anwendung von Verhinderungsmaßnahmen mit Ausgleichszahlung ist die Kompensationsleistung mit den Nettoannahmekosten zu vergleichen. Die Nettoannahmekosten entsprechen der Summe aus Transportkosten, Bearbeitungskosten und nicht ersetzten, entscheidungsrelevanten Wertverlusten abzüglich möglicher Kundenbeteiligungen sowie einem potenziellen Kundenwertzuwachs.<sup>362</sup> Höhe und Art der Kompensationsleistung hängen von der jeweiligen Entscheidungssituation ab. Meldet sich z. B. ein Kunde und fordert für den Retourenverzicht einen Preisnachlass, entspricht dieser der geleisteten Erstattung. Eine Verhinderung ist ökonomisch vorteilhaft, wenn die Kosten einer Retourenannahme die Kompensation überschreiten.<sup>363</sup> Für den anderslautenden Fall sind die Retouren regulär zu bearbeiten. Eine konsequente Anwendung dieser Entscheidungsregel führt in der Praxis dazu, dass manche Kunden nach

<sup>361</sup> Vgl. auch Abschnitt 2.3.6.1.

<sup>362</sup> Der Wertverlust reflektiert Wertminderungen, während sich die Ware im Besitz des potenziellen Retourenversenders befindet. Die Ursache liegt entweder in einer Zustandsverschlechterung der Ware oder einem Preisverfall.

<sup>363</sup> Vgl. Zhou/Reid/Benton (2006), S. 103.

der Ankündigung einer Rücksendung Angebote erhalten, wonach sie den vollen Kaufpreis erstattet bekommen und das gelieferte Gut trotzdem behalten dürfen bzw. sollen.

Ein numerisches Beispiel soll diese Vorgehensweise untermauern. Eine Firma verkauft im Internet zum Zeitpunkt  $t=1$  ein Produkt für 13,00 €, der Einkaufspreis soll 2,00 € betragen. Innerhalb der gewährten Widerrufsfrist entscheidet sich der Kunde, die Ware zu retournieren. Aufgrund des hohen Wertverlusts im Zeitverlauf beträgt der realisierbare Absatzpreis zum Zeitpunkt  $t=2$  nur noch 11,70 €. Gleichzeitig hat sich der Einkaufspreis auf 1,70 € verringert. Der Rücktransport durch einen Paketdienstleister kostet 2,50 €, die Bearbeitungskosten belaufen sich auf 3,00 €. Der erwartete Wertverlust durch eine Zustandsverschlechterung beläuft sich auf 1,30 €. Weil der Warenwert unter 40 € liegt, erhebt der Händler eine Rücksendegebühr in Höhe von 3,50 €. Nachdem der Kunde online einen Retourenschein beantragt hat, existieren zwei grundlegende Handlungsoptionen: erstens die Verhinderung bei gleichzeitiger Kaufpreiserstattung, zweitens die Rücknahme des Guts.

In diesem Fall verursacht die Verhinderung mit Kompensation Kosten in Höhe von 1,70 €, die Bearbeitung in Höhe von 3,30 € (vgl. Tab. 12).<sup>364</sup> Demnach ist die Verhinderung mit Kompensation aus Kostensicht zu präferieren.<sup>365</sup>

Verhinderung mit Kompensation: Kompensationsleistung		Bearbeitung der Retoure: Nettoannahmekosten	
Wiederbeschaffungskosten	1,70 €	Transportkosten	2,50 €
		+ Bearbeitungskosten	+ 3,00 €
		+ entscheidungsrelevanter Wertverlust	+ 1,30 €
		- Kundenbeteiligung	- 3,50 €
	1,70 €		3,30 €

*Tab. 12: Numerisches Beispiel zur Retourenverhinderung mit Kompensation im Vergleich zur Retourenbearbeitung*

<sup>364</sup> Im gewählten Beispiel ist der Wertverlust im Zeitverlauf nicht entscheidungsrelevant, da der realisierbare Absatzpreis in beiden Szenarien abnimmt. Die Möglichkeit einer Zustandsverschlechterung ist hingegen nur bei einer Rücknahme zu berücksichtigen.

<sup>365</sup> Die Überlegungen gelten nur, wenn eine Neubeschaffung des Produkts möglich ist, ohne dass Fehlmengen auftreten. Ansonsten sind zusätzlich Opportunitätskosten in die Betrachtung aufzunehmen.

Verhindert ein Unternehmen hingegen Retouren ohne Kompensation, belastet dies die Zufriedenheit und reduziert das Kundenpotenzial, also die erwarteten zukünftigen Deckungsbeiträge. Im ungünstigsten Fall verärgert eine restriktive Retourenpolitik Abnehmer derart, dass sie keine weiteren Bestellungen platzieren.<sup>366</sup> Deshalb nimmt die Kundenwertänderung die Rolle der entscheidungsrelevanten Vergleichsgröße ein.<sup>367</sup> Lediglich wenn die effektiven Kosten einer Bearbeitung die entgangenen Deckungsbeiträge übertreffen, ist der Rückgriff auf Verhinderungsmaßnahmen ohne Kompensation zielführend. Analog dazu tragen Vermeidungsaktivitäten nur zum Kostenminimierungsziel bei, wenn der Erwartungswert der eingesparten Nettoannahmekosten den Vermeidungsaufwand übersteigt.<sup>368</sup> Andernfalls ist darauf zu verzichten.

Bei den verbleibenden Retouren überwiegen infolge des hohen Wertverlusts die Opportunitätskosten. Um diesen Rahmenbedingungen gerecht zu werden und die Kosten zu minimieren, sind wiederum flexible und agile Strukturen zu schaffen, die durch eine zeitnahe und dezentrale Bewertung einen Beitrag zur Verringerung der Durchlaufzeit leisten.

Der Consumer Electronics-Sparte der Koninklijke Philips Electronics N.V. gelang es, die Retourenquote durch eine Analyse der Retourengründe und eine Verschärfung der Rücknahmebedingungen signifikant zu reduzieren. Neben erfolgreichen Vermeidungs- und Verhinderungsmaßnahmen konnte für die übrigen Retouren die Verwertungsquote gesteigert werden. Da das Sortiment viele Produkte mit charakteristisch hohen Wertminderungen im Zeitverlauf aufweist, bspw. Computer, DVD-Brenner oder Digitalkameras, ist eine schnelle Bearbeitung besonders erfolgskritisch. Durch die genannten Maßnahmen sparte Philips bisher jährlich über 100 Mio. \$ ein.<sup>369</sup>

#### **2.4.2.3 Basisstrategie 3: Ertragsmaximierung bei geringem Wertverlust im Zeitverlauf**

Zeichnen sich die Rahmenbedingungen durch eine übergeordnete Kostenführerschaftsstrategie, einen positiven Nettoretourenwert sowie einen geringen Wertverlust im Zeitverlauf aus, rücken die Bearbeitungskosten in den Fokus, die es unter der Ausnutzung von Skaleneffekten zu minimieren gilt. Durch eine

---

<sup>366</sup> Vgl. *Tarn et al.* (2003), S. 360.

<sup>367</sup> Vgl. *Mukhopadhyay/Setoputro* (2004), S. 71.

<sup>368</sup> Vgl. *Zhou/Reid/Benton* (2006), S. 103.

<sup>369</sup> Vgl. *Sciarrotta* (2003), S. 38.



zentrale Bearbeitung lassen sich regionale Schwankungen im Retourenaufkommen ausgleichen. In der Folge steigt die Kapazitätsauslastung und der durchschnittliche Retourenkostensatz sinkt.<sup>370</sup> Eine Bündelung von Einzeltransporten zu Sammeltouren unterstützt ebenfalls die Kostensenkungsanstrengungen. Die derart erzielten Effizienzsteigerungen erhöhen den durch das Retourenmanagement erwirtschafteten Ergebnisbeitrag. Auf Verhinderungs- und Vermeidungsmaßnahmen ist wegen des positiven Wertbeitrags zugunsten der Retourenförderung zu verzichten.

Ein Best-Practice-Beispiel für die Ertragsmaximierung bei geringem Wertverlust stellt die Philips Medizin Systeme GmbH dar. Im Jahr 2007 investierte das Unternehmen 7 Mio. € in ein Retourenzentrum für Röntgenstrahler. Durch die Ausnutzung von Bündelungseffekten erzielen nur 20 Mitarbeiter einen jährlichen Überschuss in Höhe von circa 10 Mio. €. <sup>371</sup> Analog lässt sich das Vorgehen bei Caterpillar beschreiben. Der Baumaschinenhersteller betreibt weltweit 14 Standorte, in denen Mitarbeiter gebrauchte Geräte demontieren und langlebige Teile wie Motoren aufbereiten und auf Sekundärmärkten absetzen. Im Jahr 2005 betrug der Umsatz der Sparte über 1 Mrd. \$. <sup>372</sup>

#### **2.4.2.4 Basisstrategie 4: Verlustminimierung bei geringem Wertverlust im Zeitverlauf**

Wird im Rahmen einer Kostenführerschaftsstrategie ein negativer Nettoretourenwert und ein geringer Wertverlust im Zeitverlauf beobachtet, ist zunächst ein Rückgriff auf die Retourenförderung abzulehnen. Vor dem Einsatz von Verhinderungs- und Vermeidungsmaßnahmen bedarf es der im Rahmen der Basisstrategie „Verlustminimierung bei hohem Wertverlust im Zeitverlauf“ eingeführten Kostenvergleiche.<sup>373</sup> Für die verbliebenen Retouren sind kosteneffiziente Strukturen zu schaffen, die möglichst viele Bündelungseffekte realisieren und so den Pfad zur Kostenführerschaft unterstützen.

Der Online-Shopping-Club Vente Privée setzt die beschriebene Basisstrategie erfolgreich ein. Vente Privée verkauft im Auftrag von Markenherstellern in zeitlich begrenzten Sonderaktionen Überproduktionen und Restposten an die Clubmitglieder. Zur Verhinderung von Retouren appelliert das Unternehmen,

---

<sup>370</sup> Vgl. *Blackburn et al.* (2004), S. 13.

<sup>371</sup> Vgl. *Pfeiffer* (2009), S. 23.

<sup>372</sup> Vgl. *Hindo/Arndt* (2006), S. 70.

<sup>373</sup> Vgl. Abschnitt 2.4.2.2.

aus Fairness gegenüber den nicht zur Verkaufsaktion zugelassenen Mitgliedern freiwillig auf das Rückgaberecht zu verzichten. Darüber hinaus legt Vente Privée der Warenlieferung keinen Retourenschein bei. Eine Kontaktmöglichkeit für Retouren wird nicht offen kommuniziert. Die getroffenen Maßnahmen spiegeln sich in einer für Modeprodukte unterdurchschnittlichen Retourenquote von nur 5 % wider.<sup>374</sup> Sollte ein Kunde die Ware trotzdem retournieren, geht diese zur Bearbeitung einem zentralen Standort zu.

Abb. 16 fasst die auf der Kostenführerschaft beruhenden Strategien zusammen.

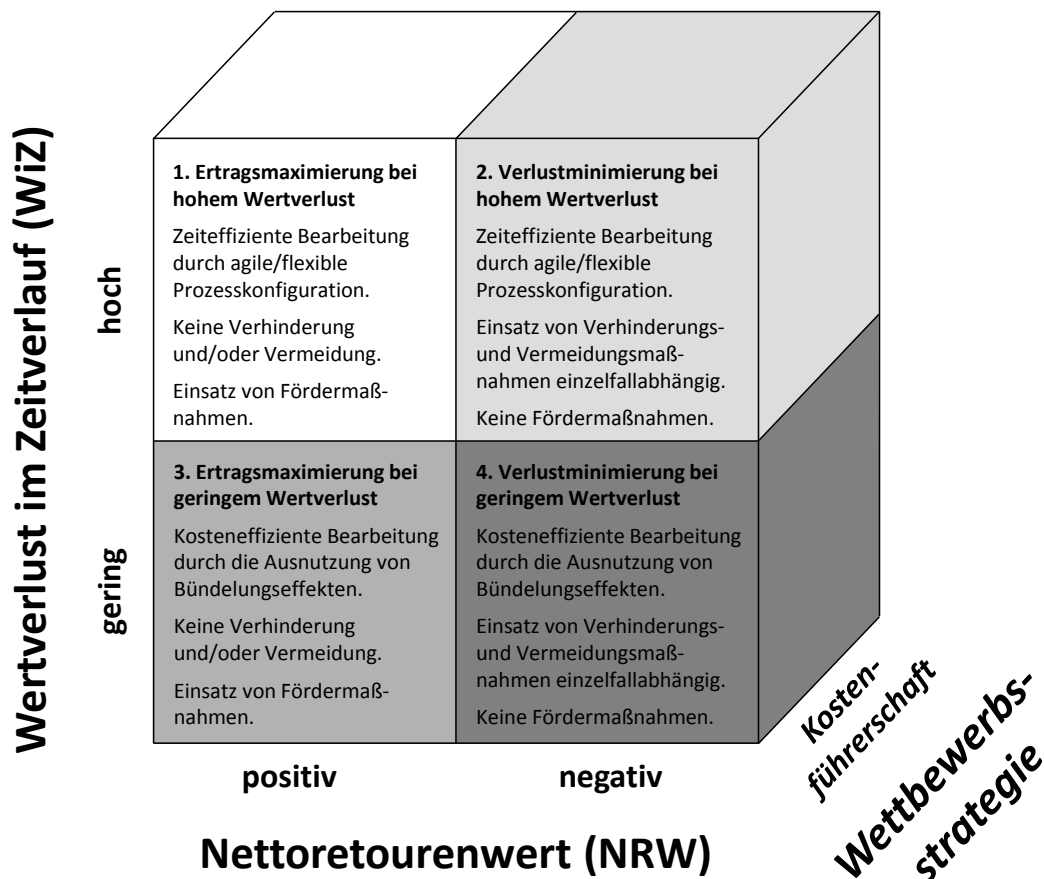


Abb. 16: Die vier Retourenmanagement-Basisstrategien bei einer übergeordneten Strategie der Kostenführerschaft<sup>375</sup>

<sup>374</sup> Vgl. Krisch (2008).

<sup>375</sup> Quelle: eigene Darstellung.

#### 2.4.2.5 Basisstrategie 5: Kundenzufriedenheitsmaximierung bei hohem Wertverlust im Zeitverlauf und einem positiven Nettoretourenwert

Im Fall einer übergeordneten Differenzierungsstrategie ist sämtliches Handeln zunächst auf eine Steigerung der Kundenzufriedenheit auszurichten, was die Variationsmöglichkeiten in Bezug auf die Retourenmanagement-Aufgaben einschränkt. So scheidet die Verhinderung ohne Kompensation von der weiteren Betrachtung aus, da diese die Kundenzufriedenheit negativ tangiert. Mit Kompensation ist der Einsatz grundsätzlich möglich, aus betriebswirtschaftlicher Sicht allerdings nur bei einem negativen Nettoretourenwert sinnvoll. Gleichzeitig sind Rücksendungen, wenn möglich, im Vorfeld zu vermeiden, da jede fremdverschuldete Retoure für Kunden einen lästigen Aufwand darstellt. Die Retourenförderung ist wiederum an den Nettoretourenwert zu koppeln. Ist dieser positiv, gelten Fördermaßnahmen als attraktiv. Sendet ein Kunde trotz oder wegen der Präventivmaßnahmen ein Gut zurück, kann er ausschließlich die Rahmenbedingungen und das Prozessergebnis beurteilen. Seine Zufriedenheit hängt maßgeblich von der Bearbeitungszeit, der Beziehungsqualität, dem Rücksendeaufwand und der Erstattungspolitik ab.<sup>376</sup> Im Gegensatz dazu richtet sich die interne Ausgestaltung nach dem Wertverlust im Zeitverlauf.

Demnach ergeht bei einer Differenzierungsstrategie in Kombination mit einem hohen Wertverlust und einem positiven Nettoretourenwert zusätzlich die Empfehlung, auf eine Verhinderung mit Kompensation zu verzichten, die Retourenmenge durch Fördermaßnahmen zu stimulieren und die Prozesse durchgehend unter Geschwindigkeitsaspekten zu konfigurieren.

Speziell Onlinehändler, die ein starkes Interesse an der Akquisition von Neukunden haben oder einen Markt schnell durchdringen möchten, sind dieser Basisstrategie zuzuordnen. Der positive Nettoretourenwert resultiert aus der überdurchschnittlichen Kundenwertzunahme, die sich die Entscheidungsträger von den Neukunden erwarten. Beispiele sind die Schuhhändler Zappos, Zalando und Mirapodo, die eine kostenlose Hotline, eine schnelle Bearbeitung und ein 100- bzw. 365-tägiges Rückgaberecht versprechen.<sup>377</sup> Damit übertreffen sie freiwillig die gesetzlichen Mindestanforderungen. Außerdem bewerben sie das Rückgaberecht offensiv bei der Kaufanbahnung. Exemplarisch sei hier Zalandos ursprünglicher Slogan „Schrei vor Glück oder schick's zurück!“ genannt.

---

<sup>376</sup> Vgl. *Amini/Retzlaff-Roberts* (1999), S. 33; *Mollenkopf et al.* (2007), S. 240.

<sup>377</sup> Vgl. *Heinemann/Schwarzl* (2010), S. 189.

#### **2.4.2.6 Basisstrategie 6: Kundenzufriedenheitsmaximierung bei hohem Wertverlust im Zeitverlauf und einem negativen Nettoretourenwert**

Trifft eine Differenzierungsstrategie mit einem hohen Wertverlust und einem negativen Nettoretourenwert zusammen, verändert sich gegenüber der voranstehenden Basisstrategie das Anwendungspotenzial der Verhinderung mit Kompensation. In der betrieblichen Praxis besteht dabei allerdings die Gefahr einer Instrumentalisierung. Ein Unternehmen, das diese Praxis nach eigenen Erfahrungen trotzdem einsetzt, ist der Versandhändler Amazon. Im Anschluss an die Anforderung eines Retourenscheins meldete sich ein Mitarbeiter und teilte mit, dass die Kaufpreiserstattung bereits angewiesen sei, man von einer Rücksendung des entsprechenden Netzteils im Wert von circa 13 € aber Abstand nehmen sollte.

Ferner kommt die Retourenförderung angesichts des negativen Nettoretourenwerts nicht infrage. Die weiteren Strategieelemente bleiben unverändert. Demnach distanzieren sich die Unternehmen von der Verhinderung ohne Kompensation und betreiben eine aktive Retourenvermeidung. Für die verbleibenden Retouren ist die Bearbeitung möglichst kundenfreundlich, das heißt einfach, transparent, zeiteffizient, beziehungsorientiert und kulant zu gestalten. Intern bezweckt der Bearbeitungsprozess wegen des hohen Wertverlusts im Zeitverlauf eine Minimierung der Durchlaufzeit.

Diese Basisstrategie verfolgen neben Amazon die meisten etablierten Onlinehändler, die sich durch Serviceleistungen von der Konkurrenz differenzieren möchten.

#### **2.4.2.7 Basisstrategie 7: Kundenzufriedenheitsmaximierung bei geringem Wertverlust im Zeitverlauf und einem positiven Nettoretourenwert**

Versucht ein Unternehmen mittels Differenzierung Wettbewerbsvorteile zu erlangen, muss das Retourenmanagement entsprechend dieser Vorgabe agieren. Aufgrund einer potenziellen Beeinträchtigung der Kundenzufriedenheit ist die Verhinderung ohne Kompensation nicht zweckmäßig. Ebenso verhält es sich in Anbetracht des positiven Wertbeitrags bei Verhinderungsmaßnahmen mit Kompensation. Demgegenüber trägt die Retourenvermeidung zur Kundenzufriedenheit bei. Im Fall eines positiven Nettoretourenwerts verkörpern Rücksendungen Erlöspotenziale, weshalb Fördermaßnahmen Anwendung finden. Ein Kundennutzen, der die Zufriedenheit steigert, entsteht bspw. bei ökologiebewussten Abnehmern, die am Ende des Nutzungs- oder Lebenszyklus eine umweltfreundliche Weiterverwendung erwarten. Wegen des fehlenden Zeitdrucks sind die kundenseitig nicht wahrnehmbaren Bearbeitungs- und Verwer-

tungsprozesse kosteneffizient, das heißt unter der Ausnutzung möglichst vieler Bündelungseffekte, anzulegen.

Ein passendes Beispiel für diese Basisstrategie ist die Deutsche Telekom AG, die Kunden auffordert, nicht mehr benötigte Handys in ihren Niederlassungen abzugeben.<sup>378</sup> Des Weiteren ließ das Unternehmen im Oktober 2011 über 22 Mio. Rücksendeumschläge verteilen, die eine kostenlose Einsendung gebrauchter Mobiltelefone ermöglichten. Die Bearbeitung der gesammelten Telefone übernimmt die Electroycling GmbH, an der die Deutsche Telekom AG mit 25,5 % beteiligt ist, zentral am Standort Goslar. Etwa 5 % der eingesendeten Handys können nach dem Löschen persönlicher Daten aufbereitet und auf Sekundärmärkten wiederverkauft werden. Dadurch verbessert sich die Ökobilanz des Geräts deutlich. Die verbleibenden 95 % gehen einem Recyclingprozess zu, der enthaltene Wertstoffe wie Gold, Silber, Kupfer sowie seltene Erden zurückgewinnt und Schadstoffe umweltfreundlich entsorgt.<sup>379</sup> Sämtliche Verwertungserlöse spendet das Unternehmen an gemeinnützige Organisationen.<sup>380</sup>

Eine vergleichbare Herangehensweise lässt sich beim Sportartikelhersteller Nike im Rahmen des Projekts „ReUSE A SHOE“ beobachten. Verbraucher können an ausgewählten Sammelstellen alte, gebrauchte Turnschuhe und Armbänder zurückgeben.<sup>381</sup> Nike leitet sie gebündelt an ein zentrales Aufbereitungswerk in Belgien oder den USA, wo die Produkte zunächst in die Einzelbestandteile Gummisohle, Mittelsohle sowie Oberschuh zerteilt und anschließend zu Sportböden weiterverwertet werden. *Jayaraman/Luo (2007)* schreiben dazu: „The returns program at Nike is costly to manage, but the company believes their actions enhances the value of their brands and creates loyal customers.“<sup>382</sup> Der positive Nettoretourenwert ergibt sich demnach aus der Kundenwertzunahme. Weil Nike das Programm in der jüngeren Vergangenheit nicht mehr aktiv bewirbt, liegt die Annahme nahe, dass der Nettoretourenwert im speziellen Fall nur geringfügig positiv ist oder sich gar ins Negative entwickelt hat. Ähnlich verhält es sich bei „Hannadowns“, einem Programm des Kindermodehändlers Hanna Anderson. Das Unternehmen appellierte an Eltern, gekaufte und nicht mehr benötigte Kleidungsstücke zurückzusenden, um diese an-

---

<sup>378</sup> Vgl. für folgenden Absatz *Deutsche Telekom (2011a)*.

<sup>379</sup> Vgl. *Deutsche Telekom (2011c)*.

<sup>380</sup> Vgl. *Deutsche Telekom (2011b)*; *Deutsche Telekom (2011c)*.

<sup>381</sup> Aktuell ist die Rückgabe in den Ladenlokalen in Frankfurt am Main, Hamburg und Berlin möglich [vgl. *Nike (2013)*].

<sup>382</sup> *Jayaraman/Luo (2007)*, S. 61.

schließlich an soziale Einrichtungen zu spenden. Als Anreiz erhielten Teilnehmer einen 20-prozentigen Nachlass auf den nächsten Einkauf.<sup>383</sup> Trotz des großen Erfolgs – bereits 1998 wurden über 1 Mio. Kleidungsstücke gesammelt – findet derzeit keine aktive Promotion für „Hannadowns“ statt.<sup>384</sup> Stattdessen sollen Kunden Rücksendungen direkt an ausgewählte karitative Institutionen richten.<sup>385</sup>

#### **2.4.2.8 Basisstrategie 8: Kundenzufriedenheitsmaximierung bei geringem Wertverlust im Zeitverlauf und einem negativen Nettoretourenwert**

Die verbleibende Kombinationsmöglichkeit der drei Gestaltungsparameter sieht als Wettbewerbsstrategie die Leistungsführerschaft, einen niedrigen Wertverlust und einen negativen Nettoretourenwert vor.

Erneut bildet die Kundenzufriedenheit den Richtwert für die Zusammensetzung des Maßnahmenkatalogs. Keine Berücksichtigung kann deshalb die Retourenverhinderung ohne Kompensation finden. Die Alternative mit Kompensationsleistungen verkörpert demgegenüber eine praktikable Option, sofern ein ausreichender Schutz gegenüber opportunistischem Verhalten gegeben ist. Unkritisch sind Vermeidungsmaßnahmen, während die Retourenförderung in Anbetracht des negativen Nettoretourenwerts nicht zweckmäßig erscheint. Die Bearbeitung muss möglichst kundenfreundlich erfolgen, was unter anderem eine schnelle Bearbeitung vorsieht. Diese Vorgabe bezieht sich allerdings nur auf die von Kunden wahrnehmbaren Prozessschritte. Durch den geringen Wertverlust im Zeitverlauf verschiebt sich die Ausrichtung interner Prozesse auf die Realisierung von Bündelungseffekten, um Kosten einzusparen und die Effizienzgrenze zu erreichen.

Abb. 17 fasst die auf der Leistungsführerschaft beruhenden Strategien zusammen.

---

<sup>383</sup> Vgl. *Jayaraman/Luo* (2007), S. 62.

<sup>384</sup> Vgl. *Hanna Anderson* (2013a).

<sup>385</sup> Vgl. *Hanna Anderson* (2013b).

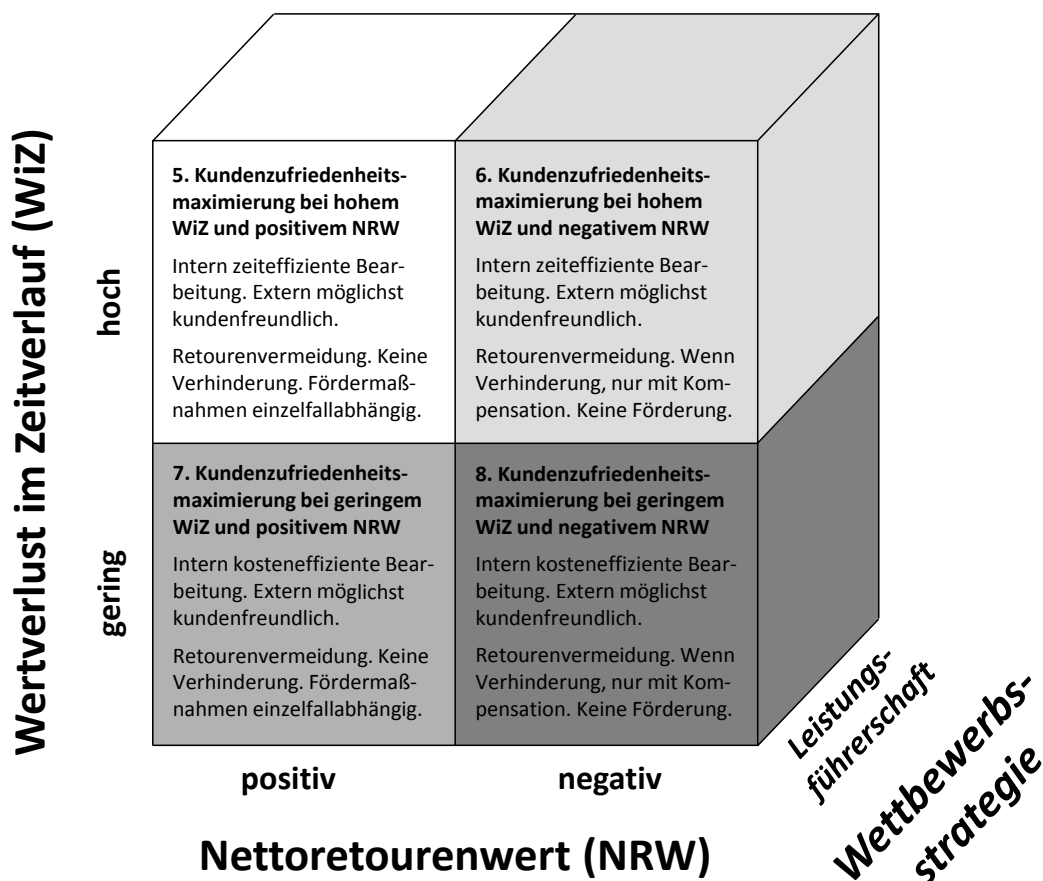


Abb. 17: Die vier Retourenmanagement-Basisstrategien bei einer übergeordneten Strategie der Leistungsführerschaft<sup>386</sup>

### 2.4.3 Kritische Würdigung der Basisstrategien und Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Identifikation der acht Basisstrategien gründet auf der Klassifikation der Einflussfaktoren Nettoreturnenwert (positiv/negativ), Wertverlust im Zeitverlauf (gering/hoch) und Wettbewerbsstrategie (Kostenführerschaft/Leistungsführerschaft). Zwar wurden die drei entscheidungsrelevanten Dimensionen theoretisch begründet, allerdings verbleiben Abgrenzungsunschärfen, die von der schlechten Quantifizierbarkeit einzelner Größen herrühren.

So ist bspw. im Nettoreturnenwert die Kundenwertzunahme bei einer erfolgreich durchgeführten Rücknahme nur schwer zu taxieren.<sup>387</sup> Entsprechend ver-

<sup>386</sup> Quelle: eigene Darstellung.

hält es sich mit dem Grenzwert, ab dem ein geringer bzw. hoher Wertverlust attestiert wird. Darüber hinaus stützt sich die Klassifizierung der Wettbewerbsstrategien auf *Porter* (1980). Sein Ansatz gilt als weit verbreitet und anerkannt, sieht sich aber zwei zentralen Kritikpunkten ausgesetzt. Einige Autoren bemängeln den statischen Charakter, der der zunehmenden Wettbewerbsdynamik nicht gerecht wird. Schließlich erfährt Porters Unvereinbarkeitshypothese,<sup>388</sup> die eine klare Fokussierung auf eine der beiden Wettbewerbsstrategien impliziert, eine kritische Würdigung. Vertreter der Simultanitätshypothese erachten die Kombination in Form von hybriden Strategietypen nicht nur als strategische Möglich-, sondern vielmehr als Notwendigkeit. Diese Kritikpunkte gelten aufgrund der Übernahme von Porters Denkweise auch für die vorgestellten Retourenmanagement-Basisstrategien.

Trotz der berechtigten Einwände trägt das entwickelte Modell zur Erkenntnis bei, dass verallgemeinernde Aussagen zur Retourenstrategie kritisch zu hinterfragen sind. So ist z. B. die Retourenvermeidung keinesfalls stets das „[...] beste Retourenmanagement.“<sup>389</sup> Vielmehr muss die Entscheidung einzelfallspezifisch bezogen auf die Produkt/Markt-Kombination getroffen werden. Da sich die Wettbewerbsstrategie, der Nettoerlöswert und der Wertverlust im Zeitverlauf ändern können, ist eine Überprüfung der gewählten Basisstrategie in regelmäßigen Abständen notwendig. Hierbei dient das entwickelte Schema Entscheidungsträgern als Orientierungshilfe. Ferner ergibt sich durch die Visualisierung der Strategiematrix ein hoher Kommunikationswert. Bereits das Bewusstsein für die Einflussgrößen und deren Wandelbarkeit fördert eine Reflexion eigenen Handelns und unterstützt die Qualität der Entscheidungsfindung.

## 2.5 Zwischenfazit

Bis dato existierte im deutschsprachigen Publikationsraum keine umfassende, in sich geschlossene Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen des Retourenmanagements. Jene Lücke schließt dieses Kapitel der vorliegenden Arbeit. Der geleistete Eigenbeitrag liegt in der Entwicklung einer Retourenma-

---

<sup>387</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.2.3.

<sup>388</sup> Dazu schreibt *Porter* (1980): „The firm stuck in the middle is almost guaranteed low profitability. It either loses the high-volume customers who demand low prices or must bid away its profits to get this business away from low-cost firms. Yet it also loses high-margin businesses—the cream—to the firms who are focused on high-margin targets or have achieved differentiation overall“ [*Porter* (1980), S. 41f.].

<sup>389</sup> *Dahms* (2002), S. 42.



nagement-Definition und der Abgrenzung von inhaltlich verwandten Konzepten (Kapitel 2.1), der referenzprozessbasierten Entwicklung eines ganzheitlichen Bezugsrahmens (Kapitel 2.2), der theoretischen Fundierung (Kapitel 2.3) sowie der Ableitung von Basisstrategien (Kapitel 2.4). Auf diesem Fundament gründen die Ausführungen der folgenden Abschnitte.

### 3 Fokussierung auf den deutschen Versandhandel und Vorbereitung der empirischen Erhebungen

*„Retailers in high-return categories such as catalog items, toys, and electronics can easily go out of business if they do not have a strong reverse logistics program.“<sup>390</sup>*

*„This is especially true for e-tailers, where reverse logistics competence seems to be(come) a pre-requisite for survival.“<sup>391</sup>*

Nachdem die theoretischen Grundlagen im zweiten Kapitel das Retourenmanagement noch allgemeingültig betrachten, findet im weiteren Verlauf eine Konzentration auf Rücksendungen im Versandhandel statt. Da diese vom Endkunden (Consumer) an den Handel (Business) gehen, werden sie als Consumer-to-Business (C2B)-Retouren definiert. Die Zuspitzung des Untersuchungsobjekts erfolgt aus zwei Gründen.

Einerseits bilden C2B-Retouren den größten Anteil rückwärts gerichteter Güterflüsse. Die daraus resultierende Problemrelevanz ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg empirischer Untersuchungen. Andererseits motivieren die hohen Fallzahlen, die Querschnittsfunktion des Retourenmanagements und die Auswirkungen auf Bestellverhalten sowie Kundenzufriedenheit die Entwicklung effektiver und effizienter Lösungen. Dieses spezielle Umfeld eröffnet die Möglichkeit, erfolgsversprechende Methoden und Instrumente zu identifizieren, die sich für andere Branchen und Distributionskanäle mit einem geringeren Reifegrad eignen.

Dementsprechend werden in diesem Abschnitt drei Ziele verfolgt:

- die Charakterisierung des speziellen Entscheidungskontexts, das heißt des deutschen Versandhandels,
- die Erörterung der speziellen Relevanz des Retourenmanagements im Versandhandel und
- die Beschreibung von Aufbau und Zweck der Forschungsgruppe Retourenmanagement.

---

<sup>390</sup> Jayaraman/Luo (2007), S. 57.

<sup>391</sup> de Brito/Dekker (2003), S. 227.

### 3.1 Retourenmanagement im deutschen Versandhandel

Die inhaltliche Fokussierung verläuft in drei Schritten. Zunächst greifen allgemeine Ausführungen wichtige Begrifflichkeiten des Versand- bzw. Distanzhandels<sup>392</sup> auf, erläutern das zugrunde liegende Geschäftsmodell und charakterisieren diesen im deutschen Binnenmarkt. Daran schließt eine Begründung der Problemrelevanz im speziellen Handlungsumfeld an. Der finale Unterabschnitt konkretisiert die bis zu diesem Zeitpunkt allgemein gehaltenen Ausführungen und geht auf die Besonderheiten des Retourenmanagements im Versandhandel ein.

#### 3.1.1 Begrifflichkeiten und Grundlagen des Versandhandels

Der Versandhandel ist eine spezielle Betriebsform des Einzelhandels, bei dem Unternehmen Waren nicht über stationäre Ladengeschäfte vertreiben, sondern hierfür auf verschiedene Medien zurückgreifen.<sup>393</sup> Der Kunde bekommt die Ware anschließend auf dem Postweg zugestellt.<sup>394</sup>

Ein zentrales Abgrenzungskriterium zum allgemeinen Einzelhandel ist folglich die räumliche Trennung von Angebot und Nachfrage zum Zeitpunkt der Kaufanbahnung und des Vertragsschlusses.<sup>395</sup> Voraussetzung für das Zustandekommen eines Kaufvertrags sind zwei übereinstimmende Willenserklärungen: Angebot und Annahme. Im Angebotsträger beschreiben Händler Warenbeschaffenheit und -eigenschaften, wobei neben Texten häufig Bilder und andere audiovisuelle Darstellungsformen zum Einsatz kommen. Sie sind als Aufforderung zur Abgabe eines Angebots zu verstehen, also eine sogenannte *invitatio ad offerendum*. Als Medien der Kundenansprache gelten Kataloge, das Internet und das Fernsehen.<sup>396</sup> Durch die Bestellung auf schriftlichem, telefonischem oder elektronischem Weg geben Kunden ein Angebot auf Vertragsschluss ab, das Versender durch eine Bestell- oder Auftragsbestätigung annehmen.

Aus einem gültig geschlossenen Kaufvertrag ergeben sich zwei direkte Rechtsfolgen. Auf der einen Seite verpflichtet sich der Verkäufer zur Übereignung der

---

<sup>392</sup> Das Begriffspaar wird in dieser Ausarbeitung synonym verwendet. Der BVH greift darüber hinaus auf den Ausdruck des interaktiven Handels zurück.

<sup>393</sup> Vgl. *Spiekermann* (1999), S. 296.

<sup>394</sup> Vgl. *Werner* (1932), S. 114.

<sup>395</sup> Vgl. *BVH* (2002), S. 22; *Mattmüller/Hauser/Schäfers* (2010), S. 25.

<sup>396</sup> Vgl. *BVH* (2002), S. 24.

Kaufsache im Rahmen der Lieferung.<sup>397</sup> Die Zustellung erfolgt dabei meist unter Zuhilfenahme externer Logistikdienstleister. Auf der anderen Seite muss der Käufer die Ware abnehmen und den vereinbarten Preis entrichten.<sup>398</sup> Weit verbreitete Zahlungsarten sind der Rechnungskauf, das Lastschriftverfahren, die Kreditkartenzahlung, E-Payment (z. B. PayPal, Clickandbuy, Sofortüberweisung, Giropay) sowie Vorkasse per Überweisung.<sup>399</sup>

Innerhalb des Versandhandels existieren in Abhängigkeit von der Zielgruppe, der Sortimentsbreite und dem Angebotsträger spezielle Unterklassen. Grundet die Typisierung auf der Zielgruppe, lassen sich auf der Abnehmerseite Unternehmen und Verbraucher unterscheiden. Demzufolge beschreibt der Business-to-Business (B2B)-Versandhandel den Verkauf an gewerbliche Kunden, wohingegen der Business-to-Consumer (B2C)-Versandhandel Verbraucher anspricht. Eine zweite Abgrenzung ist hinsichtlich der Sortimentsbreite möglich. Dabei erweist sich für Anbieter mit Vollsortiment der Begriff des Universalversenders als gängig.<sup>400</sup> Spezialisieren sich Händler hingegen auf ein Teilsortiment, ist der Terminus des Spezialversenders gebräuchlich.<sup>401</sup> Weiterhin ergibt sich eine Unterscheidungsoption in Abhängigkeit vom genutzten Angebotsträger. Bei einer Offerte mittels Katalog hat sich der Ausdruck des Katalogversandhandels etabliert. Findet die Warenpräsentation im Internet statt, ist vom Onlinehandel oder E-Commerce die Rede.<sup>402</sup> Eine weitere Form bildet das Teleshopping, das die Waren im Fernsehen anpreist. Eine Differenzierung in Bezug auf das zur Distanzüberbrückung eingesetzte Medium ist eher theoretischer Natur. In der betrieblichen Praxis verlassen sich viele Versender nicht mehr auf eine Form des medialen Angebots, sondern verbinden diese häufig. Weil sie auf verschiedene Angebotsformen zurückgreifen, eignet sich der Begriff des Multi-Medien-Anbieters. Darüber hinaus ist teilweise eine Kombination des Versandhandelsgeschäfts mit dem klassischen niedergelassenen Handel zu beobachten. Fir-

---

<sup>397</sup> Vgl. § 929 BGB.

<sup>398</sup> Vgl. § 433 BGB.

<sup>399</sup> Vgl. *Betzold/Schäfers* (2010), S. 433f.

<sup>400</sup> Vgl. *BVH* (2002), S. 23; *Thieme* (2006), S. 28.

<sup>401</sup> Vgl. *BVH* (2002), S. 23; *Thieme* (2006), S. 29; *Mattmüller/Hauser/Schäfers* (2010) nehmen eine zusätzliche Differenzierung des Fachversandhandels vor [vgl. *Mattmüller/Hauser/Schäfers* (2010), S. 25]. Aufgrund der geringen Trennschärfe wird an dieser Stelle jedoch darauf verzichtet.

<sup>402</sup> Beide Termini werden synonym verwendet.

men, die das gleiche Sortiment sowohl im Distanzhandel als auch im stationären Einzelhandel offerieren, werden als Multi-Channel-Anbieter bezeichnet.<sup>403</sup> Bedingt durch die räumliche Trennung von Angebot und Nachfrage ergeben sich für die Kunden gegenüber den anderen Betriebsformen des Einzelhandels zahlreiche Vorteile:

- **Relativer Preisvorteil.** Aus den Unterschieden im Geschäftsmodell resultieren heterogene Kostenstrukturen. Im Vergleich zum stationären Handel sehen sich Versender geringeren Personal- und Verkaufsflächenkosten ausgesetzt. Diesen Vorteil können die Händler durch niedrigere Preise an die Kunden weitergeben.<sup>404</sup>
- **Geringere Transaktionskosten.** Bei einer Bestellung im Versandhandel entfallen Fahrtkosten und mögliche Parkgebühren, die meist nur einer geringen Versandkostenpauschale gegenüberstehen. Manche Händler liefern sogar kostenfrei. Des Weiteren ergeben sich im Onlinehandel geringere Informationskosten. Während im Internet verschiedene Anbieter nur einen Klick voneinander entfernt und durch Preissuchmaschinen direkt miteinander vergleichbar sind, erfordert der entsprechende Vorgang im stationären Handel einen zeitaufwändigen Besuch mehrerer Geschäfte.<sup>405</sup> Außerdem empfinden viele Kunden den Einkauf im Versandhandel als angenehmer, da sie Stresssituationen in überfüllten Innenstädten und Ladengeschäften umgehen können.<sup>406</sup>
- **Anonymität.** Im Versandhandel können Verbraucher inkognito einkaufen. Dieser Faktor ist besonders relevant, wenn einzelne Produkte oder Warengruppen als nicht salonfähig gelten.<sup>407</sup> Thieme (2006) nennt beispielhaft Erotikartikel und Inkontinenzhilfen.<sup>408</sup>
- **Breitere Angebotspalette.** Da die Warenpräsentation an keinerlei Verkaufsflächenrestriktion gebunden ist, ergibt sich insbesondere im Onli-

---

<sup>403</sup> Thieme (2006) greift stattdessen auf den Begriff des Hybridversenders zurück [vgl. Thieme (2006), S. 43]. Außerdem verwenden manche Autoren den Ausdruck der Multi-Channel-Strategie bereits, wenn Versandhändler mehrere Angebotsträger nutzen, also bspw. Katalog und Internet [vgl. BVH (2002), S. 24]. Ferner wird der Terminus abseits des Versandhandels gebraucht, sobald ein Unternehmen Produkte über zwei oder mehr Distributionskanäle anbietet [vgl. Coelho/Easingwood (2004), S. 1].

<sup>404</sup> Vgl. Berekoven (1986), S. 67; Thieme (2006), S. 50.

<sup>405</sup> Vgl. Thieme (2006), S. 50.

<sup>406</sup> Vgl. BVH (2002), S. 31; Thieme (2006), S. 50.

<sup>407</sup> Vgl. Berekoven (1986), S. 67; BVH (1988), S. 15f.

<sup>408</sup> Vgl. Thieme (2006), S. 51.

nehandel die Möglichkeit eines nahezu unbegrenzten Sortiments.<sup>409</sup> Dadurch lassen sich Kundenbedürfnisse gezielter befriedigen.

- **Durchgängige Einkaufsmöglichkeit.** Der Versandhandel ist an keinerlei Öffnungszeiten gebunden und spricht deshalb Kundengruppen an, deren beruflicher Alltag mit den Verkaufszeiten des stationären Einzelhandels unvereinbar ist.<sup>410</sup>
- **Vorteilhafte Zahlungsbedingungen.** Ein weiterer Vorteil ergibt sich durch kundenfreundlichere Zahlungsbedingungen.<sup>411</sup> Während der stationäre Handel meist nur Barzahlung, Kreditkarte oder Lastschriftverfahren akzeptiert, bieten viele Distanzhändler den Rechnungskauf mit einem Zahlungsziel von 14 Tagen an.

Den genannten Vorteilen stehen zwei wesentliche Nachteile gegenüber, die ebenfalls aus der räumlichen Trennung von Angebot und Nachfrage resultieren:

- **Keine unmittelbare Bedürfnisbefriedigung bei materiellen Produkten.** Zwischen Kauf und Erhalt liegt im Versandhandel die Warenlieferung. Dieser logistische Vorgang geht im Fall materieller Produkte mit einem Zeitverbrauch einher, der eine sofortige Produktnutzung verhindert.<sup>412</sup> Demzufolge sind Bestellungen im Versandhandel keine Option, sofern Produkte sofort benötigt werden, bspw. Medikamente bei akuten Erkrankungen.
- **Fehlende Prüf- und Testmöglichkeit.** Vor der Bestellung können Kunden die Beschaffenheit und Funktionsfähigkeit der Ware nicht prüfen, sondern müssen auf die vorhandenen Informationen und das Leistungsversprechen der Anbieter vertrauen.<sup>413</sup> Die Möglichkeit der Inaugenscheinnahme ergibt sich erst nach der Lieferung. Folglich sehen sich Verbraucher zum Bestellzeitpunkt einer unvorteilhaften Informationsasymmetrie ausgesetzt.

---

<sup>409</sup> Vgl. *Thieme* (2006), S. 51.

<sup>410</sup> Vgl. *BVH* (1988), S. 13f.; *Thieme* (2006), S. 49.

<sup>411</sup> Vgl. *BVH* (2002), S. 32.

<sup>412</sup> Vgl. *BVH* (2002), S. 38. Eine Ausnahme hiervon bilden digitale Produkte, die durch einen Download unverzüglich bereitgestellt werden.

<sup>413</sup> Vgl. *BVH* (2002), S. 40.

Dennoch deutet die aktuelle Entwicklung in Deutschland darauf hin, dass immer mehr Verbraucher die identifizierten Vorteile höher als die Nachteile bewerten und deshalb verstärkt im Versandhandel einkaufen.

### 3.1.2 Charakterisierung des Versandhandels in Deutschland

Die historische Entwicklung des Versandhandels lässt sich in vier Evolutionsstufen untergliedern: die Pionierphase, die Marktdurchdringungsphase, die Reifephase und das digitale Zeitalter.

**Die Pionierphase (bis circa 1920).** In Deutschland entstanden die für den Versandhandel notwendigen Rahmenbedingungen bereits vor ungefähr 150 Jahren.<sup>414</sup> Neben der Gewerbefreiheit, die mit der Gründung des deutschen Kaiserreichs 1871 im gesamten Reichsgebiet galt, sind für den kommerziellen Warenversand ein funktionierender Postpaketdienst in Verbindung mit geeigneten Zahlungsformen sowie kostengünstige Verbreitungskanäle für die Angebots-träger unverzichtbar.<sup>415</sup>

Zum 01.01.1874 vereinheitlichte eine Postreform das Porto für den Paketversand.<sup>416</sup> Danach kosteten alle Pakete bis zu einem Gewicht von 5 kg für Distanzen bis zu zehn Meilen Luftlinie 25 Pfennige, darüber hinaus 50 Pfennige. Des Weiteren beförderte die Reichspost ab dem 01.01.1872 Drucksachen zu deutlich reduzierten Tarifen. Eine Zustellung von Preislisten und Katalogen bis zu 500 g kostete nur mehr 0,25 Pfennige, wobei die Entgelte in den Jahren 1874 und 1890 weiter sanken. In Bezug auf die Zahlungsformen förderte das 1878 eingeführte Nachnahmeverfahren die Verbreitung des Versandhandels.

Bereits kurz nach Inkrafttreten der Postreformen erkannten zahlreiche Fabrikanten die Chancen des Direktverkaufs an Endkunden. Durch die Vereinnahmung der Handelsmarge lassen sich die Produkte trotz höherer Vertriebs- und Logistikaufwendungen zu wettbewerbsfähigen Preisen anbieten.<sup>417</sup> Bspw. betrieben die Bielefelder Fabriken und Manufakturen ab 1870 einen Wäscheversand.<sup>418</sup> Als richtungsweisender Pionier des reinen Versandhandels gilt *Ernst Mey*, der mit seiner Firma *Mey & Edlich* zum Ende des 19. Jahrhunderts den Nachweis für die praktische Umsetzbarkeit des innovativen Geschäftsmodells

---

<sup>414</sup> Vgl. *Mattmüller/Hauser/Schäfers* (2010), S. 19.

<sup>415</sup> Vgl. *Berekoven* (1986), S. 39f.; *Spiekermann* (1999), S. 296–298; *BVH* (1988), S. 18.

<sup>416</sup> Vgl. für den Absatz *Spiekermann* (1999), S. 296–298 und *Eli/Laumer* (1970), S. 16.

<sup>417</sup> Vgl. *Spiekermann* (1999), S. 313.

<sup>418</sup> Vgl. *Berekoven* (1986), S. 40.

erbrachte. Es ist zu vermuten, dass der Unternehmer bei seinen Aufenthalten in Frankreich auf dieses Konzept aufmerksam wurde. Dort legte nach heutiger Kenntnis *Aristide Boucicaud* auf der Suche nach Wachstumfeldern bereits 1867 den ersten Versandhandelskatalog für sein Pariser Großwarenhaus *Le Bon Marché* auf.<sup>419</sup> Dementsprechend fungierten bei *Mey & Edlich* illustrierte Warenpreiszettel als Angebotsträger.

Beeindruckend wirkt aus heutiger Sicht, dass sich der Versandhandel der Gegenwart nur unwesentlich vom Urkonzept unterscheidet. So war bereits damals ein europäischer Versand vorgesehen und ab einem Warenwert von 20 Mark in Zentraleuropa sogar kostenlos: „*Mey & Edlich* [...] versendet nachstehende Waarengattungen direct an Consumenten selbst vom kleinsten Quantum an in bester Qualität zu den billigsten Preisen nach allen Ländern Europa's. [...] Alle Aufträge von 20 Mark an werden portofrei geliefert und zwar innerhalb Deutschland, Oesterreich-Ungarn, der Schweiz, Belgien, Holland und Dänemark.“<sup>420</sup> Ein weiterer größerer Anbieter war die 1890 gegründete Firma *August Stukenbrok*. Bereits 1910 zählte das Unternehmen 700.000 Kunden und der Druck des jährlich erscheinenden, mehrere hundert Seiten starken Katalogs überschritt die Millionenaufgabe.<sup>421</sup> *Spiekermann* (1999) merkt deshalb an: „Angesichts derartiger Betriebe ist die vielfach geäußerte Behauptung eines vor dem Ersten Weltkrieg eher unbedeutenden Versandhandels [...] nicht haltbar.“<sup>422</sup>

**Die Marktdurchdringungsphase (circa 1920–1960).** Vom Erfolg der Pioniere beeindruckt, drangen in den Folgejahren zahlreiche Nachahmer in den Markt. Spätestens seit den 1920er Jahren kann das Konzept als etabliert gelten. In diese Spanne fällt die Gründung zahlreicher großer Versandhändler, die zum Teil noch heute ihrer Geschäftstätigkeit nachgehen. Dazu zählten unter anderem die Firmen *Klingel* (1920), *Baur* (1925), *Quelle* (1927) und *Bader* (1929).<sup>423</sup> In den frühen Jahren des nach dem zweiten Weltkrieg einsetzenden Wirtschaftswunders kamen nach der Aufhebung des Gründungs- und Expansionsverbots aus dem Jahr 1939 mit *Otto* (1949), *Neckermann* (1950), *Heine* (1951) und *Schwab* (1954) weitere bekannte Branchenvertreter hinzu.<sup>424</sup> Der Anteil des

---

<sup>419</sup> Vgl. *Eli/Laumer* (1970), S. 42f.; *Mattmüller/Hauser/Schäfers* (2010), S. 20.

<sup>420</sup> Aus der *Mey & Edlich*-Anzeige des Jahres 1882 abgebildet in *Spiekermann* (1999), S. 303.

<sup>421</sup> Vgl. *Spiekermann* (1999), S. 304.

<sup>422</sup> *Spiekermann* (1999), S. 305. Vgl. zusätzlich *Spiekermann* (1999), S. 315.

<sup>423</sup> Vgl. *Berekoven* (1986), S. 67.

<sup>424</sup> Vgl. *Eli/Laumer* (1970), S. 18; *BVH* (1988), S. 20f.



Versandhandels am Gesamthandelsumsatz im engeren Sinn (ohne Kraftfahrzeuge, Brenn- und Kraftstoffe) stieg auf rund 4 %.<sup>425</sup>

**Die Reifephase (circa 1960–2000).** Die erneute Gründungswelle ist als Erfolgsindikator zu werten, förderte aber gleichzeitig den Konkurrenzdruck. Seit den 1960er Jahren sind klare Marktkonsolidierungs- und Konzentrationstendenzen erkennbar, die bis zur Jahrtausendwende anhielten.<sup>426</sup> Herausstechende Beispiele waren die Übernahmen von Heine (1976), Schwab (1976), Witt Weiden (1987) und Baur (1997) durch die Otto-Gruppe.<sup>427</sup> Zwischen 1965 und 2000 schwankte der Anteil des Versandhandelsumsatzes dauerhaft um die 5 %-Marke.<sup>428</sup>

**Das digitale Zeitalter (seit circa 2000).** Ab 2000 veränderte der technologische Fortschritt die Marktstruktur und leitete einen bis heute andauernden Umbruch ein. Die finanzstarken Katalogversender sahen sich neuen Mitbewerbern ausgesetzt, die als Angebotsträger das Internet nutzten. Viele der etablierten Anbieter reagierten schnell und eröffneten zusätzlich einen Onlineshop. Jedoch erwiesen sich die dortigen Angebote in vielen Fällen als nicht wettbewerbsfähig, da die Multi-Medien-Anbieter aus Rücksicht auf das zunächst weiterhin profitable Kataloggeschäft nicht in der Lage waren, schnell und flexibel auf den Preisdruck im Onlinehandel zu reagieren. Der daraus resultierende Verlust von Kundenanteilen wiegt umso schwerer, als der Katalogversand mit hohen Fixkosten für Marketingmaßnahmen verbunden ist.<sup>429</sup> In der Konsequenz meldeten einige Großunternehmen wie Quelle (2009) und Neckermann (2012) Insolvenz an.

Von öffentlichkeitswirksamen Einzelfällen abgesehen ist allerdings ein positiver Geschäftsverlauf zu konstatieren. So konnte der Versandhandel 2012 mit 39,3 Mrd. € einen Rekordumsatz erzielen (vgl. Abb. 18). Die drei mit Abstand erfolgreichsten und damit umsatzstärksten Warengruppen sind Fashion (Bekleidung/Textilien/Schuhe), Consumer Electronics (einschließlich Computer und Zubehör) sowie Medien/Bücher.<sup>430</sup> Gleichzeitig belegen die Daten den zunehmenden Onlineanteil am Versandhandelsumsatz. Dieser steigt von 6 % in

---

<sup>425</sup> Vgl. Meyer (1979), S. 21; Eli/Laumer (1970), S. 20; BVH (1988), S. 21

<sup>426</sup> Vgl. Eli/Laumer (1970), S. 21; Berekoven (1986), S. 99; Mattmüller/Hauser/Schäfers (2010), S. 20.

<sup>427</sup> Vgl. Berekoven (1986), S. 139.

<sup>428</sup> Vgl. Meyer (1979), S. 21; BVH (1988), S. 24; BVH (2002), S. 17.

<sup>429</sup> Vgl. Meyer (1979), S. 33; BVH (1988), S. 25; BVH (2002), S. 37.

<sup>430</sup> Vgl. BVH (2013b).

2001 auf 70 % in 2012.<sup>431</sup> Im gleichen Zeitraum wächst der Versandhandelsanteil am Handelsumsatz von 5,6 % auf 9,3 %.<sup>432</sup> Offensichtlich erreicht das Internet neue, bislang unerschlossene Kundengruppen.

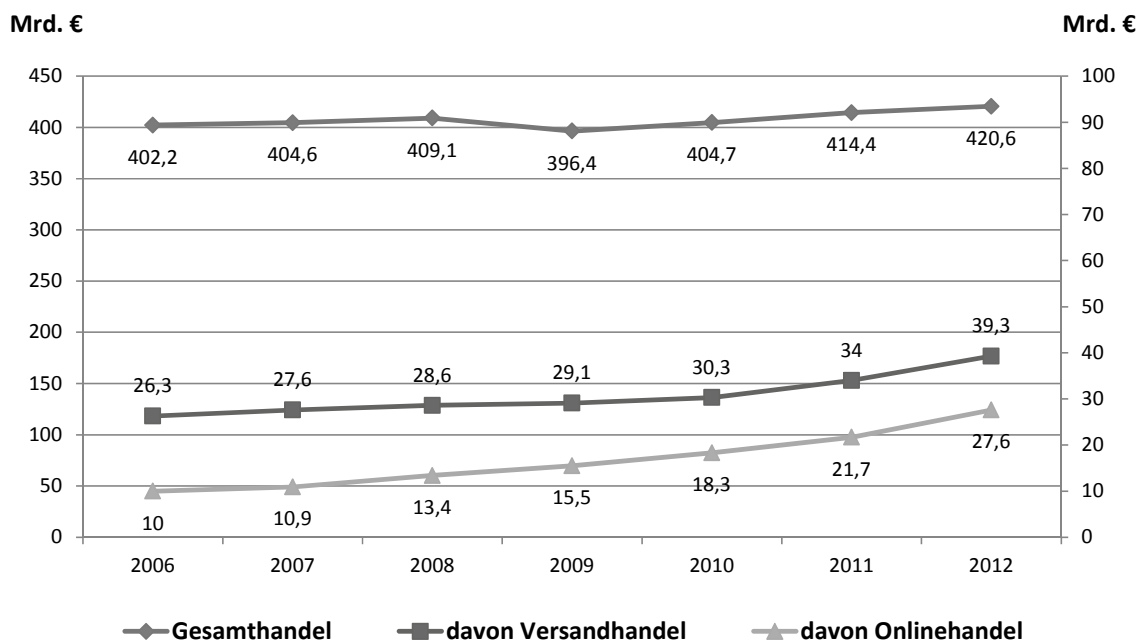


Abb. 18: Der Umsatzverlauf des deutschen Versandhandels unter besonderer Berücksichtigung des Onlinehandels<sup>433</sup>

Stammten in der Vergangenheit überdurchschnittlich viele Besteller aus ländlichen Regionen, hat sich dieser Sachverhalt ins Gegenteil verkehrt. Mittlerweile machen die Einwohner in Großstädten den bedeutendsten Kundenanteil aus. Auch die Altersstruktur hat sich verschoben. Galten die 14- bis 29-jährigen 2001 noch als unterrepräsentiert, bilden sie aktuell die größte und wichtigste Kundengruppe.<sup>434</sup>

<sup>431</sup> Vgl. BVH (2002), S. 15; BVH (2013a), S. 133.

<sup>432</sup> Vgl. BVH (2002), S. 17; BVH (2013b).

<sup>433</sup> Quelle: eigene Darstellung. Die Daten entstammen den jährlich veröffentlichten Schätzungen des BVH [vgl. BVH (2013b)].

<sup>434</sup> Vgl. BVH (2013a), S. 127.

Kategorie	Mitarbeiter	Anzahl	Anteil
Kleine Unternehmen	< 10	19335	93,99 %
Mittlere Unternehmen	10–499	1185	5,76 %
Große Unternehmen	> 499	52	0,25 %

Tab. 13: Die Verteilung der Unternehmensgrößen im deutschen Versandhandel

Um die Anbieterstruktur besser einschätzen zu können, erfolgte eine Anfrage beim Datenhändler Schober Information Group. Insgesamt waren dort 20.572 Versandhändler verzeichnet.<sup>435</sup> Der überwiegende Anteil der Marktakteure ist der Gruppe kleiner und mittlerer Unternehmen zuzuordnen. Es gibt nur wenige Großunternehmen. Folglich liegt eine mittelständische Prägung vor (vgl. Tab. 13).

Land	Einwohner	Umsatz 2011 (Rang)	Pro-Kopf-Umsatz (Rang)
Brasilien	192,4 Mio.	18,4 Mrd. € (7)	95,63 € (8)
Volksrepublik China	1.339,7 Mio.	26,7 Mrd. € (6)	19,93 € (11)
<i>Deutschland</i>	82,0 Mio.	34,0 Mrd. € (5)	414,63 € (5)
Frankreich	64,7 Mio.	37,7 Mrd. € (4)	582,69 € (4)
Indien	1.210,2 Mio.	7,2 Mrd. € (11)	5,95 € (13)
Italien	60,6 Mio.	8,1 Mrd. € (9)	133,66 € (7)
Japan	126,7 Mio.	77,6 Mrd. € (3)	612,47 € (3)
Kanada	34,3 Mio.	13,8 Mrd. € (8)	402,33 € (6)
Mexiko	112,3 Mio.	4,4 Mrd. € (12)	39,18 € (10)
Russland	143,3 Mio.	7,9 Mrd. € (10)	55,13 € (9)
Südafrika	51,7 Mio.	1,0 Mrd. € (13)	19,34 € (12)
Vereinigtes Königreich	63,2 Mio.	79 Mrd. € (2)	1.250,00 € (1)
USA	314,1 Mio.	223,6 Mrd. € (1)	711,87 € (2)

Tab. 14: Der deutsche Versandhandel im Vergleich mit den übrigen G8+5-Staaten<sup>436</sup>

<sup>435</sup> Stand der Abfrage auf <http://shop.schober.com>: März 2013. Suche nach allen Unternehmen in der Branche „Mail Order Company“.

<sup>436</sup> Die Daten für diese Tabelle wurden von der European Multichannel & Online Trade Association (EMOTA) mitgeteilt.

Im internationalen Vergleich nimmt der deutsche Versandhandel sowohl hinsichtlich des Gesamtumsatzes als auch in Bezug auf den jährlichen Pro-Kopf-Umsatz nach den USA, dem Vereinigten Königreich, Japan und Frankreich eine bedeutende Rolle ein (vgl. Tab. 14).

### 3.1.3 Relevanz des Retourenmanagements im Versandhandel

Bereits seit den Anfängen im 19. Jahrhundert steht der Versandhandel vor der Herausforderung, das natürliche Misstrauen gegen einen Vertriebsweg ohne Gelegenheit zur Vorab-Inspektion abzubauen. Denn „[e]igentlich ist der Versandhandel eine merkwürdige Konstruktion [...]. Wer kauft schon Ware, die er nicht sieht, die er nicht fassen kann, von Leuten, die er nicht kennt?“<sup>437</sup> Eine Bestellung erfordert ein Vertrauensverhältnis zwischen Händler und Verbraucher. Zu dessen Stärkung bietet sich die Gewährung einer Rücksendemöglichkeit an. Dies erkannten bereits die Versandhandelspioniere, die sich auf freiwilliger Basis äußerst kundenfreundlich zeigten, wie der erneute Blick in die Mey & Edlich-Anzeige von 1882 beweist: „Nicht gefallende Waaren werden bereitwilligst zurückgenommen und umgetauscht.“<sup>438</sup> Zu einem ähnlichen Schluss kommt *Spiekermann* (1999): „Kulanz war schon seit Mitte der 1870er Jahre durch [freiwillige] Rückgabe- und Umtauschrechte institutionalisiert, der Kunde wurde stets höflich kontaktiert, auf seine Wünsche vielfach bewußt über Gebühr eingegangen.“<sup>439</sup>

Aktuell sind zumindest europäische Kunden nicht mehr auf Kulanz angewiesen. Der Gesetzgeber erkennt die Informationsdefizite an und gewährt Verbrauchern auf der Grundlage der europäischen Fernabsatzrichtlinie 97/7/EG umfangreiche Rechte. Auf nationaler Ebene sind die Bestimmungen zum Distanzhandel von 2000 an zunächst im Fernabsatzgesetz geregelt, das nach der Schuldrechtsreform 2002 in den Paragrafen §§ 312b-i BGB aufgeht.

Die Rechtsnormen beziehen sich auf Verträge, „[...] die zwischen einem Unternehmer und einem Verbraucher unter ausschließlicher Verwendung von Fernkommunikationsmitteln abgeschlossen werden [...]“<sup>440</sup> Als Fernkommunikationsmittel gelten alle Kommunikationsmittel, die „[...] ohne gleichzeitige körperliche Anwesenheit der Vertragsparteien eingesetzt werden können, insbesonde-

---

<sup>437</sup> BVH (1988), S. 9.

<sup>438</sup> Aus der Mey & Edlich-Anzeige abgebildet in *Spiekermann* (1999), S. 303.

<sup>439</sup> *Spiekermann* (1999), S. 315.

<sup>440</sup> § 312b Abs. 1 BGB.

re Briefe, Kataloge, Telefonanrufe, Telekopien, E-Mails sowie Rundfunk, Tele- und Mediendienste.“<sup>441</sup> Sind die Voraussetzungen des Anwendungsbereichs erfüllt, steht Verbrauchern ein Widerrufsrecht<sup>442</sup> nach § 355 BGB zu, sofern es sich nicht um kundenindividuell gefertigte Produkte, schnell verderbliche Waren, Verträge aus Versteigerungen, entsiegelte Datenträger oder Güter mit starken Preisschwankungen handelt.<sup>443</sup> Davon abgesehen lässt sich die bei Vertragsschluss erteilte Willenserklärung entweder in Textform oder durch Rücksendung der Ware innerhalb von 14 Tagen ohne Angabe von Gründen widerrufen.<sup>444</sup> Die Frist beginnt mit der Zustellung der Ware.<sup>445</sup> Für die Fristwahrung ist das termingerechte Absenden ausschlaggebend.<sup>446</sup>

Ein erfolgreicher Widerruf mündet in die Rückabwicklung des Kaufvertrags. Zug-um-Zug muss einerseits der Verkäufer den erhaltenen Kaufpreis (inkl. Versandkosten) innerhalb von 30 Tagen erstatten, andererseits der Käufer die Ware zurücksenden, sofern dies möglich und noch nicht im Rahmen des Widerrufs geschehen ist.<sup>447</sup> Eine Frist für die Rückgabe der Sache ist gesetzlich nicht geregelt. Befindet sich das Gut nicht in einem versandfähigen Zustand, muss der Händler die Ware beim Verbraucher abholen. Die Kosten und Gefahr der Rücksendung trägt das Unternehmen.<sup>448</sup> Der Händler kann jedoch dem Verbraucher die Kosten auferlegen, wenn der Warenwert 40 € nicht übersteigt oder der Verbraucher zum Zeitpunkt des Widerrufs noch keine finanzielle Gegenleistung erbracht hat.<sup>449</sup>

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass durch die neue EU-Verbraucherrechterichtlinie 2011/83/EU weitreichende Änderungen bevorstehen. Die Mitgliedsstaaten sind verpflichtet, die Richtlinie bis spätestens

---

<sup>441</sup> § 312b Abs. 2 BGB. Für den Anwendungsbereich existieren explizite Ausnahmen, die § 312b Abs. 3 BGB festhält.

<sup>442</sup> Alternativ kann das Unternehmen dem Verbraucher bei Vertragsschluss auf Basis eines Verkaufsprospekts ein uneingeschränktes Rückgaberecht gemäß § 356 BGB einräumen. Angesichts der untergeordneten Rolle in der Versandhandelspraxis und den nahezu deckungsgleichen Rechtsfolgen sei an dieser Stelle nur auf die entsprechende Rechtsnorm verwiesen [vgl. § 356 BGB].

<sup>443</sup> Vgl. § 312d Abs. 1 BGB; § 312d Abs. 4 BGB.

<sup>444</sup> Vgl. § 355 Abs. 1 und Abs. 2 BGB.

<sup>445</sup> Vgl. § 355 Abs. 4 BGB.

<sup>446</sup> Vgl. § 355 Abs. 1 BGB. Die Widerrufsfrist verlängert sich, wenn der Verkäufer seine Informationspflichten verletzt [vgl. § 355 Abs. 2–4 BGB].

<sup>447</sup> Vgl. § 348 BGB; § 357 Abs. 1 BGB i.V.m. § 286 Abs. 3 BGB; § 357 Abs. 2 BGB.

<sup>448</sup> Vgl. § 357 Abs. 2 BGB.

<sup>449</sup> Vgl. § 357 Abs. 2 BGB. Dies ist z. B. der Fall, wenn Kunden auf Rechnung bestellen.

13.12.2013 in nationales Recht umzusetzen.<sup>450</sup> Ziel ist eine europaweite Vollharmonisierung des Fernabsatzrechts unter besonderer Beachtung des Verbraucherschutzes und der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.<sup>451</sup> Aus der Richtlinie resultieren sechs Änderungen, die das Retourenmanagement betreffen:<sup>452</sup>

- **Vereinheitlichung der Widerrufsfrist.** Die Widerrufsfrist soll künftig europaweit 14 Tage betragen, was in Deutschland bereits Teil der gültigen Gesetzeslage ist. Kommt ein Händler seiner Informationspflicht nicht oder nur unzureichend nach, verlängert sich die Frist um maximal zwölf Monate. Eine unbegrenzte Verlängerung, wie aktuell in § 355 Abs. 4 BGB festgelegt, ist nicht mehr vorgesehen.
- **Eindeutige Erklärung des Widerrufs.** Die Richtlinie sieht vor, dass Kunden ihren Widerruf zukünftig eindeutig erklären müssen. Konkludentes Handeln in Form der Warenrücksendung reicht nicht mehr aus. Stattdessen hat der Verbraucher entweder das bereitgestellte Muster-Widerrufsformular oder eine beliebige andere Form zu nutzen.
- **Rückerstattung der Standardversandkosten.** Bislang tragen Händler zusätzlich zum Kaufpreis die berechneten Versandkosten. In Zukunft beschränkt sich die Erstattungspflicht auf die Standardversandkosten. Firmen sind nicht mehr daran gebunden, Zusatzkosten für schnellere Versandwege (z. B. Expressversand) zu übernehmen.
- **Rücksendekosten.** Neue Gestaltungsmöglichkeiten entstehen in Bezug auf die Rücksendekosten. Die vorhandene Warenwertgrenze von 40 € entfällt. Die neue Richtlinie besagt, dass der Verbraucher die mit der Rücksendung verbundenen Kosten trägt, vorausgesetzt der Unternehmer kommt seinen Informationspflichten nach und die Vertragsparteien vereinbaren keine andere Regelung.
- **Konkretisierung der Widerrufsfolgen.** Die Änderungen zielen auf eine beschleunigte Rückabwicklung des Kaufvertrags ab. Verbraucher müssen die Waren nun spätestens 14 Tage nach Widerrufserklärung zurücksenden. Gleichzeitig bleiben Händlern nur noch 14 Tage für die Rückerstattung erhaltener Zahlungen. Allerdings ist bis zum Eingang der Retoure ein Zurückbehaltungsrecht vorgesehen.

---

<sup>450</sup> Vgl. *Europäische Union* (2011), S. 82.

<sup>451</sup> Vgl. *Europäische Union* (2011), S. 64.

<sup>452</sup> Vgl. für die folgenden Änderungen *Europäische Union* (2011), S. 78–80.

- **Ausschluss vom Widerrufsrecht.** Zu den bestehenden Ausnahmen kommen weitere hinzu. Dazu zählen versiegelte Güter, die aus Hygiene- oder Gesundheitsschutzgründen nicht zur Rückgabe geeignet sind, Waren, die nach ihrer Art untrennbar mit anderen Gütern vermischt werden, sowie alkoholische Getränke, deren Lieferung erst nach 30 Tagen erfolgt und deren Wert Marktschwankungen unterliegt.

Sämtliche Rechtsgrundlagen sind als Mindestanforderungen zu verstehen. Den Marktteilnehmern bleibt es unbenommen, freiwillig darüber hinauszugehen.<sup>453</sup> Unabhängig davon, ob Firmen Waren freiwillig oder wegen rechtlicher Verpflichtungen zurücknehmen, machen die bisherigen Ausführungen deutlich, dass die Planung, Steuerung und Kontrolle zurückgesendeter Waren elementare Bestandteile des Geschäftsmodells sind.<sup>454</sup> Demzufolge ist es wenig verwunderlich, dass Versandhändler hohen Retourenquoten ausgesetzt sind.

Die besondere Problemrelevanz ergibt sich jedoch nicht aus der großen Anzahl, sondern aus dem direkten Einfluss auf Erlöse und Kosten. Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass viele Konsumenten eine Rückgabemöglichkeit als Grundvoraussetzung für eine Bestellung erachten.<sup>455</sup> Allerdings ist unter dem Eindruck des positiven Marktdurchdringungseffekts<sup>456</sup> keinesfalls die Kosten- seite zu vernachlässigen. Dieser Einwurf gilt vor allem, weil eine Widerrufstouren keinen einmaligen, isoliert zu betrachtenden Vorgang darstellt. Stattdessen befindet sich die Ware bis zum endgültigen Verkauf in einem Kreislauf, der sich als mathematische Reihe modellieren lässt.

Wenn  $\beta$  der Rücksendewahrscheinlichkeit ( $0\% \leq \beta < 100\%$ ) eines Artikels entspricht, berechnet sich die Anzahl der durchschnittlich bis zum endgültigen Warenverkauf notwendigen Absatzvorgänge  $AV(\beta)$  als:

$$AV(\beta) = 1 \cdot \left(1 - \frac{\beta}{100\%}\right) + 2 \cdot \frac{\beta}{100\%} \cdot \left(1 - \frac{\beta}{100\%}\right) + 3 \cdot \frac{\beta^2}{100\%} \cdot \left(1 - \frac{\beta}{100\%}\right) + \dots + N \cdot \frac{\beta^{N-1}}{100\%} \cdot \left(1 - \frac{\beta}{100\%}\right) \quad (3.1)$$

<sup>453</sup> Darunter fällt z. B. das 100-tägige Rückgaberecht zahlreicher Schuhversender und anderer Firmen, die eine Strategie der Leistungsführerschaft verfolgen [vgl. Abschnitt 2.4.2.5].

<sup>454</sup> Vgl. *Stock/Speth/Shear* (2006), S. 57.

<sup>455</sup> Vgl. *Davis/Gerstner/Hagerty* (1995), S. 7; *Chu/Gerstner/Hess* (1998), S. 145.

<sup>456</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.2.5.

Demnach beträgt die Wahrscheinlichkeit für einen erforderlichen Absatzvorgang  $\left(1 - \frac{\beta}{100\%}\right)$ , für zwei Transaktionen  $\frac{\beta}{100\%} \cdot \left(1 - \frac{\beta}{100\%}\right)$ , für drei Vorgänge  $\frac{\beta}{100\%}^2 \cdot \left(1 - \frac{\beta}{100\%}\right)$  und für N Vorgänge  $\frac{\beta}{100\%}^{N-1} \cdot \left(1 - \frac{\beta}{100\%}\right)$ . Implizit dargestellt, führt dies zu:

$$AV(\beta) = \sum_{n=1}^{\infty} n \cdot \frac{\beta}{100\%}^{n-1} \cdot \left(1 - \frac{\beta}{100\%}\right) \quad (3.2)$$

Dieser Term lässt sich zur besseren Handhabbarkeit weiter umformen.

$$\begin{aligned} AV(\beta) &= \sum_{n=1}^{\infty} n \cdot \frac{\beta}{100\%}^{n-1} \cdot \left(1 - \frac{\beta}{100\%}\right) \\ &= \sum_{n=1}^{\infty} n \cdot \frac{\beta}{100\%}^{n-1} - \sum_{n=1}^{\infty} n \cdot \frac{\beta}{100\%}^n \\ &= \sum_{n=1}^{\infty} n \cdot \frac{\beta}{100\%}^{n-1} - \sum_{n=1}^{\infty} n \cdot \frac{\beta}{100\%}^n \\ &= \sum_{n=0}^{\infty} (n+1) \cdot \frac{\beta}{100\%}^n - \sum_{n=1}^{\infty} n \cdot \frac{\beta}{100\%}^n \\ &= (0+1) \cdot \frac{\beta}{100\%}^0 + \sum_{n=1}^{\infty} (n+1) \cdot \frac{\beta}{100\%}^n - \sum_{n=1}^{\infty} n \cdot \frac{\beta}{100\%}^n \\ &= 1 + \sum_{n=1}^{\infty} (n+1) \cdot \frac{\beta}{100\%}^n - \sum_{n=1}^{\infty} n \cdot \frac{\beta}{100\%}^n \\ &= 1 + \sum_{n=1}^{\infty} (n+1) \cdot \frac{\beta}{100\%}^n - n \cdot \frac{\beta}{100\%}^n \\ &= 1 + \sum_{n=1}^{\infty} \frac{\beta}{100\%}^n \end{aligned} \quad (3.3)$$

Beim Ausdruck  $\sum_{n=1}^{\infty} \frac{\beta}{100\%}^n$  handelt es sich um eine unendliche geometrische Reihe der einzelnen Glieder  $a_n$ . Das konstante Verhältnis benachbarter Folgeglieder ist definiert als  $q = \frac{a_{n+1}}{a_n}$ . Damit eine Reihe konvergieren kann, muss die



Folge in der Reihe eine Nullfolge sein, das heißt  $\lim_{n \rightarrow \infty} a_n = 0$ .<sup>457</sup> Das notwendige

Kriterium ist für  $a_n = \frac{\beta^n}{100\%}$  erfüllt, da  $0 \leq \frac{\beta}{100\%} < 1$ . Zusätzlich muss die

Reihe dem hinreichenden Quotientenkriterium entsprechen: „Erfüllen die Glieder einer unendlichen Reihe  $\sum_{n=1}^{\infty} a_n$  mit  $a_n \neq 0$  für alle  $n \in \mathbb{N}^*$  die Bedin-

gung  $\lim_{n \rightarrow \infty} \left| \frac{a_{n+1}}{a_n} \right| = q < 1$  so ist die Reihe konvergent. Ist aber  $q > 1$ , so ist die Reihe

divergent.“<sup>458</sup> In diesem Fall ist  $\lim_{n \rightarrow \infty} \left| \frac{a_{n+1}}{a_n} \right| = \lim_{n \rightarrow \infty} \left| \frac{\frac{\beta^{n+1}}{100\%}}{\frac{\beta^n}{100\%}} \right| = \frac{\beta}{100\%} < 1$ . Das

heißt, die Reihe konvergiert und besitzt einen eindeutigen Summenwert, der sich über die Grenzwertbetrachtung bestimmen lässt.<sup>459</sup>

$$\lim_{n \rightarrow \infty} \sum_{n=1}^{\infty} \frac{\beta^n}{100\%} = \frac{a_1}{1-q} = \frac{\frac{\beta}{100\%}}{1 - \frac{\beta}{100\%}} \quad (3.4)$$

Das Einsetzen von (3.4) in (3.3) ergibt:

$$AV(\beta) = 1 + \frac{\frac{\beta}{100\%}}{1 - \frac{\beta}{100\%}} = \frac{1 - \frac{\beta}{100\%}}{1 - \frac{\beta}{100\%}} + \frac{\frac{\beta}{100\%}}{1 - \frac{\beta}{100\%}} = \frac{1}{1 - \frac{\beta}{100\%}} \quad (3.5)$$

Da der Kunde die Ware beim final erfolgreichen Absatzvorgang per Definition nicht mehr zurücksendet, lässt sich daraus die Anzahl der durchschnittlichen Retourvorgänge  $RV(\beta)$  ableiten:

<sup>457</sup> Vgl. *Dobbener* (2001), S. 72.

<sup>458</sup> *Papula* (2011), S. 579.

<sup>459</sup> Vgl. *Dobbener* (2001), S. 73; *Papula* (2011), S. 574.

$$RV(\beta) = AV(\beta) - 1 = \frac{1}{1 - \frac{\beta}{100\%}} - 1 = \frac{1}{1 - \frac{\beta}{100\%}} - \frac{1 - \frac{\beta}{100\%}}{1 - \frac{\beta}{100\%}} = \frac{\beta}{100\%} \quad (3.6)$$

Die Gesamtzahl der Transaktionen  $TV(\beta)$ , bis der Verkäufer den Deckungsbeitrag realisiert, beträgt demnach im Mittel:

$$TV(\beta) = \frac{1}{1 - \frac{\beta}{100\%}} + \frac{\frac{\beta}{100\%}}{1 - \frac{\beta}{100\%}} = \frac{1 + \frac{\beta}{100\%}}{1 - \frac{\beta}{100\%}} \quad (3.7)$$

Eine betriebswirtschaftliche Kostenbetrachtung erfordert eine monetäre Bewertung der einzelnen Vorgänge. Dazu werden der Absatzkostensatz  $AK$  und der Retourenkostensatz  $RK$  eingeführt.

$$K_{TV} = \frac{1}{1 - \frac{\beta}{100\%}} \cdot AK + \frac{\frac{\beta}{100\%}}{1 - \frac{\beta}{100\%}} \cdot RK \quad (3.8)$$

Unter der vereinfachenden Annahme, dass der Absatz- dem Retourenkostensatz  $TK = AK = RK$  entspricht, gilt:

$$K_{TV} = \frac{1 + \frac{\beta}{100\%}}{1 - \frac{\beta}{100\%}} \cdot TK \quad (3.9)$$

Tab. 15 zeigt die Anzahl der erforderlichen Transaktionen in Abhängigkeit von der Rücksendewahrscheinlichkeit  $\beta$ :

Rücksendewahrscheinlichkeit	10 %	30 %	50 %	70 %	80 %	90 %	95 %
∅ Absatzvorgänge $AV(\beta)$	1,11	1,43	2	3,33	5	10	20
∅ Retourvorgänge $RV(\beta)$	0,11	0,43	1	2,33	4	9	19
Summe	1,22	1,86	3	5,66	9	19	39

Tab. 15: Auswirkungen der Rücksendewahrscheinlichkeit auf die Anzahl der notwendigen Absatz- und Retourvorgänge bis zur Realisierung des Deckungsbeitrags

Die Tabelle liest sich wie folgt: Bei einer Rücksendewahrscheinlichkeit von 50 % muss der Händler den Artikel im Durchschnitt an zwei Kunden verkaufen und einmal als Rücksendung bearbeiten. Demgegenüber führt ein  $\beta$  von 70 % bereits zu durchschnittlich 3,33 Absatz- und 2,33 Retourvorgängen. Somit steigen die durch Retouren verursachten Kosten nicht linear, sondern überproportional an (vgl. Abb. 19).

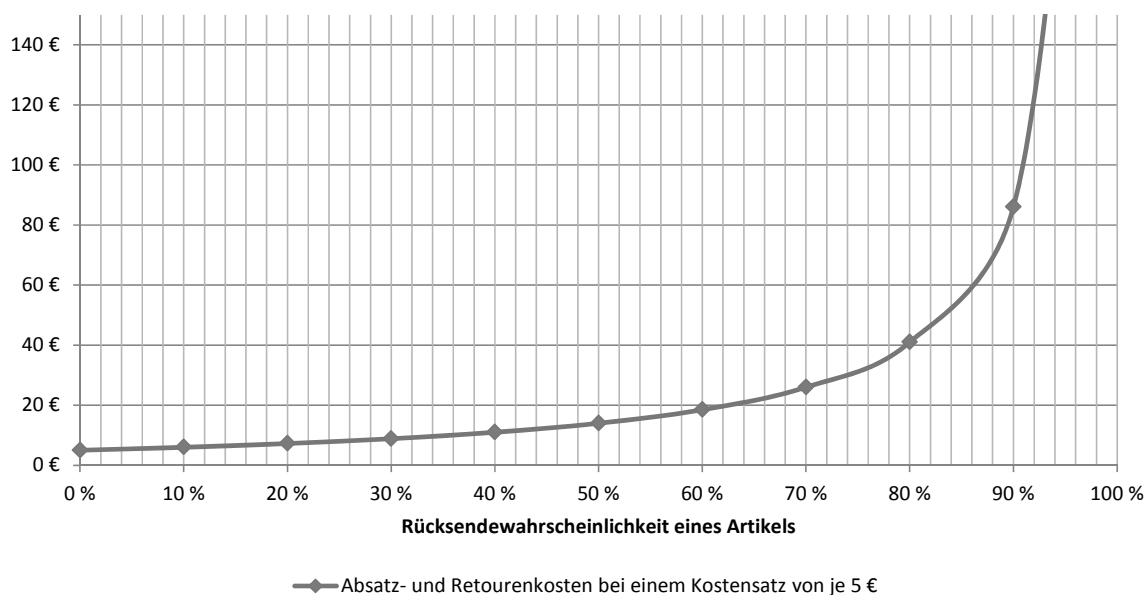


Abb. 19: Visualisierung des erwarteten Kostenanstiegs durch eine Erhöhung der Rücksendewahrscheinlichkeit<sup>460</sup>

Die Hebelwirkung verstärkt sich, sofern zusätzlich berücksichtigt wird, dass mit jeder Transaktion eine Verschlechterung des Warezzustands einhergehen kann. Um die daraus entstehenden Kosten zu ermitteln, ist die Wahrscheinlichkeit einer Zustandsverschlechterung  $s$  ( $0\% \leq s \leq 100\%$ ) mit der Anzahl der Retourvorgänge bis zum endgültigen Verkauf und dem eintretenden Schaden zu multiplizieren.

Im Folgenden werden vier Fälle unterschieden. A-Retouren befinden sich in einem einwandfreien Zustand und lassen sich direkt wiederverkaufen. Bei B-Retouren sind vor der Einlagerung kleinere Arbeiten notwendig, weshalb zu-

<sup>460</sup> Quelle: eigene Darstellung. Es wurde ein Absatz- und Retourenkostensatz von jeweils 5 € pro Transaktion veranschlagt.

sätzlich Aufbereitungskosten anfallen. C-Retouren sind nur zu einem reduzierten Preis absetzbar und bei D-Retouren bleibt als einzige Alternative die Entsorgung. Demnach beläuft sich der Schaden bei B-Retouren auf die zusätzlichen Aufbereitungskosten  $BK$ , bei C-Retouren auf den zu gewährenden Preisnachlass  $\Delta p$  und bei D-Retouren auf die Abschreibung der Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten  $\Delta c$ . Gegebenenfalls ist für die Entsorgung zusätzlich der Betrag  $rec$  aufzubringen.

Die beschriebenen Zusammenhänge sind unter anderem bei der Kalkulation des Stückdeckungsbeitrags  $DB(\beta)$  zu berücksichtigen. Dieser berechnet sich als Nettoverkaufspreis  $p$  abzüglich des Nettoeinkaufspreises  $c$ , der Absatz- und Retourenkosten sowie erwarteter Schäden durch Zustandsverschlechterungen:

$$DB(\beta) = p - c - AV(\beta) \cdot AK - RV(\beta) \cdot RK - RV(\beta) \cdot \frac{s_B}{100\%} \cdot BK - RV(\beta) \cdot \frac{s_C}{100\%} \cdot \Delta p - RV(\beta) \cdot \frac{s_D}{100\%} \cdot (\Delta c + rec) \quad (3.10)$$

Gleichung (3.10) veranschaulicht erneut, wie Rücksendungen den Erfolg von Versandhändlern beeinflussen und dabei an mehreren Stellen als Hebel wirken. Die Annahme eines linearen Zusammenhangs zwischen Retourenquote und -kosten, wie ihn z. B. die Ausführungen von *Speights/Hilinski* (2005) nahelegen, erweist sich als nicht haltbar.<sup>461</sup> In der Gesamtbetrachtung ist deshalb festzuhalten, dass die in der Kapitelüberschrift integrierte These einer besonderen Relevanz des Retourenmanagements im Versandhandel ausdrücklich zu bejahen ist.

### 3.2 Vorbereitung empirischer Erhebungen durch die Gründung der Forschungsgruppe Retourenmanagement

Trotz der attestierten Relevanz existieren bislang nur wenige Studien, die sich explizit mit dem Retourenmanagement im Versandhandel auseinandersetzen. Dieser Umstand bildet die Motivation für eigene empirische Untersuchungen. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Durchführung solcher Projekte ist ein Zugang zu den Entscheidungsträgern. Zur Bewältigung dieser Herausforderung wurde die Forschungsgruppe Retourenmanagement gegründet.

---

<sup>461</sup> Vgl. *Speights/Hilinski* (2005), S. 3.

### 3.2.1 Hintergrund der Forschungsgruppe Retourenmanagement

Die Forschungsgruppe ist eine an den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Produktion und Logistik, der Otto-Friedrich-Universität Bamberg angegliederte Einrichtung, die der Autor dieser Arbeit ins Leben gerufen hat. Hauptziel ist eine dauerhafte Institutionalisierung der Retourenforschung, um die Wissensgenerierung sowie den anschließenden Transfer in die Praxis zu stimulieren. Die Forschungsgruppe agiert unabhängig und ist nicht aus Drittmitteln finanziert. Zur Außendarstellung wurde im September 2011 der Internetauftritt <http://www.retourenforschung.de> registriert (vgl. Abb. 20).



Abb. 20: Screenshot der Internetpräsenz [retourenforschung.de](http://www.retourenforschung.de)<sup>462</sup>

Dieser Schritt liegt nahe, da der Distanzhandel den überwiegenden Umsatz über den Distributionskanal Internet generiert und somit deren Entscheidungs-

<sup>462</sup> Quelle: eigene Darstellung.

träger mit dem Medium vertraut sind. Die öffentlich zugängliche Seite enthält Informationen über den Zweck und Gegenstand des Panels, aktuelle Forschungsprojekte, Publikationen, die Betreiber der Plattform sowie Projektpartner. Über ein Kontaktformular können Interessierte mit den Verantwortlichen in Verbindung treten. Darüber hinaus bietet die Seite die Möglichkeit, sich kostenlos und unverbindlich für das Online-Expertenpanel zu registrieren.

### 3.2.2 Aufbau des Online-Expertenpanels

Experten verfügen hinsichtlich eines zu untersuchenden Sachverhalts über spezielle Kenntnisse und sind deshalb aus Sicht der empirischen Forschung von besonderem Interesse.<sup>463</sup> Als etablierte Vorgehensweise gilt dabei die sogenannte „Key Informant Method“, bei der kompetente Individuen Auskünfte zum Untersuchungsobjekt geben.<sup>464</sup> Ein geeigneter Informant sollte vertrauenswürdig, reflektierend und ein guter Beobachter sowie Geschichtenerzähler sein.<sup>465</sup> Bereits diese angestrebten Charakteristika verdeutlichen, dass sich die „Key Informant Method“ keiner Zufallsstichprobe bedient. Stattdessen wählen Forscher die Gesprächspartner bewusst im Hinblick auf die gesuchte Information und die Persönlichkeitsstruktur aus, was gleichzeitig eine der größten methodischen Herausforderungen darstellt.<sup>466</sup>

Da die Güte der Informationsquellen über die Ergebnisqualität entscheidet, muss vor der Untersuchung sichergestellt werden, dass die Studienteilnehmer über die entsprechenden Informationen verfügen und wahrheitsgemäß Auskunft erteilen. Diesbezüglich korrelieren die Quantität und Qualität der eingebrachten Daten positiv mit der Transparenz und Spezifität der Datenerhebung: „Key informants [...] will be more valuable if they understand the purpose and focus of the inquiry, the issues and questions under investigation, and the kinds of information that are needed and most valuable.“<sup>467</sup>

Aus diesem Grund gilt es zunächst, ausreichend qualifizierte Entscheidungsträger mit Retourenmanagement-Kompetenzen im Panel zu versammeln. Die beschriebene Vorgehensweise erlaubt:

---

<sup>463</sup> Vgl. *Patton* (2002), S. 321f.

<sup>464</sup> Vgl. *Kumar/Stern/Anderson* (1993), S. 1633f.; *Patton* (2002), S. 321f.

<sup>465</sup> Vgl. *Johnson* (1990), S. 30.

<sup>466</sup> Vgl. *Johnson* (1990), S. 30.

<sup>467</sup> *Patton* (2002), S. 321.

- die systematische Erhebung und Verifikation der für spätere Untersuchungen notwendigen Kontaktdaten.
- eine Segmentierung der Expertenpanel-Teilnehmer nach im Vorfeld festgelegten Kriterien.
- eine zielgerichtete Auswahl geeigneter Experten für spezifische Fragestellungen.

Um diese Vorteile in der Praxis zu realisieren, sind bereits beim Panelaufbau entsprechende Vorkehrungen zu treffen.

### **3.2.2.1 Beschreibung des Anmeldevorgangs**

Die Teilnahme erfordert im ersten Schritt das Ausfüllen von sechs Datenfeldern und die ausdrückliche Bestätigung, am Forschungspanel partizipieren zu wollen.<sup>468</sup> Neben den selbsterklärenden fünf Feldern Firma, Anrede, Vorname, Name und E-Mail ist eine Klassifizierung der Geschäftstätigkeit notwendig. Zur Auswahl stehen „Produzent“, „Großhandel (Business-to-Business)“, „Einzelhandel (Business-to-Consumer)“, „Logistikdienstleister“ und „Sonstige“.

Zur Missbrauchsprävention orientiert sich der weitere Anmeldevorgang am aus dem Onlinemarketing bekannten Double-Opt-In-Verfahren. Hierbei wird der Interessent aufgefordert, die durchgeführte Registrierung durch den Klick auf einen zugesendeten Hyperlink erneut zu bestätigen. Kommt der potenzielle Teilnehmer dieser Bitte nicht nach, wird ihm eine Aufnahme in das Panel verweigert.

Neben den bereits im ersten Schritt abgefragten Basis- und Kontaktinformationen haben die Vertreter von Produzenten, Einzel- und Großhändlern im Anschluss an die Verifikation weitere Angaben zu tätigen. Für die Frage, ob das Unternehmen das Retourenmanagement fremdvergift, stehen drei Antwortoptionen zur Verfügung:

---

<sup>468</sup> Mit einem Klick ist folgende Kontrollabfrage zu bestätigen: „Ja, ich möchte am Retourenmanagement-Forschungspanel teilnehmen. In der Folge erhalte ich Einladungen zu aktuellen Forschungsprojekten und Zugriff auf die ermittelten Ergebnisse. Die Forschungsgruppe Retourenmanagement verpflichtet sich, alle gewonnenen Daten vertraulich zu behandeln und vor einer Veröffentlichung zu anonymisieren“.

- „Nein, wir haben das Retourenmanagement nicht ausgelagert. Alle Aktivitäten werden unternehmensintern abgewickelt.“
- „Ja, wir haben das Retourenmanagement komplett an einen externen Logistikdienstleister ausgelagert.“
- „Ja, wir haben das Retourenmanagement teilweise ausgelagert. Der Logistikdienstleister übernimmt folgende Aufgaben: [freies Textfeld].“

Daran schließt sich die Erhebung vertriebener Produktkategorien an. Insgesamt stehen folgende 14 Warengruppen zur Auswahl:

- Auto/Motorrad (z. B. Kraftfahrzeuge, Reifen, Ersatzteile)
- Büro (z. B. Bürotechnik, Schreibwaren)
- Consumer Electronics (z. B. Computer, TV, Kamera, Telefon)
- Drogerie (z. B. Beauty, Körperpflege, Parfüm)
- Fashion/Bekleidung (z. B. Mode, Schuhe, Accessoires)
- Freizeit (z. B. Camping, Fahrrad, Sportartikel)
- Gesundheit (z. B. Medikamente, Hilfsmittel)
- Küche/Haushalt (z. B. Haushaltsgeräte, Haushaltswaren)
- Lebens-/Genussmittel (z. B. Essen, Getränke, Tabak)
- Medien (z. B. Bücher, Magazine, DVDs, CDs, Software)
- Spielwaren (z. B. Brettspiele, Puppen)
- Tierbedarf (z. B. Tierfutter, Accessoires)
- Wohnen (z. B. Möbel, Leuchten, Wohntextilien)
- Sonstige

Der Interessent muss mindestens eine Kategorie auswählen. Eine Maximalbeschränkung liegt nicht vor. Die Klassen orientieren sich an den vom Bundesverband des Deutschen Versandhandels e.V. (BVH) erfassten Warengruppen (vgl. Tab. 16).

Da das Retourenvolumen vom gewählten Vertriebskanal abhängt, schließt sich bei Einzelhändlern die Frage nach den genutzten Absatzwegen an. Es wird zwischen stationären Ladenlokalen, dem Katalogversand, dem Teleshopping, dem Internethandel und sonstigen Vertriebskanälen differenziert, für die der jeweilige Umsatzanteil anzugeben ist.

Wählt ein Interessent bei der Firmenklassifikation die Option „Sonstige“, muss er erläutern, warum und in welcher Funktion er dem Expertenpanel beitreten möchte.



Forschungsgruppe Retourenmanagement	Entsprechende Warengruppen des BVH, in Klammern die Umsätze im Jahr 2012
Auto/Motorrad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto und Motorrad/Zubehör (890 Mio. €)</li> </ul>
Büro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bürobedarf (280 Mio. €)</li> </ul>
Consumer Electronics	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterhaltungselektronik/E-Artikel (4.080 Mio. €)</li> <li>• Computer und Zubehör (2.520 Mio. €)</li> <li>• Telekommunikation, Handy und Zubehör (1.080 Mio. €)</li> </ul>
Drogerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drogerieartikel, Kosmetik und Parfüm (950 Mio. €)</li> </ul>
Fashion/Bekleidung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekleidung/Textilien/Schuhe (14.170 Mio. €)</li> </ul>
Freizeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hobby, Sammel- und Freizeitartikel (2.500 Mio. €)</li> </ul>
Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medikamente (550 Mio. €)</li> </ul>
Küche/Haushalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haushaltsgeräte (1.620 Mio. €)</li> <li>• Haushaltswaren, Haushalts-Kleinartikel (870 Mio. €)</li> </ul>
Lebens-/Genussmittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebensmittel/Delikatessen/Wein (800 Mio. €)</li> </ul>
Medien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bücher (2.590 Mio. €)</li> <li>• Bild- und Tonträger (1.010 Mio. €)</li> </ul>
Spielwaren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spielwaren (780 Mio. €)</li> </ul>
Tierbedarf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tierbedarf (350 Mio. €)</li> </ul>
Wohnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möbel und Dekorationsartikel (1.920 Mio. €)</li> </ul>
Sonstige	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIY/Garten/Blumen (1.350 Mio. €)</li> <li>• Schmuck/Uhren (530 Mio. €)</li> <li>• Sonstige (460 Mio. €)</li> </ul>

Tab. 16: Zuordnung der Produktkategorien der Forschungsgruppe Retourenmanagement und des BVH<sup>469</sup>

Die erhobenen Daten erlauben eine Gegenkontrolle mit im Internet frei verfügbaren Informationen. Verläuft diese Überprüfung positiv, wird der Interessent für das Expertenpanel freigeschaltet.<sup>470</sup> Demzufolge ist die Panelregistrierung zunächst für jedermann offen. Gleichzeitig sichert die interne Kontrollinstanz eine hohe Qualität der Teilnehmer, was in Bezug auf die gewählte „Key Informant Method“ von großer Bedeutung ist. *Kumar/Stern/Anderson* (1993) beto-

<sup>469</sup> Für Umsatzangaben vgl. *BVH* (2013a), S. 29.

<sup>470</sup> Vor einer Aufnahme in das Expertenpanel stellt der Autor anhand der E-Mail-Adresse und einer Internetrecherche sicher, dass die Bewerber Angestellte eines Industrie-, Handels- oder Dienstleistungsunternehmens mit klarem Bezug zum Retourenmanagement sind.

nen, dass die potenziellen methodischen Probleme als handhabbar gelten, sofern die Erhebungen kompetente Entscheidungsträger erreichen.<sup>471</sup>

### 3.2.2.2 Vorgehensweise bei der Rekrutierung von Retourenmanagement-Experten

Zur Identifikation sachkundiger Informanten wurde eine Kombination aus direkter und indirekter Ansprache gewählt. Die direkten Maßnahmen umfassten die Nutzung der Plattform Xing, ein soziales Netzwerk, das den Aufbau und die Pflege beruflicher Kontakte unterstützt. Eine Suche nach dem trunkierten Begriff „Retoure\*“ ergab 1.347 Mitglieder, die sich mit dem erforschten Themengebiet auseinandersetzen. Um die Qualität der Informationsträger sicherzustellen, erfolgte eine Filterung nach der Beschäftigungsart. Eingang in die weitere Betrachtung fanden nur Führungskräfte (224) und Unternehmer (198). Nach Sichtung und Überprüfung der Profile wurde 89 Xing-Mitgliedern eine Einladung zur Teilnahme am Expertenpanel zugestellt.<sup>472</sup>

Ergänzend kam Mitte April 2012 die postalische Ansprache zum Einsatz. Hierfür wurden über Preisvergleichsseiten die Adressen von 170 Onlineshops ermittelt. Die Einladungen richteten sich an die Geschäftsleitung, enthielten aber die Bitte, das Schreiben gegebenenfalls an die Retourenmanagement-Verantwortlichen weiterzuleiten. Aus den kontaktierten Unternehmen meldeten sich nur drei Experten für das Panel an. Aufgrund der unzureichenden Konversionsrate (1,7 %) wurde im weiteren Verlauf auf Postsendungen verzichtet.

Demgegenüber zielen indirekte Maßnahmen nicht unmittelbar auf die Entscheidungsträger, sondern auf deren Informationsquellen ab. Die Aktivitäten umfassten den Aufbau von Partnerschaften mit Verbänden und anderen Multiplikatoren, z. B. der Trusted Shops GmbH – einem Anbieter von Gütesiegeln im Internet. Ferner bemühte sich die Forschungsgruppe um eine aktive Pressearbeit. Durch die enge Vernetzung der Medien und der Weiterverbreitung auf Sekundärmedien wie Facebook oder Twitter stellte sich ein gewisser Schneeballeffekt ein. Als weitere erfolgreiche indirekte Maßnahme erwies sich die Teilnahme an Fachkonferenzen, um auf aktuelle Ergebnisberichte hinzuwei-

---

<sup>471</sup> Vgl. *Kumar/Stern/Anderson* (1993), S. 1635f.

<sup>472</sup> Bei Xing ist es möglich, die direkte Kontaktaufnahme von unbekanntem Dritten über die Benachrichtigungsfunktion zu deaktivieren. Insgesamt konnte 23 relevanten Xing-Mitgliedern keine Einladung zugestellt werden.

sen. Da hierauf jedoch ausschließlich Expertenpanel-Mitglieder Zugriff haben, besteht für Interessenten ein greifbarer Anreiz, sich ebenfalls zu beteiligen.<sup>473</sup> Während der Bearbeitungszeit dieser Dissertation registrierten sich über 250 Personen.

### **3.2.3 Nutzung des Online-Expertenpanels**

Authentifizierte Mitglieder werden in unregelmäßigen Abständen zu Studien eingeladen. Sie können anschließend selbst entscheiden, ob sie an der jeweiligen Befragung partizipieren möchten. Als Anreiz erhalten nach Abschluss der Datenanalyse und -interpretation ausschließlich Teilnehmer Zugriff auf die detaillierten Ergebnisberichte.

Um Ermüdungseffekten innerhalb des Panels vorzubeugen und eine dauerhaft hohe Teilnahmebereitschaft zu gewährleisten, sind pro Mitglied und Jahr maximal zwei Studieneinladungen vorgesehen. Der erste Rückgriff auf das geschaffene Erhebungspotenzial erfolgte bei der Ermittlung der managementgeleiteten Forschungsagenda, die im Mittelpunkt des nächsten Kapitels steht.

---

<sup>473</sup> Aktuelle Statistiken über Größe und Zusammensetzung des Expertenpanels finden sich auf der Unterseite <http://www.retourenforschung.de/ueberuns.html>.

## 4 Ermittlung einer managementgeleiteten Forschungsagenda

„[...] [A]cademic research should be focused on industrially relevant problems to create impact.“<sup>474</sup>

Elementare Voraussetzung für die Bearbeitung relevanter Forschungsfragen ist die Kenntnis der aus Praxissicht unzureichend untersuchten Problemstellungen. Deshalb beabsichtigt dieses Kapitel:

- die Quantifizierung des Forschungsbedarfs aus der Perspektive des deutschen Versandhandels, der Logistikdienstleister sowie sonstiger Experten und
- die Identifikation relevanter Forschungsfragen zur Untersuchung im weiteren Verlauf der Arbeit.

### 4.1 Methodische Vorgehensweise bei der Ermittlung der Forschungsagenda

Eine Agenda entspricht im Allgemeinen einem Programm, einem Plan bzw. einer Aufgabenliste.<sup>475</sup> Demnach hat eine Forschungsagenda das Ziel, relevante offene bzw. nicht abschließend geklärte Problemstellungen zusammenzuführen. Doch unter welchen Voraussetzungen gilt ein Thema als bedeutsam? Häufig erwächst die Relevanz aus der Einschätzung wissenschaftlicher Gutachter, die über die Annahme bzw. Ablehnung der eingereichten Werke entscheiden. Zwar sind die anonymen Gutachter grundsätzlich unabhängig, jedoch wird ihr Urteil unweigerlich durch externe Faktoren beeinflusst. Dazu zählen ihre eigene Denkschule sowie die Ergebnisse bestehender Publikationen. Weil es sich als gängige Praxis erwiesen hat, zum Abschluss eines Essays auf vorhandene Forschungslücken und Ansatzpunkte für künftige Projekte hinzuweisen, bauen viele Arbeiten aufeinander auf und bilden in der Gesamtbetrachtung einen Literaturstrom (Literature Stream).

Was auf den ersten Blick positiv klingt, ist aus wissenschaftstheoretischer Sicht kritisch zu hinterfragen, da die innerhalb eines Literaturstroms vorherrschenden Grundannahmen und Denkmuster nur wenig Raum für neuartige Themen und Lösungsansätze lassen. Gerade in praxisgetriebenen Disziplinen wie dem

---

<sup>474</sup> Atasu/Guide/Van Wassenhove (2008), S. 483.

<sup>475</sup> Vgl. Rogers/Dearing (1988), S. 565.

Retourenmanagement wird die Vielfalt des möglichen Erkenntnisgewinns stark limitiert.

Infolgedessen wählt diese Arbeit bei der Beantwortung der Relevanzfrage ein beobachtungsspezifisches, induktives Vorgehen und ermittelt den Forschungsbedarf aus der Perspektive der Entscheidungsträger. Eine vergleichbare Veröffentlichung existiert bislang nicht. Die größten Parallelen weist der Aufsatz von *Fernández* (2005) auf. Sie bestimmt den Reverse Logistics-Forschungsbedarf anhand zweier Fokusgruppen, die sich aus sieben Wissenschaftlern und acht Managern finnischer Firmen zusammensetzen.<sup>476</sup> Ein Bezug zum Versandhandel liegt aber nicht vor. Außerdem verfolgt dieser Beitrag eine andere Methodik, um einer größeren Anzahl an Praxisvertretern die Beteiligung zu ermöglichen.

Abb. 21 zeigt den vierphasigen, explorativen Gang der Untersuchung. Auf die notwendigen methodischen Vorarbeiten folgt im zweiten und dritten Schritt die Datenauswertung. Abschließend werden die erzielten Ergebnisse zur Forschungsagenda zusammengefügt.

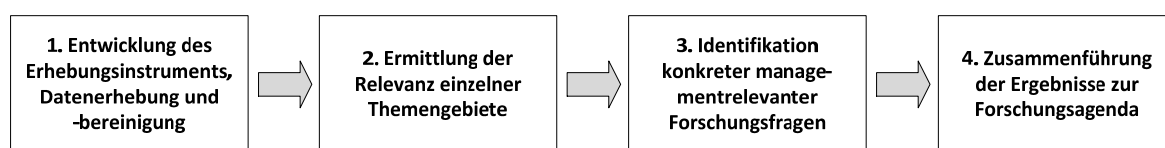


Abb. 21: Vorgehensweise zur Ermittlung der managementgeleiteten Forschungsagenda<sup>477</sup>

#### 4.1.1 Beschreibung der Datenerhebungsmethode

Zur Datenerhebung kommt die schriftliche Befragung durch einen standardisierten Fragebogen zum Einsatz. Dem qualitativ-explorativen Charakter der Studie entsprechend dominieren offene Fragen. Dadurch können die Respondenten ihre subjektiven Meinungen und Einschätzungen ohne Einflussnahme des Fragebogenerstellers einbringen. Aus zwei Gründen wurde die Onlinebefragung als Durchführungsform gewählt. Einerseits gilt das Internet mittlerweile als dominierendes Versandhandelsmedium. Das heißt, die Respondenten können die Beantwortung in einer vertrauten Umgebung vornehmen. Anderer-

<sup>476</sup> Vgl. *Fernández* (2005), S. 17 und S. 20.

<sup>477</sup> Quelle: eigene Darstellung.

seits erlaubt eine Onlinebefragung die unkomplizierte Einbindung des retourenforschung.de-Expertenpanels.

#### 4.1.2 Entwicklung des Erhebungsinstruments

Der Fragebogen setzt sich aus zwei Teilen zusammen. Während das erste Segment die Ermittlung des Forschungsbedarfs bezweckt, erfasst der zweite Abschnitt allgemeine Teilnehmerdaten. Dem Fragebogen vorangestellt findet sich ein virtuelles Begleitschreiben, das über die verfolgten Ziele, den Erhebungsablauf und die zu erwartende Bearbeitungsdauer aufklärt. Die technische Umsetzung und Programmierung erfolgte mithilfe der Onlinesoftware EFS Survey der Questback AG.

Um einerseits einen nachvollziehbaren Aufbau und andererseits ein möglichst umfangreiches Themenspektrum abzufragen, orientiert sich der erste Fragebogenteil am Haus des Retourenmanagements.<sup>478</sup> Das Konzept differenziert zwischen den acht Strukturkomponenten „externe Rahmenbedingungen“, „theoretische/normative Grundlagen“, „strategische Planung“, „taktische Planung“, „operative Planung“, „interne/externe Koordination“, „Durchführung“ und „Kontrolle“. Für jede Komponente wird zunächst auf einer von „überhaupt nicht relevant“ bis „äußerst relevant“ reichenden siebenstufigen Likert-Skala die Bedeutung zukünftiger Forschungsprojekte abgefragt. Eine zweite offene Frage zielt jeweils auf konkrete Problemstellungen und Herausforderungen ab.<sup>479</sup> Im Anschluss folgt eine Eingabemöglichkeit für spezielle Forschungsfragen, die keine der acht Strukturkomponenten abdeckt. Die im zweiten Umfrageteil ermittelten allgemeinen Unternehmens- und Teilnehmerinformationen umfassen den im vergangenen Geschäftsjahr erzielten Umsatz, die Mitarbeiteranzahl, die persönliche Retourenmanagement-Erfahrung und die erreichte Hierarchiestufe.

Vor Beginn der Datenerhebung durchlief der Fragebogen einen Pretest, um Vollständigkeit, Verständlichkeit und Eindeutigkeit zu gewährleisten. Acht Personen erklärten sich zur Mitwirkung bereit. Die Tester sind in Wissenschaft, Beratungsgesellschaften oder Versandhäusern tätig und weisen zum Großteil einen direkten Bezug zum Retourenmanagement auf. Ihre Änderungsvorschlä-

---

<sup>478</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.2.

<sup>479</sup> Zwar handelt es sich um keine Pflichtangabe, jedoch ergeht der Hinweis, dass Forschungswünsche nur bei einer entsprechenden Beteiligung Eingang in die Agenda finden können.

ge führten zu einer Überarbeitung einzelner Fragestellungen, erläuternden Angaben zu Fachbegriffen sowie einer Anpassung der optischen Gestaltung.<sup>480</sup>

### 4.1.3 Rekrutierung der Studienteilnehmer

Zielgruppe der Befragung waren sämtliche Entscheidungsträger mit Expertise im Versandhandels-Retourenmanagement. Die Rekrutierung erfolgte zunächst über das Expertenpanel der Forschungsgruppe.<sup>481</sup> Insgesamt erhielten 224 registrierte Einzelhändler, Logistikdienstleister und sonstige Experten<sup>482</sup> eine Einladung. Acht bzw. 20 Tage nach Beginn des Erhebungszeitraums ging jenen Panelmitgliedern, die bis dato den Fragebogen noch nicht abgeschlossen hatten, eine Erinnerungsmail zu. In der vierwöchigen Feldzeit kamen 134 Experten der Aufforderung zur Teilnahme nach, wovon 96 die Umfrage vollständig beendeten. Dies entspricht einer Ausschöpfungsquote von 59,82 % und einer Beendigungsquote von 71,64 %.<sup>483</sup>

Zur Vergrößerung der Stichprobe wurde darüber hinaus eine zweite, öffentlich zugängliche Fragebogenversion erstellt. Im Unterschied zur Panelvariante findet sich vor dem ersten Teil eine Abfrage der Unternehmensklassifikation und der beruflichen E-Mail-Adresse. Dieser Schritt war notwendig, um Manipulationen durch Mehrfachteilnahmen zu verhindern und den Retourenmanagement-Bezug sicherzustellen. Eine Pressemitteilung, die Eingang in verschiedene Fachmedien fand, unterstützte die Verbreitung der Studie. In der vierwöchigen Feldzeit begannen 153 Personen mit der Bearbeitung. Immerhin 46 schlossen die Umfrage vollständig ab, was einer Beendigungsquote von 30,07 % gleichkommt. Ein Blick auf die Abbruchstellen offenbart, dass 71 Respondenten die Bearbeitung bei der Frage nach der E-Mail-Adresse einstellten. Somit ist ein Großteil (66,36 %) der Abbrüche nicht auf die Gestaltung des Erhebungsinstruments, sondern auf die fehlende Bereitschaft, die Identität preiszugeben, zurückzuführen.

---

<sup>480</sup> Der finale Fragebogen kann im Anhang A eingesehen werden.

<sup>481</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2.

<sup>482</sup> Die Unternehmensklasse „Sonstige“ des Expertenpanels besteht z. B. aus Wissenschaftlern, Unternehmensberatern oder Fachjournalisten. Ihnen wird aufgrund ihrer vielfältigen Einblicke bei Versandhändlern entsprechende Expertise zugeschrieben.

<sup>483</sup> Die Ausschöpfungsquote bezieht sich auf die eingeladenen Panelmitglieder und die Beendigungsquote auf jene Teilnehmer, die mit der Beantwortung begonnen haben.

#### 4.1.4 Qualitätssicherung und Bereinigung der Datenbasis

Die aus der geschlossenen und offenen Befragung stammende Datenbasis umfasst zunächst die Angaben von 142 Teilnehmern. Eine Prüfung führte jedoch zum Ausschluss von 14 Datensätzen. Als Entscheidungskriterien dienten die Bearbeitungszeit, das Antwortverhalten, die Widerspruchsfreiheit sowie die Zugehörigkeit zur Befragungszielgruppe.

**Bearbeitungszeit.** *Janetzko/Hildebrandt/Meyer* (2001) weisen darauf hin, dass Teilnehmer, die nur sehr wenig oder aber besonders viel Zeit für die Beantwortung der Fragen benötigen, die Qualität der erhobenen Daten beeinträchtigen.<sup>484</sup> Folglich ist die Erfassung der Bearbeitungszeit ein geeignetes Kontrollinstrument. Im Rahmen des Pretests wurden drei Probanden aufgefordert, den Fragebogen unter Auslassung sämtlicher offener Fragen gewissenhaft, aber zügig zu bearbeiten. Im Mittel benötigten die Tester 198 Sekunden. Da die Leseleistung jedoch individuell stark schwankt, sind auch niedrigere Werte realistisch. Als Aufnahmekriterium wurde für diese Erhebung ein Minimalwert von 150 Sekunden definiert. Ein Maximalwert erscheint angesichts der vielen offenen Fragen nicht zielführend. Die Anforderung an die Bearbeitungszeit erfüllten fünf Datensätze nicht.

**Antwortverhalten.** Vier Teilnehmer zeigten Auffälligkeiten im Antwortverhalten. Sie beantworteten sämtliche geschlossenen Fragen sehr schnell mit der jeweils gleichen Antwortoption und schenkten den offenen Fragen keine Beachtung. Da diese Personen mit großer Wahrscheinlichkeit nicht ernsthaft an der Studie interessiert waren, wurden sie ebenfalls von der weiteren Analyse ausgeschlossen.

**Widerspruchsfreiheit.** Ein weiteres Qualitätskriterium ist die Widerspruchsfreiheit der Eingaben. Da der Fragebogen keine expliziten Kontrollfragen enthielt, war ausschließlich die Überprüfung der demographischen Angaben möglich. Als Vergleichsgrößen dienten der Unternehmensumsatz, die Mitarbeiteranzahl in Verbindung mit der Anzahl der bearbeiteten Retourenpakete und die Rücksendequote. An dieser Stelle waren jedoch keine Probleme erkennbar.

**Zugehörigkeit zur Befragungszielgruppe.** Die Überprüfung offenbarte, dass sich vier Produzenten bzw. Großhändler ohne erkennbaren Distanzhandelsbezug an der Erhebung beteiligten. Um den festgelegten Studienfokus zu wahren, erfolgte deren Ausschluss. Darüber hinaus nutzte ein Respondent eine private E-Mail-Adresse und wurde deshalb aus der Datenbasis entfernt.

---

<sup>484</sup> Vgl. *Janetzko/Hildebrandt/Meyer* (2001), S. 193.



In der finalen Stichprobe verblieben 128 Datensätze. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit betrug 9,8 Minuten. Die Minimaldauer belief sich auf 156 Sekunden, die Maximaldauer auf circa 51 Minuten, was von einer besonders ausgiebigen Nutzung der freien Antwortmöglichkeiten auf offene Fragen herrührte. Zur weiteren Qualitätssicherung galt es, bekannte Verzerrungen auszuschließen.

Ein zum Vergleich der Komponentenrelevanz herangezogener t-Test ergab keinen signifikanten Unterschied zwischen den Antworten der geschlossenen und der offenen Befragung.<sup>485</sup> Ebenso verhielt es sich beim Vergleich der Datensätze aus der ersten und der zweiten Feldzeithälfte zur Überprüfung des Lateresponse-Bias. Als weitere Verzerrungsquelle gilt der Nonresponse-Bias, für den Parameterausprägungen befragter mit denen nicht teilnehmender Unternehmen verglichen werden.<sup>486</sup> Da für alle im Expertenpanel registrierten Einzelhändler der Umsatzanteil im Distributionskanal Internet bekannt ist, liegt zumindest für die geschlossene Umfrage eine geeignete Vergleichsgröße vor. Ein t-Test ergab auf einem Niveau von  $\alpha = 0,05$  keinen signifikanten Unterschied. Die Befunde deuten darauf hin, dass weder Lateresponse noch Nonresponse in der vorliegenden Arbeit ein Problem darstellen. Stattdessen lässt das Antwortverhalten auf Homogenität schließen.

#### **4.1.5 Beschreibung der Datenanalysemethode**

Da sich das Erhebungsinstrument auf zwei unterschiedliche Fragetypen stützt, kommen bei der Datenanalyse zwei Methodenklassen zum Einsatz: auf der einen Seite die statistische Datenanalyse, auf der anderen Seite die qualitative Datenkodierung.

Im Rahmen der statistischen Datenanalyse interessieren Unterschiede im Antwortverhalten einzelner Respondentengruppen. Für einen Test, ob Mittelwertdifferenzen zufällig zustande kommen oder nicht, ist das richtige Verfahren auszuwählen. Dieser Schritt hängt (1) von den Variableneigenschaften, (2) vom Verhältnis sowie (3) von der Anzahl der zu vergleichenden Stichproben ab (vgl. Abb. 22).

---

<sup>485</sup> Signifikanzniveau jeweils  $\alpha = 0,05$ .

<sup>486</sup> Vgl. *Armstrong/Overton* (1977), S. 396f.; *Mentzer/Flint* (1997), S. 204.

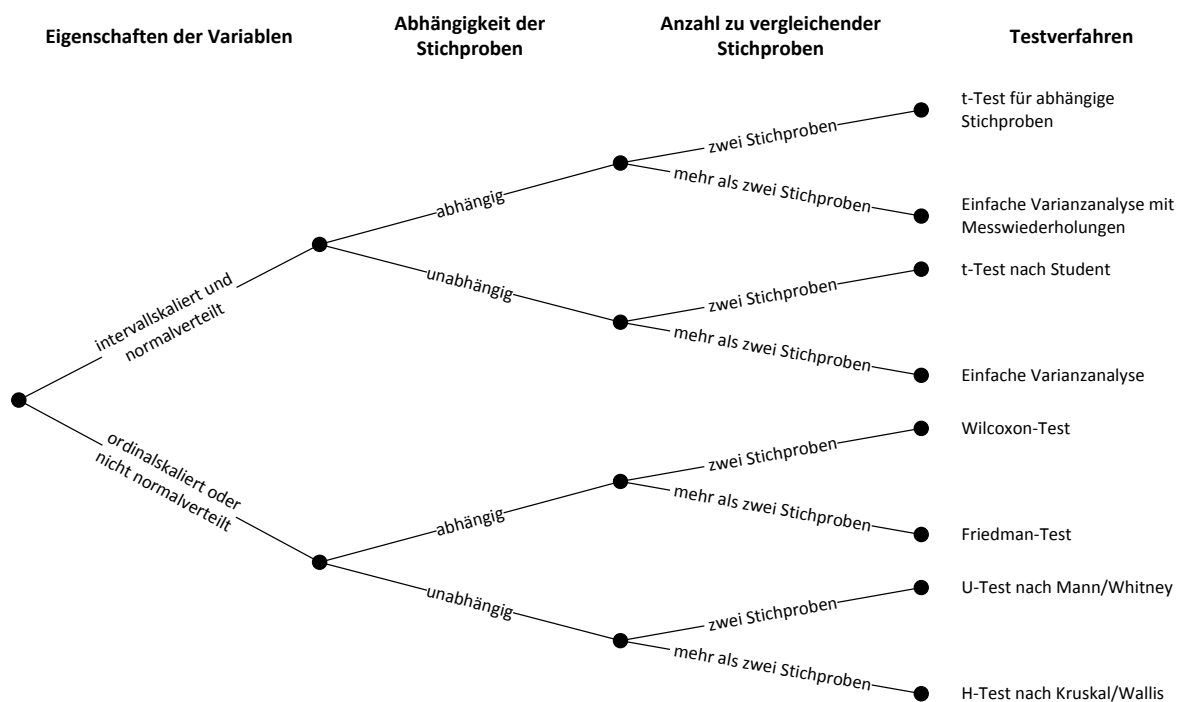


Abb. 22: Entscheidungsbaum für die Auswahl des geeigneten Mittelwerttests<sup>487</sup>

Innerhalb der Studie kommen Likert-Skalen zum Einsatz, die streng ordinalen Rangordnungen entsprechen. Allerdings werden sie häufig – so auch in dieser Abhandlung – als Intervallskalen behandelt.<sup>488</sup> Ob das arithmetische Mittel einer Stichprobe normalverteilt ist, zeigt ein Test, wobei der Shapiro-Wilk-Test bei kleinen Stichproben ( $n \leq 50$ ) dem Kolmogorov-Smirnov-Test nach Lilliefors vorzuziehen ist.<sup>489</sup>

Die Nullhypothese  $H_0$  besagt jeweils, dass die analysierte Stichprobe der erwarteten Verteilung folgt, die Alternativhypothese  $H_1$ , dass sie nicht der erwarteten Verteilung entspricht. Die Prüfstatistik ermittelt die Irrtumswahrscheinlichkeit  $p$ , mit der  $H_0$  fälschlicherweise verworfen und  $H_1$  angenommen wird. Liegt  $p$  unter dem im Vorfeld festgelegten Signifikanzniveau  $\alpha$ , ist die Nullhypothese abzulehnen. Das heißt, die überprüfte Variable ist nicht normalverteilt. Den gewählten Ablauf hält Abb. 23 fest.

<sup>487</sup> Quelle: eigene Darstellung. Die Darstellung beruht auf den Ausführungen in Bühl (2012), S. 170.

<sup>488</sup> Vgl. Backhaus et al. (2011), S. 11.

<sup>489</sup> Vgl. Janssen/Laatz (2007), S. 250.

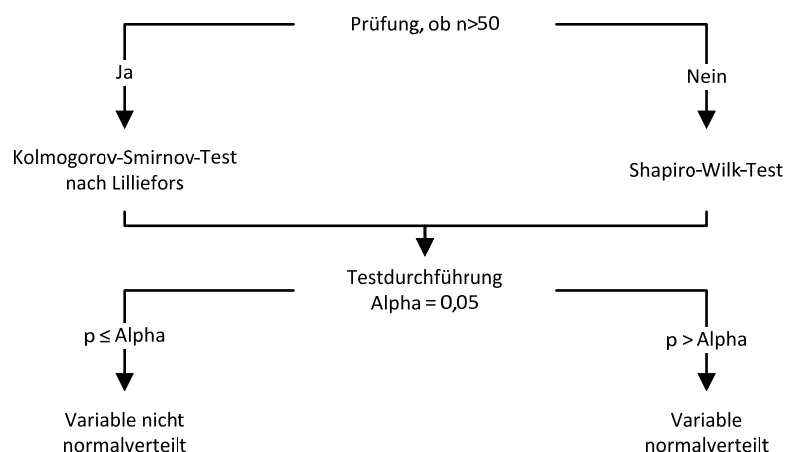


Abb. 23: Ablauf zur Überprüfung der Normalverteilungsannahme<sup>490</sup>

Im zweiten Schritt ist die Abhängigkeit der Stichproben zu beurteilen. Sie sind voneinander abhängig, sofern jedem Wert einer Stichprobe sinnvoll und eindeutig ein Wert der anderen Stichprobe zugeordnet werden kann.<sup>491</sup> Die Bedingung ist z. B. erfüllt, wenn eine Erhebung zu verschiedenen Zeitpunkten wiederholt wird. Da das gewählte Studiendesign keine Verbindung bzw. gegenseitige Beeinflussung vorsieht, ist die Unabhängigkeit zu bescheinigen. Die Anzahl der theoretisch möglichen Tests reduziert sich demnach von acht auf vier. In Frage kommen der U-Test nach Mann/Whitney, der H-Test nach Kruskal-Wallis, der t-Test nach Student oder die einfache Varianzanalyse. Die abschließend für eine Entscheidung notwendige Anzahl zu vergleichender Stichproben resultiert aus dem jeweiligen Kontext.

Neben Mittelwertvergleichen kommen Korrelationsanalysen zur Anwendung. Die Korrelation beschreibt den Zusammenhang zweier Variablen, deren Verbindungsstärke ein Koeffizient misst.<sup>492</sup> Die Berechnungsmethode ist an die Beschaffenheit der Variablen geknüpft (vgl. Abb. 24).

Da im vorliegenden Fall ausschließlich Zusammenhänge mit der ordinal skalierten Variable „Unternehmensgröße“ zur Diskussion stehen, erfolgt ein Rückgriff auf das Verfahren nach *Charles Spearman*. Der ermittelte Koeffizient

<sup>490</sup> Quelle: eigene Darstellung.

<sup>491</sup> Vgl. Bühl (2012), S. 169.

<sup>492</sup> Vgl. Bühl (2012), S. 420.

$\rho$  schwankt zwischen  $-1$  und  $+1$ . Betragswerte ab  $\rho = 0,1$  implizieren einen geringen, ab  $\rho = 0,3$  einen moderaten und ab  $\rho = 0,5$  einen starken Effekt.<sup>493</sup>

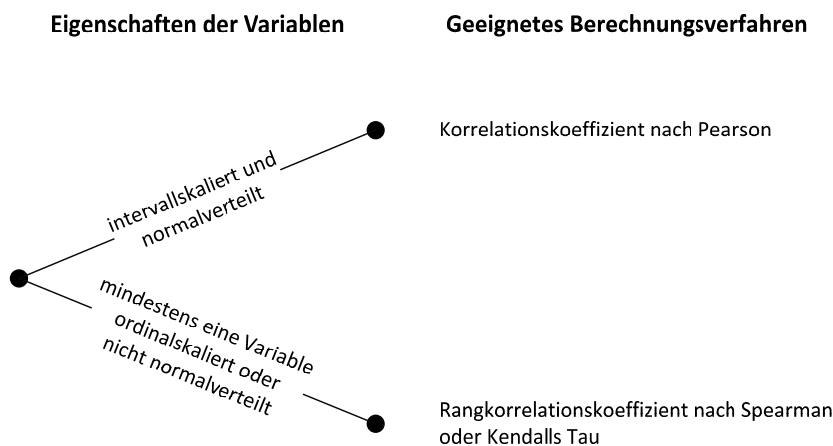


Abb. 24: Entscheidungsbaum für die Auswahl des geeigneten Korrelationskoeffizienten<sup>494</sup>

Im Vergleich zur statistischen Auswertung geschlossener Fragen stellt der Umgang mit den Antworten offener Fragen eine Herausforderung dar.<sup>495</sup> Um aus qualitativen Daten stichhaltige Aussagen und Zusammenhänge zu gewinnen und dabei der wissenschaftlich geforderten Objektivität, Replizierbarkeit und Überprüfbarkeit zu genügen, bedarf es einer systematischen Vorgehensweise. Ein anerkanntes Kodierschema stammt aus der von *Anselm Strauss* und *Barney Glaser* begründeten „Grounded Theory“. Sie ist eine gängige Methode zur Theoriebildung im Gebiet der qualitativ-empirischen Sozialforschung.<sup>496</sup> Zwar ist

<sup>493</sup> Vgl. *Cohen* (1988), S. 79–81. Die Klassifikation gilt nur als Orientierungshilfe. Andere Autoren veranschlagen höhere Werte [vgl. bspw. *Bühl* (2012), S. 420].

<sup>494</sup> Quelle: eigene Darstellung. Die Darstellung beruht auf den Ausführungen in *Bühl* (2002), S. 420.

<sup>495</sup> Vgl. *Schnell/Hill/Esser* (2011), S. 419.

<sup>496</sup> Die „Grounded Theory“ ist ein ganzheitliches Konzept zur systematischen Erhebung, Analyse und Interpretation von Daten. Kernelement ist das Konzept-Indikator-Modell, das empirisch beobachtete Indikatoren kodiert und zu Konzepten zusammenführt. Dazu ist es notwendig, die Indikatoren laufend miteinander zu vergleichen. Die komparative Analyse ist demnach die Grundlage für den andauernden kritischen Umgang mit den gewonnenen Daten und gewährleistet eine hohe Ergebnisqualität. Diese ist wiederum erreicht, wenn sich durch zusätzliche Daten und Vergleiche keine weiteren Erkenntnisse gewinnen lassen [vgl. *Strauss* (1998), S. 51].

eine Forschungsagenda unter anderem aufgrund des fehlenden Erklärungsbeitrags nicht mit einer Theorie gleichzusetzen. Allerdings ist kein Grund ersichtlich, warum nicht ausgewählte Elemente einer bewährten Methodik in angepasster Form auf andere Problemstellungen angewandt werden können. Die „Grounded Theory“ kodiert Daten in drei Schritten.<sup>497</sup>

**Offene Kodierung.** Die erste Analysephase stellt das offene Kodieren dar. Dabei wird das Datenmaterial auf relevant erscheinende Phänomene untersucht und einer theoretischen Kategorie zugeordnet. Im Mittelpunkt stehen dabei noch nicht die Inhalte bzw. die Zusammenhänge zwischen den Inhalten, sondern die Datenverdichtung, um diese für die nächsten Schritte nutzbar zu machen.

**Axiale Kodierung.** Die zweite Stufe greift die ermittelten Kategorien und Subkategorien auf und sieht eine erneute, möglichst intensive Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial vor. Entsprechend der Bezeichnung bewegt sich die Analyse nun entlang der Kategorienachse und verfolgt eine weitere Sättigung der Informationslage. Das Kodierparadigma sieht eine Suche nach Bedingungen, Wechselwirkungen, Vorgehensweisen und Konsequenzen vor. Verstärkte Betrachtung finden Beziehungen zwischen einzelnen Kategorien bzw. Subkategorien, was die Hierarchisierung der selektiven Kodierung vorbereitet.

**Selektive Kodierung.** Der abschließende Kodiervorgang fokussiert auf die Identifikation von Schlüsselkategorien, die sich aus dem vorhandenen Beziehungsgeflecht herauskristallisieren, weil sie einen Bezug zu vielen anderen Kategorien aufweisen.

Der vorliegende Beitrag beschränkt sich auf die offene und axiale Kodierung, da die Strukturkomponenten des Hauses des Retourenmanagements, im Rahmen derer die Datenabfrage erfolgte, bereits derartige Schlüsselkategorien bilden.

## 4.2 Ergebnisse der Erhebung und Ableitung der Forschungsagenda

Nach der Bereinigung wurden die verbliebenen Datensätze, wie voranstehend beschrieben, der Datenanalyse unterzogen. Dieser Abschnitt bezweckt die Ergebnispräsentation.

---

<sup>497</sup> Vgl. für die folgenden drei Absätze *Strauss* (1998), S. 48–67.

#### 4.2.1 Beschreibung der finalen Stichprobe

In der 128 Datensätze umfassenden Stichprobe sind 89 Teilnehmer bei einem Distanzhändler (69,53 %) und 19 bei einem Logistikdienstleister (14,84 %) tätig. Weitere 20 Respondenten (15,63 %) brachten sich als sonstige Experten ein. Die Retourenquote<sup>498</sup> der Distanzhändler schwankt deutlich, beträgt bei einem Großteil (80,90 %) aber maximal 20 %. Insgesamt 17 Firmen (19,10 %) berichten von Retourenquoten über 20 %. Hiervon sind neun Teilnehmer sogar Quoten jenseits der 40 %-Marke ausgesetzt. In Bezug auf die Sendungsanzahl bearbeitete der Großteil (72,22 %) im vergangenen Geschäftsjahr weniger als 10.000 Pakete. In den weiteren Klassen sind die Anteile annähernd gleich verteilt. Acht Firmen (7,41 %), davon die Hälfte Logistikdienstleister, erreichten über 1 Mio. Pakete (vgl. Abb. 25).

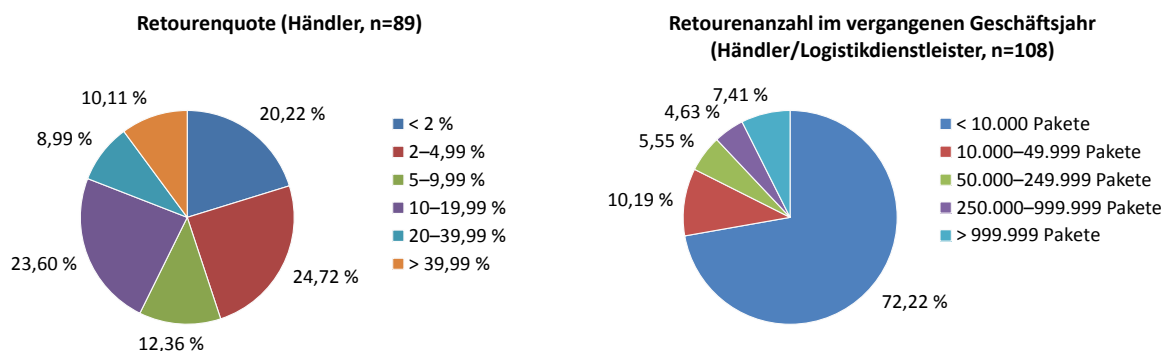


Abb. 25: Retourenquote und -anzahl innerhalb der Stichprobe<sup>499</sup>

Zur Unternehmensklassifikation erfolgt ein Rückgriff auf den Vorschlag des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung (IfM). Danach verfügt ein kleines Unternehmen über bis zu neun Mitarbeiter und realisiert einen Jahresumsatz von maximal 1 Mio. €. Mittlere Organisationen beschäftigen bei einem Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. € weniger als 500 Mitarbeiter. Darüber hinaus handelt es sich um Großunternehmen.<sup>500</sup>

<sup>498</sup> In der Erhebung wurde die Retourenquote als Anzahl der retournierten Artikel dividiert durch die Anzahl der versendeten Artikel definiert. Sie entspricht damit der sogenannten  $\beta$ -Retourenquote [vgl. Kapitel 5.1.4.5].

<sup>499</sup> Quelle: eigene Darstellung.

<sup>500</sup> Vgl. IfM (2013).

Bei Anwendung dieser Klassifikation partizipierten an der Umfrage vorwiegend kleine und mittlere Versender sowie mittlere und große Logistikdienstleister (vgl. Abb. 26).<sup>501</sup> Dies entspricht den Erwartungen, da der Distanzhandel mittelständisch<sup>502</sup> geprägt ist und Logistikdienstleister erst ab einer gewissen Größe die für ihr Geschäftsmodell elementaren Größendegressionseffekte realisieren können.

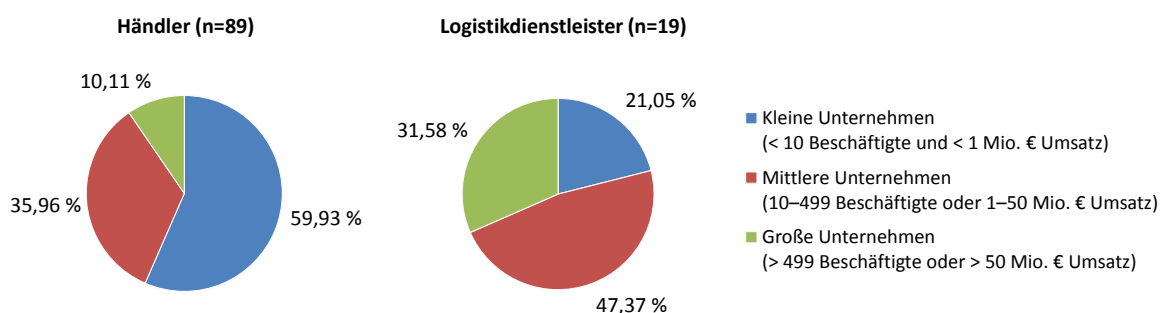


Abb. 26: Unternehmensklassifikation innerhalb der Stichprobe<sup>503</sup>

Methodisch besonders relevant ist die Kompetenz der Studienteilnehmer, weshalb die Hierarchiestufe und die persönliche Retourenmanagement-Erfahrung abgefragt wurden. 80 Personen (62,50 %) ordneten sich der Unternehmensleitung bzw. der obersten Führungsebene zu, während sich 26 (20,31 %) in das mittlere Management mit Personalverantwortung und 16 (12,50 %) in das operative Management eingruppierten. Sechs Befragte (4,69 %) gaben an, dass eine Kategorisierung in ihrem Fall nicht möglich sei. Im Mittel verfügten die Untersuchungsteilnehmer über 8,24 Jahre praktische Erfahrung mit dem Retourenprozess.<sup>504</sup>

Somit legen die Auswertungen nahe, dass die Befragten über eine gehobene hierarchische Stellung sowie großes Fachwissen verfügen und damit die an

<sup>501</sup> Eine Klassifikation der sonstigen Experten erscheint in Anbetracht der heterogenen Zusammensetzung als nicht zielführend.

<sup>502</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.

<sup>503</sup> Quelle: eigene Darstellung.

<sup>504</sup> Ein aus dem Online-Expertenpanel stammender Teilnehmer wurde von der Berechnung des Mittelwerts ausgenommen, da er eine 99-jährige Berufserfahrung angab. Aufgrund der sonst konsequenten und stimmigen Fragebogenbearbeitung erfolgte kein Ausschluss im Rahmen der Datenbereinigung. Der Erfahrungshorizont reichte bei den verbliebenen 127 Respondenten von mindestens einem bis maximal 42 Jahre.

„Key Informants“ gerichteten Anforderungen erfüllen.<sup>505</sup> Dementsprechend kann von einer hohen Güte der gewonnenen Daten ausgegangen werden.

#### 4.2.2 Relevanz einzelner Themengebiete

Die Beurteilung der Themenrelevanz findet auf drei Aggregationsstufen statt. Einer allgemeinen Gesamtbetrachtung schließen sich die Analyse institutioneller Unterschiede und die Fokussierung auf den Distanzhandel an.

**Gesamtbetrachtung.** Das Haus des Retourenmanagements untergliedert das Themenspektrum in acht Strukturkomponenten, für die jeweils über eine siebenstufige Likert-Skala die Relevanz zukünftiger Forschungsprojekte abgefragt wurde. Die Skala reichte von „überhaupt nicht relevant“ (Wert 1) bis zu „äußerst relevant“ (Wert 7). Zur besseren Interpretierbarkeit erfolgte eine Rekodierung auf die Werte  $-3$  bis  $+3$ . Folglich signalisieren positive Angaben ein Forschungsinteresse, während dieses bei negativen Ausprägungen zu verneinen ist. Abb. 27 verdeutlicht den insgesamt hohen Bedarf, den die betriebliche Praxis wissenschaftlichen Untersuchungen attestiert. Sämtliche Themengebiete weisen einen positiven Relevanzindikator auf.

Als äußerst wichtig erachten die befragten Manager Projekte zur „taktischen Planung“ ( $+2,12$ ). Dies umfasst die Beeinflussung des Retourenaufkommens durch die präventive Vermeidung, Verhinderung bzw. Förderung, das Aufstellen von Retourenprognosen, die Ressourcen- und die Mengenplanung.<sup>506</sup> Mit einem ähnlich hohen Wert von  $+1,90$  nehmen die „externen Rahmenbedingungen“ den zweiten Rang ein. Dazu zählen Analysen der Gesetzeslage, des Wettbewerbs, des Kundenverhaltens und nationaler Besonderheiten.

Mit einigem Abstand folgen vier Teilbereiche ähnlicher Relevanz, zunächst die „interne/externe Koordination“ ( $+1,35$ ), das heißt die interne und externe Abstimmung mit den übrigen Unternehmensfunktionen bzw. Supply Chain-Partnern. Nahezu die gleiche Bewertung kommt der „Kontrolle“ ( $+1,32$ ) zu. Diese Komponente beinhaltet Kennzahlen, Kennzahlensysteme und das Erstellen von Benchmarks. Auf dem fünften Rang befinden sich die „theoretischen/normativen Grundlagen“ ( $+1,28$ ). Dieser Teilbereich bezieht sich bspw. auf konzeptionelle Beiträge, Retourenmanagement-Strategien und Erfolgsfaktoren.

---

<sup>505</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2.

<sup>506</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.2.



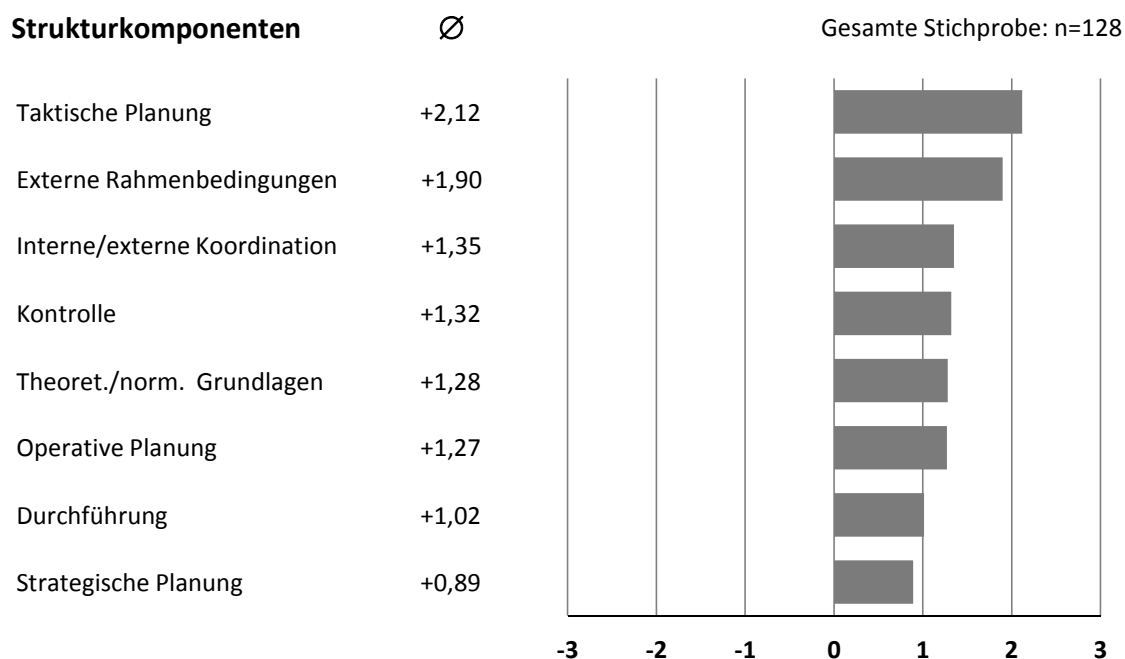


Abb. 27: Die Relevanz der Strukturkomponenten des Hauses des Retourenmanagements<sup>507</sup>

Dahinter folgt die „operative Planung“. Die Messzahl von +1,27 deutet darauf hin, dass in der Praxis zumindest zum Teil Defizite in Bezug auf die Prozessformalisierung und das Management kurzfristiger Störungen bestehen. Auf dem vorletzten Platz liegt die Komponente „Durchführung“ (+1,02). Dies umfasst die Abwicklung der Retourenprozesse, die Qualifikation der Mitarbeiter, die Organisationsstruktur sowie die Ausgestaltung von Mitarbeiteranreizsystemen. Das geringste Interesse besteht hinsichtlich der „strategischen Planung“ (+0,89), die aber trotzdem noch im positiven Wertebereich angesiedelt ist. Die strategische Planung schließt die nur unter großem Aufwand revidierbaren Entscheidungen in Bezug auf Standortplanung, Outsourcing sowie eingesetzte Prozesstechnologien und Informationssysteme ein.

Die Zusammenführung aller Merkmalsausprägungen ergibt auf einer von -24 bis +24 reichenden Skala für die gesamten Strukturkomponenten einen Mittelwert von 11,15.<sup>508</sup>

<sup>507</sup> Quelle: eigene Darstellung.

<sup>508</sup> Insgesamt setzt sich das Haus des Retourenmanagements aus acht Strukturkomponenten zusammen, die jeweils auf einer Skala von -3 bis +3 gemessen wurden. Bei einer

**Institutionelle Unterschiede.** Auf institutioneller Ebene beträgt der Gesamtscore für Distanzhändler +10,90, für Logistikdienstleister +13,33 und für die sonstigen Experten +11,40. Obwohl die Mittelwerte den Logistikdienstleistern das größte Forschungsinteresse attestieren, sind die Unterschiede auf einem Niveau von  $\alpha = 0,05$  nicht signifikant. Die Prüfstatistik des Kruskal-Wallis H-Tests<sup>509</sup> (vgl. Tab. 17) legt stattdessen einen in den drei Befragungsgruppen gleich stark ausgeprägten Bedarf nahe.

Testgröße	Distanzhändler (n=89)	Logistikdienstleister (n=19)	Sonstige Experten (n=20)	Teststatistik	
				n; $\chi^2$ ; df	p-Wert
Gesamtscore	+10,90	+13,33	+11,40	128; 1,832; 2	0,400

Legende: \* = signifikant auf  $\alpha = 0,05$  Niveau

Tab. 17: Teststatistik – Kruskal-Wallis H-Test für die Variable „Gesamtscore“ (Unterschiede Institutionen)

Weiterhin besteht die Möglichkeit, dass Institutionen unterschiedliche Themenschwerpunkte setzen. Den auf den ersten Blick hohen Übereinstimmungsgrad bestätigen Kruskal-Wallis H-Tests (vgl. Tab. 18).<sup>510</sup> Auf einem  $\alpha = 0,05$  Niveau lässt sich ein signifikanter Unterschied nur in Bezug auf die „Durchführung“ ( $p = 0,002$ ) nachweisen. Zur Klärung, welche Gruppen signifikant voneinander abweichen, sind paarweise Mann-Whitney U-Tests notwendig. Hierbei ist zu beachten, dass bei multiplen Tests in einer Grundgesamtheit eine  $\alpha$ -Inflation auftritt.<sup>511</sup>

Zusammenführung der Skalen reicht die theoretische Spannweite folglich von -24 bis +24.

<sup>509</sup> Kriterien für die Auswahl der Testverfahren: Die Variablen sind laut den durchgeführten Kolmogorov-Smirnov-Tests nach Lilliefors ( $n > 50$ ) bzw. den Shapiro-Wilk-Tests ( $n \leq 50$ ) auf einem  $\alpha = 0,05$  Niveau nicht normalverteilt. Die Stichproben sind voneinander unabhängig. Insgesamt sind drei Stichproben miteinander zu vergleichen. Vgl. Abschnitt 4.1.5.

<sup>510</sup> Kriterien für die Auswahl der Testverfahren: Die Variablen sind laut den durchgeführten Kolmogorov-Smirnov-Tests nach Lilliefors ( $n > 50$ ) bzw. den Shapiro-Wilk-Tests ( $n \leq 50$ ) auf einem  $\alpha = 0,05$  Niveau nicht normalverteilt. Die Stichproben sind voneinander unabhängig. Insgesamt sind drei Stichproben miteinander zu vergleichen. Vgl. Abschnitt 4.1.5.

<sup>511</sup> Vgl. Field (2013), S. 68f.

Strukturkomponenten	Distanzhändler (n=89)	Logistikdienstleister (n=19)	Sonstige Experten (n=20)	Kruskal-Wallis H-Test	
				n; $\chi^2$ ; df	p-Wert
1. Taktische Planung	+2,11	+2,21	+2,05	128; 0,156; 2	0,925
2. Rahmenbedingungen	+1,94	+1,95	+1,65	128; 1,726; 2	0,422
3. Koordination	+1,18	+1,74	+1,75	128; 2,925; 2	0,232
4. Kontrolle	+1,26	+1,53	+1,40	128; 0,508; 2	0,776
5. Theoret. Grundlagen	+1,33	+1,58	+0,80	128; 3,678; 2	0,159
6. Operative Planung	+1,39	+0,89	+1,10	128; 2,460; 2	0,292
7. Durchführung	+0,73	+2,11	+1,25	128; 12,652; 2	0,002*
8. Strategische Planung	+0,69	+1,32	+1,40	128; 4,560; 2	0,102

Legende: \* = signifikant auf  $\alpha = 0,05$  Niveau

Tab. 18: Komponentenrelevanz aus institutioneller Perspektive mit Teststatistik

Das heißt, bei mehrfachen Tests steigt die Wahrscheinlichkeit,  $H_0$  zurückzuweisen, obwohl sie in Wirklichkeit wahr ist. Zur Korrektur muss das Signifikanzniveau entsprechend niedriger angesetzt werden. Bewährt hat sich die Bonferroni-Methode, nach der  $\alpha_k = \frac{\alpha}{k}$ , wobei  $k$  der Anzahl der Paarvergleiche entspricht. In diesem Fall ist  $\alpha_{k=3} = \frac{0,05}{3} \approx 0,017$ .

Paarvergleich Variable „Durchführung“			Mann-Whitney U-Test	
			Z-Wert	p-Wert
Distanzhändler	↔	Logistikdienstleister	-3,450	0,001*
Distanzhändler	↔	Sonstige Experten	-1,154	0,248
Sonstige Experten	↔	Logistikdienstleister	-2,213	0,027

Legende: \* = signifikant auf  $\alpha = 0,05$  bzw.  $\alpha_{k=3} = 0,017$  Niveau

Tab. 19: Teststatistik – Mann-Whitney U-Tests für die Variable „Durchführung“ (Unterschiede Institutionen)

Nach Tab. 19 unterscheidet sich nur der Forschungsbedarf der Distanzhändler von dem der Logistikdienstleister. Als Ursache kommt das Geschäftsmodell in Betracht. Logistikdienstleister haben aufgrund der Vielzahl der im Auftrag zu bearbeitenden Retouren ein gesteigertes Interesse, die Bearbeitungsschritte

möglichst effizient zu organisieren. Bereits kleinste Produktivitätssteigerungen wirken sich substantiell auf das Unternehmensergebnis aus. Diese Abhängigkeit rechtfertigt entsprechend große Anstrengungen und schlägt sich im Forschungsbedarf nieder.

**Detailbetrachtung Distanzhandel.** Der am stärksten in der Stichprobe vertretenen Respondentengruppe kommt eine Detailanalyse zu, die die Unternehmensgröße einbezieht. Der Gesamtscore beträgt bei kleinen Versendern +9,42, bei mittleren Unternehmen +11,66 und bei großen Anbietern +13,44. Die anhand eines Kruskal-Wallis H-Tests<sup>512</sup> überprüften Mittelwertdifferenzen sind aber auf einem Niveau von  $\alpha = 0,05$  nicht signifikant (vgl. Tab. 20).

Testgröße	Kleine Händler (n=48)	Mittlere Händler (n=32)	Große Händler (n=9)	Teststatistik	
				n; $\chi^2$ ; df	p-Wert
Gesamtscore	+9,42	+11,66	+13,44	89; 3,020; 2	0,221

Legende: \* = signifikant auf  $\alpha = 0,05$  Niveau

Tab. 20: Teststatistik – Kruskal-Wallis H-Test (Unterschiede Unternehmensgröße)

Trotzdem scheint das Forschungsinteresse mit der Firmengröße anzusteigen, weshalb zusätzlich der Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman ( $\rho$ ) ermittelt wird. Dieser beträgt  $\rho = 0,183$ , ist aber auf einem Niveau von  $\alpha = 0,05$  ebenfalls nicht signifikant ( $p = 0,087$ ). Folglich reicht das generierte Datenmaterial weder aus, um zwischen den Größenklassen Unterschiede festzustellen, noch, um einen generellen Anstieg des Untersuchungsbedarfs mit der Unternehmensgröße zu attestieren.

Gleichwohl können themenspezifische Unterschiede und Zusammenhänge bestehen. Bereits die in Tab. 21 zusammengefassten Mittelwerte weisen deutlich größere Abweichungen als bei der voranstehenden institutionellen Betrachtung auf. Zur statistischen Überprüfung kommt erneut der Kruskal-Wallis H-Test zur Anwendung.<sup>513</sup> Signifikante Abweichungen lassen sich in Bezug auf

<sup>512</sup> Kriterien für die Auswahl der Testverfahren: Die Variablen sind laut durchgeführten Shapiro-Wilk-Tests ( $n \leq 50$ ) auf einem  $\alpha = 0,05$  Niveau nicht normalverteilt. Die Stichproben sind voneinander unabhängig. Insgesamt sind drei Stichproben miteinander zu vergleichen. Vgl. Abschnitt 4.1.5.

<sup>513</sup> Kriterien für die Auswahl der Testverfahren: Die Variablen sind laut durchgeführten Shapiro-Wilk-Tests ( $n \leq 50$ ) auf einem  $\alpha = 0,05$  Niveau nicht normalverteilt. Die

die „interne/externe Koordination“ ( $p = 0,037$ ), die „operative Planung“ ( $p = 0,037$ ), die „Durchführung“ ( $p = 0,020$ ) und die „strategische Planung“ ( $p = 0,013$ ) feststellen.

Strukturkomponenten	Kleine Händler (n=48)	Mittlere Händler (n=32)	Große Händler (n=9)	H-Test p-Wert	Korrelation	
					$\rho$	p-Wert
1. Taktische Planung	+2,08	+2,03	+2,56	0,437	-0,020	0,851
2. Rahmenbedingungen	+2,15	+1,72	+1,67	0,110	-0,223	0,035*
3. Koordination	+0,77	+1,63	+1,78	0,037*	+0,267	0,011*
4. Kontrolle	+0,94	+1,50	+2,11	0,055	+0,247	0,020*
5. Theoret. Grundlagen	+1,27	+1,28	+1,78	0,602	+0,047	0,662
6. Operative Planung	+1,67	+1,25	+0,44	0,037*	-0,255	0,016*
7. Durchführung	+0,31	+1,13	+1,56	0,020*	+0,297	0,005*
8. Strategische Planung	+0,23	+1,13	+1,56	0,013*	+0,315	0,003*

Legende: \* = signifikant auf  $\alpha = 0,05$  Niveau

*Tab. 21: Komponentenrelevanz in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße mit Teststatistiken*

Um zu klären, welche Gruppen sich nachweisbar voneinander unterscheiden, sind zusätzliche Post-Hoc-Tests erforderlich. Es kommt erneut der nachgelagerte Mann-Whitney U-Test zusammen mit der Bonferroni-Methode zum Einsatz. Die Post-Hoc-Tests (vgl. Tab. 22) belegen die Herkunft der Gruppenunterschiede nur bedingt. Lediglich zwei Paarvergleiche weisen eine statistisch signifikante Differenz aus.

Demnach ist der Forschungsbedarf hinsichtlich der „operativen Planung“ bei kleinen deutlich umfangreicher als bei großen Distanzhändlern. Einen Erklärungsansatz leistet die für kleine Firmen charakteristische, angespannte Ressourcenausstattung. Es fehlen Zeit und Wissen, einen formal sauberen, klar definierten Prozess aufzusetzen. Der Fokus der Unternehmenstätigkeit richtet sich auf die Absatzprozesse und nicht das Retourenmanagement. Großanbieter verfügen hingegen entweder bereits über effiziente, klar strukturierte Prozesse

---

Stichproben sind voneinander unabhängig. Insgesamt sind drei Stichproben miteinander zu vergleichen. Vgl. Abschnitt 4.1.5.

mit eindeutigen Verantwortlichkeiten oder aber sie haben diese an spezialisierte Dienstleister ausgelagert.

Variable	Paarvergleich	Teststatistik	
		Z-Wert	p-Wert
Interne/externe Koordination	Kleine Händler ← → Mittlere Händler	-2,356	0,018
	Kleine Händler ← → Große Händler	-1,560	0,119
	Mittlere Händler ← → Große Händler	-0,114	0,909
Operative Planung	Kleine Händler ← → Mittlere Händler	-1,421	0,155
	Kleine Händler ← → Große Händler	-2,395	0,017*
	Mittlere Händler ← → Große Händler	-1,555	0,120
Durchführung	Kleine Händler ← → Mittlere Händler	-2,360	0,018
	Kleine Händler ← → Große Händler	-2,009	0,044
	Mittlere Händler ← → Große Händler	-0,718	0,473
Strategische Planung	Kleine Händler ← → Mittlere Händler	-2,479	0,013*
	Kleine Händler ← → Große Händler	-2,146	0,032
	Mittlere Händler ← → Große Händler	-0,791	0,429

Legende: \* = signifikant auf  $\alpha = 0,05$  bzw.  $\alpha_{k=3} = 0,017$  Niveau

Tab. 22: Komponentenrelevanz in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße mit Teststatistiken

Ferner bewerten kleine Händler den Forschungsbedarf bezüglich der „strategischen Planung“ deutlich niedriger als größere Firmen. Möglicherweise sehen sie in Anbetracht der geringen absoluten Retourenzahl noch keine Notwendigkeit für eine zielgerichtete strategische Planung, die typischerweise Entscheidungen zum Outsourcing und der Standortplanung einschließt.

Abschließend rücken die Zusammenhänge zwischen themenspezifischem Forschungsbedarf und Unternehmensgröße in den Mittelpunkt. Der Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman ist für sechs Strukturkomponenten auf einem Niveau von  $\alpha = 0,05$  signifikant (vgl. erneut Tab. 21). Demnach wächst bei den befragten Distanzhändlern mit der Größe das Interesse an künftigen Projekten zur „internen/externen Koordination“ ( $\rho = 0,267$ ), „Kontrolle“ ( $\rho = 0,247$ ), „Durchführung“ ( $\rho = 0,297$ ) und „strategischen Planung“ ( $\rho = 0,315$ ). Gleichzeitig sinkt der Forschungsbedarf hinsichtlich der „externen Rahmenbedingungen“ ( $\rho = -0,223$ ) und der „operativen Planung“ ( $\rho = -0,255$ ). Auf nahezu konstantem Niveau verharren die „taktische Planung“ ( $\rho = -0,020$ , nicht signifi-

kant) sowie die „theoretischen/normativen Grundlagen“ ( $\rho = 0,047$ , nicht signifikant).

Da der Forschungsbedarf als Indikator für unternehmensseitig vorherrschende Problemstellungen gelten kann, schaffen die signifikant-positiven Zusammenhänge Raum für folgende These: Um die Retourenmanagement-Aufgaben auch bei einer zunehmenden Rücksendungsmenge bedarfsgerecht verrichten zu können, sind eine engere interne und externe Abstimmung, ein größerer Fokus auf die strategische Planung und Prozessausführung sowie eine umfassendere Kontrolle erforderlich.

Demgegenüber verlieren die „externen Rahmenbedingungen“ und die „operative Planung“ an Gewicht. Dieser Effekt ist ein Indiz, dass Distanzhändler mit zunehmender Unternehmensgröße an Kompetenzen und Wissen in Bezug auf Kunden- und Wettbewerbsverhalten, gesetzliche Rahmenbedingungen sowie Internationalisierung gewinnen, wobei die Problematik insgesamt einen weiterhin hohen Stellenwert einnimmt. Ebenso scheinen sich die Vorteile einer besseren operativen Planung – z. B. durch eine Prozessformalisierung – hauptsächlich nach der erstmaligen Einführung zu entfalten, weshalb die Themenrelevanz im Gegensatz zur eng angrenzenden „Durchführung“ mit der Unternehmensgröße abnimmt. Der „taktischen Planung“ wird ein durchgängig hoher, den „theoretischen/normativen Grundlagen“ ein mittlerer Stellenwert zuteil.

Damit gibt die Studie wichtige Hinweise auf die Fragen, vor welchen besonderen Retourenmanagement-Herausforderungen kleine Unternehmen stehen und welche Transformationsprozesse sie entlang des Wachstumspfads erwarten. Das Zwischenfazit lautet:

- Die betriebliche Praxis äußert ein großes Interesse an Retourenmanagement-Forschung. Dies gilt in gleichem Maße für Distanzhändler, Logistikdienstleister und sonstige Experten.
- Thematisch wünschen sich die Manager vorrangig Beiträge zu den Problemstellungen der „taktischen Planung“ und den „externen Rahmenbedingungen“. Im gehobenen Mittelfeld folgen die „interne/externe Koordination“ und die „Kontrolle“ des Retourenmanagements.
- Logistikdienstleister haben im Vergleich zu Distanzhändlern ein überproportional ausgeprägtes Interesse an Projekten zur „Durchführung“ des Retourenprozesses.
- Weiterhin ergibt sich bezüglich des Distanzhandels:
  - Die themenspezifischen Untersuchungsbedarfe sind im Hinblick auf die Unternehmensgröße heterogen ausgeprägt. Es bestehen

Gruppenunterschiede hinsichtlich der „internen/externen Koordination“, „strategischen Planung“, „operativen Planung“ sowie der „Durchführung“. Dieser Umstand rechtfertigt größere Anstrengungen in speziellen Entscheidungskontexten.

- Mit der Unternehmensgröße gewinnen „interne/externe Koordination“, „strategische Planung“, „Durchführung“ und „Kontrolle“ an Bedeutung. Ein entgegengesetzter negativer Zusammenhang ist bezüglich der „externen Rahmenbedingungen“ und der „operativen Planung“ feststellbar.
- Auf Basis der erzielten Ergebnisse lässt sich schlussfolgern, dass kleine, mit begrenzten Ressourcen ausgestattete Distanzhändler zunächst Kompetenzen zu den Problemstellungen der „externen Rahmenbedingungen“, der „theoretischen/normativen Grundlagen“, der „taktischen Planung“ und der „operativen Planung“ aufbauen sollten.

### 4.2.3 Identifikation konkreter Forschungsfragen

Von der Möglichkeit, Forschungsbedürfnisse zu formulieren, machten die Befragten regen Gebrauch. 83 der 128 Teilnehmer (64,84 %) beteiligten sich bei mindestens einer offenen Frage. Die meisten Eingaben (69) gingen bezüglich der „externen Rahmenbedingungen“, die wenigsten (16) zu den „theoretischen/normativen Grundlagen“ ein. In der Summe umfassten die Beiträge 7.090 Wörter, was annähernd 20 DIN A4-Seiten entspricht.<sup>514</sup>

Die Datenanalyse beruht auf der in Abschnitt 4.1.5 vorgestellten offenen und axialen Kodierung. Analog zur Datenerhebung orientiert sich die Ergebnispräsentation am Haus des Retourenmanagements. Dessen Strukturkomponenten bilden die Schlüsselkategorien der Forschungsagenda.

#### 4.2.3.1 Schlüsselkategorie „externe Rahmenbedingungen“

Im ersten Schritt wurden die Daten nach dem Satz-für-Satz-Schema einer offenen Kodierung unterzogen. Folglich kam jedem in den offenen Fragen formulierten Satz ein Kode zu. Die generierten 127 Kodes bilden den Ausgangspunkt der weiteren Analyseschritte. Auf der Basis inhaltlicher Übereinstimmung wur-

---

<sup>514</sup> Pro DIN A4-Seite wurden 350 Wörter bemessen.



den die Codes laufend miteinander verglichen und zu elf thematisch relevanten Kategorien verdichtet. Die anschließende axiale Kodierung ordnete die Kategorien drei Achsen zu (vgl. Tab. 23). Eine genaue Erläuterung der Inhalte nehmen die folgenden Unterkapitel vor.

Achse	Kategorien (Anzahl der in der Kategorie aggregierten Codes)
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenerwartungen (25)</li> <li>• Einflussfaktoren Erwartungshaltung (2)</li> <li>• Verhaltenstypologie (4)</li> <li>• Einflussfaktoren Retourenverhalten (26)</li> <li>• Retourenmissbrauch (9)</li> <li>• Akzeptanz von Rücksendegebühren (6)</li> </ul>
Gesetzgeber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folgen Gesetzesänderungen (25)</li> <li>• Einsatz rechtlicher Möglichkeiten (5)</li> <li>• Auswirkungen Handelsbarrieren (3)</li> </ul>
Märkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettbewerbsverhalten (10)</li> <li>• Internationalisierung (12)</li> </ul>

Tab. 23: Kodierelemente der Schlüsselkategorie „externe Rahmenbedingungen“

**Achse „Kunden“.** Die Achse vereint sechs theoretische Kategorien. Sehr wichtig sind den Befragten die Kundenerwartungen gegenüber dem Retourenprozess, um die eigenen Aktivitäten danach auszurichten (Kategorie: Kundenerwartungen). Viele Anbieter legen das Rücksendetikett bereits der Sendung bei. Andere fordern Kunden hingegen auf, Retouren im Internet anzumelden und das Rücksendelabel selbst auszudrucken. Derartige Lösungen sparen Kosten, gefährden aber möglicherweise die Kundenzufriedenheit. Um ein zweifelsfreies Urteil fällen zu können, fordern die Praxisvertreter wissenschaftliche Studien zur Verbraucherhaltung gegenüber solchen Self-Service-Lösungen. Neben den Präferenzen in Bezug auf Abgabezeitpunkt und -ort interessieren sich die Händler ferner dafür, ob Kunden eine kostenlose Rückgabemöglichkeit erwarten. Bezüglich der Retourenbearbeitung möchten Versandhändler gerne wissen, welche Durchlaufzeiten Kunden akzeptieren. Außerdem erstreckt sich der Forschungsbedarf auf Ort und Rahmenbedingungen der Bearbeitung. Anscheinend fürchten die Unternehmen Imageschäden, sofern bekannt wird, dass sie Prozesse ins Ausland verlagern. Ein Teil der Respondenten möchte zusätzlich mehr über die kundenseitig geforderten sozialen und ökologischen Standards erfahren.

Mit dem Güterfluss geht ein Informationsfluss einher. Hierbei wollen die Händler besser einschätzen können, welche Informationen Kunden hinsichtlich des Bearbeitungsstands wünschen. Im Rahmen der Retourenvermeidung

ist es darüber hinaus zum Teil notwendig, Verbraucher telefonisch zu kontaktieren, z. B. um bei Verhaltensauffälligkeiten die genauen Ursachen zu eruieren. Allerdings ist den befragten Managern unklar, wie Verbraucher auf solche Kontaktaufnahmen reagieren. Auch hinsichtlich der Ausgestaltung der Zahlungsflüsse existieren bislang keine wissenschaftlichen Erhebungen zu den Kundenerwartungen.

Für eine Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen sind darüber hinaus die Einflussfaktoren zu untersuchen (Kategorie: Einflussfaktoren Erwartungshaltung). Unter den Studienteilnehmern herrscht die Annahme, dass die Kundenerwartungen vom Alter, vom Geschlecht, von der Warengruppe, vom Produktpreis und vom Absatzmarkt abhängen.

Des Weiteren vermuten die Befragten eine Klassifizierungsmöglichkeit in Abhängigkeit vom Kauf- bzw. Retourenverhalten (Kategorie: Verhaltenstypologie). Eine solche Kundensegmentierung möchten Unternehmen zur Entwicklung zielgruppenspezifischer Verkaufs- und Rücksendeservices nutzen. Weiterhin sind die Studienteilnehmer stark an den Einflussfaktoren des Retourenverhaltens interessiert (Kategorie: Einflussfaktoren Retourenverhalten). Explizit nennen sie die Rolle des Geschlechts und der Zahlungsart. Darüber hinaus unterstellen manche Experten einen Zalando-Effekt. Die als Schuhhändler gestartete Zalando GmbH hat als eine der ersten in verschiedenen Kanälen offensiv mit der kostenlosen und unkomplizierten Rücksendemöglichkeit geworben. Sogar der Firmenslogan „Schrei vor Glück oder schick's zurück!“ wies einen Bezug zum Retourenmanagement auf. Damit gehen Fragen einher, ob und wie Werbeaktivitäten das Rücksendeverhalten beeinflussen bzw. inwieweit Kunden bereits mit dem Hintergedanken bestellen, die Ware später wieder zurückzusenden. Ebenfalls in diese Kategorie gehören Überlegungen, ob Retouren einem Herdenverhalten unterliegen. Anders ausgedrückt ist zu erforschen, ob Kunden mehr oder weniger retournieren, sofern sie dies im persönlichen Umfeld beobachten.

Viele der Händler beklagen des Weiteren opportunistische Handlungen. Sie beobachten, dass immer mehr Verbraucher das Internet als kostenloses Leihhaus ansehen. Ihren Angaben zufolge bestellen Kunden Waren ohne ernsthafte Absicht, diese über das Ende der Widerrufsfrist hinaus zu behalten (Kategorie: Retourenmissbrauch). Insofern fragen die Entscheidungsträger eine neutrale Einschätzung zum Ausmaß nach. Eine Option, den Missbrauch einzuschränken, bilden Rücksendegebühren (Kategorie: Akzeptanz von Rücksendegebühren). Allerdings kann deren Erhebung risikoaverse Kundengruppen abschrecken, wodurch sie in der Folge weniger oder gar keine Bestellungen mehr tätigen. Deshalb erbitten die Praxisvertreter eine Erforschung der Voraussetzun-

gen, unter denen Kunden Rücksendegebühren akzeptieren. Die Transformation der Ausführungen in ein Frageformat führt zu folgenden Problemstellungen:

- Stehen Kunden Self-Service-Lösungen aufgeschlossen gegenüber oder erwarten sie bspw. ein beigelegtes Rücksendelabel?
- Welche Präferenzen haben Kunden im Hinblick auf Ort und Zeitpunkt der Abgabe einer Rücksendung?
- Welche Bearbeitungszeit erwarten Kunden und wie lange darf es bis zur Erstattung bereits geleisteter Zahlungen dauern?
- Erwarten Verbraucher eine kostenlose Rücksendung?
- Erwarten Kunden, dass die Bearbeitung im Inland erfolgt?
- Erwarten Verbraucher, dass bei der Bearbeitung soziale und/oder ökologische Standards (z. B. Mindestlohn) eingehalten werden?
- Welche und wie viele Informationen erwarten Kunden im Rahmen der Retourenbearbeitung?
- Wie stehen Kunden einer unaufgeforderten telefonischen Kontaktaufnahme durch Versandhändler gegenüber?
- Unterscheidet sich die Erwartungshaltung in Abhängigkeit vom Alter, vom Geschlecht, von der Warengruppe, vom Produktpreis und/oder vom Absatzmarkt?
- Lassen sich Kunden anhand ihres Rücksendeverhaltens klassifizieren und gibt es einen Zusammenhang zwischen Bestell- und Retourniertypologien?
- Welche Faktoren beeinflussen das Retourenverhalten?
- Verändert sich das Bestell- und Retourenverhalten durch eine aggressive Bewerbung von langen Rückgabefristen und Versandkostenfreiheit?
- Senden Verbraucher Waren zurück, weil andere Personen im sozialen Umfeld häufig retournieren?
- In welchem Ausmaß bestellen Kunden bereits mit der Intention zurückzuschicken?
- Wie verbreitet ist der Missbrauch des Widerrufsrechts?
- Unter welchen Umständen akzeptieren Kunden Rücksendegebühren?

**Achse „Gesetzgeber“.** Die Achse subsummiert sämtliche Antworten, die sich auf die für das Retourenmanagement relevanten Rechtsnormen beziehen. Aktuell diskutiert werden die Ratifizierung der EU-Verbraucherrechterichtlinie 2011/83/EU und sämtliche damit verbundenen Änderungen (Kategorie: Folgen Gesetzesänderungen). Die Entscheidungsträger sind sich unsicher, ob die neuen Optionen – z. B. speziell in Bezug auf die Erhebung von Rücksendegebühren – betriebswirtschaftlich sinnvoll sind. In eine ähnliche Richtung zielt die

Frage, in welchem Umfang Distanzhändler Rechtsansprüche gegenüber Verbrauchern durchsetzen oder aber aus Kulanzgründen darauf verzichten (Kategorie: Einsatz rechtlicher Möglichkeiten). Die entsprechenden Unternehmen erhoffen sich Expertise, wie effektiv die Rechtsnormen die Händlerposition schützen, um eine Argumentationsgrundlage für zukünftige Gesetzesänderungen zu schaffen. Weiterhin greifen die Distanzhändler die Problematik von Zollgebühren in Zusammenhang mit Rücksendungen auf (Kategorie: Auswirkungen Handelsbarrieren). Bietet ein Versender Waren im Ausland an, müssen Empfänger unter Umständen Steuern und Zollgebühren entrichten, die sie bei einer Rücksendung nicht erstattet bekommen. Gerade im exportorientierten Deutschland sind die Händler deshalb für Untersuchungen zu den ökonomischen Auswirkungen derartiger Handelsbarrieren zugänglich. Zusammengefasst lauten die forschungsleitenden Fragestellungen der Achse „Gesetzgeber“:

- Welche Folgen zieht die Reform des Widerrufsrechts nach sich?
- Wie reagieren Unternehmen voraussichtlich auf die Änderungen?
- Wie restriktiv/kulant werden die gesetzlichen Möglichkeiten (Widerrufsfrist, Rücksendegebühren, Wertersatz) gegenüber Verbrauchern durchgesetzt?
- In welchem Umfang behindern zollrechtliche Bestimmungen in Bezug auf Retouren den grenzüberschreitenden Distanzhandel und welche ökonomischen Folgen sind damit verbunden?

**Achse „Märkte“.** Versandhändler sind einem starken Wettbewerb ausgesetzt. Um sich erfolgreich zu behaupten, berücksichtigen viele Unternehmen in ihren Entscheidungen die erwarteten Aktionen bzw. Reaktionen der Konkurrenz (Kategorie: Wettbewerbsverhalten). Bezüglich des Retourenmanagements fällt auf, dass gerade große Firmen einen äußerst liberalen Umgang mit Rücksendungen pflegen. Warum dies so ist, wurde bislang nur unzureichend untersucht. Mehrere Studienteilnehmer äußern den Verdacht, dass Großanbieter damit bewusst Markteintrittsbarrieren schaffen, da die Bearbeitung vieler Retouren Ressourcen und Kompetenzen erfordert, die kleine Wettbewerber nicht aufbringen können. Andere Respondenten wünschen eine spieltheoretische Analyse der Retourenpraktiken. Sie vermuten, dass kundenfreundliche Rücksenderegulungen auf Dauer zu einem Gefangenendilemma führen, bei dem sich die Marktteilnehmer gegenüber der Ausgangssituation schlechter stellen.

Um trotzdem zu wachsen, verfolgen viele Unternehmen internationale Expansionspläne (Kategorie: Internationalisierung). Einige Teilnehmer möchten deshalb mehr über das Retourenverhalten und die Kundenerwartungen im Aus-

land erfahren. Insgesamt gehen aus den Antworten diese Forschungsfragen hervor:

- Nutzen große Wettbewerber einen liberalen Umgang mit Rücksendungen, um Markteintrittsbarrieren zu schaffen?
- Handelt es sich beim Angebot liberaler Retourenservices um ein Gefangenendilemma, durch das sich die Marktteilnehmer kollektiv schlechter stellen?
- Wie unterscheidet sich das Retourenverhalten in internationalen Märkten und welchen Retourenservice erwarten die Kunden in anderen Ländern/Regionen?

#### 4.2.3.2 Schlüsselkategorie „theoretische/normative Grundlagen“

Für die Schlüsselkategorie „theoretische/normative Grundlagen“ ergab die offene Kodierung zunächst 39 Ausgangskodes. Deren Rekodierung mündete in fünf Kategorien. Die anschließende axiale Kodierung ordnete sie den Achsen „Hintergrundinformationen“ und „Handlungsempfehlungen“ zu (vgl. Tab. 24).

Achse	Kategorien (Anzahl der in der Kategorie aggregierten Kodes)
Hintergrundinformationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rücksendeursachen (4)</li> <li>• Entwicklung des Retourenaufkommens (6)</li> </ul>
Handlungsempfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retourenstrategien (11)</li> <li>• Erfolgsfaktoren (12)</li> <li>• Leitfaden (6)</li> </ul>

Tab. 24: Kodierelemente der Schlüsselkategorie „theoretische/normative Grundlagen“

**Achse „Hintergrundinformationen“.** Die Achse umfasst sämtliche Kategorien, die zum besseren Verständnis des Retourenphänomens und seiner Entwicklung beitragen. Die befragten Unternehmensvertreter zeigen Interesse an einer Untersuchung potenzieller Retourentreiber, da sie sich hiervon einen systematischen Ansatz zur Reduzierung der Rücksendungsmenge erhoffen (Kategorie: Rücksendeursachen). Aufgrund der zunehmenden Relevanz als Distributionskanal sollte der Einfluss des Internets auf die einzelnen Gründe Berücksichtigung finden.

Daran schließt sich die zweite Achsenkategorie an, die eine aggregierte Abschätzung des warengruppenspezifischen Retourenaufkommens bezweckt (Kategorie: Entwicklung des Retourenaufkommens). Logistikdienstleister brauchen derartige Informationen, um ihren Marktanteil abschätzen und über das vor-

handene Wachstumspotenzial urteilen zu können. Darüber hinaus werden die Daten zur Ermittlung volkswirtschaftlicher Folgen benötigt. Aus den beschriebenen Sachverhalten gehen für die Forschungsagenda nachstehende Fragestellungen hervor:

- Wer oder was verursacht Rücksendungen und wie lässt sich darauf Einfluss nehmen?
- Wie beeinflusst das Internet als Distributionskanal die einzelnen Retourenursachen?
- Wie werden sich das Retourenaufkommen im Allgemeinen und das warengruppenspezifische Retourenaufkommen im Speziellen entwickeln?
- Welche volkswirtschaftlichen Folgen resultieren daraus?

**Achse „Handlungsempfehlungen“.** Wenig überraschend fragen die Praxisvertreter Handlungsempfehlungen deutlich häufiger nach als die voranstehenden Hintergrundinformationen. Zum einen erwarten die Studienteilnehmer möglichst allgemeingültig formulierte Maßnahmenbündel für ein effektives und effizientes Retourenmanagement (Kategorie: Retourenstrategien). Ein Respondent fasst das Forschungsdefizit knapp zusammen: „Welche Strategien sind hinter erfolgreichen Playern erkennbar?“ Mit dieser Aussage wird weiterhin der Bedarf nach ausführlichen Fallstudien deutlich.

Zum anderen besteht großer Klärungsbedarf hinsichtlich der Erfolgsfaktoren des Retourenmanagements (Kategorie: Erfolgsfaktoren). Erfolgsfaktoren sind Schlüsselgrößen für das Erreichen verfolgter Ziele. Die Teilnehmer beklagen, dass Erkenntnisse fehlen und deshalb Entscheidungen entweder „[...] auf Erfahrungswerten oder dem Bauchgefühl [...]“ basieren. Neben der Identifikation und Wirkungsweise einzelner Faktoren beschäftigen die Firmenvertreter potenzielle Wechselwirkungen zwischen den Erfolgsfaktoren sowie situative Einflüsse.

Darüber hinaus äußern die Befragten das Bedürfnis nach einschlägigen Publikationen mit Ratgebercharakter (Kategorie: Leitfaden) und bemängeln, dass selbst spezielle Versandhandelsliteratur das Thema bestenfalls oberflächlich behandelt. Diese Kategorie spiegelt die generelle Herausforderung der Wissenschaft wider, erzielte Ergebnisse verständlich und nachvollziehbar aufzubereiten und der betrieblichen Praxis bereitzustellen. Die Ausführungen lassen sich in folgende forschungsleitende Problemstellungen umformulieren:

- Welche allgemeingültigen Strategien existieren für das Retourenmanagement und welche Unternehmen setzen diese erfolgreich ein?
- Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg des Retourenmanagements?
- Welche Interdependenzen bestehen zwischen den Erfolgsfaktoren?

- Welche situativen Einflüsse sind zu berücksichtigen?

#### 4.2.3.3 Schlüsselkategorie „strategische Planung“

Zwar weist die strategische Planung einen vergleichsweise geringen Forschungsbedarf auf. Allerdings finden sich in den Teilnehmereingaben auch für dieses Feld zahlreiche Forschungsfragen. Die offene Satz-für-Satz-Kodierung ergibt 72 Kodes, deren Inhalte zu acht Kategorien verdichtet werden.

Durch die explizite Suche nach Bedingungen, Wechselwirkungen, Vorgehensweisen und Konsequenzen kristallisierte die axiale Kodierung die Achsen „Netzwerkplanung“, „Entwicklung Verwertungsoptionen“ sowie „Konfiguration Informationsflüsse“ heraus (vgl. Tab. 25). Überraschenderweise thematisiert kein Teilnehmer die Gestaltung der Finanzflüsse.

Achse	Kategorien (Anzahl der in der Kategorie aggregierten Kodes)
Netzwerkplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Make-or-Buy-Entscheidung (19)</li> <li>• Ausgestaltung Outsourcing-Beziehung (2)</li> <li>• Standortplanung (4)</li> <li>• Prozesstechnologien (12)</li> </ul>
Entwicklung Verwertungsoptionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekundärmärkte (16)</li> <li>• Kannibalisierung (3)</li> </ul>
Konfiguration Informationsflüsse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datenerfassung (3)</li> <li>• Informationssysteme (13)</li> </ul>

Tab. 25: Kodierelemente der Schlüsselkategorie „strategische Planung“

**Achse „Netzwerkplanung“.** Die Netzwerkplanung umfasst Entscheidungen, die in der Regel langfristig bindend und nur unter großen Anstrengungen revidierbar sind.<sup>515</sup> Dazu zählen auf der institutionellen Ebene Entscheidungen zur Leistungstiefe (Kategorie: Make-or-Buy-Entscheidung). Versandhändler interessieren sich für die quantitativen und qualitativen Faktoren, die sie innerhalb des Entscheidungsprozesses berücksichtigen sollten. Einen Einfluss haben mit Sicherheit die Kosten, jedoch zweifeln mehrere Teilnehmer, ob bzw. unter welchen Umständen eine Fremdvergabe zielführend ist. Die Stimmungslage gibt

<sup>515</sup> Vgl. Sucky (2004), S. 26f.

folgender Kommentar wieder: „Interessant wäre, zu erfahren, ob das vielgelobte Outsourcing wirklich greifbare Vorteile bringt.“

Eine Vereinfachung des Auswahlprozesses erhoffen sich die Händler durch ein Anbieterverzeichnis. Ein solches existiert für den deutschen Logistikmarkt im Rahmen des Standardwerks „Die TOP 100 der Logistik“, welches jedoch aktuell das Retourenmanagement nicht berücksichtigt.<sup>516</sup> Aus Logistikdienstleister-Perspektive verschiebt sich das Hauptaugenmerk auf die Entscheidungskriterien, die Händler bei der Auswahl eines Outsourcingpartners anlegen, sowie die Erwartungshaltung der Versender.

In der Regel beauftragen Distanzhändler Logistikdienstleister für den Rücktransport der Waren. Zusätzlich vergeben einige Firmen die Bearbeitung fremd. Nach der Entscheidung für einen bestimmten Dienstleister ist die Zusammenarbeit vertraglich zu fixieren (Kategorie: Ausgestaltung Outsourcing-Beziehung). Dabei kommen sogenannte Service-Level-Agreements (SLA) zum Einsatz, die den Leistungsumfang und die -qualität spezifizieren. Die Respondenten fragen diesbezüglich nach Fallstricken und geeigneten Steuerungsinstrumenten. Außerdem wird ein Zielkonflikt zwischen der Auslagerung und dem präventiven Retourenmanagement befürchtet. Da das Dienstleisterhonorar von der Anzahl der bearbeiteten Retouren abhängt, haben diese nach Meinung der Händler keinen Anreiz, die Anzahl der Rücksendungen zu reduzieren.

Entscheiden sich die Händler gegen eine Auslagerung, sind eigene Bearbeitungsstandorte erforderlich (Kategorie: Standortplanung). Allerdings spielt die Standortplanung aus Praxissicht nur eine untergeordnete Rolle. Zwei Teilnehmer fordern eine Studie zu den Vor- und Nachteilen eines Retourenzentrums in Osteuropa. Weil die Retourenbearbeitung einen verhältnismäßig hohen manuellen Anteil aufweist, erwarten sie durch Verlagerungen in Niedriglohnländer eine Kostenreduktion. Relevanter erscheint auf der Prozess- und Ressourcenebene die Ausstattung der Standorte mit adäquater Prozesstechnik (Kategorie: Prozesstechnologien). Dabei sind die Befragten auf der Suche nach Automatisierungsmöglichkeiten, um den kostenintensiven Anteil manueller Arbeitsschritte zu reduzieren. Die folgenden Fragen fassen den Forschungsbedarf zusammen:

- Welche Faktoren sind bei der Make-or-Buy-Entscheidung zu berücksichtigen?

---

<sup>516</sup> Vgl. Klaus/Hartmann/Kille (2010).



- Ab welcher Unternehmensgröße bzw. Retourenmenge ist das Outsourcing betriebswirtschaftlich sinnvoll?
- Anhand welcher Entscheidungskriterien wählen Distanzhändler einen Logistikdienstleister aus?
- Welche Erwartungen richten Versandhändler an Logistikdienstleister?
- Worauf ist bei der Ausgestaltung der Retouren-SLA zu achten?
- Wie sind die Ziele des präventiven Retourenmanagements mit dem Outsourcing vereinbar?
- Welche Kostenvorteile können durch die Verlagerung der Retourenbearbeitung in Niedriglohnländer erzielt werden und welche Schwierigkeiten erwachsen aus einer solchen Strategie?
- Welche Automatisierungsoptionen gibt es für die Retourenbearbeitung?

**Achse „Entwicklung Verwertungsoptionen“.** Die Netzwerkkonfiguration schafft ein generelles Leistungspotenzial für die Bearbeitung der Rücksendungen. Darüber hinaus müssen die Entscheider festlegen, welche Weiternutzung sie für die Retouren vorsehen. Gängige Optionen sind der Wiederverkauf als Neuware, die Aufbereitung zur funktionsfähigen Gebrauchtware, die Rückgewinnung einzelner Teile bzw. der Rohstoffe, das Spenden an gemeinnützige Organisationen sowie die Entsorgung.<sup>517</sup> Parallel fällt auf der institutionellen Ebene die Entscheidung, ob die Verwertung intern oder mithilfe eines externen Partners erfolgt. Sie ist deshalb eng mit der voranstehenden Achse „Netzwerkplanung“ verbunden. Die Problemstellung ist strategischer Natur, weil sie langfristig das Marken- und Produktimage beeinflusst und zumindest im Fall der Eigenverwertung fortwährende Investitionen in den zusätzlichen Verkaufskanal erfordert (z. B. Shopsystem, Outlets).

Die Befragten weisen auf zwei Themengebiete hin. Eines ist die Auswahl geeigneter Kanäle zur bestmöglichen Verwertung der nicht mehr als Neuware verkäuflichen Retouren (Kategorie: Sekundärmärkte). Für eine fundierte Entscheidung wünschen sie einen umfassenden Vergleich der Vor- und Nachteile typischer Verwertungsoptionen unter besonderer Berücksichtigung der Steuer- und Einflussmöglichkeiten. Das zweite Feld beschäftigt sich mit den Auswirkungen auf die Marktnachfrage (Kategorie: Kannibalisierung). Ein Teilnehmer vertritt die Meinung, dass „[...] preisreduzierte Rückläufer den Markt für Neuware kaputt machen [...]“. Im Gegensatz dazu merkt ein anderer an, dass die

---

<sup>517</sup> Vgl. *Thierry et al.* (1995), S. 117; *Carter/Ellram* (1998), S. 92; *Rogers/Tibben-Lembke* (1998), S. 225.

Produkte aus seiner Erfahrung verschiedene Kundengruppen ansprechen und somit insgesamt ein größerer Markt erschlossen wird. Analog dazu möchte ein Experte wissen, wie das Spenden von Retourenware auf die Produktnachfrage wirkt. Die Aggregation der Vorschläge mündet in folgende relevante Forschungsfragen:

- Welche Vor- und Nachteile bergen die einzelnen Verwertungskanäle?
- Kannibalisiert der Verkauf von preisreduzierter Retourenware den Neuwarenabsatz?
- Welche Konsequenzen hat das Spenden von Retourenware auf die Produktnachfrage?

**Achse „Konfiguration Informationsflüsse“.** Eine effektive Planung, Steuerung und Kontrolle der Retourenflüsse erfordert eine entsprechende Datenbasis. Der technische Fortschritt hat zahlreiche Instrumente hervorgebracht, deren Einsatz im Retourenmanagement möglich erscheint und eine Verbesserung der Datenlage bewirkt (Kategorie: Datenerfassung). Dazu zählt einerseits die Radio Frequency Identification (RFID)-Technik.<sup>518</sup> Laut den Experten gilt es, zu untersuchen, ob das Retourenmanagement ein geeignetes Anwendungsfeld darstellt. Weiterhin haben mobile Applikationen (Apps) die Aufmerksamkeit der Praxisvertreter gewonnen. Ein Respondent vertritt die Meinung, dass Apps z. B. die Beschaffenheit der zurückgehenden Ware vor der Übergabe an den Logistikdienstleister dokumentieren können, um eventuelle Transportschäden geltend zu machen.

Die gewonnenen Daten müssen anschließend verarbeitet und für die Entscheidungsträger nutzbar gemacht werden. Dies ist die zentrale Aufgabe von Informationssystemen (Kategorie: Informationssysteme). Viele Studienteilnehmer äußern den Bedarf nach einer Gegenüberstellung angebotener Systeme. Weiterhin verweisen sie auf die Notwendigkeit, vorhandene Datenmengen miteinander zu verknüpfen und auszuwerten. Dies ist Gegenstand des aktuellen Trendthemas Big Data. Nach Ansicht der Befragten können entsprechende Analyseinstrumente die Qualität der Entscheidungsfindung verbessern. Aus den Ausführungen erwachsen nachstehende Fragen:

---

<sup>518</sup> Ein RFID-System setzt sich aus einem Transponder und einem Lesegerät zusammen. Im Gegensatz zum Barcode benötigt RFID keinen visuellen Kontakt zum Lesegerät. Dadurch ergeben sich zahlreiche innovative Anwendungsmöglichkeiten.

- Welche Möglichkeiten bietet der Einsatz von RFID-Technik im Rahmen des Retourenmanagements?
- Verfügen Apps über das Potenzial, einen durchgängigen Informationsfluss vom Endkunden bis zum Produzenten zu bewerkstelligen?
- Welche Retourenmanagement-Informationssysteme werden derzeit angeboten und welche Vor- und Nachteile weisen diese Lösungen auf?
- Wie lässt sich Big Data zur Fundierung der Entscheidungsfindung im Retourenmanagement nutzen?

#### 4.2.3.4 Schlüsselkategorie „taktische Planung“

Auch für die taktische Planung wurden die generierten Daten offen und axial kodiert. Aus der offenen Kodierung gingen 94 Codes hervor. Die komparative Analyse verdichtete sie zu acht Kategorien und ordnete diese wiederum drei Achsen zu (vgl. Tab. 26).

Achse	Kategorien (Anzahl der in der Kategorie aggregierten Codes)
Beeinflussung Retourenmenge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermeidung (33)</li> <li>• Endkundenanreizsysteme (5)</li> <li>• Verhinderung (18)</li> <li>• Förderung (6)</li> </ul>
Abschätzung Retourenmenge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einflussfaktoren/Zusammenhänge (1)</li> <li>• Prognosemodelle (14)</li> </ul>
Leistungsprogramm- und Ressourcenplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengenplanung (10)</li> <li>• Ressourcenplanung (7)</li> </ul>

Tab. 26: Kodierelemente der Schlüsselkategorie „taktische Planung“

**Achse „Beeinflussung Retourenmenge“.** Die Achse vereinigt die mit Abstand größte Anzahl an Einzelcodes. Sie schließt inhaltlich an die in der Achse „Koordinationsobjekte“ geäußerte Problemstellung der gewinnmaximalen Retourenquote an.<sup>519</sup> Weicht die Ist-Retourenquote von diesem Soll-Zustand ab, ist eine Verringerung bzw. Erhöhung betriebswirtschaftlich zielführend.

Unter der Annahme einer zu hohen Quote bieten sich Vermeidungsmaßnahmen an (Kategorie: Vermeidung). Mit Nachdruck fragen die Teilnehmer nach

<sup>519</sup> Schlüsselkategorie „interne/externe Koordination“ [vgl. Abschnitt 4.2.3.6].

bewährten Praktiken. Sie suchen im Speziellen Rat, inwieweit Rücksendungen durch eine schnellere Lieferung und die Gestaltung der Angebotsträger vermieden werden können. Ferner zeigen sie Interesse an der Frage, welche Produktinformationen die Rücksendewahrscheinlichkeit verringern. Mit den Ergebnissen hoffen die Manager, besser abschätzen zu können, ob der Aufwand für die Erstellung zusätzlicher Produktbeschreibungen, -bilder und/oder -videos wirtschaftlich ist.

Spezielle Aufmerksamkeit gebührt ferner dem Umgang mit kritischen Kundenrezensionen. In ihren Ausführungen befürchten einige Studienteilnehmer, dass kritische Meinungen interessierte Verbraucher von einer Bestellung abhalten. Andere berichten, dass bei Produkten mit negativen Rezensionen die Retourenquote zurückgeht. Eine dritte Gruppe argumentiert hingegen, dass kritische Berichte die Anzahl an Auswahlbestellungen ansteigen lassen. Folglich ist es notwendig, den Gesamteffekt detailliert zu analysieren.

Weil die Teilnehmer den Einsatz von Anreizen während des Bestellvorgangs herausheben, werden sie mit einer eigenständigen Kategorie gewürdigt (Kategorie: Endkundenanreizsysteme). Bspw. belohnt der Modehändler bonprix Kunden für Bestellungen ohne Rücksendung mit einer Gutschrift in Höhe von 3 €. <sup>520</sup> Die Studienteilnehmer interessieren sich für die Auswirkungen solcher Anreize auf das Verbraucherverhalten und inwiefern Kunden diese Angebote nutzen.

Versandhändler können die Retourenmenge darüber hinaus reduzieren, indem sie den Rücksendeaufwand erhöhen (Kategorie: Verhinderung). Analog zur Kategorie „Vermeidung“ wünschen die Befragten Studien zu erfolgreichen Verhinderungsmaßnahmen. Einige Respondenten setzen große Hoffnungen in Kundenappelle und möchten gerne wissen, ob sich Kunden die einhergehende Kosten- und Umweltproblematik überhaupt bewusst machen. Darauf aufbauend sollte geklärt werden, in welchem Umfang Appelle, auf Retouren wenn möglich zu verzichten, tatsächlich die Rücksendezahl reduzieren.

Neben Verhinderung und Vermeidung können einzelne Aktivitäten die Rücksendewahrscheinlichkeit vergrößern (Kategorie: Förderung). Der formulierte Forschungsbedarf zielt darauf ab, einem zufälligen Einsatz derartig konterkarrierender Maßnahmen vorzubeugen. Zukünftige Erhebungen sollten deshalb einen Beitrag zur Beantwortung folgender Fragestellungen leisten:

---

<sup>520</sup> Vgl. *bonprix Handelsgesellschaft mbH* (2013).

- In welchem Ausmaß vermeidet eine Verkürzung der Lieferzeit Retouren?
- Wie lassen sich durch eine entsprechende Gestaltung der Angebotsträger Rücksendungen vermeiden?
- Welchen Einfluss haben Produktinformationen und Darstellungsformen (z. B. Texte, Bilder, Videos, 3D-Ansichten) auf die Retourenvermeidung?
- Sind Kundenrezensionen ein geeignetes Instrument, um die Anzahl der Rücksendungen zu reduzieren?
- Welche Auswirkungen haben Kundenanreizsysteme in Bezug auf die Bestell- bzw. Retourenmenge und akzeptieren Kunden derartige Angebote?
- Welche Maßnahmen setzen Händler erfolgreich zur Verhinderung von Retouren ein und mit welchen Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit ist dies verbunden?
- Sind sich Verbraucher der mit Rücksendungen einhergehenden Problematiken (Kosten, Umweltbelastungen, Preissteigerungen) bewusst?
- Helfen unverbindliche Kundenappelle tatsächlich dabei, die Retourenquote zu reduzieren?
- Welche Maßnahmen erhöhen die Rücksendewahrscheinlichkeit der Kunden?

**Achse „Abschätzung Retourenmenge“.** Eine zielgerichtete Planung setzt eine Abschätzung der zu bearbeitenden Rücksendungen voraus. Hierfür ist es einerseits notwendig, die exogenen Einflussgrößen auf die Retourenmenge zu ermitteln, andererseits die vermuteten Zusammenhänge zu operationalisieren (Kategorie: Einflussfaktoren/Zusammenhänge). Dabei besteht eine große Schnittmenge mit der Kategorie „Einflussfaktoren Retourenverhalten“.<sup>521</sup> Allerdings fokussieren die Problemstellungen dieses Abschnitts anstelle der Verkaufs- (Artikel) die Logistikobjekte (Pakete).

Darauf aufbauend können Vorhersagen über das Rücksendevolumen getroffen werden (Kategorie: Prognosemodelle). Praxisvertreter weisen in der Erhebung darauf hin, dass sie vorhandene Methoden als verbesserungswürdig erachten: „Nach wie vor ist die Vorhersage im Bereich Retouren eher unzufriedenstellend. Auch historische Daten helfen nicht wirklich.“ Den Forschungsbedarf fassen nachfolgende Fragen zusammen:

---

<sup>521</sup> Schlüsselkategorie „externe Rahmenbedingungen“, Achse „Kunden“ [vgl. Abschnitt 4.2.3.1].

- Welche beobachtbaren Größen eignen sich für die Vorhersage der Retourenmenge?
- Welche Prognosemodelle wurden für das Retourenmanagement entwickelt und unter welchen Rahmenbedingungen eignet sich deren Einsatz?
- Wie genau arbeiten die Vorhersageverfahren?

**Achse „Leistungsprogramm- und Ressourcenplanung“.** Die Prognosegenauigkeit beeinflusst die Qualität der Leistungsprogrammplanung, die festlegt, welche Retouren, zu welchem Zeitpunkt, an welchem Ort bearbeitet werden (Kategorie: Mengenplanung). Die Entscheidungsträger signalisieren Bedarf an der empirischen Dokumentation eingesetzter Planungsinstrumente durch Fallstudien. Immer wieder taucht in den gegebenen Antworten der Wunsch auf, mögliche Zeitersparnisse zu konkretisieren.

Darüber hinaus erwarten sie Untersuchungen zur Rolle der Kundenkommunikation. Den Teilnehmern ist unklar, ob sie negative Planungsergebnisse – z. B. eine überdurchschnittlich lange Bearbeitungszeit – gegenüber Kunden proaktiv kommunizieren sollten.

Die Ausführung ermittelter Pläne erfordert ausreichend Ressourcen (Kategorie: Ressourcenplanung). Da den Bearbeitungsprozess ein großer Anteil manueller Arbeit kennzeichnet, liegt der Fokus des postulierten Forschungsbedarfs auf der Personalplanung. Um möglichst flexibel zu sein, greifen manche Firmen auf Zeitarbeitslösungen zurück. Allerdings befürchten sie ein negatives Unternehmensimage und regen deshalb Studien an, inwieweit Verbraucher die Rahmenbedingungen der Retourenbearbeitung in ihre Bestellentscheidung einbeziehen. In komprimierter Form lauten die forschungsleitenden Fragestellungen dieser Achse:

- Wie, das heißt mit welchen Instrumenten und Methoden, planen Versandhändler die Bearbeitung der Rücksendungen?
- Welche Zeit- und Kostenvorteile ergeben sich aus einer adäquaten Leistungsprogrammplanung?
- Welche Folgen resultieren aus der Weitergabe negativer Planungsergebnisse an Kunden?
- Welche Auswirkungen hat der Rückgriff auf Zeitarbeitsangebote auf das Unternehmensimage und in welchem Umfang lassen sich Verbraucher davon im Rahmen ihrer Bestellentscheidung beeinflussen?

#### 4.2.3.5 Schlüsselkategorie „operative Planung“

Nach der offenen Satz-für-Satz-Kodierung der Freitextangaben zur operativen Planung wurden die identifizierten 45 Kodes im Rahmen komparativer Analyseschritte in fünf Kategorien transformiert und den Achsen „Verwirklichung Planvorgaben“ sowie „Planstörungen“ zugeordnet (vgl. Tab. 27).

Achse	Kategorien (Anzahl der in der Kategorie aggregierten Kodes)
Verwirklichung Planvorgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retourenpolitik (15)</li> <li>• Geschäftsregeln (23)</li> <li>• Qualitätssicherung (2)</li> </ul>
Planstörungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesstransparenz (2)</li> <li>• Störungsmanagement (3)</li> </ul>

*Tab. 27: Kodierelemente der Schlüsselkategorie „operative Planung“*

**Achse „Verwirklichung Planvorgaben“.** Die operative Planung umfasst sämtliche Aktivitäten zur Realisierung der ermittelten Leistungsprogramme. Die Umsetzung wird durch eine Retourenpolitik unterstützt, die mithilfe der jeweils kommunizierten Rücknahmebedingungen die Retourenmenge steuert (Kategorie: Retourenpolitik).

Aus Sicht der Praxisvertreter besteht Erhebungsbedarf, inwieweit sich die Retourenpolitiken in den vergangenen Jahren verändert haben und welche weitere Entwicklung die Händler prognostizieren. Darüber hinaus offenbaren die Antworten, dass ein Teil der Respondenten die Rücknahmebedingungen gerne erschweren würde. Gleichwohl bleiben sie skeptisch, ob einzelne Unternehmen eine restriktivere Handhabung am Markt durchsetzen können und streben deshalb Akzeptanzstudien an.

Einige Versender möchten dazu übergehen, das Retourenlabel nicht mehr automatisch beizulegen, sondern erst nach einer Onlineanmeldung zum Ausdrucken bereitzustellen. Sie möchten wissen, wie die zusätzlichen Informationen die kurzfristige Planungsqualität verbessern können.

Die Respondenten thematisieren ferner, wie Verbraucher auf eine Diskriminierung reagieren, das heißt, wenn nicht für alle Kundensegmente die gleichen Rücknahmebedingungen gelten. In eine ähnliche Richtung gehen die Überlegungen von Multi-Channel-Anbietern, die eine Studie zur Akzeptanz von distributionskanalabhängigen Retourenpolitiken anregen.

Sobald eine Rücksendung im Bearbeitungsstandort eingeht, gilt es, diese zu bearbeiten. Damit die Leistungsprogramme eingehalten werden, ist im Vorfeld eine Steuerung der Tätigkeiten durch Geschäftsregeln bzw. Richtlinien empfeh-

lenswert (Kategorie: Geschäftsregeln). Derartige Anweisungen, z. B. in Form von Checklisten, dienen Mitarbeitern als Orientierungshilfe bei der späteren Ausführung der Retourenmanagement-Aufgaben. Gerade Entscheidungsträger kleiner Unternehmen regen Fallstudien zu möglichen Produktivitätssteigerungen durch Prozessformalisierungen an.

Einige Teilnehmer, deren Angaben darauf hindeuten, dass sie die Retourenbearbeitung an einen Logistikdienstleister ausgelagert haben, nennen die Problematik der Qualitätssicherung (Kategorie: Qualitätssicherung). Sie erhoffen sich von der angewandten Forschung Empfehlungen, die dazu geeignet sind, trotz des direkten Kontrollverlusts die Prozessqualität zu sichern und gegebenenfalls kurzfristig Gegenmaßnahmen einzuleiten. Im Speziellen geht es um die Wirkung von Testbestellungen und -rücksendungen, Anzahl und Größe notwendiger Stichproben und die Wirkung von Ankündigungen, ohne dass eine tatsächliche Überprüfung stattfindet. In Frageform stellt sich der Untersuchungsbedarf wie folgt dar:

- Legen die Versandhändler die Rücknahmerichtlinien restriktiver oder kulanter als in vergangenen Jahren aus und welche Entwicklungen sind zu erwarten?
- Akzeptieren Kunden strengere Rückgaberichtlinien und wovon hängt deren Akzeptanz ab?
- Akzeptieren Kunden im Zeitalter sozialer Netzwerke unterschiedliche Rücknahmerichtlinien für einzelne Kundensegmente?
- Wie reagieren Kunden auf distributionskanalabhängige Retourenpolitiken bei Multi-Channel-Anbietern?
- In welchem Ausmaß erhöht ein vorgeschalteter Autorisationsschritt die Planungsqualität?
- Steigern Geschäftsregeln die Produktivität und – falls ja – in welchem Umfang?
- Welche Maßnahmen sind erforderlich, um die Prozessqualität bei einer Fremdvergabe der Retourenbearbeitung sicherzustellen?
- Eignen sich hierzu Testbestellungen sowie -retouren und erzielt bereits die reine Ankündigung solcher Tests die erwarteten positiven Effekte?

**Achse „Planstörungen“.** Können die Vorgaben nicht umgesetzt werden, liegt eine Störung vor. In der Regel führt dies dazu, dass die Retourenbearbeitung später als vorgesehen stattfindet. Ein Teilnehmer führt aus, dass die Kundenzufriedenheit nach seinen Erfahrungen weniger von der mittleren als von der maximalen Bearbeitungszeit abhängt: „Im Prinzip ist es egal, ob die Bearbeitung drei oder vier Tage dauert. Wartet ein einzelner Kunde aber drei Wochen oder



noch länger bis zur Erstattung, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass er seinem Ärger öffentlich Luft macht.“

Eine Möglichkeit, dies zu verhindern, ist die Erhöhung der Transparenz (Kategorie: Prozesstransparenz). Tracking-and-Tracing-Systeme erlauben die Rückverfolgung von Retouren.<sup>522</sup> Die Respondenten wünschen Untersuchungen zu den Vorteilen einer Retourenverfolgung und fragen sich, ob damit eine Steigerung der Kundenzufriedenheit einhergeht. Transparenz versetzt ein System in die Lage, potenzielle Störungen frühzeitig zu erkennen. Allerdings sind im weiteren Verlauf Gegenmaßnahmen erforderlich, um den Schaden so gering wie möglich zu halten (Kategorie: Störungsmanagement).

Für diese Herausforderung hat sich das Supply Chain Event Management (SCEM) etabliert.<sup>523</sup> SCEM-Systeme melden Abweichungen entweder an einen Agenten oder leiten bei wiederkehrenden Standardproblemen automatisch Gegenmaßnahmen ein. Das Interesse zweier Respondenten bezieht sich auf das Anwendungspotenzial im Retourenmanagement. Demnach führen die gegebenen Antworten zu folgenden offenen Problemstellungen:

- Welche Vorteile bringen Tracking-and-Tracing-Lösungen für das Retourenmanagement mit sich?
- Steigert eine externe Abfragemöglichkeit des Bearbeitungsstands die Kundenzufriedenheit?
- Welche Nutzenpotenziale bergen SCEM-Systeme im Retourenmanagement?

#### **4.2.3.6 Schlüsselkategorie „interne/externe Koordination“**

Für die interne/externe Koordination ermittelt die Textanalyse 53 relevante Codes. Durch den laufenden Vergleich der Inhalte ließen sich die Ausgangskodes zu vier Kategorien verdichten, die den Achsen „Koordinationsvoraussetzungen“ und „Koordinationsobjekte“ zugeordnet wurden (vgl. Tab. 28).

---

<sup>522</sup> Dazu ist der Transport- und Bearbeitungsprozess in Meilensteine zu untergliedern, an denen das Logistikobjekt erfasst und der Status in einer Datenbank gespeichert wird. Anschließend ist eine Statusabfrage möglich [vgl. Heusler/Stölzle/Bachmann (2006), S. 20].

<sup>523</sup> SCEM-Systeme überwachen laufend den Prozessfortschritt. Hierbei kommen Soll-Ist-Vergleiche zum Einsatz. Über- oder unterschreitet der Ist-Zustand den vorab definierten Soll-Bereich, liegt ein Event vor [vgl. Heusler/Stölzle/Bachmann (2006), S. 20f.].

Achse	Kategorien (Anzahl der in der Kategorie aggregierten Kodes)
Koordinationsvoraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Win-Win-Situation (2)</li> <li>• Informationsweitergabe (3)</li> </ul>
Koordinationsobjekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensinterne Abstimmung (29)</li> <li>• Abstimmung Supply Chain (19)</li> </ul>

Tab. 28: Kodierelemente der Schlüsselkategorie „interne/externe Koordination“

**Achse „Koordinationsvoraussetzungen“.** Weil das Retourenmanagement zahlreiche Schnittstellen zu internen Unternehmensfunktionen sowie externen Supply Chain-Institutionen aufweist, sind die Studienteilnehmer auf der Suche nach Formen der Zusammenarbeit, aus denen alle Beteiligten Vorteile ziehen (Kategorie: Win-Win-Situation). Hierbei ist die Entwicklung von Kompensationsmechanismen nicht unerheblich, da Aufwand- und Nutzenträger nicht automatisch zusammenfallen. Ein Beispiel ist die Erfassung von Rücksende- bzw. Reklamationsgründen. Erlauben sie Rückschlüsse auf Kundenbedürfnisse, können Hersteller ihr Produktportfolio verbessern. Der Erhebungs- und Übermittlungsaufwand obliegt jedoch den Distanzhändlern. Umgekehrt tragen die Produzenten den Aufwand für unempfindliche Verpackungsformen, die Kunden auch nach einer Rücksendung als neuwertig erachten. Darüber hinaus erkennen die Befragten die entscheidende Rolle einer gemeinsamen Datenbasis an (Kategorie: Informationsweitergabe). Sie stellen diesbezüglich die Frage in den Raum, welche Daten im Rahmen der Koordinationsanstrengungen zur Verfügung zu stellen sind. Folglich lauten die zu bearbeitenden Themen:

- Welche intra- und interorganisationalen Formen der Zusammenarbeit führen zu Win-Win-Situationen?
- Welche Kompensationsmechanismen sind notwendig, um die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit zu realisieren?
- Welche Retourendaten sind für eine funktionierende interne/externe Koordination zu erheben und bereitzustellen?

**Achse „Koordinationsobjekte“.** Sind die Voraussetzungen erfüllt, ergeben sich in Abhängigkeit von den zu koordinierenden Objekten weitere zu erforschende Problemstellungen. Intern ist das Retourenmanagement mit den übrigen Unternehmensfunktionen in Einklang zu bringen (Kategorie: unternehmensinterne Abstimmung). Den Antworten zufolge betrifft dies insbesondere das Marketing und den Vertrieb. Offen zeigen sich die Studienteilnehmer gegenüber Vorhaben, die die absatzfördernde Wirkung der Rücksendemöglichkeit quantifizie-

ren. Experimente sollten z. B. die Veränderung der Bestellwahrscheinlichkeit in Abhängigkeit von der angebotenen Retourenpolitik untersuchen. Außerdem ist die Wirkung von Rücksendungen auf die Kundenzufriedenheit bzw. -bindung detailliert zu analysieren.

Gleichzeitig regen die Kommentare Studien über den Effekt von Marketing- und Vertriebsaktivitäten – z. B. die Nutzung von Coupons oder Liveshopping-Plattformen<sup>524</sup> – auf die Rückgabewahrscheinlichkeit an. Weil eine Bestellung nicht mit dem Verkauf der Ware gleichzusetzen ist und die Bearbeitung der Rücksendungen Kosten verursacht, verlangen die Praxisvertreter außerdem Modelle zur Ermittlung der gewinnmaximalen Retourenquote, damit sie eine Argumentationsgrundlage gegenüber Marketing- und Vertriebsverantwortlichen erhalten. Der Einkauf ist ebenfalls mit dem Retourenmanagement abzustimmen. Endkundenretouren sind als erwartete Lagerzugänge zu interpretieren, was den für die Bestellmengenplanung relevanten Nettobedarf beeinflusst. Die Teilnehmer möchten hierzu wissen, wie der Einkauf Rücksendungen und deren Verwertungsoptionen berücksichtigt und wie die vorhandenen Planungsmodelle anzupassen sind.

Neben Marketing/Vertrieb und Beschaffung/Einkauf existieren weitere Schnittstellen, die einer Koordination bedürfen. Der formulierte Forschungsbedarf richtet sich auf die innerbetriebliche Informationsweitergabe. Im Detail möchten die Befragten erfahren, welche Retoureninformationen andere Unternehmensfunktionen verwerten können und welcher Nutzen daraus resultiert.

Hinsichtlich der unternehmensübergreifenden Koordination suchen Entscheidungsträger nach praktikablen Lösungen für das gesamte Wertschöpfungssystem (Kategorie: Abstimmung Supply Chain). Ein Experte formuliert den Wunsch nach strukturierten Optimierungslösungen, vergleichbar mit dem in der Praxis weit verbreiteten Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)-Ansatz oder dem Konzept der Lieferantenentwicklung. Die Zusammenarbeit kann sich aber auch auf Wettbewerber erstrecken. Die Kombination von Konkurrenz und Kollaboration nimmt der Coopetition-Ansatz vor.<sup>525</sup> Ein Studienteilnehmer möchte in Erfahrung bringen, ob ein derartiges Konzept für das Retourenmanagement umsetzbar ist. Beispielhaft führt er in diesem Zusammenhang die Transportbündelung und den gemeinschaftlichen Betrieb von Retourenzentren an.

---

<sup>524</sup> Im Rahmen des Liveshoppings bieten Versandhändler für einen kurzen Zeitraum eine begrenzte Anzahl an Produkten an, was viele Spontankäufe zur Folge hat.

<sup>525</sup> Vgl. *Bengtsson/Kock* (2000), S. 412.

Des Weiteren werden spezielle bilaterale Koordinationsthemen angesprochen. Immer wieder taucht in diesem Zusammenhang die Problematik der Produktverpackung auf. Beschädigungen der Originalverpackung erschweren den direkten Wiederverkauf. Deshalb artikulieren mehrere Händler den Wunsch, zusammen mit Produzenten retourenfreundliche Verpackungen zu gestalten. Ein solches Vorhaben verfolgt bereits der Onlinehändler Amazon, der neuerdings eine sogenannte „frustfreie Verpackung“ anbietet. Es handelt sich dabei um eine „[...] leicht zu öffnende, wiederverwertbare Verpackung [...]“<sup>526</sup>, die sich darüber hinaus im Rücksendefall unproblematisch ersetzen lässt. Allerdings sind sich die Händler im Unklaren, ob Kunden derartige Lösungen akzeptieren oder auf Originalverpackungen beharren.

Ein weiteres spezielles Abstimmungsproblem besteht zwischen Versandhändlern, Logistikdienstleistern und Endkunden. Mehrere Fragebögen enthalten Hinweise, dass Schäden an vereinnahmten Retouren nicht eindeutig dem Verursacher zuordenbar sind. Gerade im Hochpreissegment stehen Distanzhändler vor der Herausforderung, diese Informationslücke z. B. durch entsprechende Dokumentationslösungen zu schließen. In die Forschungsagenda gehen deshalb nachfolgende Fragen ein:

- In welchem Ausmaß verändert eine Rücksendeoption die Bestellwahrscheinlichkeit?
- Wie wirken Retouren auf die Kundenzufriedenheit bzw. -bindung?
- Welchen Einfluss haben Marketing- und Vertriebsaktivitäten auf die Retourenquote?
- Wie lässt sich die gewinnmaximale Retourenquote ermitteln?
- Wie sind die Modelle der Bestellmengenplanung unter der Berücksichtigung von Retouren anzupassen?
- Welche Retoureninformationen können die übrigen Unternehmensfunktionen verwerten und welchen Nutzen generieren sie?
- Wie können Distanzhändler eine zielgerichtete unternehmensübergreifende Zusammenarbeit realisieren?
- Ist eine Erweiterung bestehender Ansätze/Konzepte (z. B. CPFR) zweckdienlich?
- Eignen sich Rücksendeinformationen als Grundlage für die Lieferantentwicklung?

---

<sup>526</sup> Amazon (2013b).

- Welche Coopetition-Modelle können im Retourenmanagement Anwendung finden?
- Welche Verpackungseigenschaften sind notwendig, um Beschädigungen zu vermeiden?
- Inwieweit akzeptieren Kunden händlerspezifische, von der Originalverpackung abweichende Lösungen?
- Wie lassen sich Koordinationslücken zwischen Händlern und retournierenden Kunden schließen?

#### 4.2.3.7 Schlüsselkategorie „Durchführung“

Die erstmalige, offene Kodierung der zur Durchführungsphase gegebenen Antworten ermittelte 50 Codes, die nach mehrfacher komparativer Analyse in sechs Kategorien überführt und miteinander in Beziehung gesetzt wurden. Die axiale Kodierung resultiert in zwei Achsen (vgl. Tab. 29).

Achse	Kategorien (Anzahl der in der Kategorie aggregierten Codes)
Abläufe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Best-Practice-Abläufe (14)</li> <li>• Standardisierung (8)</li> <li>• Besonderheiten Multi-Channel (2)</li> </ul>
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsstruktur (9)</li> <li>• Mitarbeiteranreizsysteme (10)</li> <li>• Mitarbeiterqualifikation (7)</li> </ul>

Tab. 29: Kodierelemente der Schlüsselkategorie „Durchführung“

**Achse „Abläufe“.** Die Analyse gegebener Antworten offenbart den Wunsch diverser Teilnehmer nach einem Patentrezept für die Organisation der Abläufe. Gesucht werden übertragbare Best-Practice-Prozesse (Kategorie: Best-Practice-Abläufe). Daran schließt die Frage nach dem Standardisierungspotenzial an (Kategorie: Standardisierung). Eine Möglichkeit besteht darin, den Gesamtablauf in kleinere, miteinander kombinierbare Segmente zu unterteilen.

Dieses Vorgehen ist Grundlage des bekannten SCOR-Modells, welches jedoch nicht die Besonderheiten des Versandhandels berücksichtigt.<sup>527</sup> Ein Teilnehmer fordert deshalb die „[...] Entwicklung eines branchenübergreifenden Struktur-

<sup>527</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.1.3.

modells für das Retourenmanagement, analog zum SCOR-Modell [...]“. Aufgrund der zunehmend verschwimmenden Grenzen zwischen stationärem und interaktivem Handel klingt der Einwurf zweier Entscheidungsträger aus dem Multi-Channel-Umfeld verfolgenswert (Kategorie: Besonderheiten Multi-Channel). Sie regen Untersuchungen in diesem speziellen Entscheidungskontext an. Aus den Beobachtungen resultieren die folgenden Anknüpfungspunkte für künftige Studien:

- Welche Best-Practices haben sich im Retourenmanagement etabliert?
- Inwieweit sind die Abläufe standardisierbar?
- Welche Elemente sind in ein Referenzmodell für das Retourenmanagement aufzunehmen?
- Welche Besonderheiten und Unterschiede sind im Retourenmanagement von Multi-Channel-Anbietern zu berücksichtigen?

**Achse „Mitarbeiter“.** Die Durchführung der Retourenprozesse setzt Mitarbeiter voraus, deren hierarchische Ordnung als Organisation bezeichnet wird (Kategorie: Organisationsstruktur). In ihren Antworten werfen Respondenten die Frage auf, welche Organisationsstruktur für das Retourenmanagement geeignet ist. Speziell die Entscheidungsträger kleinerer Unternehmen zweifeln, ob eine eigenständige Retourenabteilung zwingend erforderlich ist. Stattdessen vertreten sie die Meinung, dass die Aufgaben problemlos der Kundenservice oder die Logistik übernehmen kann.

Darüber hinaus sollte aus Sicht der Befragten die Mitarbeiterqualifikation (Kategorie: Mitarbeiterqualifikation) in die Forschungsagenda einfließen. Die formulierten Antworten deuten jedoch auf unterschiedliche Betrachtungsweisen hin. Ein Teil geht davon aus, dass die Bearbeitung nur geringer Fähigkeiten bedarf, wohingegen andere der Qualifikation eine zentrale Rolle zurechnen. Möglicherweise hängt die Einschätzung von der Warengruppe ab. Eine Untersuchung sollte deshalb analysieren, inwieweit die Mitarbeiterqualifikation erfolgsrelevant ist. Weiterhin fragen die Respondenten nach den erforderlichen Kompetenzen für die Bearbeitung, Verhinderung, Vermeidung und Förderung der Rücksendungen. Aus einer solchen Erhebung ließen sich z. B. die Inhalte von Weiterbildungsprogrammen ableiten.

Zur Mitarbeitermotivation können Firmen Anreizsysteme heranziehen (Kategorie: Mitarbeiteranreizsysteme). Die befragten Entscheidungsträger zeigen diesbezüglich reges Interesse an der Ausgestaltung und den damit verbundenen Produktivitätssteigerungen. Die ermittelten forschungsleitenden Fragestellungen vereinigt folgende Liste:

- Welche Organisationsstruktur ist für das Retourenmanagement empfehlenswert?
- Unter welchen Bedingungen sollte eine eigenständige Retourenabteilung geschaffen werden?
- In welchem Umfang trägt die Mitarbeiterqualifikation zum Erfolg des Retourenmanagements bei?
- Welche Kompetenzen und Qualifikationen benötigen Mitarbeiter im Rahmen des kurativen und präventiven Retourenmanagements?
- Wie sind Anreizsysteme für Mitarbeiter auszugestalten, damit eine zügige und gleichzeitig qualitativ hochwertige Retourenbearbeitung erfolgt?

#### 4.2.3.8 Schlüsselkategorie „Kontrolle“

Die offene Satz-für-Satz-Kodierung führte in erster Instanz zu 71 Kodes. Nach mehreren komparativen Analyseschritten unter erneuter Einbeziehung des Textmaterials und zahlreichen Neuordnungs- bzw. Rekodierungsschritten wurden die Kodes in insgesamt zwölf Kategorien umgewandelt und miteinander in Beziehung gesetzt. Sie verteilen sich auf die drei Achsen „Bezugsgröße“, „Kennzahlenerhebung“ sowie „Wirkungszusammenhänge“. Die genaue Zuordnung zeigt Tab. 30.

Achse	Kategorien (Anzahl der in der Kategorie aggregierten Kodes)
Bezugsgröße	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolg im Retourenmanagement (2)</li> <li>• Wertbeitrag des Retourenmanagements (1)</li> </ul>
Kennzahlenerhebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfassung Kennzahlenangebot (15)</li> <li>• Allgemeine Kennzahlendefinition (7)</li> <li>• Erfassungsdefizite (4)</li> <li>• Nutzenstiftende Erfassung (1)</li> <li>• Benchmarks (16)</li> </ul>
Wirkungszusammenhänge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einflussfaktoren Retourenmanagement-Erfolg (2)</li> <li>• Wechselwirkung Unternehmensfunktionen (2)</li> <li>• Einflussfaktoren auf Kennzahlen (2)</li> <li>• Wechselwirkung zwischen Kennzahlen (11)</li> <li>• Ausgestaltung Kennzahlensysteme (8)</li> </ul>

Tab. 30: Kodierelemente der Schlüsselkategorie „Kontrolle“

**Achse „Bezugsgröße“.** Die befragten Manager reflektieren, dass sämtliche Kontrollaktivitäten zum Retourenmanagement-Erfolg beitragen sollten. Voraussetzung ist eine intensive Auseinandersetzung mit den Anforderungen an den Erfolgzustand (Kategorie: Erfolg im Retourenmanagement).

Eine sich daran anschließende Herausforderung erwächst aus der Querschnittsfunktion des Retourenmanagements. Laut eines Teilnehmers ist der insgesamt erbrachte Wertbeitrag zu ermitteln, da Rücksendungen nicht nur Kosten verursachen, sondern unter anderem den Absatz stimulieren und unternehmensübergreifende Verbesserungsprozesse anregen (Kategorie: Wertbeitrag des Retourenmanagements).<sup>528</sup> In Anlehnung an das Vollkostenprinzip<sup>529</sup> ist die Aufstellung eines „Total Value of Returns Management“-Ansatzes denkbar. Für zukünftige Untersuchungen ergeben sich folgende forschungsleitende Fragestellungen:

- Wann ist das Retourenmanagement erfolgreich?
- Was sind geeignete Kriterien für den Retourenmanagement-Erfolg als übergeordnete Zielgröße?
- Wie lässt sich der Wertbeitrag des Retourenmanagements ganzheitlich, unter spezieller Berücksichtigung der Querschnittsfunktion, ermitteln?

**Achse „Kennzahlenerhebung“.** Um die Operationalisierung der Erfolgsgrößen zu erleichtern und von Erfahrungswerten zu profitieren, äußern Teilnehmer die Notwendigkeit, den Kennzahleneinsatz im betrieblichen Kontext empirisch zu ermitteln (Kategorie: Erfassung Kennzahlenangebot). Darüber hinaus sehen einige Respondenten den Bedarf, ein Kompendium sauber und einheitlich definierter Kennzahlen aufzustellen und deren Einsatzbereiche zu beschreiben (Kategorie: allgemeine Kennzahlendefinition). Im SCOR-Modell existieren zwar zahlreiche Kennzahlenvorschläge, allerdings sind sie zum Großteil nicht anwendbar. Dazu führt ein Befragter aus: „[...] dafür sind Kennzahlen nötig. Lieber wenige gut definiert und erhoben, als viele konzeptionell aufgesetzt, aber in der Praxis unbrauchbar [...]. Hier kann die universitäre Forschung einen sehr wesentlichen und neuen Beitrag leisten. Hier gibt es noch nichts [...]“. Ein erstes Indiz, welche Messgrößen in eine derartige Zusammenstellung einfließen könnten, liefern die Antworten selbst. Häufig nennen die Teilnehmer die Anzahl der Rücksendungen, die Retourenquote, -kosten und -gründe sowie die Bearbeitungsdauer.

Allerdings gestehen die Praxisvertreter ein, dass diese Kennzahlen die Aktivitäten nur punktuell erfassen (Kategorie: Erfassungsdefizite). Ein Teilnehmer bemängelt fehlende Kennzahlen für die Retourenvermeidung bzw. -verhinderung.

---

<sup>528</sup> Vgl. auch Abschnitt 2.1.2.5.

<sup>529</sup> Ebenfalls bekannt als Total Cost of Ownership-Prinzip.



Zwei andere wünschen sich spezielle Key-Performance-Indicators (KPI) für die Messung der Prozessqualität. Die Erhebung darf allerdings keinem Selbstzweck dienen, sondern muss Nutzen stiften. So merkte ein Handelsexperte an, dass jede Kennzahl kritisch zu hinterfragen ist (Kategorie: nutzenstiftende Erfassung). Was nützt bspw. die Information, dass der Artikel nicht gefällt? Vielmehr ist in Erfahrung zu bringen, warum das Produkt nicht den Kundenerwartungen entspricht, um präventive Gegenmaßnahmen ableiten zu können.

Auf die Berechnung folgt die Verwertung der gewonnenen Information. Eine Einsatzmöglichkeit ergibt sich im Rahmen sogenannter Benchmarks (Kategorie: Benchmarks). Dabei handelt es sich um Vergleichswerte, die herangezogen werden, um Leistungslücken gegenüber gleichartigen Unternehmen zu identifizieren und zu schließen.<sup>530</sup> Da ein Benchmark Vergleichbarkeit bei der Datenerfassung voraussetzt, besteht eine enge Verbindung zu den Kategorien „nutzenstiftende Erfassung“ und „allgemeine Kennzahldefinition“. Die Beteiligten betonen, dass eine Betrachtung aufgrund unterschiedlicher Anforderungen warengruppenbezogen erfolgen muss. Der Nennhäufigkeit nach zu urteilen, besteht ein großer Bedarf für Vergleiche der Retourenquoten, der anfallenden Kosten,<sup>531</sup> der Bearbeitungszeit und der Verwertungsoptionen. Die ermittelten Forschungsfragen lauten zusammengefasst:

- Welche Kennzahlen werden in der Praxis im Retourenmanagement eingesetzt?
- Welche sind die wichtigsten Retourenmanagement-Kennzahlen, wie sind diese definiert und welche Einsatzgebiete ergeben sich?
- Durch welche Messgrößen lassen sich bisherige Erfassungslücken beseitigen?
- Wie kann die Nutzenstiftung im Rahmen der Kennzahlenerhebung sichergestellt werden?
- Wie hoch fallen im Branchenvergleich die Retourenquoten, -kosten sowie -bearbeitungszeiten aus und welche Verwertungsoptionen werden gewählt?

---

<sup>530</sup> Vgl. *Homburg* (2012), S. 485f.

<sup>531</sup> Um eine Vergleichsbasis zu schaffen, sollte eine Unterscheidung zwischen den Kosten für den Versand, das Personal, das Verpackungsmaterial, die Wiederaufbereitung, die zu erwartenden Wertdifferenzen bei einer Zustandsverschlechterung sowie die Wiedereinlagerung getroffen werden.

**Achse „Wirkungszusammenhänge“.** Mehrere Respondenten zielen auf Faktoren ab, die den Retourenmanagement-Erfolg beeinflussen (Kategorie: Einflussfaktoren Retourenmanagement-Erfolg). Interesse zeigen sie darüber hinaus an den Wechselwirkungen mit anderen Unternehmensfunktionen, speziell die Absatzfunktion Marketing/Vertrieb (Kategorie: Wechselwirkung Unternehmensfunktionen). Übereinstimmend äußern zwei Personen, dass sie der Zusammenhang zwischen Verkaufstaktiken (Produktpräsentation etc.) und Retourenquote beschäftigt.

Andere beziehen sich stattdessen auf die Einflussfaktoren einzelner Messgrößen (Kategorie: Einflussfaktoren auf Kennzahlen). Die Antworten deuten z. B. darauf hin, dass die Retourenquote stark von der Produktgruppe und der Zahlungsart abhängt.

Die dritte Wirkungskategorie thematisiert die Beziehung zwischen einzelnen Kennzahlen (Kategorie: Wechselwirkung zwischen Kennzahlen). Deren Kenntnis ist die Grundvoraussetzung für das Aufstellen geeigneter Kennzahlensysteme (Kategorie: Ausgestaltung Kennzahlensysteme). Auch hierfür existieren offensichtlich wenige praktikable Lösungsansätze. Ein Teilnehmer fragt explizit nach einer Retourenmanagement-Balanced-Scorecard. Dazu muss der bekannte Ansatz an die speziellen Anforderungen des Retourenmanagements angepasst werden. Die Ausführungen resultieren in vier Forschungsfragen:

- Welche Größen beeinflussen den Retourenmanagement-Erfolg?
- Von welchen Faktoren hängen zentrale Retourenmanagement-Kennzahlen ab und welche Ursache-Wirkungs-Beziehungen bestehen zwischen den Messgrößen?
- Wie lassen sich die Kennzahlen zu einem praktikablen Kennzahlensystem zusammenfassen?
- Wie ist eine Retourenmanagement-Balanced-Scorecard auszugestalten?

#### **4.2.4 Sonstige Forschungsfragen**

Nicht unerwähnt sollen die Antworten der nachgelagerten Sammelkategorie „sonstige Forschungsfragen“ bleiben. Erfreulicherweise beschränkt sich die Anzahl verbliebener Texteingaben auf insgesamt sieben, wovon jedoch sechs entweder die Studie bzw. das Erhebungsdesign kommentieren oder die wirtschaftlichen Folgen hoher Rücksendequoten beklagen. Da es sich hierbei um keinen konkreten Forschungsbedarf handelt, werden die Antworten von der weiteren Betrachtung ausgeschlossen.

Es verbleibt ein Vorschlag, der auf einen psychologischen externen Effekt abzielt. Der Teilnehmer führt aus, dass die Konditionierung auf den Rücksende-

vorgang im Distanzhandel möglicherweise positive Auswirkungen auf die generelle Bereitschaft hat, aktiv an Kreislaufsystemen zu partizipieren. Dadurch könnte das Retourenmanagement einen wichtigen Beitrag zu aktuellen Nachhaltigkeitsbestrebungen leisten und z. B. die Rückgabemenge in Recyclingsystemen erhöhen. Konkret fragt der Respondent:

- Steigt mit der Retourenquote im Versandhandel die Teilnahmebereitschaft an nachhaltigen Kreislaufsystemen?

### **4.3 Zusammenfassung und Implikationen**

Die durchgeführte Erhebung zeigt zunächst den großen Forschungsbedarf, der sich durch alle am Retourenmanagement beteiligten Institutionen und Themengebiete zieht. Besonders groß ist das Interesse an Beiträgen zur „taktischen Planung“, den „externen Rahmenbedingungen“, der „internen/externen Koordination“ sowie der „Kontrolle“. Innerhalb der Schlüsselkategorien lassen sich weitere Schwerpunkte setzen. Als Vergleichskriterium wird die Anzahl der aggregierten Codes herangezogen. Tab. 31 zeigt für die vier wichtigsten Strukturkomponenten jeweils die Kategorie mit den meisten Nennungen und eine Auswahl aufgenommener Fragestellungen.

Mit der „Vermeidung“, den „Einflussfaktoren Retourenverhalten“ sowie der „unternehmensinternen Abstimmung“ sind bereits die drei Kategorien mit den meisten Einzelcodes enthalten. Nur drei weitere kommen auf eine ähnliche Nennungshäufigkeit. Es handelt es sich um die Kategorien „Folgen Gesetzesänderungen“ (25 Codes, Schlüsselkategorie: externe Rahmenbedingungen), „Kundenerwartungen“ (25 Codes, Schlüsselkategorie: externe Rahmenbedingungen) sowie „Geschäftsregeln“ (23 Codes, Schlüsselkategorie: operative Planung).

Das Ergebnis erlaubt einen Rückschluss auf die Problemstellungen, mit denen sich die Entscheidungsträger beschäftigen. Erstens geht es ihnen darum, das Retourenphänomen zu quantifizieren (Kategorie: Benchmarks) und zu verstehen (Kategorie: Einflussfaktoren Retourenverhalten). Zweitens versuchen sie, die Rücksendezahl zu verringern (Kategorie: Vermeidung). Als Mittel zum Zweck kommt eine verbesserte interne Koordination in Betracht (Kategorie: unternehmensinterne Abstimmung). Drittens sind die Prozesse für nicht vermeidbare Retouren möglichst effizient zu gestalten. Die Feststellung des Zielerreichungsgrads erfordert eine Kenntnis der Kundenanforderungen (Kategorie: Kundenerwartungen). Die Effizienz soll durch eine strukturierte Bearbeitung sichergestellt werden (Kategorie: Geschäftsregeln). Weiterhin setzen sich die befragten Experten mit den Auswirkungen von Gesetzesänderungen auseinan-

der (Kategorie: Folgen Gesetzesänderungen). Allerdings verzerrt an dieser Stelle wohl die bevorstehende Ratifizierung der neuen EU-Verbraucherrechte-richtlinie 2011/83/EU das Ergebnis. Ob daraus ein eigenständiger Forschungszweig entsteht, darf bezweifelt werden.

Schlüsselkategorie	Relevante Kategorien (n)	Ausgewählte relevante Forschungsfragen
Taktische Planung	Vermeidung (33)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In welchem Ausmaß vermeidet eine Verkürzung der Lieferzeit Rücksendungen?</li> <li>• Wie lassen sich durch eine entsprechende Gestaltung der Angebotsträger Retouren vermeiden?</li> <li>• Sind Kundenrezensionen ein geeignetes Instrument, um die Anzahl der Rücksendungen zu reduzieren?</li> <li>• Welche Auswirkungen haben Kundenanreizsysteme in Bezug auf die Bestell- bzw. Retourenmenge und akzeptieren Kunden derartige Angebote?</li> </ul>
Externe Rahmenbedingungen	Einflussfaktoren Retourenverhalten (26)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Faktoren beeinflussen das Retourenverhalten?</li> <li>• Verändert sich das Bestell- und Retourenverhalten durch eine aggressive Bewerbung von langen Rückgabefristen und Versandkostenfreiheit?</li> <li>• In welchem Ausmaß bestellen Kunden bereits mit der Intention zurückzuschicken?</li> </ul>
Interne/externe Koordination	Unternehmensinterne Abstimmung (29)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In welchem Ausmaß verändert eine Rücksendeoption die Bestellwahrscheinlichkeit?</li> <li>• Welchen Einfluss haben Marketing- und Vertriebsaktivitäten auf die Retourenquote?</li> <li>• Wie lässt sich die gewinnmaximale Retourenquote ermitteln?</li> </ul>
Kontrolle	Benchmarks (16)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie hoch fallen im Branchenvergleich die Retourenquoten, -kosten sowie -bearbeitungszeiten aus und welche Verwertungsoptionen werden gewählt?</li> </ul>

*Tab. 31: Zusammenfassung der Forschungsthemen mit der größten Managementrelevanz*

Neben dieser punktuellen Verzerrung sind drei weitere allgemeine Schwächen anzuführen, die die Verallgemeinerbarkeit einschränken. So ist denkbar, dass wichtige Problemstellungen keinen Eingang in die Agenda fanden, weil die Entscheidungsträger sie nicht im Rahmen der offenen Fragen thematisiert oder gar nicht an der Erhebung teilgenommen haben. Weiterhin schränkt die Fokussierung auf den deutschen Versandhandel die Verallgemeinerbarkeit ein. In anderen internationalen Märkten kann der Forschungsbedarf unterschiedlich ausgeprägt sein. Außerdem überschneidet sich der unternehmensseitig formulierte Bedarf zum Teil mit dem Stand der Forschung. Die Ursache liegt im un-

zureichenden Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis. Beispielhaft sei in diesem Zusammenhang die Frage nach dem Kannibalisierungspotenzial aufbereiteter Retouren in Bezug auf den Neuwarenabsatz angeführt.<sup>532</sup> *Guide/Li* (2010) leisten hierzu einen weitreichenden Erklärungsbeitrag. Im Rahmen eines Feldexperiments weisen die Autoren nach, dass Verbraucher in Versteigerungen entweder auf aufbereitete Produkte oder Neuware bieten. Demnach ist die Kannibalisierungsfahr gering.<sup>533</sup>

Trotz der aufgeführten Schwächen trägt diese Abhandlung wesentlich zur weiteren Entwicklung der Retourenmanagement-Forschung bei. Mit der Agenda erhalten Wissenschaftler eine fundierte Einschätzung über die Relevanz und Innovativität ihrer Vorhaben. Somit wird einerseits sichergestellt, dass die Untersuchungen den Anwenderbedürfnissen entsprechen und sich die Ergebnisse in den Betrieben verwerten lassen. Andererseits verhindert sie Projekte, die einem reinen Selbstzweck dienen. In Kombination ermöglicht die Agenda eine engere Vernetzung von Theorie und Praxis, aus der letztendlich beide Seiten Nutzen ziehen.

Gleichzeitig setzt die Agenda Impulse, um vorhandene Denkschulen und Literaturströme zu ergänzen. Der abgeleitete Untersuchungsbedarf umfasst neben betriebswirtschaftlichen Fragestellungen ebenfalls psychologische, informatische sowie technische Aspekte. Außerdem verdeutlichen die Ausführungen die Interdependenzen des Retourenmanagements mit traditionellen Unternehmensfunktionen. Es ist zu hoffen, dass die aufgezeigte Themenvielfalt und zahlreichen Schnittmengen mit anderen Disziplinen die Aufmerksamkeit jener Forscher weckt, die sich bislang noch nicht mit dem Retourenmanagement auseinandergesetzt haben. Zusätzliche Betrachtungsweisen und Perspektiven fördern einerseits den kritischen Umgang mit vorhandenem Wissen. Andererseits unterstützen sie die Dynamik der Wissensgenerierung, weil die Resultate durchgeführter Studien in der Regel neue, bislang unbekannte Fragestellungen aufwerfen.

Des Weiteren ermöglicht die Erhebung eine Beurteilung der Vollständigkeit des in den voranstehenden Abschnitten entwickelten konzeptionellen Bezugsrahmens. Als Kriterium dient die Anzahl der Forschungsfragen, die keiner der acht Strukturkomponenten des Hauses des Retourenmanagements zugeordnet wer-

---

<sup>532</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.3.3.

<sup>533</sup> Anders verhält es sich, wenn die Ware an Geschäftskunden (B2B) veräußert wird. In diesen Fällen ist die Kannibalisierungsfahr nicht zu vernachlässigen [vgl. *Guide/Li* (2010), S. 566].

den konnten. Dies war nur bei einer Problemstellung der Fall, was auf die gewünschte große Erfassungsbreite und einen ausreichenden Bezugsrahmenumfang schließen lässt.

Für die betriebliche Praxis liefern die Befunde Hinweise bezüglich des Transformationsprozesses, der Versandhändler entlang des Wachstumspfad erwartet, sowie der hierfür notwendigen Mitarbeiterqualifikationen. Mit der Unternehmensgröße nimmt die Relevanz der internen/externen Koordination, der strategischen Planung, der Durchführung und der Kontrolle zu und die der externen Rahmenbedingungen sowie operativen Planung ab. Der taktischen Planung kommt ein durchweg hoher und den theoretischen Grundlagen ein mittlerer Stellenwert zu. Daraus folgt, dass sich die Kompetenzprofile der Mitarbeiter im Zeitverlauf verändern. Um den Anforderungen dauerhaft gerecht zu werden und eventuelle Defizite zügig auszugleichen, sollten wachstumsstarke Unternehmen Budgets für gezielte Weiterbildungsangebote bereitstellen.

Zusammenfassend handelt es sich hierbei um die erste Studie, die den Forschungsbedarf aus Managementsicht untersucht und darauf aufbauend konkrete Ideen für künftige Erhebungen ableitet. Im nachfolgenden Kapitel werden ausgewählte Fragestellungen aufgegriffen und empirisch untersucht.

## 5 Empirische Beiträge zur Erforschung managementrelevanter Problemstellungen im deutschen Versandhandel

*„Typically, retailers will see more returns than other supply chain members who are further away from the final customer.“<sup>534</sup>*

Die managementgeleitete Forschungsagenda identifiziert zahlreiche relevante Problemstellungen, die bisher nur unzureichend Beachtung gefunden haben. Eigene empirische Untersuchungen tragen nun dazu bei, die vorhandenen Wissenslücken zu reduzieren. Inhaltlich greifen die Studien die externen Rahmenbedingungen (insb. Retourenverhalten), die taktische Planung (insb. präventive Reduktion der Retourenmenge), die Durchführung (insb. Bearbeitungsprozess) sowie die Kontrolle (insb. Retourenmanagement-Erfolg, Kennzahlen) auf. Es handelt sich dabei um drei der vier Strukturkomponenten mit dem größten Forschungsbedarf.<sup>535</sup> Projekte zur Durchführung bewerten die befragten Entscheidungsträger im Allgemeinen zurückhaltender, allerdings sind sie für Logistikdienstleister von besonderem Interesse und werden deshalb ebenso betrachtet. Damit wird das bereits in der Definition aufgegriffene Phasentheorem der Entscheidungsfindung (Planung, Durchführung und Kontrolle unter Beachtung der Rahmenbedingungen) angemessen im empirischen Teil dieser Ausarbeitung wiederspiegelt.<sup>536</sup>

Insgesamt wurden drei Vorhaben initiiert, denen jeweils ein eigenständiges Unterkapitel gewidmet ist:

- 1. Studie: Untersuchung des Status quo der Retourenmanagement-Praktiken im deutschen Versandhandel
- 2. Studie: Analyse des Retourenverhaltens junger deutscher Versandhandelskunden
- 3. Studie: Indirekt-dyadische Untersuchung des Phänomens opportunistischer Retouren im deutschen Versandhandel

Obwohl dabei sowohl qualitativ-explorative als auch quantitativ-konfirmatorische Methoden zum Einsatz kommen, richtet sich der übergeordnete Ablauf

---

<sup>534</sup> Stock/Mulki (2009), S. 41.

<sup>535</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.2.

<sup>536</sup> Die ebenfalls als wichtig erachtete interne/externe Koordination soll Gegenstand zukünftiger Forschungsprojekte sein. Vgl. Abschnitt 6.2.

und damit der jeweilige Kapitelaufbau nach den Ausführungen von *Flick* (2011a). Der Prozess beginnt mit der Konkretisierung der forschungsleitenden Fragestellungen, woran sich eine Durchsicht der vorhandenen relevanten Literatur anschließt.<sup>537</sup> Darauf folgen im dritten Schritt die Identifikation einer geeigneten Forschungsmethode sowie viertens die Teilnehmerrekrutierung und Durchführung der Befragung. Der Prozess endet mit der abschließenden Präsentation und Interpretation der Ergebnisse, was eine Diskussion der Implikationen für Wissenschaft und Praxis sowie des weiteren Untersuchungsbedarfs einschließt (vgl. Abb. 28).

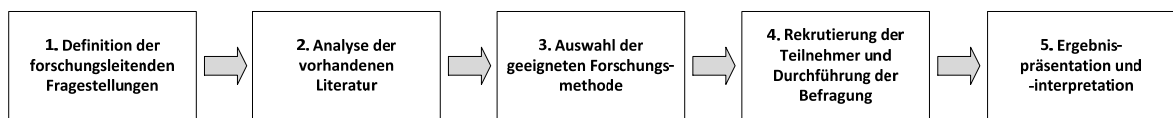


Abb. 28: Systematische Darstellung des Untersuchungsgangs<sup>538</sup>

---

<sup>537</sup> Vgl. *Flick* (2011a), S. 58.

<sup>538</sup> Quelle: eigene Darstellung.



## 5.1 Untersuchung des Status quo der Retourenmanagement-Praktiken im deutschen Versandhandel

Der erste empirische Beitrag thematisiert die speziellen Retourenmanagement-Praktiken im deutschen Versandhandel. Im Mittelpunkt stehen die Bearbeitung, Vermeidung, Verhinderung und Förderung von Rücksendungen sowie die nachgelagerte Kontrolle. Weil hierüber bisher keine gesicherten Erkenntnisse existieren, verfolgt der Beitrag die Prämissen der Phänomenologie. Dafür eignet sich ein induktives Vorgehen mittels qualitativer Methoden mit dem primären Ziel, Hypothesen zu generieren, anstatt diese zu prüfen.<sup>539</sup>

### 5.1.1 Ermittlung der forschungsleitenden Fragestellungen

Deutsche Distanzhändler erweisen sich traditionell als äußerst kundenfreundlich und nehmen hohe Rücksendequoten in Kauf. Ein Vergleich der Zalando-Rücknahmebedingungen belegt diese Argumentation. Während der europaweit agierende Modehändler im deutschen Heimatmarkt mit einem 100-tägigen Rückgaberecht wirbt, gewähren die Dependancen in Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Österreich, Polen, Schweden, Spanien und der Schweiz nur 30 Tage.<sup>540</sup> Ferner bestätigen Entscheidungsträger international agierender Versender in informellen Gesprächen, dass die Retourenquoten in deutschsprachigen Regionen deutlich höher liegen als im Rest Europas, obwohl dort vergleichbare rechtliche Rahmenbedingungen vorherrschen.

Weil die Kosten überproportional mit der Rücksendequote ansteigen,<sup>541</sup> besteht zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ein großer Anreiz für kontinuierliche Verbesserungen, was sich in einem überdurchschnittlichen Reifegrad bzw. Entwicklungsstand des Retourenmanagements niederschlägt. Vom in der betrieblichen Praxis vorhandenen Wissen profitiert die Qualität der erhobenen Daten und damit der realisierbare Erkenntnisgewinn.

Die vorliegende Studie verfolgt die primäre Absicht, den aktuellen Status quo zu ermitteln, das heißt, die vorhandenen Erfahrungswerte und etablierten Praktiken festzuhalten. Sie greift vier in die Forschungsagenda eingegangene The-

---

<sup>539</sup> Vgl. Abschnitt 1.3.

<sup>540</sup> Eine Ausnahme stellen die Niederlande dar, wo Zalando ebenfalls ein 100-tägiges Rückgaberecht anbietet.

<sup>541</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.3.

mengebiete auf. Dabei handelt es sich um den generellen Retourenmanagement-Erfolg, den Bearbeitungsprozess, die präventive Beeinflussung der Retourenmenge sowie die eingesetzten Kennzahlen.<sup>542</sup> Für jeden Bereich folgt die Ableitung forschungsleitender Fragestellungen.

**Retourenmanagement-Erfolg.** Der Erfolg einer Aktivität ist durch das Erreichen gesetzter Ziele definiert.<sup>543</sup> Der Theorieteil dieser Arbeit benennt das Formal- und Sachziel. Das Formalziel besteht in der Unterstützung der Gewinnmaximierung, das Sachziel in der bedarfsgerechten Aufgabenverrichtung.<sup>544</sup> Derart abstrakte Größen verhindern jedoch eine Überprüfung des Zielerreichungsgrads. Von großem Interesse ist deshalb die Frage, was Praxisvertreter überhaupt unter Erfolg im Retourenmanagement verstehen:

- Welche Ziele verfolgen Unternehmen im Retourenmanagement?
- Wie definieren Entscheidungsträger Erfolg im Retourenmanagement?

**Bearbeitungsprozess.** Die Auseinandersetzung mit der Bearbeitung nicht vermeid- oder verhinderbarer Rücksendungen hat bislang nur im Rahmen allgemeiner Referenzprozesse bzw. des SCOR-Modells stattgefunden.<sup>545</sup> Ungeklärt bleibt, ob der Versandhandel im Zeitverlauf ein Standardvorgehen herausgebildet hat, um die Prozesse möglichst effizient ablaufen zu lassen. Daraus folgen Fragen bezüglich der einzelnen Bearbeitungsschritte und der Erfolgsfaktoren der Retourenbearbeitung:

- Wie läuft der Bearbeitungsprozess in den Unternehmen ab?
- Nach welchen Kriterien beurteilen Entscheidungsträger den Erfolg der Retourenbearbeitung?
- Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg der Retourenbearbeitung?

**Präventive Beeinflussung der Retourenmenge.** Ein Hauptunterschied des Retourenmanagements zur Reverse Logistics ist die Berücksichtigung der präventiven Einflussnahme auf die Retourenmenge.<sup>546</sup> Wie sich im Rahmen der Erhe-

---

<sup>542</sup> Vgl. die Abschnitte 4.2.3.4, 4.2.3.7 und 4.2.3.8.

<sup>543</sup> Vgl. *Cross/Lynch (1988)*, S. 26.

<sup>544</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.2.3.

<sup>545</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.1.

<sup>546</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.2.4.2.

bung zum Forschungsbedarf zeigte, sind viele Entscheidungsträger bestrebt, möglichst wenige Retouren zu bearbeiten. Deshalb thematisiert die Untersuchung die in der Praxis bewährten präventiven Methoden:

- Welche Größen bzw. Maßnahmen beeinflussen die Retourenmenge?
- Nach welchen Kriterien beurteilen Entscheidungsträger den Erfolg des präventiven Retourenmanagements?
- Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg des präventiven Retourenmanagements?

**Eingesetzte Kennzahlen.** Die nachgelagerte Kontrolle agiert als Rückkopplungsinstanz. Der entstehende Regelkreis stößt laufende Verbesserungen an und stellt auf diese Weise die Evolutionsfähigkeit des Retourenmanagements sicher. Zentrales Instrument der Kontrolle sind geeignete Kennzahlen. Bezugnehmend auf die ermittelten Forschungsdefizite ist herauszufinden, ob und in welchem Umfang Entscheidungsträger Kennzahlen erheben und wozu sie diese einsetzen. Die dazugehörigen Fragestellungen lauten:

- Wie kontrollieren Entscheidungsträger den Erfolg im Retourenmanagement?
- Welche Kennzahlen werden durch die Firmen erhoben?
- Wozu verwenden die Institutionen die erhobenen Kennzahlen?

### 5.1.2 Durchsicht vorhandener Versandhandelsliteratur

Bei einem induktiven Vorgehen steht die einführende Literaturanalyse in Konflikt mit dem Grundsatz der Unvoreingenommenheit. Im Idealfall ist der Erkundungsprozess frei von sämtlichen einschränkenden Annahmen, Vorbedingungen oder Mutmaßungen, was jedoch an den Realitäten eines Forschungsprojekts scheitert. Theoretisch führt bereits die Recherche nach vergleichbaren Arbeiten zur Begründung von Forschungslücken zu einer unerwünschten Beeinflussung. Deshalb folgt diese Arbeit dem Vorschlag von *Eisenhardt* (1989b), wonach die Unvoreingenommenheit zwar angestrebt wird, ein Literaturüberblick zum Forschungsstand und zur Identifikation einzelner Kernvariablen aber als akzeptabel gilt: „Admittedly, it is impossible to achieve this ideal of a clean theoretical slate. Nonetheless, attempting to approach this ideal is important because preordained theoretical perspectives or propositions may bias and limit the findings. Thus, investigators should formulate a research problem and possibly specify some potentially important variables, with some reference to extant literature. However, they should avoid thinking about specif-

ic relationships between variables and theories as much as possible, especially at the outset of the process.“<sup>547</sup> Um die bisherige Themenstrukturierung fortzusetzen, werden die vier thematischen Blöcke in den Abschnitten 5.1.2.1–5.1.2.4 getrennt voneinander betrachtet. Aufgrund unterschiedlicher Ansprüche fokussieren die Ausführungen unter der Voraussetzung eines ausreichenden Publikationsangebots auf die spezielle Versandhandelsliteratur: „The returns needs of resellers and end users are somewhat different from those of manufacturers/suppliers. While the latter focus on product-related reasons for returns, the former also add a market-related dimension to the mix [...].“<sup>548</sup>

### 5.1.2.1 Literatur zum Retourenmanagement-Erfolg

Obwohl Ziele und Erfolgsgrößen für die Ausrichtung des Retourenmanagements von zentraler Bedeutung sind, existieren hierzu nur wenige Aufsätze. Eine Ausnahme bildet die Arbeit von *Wood* (2001). Die Autorin weist nach, dass liberale Regelungen einerseits die Bestellwahrscheinlichkeit erhöhen, andererseits die Wahrscheinlichkeit reduzieren, zwischen Bestellung und Lieferung nach vergleichbaren Produkten zu suchen.<sup>549</sup> Ähnlich argumentieren *Bonifield/Cole/Schultz* (2010), wonach die kommunizierte Retourenpolitik ein Signal für die Qualität des Leistungsversprechens darstellt. Sie zeigen experimentell, dass kulante Rücknahmeregeln auf seriös und ansprechend gestalteten Webseiten die Unsicherheit der Interessenten mindern und die Bestellneigung erhöhen.<sup>550</sup> *Ramanathan* (2011) erweitert die Betrachtung auf die Kundenloyalität und zeigt, dass die Bindung steigt, sofern die Retoure auf eine Änderung der Kaufabsicht und nicht auf Qualitätsprobleme zurückzuführen ist.<sup>551</sup> Damit die Bestellwahrscheinlichkeit steigt, müssen laut *Smith* (2005) die Rücknahmebedingungen jedoch gut dokumentiert und einfach zugänglich sein.<sup>552</sup> *Petersen/Kumar* (2009b) greifen den Trade-off zwischen Kosten- und Erlöswirkung auf und demonstrieren, dass liberale Regelungen den Gewinn nur bis zu einem Grenzwert erhöhen.<sup>553</sup> Laut *Posselt/Gerstner/Radic* (2008) erachten Verbraucher Geld-Zurück-Garantien als Versicherung gegen Transaktionsunsicherheiten,

---

<sup>547</sup> *Eisenhardt* (1989b), S. 536.

<sup>548</sup> *Genchev* (2009), S. 143.

<sup>549</sup> Vgl. *Wood* (2001), S. 167.

<sup>550</sup> Vgl. *Bonifield/Cole/Schultz* (2010), S. 1062.

<sup>551</sup> Vgl. *Ramanathan* (2011), S. 260.

<sup>552</sup> Vgl. *Smith* (2005), S. 178.

<sup>553</sup> Vgl. *Petersen/Kumar* (2009b), S. 47.

was die Zahlungsbereitschaft erhöht. Den Studienergebnissen zufolge spiegelt sich dieser Sachverhalt in der Wettbewerbsstrategie der Versandhändler wider. Am Markt haben sich zwei Anbietergruppen herauskristallisiert: einerseits Firmen mit strengen Regelungen und niedrigen Preisen, andererseits Unternehmen mit weitreichenden Rücknahmeregelungen und hohen Preisen.<sup>554</sup> *Ancarani et al.* (2009) bestätigen diese Einschätzung.<sup>555</sup> Die angeführten Publikationen legen nahe, dass ein zentrales Ziel in der Unterstützung der Absatzfunktion liegt. Ferner weisen *Daugherty/Autry/Ellinger* (2001) auf finanzielle Zielgrößen hin.<sup>556</sup> Eine darüber hinausgehende empirische Untersuchung genereller Ziele und deren Operationalisierung ist allerdings bislang nicht durchgeführt worden.

### 5.1.2.2 Literatur zum Retourenbearbeitungsprozess

Zwei häufig zitierte Publikationen skizzieren einen vom Distributionskanal unabhängigen Bearbeitungsprozess. Es handelt sich um die Arbeiten von *Rogers et al.* (2002) und *Stock/Speth/Shear* (2006).

Der Referenzprozess nach *Rogers et al.* (2002) basiert auf einer Literaturanalyse und mehreren Fokusinterviews mit Entscheidungsträgern verschiedener Branchen. Das Konzept wurde durch vier GSCF-Arbeitssitzungen validiert.<sup>557</sup> Die operative Modellebene, die die Bearbeitungsschritte strukturiert, setzt sich aus den sechs Elementen „Receive Return Request“, „Determine Routing“, „Receive Returns“, „Select Disposition“, „Credit Consumer/Supplier“ sowie „Analyze Returns and Measure Performance“ zusammen.<sup>558</sup> Demgegenüber besteht der Prozess von *Stock/Speth/Shear* (2006) nur aus fünf Stufen: „The process comprises five stages – receive, sort and stage, process, analyze, and support – which are common to almost all companies irrespective of industry or product type.“<sup>559</sup> Methodisch gründet der Vorschlag auf den Erfahrungen der Autoren, Diskussionen mit zahlreichen Entscheidungsträgern, einer Literaturanalyse und den Erkenntnissen zweier von Industrieverbänden finanzierter Studien. *Genchev* (2009) dokumentiert den Bearbeitungsprozess bei einem Großhändler und

---

<sup>554</sup> Vgl. *Posselt/Gerstner/Radic* (2008), S. 216.

<sup>555</sup> Vgl. *Ancarani et al.* (2009), S. 303.

<sup>556</sup> Vgl. *Daugherty/Autry/Ellinger* (2001), S. 115.

<sup>557</sup> Vgl. *Rogers et al.* (2002), S. 3. Das GSCF setzt sich aus 15 Unternehmensvertretern sowie Wissenschaftlern zusammen.

<sup>558</sup> Vgl. *Rogers et al.* (2002), S. 6. Vgl. auch Abschnitt 2.2.1.1.

<sup>559</sup> *Stock/Speth/Shear* (2006), S. 59. Vgl. zusätzlich Abschnitt 2.2.1.2.

untergliedert diesen in die vier Schritte „Receive and Stage“, „Inspect Returns“, „Identify Exceptions“ und „Assign Disposition“.<sup>560</sup>

*Dissanayake/Singh* (2007) untersuchen mit einer schriftlichen Befragung von 39 Unternehmen die Retourenmanagement-Praktiken im australischen Versandhandel. Sie erheben, warum Firmen Retouren bearbeiten, welche Gründe Kunden angeben, welche Informationssysteme Einsatz finden und welchen Barrieren die Unternehmen gegenüberstehen. Auf die letztgenannte Frage nennen sie am häufigsten die fehlende Relevanz gegenüber anderen Prozessen, die Handhabung der Retoureninformationen, die Vielfalt der Rückgabemöglichkeiten sowie eine mangelhafte Ressourcenausstattung.<sup>561</sup>

Den Zusammenhang zwischen der Ressourcenausstattung und dem Reverse Logistics-Erfolg behandeln ebenfalls *Daugherty/Autry/Ellinger* (2001). Sie gelangen zum Ergebnis, dass der Einsatz der Unternehmensführung eine deutlich größere Rolle spielt als die finanzielle Ausstattung: „Unlike the strong correlations with management resource commitment, it appears as though financial resource commitment is not significantly impacting the achievement of reverse logistics program objectives.“<sup>562</sup> Ergänzend studiert *Autry* (2005) in der automobilen Ersatzteilindustrie den Einfluss von Prozessformalisierungen (Process Formalization) und Kompetenzen (Capabilities) auf die Bearbeitungseffektivität. Es zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen Kompetenzen und Effektivität. Die Formalisierung hat einen positiven moderierenden Effekt auf diese Beziehung.<sup>563</sup>

Des Weiteren führen *Bienstock/Amini/Ratzlaff-Roberts* (2011) eine Einzelfallstudie bei einem großen US-Versandhändler durch. Sie veranschaulichen anhand einer Computersimulation, wie Informationssysteme in Verbindung mit einer vorherigen Retourenanmeldung Bearbeitungszeiten und Personaleinsatz reduzieren.<sup>564</sup> Die These, dass Informationssysteme die Zielerreichung signifikant unterstützen, stellen *Daugherty/Myers/Richey* (2002) infrage: „No relationship was found between IS support and operating/financial performance. [...] Similarly, the research provided no support for relationships between information systems support and satisfaction.“<sup>565</sup> Allerdings ändert sich dies mit zusätzli-

---

<sup>560</sup> Vgl. *Genchev* (2009), S. 145f.

<sup>561</sup> Vgl. *Dissanayake/Singh* (2007), S. 44.

<sup>562</sup> *Daugherty/Autry/Ellinger* (2001), S. 118.

<sup>563</sup> Vgl. *Autry* (2005), S. 754f.

<sup>564</sup> Vgl. *Bienstock/Amini/Ratzlaff-Roberts* (2011), S. 350.

<sup>565</sup> *Daugherty/Myers/Richey* (2002), S. 99.

cher Berücksichtigung der Verpflichtung gegenüber der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung (Relationship Commitment) als Moderatorvariable.<sup>566</sup> Gemäß den Autoren deutet dies auf ein großes Gewicht der langfristigen Beziehungspflege hin.

*Genchev* (2009) schlussfolgert in der Einzelfallstudie eines Großhändlers, dass Kundenbeteiligung, Komplexitätsreduktion, Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern und funktionsübergreifende Abstimmung die Retourenbearbeitung verbessern: „The insights provided by employees [...] highlight several major factors that enabled the transition – and which might prove beneficial to other firms, as well: engage your customers; reduce complexity; cherish your employees; and make reverse logistics a company-wide initiative.“<sup>567</sup> *Mollenkopf et al.* (2007) nehmen die Kundenperspektive ein und stellen fest, dass die Zufriedenheit signifikant von der Servicequalität, der Benutzerfreundlichkeit der Internetseite und dem Retourenaufwand abhängt. Die Servicequalität beurteilt ein Kunde dabei im Hinblick auf die Bearbeitungsgeschwindigkeit, die Kontaktmöglichkeiten und das Erstattungsverhalten.<sup>568</sup> *Guide/Li* (2010) gehen stattdessen der Frage nach, ob der Verkauf von Rücksendungen als Gebrauchsgüter den Neuwarenabsatz kannibalisiert. Die durch Versteigerungen gewonnenen Daten legen nahe, dass das Risiko bei Konsumgütern minimal ist, während bei Investitionsgütern eine größere Gefahr besteht.<sup>569</sup>

Zusammenfassend thematisieren einige Autoren das kurative Retourenmanagement. Die Abhandlungen sind allerdings entweder nicht im Versandhandel verortet oder untersuchen nur einzelne, spezielle Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Eine ganzheitliche, qualitative Auseinandersetzung hat in Bezug auf die formulierten forschungsleitenden Fragestellungen bislang noch nicht stattgefunden.

### 5.1.2.3 Literatur zur präventiven Retourenbeeinflussung

*Bernon/Cullen* (2004) identifizieren im britischen Einzelhandel neben der externen Gesetzgebung zehn interne Retourentreiber: Prognosegenauigkeit, Vertriebsaktivitäten, Markteinführungen, Sortimentsvielfalt, Produktlebenszyklen, Logistik-Tradeoffs, Einkaufspolitik, Produktverfügbarkeit, Cash Flow Manage-

---

<sup>566</sup> Vgl. *Daugherty/Myers/Richey* (2002), S. 99.

<sup>567</sup> *Genchev* (2009), S. 147.

<sup>568</sup> Vgl. *Mollenkopf et al.* (2007), S. 240.

<sup>569</sup> Vgl. *Guide/Li* (2010), S. 567.

ment sowie liberale Rücknahmerichtlinien.<sup>570</sup> Eine entsprechende Untersuchung für den Versandhandel wurde bislang noch nicht publiziert.

Einen weiteren Beitrag leistet der Aufsatz von *Rabinovich/Sinha/Laseter* (2011). Sie legen dar, dass sich Rücksendungen im Versandhandel auf zwei Hauptgründe zurückführen lassen: erstens die mangelnde Kompetenz, Kundenbedürfnisse zu erkennen und zu befriedigen, sowie zweitens Fehler in der Transaktionsabwicklung. Die untersuchten Verkaufsdaten eines Versandhändlers liefern Ansatzpunkte für die These, dass die Retourenquote mit dem Preis steigt und mit der Listungsdauer des Artikels abnimmt.<sup>571</sup>

*LaRose* (2001) analysiert das Kaufverhalten in E-Commerce-Umgebungen und beobachtet, dass Versandhändler Angebotsträger mit der Absicht gestalten, die Selbstregulierung abzuschwächen. Auf diese Weise wollen sie die Bestellwahrscheinlichkeit vergrößern. Außerdem zeigt sie, dass unregulierte Kundengruppen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit retournieren, da sie ihren Nutzen nicht aus dem Besitz, sondern dem Kaufvorgang ziehen.<sup>572</sup> Interessanterweise führen einige gängige Vermeidungsmaßnahmen – bspw. größere Bilder – bei unregulierten Käufern sogar zum gegenläufigen Effekt der Retourenförderung.<sup>573</sup>

Trotz einzelner Überschneidungen thematisieren die angeführten Arbeiten weder die von den forschungsleitenden Fragestellungen angesprochenen präventiven Retourenmanagement-Praktiken noch die angelegten Erfolgskriterien oder -faktoren.

#### 5.1.2.4 Literatur zu Retourenmanagement-Kennzahlen

Eine noch größere Forschungslücke offenbart sich in Bezug auf Retourenmanagement-Kennzahlen, für die kein einziger im Versandhandel verorteter Aufsatz ermittelt werden konnte. Einige wenige finden sich außerhalb des Distanzhandels. Dabei sprechen die Autoren meist die Notwendigkeit einer Leistungsmessung an, ohne jedoch in die Tiefe zu gehen.

Ein Beispiel sind die Fallstudien von *Li/Olorunniwo* (2008). Sie schreiben, dass die drei betrachteten Unternehmen sechs Kennzahlen erheben: „As regards the key performance indicators used to assess the effectiveness and efficiency of

---

<sup>570</sup> Vgl. *Bernon/Cullen* (2004), S. 48–50.

<sup>571</sup> Vgl. *Rabinovich/Sinha/Laseter* (2011), S. 314.

<sup>572</sup> Vgl. *LaRose* (2001), S. 25.

<sup>573</sup> Vgl. *LaRose* (2001), S. 13.



[reverse logistics] activities, the managers cited use of on-time ship, dock-to-stock speed, inventory accuracy, and outbound shipping quality (errors and customer complaints, cost, and productivity).<sup>574</sup> Es fällt auf, dass es sich nicht um eigenständige Retourenmanagement-Größen handelt, sondern typische Logistikkennzahlen herangezogen werden. Laut *Genchev* (2009) erhebt ein Großhändler für Elektronikartikel die Erstattungszeit, die Bearbeitungsgeschwindigkeit bei Sonderfällen, die Durchlaufzeit vom Wareneingang bis zur Verwertung, die pro Stunde bearbeiteten Retouren eines Mitarbeiters sowie die Versandleistung.<sup>575</sup> *Genchev/Richey/Gabler* (2011) schlagen die Überwachung der absoluten Retourenmenge, der retournierten Produkttypen, des Retourenwerts, der Retourenquote sowie der Durchlaufzeiten vor.<sup>576</sup> *Tan/Hosie* (2010) konstatieren nach einer schriftlichen Befragung asiatischer Unternehmen, dass ein Viertel der Teilnehmer gänzlich auf Kennzahlen verzichtet: „Five out of 19 (26%) respondents had no measurement for reverse logistics and thus did not seem to be concerned with its performance.“<sup>577</sup> Die übrigen Firmen erfassen am häufigsten die Lieferzeit, die Retourenquote sowie den Anteil defekter Produkte.<sup>578</sup> Während die bisher angeführten Veröffentlichungen die Kennzahlenproblematik nur anschnitten, rücken *Mondragon/Lalwani/Mondragon* (2011) sie in den Mittelpunkt. Die Autoren erstellen auf der Basis einer Literaturanalyse sowie ergänzender konzeptioneller Überlegungen einen Kennzahlenkatalog und überprüfen dessen Anwendbarkeit in einer Fallstudie bei einem Telekommunikationsunternehmen. Der Kennzahlenkatalog enthält unter anderem die Retourenquote, den Anteil defekter Produkte, den Retourenkostensatz sowie die durchschnittliche Retourenanzahl.<sup>579</sup> Gleichwohl ist auch bei diesem Essay anzumerken, dass er nicht im Versandhandel angesiedelt ist. Zum dortigen Umfang der Leistungsmessung, den dabei erhobenen Kennzahlen und dem Verwendungszweck ist aktuell wenig bekannt.

---

<sup>574</sup> *Li/Olorunniwo* (2008), S. 385.

<sup>575</sup> Vgl. *Genchev* (2009), S. 147.

<sup>576</sup> Vgl. *Genchev/Richey/Gabler* (2011), S. 257.

<sup>577</sup> *Tan/Hosie* (2010), S. 205.

<sup>578</sup> Vgl. *Tan/Hosie* (2010), S. 205.

<sup>579</sup> Vgl. *Mondragon/Lalwani/Mondragon* (2011), S. 46.

### 5.1.2.5 Beurteilung des Forschungsstands

In der Gesamtbetrachtung verdeutlicht die Literaturanalyse die vorhandenen Forschungslücken. Zwar leisten einige Publikationen in Bezug auf den Retourenmanagement-Erfolg und die Praktiken der Retourenbearbeitung durchaus einen eminenten Erkenntnisgewinn. Allerdings untersucht bislang kein Beitrag die aufgeworfenen Fragestellungen für den Versandhandel, obwohl angesichts des breiten Erfahrungshorizonts gerade dort von Best-Practices auszugehen ist. Jene Einschätzung teilen auch *Stock/Mulki* (2009), die einen besonderen Bedarf für eine detaillierte Modellierung des Bearbeitungsprozesses sehen: „[...] generic process maps or flow charts need to be developed. This would provide a basis for developing optimal product returns processing systems.“<sup>580</sup> Noch größer werden die Analysedefizite hinsichtlich des präventiven Retourenmanagements und der eingesetzten Kennzahlen.

In Anbetracht der bescheidenen Wissensbasis fordern mehrere Autoren unabhängig voneinander weitere qualitativ-empirische Forschungsprojekte, um erfolgskritische Abläufe, die angelegten Kriterien und Erfolgsfaktoren zu dokumentieren.<sup>581</sup> Diesem sogenannten „Call for Research“ kommt vorliegende Arbeit nach.

### 5.1.3 Methodische Vorüberlegungen, Durchführung der Befragung und Vorgehen bei der Datenanalyse

Die forschungsleitenden Fragestellungen bezwecken einerseits eine Dokumentation der sich gegenwärtig im Einsatz befindlichen Retourenmanagement-Praktiken. Andererseits soll diese Studie in einem bislang wenig untersuchten Themengebiet Erfolgskriterien bzw. -faktoren und deren Zusammenhänge aufdecken. Folglich kommt der Abhandlung ein explorativ-deskriptiver Charakter zu. Für diese Art der Problemstellung eignet sich in besonderer Weise die Fallstudienmethodik.<sup>582</sup>

Von einer Umfrage wird aus zwei Gründen abgesehen. Erstens ist davon auszugehen, dass viele potenzielle Respondenten die abgefragten Informationen als vertraulich erachten und deshalb entweder keine oder nur unzureichende Angaben tätigen. Dies gilt vor allem, weil aus explorativen Studien meist nur

---

<sup>580</sup> *Stock/Mulki* (2009), S. 53.

<sup>581</sup> Vgl. bspw. *Stock/Mulki* (2009), S. 53; *Genchev/Richey/Gabler* (2011), S. 247.

<sup>582</sup> Vgl. *Marshall/Rossmann* (1995), S. 41.

ein geringer direkter Nutzen erwächst. Zweitens erlauben Fragebögen keinen aktiven Eingriff in die Datenerhebung. Speziell bei komplexen Sachverhalten erweist es sich jedoch als gewinnbringend, durch Nachfragen tiefer auf die Hintergründe der gegebenen Antwort einzugehen oder zusätzliche Fragen zu formulieren.

Eine Fallstudie beschreibt ein komplexes soziales Phänomen detailliert und trägt so zum besseren Verständnis des Untersuchungsobjekts bei.<sup>583</sup> Mögliche Einsatzgebiete erstrecken sich von der Psychologie über die Anthropologie bis hin zur Betriebswirtschaftslehre: „In brief, the case study method allows investigators to retain the holistic and meaningful characteristics of real-life events—such as individual life cycles, small group behavior, organizational and managerial processes, neighborhood change, school performance, international relations, and the maturation of industries.“<sup>584</sup> Das in diesem Beitrag erörterte Retourmanagement ist den „Organizational and Managerial Processes“ zuzuordnen und fällt damit unter die potenziellen Anwendungsbereiche.

Es existieren verschiedene Fallstudienarten. Hinsichtlich der Anzahl ist die Einzelfallstudie (Single Case Design) von der multiplen Fallstudie (Multiple Case Design) zu unterscheiden.<sup>585</sup> Die Einzelfallstudie eignet sich, sofern der untersuchte Fall besonders herausstechend (critical), einzigartig (unique/extreme), repräsentativ (representative/typical) und aufschlussreich (revelatory) ist oder als Längsschnittstudie (longitudinal) angelegt ist. Weil für die analysierten Problemstellungen kein bekanntes Unternehmen die genannten Kriterien erfüllt, fällt die Wahl gezwungenermaßen auf die multiple Fallstudie.

Darüber hinaus ist eine Differenzierung in Abhängigkeit von den Analyseeinheiten möglich. Yin (2009) grenzt den holistischen Ansatz (Holistic Design) mit einem einzelnen übergeordneten Untersuchungsobjekt vom eingebetteten Vorgehen (Embedded Case Study Design) mit mehreren Analyseeinheiten ab. Die holistische ist gegenüber der eingebetteten Variante zu präferieren, wenn die untersuchten Problemstellungen keine sinnvolle Klassifikation in Untereinheiten erlauben. Da die Abhandlung zum Großteil auf Fragestellungen abzielt, die in der Unternehmensleitung verortet sind bzw. in deren Entscheidungsbereich liegen, kann diese Anforderung als erfüllt gelten. Folglich wird die Fallstudie im multiplen, ganzheitlichen Design durchgeführt.

---

<sup>583</sup> Vgl. Eisenhardt (1989b), S. 534; Flick (2011a), S. 69; Yin (2009), S. 18.

<sup>584</sup> Yin (2009), S. 4.

<sup>585</sup> Vgl. für folgenden Absatz Yin (2009), S. 47–60.

Kriterium	Bedeutung	Gewähltes Vorgehen, um dem Kriterium in dieser Studie zu begegnen
Credibility	Grad, zu dem die Ergebnisse die gesammelten Daten und Informationen widerspiegeln.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahme: Die Teilnehmer erhielten eine Powerpoint-Zusammenfassung der Ergebnisse und wurden um Feedback gebeten.</li> <li>• Ergebnis: Zwei kritische Anmerkungen wurden in die Interpretation eingearbeitet. Im Übrigen bestätigten die Befragten die Resultate.</li> </ul>
Transferability	Grad, zu dem die Resultate auf andere Entscheidungskontexte übertragbar sind.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahme: Anwendung der multiplen Fallstudienmethodik.</li> <li>• Ergebnis: Die Befragung zielte sowohl auf Logistikdienstleister als auch Distanzhändler verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen ab. Dementsprechend berücksichtigt bereits die Datenerhebung die heterogenen Entscheidungskontexte und gewährleistet eine breite Übertragbarkeit.</li> </ul>
Dependability	Grad, zu dem die Ergebnisse an die speziellen Rahmenbedingungen der Datenerhebung geknüpft sind.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahme: Im Rahmen der Interviews wurden die Gesprächspartner aufgefordert, nicht nur über den Status quo, sondern über ihre langjährige Erfahrung zu reflektieren.</li> <li>• Ergebnis: Zwischen den Antworten existieren zahlreiche Übereinstimmungen, die auf eine situationsunabhängige Konsistenz schließen lassen.</li> </ul>
Confirmability	Grad, zu dem die Ergebnisse auf die objektiven Daten und nicht die Subjektivität des Forschers zurückgehen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahme: Die Interviews wurden zu zweit durchgeführt. Ferner agierten ein weiteres Lehrstuhlmitglied und eine Hilfskraft als unabhängige Projektbeobachter bzw. Auditoren. Ihnen wurde der vorläufige Ergebnisbericht bereitgestellt.</li> <li>• Ergebnis: Die Beobachter teilten die vorgenommenen Interpretationen.</li> </ul>
Integrity	Grad, zu dem die Ergebnisse durch Fehlinformationen oder nicht gemachte Angaben beeinflusst werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahme: Den Teilnehmern wurde versichert, dass die im Rahmen der Auswertung getätigten Angaben keinen Rückschluss auf ihre Identität zulassen.</li> <li>• Ergebnis: Die zugesicherte Anonymität schaffte eine vertrauensvolle Atmosphäre. Die Interviewer hatten zu keinem Zeitpunkt das Gefühl, dass die Teilnehmer wichtige Informationen verschwiegen haben.</li> </ul>

*Tab. 32: Kriterien und Maßnahmen zur Sicherstellung der wissenschaftlichen Vorgehensweise*

Für einen derartigen Aufbau rät *Eisenhardt* (1989b) zur Berücksichtigung von vier bis zehn Fällen: „With fewer than 4 cases, it is often difficult to generate theory with much complexity, [...] unless the case has several mini-cases within it [...]. With more than 10 cases, it quickly becomes difficult to cope with the complexity and volume of the data.“<sup>586</sup> An dieser Empfehlung orientiert sich der vorliegende Beitrag bei der Auswahl der Gesprächspartner.

Trotz der weiten Verbreitung wird der Fallstudie im Methodenvergleich häufig eine geringere Objektivität und Generalisierbarkeit angelastet.<sup>587</sup> Um diese Kritikpunkte abzuschwächen, ist bei der Durchführung ein Augenmerk auf die akademische Strenge (*Academic Rigor*) zu richten. Die eingesetzten Gütekriterien basieren auf den Ausführungen in *Lincoln/Guba* (1985) sowie *Wallendorf/Belk* (1989) und finden sich in Tab. 32.<sup>588</sup> Sie stellen sicher, dass die Studie die Qualitätsansprüche im Hinblick auf die Objektivität, Replizier- und Überprüfbarkeit erfüllt.

In Fallstudien steht zumeist das gesprochene Wort im Zentrum der Datenerhebung. Hierfür haben sich diverse, mit Vor- und Nachteilen behaftete Vorgehensweisen etabliert.<sup>589</sup> Für diese Arbeit fällt die Wahl auf das Experteninterview, da es speziell für die Ermittlung von subjektivem Erfahrungswissen konzipiert wurde.<sup>590</sup> Im Gegensatz zu vielen anderen Methoden stellt das Experteninterview nicht das Wesen bzw. die Person, sondern dessen Kompetenz und Wissen in den Mittelpunkt. Aufgrund der Expertenfunktion findet die Befragung in vielen Fällen unter Zeitdruck statt.

Um trotzdem die benötigten Informationen zu erhalten, empfiehlt sich der Einsatz eines strukturierenden Leitfadens (vgl. Tab. 33). Im vorliegenden Fall stützt sich dieser im Wesentlichen auf die ermittelten forschungsleitenden Fragestellungen. Der Leitfaden wurde den Studienteilnehmern eine Woche vor dem Interviewtermin in Verbindung mit einem Anschreiben und einer Konkretisierung wichtiger Begrifflichkeiten (*Retouren*, *Verhinderung*, *Vermeidung*) bereitgestellt. Dieser Schritt gewährleistete einerseits, dass die Gesprächspartner nicht ad hoc präsenste Detailinformationen – z. B. die Anzahl der *Retourensensendungen* – vor dem Interviewtermin recherchieren konnten. Andererseits ver-

---

<sup>586</sup> *Eisenhardt* (1989b), S. 545.

<sup>587</sup> Vgl. *Flick* (2011b), S. 178; *Yin* (2009), S. 15.

<sup>588</sup> Vgl. *Lincoln/Guba* (1985), S. 328; *Wallendorf/Belk* (1989), S. 70. Ein analoges Vorgehen findet sich bei *Flint/Woodruff/Gardial* (2002), S. 106.

<sup>589</sup> Für einen Methodenvergleich vgl. *Flick* (2011b), S. 270f.

<sup>590</sup> Vgl. *Meuser/Nagel* (2002), S. 35f.

meidet die Strukturierungshilfe unangenehme Gesprächspausen. Zur Förderung des Erkenntnisgewinns wurden die Interviewten zu Befragungsbeginn ermutigt, bei Bedarf weitere, aus ihrer Sicht relevante Sachverhalte einzubringen.<sup>591</sup>

Themenblöcke	Leitfragen
Vorstellung	1. Können Sie uns einen kurzen Abriss über Ihre aktuelle Position und deren Bezug zum Retourenmanagement geben?
Allgemeine Rahmenbedingungen	2. Welche Güter vertreibt Ihr Unternehmen? 3. Wie viele Rücksendungen erhält Ihr Unternehmen pro Jahr? 4. Wie hoch ist in Ihrem Unternehmen die Retourenquote? 5. Welche Rückgabefrist gewähren Sie Ihren Kunden? 6. Erfolgt die Retourenbearbeitung eigenständig oder durch einen Dienstleister? 7. Verfolgt Ihr Unternehmen eher eine Strategie der Preis- oder der Leistungsführerschaft? 8. Verlieren die retournierten Güter eher schnell oder langsam an Wert?
Ziele/Erfolg	9. Wie beschreiben Sie die grundlegenden Retourenmanagement-Ziele Ihres Unternehmens? 10. Wie definieren Sie Erfolg im Retourenmanagement?
Kuratives Retourenmanagement	11. Können Sie die einzelnen Bearbeitungsschritte skizzieren? Wie sind diese aufgebaut? 12. Nach welchen Kriterien beurteilen Sie den Erfolg der Retourenbearbeitung? 13. Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg der Retourenbearbeitung?
Präventives Retourenmanagement	14. Welche Größen/Maßnahmen beeinflussen die Retourenmenge? 15. Nach welchen Kriterien beurteilen Sie den Erfolg des präventiven Retourenmanagements? 16. Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg des präventiven Retourenmanagements?
Kontrolle	17. Erhebt Ihr Unternehmen für das Retourenmanagement Kennzahlen? Falls ja, welche? 18. Wozu verwenden Sie die erhobenen Kennzahlen?

Tab. 33: Der eingesetzte Interviewleitfaden

Das Sampling beschreibt den Entscheidungsprozess bei der Selektion geeigneter Interviewpartner.<sup>592</sup> Im Rahmen der Fallstudienmethodik erfolgt die Aus-

<sup>591</sup> Vgl. Flick (2011b), S. 178. Durch diese Maßnahme wird der Befragung ein narrativer Charakter zuteil.

<sup>592</sup> Vgl. Flick (2011b), S. 154.

wahl gezielt.<sup>593</sup> Patton (2002) stellt 16 Auswahlkonzepte vor, von denen diese Untersuchung auf das „Maximum Variation Sampling“ zurückgreift.<sup>594</sup> „For small samples, a great deal of heterogeneity can be a problem because individual cases are so different from each other. The maximum variation sampling strategy turns that apparent weakness into a strength by applying the following logic: Any common patterns that emerge from great variation are of particular interest and value in capturing the core experiences and central, shared dimensions of a setting or phenomenon.“<sup>595</sup> Das Verfahren sieht zunächst vor, die zu variierenden Kriterien festzulegen. Dabei handelt es sich um die Produktart, die Unternehmensgröße, die Vertriebswege sowie die institutionelle Rolle.

Nach diesen Vorüberlegungen wurden im Expertenpanel und den Mitgliedsunternehmen eines deutschen Handelsverbands potenzielle Studienteilnehmer angefragt. Von insgesamt 27 in zwei Wellen kontaktierten Unternehmen erklärten sich schließlich sieben Entscheidungsträger zu einem Interview bereit. Die Befragungen wurden persönlich vor Ort oder telefonisch abgehalten. Die Entscheidung für eine Alternative hing einerseits von den Wünschen der Interviewpartner, andererseits von der Vereinbarkeit mit dem Erhebungszeitplan ab. Sämtliche Befragungen fanden von August bis Oktober 2012 statt. Bei Vor-Ort-Terminen ergab sich zusätzlich die Gelegenheit, den Bearbeitungsprozess zu besichtigen, was eine Datentriangulation ermöglichte. Vor einem Interview wurden die Gesprächspartner gefragt, ob sie mit einer Aufzeichnung einverstanden seien. Ein Teilnehmer bat darum, davon abzusehen, weshalb stattdessen Notizen angefertigt wurden. Gerade in diesem Fall erwies es sich als außerordentlich hilfreich, dass jeweils zwei Interviewer bei der Erhebung anwesend waren. Zugleich gelang damit eine Forschertriangulation. Nach dem Interview wurden die Aufzeichnungen vollständig transkribiert und auf die weitere Datenanalyse vorbereitet.

Wie voranstehend angemerkt zielt das „Maximum Variation Sampling“ auf Gemeinsamkeiten und Übereinstimmungen zwischen den Fallstudien ab, was eine komparative Analyse voraussetzt. Dazu kommt die von Yin (2009) vorgestellte „Cross Case Synthesis“ zum Einsatz. Um systematisch Übereinstimmungen aufzuzeigen, werden Tabellenvergleiche vorgeschlagen: „One possibility starts with the creation of word tables that display the data from the individu-

---

<sup>593</sup> Vgl. Flick (2011b), S. 165f. und S. 219.

<sup>594</sup> Vgl. Patton (2002), S. 243f.

<sup>595</sup> Patton (2002), S. 235.

al cases according to some uniform framework.“<sup>596</sup> Der folgende Abschnitt präsentiert die Ergebnisse in Anlehnung an die fünf Klassen der forschungsleitenden Fragestellungen (allgemeine Rahmenbedingungen, Ziele/Erfolg, kuratives Retourenmanagement, präventives Retourenmanagement, Kontrolle).

<b>Pseudonym Firma</b>	Loxx	Playa	Fany	Electra	Beaux	Baggy	Styla
<b>Pseudonym Gesprächspartner</b>	Ulf und Sören	Maik	Eric	Jonas	Tim	Simon	Lenn
<b>Position</b>	Geschäftsführer und Assistent	Geschäftsführer	Geschäftsführer	Geschäftsführer	Geschäftsführer	Geschäftsführer	Head of Marketing
<b>Institutionelle Rolle</b>	Logistikdienstleister	Händler	Händler	Händler	Händler	Händler	Händler
<b>Firmengröße</b>	groß	mittel	klein	groß	klein	klein	mittel
<b>Produktart</b>	hauptsächlich Textilien	Spielwaren	Fanartikel	Consumer Electronics	Beautyartikel	Lederwaren	Textilien
<b>Vertriebswege</b>	-	Versand	Versand	Multi-Channel	Multi-Channel	Versand	Multi-Channel

*Tab. 34: Allgemeine Charakteristika der Studienteilnehmer*

#### 5.1.4 Präsentation und Interpretation der erzielten Ergebnisse

Um getroffene Aussagen besser einordnen zu können, stellt Tab. 34 wichtige Charakteristika der teilnehmenden Unternehmen und Gesprächspartner dar. Zur Wahrung der zugesicherten Vertraulichkeit werden Pseudonyme zugewiesen. Bis auf Lenn (Styla) entstammen sämtliche Respondenten der Geschäftsführerebene, was auf eine hohe Qualität der gewonnenen Daten schließen lässt. In der Regel wurden die Interviews mit einem einzelnen Firmenvertreter geführt. Eine Ausnahme bildet das Gespräch mit dem Logistikdienstleister „Loxx“, an dem sich neben dem Geschäftsführer zusätzlich sein für operative Fragestellungen verantwortlicher Assistent beteiligte. Neben dem Logistikdienstleister wurden sechs Distanzhändler befragt, die sich bezüglich der Firmengröße, der

<sup>596</sup> Yin (2009), S. 156.



vertriebenen Produkte und der Distributionswege deutlich voneinander unterscheiden. Damit kann die von der „Maximum Variation Method“ erforderte Stichprobenheterogenität als erfüllt gelten. Die detaillierte Datenauswertung im nachstehenden Kapitel beginnt mit den allgemeinen Rahmenbedingungen des Retourenmanagements.

#### 5.1.4.1 Allgemeine Rahmenbedingungen des Retourenmanagements innerhalb der Stichprobe

Die Unterschiede hinsichtlich der Unternehmensgröße und des Warensortiments spiegeln sich in der Retourenanzahl und der Rücksendequote wider (vgl. Tab. 35).

Pseudo- nyme	Ulf & Sö- ren (Loxx)	Maik (Playa)	Eric (Fany)	Jonas (Electra)	Tim (Beaux)	Simon (Baggy)	Lenn (Styla)
<b>Retouren- pakete pro Jahr</b>	25 Mio. Retouren	14.000 Retouren	1.000 Retouren	50.000 Retouren	12.000 Retouren	13.000 Retouren	120.000 Retouren
<b>Retouren- quote</b>	Kunden- quote circa 45 %	4 %	4,5 %	4 %	39 %	25 %	30 %
<b>Bearbei- tung</b>	-	intern, kein Out- sourcing	intern, kein Out- sourcing	intern, kein Out- sourcing	intern, kein Out- sourcing	intern, kein Out- sourcing	intern, kein Out- sourcing
<b>Widerrufs- frist</b>	kunden- abhängig	31 Tage	31 Tage	14 Tage	14 Tage	104 Tage	portal- abhängig; 14–100 Tage
<b>Wett- bewerbs- strategie</b>	kunden- abhängig	Leistungs- führer- schaft	Leistungs- führer- schaft	tendenziell Leistungs- führer- schaft	tendenziell Leistungs- führer- schaft	Leistungs- führer- schaft	portal- abhängig
<b>Wertverlust im Zeitver- lauf</b>	bei Textili- en: hoch	gering	gering	hoch	gering	gering	hoch

Tab. 35: Retourenmanagement-Rahmenbedingungen in der Stichprobe

Sämtliche Händler bewältigen die Retouren intern, ohne Unterstützung durch spezialisierte Dienstleister. Angesichts ihrer jahrelangen Erfahrung sind sie als Retourenmanagement-Experten einzustufen. Die händlerseitig gewährte Widerrufsfrist erstreckt sich im Sample von mindestens 14 bis maximal 104 Tage. Die

Befragten gaben an, dass eine Fristverlängerung keinen Einfluss auf den Rücksendezeitpunkt hat:

- *„Die Entscheidung basiert aber auch auf der Grundlage, dass wir erfahren haben, dass die Länge der Rückgabefrist völlig egal ist. Wenn ich jetzt ein Jahr nehme, das spielt auch keine Rolle. Die Leute entscheiden in der Regel innerhalb der ersten Woche, ob es ihnen gefällt oder nicht. Meistens schon, wenn sie es auspacken.“ (Quelle: Simon)*

Eine über das gesetzliche Mindestmaß hinausgehende Frist ist ein Indiz für eine spezielle Serviceorientierung. Insofern verwundert es wenig, dass sich die drei Firmen „Playa“, „Fany“ und „Baggy“ klar zur Strategie der Leistungsführerschaft bekennen. Weniger offensichtlich gestaltet sich die Einordnung von „Electra“ und „Beaux“. In den Gesprächen machen die Geschäftsführer deutlich, dass ihnen eine derartige Klassifikation schwerfällt. Sie sehen ihre Strategie als Mischung aus Leistungs- und Kostenführerschaft. Trotzdem ist in ihren Aussagen eine Tendenz zur Leistungsführerschaft erkennbar:

- *„Im Preisspiel müssen wir [...] mit den anderen Händlern auf einer Linie sein. Das heißt, da kämpfen alle kontinuierlich um die Preisführerschaft. Deswegen ist das eine Basisbedingung. [...] Das ist etwas anders als im Modebereich, weil sie bei uns typischerweise nur Markenware haben und damit für den Verbraucher über Preissuchmaschinen oder auch generell sehr leicht vergleichbar sind. Das heißt, der Preiswettbewerb ist sowieso intensiv. Sie haben nur eine Chance, wenn sie neben dem Preis zusätzlich etwas bieten, damit der Kunde auch gerne zu ihnen kommt.“ (Quelle: Jonas)*
- *„Hier haben wir jetzt nicht die Preisführerschaft, weil wir die [Produkte] mit einer gewissen Qualität anbieten. Zwar ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, aber da gibt es günstigere Angebote.“ (Quelle: Tim)*

Eine Sonderrolle nimmt die Firma „Styla“ ein. Sie betreibt mehrere Verkaufskanäle und verfolgt mit diesen unterschiedliche Strategien. Allerdings bestätigt der Mitarbeiter, dass das Unternehmen mit dem größten Onlineportal eine Leistungsführerschaft anstrebt. Die Strategie der Kosten- bzw. Preisführerschaft findet bei Internetshops Anwendung, die Überbestände vertreiben bzw. das Niedrigpreissegment bedienen. Da die Bearbeitung für alle Kanäle zentralisiert erfolgt, beschränken sich die Unterschiede hauptsächlich auf das präventive Retourenmanagement.

- *„Wir haben Portale, die die Leistungsführerschaft abdecken und bei denen die Qualität klar im Fokus steht. Und wir haben Portale oder die Marktplätze, über die wir anbieten, wo wir den Preisfokus haben.“ (Quelle: Lenn)*

Der Wertverlust im Zeitverlauf ist in vier Fällen niedrig. Es handelt sich dabei um Spielwaren, Fanartikel, Beautyprodukte sowie Lederwaren. Den hohen Wertverlust bei Fashionartikeln bzw. Consumer Electronics führen die Verantwortlichen auf die verhältnismäßig kurzen Verkaufszyklen zurück. Auch hierzu das eindringliche Zitat eines Studienteilnehmers:

- „Insofern haben wir bei uns Artikel, die wie Bananen sind. Sie verrotten relativ schnell, weil immer wieder neue Artikel mit noch besseren Features und meistens noch günstigeren Preisen kommen.“ (Quelle: Jonas)

#### 5.1.4.2 Allgemeine Ziele des Retourenmanagements und Konkretisierung des Retourenmanagement-Erfolgs

Im Theorieteil dieser Arbeit wurden als Formalziel die Unterstützung der Gewinnmaximierung und als Sachziel die bedarfsgerechte Verrichtung der Retourenbearbeitung, -verhinderung, -vermeidung sowie -förderung genannt.<sup>597</sup> Die befragten Praxisvertreter äußern sich weniger abstrakt, bestätigen aber im Wesentlichen die theoretischen Ausführungen. Insgesamt lassen sich drei wiederkehrende Ziele extrahieren (vgl. Tab. 36).

Ziel	Ulf & Sören (Loxx)	Maik (Playa)	Eric (Fany)	Jonas (Electra)	Tim (Beaux)	Simon (Baggy)	Lenn (Styla)
Beeinflussung der Retourenzahl		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Effiziente Retourenbearbeitung	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Unterstützung der Absatzfunktion					✓	✓	✓

Tab. 36: Grundlegende Retourenmanagement-Ziele

Mit Ausnahme des Logistikdienstleisters, der für jede bearbeitete Sendung ein Entgelt erhält, streben alle Teilnehmer vorrangig eine Einflussnahme auf die Retourenmenge an. Am zweithäufigsten nennen die Befragten die effiziente Bearbeitung der Rückläufer. Immerhin drei Respondenten erwähnen als dritte

<sup>597</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.2.3.

Zielgröße die Unterstützung der Absatzfunktion. Sie bestätigen damit die gängige Meinung zahlreicher Marketingstudien, wonach die Retourenmanagement-Regelungen großen Einfluss auf die Bestellwahrscheinlichkeit und die Kundenbindung haben.<sup>598</sup> Zwei ausgewählte Zitate aus den Experteninterviews untermauern die Argumentation:

- *„Wir setzen sehr stark auf Retourenvermeidung. Zum Teil, wenn der Kunde Kontakt aufnimmt. Auch auf Verhinderung [...]. Wenn die Retoure dann kommt, ist das Hauptaugenmerk, dass sie effizient verarbeitet wird.“ (Quelle: Maik)*
- *„Bei den Premiumportalen kalkulieren wir Retouren als Hygienefaktor mit ein. Wir sagen, da gehören Retouren dazu. Dem Kunden werden Retouren so einfach wie möglich gemacht. [...] Bei unseren Billigpreisportalen ist es anders. Dort machen die Retouren die Kalkulationen kaputt und die Rücksendeprozesse werden etwas erschwert.“ (Quelle: Lenn)*

Das zweite Zitat leistet ferner einen Hinweis auf situative Ziele, die unter anderem von der realisierbaren Handelsmarge sowie den Rücksende- und Absatzkosten abhängen.

Die identifizierten Zielgrößen werfen zwangsläufig die Frage auf, anhand welcher Kriterien Entscheidungsträger deren Erreichung messen. Ein Vergleich der Interviews offenbart fünf übereinstimmende Merkmale. Zunächst ist die Rücksendewahrscheinlichkeit zu nennen. Weiterhin werden die drei Dimensionen des aus dem Projektmanagement bekannten „magischen Dreiecks“ angeführt.<sup>599</sup> Davon erwähnen die Gesprächspartner am häufigsten die Geschwindigkeit, gefolgt von Kosten und Qualität. Darüber hinaus führen drei Firmenvertreter die Ableitung von Verbesserungspotenzialen an. Folgende Aussagen geben die Haltung der Interviewten besonders gut wieder:

- *„Für mich als Steuerer im Retourenmanagement sind Qualität, Geschwindigkeit – was ja auch Qualität ist – und Kosten Erfolgsfaktoren.“ (Quelle: Ulf)*
- *„Der Erfolg ist sozusagen die Retourenquote. Beziehungsweise, wenn ich diese nicht senken kann, dann entsprechend die Senkung der Bearbeitungskosten der Retouren. [...] Geschwindigkeit setze ich einfach voraus.“ (Quelle: Eric)*

---

<sup>598</sup> Vgl. Wood (2001), S. 167; Bonifield/Cole/Schultz (2010), S. 1062; Ramanathan (2011), S. 260.

<sup>599</sup> Vgl. Keßler/Winkelhofer (2004), S. 55.

- „[Erfolg ist,] wenn wir es durch unsere Produktinformationen und die Stammdaten schaffen, so viele Fragen beim Kunden zu beantworten, dass er nichts mehr zurückschicken muss und dass die Retourenquote so niedrig wie möglich ist.“ (Quelle: Lenn)

Ein Vergleich der Ziele mit den Erfolgsgrößen erlaubt einen Rückschluss auf die Zusammenhänge. Offensichtlich machen die Befragten die Beeinflussung der Retourenzahl an der Rücksendewahrscheinlichkeit fest. Die effiziente Retourenbearbeitung wird wahlweise an Kosten, Qualität und/oder Geschwindigkeit gekoppelt. Darüber hinaus geht mit der Geschwindigkeit eine Unterstützung der Absatzfunktion einher, da zufriedene Kunden erneut bestellen und Rücksendungen die Lieferbereitschaft fördern:

- „[...] weil wir es möglichst schnell wieder im Lager verfügbar haben wollen, machen wir das auch zu hohen Kosten. [...] Deswegen [...] bearbeiten wir die Retoure sofort, obwohl ich Ihnen ja vorhin erklärt habe, dass die Haltbarkeit [der Artikel] ziemlich lange ist. Aber vom Warenlager her müssen wir immer zusehen, dass wir einen stetigen Fluss haben, damit wir verfügbar sind.“ (Quelle: Tim)

Zuletzt wirkt die Ableitung von Verbesserungspotenzialen auf alle drei Zielgrößen, weil damit verbundene Projekte Retourenursachen beseitigen, die Bearbeitungseffizienz erhöhen und durch eine Steigerung der Service- bzw. Produktqualität die Absatzfunktion unterstützen. Tab. 37 fasst die Resultate zusammen.

Erfolgsgrößen	Ulf & Sören (Loxx)	Maik (Playa)	Eric (Fany)	Jonas (Electra)	Tim (Beaux)	Simon (Baggy)	Lenn (Styla)
Rücksendewahrscheinlichkeit		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Prozesskosten	✓	✓	✓			✓	✓
Prozessgeschwindigkeit	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Prozessqualität	✓	✓					
Ableitung von Verbesserungspotenzialen		✓		✓	✓	✓	✓

Tab. 37: Erfolgsgrößen des Retourenmanagements

### 5.1.4.3 Kuratives Retourenmanagement: Retourenbearbeitung

Alle befragten Händler bearbeiten die Rücksendungen unternehmensintern. Der beschriebene Ablauf weist trotz unterschiedlicher Unternehmensgrößen, Warengruppen, Retourenmengen und -quoten große Deckungsgleichheit auf. Der Gesamtprozess lässt sich in neun bis elf Teilschritte untergliedern, wobei sich Unterschiede erst nach der Vereinnahmung zeigen.

Der Prozess beginnt jeweils mit der Retourenanlieferung durch einen Logistikdienstleister. Im Anschluss an die Entladung werden die Sendungen nach dem „First Come, First Served“-Prinzip in den Prozess eingesteuert und abgearbeitet. Hierfür werden die Sendungen geöffnet und im betrieblichen Informationssystem erfasst, um die zugrunde liegenden Aufträge zu identifizieren. Des Weiteren verarbeiten Mitarbeiter die auf dem Retourenschein enthaltenen Informationen. Dazu zählen z. B. die Retourengründe. Daraufhin wird die Vollständigkeit der Sendung überprüft, um Betrugsfälle auszuschließen. Die bisherigen Schritte fasst exemplarisch nachfolgendes Zitat zusammen:

- *„Die Post kommt, beispielsweise DHL, und liefert Retouren an. [...] Dann wird es geöffnet. Der Retourenschein wird entnommen und angescannt, um zu identifizieren, von welchem Kunden es kommt. Wenn keiner drin ist, muss man auf anderen Wegen identifizieren, welche Rücksendung das ist. Dann wird geprüft, ob die Ware, die da drin ist, tatsächlich dem entspricht, was auf dem Retourenschein drauf steht. Das ist auch nicht immer so. Da werden mal Tüten vertauscht oder die böartigen Kunden haben eine Aldi-Geldbörse rein gesteckt, um sich eine neue schicken zu lassen.“ (Quelle: Simon)*

Anschließend weichen die Abläufe voneinander ab. Es lassen sich zwei Gruppen differenzieren. Ein Teil der Unternehmen initiiert noch vor der Zustandsprüfung die Retourenfolgen. Das heißt, die Kunden erhalten trotz möglicher Beschädigungen bereits an dieser Stelle entweder eine Ersatzlieferung oder die Erstattung bereits geleisteter Zahlungen. Die Befragten begründen das Prozessdesign mit der problematischen Beweisführung im Beschädigungsfall. Weil ein Fehlverhalten nur mit großem Aufwand nachweisbar ist und die Erfolgsaussichten hierfür gering sind, verzichten sie auf Konfrontationen. Stattdessen nehmen sie einen Missbrauch bewusst in Kauf und beschleunigen für die übrigen Kunden die wahrgenommene Bearbeitungsgeschwindigkeit:

- *„In dem Moment, in dem die Ware bei uns eingetroffen ist, erfolgt sofort die Rücksendung des Gelds.“ (Quelle: Jonas)*

Die zweite Gruppe koppelt die Einleitung der Retourenfolgen stattdessen an das Ergebnis der Zustandsbeurteilung, um gegebenenfalls Sanktionen einleiten zu können. Hierbei werden bis zu vier Klassen unterschieden, an denen sich der weitere Ablauf orientiert. A-Retouren befinden sich in einem einwandfreien Zustand und lassen sich direkt wiederverkaufen. B-Retouren erfordern davor kleinere Aufbereitungsmaßnahmen. C-Retouren weisen größere Mängel auf, die einen erneuten Absatz auf dem Primärmarkt verhindern. Sie werden deshalb zum Großteil entweder auf Sekundärmärkten für Retourenware angeboten, an industrielle Verwerter verkauft oder gespendet. D-Retouren sind überhaupt nicht mehr veräußerbar und deshalb zu entsorgen. Ein Teil der Unternehmen verzichtet jedoch auf eine Unterscheidung zwischen C- und D-Retouren:

- *„Die Erstattung wird sofort ausgelöst, wenn die Retourenmitarbeiterin etwas als A-Retoure klassifiziert hat. Das heißt, die Gutschrift kommt gleich an der ersten Stelle. Wenn sie etwas als B-Retoure klassifiziert, erfolgt die Erstattung im Anschluss an die erfolgreiche Aufbereitung. Bei C-Retouren ist es dann die Reworkstelle, die entscheidet, ob wir es wegwerfen oder nicht. Eine Erstattung erfolgt vorerst nicht. Darüber entscheidet dann der Kundenservice, der auch entscheiden muss – wenn das zum Beispiel eine Beschädigung war – ob der Frachtführer oder der Kunde in Regress genommen werden muss.“ (Quelle: Maik)*

Sollte sich der Artikel nicht in einem sofort wiederverkaufsfähigen Zustand befinden, geht er der Aufbereitung und/oder der Neuverpackung zu. Allerdings ist ein Verpackungstausch nicht immer realisierbar. Dagegen spricht der Aufwand, für jede Bestandseinheit zusätzlich produktspezifische Kartonagen vorzuhalten. Außerdem fürchten Markenhersteller, dass die Bereitstellung neuer Verpackungen Händler dazu verleitet, B- oder C-Ware als neuwertig zu verkaufen. Anders verhält es sich bei unspezifischen Verpackungen wie Plastikbeuteln, Schuhkartons oder Folien, die in der Regel ausgetauscht werden:

- *„Nur wenn wir sagen, es passt etwas nicht, geht es zum Rework und wird zum Beispiel neu eingepackt, neu foliert. Bei vielen Artikeln ist so eine Folien-einschweißmaschine der beste Mitarbeiter, den man da haben kann. Denn danach ist es ja neu.“ (Quelle: Maik)*

Der Prozess endet jeweils mit der Wiedereinlagerung, womit die Ware erneut zum Verkauf steht. Eine Übersicht der Abläufe bietet Tab. 38. Mit bis zu zehn Schritten ist die Darstellung detaillierter als bei Rogers et al. (2002), Stock/Speth/Shear (2006) oder Bienstock/Amini/Retzlaff-Roberts (2011).

Bearbeitungsschritte	Ulf & Sören (Loxx)	Maik (Playa)	Eric (Fany)	Jonas (Electra)	Tim (Beaux)	Simon (Baggy)	Lenn (Styla)
Anlieferung	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.
Sendungsöffnung	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.
Verknüpfung mit Informationssystem zur Auftragsidentifizierung	3.	3.	3.	3.	3.	3.	3.
Verarbeitung der Kundeninformationen auf dem Retourenschein	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.
Überprüfung, ob Sendungsinhalt vollständig	5.	5.	5.	5.	5.	5.	5.
Auslösung Retourenfolgen (z. B. Erstattung)	6.	7.*	7.*	6.	6.	7.*	6.
Beurteilung Artikelzustand/Auswahl Verwertungsoption	7.	6.	6.	7.	7.	6.	7.
Ggf. Artikelaufbereitung	8.	8.	8.	8.	8.	8.	8.
Ggf. Neuverpackung	9.	9.	-	-	-	9.	9.
Wiedereinlagerung	10.	10.	9.	9.	9.	10.	10.

Legende: \* Bei B-Retouren nach der Aufbereitung und/oder Neuverpackung

*Tab. 38: Struktur des Bearbeitungsprozesses eines wiederverkäuflichen Artikels*

Hinsichtlich der Erfolgskriterien der Retourenbearbeitung ist eine größere Heterogenität zu beobachten. Für vier der sieben Befragten sind die Personal- und Transportkosten ein Erfolgskriterium. Darüber hinaus verursachen Retouren indirekte Kosten, weil sich der Warencustand durch jeden Versand- und Rücksendevorgang verschlechtern kann. Die notwendigen Abschreibungen spiegeln die Ausschuss- bzw. Wiederverwertungsquote wider. Als weiteres Kriterium nennt der befragte Logistikdienstleister den Retourenanteil mit Sonderbearbeitungsschritten. Derartige Rücksendungen verbleiben nicht innerhalb des standardisierten Prozessablaufs und gehen deshalb mit einem deutlich größeren Aufwand einher. Auch für die Geschwindigkeit existieren unterschiedliche Operationalisierungsformen. Zum Teil messen sie die Interviewten direkt über die in einem Zeitraum von einem Mitarbeiter oder der gesamten Organisationseinheit bewältigten Retouren. Indirekte Alternativen bilden die Durchlaufzeit (Zeitraum zwischen Warenvereinnahmung und Wiedereinlagerung) sowie die kundenseitig wahrgenommene Erstattungszeit (Spanne zwischen Vereinnahmung und Erteilung der Kundengutschrift).



Abschließend setzen zwei Unternehmen die Fehlerquote zur Beurteilung der Prozessqualität ein. Hierfür werden die bearbeiteten Retouren stichprobenartig überprüft. Als Fehler erachten die Respondenten insbesondere Irrtümer bei der Beurteilung des Ware Zustands und der Aufbereitung, da diese meist erneute Rücksendungen nach sich ziehen. Folgende Zitate verschaffen einen Einblick in die Argumentationskette der Unternehmen:

- „Natürlich kontrollieren wir unsere Mitarbeiter. Circa 2 % aller endbearbeiteten Artikel werden noch einmal über spezielle Kontrolleure gecheckt. Um einfach festzustellen, wie hoch die Fehlerhäufigkeit ist. [...] Falsche Klassifikationen, die dann zu Folgefehlern führen, sind schwerwiegend. [...] Kriterien sind auch: Wie schnell, wie viele Stück bekomme ich pro Mitarbeiter über diese Organisation gesteuert? [...] Aber ich brauche auch den Druck in der Organisation. Menschen, die keinen Druck haben oder das Volumen in operativen Prozessen, die werden einfach langsamer.“ (Quelle: Ulf)
- „[Kosten] werden nicht explizit festgestellt. Bis auf, dass ich natürlich weiß, dass die Damen im Lager etwas kosten. Aber es gibt hier keine Auswertung, was uns das pro Stück kostet oder Ähnliches.“ (Quelle: Tim)
- „[...] eine geringe Ausschussquote, das ist natürlich ein weiterer Punkt. Es soll einfach durch die Aufbereitung gewährleistet sein, dass möglichst viele Artikel wieder in den A-Bereich zurückgehen können.“ (Quelle: Maik)
- „[...] die Geschwindigkeit ist nur da, um die Kunden zufrieden zu stellen und da ein größtes Maß an Schadensbegrenzung zu betreiben.“ (Quelle: Simon)

Erfolgskriterien des kurativen Retourenmanagements	Ulf & Sören (Loxx)	Maik (Playa)	Eric (Fany)	Jonas (Electra)	Tim (Beaux)	Simon (Baggy)	Lenn (Styla)
Wiederverwertungsquote	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Erstattungszeit		✓	✓	✓		✓	✓
Personal- und Transportkosten	✓		✓			✓	✓
Durchlaufzeit	✓			✓	✓		✓
Stück pro Mitarbeiter/Abteilung	✓			✓			
Fehlerquote	✓	✓					
Retourenanteil mit Sonderbearbeitungsschritten	✓						

Tab. 39: Erfolgskriterien der Retourenbearbeitung

Den höchsten Übereinstimmungsgrad erzielt die Wiederverwertungsquote, gefolgt von der Erstattungszeit. Erst an dritter Position werden die Personal- und Transportkosten genannt. Offenbar haben bereits viele Organisationen erkannt, dass sich das Retourenmanagement keinesfalls nur auf die Kostendimension reduzieren lässt. Tab. 39 fasst die Kodierung zusammen.

Während Erfolgskriterien Merkmalen entsprechen, die die Realisierung eines angestrebten Zustands manifestieren, verweist ein Erfolgsfaktor auf eine Größe zur Beeinflussung der Zielerreichung.<sup>600</sup> Sechs der sieben Teilnehmer ordnen dem Einsatz von Informationssystemen eine erfolgstiftende Wirkung zu. Keine Bestätigung konnte für das Ergebnis von *Daugherty/Myers/Richey* (2002) gefunden werden, wonach der Einfluss der Informationssysteme von der Verpflichtung gegenüber den Kunden (Relationship Commitment) abhängt.<sup>601</sup> Mehrere Experten heben den Nutzen unternehmenseigener Lösungen hervor. Im Gegensatz zu Standardlösungen sind sie besser geeignet, die jeweiligen Prozesseigenheiten abzubilden. Ferner ermöglichen sie eine passgenaue Abstimmung mit den weiteren betrieblichen Informationssystemen:

- *„Wenn die Systeme heute nicht verfügbar sind, dann stockt die Retourenbearbeitung abrupt. Ohne System geht das heute nicht mehr. Da können die Leute noch eine Zeit lang auspacken, dann ist der Betrieb zu. Mehr geht dann nicht. [...] Erfolgsfaktor ist diese Verknüpfung des Retoureninformationssystems mit dem vorwärts gerichteten Informationssystem.“ (Quelle: Ulf)*
- *„[...] wir haben eine eigene Versandhandelssoftware hier im Haus, die das komplette Unternehmen abbildet [...].“ (Quelle: Tim)*
- *„[...] da schaffen wir uns im Prinzip ein eigenes Modul, das den ganzen Prozess von der Entscheidung des Kunden, das Produkt zurückschicken zu wollen, bis zur Rückerstattung des Betrags begleitet [...]. Die technische Ausstattung spielt eine Rolle, definitiv.“ (Quelle: Simon)*

Des Weiteren wird die Mitarbeiterqualifikation und -erfahrung als wichtig erachtet, wobei die Teilnehmer eine besondere Relevanz bei der Zustandsbeurteilung und Auswahl der Verwertungsoption betonen. Die Bedeutung dieses Faktors unterstreicht gleichfalls *Genchev* (2009): „Accordingly, extra care and resources should be dedicated to motivating and constantly enhancing their pro-

---

<sup>600</sup> Vgl. *Rockart* (1979), S. 85; *Leidecker/Bruno* (1984), S. 24.

<sup>601</sup> Vgl. *Daugherty/Myers/Richey* (2002), S. 99.

fessional skills and abilities.“<sup>602</sup> Weitere Indizien finden sich bei *Autry (2005)*.<sup>603</sup> Nachfolgende Zitate spiegeln die getroffenen Aussagen beispielhaft wider:

- *„Der Schulungsprozess ist in der Regel recht aufwändig. Bis Mitarbeiter heute auf absolute Zielleistungen kommen, gehen schon einmal zwei Monate ins Land. [...] Meines Erachtens eine sehr anspruchsvolle Aufgabe, weil sie auch mit verschiedenen Sprachen konfrontiert werden, weil sie mit Systemen konfrontiert werden und eine physische Leistung zu erbringen haben. Das alles noch mit einer Zielvorgabe.“ (Quelle: Ulf)*
- *„Die Leiterin, die das macht, die kann man immer fragen. Die ist jetzt 30 Jahre bei uns. Die kennt mehr Artikel als ich.“ (Quelle: Maik)*

Allerdings existieren auch Stimmen, die auf Abhängigkeiten zwischen der Prozessformalisierung, dem Einsatz von Informationssystemen und der notwendigen Qualifikation schließen lassen. Demzufolge scheint die Mitarbeiterqualifikation durch den Einsatz von Informationssystemen zur Entscheidungsunterstützung und die Implementierung eindeutiger Bearbeitungsrichtlinien substituierbar:

- *„Es gibt an dieser Stelle für die Mitarbeiter keine hohen fachlichen Voraussetzungen. Es ist eine reine Abarbeitung und Prüfung, die nach vorgegebenen Maßstäben abläuft.“ (Quelle: Lenn)*

Bei den übrigen Erfolgsfaktoren sinkt der Übereinstimmungsgrad deutlich. Größere Gemeinsamkeiten lassen sich nur mehr zwischen Firmen mit verhältnismäßig vielen Rücksendungen erkennen (*Loxx, Electra, Styla*). Diese führen den Abbau von Informationsbarrieren an, um die Unsicherheit bezüglich der erwarteten Güterflüsse zu reduzieren. Je intensiver der Austausch mit Marketing und Vertrieb, desto genauer gelingt die Prognose der Bearbeitungsmenge und die darauf aufbauende Planung. Eine weitere Barriere besteht zwischen Kunde und Versender. Weil die Händler nicht wissen, wann Verbraucher von ihrem Widerrufsrecht Gebrauch machen, verbessert ein laufender Rückgriff auf die Daten der Transportdienstleister die Informationslage:

- *„Auch den Retourenbetrieb informieren, dass man etwas plant. Zum Beispiel eine Coupon-Aktion. Wenn man da den Retourenbetrieb nicht informiert*

---

<sup>602</sup> *Genchev (2009)*, S. 148.

<sup>603</sup> Vgl. *Autry (2005)*, S. 754.

*und ein Anstieg der Retouren passiert, könnte es sein, dass es zu Verzögerungen in der Retourenbearbeitung kommt.“ (Quelle: Ulf)*

- *„Die Kunden haben die Möglichkeit, bei uns ein Paketlabel anzufordern. Dann können sie es im GLS-Shop abgeben und es wird an uns kommuniziert und zurückgeschickt.“ (Quelle: Maik)*

Außerdem bewerten Unternehmen mit vielen Rücksendungen die Kapazitätsplanung als erfolgskritisch. Die Kapazitätsplanung ermittelt die zur Bearbeitung notwendigen Ressourcen. Weil der Prozess einen großen Anteil manueller Arbeitsschritte beinhaltet, richten die Entscheidungsträger ihr Hauptaugenmerk auf die Personalplanung:

- *„Geschwindigkeit kann ich nur dann erreichen, wenn ich die Retourenabteilung operativ so ausstatte, dass, wenn Ware rein kommt, diese Ware am gleichen Tag abgearbeitet wird.“ (Quelle: Jonas)*
- *„Das heißt, der Erfolg ist davon abhängig, dass man eine gute Personalplanung dahinter hat, die auf gewisse Faktoren, die im Markt oder Verkaufsprozess bereits absehbar sind, gut gegensteuern kann.“ (Quelle: Lenn)*

Zusätzlich wird die Flexibilität, mit der saisonale Spitzen bewältigt werden, als relevanter Einflussfaktor genannt. Im besten Fall bleiben diese vom Kunden unbemerkt, weil die Rücksendungen ähnlich schnell wie im Standardbetrieb bearbeitet werden. Voraussetzung hierfür ist die Anpassungsfähigkeit des Prozesses an wechselnde Zustände. Die gewünschte Flexibilität erreichen die befragten Unternehmen z. B. durch Personaldienstleistungen oder Job-Rotation-Programme:

- *„Es gibt, wie in der Nachfrage, auch in den Retourenbetrieben enorme Spitzen, die dann abzudecken sind. Da Zeit für uns ein Faktor ist, müssen sie auch relativ spontan mit Menschen reagieren. Wir machen das teils über geliebte Mitarbeiter [...]. Wir vermeiden es auch, dass Mitarbeiter permanent das Gleiche machen. [...] Unsere Stammkräfte können fast alles in der normalen Bearbeitung, werden aber meist dort eingesetzt, wo sie am besten sind.“ (Quelle: Ulf)*
- *„Es gibt aber auch mal Urlaubs- oder Krankheitsausfälle, wo sich dann etwas anstaut. Dann muss man gucken, dass man das schnell in den Griff bekommt. Weil das Wichtigste ist, dass der Kunde weiß, sein Prozess ist in guten Händen.“ (Quelle: Jonas)*

Eine wichtige Rolle spielt ferner die Prozesstransparenz. Die Untergliederung in Meilensteine, an denen der aktuelle Status vermerkt wird, ermöglicht eine Überwachung des Bearbeitungsfortschritts. Auf diese Weise können Störungen

frühzeitig identifiziert und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Außerdem versetzen derartige Daten Unternehmen in die Lage, Kunden automatisch über den Bearbeitungsstand zu informieren und die zeitaufwändige Beantwortung entsprechender Anfragen vorwegzunehmen:

- *„Parallel wissen wir jederzeit, wie der Bearbeitungsstand ist.“ (Quelle: Ulf)*
- *„[...] es geht durch den Scanner durch, dadurch kriegt der Kunde gleich eine E-Mail, jetzt ist die Ware da. [...] ich sehe genau von jedem Standort aus, von jedem Platz aus, diese und jene Aufträge sind jetzt in der Retour.“ (Quelle: Simon)*

Im Zusammenhang mit der Mitarbeiterqualifikation wurde bereits die Prozessformalisierung angesprochen, die ein Teil der Gesprächspartner als weiteren Erfolgsfaktor identifiziert. Die Prozessformalisierung bezweckt eine Standardisierung und Strukturierung der Retourenbearbeitung. Dazu zählen z. B. Richtlinien und schriftliche Anweisungen, an denen sich Mitarbeiter orientieren. Während die Formalisierung in der Automobilindustrie einen indirekten Effekt auszuüben scheint,<sup>604</sup> vermuten die befragten Versandhändler eine direkte Erfolgswirkung:

- *„Die Qualifikation der Mitarbeiter spielt am Ende natürlich auch eine Rolle. Der größere Hebel ist aber, die Prozesse richtig aufzusetzen. [...] Da sind Standardprozedere definiert. Das heißt, bei einem Notebook gucken wir erst mal, bootet das vernünftig und dann wird es wieder auf Reset gebracht.“ (Quelle: Jonas)*
- *„Es gibt feste Abläufe für den Retourenprozess. Diese werden jedem [...] Mitarbeiter dann erklärt und müssen abgearbeitet werden. Dort gibt es keinen Spielraum für Eigeninitiativen [...].“ (Quelle: Lenn)*

Weiterhin berichten manche Informanten von der Notwendigkeit, einzelne Abläufe aufeinander abzustimmen. Andernfalls können Warteschlangen zwischen den Einzelprozessen die Durchlaufzeit bis zur Wiedereinlagerung und/oder die kundenseitig wahrgenommene Erstattungszeit verlängern, was den Erfolg beeinträchtigt:

---

<sup>604</sup> Vgl. Autry (2005), S. 754f.

- „Auch wenn solche Gesamtprozesse nicht flüssig zueinander, passend zu der Menge, abgestimmt sind, dann sind das auf das Ergebnis wirkende Faktoren.“ (Quelle: Ulf)
- „Das ist dann so etwas, wo ich gucken muss, sind die Uhrzeiten so aufeinander abgestimmt, dass wenn die Ware ankommt, wir möglichst schnell den Wareneingangsprozess durchführen können und auch den Überprüfungsprozess.“ (Quelle: Jonas)

Teilweise führen Unternehmen jedoch bewusst Wartezeiten herbei, indem sie Güterflüsse vor der weiteren Bearbeitung bündeln. Der befragte Logistikdienstleister sammelt Retouren, die vor einer Wiedereinlagerung Sonderbearbeitungsschritte benötigen. Ein anderer Händler bearbeitet sämtliche Rücksendungen gebündelt am Nachmittag. Dadurch gelingt eine bessere Auslastung der Arbeiter und Prozesse, was die Kosten reduziert und somit zum Erfolg beiträgt:

- „Und da das nicht die Artikel sind, die permanent da sind, wird auch mal eine Stunde gesammelt [...].“ (Quelle: Ulf)
- „[...] früh wird bei uns versendet und nachmittags wird retourniert, also die Retoure verarbeitet [...].“ (Quelle: Simon)

Darüber hinaus scheint die Leistungsmessung mittels Kennzahlen und Kennzahlensystemen eine maßgebliche Rolle für die Zielerreichung zu spielen. Neben der reinen Informationsfunktion kommt den Messgrößen eine Führungsfunktion zu, indem sie die Tätigkeiten an konkreten Zielen ausrichten, den Arbeitsfortschritt messen und Vergleiche ermöglichen:

- „Wir halten zu jedem Mitarbeiter fest, was er heute bearbeitet hat. Das wissen wir. Wir schauen heute nicht auf die Stunde, das tun wir nicht, aber wissen, was hat ein Mitarbeiter verarbeitet. Außerdem: an welchem Arbeitsplatz war er eingesetzt, welche Strukturen hat er bearbeitet?“ (Quelle: Ulf)
- „Da wird bei jedem einzelnen Mitarbeiter identifiziert, wie viel Durchlauf er am Tag schafft. Das ist aber nicht verknüpft mit einem Bonus, sondern mit einem Kritikhebel, wenn er zu langsam ist.“ (Quelle: Lenn)

Der zielgerichtete Kennzahleneinsatz lässt sich mit Anreizen kombinieren. In der Theorie beeinflussen monetäre und nicht-monetäre Stimuli das Mitarbei-

terverhalten, wodurch sich eine Erfolgswirkung einstellt.<sup>605</sup> Zwei Geschäftsführer geben an, positive Erfahrungen mit einem Anreizsystem gemacht zu haben. Allerdings unterscheidet sich deren Ansatz. Während der Logistikdienstleister für alle Mitarbeiter Lohnprämien vorsieht, greift der Versandhändler nur auf der mittleren Führungsebene darauf zurück und erhofft sich einen Kaskadierungseffekt:

- *„Wir bezahlen auch auf Produktivität. Wir haben Prämiensysteme hinten dran, die Mengen und Qualität berücksichtigen.“ (Quelle: Ulf)*
- *„Der Abteilungsleiter erhält einen variablen Gehaltsanteil. Der wird daran gemessen, dass er die Qualität hoch hält. Die Mitarbeiter kriegen das natürlich auch mit, dass das gemessen wird, bekommen aber deswegen nicht mehr oder weniger Geld.“ (Quelle: Jonas)*

Schließlich macht ein Teil der Respondenten den Erfolg der Retourenbearbeitung an der Wiederverwertungsquote fest. Ein hoher Anteil ist gleichbedeutend mit niedrigen Abschreibungen auf den Warenwert. Im besten Fall kann das retournierte Produkt erneut abgesetzt werden. Hat sich der Zustand allerdings soweit verschlechtert, dass ein Verkauf als neuwertiger Artikel ausscheidet, kommen Alternativstrategien zum Tragen, die sich in ihren Ertragspotenzialen unterscheiden. Zwei Teilnehmer führen aus, dass sie sich bewusst für eine Eigenvermarktung der Rücksendungen entschieden haben, um den Deckungsbeitrag externer Verwerter zu internalisieren. Somit ist die Verwertungshöhe ein weiterer Erfolgsfaktor:

- *„Die verkaufen wir auf der eigenen Homepage und machen sie dort als Gebrauchtware erkenntlich. Entweder steht beim gleichen Produkt dabei »auch als Gebrauchtware erhältlich« oder es gibt einen eigenen Bereich, wo man nur Gebrauchtwaren findet [...]“ (Quelle: Jonas)*
- *„[Manche Retouren] können nicht mehr wieder- oder nur noch vermindert wiederverkauft werden. 5 % ist wahrscheinlich auch schon zu hoch. Sie können sich unser Outlet angucken, da finden Sie alles, was einen Kratzer hat.“ (Quelle: Simon)*

Als weitere relevante Größe stellt ein Befragter die Unterstützung durch das Top-Management dar, was die Befunde von *Daugherty/Autry/Ellinger* (2001) be-

---

<sup>605</sup> Vgl. *Laux* (2006), S. 24.

stätigt.<sup>606</sup> Ein generelles Bewusstsein, dass die Unternehmensleitung der Retourenbearbeitung eine große Bedeutung beimisst, fördert auf der taktischen/operativen Ebene eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit der Problematik:

- „Deswegen schreibe ich hin und wieder auch mal Mails und frage nach. An der Reaktion sehe ich, die [Mitarbeiter] beschäftigen sich auch mit den Themen.“ (Quelle: Jonas)

Faktor	Ulf & Sören (Loxx)	Maik (Playa)	Eric (Fany)	Jonas (Electra)	Tim (Beaux)	Simon (Baggy)	Lenn (Styla)
Informationssysteme	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Mitarbeiterqualifikation	✓	✓	✓	✓	✓		
Abbau Informationsbarrieren	✓	✓		✓			✓
Kapazitätsplanung	✓			✓			✓
Prozesstransparenz	✓					✓	✓
Flexibilität	✓			✓			✓
Formalisierung der Bearbeitungsprozesse	✓			✓			✓
Abstimmung der Bearbeitungsprozesse	✓			✓		✓	
Bearbeitungsbündelung	✓			✓		✓	
Performance Measurement	✓			✓			✓
Mitarbeiteranreize	✓			✓			
Verwertungshöhe				✓		✓	
Top-Management-Support				✓			
Formalisierung der Kundenprozesse			✓				

Tab. 40: Erfolgsfaktoren der Retourenbearbeitung

Abschließend wird die Kundenansprache im Vorfeld einer Rücksendung thematisiert. Einem Studienteilnehmer zufolge können klare Handlungsanwei-

<sup>606</sup> Vgl. Daugherty/Autry/Ellinger (2001), S. 118.



sungen spätere Sonderbearbeitungsschritte und/oder Extrakosten verhindern. Eine solche kundenseitige Prozessformalisierung kann z. B. dazu beitragen, dass der Anteil unfreier Retouren abnimmt:

- *„Wir haben relativ lange daran gearbeitet, den Retourenschein zu optimieren. Wir haben verschiedene Retourenscheine angeschaut. Auch von Versandhandelskollegen. Und das Beste davon herausgezogen, um dem Kunden eine genaue Beschreibung zu geben, was er zu tun hat. Damit wir es schnell bearbeiten können.“ (Quelle: Eric)*

Die Gesamtbetrachtung resultiert in 14 Erfolgsfaktoren der Retourenbearbeitung, die Tab. 40 aggregiert.

#### **5.1.4.4 Präventives Retourenmanagement: Retourenvermeidung, -verhinderung, -förderung**

Während sich das kurative Retourenmanagement mit der Bearbeitung zugegangener Rücksendungen auseinandersetzt, möchte das präventive Retourenmanagement im Vorfeld Einfluss auf die Rücksendewahrscheinlichkeit nehmen. Aufgrund des konstatierten großen Forschungsbedarfs werden zunächst die in der Praxis beobachteten Einflussgrößen und die im Einsatz befindlichen Methoden untersucht. Daran schließt sich die Identifikation präventiver Erfolgskriterien und -faktoren an.

Alle Teilnehmer bestätigen den Einfluss der Warenpräsentation auf die Rücksendewahrscheinlichkeit. Sie vermindert die kundenseitig vorherrschenden Informationsdefizite. Im Kern geht die Unsicherheit auf die räumliche Trennung von Warenangebot und -nachfrage zurück, weshalb Verbraucher auf eine Darstellung im Angebotsträger angewiesen sind. Die Befragten berichten, dass sie ein Augenmerk auf realitätsnahe Produktbeschreibungen und Darstellungsformen legen, um die Kundenerwartungen vor einer Bestellung nicht zu überhöhen:

- *„Eine bessere Produktbeschreibung würde hier sicherlich helfen. Doch da gibt es noch Defizite. Die Erwartungshaltung, die man im ersten Moment hat, wird oftmals nicht erfüllt bei der Belieferung.“ (Quelle: Ulf)*
- *„Es müssen die Maße sein, es müssen die technischen Eigenschaften sein und die Produktbeschreibung muss zutreffend sein. Ich kann dem Kunden natürlich das Blaue vom Himmel versprechen und nachher sagt er: »Was ist das denn?« Das führt zur Retoure.“ (Quelle: Maik)*

Das zweite unstrittige Element sind die Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Dabei versuchen Händler gezielt, die Bestellvorbehalte der Kunden abzubauen. Umso weniger Verbraucher eine Bestellung überdenken, das heißt, je impulsiver ihre Handlung, desto wahrscheinlicher ist eine spätere Retoure:

- *„Weil die Menschen, die sich solche Produkte kaufen, dann keinen ausführlicheren Entscheidungsprozess vor oder hinter sich haben und dann von einem vermeintlichen Schnäppchen angelockt werden. [...] Dann haben sie auch häufig höhere Retourenquoten. Und deswegen machen wir so was gar nicht.“ (Quelle: Jonas)*

Ferner ist der Rücksendeaufwand zu berücksichtigen. Dieser bezeichnet die Anstrengungen, die ein Kunde auf sich nehmen muss, um die Ware zu retournieren. Mit zunehmendem Aufwand sinkt die Rücksendewahrscheinlichkeit. Neben tatsächlichen Kosten fallen darunter Zeitverbräuche sowie psychologische Belastungen, die sich als schlechtes Gewissen äußern:

- *„Retouren verhindern geht tatsächlich, indem man es dem Kunden sehr schwer macht.“ (Quelle: Eric)*
- *„Wir tun das, um eine kleine Hemmung aufzubauen, die Ware dann zurückzuschicken zu wollen.“ (Quelle: Simon)*

Weiterhin geben die meisten Unternehmen an, bei Artikeln mit geringerer Qualität eine höhere Retourenquote zu beobachten. Die Gesprächspartner weisen ferner darauf hin, dass sie zur Produktqualität die Verpackung hinzuzählen, da Kunden in der Regel das gesamte Leistungsbündel bewerten:

- *„Der nächste zentrale Punkt ist die Qualitätssicherung.“ (Quelle: Maik)*
- *„Hat aber auch was mit der Qualität zu tun.“ (Quelle: Simon)*
- *„[...] Artikel so toll verpacken, dass sie wertig und begeisternd wirken, wenn sie beim Kunden ankommen.“ (Quelle: Ulf)*

Eine ebenfalls nicht zu verachtende Rolle spielen individuelle Kundencharakteristika, was die Beobachtungen von *LaRose* (2001) bestätigt.<sup>607</sup> Dazu zählen z. B. das Alter sowie vergangene Erfahrungen mit dem Retourenprozess. Nach Aussage der Interviewpartner sollen jüngere Käufergruppen tendenziell häufiger retournieren als ältere Verbraucher. Unabhängig vom Alter merkt ein Experte

---

<sup>607</sup> Vgl. *LaRose* (2001), S. 25.

an, dass langjährige Versandhandelskunden überdurchschnittlich viel zurückschicken:

- *„Junge Zielgruppen retournieren besonders häufig.“ (Quelle: Ulf)*
- *„In irgendeiner Form haben die alten Katalogversender ihre Kunden verzo-gen, ja. Ein Kunde, der sich einmal an diese kostenlose Retourniererei ge-wöhnt hat, macht das dann auch immer so.“ (Quelle: Simon)*

Eine weitere angeführte Einflussgröße sind die Logistikprozesse, die darüber bestimmen, ob der Kunde die bestellte Ware tatsächlich in der richtigen Menge, im richtigen Zustand, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort erhält. Weil Versandhändler wissen, dass Kunden bereits während der Lieferzeit die Bestel-lung abwägen, rücken sie die Liefergeschwindigkeit in den Vordergrund:

- *„Beim Thema präventiv zählt Schnelligkeit [...].“ (Quelle: Ulf)*
- *„Das ist, glaube ich, ganz wichtig. Der Kunde muss unwahrscheinlich schnell die Ware haben.“ (Quelle: Lenn)*

Außerdem wird wiederholt ein Zusammenhang zwischen dem Verkaufspreis und der Retourenquote erwähnt. Den Expertenmeinungen zufolge ist die Er-wartungshaltung bei teureren Produkten höher, was sich in einer größeren Rücksendewahrscheinlichkeit widerspiegelt. Dies bestätigt die Ergebnisse von *Rabinovich/Sinha/Laseter* (2011), die ebenfalls von einer solchen Wechselwir-kung berichten.<sup>608</sup> Darüber hinaus ist die Preisentwicklung während der Wider-rufsfrist relevant. Fällt der Verkaufspreis in diesem Zeitraum, hat der Kunde einen Anreiz, die Ware zu retournieren und anschließend erneut zu bestellen:

- *„Den 3,90 €-Artikel, [...] den packe ich nicht ein, ich renne nicht zur Post, ich rufe nicht Hermes an. Den behalte ich einfach.“ (Quelle: Ulf)*
- *„Der preisaffine Kunde kennt sein Produkt. Wenn irgendetwas damit sein sollte, dass er sich in der Größe vertan hat oder es nicht seinen Vorstellungen entspricht, dann muss man es hinnehmen.“ (Quelle: Lenn)*
- *„Also, es gibt diese Fälle, wo der Preis [...] in der Zeit gesunken sein kann und ein Kunde sich dann meldet.“ (Quelle: Jonas)*

Außerdem sind die kundenseitig vorhandenen Produkterfahrungen zu berück-sichtigen. Da Marken einen allgemeinen Qualitätsanspruch transportieren und

---

<sup>608</sup> Vgl. *Rabinovich/Sinha/Laseter* (2011), S. 314.

somit die Unsicherheit bezüglich der Artikelbeschaffenheit reduzieren, erwarten die Gesprächspartner entsprechend niedrigere Quoten. Analog verhält es sich bei einer Ersatzbeschaffung oder wenn der Interessent den Artikel zuvor bereits im stationären Handel begutachtet hat:

- *„Beim Elektroartikel ist es so »one size fits all«. Den kann ich mir beim Media Markt anschauen. [...] Ich habe den Artikel ja im Geschäft gesehen, wunderbar. Die Retourenquote wird hier Richtung Null gehen, denn ich weiß genau, was ich bekomme.“ (Quelle: Sören)*
- *„[...] wenn sich ein Kunde dazu entscheidet, eine Marke bei uns zu kaufen, dann weiß er, worauf er sich einlässt. Der kennt die Marke [...] und dann kann man sagen, wird wahrscheinlich die Retourenquote [...] niedriger sein.“ (Quelle: Simon)*

Als letzten Faktor stellen einige Experten den Einfluss des Beratungsangebots heraus. Eine Beratung verfolgt die Absicht, ein Kundenproblem zu lösen, das sonst in einer Rücksendung münden würde. Es ergeben sich zwei Ansatzpunkte. Zum einen kann eine Beratung vor der Bestellung die Auswahl beeinflussen. Zum anderen kann in der Nachkaufphase der Retourengrund erörtert und gegebenenfalls beseitigt werden:

- *„Viel geht über das Telefon. Da können die Mitarbeiterinnen fragen, an was es denn liegt.“ (Quelle: Maik)*
- *„Hier wäre Erfolg, durch genügend Information und Beratung im Vorfeld keinerlei Fragen beim Kunden offen zu lassen. Sodass er sich bereits vorher sicher sein kann, wie das Produkt aussieht, wie es passt, um auf diesem Wege die Retoure zu vermeiden.“ (Quelle: Lenn)*
- *„Ich glaube, dass eine vernünftige Beratung am Telefon etwas bringt [...]. Weil ich dem Kunden ja eigentlich helfe, das Gerät, das er kaufen wollte, auch vernünftig nutzen zu können. Und damit ist er glücklich.“ (Quelle: Jonas)*

In toto konnten neun Einflussgrößen identifiziert werden, die Tab. 41 darstellt. Sollte ein Unternehmen planen, Produkte über externe Fremdplattformen zu vertreiben, ist zu beachten, dass sie aufgrund der plattformseitigen Vorgaben nur noch begrenzt auf die Warenpräsentation, die Marketing- und Vertriebsaktivitäten, den Rücksendeaufwand sowie das Beratungsangebot einwirken können, was unterschiedliche Retourenquoten erklärt:

- *„Wobei das eben von Verkaufskanal zu Verkaufskanal wirklich sehr unterschiedlich ist. [...] Fangen wir hier bei Amazon an, [...] da haben wir dieses Jahr eine Retourenquote von 26,97 %, das ist richtig gut. [...] Wenn ich mir*

*die gleichen Sachen anschau bei Otto, da ist es ganz deutlich zu sehen, da sind wir [...] bei 56 % Retourenquote. Das sind genau die gleichen Produkte.“ (Quelle: Simon)*

Einflussgrößen Rücksendewahrscheinlichkeit	Ulf & Sören (Loxx)	Maik (Playa)	Eric (Fany)	Jonas (Electra)	Tim (Beaux)	Simon (Baggy)	Lenn (Styla)
Warenpräsentation	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Marketing- und Vertriebsaktivitäten	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Rücksendeaufwand	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Produkt- und Verpackungsqualität	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Kundencharakteristika	✓	✓		✓	✓	✓	
Logistikprozesse	✓	✓		✓	✓	✓	
Verkaufspreis und Preisentwicklung	✓	✓		✓		✓	✓
Produkterfahrungen	✓			✓	✓	✓	✓
Beratungsangebot		✓		✓	✓	✓	✓

*Tab. 41: Generelle Einflussgrößen auf die Rücksendewahrscheinlichkeit*

Die Einflussgrößen bieten Ansatzpunkte für das präventive Retourenmanagement, geben aber keine Auskunft darüber, welche Maßnahmen Unternehmen bereits erfolgreich einsetzen. Darauf zielte die nächste Interviewfrage ab.<sup>609</sup>

Die getroffenen Aussagen verdeutlichen, dass Präventivmaßnahmen bereits mit dem Qualitätsfokus beim Wareneinkauf beginnen. Gerade bei langfristigen Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen kann die Kommunikation der Retourengründe eine dauerhafte Steigerung der Produktqualität herbeiführen:

- *„[...] da wird dann der Lieferant mit möglichst vielen Daten gefüttert. Denn das Ziel ist allgemein immer, den Artikel zu verbessern, nicht den Lieferanten zu wechseln.“ (Quelle: Maik)*

<sup>609</sup> Zur besseren Nachvollziehbarkeit wird darauf hingewiesen, dass die Angaben des Logistikdienstleisters „Loxx“ bei Kunden beobachtete Maßnahmen darstellen.

Allerdings darf dieses Beispiel nicht darüber hinwegtäuschen, dass kurze Produktlebenszyklen und die geringe Verhandlungsmacht von Distanzhändlern derartige Veränderungsprozesse oftmals unterbinden. Unabhängig davon können Händler durch konsequente Wareneingangskontrollen die Auslieferung fehlerhafter oder beschädigter Artikel verhindern. Um Probleme schnellstmöglich zu identifizieren, schlägt ein Gesprächspartner die Etablierung von Qualitätszirkeln vor. Stoßen die Beteiligten auf Auffälligkeiten, sperren sie betroffene Chargen:

- *„Die Retourengründe werden beim Artikel gesammelt, also auf Artikelebene, und gehen dann an die Qualitätssicherung. Das findet Eingang in die Qualitätsrunde. Das ist eine Runde aus Einkäufern [...], bei Bedarf dem jeweiligen Produktmanager, Qualitätssicherung, Kundenservice [...] und die Retourenstelle ist dabei. Die nehmen [...] in regelmäßigen Abständen Hochretourenartikel durch. [...] gegebenenfalls wird Ware auch gesperrt, manchmal auch vernichtet [...] und das alles verhindert im Nachgang Retouren.“ (Quelle: Maik)*

Im Hinblick auf die Warenpräsentation empfehlen viele Experten die Erstellung eigener Artikelbeschreibungen, Bilder und Produktvideos, da Herstellermaterial den Besonderheiten des Versandhandels nur bedingt gerecht wird. Zum Teil betreiben die Unternehmen hierfür Medienabteilungen, wobei sie zugegebenermaßen in erster Linie eine Absatzstimulierung anstreben und die Retourenvermeidung nur einen positiven Nebeneffekt darstellt:

- *„Wir haben ein Grafik-Team und ein Visual-Merchandising-Team, die sich mit den Themen Produktfotografie und Videos auseinandersetzen.“ (Quelle: Lenn)*
- *„Die Produkte beschreibe ich aber nicht nur vernünftig, weil ich damit die Retouren vermeiden kann. Sondern vor allem mache ich das, weil ich auf diese Weise einen Weg habe, die Produkte insgesamt besser zu verkaufen.“ (Quelle: Jonas)*

Dabei erweitern manche Unternehmen ihre Datenbasis während einer Saison um die Retourengründe und kommunizieren diese durch spezielle Hinweise, bspw. dass ein Artikel verhältnismäßig groß ausfällt. Um von vergangenen Produkterfahrungen zu profitieren, kann die Verkaufshistorie zur Ableitung passender Einkaufsempfehlungen herangezogen werden. Ebenfalls zielführend ist die Einbindung von Kundenrezensionen. Sie fundieren die Bestellentscheidung und reduzieren die Erwartungshaltung auf ein realistisches Maß:

- *„Da kann ich als Händler mit der Beschreibung und den Maßen arbeiten. Zum Beispiel die Hinweise »Achtung, fällt größer aus« oder »Achtung, fällt kleiner aus« einarbeiten.“ (Quelle: Sören)*
- *„Ja, also, er kann direkt zum Produkt ein Feedback geben. Wobei wir gemerkt haben, wenn sie den Kunden nicht dazu anhalten, das zu tun, dann macht er es in der Regel nicht.“ (Quelle: Simon)*
- *„Eine Beschreibung von Kunden hilft natürlich immer. [...]. Wenn jetzt der Kunde [...] explizit rein schreibt: »Ich habe einen besonders kleinen Kopf und [der Artikel] passt dann besonders gut.« Das wäre ein Hinweis, der für eine Retourenvermeidung gut wäre.“ (Quelle: Tim)*

Die Informationslage verbessert sich weiter, wenn Kunden bereits über Produkterfahrungen verfügen. Insofern vermeiden Multi-Channel-Strategien oder eine Förderung des Showroomings Retouren. Dabei nutzen Kunden Ladengeschäfte als Vorführraum, wo sie die Ware in Augenschein nehmen, bestellen anschließend aber über den Distanzhandel:<sup>610</sup>

- *„Damit auch die Retourenvermeidung, weil die Läden natürlich ganz geringe Retourenquoten gegenüber dem Versandhandel haben.“ (Quelle: Tim)*

Einen weiteren Ansatzpunkt bieten die zur Bestellanbahnung genutzten Marketing- und Vertriebsinstrumente. Mehrere Studienteilnehmer berichten davon, dass Verkaufsaktionen, wie das Angebot einer versandkostenfreien Lieferung, die Retourenquote deutlich ansteigen lassen. Analog verhält es sich mit Gratisartikeln oder einer künstlichen Angebotsverknappung:

- *„Sie haben Retouren insbesondere, wenn sie versandkostenfreie Tage machen. Und es kann vorkommen, dass sie höhere Retouren haben, wenn sie Geschenkartikel ausloben, die der Kunde behalten kann, auch wenn er retourniert.“ (Quelle: Eric)*
- *„[...] ansonsten versuchen die immer mit Verknappung und mit Tagesangeboten und mit Streichpreis und was weiß ich den Kunden sozusagen unter Druck zu setzen, dass er schnell bestellt. [...] Das sind Retourentreiber.“ (Quelle: Tim)*

Versender können Bestellvorbehalte ferner durch eine kostenlose Rückgabemöglichkeit abbauen. Viele Distanzhändler weisen in ihren Angebotsträgern

---

<sup>610</sup> Vgl. Sevitt/Samuel (2013), S. 26.

offensiv darauf hin, was nach Ansicht der Gesprächspartner ebenfalls retourenfördernd wirkt:

- *„Wenn man sagt, bestimmte Produkte [...] haben eine höhere Retourenquote, dann sollte man eher vermeiden, die kostenlose Retoure noch mehr zu bewerben.“ (Quelle: Lenn)*

Einen ähnlichen Effekt entfaltet der Rechnungskauf. Weil die Kunden nicht in Vorleistung gehen, können Bestellungen ohne entsprechende Kontendeckung erfolgen, was die Rücksendewahrscheinlichkeit vergrößert. Der befragte Geschäftsführer des Logistikdienstleisters führt darauf sogar die international stark voneinander abweichenden Retourenquoten zurück. Dementsprechend kann eine Einschränkung der Zahlungsoptionen als Verhinderungsmaßnahme gewertet werden:

- *„Also die DACH-Regionen sind eher auf gleichem Niveau unterwegs. Da geht es um einzelne Prozentpunkte hoch oder runter, die sich saisonal aber gegenseitig ablösen können. Den französischen Markt habe ich erwähnt, der ist relativ niedrig. Osteuropäische Märkte sind relativ niedrig. Woran liegt das? Es liegt einfach an den Zahlungssystemen. In den DACH-Regionen überwiegt der Rechnungskauf. In Frankreich alles Vorkassensysteme, in welcher Art auch immer. Und Osteuropa ist nur mit Kreditkarte oder mit Vorauszahlung unterwegs. [...] Beispielsweise wenn er per Rechnungskauf bestellt, kann ich erst einmal die Zahlungsarten eingrenzen, technisch ist das durch die Systeme möglich.“ (Quelle: Ulf)*
- *„[...] dass wenn man eine Rechnung anbieten wird, die Retourenquote steigt. Das ist aus unseren Prognosen auf jeden Fall ersichtlich. Weil man so Kunden erreicht, die sonst vielleicht noch gezögert hätten bei der Bestellung [...].“ (Quelle: Lenn)*

Alternativ reduziert ein Warenkorbmaximum den Umfang an Auswahlbestellungen. Manche Studienteilnehmer kombinieren beide Maßnahmen. Das heißt, beim Rechnungskauf verfügen Kunden über einen niedrigeren Maximalbetrag als bei anderen Zahlungsarten:

- *„Einmal ist die Auswahlhöhe begrenzt auf einen Betrag und auf eine Menge. Es können jetzt keine zehn [Artikel] herausgeschickt werden. Wie gesagt, eine Auswahl sollte stattfinden für maximal 750 €.“ (Quelle: Tim)*

Weniger restriktiv wirken laut den Befragten Appelle, die auf die ökonomischen sowie ökologischen Folgen einer Retoure abstellen, und spezielle Anreize, die den Kunden dazu bewegen, die Bestellentscheidung bewusster zu treffen:



- *„Sie können Anreizsysteme bieten, indem sie sagen, ich gebe dir für Sendungen ohne Retoure 3 % Rabatt oder ich stufe dich zukünftig als Kunde ein mit 10 % Rabatt, wie auch immer. Die Facetten sind vielfältig.“ (Quelle: Ulf)*

Nach der Bestellung obliegt der Logistik die Zustellung der gewünschten Artikel. Als adäquate Mittel, um Rücksendungen infolge einer zu späten Lieferung zu vermeiden, sehen die Teilnehmer die Angabe realistischer Zustelltermine, deren Einhaltung und die Verkürzung der Laufzeiten. Dies kann sich auf eine Beschleunigung interner Prozesse und die Wahl schneller Logistikdienstleister beziehen. Die Verwendung hochwertiger Versandverpackungen schließt Retouren aufgrund von Transportschäden aus. Außerdem gilt es, die Aufträge möglichst fehlerfrei zusammenzustellen, wozu Kontrollmaßnahmen beitragen:

- *„Retouren können nicht nur aus Nichtgefallen entstehen, [...] sondern auch durch Fehlversand. [...] wir betreiben eine Fehlerrücktragung auf Mitarbeiterbasis. [...] und die Fehler werden veröffentlicht.“ (Quelle: Maik)*
- *„[Beim Rücksendegrund] »zu spät« wissen wir, woran es liegt. Dann hat er wo anders das gleiche Produkt schon besser bekommen. [...] dann haben wir Prozesse beschleunigt, damit der Kunde schneller an die Ware kommen kann.“ (Quelle: Jonas)*

Im Anschluss an die Warenlieferung haben Kunden den Respondenten zufolge oftmals Probleme mit der Inbetriebnahme bzw. der Nutzung des vollständigen Funktionsumfangs. Um darauf zurückgehende Retouren abzuwenden, unterstützen sie die Anwender telefonisch. Derartige Hilfsangebote erhöhen die Informationsqualität in der Nachbestellphase und bieten ein Äquivalent zur persönlichen Beratung im stationären Handel:

- *„Bei uns sind die Mitarbeiter im Callcenter sehr gut ausgebildet. Wenn sie zum Beispiel einen Kunden fragen »Haben Sie das Gerät denn auch eingesteckt?«, kommt natürlich als Antwort »Halten Sie mich für blöd? Natürlich habe ich es eingesteckt. Schicken Sie mir einen Retourenschein!« Wenn die Mitarbeiterin allerdings fragt »Könnten Sie das Gerät bitte kurz ausstecken und wieder einstecken? Das Gerät hat dann einen Reset gemacht. Dann müsste es eigentlich funktionieren!«, dann hört man im Hintergrund oft ein »Ohh! Ja, der Reset hat funktioniert. Danke!«“ (Quelle: Maik)*

Sollte die Rücksendung nicht auf das Produktverständnis, sondern auf den Preis bzw. dessen Entwicklung zurückzuführen sein, bieten einige Firmen Nachlässe an, um den Kunden von einer Retoure abzuhalten. Unter Umständen ist es sogar wirtschaftlicher, eine Ersatzlieferung bzw. Erstattung ohne Rücksendung einzuleiten:

- „Vorher hat es 275 € gekostet, jetzt kostet es 269 €. Eigentlich würde er das Gerät jetzt zurückschicken und es sich für 269 € neu kaufen. Da sagen wir: »Pass auf, wir erstatten dir die 6 €, bevor wir da ein langes Heckmeck machen.« [...] Wenn er mit einem Wettbewerbspreis kommt, dann kommt es darauf an, ob wir uns das leisten können.“ (Quelle: Jonas)
- „Der Mitarbeiter sieht schon in der Artikelhistorie, das ist ein Problemartikel. Er sieht gegebenenfalls sogar, wie er reagieren soll. In dem Fall war es ein sehr extremer Fall, sodass wir sagen mussten: »Wir wissen, dass wir ein Problem hatten. Das war eine fehlerhafte Charge. Bitte werfen Sie den Artikel weg. Sobald die neue Charge kommt, kriegen Sie den kostenfrei zugeschickt. Den [alten Artikel] müssen Sie nicht mal zurückschicken, kostet nur Porto!«“ (Quelle: Maik)

Eine andere Herangehensweise stellt die Erhöhung des Rücksendeaufwands dar. Zwei gängige Varianten sind der Verzicht auf die Beigabe von Retourenscheinen sowie die Erhebung von Rücksendegebühren. Aktuell ist dies nur möglich, wenn der Artikelwert 40 € unterschreitet oder der Besteller – wie beim Rechnungskauf – noch keine Zahlung geleistet hat. Mit der Ratifizierung der neuen EU-Verbraucherrechterichtlinie 2011/83/EU fällt diese Grenze jedoch weg.<sup>611</sup> Gleichwohl betonen die Gesprächspartner, dass die Praktikabilität stark von der Zahlungsart abhängt:

- „Wo wir es auch schon deutlich gemerkt haben, das war, als wir aufgehört haben, Retourenaufkleber mit beizulegen. [...] Das war deutlich spürbar.“ (Quelle: Simon)
- „[...] die Erfahrungen zeigen ja, dass die Retourenquote um 10–15 % steigt, wenn man ein Retourenlabel beilegt.“ (Quelle: Eric)
- „Das heißt, wenn jemand unter 40 € zurückschickt, dass er dann die Retourenkosten selber tragen muss. Das ist beim Premiumportal jetzt [...] nicht der Fall.“ (Quelle: Lenn)
- „Sie haben natürlich die Möglichkeit, ihn mit dem Retourenprozess zu belasten. Das funktioniert am besten, wenn er aus dem Vorkassensystem kommt. Als Rechnungskäufer ist das ein bisschen schwierig.“ (Quelle: Ulf)

Weisen Artikel oder Kunden dauerhaft unprofitabel hohe Retourenquoten auf, denken die befragten Unternehmen über eine Auslistung bzw. Belieferungseinstellung nach:

---

<sup>611</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.3.

- „Das heißt, hier habe ich immer einen Ansatzpunkt, mich für das nächste Mal zu steigern, Sortimente zu ändern, Sortimente umzustrukturieren. [...] Hier und da sind Kunden auffällig, bei denen wir feststellen, da kommen 10–15 Teile in einem Paket. Bei diesen Fällen geben wir Rückmeldung, dass dieser Kunde genauer angeschaut werden soll. Ob er ihn dann als Retourensünder markiert und ihn nicht mehr bedient oder was auch immer, ist final die Entscheidung des Distanzhändlers.“ (Quelle: Ulf)

Tab. 42 ordnet die beschriebenen Präventivmaßnahmen den im Vorfeld identifizierten generellen Einflussgrößen zu. Dabei erhebt die Übersicht keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern stellt lediglich die in der Stichprobe bewährten Methoden dar.

Einflussgrößen Rücksendewahrscheinlichkeit	Innerhalb der Stichprobe genannte Präventivmaßnahmen
Warenpräsentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration hochauflösender Bilder und Videos</li> <li>• Kommunikation kunden- und artikelspezifischer Angebotshinweise</li> <li>• Einbindung echter Kundenrezensionen</li> </ul>
Marketing- und Vertriebsaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf Versandkostenfrei-Aktionen</li> <li>• Verzicht auf Gratisartikel</li> <li>• Verzicht auf eine künstliche Angebotsverknappung</li> <li>• Verzicht auf die Option eines Rechnungsaufs</li> <li>• Verzicht auf offensive Bewerbung der kostenlosen Rücksendeoption</li> </ul>
Rücksendeaufwand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Beigabe eines Retourenlabels zur ursprünglichen Sendung</li> <li>• Erhebung von Rücksendegebühren</li> </ul>
Produkt- und Verpackungsqualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensübergreifende Kommunikation der Retourengründe</li> <li>• Qualitätsinitiativen mit Lieferanten</li> <li>• Konsequente Wareneingangskontrollen</li> <li>• Etablierung von Qualitätszirkeln zur laufenden Kontrolle der Produktqualität</li> <li>• Auslistung besonders retourenanfälliger Artikel</li> </ul>
Kundencharakteristika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementierung von Anreizsystemen zur Förderung von Bestellungen ohne Rücksendung</li> <li>• Appelle bezüglich der Retourenfolgen (Umwelt, Kosten)</li> <li>• Limitierung der Auswahlhöhe</li> <li>• Beendigung unprofitabler Kundenbeziehungen</li> </ul>
Logistikprozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschleunigung interner Kommissionier- und Versandprozesse</li> <li>• Kontrollmaßnahmen zur Vermeidung von Lieferfehlern</li> <li>• Auswahl schneller und zuverlässiger Transportoptionen</li> <li>• Verwendung hochwertiger Versandverpackungen</li> </ul>
Verkaufspreis und Preisentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachträgliche Gewährung von Preisnachlässen</li> </ul>

Produktserien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung von Showrooming-Aktivitäten</li> <li>• Aufbau einer Produktmarke</li> </ul>
Beratungsangebot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau von telefonischen Helpdesks bzw. Helpdesks</li> <li>• Erarbeitung kundenindividueller Lösungen: z. B. Ersatzlieferung/Erstattung ohne Rücksendung</li> <li>• Umsetzung einer Multi-Channel-Strategie</li> </ul>

Tab. 42: Maßnahmen zur Unterstützung des präventiven Retourenmanagements

In Bezug auf die präventiven Erfolgskriterien vertreten die befragten Händler<sup>612</sup> übereinstimmend die Ansicht, dass sich Erfolg in der Rücksendewahrscheinlichkeit niederschlägt und deshalb anhand der Retourenquote zu beurteilen ist:

- *„Den [Erfolg] beurteile ich daran, ob die Quote niedrig bleibt oder nicht. Ich kann mir noch 17 andere Sachen überlegen, wie ich das messe. Aber am Ende muss ich mir nur Sorgen machen, wenn die Quote steigt.“ (Quelle: Jonas)*

Mehrere Teilnehmer argumentieren ferner, dass Rücksendungen häufig auf einen oder mehrere Fehler zurückgehen. Die Ursachenanalyse kann deshalb einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess initiieren. Ergo wird als zweites Erfolgskriterium die Anzahl der Verbesserungsprojekte eingeführt:

- *„Von dort geht dann auch gleich die Verbesserungsinitiative an den Lieferanten. Dann sagt man dem, du musst das besser kleben oder besser beschreiben oder sonst was. Da gehen dann manchmal Verbesserungsprozesse über Jahre.“ (Quelle: Maik)*
- *„Das ist für uns ja auch wichtig. [...] Die Gründe dafür zu erforschen. Und wenn die Gründe halt häufiger werden, bei den Produkten, dann können wir auch an einem bestimmten Faktor wieder ansetzen und sagen, da ist etwas falsch, und es besser machen.“ (Quelle: Simon)*
- *„Also alle Dinge, die da aufgenommen werden an Gründen, die haben für andere Abteilungen, sei es Service, Marketing oder Einkauf, immer eine Auswirkung. Was dann auch angesprochen wird und in Verbesserungsprojekte mündet.“ (Quelle: Lenn)*

<sup>612</sup> Da der Logistikdienstleister „Loxx“ nach eigenen Angaben selbst kein präventives Retourenmanagement betreibt, wurde auf eine Befragung bezüglich der präventiven Erfolgskriterien und -faktoren verzichtet.

Mit nur zwei identifizierten Erfolgskriterien (vgl. Tab. 43) fällt die Bandbreite gegenüber dem kurativen Retourenmanagement deutlich geringer aus.

Erfolgskriterien des präventiven Retourenmanagements	Maik (Playa)	Eric (Fany)	Jonas (Electra)	Tim (Beaux)	Simon (Baggy)	Lenn (Styla)
Optimierung der Retourenquote	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Anzahl Verbesserungsprojekte	✓		✓	✓	✓	✓

Tab. 43: Erfolgskriterien des präventiven Retourenmanagements

Des Weiteren zielen die Fallstudien auf die präventiven Erfolgsfaktoren ab. Diesbezüglich nennen die Interviewten die unternehmensinterne Koordination – also die Abstimmung des Retourenmanagements mit Marketing/Vertrieb, Einkauf, Qualitätssicherung und Produktentwicklung – als entscheidende Einflussgröße. Hierzu sind sämtliche Aktivitäten auf ein gemeinsames Ziel auszurichten:

- „Die Faktoren sind sicherlich die Vernetzung in den einzelnen Geschäftsbereichen. Das bedeutet, dass der Einkauf, das Produktmanagement, die Retourenstelle, der Kundenservice und die Qualitätssicherung einfach in Kontakt stehen müssen [...]. Das ist, denke ich, der Hauptfaktor, dass eine gute Vernetzung vorliegen muss. Und, dass die Leute alle ein gemeinsames Ziel haben.“ (Quelle: Maik)
- „Das liegt weniger an der Retourenabteilung, sondern da kann ich nur gucken, dass wir vernünftig einkaufen und die Ware vernünftig beschreiben.“ (Quelle: Jonas)

Eine ebenfalls große Rolle nimmt aus Expertensicht die Personalisierung der Kundenkommunikation ein, die individuelle Angebote in der Vor- und Nachbestellphase schafft. Dazu ist die Anonymität des Versandhandels durch geeignete Beratungsinstrumente wie virtuelle Assistenten oder Hotlines zu beseitigen:

- „Das hatte ich ja vorhin schon gesagt. Präventiv, indem wir uns personalisieren [...].“ (Quelle: Simon)
- „Denn häufig ist es auch ein Bedienungsfehler. Da haben wir eine Schnittstelle für den Kunden in der Telefonhotline, wo wir auch dem Kunden helfen, den richtigen Umgang mit seinem Gerät zu finden. Und dann verhindere ich auch die Retoure.“ (Quelle: Jonas)
- „Wir werden in Zukunft ein Tool haben, das die individuelle Größenvermessung erlaubt.“ (Quelle: Lenn)

Mit Ausnahme eines Befragten schreiben alle Respondenten der Mitarbeiterqualifikation eine erfolgsstiftende Wirkung zu. Gerade bei Verhinderungs- und Vermeidungsmaßnahmen bedarf es erfahrener und gut ausgebildeter Angestellter, um den Kunden unter Wahrung der Unternehmensinteressen nicht zu verärgern und seinen Bedürfnissen gerecht zu werden:

- *„Das andere ist, für den Distanzhandel haben wir hier einen Kundendienst, der hier schon lange dabei ist. Der auch nur Inhouse ist. Das heißt, wir haben keine externe Agentur [...], um hier eine ziemlich gute Expertise zu haben und möglichst am Telefon gut und typgerecht beraten zu können. [...] Wir haben dann auch Schulungen gemacht.“ (Quelle: Tim)*
- *„Auf jeden Fall. Das müssen auf jeden Fall Leute sein, die sehr stressresistent sind. Und die natürlich gut mit Kunden umgehen können und gut mit dem Kunden agieren können. Da kann man [...] natürlich jetzt nicht jeden hinsetzen, der einfach das Telefon abnimmt.“ (Quelle: Lenn)*

Vier Experten sehen darüber hinaus einen Zusammenhang mit der Lieferqualität. Weniger Fehler bei der Warenkommissionierung, die Einhaltung zugesagter Termine und eine kurze Zustellzeit reduzieren demnach die Retourenquote:

- *„Eher schnell verschicken, damit man den Kunden glücklich machen kann und er [...] es eben nicht zurückschickt.“ (Quelle: Jonas)*
- *„Also ein Wahnsinnsaufwand ist das, um die Kunden schnell zu bedienen.“ (Quelle: Tim)*

Ebenso viele Händler führen die Lieferantenentwicklung zur Verbesserung der Produkt- und Verpackungsqualität an. Allerdings weisen einige Gesprächspartner darauf hin, dass die Möglichkeiten stark von der Verhandlungsmacht abhängen. Weiterhin muss der Produktlebenszyklus ausreichend lang sein, um derartige Anstrengungen zu rechtfertigen:

- *„Wenn es die Qualität ist, [...] muss [man] mit dem Lieferanten zusammenarbeiten [...].“ (Quelle: Simon)*
- *„Viele der Hersteller befinden sich in Ostasien, stellen ihre Geräte für den weltweiten Gebrauch her. Und dafür ist unser Marktanteil selbst in Deutschland und allemal weltweit zu gering, als dass die dann sagen, weil die das gern hätten, machen wir das. Was man machen kann, ist, darauf hinzuweisen [...].“ (Quelle: Jonas)*

Um Fehlentwicklungen frühzeitig zu identifizieren, ist eine Überwachung der Retourenmenge und -gründe erstrebenswert. Diese Aufgabe kommt dem Performance Measurement zu, das immerhin drei Gesprächspartner als Erfolgsfak-

tor angeben. Neben der direkten Steuerungsfunktion schaffen Kennzahlen ein allgemeines Problembewusstsein:

- *„Das heißt, hier werden Retouren ausgewertet. Die Retourenhäufigkeit bei einzelnen Artikeln wird nachgehalten. Wenn die einen Meldewert überschreitet, dann werden die Lagerbestände zunächst einmal gesperrt.“ (Quelle: Maik)*
- *„Damit nicht nur wir auf der Geschäftsführungsebene wissen, was da los ist, sondern auch der Mitarbeiter und der Abteilungsleiter sich kritisch damit auseinandersetzen.“ (Quelle: Jonas)*

Die Aufmerksamkeit für das präventive Retourenmanagement fördert darüber hinaus die Unterstützung der Unternehmensleitung, was als sogenannter Top-Management-Support Eingang in die Literatur gefunden hat. Da sich ausführende Mitarbeiter an den Aktivitäten des Managements orientieren und sie die für die Umsetzung notwendigen Ressourcen bereitstellen, erhöht die Verortung in der obersten Hierarchieebene die Erfolgswahrscheinlichkeit:

- *„Deswegen ist das bei uns auf leitender Ebene aufgehängt. Also die Verknüpfung ist schon zentral.“ (Quelle: Maik)*

Ein Experte spricht ferner die Relevanz von Informationssystemen an. Seiner Meinung zufolge sind Informationssysteme für präventive Aufgaben ähnlich wichtig wie für die Retourenbearbeitung. Nur mit entsprechender Anwendungssoftware werden Mitarbeiter in die Lage versetzt, Rücksendungen zu verhindern, zu vermeiden und kundenindividuelle Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Des Weiteren erfordert die Kennzahlenerhebung eine entsprechende Auswertungsfunktion:

- *„Hier auch wieder: Auf welches Wissen können die Mitarbeiter zurückgreifen? Das wäre die Frage in Richtung der Software. Jeder Mitarbeiter, der einen Kunden am Telefon hat, hat Fachwissen zur Verfügung, das einfach in der Software vorgehalten wird. Das funktioniert so: Der Kunde ruft an. Wenn er eine Rufnummerübermittlung hat, geht zunächst mal bei der Agentin oder dem Agenten seine Kundenkarte auf. Die ersten Informationen, die da drauf sind, sind die zuletzt getätigten oder offenen Bestellungen. Das heißt, das weiß man dann schon, während es noch klingelt. Dann kann man über diesen Weg, über den Artikel, auf Zusatzdaten zum Artikel zugreifen. Die kommen [...] aus zurückliegenden Retourenfällen. [...] Im Präventiven ist das dann schon erfolgskritisch, dass man [...] Informationen über ein Informationssystem zur Verfügung stellt.“ (Quelle: Maik)*

Tab. 44 fasst die acht Erfolgsfaktoren des präventiven Retourenmanagements zusammen.

Erfolgsfaktoren des präventiven Retourenmanagements	Maik (Playa)	Eric (Fany)	Jonas (Electra)	Tim (Beaux)	Simon (Baggy)	Lenn (Styla)
Unternehmensinterne Koordination	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Personalisierung Kundenkommunikation	✓		✓	✓	✓	✓
Mitarbeiterqualifikation	✓		✓	✓	✓	✓
Lieferqualität	✓		✓	✓	✓	
Lieferantenentwicklung	✓			✓	✓	✓
Performance Measurement	✓		✓	✓		
Top-Management-Support	✓		✓			
Informationssysteme	✓					

Tab. 44: Erfolgsfaktoren des präventiven Retourenmanagements

#### 5.1.4.5 Nachgelagerte Kontrolle des Retourenmanagements

Der letzte Interviewteil bezieht sich auf die Kontrollphase des Retourenmanagements. Überraschenderweise erheben die Befragten trotz der Relevanz des Performance Measurements nur wenige Kennzahlen. Ein Respondent führt das auf die Unternehmensgröße zurück:

- „Nein, Prozesskennzahlen betrachten wir nicht. Die Arbeit muss ja gemacht werden. Das hat natürlich alles mit gewissen Unternehmensgrößen zu tun [...]. Ein großer Betrieb hat in jedem Bereich eine gewisse Produktivität vorzuweisen und dafür wird auch in Maschinen und Software und was weiß ich investiert. Das ist bei uns alles sehr händisch.“ (Quelle: Tim)

In der Stichprobe nimmt die Anzahl der eingesetzten Messgrößen ebenfalls mit der Unternehmensgröße ab. Während die Großanbieter sieben bzw. zehn Werte erheben, bewegt sich diese Zahl bei den kleineren Firmen zwischen eins und vier.

Dabei ermitteln die Teilnehmer am häufigsten die Retourenquote. Allerdings existieren hierfür unterschiedliche Berechnungsmethoden. Am weitesten verbreitet ist die Kalkulation auf Artikelbasis. Die Entscheidungsträger setzen dazu die Menge der retournierten Artikelpositionen ins Verhältnis zur Anzahl der versendeten Artikelpositionen. An zweiter Stelle folgt die wertbezogene Berechnung. Hierfür wird der Wert der retournierten Ware durch den Wert der ver-



sendeten Ware dividiert. Am wenigsten gebräuchlich ist die Messung anhand der Pakete. Dazu ist die Anzahl der zurückerhaltenen Pakete durch die Anzahl der versendeten Pakete zu teilen.

Dieser in der Literatur bislang nicht festgehaltene Unterschied ist für die Vergleichbarkeit der Kennziffern von herausragender Bedeutung. Um die Unterscheidung künftig zu erleichtern, werden – in Anlehnung an den in der Logistik weit verbreiteten Servicegrad – die Begriffe der Alpha ( $\alpha$ )-, Beta ( $\beta$ )- sowie Gamma ( $\gamma$ )-Retourenquote eingeführt. Dabei weist die Alpha-Retourenquote analog zum entsprechenden Servicegrad einen Ereignisbezug auf, der in der Praxis durch ein eintreffendes Retourenpaket gegeben ist:

$$RQ(\alpha) = \frac{\text{Anzahl retournierter Pakete}}{\text{Anzahl versendeter Pakete}} \cdot 100 \% \quad (5.1)$$

Demgegenüber verfügt die Beta-Retourenquote über einen Mengenbezug und stützt sich auf die retournierten Artikelpositionen:

$$RQ(\beta) = \frac{\text{Anzahl retournierter Artikelpositionen}}{\text{Anzahl versendeter Artikelpositionen}} \cdot 100 \% \quad (5.2)$$

Die Gamma-Retourenquote nimmt ergänzend eine Wertbetrachtung vor:

$$RQ(\gamma) = \frac{\text{Wert retournierter Artikelpositionen}}{\text{Wert versendeter Artikelpositionen}} \cdot 100 \% \quad (5.3)$$

Mit vier Nennungen ebenfalls weit verbreitet ist der Anteil einzelner Retourengründe. Der Logistikdienstleister betrachtet die Aufbereitung dieser Kennzahl als Teil seiner Serviceleistung:

- *„Unserem Kunden liefern wir jeden Retourengrund, den wir mitgeteilt bekommen und den wir erfassen können. Über Systeme wird das dann zerlegt auf Kundengruppen, auf Märkte, auf Einzelkunden, in jeder Form.“ (Quelle: Ulf)*

Weitere unregelmäßig genannte Messgrößen sind die absolute Retourenanzahl in einer Planungsperiode, die pro Mitarbeiter in einer Periode bearbeiteten Rücksendungen, die mittlere Zustellzeit (Zeitspanne von der Paketaufgabe bis zur Vereinnahmung), die mittlere Durchlaufzeit (Zeitspanne von der Vereinnahmung bis zur Wiedereinlagerung), die durchschnittliche Erstattungszeit (Zeitspanne von der Vereinnahmung bis zur Auslösung der Erstattung), der prozentuale Anteil der Verwertungsoptionen, die mittleren Margenabschläge für C-Retouren, die mittleren Bearbeitungskosten pro Rücksendung, der Anteil fehlerhaft klassifizierter Retouren, die Rückstandsquote (Retourenanteil, der

nicht in der vereinbarten Durchlaufzeit bearbeitet wurde) sowie die mittlere Fehlerquote der Kommissionierung.

Die Befragung zeigt, dass viele Entscheider zentrale Kennzahlen wie Bearbeitungszeiten und -kosten nur grob abschätzen, sie aber nicht regelmäßig nach einer vorab definierten Methode ermitteln. Exemplarisch sei folgende Aussage angeführt:

- *„Die Geschwindigkeit erheben wir nicht. Ich weiß aber so im Schnitt, wie lange es dauert. Im Weihnachtsgeschäft dauert das bis zu zwei Wochen und da werden die Kunden wirklich sehr nervös, während es im normalen Geschäft dann innerhalb von drei Tagen eigentlich erledigt ist.“ (Quelle: Simon)*

Erwähnenswert ist weiterhin der geringe Anteil präventiver Kennziffern. Obwohl ein Großteil der Teilnehmer die Beeinflussung der Retourenzahl als oberste Zielsetzung angibt, spiegelt sich diese Relevanz nicht in der Kontrolle wider. Einzig die prozentualen Anteile der Retourengründe sowie die Fehlerquote innerhalb der Kommissionierung eignen sich für eine systematische Analyse der Retourenursachen und sind deshalb eindeutig dem präventiven Retourenmanagement zuzuordnen. Mit Abstrichen repräsentieren außerdem die Retourenquote und die absolute Retourenanzahl die Ergebnisse von Präventivmaßnahmen. Nichtsdestotrotz ist ein Mangel an vorauslaufenden Messgrößen deutlich erkennbar. Diese Erhebungslücke geben die Befragten bereitwillig zu, wie nachfolgendes Zitat belegt:

- *„Wie beurteilt man Ereignisse, die gar nicht eingetreten sind? [...] Aktuell haben wir das so nicht in strategischen Kennzahlen hinterlegt.“ (Quelle: Maik)*

Tab. 45 stellt die 15 identifizierten Kennzahlen in einer Übersicht dar.

Kennzahl	Ulf & Sören (Loxx)	Maik (Playa)	Eric (Fany)	Jonas (Electra)	Tim (Beaux)	Simon (Baggy)	Lenn (Styla)
$\alpha$ -Retourenquote (Sendungsbezug)				✓			✓
$\beta$ -Retourenquote (Artikelbezug)		✓	✓	✓	✓	✓	✓
$\gamma$ -Retourenquote (Wertbezug)				✓		✓	✓
Anteile Retourengründe	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Anzahl Retouren	✓			✓			

Retourenzahl pro Mitarbeiter (Tag/Stunde)	✓						✓
Zustellzeit				✓			
Durchlaufzeit	✓			✓			
Erstattungszeit				✓			
Anteile Verwertungskanäle				✓			
Margenabschläge C-Retouren				✓			
Bearbeitungskosten pro Retoure	✓						
Anteil Fehlklassifikation	✓						
Rückstandsquote	✓						
Fehlerquote Kommissionierung		✓					

Tab. 45: Kennzahlen des Retourenmanagements

Weiterhin wurde der Erhebungszweck erfragt. Vier Teilnehmer sehen einen Nutzen in der laufenden Prozesssteuerung und -überwachung. Kommt es zu Abweichungen gegenüber Soll-Werten, können die Entscheidungsträger frühzeitig Gegenmaßnahmen einleiten und negative Folgen reduzieren:

- „Wir kommunizieren den ganzen Tag, in welchen Zeiten welche Mengen zu bearbeiten sind – auch für die Randbereiche. Parallel wissen wir jederzeit, wie der Bearbeitungsstand ist.“ (Quelle: Ulf)
- „Das heißt, im Endeffekt, typische Steuerung [...].“ (Quelle: Jonas)

Genauso viele Gesprächspartner führen aus, dass die Kennzahlenkommunikation in Verbindung mit der Überprüfung des Zielerreichungsgrads Leistungsdruck erzeugt. Die motivierende Wirkung können eine Kopplung an Prämien-systeme oder die Androhung von Sanktionen verstärken. Dieser Effekt beschränkt sich nicht nur auf die Retourenabteilung, sondern erfasst weitere Organisationseinheiten, z. B. den Einkauf und Marketing/Vertrieb:

- „[...] die Fehlerrücktragung wird gegebenenfalls zu personellen Konsequenzen führen oder zumindest mal zu einem intensiven Gespräch.“ (Quelle: Maik)
- „[...] wenn es sich häuft, dass zum Beispiel Ware retourniert wird, weil die Angaben auf der Produktseite falsch waren, dann gibt es auch entsprechende Konsequenzen für den Produktmanager, der die Information eingestellt hat.“ (Quelle: Jonas)

Ebenso häufig geben die Respondenten die Identifikation von Verbesserungspotenzialen durch die Analyse der Rücksendegründe an. In den Interviews zeigen sie drei konkrete Ansatzpunkte auf: erstens eine Steigerung der Produktqualität, gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit den Lieferanten; zweitens eine Anpassung interner Prozesse, um Retouren verursachende Fehler zu vermeiden und den Bearbeitungsprozess hinsichtlich der verfolgten Ziele zu optimieren; drittens eine Überarbeitung der Warenpräsentation in den Angebotsträgern:

- *„Die Kennzahlen auf Artikelebene führen zur Artikelverbesserung. [...] das bedeutet einfach, dass wir dem Lieferanten die Probleme nennen [...]. Nicht, dass wir nur sagen »Bei dir kommt immer alles zurück!«, sondern das Warum ist entscheidend.“ (Quelle: Maik)*
- *„Kontinuierliche Steuerung, um die Prozesse zu verbessern.“ (Quelle: Jonas)*
- *„Dann aber auch in Marketingthemen, gerade was das Thema Texte, Bilder, Videos angeht. Für die Optimierung.“ (Quelle: Lenn)*

Erweist sich eine Steigerung der Produktqualität als unrealistisch, bspw. weil der Lebenszyklus zu kurz ausfällt, ist bei einer zu hohen Retourenquote eine Auslistung denkbar. Analog dazu sollte die erwartete Rücksendewahrscheinlichkeit in die Entscheidung zur Sortimentsaufnahme eingehen:

- *„Wenn wir es mit auffällig häufig retournierten Produkten zu tun haben, dann gibt es meist zwei Gründe. Entweder man hat ein schlechtes Produkt [...] und wir haben uns alle vertan. Dann ist das so. Dann haben wir schnell daraus gelernt.“ (Quelle: Jonas)*
- *„Also in dem Farbmix, den wir anbieten, betrachten wir natürlich auch die Retourenquote.“ (Quelle: Tim)*

Mehrere Studienteilnehmer nutzen die Retourenquote in Lieferantenverhandlungen. Vorrangiges Ziel ist eine Reduktion der Bezugspreise. Ob dies letztendlich gelingt, hängt wesentlich von der Machtverteilung zwischen den Verhandlungspartnern ab. Die Interviews offenbaren eine überraschend starke Händlerposition:

- *„Wenn es vom Lieferanten falsch beschrieben ist oder Eigenschaften hat, die bei Kunden zu großer Unzufriedenheit führen, dann sagen wir: »Das war richtiger Murks, das kriegen wir dauernd zurück!« Da müssen wir reden, wie wir das vernünftig gelöst kriegen.“ (Quelle: Jonas)*
- *„Bei den Fremdlieferanten verhandeln wir Nachlässe auf Basis der Retourenquote.“ (Quelle: Simon)*

Einschränkend wird jedoch darauf verwiesen, dass einige Anbieter überhaupt keinen Spielraum sehen:

- *„Nein, weil ich leider in einer schlechten Verhandlungsposition bin. Die sagen: »Friss oder stirb! Willst du [die Marke] haben, dann musst du sie bei mir kaufen, woanders kriegst du sie nicht!«“ (Quelle: Eric)*

Zwei Teilnehmer berücksichtigen die Retourenquote zusätzlich auf der Absatzseite. Sie berichten, dass die Rücksendewahrscheinlichkeit für die Ausgestaltung von Marketingmaßnahmen und die einhergehende Preiskalkulation unerlässlich ist:

- *„Preisentscheidungen spielen auch eine Rolle. [...] Letztendlich wird die Retourenquote zur Optimierung des Gewinns herangezogen.“ (Quelle: Simon)*
- *„Also die Retourenquote spielt natürlich in das Gesamtergebnis hinein. Und wenn man eine Marketingmaßnahme aussteuert, muss man im Vorfeld schon die Retourenquote mit einkalkulieren. Weil ich den Verkauf ja dann nochmal erzeugen muss, um ihn hinterher wirklich in der Kasse zu haben.“ (Quelle: Lenn)*

Des Weiteren ermöglichen Messgrößen zum Bestell- und Rücksendeverhalten eine Kundensegmentierung. Kundengruppen mit hohen Deckungsbeiträgen rechtfertigen besondere Bindungsmaßnahmen. Demgegenüber sollte die Belieferung unprofitabler Kunden eingestellt werden, was in der Praxis tatsächlich geschieht:

- *„Wir hatten jetzt einen Kunden, das war ein Hochretournierer. Der hat immer bestellt und wieder zurückgeschickt. Den beliefern wir tatsächlich nicht mehr.“ (Quelle: Eric)*

Eine weitere Einsatzoption bieten Unternehmensvergleiche zur Einordnung der eigenen Leistungsfähigkeit und der Identifikation von Best-Practice-Fällen. Die Übernahme erfolgreicher Methoden und Verfahren verbessert die eigene Leistungsstärke. Eine Benchmarkmöglichkeit bietet sich z. B. innerhalb von Verbänden:

- *„Und Externe nutzen auch teilweise die Zahlen, weil im Verband diese Zahlen interessant sind.“ (Quelle: Tim)*

Nachfolgende Tab. 46 fasst die acht identifizierten Verwendungszwecke zusammen.

Verwendungszweck	Ulf & Sören (Loxx)	Maik (Playa)	Eric (Fany)	Jonas (Electra)	Tim (Beaux)	Simon (Baggy)	Lenn (Styla)
Prozesssteuerung/-überwachung	✓	✓		✓			✓
Mitarbeitermotivation	✓	✓		✓			✓
Identifikation von Verbesserungspotenzialen		✓		✓	✓	✓	✓
Sortimentsentscheidungen		✓		✓	✓	✓	✓
Lieferantenverhandlungen		✓		✓		✓	✓
Preiskalkulation						✓	✓
Kundensegmentierung	✓		✓	✓	✓		
Unternehmensvergleiche					✓		

Tab. 46: Verwendungszweck der erhobenen Kennzahlen

### 5.1.5 Einschränkungen, Forschungsausblick und Bewertung des Beitrags für Wissenschaft und betriebliche Praxis

Abschließend soll auf methodische Einschränkungen eingegangen werden, die gleichzeitig einen Anknüpfungspunkt für künftige Beiträge bilden. Trotz umfangreicher Maßnahmen zur Sicherstellung der Wissenschaftlichkeit sind qualitativ-empirische Projekte unweigerlich subjektiven Einflüssen ausgesetzt. Es ist deshalb notwendig, die Befunde mit anderen Methoden erneut zu überprüfen. Hierfür kommen großzahlige Fragebogenerhebungen infrage. Limitierend wirkt weiterhin das Sampling, das heißt die Auswahl der analysierten Unternehmen.

In dieser Arbeit kommt die „Maximum Variation Method“ zum Einsatz. Trotz großer Übereinstimmungen im Antwortverhalten und der dadurch erzielten Datensättigung sind im Sinn der Generalisierbarkeit weitere Autoren aufgefordert, die Ergebnisse zu replizieren. Von großem Interesse sind ergänzende Studien unter Versandhändlern, die das Retourenmanagement an Dienstleister auslagern. Möglicherweise führt dieser spezielle Entscheidungskontext zu anderen Erfolgskriterien und -faktoren. Mit der gleichen Absicht sollten Firmen befragt werden, die eine Strategie der Kostenführerschaft verfolgen.

Ungeachtet der genannten Einschränkungen leisten die durchgeführten Fallstudien einen tiefen Einblick in das Retourenmanagement des deutschen Versandhandels. Trotz jahrzehntelanger Erfahrungen mit großen Rücksendungsmengen existieren hierzu bislang keine wissenschaftlich fundierten Publikationen. Vor diesem Hintergrund bewerkstelligt die vorliegende qualitativ-empirische Abhandlung vier wesentliche Forschungsbeiträge.

Erstens erfolgt die Identifikation allgemeiner Retourenmanagement-Ziele und darauf aufbauender Erfolgsgrößen sowie -faktoren. Im Gegensatz zu bestehenden Publikationen wird hierbei zwischen der kurativen und präventiven Dimension unterschieden. Die Befunde deuten auf große Divergenzen hin. Nur vier Erfolgsfaktoren sind beiden Ebenen zugeordnet, weshalb sie im Folgenden als Kernfaktoren bezeichnet werden. Abb. 29 stellt die vermuteten Zusammenhänge dar. Sie bestätigen zum einen außerhalb des Versandhandels gewonnene Erkenntnisse.<sup>613</sup> Zum anderen werden neue, bislang unbekannte Beziehungen postuliert.

Zweitens ermöglichen die Interviews eine differenzierte Modellierung des Bearbeitungsprozesses. Der dokumentierte hohe Übereinstimmungsgrad spricht für ein Bearbeitungsmuster, das sich als Best-Practice etabliert hat. Gegenüber den bekannten Referenzprozessen von *Rogers et al.* (2002) und *Stock/Speth/Shear* (2006) mit sechs bzw. fünf Stufen erreicht der aufgezeigte Ablauf mit bis zu zehn Schritten einen spürbar höheren Detaillierungsgrad. Damit kommt die Arbeit der eingangs zitierten Aufforderung von *Stock/Mulki* (2009) nach und bietet Hinweise für eine optimale Gestaltung der Bearbeitungsprozesse – auch außerhalb des Versandhandels.<sup>614</sup>

Drittens leistet diese Publikation einen explorativen Überblick zu den Einflussgrößen auf die Rücksendewahrscheinlichkeit und erweitert damit die von *Bernon/Cullen* (2004) für den Einzelhandel identifizierten zehn Retourentreiber. Ein Vergleich zwischen den Beiträgen offenbart große Unterschiede. Kongruenz wird nur hinsichtlich der Vertriebsaktivitäten und der Einkaufspolitik erreicht.<sup>615</sup> Darauf aufbauend gelingt eine strukturierte Darstellung in der Praxis bewährter Präventivmaßnahmen, die Ansatzpunkte für weitere Forschungsvorhaben bieten.

Viertens eruiert die Studie, welche Kennzahlen Distanzhändler erheben und wozu diese eingesetzt werden. Auch in diesem Themengebiet fiel das verfügbare Publikationsangebot bislang äußerst gering aus. Überraschenderweise erheben Versender trotz hoher strategischer Relevanz nur wenige Kennzahlen. Am weitesten verbreitet ist die Messung der Retourenquote, die die Unternehmen jedoch auf verschiedene Arten ermitteln. Um Verwechslungen vorzubeugen, wurden die Begriffe der Alpha-, Beta- und Gamma-Retourenquote eingeführt.

---

<sup>613</sup> Vgl. bspw. die Arbeiten von *Daugherty/Autry/Ellinger* (2001); *Daugherty/Myers/Richey* (2002); *Autry* (2005).

<sup>614</sup> Vgl. *Stock/Mulki* (2009), S. 53.

<sup>615</sup> Vgl. *Bernon/Cullen* (2004), S. 48f.

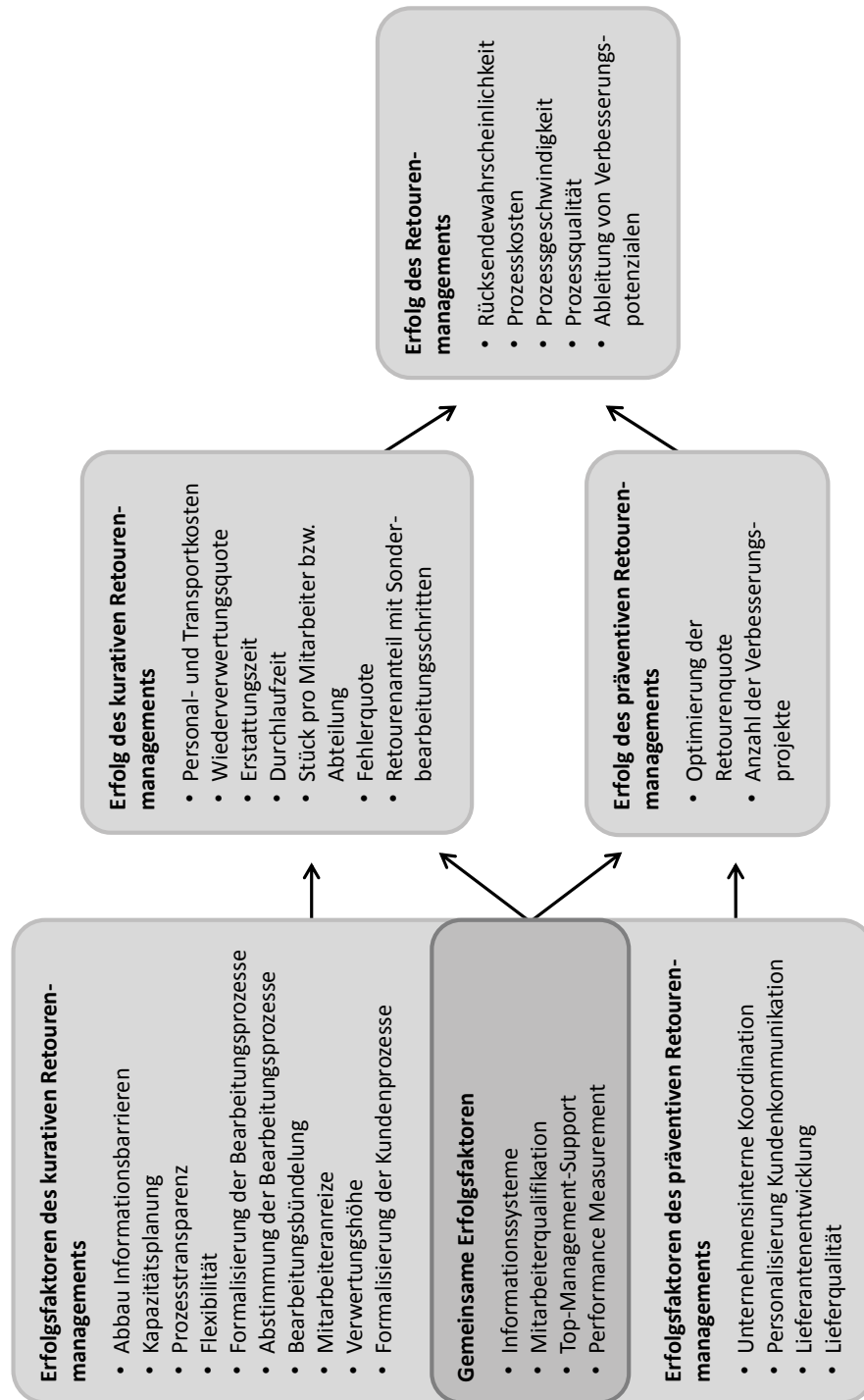


Abb. 29: Grafische Zusammenfassung vermuteter Kausalitäten zwischen den Erfolgsfaktoren und dem Erfolg des Retourenmanagements<sup>616</sup>

<sup>616</sup> Quelle: eigene Darstellung.



Weiterhin profitiert die betriebliche Praxis von der intensiven Auseinandersetzung mit den erfolgskritischen Größen. Bei knappen Ressourcen empfiehlt sich ein Fokus auf die Kernfaktoren, das heißt die Informationssysteme, die Mitarbeiterqualifikation, den Top-Management-Support und das Performance Measurement. Des Weiteren unterstreichen die Ausführungen die Notwendigkeit einer unternehmensinternen Koordination, um das übergeordnete Formalziel – die Unterstützung der langfristigen Gewinnmaximierung – zu erreichen. Dazu müssen Einkauf, Marketing, Vertrieb, Qualitätssicherung und Retourenmanagement ihre Tätigkeiten aufeinander abstimmen.

Stationäre Händler, die aktuell den Einstieg in den Versandhandel vorbereiten, können sich am beschriebenen Bearbeitungsprozess und den bewährten Präventivmaßnahmen orientieren. Allerdings ist zu beachten, dass die Nutzung externer Verkaufsplattformen die präventiven Einflussmöglichkeiten stark einschränkt. Studienteilnehmer berichten von deutlich auseinandergehenden Rücksendequoten, wenn sie die gleichen Produkte auf unterschiedlichen Marktplätzen anbieten. Bei der Auswahl der Vertriebswege ist folglich nicht nur die Höhe der zu entrichtenden Vermittlungsprovision, sondern ebenso die erwartete Retourenquote relevant.

Zudem offenbart ein Vergleich der Logistikdienstleister- und Versandhändler-Angaben einen Zielkonflikt, den Verantwortliche im Rahmen der Make-or-Buy-Entscheidung berücksichtigen sollten. Da Dienstleister pro Rücksendung entlohnt werden, richten sie ihr Hauptaugenmerk auf die Bearbeitungsproduktivität. Sie haben kein originäres Interesse an der präventiven Verringerung der Retourenmenge. Die eigenverantwortliche Bearbeitung kann deshalb trotz geringerer Stückkosten des Dienstleisters die insgesamt wirtschaftlichere Variante darstellen.

Außerdem bilden die identifizierten Erfolgskriterien die Grundlage für präventive Kennzahlen, die das festgestellte Erfassungsdefizit verringern. Denkbar sind z. B. die Anzahl der initiierten Lieferantenprojekte oder die Häufigkeit des Informationsaustauschs, um neben der ergebnisorientierten, nachlaufenden Retourenquote ergänzend vorlaufende Indikatoren zu erfassen. Den zusätzlichen Erhebungsaufwand kann eine Erweiterung der Einsatzgebiete rechtfertigen, für die die vorliegende Abhandlung durch die Ermittlung konkreter Verwendungszwecke ebenfalls Impulse gibt.

## 5.2 Analyse des Retourenverhaltens junger deutscher Versandhandelskunden

„As long as products are being sold, there will always be some returns.“<sup>617</sup>

Zwar gehen Rücksendungen im Distanzhandel von den Verbrauchern aus, die Ursachen liegen jedoch oftmals bei den Produzenten, Händlern oder Logistikdienstleistern. Demzufolge lassen sich vier verschiedene Retourenarten beobachten. Dazu zählen (1) Handelsretouren, die ihren Ursprung in den strukturellen Schwächen des Distributionskanals haben, (2) Logistikretouren, wenn ein Sachziel der Logistik verletzt wurde,<sup>618</sup> also z. B. die Zustellung zu spät erfolgt, (3) Produktionsretouren, sofern das bestellte Gut einen Defekt aufweist,<sup>619</sup> sowie (4) Endkundenretouren, die sich aus den Verbraucherpräferenzen ergeben. Die vorliegende Untersuchung setzt sich speziell mit dem Retourenverhalten junger Käuferschichten auseinander, um eine fundierte Einschätzung zu erhalten, welche Entwicklungen die Versender erwarten.

### 5.2.1 Ermittlung der forschungsleitenden Fragestellungen

Retouren belasten die Margen des Distanzhandels. Zugleich würden viele Kunden ohne entsprechende Rückgabeoption gar keine Bestellung tätigen, da ihnen das Risiko zu groß ist, ein Produkt zu erhalten, das nicht den Erwartungen entspricht.<sup>620</sup> Folglich fungieren Retouren aus Unternehmenssicht gleichzeitig als Kosten- und Erlöstreiber.<sup>621</sup> Unabhängig davon, welcher Effekt überwiegt, ist es wichtig, die Rücksendewahrscheinlichkeit eines Produkts bereits vor der Auf-

---

<sup>617</sup> *Stock/Speth/Shear* (2006), S. 57.

<sup>618</sup> Das Sachziel der Logistik besteht darin, die richtigen Objekte, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort, in der richtigen Menge, in der richtigen Qualität bereitzustellen [vgl. *Jünemann* (1989), S. 18.].

<sup>619</sup> Produktionsretouren machen aber nur einen kleinen Anteil aus, wie *Petersen/Kumar* (2010) klarstellen: „[...] because only about 5% of products are returned as a result of defects, it appears that product returns will remain an inevitable part of the customer-company relationship [...]“ [*Petersen/Kumar* (2010), S. 85].

<sup>620</sup> Vgl. *Rogers/Tibben-Lembke* (1998), S. 16 und S. 21; *Schmidt et al.* (1999), S. 292. *Che* (1996) weist darauf hin, dass eine Rückgabeoption sogar die Zahlungsbereitschaft der Kunden erhöht [vgl. *Che* (1996), S. 17].

<sup>621</sup> Vgl. *Petersen/Kumar* (2010), S. 85.

nahme in das Angebotsportfolio zu kennen. Nur so lassen sich die erwarteten Retourenkosten bei der Preisfestsetzung berücksichtigen, was wiederum zwingende Voraussetzung für die Aufstellung einer Preis-Absatz-Funktion ist. Der Beitrag erhebt deshalb zunächst die Retourenquoten ausgewählter Produktkategorien.

Darüber hinaus ist eine Auseinandersetzung mit den Einflussfaktoren der Rücksendewahrscheinlichkeit unerlässlich, um geeignete Präventivmaßnahmen ableiten zu können. Die Untersuchung betrachtet im Speziellen den Einfluss der Zahlungsart, des Geschlechts, des Ausgabenanteils und der Informationstätigkeit im stationären Handel. Die forschungsleitenden Fragestellungen lauten:

- Wie hoch sind die Retourenquoten im deutschen Versandhandel?
- Hat die Zahlungsart einen Einfluss auf die Retourenquote?
- Hat das Geschlecht einen Einfluss auf die Retourenquote?
- Hat der Ausgabenanteil im Distributionskanal Versandhandel einen Einfluss auf die Retourenquote?
- Hat die Nutzung des stationären Handels als Informationsquelle im Vorfeld einer Bestellung einen Einfluss auf die Retourenquote?

Um einen hohen Praxisbezug zu gewährleisten, richtet sich die Aufmerksamkeit auf die drei umsatzstärksten Produktgruppen des deutschen Versandhandels: Fashion, Consumer Electronics sowie Medien/Bücher.<sup>622</sup>

## 5.2.2 Durchsicht der Literatur und Ableitung der Hypothesen

Hinsichtlich der Retourenquote und der verschiedenen Einflussfaktoren ist die Publikationslage als mäßig einzustufen. Es existieren einige Veröffentlichungen, die anekdotisch über die Höhe berichten. Einen wichtigen Beitrag leisten *Rogers/Tibben-Lembke* (1998), die 311 Händler und Produzenten befragten. Über alle Produktgruppen und Distributionswege hinweg gehen rund 6 % der verkauften Waren an die Händler zurück.<sup>623</sup> Eine herausragende Stellung nehmen allerdings die Distanzhändler ein. Deren Quote bewegt sich zwischen 18 % und 35 %.<sup>624</sup> Ein Vergleich mit aktuelleren Zahlen gibt Hinweise, dass die Retou-

---

<sup>622</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.

<sup>623</sup> Vgl. *Rogers/Tibben-Lembke* (1998), S. 6.

<sup>624</sup> Vgl. *Rogers/Tibben-Lembke* (1998), S. 7f.

renquoten in den vergangenen Jahren zugenommen haben. Während der Beitrag von *Rogers/Tibben-Lembke* (1998) für Elektronikprodukte (Consumer Electronics) noch eine Spanne von 4–5 % ausweist, berichtet *Lawton* (2008) über Quoten von 11–20 %.<sup>625</sup> Den empirischen Untersuchungsbedarf dokumentieren *Stock/Mulki* (2009): „Additionally, more research utilizing hypotheses testing could be conducted. [...] Specific research is needed on [...] acceptable return rates for various industries, companies and products [...]“<sup>626</sup>

Für den deutschen Markt lassen sich bislang zwei Studien ausmachen, die die Retourenquote erfragen. Dabei handelt es sich erstens um eine 2010 von der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) und der Trusted Shops GmbH durchgeführte Gemeinschaftsstudie.<sup>627</sup> Nach Aussage der 385 befragten Händler machen Kunden besonders häufig bei Kleidung/Schuhe (28,5 %), Haushalts- (15,4 %) und Unterhaltungselektronik (15,6 %) sowie EDV-Artikeln (15,1 %) von ihrem Widerrufsrecht Gebrauch. Bücher (13,4 %) und Musik/DVD/Games (13,2 %) folgen mit leicht geringeren Quoten. Zweitens veröffentlichte 2011 die *ibi Research GmbH* Daten einer Erhebung unter 523 deutschen Onlinehändlern. Davon machen 59 eine Angabe zur Retourenquote, die gemessen an der Anzahl der retournierten Warenstücke durchschnittlich 9,9 % beträgt.<sup>628</sup> Die Autoren geben an, dass die Retourenquote bei nur etwa einem Viertel der Händler über 10 % liegt. Insgesamt sind die Werte erstaunlich niedrig. Sie decken sich weder mit den Daten bei *Rogers/Tibben-Lembke* (1998) noch mit der *DIHK* (2010)-Studie und auch nicht mit den im Rahmen der Forschungsagenda ermittelten Werten.<sup>629</sup>

Eine Ursache für das heterogene Bild können unterschiedliche Berechnungsarten sein. Wie die vorgelagerte qualitative Untersuchung in Kapitel 5.1 zeigt, existieren drei Varianten: auf Basis der Retourenpakete, der Warenstücke und des Warenwerts. In Anlehnung an den aus der Logistik bekannten Servicegrad werden deshalb die Alpha ( $\alpha$ )-, Beta ( $\beta$ )- sowie Gamma ( $\gamma$ )-Retourenquote voneinander abgegrenzt.<sup>630</sup> Dass die einzelnen Werte stark voneinander abweichen

<sup>625</sup> Vgl. *Lawton* (2008), S. D1.

<sup>626</sup> *Stock/Mulki* (2009), S. 53.

<sup>627</sup> Vgl. *DIHK* (2010), S. 1.

<sup>628</sup> Vgl. *ibi Research* (2011), S. 155.

<sup>629</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.1.

<sup>630</sup> Die  $\alpha$ -Retourenquote fokussiert auf die Logistikobjekte (Pakete) und berechnet sich als die Summe der retournierten Sendungen geteilt durch die Summe der versendeten Pakete. Demgegenüber weist die  $\beta$ -Retourenquote einen Mengenbezug auf und gibt den Anteil der retournierten Artikel an den insgesamt versendeten Lieferpositionen wieder. Die

können, soll folgendes fiktives Beispiel belegen. Ein Unternehmen bearbeitet im Betrachtungszeitraum drei Bestellungen:

- Die erste Order besteht aus drei Artikeln zu je 100 €. Der Kunde sendet zwei Artikel zurück.
- Der zweite Auftrag umfasst zwei Artikel zu je 75 €, wovon der Abnehmer einen zurücksendet.
- Die dritte Bestellung beinhaltet einen Artikel für 50 €, den der Kunde behält.

Für diese Daten ergibt sich eine  $\alpha$ -Retourenquote von 66,67 %, eine  $\beta$ -Retourenquote von 50 % und eine  $\gamma$ -Retourenquote von 55 %. Die absolute Schwankungsbreite beträgt 16,67 Prozentpunkte.

Das Beispiel deutet bereits darauf hin, dass die  $\alpha$ - die  $\beta$ -Retourenquote übertrifft, sofern die Bestellungen mehrere Positionen umfassen. Weil jeder einzelne Artikel retourniert werden kann, steigt die Rücksendewahrscheinlichkeit eines Pakets mit der Anzahl der darin enthaltenen Warenpositionen. Dies ist z. B. häufig bei Modeversendern zu beobachten, wenn Kunden mehrere Artikel zur Auswahl ordern, um den Aufwand für weitere Bestellungen zu reduzieren. Ein derartiges Vorgehen ist bei Consumer Electronics sowie Medien/Büchern weniger stark ausgeprägt. Auf der Basis dieser Argumentation lauten die ersten Hypothesen:

- H<sub>1a</sub>: Bei der Bestellung von Consumer Electronics lässt sich zwischen der mittleren  $\alpha$ - und  $\beta$ -Retourenquote kein Unterschied nachweisen.
- H<sub>1b</sub>: Bei der Bestellung von Fashionprodukten ist die mittlere  $\alpha$ -Retourenquote größer als die  $\beta$ -Retourenquote.
- H<sub>1c</sub>: Bei der Bestellung von Medien/Büchern lässt sich zwischen der mittleren  $\alpha$ - und  $\beta$ -Retourenquote kein Unterschied nachweisen.

Darüber hinaus sollen Einflüsse auf die Retourenquote untersucht werden. *Yu/Wang* (2008) unterscheiden drei Dimensionen, darunter artikelspezifische, kundenspezifische und absatzspezifische Faktoren.<sup>631</sup> Dieser Beitrag fokussiert

---

dritte Erfassungsart, die  $\gamma$ -Retourenquote, bewertet die Artikel und bemisst somit die Summe des retournierten Warenwerts dividiert durch den Wert der versendeten Ware [vgl. Abschnitt 5.1.4.5].

<sup>631</sup> Vgl. *Yu/Wang* (2008), S. 1578.

auf einen artikelspezifischen (Produkttyp) sowie einen absatzspezifischen Aspekt (Zahlungsart) und drei kundenspezifische Gesichtspunkte (Geschlecht, Ausgabenanteil im Distanzhandel, Nutzung des stationären Handels als Informationsquelle).

**Produktkategorie.** Die Prinzipal-Agent-Theorie ist dazu geeignet, die Händler-Verbraucher-Relation abzubilden.<sup>632</sup> Danach beauftragt der Kunde (Prinzipal) den Händler (Agent) mit der Belieferung der bestellten Ware. Vor dem Kaufvertragsschluss liegt auf der Prinzipalseite unvollständige Information in Bezug auf das Produkt vor. Damit der Prinzipal trotzdem bestellt, muss ihn der Agent überzeugen, dass er die Informationsasymmetrie nicht missbraucht, was ein entsprechendes Widerrufsrecht bewerkstelligt. Ein nutzenmaximierender Prinzipal wird das Produkt zurückschicken, wenn der verbleibende monetär bewertete Nutzen geringer ausfällt als die Differenz aus Kaufpreis und Retourenaufwand (z. B. Zeitverbrauch, Rücksendegebühr).<sup>633</sup> Grundvoraussetzung für das Behalten ist ein positiver Nutzenbeitrag, der sich einstellt, sofern das Produkt dauerhaft Kundenbedürfnisse befriedigt, was wiederum von der Funktionsweise und Beschaffenheit abhängt. Folglich prognostiziert die Prinzipal-Agent-Theorie, dass Unsicherheit über die Eignung zur Bedürfnisbefriedigung die Rücksendewahrscheinlichkeit vergrößert.

Besonders groß ist das Risiko im Hinblick auf anwenderspezifische Faktoren, die sich nicht oder nur teilweise im Angebotsträger beschreiben lassen. Dies trifft z. B. auf Modeartikel zu, für die Körpermaße und deren subjektive Wahrnehmung eine große Rolle spielen. *Urbanke* (2009) berichtet, dass die Retourenquote bei figurbetonter Mode auf bis zu 70 % ansteigen kann.<sup>634</sup> Bei Consumer Electronics richtet sich die Entscheidung weniger nach der Beschaffenheit als nach der Funktionsfähigkeit des Artikels. Angesichts der größeren Objektivität lassen sich solche Güter besser in den Angebotsträgern darstellen. Die Unsicherheit ist demnach geringer als bei Modeprodukten. Bei Medien/Büchern bestehen nahezu keine Interpretationsspielräume, die der Angebotsträger nicht abbilden kann. Folglich reduziert sich das Risiko des Agenten weiter.

---

<sup>632</sup> Für eine ausführliche Darstellung vgl. Abschnitt 2.3.6.2.

<sup>633</sup> Vgl. *Davis/Gerstner/Hagerty* (1995), S. 11; *Davis/Hagerty/Gerstner* (1998), S. 450.

<sup>634</sup> Vgl. *Urbanke* (2009), S. 9.

Darüber hinaus stützen die Ergebnisse der bereits zitierten *DIHK* (2010)-Studie die These, dass Modeprodukte deutlich höhere Retourenquoten aufweisen als Consumer Electronics und Medien/Bücher:<sup>635</sup>

- H<sub>2a</sub>: Die durchschnittliche  $\alpha/\beta$ -Retourenquote ist für Consumer Electronics geringer als im Fashionsegment.
- H<sub>2b</sub>: Die durchschnittliche  $\alpha/\beta$ -Retourenquote ist für Consumer Electronics höher als bei Medien/Büchern.
- H<sub>2c</sub>: Die durchschnittliche  $\alpha/\beta$ -Retourenquote ist im Fashionsegment höher als bei Medien/Büchern.

**Zahlungsart.** Die Zahlungsart tangiert das Kaufverhalten, da sie Art und Anzahl der kognitiven Reaktionen während der Vorkaufphase und damit die Entscheidungsfundierung beeinflusst.<sup>636</sup> Im Distanzhandel kommen unterschiedliche Verfahren zum Einsatz. Die in Deutschland gängigsten Varianten sind der Kauf auf Rechnung, E-Payment-Systeme sowie Vorkasse per Überweisung.<sup>637</sup>

Beim Rechnungskauf begleichen Kunden den Kaufpreis nach der Warenlieferung innerhalb der vereinbarten Zahlungsfrist. Zum Bestellzeitpunkt ist eine Kontodeckung nicht notwendig. Machen Verbraucher vom Widerrufsrecht Gebrauch, stehen den Güterflüssen (Warenlieferung, Retoure) keine Zahlungsströme gegenüber. E-Payment-Systeme (bspw. Paypal) buchen den Kaufbetrag am Ende des Bestellvorgangs vom jeweiligen Konto ab, was Liquidität voraussetzt. Dazu sind die Logindaten des Anbieters erforderlich. Gelingt die Transaktion, folgt die Warenauslieferung. Im Retourenfall wird der Zahlbetrag gutgeschrieben. Wählen Kunden die Vorkasse, erhalten sie nach der Bestellung eine separate Zahlungsaufforderung. Der Verkäufer versendet die Ware erst nach dem Geldeingang. Analog zu den E-Payment-Systemen benötigt die Vorkasse eine entsprechende Kontodeckung und der Händler erstattet den Betrag nach Eingang der Rücksendung.

Versender präferieren als Zahlungsoption die Vorkasse, da sie mit den geringsten Kosten einhergeht und die Liquidität sichert. Infolgedessen gewähren man-

---

<sup>635</sup> Vgl. *DIHK* (2010), S. 1.

<sup>636</sup> Vgl. *Bechwati/Siegal* (2005), S. 359f.

<sup>637</sup> Vgl. *ECC Handel* (2012), S. 9.

che Versender bei Vorkassebestellungen einen Rabatt.<sup>638</sup> Die Bewertung der Zahlungsarten soll anhand der Prinzipal-Agent- und der Information-Processing-Theorie erfolgen.

Laut Prinzipal-Agent-Theorie ist der Besteller als Prinzipal Informationsasymmetrien bezüglich des Produkts und des Verkäufers ausgesetzt. Dabei verschiebt sich die Risikowahrnehmung im Zeitverlauf. Vor der ersten Bestellung dominiert die Skepsis gegenüber dem Vertragspartner. Bei wiederholten Transaktionen schwächt zunehmendes Vertrauen das empfundene institutionelle Risiko.<sup>639</sup> Die Unsicherheit, ob das angebotene Produkt die Erwartungen erfüllt, rückt in den Vordergrund. Das durch die Informationsasymmetrien erwachsende Kontroll- und Sicherheitsbedürfnis lässt Prinzipale bei höherer Unsicherheit vorzugsweise risikoarme Zahlungsverfahren wählen. Sie präferieren also die Rechnung vor E-Payment-Systemen und vor der Vorkasse.

In Bezug auf die Information-Processing-Theorie ist der Einfluss der Zahlungsart auf das Bestellverhalten relevant. Laut *Bechwati/Siegal* (2005) hängt die Retourenwahrscheinlichkeit von der Art und Anzahl kognitiver Reaktionen innerhalb der Vorkaufphase ab.<sup>640</sup> Das heißt, je durchdachter und bewusster bestellt wurde, desto geringer fällt die Retourenquote aus. Anders ausgedrückt ist bei Impulskäufen von einer höheren Rücksendewahrscheinlichkeit auszugehen.

E-Payment-Verfahren verlängern den Bestellvorgang durch den integrierten Zahlungsschritt leicht, die Vorkasse durch die losgelöste Überweisung sogar deutlich. Darüber hinaus erfordern beide Verfahren wegen der notwendigen Liquidität eine gewisse Verbindlichkeit. Aufgrund der größeren Anzahl kognitiver Reaktionen wirken sowohl E-Payment-Systeme als auch die Vorkasse Impulskäufen entgegen. Dabei ist die Verzögerungswirkung der Vorkasse weitaus größer. Folglich verfestigt sich die Vermutung, dass die Retourenquote von Rechnungskäufen leicht über der von E-Payment-Systemen und deutlich über der von Vorkassebestellungen liegt.

Den Effekt könnte allerdings die bei einem Vorkassekauf längere Lieferzeit konterkarieren, da manche Verbraucher ihre Bestellentscheidung revidieren, während sie auf die Zustellung warten. Diesem von *Bechwati/Siegal* (2005) beschriebenen Sachverhalt wird aber wegen der im Vorfeld bewussteren Ent-

---

<sup>638</sup> Einen solchen Nachlass offeriert der Distanzhändler *outdoorsports24.com*: „Vorkasse: Sichern Sie sich durch Auswahl dieser Zahlungsart 10% Rabatt [...] auf Ihre Bestellung“ [*Outdoorsports24* (2013)].

<sup>639</sup> Vgl. *Kim/Xu/Koh* (2004), S. 397.

<sup>640</sup> Vgl. *Bechwati/Siegal* (2005), S. 359f.



scheidung nur eine geringe Bedeutung beigemessen.<sup>641</sup> Die Hypothesen lauten in Bezug auf die Zahlungsart:

- H<sub>3aa</sub>: Für Consumer Electronics ist die durchschnittliche  $\alpha/\beta$ -Retourenquote bei Zahlung per Rechnung höher als bei Zahlung per E-Payment.
- H<sub>3ab</sub>: Für Consumer Electronics ist die durchschnittliche  $\alpha/\beta$ -Retourenquote bei Zahlung per Rechnung höher als bei Zahlung per Vorkasse.
- H<sub>3ac</sub>: Für Consumer Electronics ist die durchschnittliche  $\alpha/\beta$ -Retourenquote bei Zahlung per E-Payment höher als bei Zahlung per Vorkasse.
- H<sub>3ba</sub>: Für Fashionprodukte ist die durchschnittliche  $\alpha/\beta$ -Retourenquote bei Zahlung per Rechnung höher als bei Zahlung per E-Payment.
- H<sub>3bb</sub>: Für Fashionprodukte ist die durchschnittliche  $\alpha/\beta$ -Retourenquote bei Zahlung per Rechnung höher als bei Zahlung per Vorkasse.
- H<sub>3bc</sub>: Für Fashionprodukte ist die durchschnittliche  $\alpha/\beta$ -Retourenquote bei Zahlung per E-Payment höher als bei Zahlung per Vorkasse.
- H<sub>3ca</sub>: Für Medien/Bücher ist die durchschnittliche  $\alpha/\beta$ -Retourenquote bei Zahlung per Rechnung höher als bei Zahlung per E-Payment.
- H<sub>3cb</sub>: Für Medien/Bücher ist die durchschnittliche  $\alpha/\beta$ -Retourenquote bei Zahlung per Rechnung höher als bei Zahlung per Vorkasse.
- H<sub>3cc</sub>: Für Medien/Bücher ist die durchschnittliche  $\alpha/\beta$ -Retourenquote bei Zahlung per E-Payment höher als bei Zahlung per Vorkasse.

**Geschlecht.** Diverse Studien stellen geschlechtsspezifische Unterschiede beim Einkauf im Distanzhandel fest. Demnach besorgen Frauen mit einer größeren Wahrscheinlichkeit Mobiliar, Schmuck und Kleidung im Internet.<sup>642</sup> Hingegen beschaffen Männer mit einer größeren Wahrscheinlichkeit Medien und Consumer Electronics online.<sup>643</sup> Auch für den deutschen Distanzhandel wurde eine entsprechende Studie angefertigt. *Burkolter/Kluge* (2011) zeigen, dass Frauen häufiger Kleidung, Männer häufiger Medien, Elektronikartikel, Sportartikel und Automobilzubehör im Internet erwerben.<sup>644</sup>

Diese Unterschiede im Kaufverhalten ziehen möglicherweise Divergenzen im Retourenverhalten nach sich. Dafür liefert der Beitrag von *Anderson/Han-*

---

<sup>641</sup> Vgl. *Bechwati/Siegal* (2005), S. 359–366.

<sup>642</sup> Vgl. *Chiger* (2001), S. 47f.; *Norum* (2008), S. 382; *Seock/Bailey* (2008), S. 119; *Kim/Kim* (2004), S. 892.

<sup>643</sup> Vgl. *Norum* (2008), S. 382.

<sup>644</sup> Vgl. *Burkolter/Kluge* (2011), S. 23.

*sen/Simester* (2009) Indizien, der auf die realen Daten eines Versandhändlers zurückgreift. Den Autoren zufolge werden Oberteile von Frauen mit einer Wahrscheinlichkeit von 23,3 %, von Männern hingegen nur mit einer Wahrscheinlichkeit von 14,0 % zurückgesendet.<sup>645</sup>

Einige Abhandlungen implizieren, dass Frauen im Allgemeinen stärker zu Spontankäufen tendieren als Männer.<sup>646</sup> Allerdings ist neben dieser generellen Einschätzung eine Abhängigkeit von der Produktkategorie zu konstatieren.<sup>647</sup> *Coley/Burgess* (2003) zeigen, dass Frauen in sämtlichen Modekategorien (Shirts/Sweaters, Pants/Skirts, Coats, Underwear/Lingerie, Accessories, Shoes) eine signifikant höhere Impulskaufneigung als Männer aufweisen.<sup>648</sup> Entgegengesetzt verhält es sich bei Consumer Electronics (Electronics, Hardware), für die sich Männer offensichtlich spontaner entscheiden. Bei Medien/Büchern ergibt sich ein uneinheitliches Bild. Während sich Frauen bei Magazinen und Büchern (Magazines, Books for Pleasure Reading) impulsiver verhalten, ist dies bei Medien aller Art (Music CDs or DVDs) umgekehrt. Da sich die Impulskaufneigung in der Retourenquote niederschlägt, folgt:

- H<sub>4a</sub>: Für Consumer Electronics ist die mittlere  $\alpha/\beta$ -Retourenquote bei Frauen niedriger als bei Männern.
- H<sub>4b</sub>: Für Fashionprodukte ist die mittlere  $\alpha/\beta$ -Retourenquote bei Frauen höher als bei Männern.
- H<sub>4c</sub>: Für Medien/Bücher lässt sich hinsichtlich der mittleren  $\alpha/\beta$ -Retourenquote kein Unterschied zwischen Frauen und Männern nachweisen.

**Ausgabenanteil Distanzhandel.** Die Akzeptanz des Versandhandels spiegelt sich im Anteil der darüber abgewickelten Einkaufsvorgänge wider. Dabei stellt jede einzelne Transaktion eine Verbraucher-Händler-Beziehung dar, die externen Einflüssen ausgesetzt ist. Laut Information-Processing-Theorie reagieren Individuen auf externe Reize. Das heißt, sie nehmen diese auf, verarbeiten sie weiter und ändern unter Umständen ihr Verhalten.<sup>649</sup> Diverse Autoren zeigen, dass die Kaufabsicht mit der Wiederholungshäufigkeit einer Werbebotschaft

---

<sup>645</sup> Vgl. *Anderson/Hansen/Simester* (2009), S. 413.

<sup>646</sup> Vgl. *Stern* (1962), S. 60; *Dittmar/Beattie/Friese* (1996), S. 195; *Wood* (1998), S. 312; *Coley/Burgess* (2003), S. 294.

<sup>647</sup> Vgl. *Dittmar/Beattie/Friese* (1996), S. 195; *Coley/Burgess* (2003), S. 290.

<sup>648</sup> Vgl. für den verbleibenden Absatz *Coley/Burgess* (2003), S. 290.

<sup>649</sup> Vgl. *Tybout/Calder/Sternthal* (1981), S. 78.

steigt.<sup>650</sup> Speziell über das Marketing ergeben sich Manipulationsmöglichkeiten. So besagt die Strong-Theorie, dass Werbung in der Lage ist, Nichtkäufer zu Kunden zu machen und darüber hinaus die Kauffrequenz von Kunden zu erhöhen.<sup>651</sup> Bei einer entsprechend offensiven Kommunikation der Rücksendeoption erstreckt sich der Einfluss demnach nicht nur auf das Bestell-, sondern zusätzlich auf das Retourenverhalten. Eine Analyse der fünf umsatzstärksten deutschen Fashion-, Consumer Electronics- und Medien/Bücher-Anbieter zeigt, dass nur Modehändler offensiv mit der kostenlosen Rückgabemöglichkeit werben (vgl. Tab. 47).<sup>652</sup>

Da Fashionbesteller mit einem großen Ausgabenanteil im Versandhandel vermehrt den auf die Rücksendeoption bezogenen Werbebotschaften ausgesetzt sind, lauten die vermuteten Zusammenhänge:

- H5a: Bei Consumer Electronics besteht zwischen dem Ausgabenanteil und der  $\alpha/\beta$ -Retourenquote kein statistisch signifikanter Zusammenhang.
- H5b: Je größer bei Fashionprodukten der Ausgabenanteil im Versandhandel, desto größer ist die  $\alpha/\beta$ -Retourenquote.
- H5c: Bei Medien/Büchern besteht zwischen dem Ausgabenanteil und der  $\alpha/\beta$ -Retourenquote kein statistisch signifikanter Zusammenhang.

**Informationsquelle stationärer Handel.** Unter dem Showrooming-Begriff hat das Phänomen Eingang in die Literatur gefunden, bei dem Kunden Ladengeschäfte als Vorführraum nutzen. Sie nehmen Produkte in Augenschein und teilweise Beratung in Anspruch, kaufen aber anschließend nicht dort, sondern bei einem anderen Distanzhandelsanbieter.<sup>653</sup> Derartiges Verhalten sehen stationäre Händler sehr kritisch, haben aber letztendlich nahezu keine praktikable Sanktionsmöglichkeit.<sup>654</sup> Neben den Absatzaspekten hat Showrooming Auswirkungen auf das Retourenmanagement.

---

<sup>650</sup> Vgl. Ray/Sawyer (1971), S. 24; Ray et al. (1973), S. 160 und S. 166; Rothschild/Gaidis (1981), S. 75f.

<sup>651</sup> Vgl. Jones (1990), S. 237.

<sup>652</sup> Für eine bessere Vergleichbarkeit wurden die als „Generalisten“ geführten Anbieter von der Betrachtung ausgeschlossen. Dazu zählen z. B. Amazon und Otto.

<sup>653</sup> Vgl. Sevitt/Samuel (2013), S. 26.

<sup>654</sup> Vgl. Placed (2013), S. 10; Wingfield (2013).

Kategorie	Anbieter Umsatz E-Commerce 2011	Hinweise auf „kostenlose Rücksendung“ im Rahmen eines regulären Bestellvorgangs
Fashion	<i>www.esprit.de</i> Umsatz: 297,5 Mio. €	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf der Startseite (zentral im Blickfeld) und jeder Unterseite (im unteren Drittel der Seite).</li> </ul>
	<i>www.hm.com/de</i> Umsatz: 264,1 Mio. €	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Hinweise.</li> </ul>
	<i>www.c-und-a.com</i> Umsatz: 258,8 Mio. €	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf der Startseite und im Warenkorb vor Abgabe der Bestellung (jeweils zentral im Blickfeld).</li> </ul>
	<i>www.zalando.de</i> Umsatz: 195,3 Mio. €	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf der Startseite, jeder Unterseite und im Warenkorb (jeweils zentral im Blickfeld). Teilweise mehrmals auf einer Seite. Erweitertes 100-tägiges Rückgaberecht.</li> </ul>
	<i>www.brands4friends.de</i> Umsatz: 173,7 Mio. €	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appell an Kunden, um Retouren zu vermeiden: „Fehlkauf vermeiden, Freundschaftspreis sichern“.</li> </ul>
Consumer Electronics	<i>www.notebooksbilliger.de</i> Umsatz: 455,0 Mio. €	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Hinweise.</li> </ul>
	<i>www.cyberport.de</i> Umsatz: 284,5 Mio. €	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Hinweise.</li> </ul>
	<i>store.apple.com/de</i> Umsatz: 273,5 Mio. €	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Hinweise.</li> </ul>
	<i>www.alternate.de</i> Umsatz: 207,3 Mio. €	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Hinweise.</li> </ul>
	<i>www.redcoon.de</i> Umsatz: 199,5 Mio. €	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Hinweise.</li> </ul>
Medien/ Bücher	<i>www.buecher.de</i> Umsatz: 48,8 Mio. €	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Hinweise.</li> </ul>
	<i>www.thalia.de</i> Umsatz: 48,1 Mio. €	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Hinweise.</li> </ul>
	<i>www.buch.de</i> Umsatz: 33,3 Mio. €	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Hinweise.</li> </ul>
	<i>www.libri.de</i> Umsatz: 24,0 Mio. €	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Hinweise.</li> </ul>
	<i>shop.haufe.de</i> Umsatz: 6,0 Mio. €	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Hinweise.</li> </ul>

Tab. 47: Vergleich des Onsite-Marketings verschiedener Spezialversender in Bezug auf das Retourenmanagement zum Zeitpunkt der Studienkonzeption 10/2012<sup>655</sup>

<sup>655</sup> Die Daten beruhen auf der vom HighText Verlag (<http://www.ibusiness.de>) veröffentlichten Liste der umsatzstärksten deutschen Onlineshops.

Aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie verringern Käufer mit der Einholung zusätzlicher Informationen die Unsicherheit über die Warenbeschaffenheit und -funktionalität. Der Prinzipal wird demnach bei einer Bestellung mit geringerer Wahrscheinlichkeit von seinem Widerrufsrecht Gebrauch machen. Aus der Information-Processing-Perspektive sind mit der Einholung zusätzlicher Informationen kognitive Reaktionen verbunden, die die Bestellentscheidung festigen. Dies gilt im Sinn der speziellen Inokulationstheorie<sup>656</sup> insbesondere dann, wenn sich der Kunde im Rahmen dessen mit den Produktnachteilen auseinandersetzt.<sup>657</sup> Daraus resultieren die Hypothesen:

- H<sub>6a</sub>: Die  $\alpha/\beta$ -Retourenquote nimmt bei Consumer Electronics mit dem Anteil der Bestellungen, denen eine Beratung im stationären Handel vorausging, ab.
- H<sub>6b</sub>: Die  $\alpha/\beta$ -Retourenquote nimmt bei Fashionprodukten mit dem Anteil der Bestellungen, denen eine Beratung im stationären Handel vorausging, ab.
- H<sub>6c</sub>: Die  $\alpha/\beta$ -Retourenquote nimmt bei Medien/Büchern mit dem Anteil der Bestellungen, denen eine Beratung im stationären Handel vorausging, ab.

### **5.2.3 Methodische Vorüberlegungen, Durchführung der Befragung und Vorgehen bei der Datenanalyse**

Die Überprüfung der abgeleiteten Hypothesen erfordert eine ausreichende Datenbasis. Im vorliegenden Beitrag wurde als Erhebungsmethode die schriftliche Befragung gewählt. Zielgruppe waren Studierende deutscher Bildungseinrichtungen. Die Auswahl erfolgte bewusst, da sie als Vertreter der 14- bis 29-jährigen die größte Kundengruppe des deutschen Versandhandels repräsentieren, das Verhalten junger Käuferschichten Aussagen über zukünftige Entwicklungen ermöglicht und der Zugang zu einer Vielzahl potenzieller Respon-

---

<sup>656</sup> Die Inokulationstheorie nach *William McGuire* beruht auf einer Analogie zur Immunisierung eines Individuums durch eine Impfung. Hierbei wird der Körper einer schwachen Erregerdosis ausgesetzt, um die Produktion von Abwehrstoffen zu stimulieren und eine Resistenz gegenüber dem Erreger herbeizuführen. Übertragen auf den sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Kontext wird dementsprechend eine Meinungs- bzw. Einstellungsfestigung durch die präventive Auseinandersetzung mit abgeschwächten Gegenargumenten erreicht [vgl. *McGuire* (1964), S. 208f.].

<sup>657</sup> Vgl. *Bechwati/Siegal* (2005), S. 365.

ten gesichert ist. Zahlreiche andere Studien wählen ebenfalls Studierende als Zielgruppe, was auf die generelle Akzeptanz der Vorgehensweise schließen lässt.<sup>658</sup>

Voraussetzung der Datenerhebung ist die Festlegung der Messvariablen. Dabei handelt es sich um die  $\alpha$ - sowie  $\beta$ -Retourenquote in Abhängigkeit von der Produktkategorie und der Zahlungsart, dem Geschlecht, dem Ausgabenanteil im Distanzhandel sowie dem Bestellanteil, dem eine Beratung im stationären Handel vorausging. Sämtliche Größen lassen sich direkt abfragen. Eine Operationalisierung theoretischer Konstrukte entfällt.

Da die Aussagekraft der Messvariablen davon abhängt, ob die Teilnehmer regelmäßig Güter der jeweiligen Warengruppe konsumieren, Einkäufe über den Distanzhandel abwickeln und die entsprechende Zahlungsart nutzen, ist ein intelligentes Routing mittels Filter und dynamischer Elemente notwendig. Eine solche Gestaltung lässt sich papierbasiert nicht realisieren, weshalb als Medium der Onlinefragebogen gewählt wurde.

Der Fragebogen setzt sich aus einem virtuellen Begleitschreiben und zwölf Fragen zusammen. Er beginnt mit der Abfrage demographischer Informationen (Studentenstatus,<sup>659</sup> Geschlecht, Alter, angestrebter Abschluss) und des Einkaufsverhaltens. Dazu zählen die Auswahl der Produktkategorien, in denen die Teilnehmer regelmäßig einkaufen, und die Angabe, wie hoch darin der Ausgabenanteil im Versandhandel ausfällt. Darauf folgt die Abfrage der genutzten Zahlungsarten.

Die soweit gewonnenen Daten fließen in die Frage nach den produkt- und zahlungsartbezogenen Retourenquoten ein. Ob sich Teilnehmer dabei zur  $\alpha$ - oder  $\beta$ -Retourenquote äußern sollen, entscheidet ein Zufallstrigger.<sup>660</sup> Anschließend zielt die Erhebung darauf ab, ob der Respondent bereits einmal im stationären Handel eine Beratung gesucht, das Produkt aber anschließend bei einem anderen Unternehmen im Versandhandel gekauft hat. Im Fall einer Bejahung interessiert der Anteil der Bestellvorgänge, für den die Befragten in den einzelnen

---

<sup>658</sup> Vgl. bspw. Schmidt et al. (1999), S. 294; Piron/Young (2000), S. 28; Skinner/Bryant/Richey (2008), S. 521; Johnson/Rhee (2008), S. 5; Wachter/Vitell/Shelton (2012), S. 126; Wachter et al. (2012), S. 118.

<sup>659</sup> Gibt ein Teilnehmer an, dass er aktuell nicht als Studierender immatrikuliert ist, wird ihm mitgeteilt, dass eine Beteiligung nicht möglich ist. Die Befragung endet an dieser Stelle.

<sup>660</sup> 50 % der Teilnehmer werden nach der  $\alpha$ -Retourenquote, 50 % nach der  $\beta$ -Retourenquote befragt.

Produktkategorien entsprechendes Verhalten zugeben. Analog dazu wird die Problemstellung opportunistischer Retouren erhoben.<sup>661</sup>

Abschließend wird die E-Mail-Adresse abgefragt, um die Verlosung der kommunizierten Teilnahmeanreize vorzubereiten. Die technische Umsetzung und Programmierung erfolgte mithilfe der Onlinesoftware EFS Survey der Questback AG.

Vor Beginn der Datenerhebung wurden das virtuelle Anschreiben und der Fragebogen einem inhaltlichen Pretest unterzogen. Es beteiligten sich fünf Wissenschaftsvertreter sowie fünf Studierende. Die geäußerten Änderungsvorschläge umfassten Anregungen bezüglich der Fragebogengestaltung und der verständlicheren Formulierung einzelner Fragen.<sup>662</sup> In der Folge begann die Rekrutierung der Stichprobe.

Die Umfrage richtete sich an Studierende der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, der Universität Regensburg sowie der VWA Nürnberg, auf deren Lernplattformen die Erhebung angekündigt wurde. Im Anschluss an die initiale Einladung folgten jeweils zwei Teilnahmeerinnerungen. Als Beteiligungsanreiz dienten Geld- und Sachpreise im Wert von insgesamt 300 €. In der vierwöchigen Feldzeit riefen 695 Personen das virtuelle Begleitschreiben auf, 598 begannen mit der Bearbeitung und 543 Personen beendeten den Fragebogen. Dies entspricht einer Quote von 90,80 %. Die meisten Abbrüche traten bei der Abfrage des Ausgabenanteils einzelner Produktkategorien im Distanzhandel (16) und der Abfrage der produkt- und zahlungsartspezifischen  $\beta$ -Retourenquote (12) auf. Eine Datenmaterialprüfung führte zum Ausschluss von fünf Datensätzen, da diese die Eingangsfrage nach dem Studentenstatus verneinten. Diese Personen haben möglicherweise kurz vor Beginn des Erhebungszeitraums das Studium beendet und deshalb noch über einen Zugang zur hochschulinternen Lernplattform verfügt. Im Durchschnitt betrug die Bearbeitungsdauer 7,55 Minuten bei einem Minimalwert von 2,68 Minuten und einem Maximalwert von 23,25 Minuten.

Die generierte Stichprobe wurde mittels t-Tests auf mögliche Verzerrungen überprüft. Ein Vergleich der Größen „mittlere Bearbeitungszeit“ und „Alter“ ergab zwischen Teilnehmern der ersten und zweiten Feldzeithälfte auf einem Niveau von  $\alpha = 0,05$  keinen signifikanten Unterschied. Analog verhielt es sich beim Vergleich des mittleren Alters von Abbrechern mit dem Alter von Studierenden, die sämtliche Fragen vollständig beantwortet hatten. Die Testergebnisse

---

<sup>661</sup> Für eine ausführliche Darstellung der dazu erzielten Ergebnisse vgl. Abschnitt 5.3.

<sup>662</sup> Der finale Fragebogen kann im Anhang B eingesehen werden.

deuten stark darauf hin, dass weder Lateresponse noch der partielle Nonresponse in dieser Erhebung ein Problem darstellen.

Vor Beginn der Datenanalyse soll noch ein Hinweis auf die eingesetzten Methoden erfolgen. Die statistischen Verfahren setzen sich aus drei Elementen zusammen. Zur Überprüfung der Hypothesen  $H_{1a-c}$ ,  $H_{2a-c}$ ,  $H_{3aa-cc}$  und  $H_{4a-c}$  kommen Mittelwertvergleiche, für  $H_{5a-c}$  und  $H_{6a-c}$  Korrelationen zum Einsatz. Ergänzend findet eine lineare Regression Anwendung.

#### **5.2.4 Präsentation und Interpretation der erzielten Ergebnisse**

Die finale Stichprobe setzt sich aus 538 Datensätzen zusammen, davon 281 (52,2 %) Frauen und 257 (47,8 %) Männer. Dies entspricht nahezu der repräsentativen Verteilung innerhalb der deutschen Gesamtbevölkerung.<sup>663</sup> Das durchschnittliche Alter der Befragten betrug 23,7 Jahre. 260 (48,1 %) Studierende streben einen Bachelor-, 246 (45,9 %) einen Master- und 32 (6,0 %) einen sonstigen Abschluss (z. B. Magister, Diplom) an. Die deskriptiven Befunde verschaffen einen ersten Eindruck über das Einkaufs- und Retourenverhalten der Studienteilnehmer.

##### **5.2.4.1 Deskriptive Beschreibung des Einkaufs- sowie Rücksendeverhaltens**

Nach den demographischen Informationen zur Beschreibung der Stichprobe zielte die Erhebung auf das Einkaufsverhalten der Respondenten ab. Auf die Frage, in welchen Kategorien sie regelmäßig Produkte einkaufen, antworteten die Teilnehmer am häufigsten mit Fashionartikel (z. B. Mode, Schuhe, Accessoires), Lebens-/Genussmittel (z. B. Essen, Getränke, Tabak) und Drogerieartikel (z. B. Beauty, Körperpflege, Parfüm). Eine derartige Verteilung war unter Studierenden zu erwarten. Dass die Werte z. B. bei Lebensmitteln nicht noch höher ausfallen, kann daran liegen, dass Teile weiter bei ihren Eltern leben und daher nicht für sämtliche Einkäufe verantwortlich zeichnen (vgl. Abb. 30).

Verbrauchern stehen mehrere Distributionskanäle zur Bedürfnisbefriedigung zur Verfügung. Da diese Arbeit auf den Distanzhandel fokussiert, interessiert der Ausgabenanteil, den die Befragten im Versandhandel tätigen. Eine solche Angabe kann als Durchdringungsgrad interpretiert werden.

---

<sup>663</sup> Vgl. *Statistisches Bundesamt* (2013), S. 13.



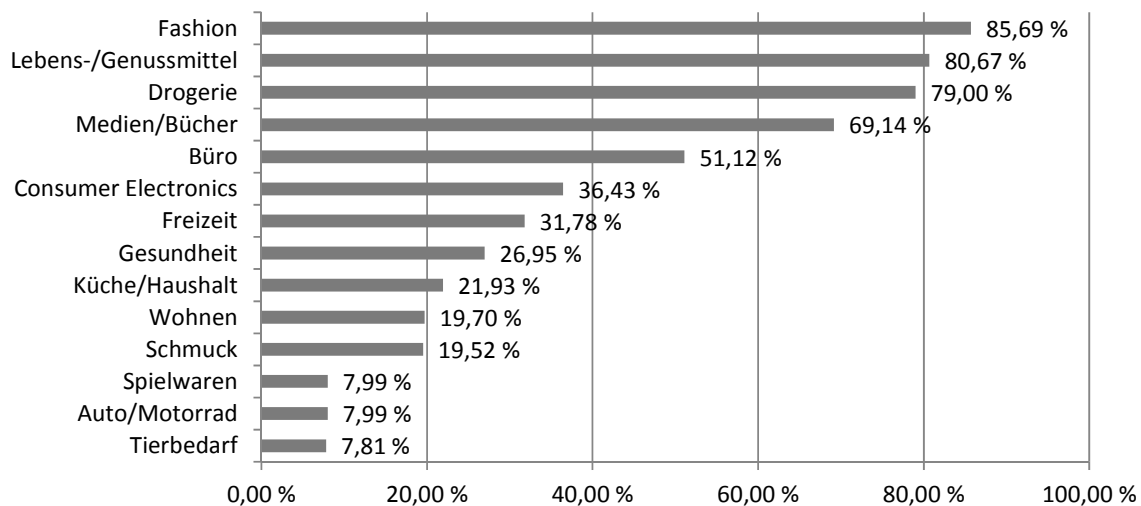


Abb. 30: Anteil der Studienteilnehmer, der regelmäßig Güter der einzelnen Produktkategorien kauft<sup>664</sup>

Insofern genießt der Versandhandel beim Einkauf von Medien/Büchern (z. B. Magazine, DVDs, CDs, Software), Consumer Electronics (z. B. Computer, TV, Kamera, Telefon) und Spielwaren (z. B. Brettspiele, Puppen) unter Studierenden eine große Akzeptanz. Nachholbedarf besteht hinsichtlich Lebens-/Genussmitteln sowie Drogerie- und Büroartikeln. Die Kombination beider Informationen, das heißt der Produktgruppen mit regelmäßiger Einkaufsaktivität (vgl. Abb. 30) mit dem Ausgabenanteil im Distanzhandel (vgl. Tab. 48), erlaubt eine Einschätzung der erzielten Erlöse.

Produktkategorie	Ø Anteil Distanzhandel	Befragte, die den Distanzhandel nutzen (n/Anteil)		Befragte, die den Distanzhandel nicht nutzen (n/Anteil)	
		n	Anteil (%)	n	Anteil (%)
Medien/Bücher (n=372)	57,74 %	n=363	97,58 %	n=9	2,42 %
Consumer Electronics (n=196)	56,94 %	n=191	97,45 %	n=5	2,55 %
Spielwaren (n=43)	47,67 %	n=37	86,05 %	n=6	13,95 %
Fashion (n=461)	35,76 %	n=410	88,94 %	n=51	11,06 %
Freizeit (n=171)	35,67 %	n=140	81,87 %	n=31	18,13 %
Tierbedarf (n=42)	24,81 %	n=22	52,38 %	n=20	47,62 %
Küche/Haushalt (n=118)	22,89 %	n=83	70,34 %	n=35	29,66 %

<sup>664</sup> Quelle: eigene Darstellung.

Auto/Motorrad (n=43)	21,74 %	n=29	67,44 %	n=14	32,56 %
Schmuck (n=105)	19,90 %	n=74	70,48 %	n=31	29,52 %
Gesundheit (n=145)	18,17 %	n=69	47,59 %	n=76	52,41 %
Wohnen (n=106)	15,77 %	n=68	64,15 %	n=38	35,85 %
Büro (n=275)	15,35 %	n=135	49,45 %	n=140	50,55 %
Drogerie (n=425)	7,89 %	n=155	36,71 %	n=270	63,29 %
Lebens-/Genussmittel (n=434)	2,92 %	n=81	18,89 %	n=353	81,11 %

Tab. 48: Ausgabenanteil im Distanzhandel in Abhängigkeit von der Warengruppe

Demnach nehmen Fashion, Consumer Electronics und Medien/Bücher die drei führenden Positionen ein, was auch den umsatzstärksten Warengruppen im deutschen Versandhandel entspricht.<sup>665</sup> Aufgrund der besonderen Relevanz fokussieren nachfolgende Ausführungen auf diese drei Produktkategorien.

Unter den Befragten greifen Frauen besonders gerne auf den Rechnungskauf (77,22 %) zurück. Mit großem Abstand folgen E-Payment-Systeme (35,23 %) und Vorkasse (34,88 %). Männer setzen den Rechnungskauf (56,42 %) und das E-Payment (53,70 %) ähnlich häufig ein. Die geringste Relevanz messen sie analog zu den weiblichen Befragten der Vorkasse (42,80 %) bei (vgl. Abb. 31).

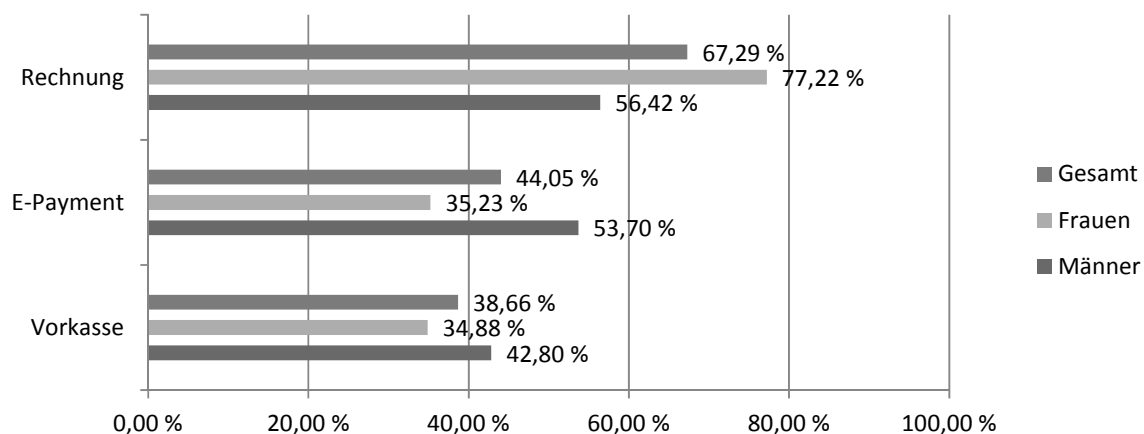


Abb. 31: Nutzungsgrad der untersuchten Zahlungsarten<sup>666</sup>

<sup>665</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.

<sup>666</sup> Quelle: eigene Darstellung.

Mithilfe der soweit gewonnenen Daten ist die Erhebung produkt- und zahlungsartbezogener Retourenquoten möglich. Um Redundanzen und damit die Abbruchquote gering zu halten, wurden die Studienteilnehmer entweder nach der  $\alpha$ - oder der  $\beta$ -Retourenquote befragt. Ein Zufallsgenerator nahm die Zuordnung vor.

$\emptyset$ Retourenquote (Zahlungsart)	Consumer Electronics Quote / SD / n	Fashion Quote / SD / n	Medien/Bücher Quote / SD / n
$\emptyset$ $\alpha$ -Retourenquote (Rechnung)	18,60 % / 19,53 / 60	55,65 % / 30,29 / 130	11,45 % / 18,84 / 116
$\emptyset$ $\beta$ -Retourenquote (Rechnung)	14,35 % / 10,79 / 59	45,87 % / 22,72 / 146	5,83 % / 13,32 / 125
$\emptyset$ $\alpha$ -Retourenquote (E-Payment)	13,68 % / 14,02 / 57	44,10 % / 30,88 / 88	8,08 % / 16,45 / 89
$\emptyset$ $\beta$ -Retourenquote (E-Payment)	8,75 % / 7,96 / 58	37,31 % / 20,77 / 88	5,58 % / 8,19 / 78
$\emptyset$ $\alpha$ -Retourenquote (Vorkasse)	8,59 % / 10,68 / 39	30,15 % / 27,19 / 65	4,46 % / 9,78 / 69
$\emptyset$ $\beta$ -Retourenquote (Vorkasse)	5,39 % / 8,60 / 46	26,13 % / 19,07 / 76	3,92 % / 7,16 / 76

*Tab. 49: Durchschnittliche  $\alpha$ - und  $\beta$ -Retourenquoten in Abhängigkeit von der Zahlungsart*

Für die drei relevanten Produktkategorien ergibt sich das in Tab. 49 gezeigte Bild. Die Rücksendewahrscheinlichkeit einer auf Rechnung bestellten Fashionsendung beträgt im Mittel somit 55,65 %, die eines einzelnen Modeartikels nur 45,87 %.

$\emptyset$ Retourenquote	Consumer Electronics Quote / SD / n	Fashion Quote / SD / n	Medien/Bücher Quote / SD / n
$\emptyset$ $\alpha$ -Retourenquote	13,99 % / 14,50 / 82	49,08 % / 27,67 / 175	8,96 % / 16,54 / 149
$\emptyset$ $\beta$ -Retourenquote	11,29 % / 9,27 / 88	40,78 % / 22,05 / 198	4,99 % / 10,81 / 170

*Tab. 50: Durchschnittliche  $\alpha$ - und  $\beta$ -Retourenquoten in Abhängigkeit von der Produktart*

Sofern ein Respondent mehr als eine der untersuchten Zahlungsarten nutzt, kann er für eine Produktkategorie bis zu drei verschiedene Retourenquoten angeben. Unterscheiden sich die Werte, hängt die personenbezogene Retourenquote vom Nutzungsanteil der Zahlungsarten ab. Eine entsprechende Gewichtung führt zu den in Tab. 50 dargestellten mittleren  $\alpha$ - und  $\beta$ -Retourenquoten. Demzufolge geht z. B. ein Paket, das Elektroartikel enthält, mit einer Wahr-

scheinlichkeit von 13,99 % zurück. Einzelne Consumer Electronics-Artikel weisen in der Stichprobe eine durchschnittliche Retourenquote von 11,29 % auf.

Art der Retourenquote (Produktkategorie)	Männer Quote / SD / n	Frauen Quote / SD / n
∅ $\alpha$ -Retourenquote (Consumer Electronics)	13,85 % / 15,23 / 61	14,40 % / 12,48 / 21
∅ $\beta$ -Retourenquote (Consumer Electronics)	11,58 % / 10,96 / 69	10,24 % / 4,93 / 19
∅ $\alpha$ -Retourenquote (Fashion)	40,29 % / 27,98 / 65	54,27 % / 26,25 / 110
∅ $\beta$ -Retourenquote (Fashion)	36,38 % / 22,03 / 84	44,02 % / 21,60 / 114
∅ $\alpha$ -Retourenquote (Medien/Bücher)	8,93 % / 17,28 / 65	8,99 % / 16,04 / 84
∅ $\beta$ -Retourenquote (Medien/Bücher)	4,80 % / 8,67 / 86	5,90 % / 12,67 / 84

Tab. 51: Durchschnittliche  $\alpha$ - und  $\beta$ -Retourenquoten in Abhängigkeit vom Geschlecht

Da zusätzlich das Geschlecht der Befragten bekannt ist, besteht die Möglichkeit einer genderspezifischen Detailauswertung (vgl. Tab. 51). Demnach retournieren Frauen deutlich mehr Fashionartikel als Männer. In Bezug auf Medien/Bücher fallen die Abweichungen geringer aus und bei Consumer Electronics liegt die  $\beta$ -Quote der männlichen sogar über der Quote der weiblichen Befragten.

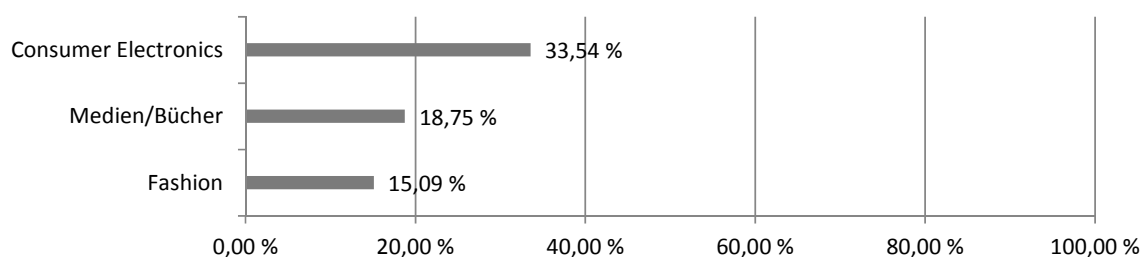


Abb. 32: Anteil der Kaufvorgänge im Distanzhandel mit vorheriger Beratung im stationären Handel<sup>667</sup>

Ein großer Teil nutzt vor einem Kauf im Distanzhandel stationäre Geschäfte als Informationsquelle. 344 Befragte (63,94 %) gaben an, dass sie sich bereits min-

<sup>667</sup> Quelle: eigene Darstellung.

destens einmal im stationären Handel beraten ließen, das Produkt aber anschließend bei einem anderen Unternehmen im Versandhandel gekauft haben. Der durchschnittliche Anteil der Kaufvorgänge, bei denen die Kunden in den untersuchten Produktkategorien ein entsprechendes Verhalten zeigen, ist in Abb. 32 dargestellt. Besonders betroffen sind Consumer Electronics. Der relativ hohe Wert bei Medien/Büchern überrascht, da in Deutschland die Buchpreisbindung gilt und sich im Distanzhandel kein Preisvorteil realisieren lässt.

#### 5.2.4.2 Überprüfung der zum Retourenverhalten postulierten Hypothesen

Zur Hypothesenprüfung kommen drei unterschiedliche Verfahren zum Einsatz, an denen sich die weitere Gliederung orientiert. Da die Auswahl der richtigen Testmethode von der Normalverteilung der Zufallsvariablen abhängt, werden diese einleitend einem Kolmogorov-Smirnov-Test nach Lilliefors ( $n \geq 50$ ) bzw. einem Shapiro-Wilk-Test ( $n < 50$ ) mit einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,05$  unterzogen (vgl. Tab. 52).<sup>668</sup>

Zufallsvariable	n	p-Wert	Ergebnis
$\alpha$ -Retourenquote (Consumer Electronics)	82	0,000	nicht normalverteilt
$\alpha$ -Retourenquote (Fashion)	175	0,000	nicht normalverteilt
$\alpha$ -Retourenquote (Medien/Bücher)	149	0,000	nicht normalverteilt
$\beta$ -Retourenquote (Consumer Electronics)	88	0,000	nicht normalverteilt
$\beta$ -Retourenquote (Fashion)	198	0,000	nicht normalverteilt
$\beta$ -Retourenquote (Medien/Bücher)	170	0,000	nicht normalverteilt
$\alpha$ -Retourenquote (Consumer Electronics   Männer)	61	0,000	nicht normalverteilt
$\alpha$ -Retourenquote (Fashion   Männer)	65	0,085	normalverteilt
$\alpha$ -Retourenquote (Medien/Bücher   Männer)	65	0,000	nicht normalverteilt
$\alpha$ -Retourenquote (Consumer Electronics   Frauen)	21	0,030	nicht normalverteilt
$\alpha$ -Retourenquote (Fashion   Frauen)	110	0,000	nicht normalverteilt
$\alpha$ -Retourenquote (Medien/Bücher   Frauen)	84	0,000	nicht normalverteilt
$\beta$ -Retourenquote (Consumer Electronics   Männer)	69	0,002	nicht normalverteilt
$\beta$ -Retourenquote (Fashion   Männer)	84	0,008	nicht normalverteilt
$\beta$ -Retourenquote (Medien/Bücher   Männer)	86	0,000	nicht normalverteilt

<sup>668</sup> Vgl. Jansen/Laatz (2007), S. 250f.

$\beta$ -Retourenquote (Consumer Electronics   Frauen)	19	0,107	<i>normalverteilt</i>
$\beta$ -Retourenquote (Fashion   Frauen)	114	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
$\beta$ -Retourenquote (Medien/Bücher   Frauen)	84	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
$\alpha$ -Retourenquote (Consumer Electronics   Rechnung)	60	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
$\alpha$ -Retourenquote (Fashion   Rechnung)	130	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
$\alpha$ -Retourenquote (Medien/Bücher   Rechnung)	116	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
$\alpha$ -Retourenquote (Consumer Electronics   E-Payment)	57	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
$\alpha$ -Retourenquote (Fashion   E-Payment)	88	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
$\alpha$ -Retourenquote (Medien/Bücher   E-Payment)	89	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
$\alpha$ -Retourenquote (Consumer Electronics   Vorkasse)	39	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
$\alpha$ -Retourenquote (Fashion   Vorkasse)	65	0,002	<i>nicht normalverteilt</i>
$\alpha$ -Retourenquote (Medien/Bücher   Vorkasse)	69	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
$\beta$ -Retourenquote (Consumer Electronics   Rechnung)	59	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
$\beta$ -Retourenquote (Fashion   Rechnung)	146	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
$\beta$ -Retourenquote (Medien/Bücher   Rechnung)	125	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
$\beta$ -Retourenquote (Consumer Electronics   E-Payment)	58	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
$\beta$ -Retourenquote (Fashion   E-Payment)	88	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
$\beta$ -Retourenquote (Medien/Bücher   E-Payment)	78	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
$\beta$ -Retourenquote (Consumer Electronics   Vorkasse)	46	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
$\beta$ -Retourenquote (Fashion   Vorkasse)	76	0,004	<i>nicht normalverteilt</i>
$\beta$ -Retourenquote (Medien/Bücher   Vorkasse)	76	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
Ausgabenanteil ( $\alpha$ -Retourenquote   Consumer Electronics)	82	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
Ausgabenanteil ( $\alpha$ -Retourenquote   Fashion)	175	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
Ausgabenanteil ( $\alpha$ -Retourenquote   Medien/Bücher)	149	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
Ausgabenanteil ( $\beta$ -Retourenquote   Consumer Electronics)	88	0,003	<i>nicht normalverteilt</i>
Ausgabenanteil ( $\beta$ -Retourenquote   Fashion)	198	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
Ausgabenanteil ( $\beta$ -Retourenquote   Medien/Bücher)	170	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
Beratungsanteil ( $\alpha$ -Retourenquote   Consumer Electronics)	82	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
Beratungsanteil ( $\alpha$ -Retourenquote   Fashion)	175	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
Beratungsanteil ( $\alpha$ -Retourenquote   Medien/Bücher)	149	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
Beratungsanteil ( $\beta$ -Retourenquote   Consumer Electronics)	88	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
Beratungsanteil ( $\beta$ -Retourenquote   Fashion)	198	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>
Beratungsanteil ( $\beta$ -Retourenquote   Medien/Bücher)	170	0,000	<i>nicht normalverteilt</i>

Tab. 52: Ergebnisse der Kolmogorov-Smirnov- bzw. Shapiro-Wilk-Tests auf Normalverteilung

Die Ergebnisse liefern starke Hinweise, dass die analysierten Größen keiner Normalverteilung folgen. Stattdessen deuten z. B. die Histogramme der Retourenquoten auf eine Betaverteilung hin.

#### 5.2.4.2.1 Durchführung der Mittelwertvergleiche

Nachdem die Variablen bis auf vereinzelte Ausnahmen keiner Normalverteilung folgen, scheidet parametrische Verfahren für intervallskalierte, normalverteilte Testgrößen von der weiteren Betrachtung aus. Die Abhängigkeit und die Anzahl der zu vergleichenden Stichproben bestimmen die Auswahl des geeigneten Prüfverfahrens (vgl. Abb. 33).

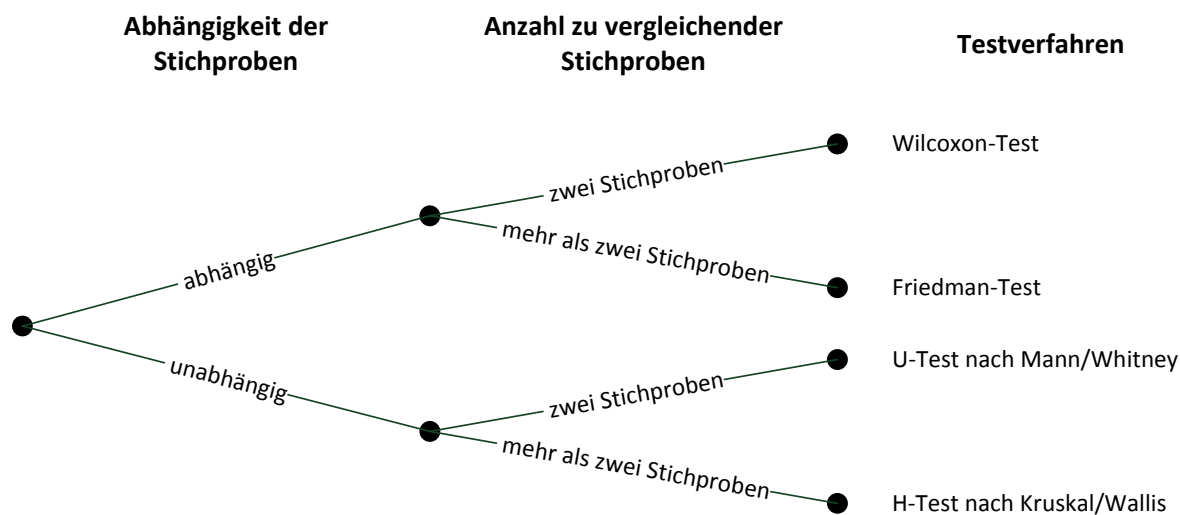


Abb. 33: Entscheidungsbaum für die Auswahl des geeigneten Mittelwerttests<sup>669</sup>

Mehrere Stichproben gelten als voneinander abhängig bzw. miteinander verbunden, wenn jedem Wert einer Stichprobe sinnvoll und eindeutig ein Wert der übrigen Stichproben zugeordnet werden kann.<sup>670</sup> Im Umkehrschluss liegt Unabhängigkeit vor, wenn kein Zusammenhang zwischen den Datenerhebungen der verschiedenen Stichproben besteht.

Neben dem p-Wert zur Signifikanzbeurteilung bedarf es der Effektstärke, um eine Einschätzung über die Bedeutsamkeit der signifikanten Relation geben zu

<sup>669</sup> Quelle: eigene Darstellung. Die Abbildung beruht auf den Ausführungen in Bühl (2012), S. 170; Bühner/Ziegler (2009), S. 5.

<sup>670</sup> Vgl. Bühl (2012), S. 169.

können. Die Berechnung richtet sich nach dem zugrunde liegenden Testverfahren. Allgemein werden mit den Abstands- und Zusammenhangsmaßen zwei Effektstärkeklassen differenziert.<sup>671</sup> Im Fall von Mittelwertvergleichen kommen Abstandsmaße zum Einsatz, die die Mittelwertdifferenz ins Verhältnis zur Standardabweichung setzen. Bekannte Vertreter dieser Gruppe sind Cohens  $d$  bzw. dessen Modifikationen Hedges  $g$  und Glass's  $\Delta$ .<sup>672</sup> Die genannten Größen kommen jedoch bei nicht-parametrischen Tests nicht infrage, da sich die Standardabweichung bei der Verletzung der Normalverteilungsannahme nur schwer interpretieren lässt. Stattdessen ist die Effektstärke zu approximieren. Die Formel lautet für den U-Test nach Mann/Whitney und den Wilcoxon-Test  $\phi = \sqrt{\frac{Z^2}{N}}$ , wobei  $N$  die Gesamtzahl der einfließenden Beobachtungspunkte bzw.

Fälle symbolisiert, unabhängig davon, ob diese von denselben Respondenten stammen.<sup>673</sup> Deutlich schwieriger gestaltet sich die Approximation für den H-Test nach Kruskal/Wallis und den Friedman-Test, weil diese keinen Z-, sondern einen  $\chi^2$ -Wert ausweisen: „[...] there isn't an easy way to convert a chi-square statistic that has more than one degree of freedom to an effect size [...] and, in any case, it's not always that helpful to have an effect size for a general effect like that tested by Friedman's ANOVA.“<sup>674</sup> Aufgrund dessen werden die Effektstärken ausschließlich für die Paarvergleiche im Rahmen der Posthoc-Tests ausgewiesen. Ein Wert von 0,1 spiegelt einen geringen, 0,3 einen moderaten und 0,5 einen starken Effekt wider.<sup>675</sup>

Darüber hinaus wird die Teststärke (Power) bestimmt, die die Wahrscheinlichkeit angibt, mit der die Entscheidung richtigerweise auf die Alternativhypothese fällt.<sup>676</sup> Hierzu erfolgt ein Rückgriff auf  $\beta$ , den Fehler 2. Art. Dessen Berechnung geht bei nicht-parametrischen Tests mit der grundsätzlichen Problematik einher, dass trotz der generellen Verteilungsunabhängigkeit zur Teststärkermittlung eine ebensolche angenommen werden muss: „The Wilcoxon-Mann-Whitney test as described above is distribution free in the sense that its validity

<sup>671</sup> Vgl. *Sedlmeier/Renkewitz* (2008), S. 288.

<sup>672</sup> Vgl. *Bühner/Ziegler* (2009), S. 177–181.

<sup>673</sup> Vgl. *Field* (2013), S. 227 und S. 234.

<sup>674</sup> *Field/Miles/Field* (2012), S. 692. Nichtsdestotrotz existieren in der Literatur einige Vorschläge, die auch für Tests mit  $\chi^2$ -Prüfgröße eine geeignete Approximation darstellen [vgl. *Bühner/Ziegler* (2009), S. 269].

<sup>675</sup> Vgl. *Cohen* (1988), S. 224–226; *Bühner/Ziegler* (2009), S. 270.

<sup>676</sup> Vgl. *Bühner/Ziegler* (2009), S. 190.



does not depend on the specific form of the response distribution  $F$ . This distribution independence does no longer hold, however, if one wants to estimate numerical values for the power of the test.<sup>677</sup> Das für die Kalkulation herangezogene Programm G\*Power Version 3 stellt mit der Normalverteilung, der Laplace-Verteilung und der logistischen Verteilung drei kontinuierliche und symmetrische Alternativen zur Auswahl. Am gängigsten ist der Rückgriff auf die Normalverteilung, da der U-Test häufig als Alternative des t-Tests fungiert.<sup>678</sup> Neben der Verteilung ist das unterstellte Signifikanzniveau  $\alpha$ , die Stichprobengröße  $n$  sowie die Effektstärke anzugeben. G\*Power verwendet angesichts der Normalverteilungsannahme nicht die Approximation  $\phi$ , sondern Cohens  $d$ . Cohen (1988) erachtet ein  $\beta$  für akzeptabel, solange es nicht den vierfachen  $\alpha$ -Wert überschreitet.<sup>679</sup> Bei einem  $\alpha = 0,05$  Signifikanzniveau entspricht dies einem maximalen  $\beta = 0,20$  und einer geforderten minimalen Teststärke von  $1 - \beta = 0,80$ .

Die Hypothesen  $H_{1a-c}$  thematisieren potenzielle Unterschiede zwischen den produktbezogenen  $\alpha$ - und  $\beta$ -Retourenquoten. Weil ein Zufallstrigger die Fragenzuordnung vornimmt, sind die zu untersuchenden Stichproben voneinander unabhängig. Deshalb kommt der U-Test nach Mann-Whitney zum Einsatz. Die Nullhypothese  $H_0$  lautet, dass sich die Mediane nicht unterscheiden, die Alternativhypothese  $H_1$ , dass sie voneinander abweichen.

Produktkategorie	Median $\alpha$ -Quote	Median $\beta$ -Quote	Teststatistik		$\phi$ / $d$	$1 - \beta$
			Z-Wert	p-Wert		
Consumer Electronics	10,00 % (n=82)	10,00 % (n=88)	-0,677	0,498	0,052 / 0,222	0,189
Fashion	50,00 % (n=175)	42,22 % (n=198)	-2,591	0,010*	0,134 / 0,332	0,876**
Medien/Bücher	0,00 % (n=149)	0,00 % (n=170)	-1,554	0,120	0,087 / 0,284	0,694

Legende: \* = signifikant auf  $\alpha = 0,05$  Niveau; \*\* Teststärke  $(1 - \beta) > 0,80$

Tab. 53: Teststatistik – Mann-Whitney U-Tests (Unterschiede Quotenart)

<sup>677</sup> Buchner (2009).

<sup>678</sup> Vgl. Rasch et al. (2010), S. 158; Bühner/Ziegler (2009), S. 257.

<sup>679</sup> Vgl. Cohen (1988), S. 56.

Zwar übersteigt der Mittelwert der  $\alpha$ -Retourenquote in allen drei Produktkategorien die  $\beta$ -Retourenquote (vgl. Tab. 50), auf einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,05$  ist  $H_0$  jedoch nur für Fashionprodukte abzulehnen (vgl. Tab. 53). In Bezug auf die eingangs formulierten Hypothesen bedeutet dies, dass  $H_{1a-c}$  anzunehmen sind. Die Effektstärke  $\phi$  fällt mit 0,134 nur gering bis moderat aus, verdient aber wegen der im Modebereich hohen Retourenquoten und der überproportionalen Kostenwirkung trotzdem Beachtung.<sup>680</sup> Angesichts der Teststärke kann der Befund als statistisch gesichert gelten.

Die nachgewiesenen Differenzen legen es Fashionanbietern nahe, beide Kennzahlen zu erfassen. Die  $\alpha$ -Retourenquote spiegelt durch den Bezug zur Transporteinheit (Paket) die logistische Perspektive wider. Eine Erfassung verbessert die Planbarkeit der physischen Bearbeitungsprozesse. Hingegen reflektiert die  $\beta$ -Retourenquote die Marketingsichtweise. Sie ist bei der Berechnung absatzorientierter Messgrößen wie z. B. der Handelsmarge zu berücksichtigen und liefert darüber hinaus wichtige Indizien zur präventiven Vermeidung und Verhinderung von Rücksendungen. Darüber hinaus ist vor einem Kennzahlenvergleich zunächst die Erfassungsart zu thematisieren. Nur so lassen sich fehlerhafte Rückschlüsse und Handlungsempfehlungen abwenden.

Die Hypothesen  $H_{2a-c}$  vermuten Unterschiede zwischen den produktbezogenen Retourenquoten. Da die gewonnenen Daten von denselben Respondenten stammen, sind die Teilstichproben voneinander abhängig bzw. miteinander verbunden. Aus diesem Grund ist der Friedman-Test anzuwenden. Das Verfahren beschränkt die Analyse auf jene Teilnehmer, für die die Retourenquoten aller drei betrachteten Warengruppen vorliegen. Fehlende Werte führen zum Betrachtungsausschluss, wodurch die Größe der überprüften Stichproben deutlich absinkt ( $n = 32$  bzw.  $n = 53$ ).

Art der Retourenquote	Median Consumer Electronics	Median Fashion	Median Medien/ Bücher	Teststatistik	
				n; $\chi^2$ ; df	p-Wert
$\alpha$ -Retourenquote	10,00 %	40,00 %	0,00 %	32; 36,073; 2	0,000*
$\beta$ -Retourenquote	10,48 %	35,12 %	0,00 %	53; 59,116; 2	0,000*

Legende: \* = signifikant auf  $\alpha = 0,05$  Niveau

Tab. 54: Teststatistik – Friedman-Tests (Unterschiede Produktkategorie)

<sup>680</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.3.

Sowohl der Friedman-Test für die  $\alpha$ - als auch für die  $\beta$ -Retourenquote kommt bei einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,05$  zum Ergebnis, dass mindestens ein Median signifikant von den Übrigen abweicht (vgl. Tab. 54). Um festzustellen, welche Mediane sich konkret unterscheiden, sind Post-Hoc-Tests notwendig.<sup>681</sup>

Die nachgelagerten Paarvergleiche finden im Rahmen dreier Wilcoxon-Tests statt. Um zu verhindern, dass die Wahrscheinlichkeit für einen Fehler 1. Art mit der Anzahl der Testdurchführungen ansteigt (Alpha-Inflation), wird das Signifikanzniveau nach der Bonferroni-Methode auf  $\alpha_{k=3} = \frac{0,05}{k} = \frac{0,05}{3} \approx 0,017$

abgesenkt. Die Nullhypothese  $H_0$  des Wilcoxon-Tests stellt darauf ab, dass der Median der Differenzen zwischen den Retourenquoten verschiedener Produktkategorien gleich Null ist. Die Alternativhypothese  $H_1$  nimmt an, dass der Median dieser Differenzen einen Wert ungleich Null annimmt.

Den Testergebnissen zufolge unterscheiden sich  $\alpha$ - und  $\beta$ -Retourenquote für alle drei Produktkategorien signifikant voneinander (vgl. Tab. 55). Den Rangrichtungen zufolge sind die Rücksendequoten im Fashionsegment höher als bei Consumer Electronics und für Consumer Electronics höher als bei Medien/Büchern. Die approximierten Effektstärken  $\phi$  fallen moderat bis groß aus und sind entsprechend relevant. Die Teststärke liefert durchweg zufriedenstellende Werte. Lediglich die Differenz zwischen der  $\alpha$ -Retourenquote von Consumer Electronics und Medien/Büchern unterschreitet das festgelegte Mindestmaß. Insgesamt sind die ermittelten Effekte aber statistisch ausreichend abgesichert und die Hypothesen  $H_{2a-c}$  dementsprechend anzunehmen.

Diese Erkenntnis ist für Entscheidungsträger von Bedeutung, die den Eintritt in eines der drei diskutierten Marktsegmente erwägen. Im Rahmen der Preis- und Absatzplanung sind unterschiedlich hohe Quoten und damit auch Kosten zu veranschlagen. Analog ergibt sich ein heterogener Ressourcenbedarf für das Retourenmanagement. Dieser ist bei Modeprodukten hoch, bei Consumer Electronics durchschnittlich und bei Medien/Büchern tendenziell gering.

---

<sup>681</sup> Hierfür kommen entweder der t-Test für abhängige Stichproben oder der Wilcoxon-Test in Betracht. Voraussetzung für den t-Test ist eine Normalverteilung der Messwertdifferenzen. Die Überprüfung mit einem Kolmogorov-Smirnov-Test nach Lilliefors ( $n \geq 50$ ) bzw. einem Shapiro-Wilk-Test ( $n < 50$ ) ergab auf einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,05$ , dass die Messwertdifferenzen keiner Normalverteilung folgen, weshalb die Wahl auf den Wilcoxon-Test fiel. Unabhängig davon liefert der Wilcoxon-Test auch bei Normalverteilung ausreichend gute Resultate: „Wendet man den Wilcoxon-Test bei normalverteilten Differenzen an, so besitzt er eine Effizienz von 95 % des t-Tests“ [Zöfel (2000), S. 111].

	n	Z-Wert	p-Wert	$\phi / d$	$1 - \beta$
<b>Paarvergleiche <math>\alpha</math>-Retourenquote</b>					
Consumer Electronics $\leftrightarrow$ Fashion	52	-5,836 <sup>b</sup>	0,000*	0,572 / 1,511	1,000**
Consumer Electronics $\leftrightarrow$ Medien/Bücher	51	-3,454 <sup>a</sup>	0,001*	0,342 / 0,417	0,513
Fashion $\leftrightarrow$ Medien/Bücher	112	-8,719 <sup>a</sup>	0,000*	0,583 / 1,558	1,000**
<b>Paarvergleiche <math>\beta</math>-Retourenquote</b>					
Consumer Electronics $\leftrightarrow$ Fashion	69	-6,452 <sup>b</sup>	0,000*	0,549 / 1,511	1,000**
Consumer Electronics $\leftrightarrow$ Medien/Bücher	65	-2,589 <sup>a</sup>	0,010*	0,227 / 0,581	0,895**
Fashion $\leftrightarrow$ Medien/Bücher	142	-9,972 <sup>a</sup>	0,000*	0,592 / 1,965	1,000**

Legende: \* = signifikant auf  $\alpha = 0,05$  bzw.  $\alpha_{k=3} = 0,017$  Niveau; \*\* Teststärke  $(1 - \beta) > 0,80$ ;  
a = basiert auf positiven Rängen; b = basiert auf negativen Rängen

Tab. 55: Teststatistik – Wilcoxon-Tests (Unterschiede Produktkategorie)

An die Untersuchung der produktbezogenen Differenzen zwischen  $\alpha$ - und  $\beta$ -Retourenquote schließt sich die zusätzliche Berücksichtigung der Zahlungsart an. Da die Angaben wiederum aus derselben Population stammen, sind die Stichproben abhängig. Erneut erfolgt ein Rückgriff auf den Friedman-Test, der für alle überprüften Teilstichproben Signifikanz signalisiert (vgl. Tab. 56). Um abschließend zu klären, welche Messpaare sich voneinander unterscheiden, sind a posteriori weitere Wilcoxon-Tests<sup>682</sup> unter Anwendung der Bonferroni-Methode erforderlich. Die Nullhypothese  $H_0$  lautet, dass der Median der Differenzen zwischen den produktbezogenen Retourenquoten verschiedener Zahlungsarten gleich Null ist, die Alternativhypothese  $H_1$ , dass der Median der Differenzen von Null abweicht. Von den 18 durchgeführten Paarvergleichen erweisen sich 15 als signifikant.

<sup>682</sup> Die Überprüfung mit Kolmogorov-Smirnov-Tests nach Lilliefors ( $n \geq 50$ ) bzw. Shapiro-Wilk-Tests ( $n < 50$ ) auf einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,05$  führte zum Ergebnis, dass die Messwertdifferenzen keiner Normalverteilung folgen. Deshalb wird der Wilcoxon-Test dem t-Test für abhängige Stichproben vorgezogen.

Art der Retourenquote (Produktkategorie)	Median Rechnung	Median E-Payment	Median Vorkasse	Teststatistik	
				n; $\chi^2$ ; df	p-Wert
$\alpha$ (Consumer Electronics)	25,00 %	10,00 %	5,00 %	23; 20,150; 2	0,000*
$\beta$ (Consumer Electronics)	10,00 %	0,00 %	0,00 %	18; 18,727; 2	0,000*
$\alpha$ (Fashion)	50,00 %	50,00 %	30,00 %	19; 12,560; 2	0,002*
$\beta$ (Fashion)	50,00 %	33,00 %	25,00 %	21; 18,588; 2	0,000*
$\alpha$ (Medien/Bücher)	0,00 %	0,00 %	0,00 %	27; 12,560; 2	0,002*
$\beta$ (Medien/Bücher)	5,00 %	0,00 %	0,00 %	25; 14,000; 2	0,001*

Legende: \* = signifikant auf  $\alpha = 0,05$  Niveau

Tab. 56: Teststatistik – Friedman-Tests (Unterschiede Zahlungsart)

Für die signifikanten Beziehungen schwanken die Effektstärken  $\phi$  zwischen 0,298 und 0,456, was moderaten bis großen Effekten entspricht (vgl. Tab. 57). Die Rangrichtungen legen nahe, dass die Retourenquote eines Artikels bzw. Pakets bei einem Rechnungskauf deutlich höher ausfällt als bei Bezahlung mittels E-Payment oder Vorkasse. Teststärken oberhalb des Grenzwerts von 0,8 sichern dieses Ergebnis ausreichend ab. Eine geringere Differenz besteht zwischen den Zahlungsarten E-Payment und Vorkasse, die bei Medien/Büchern nicht und für Consumer Electronics nur teilweise signifikant ausfällt. Dieses Bild setzt sich bei der Teststärke fort.

Hinsichtlich der formulierten Hypothesen sind  $H_{3aa}$ ,  $H_{3ab}$ ,  $H_{3ba}$ ,  $H_{3bb}$ ,  $H_{3bc}$ ,  $H_{3ca}$ ,  $H_{3cb}$  anzunehmen und  $H_{3cc}$  zu verwerfen.  $H_{3ac}$  ist für die  $\alpha$ -Retourenquote zu akzeptieren, aber für die  $\beta$ -Retourenquote abzulehnen. Darüber hinaus reicht die ermittelte Teststärke nur dazu aus, die Unterschiede zwischen Rechnung und E-Payment sowie zwischen Rechnung und Vorkasse statistisch zu fundieren. Zur abschließenden Klärung, ob sich die Retourenquoten bei Bezahlung per E-Payment bzw. per Vorkasse tatsächlich unterscheiden, sind weitere Untersuchungen mit einem größeren Stichprobenumfang notwendig.

Unter Berücksichtigung dieser Resultate sind Entscheidungsträger gut beraten, vor einer Einführung des Rechnungskaufs genau abzuwägen, ob die erwarteten zusätzlichen Erlöse die damit verbundenen Kostensteigerungen rechtfertigen. Ebenso erscheinen im Sinn des präventiven Retourenmanagements Anstrengungen zielführend, die den Anteil der Vorkasstransaktionen erhöhen, weil damit eine bewusster Bestellsentscheidung einhergeht und die Retourenquote sinkt.

			n	Z-Wert	p-Wert	$\phi / d$	$1 - \beta$
<b>Paarvergleich <math>\alpha</math>-Retourenquote (Consumer Electronics)</b>							
Rechnung	$\leftrightarrow$	E-Payment	38	-3,328 <sup>a</sup>	0,001*	0,382 / 0,326	0,278
Rechnung	$\leftrightarrow$	Vorkasse	33	-3,434 <sup>a</sup>	0,001*	0,436 / 0,724	0,807**
E-Payment	$\leftrightarrow$	Vorkasse	28	-2,701 <sup>a</sup>	0,007*	0,361 / 0,293	0,183
<b>Paarvergleich <math>\beta</math>-Retourenquote (Consumer Electronics)</b>							
Rechnung	$\leftrightarrow$	E-Payment	30	-3,474 <sup>a</sup>	0,001*	0,448 / 0,794	0,806**
Rechnung	$\leftrightarrow$	Vorkasse	32	-3,650 <sup>a</sup>	0,000*	0,456 / 0,760	0,832**
E-Payment	$\leftrightarrow$	Vorkasse	31	-2,232 <sup>a</sup>	0,026	0,283 / 0,207	0,123
<b>Paarvergleich <math>\alpha</math>-Retourenquote (Fashion)</b>							
Rechnung	$\leftrightarrow$	E-Payment	55	-3,734 <sup>a</sup>	0,000*	0,356 / 0,391	0,510
Rechnung	$\leftrightarrow$	Vorkasse	45	-4,299 <sup>a</sup>	0,000*	0,453 / 0,639	0,833**
E-Payment	$\leftrightarrow$	Vorkasse	27	-2,943 <sup>a</sup>	0,003*	0,400 / 0,385	0,280
<b>Paarvergleich <math>\beta</math>-Retourenquote (Fashion)</b>							
Rechnung	$\leftrightarrow$	E-Payment	51	-4,296 <sup>a</sup>	0,000*	0,425 / 0,599	0,833**
Rechnung	$\leftrightarrow$	Vorkasse	47	-4,204 <sup>a</sup>	0,000*	0,434 / 0,706	0,911**
E-Payment	$\leftrightarrow$	Vorkasse	35	-2,536 <sup>a</sup>	0,011*	0,303 / 0,297	0,223
<b>Paarvergleich <math>\alpha</math>-Retourenquote (Medien/Bücher)</b>							
Rechnung	$\leftrightarrow$	E-Payment	63	-3,432 <sup>a</sup>	0,001*	0,306 / 0,153	0,132
Rechnung	$\leftrightarrow$	Vorkasse	53	-3,070 <sup>a</sup>	0,002*	0,298 / 0,330	0,375
E-Payment	$\leftrightarrow$	Vorkasse	36	-2,032 <sup>a</sup>	0,042	0,239 / 0,240	0,165
<b>Paarvergleich <math>\beta</math>-Retourenquote (Medien/Bücher)</b>							
Rechnung	$\leftrightarrow$	E-Payment	44	-3,108 <sup>a</sup>	0,002*	0,331 / 0,245	0,199
Rechnung	$\leftrightarrow$	Vorkasse	51	-3,224 <sup>a</sup>	0,001*	0,319 / 0,362	0,423
E-Payment	$\leftrightarrow$	Vorkasse	39	-1,841 <sup>a</sup>	0,066	0,208 / 0,113	0,077

Legende: \* = signifikant auf  $\alpha = 0,05$  bzw.  $\alpha_{k=3} = 0,017$  Niveau; \*\* Teststärke ( $1 - \beta$ ) > 0,80;  
a = basiert auf positiven Rängen

Tab. 57: Teststatistik – Wilcoxon-Tests (Unterschiede Zahlungsart)

Neben dem Einfluss der Zahlungsart vermuten die Hypothesen unterschiedliche Retourenquoten zwischen Frauen und Männern. Da die männlichen Teilnehmer nicht auf das Antwortverhalten der weiblichen Befragten einwirken und umgekehrt, sind die Stichproben voneinander unabhängig. Es kommt erneut der Mann-Whitney U-Test zum Einsatz. Die Nullhypothese  $H_0$  sieht vor, dass in den einzelnen Produktkategorien die Medianwerte der geschlechtsspezifischen Retourenquote gleich hoch ausfallen, die Alternativhypothese  $H_1$ , dass sie voneinander abweichen.

Innerhalb der betrachteten Produktkategorien sind nur im Fashionsegment signifikante, geschlechtsspezifische Unterschiede beobachtbar (vgl. Tab. 58). Frauen retournieren demnach mit einer höheren Wahrscheinlichkeit Bekleidung, Schuhe und modische Accessoires als Männer. Die Effektstärke ist gering bis moderat und zumindest für die  $\alpha$ -Retourenquote statistisch gesichert. Keine signifikanten Differenzen lassen sich bei Consumer Electronics und Medien/Büchern feststellen. In der Konsequenz ist  $H_{4a}$  abzulehnen und  $H_{4b-c}$  anzunehmen.

Art der Retourenquote (Produktkategorie)	Median Männer (n)	Median Frauen (n)	Teststatistik		$\phi / d$	$1 - \beta$
			Z-Wert	p-Wert		
$\alpha$ (Consumer Electronics)	10,00 % (n=61)	10,00 % (n=21)	-0,434	0,664	0,048 / 0,038	0,052
$\beta$ (Consumer Electronics)	10,00 % (n=69)	10,00 % (n=19)	-0,215	0,830	0,023 / 0,139	0,081
$\alpha$ (Fashion)	40,00 % (n=65)	50,00 % (n=110)	-3,121	0,002*	0,236 / 0,520	0,898**
$\beta$ (Fashion)	35,25 % (n=84)	50,00 % (n=114)	-2,502	0,012*	0,178 / 0,351	0,660
$\alpha$ (Medien/Bücher)	0,00 % (n=65)	0,00 % (n=84)	-0,094	0,925	0,008 / 0,004	0,050
$\beta$ (Medien/Bücher)	0,00 % (n=86)	0,00 % (n=84)	-0,381	0,703	0,029 / 0,101	0,098

Legende: \* = signifikant auf  $\alpha = 0,05$  Niveau; \*\* Teststärke  $(1 - \beta) > 0,80$

Tab. 58: Teststatistik – Mann-Whitney U-Tests (Unterschiede Geschlecht)

Hinsichtlich des Retourenverhaltens kommt dem Geschlecht generell eine geringere Rolle zu als anfänglich im Rahmen der Hypothesenbildung vermutet. Dennoch ist der Unterschied im Modebereich von hoher Relevanz, weil sich hohe Retourenquoten in Anbetracht der Kostenwirkung nachhaltig auf die Profitabilität des Geschäftsmodells auswirken.<sup>683</sup> Distanzhändler, die speziell junge Frauen ansprechen, müssen diesen Umstand in ihre Planungen integrieren.

<sup>683</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.3.

#### 5.2.4.2.2 Analyse ausgewählter Korrelationen

Dieses Unterkapitel fokussiert auf die Zusammenhänge zwischen dem Ausgabenanteil im Distanzhandel bzw. dem Beratungsanteil im stationären Handel auf der einen Seite und der Retourenquote auf der anderen Seite. Angesichts der verletzten Normalverteilungsannahme erfolgt die Berechnung mithilfe des Rangkorrelationskoeffizienten  $\rho$  nach Spearman.  $\rho$  bewegt sich zwischen  $-1$  und  $+1$ . Die Betragswerte signalisieren ab  $\rho = 0,1$  einen geringen, ab  $\rho = 0,3$  einen moderaten und ab  $\rho = 0,5$  einen starken Effekt.<sup>684</sup> Die Nullhypothese  $H_0$  lautet, dass die Rangkorrelation Null ist, die Alternativhypothese  $H_1$ , dass sie von Null abweicht.

Zunächst steht der Zusammenhang zwischen dem Ausgabenanteil und der produktspezifischen  $\alpha$ - bzw.  $\beta$ -Retourenquote im Mittelpunkt. Die Ergebnisse fasst Tab. 59 zusammen.

Art der Retourenquote (Produktkategorie)	n	Spearman's $\rho$ (Ausgabenanteil)	p-Wert
$\alpha$ (Consumer Electronics)	82	-0,218	0,041*
$\beta$ (Consumer Electronics)	88	-0,170	0,127
$\alpha$ (Fashion)	175	+0,452	0,000*
$\beta$ (Fashion)	198	+0,281	0,000*
$\alpha$ (Medien/Bücher)	149	+0,013	0,878
$\beta$ (Medien/Bücher)	170	+0,038	0,621

Legende: \* = signifikant auf  $\alpha = 0,05$  Niveau

Tab. 59: Teststatistik – Korrelation Ausgabenanteil/Retourenquote

Die Tests führen zu drei signifikanten Zusammenhängen, darunter zwei positive und ein negativer. Die positiven Korrelationen zeigen, dass sowohl die  $\alpha$ - als auch die  $\beta$ -Retourenquote mit dem Ausgabenanteil ansteigt. Das heißt, je mehr die Befragten an Modeprodukten im Versandhandel bestellen, desto wahrscheinlicher senden sie auch zurück. Der Effekt ist auf der Artikelebene ( $\beta$ -Quote) gering bis moderat und auf Paketbasis ( $\alpha$ -Quote) moderat bis stark aus-

<sup>684</sup> Vgl. Cohen (1988), S. 115. Die Klassifikation gilt nur als Orientierungshilfe. Es existieren andere Autoren, die höhere Werte veranschlagen [vgl. bspw. Bühl (2012), S. 420].



geprägt. Es liegt demnach nahe, dass mit dem Ausgabenanteil die Neigung zu Auswahlbestellungen wächst. Während bei Medien/Büchern kein nachweisbarer Einfluss besteht, ist der Zusammenhang für Consumer Electronics entgegen den ursprünglichen Erwartungen signifikant negativ. Folglich nimmt die Rücksendewahrscheinlichkeit mit dem Ausgabenanteil bei einer geringen bis moderaten Effektstärke ab.

Erklären kann diese Beobachtung eine intervenierende Mediatorvariable. Hierfür kommt die Nutzung des Internets als Informationsmedium in Betracht. Speziell für Technikartikel hält das Internet zahlreiche über die Produktbeschreibung hinausgehende Auskünfte bereit, die die Bestellentscheidung fundieren. Dazu zählen z. B. Produktrezensionen, Diskussionsbeiträge oder Testberichte. Ein solch objektivierendes Informationsangebot findet sich für Medien/Bücher und Fashionartikel nicht, weshalb der Effekt keine Wirkung entfalten kann. Eine Rückkopplung mit den formulierten Hypothesen ergibt, dass H<sub>5b</sub> und H<sub>5c</sub> anzunehmen sind. Hingegen ist H<sub>5a</sub> abzulehnen.

Art der Retourenquote (Produktkategorie)	n	Spearman's $\rho$ (Beratungsanteil)	p-Wert
$\alpha$ (Consumer Electronics)	82	-0,262	0,017*
$\beta$ (Consumer Electronics)	88	-0,374	0,000*
$\alpha$ (Fashion)	175	-0,125	0,100
$\beta$ (Fashion)	198	-0,180	0,011*
$\alpha$ (Medien/Bücher)	149	-0,184	0,024*
$\beta$ (Medien/Bücher)	170	-0,157	0,041*

Legende: \* = signifikant auf  $\alpha = 0,05$  Niveau

Tab. 60: Teststatistik – Korrelation Beratungsanteil/Retourenquote

Darüber hinaus wurde ein Zusammenhang zwischen dem Anteil der Kaufvorgänge, denen eine Beratung im stationären Handel vorausging, und der  $\alpha$ - bzw.  $\beta$ -Retourenquote prognostiziert.

Der Korrelationskoeffizient weist durchgängig negative Werte auf (vgl. Tab. 60). Demnach reduziert das Showrooming die Rücksendewahrscheinlichkeit. In Bezug auf das Modesegment sowie Medien/Bücher verfügt der Effekt über eine geringe bis moderate Stärke. Eine ausgeprägtere Wirkung ist bei Consumer Electronics erkennbar. Mit Ausnahme der  $\alpha$ -Retourenquote für Fashionprodukte kann für alle Relationen auf einem Niveau von  $\alpha = 0,05$  Signifikanz bescheinigt werden.

Zusammenfassend sind  $H_{6a}$  sowie  $H_{6c}$  vollumfänglich,  $H_{6b}$  nur in Bezug auf die  $\beta$ -Retourenquote anzunehmen.

#### 5.2.4.2.3 Durchführung der Regressionsanalyse

Die Ergebnisse der Mittelwertvergleiche und Korrelationsanalysen deuten stark darauf hin, dass die Zahlungsart, das Geschlecht, der Ausgabenanteil im Versandhandel und der Beratungsanteil im stationären Handel die Retourenquote beeinflussen. Eine darauf aufbauende multiple Regression soll Aufschluss darüber geben, inwieweit sich die identifizierten Größen dazu eignen, eine Voraussage über die Höhe der Rücksendewahrscheinlichkeit zu treffen.

Bei der multiplen Regression handelt es sich um ein etabliertes Verfahren der multivariaten Datenanalyse, die die Beziehungen zwischen einer abhängigen und mehreren unabhängigen Variablen untersucht.<sup>685</sup> Anwendungsvoraussetzung ist ein metrisches Skalenniveau der Variablen. Durch die Überführung in Binärvariablen lassen sich jedoch zusätzlich nominalverteilte Größen aufnehmen. Dieses Vorgehen ist unter dem Begriff der Dummy-Variablen-Methodik bekannt.<sup>686</sup> Der weitere Ablauf folgt dem in *Backhaus et al. (2011)* dargestellten fünfstufigen Schema (vgl. Abb. 34).

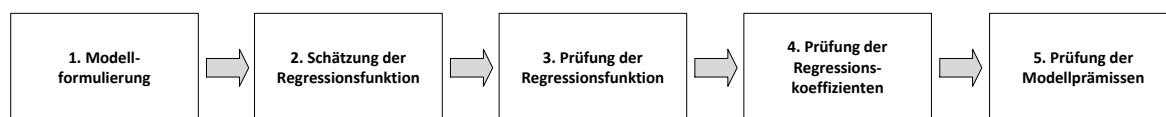


Abb. 34: Gewähltes Vorgehen im Rahmen der Regressionsanalyse<sup>687</sup>

Den Ausgangspunkt bildet die Modellformulierung, die endo- und exogene Größen festlegt. Die abhängige Variable bildet die Retourenquote  $RQ(q|p)$  einer Erfassungsart  $q=\{\alpha, \beta\}$  und Produktkategorie  $p=\{\text{Consumer Electronics, Fashion, Medien/Bücher}\}$ . Der zulässige Wertebereich bewegt sich zwischen 0 % und 100 %. Insgesamt werden sechs unabhängige Variablen in das Modell aufgenommen.

<sup>685</sup> Vgl. für folgenden Abschnitt *Backhaus et al. (2011)*, S. 56–59.

<sup>686</sup> Vgl. *Bühl (2012)*, S. 442.

<sup>687</sup> Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an *Backhaus et al. (2011)*, S. 61.

- **Zahlungsart Rechnung (BILL).** Die Zahlungsart Rechnung geht als Binärvariable in das Modell ein. Greift ein Respondent regelmäßig auf den Rechnungskauf zurück, nimmt sie den Wert 1 an, falls nicht, den Wert 0.
- **Zahlungsart E-Payment (EPAY).** Die Zahlungsart E-Payment findet ebenfalls als Binärvariable Eingang in das Regressionsmodell. Sofern ein Studienteilnehmer angibt, dass er beim Einkauf im Distanzhandel E-Payment-Systeme nutzt, nimmt der Regressor den Wert 1 an, im umgekehrten Fall den Wert 0.
- **Zahlungsart Vorkasse (PRE).** Analog zu den beiden voranstehenden Zahlungsarten wird die Vorkasse per Überweisung als Binärvariable aufgenommen. Für einen Teilnehmer, der die Vorkasse nutzt, nimmt der Prädiktor den Wert 1 an. Wird die Vorkasse nicht eingesetzt, beträgt der Wert 0.
- **Geschlecht (SEX).** Das Geschlecht wird ebenfalls als Binärvariable abgebildet. Bei männlichen Respondenten nimmt der Regressor den Wert 0, bei weiblichen Befragten den Wert 1 an.
- **Ausgabenanteil (ORD).** Der Ausgabenanteil liegt als Prozentangabe vor. Ein Nullwert bedeutet, dass der Teilnehmer in der entsprechenden Produktkategorie keine Einkäufe über den Distanzhandel abwickelt.
- **Beratungsanteil (SHOW).** Auch der Beratungsanteil liegt als Prozentangabe vor. Gibt ein Teilnehmer an, sich noch nie stationär beraten lassen und das Produkt anschließend bei einem anderen Distanzhändler bezogen zu haben, wird dies durch den Variablenwert 0 hinterlegt.

Folglich lautet die allgemeine lineare Regressionsfunktion

$$RQ(q|p) = b_0 + b_1 \cdot BILL + b_2 \cdot EPAY + b_3 \cdot PRE + b_4 \cdot SEX + b_5 \cdot ORD + b_6 \cdot SHOW \quad (5.4)$$

mit dem konstanten Glied  $b_0$  und den Koeffizienten  $b_{i=\{1,\dots,6\}}$ .

An die Modellformulierung schließt sich die Durchführung der Regression an. Die Berechnungen erfolgen mithilfe des weitverbreiteten Statistikprogramms IBM Statistics SPSS Version 20.

Zentrale Gütemaße für die Regressionsfunktion sind die F-Statistik und das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  (vgl. Tab. 61). Die F-Statistik und der daraus resultierende  $p$ -Wert geben Informationen darüber, ob das Modell über die Stichprobe hinaus Gültigkeit für die Grundgesamtheit besitzt. Die Nullhypothese  $H_0$  des Tests besagt, dass zwischen der abhängigen Variable und den Prädiktoren kein Zusammenhang besteht und die Regressionskoeffizienten deshalb den Wert

Null annehmen. Hingegen sieht die Alternativhypothese  $H_1$  vor, dass die Koeffizienten ungleich Null sind.

RQ(q p)	n	Aufgenommene Variablen	F-Statistik	p-Wert	R <sup>2</sup>	Durbin-Watson d
$\alpha$   CE	82	alle	3,100	0,009*	0,199	2,147
$\beta$   CE	88	alle	3,780	0,002*	0,219	1,570
$\alpha$   Fashion	175	alle	13,259	0,000*	0,321	1,694
$\beta$   Fashion	198	alle	8,979	0,000*	0,220	1,882
$\alpha$   MB	149	alle	2,272	0,040*	0,088	2,243
$\beta$   MB	170	alle	1,012	0,419	0,036	2,025

Legende: \* = signifikant auf  $\alpha = 0,05$  Niveau; CE = Consumer Electronics; MB = Medien/Bücher

Tab. 61: Allgemeine Beurteilung der Regressionsmodelle

Für fünf der sechs Modelle kann  $H_0$  auf einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,05$  abgelehnt werden. In diesen Fällen eignet sich der aufgestellte Ansatz zur Prognose der Retourenquote. Eine Ausnahme bildet die Regression für die  $\beta$ -Retourenquote von Medien/Büchern, die gleichzeitig ein  $R^2$  von nur 0,036 aufweist.  $R^2$  beschreibt den Varianzanteil der abhängigen Variable „Retourenquote“, den die sechs Regressoren erklären. „Allgemein gültige Aussagen, ab welcher Höhe ein  $R^2$  als gut einzustufen ist, lassen sich jedoch nicht machen, da dies von der jeweiligen Problemstellung abhängig ist. Bei stark zufallsbehafteten Prozessen [...] kann auch ein  $R^2$  von 0,1 akzeptabel sein.“<sup>688</sup> Trotzdem gilt die generelle Tendenz, dass höhere Werte eine größere Modellgüte implizieren. In der vorliegenden Studie erreicht  $R^2$  den Maximalwert von 0,321 bei der Abschätzung der  $\alpha$ -Retourenquote für Fashionprodukte. Demnach erklären die eingesetzten Zahlungsarten, das Geschlecht, der Ausgaben- sowie der Beratungsanteil 32,1 % der Varianz. Dies ist für eine von vielen situativen Aspekten geprägte Größe wie die Rücksendewahrscheinlichkeit ein zufriedenstellender Wert, macht aber gleichzeitig deutlich, dass weitere nicht berücksichtigte Einflüsse existieren.<sup>689</sup> Die Regressionskoeffizienten für die fünf signifikanten Modelle fasst Tab. 62 zusammen.

<sup>688</sup> Backhaus et al. (2011), S. 100.

<sup>689</sup> Vgl. Yu/Wang (2008), S. 1577.

RQ(q p)	$b_0 / p$	BILL $b_1 / \hat{b}_1 / p$	EPAY $b_2 / \hat{b}_2 / p$	PRE $b_3 / \hat{b}_3 / p$	SEX $b_4 / \hat{b}_4 / p$	ORD $b_5 / \hat{b}_5 / p$	SHOW $b_6 / \hat{b}_6 / p$
$\alpha$   CE	17,373 / 0,004*	7,858 / 0,242 / 0,031*	5,351 / 0,171 / 0,122	-3,473 / -0,120 / 0,271	0,381 / 0,012 / 0,919	-0,137 / -0,243 / 0,023*	-0,101 / -0,224 / 0,037*
$\beta$   CE	18,444 / 0,000*	1,170 / 0,060 / 0,605	-1,042 / -0,054 / 0,648	-4,072 / -0,221 / 0,044*	-1,438 / -0,064 / 0,542	-0,048 / -0,160 / 0,137	-0,059 / -0,232 / 0,042*
$\alpha$   Fashion	29,911 / 0,000*	3,278 / 0,052 / 0,444	-3,270 / -0,059 / 0,387	-11,772 / -0,206 / 0,002*	12,396 / 0,217 / 0,001*	0,481 / 0,437 / 0,000*	-0,239 / -0,197 / 0,003*
$\beta$   Fashion	30,482 / 0,000*	2,874 / 0,057 / 0,418	1,026 / 0,023 / 0,735	-12,167 / -0,269 / 0,000*	6,321 / 0,142 / 0,037*	0,256 / 0,286 / 0,000*	-0,131 / -0,140 / 0,030*
$\alpha$   MB	8,189 / 0,138	7,111 / 0,179 / 0,033*	1,717 / 0,051 / 0,562	-4,428 / -0,134 / 0,106	1,034 / 0,031 / 0,719	-0,026 / -0,043 / 0,597	-0,130 / -0,219 / 0,010*

Legende: \* = signifikant auf  $\alpha = 0,05$  Niveau; CE = Consumer Electronics; MB = Medien/Bücher

Tab. 62: Teststatistik – Ermittlung der Regressionskoeffizienten

Das konstante Glied  $b_0$  vermittelt einen Eindruck über die Basis-Retourenquote der Befragten. Sie beträgt für Consumer Electronics circa 18 %, bei Modeprodukten annähernd 30 % sowie für Medien/Bücher ungefähr 8 %. Diese Basis-Retourenquote vergrößert bzw. verringert sich in Abhängigkeit von den übrigen Variablenausprägungen. Bspw. haben Frauen gegenüber Männern bei Modeprodukten auf Artekelebene eine um  $b_4 = 6,321$  Prozentpunkte erhöhte Rücksendewahrscheinlichkeit. Analog dazu signalisiert  $b_5 = 0,256$ , dass bei einem einprozentigen Zuwachs des Ausgabenanteils im Distanzhandel die  $\beta$ -Retourenquote um 0,256 Prozentpunkte ansteigt.

Weil die Variablen in unterschiedlichen Einheiten gemessen werden, ist zur Beurteilung der Wirkungsstärke eine Normalisierung notwendig. Die standardisierten Regressionskoeffizienten  $\hat{b}_{i=\{1,\dots,6\}}$  – oftmals als Beta bezeichnet – berechnen sich nach folgender Gleichung:<sup>690</sup>

$$\hat{b}_i = b_i \cdot \frac{\text{Standardabweichung unabhängige Variable } i}{\text{Standardabweichung abhängige Variable}} \quad (5.5)$$

<sup>690</sup> Vgl. Backhaus et al. (2011), S. 70.

Die ermittelten Werte belegen die herausragende Wirkung des Ausgabenanteils ( $\hat{b}_5=0,437$  bzw.  $0,286$ ) auf die Fashion-Retourenquote, die sogar den Effekt der Zahlungsart übersteigt. Ebenfalls demonstrieren die Betawerte den Einfluss der Zahlungsarten Rechnung und Vorkasse als Retourentreiber bzw. -hemmer.

Wie das Gesamtmodell sind auch die einzelnen Regressionskoeffizienten auf Signifikanz zu überprüfen. Die Nullhypothese  $H_0$  besagt, dass die einzelnen Koeffizienten gleich Null sind, die Alternativhypothese  $H_1$ , dass sie von Null abweichen. Das Prüfkriterium ist die t-Statistik. Die in Tab. 62 enthaltenen Irrtumswahrscheinlichkeiten  $p$  bestätigen weitestgehend die Resultate der bisherigen Mittelwertvergleiche und Korrelationsanalysen:

- Für jedes Regressionsmodell ist ein Koeffizient der Zahlungsart (BILL, EPAY, PRE) signifikant, was den Effekt auf die Retourenquote belegt. Der Einfluss der Rechnung ist durchgängig positiv, der der Vorkasse grundsätzlich negativ.
- Das Geschlecht (SEX) spielt nur bei Fashionartikeln eine statistisch gesicherte Rolle.
- Der Ausgabenanteil im Versandhandel (ORD) korrespondiert bei Modeprodukten positiv und bei Consumer Electronics negativ mit der Retourenquote.
- Tendenziell sinkt die Retourenquote mit einem steigenden Beratungsanteil im stationären Handel (SHOW). Besonders bedeutend ist der Einfluss bei Consumer Electronics.

Ein Vergleich offenbart zwischen den Ergebnissen der Korrelationsanalyse und der multiplen Regression einen Unterschied in Bezug auf den Zusammenhang zwischen der  $\alpha$ -Retourenquote von Fashionartikeln und dem Beratungsanteil. Der Korrelationskoeffizient erweist sich als nicht signifikant ( $p = 0,100$ ), während das Regressionsmodell einen signifikanten Zusammenhang ( $p = 0,003$ ) signalisiert. Dieser Widerspruch hat methodische Ursachen. Während das Regressionsmodell metrische Informationen verarbeitet, betrachtet die Spearman-Korrelation nur ordinale Ränge. Die Tatsache, dass die Regression auf höherwertige Informationen zurückgreift, ist ein stichhaltiger Grund, das Urteil über  $H_{0b}$  zu revidieren und diese ebenfalls anzunehmen.

Der letzte Schritt der Regressionsanalyse umfasst die Prüfung der Modellprämissen. Gleichwohl merkt *Backhaus et al.* (2011) an, dass die Regressionsanaly-

se vergleichsweise unempfindlich gegenüber geringfügigen Verletzungen ist und deshalb „[...] ein äußerst flexibles und vielseitig anwendbares Analyseverfahren [...]“<sup>691</sup> bildet. Laut *Field* (2013) ist besonders auf die Linearität der Zusammenhänge, Multikollinearität zwischen den Variablen, Autokorrelation zwischen den Störgrößen, die Normalverteilung der Fehlerterme sowie Homoskedastizität zu achten.<sup>692</sup>

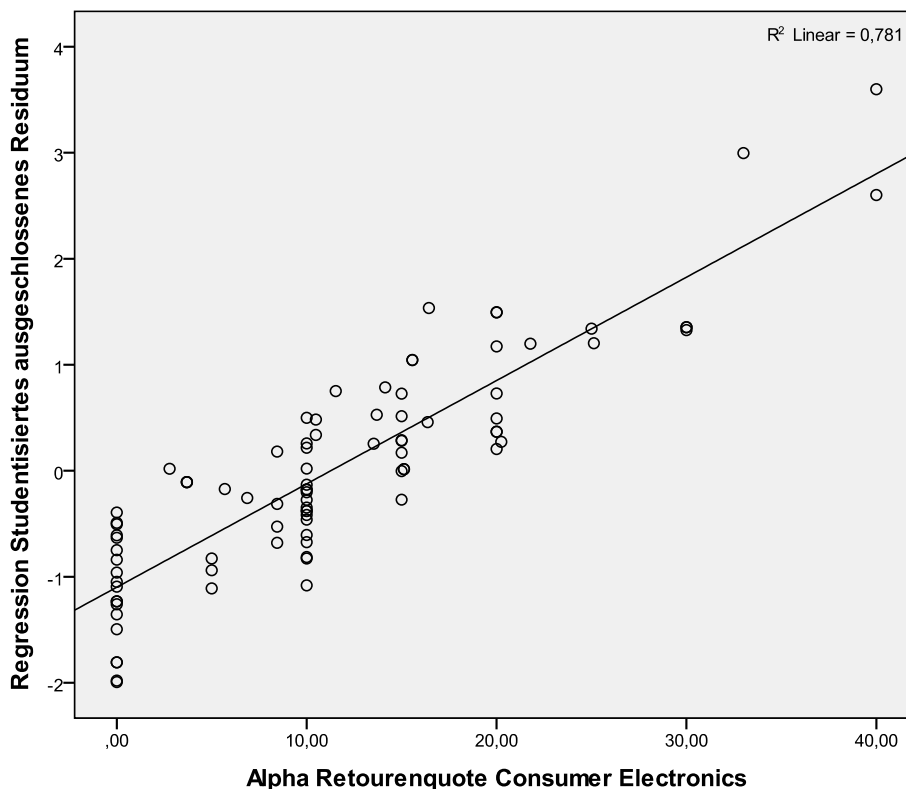


Abb. 35: Streudiagramm zur Überprüfung der Linearitätsannahme<sup>693</sup>

**Linearitätsannahme.** Eine lineare Regression ist nur dann zielführend, wenn sich die Zusammenhänge in Bezug auf abhängige und unabhängige Variablen linear verhalten. Streudiagramme ermöglichen die Überprüfung. Dabei wird die abhängige Variable der X-Achse zugeordnet. Die Y-Achse zeigt die studentisierten ausgeschlossenen Residuen. Für alle Modelle ist ein deutlicher linearer Zu-

<sup>691</sup> *Backhaus et al.* (2011), S. 96f.

<sup>692</sup> Vgl. *Backhaus et al.* (2011), S. 97; *Field* (2013), S. 309–312; *Hayes/Cai* (2007), S. 710.

<sup>693</sup> Quelle: eigene Darstellung.

sammenhang erkennbar. Exemplarisch sei hierfür das Modelldiagramm  $RQ(\alpha | CE)$  angeführt (vgl. Abb. 35).

Ergänzend wurde mit dem Rainbow-Test ein statistisches Verfahren durchgeführt. Dessen Nullhypothese  $H_0$  besagt, dass die Regressionsgleichung strukturell richtig spezifiziert ist.  $H_0$  konnte auf einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,05$  nicht verworfen werden (vgl. Tab. 63). Demnach kann die Linearitätsbedingung als erfüllt gelten.

RQ(q p)	Rainbow-Test
$\alpha   CE$	F-Wert = 0,376; df1 = 41; df2 = 34; p-Wert = 0,998
$\beta   CE$	F-Wert = 0,774; df1 = 44; df2 = 37; p-Wert = 0,794
$\alpha   Fashion$	F-Wert = 0,713; df1 = 88; df2 = 80; p-Wert = 0,939
$\beta   Fashion$	F-Wert = 1,014; df1 = 99; df2 = 92; p-Wert = 0,473
$\alpha   MB$	F-Wert = 0,706; df1 = 75; df2 = 67; p-Wert = 0,929

Legende: CE = Consumer Electronics; MB = Medien/Bücher

Tab. 63: Teststatistik – Rainbow-Test

**Keine Multikollinearität.** Wenn mehrere unabhängige Modellvariablen stark miteinander korrelieren, leidet die Modellstabilität.<sup>694</sup> Darauf geben die Korrelationsmatrizen allerdings keine Hinweise. Sämtliche Korrelationen sind nur von geringem oder moderatem Ausmaß. Ein weiteres Indiz liefert der Varianzinflationsfaktor (VIF). Die Wahrscheinlichkeit für Multikollinearität nimmt mit dem VIF zu. Ein  $VIF > 10$  gilt als problematisch, doch davon sind sämtliche Werte weit entfernt (vgl. Tab. 64).<sup>695</sup> Es lässt sich daher mit großer Sicherheit feststellen, dass Multikollinearität in den vorliegenden Modellen keine Rolle spielt.

**Keine Autokorrelation der Störgrößen.** Ferner unterstellt die lineare Regression, dass die Störterme nicht miteinander korrelieren. Eine gängige rechnerische Prüfmethode ist der Durbin/Watson-Test.<sup>696</sup> Dessen Nullhypothese  $H_0$  lautet, dass keine Autokorrelation vorliegt. Die Teststatistik bewegt sich zwischen  $0 \leq d \leq 4$ , wobei  $d = 0$  perfekt positive und  $d = 4$  perfekt negative Autokorrela-

<sup>694</sup> Vgl. Backhaus et al. (2011), S. 93f.

<sup>695</sup> Vgl. Field (2013), S. 343.

<sup>696</sup> Vgl. Backhaus et al. (2011), S. 93.



tion suggeriert. Die für die vorliegenden Modelle ermittelten  $d$ -Werte schwanken zwischen  $1,570 \leq d \leq 2,243$  (vgl. Tab. 61), was als unbedenklich gilt.<sup>697</sup>

RQ(q p)	BILL	EPAY	PRE	SEX	ORD	SHOW
$\alpha$   CE	1,131	1,117	1,101	1,209	1,029	1,037
$\beta$   CE	1,369	1,420	1,208	1,136	1,171	1,308
$\alpha$   Fashion	1,134	1,156	1,058	1,067	1,034	1,049
$\beta$   Fashion	1,231	1,146	1,061	1,117	1,018	1,009
$\alpha$   MB	1,072	1,199	1,057	1,158	1,045	1,087

Legende: CE = Consumer Electronics; MB = Medien/Bücher

Tab. 64: Die Varianzinflationsfaktoren der Korrelationskoeffizienten

**Normalverteilte Störgrößen.** Die Regressionsanalyse setzt nicht die Normalverteilung der abhängigen bzw. unabhängigen Variablen, wohl aber der Residuen voraus.<sup>698</sup> Es existieren zwei Verfahren zum Testen der Normalverteilungsannahme: einerseits grafische Methoden, andererseits statistische Verfahren.<sup>699</sup> Beide Herangehensweisen sind mit Vor- und Nachteilen behaftet. Statistischen Verfahren – wie dem bereits genutzten Kolmogorov-Smirnov-Test nach Lilliefors – kommt eine höhere Objektivität zu. Problematisch erweist sich die Tatsache, dass bei größeren Stichproben bereits kleinere Abweichungen genügen, um die von einer Normalverteilung ausgehende Nullhypothese abzulehnen.<sup>700</sup> Deshalb wird an dieser Stelle auf ein kombiniertes Vorgehen zurückgegriffen. Bei  $n < 100$  kommen statistische Verfahren zum Einsatz, bei größeren Stichproben erfolgt die Entscheidung auf der Basis des Histogramms. Demnach sind die Residuen für die Consumer Electronics- ( $n = 82$ ,  $p = 0,200$  bzw.  $n = 88$ ,  $p = 0,174$ ) und Fashion-Modelle ( $n = 175$  bzw.  $n = 198$ , nur geringfügige rechtsschiefe Abweichungen im Histogramm) mit hoher Wahrscheinlichkeit normalverteilt. Problematisch gestaltet sich nur das Regressionsmodell für die  $\alpha$ -Retourenquote von Medien/Büchern ( $n = 170$ ). Hier zeigt das Histogramm eine deutliche Abweichung von einer Normalverteilung. Dieser Prämissenverletzung wirkt eine robuste Regression mittels Bootstrapping-Methode

<sup>697</sup> Vgl. Field (2013), S. 311.

<sup>698</sup> Vgl. Field (2013), S. 311.

<sup>699</sup> Vgl. Schmidt (2009), S. 3f.

<sup>700</sup> Vgl. Field (2013), S. 188.

entgegen: „If you bootstrap confidence intervals then you really can ignore this assumption.“<sup>701</sup> Das Verfahren interpretiert die vorliegende Stichprobe als Grundgesamtheit und zieht daraus mit Zurücklegen eine Vielzahl von Samples. Dadurch lässt sich die empirische Verteilungsfunktion approximieren und unterliegt nicht mehr der geforderten Normalverteilungsannahme. Die erzielten Testergebnisse zeigen kleine Abweichungen, die aber keine Auswirkungen auf die Aussage der Signifikanztests haben.

**Homoskedastizität.** Neben der Normalverteilung ist sicherzustellen, dass die Störterme unabhängig vom Schätzwert die gleiche Varianz aufweisen. Im Fall von Heteroskedastizität verlieren die durchgeführten Signifikanztests an Zuverlässigkeit. Zur Aufdeckung existieren verschiedene Methoden. Die Wahl fällt auf das Verfahren von *Glesjer* (1969), was sich gut in SPSS umsetzen lässt.<sup>702</sup> Im Rahmen dessen wird eine einfache Regression durchgeführt, bei der die absoluten Werte der Residuen als abhängige Variable und die geschätzten Regressanden als Prädiktor fungieren. Bei Homoskedastizität gilt die Nullhypothese  $H_0$ , wonach der Regressionskoeffizient  $b$  gleich Null ist. Sofern  $b$  signifikant von Null abweicht, ist  $H_0$  zu verwerfen und auf Heteroskedastizität zu schließen. Die in Tab. 65 dargestellten Testergebnisse suggerieren in zwei Modellen Heteroskedastizität. Eine bewährte Art, dieser Annahmeverletzung zu begegnen, ist der Rückgriff auf robuste Standardfehler. Dabei ersetzen geschätzte Fehlerterme die fehlerhaften Standardfehler.

Überprüftes Modell RQ(q p)	Teststatistiken: $b / \hat{b} / T / p$
$\alpha$   CE	0,594 / 0,450 / 4,506 / 0,000*
$\beta$   CE	0,231 / 0,190 / 1,791 / 0,077
$\alpha$   Fashion	-0,026 / -0,030 / -0,397 / 0,692
$\beta$   Fashion	-0,010 / -0,010 / -0,133 / 0,894
$\alpha$   MB	0,934 / 0,390 / 5,139 / 0,000*

Legende: \* = signifikant auf  $\alpha = 0,05$  Niveau; CE = Consumer Electronics; MB = Medien/Bücher

Tab. 65: Teststatistik – Glesjer-Tests auf Heteroskedastizität

<sup>701</sup> *Field* (2013), S. 311.

<sup>702</sup> Vgl. *Glesjer* (1969), S. 316–318; *Backhaus et al.* (2011), S. 92.

Dieser Eingriff verändert ausschließlich die Teststatistiken, nicht aber die Regressionskoeffizienten. Eine detaillierte Vorgehensbeschreibung nehmen Hayes/Cai (2007) vor.<sup>703</sup> Im Ergebnis haben die Anpassungen nur geringe Auswirkungen auf die Irrtumswahrscheinlichkeiten (vgl. Tab. 66). Die im Vorfeld auf einem Niveau von  $\alpha = 0,05$  signifikanten Beziehungen bleiben weiterhin signifikant. Folglich behalten die getroffenen, darauf aufbauenden Aussagen Gültigkeit.

RQ(q p)	Modell p / p'	b <sub>0</sub> p / p'	b <sub>1</sub> BILL p / p'	b <sub>2</sub> EPAY p / p'	b <sub>3</sub> PRE p / p'	b <sub>4</sub> SEX p / p'	b <sub>5</sub> ORD p / p'	b <sub>6</sub> SHOW p / p'
$\alpha$   CE	0,009* / 0,038*	0,004* / 0,005*	0,031* / 0,020*	0,122 / 0,161	0,271 / 0,352	0,919 / 0,931	0,023* / 0,047*	0,037* / 0,008*
$\alpha$   MB	0,040* / 0,045*	0,138 / 0,125	0,033* / 0,009*	0,562 / 0,633	0,106 / 0,128	0,719 / 0,761	0,597 / 0,479	0,010* / 0,003*

Legende: \* = signifikant auf  $\alpha = 0,05$  Niveau; CE = Consumer Electronics; MB = Medien/Bücher

Tab. 66: Teststatistiken ohne/mit robusten Standardfehlern

Zusammengefasst erfüllen die Modelle den Großteil der an sie gerichteten Voraussetzungen. Lediglich die Regressionsmodelle der Consumer Electronics sowie Medien/Bücher-Retourenquote verstoßen gegen die Annahmen der Störgrößen-Normalverteilung bzw. -Homoskedastizität. Um den Prämissenverletzungen zu begegnen, wurden spezielle robuste Verfahren eingesetzt. Die Anpassungen verändern die Irrtumswahrscheinlichkeiten geringfügig, haben aber keinen Einfluss auf die Beurteilung von H<sub>1a</sub>–H<sub>6c</sub>.

### 5.2.5 Zusammenfassung und Bewertung des Beitrags für die Forschung und betriebliche Praxis

Zu Kapitelbeginn wurden sechs forschungsleitende Fragestellungen formuliert, in Hypothesen überführt und anschließend einer statistischen Überprüfung unterzogen. Tab. 67 fasst die dabei erzielten Resultate zusammen. Von den insgesamt 24 Hypothesen konnten mit den erhobenen Daten 19 vollständig und drei teilweise bestätigt werden. In zwei Fällen haben sich die vermuteten Zu-

<sup>703</sup> Vgl. Hayes/Cai (2007), S. 713–715.

sammenhänge nicht nachweisen lassen. Aus den Testergebnissen resultieren zahlreiche Implikationen für die Forschung und betriebliche Praxis.

Nr.	Hypothese	Verfahren	Beurteilung
H1a	Bei der Bestellung von Consumer Electronics lässt sich zwischen der mittleren $\alpha$ - und $\beta$ -Retourenquote kein Unterschied nachweisen.	Mittelwertvergleich	Annahme
H1b	Bei der Bestellung von Fashionprodukten ist die mittlere $\alpha$ -Retourenquote größer als die $\beta$ -Retourenquote.	Mittelwertvergleich	Annahme
H1c	Bei der Bestellung von Medien/Büchern lässt sich zwischen der mittleren $\alpha$ - und $\beta$ -Retourenquote kein Unterschied nachweisen.	Mittelwertvergleich	Annahme
H2a	Die durchschnittliche $\alpha/\beta$ -Retourenquote ist für Consumer Electronics geringer als im Fashionsegment.	Mittelwertvergleich	$\alpha$ : Annahme $\beta$ : Annahme
H2b	Die durchschnittliche $\alpha/\beta$ -Retourenquote ist für Consumer Electronics höher als bei Medien/Büchern.	Mittelwertvergleich	$\alpha$ : Annahme $\beta$ : Annahme
H2c	Die durchschnittliche $\alpha/\beta$ -Retourenquote ist im Fashionsegment höher als bei Medien/Büchern.	Mittelwertvergleich	$\alpha$ : Annahme $\beta$ : Annahme
H3aa	Für Consumer Electronics ist die durchschnittliche $\alpha/\beta$ -Retourenquote bei Zahlung per Rechnung höher als bei Zahlung per E-Payment.	Mittelwertvergleich	$\alpha$ : Annahme $\beta$ : Annahme
H3ab	Für Consumer Electronics ist die durchschnittliche $\alpha/\beta$ -Retourenquote bei Zahlung per Rechnung höher als bei Zahlung per Vorkasse.	Mittelwertvergleich	$\alpha$ : Annahme $\beta$ : Annahme
H3ac	Für Consumer Electronics ist die durchschnittliche $\alpha/\beta$ -Retourenquote bei Zahlung per E-Payment höher als bei Zahlung per Vorkasse.	Mittelwertvergleich	$\alpha$ : Annahme $\beta$ : Ablehnung
H3ba	Für Fashionprodukte ist die durchschnittliche $\alpha/\beta$ -Retourenquote bei Zahlung per Rechnung höher als bei Zahlung per E-Payment.	Mittelwertvergleich	$\alpha$ : Annahme $\beta$ : Annahme
H3bb	Für Fashionprodukte ist die durchschnittliche $\alpha/\beta$ -Retourenquote bei Zahlung per Rechnung höher als bei Zahlung per Vorkasse.	Mittelwertvergleich	$\alpha$ : Annahme $\beta$ : Annahme
H3bc	Für Fashionprodukte ist die durchschnittliche $\alpha/\beta$ -Retourenquote bei Zahlung per E-Payment höher als bei Zahlung per Vorkasse.	Mittelwertvergleich	$\alpha$ : Annahme $\beta$ : Annahme
H3ca	Für Medien/Bücher ist die durchschnittliche $\alpha/\beta$ -Retourenquote bei Zahlung per Rechnung höher als bei Zahlung per E-Payment.	Mittelwertvergleich	$\alpha$ : Annahme $\beta$ : Annahme
H3cb	Für Medien/Bücher ist die durchschnittliche $\alpha/\beta$ -Retourenquote bei Zahlung per Rechnung höher als bei Zahlung per Vorkasse.	Mittelwertvergleich	$\alpha$ : Annahme $\beta$ : Annahme
H3cc	Für Medien/Bücher ist die durchschnittliche $\alpha/\beta$ -Retourenquote bei Zahlung per E-Payment höher als bei Zahlung per Vorkasse.	Mittelwertvergleich	$\alpha$ : Ablehnung $\beta$ : Ablehnung
H4a	Für Consumer Electronics ist die mittlere $\alpha/\beta$ -Retourenquote bei Frauen niedriger als bei Männern.	Mittelwertvergleich	$\alpha$ : Ablehnung $\beta$ : Ablehnung

H4b	Für Fashionprodukte ist die mittlere $\alpha/\beta$ -Retourenquote bei Frauen höher als bei Männern.	Mittelwertvergleich	$\alpha$ : Annahme $\beta$ : Annahme
H4c	Für Medien/Bücher lässt sich hinsichtlich der mittleren $\alpha/\beta$ -Retourenquote kein Unterschied zwischen Frauen und Männern nachweisen.	Mittelwertvergleich	$\alpha$ : Annahme $\beta$ : Annahme
H5a	Bei Consumer Electronics besteht zwischen dem Ausgabenanteil und der $\alpha/\beta$ -Retourenquote kein statistisch signifikanter Zusammenhang.	Korrelationsanalyse	$\alpha$ : Ablehnung $\beta$ : Annahme
		Lineare Regression	$\alpha$ : Ablehnung $\beta$ : Annahme
H5b	Je größer bei Fashionprodukten der Ausgabenanteil im Versandhandel, desto größer ist die $\alpha/\beta$ -Retourenquote.	Korrelationsanalyse	$\alpha$ : Annahme $\beta$ : Annahme
		Lineare Regression	$\alpha$ : Annahme $\beta$ : Annahme
H5c	Bei Medien/Büchern besteht zwischen dem Ausgabenanteil und der $\alpha/\beta$ -Retourenquote kein statistisch signifikanter Zusammenhang.	Korrelationsanalyse	$\alpha$ : Annahme $\beta$ : Annahme
		Lineare Regression	$\alpha$ : Annahme $\beta$ : Annahme
H6a	Die $\alpha/\beta$ -Retourenquote nimmt bei Consumer Electronics mit dem Anteil der Bestellungen, denen eine Beratung im stationären Handel vorausging, ab.	Korrelationsanalyse	$\alpha$ : Annahme $\beta$ : Annahme
		Lineare Regression	$\alpha$ : Annahme $\beta$ : Annahme
H6b	Die $\alpha/\beta$ -Retourenquote nimmt bei Fashionprodukten mit dem Anteil der Bestellungen, denen eine Beratung im stationären Handel vorausging, ab.	Korrelationsanalyse	$\alpha$ : Ablehnung $\beta$ : Annahme
		Lineare Regression	$\alpha$ : Annahme $\beta$ : Annahme
H6c	Die $\alpha/\beta$ -Retourenquote nimmt bei Medien/Büchern mit dem Anteil der Bestellungen, denen eine Beratung im stationären Handel vorausging, ab.	Korrelationsanalyse	$\alpha$ : Annahme $\beta$ : Annahme
		Lineare Regression	$\alpha$ : Annahme $\beta$ : Annahme

Tab. 67: Zusammenfassung der Testergebnisse

Hinsichtlich der Höhe der Retourenquoten im deutschen Versandhandel erstreckt sich der Erkenntnisgewinn auf zwei Ebenen. Aus theoretischer Perspektive zeigen die Ausführungen, dass die Erhebungsart zu spezifizieren ist. Die paketbezogene  $\alpha$ -Retourenquote übersteigt in allen Warengruppen die artikelbezogene  $\beta$ -Retourenquote. Der Unterschied ist aber nur bei Modeprodukten signifikant, was auf einen erhöhten Anteil von Auswahlendungen hindeutet. Außerdem liefern die Daten eine Grundlage für die aus Managementsicht oftmals gewünschten Benchmarks. Ein Vergleich mit der eingangs zitierten *DIHK* (2010)-Studie verdeutlicht, dass die befragten jungen Käuferschichten nicht per se mehr, wohl aber anders als die Allgemeinheit retournieren. Nur im

Fashionbereich (40,8 % vs. 28,5 %) ist das Rücksendeverhalten deutlich ausgeprägter. Bei Consumer Electronics (11,3 % vs. 15,0 %) sowie Medien/Büchern (5,0 % vs. 13,3 %) stellt es sich entgegengesetzt dar.<sup>704</sup> Die Untersuchung weist nach, dass die Höhe der Retourenquote von fünf Einflussfaktoren abhängt:

- **Produktart:** Die mit Abstand höchste Rücksendewahrscheinlichkeit ist unter den Studienteilnehmern bei Fashionprodukten ( $\emptyset \alpha = 49,08 \%$ ,  $\beta = 40,78 \%$ ) gegeben. Danach folgen Consumer Electronics ( $\emptyset \alpha = 13,99 \%$ ,  $\beta = 11,29 \%$ ) und Medien/Bücher ( $\emptyset \alpha = 8,96 \%$ ,  $\beta = 4,99 \%$ ).
- **Zahlungsart:** Der Beitrag weist einen erheblichen Einfluss der Zahlungsart nach. Während ein Rechnungskauf die Retourenquote deutlich erhöht, verringert ein Vorkassekauf diese. E-Payment-Systeme bewegen sich zwischen diesen Extremen. Für sie sind nur geringe Effekte auf die Retourenquote nachweisbar.
- **Geschlecht:** Hinsichtlich des Geschlechts lassen sich nur punktuelle Aussagen treffen. Die erhobenen Daten suggerieren, dass Frauen bzw. Männer nicht generell mehr oder weniger zurücksenden. Ein Einfluss wird erst auf der Produktebene sichtbar. In Bezug auf Fashionartikel lässt sich festhalten, dass Frauen häufiger von ihrem Widerrufsrecht Gebrauch machen als Männer.
- **Ausgabenanteil Distanzhandel:** Der Ausgabenanteil drückt aus, in welchem Umfang ein Studienteilnehmer den Versandhandel als Bezugsquelle nutzt. Der Einfluss und dessen Richtung sind ebenfalls produktabhängig. Hinsichtlich Mode steigt die Retourenquote mit dem Ausgabenanteil. Im Consumer Electronics-Segment verhält es sich entgegengesetzt. Bei Medien/Büchern ist kein Einfluss nachweisbar.
- **Beratungsanteil stationärer Handel:** Die Testergebnisse deuten darauf hin, dass die Retourenquote abnimmt, je intensiver sich Verbraucher vor dem Kauf im stationären Handel informieren bzw. Beratung einholen.

In der jüngeren Vergangenheit beschäftigten sich einige Autoren mit der Vorhersage von Rücksendewahrscheinlichkeiten, womit sich die Planbarkeit der

---

<sup>704</sup> Die DIHK (2010)-Studie unterscheidet nicht explizit zwischen  $\alpha$ - und  $\beta$ -Retourenquote. Da eine Erfassung auf Artikelbasis realistischer als auf Paketbasis erscheint, wird die  $\beta$ -Retourenquote als Vergleichsgröße herangezogen.

Bearbeitungsprozesse verbessern lässt.<sup>705</sup> Der vorliegende Beitrag unterstützt diesen Literaturstrang durch die Identifikation relevanter Einflussfaktoren. Für Consumer Electronics sind die Zahlungsart, der Ausgaben- und der Beratungsanteil zu berücksichtigen. Im Fall von Modeprodukten spielt zusätzlich das Geschlecht eine wichtige Rolle. Die Medien/Bücher-Retourenquote hängt nur von der Zahlungsart und dem Beratungsanteil ab. Zwar lassen sich Ausgaben- und Beratungsanteil aus Sicht der Unternehmen nicht direkt bestimmen, jedoch ist eine Substitution mit ähnlichen Größen denkbar. Als direkt messbare Ersatzindikatoren kommen für den Ausgabenanteil die Bestellfrequenz, für den Beratungsanteil der Abgleich von Mobilfunk-Geodaten mit den Standorten stationärer Einzelhändler in Betracht.<sup>706</sup>

Fashionhändlern, die mit ihrem Angebot bislang hauptsächlich Frauen ansprechen und wegen der Retourenproblematik ihre Wirtschaftlichkeit gefährdet sehen, geben die Befunde Hinweise auf einen profitablen Wachstumspfad. Angesichts deutlich geringerer Rücksendequoten lassen sich mit Männern als Zielgruppe höhere Deckungsbeiträge realisieren. Eine Sortimentserweiterung kann deshalb dazu beitragen, das Unternehmensergebnis zu verbessern.

Ferner ergeben sich Handlungsempfehlungen für das präventive Retourenmanagement. Die verhältnismäßig hohen Quoten im Modesegment spiegeln sich im realisierbaren Einsparpotenzial wider, was entsprechend große Anstrengungen und Investitionen rechtfertigt. Unternehmen, die eine geringere Retourenquote anstreben, sollten darauf bedacht sein, den Anteil an Vorkasse-Bestellungen zu erhöhen, da diese Bezahlart in eine bewusstere Bestellscheidung mündet. Dieser Schritt ist auch als punktuelle Maßnahme denkbar. Erweist sich die Belieferung einzelner Kunden wegen hoher Retourenquoten als unwirtschaftlich, können die angebotenen Zahlungsarten auf die Vorkasse beschränkt werden.

Außerdem unterstützen die Resultate die These, dass die Rücksendewahrscheinlichkeit bei einer Reduktion der Unsicherheit über Warenbeschaffenheit und -funktionalität deutlich abnimmt. Ein hierfür geeignetes Instrument sind sogenannte Showrooms.<sup>707</sup> Im Rahmen dessen werden reine Distanzhändler zu Multi-Channel-Anbietern, die kleinere Ausstellungsräume in attraktiven Lagen betreiben, wo Kunden nach Inaugenscheinnahme der Ware Bestellungen platzieren können. Bspw. betreibt der Einrichtungsversender Cairo AG in Frankfurt

---

<sup>705</sup> Vgl. *Yu/Wang* (2008), S. 1577f.

<sup>706</sup> Einen ähnlichen Service bietet aktuell bereits die Firma *Placed* an [vgl. *Wingfield* (2013)].

<sup>707</sup> Vgl. *Thieme* (2006), S. 24.

am Main und Nürnberg zwei Designstores: „Hier können Sie unser aktuelles Sortiment in entspannter Atmosphäre anschauen und anfassen sowie den Komfort und die Funktionalitäten ausgiebig testen. Viele Artikel – vor allem kleine und handliche – führen wir als Mitnahmeartikel im Designstore am Lager. Für alle anderen gilt unser bewährter Lieferservice [...]“<sup>708</sup> Dieselben Effekte können reine Distanzhändler erzielen, indem sie die Ladengeschäfte konkurrierender Anbieter für ihre eigenen Zwecke als Showroom nutzen. Ein eindrucksvolles Beispiel ist die Amazon-App, die es ermöglicht, in den Geschäften die Artikelbarcodes zu scannen, Preise zu vergleichen und auf Wunsch sofort zu ordern.<sup>709</sup> Wurden derartige Instrumente bislang hauptsächlich vor dem Hintergrund der Absatzstimulierung betrachtet, zeigt diese Studie, dass sich zusätzlich Retouren vermeiden und somit Kosten senken lassen.

Weiterhin implizieren die Befunde, dass Kunden, die mehr im Versandhandel bestellen, nicht automatisch mehr retournieren. So ist bei Medien/Büchern kein und bei Consumer Electronics gar ein negativer Zusammenhang zwischen Ausgabenanteil und Retourenquote feststellbar. Ursache hierfür ist unter Umständen die mit dem Ausgabenanteil einhergehende generelle Akzeptanz des Distributionskanals Internet und der speziell für Elektroartikel umfangreichen Informationsmöglichkeiten. Die zunehmende Beachtung von Forenbeiträgen und/oder Testberichten mit realistischen Einschätzungen über Produktstärken und -schwächen fundieren die Bestellentscheidung. In der Folge sinkt die Retourenquote. Demgegenüber steht ein signifikant positiver Zusammenhang bei Modeanbietern, die die Rücksendemöglichkeit auffallend offensiv bewerben, um Vorbehalte abzubauen und den Bestellvorgang schneller abzuschließen. Die Studienresultate geben starke Hinweise, dass dadurch eine Konditionierung auf den Retourvorgang erfolgt. Demnach basieren die händlerseitig häufig beklagten hohen Retourenquoten zumindest teilweise auf eigenem Verhalten und sind somit selbst verschuldet. Die Empfehlung an Händler lautet deshalb, dass die Vermarktung einer kostenlosen Rücksendeoption betriebswirtschaftlich nur dann sinnvoll ist, wenn die dadurch generierten Erträge zusätzliche Retourenkosten überkompensieren.

Abschließend sollen methodologische Einschränkungen Erwähnung finden und ein Ausblick auf offene Forschungsfragen gegeben werden. Eine Generalisierung der Befunde verhindert der Studienfokus auf junge Käufergruppen mit akademischem Hintergrund. Es sei jedoch erneut darauf verwiesen, dass die

---

<sup>708</sup> Cairo AG (2013).

<sup>709</sup> Vgl. Amazon (2013a).



Stichprobe das größte Kundensegment im deutschen Versandhandel repräsentiert.<sup>710</sup> Weil die befragten Studierenden zukünftig voraussichtlich über ein überdurchschnittliches Einkommen verfügen, geben die Resultate wichtige Hinweise auf bevorstehende Entwicklungen. Des Weiteren gilt der universitäre Kontext für empirische Erhebungen mittlerweile als etabliert und anerkannt.<sup>711</sup> Obwohl die Teststärke der signifikanten Relationen in den meisten Fällen ausreicht, signalisieren geringe Werte ( $1 - \beta < 0,8$ ) zum Teil eine zu geringe Stichprobengröße für eine statistisch gesicherte Argumentation. Darüber hinaus stellt die Korrelationen zweier Merkmale nur eine notwendige Voraussetzung für eine Ursache-Wirkungs-Beziehung dar. Der finale Nachweis eines kausalen Zusammenhangs ist nur im Rahmen von Laborexperimenten möglich, bei denen die gezielte Manipulation einzelner Einflussfaktoren erfolgt. Zukünftige Projekte sollten die genannten Schwächen berücksichtigen.

Darauf aufbauend ergeben sich weitere interessante Forschungsfragen. So bewegt sich in den Regressionsmodellen das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  zwar auf einem zufriedenstellenden Niveau, macht aber gleichzeitig deutlich, dass weitere bisher unbekannte Größen mit Einflusspotenzial existieren. Dies gilt speziell für die Medien/Bücher-Retourenquote mit dem geringsten  $R^2$ -Wert. Eventuell unterscheiden sich die relevanten Faktoren außerdem in Abhängigkeit vom Absatzmarkt oder von der Altersgruppe. Diese Befragung richtete sich ausschließlich an junge deutsche Verbraucher. Ergänzende internationale Studien, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausarbeiten, sind deshalb wünschenswert. Aus dem gleichen Grund sollten zukünftige Erhebungen ältere Kundengruppen einbeziehen. Ferner bieten die prognostizierten, aber nicht nachweisbaren genderspezifischen Unterschiede bezüglich der Consumer Electronics-Retourenquote Anlass für eine erneute Prüfung, ob Männer – wie von *Coley/Burgess* (2003) festgestellt<sup>712</sup> – derartige Produkte im Versandhandel tatsächlich impulsiver kaufen als Frauen.

Insgesamt leistet das dargestellte Forschungsprojekt einen wichtigen Beitrag zum Verständnis des Retourenverhaltens deutscher Versandhandelskunden. Die erzielten Ergebnisse unterstützen Unternehmensvertreter dabei, fundierte Entscheidungen hinsichtlich des kurativen und präventiven Retourenmanage-

---

<sup>710</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.

<sup>711</sup> Vgl. bspw. *Schmidt et al.* (1999), S. 294; *Piron/Young* (2000), S. 28; *Skinner/Bryant/Richey* (2008), S. 521; *Johnson/Rhee* (2008), S. 5; *Wachter/Vitell/Shelton* (2012), S. 126; *Wachter et al.* (2012), S. 118.

<sup>712</sup> Vgl. *Coley/Burgess* (2003), S. 290.

ments zu treffen. Die Arbeit bildet somit eine solide Grundlage für weitere darauf aufbauende Untersuchungen.

### 5.3 Indirekt-dyadische Untersuchung des Phänomens opportunistischer Retouren im deutschen Versandhandel

*„Deshopping is [...] like alcohol without the hang-over, like food without nutritional value.“<sup>713</sup>*

Die dritte durchgeführte Studie behandelt das Phänomen opportunistischer Retouren. Hierbei setzen Verbraucher gezielt List, Tücke oder Täuschung ein, um ihren individuellen Nutzen zu maximieren. Sie schaden damit dem Versandhändler, da dieser nach der aktuellen Rechtslage oftmals die Rücksendekosten zu tragen hat. Dies mag unter anderem ein Grund dafür sein, dass die Thematik des Retourenmissbrauchs Eingang in die managementgeleitete Forschungsagenda gefunden hat.<sup>714</sup> Diese Arbeit greift die genannte Problemstellung auf und leistet die erste tiefgehende Untersuchung für den deutschen Versandhandel.<sup>715</sup>

#### 5.3.1 Ermittlung der forschungsleitenden Fragestellungen

Auf der theoretischen Ebene eignet sich die Prinzipal-Agent-Theorie zur Modellierung der Entscheidungssituation.<sup>716</sup> Da im Versandhandel Angebot und Nachfrage räumlich auseinander fallen, können Verbraucher (Prinzipal) die Produktbeschaffenheit und -funktionalität erst nach der Lieferung – und damit nach Kaufvertragsschluss mit dem Händler (Agent) – beurteilen. Die Bestellung findet demnach unter unvollständiger Information statt, weshalb der Gesetzgeber zum Verbraucherschutz ein Widerrufsrecht nach § 355 BGB gewährt. Im Anschluss an einen erfolgreichen Widerruf sieht das Gesetz eine Rückabwicklung des Kaufvertrags vor. Das heißt, Käufer müssen die erhaltene Ware zurücksenden und Verkäufer bereits erhaltene Zahlungen erstatten.

Darüber hinaus ist eine weitere Informationsasymmetrie zu beobachten, denn Versandhändler kennen weder Bestellintention noch Nutzungsart oder -umfang während der Rückgabefrist. Die Problematik unvollständiger Information kann der Prinzipal ausnutzen, sofern der aus einer Bestellung entstehende Nutzen

---

<sup>713</sup> Schmidt et al. (1999), S. 292.

<sup>714</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.3.1.

<sup>715</sup> Ein Teil der Studienergebnisse wurde zusätzlich in Asdecker/Weigel (2013b) publiziert.

<sup>716</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.6.2.

den anschließend notwendigen Rücksendeaufwand übersteigt.<sup>717</sup> Der realisierte Nutzen hängt von den Bedürfnissen des Warenempfängers ab. Beispiele sind der soziale Kontakt mit dem Paketzusteller, empfundene Freude beim Öffnen eines Pakets, Begeisterung bei der Inaugenscheinnahme bzw. dem Testen der Ware oder ein positives Gefühl, Ware während der Widerrufsfrist unentgeltlich nutzen zu können.<sup>718</sup>

Da Verbraucher in derartigen Fällen das gewährte Widerrufsrecht bewusst zu Lasten der Händler ausnutzen, wird das moralisch zweifelhafte Verhalten im Folgenden als Retourenmissbrauch oder opportunistisches Rücksendeverhalten bezeichnet.<sup>719</sup> Angelsächsische Autoren nennen derartige Retouren auch unethisch.<sup>720</sup> Eine Unterkategorie bilden die sogenannten betrügerischen Retouren.<sup>721</sup> Dabei streben Verbraucher eine Rückgabe an, obwohl sie die vorab bekannten Bedingungen nicht erfüllen: „Fraudulent returning [...], sometimes confusingly labeled ‘deshopping’ [...] or ‘retail borrowing’ [...], refers to consumers taking back goods to a retailer knowing that such a return is contrary to the firm or legal rules and regulations governing such returns [...]“<sup>722</sup> In einem informellen Gespräch im Vorfeld dieser Studie schilderte der Verantwortliche eines Retourenbetriebs einen Fall, in dem Kunden organisiert Originalwaren auf Rechnung bestellten, durch täuschend echte Produktnachbildungen austauschten und zurücksendeten. Auf Basis der langjährigen Erfahrungen lautete sein Fazit: „Retouren bieten die Möglichkeit zum Postraub des 21. Jahrhunderts.“ Neben solchen Aufmerksamkeit erregenden Einzelfällen machen zahlreiche Eingaben zur Forschungsagenda deutlich, dass die Versandhändler einen nicht zu vernachlässigenden Anteil opportunistischer Retouren vermuten. Einige Händler bezeichnen die Verhältnisse gar als „Leihhaus Internet“ und beschreiben, wie der zunehmende Missbrauch die Rentabilität gefährdet.<sup>723</sup> Allerdings können Versandhändler die Umstände einer Rücksendung gar nicht abschließend beurteilen. Vielmehr handelt es sich aufgrund der beschriebenen Infor-

---

<sup>717</sup> Vgl. Wachter et al. (2012), S. 117.

<sup>718</sup> Vgl. Schmidt et al. (1999), S. 293.

<sup>719</sup> Es soll an dieser Stelle angemerkt werden, dass der Gesetzgeber formaljuristisch keinen Missbrauchsfall vorsieht. Im Versandhandel kann jeder Käufer innerhalb der Widerrufsfrist ohne Angabe von Gründen vom Kauf zurücktreten.

<sup>720</sup> Vgl. Dodge/Edwards/Fullerton (1996), S. 824; Fullerton/Kerch/Dodge (1996), S. 807; Rosenbaum/Kuntze (2003), S. 1070; Wachter et al. (2012), S. 115.

<sup>721</sup> Vgl. Zabriskie (1972), S. 23f.; Reynolds/Harris (2005), S. 328.

<sup>722</sup> Harris (2008), S. 461.

<sup>723</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.3.1.

mationsasymmetrie um eine subjektiv geprägte Erwartungshaltung. Für eine objektivere Einschätzung sind zusätzlich die verursachenden Verbraucher zu befragen. Weil sich deren Verhalten ändern kann, ist der Zusammenhang zwischen der Retourenquote und der Missbrauchsneigung von besonderem Interesse. Ferner soll eine geschlechtsspezifische Betrachtung erfolgen. Die forschungsleitenden Fragestellungen lauten daher:

- Wie nehmen Versandhändler das Problem opportunistischer Retouren wahr?
- Sinkt die erzielte Umsatzrendite mit dem vermuteten Missbrauch?
- Steigt der vermutete Missbrauch mit der Länge der gewährten Widerrufsfrist?
- Hängt die Anzahl der bearbeiteten Retouren mit dem Missbrauchsempfinden zusammen?
- In welchem Umfang missbrauchen Verbraucher bewusst das kundenfreundliche Widerrufsrecht?
- Nimmt die Neigung zum opportunistischen Verhalten mit der Retourenquote zu?
- Ist die allgemeine Missbrauchsneigung bei Frauen und Männern unterschiedlich ausgeprägt?

### 5.3.2 Durchsicht der Literatur und Ableitung der Hypothesen

Die vorhandene Literatur bezieht sich vorrangig auf das opportunistische Verhalten im stationären Handel. Nur vereinzelt existieren Erhebungen im Versandhandelskontext. Auffällig sind die zum Teil widersprüchlichen Resultate. Die ersten Forschungsprojekte zu diesem Themenkomplex reichen in die 1970er Jahre zurück. *Zabriskie* (1972) stellt in einer Einzelfallstudie fest, dass 12 % der Rückgaben auf einen Täuschungsversuch schließen lassen.<sup>724</sup> In einer aktuellen Analyse veranschlagt das Beratungsunternehmen *The Retail Equation* (2011) einen niedrigeren Anteil. Nach deren Berechnung haben in den USA zwischen 6,6 % und 8,5 % der Retouren einen missbräuchlichen oder betrügerischen Hintergrund.<sup>725</sup> *Merrick/Brat* (2005) gehen von 9 % aus.<sup>726</sup>

---

<sup>724</sup> Vgl. *Zabriskie* (1972), S. 25.

<sup>725</sup> Vgl. *The Retail Equation* (2011), S. 3.

<sup>726</sup> Vgl. *Merrick/Brat* (2005), S. D1.

Die Studien von *Jolson* (1974), *Wilkes* (1978), *Schmidt et al.* (1999), *Piron/Young* (2000), *Rosenbaum/Kuntze* (2005) sowie *Johnson/Rhee* (2008) berichten übereinstimmend, dass sich rund ein Fünftel der Verbraucher aktiv am Rückgabemissbrauch beteiligt.<sup>727</sup> Die generelle Akzeptanz derartigen Verhaltens liegt mit rund einem Drittel noch höher.<sup>728</sup> In einer Befragung weiblicher Konsumenten von *King/Dennis* (2006) sind es sogar über 50 %.<sup>729</sup>

*Wilkes* (1978) untersucht die Verbraucherhaltung gegenüber 15 unethischen Verhaltensweisen.<sup>730</sup> Ein Szenario umfasst die Rückgabe eines nachweislich bereits getragenen Kleids unter Angabe falscher Gründe, was die Respondenten noch vor dem Ladendiebstahl als verwerflichste Verhaltensform erachten.<sup>731</sup> Der Befund lässt auf eine geringe gesellschaftliche Akzeptanz des Retourenmissbrauchs schließen. Zwei aktuellere Essays von *Fullerton/Kerch/Dodge* (1996) und *Dodge/Edwards/Fullerton* (1996) zeigen eine deutlich veränderte Wahrnehmung, wonach die Teilnehmer ethisch fragwürdiges Rückgabeverhalten nur noch auf Rang sechs bzw. zwölf von 15 einordnen.<sup>732</sup> Die Gegenüberstellung der Abhandlungen vermittelt den Eindruck, dass Verbraucher das Ausnutzen einer Rückgabeoption heute deutlich unkritischer wahrnehmen.

Darauf aufbauend setzen sich einige Arbeiten mit den Ursachen sowie den Rechtfertigungstechniken der Verbraucher auseinander.<sup>733</sup> Allem Anschein nach hängt die individuelle Missbrauchsneigung von der Haltung des sozialen Umfelds ab und ist in letzter Konsequenz das Ergebnis eines Lernprozesses.<sup>734</sup> *Reynolds/Harris* (2005) merken an, dass besonders kulante Rückgaberegeln Kunden zum Missbrauch ermuntern und quasi dazu einladen.<sup>735</sup> *Wachter et al.* (2012) zeigen, dass unterschiedliche Retourniertypen existieren. Der in der vorliegenden Studie untersuchte geplant-unethische Typ korreliert positiv

---

<sup>727</sup> Vgl. *Jolson* (1974), S. 94; *Wilkes* (1978), S. 72; *Schmidt et al.* (1999), S. 294; *Piron/Young* (2000), S. 29; *Rosenbaum/Kuntze* (2005), S. 221f.; *Johnson/Rhee* (2008), S. 7.

<sup>728</sup> Vgl. *Dodge/Edwards/Fullerton* (1996), S. 826; *Fullerton/Kerch/Dodge* (1996), S. 809.

<sup>729</sup> Vgl. *King/Dennis* (2006), S. 286.

<sup>730</sup> Vgl. *Wilkes* (1978), S. 68.

<sup>731</sup> Vgl. *Wilkes* (1978), S. 71.

<sup>732</sup> Vgl. *Fullerton/Kerch/Dodge* (1996), S. 808; *Dodge/Edwards/Fullerton* (1996), S. 826.

<sup>733</sup> Vgl. *Piron/Young* (2000), S. 29f.; *Rosenbaum/Kuntze* (2003), S. 1086–1090; *Rosenbaum/Kuntze/Woodridge* (2011), S. 48–50.

<sup>734</sup> Vgl. *King/Dennis* (2003), S. 161; *King/Dennis* (2006), S. 289f.; *Johnson/Rhee* (2008), S. 9.

<sup>735</sup> Vgl. *Reynolds/Harris* (2005), S. 326. Siehe auch *Piron/Young* (2000), S. 30; *King/Dennis* (2003), S. 162; *King/Dennis* (2006), S. 290.

mit der Impulskaufneigung und dem Relativismus als Rechtfertigungstheorie.<sup>736</sup>

Dabei bleibt festzuhalten, dass alle angeführten Studien im stationären Handel der USA bzw. Großbritanniens verortet sind. Für den in dieser Publikation analysierten deutschen Distanzhandel existiert bislang erst eine explorative Erhebung unter 385 Versendern. Davon geben 78,1 % an, dass ihnen Missbrauchsfälle bekannt sind.<sup>737</sup> Auf die anschließende Frage nach dem beobachteten Ausmaß nennen sie einige eindringliche Beispiele:

- *„Bekannte verkauft Taufkleider, hat eine Quote von 70 % Widerruf. Von den 70 % ist mehr als die Hälfte der Ware nicht mehr verkaufbar.“<sup>738</sup>*
- *„Ausnutzung von Kauf auf Probe. Nutzung der Ware für den einen Zweck (Fest, Feierlichkeit) anschließend Widerruf.“<sup>739</sup>*
- *„Ein Kunde kauft alle zwei Wochen ein neues Elektronikgerät und schickt das Alte dann benutzt wieder zurück. Die endgültige Kaufabsicht bestand nie – er wollte lediglich ein Monat kostenfrei testen.“<sup>740</sup>*

Zwar können die Versandhändler gegen solche Verhaltenszüge vorgehen, indem sie z. B. Rechtsmittel einlegen und Wertersatz nach § 312e oder § 346 Abs. 1–3 BGB einfordern. Allerdings erweist sich dieses Vorgehen in den meisten Fällen aus zweierlei Gründen als nicht praktikabel. Erstens ist die Durchsetzung der Ansprüche mit einem großen zeitlichen und finanziellen Aufwand verbunden. Zweitens fürchten viele Händler negative Erfahrungsberichte auf Bewertungsplattformen oder in sozialen Netzwerken. Unabhängig davon, ob diese der Wahrheit entsprechen, beeinflussen sie Interessenten bei ihrer Bestellung. Um zu verhindern, dass sich solche Einzelfälle negativ auf das Gesamtgeschäft auswirken, nehmen viele Händler die Ware selbst bei offensichtlichen Missbräuchen anstandslos zurück und tragen Rücksendekosten sowie Wertverlust selbst.

Im stationären US-Handel belaufen sich die Kosten betrügerischer Retouren auf jährlich schätzungsweise 16 Mrd. \$.<sup>741</sup> King/Dennis (2006) schlussfolgern

---

<sup>736</sup> Vgl. Wachter et al. (2012), S. 123.

<sup>737</sup> Vgl. DIHK (2010), S. 4.

<sup>738</sup> DIHK (2010), S. 4.

<sup>739</sup> DIHK (2010), S. 4.

<sup>740</sup> DIHK (2010), S. 4.

deshalb, dass die Kosten unethischer Retouren die Unternehmensprofitabilität um 10–20 % senken.<sup>742</sup> Folglich lautet die erste Hypothese:

H1: Mit der Zunahme des unternehmensseitig beobachteten Retourenmissbrauchs nimmt die Umsatzrendite ab.

Aus der Kundenperspektive wird ein nutzenmaximierender Prinzipal das bestellte Produkt zurücksenden, sofern der nach der Widerrufsfrist verbleibende Nutzen geringer ausfällt als der Kaufpreis abzüglich des Retourenaufwands.<sup>743</sup> Mit einer freiwillig über die gesetzliche Mindestlänge von 14 Tagen hinausgehenden Widerrufsfrist können Verbraucher einen größeren Nutzen aus dem Produkt ziehen, bevor sie es wieder retournieren. Planen Kunden einen Missbrauch, werden sie deshalb Versandhändler mit einer möglichst langen Rückgabeoption auswählen. Dies sollte sich im wahrgenommenen Missbrauch niederschlagen, weshalb H2 lautet:

H2: Mit zunehmender Länge der gewährten Widerrufsfrist steigt der seitens der Versandhändler beobachtete Retourenmissbrauch.

Im Retourenmanagement erstreckt sich der Erklärungsbeitrag der Transaktionskostentheorie unter anderem auf die Festlegung der unternehmerischen Leistungstiefe.<sup>744</sup> Abschnitt 2.3.6.1 zeigt, dass in Anbetracht der mittleren bis hohen Transaktionsspezifität sowie der mittleren Unsicherheit hybride Konstrukte (langfristige bi- bzw. trilaterale Verträge mit Logistikdienstleistern) sowie die interne Hierarchie (vereinigende Verträge) als effiziente Koordinationsmechanismen in Frage kommen. Darauf aufbauend legt die Theorie nahe, dass die Bereitschaft zur externen Fremdvergabe bis zu einem Grenzwert mit der Retourenanzahl steigt. Durch das Outsourcing verlieren die Verantwortlichen den direkten Kontakt zum Retourenprozess. Die Bearbeitung findet nicht mehr durch emotional mit dem Geschäft verbundene Entscheidungsträger, für die Retouren ein Ärgernis darstellen, sondern durch neutrale Mitarbeiter eines

---

<sup>741</sup> Vgl. *Speights/Hilinski* (2005), S. 1; *Merrick/Brat* (2005), S. D1. Bereits die ersten Arbeiten aus den 1970er Jahren weisen auf die negative Kostenwirkung hin [vgl. bspw. *Wilkes* (1978), S. 74].

<sup>742</sup> Vgl. *King/Dennis* (2006), S. 283.

<sup>743</sup> Vgl. *Davis/Gerstner/Hagerty* (1995), S. 11; *Davis/Hagerty/Gerstner* (1998), S. 450; Abschnitt 2.3.6.2.

<sup>744</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.6.1.



Dienstleisters statt. Jene externe Objektivierungsinstanz reduziert den wahrgenommenen Missbrauch.

Selbst wenn keine Fremdvergabe erfolgt, steigt mit der Rücksendungszahl die Wahrscheinlichkeit, dass spezialisierte Mitarbeiter und nicht mehr die befragten Entscheider die Bearbeitung vornehmen. Außerdem steigen die durch eine Prozessformalisierung realisierbaren Vorteile.<sup>745</sup> Beide Maßnahmen objektivieren die Retourenbearbeitung. Es ist deshalb ein abschwächender Effekt zu vermuten, den H<sub>3</sub> zusammenfasst:

H<sub>3</sub>: Mit einer zunehmenden Anzahl bearbeiteter Retouren nimmt der seitens der Versandhändler vermutete Retourenmissbrauch ab.

Da die bisherigen Arbeiten zum Großteil dem stationären Handel zuzuordnen sind, ist es wenig überraschend, dass der Zusammenhang zwischen der Retouren- und der Missbrauchsneigung bislang nicht explizit untersucht wurde. *Schmidt et al.* (1999) finden heraus, dass Kunden, die sich zu einem missbräuchlichen Rückgabeverhalten bekennen, durch eine größere Freude am Rückgabeprozess auffallen.<sup>746</sup> *Wachter et al.* (2012) weisen auf eine positive Korrelation zwischen der Impulskauf- und der Missbrauchsneigung hin.<sup>747</sup> Da Spontanbestellungen mit einer höheren Rücksendewahrscheinlichkeit einhergehen, kommt ein analoger Zusammenhang zwischen der Retourenquote und dem Missbrauchsanteil in Betracht.<sup>748</sup> Ferner wächst mit der Anzahl der im Distanzhandel abgewickelten Transaktionen der Erfahrungsschatz. Anders ausgedrückt kann der Prinzipal mit jedem Rücksendevorgang besser einschätzen, wie und in welchem Umfang er die liberalen, auf Kundenzufriedenheit ausgerichteten Retourenpolitiken für seine Zwecke ausnutzen kann. Ein ähnliches Bild zeigt sich in Bezug auf unethisches Mitarbeiterverhalten. So gehen Korruptionsfälle zum Großteil von langjährigen Angestellten aus: „Long-term employees [...] have the greatest knowledge of the opportunities for fraud [...].“<sup>749</sup> Die Übertragung auf den Versandhandelskontext mit den drei bedeutendsten Produktkategorien Consumer Electronics, Fashion sowie Medien/Bücher führt zu H<sub>4a</sub>–H<sub>4c</sub>:

---

<sup>745</sup> Vgl. *Autry* (2005), S. 750.

<sup>746</sup> Vgl. *Schmidt et al.* (1999), S. 295.

<sup>747</sup> Vgl. *Wachter et al.* (2012), S. 123.

<sup>748</sup> Vgl. *Bechwati/Siegal* (2005), S. 359f.

<sup>749</sup> *Graycar/Smith* (2002), S. 9. Vgl. zusätzlich *ACFE* (2012), S. 49f.

- H<sub>4a</sub>: Bezüglich Consumer Electronics steigt mit zunehmender Retourenquote die Wahrscheinlichkeit, dass Verbraucher die gewährten Widerrufsrechte bewusst zu ihren Gunsten ausnutzen.
- H<sub>4b</sub>: Im Hinblick auf Fashionprodukte steigt mit zunehmender Retourenquote die Wahrscheinlichkeit, dass Verbraucher die gewährten Widerrufsrechte bewusst zu ihren Gunsten ausnutzen.
- H<sub>4c</sub>: In Bezug auf Medien/Bücher steigt mit zunehmender Retourenquote die Wahrscheinlichkeit, dass Verbraucher die gewährten Widerrufsrechte bewusst zu ihren Gunsten ausnutzen.

Weiterhin interessiert die Geschlechterrolle im Hinblick auf die Missbrauchsneigung.<sup>750</sup> Mit der gleichen Fragestellung haben sich im stationären Handel bislang mehrere Abhandlungen auseinandergesetzt und zum Teil widersprüchliche Resultate erzielt. Die Publikation von *Jolson* (1974) schlussfolgert auf einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,1$ , dass Männer das Rückgaberecht wesentlich mit einer größeren Wahrscheinlichkeit ausnutzen als Frauen, obwohl die zuvor befragten Ladenbetreiber den umgekehrten Befund vermuteten.<sup>751</sup> Dem Beitrag von *Dodge/Edwards/Fullerton* (1996) zufolge tolerieren Männer Verhalten, aus dem Verkäufern ein direkter ökonomischer Schaden erwächst, eher als Frauen.<sup>752</sup> Dem steht die Untersuchung von *Harris* (2008) gegenüber, die zu diametral entgegengesetzten Resultaten gelangt.<sup>753</sup> *Piron/Young* (2000) führen zwei voneinander unabhängige Umfragen durch. In der ersten geben viermal mehr Frauen einen Missbrauch zu als Männer.<sup>754</sup> Allerdings kann die zweite Untersuchung den Unterschied nicht bestätigen.<sup>755</sup> Zum gleichen Schluss kommen *Schmidt et al.* (1999): „[...] there is no difference in gender and age between deshoppers and other respondents [...]“<sup>756</sup> *Fullerton/Kerch/Dodge* (1996) argumentieren ebenfalls, dass Frauen nicht ethischer einkaufen bzw. retournieren als Männer und umgekehrt.<sup>757</sup>

<sup>750</sup> Einen umfassenden Überblick zu weiteren, nicht untersuchten demographischen Einflussfaktoren leistet *Harris* (2008), S. 463.

<sup>751</sup> Vgl. *Jolson* (1974), S. 91 und S. 94.

<sup>752</sup> Vgl. *Dodge/Edwards/Fullerton* (1996), S. 829.

<sup>753</sup> Vgl. *Harris* (2008), S. 464.

<sup>754</sup> Vgl. *Piron/Young* (2000), S. 29.

<sup>755</sup> Vgl. *Piron/Young* (2000), S. 33.

<sup>756</sup> *Schmidt et al.* (1999), S. 294.

<sup>757</sup> Vgl. *Fullerton/Kerch/Dodge* (1996), S. 811.

Insgesamt ergibt sich ein uneinheitliches Bild, das die Frage aufwirft, ob tatsächlich ein grundsätzlicher geschlechtsspezifischer Unterschied existiert oder ob die Ergebnisse – in Anlehnung an die Argumentation zu H<sub>4a</sub>–H<sub>4c</sub> – nicht Ausdruck unterschiedlicher Erfahrungsschätze sind. Immerhin tätigen im stationären Handel Frauen signifikant mehr Einkäufe als Männer und geben diese entsprechend häufiger zurück: „[...] offline [...] women are commonly held to account for roughly 70% of purchases [...]“<sup>758</sup> Dieser Zusammenhang gilt jedoch nicht für den untersuchten Versandhandel: „The male/female spending split is almost equal online [...]“<sup>759</sup> Bei einer Gleichverteilung der Einkäufe entscheidet die Rücksendequote über den Erfahrungsschatz. Diese ist bei Frauen in Bezug auf Fashionprodukte signifikant höher als bei Männern.<sup>760</sup> Aufgrund dessen lauten H<sub>5a</sub>–H<sub>5c</sub>:

H<sub>5a</sub>: Für Consumer Electronics lassen sich in Bezug auf den Missbrauchsanteil zwischen Frauen und Männern keine Unterschiede nachweisen.

H<sub>5b</sub>: Im Hinblick auf Fashionprodukte ist der Missbrauchsanteil bei Frauen höher als bei Männern.

H<sub>5c</sub>: Für Medien/Bücher lassen sich in Bezug auf den Missbrauchsanteil zwischen Frauen und Männern keine Unterschiede nachweisen.

### 5.3.3 Methodische Vorüberlegungen, Durchführung der Befragung und Vorgehen bei der Datenanalyse

Die formulierten Hypothesen richten sich sowohl an Versandhändler als auch an Verbraucher. Folglich sind beide Parteien zu befragen. Hierfür kommt ein direkt- oder ein indirekt-dyadisches Vorgehen in Betracht. Eine direkt-dyadische Erhebung setzt unmittelbar miteinander in Beziehung stehende Systemelemente voraus. Das heißt, neben den Versandhändlern werden deren Kunden befragt. Ein solcher Studienaufbau ermöglicht eine saubere, unverzerrte Gegenüberstellung der gewonnenen Daten. Allerdings setzt er für eine Verallgemeinerbarkeit der Befunde eine ausreichende Anzahl betrachteter Dyaden voraus, was sich im speziellen Untersuchungskontext als problematisch herausstellte. Deshalb wurde alternativ auf das indirekt-dyadische Verfahren zurückgegriffen.

---

<sup>758</sup> Freeman Evans (2009), S. 5. Vgl. auch Burke (2002), S. 413.

<sup>759</sup> Freeman Evans (2009), S. 5. Vgl. auch Burke (2002), S. 413.

<sup>760</sup> Vgl. Abschnitt 5.2.4.2.1.

Es sieht eine voneinander unabhängige großzahlige Befragung von Versandhändlern und Verbrauchern vor.

Für beide Teilstudien fiel die Wahl der Erhebungsmethode auf die schriftliche Befragung. Als Medium diente jeweils ein Onlinefragebogen, weil dieser zum einen den Einsatz von Filtern, dynamischen Elementen und Plausibilitätstests erlaubt. Zum anderen gilt das Internet als bevorzugtes Medium der Versandhandelsentscheider.

Im Vorfeld der Datenerhebung sind die Messvariablen zu bestimmen. Dabei handelt es sich auf Händlerseite um die Retourenanzahl, die Länge der gewährten Rücksendefrist, den vermuteten Retourenmissbrauch und die Umsatzrentabilität. Auf Verbraucherseite erfordert die Überprüfung der Hypothesen Kenntnis über die artikelbezogene Rücksendewahrscheinlichkeit ( $\beta$ -Retourenquote) und die Missbrauchsneigung. Da die zu erhebenden Größen direkt abgefragt werden können, entfällt die Operationalisierung theoretischer Konstrukte.

An dieser Stelle sei angemerkt, dass die benötigten Daten im Rahmen anderer Projekte der Forschungsgruppe Retourenmanagement erhoben wurden. Die Gründe liegen einerseits im verhältnismäßig hohen Grundaufwand jeder einzelnen Umfrage. Andererseits soll die gebündelte Abfrage zusammenhängender Themenkomplexe einen Ermüdungseffekt bei den Befragten verhindern und deren Teilnahmebereitschaft sichern. Deshalb wurde die händlerseitige Wahrnehmung des Retourenmissbrauchs im Rahmen der übergeordneten Studie „Auswirkungen der EU-Verbraucherrechterichtlinie 2011/83/EU auf das Retourenmanagement“ ermittelt.<sup>761</sup> Die komplementäre Verbraucherperspektive war Teil des Projekts „Analyse des Retourenverhaltens junger deutscher Versandhandelskunden“, das Abschnitt 5.2 ausführlich darstellt. Die nachfolgenden Ausführungen zur Entwicklung des Erhebungsinstruments beschränken sich auf die für diesen Abschnitt maßgebliche Problemstellung opportunistischer Retouren.

Der an Versandhändler gerichtete Fragebogen bestand aus einem vorangestellten virtuellen Begleitschreiben, das über Ziel und Umfang der Erhebung aufklärte und eine anonymisierte Datenauswertung zusicherte. Der relevante Fragebogenteil erfasste im ersten Abschnitt das Produktangebot und Eckdaten der verfolgten Retourenpolitik. Dazu wurden die vertriebenen Warengruppen, die Länge der gewährten Widerrufsfrist sowie die Anzahl der im letzten Geschäfts-

---

<sup>761</sup> Das Projekt wurde in enger Zusammenarbeit mit Dipl.-Kfm. *Alexander Weigel*, einem Mitarbeiter der Forschungsgruppe Retourenmanagement, durchgeführt.

jahr bearbeiteten Rücksendungen erhoben. Der zweite Fragenblock bezog sich auf den vermuteten Retourenmissbrauch. Hierfür sollten die Teilnehmer schätzen, welcher Anteil der eingehenden Rücksendungen auf einen Missbrauch des Widerrufsrechts schließen lässt. Um den Interpretationsspielraum möglichst gering zu halten, wurden die erforderlichen Tatbestandsmerkmale unterhalb der Frage spezifiziert. Demnach liegt ein Missbrauch vor, sobald eine der drei folgenden Bedingungen erfüllt ist:

- Kunden bestellen Waren ohne tatsächliche Kaufabsicht zum Spaß (ausgenommen Auswahlbestellungen) und retournieren diese.
- Kunden senden Waren zurück, die sich in einem verschlechterten Zustand gemäß § 346 BGB befinden.
- Kunden nutzen Waren in einem Umfang, der über die in § 357 BGB gewährte Prüfung der Eigenschaften und Funktionsweise hinausgeht, schicken sie aber trotzdem zurück.

Die abschließende Frage bezog sich auf die Umsatzrentabilität im vergangenen Geschäftsjahr. Weil Unternehmen erfahrungsgemäß vor der Veröffentlichung von Erfolgskennzahlen zurückschrecken, war die Nennung optional. Um trotzdem eine hohe Beteiligung zu erreichen, wies ein Begleittext auf den Verwendungszweck der Information hin.

Vor der Feldphase wurde der Fragebogen einem inhaltlichen Pretest unterzogen, an dem sich sechs Experten beteiligten. Davon entstammen zwei Tester dem wissenschaftlichen Umfeld. Vier weitere Personen befassen sich im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit aktiv mit dem Retourenmanagement. Die Respondenten beurteilten den Aufbau, die gewählten Formulierungen, die Bearbeitungsdauer sowie die Übersichtlichkeit des Layouts. Auf Basis der konstruktiven Rückmeldungen wurden einige Fragen leicht modifiziert.<sup>762</sup>

Die Entwicklung des Erhebungsinstruments für die Verbraucherbefragung stellt Abschnitt 4.1.2 ausführlich dar. Bezugspunkt der Auswertungen ist die artikelbezogene  $\beta$ -Retourenquote. Für die Erfassung des Rücksendemissbrauchs ist zunächst eine Definition der Missbrauchskriterien erforderlich. Um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, werden die Tatbestandsmerkmale der Händlerbefragung übernommen. Darauf aufbauend werden die Teilnehmer befragt, ob sie die Rückgabemöglichkeit bereits einmal in entspre-

---

<sup>762</sup> Der finale Fragebogen kann im Anhang C eingesehen werden.

chender Weise für ihre Zwecke genutzt haben. Trifft dies zu, schließt sich die Frage nach dem Rücksendeanteil an, der in den jeweiligen Produktkategorien mindestens eine der genannten Bedingungen erfüllt.

Obwohl *Fullerton/Kerch/Dodge* (1996) und *Dodge/Edwards/Fullerton* (1996) nahelegen, dass die gesellschaftliche Akzeptanz des Retourenmissbrauchs in den vergangenen Jahrzehnten deutlich zugenommen hat,<sup>763</sup> kann der Einfluss sozialer Erwünschtheit das Antwortverhalten beeinflussen. Dies betonen gleichfalls *Fisk et al.* (2010): „To summarize, researching dysfunctional customer behavior is challenging. This area is fraught with difficulties owing to its sensitive nature and potential for bias.“<sup>764</sup> Der Problematik wurde auf zwei Arten begegnet. Einerseits erfolgte der Rückgriff auf einen Onlinefragebogen. Die Erhebung über das Internet erzeugt seitens der Respondenten eine Inkognitoatmosphäre, was Verzerrungen durch soziale Erwünschtheit reduziert.<sup>765</sup> Andererseits umfasste die Fragestellung keine negativ besetzten Begriffe wie Opportunismus, Missbrauch oder Betrug. Neben neutralen Formulierungen wurde den Teilnehmern Anonymität zugesichert und darauf verwiesen, dass es kein richtiges oder falsches Antwortverhalten gibt.<sup>766</sup>

Am dazugehörigen Pretest partizipierten fünf Wissenschaftler sowie fünf Studierende. Deren Anmerkungen bezogen sich allerdings nicht auf den für diese Studie relevanten Fragebogenteil. Es wurden deshalb keine Änderungen vorgenommen. Nach der Umsetzung der Fragebögen mit der Onlinesoftware EFS Survey begann die Rekrutierung der Studienteilnehmer.

Die Händlerbefragung bediente sich zunächst des Expertenpanels der Forschungsgruppe Retourenmanagement. Darüber hinaus wurde die Umfrage durch die Veröffentlichung einer Pressemitteilung und mehrerer Gastbeiträge in Onlinemedien bekannt gemacht. Insgesamt begannen 735 Personen mit der Bearbeitung des frei zugänglichen Fragebogens, wovon ihn 405 abschlossen. Dies entspricht einer Beendigungsquote von 55 %. Eine eingehende Sichtung führte zum Ausschluss von 103 Datensätzen wegen überwiegend fehlender bzw. widersprüchlicher Angaben oder einer zu kurzen Bearbeitungszeit.<sup>767</sup> Demnach umfasste die finale Stichprobe 302 auswertbare Fragebögen.

---

<sup>763</sup> Vgl. *Fullerton/Kerch/Dodge* (1996), S. 808; *Dodge/Edwards/Fullerton* (1996), S. 826.

<sup>764</sup> *Fisk et al.* (2010), S. 423.

<sup>765</sup> Vgl. *Fisk et al.* (2010), S. 423.

<sup>766</sup> Vgl. *King/Bruner* (2000), S. 95. Nach dem gleichen Vorgehen konnte *Harris* (2008) die Problematik sozialer Erwünschtheit minimieren [vgl. *Harris* (2008), S. 464].

<sup>767</sup> Vgl. *Janetzko/Hildebrandt/Meyer* (2001), S. 202. Die vorgesehene Bearbeitungsdauer für den gesamten Fragebogen wurde während der Erstellung und der Pretests auf zehn bis

Die ergänzende Verbraucherumfrage richtete sich an Studierende deutscher Bildungseinrichtungen, die als Teil der 14- bis 29-jährigen die aktuell größte Versandhandelszielgruppe vertreten.<sup>768</sup> In der Feldphase konnten nach Qualitätssicherungsmaßnahmen 538 verwertbare Fragebögen generiert werden. Da diese Erhebung den Zusammenhang zwischen der artikelbezogenen Rücksendequote und der Missbrauchsneigung analysiert, ist für die Auswertung nur jene Teilstichprobe relevant, in der die  $\beta$ -Retourenquote erfragt wurde.<sup>769</sup> Hierbei handelt es sich um 264 Datensätze.

Vor der Datenanalyse wurden beide Stichproben auf Verzerrungen überprüft. Als Kriterium für den Lateresponse-Bias diente in der Unternehmensbefragung die Bearbeitungszeit. Ein t-Test ergab auf einem Niveau von  $\alpha = 0,05$  keinen signifikanten Unterschied zwischen Teilnehmern der ersten und zweiten Hälfte der vierwöchigen Feldzeit. Analog verhält es sich bei der Verbraucherbefragung. Als Testgrößen fungierten die Bearbeitungszeit und das Respondentenalter. Zusätzlich wurde in der Händlerbefragung das Antwortverhalten von Expertenpanel-Mitgliedern mit dem von Nichtmitgliedern verglichen. Auch diesbezüglich ließen sich keine signifikanten Unterschiede nachweisen, was auf homogenes Antwortverhalten schließen lässt.

Mit der Bereinigung der Datenbasis und der Analyse potenzieller Verzerrungen ist die Grundlage für die Auswertung gelegt. Die Überprüfung der postulierten Hypothesen erfordert Korrelationsanalysen sowie Mittelwertvergleiche. Hierfür stehen unterschiedliche Verfahren zur Verfügung. Der für  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  sowie  $H_{4a}$ – $H_{4c}$  erforderliche Korrelationskoeffizient wird auf Basis der Variableneigenschaften bestimmt. Bei normalverteilten, intervallskalierten Variablen fällt die Wahl auf den Korrelationskoeffizient nach Pearson. Sind die Bedingungen verletzt, ist der Spearman-Rangkorrelationskoeffizient besser geeignet.<sup>770</sup> Die Abhängigkeit sowie die Anzahl zu vergleichender Stichproben begründen die Auswahl des passenden Mittelwerttests. Da sich die Hypothesen  $H_{5a}$ – $H_{5c}$  auf geschlechtsspezifische Unterschiede beziehen, sind die zwei gegenübergestell-

---

zwölf Minuten angesetzt. Teilnehmer, die weniger als fünf Minuten für die Beantwortung benötigten, wurden von der weiteren Datenanalyse ausgeschlossen.

<sup>768</sup> Für eine ausführliche Darstellung vgl. Abschnitt 3.1.2.

<sup>769</sup> Ob ein Teilnehmer nach den  $\alpha$ - oder  $\beta$ -Retourenquoten gefragt wird, entscheidet ein Zufallstrigger, der so eingestellt ist, dass 50 % der Teilnehmer nach der  $\alpha$ -Retourenquote und 50 % nach der  $\beta$ -Retourenquote befragt werden.

<sup>770</sup> Vgl. Bühl (2012), S. 421–423.

ten Stichproben voneinander unabhängig. Folglich beschränken sich die Alternativen auf den t-Test nach Student sowie den U-Test nach Mann/Whitney.<sup>771</sup> Die Überprüfung der Normalverteilungsannahme erfolgt dabei nach dem aus Abschnitt 4.1.5 bekannten Vorgehen. Bei kleinen Stichproben ( $n \leq 50$ ) kommt der Shapiro-Wilk-Test, bei größeren der Kolmogorov-Smirnov-Test nach Lilliefors zum Einsatz.<sup>772</sup>

### 5.3.4 Präsentation und Interpretation der erzielten Ergebnisse

Dieser Abschnitt vermittelt einen ersten deskriptiven Eindruck über den vorherrschenden Retourenmissbrauch. Das finale Unterkapitel überprüft die postulierten Hypothesen. Die Auswertungen erfolgten mithilfe der bekannten Software IBM Statistics SPSS Version 20.

#### 5.3.4.1 Deskriptive Ergebnisse der Händlerbefragung

Die Auswertung der 302 Datensätze beginnt mit einer Beschreibung der generierten Stichprobe. Zunächst waren die Befragten aufgefordert, Auskunft über ihr Warenssegment zu geben. Den größten Anteil nehmen Fashion- ( $n = 100$ ) und Consumer Electronics-Händler ( $n = 55$ ) ein, gefolgt von den Bereichen Freizeit ( $n = 49$ ) und Wohnen ( $n = 44$ ). Dies entspricht den Erwartungen, da Fashion und Consumer Electronics neben Medien/Büchern zu den mit Abstand umsatzstärksten Warengruppen des Versandhandels zählen.<sup>773</sup> Die verhältnismäßig geringe Anzahl an Medien/Bücher-Anbietern ( $n = 26$ ) erklärt die Marktform, die in Deutschland oligopolistische Tendenzen aufweist. So soll der Marktanteil von Amazon laut Bundesverband der Deutschen Versandbuchhändler e.V. (BdDV) aktuell bei 74 % liegen.<sup>774</sup> Daneben konkurrieren weitere Großanbieter wie Hugendubel, Weltbild sowie Thalia und vereinen einen Großteil der übrigen 26 % auf sich. Im Hinblick auf die Bandbreite des Angebotsportfolios vertreiben 201 (68,2 %) Studienteilnehmer ausschließlich Produkte einer Kategorie und werden deshalb den Spezialversendern zugerechnet. 54 (18,1 %) Unternehmen bieten Güter aus zwei, 27 (9,0 %) aus drei und die verbleibenden 14 (4,7 %) aus mindestens vier Warengruppen an.

---

<sup>771</sup> Vgl. Bühl (2012), S. 365f. und S. 381f.

<sup>772</sup> Vgl. Janssen/Laatz (2007), S. 250.

<sup>773</sup> Vgl. BVH (2013b).

<sup>774</sup> Vgl. BdDV (2013).



Der Großteil ( $n = 244$ ; 80,8 %) der befragten Händler gewährt Verbrauchern die gesetzlich vorgesehene Widerrufsfrist von 14 Tagen. Freiwillig gehen 58 (19,2 %) Befragte über diese Zeitspanne hinaus, wobei die überwiegende Mehrheit ( $n = 47$ ) eine Frist von 30 Tagen einräumt. Der Maximalwert beträgt 100 Tage.

In Bezug auf die Umsatzverteilung teilnehmender Versandhändler ergibt sich das aus anderen Erhebungen gewohnte mittelständische Bild.<sup>775</sup> Es dominieren die kleinen Versandhändler ( $n = 179$ ; 78,9 %) mit einem Jahresumsatz von maximal 1 Mio. €, gefolgt von mittelgroßen Händlern ( $n = 46$ ; 20,3 %) mit Erlösen bis 50 Mio. € und einzelnen Großanbietern ( $n = 2$ ; 0,9 %).<sup>776</sup> Die damit erzielte Umsatzrendite beträgt im Mittel 16,05 %.

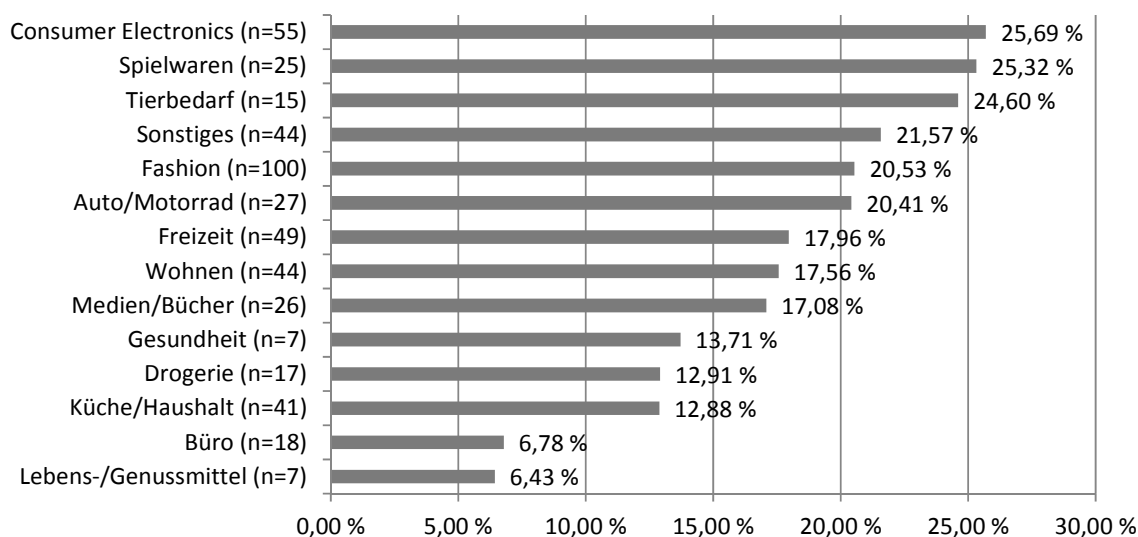


Abb. 36: Anteil der Rücksendungen, der aus Versenderperspektive missbräuchlich zustande kommt<sup>777</sup>

Der vermutete Retourenmissbrauch hängt stark von der betrachteten Warengruppe ab (vgl. Abb. 36). Nahezu gar nicht betroffen sind Lebens-/Genussmittel und Büroartikel. Den größten Missbrauch unterstellen die Anbieter von Con-

<sup>775</sup> Vgl. Abschnitte 3.1.2 sowie 4.2.1.

<sup>776</sup> Hierbei handelte es sich um eine freiwillige Angabe, wodurch sich Abweichungen von der Gesamtstichprobe ergeben.

<sup>777</sup> Quelle: eigene Darstellung.

sumer Electronics, Spielwaren und Tierbedarf.<sup>778</sup> Bei einer Gewichtung mit den warengruppenspezifischen Umsätzen beträgt der durchschnittlich vermutete Missbrauchsanteil 20,83 %. Anders ausgedrückt werfen die Distanzhändler den Kunden vor, dass jede fünfte Rücksendung auf opportunistischem Verhalten beruht.

### 5.3.4.2 Deskriptive Ergebnisse der Verbraucherbefragung

Die relevante Teilstichprobe der Verbrauchenumfrage besteht aus 264 Datensätzen, darunter 142 (53,79 %) Frauen und 122 (46,21 %) Männer. Die Befragten sind zum Erhebungszeitpunkt durchschnittlich 23,91 Jahre alt. 116 (43,94 %) streben einen Bachelor-, 133 (50,38 %) einen Master- und 15 (5,68 %) einen sonstigen Abschluss (z. B. Magister, Diplom) an.

Die  $\beta$ -Retourenquote gibt die artikelbezogene Rücksendewahrscheinlichkeit wieder. Für die drei betrachteten Produktkategorien Consumer Electronics, Fashion sowie Medien/Bücher fasst Tab. 68 die Ergebnisse zusammen. Deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede sind nur bei Fashionartikeln zu beobachten. Demnach senden Frauen Kleidung, Schuhe und Accessoires mit einer höheren Wahrscheinlichkeit retour als Männer.

Art der Retourenquote (Produktkategorie)	Männer Quote / SD / n	Frauen Quote / SD / n
Ø $\beta$ -Retourenquote (Consumer Electronics)	11,58 % / 10,96 / 69	10,24 % / 4,93 / 19
Ø $\beta$ -Retourenquote (Fashion)	36,38 % / 22,03 / 84	44,02 % / 21,60 / 114
Ø $\beta$ -Retourenquote (Medien/Bücher)	4,80 % / 8,67 / 86	5,90 % / 12,67 / 84

Tab. 68: Durchschnittliche  $\beta$ -Retourenquoten in der Stichprobe

Darüber hinaus thematisiert die Erhebung die Missbrauchsneigung der Respondenten. Die Frage, ob sie bereits einmal das gewährte Widerrufsrecht zu ihren Gunsten ausgenutzt haben, bejahen 47 (17,80 %) Respondenten. Der opportunistische Rücksendeanteil hängt von der Warengruppe ab (vgl. Abb. 37).

<sup>778</sup> Es sei herausgestellt, dass die geringen Fallzahlen in einigen Warengruppen (insb. Lebens-/Genussmittel, Gesundheit, Tierbedarf, Drogerie, Büro) eine Verallgemeinerung verhindern. Die Ergebnisse sind an diesen Stellen mit der gebotenen Vorsicht zu interpretieren.

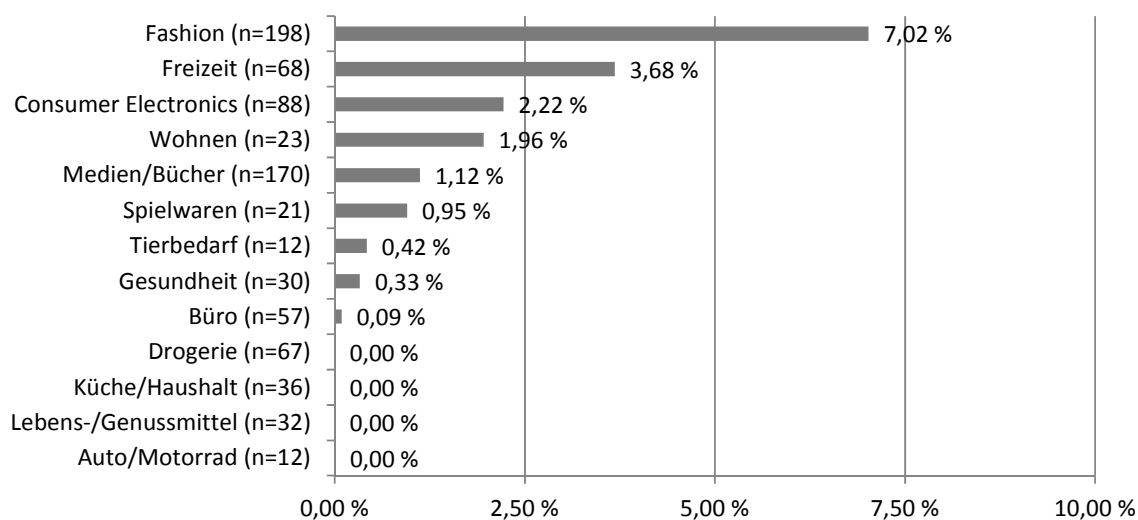


Abb. 37: Anteil der Rücksendungen, für den die befragten Verbraucher einen Missbrauch zugeben<sup>779</sup>

Besonders betroffen sind die Kategorien Fashion (7,02 %), Freizeit (3,68 %) sowie Consumer Electronics (2,22 %).<sup>780</sup> Die Daten decken sich mit Erhebungen im stationären Handel, wonach etwa ein Fünftel der Kunden opportunistisch agiert und Modeprodukte dem Retourenmissbrauch mit Abstand am häufigsten unterliegen.<sup>781</sup>

Missbrauchsanteil (Produktkategorie)	Männer	Frauen
	Quote / SD / n	Quote / SD / n
∅ Missbrauchsanteil (Consumer Electronics)	2,54 % / 7,51 / 69	1,05 % / 4,59 / 19
∅ Missbrauchsanteil (Fashion)	7,33 % / 16,39 / 84	6,79 % / 18,92 / 114
∅ Missbrauchsanteil (Medien/Bücher)	1,57 % / 9,28 / 86	0,65 % / 3,62 / 84

Tab. 69: Durchschnittlicher Missbrauchsanteil in der Stichprobe

Die Gewichtung mit den warengruppenspezifischen Umsätzen führt zu einem mittleren Missbrauchsanteil von 3,60 %. Das heißt, Verbraucher tätigen nach

<sup>779</sup> Quelle: eigene Darstellung.

<sup>780</sup> Einschränkung sei angemerkt, dass die geringen Stichprobengrößen einzelner Warengruppen die Verallgemeinerbarkeit limitieren.

<sup>781</sup> Vgl. Piron/Young (2000), S. 29; Johnson/Rhee (2008), S. 7.

eigenen Angaben nur etwa jede 28. Retoure mit opportunistischer Absicht. Damit bleibt die Verbreitung trotz anonymem Rückgabeprozess hinter dem stationären Handel zurück.<sup>782</sup> Die geschlechtsspezifischen Mittelwerte weisen nur geringe absolute Unterschiede auf (vgl. Tab. 69).

Für die enormen Differenzen zwischen den erzielten Umfrageergebnissen kommen zwei Gründe in Betracht. Einerseits ist es möglich, dass Händler den Missbrauch überschätzen, weil sie nicht in der Lage sind, das Kundenverhalten valide zu beurteilen. Andererseits könnten Verbraucher das Phänomen bewusst untertreiben, um ihre tatsächlichen Absichten zu verschleiern. Für die erste und gegen die zweite These spricht die generelle Missbrauchsneigung von 17,8 %. Dieser Wert stimmt mit zahlreichen Studien aus dem stationären Handel überein, was klar gegen eine Verzerrung der Verbraucherbefragung spricht.<sup>783</sup> Weitere Indizien liefern die Hypothesentests im nachfolgenden Abschnitt.

### 5.3.4.3 Überprüfung der postulierten Hypothesen

Die ersten drei Hypothesen thematisieren den Zusammenhang zwischen dem vermuteten Retourenmissbrauch und (1) der Umsatzrendite, (2) der Rücksendefrist sowie (3) der Anzahl bearbeiteter Rücksendungen. Die zur Überprüfung notwendigen Daten wurden im Rahmen der Händlerumfrage gewonnen. Zur Auswahl des geeigneten Testverfahrens sind die Variablen auf ihre Normalverteilung zu untersuchen. Die Nullhypothese  $H_0$ , wonach eine Normalverteilung besteht, ist auf einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,05$  durchgängig zu verwerfen (vgl. Tab. 70).

Zufallsvariable	n	p-Wert	Ergebnis
Vermuteter Retourenmissbrauch	302	0,000	nicht normalverteilt
Umsatzrendite	233	0,000	nicht normalverteilt
Rücksendefrist	302	0,000	nicht normalverteilt
Anzahl bearbeiteter Retouren	194	0,000	nicht normalverteilt

Tab. 70: Ergebnisse der Kolmogorov-Smirnov-Tests auf Normalverteilung

<sup>782</sup> Vgl. Zabriskie (1972), S. 25; *The Retail Equation* (2011), S. 3.

<sup>783</sup> Vgl. Jolson (1974), S. 94; Wilkes (1978), S. 72; Schmidt et al. (1999), S. 294; Piron/Young (2000), S. 29; Rosenbaum/Kuntze (2005), S. 221f.; Johnson/Rhee (2008), S. 7.

Deshalb greifen die Korrelationsanalysen auf den Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman ( $\rho$ ) zurück, der sich zwischen  $-1$  und  $+1$  bewegt. Die Nullhypothese  $H_0$  des Signifikanztests lautet, dass die Rangkorrelation Null ist, die Alternativhypothese  $H_1$ , dass die Rangkorrelation von Null abweicht. Ein Betragswert  $0,1 \leq \rho < 0,3$  signalisiert eine geringe,  $0,3 \leq \rho < 0,5$  eine mittlere bzw. moderate und  $\rho \geq 0,5$  eine große Effektstärke.<sup>784</sup>

Die Hypothesentests führten teilweise zu überraschenden Befunden (vgl. Tab. 71). Der postulierte negative Zusammenhang zwischen der Umsatzrendite und dem vermuteten Retourenmissbrauch lässt sich mit der vorhandenen Stichprobe nicht nachweisen. Folglich ist  $H_1$  abzulehnen. Da der intensive Wettbewerb im Versandhandel eine Weitergabe zusätzlicher Kosten an die Kunden stark einschränkt, deutet das Ergebnis auf ein mangelhaftes Urteilsvermögen der Entscheidungsträger hin.<sup>785</sup> Analog verhält es sich mit dem Zusammenhang zwischen der Missbrauchswahrnehmung und der Rückgabefrist. Trotz der belastbaren theoretischen Fundierung, wonach rationale, nutzenmaximierende Verbraucher mit Missbrauchsabsicht Anbieter mit längeren Rückgabefristen bevorzugen müssten, ist kein signifikanter Zusammenhang nachweisbar.  $H_2$  ist demnach ebenfalls abzulehnen. Der Befund ist ein weiteres Indiz, dass die Versandhändler den Retourenmissbrauch wegen der vorhandenen Informationsasymmetrien nicht fehlerfrei abschätzen können.

	n	Spearman's $\rho$ (vermuteter Retourenmissbrauch)	p-Wert
Umsatzrendite	233	+0,012	0,856
Rücksendefrist	302	+0,025	0,662
Anzahl bearbeiteter Retouren	194	-0,173	0,016*

Legende: \* = signifikant auf  $\alpha = 0,05$  Niveau

*Tab. 71: Teststatistik – Korrelation zwischen der Umsatzrendite/Rücksendefrist/Retourenanzahl und dem vermuteten Retourenmissbrauch*

<sup>784</sup> Vgl. Cohen (1988), S. 115. Die Klassifikation gilt nur als Orientierungshilfe. Es existieren andere Autoren, die höhere Werte veranschlagen [vgl. bspw. Bühl (2012), S. 420].

<sup>785</sup> Vgl. Breitschuh (2001), S. 189; Uken (2013).

Im Gegensatz zur Umsatzrendite und Rücksendefrist ist zwischen der Anzahl der bearbeiteten Retouren und dem vermuteten Retourenmissbrauch ein signifikanter Zusammenhang ( $\alpha = 0,05$ ) erkennbar. Die Effektstärke fällt mit einem Rangkorrelationskoeffizient  $\rho = -0,173$  zwar gering aus. Nichtsdestotrotz beurteilen kleine Unternehmen mit wenigen Retouren das Missbrauchsverhalten kritischer als Wettbewerber mit vielen Rücksendungen.  $H_3$  ist anzunehmen. Weil nicht ersichtlich ist, warum Kunden mit Missbrauchsabsicht bevorzugt kleine Anbieter frequentieren sollten, stützt das Resultat gleichermaßen die These, dass die befragten Manager den Retourenmissbrauch nicht valide beurteilen können.

Die Hypothesen  $H_{4a}$ – $H_{5c}$  beziehen sich auf das Kundenverhalten. Gegenstand ist der Zusammenhang zwischen der Missbrauchsneigung und der Rücksendewahrscheinlichkeit sowie die Untersuchung genderspezifischer Unterschiede. Zur Auswahl des passenden Testverfahrens sind die Variablen aus der Verbraucherumfrage zunächst auf Normalverteilung zu testen.

Analog zur Händlerbefragung ist für die relevanten Größen die Nullhypothese einer Normalverteilung abzulehnen (vgl. Tab. 72). Aus diesem Grund kommt bei den Korrelationsanalysen für  $H_{4a}$ – $H_{4c}$  erneut der Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman ( $\rho$ ) und bei den Mittelwertvergleichen zur Überprüfung von  $H_{5a}$ – $H_{5c}$  der U-Test nach Mann/Whitney zur Anwendung.

Zufallsvariable	n	p-Wert	Ergebnis
$\beta$ -Retourenquote (Consumer Electronics)	88	0,000	nicht normalverteilt
$\beta$ -Retourenquote (Fashion)	198	0,000	nicht normalverteilt
$\beta$ -Retourenquote (Medien/Bücher)	170	0,000	nicht normalverteilt
Missbrauchsanteil (Consumer Electronics)	88	0,000	nicht normalverteilt
Missbrauchsanteil (Fashion)	198	0,000	nicht normalverteilt
Missbrauchsanteil (Medien/Bücher)	170	0,000	nicht normalverteilt
Missbrauchsanteil (Consumer Electronics   Männer)	69	0,000	nicht normalverteilt
Missbrauchsanteil (Fashion   Männer)	84	0,000	nicht normalverteilt
Missbrauchsanteil (Medien/Bücher   Männer)	86	0,000	nicht normalverteilt
Missbrauchsanteil (Consumer Electronics   Frauen)	19	0,000	nicht normalverteilt
Missbrauchsanteil (Fashion   Frauen)	114	0,000	nicht normalverteilt
Missbrauchsanteil (Medien/Bücher   Frauen)	84	0,000	nicht normalverteilt

Tab. 72: Ergebnisse der Kolmogorov-Smirnov- bzw. Shapiro-Wilk-Tests auf Normalverteilung

Zwischen der Rücksendewahrscheinlichkeit und dem Retourenmissbrauch besteht für Fashionartikel sowie Medien/Bücher ein signifikant positiver Zusammenhang mit geringer bis annähernd mittlerer Effektstärke (vgl. Tab. 73). Innerhalb dieser Produktkategorien nutzen Kunden mit hohen Retourenquoten die Spielräume des Widerrufsrechts häufiger zu ihren Gunsten aus als Kunden mit einer geringen Rücksendewahrscheinlichkeit. Nicht signifikant ist die Beziehung für Consumer Electronics. Als Ursache kommt die geringe Stichprobengröße infrage. In der Gesamtbetrachtung ist  $H_{4a}$  abzulehnen und  $H_{4b}$  sowie  $H_{4c}$  anzunehmen.

Art der Retourenquote (Produktkategorie)	n	Spearman's $\rho$ (Retourenmissbrauch)	p-Wert
$\beta$ (Consumer Electronics)	88	+0,165	0,123
$\beta$ (Fashion)	198	+0,266	0,000*
$\beta$ (Medien/Bücher)	170	+0,251	0,001*

Legende: \* = signifikant auf  $\alpha = 0,05$  Niveau

Tab. 73: Teststatistik – Korrelation zwischen der artikelbezogenen  $\beta$ -Retourenquote und dem Retourenmissbrauch

Die weitergehende Analyse bezieht sich auf geschlechtsspezifische Unterschiede. Die U-Tests mit der Nullhypothese  $H_0$ , wonach die Mediane der beiden Gruppen übereinstimmen, sind auf einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,05$  nicht zu verwerfen, das heißt, eine Differenz ist nicht nachweisbar (vgl. Tab. 74).

	Median Männer (n)	Median Frauen (n)	Teststatistik		$\phi / d^*$	$1 - \beta^{**}$
			Z-Wert	p-Wert		
Missbrauchsanteil (Consumer Electronics)	0,00 % (n=69)	0,00 % (n=19)	-1,249	0,212	0,133 / 0,216	0,127
Missbrauchsanteil (Fashion)	0,00 % (n=84)	0,00 % (n=114)	-0,868	0,385	0,062 / 0,030	0,055
Missbrauchsanteil (Medien/Bücher)	0,00 % (n=86)	0,00 % (n=84)	-0,013	0,990	0,001 / 0,133	0,134

Legende: \* = Effektstärke; \*\* = Teststärke

Tab. 74: Teststatistik – Mann-Whitney U-Tests (Unterschiede Geschlecht)

Anhand der gewonnenen Daten ist nicht erkennbar, dass Frauen das Widerrufsrecht im Durchschnitt in einem deutlich größeren Umfang missbrauchen als Männer und umgekehrt. Die Testergebnisse bestätigen demnach nur H<sub>5a</sub> und H<sub>5c</sub>, nicht aber H<sub>5b</sub>. Obwohl damit generelle Unterschiede zu verneinen sind, wird in Kombination mit den Testresultaten zu H<sub>4</sub> deutlich, dass bei Modeartikeln speziell Männer mit hohen Rücksendequoten das Widerrufsrecht ausnutzen.<sup>786</sup>

Das abschließende Kapitel fasst die Befunde zusammen und erörtert, welchen Einfluss sie auf die Beantwortung der eingangs formulierten forschungsleitenden Fragestellungen haben.

### 5.3.5 Zusammenfassung und Bewertung des Beitrags für die Forschung und betriebliche Praxis

Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen sieben Fragen, zu deren Beantwortung sowohl die verursachenden Verbraucher als auch die mit der Bearbeitung konfrontierten Versandhändler befragt wurden. Tab. 75 stellt den erzielten Erkenntnisbeitrag detailliert dar.

Forschungsleitende Fragestellung	Erkenntnisbeitrag
Wie nehmen Versandhändler das Problem opportunistischer Retouren wahr?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die befragten Versandhändler vermuten, dass circa jede fünfte Rücksendung (20,83 %) einen missbräuchlichen Hintergrund hat.</li> <li>• Besonders betroffen fühlen sich Anbieter von Consumer Electronics, Spielwaren und Tierbedarf.</li> </ul>
Sinkt die erzielte Umsatzrendite mit dem vermuteten Missbrauch?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein Zusammenhang zwischen dem vermuteten Missbrauch und der Umsatzrendite lässt sich statistisch nicht nachweisen.</li> </ul>
Steigt der vermutete Missbrauch mit der Länge der gewährten Widerrufsfrist?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein Zusammenhang zwischen dem vermuteten Missbrauch und der Länge der gewährten Widerrufsfrist lässt sich statistisch nicht nachweisen.</li> </ul>
Hängt die Anzahl der bearbeiteten Retouren mit dem Missbrauchsempfinden zusammen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Händler mit vielen Rücksendungen haben ein geringeres Missbrauchsempfinden als Versender mit wenigen Retouren.</li> </ul>

<sup>786</sup> Eine Detailanalyse bestätigt diese Vermutung. Für die Teilstichprobe Männer ist die Korrelation zwischen Retourenmissbrauch und Retourenquote im Hinblick auf Fashionartikel bei moderater bis starker Effektstärke signifikant ( $\rho = 0,390, p = 0,000$ ). Für Frauen ist die Relation deutlich schwächer und auf einem  $\alpha = 0,05$  Niveau nicht signifikant ( $\rho = 0,172, p = 0,067$ ).



In welchem Umfang missbrauchen Verbraucher bewusst das kundenfreundliche Widerrufsrecht?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 17,80 % der Befragten geben zu, die Widerrufsmöglichkeit bereits mindestens einmal bewusst zu ihren Gunsten ausgenutzt zu haben.</li> <li>• Der mittlere Missbrauchsanteil beträgt 3,60 % der Retouren.</li> <li>• Besonders betroffen sind die Kategorien Fashion, Freizeit und Consumer Electronics.</li> </ul>
Nimmt die Neigung zum opportunistischen Verhalten mit der Retourenquote zu?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, ein derartiger Zusammenhang lässt sich für die Produktkategorien Fashion sowie Medien/Bücher nachweisen.</li> </ul>
Ist die allgemeine Missbrauchsneigung bei Frauen und Männern unterschiedlich ausgeprägt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Rahmen der Untersuchung konnten keine generellen genderspezifischen Unterschiede festgestellt werden.</li> <li>• Allerdings nutzen Männer mit hohen Retourenquoten das Widerrufsrecht bei Fashionartikeln überdurchschnittlich häufig aus.</li> </ul>

*Tab. 75: Zusammenfassung der zum opportunistischen Rücksendeverhalten erzielten Ergebnisse*

Um Missverständnissen vorzubeugen, sei nochmals betont, dass die Resultate der Händlerbefragung mitnichten ausdrücken, dass unethisches Retourenverhalten keinen Einfluss auf die Unternehmensprofitabilität ausübt oder alle Anbieter, unabhängig von der Länge der gewährten Rückgabefrist, gleich betroffen sind. Derartige Aussagen kann die Studie nicht leisten, da sie lediglich die händlerseitige Wahrnehmung der Problematik erfasst und diese angesichts der Informationsasymmetrien auf Vermutungen basiert. Vielmehr sind die Befunde starke Hinweise, dass die Entscheidungsträger das Verbraucherverhalten fehlerhaft einstufen.

Während die Unternehmen im Durchschnitt bei jeder fünften Rücksendung einen Missbrauchsverdacht äußern, bestätigt sich dieser nur bei jeder 28. Rücksendung. Folglich setzen Händler das opportunistische Verhalten deutlich zu hoch an. Weiterhin ist festzuhalten, dass sich der Missbrauch mit Ausnahme der Fashionsparte im marginalen Bereich (<5 %) abspielt. Wird z. B. für die Warengruppe Consumer Electronics eine durchschnittliche Retourenquote von 10 % angenommen, bedeutet ein Missbrauchsanteil von 2,22 %, dass nur 0,22 % der Bestellungen eine opportunistische Rücksendeabsicht aufweisen. Aus dieser Erkenntnis lassen sich zahlreiche Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis ableiten.

Obwohl die Thematik verständlicherweise Aufmerksamkeit erregt und zahlreiche Experten im Rahmen der Forschungsagenda<sup>787</sup> auf die Problematik hinweisen, sind überzogene Kurzschlussreaktionen unbedingt zu vermeiden. Bei Maßnahmen, die im Verdacht stehen, der Kundenbindung oder der Unternehmensreputation zu schaden, ist genau abzuwägen, ob die prognostizierten Kosteneinsparungen ausreichen, um entgangene Deckungsbeiträge unzufriedener Käufergruppen auszugleichen. Infolge des zunehmenden Missbrauchs änderten vor wenigen Jahren z. B. *Best Buy* und *Apple* ihre uneingeschränkte Geld-zurück-Garantie und führten Rücknahmegebühren in Höhe von 15 % bzw. 10 % des Kaufpreises ein.<sup>788</sup> Offensichtlich blieben die erwünschten Effekte aber hinter den Erwartungen, denn nach einiger Zeit kehrten sie zu ihren ursprünglichen Regelungen zurück.<sup>789</sup> Zwar kann eine Rücksendegebühr unter gewissen Umständen sogar zu einer Differenzierung beitragen,<sup>790</sup> allerdings belegen die zwei genannten Beispiele eindringlich, dass Nachteile häufig überwiegen.

Hilfreich erscheint stattdessen eine Einzelfallprüfung. Bei auffälligen Kunden kann nach einer erfolglosen Kontaktaufnahme z. B. die Einstellung der Belieferung erfolgen. Eine sinnvolle Ergänzung bieten mit geringem Aufwand verbundene Präventivmaßnahmen. Dazu zählen z. B. Hinweise zur negativen ökologischen und ökonomischen Wirkung von Retouren, die bereits während des Bestellprozesses an das Verbrauchergewissen appellieren.

Ungeachtet der erzielten Ergebnisse spricht vieles dafür, dass die Problematik künftig an Bedeutung gewinnt. Mit jeder Rücksendung können Verbraucher besser einordnen, wie sich auf Kundenzufriedenheit bedachte Retourenpolitiken ausnutzen lassen.<sup>791</sup> Wenn zusätzlich reichweitenstarke Medien die Thematik aufgreifen und in ihren Berichten auf die geringen Kontrollmöglichkeiten der Versandhändler hinweisen, ist von einer Zunahme des Missbrauchs auszugehen.

Neben den Implikationen für die betriebliche Praxis leistet die Arbeit einen wichtigen Forschungsbeitrag. Mit Ausnahme der explorativen *DIHK* (2010)-Studie betrachten bisherige Veröffentlichungen die Problematik ausschließlich im stationären Handel. Diese Untersuchung ergänzt somit das vorhandene

---

<sup>787</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.3.1.

<sup>788</sup> Vgl. *Merrick/Brat* (2005), S. D1.

<sup>789</sup> Vgl. *Reisinger* (2011).

<sup>790</sup> Vgl. *Asdecker/Weigel* (2013a), S. 34f.

<sup>791</sup> Vgl. *Wachter et al.* (2012), S. 126.

Publikationsangebot um die Versandhandelsperspektive. Vergleiche mit bestehenden Arbeiten zeigen Übereinstimmungen hinsichtlich der vorrangig betroffenen Produktkategorien und der Größe der unethischen Kundengruppe.<sup>792</sup> Obwohl das Missbrauchspotenzial durch die Prozessanonymität sowie die zwischengeschalteten Dienstleister im Distanzhandel größer als im stationären Handel ist und Kunden keine öffentliche Bloßstellung fürchten müssen, fällt die Verbreitung in Deutschland derzeit noch relativ gering aus.<sup>793</sup>

Weiterhin stützt die positive Korrelation zwischen der Retourenquote und dem Retourenmissbrauch die Feststellung von *Wachter et al.* (2012), wonach Kunden mit hoher Impulskaufneigung zu unethischem Verhalten tendieren.<sup>794</sup> Zusätzlich liefern die Resultate Hinweise, dass die teilweise im stationären Handel beobachteten geschlechtsspezifischen Unterschiede im Distanzhandel keine wesentliche Rolle spielen.<sup>795</sup> Generell erhöhte Verdachtsmomente gegenüber Frauen oder Männern sind nicht angebracht. Gleichwohl zeigt die Detailanalyse, dass im Fashionsegment insbesondere Männer mit hohen Rücksendequoten das Widerrufsrecht für ihre Zwecke ausnutzen.

Außerdem grenzt sich diese Abhandlung durch die gewählte methodische Vorgehensweise vom bisherigen Publikationsangebot ab. Das indirekt-dyadische Studiendesign ermöglicht eine differenzierte Betrachtung der Händlererwartungen und des tatsächlichen Ausmaßes auf Verbraucherseite. Bislang wurden beide Perspektiven mit der Ausnahme der direkt-dyadischen Arbeit von *Jolson* (1974) getrennt voneinander betrachtet, obwohl *Fisk et al.* (2010) eben dieses Vorgehen infrage stellen: „Is it valid to conduct deviant customer behavior research from a single perspective as opposed to multiple perspectives?“<sup>796</sup>

Vor der Verallgemeinerung erzielter Ergebnisse sind zwei methodologische Einschränkungen zu beachten. Zunächst sei auf die speziellen Erhebungszielgruppen hingewiesen. Die Unternehmensumfrage richtete sich nur an deutsche Distanzhändler, während die Verbraucherbefragung auf Studierende fokussierte. Es ist möglich, dass Untersuchungen in anderen Märkten und Kundengruppen zu abweichenden Resultaten führen. Darüber hinaus basieren die

---

<sup>792</sup> Vgl. *Jolson* (1974), S. 94; *Wilkes* (1978), S. 72; *Schmidt et al.* (1999), S. 294; *Piron/Young* (2000), S. 29; *Rosenbaum/Kuntze* (2005), S. 221f.; *Johnson/Rhee* (2008), S. 7.

<sup>793</sup> Vgl. *Zabriskie* (1972), S. 25; *The Retail Equation* (2011), S. 3.

<sup>794</sup> Vgl. *Wachter et al.* (2012), S. 123.

<sup>795</sup> Vgl. *Jolson* (1974), S. 94; *Piron/Young* (2000), S. 29; *Harris* (2008), S. 464.

<sup>796</sup> *Fisk et al.* (2010), S. 425.

Ausführungen auf indirekt-dyadischen Beziehungen, worunter die Aussagekraft der getroffenen Händler-/Verbrauchervergleiche leidet.

Gleichwohl war das gewählte Verfahren alternativlos, weil es mit der direkt-dyadischen Variante unmöglich gewesen wäre, die Händlerseite annähernd so umfangreich abzubilden, wie im Rahmen dieser Publikation geschehen.<sup>797</sup> Da die forschungsleitenden Fragestellungen aber genau darauf abzielen, wurden besagte Schwächen bewusst in Kauf genommen. Bezüglich der angestellten Korrelationsanalysen ergeht der obligatorische Hinweis, dass nur Laborexperimente den finalen Beleg kausaler Zusammenhänge durch die gezielte Manipulation einzelner Faktoren erbringen können.

Zukünftige Forschungsarbeiten sind angehalten, auf die genannten Schwächen einzugehen, um darauf aufbauend ein umfassenderes Bild über den Retourenmissbrauch im Versandhandel zu erhalten. Von großem Interesse sind Erhebungen mit anderen Verbrauchergruppen sowie die Wiederholung dieser Studie im internationalen Kontext. Wenn Versandhändler in neue Märkte expandieren, ist eine genaue Kenntnis der vorherrschenden Rahmenbedingungen erfolgskritisch. Das gilt gleichermaßen für die präventive Identifikation unethischer Kunden. Die durchgeführte Untersuchung liefert Hinweise, dass das Geschlecht keinen Einfluss auf das Missbrauchsverhalten hat. Jedoch ist eine weitergehende Erforschung der Zusammenhänge und Charakteristika wünschenswert. Dazu zählen bspw. das Alter, der Bildungsabschluss, das verfügbare Einkommen, die soziale Vernetztheit, die Persönlichkeitsstruktur sowie kulturelle Aspekte. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob der Versandhandel durch andere opportunistische Verhaltensweisen in der Gesamtbetrachtung nicht sogar profitiert. Immerhin besucht ein nicht zu vernachlässigender Kundenanteil vor der Bestellung im Versandhandel den stationären Handel und lässt sich beraten. Auf diese Weise realisieren Distanzhändler zusätzliche Umsätze und reduzieren die Rücksendekosten.<sup>798</sup> Künftige Vorhaben sollten beide Effekte simultan betrachten.

Abschließend wird erneut das eingangs genutzte Zitat aufgegriffen, wonach Retouren die Gelegenheit zum Postraub des 21. Jahrhunderts bieten. Dies mag bei einer hohen kriminellen Energie im Einzelfall zutreffen. Erfreulicherweise

---

<sup>797</sup> Jolson (1974) wählt z. B. die direkt-dyadische Methode mit der Konsequenz, dass auf der Händlerseite nur drei Respondenten zur Verfügung stehen. Dadurch ist die Verallgemeinerbarkeit der Resultate ebenfalls deutlich eingeschränkt [vgl. Jolson (1974), S. 90].

<sup>798</sup> Vgl. Abschnitt 5.2.4.1.

ist jedoch zu konstatieren, dass der Missbrauch im Durchschnitt deutlich geringer ausfällt als vermutet. Solange sich daran nichts ändert, sollten Entscheidungsträger die weitere Entwicklung beobachten, gegebenenfalls an das Kundengewissen appellieren und in besonders dreisten Fällen mit geschlossener Beweiskette juristisch tätig werden. Letztendlich gehören aber auch opportunistische Rücksendungen zum Geschäftsmodell, wie abschließendes Zitat von *Vitell/Singhapakdi/Thomas* (2001) passend zusammenfasst: „The customer may be king but [...] we cannot always expect kings to be legal, decent and honest. [...] [W]e simply have to live with the realities of commercial life – some consumers are going to try to rip us off.“<sup>799</sup>

---

<sup>799</sup> *Vitell/Singhapakdi/Thomas* (2001), S. 177.

## 6 Schlussbetrachtung

### 6.1 Zusammenfassung und Einordnung der Ergebnisse

Die Einleitung dieser Arbeit betont die zunehmende Bedeutung des Retourenmanagements. Entscheidungsträger sollten aus ökonomischen, ökologisch-sozialen sowie legislativen Gründen Einfluss auf die Güterrückflüsse nehmen. Dies gilt insbesondere für den Versandhandel, der sich durch eine überdurchschnittliche Anzahl an Retouren auszeichnet. Trotz der konstatierten Praxisrelevanz existieren bislang nur wenige wissenschaftlich fundierte Veröffentlichungen. Nach bestem Wissen und Gewissen des Autors handelt es sich bei dieser Publikation um die erste deutschsprachige Dissertationsschrift zum Retourenmanagement.

Inhaltlich lässt sich die Abhandlung in drei Teile gliedern. Auf die theoretischen Grundlagen mit anschließender Fokussierung auf den Versandhandel (Kapitel 2 und 3) folgt die Ableitung einer Forschungsagenda (Kapitel 4) sowie die empirische Untersuchung dreier ausgewählter Themenfelder (Kapitel 5). Mit der Literaturanalyse, einem mathematischen Modell, Fallstudien und Fragebogenerhebungen kommen anerkannte quantitative wie auch qualitative Forschungsverfahren zum Einsatz. Die Arbeit entspricht mit diesem Methodenmix den Anforderungen des einleitend angeführten pragmatischen Pluralismus (vgl. Tab. 76).

Abschnitt	Vorrangige Methode
2. Grundlagen des Retourenmanagements	<ul style="list-style-type: none"> <li>Literaturrecherche</li> </ul>
3. Fokussierung auf den deutschen Versandhandel und Vorbereitung der empirischen Erhebungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Literaturrecherche</li> <li>Mathematisches Modell</li> </ul>
4. Ermittlung einer managementgeleiteten Forschungsagenda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualitativ-explorative Fragebogenerhebung</li> </ul>
5. Empirische Beiträge zur Erforschung managementrelevanter Problemstellungen im deutschen Versandhandel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualitatives multiples Fallstudiendesign</li> <li>Quantitative Fragebogenerhebung</li> </ul>

Tab. 76: Eingesetzte Forschungsmethoden

Im Kern bezweckt der vorliegende Beitrag eine Erweiterung der Wissensbasis und die Ableitung praktikabler Handlungsempfehlungen. Zur Überprüfung, ob und in welchem Ausmaß dieses Vorhaben gelungen ist, werden zunächst die

sieben einleitend formulierten Teilziele wiederholt und anschließend die Befunde in komprimierter Form dargelegt:

1. *Zunächst soll eine Definition des Retourenmanagements und der beinhalteten Aufgaben erfolgen, um für den Fortgang der Untersuchung ein einheitliches Begriffsverständnis zu schaffen. Dies schließt eine Abgrenzung von verwandten Konzepten ein.*

Nach einer getrennten Betrachtung der Begriffselemente Retoure und Management wird das Retourenmanagement als Planung, Durchführung und Kontrolle der Retourenflüsse sowie der damit assoziierten Informations- und Finanzströme definiert. Das Formalziel besteht gewöhnlich in der Unterstützung der langfristigen Gewinnmaximierung, das Sachziel in einer bedarfsgerechten Verrichtung kurativer und präventiver Aufgaben, das heißt in der Bearbeitung, Vermeidung, Verhinderung und Förderung von Rücksendungen.

Auf dieser Definition basiert die Abgrenzung zu inhaltlich verwandten Konzepten. Eine besondere Herausforderung stellt die Unterscheidung von der Reverse Logistics dar. Literaturgestützt lassen sich vier Denkschulen identifizieren (Traditionalisten, Uniformisten, Avantgardisten, Intersektionisten). Diese Abhandlung geht mit der Sichtweise der Intersektionisten konform, wonach die Retourenbearbeitung beide Ansätze als große Schnittmenge verbindet.

Darüber hinaus entspricht das Retourenmanagement einem Teilprozess des übergeordneten Supply Chain Managements, woraus zahlreiche Schnittstellen und Wechselwirkungen mit den Unternehmensfunktionen resultieren. Für eine ganzheitliche Retourenmanagement-Beurteilung sind mit dem Kosten-, Reputations-, Marktdurchdringungs-, Marktentwicklungs-, Qualitäts-, Innovations-, Beschaffungs-, Bilanz- sowie Koordinationseffekt neun Effektgrößen zu berücksichtigen.

Die theoretischen Ausführungen bilden einerseits den begrifflichen Unterbau der nachfolgenden Abschnitte, andererseits einen Anknüpfungspunkt für künftige Arbeiten. Außerdem erleichtern sie den thematischen Austausch zwischen Wissenschaftlern und Praktikern, indem die Ausführungen eine gemeinsame Argumentationsgrundlage schaffen.

2. *Im Anschluss an die definitorischen Grundlagen soll als zweites Teilziel unter Rückgriff auf vorhandene Referenzprozesse ein ganzheitlicher Bezugsrahmen konstruiert werden, der die Aktivitäten des Retourenmanagements konkretisiert, strukturiert und möglichst vollständig abbildet.*

Zur Zielerreichung findet zunächst eine Betrachtung der Referenzprozesse von *Rogers et al.* (2002) und *Stock/Speth/Shear* (2006) sowie des SCOR-Modells in der Version 10.0 statt. Nach der Beschreibung der Prozesselemente folgt deren inhaltliche Verdichtung und Verknüpfung, so dass ein neuartiges Konstrukt entsteht. Der strukturelle Aufbau folgt der Prämisse, dass zur erfolgreichen Bewältigung der kurativen und präventiven Aufgaben das Phasentheorem der Entscheidungsfindung unter Beachtung inter- und intraorganisationaler Wechselwirkungen zu durchlaufen ist.

Demnach setzt sich der als Haus des Retourenmanagements betitelte konzeptionelle Bezugsrahmen mit den „externen Rahmenbedingungen“, den „theoretischen/normativen Grundlagen“, der „strategischen Planung“, der „taktischen Planung“, der „operativen Planung“, der „internen/externen Koordination“, der „Durchführung“ sowie der „Kontrolle“ aus insgesamt acht Komponenten zusammen.

Mit dem Haus des Retourenmanagements erhalten Wissenschaft und Praxis ein umfassendes Klassifizierungsschema, das sie bei der systematischen Problemidentifikation und -lösung unterstützt. Darin werden die zur erfolgreichen Bewältigung der Retourenmanagement-Aufgaben (Bearbeitung, Vermeidung, Verhinderung, Förderung) notwendigen Tätigkeiten und Einflussfaktoren konkretisiert. Die Praktikabilität und Vollständigkeit bestätigt dessen erfolgreiche Anwendung bei der Ermittlung der managementgeleiteten Forschungsagenda.

3. *Das dritte Ziel widmet sich den grundlegenden Fragestellungen, wie das Retourenmanagement theoretisch verankert ist und welchen Erklärungsbeitrag einzelne Theorien für die Ausführung der Retourenmanagement-Aufgaben leisten.*

Zugegebenermaßen ist der Praxisnutzen einer Auseinandersetzung mit der theoretischen Retourenmanagement-Fundierung angesichts der fehlenden direkten Anwendbarkeit limitiert. *Zelewski* (2008) vertritt gar die



Meinung, dass derartige „[...] Erörterungen nicht zu den Erfolg versprechenden, »publizierbaren« Forschungsthemen [gehören].“<sup>800</sup> Es ist deshalb wenig verwunderlich, dass sich hierzu bislang keine annähernd so ausführlichen Abhandlungen finden.

Gleichwohl bedarf es tragfähiger Theorien, um real beobachtete Sachverhalte vorhersagen, überprüfen und erklären zu können. Aus diesem Grund wird der Erklärungsbeitrag fünf etablierter Ansätze in Bezug auf das Retourenmanagement überprüft. Hierbei handelt es sich um die Transaktionskostentheorie, die Prinzipal-Agent-Theorie, den MBV, den RBV/KBV sowie das Konzept der nachhaltigen Entwicklung.

Es zeigt sich, dass der Erklärungsbeitrag von der konkreten Forschungsfrage abhängt. Damit wird für nachfolgende Untersuchungen eine multitheoretische Basis gelegt. Außerdem ist die Ausarbeitung im wissenschaftlichen Diskurs als Plädoyer für den Theorienpluralismus zu verstehen.

4. *Ferner interessiert, welches Maßnahmenbündel das „richtige“ ist. Deshalb umfasst das vierte Ziel die Identifikation generischer Retourenmanagement-Strategien.*

Der Vergleich mehrerer Fallstudien dokumentiert mit der verfolgten Wettbewerbsstrategie (Kosten- vs. Leistungsführerschaft), dem Wertverlust im Zeitverlauf (gering vs. hoch) sowie dem Nettoretourenwert (positiv vs. negativ) drei Größen, die die Art und Weise der Aufgabenbewältigung maßgeblich bestimmen. Der Nettoretourenwert entspricht dabei im übertragenen Sinn den Transaktionskosten einer Retourenbearbeitung. Die Kombination der möglichen Ausprägungsformen führt zu acht Basisstrategien, welche jeweils detailliert erläutert und mit Praxisbeispielen veranschaulicht werden.

Mit den Basisstrategien erhalten Praxisvertreter eine grundsätzliche Orientierungshilfe für die Ausgestaltung der Retourenmanagement-Aktivitäten. Ferner fördert ein Bewusstsein für die zentralen Einflussfaktoren die Reflexion eigener Handlungen, was wiederum die Qualität der Entscheidungsfindung unterstützt.

---

<sup>800</sup> Zelewski (2008), S. 166.

5. *Aufbau eines Retourenmanagement-Expertenpanels. Im Sinn einer Denkfabrik sollen sich Entscheidungsträger an den Forschungsaktivitäten beteiligen, sich vernetzen und von den erzielten Ergebnissen profitieren. Zielgruppe sind vorrangig Vertreter des Einzelhandels, der Logistikdienstleister sowie sonstige Spezialisten (z. B. Unternehmensberater).*

Zur Institutionalisierung der Forschungsbemühungen wurde die Forschungsgruppe Retourenmanagement gegründet und mit der Internetpräsenz <http://www.retourenforschung.de> eine Kommunikationsplattform geschaffen. Elementarer Bestandteil ist ein Online-Expertenpanel, für das sich Entscheidungsträger kostenlos bewerben können.

Registrierten Fachvertretern gehen in unregelmäßigen Abständen Studieneinladungen zu. Bei einer Teilnahme erhalten sie Zugriff auf die Ergebnisse. Während der Bearbeitungsphase dieser Dissertation haben sich über 250 Praxisvertreter angemeldet.<sup>801</sup>

Damit geht der Wert der vorliegenden Abhandlung weit über die Beantwortung einzelner forschungsleitender Fragestellungen hinaus. Zusätzlich zum punktuellen Erkenntnisgewinn wird ein generelles, dauerhaftes Erhebungspotenzial geschaffen, das für zahlreiche weitere Forschungsvorhaben nutzbar ist. Darüber hinaus verringert die Internetplattform die Distanz zwischen Wissenschaft und betrieblicher Praxis und stimuliert den intradisziplinären Austausch.

6. *Ermittlung einer managementgeleiteten Forschungsagenda, die den Untersuchungsbedarf aus Sicht der Retourenmanagement-Entscheidungsträger konkretisiert und besonders relevante Fragestellungen identifiziert.*

Das Expertenpanel kam erstmals bei der Ermittlung der managementgeleiteten Forschungsagenda zum Einsatz. Mithilfe des im Grundlagenteil entwickelten Hauses des Retourenmanagements erfolgte eine systematische Relevanzabfrage der einzelnen Themengebiete. Außerdem wurden die Entscheidungsträger aufgefordert, konkrete Problemstellungen zu formulieren.

---

<sup>801</sup> Statistiken zur aktuellen Zusammensetzung des Expertenpanels sind unter <http://www.retourenforschung.de/ueberuns.html> frei zugänglich.

Die gewonnenen Daten offenbaren einen großen allgemeinen Forschungsbedarf mit besonderem Interesse an Beiträgen zu der taktischen Planung (insb. Retourenvermeidung), den externen Rahmenbedingungen (insb. Einflussfaktoren Retourenverhalten), der internen/externen Koordination (insb. interne Abstimmung mit Unternehmensfunktionen) sowie der Kontrolle (insb. Benchmarks).

Mit der Agenda erfahren Wissenschaftler die Anwenderbedürfnisse und können zukünftige Vorhaben danach ausrichten. Auf diese Weise trägt sie zur Abstimmung zwischen Theorie und Praxis bei, wovon letztlich beide Seiten profitieren.

7. *Bezugnehmend auf die eingangs formulierte Forderung nach praxistauglichen Handlungsempfehlungen gilt es ferner, relevantes Wissen zu generieren, das dazu beiträgt, ermittelte Forschungslücken zu schließen. Hierfür werden drei in der Forschungsagenda als besonders relevant erachtete Themengebiete ausgewählt und empirisch untersucht.*

Bei den analysierten Problemstellungen handelt es sich (1) um die im deutschen Versandhandel eingesetzten kurativen und präventiven Retourenmanagement-Praktiken und deren Erfolgsfaktoren, (2) das allgemeine Retourenverhalten und (3) das Phänomen opportunistischer Rücksendungen.

Aufgrund des explorativ-deskriptiven Charakters kam im ersten Teilprojekt mit der multiplen Fallstudie ein qualitativer Forschungsansatz zur Anwendung. Die Stichprobenszusammensetzung beruhte auf dem „Maximum Variation Sampling“-Ansatz. Insgesamt konnten acht Gesprächspartner aus sieben Unternehmen von einer Teilnahme überzeugt werden, darunter ein Logistikdienstleister und sechs Versender. Die Firmen unterscheiden sich hinsichtlich der Größe, der vertriebenen Produkte und der Distributionswege, was die aus methodischer Sicht geforderte Stichprobenheterogenität erfüllt.

Die anschließende Datenanalyse orientierte sich an der „Cross Case Synthesis“ nach Yin (2009), die Tabellenvergleiche zur Ermittlung von Übereinstimmungen vorsieht.<sup>802</sup> Deckt die Gegenüberstellung trotz Hetero-

---

<sup>802</sup> Vgl. Yin (2009), S. 156.

genität Gemeinsamkeiten auf, spricht dies für eine große Relevanz der Beobachtung.<sup>803</sup> Tab. 77 veranschaulicht den Erkenntnisgewinn.

Kategorie	Beitrag
Forschungsbeitrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die qualitativ-empirische Studie leistet einen detaillierten Einblick in den deutschen Versandhandel.</li> <li>• Identifikation von Zielen, Erfolgsgrößen und -faktoren des kurativen und präventiven Retourenmanagements.</li> <li>• Detailliertere Modellierung des Bearbeitungsprozesses als bekannte Publikationen.</li> <li>• Identifikation zentraler Einflussgrößen auf die Rücksendewahrscheinlichkeit und Darstellung bewährter Präventivmethoden.</li> <li>• Ermittlung eingesetzter Kennzahlen zur Kontrolle des Retourenmanagements.</li> <li>• Begriffliche Prägung verschiedener Erhebungsarten für die zentrale Kennzahl „Retourenquote“. Es wird zwischen Alpha-, Beta- und Gamma-Retourenquote unterschieden.</li> </ul>
Praxisbeitrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für Entscheidungsträger lohnt sich der Fokus auf die Kernfaktoren. Diese erachten die Teilnehmer sowohl für das präventive als auch das kurative Retourenmanagement als erfolgskritisch. Es handelt sich dabei um Informationssysteme, Mitarbeiterqualifikation, Top-Management-Support sowie Performance Measurement.</li> <li>• Händler, die einen Einstieg in den Distanzhandel planen, können sich am beschriebenen Bearbeitungsprozess, den bewährten Präventivmaßnahmen sowie identifizierten Kennzahlen orientieren.</li> <li>• Die Retourenquoten gleicher Produkte unterscheiden sich auf externen Verkaufsplattformen zum Teil erheblich. Ursache sind die eingeschränkten präventiven Einflussmöglichkeiten. Dies ist bei der Auswahl der Vertriebswege und der darauf folgenden Preiskalkulation unbedingt zu beachten.</li> </ul>

Tab. 77: Forschungs- und Praxisbeitrag der Studie „Untersuchung des Status quo der Retourenmanagement-Praktiken im deutschen Versandhandel“

Die zweite Studie erforscht das Retourenverhalten junger deutscher Versandhandelskunden im Rahmen einer Onlineumfrage. Im Fokus stehen die drei umsatzstärksten Produktgruppen, das heißt Fashion, Consumer Electronics sowie Medien/Bücher. In der 538 Datensätze umfassenden Stichprobe werden einerseits Retourenquoten, andererseits potenzielle Einflussfaktoren erhoben.

<sup>803</sup> Vgl. Patton (2002), S. 235.

Nach der Befragung erfolgte eine Überprüfung theoretisch hergeleiteter Hypothesen durch Mittelwertvergleiche, Korrelationsanalysen sowie ein Regressionsmodell. Die erzielten Befunde fasst Tab. 78 zusammen.

Kategorie	Beitrag
Forschungsbeitrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Höhe der Retourenquote hängt von der Erhebungsart ab. Es ist deshalb wichtig, die Berechnungsart genau festzulegen.</li> <li>• Die Retourenquoten unterscheiden sich deutlich in Abhängigkeit von der Produktart. Während Rücksendungen für Fashionversender eine echte Herausforderung darstellen, sind andere Produktkategorien wie Medien/Bücher deutlich seltener betroffen.</li> <li>• Die Zahlungsart beeinflusst die Retourenquote. Die größte Rücksendewahrscheinlichkeit ist bei einem Rechnungskauf, die niedrigste bei Zahlung per Vorkasse zu beobachten. E-Payment-Systeme liegen zwischen den Extremen.</li> <li>• Frauen machen bei Fashionartikeln signifikant häufiger vom Widerrufsrecht Gebrauch als Männer. Allerdings erweist sich die Aussage, dass Frauen generell mehr retournieren, als nicht haltbar.</li> <li>• Hinsichtlich Modeartikel steigt die Retourenquote mit dem Ausgabenanteil im Versandhandel. Bei Consumer Electronics verhält es sich entgegengesetzt.</li> <li>• Die Retourenquote nimmt ab, je intensiver sich Verbraucher vor dem Kauf im stationären Handel informieren.</li> </ul>
Praxisbeitrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit der Studie erhalten Versandhändler eine allgemeine, neutrale Benchmarkmöglichkeit. Ein Vergleich mit internen Zahlen ermöglicht eine Einschätzung, ob das Unternehmen über- oder unterdurchschnittlich viele Retouren bearbeitet.</li> <li>• Fashionhändlern, die bislang nur auf Frauen abzielen, geben die Ergebnisse Hinweise auf einen profitablen Wachstumspfad. In Anbetracht deutlich geringerer Rücksendequoten von Männern lässt sich mit einer Sortimentserweiterung der durchschnittliche Deckungsbeitrag einer Bestellung erhöhen.</li> <li>• Unternehmen, die eine Senkung der Retourenquote bezwecken, sollten versuchen, den Anteil an Vorkasse-Bestellungen zu erhöhen, da diese Bezahlart in eine bewusstere Bestellentscheidung mündet und damit die Rücksendewahrscheinlichkeit reduziert.</li> <li>• Showrooms sind nicht nur ein Instrument der Absatzförderung, sondern fördern zusätzlich die Retourenvermeidung.</li> <li>• Die Studienergebnisse liefern starke Hinweise darauf, dass die offensive Bewerbung der kostenlosen Rücksendeoption im Fashionbereich die Rücksendequote weiter erhöht. Die beklagten hohen Quoten wären also zumindest teilweise selbst verschuldet.</li> </ul>

Tab. 78: Forschungs- und Praxisbeitrag der Studie „Analyse des Retourenverhaltens junger deutscher Versandhandelskunden“

Gegenstand der dritten Studie sind opportunistische Rücksendungen, bei denen Verbraucher das gewährte Widerrufsrecht in moralisch fragwürdiger Art und Weise zu Lasten der Händler ausnutzen. In solchen Fällen

bestellen Kunden ohne tatsächliche Kaufabsicht, senden Waren zurück, die sich in einem verschlechterten Zustand befinden oder nutzen sie in einem Umfang, der über die rechtlich gewährte Prüfung der Eigenschaften und Funktionsweise hinausgeht. Anschauliche Beispiele sind der Smoking und das Kleid, die nach dem Opernbesuch zurück an den Versandhändler gehen. Für die Untersuchung wurden sowohl 302 Unternehmen als auch 264 Verbraucher befragt. Die erzielten Resultate hält Tab. 79 fest.

Kategorie	Beitrag
Forschungsbeitrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die befragten Händler nehmen an, dass jede fünfte Rücksendung missbräuchlich zustande kommt. Die Ergebnisse der durchgeführten Hypothesentests sind jedoch ein Indiz, dass Firmenvertreter den Retourenmissbrauch nicht valide abschätzen können.</li> <li>• Tatsächlich ist der Missbrauch in der Verbraucherbefragung deutlich seltener. Der mittlere zugegebene Missbrauchsanteil beträgt 3,60 % der Retouren. Besonders betroffen sind die Kategorien Fashion, Freizeit und Consumer Electronics.</li> <li>• Allerdings gesteht nahezu jeder fünfte Befragte ein, bereits mindestens einmal die Widerrufsmöglichkeit bewusst zu Ungunsten des Versenders ausgenutzt zu haben.</li> <li>• Die Missbrauchsneigung steigt bei Fashionartikeln sowie Medien/Büchern mit der Retourenquote.</li> <li>• Generelle geschlechtsspezifische Unterschiede sind hingegen nicht feststellbar.</li> </ul>
Praxisbeitrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das geringe tatsächliche Missbrauchsniveau rechtfertigt keine allgemeine Verschärfung der Rücknahmebedingungen, da dies der Kundenbindung und Unternehmensreputation schadet.</li> <li>• Hilfreich erscheinen hingegen einzelfallspezifische Kurativmaßnahmen, die auffällige Kunden mit der Problematik konfrontieren. Es sollten besonders Männer mit überdurchschnittlich hohen Retourenquoten überprüft werden. Gegebenenfalls kann eine Einstellung der Belieferung erfolgen.</li> <li>• Darüber hinaus sollten die Praxisvertreter die Problematik aufmerksam beobachten.</li> </ul>

Tab. 79: Forschungs- und Praxisbeitrag der Studie „Indirekt-dyadische Untersuchung des Phänomens opportunistischer Retouren im deutschen Versandhandel“

## 6.2 Ausblick

Mit den theoretisch-konzeptionellen Überlegungen, der managementgeleiteten Forschungsagenda und den empirischen Untersuchungen leistet diese Arbeit für ein gesellschaftlich relevantes Themenfeld einen substanziellen Beitrag zur Theoriebildung und disziplinären Weiterentwicklung. Gleichzeitig geben die Ausführungen zahlreiche Impulse für darauf aufbauende Beiträge. Da sich bis-

lang nur wenige Wissenschaftler intensiv mit dem Retourenmanagement befassen, bleibt zu hoffen, dass dies andere Forscher motiviert, sich mit der spannenden Thematik auseinanderzusetzen.

Um die erhoffte Entwicklung zu unterstützen, soll das Erhebungspotenzial des Expertenpanels auch künftig regelmäßig genutzt werden. Aktuell ist die Initiierung einer Längsschnittstudie vorgesehen, die eine Messung zu mehreren Zeitpunkten wiederholt und auf diese Weise Veränderungen im Umgang mit Rücksendungen aufzeigt sowie Trendaussagen ermöglicht. Im Rahmen der Forschungsgruppe ist die Durchführung als Panel- oder Trendstudie möglich. Der Hauptunterschied besteht darin, dass eine Panelstudie stets dieselbe Stichprobe verwendet, während eine Trendstudie auf unterschiedliche Respondenten zurückgreift. Vor Beginn sind Vor- und Nachteile der Verfahren gegeneinander abzuwägen und eine Auswahl zu treffen.<sup>804</sup> Des Weiteren wird eine intensive Auseinandersetzung mit den im Rahmen der Forschungsagenda aufgeworfenen Fragestellungen zur internen/externen Koordination angestrebt, um – ergänzend zu den Bemühungen dieser Arbeit – die vier relevantesten Themenbereiche abzudecken.

Darüber hinaus ist eine engere Zusammenarbeit mit ausgewählten Versandhändlern geplant, um gemeinsam Feldexperimente durchzuführen. Vorrangiges Ziel ist die Analyse einzelner Einflussgrößen auf das Bestell- und Rücksendeverhalten in realen Umgebungen. Denkbar sind z. B. A/B-Tests, die die Wirkung unterschiedlicher Retourenpolitiken und Kommunikationsstrategien auf die Bestell- und Rücksendewahrscheinlichkeit prüfen. Ferner kann die Exploration realer Kundendaten der Ermittlung weiterer Einflussgrößen und der Messung der Effektstärken dienen.

Außerdem sind internationale Untersuchungen angedacht. Für deutsche Versandhändler stellt der europäische Binnenmarkt ein großes Wachstumspotenzial dar. Allerdings sind bislang keine Erhebungen bekannt, die auf länderspezifische Unterschiede im Retourenverhalten und die diesbezüglichen Kundenerwartungen abzielen. Möglicherweise bestimmen soziale und kulturelle Normen die Akzeptanz von Rücknahmeregelungen und -prozessen. Zur Beantwortung derartiger Fragestellungen soll eine enge Zusammenarbeit mit europäischen Versandhandelsverbänden gesucht werden.

Bezugnehmend auf das im Vorwort angeführte Zitat von *Popper* (1935), wonach die Theorie ein Netz ist, um die Welt einzufangen,<sup>805</sup> bleibt als Fazit festzuhal-

---

<sup>804</sup> Vgl. *Schnell/Hill/Esser* (2011), S. 230–239.

<sup>805</sup> Vgl. *Popper* (1935), S. 26.

ten, dass die vorliegende Abhandlung dazu beiträgt, die Maschen hinsichtlich des Retourenmanagements enger zu knüpfen. Sie entwickelt theoretische und empirisch fundierte Gestaltungsalternativen für das Management von Rücksendungen. Jedoch sind die Anstrengungen damit keinesfalls einzustellen, sondern konsequent fortzuführen. Dazu will die Forschungsgruppe Retourenmanagement auch weiterhin einen Beitrag leisten.





## Anhang

### A Fragebogaufbau der Studie „Ermittlung einer managementgeleiteten Forschungsagenda“

Den allgemeinen Aufbau hält folgende Tabelle fest. Nachstehend ist für jede der Fragebogenunterseiten der Inhalt dargestellt.

Seite	Name der Unterseite	Anmerkung
1.	Begleitschreiben	
2.	Unternehmenskategorie	• Nur bei anonymer Fragebogenversion.
3.	E-Mail-Abfrage	• Nur bei anonymer Fragebogenversion.
4.	Externe Rahmenbedingungen	
5.	Theoretische/normative Grundlagen	
6.	Interne/externe Koordination	
7.	Strategische Planung	
8.	Taktische Planung	
9.	Operative Planung	
10.	Durchführung	
11.	Kontrolle	
12.	Sonstiges	
13.	Demographische Informationen	• Abhängig von der Unternehmenskategorie.
14.	Endseite	• Text abhängig von der Fragebogenversion.

*Tab. 80: Fragebogaufbau zur Studie „Ermittlung einer managementgeleiteten Forschungsagenda“*

## Seite 1: Begleitschreiben

### **Ermittlung des Forschungsbedarfs aus Praxissicht**

Das aktuelle Projekt der an der Universität Bamberg angesiedelten Forschungsgruppe verfolgt das Ziel, eine Forschungsagenda für das Retourenmanagement aufzustellen, um zukünftig Wissenschaft und Praxis besser miteinander zu verknüpfen.

Weitere Informationen zum Forschungsprojekt erhalten Sie hier: [retourenforschung.de](http://retourenforschung.de).

Mit dieser Erhebung sollen einzelne, aus Sicht der Praxisvertreter besonders relevante Forschungsfragen identifiziert werden.

Um bei der Erhebung möglichst strukturiert vorzugehen, gliedern wir die Inhalte des Retourenmanagements und damit auch den Fragebogen in folgende Teilbereiche:

- Externe Rahmenbedingungen
- Theoretische Grundlagen
- Interne/Externe Koordination
- Strategische Planung
- Taktische Planung
- Operative Planung
- Durchführung
- Kontrolle
- Sonstiges

Für jeden Teilbereich werden Sie zunächst befragt, wie Sie dessen Relevanz einstufen (Pflichtangabe). Anschließend können Sie konkrete Probleme und Forschungsbedarfe formulieren (freiwillige Angabe). Je detaillierter Sie sich hier einbringen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass aus Ihrer Teilnahme ein konkretes Forschungsprojekt entsteht.

**Ihre Teilnahme ist für uns von großem Wert, da sich die zukünftigen Aktivitäten der Forschungsgruppe danach ausrichten. Sämtliche Angaben werden vertraulich behandelt und nur in anonymisierter Form für unsere Forschungszwecke verwendet.**

Die Bearbeitungsdauer hängt stark von Ihren Eingaben ab. In diversen Vorab-Testläufen hat sich eine Bearbeitungszeit von 10–15 Minuten als realistisch erwiesen.

## Seite 2: Unternehmenskategorie

Welche Rolle nimmt Ihr Unternehmen im Wertschöpfungsprozess ein?

- Produzent
- Großhandel (Business to Business)
- Einzelhandel (Business to Consumer)
- Logistikdienstleister
- Sonstige

## Seite 3: E-Mail-Abfrage

### Validierung des Studienteilnehmers

Da es sich bei dieser Umfrage um eine frei zugängliche Onlinebefragung handelt, wird die Angabe Ihrer beruflichen E-Mail-Adresse aus vier Gründen benötigt:

- Vermeidung von Manipulation durch Mehrfachteilnahmen
- Sicherstellung des Retourenmanagement-Bezugs
- Kontaktmöglichkeit für möglichen zweiten Teil der Studie (Bewertung der hier identifizierten Forschungslücken)
- Bereitstellung der Studienergebnisse

Sämtliche Daten werden vertraulich behandelt und nach Abschluss der Studie unverzüglich und vollständig gelöscht.

Bitte geben Sie im folgenden Textfeld Ihre E-Mail-Adresse an:

*[Textfeld]*

## Seite 4: Externe Rahmenbedingungen

### 1. Teilbereich: Externe Rahmenbedingungen des Retourenmanagements

Als wie relevant erachten Sie zukünftige **Forschungsprojekte** in Bezug auf die **externen Rahmenbedingungen des Retourenmanagements** (z. B. Gesetzeslage, Wettbewerb, Kundenverhalten, internationale Vergleiche etc.)?

überhaupt nicht relevant	teils/teils	äußerst relevant
□	□	□

Welche **konkreten Forschungsfragen/Problemstellungen/Herausforderungen** sind für Sie in Bezug auf die **externen Rahmenbedingungen** (z. B. Gesetzeslage, Wettbewerb, Kundenverhalten, internationale Vergleiche etc.) von besonderem Interesse?

[Textfeld]

Hinweis: Es ist möglich, diese Frage offen zu lassen. Allerdings können Ihre konkreten Problemstellungen und Herausforderungen nur dann Eingang in die Forschungsagenda finden, wenn Sie sich hierüber beteiligen.

## Seite 5: Theoretische/normative Grundlagen

### 2. Teilbereich: Theoretische Grundlagen

Als wie relevant erachten Sie zukünftige **Forschungsprojekte** in Bezug auf die **theoretischen Grundlagen des Retourenmanagements** (z. B. konzeptionelle Beiträge, Basisstrategien, Erfolgsfaktoren etc.)?

überhaupt nicht relevant	teils/teils	äußerst relevant
□	□	□

Welche **konkreten Forschungsfragen/Problemstellungen/Herausforderungen** sind für Sie in Bezug auf die **theoretischen Grundlagen** (z. B. konzeptionelle Beiträge, Basisstrategien, Erfolgsfaktoren und deren Wirkungsweisen etc.) von besonderem Interesse?

[Textfeld]

Hinweis: Es ist möglich, diese Frage offen zu lassen. Allerdings können Ihre konkreten Problemstellungen und Herausforderungen nur dann Eingang in die Forschungsagenda finden, wenn Sie sich hierüber beteiligen.

## Seite 6: Interne/Externe Koordination

### 3. Teilbereich: Koordination des Retourenmanagements

Als wie relevant erachten Sie zukünftige **Forschungsprojekte** in Bezug auf die **unternehmensinterne und -externe Koordination des Retourenmanagements** (z. B. interne Abstimmung mit Einkauf/Marketing/Vertrieb, externe Abstimmung mit Lieferanten/Abnehmern etc.)?

überhaupt nicht relevant	teils/teils	äußerst relevant
□	□	□

Welche **konkreten Forschungsfragen/Problemstellungen/Herausforderungen** sind für Sie in Bezug auf die **Koordination** (z. B. interne Abstimmung mit Einkauf/Marketing/Vertrieb, externe Abstimmung mit Lieferanten/Abnehmern etc.) von besonderem Interesse?

[Textfeld]

Hinweis: Es ist möglich, diese Frage offen zu lassen. Allerdings können Ihre konkreten Problemstellungen und Herausforderungen nur dann Eingang in die Forschungsagenda finden, wenn Sie sich hierüber beteiligen.

## Seite 7: Strategische Planung

### 4. Teilbereich: Strategische Planung des Retourenmanagements

Als wie relevant erachten Sie zukünftige **Forschungsprojekte** in Bezug auf die **strategische Planung des Retourenmanagements** (z. B. Standortplanung, Outsourcing, Technologien, Informationssysteme etc.)?

überhaupt nicht relevant	teils/teils	äußerst relevant
□	□	□

Welche **konkreten Forschungsfragen/Problemstellungen/Herausforderungen** sind für Sie in Bezug auf die **strategische Planung** (z. B. Standortplanung, Outsourcing, Technologien, Informationssysteme etc.) von besonderem Interesse?

[Textfeld]

Hinweis: Es ist möglich, diese Frage offen zu lassen. Allerdings können Ihre konkreten Problemstellungen und Herausforderungen nur dann Eingang in die Forschungsagenda finden, wenn Sie sich hierüber beteiligen.

## Seite 8: Taktische Planung

### 5. Teilbereich: Taktische Planung des Retourenmanagements

Als wie relevant erachten Sie zukünftige **Forschungsprojekte** in Bezug auf die **taktische Planung des Retourenmanagements** (z. B. präventive Retourenverhinderung/-vermeidung/-förderung, Retourenprognosen, Ressourcenplanung, Mengenplanung etc.)?

überhaupt nicht relevant	teils/teils	äußerst relevant
□   □   □	□   □   □	□

Welche **konkreten Forschungsfragen/Problemstellungen/Herausforderungen** sind für Sie in Bezug auf die **taktische Planung** (z. B. präventive Retourenverhinderung/-vermeidung/-förderung, Retourenprognosen, Ressourcenplanung, Mengenplanung etc.) von besonderem Interesse?

[Textfeld]

Hinweis: Es ist möglich, diese Frage offen zu lassen. Allerdings können Ihre konkreten Problemstellungen und Herausforderungen nur dann Eingang in die Forschungsagenda finden, wenn Sie sich hierüber beteiligen.

## Seite 9: Operative Planung

### 6. Teilbereich: Operative Planung des Retourenmanagements

Als wie relevant erachten Sie zukünftige **Forschungsprojekte** in Bezug auf die **operative Planung des Retourenmanagements** (z. B. formale Rücknahmerichtlinien, Bearbeitungsvorgaben, Management unvorhersehbarer kurzfristiger Störungen etc.)?

überhaupt nicht rele- vant	teils/teils	äußerst relevant
□   □   □	□   □   □	□

Welche **konkreten Forschungsfragen/Problemstellungen/Herausforderungen** sind für Sie in Bezug auf die **operative Planung** (z. B. formale Rücknahmerichtlinien, Bearbeitungsvorgaben, Management unvorhersehbarer kurzfristiger Störungen etc.) von besonderem Interesse?

[Textfeld]

Hinweis: Es ist möglich, diese Frage offen zu lassen. Allerdings können Ihre konkreten Problemstellungen und Herausforderungen nur dann Eingang in die Forschungsagenda finden, wenn Sie sich hierüber beteiligen.

## Seite 10: Durchführung

### 7. Teilbereich: Durchführung des Retourenmanagements

Als wie relevant erachten Sie zukünftige **Forschungsprojekte** in Bezug auf die **Durchführungsphase des Retourenmanagements** (z. B. Prozessabläufe, Mitarbeiterqualifikation, Organisationsstruktur, Anreizsysteme etc.)?

überhaupt nicht rele- vant		teils/teils					äußerst relevant
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche **konkreten Forschungsfragen/Problemstellungen/Herausforderungen** sind für Sie in Bezug auf die **Durchführung** (z. B. Prozessabläufe, Mitarbeiterqualifikation, Organisationsstruktur, Anreizsysteme etc.) von besonderem Interesse?

*[Textfeld]*

Hinweis: Es ist möglich, diese Frage offen zu lassen. Allerdings können Ihre konkreten Problemstellungen und Herausforderungen nur dann Eingang in die Forschungsagenda finden, wenn Sie sich hierüber beteiligen.

## Seite 11: Kontrolle

### 8. Teilbereich: Kontrolle des Retourenmanagements

Als wie relevant erachten Sie zukünftige **Forschungsprojekte** in Bezug auf die **Kontrolle des Retourenmanagements** (z. B. Kennzahlen, Kennzahlensysteme, Benchmarking etc.)?

überhaupt nicht rele- vant		teils/teils					äußerst relevant
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche **konkreten Forschungsfragen/Problemstellungen/Herausforderungen** sind für Sie in Bezug auf die **Kontrolle** (z. B. Kennzahlen, Kennzahlensysteme, Benchmarking etc.) von besonderem Interesse?

*[Textfeld]*

Hinweis: Es ist möglich, diese Frage offen zu lassen. Allerdings können Ihre konkreten Problemstellungen und Herausforderungen nur dann Eingang in die Forschungsagenda finden, wenn Sie sich hierüber beteiligen.



**Seite 12: Sonstiges****9. Teilbereich: Sonstiges**

Wir haben versucht, mit den bisherigen acht Teilbereichen die Inhalte des Retourenmanagements komplett abzudecken. Allerdings lässt sich nicht ausschließen, dass wir einen aus Ihrer Sicht besonders relevanten Teilbereich vernachlässigt/vergessen/unterschlagen haben.

**Welche konkreten Forschungsfragen/Problemstellungen/Herausforderungen, die Sie bisher keinem der genannten Bereiche zuordnen konnten, sind für Sie außerdem von besonderem Interesse?**

*[Textfeld]*

**Seite 13: Demographische Informationen****Unternehmensbezug**

Um die Stichprobe auf Repräsentativität überprüfen zu können (z. B. Anteil der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der Stichprobe), benötigen wir eine Klassifizierung hinsichtlich des Umsatzes und der Mitarbeiteranzahl Ihres Unternehmens.

Welchen Umsatz erzielte Ihr Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr?

- 0 – 0,5 Mio. €
- 0,5 Mio. – 1 Mio. €
- 1 Mio. – 2 Mio. €
- 2 Mio. – 10 Mio. €
- 10 Mio. – 50 Mio. €
- über 50 Mio. €

Wie viele Mitarbeiter beschäftigte Ihr Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr durchschnittlich?

- bis zu 9 Mitarbeiter
- 10 – 49 Mitarbeiter
- 50 – 249 Mitarbeiter
- 250 – 499 Mitarbeiter
- über 499 Mitarbeiter

**Retourenbezug**

Um testen zu können, ob die Forschungsrelevanz einzelner Themenbereiche von der Retourenanzahl bzw. der Retourenquote abhängt, benötigen wir Ihre Einschätzung zu folgenden Fragen.

Wie hoch war im vergangenen Geschäftsjahr Ihre durchschnittliche Retourenquote (Anzahl der retournierten Artikel/Anzahl der versendeten Artikel)?

- 0 – 1,99 %
- 2 – 4,99 %
- 5 – 9,99 %
- 10 – 19,99 %
- 20 – 39,99 %
- über 40 %

Wie viele Retourenpakete haben Sie schätzungsweise im vergangenen Geschäftsjahr erhalten/bearbeitet?

- 0 – 9.999 Retourenpakete
- 10.000 – 49.999 Retourenpakete
- 50.000 – 249.999 Retourenpakete
- 250.000 – 1 Mio. Retourenpakete
- über 1 Mio. Retourenpakete

**Personenbezug**

Um Ihre Fachkompetenz besser beurteilen zu können, benötigen wir abschließend eine persönliche Einschätzung Ihrer Erfahrungen mit dem Retourenmanagement sowie Ihrer Hierarchiestufe.

Auf wie viele Jahre schätzen Sie Ihre praktischen Erfahrungen mit dem Retourenprozess ein?

Erfahrung: *[Textfeld]* Jahre

Welcher der drei Hierarchiestufen ordnen Sie sich aktuell zu?

- Unternehmensleitung/Top-Management
- Mittleres Management mit Personalverantwortung
- Operatives Management
- Sonstige: *[Textfeld]*

## Seite 14: Endseite

### **Herzlichen Dank für Ihre Beteiligung!**

Um die Beteiligung und die Rücklaufquote zu erhöhen, wären wir Ihnen sehr verbunden, wenn Sie die Umfrage über die Ihnen zugänglichen Kanäle weiterverbreiten könnten.\*

Weitere Informationen zur Forschungsgruppe Retourenmanagement erhalten Sie hier: [retourenforschung.de](http://retourenforschung.de)\*

Bei Rückfragen steht Ihnen Dipl.-Kfm. Björn Asdecker per Email jederzeit gerne zur Verfügung.

*\* Diese Textpassagen wurden nur in der anonymisierten Fragebogenversion eingeblendet.*

## B Fragebogenaufbau der Studie „Analyse des Retourenverhaltens junger deutscher Versandhandelskunden“

Den allgemeinen Aufbau hält folgende Tabelle fest. Nachstehend ist für jede der Fragebogenunterseiten der Inhalt dargestellt.

Seite	Name der Unterseite	Anmerkung
1.	Begleitschreiben	
2.	Immatrikulationsprüfung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausleitung nicht immatrikulierter Teilnehmer.</li> </ul>
3.	Demographische Informationen	
4.	Einkauf Produktkategorien	
5.	Anteil im Versandhandel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhebung nur für die Produktkategorien, die regelmäßig durch den Respondenten nachgefragt werden (4. Frage).</li> </ul>
6.	Zahlungsarten	
7.	Retourenquoten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entweder als Alpha- oder Beta-Retourenquote abgefragt (50 %/50 %-Weiche).</li> <li>• Erhebung nur für im Versandhandel bezogene Produktkategorien und Zahlungsarten (5. und 6. Frage).</li> </ul>
8.	Showrooming	
9.	Anteil Showrooming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhebung nur, wenn 8. Frage bejaht.</li> <li>• Erhebung nur für im Versandhandel bezogene Produktkategorien (5. Frage).</li> </ul>
10.	Opportunistische Retoure	
11.	Anteil opportunistischer Retouren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhebung nur, wenn 10. Frage bejaht.</li> <li>• Erhebung nur für im Versandhandel bezogene Produktkategorien (5. Frage).</li> </ul>
12.	E-Mail-Abfrage	
13.	Endseite	

*Tab. 81: Fragebogenaufbau zur Studie „Analyse des Retourenverhaltens junger deutscher Versandhandelskunden“*

## Seite 1: Begleitschreiben

### Studie zum studentischen Retourenverhalten

Die Umfrage verfolgt das Ziel, Daten zum Retourenverhalten von Studierenden zu gewinnen. Im Rahmen der Datenanalyse sollen z. B. mögliche Unterschiede in Bezug auf das Rücksendeverhalten zwischen Frau und Mann, verschiedenen Produktkategorien und Zahlungsarten untersucht werden.

Die Umfrage besteht aus insgesamt 12 Fragen. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit beträgt ca. 10 Minuten. Bezüglich der Fragen gibt es keine falschen oder richtigen Antworten. Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie sich diese Zeit nehmen und sich an der Umfrage beteiligen, um meine Forschung zu unterstützen.

Sämtliche Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt und nur anonymisiert für den Forschungszweck verwendet.

Einen kleinen Anreiz gibt es auch: Unter allen Teilnehmern, die am Ende ihre E-Mail-Adresse angeben, verlosen wir 10x das Buch "Perspektive Unternehmensberatung - Das Expertenbuch zum Einstieg" im Wert von je 19,90 € sowie 3x „Schexs in the City“ im Wert von je 30 €.

Für Rückfragen stehe ich Ihnen jederzeit unter meiner E-Mail-Adresse (bjoern.asdecker@uni-bamberg.de) zur Verfügung.

## Seite 2: Immatrikulationsprüfung

Sind Sie derzeit an einer deutschen Hochschule immatrikuliert?

- Ja
- Nein

### Seite 3: Demographische Informationen

**Welchen Abschluss streben Sie derzeit in Ihrem Studium an?**

- Bachelor
- Master
- Sonstiger Abschluss (z. B. Magister)

**Sind Sie männlich oder weiblich?**

- männlich
- weiblich

**Wie alt sind Sie?**

[Textfeld] Jahre

### Seite 4: Einkauf Produktkategorien

**In welchen der genannten Kategorien kaufen Sie regelmäßig Produkte ein?**

Hinweis: Mehrfachnennungen möglich!

- Auto/Motorrad (z. B. Kraftfahrzeuge, Reifen, Ersatzteile)
- Büro (z. B. Bürotechnik, Schreibwaren)
- Consumer Electronics (z. B. Computer, TV, Kamera, Telefon)
- Drogerie (z. B. Beauty, Körperpflege, Parfüm)
- Fashion/Bekleidung (z. B. Mode, Schuhe, Accessoires)
- Freizeit (z. B. Camping, Fahrrad, Sportartikel)
- Gesundheit (z. B. Medikamente, Hilfsmittel)
- Küche/Haushalt (z. B. Haushaltsgeräte, Haushaltswaren)
- Lebens-/Genussmittel (z. B. Essen, Getränke, Tabak)
- Medien (z. B. Bücher, Magazine, DVDs, CDs, Software)
- Schmuck/Uhren (z. B. Ohrringe, Armbänder)
- Spielwaren (z. B. Brettspiele, Puppen)
- Tierbedarf (z. B. Tierfutter, Accessoires)
- Wohnen (z. B. Möbel, Leuchten, Wohntextilien)

## Seite 5: Anteil im Versandhandel

**Wie hoch schätzen Sie in den jeweiligen Produktkategorien den prozentualen Anteil ihrer Ausgaben im Versandhandel (Internet, Katalog etc.) ein?**

Beispiele: Tätigen Sie in einer Kategorie alle Einkäufe im stationären Handel, geben Sie 0 % an. Kaufen Sie in einer Produktkategorie ausschließlich im Versandhandel, geben Sie 100 % an. Bei anderen Verteilungen nennen Sie den prozentualen Anteil des Versandhandels.

Auto/Motorrad (z. B. Kraftfahrzeuge, Reifen, Ersatzteile)	[Textfeld] %
Büro (z. B. Bürotechnik, Schreibwaren)	[Textfeld] %
Consumer Electronics (z. B. Computer, TV, Kamera, Telefon)	[Textfeld] %
Drogerie (z. B. Beauty, Körperpflege, Parfüm)	[Textfeld] %
Fashion/Bekleidung (z. B. Mode, Schuhe, Accessoires)	[Textfeld] %
Freizeit (z. B. Camping, Fahrrad, Sportartikel)	[Textfeld] %
Gesundheit (z. B. Medikamente, Hilfsmittel)	[Textfeld] %
Küche/Haushalt (z. B. Haushaltsgeräte, Haushaltswaren)	[Textfeld] %
Lebens-/Genussmittel (z. B. Essen, Getränke, Tabak)	[Textfeld] %
Medien (z. B. Bücher, Magazine, DVDs, CDs, Software)	[Textfeld] %
Schmuck/Uhren (z. B. Ohrringe, Armbänder)	[Textfeld] %
Spielwaren (z. B. Brettspiele, Puppen)	[Textfeld] %
Tierbedarf (z. B. Tierfutter, Accessoires)	[Textfeld] %
Wohnen (z. B. Möbel, Leuchten, Wohntextilien)	[Textfeld] %

## Seite 6: Zahlungsarten

**Auf welche Zahlungsarten greifen Sie bei Ihren Einkäufen im Versandhandel zurück?**

Hinweis: Mehrfachnennungen möglich!

- Kauf auf Rechnung
- ePayment (Paypal, Sofortüberweisung etc.)
- Vorkasse per Überweisung
- Sonstige (Lastschrift, Nachnahme, Kreditkarte etc.)

## Seite 7: Retourenquoten

**Wie hoch schätzen Sie in den einzelnen Produktkategorien Ihre persönliche Retourenquote bezogen auf die erhaltenen Pakete und in Abhängigkeit von der gewählten Zahlungsart?**

Beispiel: Nach einer Bestellung erhalten Sie ein Paket mit drei Paar Schuhen. Sie behalten ein Paar und senden zwei zurück. In diesem Fall beträgt der Anteil 100 %, da Sie von einem bestellten Paket auch wieder eines zurückschicken!

ODER

**Wie hoch schätzen Sie in den einzelnen Produktkategorien Ihre persönliche Retourenquote bezogen auf die erhaltenen Lieferpositionen und in Abhängigkeit von der gewählten Zahlungsart?**

Beispiel: Nach einer Bestellung erhalten Sie ein Paket mit drei Paar Schuhen. Sie behalten ein Paar und senden zwei zurück. In diesem Fall beträgt der Anteil 66 %, da Sie zwei von drei Lieferpositionen wieder zurückschicken!

	Retouren- quote bei Zahlung <b>per Rechnung</b>	Retouren- quote bei Zahlung <b>per ePayment</b>	Retouren- quote bei Zahlung <b>per Vorkasse</b>
Auto/Motorrad (z. B. Kraftfahrzeuge, Reifen, Ersatzteile)	[Feld] %	[Feld] %	[Feld] %
Büro (z. B. Bürotechnik, Schreibwaren)	[Feld] %	[Feld] %	[Feld] %
Consumer Electronics (z. B. Computer, TV, Kamera, Telefon)	[Feld] %	[Feld] %	[Feld] %
Drogerie (z. B. Beauty, Körperpflege, Parfüm)	[Feld] %	[Feld] %	[Feld] %
Fashion/Bekleidung (z. B. Mode, Schuhe, Accessoires)	[Feld] %	[Feld] %	[Feld] %
Freizeit (z. B. Camping, Fahrrad, Sportartikel)	[Feld] %	[Feld] %	[Feld] %
Gesundheit (z. B. Medikamente, Hilfsmittel)	[Feld] %	[Feld] %	[Feld] %
Küche/Haushalt (z. B. Haushaltsgeräte, Haushaltswaren)	[Feld] %	[Feld] %	[Feld] %
Lebens-/Genussmittel (z. B. Essen, Getränke, Tabak)	[Feld] %	[Feld] %	[Feld] %
Medien (z. B. Bücher, Magazine, DVDs, CDs, Software)	[Feld] %	[Feld] %	[Feld] %
Schmuck/Uhren (z. B. Ohrringe, Armbänder)	[Feld] %	[Feld] %	[Feld] %
Spielwaren (z. B. Brettspiele, Puppen)	[Feld] %	[Feld] %	[Feld] %
Tierbedarf (z. B. Tierfutter, Accessoires)	[Feld] %	[Feld] %	[Feld] %
Wohnen (z. B. Möbel, Leuchten, Wohntextilien)	[Feld] %	[Feld] %	[Feld] %



## Seite 8: Showrooming

Haben Sie sich bereits einmal im stationären Handel beraten lassen, das Produkt aber anschließend bei einem anderen Unternehmen im Versandhandel gekauft?

- Ja
- Nein

## Seite 9: Anteil Showrooming

Wie hoch schätzen Sie in den einzelnen Produktkategorien den Anteil der Kaufvorgänge, bei denen Sie sich zunächst im stationären Handel beraten lassen, das Produkt anschließend aber bei einem anderen Unternehmen im Versandhandel kaufen?

Hinweis: Lassen Sie sich nicht im stationären Handel beraten und kaufen dann im Versandhandel, geben Sie bitte 0 % an.

Auto/Motorrad (z. B. Kraftfahrzeuge, Reifen, Ersatzteile)	[Textfeld] %
Büro (z. B. Bürotechnik, Schreibwaren)	[Textfeld] %
Consumer Electronics (z. B. Computer, TV, Kamera, Telefon)	[Textfeld] %
Drogerie (z. B. Beauty, Körperpflege, Parfüm)	[Textfeld] %
Fashion/Bekleidung (z. B. Mode, Schuhe, Accessoires)	[Textfeld] %
Freizeit (z. B. Camping, Fahrrad, Sportartikel)	[Textfeld] %
Gesundheit (z. B. Medikamente, Hilfsmittel)	[Textfeld] %
Küche/Haushalt (z. B. Haushaltsgeräte, Haushaltswaren)	[Textfeld] %
Lebens-/Genussmittel (z. B. Essen, Getränke, Tabak)	[Textfeld] %
Medien (z. B. Bücher, Magazine, DVDs, CDs, Software)	[Textfeld] %
Schmuck/Uhren (z. B. Ohrringe, Armbänder)	[Textfeld] %
Spielwaren (z. B. Brettspiele, Puppen)	[Textfeld] %
Tierbedarf (z. B. Tierfutter, Accessoires)	[Textfeld] %
Wohnen (z. B. Möbel, Leuchten, Wohntextilien)	[Textfeld] %

## Seite 10: Opportunistische Retoure

Haben Sie im Versandhandel bereits ...

- Waren ohne tatsächliche Kaufabsicht bestellt (ausgenommen Auswahlbestellungen) und anschließend retourniert?  
*oder*
- Waren zurückgeschickt, die Sie innerhalb der Rückgabefrist in einem Umfang genutzt haben, der über das einmalige Prüfen und Testen hinausgeht?  
*oder*
- Waren retourniert, die sich gegenüber dem gelieferten Produkt in einem verschlechterten Zustand befunden haben?

- Ja  
 Nein

## Seite 11: Anteil opportunistischer Retouren

Wie hoch schätzen Sie in den einzelnen Produktkategorien den Anteil der Bestellungen, bei denen Sie...

- Waren ohne tatsächliche Kaufabsicht bestellt (ausgenommen Auswahlbestellungen) und anschließend retourniert haben?  
*oder*
- Waren zurückgeschickt haben, die Sie innerhalb der Rückgabefrist in einem Umfang genutzt haben, der über das einmalige Prüfen und Testen hinausgeht?  
*oder*
- Waren retourniert haben, die sich gegenüber dem gelieferten Produkt in einem verschlechterten Zustand befunden haben?

Hinweis: Ist keine der drei Anforderungen erfüllt, geben Sie bitte 0 % an.

Auto/Motorrad (z. B. Kraftfahrzeuge, Reifen, Ersatzteile)	[Textfeld] %
Büro (z. B. Bürotechnik, Schreibwaren)	[Textfeld] %
Consumer Electronics (z. B. Computer, TV, Kamera, Telefon)	[Textfeld] %
Drogerie (z. B. Beauty, Körperpflege, Parfüm)	[Textfeld] %
Fashion/Bekleidung (z. B. Mode, Schuhe, Accessoires)	[Textfeld] %
Freizeit (z. B. Camping, Fahrrad, Sportartikel)	[Textfeld] %
Gesundheit (z. B. Medikamente, Hilfsmittel)	[Textfeld] %
Küche/Haushalt (z. B. Haushaltsgeräte, Haushaltswaren)	[Textfeld] %
Lebens-/Genussmittel (z. B. Essen, Getränke, Tabak)	[Textfeld] %
Medien (z. B. Bücher, Magazine, DVDs, CDs, Software)	[Textfeld] %
Schmuck/Uhren (z. B. Ohrringe, Armbänder)	[Textfeld] %
Spielwaren (z. B. Brettspiele, Puppen)	[Textfeld] %
Tierbedarf (z. B. Tierfutter, Accessoires)	[Textfeld] %
Wohnen (z. B. Möbel, Leuchten, Wohntextilien)	[Textfeld] %

## Seite 12: E-Mail-Abfrage

### **Teilnahme an der Preisverlosung**

Unter allen Studienteilnehmern verlosen wir als Dankeschön 10x das Buch "Perspektive Unternehmensberatung - Das Expertenbuch zum Einstieg" im Wert von je 19,90 € sowie 3x Schexs in the City im Wert von je 30 €.

Sämtliche Daten werden vertraulich behandelt und nach Abschluss der Studie unverzüglich und vollständig gelöscht.

**Wenn Sie an der Verlosung teilnehmen möchten, geben Sie bitte im folgenden Textfeld Ihre E-Mail-Adresse an:**

*[Textfeld]*

## Seite 13: Endseite

### **Herzlichen Dank für Ihre Beteiligung!**

Weitere Informationen zur Forschungsgruppe Retourenmanagement erhalten Sie hier: [retourenforschung.de](http://retourenforschung.de)

Bei Rückfragen steht Ihnen Dipl.-Kfm. Björn Asdecker per Email jederzeit gerne zur Verfügung.

## C Relevante Fragebogenausschnitte zum Teilprojekt „Indirekt-dyadische Untersuchung des Phänomens opportunistischer Retouren im deutschen Versandhandel“

Die Studie spiegelt durch den gewählten indirekt-dyadischen Aufbau sowohl die Verbraucher- als auch die Händlersichtweise wider. Die Daten der Verbraucherperspektive wurden mithilfe des voranstehenden Fragebogens gewonnen (vgl. Anhang B).

Die Sichtweise der Versandhändler wurde im Gemeinschaftsprojekt „Auswirkungen der EU-Verbraucherrechterichtlinie 2011/83/EU auf das Retourenmanagement“ mit Dipl.-Kfm. Alexander Weigel erfasst. Die für die Auswertung herangezogenen Fragen sind im Folgenden angeführt:

### Allgemeine Informationen:

**Welcher / Welchen Kategorie(n) würden Sie die von Ihrem Unternehmen vertriebenen Produkte zuordnen?**

Hinweis: Entsprechend dieser Auswahl gestalten sich die späteren Fragen.

- Auto/Motorrad (z. B. Kraftfahrzeuge, Reifen, Ersatzteile)
- Büro (z. B. Bürotechnik, Schreibwaren)
- Consumer Electronics (z. B. Computer, TV, Kamera, Telefon)
- Drogerie (z. B. Beauty, Körperpflege, Parfüm)
- Fashion/Bekleidung (z. B. Mode, Schuhe, Accessoires)
- Freizeit (z. B. Camping, Fahrrad, Sportartikel)
- Gesundheit (z. B. Medikamente, Hilfsmittel)
- Küche/Haushalt (z. B. Haushaltsgeräte, Haushaltswaren)
- Lebens-/Genussmittel (z. B. Essen, Getränke, Tabak)
- Medien (z. B. Bücher, Magazine, DVDs, CDs, Software)
- Spielwaren (z. B. Brettspiele, Puppen)
- Tierbedarf (z. B. Tierfutter, Accessoires)
- Wohnen (z. B. Möbel, Leuchten, Wohntextilien)
- Sonstige: *[Textfeld]*

**Welche Widerrufsfrist gewähren Sie Ihren Kunden bisher?**

Wir gewähren unseren Kunden ein Rückgabe- bzw. Widerrufsrecht von *[Textfeld]* Tagen.

**Wie viele Retouren haben Sie im vergangenen Geschäftsjahr von Ihren Kunden circa erhalten?**

- Die absolute Anzahl empfangener Retourenpakete lag bei circa [Textfeld] Stück.
- Ich kann diesen Wert nicht abschätzen, da ich mich mit dem Sachverhalt noch nicht intensiv befasst habe.

### Fragen zum wahrgenommenen Retourenmissbrauch:

Die folgenden Fragen beziehen sich auf Retouren, die auf Missbrauch des Widerrufsrechts schließen lassen. Derartige Rücksendungen lassen sich im Distanzhandel wie folgt definieren:

*Missbräuchliche Retouren (engl. fraudulent/unethical/opportunistic returns) sind Waren, die vom Verbraucher im Rahmen des Widerrufsrechts (§ 355 BGB) zum Unternehmer retourniert werden, obwohl dem Verbraucher bewusst ist, dass diese Waren sich in einem verschlechterten Zustand (gem. § 346 BGB) befinden und/oder er sie bereits in einem Umfang genutzt hat, der über die ihm gem. § 357 BGB zugesprochene Prüfung der Art, der Beschaffenheit und der Funktionsweise der Ware hinausgeht.*

**Von 100 eingehenden Retouren, wie viele kommen Ihrer Meinung nach ungerechtfertigt zustande, lassen auf Missbrauch des Widerrufsrechts schließen und sind daher als betrügerisch zu bezeichnen?\***

Auto/Motorrad	[Textfeld] von 100 Retouren lassen auf Missbrauch schließen
Büro	[Textfeld] von 100 Retouren lassen auf Missbrauch schließen
Consumer Electronics	[Textfeld] von 100 Retouren lassen auf Missbrauch schließen
Drogerie	[Textfeld] von 100 Retouren lassen auf Missbrauch schließen
Fashion/Bekleidung	[Textfeld] von 100 Retouren lassen auf Missbrauch schließen
Freizeit	[Textfeld] von 100 Retouren lassen auf Missbrauch schließen
Gesundheit	[Textfeld] von 100 Retouren lassen auf Missbrauch schließen
Küche/Haushalt	[Textfeld] von 100 Retouren lassen auf Missbrauch schließen
Lebens-/Genussmittel	[Textfeld] von 100 Retouren lassen auf Missbrauch schließen
Medien	[Textfeld] von 100 Retouren lassen auf Missbrauch schließen
Spielwaren	[Textfeld] von 100 Retouren lassen auf Missbrauch schließen
Tierbedarf	[Textfeld] von 100 Retouren lassen auf Missbrauch schließen
Wohnen	[Textfeld] von 100 Retouren lassen auf Missbrauch schließen

\* Es wurden nur jene Produktkategorien angezeigt, die im Vorfeld ausgewählt wurden.

**Optionale Informationen:**

Wir möchten Sie nochmals darauf hinweisen, dass all Ihre Angaben streng vertraulich behandelt und nur in anonymisierter Form ausgewertet werden.

Durch die Bereitstellung der gewünschten Informationen, würden Sie uns helfen, Zusammenhänge zwischen missbräuchlichen Retouren und dem Unternehmenserfolg herzustellen.

**Wie hoch war schätzungsweise Ihre Umsatzrentabilität im vergangenen Geschäftsjahr?**

Die Umsatzrentabilität lag bei geschätzten [Textfeld] %.



---

## Literaturverzeichnis

ACFE (2012): „Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse“, Austin.

Alparslan, A. (2006): „Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie – Eine Reformulierung der Hidden-Action-Modelle aus der Perspektive des Strukturalismus“, Wiesbaden.

Amazon (2013a): „Amazon App für iPhone und iPod touch“, online verfügbar: <http://www.amazon.de/gp/feature.html?ie=UTF8&docId=1000364163>, Stand: 16.08.2013.

Amazon (2013b): „Über die Amazon Frustfreie Verpackung“, online verfügbar: <http://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html?nodeId=200393390>, Stand: 31.05.2013.

Amini, M.M./Retzlaff-Roberts, D. (1999): „Reverse Logistics Process Reengineering: Improving Customer Service Quality“, in: Cycle Time Research 5 (1), S. 31–42.

Ancarani, F./Gerstner, E./Posselt, T./Radic, D. (2009): „Could higher fees lead to lower prices?“, in: Journal of Product & Brand Management 18 (4), S. 297–305.

Anderson, E.T./Hansen, K./Simester, D. (2009): „The Option Value of Returns: Theory and Empirical Evidence“, in: Marketing Science 28 (3), S. 405–423.

Ansoff, H.I. (1965): „Corporate Strategy – An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion“, New York et al.

Armstrong, J.S./Overton, T.S. (1977): „Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys“, in: Journal of Marketing Research 14 (3), S. 396–402.

Arrow, K.J. (1985): „The Economics of Agency“, in: Pratt, J.W./Zeckhauser, R.J. (Hrsg.): „Principals and Agents: The Structure of Business“, Boston, S. 37–51.

Arya, A./Mittendorf, B. (2004): „Using return policies to elicit retailer information“, in: The RAND Journal of Economics 35 (3), S. 617–630.

Asdecker, B. (2011a): „Retourenmanagement – Begriff, Inhalte, Strategien“, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium 40 (5), S. 258–262.



*Asdecker, B.* (2011b): „Retourenmanagement – Eine Literaturrecherche“, in: *Sucky, E./Asdecker, B./Dobhan, A./Haas, S./Wiese, J.* (Hrsg.): „Logistikmanagement – Herausforderungen, Chancen und Lösungen – Band II“, Bamberg, S. 421–461.

*Asdecker, B.* (2012): „Planung, Steuerung und Kontrolle des Retourenmanagements – ein Bezugsrahmen“, in: *Pradel, U.-H./Süssenguth, W./Piontek, J./Schwolgin, A.F.* (Hrsg.): „Praxishandbuch Logistik: Erfolgreiche Logistik in Industrie, Handel und Dienstleistungsunternehmen“, Köln, Abschnitt 6.11.14, S. 1–14.

*Asdecker, B./Weigel, A.* (2013a): „Das »Aus« für die 40-Euro-Klausel: DIE Chance für Multichannel?“, in: *e-commerce Magazin* 16 (5), S. 34–35.

*Asdecker, B./Weigel, A.* (2013b): „Opportunistische Retouren – Eine indirekt-dyadische Untersuchung im deutschen Versandhandel“, in: *Der Betriebswirt* 54 (4), S. 20–24.

*Atasu, A./Guide, V.D.R., Jr./Van Wassenhove, L.N.* (2008): „Product Reuse Economics in Closed-Loop Supply Chain Research“, in: *Production and Operations Management* 17 (5), S. 483–496.

*Atteslander, P.* (2010): „Methoden der empirischen Sozialforschung“, 13. Aufl., Berlin.

*Autry, C.W.* (2005): „Formalization of reverse logistics programs: A strategy for managing liberalized returns“, in: *Industrial Marketing Management* 34 (7), S. 749–757.

*Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R.* (2011): „Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung“, 13. Aufl., Berlin et al.

*Badurdeen, F./Iyengar, D./Goldsby, T.J./Metta, H./Gupta, S.* (2009): „Extending total life-cycle thinking to sustainable supply chain design“, in: *International Journal of Product Lifecycle Management* 4 (1–3), S. 49–67.

*Bain, J.S.* (1956): „Barriers to New Competition – Their Character and Consequences in Manufacturing Industries“, Cambridge.

*Barney, J.* (1991): „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage“, in: *Journal of Management* 17 (1), S. 99–120.

- Barratt, M.* (2004): „Understanding the meaning of collaboration in the supply chain“, in: *Supply Chain Management: An International Journal* 9 (1), S. 30–42.
- BdDV* (2013): „Die Umsätze des Versandbuchhandels in 2012“, online verfügbar: <http://www.versandbuchhaendler.de/content/themen/2-info-box/>, Stand: 16.08.2013.
- Bea, F.X./Haas, J.* (2009): „Strategisches Management“, 5. Aufl., Stuttgart.
- Bechwati, N.N./Siegal, W.S.* (2005): „The Impact of the Prechoice Process on Product Returns“, in: *Journal of Marketing Research* 42 (3), S. 358–367.
- Bengtsson, M./Kock, S.* (2000): „»Coopetition« in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously“, in: *Industrial Marketing Management* 29 (5), S. 411–426.
- Berekhoven, L.* (1986): „Geschichte des deutschen Einzelhandels“, Frankfurt am Main.
- Bernon, M./Cullen, J.* (2004): „The Drivers of Product Returns in UK High Street Retailing“, in: *Supply Chain Practice* (6) 3, S. 44–54.
- Bernon, M./Rossi, S./Cullen, J.* (2011): „Retail reverse logistics: a call and grounding framework for research“, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 41 (5), S. 484–510.
- Betzold, A./Schäfers, T.* (2010): „Effiziente und sichere Zahlungsabwicklung im Versandhandel“, in: *Mattmüller, R.* (Hrsg.): „Versandhandelsmarketing – Marktorientiertes Management einer Wachstumsbranche“, 2. Aufl., Frankfurt am Main, S. 429–452.
- BGB* (2013): „Bürgerliches Gesetzbuch“, 72. Aufl., München.
- Bienstock, C.C./Amini, M./Ratzlaff-Roberts, D.* (2011): „Reengineering a reverse supply chain for product returns services“, in: *International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling* 3 (4), S. 335–352.
- Blackburn, J./Guide, V.D.R., Jr./Souza, G./Van Wassenhove, L.N.* (2004): „Reverse Supply Chains for Commercial Returns“, in: *California Management Review* 46 (2), S. 6–22.
- Bleicher, K.* (1995): „Das Konzept Integriertes Management“, 3. Aufl., Frankfurt am Main, New York.

*Bonifield, C./Cole, C./Schulz, R.L.* (2010): „Product returns on the Internet: A case of mixed signals?“, in: *Journal of Business Research* 63 (9–10), S. 1058–1065.

*bonprix Handelsgesellschaft mbH* (2013): „3€ Retourenbonus“, online verfügbar: <http://www.bonprix.de/service/gutschein/retourbonus/>, Stand: 02.06.2013.

*Bostel, N./Dejax, P./Lu, Z.* (2005): „The Design, Planning, and Optimization of Reverse Logistics Networks“, in: *Langevin, A./Riopel, D.* (Hrsg.): „Logistics Systems: Design and Optimization“, New York, S. 171–212.

*Breitschuh, J.* (2001): „Versandhandelsmarketing: Aspekte erfolgreicher Neukundengewinnung“, München, Wien.

*Brückner, M.* (2005): „Beschwerdemanagement“, 2. Aufl., Frankfurt am Main.

*Brühl, R.* (2010): „Handlungserklärungen in einer erkenntnispluralistischen Methodologie. Betriebswirtschaftliche Handlungstheorien und Methodenkombinationen“, in: *Wrona, T./Fandel, G.* (Hrsg.): „ZfB Special Issue 4 – Mixed Methods – Konzeptionelle Überlegungen“, Wiesbaden, S. 43–76.

*Brunner, F.J.* (2010): „Qualität im Service. Wege zur besseren Dienstleistung“, München, Wien.

*Buchner, A.* (2009): „Means: Wilcoxon-Mann-Whitney test (two groups)“, online verfügbar: [http://www.psych.uni-duesseldorf.de/abteilungen/aap/gpower3/user-guide-by-distribution/t/means\\_wilcoxon\\_mann\\_whitney\\_test\\_two\\_groups](http://www.psych.uni-duesseldorf.de/abteilungen/aap/gpower3/user-guide-by-distribution/t/means_wilcoxon_mann_whitney_test_two_groups), Stand: 05.06.2009.

*Bühl, A.* (2012): „SPSS 20 – Einführung in die moderne Datenanalyse“, 13. Aufl., München et al.

*Bühner, M./Ziegler, M.* (2009): „Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler“, München et al.

*Burke, R.R.* (2002): „Technology and the Customer Interface: What Consumers Want in the Physical and Virtual Store“, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 30 (4), S. 411–432.

*Burkolter, D./Kluge, A.* (2011): „Online consumer behavior and its relationship with socio-demographics, shopping orientations, need for emotion, and fashion leadership“, in: *Journal of Business and Media Psychology* (2) 2, S. 20–28.

---

*BVH* (1988): „Versandhandel in Deutschland – Eine Informationsschrift“, Frankfurt am Main.

*BVH* (2002): „Versandhandel in Deutschland – eine Informationsschrift“, 5. Aufl., Frankfurt am Main.

*BVH* (2013a): „Interaktiver Handel in Deutschland – Ergebnisse 2012“, Berlin.

*BVH* (2013b): „Aktuelle Zahlen zum Interaktiven Handel“, online verfügbar: <http://www.bvh.info/zahlen-und-fakten/allgemeines/>, Stand: 20.08.2013.

*Cairo AG* (2013): „Die Cairo Designstores – gutes Design zum Anfassen und Mitnehmen“, online verfügbar: <http://www.cairo.de/CAIRO-Designstores/>, Stand: 16.08.2013.

*Calow, P.* (1998): „green logistics“, in: *Calow, P./Falk, D.A./Grace, J./Moore, P.D./Shorrocks, B./Stearns, S.C.* (Hrsg.): „The Encyclopedia of Ecology & Environmental Management“, Oxford et al., S. 323.

*Carter, C.R./Ellram, L.M.* (1998): „Reverse Logistics: A Review of the Literature and Framework for Future Investigation“, in: *Journal of Business Logistics* 19 (1), S. 85–102.

*Chan, H.K./Yin, S./Chan, F.T.S.* (2010): „Implementing just-in-time philosophy to reverse logistics systems: a review“, in: *International Journal of Production Research* 48 (21), S. 6293–6313.

*Chandler, A.D., Jr.* (1962): „Strategy and Structure – Chapters in the History of the Industrial Enterprise“, Cambridge, London.

*Che, Y.-K.* (1996): „Customer return policies for experience goods“, in: *Journal of Industrial Economics* 44 (1), S. 17–24.

*Chen, J./Bell, P.C.* (2011): „Coordinating a decentralized supply chain with customer returns and price-dependent stochastic demand using a buyback policy“, in: *European Journal of Operational Research* 212 (2), S. 293–300.

*Chiger, S.* (2001): „Consumer Shopping Survey: Part 2“, in: *Catalog Age* 18 (11), S. 47–51.

*Christopher, M.* (2005): „Logistics and Supply Chain Management – Creating Value-Adding Networks“, 3. Aufl., Harlow et al.

*Chu, W./Gerstner, E./Hess, J.D.* (1998): „Managing Dissatisfaction – How to Decrease Customer Opportunism by Partial Refunds“, in: *Journal of Service Research* 1 (2), S. 140–155.

*Clendenin, J.A.* (1997): „Closing the Supply Chain Loop: Reengineering the Returns Channel Process“, in: *The International Journal of Logistics Management* 8 (1), S. 75–85.

*Coelho, F.J./Easingwood, C.* (2004): „Multiple Channel Systems in Services: Pros, Cons and Issues“, in: *The Service Industry Journal* 24 (5), S. 1–29.

*Cohen, J.* (1988): „Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences“, 2. Aufl., New York, London.

*Coley, A./Burgess, B.* (2003): „Gender differences in cognitive and affective impulse buying“, in: *Journal of Fashion Marketing and Management* 7 (3), S. 282–295.

*Cooper, M.C./Lambert, D.M./Pagh, J.D.* (1997): „Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics“, in: *The International Journal of Logistics Management* 8 (1), S. 1–14.

*Corsten, H./Gössinger, R.* (2008): „Einführung in das Supply Chain Management“, 2. Aufl., München.

*Crandall, R.E.* (2006): „How Green Are Your Supply Chains?“, in: *Industrial Management* 48 (3), S. 6–11.

*Cross, K.F./Lynch, R.L.* (1988): „The »SMART« Way to Define and Sustain Success“, in: *National Productivity Review* 8 (1), S. 23–33.

*Croxton, K.L./García-Dastugue, S.J./Lambert, D.M./Rogers, D.S.* (2001): „The Supply Chain Management Processes“, in: *The International Journal of Logistics Management* 12 (2), S. 13–36.

*D’Aveni, R.A.* (1994): „Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering“, New York.

*Dahms, O.* (2002): „Retouren nicht nur zur Weihnachtszeit“, in: *Logistik Heute* 24 (12), S. 42–43.

---

*Daily, C.M./Dalton, D.R./Rajagopalan, N. (2003): „Governance through Ownership: Centuries of Practice, Decades of Research“, in: The Academy of Management Journal 46 (2), S. 151–158.*

*Dath, T.N.S./Rajendran, C./Narashiman, K. (2010): „An empirical study on supply chain management in India: the perspective of original equipment manufacturers and suppliers“, in: European Journal of Industrial Engineering 4 (1), S. 2–39.*

*Daugherty, P.J./Autry, C.W./Ellinger, A.E. (2001): „Reverse Logistics: The Relationship between Resource Commitment and Program Performance“, in: Journal of Business Logistics 22 (1), S. 107–123.*

*Daugherty, P.J./Myers, M.B./Richey, R.G. (2002): „Information support for reverse logistics: the influence of relationship commitment“, in: Journal of Business Logistics 23 (1), S. 85–106.*

*Davis, S./Gerstner, E./Hagerty, M. (1995): „Money Back Guarantees in Retailing: Matching Products to Consumer Tastes“, in: Journal of Retailing 71 (1), S. 7–22.*

*Davis, S./Hagerty, M./Gerstner, E. (1998): „Return Policies and the Optimal Level of »Hassle«, in: Journal of Economics and Business 50 (5), S. 445–460.*

*de Brito, M.P./Dekker, R. (2003): „Modelling product returns in inventory control – exploring the validity of general assumptions“, in: International Journal of Production Economics 81–82 (1), S. 225–241.*

*de Brito, M.P./Dekker, R. (2004): „A Framework for Reverse Logistics“, in: Dekker, R./Fleischmann, M./Inderfurth, K./Van Wassenhove, L.N. (Hrsg.): „Reverse Logistics – Quantitative Models for Closed-Loop Supply Chains“, Berlin, Heidelberg, New York, S. 3–27.*

*de Brito, M.P./Dekker, R. /Flapper, S.D.P. (2005): „Reverse Logistics: A Review of Case Studies“, in: Fleischmann, B./Klose, A. (Hrsg.): „Distribution Logistics – Advanced Solutions to Practical Problems“, Berlin, Heidelberg, New York, S. 243–281.*

*Defee, C.C./Esper, T./Mollenkopf, D. (2009): „Leveraging closed-loop orientation and leadership for environmental sustainability“, in: Supply Chain Management: An International Journal 14 (2), S. 87–98.*

*DeNisi, A.S., Hitt, M.A. Jackson, S.E. (2003): „The Knowledge-Based Approach to Sustainable Competitive Advantage“, in: Jackson, S.E./Hitt, M.A./DeNisi, A.S.*

(Hrsg.): „Managing knowledge for sustained competitive advantage: designing strategies for effective human resource management“, San Francisco, S. 3–33.

*Deutsche Telekom* (2011a): „Mit alten Handys Gutes tun“, online verfügbar: [http://handy.t-online.de/handy-ruecknahme-deutsche-telekom-sammelt-fuer-ein-herz-fuer-kinder-/id\\_50472148/index](http://handy.t-online.de/handy-ruecknahme-deutsche-telekom-sammelt-fuer-ein-herz-fuer-kinder-/id_50472148/index), Stand: 11.01.2011.

*Deutsche Telekom* (2011b): „Was mache ich mit alten, defekten Handys?“, online verfügbar: [http://www.t-mobile.de/umweltschutz/0,20206,23813-\\_,00.html](http://www.t-mobile.de/umweltschutz/0,20206,23813-_,00.html), Stand: 16.02.2011.

*Deutsche Telekom* (2011c): „Wie Sie Ressourcen schonen? Einfach das alte Handy abgeben“, online verfügbar: <http://www.t-mobile.de/downloads/broschueren/informationen-zur-handy-ruecknahme.pdf>, Stand: 21.04.2011.

*Deutscher Bundestag* (1998): „Abschlußbericht der Enquete-Kommission »Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung« des 13. Deutschen Bundestages: Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung“, Bonn.

*Diehlsle, P.* (2005): „Reklamationsmanagement: Reklamationen – Geschenke der Kunden“, in: *Künzel, H.* (Hrsg.): „Handbuch Kundenzufriedenheit – Strategie und Umsetzung in der Praxis“, Berlin, Heidelberg, New York, S. 173–192.

*DIHK* (2010): „Auswertung der Umfrage zur Praxis des Widerrufs im Fernabsatz bei Warenlieferungsverträgen auf der Basis von 385 Rückantworten“, online verfügbar: [http://www.trustedshops.de/shop-info/wp-content/uploads/2010/08/umfrage\\_widerrufsrecht.pdf](http://www.trustedshops.de/shop-info/wp-content/uploads/2010/08/umfrage_widerrufsrecht.pdf), Stand: 16.08.2013.

*Dissanayake, D./Singh, M.* (2007): „Managing Returns in E-Business“, in: *Journal of Internet Commerce* 6 (2), S. 35–49.

*Dittmar, H./Beattie, J./Friese, S.* (1996): „Objects, decision considerations and self-image in men’s and women’s impulse purchases“, in: *Acta Psychologica* 93 (1–3), S. 187–206.

*Dobbener, R.* (2001): „Analysis“, 3. Aufl., München, Wien.

*Dobhan, A.* (2009): „Internal Supply Chain Planning – Organisation und Methoden“, in: *PPS Management* 14 (1), S. 49–52.

---

*Dodge, H.R./Edwards, E.A./Fullerton, S. (1996): „Consumer Transgressions in the Marketplace: Consumers’ Perspectives“, in: Psychology & Marketing 13 (8), S. 821–835.*

*Dowlatshahi, S. (2000): „Developing a Theory of Reverse Logistics“, in: Interfaces 30 (3), S. 143–155.*

*Doyle, P./Stern, P. (2006): „Marketing management and strategy“, 4. Aufl., Harlow et al.*

*Dyckhoff, H. (2000): „Umweltmanagement: zehn Lektionen in umweltorientierter Unternehmensführung“, Berlin et al.*

*ECC Handel (2012): „Internet-Zahlungsverfahren aus Sicht der Händler: Ergebnisse der Umfrage IZH6. Kurzauswertung ausgewählter Aspekte“, online verfügbar: [http://www.h-ab.de/fileadmin/dokumente/krueger/IZH\\_IZV/IZH6\\_Kurzauswertung.pdf](http://www.h-ab.de/fileadmin/dokumente/krueger/IZH_IZV/IZH6_Kurzauswertung.pdf), Stand: 16.08.2012.*

*Eisenhardt, K.M. (1989a): „Agency Theory: An Assessment and Review“, in: The Academy of Management Review 14 (1), S. 57–74.*

*Eisenhardt, K.M. (1989b): „Building Theories from Case Study Research“, in: The Academy of Management Review 14 (4), S. 532–550.*

*Eisenhardt, K.M./Santos, F.M. (2002): „Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy?“, in: Pettigrew, A./Thomas, H./Whittington, R. (Hrsg.): „Handbook of Strategy and Management“, London, Thousand Oaks, New Delhi, S. 139–164.*

*Ekardt, F. (2005): „Das Prinzip Nachhaltigkeit – Generationengerechtigkeit und globale Gerechtigkeit“, München.*

*Eli, M./Laumer, H. (1970): „Der Versandhandel – Struktur und Wachstum im internationalen Vergleich“, Berlin, München.*

*Europäische Kommission (2001): „Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“, Brüssel.*

*Europäische Union (1997): „Richtlinie 97/7/EG des Europäischen Parlaments und des Rates“, in: Amtsblatt der Europäischen Union 40 (L144), S. 19–27.*

*Europäische Union (2011): „Richtlinie 2011/83/EU des Europäischen Parlaments und des Rates“, in: Amtsblatt der Europäischen Union 54 (L304), S. 64–88.*



*Evanschitzky, H.* (2003): „Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken – Ein Netzwerkmarketingansatz“, Wiesbaden.

*Fandel, G./Giese, A./Raubenheimer, H.* (2009): „Supply Chain Management – Strategien – Planungsansätze – Controlling“, Berlin, Heidelberg, New York.

*Fernández, I.* (2003): „The Concept of Reverse Logistics. A Review of Literature“, Working Paper, online verfügbar: <http://gio.uniovi.es/documentos/belli/nofoma.pdf>, Stand: 31.01.2011.

*Fernández, I.* (2005): „Identification of Research Areas Within Reverse Logistics – A Focus Group Technique Application“, in: *Journal of Management Systems* 17 (1), S. 17–25.

*Field, A.* (2013): „Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics“, 4. Aufl., London et al.

*Field, A./Miles, J./Field, Z.* (2012): „Discovering Statistics Using R“, London et al.

*Fisk, R./Grove, S./Harris, L.C./Keeffe, D.A./Daunt, K.L./Russel-Bennett, R./Wirtz, J.* (2010): „Customers behaving badly: a state of the art review, research agenda and implications for practitioners“, in: *Journal of Services Marketing* 24 (6), S. 417–429.

*Fleischmann, M./Bloemhof-Ruwaard, J.M./Dekker, R./van der Laan, E./Van Nunen, J.A.E.E./Van Wassenhove, L.N.* (1997): „Quantitative models for reverse logistics: A review“, in: *European Journal of Operational Research* 103 (1), S. 1–17.

*Flick, U.* (2011a): „Introducing Research Methodology – A Beginner’s Guide to Doing a Research Project“, London et al.

*Flick, U.* (2011b): „Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung“, 4. Aufl., Reinbek bei Hamburg.

*Flint, D.J./Woodruff, R.B./Gardial, S.F.* (2002): „Exploring the Phenomenon of Customers’ Desired Value Change in a Business-to-Business Context“, in: *Journal of Marketing* 66 (4), S. 102–117.

*Freeman Evans, P./Sehgal, V./Bugnaru, C./McGowan, B.* (2009): „US Online Retail Forecast, 2008 To 2013“, Cambridge.

*French, M.L./Discenza, R.* (2006): „Returns in process industries: a managerial perspective“, in: *Management Research News* 29 (12), S. 769–781.

---

*Fritz, W.* (1995): „Marketing-Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung“, 2. Aufl., Stuttgart.

*Fullerton, S./Kerch, K.B./Dodge, H.R.* (1996): „Consumer Ethics: An Assessment of Individual Behavior in the Market Place“, in: *Journal of Business Ethics* 15 (7), S. 805–814.

*Gabriel, G.* (2005): „Stichwort Definition“, in: *Mittelstraß, J.* (Hrsg.): „Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie“, 2. Aufl., Stuttgart, Weimar, S. 137–139.

*Ganesh, J.* (2004): „Managing customer preferences in a multi-channel environment using Web services“, in: *International Journal of Retail & Distribution Management* 32 (3), S. 140–146.

*Genchev, S.E.* (2009): „Reverse logistics program design: A company study“, in: *Business Horizons* 52 (2), S. 139–148.

*Genchev, S.E./Richey, R.G./Gabler, C.B.* (2011): „Evaluating reverse logistics programs: A suggested process formalization“, in: *The International Journal of Logistics Management* 22 (2), S. 242–263.

*Gentry, C.R.* (1999): „Reducing the Cost of Returns“, in: *Chain Store Age* 75 (10), S. 124–126.

*Giménez, C./Lourenço, H.R.* (2008): „e-SCM: internet’s impact on supply chain processes“, in: *The International Journal of Logistics Management* 19 (3), S. 309–343.

*Glesjer, H.* (1969): „A New Test for Heteroskedasticity“, in: *Journal of the American Statistical Association* 64 (325), S. 316–323.

*Goshal, S./Moran, P.* (1996): „Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory“, in: *The Academy of Management Review* 21 (1), S. 13–47.

*Götze, U./Mikus, B.* (1999): „Strategisches Management“, Chemnitz.

*Grant, R.M.* (1991): „The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation“, in: *California Management Review* 33 (3), S. 114–135.

*Grant, R.M.* (1996a): „Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm“, in: *Strategic Management Journal* 17 (Winter Special Issue), S. 109–122.

*Grant, R.M.* (1996b): „Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration“, in: *Organization Science* 7 (4), S. 375–387.

*Graycar, A./Smith, R.* (2002): „Identifying and Responding to Corporate Fraud in the 21<sup>st</sup> Century“, Working Paper, Australian Institute of Criminology, online verfügbar: [http://www.aic.gov.au/media\\_library/conferences/other/graycar\\_adam/2002-03-fraud.pdf](http://www.aic.gov.au/media_library/conferences/other/graycar_adam/2002-03-fraud.pdf), Stand: 20.08.2013.

*Grochla, E.* (1962): „Voraussetzungen einer optimalen Unternehmensplanung“, in: *Management International* 2 (2), S. 59–66.

*Grünig, R./Kühn, R.* (2011): „Methodik der strategischen Planung – Ein prozessorientierter Ansatz für Strategieplanungsprojekte“, 6. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien.

*Grunwald, A./Kopfmüller, J.* (2012): „Nachhaltigkeit“, 2. Aufl., Frankfurt am Main.

*Guide, V.D.R., Jr./Harrison, T.P./Van Wassenhove, L.N.* (2003): „The Challenge of Closed-Loop Supply Chains“, in: *Interfaces* 33 (6), S. 3–6.

*Guide, V.D.R., Jr./Li, J.* (2010): „The Potential for Cannibalization of New Products Sales by Remanufactured Products“, in: *Decision Sciences* 41 (3), S. 547–572.

*Guide, V.D.R., Jr./Souza, G.C./Van Wassenhove, L.N./Blackburn, J.D.* (2006): „Time Value of Commercial Product Returns“, in: *Management Science* 52 (8), S. 1200–1214.

*Guide, V.D.R., Jr./Van Wassenhove, L.N.* (2001): „Managing Product Returns for Remanufacturing“, in: *Production and Operations Management* 10 (2), S. 142–155.

*Guide, V.D.R., Jr./Van Wassenhove, L.N.* (2006): „Closed-Loop Supply Chains: An Introduction to the Feature Issue (Part 1)“, in: *Production and Operations Management* 15 (3), S. 345–350.

*Guide, V.D.R., Jr./Van Wassenhove, L.N.* (2009): „The Evolution of Closed-Loop Supply Chain Research“, in: *Operations Research* 57 (1), S. 10–18.

*Gurnani, H./Sharma, A./Grewal, D.* (2010): „Optimal Returns Policy under Demand Uncertainty“, in: *Journal of Retailing* 86 (2), S. 137–147.

- 
- Hacker, W.* (2007): „Funktionalstrategieformation“, Lohmar.
- Hahn, D.* (2000): „Problemfelder des Supply Chain Management“, in: *Wildemann, H.* (Hrsg.): „Supply Chain Management“, München, S. 9–19.
- Hall, R.* (1993): „A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage“, in: *Strategic Management Journal* 14 (8), S. 607–618.
- Halldórsson, Á./Kotzab, H./Skjøtt-Larsen, T.* (2009): „Supply chain management on the crossroad to sustainability: a blessing or a curse?“, in: *Logistics Research* 1 (2), S. 83–94.
- Handfield, R.B./Nichols, E.L., Jr.* (1999): „Introduction to supply chain management“, London et al.
- Hanna Anderson* (2013a): „Hanna Helps“, online verfügbar: <http://www.hannaandersson.com/aboutHanna.asp?pg=166>, Stand: 30.01.2013.
- Hanna Anderson* (2013b): „Hannadowns“, online verfügbar: <http://www.hannaandersson.com/static.asp?pg=44>, Stand: 30.01.2013.
- Harris, L.C.* (2008): „Fraudulent Return Proclivity: An Empirical Analysis“, in: *Journal of Retailing* 84 (4), S. 461–476.
- Hatch, N.W./Dyer, J.H.* (2004): „Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage“, in: *Strategic Management Journal* 25 (12), S. 1155–1178.
- Hauff, M./Kleine, A.* (2009): „Nachhaltige Entwicklung – Grundlagen und Umsetzung“, München.
- Hayes, A.F./Cai, L.* (2007): „Using heteroskedasticity-consistent standard error estimators in OLS regression: An introduction and software implementation“, in: *Behavior Research Methods* 39 (4), S. 709–722.
- Hazen, B.T./Hall, D.J./Hanna, J.B.* (2012): „Reverse logistics disposition decision-making – Developing a decision framework via content analysis“, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 42 (3), S. 244–274.
- Heinemann, G./Schwarzl, C.* (2010): „New Online Retailing – Innovation and Transformation“, Wiesbaden.

*Heusler, K.F.* (2004): „Implementierung von Supply Chain Management – Kompetenzorientierte Analyse aus der Perspektive eines Netzwerkakteurs, Wiesbaden.

*Heusler, K.F./Stölzle, W./Bachmann, H.* (2006): „Supply Chain Event Management. Grundlagen, Funktionen und potenzielle Akteure“, in: *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 35 (1), S. 19–24.

*HGB* (2012): „Handelsgesetzbuch“, 55. Aufl., München.

*Hindo, B./Arndt, M.* (2006): „Everything Old is New Again“, in: *Business Week*, Ausgabe vom 25.09.2006, S. 64–70.

*Hochman, H.M./Rodgers, J.D.* (1969): „Pareto Optimal Redistribution“, in: *The American Economic Review* 59 (4), S. 542–557.

*Hofer, C.W./Schendel, D.* (1978): „Strategy Formulation: Analytical Concepts“, St. Paul et al.

*Homburg, C.* (2012): „Marketingmanagement – Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung“, 4. Aufl., Wiesbaden.

*Huber, G.P.* (1991): „Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures“, in: *Organization Science* 2 (1), S. 88–115.

*Hungenberg, H.* (2008): „Strategisches Management in Unternehmen – Ziele – Prozesse – Verfahren“, 5. Aufl., Wiesbaden.

*ibi Research* (2011): „Shop-Systeme, Warenwirtschaft und Versand – So verkaufen Online-Händler“, Regensburg.

*IfM* (2013): „KMU-Definition des IfM Bonn“, online verfügbar: <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/>, Stand: 14.01.2013.

*Isermann, H./Houtman, J.* (1998): „Entsorgungslogistik in Industrieunternehmen“, in: *Isermann, H.* (Hrsg.): „Logistik: Gestaltung von Logistiksystemen“, 2. Aufl., Landsberg am Lech, S. 303–320.

*Janetzko, D./Hildebrandt, M./Meyer, H.A.* (2001): „Zeiterfassungen in Online-Fragebögen“, in: *Theobald, A./Dreyer, M./Starsetzki, T.* (Hrsg.): „Online-Marktforschung – Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen“, Wiesbaden, S. 191–212.

- 
- Janse, B./Schuur, P./de Brito, M.P.* (2010): „A reverse logistics diagnostic tool: the case of the consumer electronics industry“, in: *International Journal of Advanced Manufacturing Technology* 47 (5–8), S. 495–513.
- Janssen, J./Laatz, W.* (2007): „Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows – Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem und das Modul Exakte Tests“, 6. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York.
- Jayaraman, V./Lou, Y.* (2007): „Creating Competitive Advantages Through New Value Creation: A Reverse Logistics Perspective“, in: *The Academy of Management Perspectives* 21 (2), S. 56–73.
- Jayaraman, V./Ross, A.D./Agarwal, A.* (2008): „Role of information technology and collaboration in reverse logistics supply chains“, in: *International Journal of Logistics: Research and Applications* 11 (6), S. 409–425.
- Jehle, E.* (2000): „Steuerung von großen Netzen in der Logistik unter besonderer Berücksichtigung von Supply Chains“, in: *Wildemann, H.* (Hrsg.): „Supply Chain Management“, München, S. 205–226.
- Jele, H.* (2003): „Wissenschaftliches Arbeiten in Bibliotheken – Einführung für Studierende“, 2. Aufl., München, Wien.
- Jensen, M.C./Meckling, W.H.* (1976): „Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure“, in: *Journal of Financial Economics* 3 (4), S. 305–360.
- Johnson, J.C.* (1990): „Selecting ethnographic informants – Qualitative research methods“, Newbury Park, London, New Delhi.
- Johnson, K.K.P./Rhee, J.* (2008): „An Investigation of Consumer Traits and their Relationship to Merchandise Borrowing with Undergraduates“, in: *Journal of Family and Consumer Sciences Education* 26 (1), S. 1–13.
- Jolson, M.A.* (1974): „Consumer as Offenders“, in: *Journal of Business Research* 2 (1), S. 89–98.
- Jones, J.P.* (1990): „Advertising: Strong Force or Weak Force? Two Views an Ocean Apart“, in: *International Journal of Advertising* 9 (3), S. 233–246.
- Jost, P.-J.* (2009): „Organisation und Koordination – Eine ökonomische Einführung“, 2. Aufl., Wiesbaden.

*Jünemann, R.* (1989): „Materialfluß und Logistik – Systemtechnische Grundlagen mit Praxisbeispielen“, Berlin et al.

*Kalling, T.* (2003): „Knowledge management and the occasional links with performance“, in: *Journal of Knowledge Management* 7 (3), S. 67–81.

*Kaluza, B./Blecker, T.* (2000): „Supply Chain Management und Unternehmung ohne Grenzen – Zur Verknüpfung zweier interorganisationaler Konzepte“, in: *Wildemann, H.* (Hrsg.): „Supply Chain Management“, München, S. 117–152.

*Kamiske, G.F./Brauer, J.-P.* (2011): „Qualitätsmanagement von A bis Z – Wichtige Begriffe des Qualitätsmanagements und ihre Bedeutung“, 7. Aufl., München, Wien.

*Kapetanopoulou, P./Tagaras, G.* (2009): „An empirical investigation of value-added product recovery activities in SMEs using multiple case studies of OEMs and independent remanufacturers“, in: *Flexible Services and Manufacturing Journal* 21 (3–4), S. 92–113.

*Kersten, W./Allonas, C./Brockhaus, S./Wagenstetter, N.* (2010): „Green Logistics: An Innovation for Logistics Products?“, in: *Blecker, T./Kersten, W./Lüthje C.* (Hrsg.): „Innovative Process Optimization Methods in Logistics – Emerging Trends, Concepts and Technologies“, Berlin, S. 369–386.

*Keßler, H./Winkelhofer, G.* (2004): „Projektmanagement – Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten“, 4. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York.

*Ketzenberg, M.E./van der Laan, E./Teunter, R.H.* (2006): „Value of Information in Closed-Loop Supply Chains“, in: *Production and Operations Management* 15 (3), S. 393–406.

*Ketzenberg, M.E./Zuidwijk, R.A.* (2009): „Optimal Pricing, Ordering, and Return Policies for Consumer Goods“, in: *Production and Operations Management* 18 (3), S. 344–360.

*Kim, E.Y./Kim, Y.-K.* (2004): „Predicting online purchase intentions for clothing products“, in: *European Journal of Marketing* 38 (7), S. 883–897.

*Kim, H.-W./Xu, Y./Koh, J.* (2004): „A Comparison of Online Trust Building Factors between Potential Customers and Repeat Customers“, in: *Journal of the Association for Information Systems* 5 (10), S. 392–420.

---

King, M.F./Bruner, G.C. (2000): „Social Desirability Bias: A Neglected Aspect of Validity Testing“, in: *Psychology & Marketing* 17 (2), S. 79–103.

King, T./Dennis, C. (2003): „Interviews of deshopping behaviour: an analysis of theory of planned behaviour“, in: *International Journal of Retail & Distribution Management* 31 (3), S. 153–163.

King, T./Dennis, C. (2006): „Unethical consumers – Deshopping behaviour using the qualitative analysis of theory of planned behaviour and accompanied (de)shopping“, in: *Qualitative Market Research: An International Journal* 9 (3), S. 282–296.

Kirsch, W. (1998): „Betriebswirtschaftslehre – Eine Annäherung aus der Perspektive der Unternehmensführung“, 5. Aufl., München.

Klaus, P./Hartmann, E./Kille, C. (2010): „Die Top 100 der Logistik – Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft“, Hamburg.

Kletti, J. (2006): „MES Manufacturing Execution System – Moderne Informationstechnologie zur Prozessfähigkeit der Wertschöpfung“, Berlin, Heidelberg, New York.

Köcher, M.-M. (2006): „Fulfillment im Electronic Commerce – Gestaltungsansätze, Determinanten, Wirkungen“, Wiesbaden.

Kopfmüller, J./Brandl, V./Jörissen, J./Paetau, M./Banse, G./Coenen, R./Grunwald, A. (2001): „Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet: konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren“, Berlin.

Kopicki, R./Berg, M.J./Legg, L./Dasappa, V./Maggioni, C. (1993): „Reuse and Recycling – Reverse Logistics Opportunities“, Oak Brook.

Kornmeier, M. (2007): „Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten – Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler“, Heidelberg.

Kotzab, H. (2000): „Zum Wesen von Supply Chain Management vor dem Hintergrund der betriebswirtschaftlichen Logistikkonzeption – erweiterte Überlegungen“, in: Wildemann, H. (Hrsg.): „Supply Chain Management“, München, S. 21–47.



*Kraaijenbrink, J./Spender, J.-C./Groen, A.J. (2010): „The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques“, in: Journal of Management 36 (1), S. 349–372.*

*Kratzer, J./Kreuzmair, B. (2002): „Leasing in Theorie und Praxis – Leitfaden für Anbieter und Anwender“, 2. Aufl., Wiesbaden.*

*Krisch, J. (2008): „Von Vente-Privée lernen: Retourenquoten weit unter 5%“, online verfügbar: [http://ecommerce.typepad.com/exciting\\_ecommerce/2008/08/von-vente-priv.html](http://ecommerce.typepad.com/exciting_ecommerce/2008/08/von-vente-priv.html), Stand: 30.01.2013.*

*Kromrey, H. (2009): „Empirische Sozialforschung“, 12. Aufl., Stuttgart.*

*Kroon, L./Vrijens, G. (1995): „Returnable containers: an example of reverse logistics“, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 25 (2), S. 56–68.*

*Kumar, N./Stern, L.W./Anderson, J.C. (1993): „Conducting Interorganizational Research Using Key Informants“, in: The Academy of Management Journal 36 (6), S. 1633–1651.*

*Kumar, V./Dao, A. (2006): „Reverse Supply Chain Management: An Integrated Research Framework“, in: Production and Operations Management – Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Science Association of Canada, Production and Operations Management Division 27 (7), S. 47–63.*

*Kushwaha, G.S. (2010): „Sustainable Development through Strategic Green Supply Chain Management“, in: International Journal of Engineering and Management Sciences 1 (1), S. 7–11.*

*Kuß, A. (2010): „Mixed Method-Designs - Alter Wein in neuen Schläuchen?“, in: Wrona, T./Fandel, G. (Hrsg.): „ZfB Special Issue 5 – Mixed Methods in der Managementforschung“, Wiesbaden, S. 115–125.*

*Lambert, D.M. (2008): „Supply Chain Management“, in: Lambert, D.M. (Hrsg.): „Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance“, 3. Aufl., Sarasota, S. 1–24.*

*Lambert, D.M./Cooper, M.C. (2000): „Issues in Supply Chain Management“, in: Industrial Marketing Management 29 (1), S. 65–83.*

---

*Lambert, D.M./García-Dastugue, S.J./Croxtton K.L.* (2008): „The Role of Logistics Managers in the Cross-Functional Implementation of Supply Chain Management“, in: *Journal of Business Logistics* 29 (1), S. 113–132.

*Lamnek, S.* (2010): „Qualitative Sozialforschung, 5. Aufl., Weinheim, Basel.

*Lands' End* (2011): „Unsere Garantie“, online verfügbar: [http://landsend.de/service-garantie/ks-garantie,de\\_DE,pg.html](http://landsend.de/service-garantie/ks-garantie,de_DE,pg.html), Stand: 04.12.2011.

*LaRose, R.* (2001): „On the Negative Effects of E-Commerce: A Sociocognitive Exploration of Unregulated On-line Buying“, in: *Journal of Computer-Mediated Communication* 6 (3), online verfügbar: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.202.5027&rep=rep1&type=pdf>, Stand: 16.02.2012.

*Larson, P.D./Halldórsson, Á.* (2004): „Logistics Versus Supply Chain Management: An International Survey“, in: *International Journal of Logistics: Research and Applications* 7 (1), S. 17–31.

*Lattwein, J.* (2002): „Wertorientierte strategische Steuerung – Ganzheitlich-integrativer Ansatz zur Implementierung“, Wiesbaden.

*Laux, H.* (2006): „Unternehmensrechnung, Anreiz und Kontrolle – Die Messung, Zurechnung und Steuerung des Erfolges als Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre“, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York.

*Laux, H./Liermann, F.* (2005): „Grundlagen der Organisation – Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre“, 6. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York.

*Lawton, C.* (2008): „The War on Returns“, in: *The Wall Street Journal*, Ausgabe vom 08.05.2008, S. D1.

*Lee, D.-H./Dong, M.* (2008): „A heuristic approach to logistics network design for end-of-lease computer products recovery“, in: *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 44 (3), S. 455–474.

*Leidecker, J.K./Bruno, A.V.* (1984): „Identifying and Using Critical Success Factors“, in: *Long Range Planning* 17 (1), S. 23–32.

*Li, X./Olorunniwo, F.* (2008): „An exploration of reverse logistics practices in three companies“, in: *Supply Chain Management: An International Journal* 13 (5), S. 381–386.

*LichtBlick AG* (2011): „LichtBlick und Volkswagen – Partner für intelligente Energie“, online verfügbar: [http://www.lichtblick.de/h/partner\\_vw\\_294.php](http://www.lichtblick.de/h/partner_vw_294.php), Stand: 04.12.2011.

*Lincoln, Y.S./Guba, E.G.* (1985): „Naturalistic inquiry“, Beverly Hills, London, New Delhi.

*Linß, G.* (2002): „Qualitätsmanagement für Ingenieure“, München, Wien.

*Ljungdahl, L.G.* (2000): „What you need to know about the Internet-enabled Supply Chain“, in: *Supply Chain Management Review* 4 (5), S. 82–88.

*Lu, J./Zhang, G.* (2005): „Personalized Multi-Stage Decision Support in Reverse Logistics Management“, in: *Ruan, D./Chen, G./Kerre, E.E./Wets, G.* (Hrsg.): „Intelligent Data Mining – Techniques and Applications“, Berlin, Heidelberg, New York, S. 293–312.

*Lubit, R.* (2001): „Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage“, in: *Organizational Dynamics* 29 (4), S. 164–178.

*Macharzina, K./Wolf, J.* (2012): „Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen – Konzepte – Methoden – Praxis“, 8. Aufl., Wiesbaden.

*Mag, W.* (1995): „Unternehmensplanung“, München.

*Maibach, M./Peter, D./Seiler, B.* (1995): „Ökoinventar Transporte – Grundlagen für den ökologischen Vergleich von Transportsystemen und für den Einbezug von Transportsystemen in Ökobilanzen“, Zürich.

*Maloni, M. J./Brown, M.E.* (2006): „Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry“, in: *Journal of Business Ethics* 68 (1), S. 35–52.

*Marshall, C./Rossman, G.B.* (1995): „Designing qualitative research“, 2. Aufl., Thousand Oaks, London, New Delhi.

*Mattmüller, R./Hauser, T./Schäfers, T.* (2010): „Typologie und Bedeutung des Versandhandels“, in: *Mattmüller, R.* (Hrsg.): „Versandhandelsmarketing – Marktorientiertes Management einer Wachstumsbranche“, 2. Aufl., Frankfurt am Main, S. 17–36.

McGuire, W.J. (1964): „Inducing Resistance to Persuasion – Some Contemporary Approaches“, in: Berkowitz, L. (Hrsg.): „Advances in Experimental Social Psychology“, New York, San Francisco, London, S. 191–229.

Meade, L./Sarkis, J./Presley, A. (2007): „The theory and practice of Reverse Logistics“, in: International Journal of Logistics Systems and Management 3 (1), S. 56–84.

Meidl, C.N. (2009): „Wissenschaftstheorie für SozialforscherInnen“, Wien, Köln, Weimar.

Mentzer, J.T./DeWitt, W./Keebler, J.S./Min, S./Nix, N.W./Smith, C.D./Zacharia, Z.G. (2001): „Defining Supply Chain Management“, in: Journal of Business Logistics 22 (2), S. 1–25.

Mentzer, J.T./Flint, D.J. (1997): „Validity in Logistics Research“, in: Journal of Business Logistics 18 (1), S. 199–216.

Merrick, A./Brat, I. (2005): „Taking Back That Bathrobe Gets Harder“, in: The Wall Street Journal, Ausgabe vom 15.12.2005, S. D1–2.

Meuser, M./Nagel, U. (2009): „Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion“, in: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.): „Experteninterviews – Theorien, Methoden, Anwendungsfelder“, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 35–60.

Mevissen, K. (1997): „Stichwort Retoure“, in: Bloech, J./Ihde, G.B. (Hrsg.): „Vah-lens großes Logistiklexikon“, München, S. 901.

Meyer, P.W. (1979): „Die wirtschaftliche Bedeutung des Versandhandels in der Bundesrepublik Deutschland“, Freiburg.

Min, H./Ko, H.J./Ko, C.S. (2006): „A genetic algorithm approach to developing the multi-echelon reverse logistics network for product returns“, in: Omega 34 (1), S. 56–69.

Mollenkopf, D.A./Frankel, R./Russo, I. (2011): „Creating value through returns management: Exploring the marketing-operations interface“, in: Journal of Operations Management 29 (5), S. 391–403.

Mollenkopf, D.A./Rabinovich, E./Laseter, T.M./Boyer, K.K. (2007): „Managing Internet Product Returns: A Focus on Effective Service Operations“, in: Decision Sciences 38 (2), S. 215–250.

*Mondragon, A.E.C./Lalwani, C./Mondragon, C.E.C.* (2011): „Measures for auditing performance and integration in closed-loop supply chains“, in: *Supply Chain Management: An International Journal* 16 (1), S. 43–56.

*Morana, R.* (2006): „Management von Closed-loop Supply Chains – Analyse-rahmen und Fallstudien aus dem Textilbereich“, Wiesbaden.

*Mostard, J./Teunter, R.* (2006): „The newsboy problem with resalable returns: A single period model and case study“, in: *European Journal of Operational Research* 169 (1), S. 81–96.

*Mukhopadhyay, S.K./Setoputro, R.* (2004): „Reverse logistics in e-business – Optimal price and return policy“, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 34 (1), S. 70–88.

*Mulaik, S.A.* (2004): „Objectivity in Science and Structural Equation Modeling“, in: *Kaplan, D.* (Hrsg.): „The Sage handbook of quantitative methodology for the social sciences“, Thousand Oaks, London, New Delhi, S. 425–446.

*Müller-Stewens, G./Lechner, C.* (2011): „Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen“, 4. Aufl., Stuttgart.

*Murphy, P.R./Poist, R.F.* (2000): „Green Logistics Strategies: An Analysis of Usage Patterns“, in: *Transportation Journal* 40 (2), S. 5–16.

*National Retail Federation* (2010): „Customer Returns in the Retail Industry“, Washington.

*Nebert, M.W.* (2006): „Praxishandbuch Werbeartikel – Clever briefen – Einsparpotenziale nutzen – Vertriebswege auswählen – Effektiv streuen – Erfolgskontrolle sichern“, 2. Aufl., Landsberg am Lech.

*Nike* (2013): „Reuse a Shoe“, online verfügbar: <http://nikereuseashoe.de/schuh-recycling?country=Deutschland>, Stand: 30.05.2013.

*Nonaka, I.* (1991): „The Knowledge-Creating Company“, in: *Harvard Business Review* 69 (6), S. 96–104.

*Nonaka, I./Toyama, R./Nagata, A.* (2000): „A Firm as a Knowledge-creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm“, in: *Industrial and Corporate Change* 9 (1), S. 1–20.

---

Norek, C.D. (2002): „Returns Management – Making Order Out of Chaos“, in: Supply Chain Management Review 6 (3), S. 34–42.

Norum, P.S. (2008): „Student Internet Purchases“, in: Family and Consumer Sciences Research Journal 36 (4), S. 373–388.

o. V. (1927): „Stichwort Retouren“, in: Bott, K. (Hrsg.): „Handwörterbuch des Kaufmanns – Lexikon für Handel und Industrie“, Hamburg, Berlin, S. 665.

o. V. (1998): „Stichwort Retoure“, in: Pepels, W. (Hrsg.): „Gabler Lexikon Vertrieb und Handel“, Wiesbaden, S. 236.

o. V. (1999): „Stichwort Retouren“, in: Schulte, C. (Hrsg.): „Lexikon der Logistik“, München, Wien, S. 351–352.

o. V. (2010): „Stichwort Retouren“, in: Gabler Wirtschaftslexikon – P-Sk, 17. Aufl., Wiesbaden, S. 2602.

Outdoorsports24 (2013): „Mögliche Zahlungsarten“, online verfügbar: [http://www.outdoorsports24.com/Payment-rules\\_-10.html?language=de](http://www.outdoorsports24.com/Payment-rules_-10.html?language=de), Stand: 16.04.2013.

Padmanabhan, V./Png, I.P.L. (1997): „Manufacturer’s Returns Policies and Retail Competition“, in: Marketing Science 16 (1), S. 81–94.

Papula, L. (2011): „Mathematik für Ingenieure und Naturwissenschaftler Band 1“, 13. Aufl., Wiesbaden.

Patton, M.Q. (2002): „Qualitative research and evaluation methods“, 3. Aufl., Thousand Oaks, London, New Delhi.

Perrow, C. (1981): „Markets, Hierarchies and Hegemony“, in: Van de Ven, A.H./Joyce, W.F. (Hrsg.): „Perspectives on organization design and behavior“, New York et al., S.371–386.

Petersen, J.A./Kumar, V. (2009a): „Get Smart About Product Returns“, in: The Wall Street Journal, Ausgabe vom 30.11.2009, S. D1.

Petersen, J.A./Kumar, V. (2009b): „Are Product Returns a Necessary Evil? Antecedents and Consequences“, in: Journal of Marketing 73 (3), S. 35–51.

Petersen, J.A./Kumar, V. (2010): „Can Product Returns Make You Money?“, in: MIT Sloan Management Review 51 (3), S. 84–89.

*Pfeiffer, K.* (2009): „Erneuerbarer Gewinn“, in: *Logistik Heute* 31 (6), S. 22–23.

*Pibernik, R.* (2003): „Einsatz dynamischer Planungsmodelle zur Unterstützung des Supply Chain Management“, in: *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 32 (1), S. 20–26.

*Picot, A.* (1993): „Transaktionskostenansatz“, in: *Wittmann, W./Kern, W./Köhler, R./Küpper, H.-U./von Wysocki, K.* (Hrsg.): „Handwörterbuch der Betriebswirtschaft – Teilband 3 – R-Z“, 5. Aufl., Stuttgart, Sp. 4194–4204.

*Picot, A./Dietl, H./Franck, E.* (1999): „Organisation: eine ökonomische Perspektive“, 2. Aufl., Stuttgart.

*Piron, F./Young, M.* (2000): „Retail borrowing: insights and implications on returning used merchandise“, in: *International Journal of Retail & Distribution Management* 28 (1), S. 27–36.

*Placed* (2013): „Aisle to Amazon: How Amazon is Impacting Brick-and-Mortar Retailers“, Seattle.

*Pochampally, K.K./Gupta, S.M./Govindan, K.* (2009): „Metrics for performance measurement of a reverse/closed-loop supply chain“, in: *International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling* 1 (1), S. 8–32.

*Polanyi, M.* (1966): „The tacit dimension“, London.

*Pollmeier, I.* (2007): „Retourenmanagement im Distanzhandel – Reverse Logistics als Herausforderung des E-Business“, Saarbrücken.

*Poluha, R.G.* (2007): „Anwendung des SCOR-Modells zur Analyse der Supply Chain – Explorative empirische Untersuchung von Unternehmen aus Europa, Nordamerika und Asien“, 3. Aufl., Lohmar.

*Popper, K.* (1935): „Logik der Forschung – Zur Erkenntnistheorie der modernen Naturwissenschaft“, Wien.

*Porter, M.E.* (1980): „Competitive strategy – techniques for analyzing industries and competitors“, New York, London.

*Posselt, T./Gerstner, E./Radic, D.* (2008): „Rating E-Tailers’ Money-Back Guarantees“, in: *Journal of Service Research* 10 (3), S. 207–219.

---

*Rabinovich, E./Sinha, R./Laseter, T.* (2011): „Unlimited shelf space in Internet supply chains: Treasure trove or wasteland?“, in: *Journal of Operations Management* 29 (4), S. 305–317.

*Rajib, P./Tiwari, D./Srivastava, G.* (2002): „Design and Development of an Integrated Supply Chain Management System in an Internet Environment“, in: *Journal of Services Research* 2 (1), S. 75–93.

*Ramanathan, R.* (2011): „An empirical analysis on the influence of risk on relationships between handling of product returns and customer loyalty in E-commerce“, in: *International Journal of Production Economics* 130 (2), S. 255–261.

*Rao, B./Navoth, Z./Horwitch, M.* (1999): „Building a World-class Logistics, Distribution and Electronic Commerce Infrastructure“, in: *Electronic Markets* 9 (3), S. 174–180.

*Rasch, B./Friese, M./Hofmann, W./Naumann, E.* (2010): „Quantitative Methoden Band 2 – Einführung in die Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler“, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York.

*Ravi, V./Shankar, R./Tiwari, M.K.* (2005): „Productivity improvement of a computer hardware supply chain“, in: *International Journal of Productivity and Performance Management* 54 (4), S. 239–255.

*Ray, M.L./Sawyer, A.G.* (1971): „Repetition in Media Models: A Laboratory Technique“, in: *Journal of Marketing Research* 8 (1), S. 20–29.

*Ray, M.L./Sawyer, A.G./Rothschild, M.L./Heeler, R.M./Strong, E.C./Reed, J.B.* (1973): „Marketing Communication and the Hierarchy-of-Effects“, in: *Clarke, P.* (Hrsg.): „New Models for Mass Communication Research“, Beverly Hills, London, S. 147–176.

*Reber, A.S.* (1989): „Implicit Learning and Tacit Knowledge“, in: *Journal of Experimental Psychology: General* 118 (3), S. 219–235.

*Reisinger, D.* (2011): „Apple to end restocking fees tomorrow“, online verfügbar: [http://news.cnet.com/8301-13506\\_3-20027996-17.html](http://news.cnet.com/8301-13506_3-20027996-17.html), Stand: 20.08.2013.

*Reusch, P.* (2013): „Complaint Management“, in: *Behringer, S.* (Hrsg.): „Compliance kompakt – Best Practice im Compliance-Management“, 3. Aufl., Berlin, S. 229–239.



*Reynolds, K.L./Harris, L.C.* (2005): „When service failure is not service failure: an exploration of the forms and motives of »illegitimate« customer complaining“, in: *Journal of Services Marketing* 19 (5), S. 321–335.

*RLEC* (2011): „What is Returns Management?“, online verfügbar: <http://www.rlec.org/glossary.html>, Stand: 16.02.2011.

*Roarty, M.* (1997): „Greening business in a market economy“, in: *European Business Review* 97 (5), S. 244–254.

*Rockart, J.F.* (1979): „Chief executives define their own data needs“, in: *Harvard Business Review* 57 (2), S. 81–93.

*Rodrigue, J.-P./Slack, B./Comtois, C.* (2001): „Green Logistics“, in: *Brewer, A.M./Button, K.J./Hensher, D.A.* (Hrsg.): „Handbook of Logistics and Supply-Chain Management“, Oxford, Amsterdam, S. 339–350.

*Rogers, D.S./Lambert, D.M./Croxtton, K.L./García-Dastugue, S.J.* (2002): „The Returns Management Process“, in: *The International Journal of Logistics Management* 13 (2), S. 1–18.

*Rogers, D.S./Tibben-Lembke, R.S.* (1998): „Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices“, online verfügbar: <http://www.rlec.org/reverse.pdf>, Stand: 16.06.2011.

*Rogers, E.M./Dearing, J.W.* (1988): „Agenda-Setting Research: Where Has It Been, Where Is It Going?“, in: *Anderson, J.A.* (Hrsg.): „Communication Yearbook/11“, Newbury Park et al., S. 555–594.

*Rosenbaum, M.S./Kuntze, R.* (2003): „The Relationship between Anomie and Unethical Retail Disposition“, in: *Psychology & Marketing* 20 (12), S. 1067–1093.

*Rosenbaum, M.S./Kuntze, R.* (2005): „Looking good at the retailer’s expense: investigating unethical retail disposition behavior among compulsive buyers“, in: *Journal of Retailing and Consumer Services* 12 (3), S. 217–225.

*Rosenbaum, M.S./Kuntze, R./Wooldridge, B.R.* (2011): „Understanding Unethical Retail Disposition Practice and Restraint from the Consumer Perspective“, in: *Psychology & Marketing* 28 (1), S. 29–52.

*Ross, S.A.* (1973): „The Economic Theory of Agency: The Principal’s Problem“, in: *The American Economic Review* 63 (2), S. 134–139.

---

*Rothlauf, J.* (2010): „Total Quality Management in Theorie und Praxis – Zum ganzheitlichen Unternehmensverständnis“, 3. Aufl., München.

*Rothschild, M.L./Gaidis, W.C.* (1981): „Behavioral Learning Theory: Its Relevance to Marketing and Promotions“, in: *Journal of Marketing* 45 (2), S. 70–78.

*Ruiz-Benitez, R./Muriel, A.* (2008): „Impact of Consumer Returns on Supply Chain Coordination“, Working Paper, online verfügbar: <http://www.ecs.umass.edu/mie/scmlab/publications/ImpactofReturns.pdf>, Stand: 18.06.2011.

*Sawhney, M./Balasubramanian, S./Krishnan, V.V.* (2004): „Creating Growth with Services“, in: *MIT Sloan Management Review* 45 (2), S. 34–43.

*Schmidt, A.* (2009): „Normalverteilungsannahme und Transformationen bei Regressionen“, in: *Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J.* (Hrsg.): „Methodik der empirischen Forschung“, 3. Aufl., Wiesbaden, ergänzender Online-Zusatzbeitrag: <http://www.bwl.uni-kiel.de/bwlinstitute/grad-kolleg/new/index.php?id=267>, Stand: 16.02.2011, S. 1–17.

*Schmidt, R.A./Sturrock, F./Ward, P./Lea-Greenwood, G.* (1999): „Deshopping – the art of illicit consumption“, in: *International Journal of Retail & Distribution Management* 27 (8), S. 290–301.

*Schneeweiß, C.* (2003): „Distributed Decision Making“, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York.

*Schnell, R./Hill, P.B./Esser, E.* (2011): „Methoden der empirischen Sozialforschung“, 9. Aufl., München.

*Schönsleben, P./Schnetzler, M.J.* (2008): „Kooperationspotenziale in Wertschöpfungsnetzwerken erschließen“, in: *Zülch, G.* (Hrsg.): „Beiträge der Arbeits- und Betriebsorganisation zur Beschäftigungssicherung“, Wiesbaden, S. 269–291.

*Schröder, H.* (2002): „Informationsbarrieren und Kaufrisiken – Womit Electronic Shops ihre Kunden belasten“, in: *Möhlenbruch, D./Hartmann, M.* (Hrsg.): „Der Handel im Informationszeitalter – Konzepte – Instrumente – Umsetzung“, Wiesbaden, S. 273–295.

*Schwenk-Willi, U.* (2001): „Integriertes Komplexitätsmanagement – Anleitungen und Methodiken für die produzierende Industrie auf Basis einer typologischen Untersuchung“, Bamberg.

*Sciarrotta, T.* (2003): „How Philips Reduced Returns, in: *Supply Chain Management Review* 7 (6), S. 32–38.

*SCOR* (2011): „Supply Chain Operations Reference Model – Version 10.0“, Cypress.

*Sedlak, P.S.* (2001): „The Second Wave of e-Fulfillment“, in: *Supply Chain Management Review* 5 (3), S. 82–88.

*Sedlmeier, P./Renkewitz, F.* (2008): „Forschungsmethoden und Statistik in der Psychologie“, München et al.

*Seitz, M.A./Peattie, K.* (2004): „Meeting the Closed-Loop Challenge: The Case of Remanufacturing“, in: *California Management Review* 46 (2), S. 74–89.

*Senker, J.* (1995): „Tacit Knowledge and Models of Innovation“, in: *Industrial and Corporate Change* 4 (2), S. 425–447.

*Sennheiser, A./Schnetzler, M.* (2008): „Wertorientiertes Supply Chain Management – Strategien zur Mehrung und Messung des Unternehmenswertes durch SCM“, Berlin, Heidelberg, New York.

*Seock, Y.-K./Bailey, L.R.* (2008): „The influence of college students' shopping orientations and gender differences on online information searches and purchase behaviours“, in: *International Journal of Consumer Studies* 32 (2), S. 113–121.

*Setaputra, R./Mukhopadhyay, S.K.* (2010): „A framework for research in reverse logistics“, in: *International Journal of Logistics Systems and Management* 7 (1), S. 19–55.

*Sevitt, D./Samuel, A.* (2013): „How Pinterest Puts People in Stores“, in: *Harvard Business Review* 91 (7), S. 26–27.

*Shrivastava, P.* (1995): „The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability“, in: *The Academy of Management Review* 20 (4), S. 936–960.

*Shukla, R.K./Garg, D./Agarwal, A.* (2011): „Understanding of Supply Chain: A Literature Review“, in: *International Journal of Engineering Science and Technology* 3 (3), S. 2059–2072.

*Shulman, J.D./Coughlan, A.T./Savaskan, R.C.* (2009): „Optimal Restocking Fees and Information Provision in an Integrated Demand-Supply Model of Product

Returns“, in: *Manufacturing & Service Operations Management* 11 (4), S. 577–594.

*Simon, H.A.* (1979): „Rational Decision Making in Business Organizations“, in: *The American Economic Review* 69 (4), S. 493–513.

*Skinner, L.R./Bryant, P.T./Richey, R.G.* (2008): „Examining the impact of reverse logistics disposition strategies“, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 38 (7), S. 518–539.

*Smith, A.D.* (2005): „Reverse logistics programs: gauging their effects on CRM and online behavior“, in: *VINE* 35 (3), S. 166–181.

*Smith, R.J./Eroglu, C.* (2009): „Assessing consumer attitudes toward off-site customer service contact methods“, in: *The International Journal of Logistics Management* 20 (2), S. 261–277.

*Speights, D./Hilinski, M.* (2005): „Return Fraud and Abuse: How to Protect Profits“, in: *Retailing Issues Letter* 17 (1), S. 1–6.

*Spender, J.-C.* (1996): „Making Knowledge the Basis for a Dynamic Theory of the Firm“, in: *Strategic Management Journal* 17 (Winter Special Issue), S. 45–62.

*Spiekermann, U.* (1999): „Basis der Konsumgesellschaft: Entstehung und Entwicklung des modernen Kleinhandels in Deutschland 1850–1914“, München.

*Stadtler, H.* (2008): „Supply Chain Management – An Overview“, in: *Stadtler, H./Kilger, C.* (Hrsg.): „Supply Chain Management and Advanced Planning – Concepts, Models, Software, and Case Studies“, 4. Aufl., Berlin, Heidelberg, S. 9–36.

*Staehle, W.H.* (1999): „Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive“, 8. Aufl., München.

*Statistisches Bundesamt* (2013): „Bevölkerung und Erwerbstätigkeit – Vorläufige Ergebnisse der Bevölkerungsfortschreibung auf Grundlage des Zensus 2011“, online verfügbar: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/VorlBevoelkerungsfortschreibung5124103119004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile#page=7](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/VorlBevoelkerungsfortschreibung5124103119004.pdf?__blob=publicationFile#page=7), Stand: 16.08.2013.

*Stauss, B./Seidel, W.* (2007): „Beschwerdemanagement – Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe“, 4. Aufl., München.

*Stern, H.* (1962): „The Significance of Impulse Buying Today“, in: *Journal of Marketing* 26 (2), S. 59–62.

*Steven, M.* (2007): „Handbuch Produktion – Theorie – Management – Logistik – Controlling“, Stuttgart.

*Steven, M./Tengler, S./Krüger, R.* (2003): „Reverse Logistics (II)“, in: *WISU – Das Wirtschaftsstudium* 32 (6), S. 779–784.

*Stiglitz, J.E.* (2000): „The Contributions of the Economics of Information to Twentieth Century Economics“, in: *The Quarterly Journal of Economics* 115 (4), S. 1441–1478.

*Stock, J.R.* (1992): „Reverse Logistics“, Oak Brook.

*Stock, J.R.* (1998): „Development and Implementation of Reverse Logistics Programs“, Oak Brook.

*Stock, J.R.* (2004): „Product Returns/Reverse Logistics in Warehousing – Strategies, Policies and Programs“, Oak Brook.

*Stock, J.R./Mulki, J.P.* (2009): „Product Returns Processing: An Examination of Practices of Manufacturers, Wholesalers/Distributors, and Retailers“, in: *Journal of Business Logistics* 30 (1), S. 33–62.

*Stock, J.R./Speh, T./Shear, H.* (2002): „Many Happy (Product) Returns“, in: *Harvard Business Review* 80 (7), S. 16–17.

*Stock, J.R./Speh, T./Shear, H.* (2006): „Managing Product Returns for Competitive Advantage“, in: *MIT Sloan Management Review* 48 (1), S. 57–62.

*Strauss, A.L.* (1998): „Grundlagen qualitativer Sozialforschung – Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung“, 2. Aufl., München.

*Sucky, E.* (2004): „Koordination in Supply Chains – Spieltheoretische Ansätze zur Ermittlung integrierter Bestell- und Produktionspolitiken“, Wiesbaden.

*Tan, A.W.K./Hosie, P.* (2010): „Reverse logistics operations in Singapore to support Asia Pacific regions“, in: *International Journal of Electronic Customer Relationship Management* 4 (2), S. 196–208.

*Tan, A.W.K./Yu, W.S./Arun, K.* (2003): „Improving the performance of a computer company in supporting its reverse logistics operations in the Asia-Pacific

region“, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 33 (1), S. 59–74.

*Tarn, J.M./Razi, M.A./Wen, H.J./Perez, A.A., Jr.* (2003): „E-fulfillment: the strategy and operational requirements“, in: *Logistics Information Management* 16 (5), S. 350–362.

*Taylor, T.A.* (2001): „Channel Coordination Under Price Protection, Midlife Returns, and End-of-Life Returns in Dynamic Markets“, in: *Management Science* 47 (9), S. 1220–1234.

*Taylor, T.A.* (2002): „Supply Chain Coordination Under Channel Rebates with Sales Effort Effects“, in: *Management Science* 48 (8), S. 992–1007.

*The Retail Equation* (2011): „Consumer Returns in the Retail Industry“, Irvine.

*Thieme, J.* (2006): „Versandhandelsmanagement – Grundlagen, Prozesse und Erfolgsstrategien für die Praxis“, 2. Aufl., Wiesbaden.

*Thierry, M./Salomon, M./Van Nunen, J.A.E.E./Van Wassenhove, L.N.* (1995): „Strategic Issues in Product Recovery Management“, in: *California Management Review* 37 (2), S. 114–135.

*Thunert, M.* (2007): „Politikberatung“, in: *Schmidt, S./Hellmann, G./Wolf, R.* (Hrsg.): „Handbuch zur deutschen Außenpolitik“, Wiesbaden, S. 336–350.

*Tsay, A.A./Nahmias, S./Agrawal, N.* (1999): „Modeling Supply Chain Contracts: A Review“, in: *Tayur, S./Ganeshan, R./Magazine, M.* (Hrsg.): „Quantitative models for supply chain management“, Boston, Dordrecht, London, S. 299–336.

*Tybout, A.M./Calder, B.J./Sternthal, B.* (1981): „Using Information Processing Theory to Design Marketing Strategies“, in: *Journal of Marketing Research* 18 (1), S. 73–79.

*Uken, M.* (2013): „Der Wettbewerb ist ruinös“, online verfügbar: <http://www.zeit.de/wirtschaft/2013-02/hermes-interview>, Stand: 19.02.2013.

*Urbanke, D.* (2009): „Europas größter Retourenbetrieb“, in: *DVZ – Deutsche Verkehrslogistik Zeitung* 63 (115), S. 9.

*Van Hillegersberg, J./Zuidwijk R.A./Van Nunen, J.A.E.E./Van Eijk, D.* (2001): „Supporting Return Flows in the Supply Chain“, in: *Communications of the ACM* 44 (6), S. 74–79.

Venzin, M./Rasner, C./Mahnke, V. (2010): „Der Strategieprozess – Praxishandbuch zur Umsetzung im Unternehmen“, 2. Aufl., Frankfurt am Main.

Vitell, S.J./Singhapakdi, A./Thomas, J. (2001): „Consumer ethics: an application and empirical testing of the Hunt-Vitell theory of ethics“, in: *Journal of Consumer Marketing* 18 (2), S. 153–178.

Wachter, K./Vitell, S.J./Shelton, R.K./Park, K. (2012): „Exploring consumer orientation toward returns: unethical dimensions“, in: *Business Ethics: A European Review* 21 (1), S. 115–128.

Wadhwa, S./Madaan, J./Chan, F.T.S. (2009): „Flexible decision modeling of reverse logistics system: A value adding MCDM approach for alternative selection“, in: *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing* 25 (2), S. 460–469.

Walach, H. (2009): „Psychologie – Wissenschaftstheorie, philosophische Grundlagen und Geschichte“, 2. Aufl., Stuttgart.

Wallendorf, M./Belk, R.W. (1989): „Assessing Trustworthiness in Naturalistic Consumer Research“, in: *Hirschman, E.C.* (Hrsg.): „Interpretive Consumer Research“, Provo, S. 69–84.

WCED (1987): „Our common future“, Oxford et al.

Weber, J./Wallenburg, C.M. (2010): „Logistik- und Supply Chain Controlling“, 6. Aufl., Stuttgart.

Weik, E./Lang, R. (2001): „Moderne Organisationstheorien – Eine sozialwissenschaftliche Einführung“, Wiesbaden.

Weimer, G./Seuring, S. (2009): „Performance measurement in business process outsourcing decisions – Insights from four case studies“, in: *Strategic Outsourcing: An International Journal* 2 (3), S. 275–292.

Welge, M.K./Al-Laham, A. (2008): „Strategisches Management – Grundlagen – Prozess – Implementierung“, 5. Aufl., Wiesbaden.

Werner, F. (1932): „Die Betriebsformen des Versandhandels“, in: *Seiffert, R.* (Hrsg.): „Handbuch des Einzelhandels“, Stuttgart, S. 114–122.

Wildemann, H., (2000): „Von Just-In-Time zu Supply Chain Management“, in: *Wildemann, H.* (Hrsg.): „Supply Chain Management“, München, S. 49–85.

*Wilkes, R.E.* (1978): „Fraudulent Behavior by Consumers – The other side of fraud in the marketplace: consumer-initiated fraud against business“, in: *Journal of Marketing* 42 (4), S. 67–75.

*Williamson, O.E.* (1985): „The Economic Institutions of Capitalism – Firms, Markets, Relational Contracting“, New York, London.

*Williamson, O.E.* (1991): „Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives“, in: *Administrative Science Quarterly* 36 (2), S. 269–296.

*Wingfield, N.* (2013): „More Retailers at Risk of Amazon »Showrooming«“, in: *The New York Times*, online verfügbar: <http://bits.blogs.nytimes.com/2013/02/27/more-retailers-at-risk-of-amazon-showrooming/>, Stand: 16.08.2013.

*Winkler, H.* (2005): „Konzept und Einsatzmöglichkeiten des Supply Chain Controlling – Am Beispiel einer Virtuellen Supply Chain Organisation (VISCO)“, Wiesbaden.

*Winkler, H.* (2006): „Entwicklung von Supply Chain Strategien für eine Virtuelle Supply Chain Organisation (VISCO)“, in: *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung* 17 (1), S. 47–72.

*Wisner, J.D./Tan, K.-C./Leong, G.K.* (2012): „Supply Chain Management: A Balanced Approach“, 3. Aufl., Mason.

*Wood, M.* (1998): „Socio-economic status, delay of gratification, and impulse buying“, in: *Journal of Economic Psychology* 19 (3), S. 295–320.

*Wood, S.L.* (2001): „Remote Purchase Environments: The Influence of Return Policy Leniency on Two-Stage Decision Processes“, in: *Journal of Marketing Research* 38 (2), S. 157–169.

*Wrona, T./Fandel, G.* (2010): „Möglichkeiten und Grenzen einer Methodenintegration“, in: *Wrona, T./Fandel, G.* (Hrsg.): „ZfB Special Issue 4 – Mixed Methods – Konzeptionelle Überlegungen“, Wiesbaden, S. 1–15.

*Xia, Y./Zhang, G.P.* (2010): „The Impact of the Online Channel on Retailers' Performances: An Empirical Evaluation“, in: *Decision Sciences* 41 (3), S. 517–546.



Yang, J./Qin, Z./Lee, H. (2009): „Coordination of perishable product returns with imbalance information“, in: *International Journal of Management and Enterprise Development* 7 (3), S. 281–298.

Yin, R.K. (2009): „Case study research: design and methods“, 4. Aufl., Thousand Oaks et al.

Ying, W./Dayong, S. (2005): „Multi-agent framework for third party logistics in E-commerce“, in: *Expert Systems with Applications* 29 (2), S. 431–436.

Yu, C.-C./Wang, C.-S. (2008): „A hybrid mining approach for optimizing returns policies in e-retailing“, in: *Expert Systems with Applications* 35 (4), S. 1575–1582.

Zabriskie, N.B. (1972): „Fraud by Consumers“, in: *Journal of Retailing* 48 (4), S. 22–27.

Zäpfel, G. (2000): „Supply Chain Management“, in: Baumgarten, H./Wiendahl, H.-P./Zentes, J. (Hrsg.): „Logistik-Management – Strategien – Konzepte – Praxisbeispiele“, Berlin, Heidelberg, New York, Abschnitt 7.02.03, S. 1–32.

Zelewski, S. (2008): „Theoretische Fundierung der Wirtschaftsinformatik – Fragmentarische Thesen zu Anspruch und Wirklichkeit aus der Perspektive eines Grenzgängers“, in: Jung, R./Myrach, T. (Hrsg.): „Quo vadis Wirtschaftsinformatik? – Festschrift für Prof. Gerhard F. Knolmayer zum 60. Geburtstag“, Wiesbaden, S. 163–190.

Zentes, J./Schramm-Klein, H. (2008): „Neue Anforderungen an die Handelslogistik – Implikationen aus Theorie und Praxis mit besonderem Fokus auf Multi-Channel-Systeme des Handels“, in: Nyhuis, P. (Hrsg.): „Beiträge zu einer Theorie der Logistik“, Berlin, Heidelberg, S. 409–438.

Zhou, G./Min, H. (2011): „Designing a closed-loop supply chain with stochastic product returns: a Genetic Algorithm approach“, in: *International Journal of Logistics Systems and Management* 9 (4), S. 397–418.

Zhou, H./Reid, R.D./Benton, W.C., Jr. (2006): „The drivers of product return in the information age“, in: *International Journal of Internet and Enterprise Management* 4 (2), S. 100–117.

Zöfel, P. (2002): „Statistik verstehen – Ein Begleitbuch zur computergestützten Anwendung“, München et al.

zu *Knyphausen, D.* (1993): „»Why are Firms different?« – Der »Ressourcenorientierte Ansatz« im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management“, in: *DBW – Die Betriebswirtschaft* 53 (6), S. 771–792.



Haben Unternehmensvertreter den Versandhandel (Internet, Katalog, Teleshopping) in der Vergangenheit lange Zeit belächelt, gilt dieser mittlerweile als etablierter Distributionskanal. Eine quantitative Einordnung manifestiert die beschriebene Entwicklung. Während die Konsumausgaben seit Jahren stagnieren und inflationsbereinigt sogar leicht rückgängig sind, haben sich die Versandhandelszahlen von 2006 bis 2013 nahezu verdoppelt. Dabei geht das Wachstum maßgeblich auf das Onlineshopping zurück. Derzeit beträgt der Umsatzanteil des Versandhandels mit stark steigender Tendenz ca. 11 %.

Das zentrale Merkmal des Versandhandels ist die räumliche Trennung von Angebot und Nachfrage. Verbraucher haben erst mit der Lieferung, das heißt nach Abschluss des Kaufvertrags, die Möglichkeit, sich vollumfänglich über Warenzustand und -beschaffenheit zu informieren. Dieses Defizit kann dazu führen, dass gelieferte Produkte nicht den Kundenerwartungen entsprechen. Darüber hinaus können sich Kundenbedürfnisse im Zeitraum zwischen Bestellung und Lieferung verändern. Beide Umstände begünstigen Rücksendungen, da Kunden abwägen, ob der nach Ende der Widerrufsfrist verbleibende Produktnutzen den um die anfallenden Transaktionskosten bereinigten Kaufpreis übertrifft. Falls nicht, kommt es zur Retoure. Folglich ist das Retourenmanagement elementarer Bestandteil des Geschäftsmodells.

Trotz großer Praxisrelevanz existieren im deutschen Publikationsraum bislang nur wenige themenrelevante Beiträge. An dieser Stelle setzt die vorliegende Dissertation an, entwickelt ein theoretisches Fundament, leitet eine Forschungsagenda ab und trägt mit drei empirischen Studien zum Forschungsfortschritt bei. Darüber hinaus werden jeweils konkrete Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis entwickelt.

eISBN 978-3-86309-246-7



9 783863 092467

[www.uni-bamberg.de/ubp/](http://www.uni-bamberg.de/ubp/)

