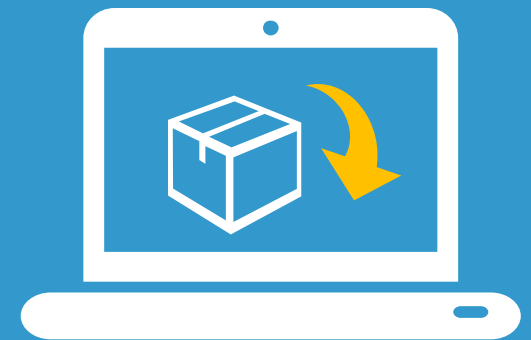


EHI-STUDIE

Versand- & Retourenmanagement im E-Commerce 2024

Trends und Strategien des Onlinehandels

EHI



Mit freundlicher Unterstützung von:



EHI Liebe Leserinnen und Leser,

seit 2013 veröffentlicht das EHI regelmäßig die Studie „Versand- und Retourenmanagement im E-Commerce“, die in diesem Jahr zum nunmehr 12. Mal erscheint. Während im Vorwort der 10. Ausgabe im Jahr 2022 noch geschrieben wurde, dass der E-Commerce „kontinuierlich bemerkenswerte Wachstumszahlen“ verzeichnet und durch die Coronapandemie „einen zusätzlichen Schub“ erhalten hat, sieht die Welt aktuell etwas anders aus. Die neuesten Daten des EHI zeigen, dass die Boomjahre vorerst vorbei sind oder aber zumindest einen vorübergehenden Dämpfer erlitten haben.¹

Was bleibt, ist dennoch bemerkenswert, nämlich die Erkenntnis, dass eine effiziente Logistik eine zwingende Notwendigkeit ist, um relevante Potenziale im E-Commerce zu erschließen. Denn gerade im B2C-Bereich hängt die Wettbewerbsfähigkeit von der Kundenzufriedenheit ab und die kann sich bekannterweise schnell wandeln.

Die Studie bietet eine Bestandsaufnahme der Strategien von Onlinehändlern vor allem in den

Bereichen Fulfillment, Versand- und Retourenmanagement. Darüber hinaus untersucht sie aktuelle und zukünftige Trends und Strategien, insbesondere in Bezug auf Lieferkonditionen, Liefergeschwindigkeit, Retourenquoten und –kosten sowie Maßnahmen zur Retourenvermeidung.

Im Kontext der aktuellen Marktlage und der jüngsten Untersuchungen zum Retourenmanagement wird deutlich, dass die Studie „Versand- & Retourenmanagement im E-Commerce 2024“ eine besondere Rolle spielt. Sie ergänzt nicht nur die bisherigen Studien dieses Jahres, sondern zeichnet sich auch durch ihren wertvollen Beitrag sowohl für Händler als auch für Dienstleister aus. Die Ergebnisse der Studie bilden eine fundierte Grundlage für den anstehenden Diskurs im Versand- und Retourenmanagement.

Sie bieten praxisnahe Einblicke in den Onlinehandel und integrieren zugleich Expertenmeinungen, um Onlinehändlern strategisch relevante Erkenntnisse für die Optimierung

ihres Geschäfts und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu liefern.

Wir bedanken uns herzlich bei allen Onlinehändlern, die an der Befragung teilgenommen haben, für die freundliche Unterstützung und die offenen, kompetenten und informativen Auskünfte.

Niklas Stanislawski
Projektmanager Handelslogistik
EHI Retail Institute



Tobias Röding
Projektmanager Handelslogistik
EHI Retail Institute



¹ EHI (2023): E-Commerce-Markt Deutschland 2023, Marktstudie der Top-1.000-B2C-Onlineshops und der Top-10-B2C-Marktplätze

Vorwort	3	Anforderungen, Trends und Strategien beim Retourengeschäft	43
Management Summary	5	Schwerpunktthemen beim Retourengeschäft	44
Einleitung	9	Verknüpfung von Onlineshop und Logistik	50
Retourenmanagement 2024: Zwischen Kosten und Kundenbindung	10	Retourenmanagement im eigenen Unternehmen	53
Methodik und Stichprobenstruktur	11	Retourenmanagement gegenüber Kund:innen	56
Organisation des Fulfillments im Onlinekanal	17	Retourenquote	62
Anforderungen, Trends und Strategien der Onlinehändler beim Versand	20	Wiederverwendbarkeit von Retouren	67
Organisation des Versands im Onlinekanal	21	Fazit und Ausblick	71
Liefargeschwindigkeit	26	Anhang	74
Versandverpackungen	33	Abbildungsverzeichnis	75
Versandkosten	38	Impressum	77



Ein Großteil der in der Studie **abgebildeten Grafiken** ist in unserer Online-Statistik-Datenbank **handelsdaten.de** verfügbar und kann dort heruntergeladen werden.

Management Summary

Key Findings

„Im Kontrast zu kundenkontaktfernen Entscheidungen, wie der Wahl von Transportdienstleistern, bei denen wirtschaftliche Kriterien im Vordergrund stehen, wird bei kundenkontaktnahen Entscheidungen, wie der Auswahl von Versandverpackungen, verstärkt auf Nachhaltigkeit gesetzt.“

Niklas Stanislawski
EHI Retail Institute

Key Findings

Wirtschaftlichkeit prägt die Wahl von Fulfillment-Dienstleistern

Die meisten Onlinehändler wickeln zentrale Prozesse wie Retourenbearbeitung und Kundendienst weiterhin intern ab (≥ 90 Prozent). Allerdings steigt die Auslagerung komplexer Aufgaben: 22 Prozent übergeben Lagerhaltung und Verpackung an externe Dienstleister. Versand und Transport werden etwa hälftig intern oder extern abgewickelt.

Bei der Auswahl von Fulfillment-Dienstleistern haben wirtschaftliche Kriterien stark an Bedeutung gewonnen (91 Prozent), während Qualitätsansprüche leicht hinter Zuverlässigkeit zurückfallen. Auch Anforderungen wie IT-Anbindung und Kapazitäten zur Spitzenbewältigung steigen im Vergleich zu 2023.

Flexible Logistikstrategien im Onlinehandel

Ein Großteil der Onlinehändler integriert weiterhin synergetische Logistikstrukturen, wobei 99 Prozent ein gemeinsames

Verteilzentrum für Online- und Offlinekanäle nutzen. Rund ein Drittel der Händler betreibt zusätzlich separate Verteilzentren für Onlineartikel, entweder am selben oder an einem anderen Standort. Parallel dazu gewinnt das „Ship from Store“-Konzept weiter an Bedeutung (68 Prozent). Im Versandprozess bleibt Outsourcing dominierend, jedoch ist die Nutzung von KEP-Dienstleistern im Vergleich zum Vorjahr stark gesunken (von 94 Prozent auf 73 Prozent). Spediteure (52 Prozent) und lokale Kurierdienste (13 Prozent) decken ebenfalls wesentliche Anteile der Versandlogistik ab. Bei der Auswahl von Dienstleistern stehen Kriterien wie Liefertreue und Pünktlichkeit an erster Stelle (95 Prozent). Auffällig ist zudem der Rückgang der Nachhaltigkeit als Priorität um neun Prozentpunkte. Die Bedeutung einer verlässlichen Sendungsverfolgung als Serviceleistung bleibt konstant hoch (94 Prozent).

Versandstrategie im Spannungsfeld von Wettbewerb und Kosten

Schnelle Lieferzeiten bleiben für 81 Prozent der Onlinehändler das wichtigste Kriterium bei der Wahl des Versanddienstleisters. Die tatsächlichen Lieferzeiten haben sich jedoch verschoben: Es wurden nur noch 56 Prozent der Standardlieferungen innerhalb von ein bis zwei Tagen zugestellt, während Lieferungen innerhalb von drei bis fünf Tagen um 10 Prozentpunkte auf 38 Prozent gestiegen sind. Next-Day-Delivery nimmt zu, während Same-Day-Delivery aufgrund hoher Kosten seltener wird. Standardisierte Logistikprozesse (85 Prozent) und effiziente Warenwirtschaftssysteme (67 Prozent) spielen weiterhin eine zentrale Rolle als Maßnahmen zur Sicherstellung kurzer Lieferzeiten.

Quick-Commerce bleibt eine Randerscheinung, bei der 42 Prozent der Händler Kooperationen skeptisch gegenüberstehen.

Mehrwegverpackungen auf dem Vormarsch

Der Produktschutz hat mit 87 Prozent der Nennungen weiterhin die höchste Priorität bei der Auswahl von Versandverpackungen, jedoch nimmt die ökologische Nachhaltigkeit eine wachsende Rolle ein. 71 Prozent der Händler optimieren das Größenverhältnis der Verpackung, um Materialverschwendung zu vermeiden, während 60 Prozent auf recycelte Materialien setzen.

Der Anteil der Händler, die das Kosten-Nutzen-Verhältnis priorisieren, sank leicht auf 53 Prozent. Dieses deutet darauf hin, dass die Bedeutung der Nachhaltigkeit zumindest bei der Auswahl von Versandverpackungen die aktuellen Herausforderungen steigender Kosten überlagert. Besonders hervorzuheben ist der Anstieg der Nutzung von Wellpappe auf 96 Prozent (+10 Prozentpunkte). Versandtaschen aus Papier verzeichneten mit 50 Prozent eine ähnliche Steigerung. Kunst-

stofftaschen (16 Prozent) bleiben hingegen konstant. Die Rücksendung in Originalverpackungen zeigt eine Verschiebung: Bei 31 Prozent der Händler kommen nur ein Drittel der Retouren in der Originalverpackung an, was auf Herausforderungen bei der Wiederverwendbarkeit hinweist.

Ein signifikanter Wandel zeichnet sich bei Mehrwegverpackungen ab, deren Nutzung sich auf 20 Prozent verdoppelte. Dennoch stellen die Kosten für Mehrwegverpackungen (64 Prozent) deutliche Hürden dar.

Die Hürde der steigenden Versandkosten

Die Analyse der Daten zeigt eine klare Tendenz der Onlinehändler zu differenzierten Ansätzen bei der Übernahme der Versandkosten. Während 40 Prozent der Händler die Versandkosten ab einem bestimmten Bestellwert übernehmen, bieten 30 Prozent generell eine versandkostenfreie Lieferung an. Dies unterstreicht den Versuch, durch Schwellenwerte Zusatzkäufe zu

generieren. Der Ansatz, feste Versandkosten zu erheben, ist mit 64 Prozent jedoch am weitesten verbreitet und ermöglicht sowohl den Händlern als auch den Kund:innen eine transparente und einfache Kostenkalkulation.

Mit Blick auf die Festlegung der Versandkosten betrachten 33 Prozent der Händler den Warenwert als zentrales Kriterium, gefolgt von der Liefergeschwindigkeit (24 Prozent). Gewicht und Volumen spielen hingegen eine zweitrangige Rolle und sind im Vergleich zum Vorjahr sogar marginal rückläufig.

Die Mehrheit der Onlinehändler (92 Prozent) gibt Versandkosten zwischen 2 und 10 € an die Kund:innen weiter, wobei der Anteil derer, die über 5 € berechnen, im Vergleich zu 2023 um neun Prozentpunkte gestiegen ist. Die geringe Anzahl von Händlern, die mehr als 10 € verlangen, deutet darauf hin, dass höhere Beträge meist nur bei größeren oder sperrigeren Gütern erhoben werden.

Retourenbearbeitung: Mehrheit optimiert, Nachzügler bestehen

Die Rückabwicklung von Retouren im E-Commerce zeigt erhebliche Unterschiede in der Effizienz der Prozesse. Während 55 Prozent der Onlinehändler ihre Retouren intern innerhalb von drei Werktagen abwickeln, benötigen 45 Prozent fünf Tage und länger. Auch die systematische Erfassung von Retourengründen nimmt zu, wobei 81 Prozent der Händler diese Daten analysieren und 67 Prozent gezielte Maßnahmen daraus ableiten. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass Onlinehändler die wachsende Bedeutung und Wettbewerbsvorteile datengetriebener Optimierung erkennen und nutzen. Besonders in Zeiten von KI-gestützter Prozessautomatisierung wird diese Thematik weiter an Bedeutung gewinnen.

Zudem rückt die präventive Vermeidung von Retouren immer stärker in den Fokus. Insbesondere die Optimierung von Verpackung und Produktqualität hat in diesem Jahr an Bedeutung gewonnen. Entscheidend bleibt jedoch weiterhin eine ausführliche und präzise Produktbeschreibung.

Auch der Anteil derer, die Retourengründe konsequent verfolgen, stieg um 15 Prozentpunkte, was wiederum die wachsende Bedeutung der datenorientierten Analyse sowie das Ableiten etwaiger Handlungsalternativen mit Blick auf die Retourenprävention unterstreicht.

Es zeigt sich allerdings auch, dass der Kostendruck hoch bleibt: Während die Logistikkosten für den Versand eines Artikels für 42 Prozent der Händler unter 5 € liegen, betragen diese für 41 Prozent bis zu 25 €. Die hohen Kosten für Transport und manuelle Prozesse wie Kommissionierung und Verpackung verdeutlichen die Dringlichkeit, effizientere Lösungen zu identifizieren.

Der Transport ist nicht nur beim Versand, sondern auch bei der Rückführung von Waren ins Lager ein wichtiger Kostentreiber, wie 64 Prozent der Befragten bestätigen. Besonders ins Gewicht fallen jedoch die Kosten für die Prüfung und Qualitätskontrolle der Retouren, die von 67 Prozent der Onlinehändler hervorgehoben wurden.

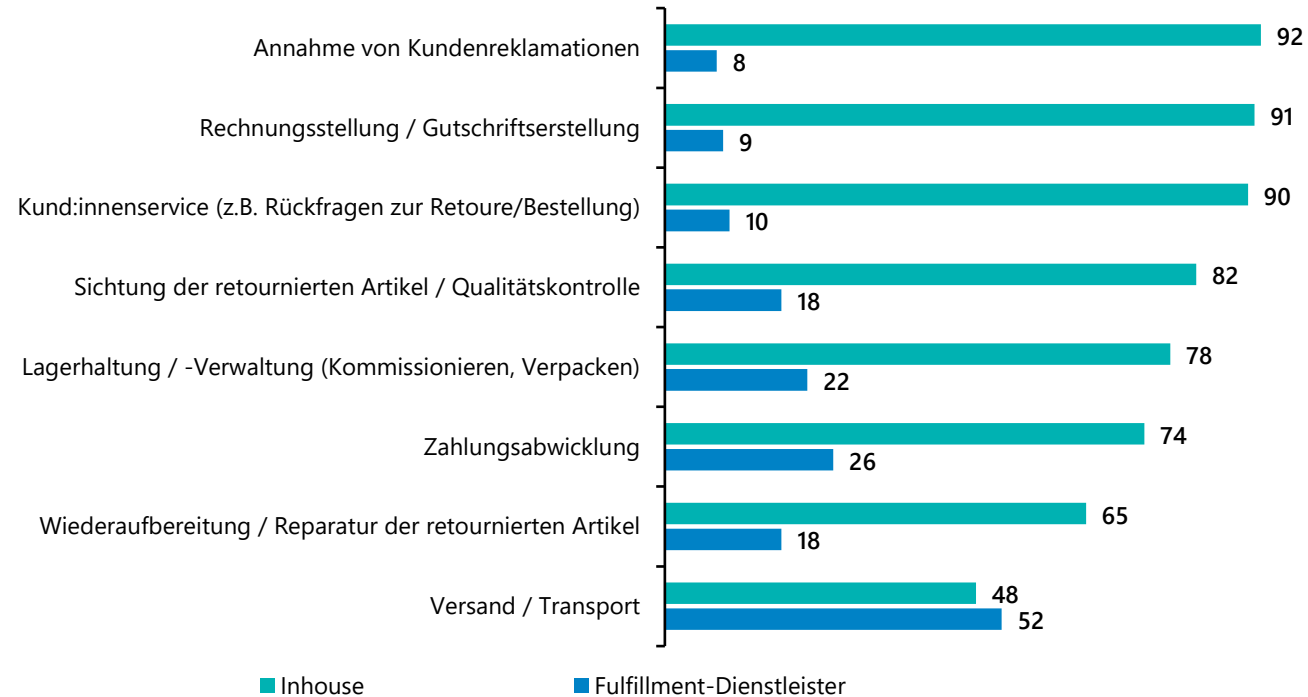
Die Retourenquoten variieren stark nach Warengruppen. Im Mode- und Freizeitbereich erreicht die Retourenquote in einigen Fällen über 25 Prozent, während im Segment Elektronik und Bücher deutlich geringere Quoten vorherrschen. Trotz dieser Herausforderungen berichten 65 Prozent der Händler von stabilen Retourenquoten in den vergangenen Jahren. Es wird jedoch ebenfalls deutlich, dass ein Trend zu steigenden Retourenzahlen (23 Prozent der Händler) bei gleichzeitig sinkenden Erfolgen in der Reduzierung der Retourenrate zu verzeichnen ist.

Die Behandlung von retournierten Artikeln zeigt ebenso eine differenzierte Strategie der Händler. Während 71 Prozent der befragten Unternehmen Qualitätsmängel als Grund angeben, dass retournierte Produkte nicht als A-Ware wiederverkauft werden können, nutzen 59 Prozent den B-Ware-Markt, um Restwerte zu realisieren. Gleichzeitig entscheiden sich 34 Prozent der Händler für die Spende nicht verwertbarer Produkte.

Welche logistischen Warehousing-Prozesse werden in Ihrem Unternehmen Inhouse und/oder von einem Fulfillment-Dienstleister durchgeführt?

Inhouse-Durchführung oder Outsourcing von logistischen Warehousing-Prozessen im Onlinekanal (Abb. 7)

Angaben in Prozent



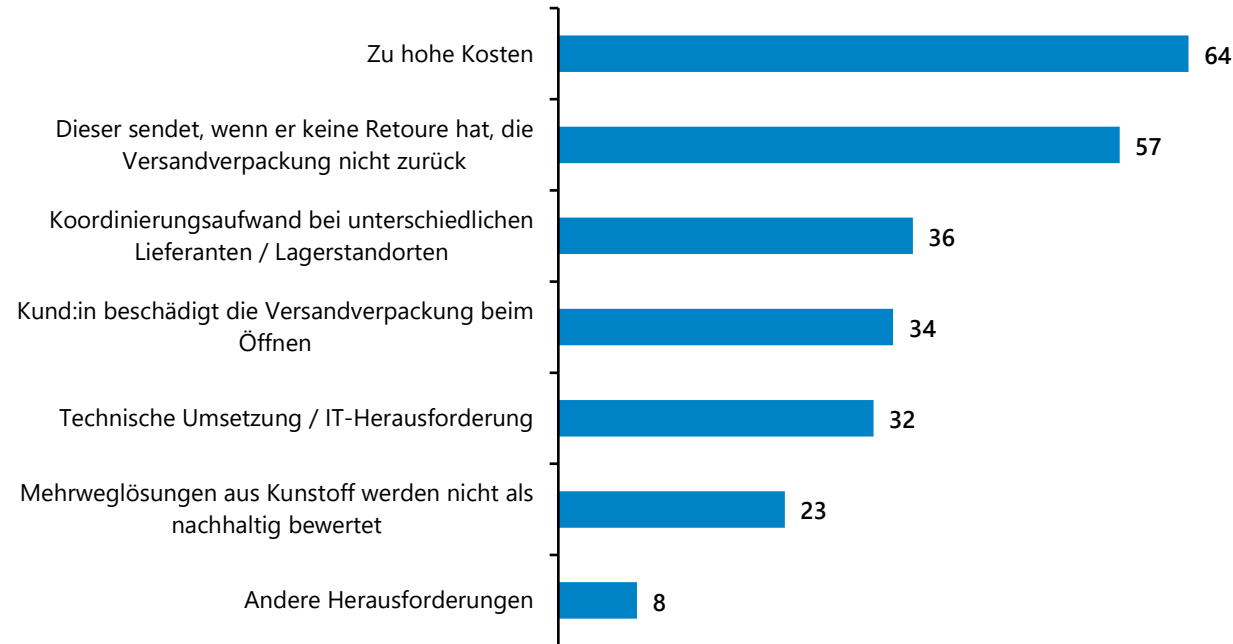
Ein Großteil der Onlinehändler bewältigt logistische Prozesse, insbesondere solche mit direktem Kontakt zu den Kund:innen, weiterhin überwiegend inhouse. Tätigkeiten wie die Bearbeitung von Reklamationen und Retouren, die Rechnungsstellung und der Kundenservice sind für 90 Prozent und mehr der befragten Onlinehändler Kernprozesse, die intern abgewickelt werden.

Gleichzeitig zeigt sich eine signifikante Neigung zur Auslagerung komplexer und zeitaufwändiger Tätigkeiten: 22 Prozent der Onlinehändler haben Prozesse wie Lagerhaltung, Kommissionierung, Verpackung und die Bearbeitung von Retouren an Fulfillment-Dienstleister ausgelagert. Auffällig ist, dass spezifische Aufgaben, wie die Wiederaufbereitung oder Reparatur retournierter Artikel (65 Prozent), wieder verstärkt inhouse erfolgen. Ein nahezu ausgeglichenes Verhältnis zeigt sich beim Versand und Transport, wo 48 Prozent der Onlinehändler auf eigene Ressourcen setzen, während 52 Prozent diesen Prozess auslagern.

Welches sind die entscheidenden Herausforderungen beim Angebot von Mehrweg-Versandverpackungen?

Herausforderungen beim Einsatz von Mehrweg-Versandverpackungen (Abb. 23)

Angaben in Prozent



Mehrwegverpackungen bieten ökologische Vorteile, doch sie stellen Onlinehändler auch vor erhebliche Herausforderungen. Besonders die Kosten für die Anschaffung, Rückführung und Aufbereitung dieser Verpackungen werden zunehmend kritisch gesehen. Aktuell empfinden 64 Prozent der befragten Onlinehändler diese Kosten als besonders belastend, was eine deutliche Steigerung gegenüber dem Vorjahr darstellt.

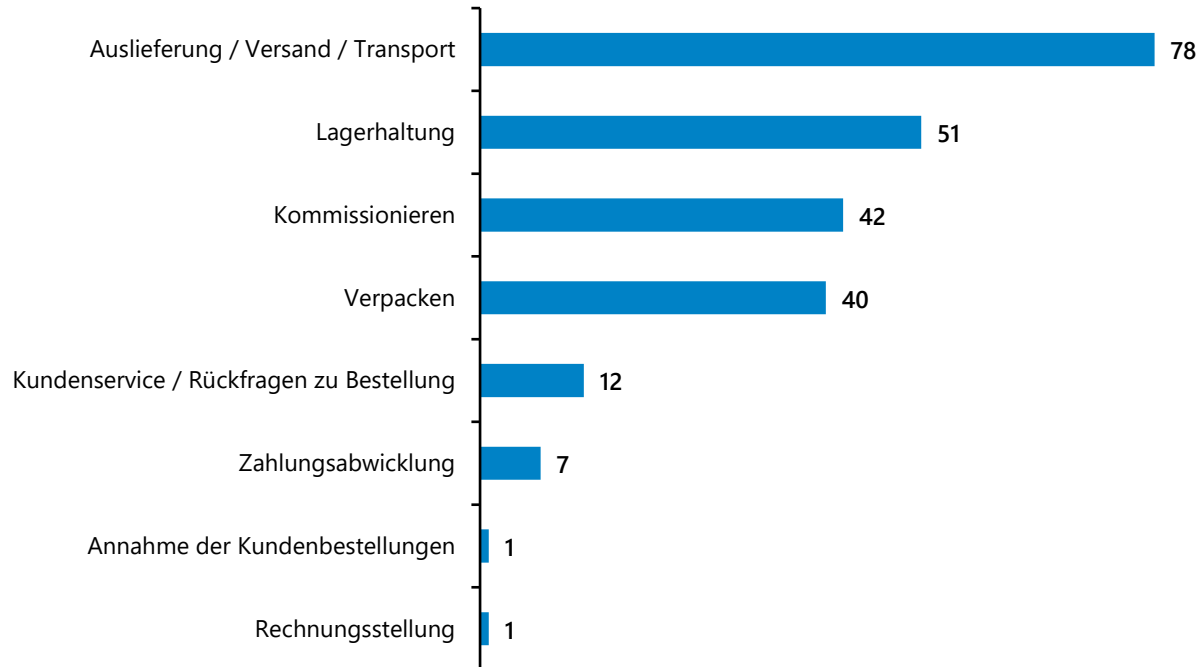
Gleichzeitig ist die Problematik der fehlenden Rücksendung von Verpackungen durch Kund:innen, wenn keine Retoure vorliegt, leicht gesunken. Im Vorjahr sahen noch 61 Prozent der Onlinehändler dies als Herausforderung, während es aktuell 57 Prozent sind. Dies könnte auf verbesserte Anreizsysteme zurückzuführen sein.

Ferner kämpfen 36 Prozent der Onlinehändler mit dem Koordinierungsaufwand bei verschiedenen Lieferanten und Lagerstandorten und 32 Prozent mit den spezifischen IT-Herausforderungen.

Was sind die größten Kostentreiber in Ihrer Logistik beim Versand online bestellter Artikel?

Größte Kostentreiber in der Logistik beim Versand online bestellter Artikel (Abb. 32)

Angaben in Prozent



Die Versandkosten online bestellter Artikel werden maßgeblich durch die Auslieferung zu den Kund:innen geprägt, welche mit 78 Prozent als größter Kostentreiber identifiziert wurde. Diese Dominanz der Versandkosten zeigt, dass viele Händler vor der Herausforderung stehen, steigende Transportkosten und die Komplexität der „letzten Meile“ effizient zu managen. An zweiter Stelle steht die Lagerhaltung mit 51 Prozent.

Interessant ist, dass sowohl die Kommissionierung (42 Prozent) als auch das Verpacken (40 Prozent) ebenfalls signifikante Kostentreiber darstellen, was auf den hohen manuellen Aufwand bzw. die steigenden Lohnkosten in diesen Bereichen zurückzuführen ist. Ferner zeigt die Marktlage, dass Arbeitskräfte für insbesondere diese Bereiche schwer zu finden sind. Der Kundenservice bzw. Rückfragen zu Bestellungen nehmen mit 12 Prozent eine vergleichsweise untergeordnete Rolle ein.



Das EHI ist ein Forschungs-, Bildungs- und Beratungsinstitut für den Handel und seine Partner mit rund 80 Mitarbeitenden und einem internationalen Netzwerk von 850 Mitgliedsunternehmen des Handels, der Konsum- und Investitionsgüterindustrie sowie der Dienstleisterbranche. Das EHI ist auch Gesellschafter der GS1 Germany sowie der FoodPlus und Partner der Messe Düsseldorf bei bedeutenden Handelsmessen wie der €Shop. Präsident des EHI ist Markant-Chef Markus Tkotz, und Geschäftsführer ist Michael Gerling.

Der EHI-Forschungsbereich Logistik konzentriert sich auf die Analyse und Erfassung von Trends und Entwicklungen in der deutschsprachigen Handelslogistikbranche. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Identifikation relevanter Treiber und Schnittstellen rund um die Themen Automatisierung und Robotik, Versand- und Retourenmanagement sowie alternative Antriebsarten.

Jedes Jahr veranstaltet der Forschungsbereich gemeinsam mit GS1 und der Bundesvereinigung für Logistik den jährlichen Branchentreff – den **Handelslogistik-Kongress**. Der LOG bringt die relevanten Akteure aus Handel und Industrie mit logistischem Fokus zusammen und beleuchtet in unterschiedlichen Formaten die wichtigsten Entwicklungen und Trends in der Logistik.

Mehr Infos unter www.handelslogistik.de

Verlag:

EHI Retail Institute GmbH
Spichernstraße 55
50672 Köln
Tel. +49 221 57993-0
Fax +49 221 57993-45
info@ehi.org
www.ehi.org

Herausgeber:

EHI Retail Institute e. V.

Geschäftsführung EHI Retail Institute:

Michael Gerling

Autor:

Niklas Stanislawski, stanislawski@ehi.org
Tobias Röding, roeding@ehi.org

Layout:

EHI Retail Institute GmbH

Copyright© 2024

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Haftungsausschluss:

Das EHI Retail Institute versucht mit größtmöglicher Sorgfalt, in der vorliegenden Studie richtige, vollständige und aktualisierte Informationen zur Verfügung zu stellen. Fehler können jedoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Das EHI Retail Institute übernimmt daher keinerlei Haftung oder Garantie für die Richtigkeit, Vollständigkeit, Qualität und/oder Aktualität der veröffentlichten Informationen, es sei denn, die Fehler wurden vorsätzlich oder grob fahrlässig aufgenommen. Dies betrifft sowohl materielle als auch immaterielle Schäden Dritter, die durch die Nutzung des Informationsangebots verursacht werden.

Bestellmöglichkeiten:

Tel. +49 221 57993-43

vertrieb@ehi.org

www.ehi.org/wissen/publikationen/

ISBN: 978-3-87257-611-8

Preis: 465,00 €, zzgl. gesetzlicher MwSt.

Bildrechte:

Cover: Composing EHI



EHI-KONGRESS

31. Handelslogistik-Kongress

01. und 02. April 2025 in Köln mit über 400 Teilnehmenden.

Ein Highlight für alle Interessierten rund um Themen der Handelslogistik



EHI-STUDIE

Erfolgsfaktoren einer modernen Handelslogistik

Die Studie dokumentiert die Entwicklung aktueller Trends und Strategien aus der Logistik

Veröffentlichung am 06. September 2024



EHI-ARBEITSKREIS

Arbeitskreis Logistik

Der kommende Arbeitskreis Logistik tagt am **06. und 07. November in Cheb (CZ)**.

Bei Interesse kommen Sie gerne auf mich zu.

