

Die Beschäftigung mit Retouren im Online-Handel erfordert eine differenzierte Betrachtungsweise, sie können sowohl als Kosten- wie auch als Erlöstreiber gesehen werden (Petersen und Kumar 2010, S. 85). Als Erlöstreiber hat die Rückgabemöglichkeit online bestellter Waren die Akzeptanz des Online-Handels zu einem stetig wachsenden Vertriebskanal gefördert. Kunden erachten das Widerrufsrecht als unabdingbare Grundvoraussetzung, da sie vor einer Bestellung im Onlineshop keine Möglichkeit haben, die Ware wie im stationären Handel vorab zu begutachten. Das Risiko, ein Produkt zu erhalten, das nicht den Erwartungen entspricht und nicht zurückgegeben werden könnte, würde unsichere Kunden vom Online-Kauf abhalten (ibi research 2013, S. 31). Trotz dieser absatzstimulierenden Wirkung des Rückgaberechts (Asdecker 2014, S. 4) sind Retouren vor allem Kostentreiber (Möhring et al. 2015, S. 257).

Jeder Online-Händler muss bestrebt sein, seine Retourenkosten zu verringern und seine Retourenquote nachhaltig zu senken. Der Gewinn ist erst dann realisiert, wenn die gelieferte Ware nach Ablauf der Widerrufsfrist endgültig beim Kunden verbleibt. Denn ob eine Retoure ein weiteres Mal zum Originalverkaufspreis oder zumindest als rabattierte Gebrauchtware abgesetzt werden kann, hängt von deren Unversehrtheit und Wiederverwertbarkeit nach der Retourenrücksendung und Retourenaufbereitung ab.

---

## 2.1 Die Begriffe Retoure und Retourenmanagement

Mit **Retoure** wird im Online-Handel die vom Kunden an den Lieferanten zurückgesendete Ware (Kundenretoure) bezeichnet (Pollmeier 2012, S. 30). Der Retoure geht eine Warenbestellung im Onlineshop und die Zustellung der bestellten Ware

an den Kunden voraus. Entspricht die zugestellte Ware nicht den Erwartungen des Kunden, so steht ihm nach den gesetzlichen Regelungen des Fernabsatzes (siehe Abschn. 2.3) ein Widerrufsrecht und die Rücksendung der Ware zu. Die Kundenretoure ist somit eine der Vorwärtslogistik mit der Lieferung bestellter Ware an den Kunden entgegengesetzte Warenflussrichtung der Rückführungslogistik (Steven 2007, S. 411). Das **Retourenmanagement** als funktionale Aufgabe umfasst die Ausgestaltung aller Maßnahmen und Aktivitäten, die im Unternehmen durch die grundsätzliche Rückgabemöglichkeit koordiniert werden müssen:

► „Das Retourenmanagement stellt eine wesentliche Aufgabe der Rückführungslogistik und des Kundenmanagements dar, bei der Waren-, Finanz- und Informationsflüsse zwischen dem Rücksendenden (Retournierer) und dem Lieferanten eines Gutes geplant, gesteuert und kontrolliert werden“ (Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort Retourenmanagement).

Neben dem **Warenfluss** mit dem Rückversand der Ware durch den Kunden, der Warenannahme und Warenprüfung sowie der Aufbereitung und Wiedereinlagerung der Waren (Stallmann und Wegner 2015, S. 44) zählen zum Retourenmanagement auch ein **Finanzfluss** mit der Rückabwicklung der durch den Kunden bereits getätigten Zahlung und ein **Informationsfluss** durch die Kommunikation mit dem Kunden während des Retourenprozesses (Asdecker 2014, S. 19). Tab. 2.1 verdeutlicht, dass es neben der Rückführungslogistik als eine Komponente des reaktiven Retourenmanagements auch um die Vermeidung und Verhinderung von Retouren vor, während und nach der Bestellung durch ein präventives Retourenmanagement geht (Rogers et al. 2002, S. 5).

Die **Ziele des Retourenmanagements** lassen sich in kosten- und kundenorientierte Ziele differenzieren (Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort Retourenmanagement). Beide Zielrichtungen können parallel verfolgt werden, da sich

**Tab. 2.1** Komponenten des Retourenmanagements. (Quelle: Eigene Darstellung nach Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort Retourenmanagement)

Präventives Retourenmanagement	Reaktives Retourenmanagement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen zur Vermeidung von Retouren vor der Bestellung</li> <li>• Beeinflussung der Warenkorbzusammenstellung während der Bestellung (Sofortreaktion im Online-Dialog oder automatisierte Bestellrestriktion)</li> <li>• Maßnahmen zur Verhinderung von Retouren nach der Bestellung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen zur effizienten Bearbeitung des Retoureneingangs</li> <li>• Maßnahmen zur bestmöglichen Wiederaufbereitung der Retouren und Rückführung in den Warenbestand</li> <li>• Maßnahmen zur zeitnahen Wiederverwertung/Neuvermarktung von Retouren</li> </ul>

**Tab. 2.2** Ziele des Retourenmanagements. (Quelle: Eigene Darstellung nach Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort Retourenmanagement)

Kostenorientierte Ziele	Kundenorientierte Ziele
<ul style="list-style-type: none"><li>• Verringerung der Rücksendewahrscheinlichkeit</li><li>• Optimierung der Kosten des Handlings und der mit der Vermeidung und Verhinderung der Retouren verbundenen Kosten</li><li>• Senkung der Prozesskosten</li><li>• Erhöhung der Prozessgeschwindigkeit</li><li>• Steigerung der Prozessqualität</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gesteigerte Kaufwahrscheinlichkeit mit der Absatzstimulierung durch kulante Rücknahmeregelungen</li><li>• Sicherstellung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung</li><li>• Erhöhung der Wiederkaufwahrscheinlichkeit</li><li>• Positive Weiterempfehlung der Kunden</li><li>• Vom Kunden wahrgenommener Differenzierungsvorteil gegenüber restriktiven Online-Händlern</li></ul>

kostenorientierte Ziele primär auf den Prozess der Retourenbearbeitung fokussieren, während die Verfolgung kundenorientierter Ziele auf eine Reduzierung der Retourenquote hinwirkt. Tab. 2.2 gibt einen Überblick über kosten- und kundenorientierte Ziele des Retourenmanagements.

## 2.2 Die Kennzahl Retourenquote

Die Retourenquote ist die gängigste Kennzahl im Retourenmanagement. Sie kennzeichnet das prozentuale Verhältnis zwischen Auftragspositionen und Rücksendepositionen. Zu unterscheiden sind Alpha-, Beta- und Gamma-Retourenquoten (Asdecker 2014, S. 227 f.).

### Alpha-Retourenquote = Anzahl der zurückgesendeten Pakete

Die Alpha-Retourenquote berechnet sich als Verhältnis der retournierten zu den versendeten Paketen (Asdecker 2016a). Es geht aus logistischer Perspektive um die reine Anzahl von Paketen, unabhängig davon, ob ein oder mehrere Artikel mit einer Paketsendung retourniert wurden. Die Alpha-Retourenquote ermöglicht eine bessere Planung der paketbezogenen Bearbeitungsprozesse in der Retourenlogistik (Asdecker 2016a).

### Beta-Retourenquote = Anzahl der zurückgesendeten Artikel

Die Beta-Retourenquote beschreibt das Verhältnis von retournierten zu versendeten Artikeln (Asdecker 2016b). Es geht aus Sortimentsperspektive um die Identifizierung von Artikeln mit hohem Rücksendeanteil (Retourentreiber) und solchen mit niedrigem Rücksendeanteil. Bei Online-Händlern der Mode- und Bekleidungsbranche

**Tab. 2.3** Gegenüberstellung Alpha-, Beta- und Gamma-Retourenquote. (Quelle: Eigene Darstellung nach Asdecker 2016a, 2016b, 2016c)

	Alpha-Retourenquote		Beta-Retourenquote		Gamma-Retourenquote	
Controllingbezug	Ereignis		Menge		Wert	
Controllingobjekt	Paket		Artikel/Artikelgruppe		Bezugs-/Verkaufspreis	
Perspektive	Logistikperspektive		Sortimentsperspektive		Kosten-/Umsatzperspektive	
Berechnung	$\frac{\text{Anzahl retournierter Pakete}}{\text{Anzahl versendeter Pakete}} \times 100$		$\frac{\text{Anzahl retournierter Artikelpositionen}}{\text{Anzahl versendete Artikelpositionen}} \times 100$		$\frac{\text{Wert retournierter Artikelpositionen}}{\text{Wert versendete Artikelpositionen}} \times 100$	
Beispiel	$\frac{190}{1310} \times 100 = 14,50 \%$		$\frac{360}{3890} \times 100 = 9,25 \%$		$\frac{20.740}{116.820} \times 100 = 17,75 \%$	

ist die Alpha-Retourenquote häufig höher als die Beta-Retourenquote, da bei Auswahlbestellungen eines Kunden auch jeder einzelne Artikel der Paketsendung retourniert werden könnte (Asdecker 2016b). Dies kann bspw. dazu führen, dass von acht Artikeln einer Paketsendung sieben Artikel retourniert werden. Die Rücksendewahrscheinlichkeit eines Paketes steigt somit mit der Anzahl der darin versendeten Artikelpositionen (Asdecker 2014, S. 240).

#### **Gamma-Retourenquote = Wert der zurückgesendeten Artikel**

Die Gamma-Retourenquote setzt den Wert der zurückgesendeten Artikel mit dem Wert der versendeten Artikel ins Verhältnis (Asdecker 2016c). Sie ermöglicht in Kombination mit der Beta-Retourenquote eine Aussage darüber, ob in einem heterogenen Sortiment hochpreisige Artikel mit einer größeren Wahrscheinlichkeit retourniert werden als niedrigpreisige Produkte (Asdecker 2016c).

Tab. 2.3 zeigt, dass es aufgrund der unterschiedlichen Berechnungsansätze sinnvoll ist, im Unternehmen nicht von der einen generellen Retourenquote zu sprechen, sondern Alpha-, Beta- und Gamma-Retourenquote differenziert zu betrachten. Online-Händler ermitteln am häufigsten die Beta-Retourenquote (ibi research 2011, S. 153 f.), auch in Branchenstudien wird meistens auf eine Beta-Retourenquote verwiesen.

---

## **2.3 Rechtliche Grundlagen für Fernabsatzverträge**

Die Rechte und Pflichten bei Fernabsatzverträgen sind im BGB (Bürgerliches Gesetzbuch) in den §§ 312c ff. geregelt. Die Rechtsnormen beziehen sich auf Verträge, die zwischen einem Unternehmer und einem Verbraucher unter ausschließlicher Verwendung von Fernkommunikationsmitteln abgeschlossen werden (§ 312c Absatz 1 BGB). Das heißt, bei einem Fernabsatzvertrag wie im Online-Handel findet keine persönliche Begegnung zwischen Verkäufer und Käufer im Rahmen des Kaufvertragsabschlusses statt. Mit der Novellierung der Regelungen zum Fernabsatz vom 13. Juni 2014 (Umsetzung der EU-Verbraucherschutzrichtlinie 2011/83/EU in nationales Recht) gelten für das Widerrufsrecht und die Retourenrücksendekosten neue gesetzliche Vorgaben. Den Unternehmen steht es aber frei, diese Mindestanforderungen freiwillig zu übertreffen. Im Folgenden werden die wesentlichen Regelungen mit Auswirkungen auf das Retourenmanagement dargestellt.

**Widerrufsrecht und Widerrufsfrist** Verbrauchern steht bei Abschluss von Fernabsatzverträgen ein grundsätzliches Widerrufsrecht zu (§ 312g Absatz 1 BGB). Der Gesetzgeber verlangt nach § 355 Absatz 2 BGB eine Widerrufsfrist von 14 Tagen. Vor der Novellierung der Regelungen des Fernabsatzes war es möglich, den wirksamen Widerruf ohne Angabe von Gründen alleine durch die Rücksendung der Ware zu erklären. Mit Wirkung zum 13. Juni 2014 muss nach dem Willen des Gesetzgebers der Widerruf vor der Rücksendung eindeutig erklärt werden (§ 355 Absatz 1 BGB). Dies kann per Mail, Fax, Brief oder einem vom Händler bereitzustellenden Widerrufsformular erfolgen (§ 356 Absatz 1 BGB). Der Online-Händler muss den Verbraucher über die Pflicht und die formal richtige Durchführung des Widerrufs informieren. Die zu retournierende Ware muss nach der Erklärung des Widerrufs innerhalb der vom Online-Händler eingeräumten Widerrufsfrist zurückgesendet werden. Online-Händler können aber weiterhin auf eine ausdrückliche Erklärung des Widerrufs verzichten und den Widerruf alleine durch die Rücksendung der Retoure als wirksam annehmen.

Die Rückerstattung des ggf. bereits gezahlten Kaufpreises an den Kunden hat grundsätzlich innerhalb von 14 Tagen nach Eingang der Retoure beim Online-Händler zu erfolgen. Für die Rückzahlung muss der Unternehmer dasselbe Zahlungsmittel verwenden, das der Verbraucher bei der Zahlung verwendet hat (§ 357 Absatz 3 BGB).

---

### Beispiel

Gesetzliche Ausnahmen vom Widerrufsrecht im Online-Handel (§ 312g Absatz 2 Nummer 1–13 BGB):

- Nach Kundenspezifikation angefertigte und personalisierte Waren (Nummer 1)
- Schnell verderbliche Waren mit kurzem Verfallsdatum (Nummer 2)
- Aus Hygienegründen und aus Gründen des Gesundheitsschutzes versiegelte Waren, deren Versiegelung nach der Lieferung entfernt wurde (Nummer 3)
- Musik, Filme, Computersoftware auf versiegelten Datenträgern, deren Versiegelung nach der Lieferung entfernt wurde (Nummer 6)

**Retourenrücksendekosten** Die Retourenrücksendekosten (Porto für die Rücksendung) sind nach dem Willen des Gesetzgebers grundsätzlich vom Verbraucher zu tragen (§ 357 Absatz 6 BGB). Der Online-Händler muss den Kunden ausdrücklich darauf hinweisen. Abweichende Regelungen sind möglich, der Online-Händler kann auf die Kostenweitergabe verzichten und trägt ganz oder teilweise die Kosten der Rücksendung der Retoure.

**Wertverlust und Wertersatz** Die neuen Regelungen des Fernabsatzes bieten unterschiedliche Auslegungen der Rückerstattungspflicht des Kaufpreises durch den Online-Händler. Grundsätzlich darf der Verbraucher die gelieferten Waren zu Hause nur so weit ausprobieren und testen, wie es ihm auch in einem stationären Ladengeschäft möglich wäre. Wird die Ware während der Widerrufsfrist stärker genutzt als zur reinen Prüfung der Funktion und der Eigenschaften nötig ist, dann kann der Online-Händler vom retournierenden Kunden einen Wertersatz für den Wertverlust der Ware verlangen (§ 357 Absatz 7 BGB).

---

**Beispiel**

Auszug aus den AGBs des Online-Händlers Amazon:

„Sie müssen für einen etwaigen Wertverlust der Waren nur dann aufkommen, wenn dieser Wertverlust auf einen zur Prüfung der Beschaffenheit, Eigenschaften und Funktionsweise nicht notwendigen Umgang mit ihnen zurückzuführen ist“ (AGB Amazon 2017).

Missbrauchsfälle durch eine übermäßige Nutzung von Produkten während der Widerrufsfrist kommen in nahezu allen Warenkategorien vor und sind ein kaum vermeidbares Problem im Online-Handel (Walsh und Möhring 2015, S. 9). Großflächige Fernseher werden vor Sportereignissen bestellt und nach dem Finale retourniert. Hochwertiger Schmuck und Kleidung (Smoking, Abendkleid) wird nach der einmaligen Nutzung bei einem festlichen Anlass retourniert, bei der Retourenprüfung findet sich noch eine Eintrittskarte in der Innentasche des Anzugs. Ein Dirndl wird nach Abschluss des Oktoberfestes mit deutlichen Gebrauchsspuren und Verschmutzungen retourniert. Formaljuristisch sieht der Gesetzgeber im Fernabsatz keinen Missbrauchsfall vor (Asdecker 2017a). Ein Missbrauchsverdacht ist im Einzelfall nicht immer eindeutig nachzuweisen und kann bei der Forderung von Wertersatz zu aufwands- und zeitintensiven Rechtsstreitigkeiten führen, auf die Online-Händler im Zweifelsfall wohl eher verzichten (Asdecker 2014, S. 201).

---

## **2.4 Retourenquoten in Abhängigkeit der Branche und Warenkategorie**

Die Retourenquoten der Online-Händler variieren stark in Bezug auf die Branche und das Sortiment. Die Wertung veröffentlichter Branchen- oder Unternehmensretourenquoten ist allerdings eingeschränkt, wenn es keinen Hinweis auf die Berechnung als Alpha-, Beta- oder Gamma-Retourenquote gibt. Aktuelle Zahlen

belegen: Im Durchschnitt werden über alle Branchen des Online-Handels 16 % der bestellten Waren (Beta-Retourenquote) retourniert (ibi research 2017, S. 5 und S. 30), eine Steigerung von 3 % gegenüber 2013 (ibi research 2013, S. 34). Über 40 % der Online-Händler verzeichnen eine Beta-Retourenquote von über 10 % (ibi research 2013, S. 33), wobei die durchschnittliche Beta-Retourenquote in der Mode- und Bekleidungsbranche bei 26 % liegt (ibi research 2013, S. 34).

Nur wenige Online-Händler wie bspw. Zalando oder Otto kommunizieren offen ihre Beta-Retourenquote, die in den Warenkategorien Bekleidung und Schuhe bei ca. 50 % liegt (Nicolai 2013; Seidel 2013). Insgesamt beklagen 9 % der Online-Händler in den Warenkategorien Textilien, Bekleidung und Schuhe eine Beta-Retourenquote von 50 % und mehr (ibi research 2013, S. 34).



Retourenmanagement im Online-Handel  
Kundenverhalten beeinflussen und Kosten senken

Deges, F.

2017, X, 53 S. 8 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-18067-6