

A woman with dark hair, wearing a red and blue plaid shirt, is looking at a tablet held by a male delivery person. The delivery person is wearing a dark blue short-sleeved button-down shirt, a dark blue baseball cap, and has a beard. They are standing next to a large cardboard box. The background is a bright, out-of-focus outdoor scene with trees and a building. A large red semi-transparent box covers the left side of the image, containing white text.

EHI-Studie

# Versand- und Retouren- management im E-Commerce 2018

Trends und Strategien der Onlinehändler

# Vorwort



# Liebe Leserinnen und Leser,

im Onlinehandel bietet eine optimal gestaltete Logistik entscheidende Potenziale: einerseits, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und Wettbewerbsvorteile zu generieren, und andererseits, um Effizienz- und Kostenvorteile zu erzielen. So gehören der reibungslose Ablauf von Versand und Lieferung der online bestellten Produkte und eine effiziente Abwicklung des Retourengeschäfts zu den Kernanforderungen. Aber auch Forderungen wie die Belieferung noch am Tag der Bestellung, der Einsatz sicherer und zugleich nachhaltiger Versandverpackungen, die Auswahl eines konkreten Lieferzeitfensters, die Umsetzung von Cross-/Omnichannel-Services und der effizienten Retourenbearbeitung sowie die Vermeidung von Retouren rücken immer stärker in den Fokus.

Um der hohen Bedeutung der Handelslogistik im E-Commerce Rechnung zu tragen, veröffentlicht das EHI in 2018 ein Update der Studie zum Versand- und Retourenmanagement im E-Commerce. Die Studie untersucht die aktuellen und zukünftigen Anforderungen, Trends und Strategien der Onlinehändler. Insbesondere beleuchtet sie die Strategien bei Versandverpackungen, Liefergeschwindigkeiten, Lieferkonditionen, Lieferzeitfenstern, Zustelloptionen, Cross-/Omnichannel-Ser-

vices, Retourenquoten und Retourenkosten sowie Maßnahmen zur Retourenvermeidung und eines effizienten Retourenmanagements.

Wir bedanken uns ganz herzlich bei allen Unternehmen, die sich an der Befragung beteiligt haben, für ihre freundliche Unterstützung und für ihre offenen, kompetenten und informativen Auskünfte.

Köln, im Februar 2018



**Michael Gerling**  
Geschäftsführer  
EHI Retail Institute



**Hilka Bergmann**  
Leiterin Forschungsbereich  
Verpackung und Versand  
EHI Retail Institute



# Inhalt



<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>8</b>
<b>Einleitung</b>	<b>14</b>
Hintergrund und Zielsetzung	15
Erhebungsmethode und Struktur der Befragungsteilnehmer	16
<b>Organisation des Fulfillment im Onlinekanal</b>	<b>20</b>
Eigendurchführung oder Outsourcing	21
Ort der Onlinekommissionierung der Multi-/Cross-/Omnichannel-Händler	27
Automatisierte versus nicht automatisierte Warehousing-Prozesse	30
<b>Anforderungen, Trends und Strategien der Onlinehändler beim Versand</b>	<b>38</b>
Kriterien bei der Wahl des Versanddienstleisters	39
Versandverpackungen	43
Verfügbarkeitsangabe und Tracking der Bestellung	54
Liefergeschwindigkeit	55
Versandkosten	59
Zustellmöglichkeiten	63
Zeitfenster für die Zustellung	66
Cross-/Omnichannel mit Verknüpfung von Onlineshop und Logistik beim Versand	72
<b>Anforderungen, Trends und Strategien der Onlinehändler beim Retourengeschäft</b>	<b>82</b>
Aktuelle Schwerpunktthemen beim Retourengeschäft	83
Retourenquote	84
Vermeidung von Retouren	90
Retourenkosten	93
Rücksendemöglichkeiten für die Kunden	98
Cross-/Omnichannel-Services beim Retourengeschäft	101
Abwicklung der Retouren im eigenen Unternehmen	103
<b>Fazit</b>	<b>112</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>116</b>
<b>Impressum</b>	<b>120</b>



# Zusammenfassung



# Zusammenfassung

## Die Kernaussagen

Die EHI-Studie gibt einen Einblick in die aktuellen Anforderungen, Trends und Strategien der Onlinehändler aus Logistiksicht. Neben der Organisation des Fulfillment und der Auslieferung bzw. des Versands im Onlinekanal betrachtet sie die aktuellen Trends der Onlinehändler beim Versand- und Retourengeschäft. Konkret beleuchtet sie beim Versand die Strategien bei den Versandverpackungen, dem Tracking der Bestellung, den Liefergeschwindigkeiten, den Lieferkonditionen, den Zustelloptionen, den Lieferzeitfenstern und den Cross-/Omnichannel-Services. Beim Retourengeschäft untersucht sie die Retourenquote und Retourenkosten sowie Strategien der Retourenvermeidung und des effizienten Retourenmanagements. Die Studie zeigt den aktuellen Status quo, geplante Maßnahmen, sortimentspezifische Unterschiede und bemerkenswerte Entwicklungen im Vergleich zu den Ergebnissen der Studien aus den Jahren 2015 und 2016. Das EHI hat im Herbst 2017 eine Onlinebefragung unter 105 namhaften Onlinehändlern in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt. Fast drei Viertel (73 %) der Befragten sind als Multi-/Cross-/Omnichannel-Händler sowohl online als auch stationär aktiv.

### **Fulfillment meist inhouse**

Logistische Warehousing-Prozesse werden von den befragten Onlinehändlern bevorzugt selbst durchgeführt.

Ursache sind die Kundennähe und die Kontrolle über die Prozesse, die Qualitätssicherung und die Kosten. Diejenigen Befragten, die bestimmte Prozesse an einen Fulfillment-Dienstleister abgeben, sind größtenteils mit den Leistungen und der Zusammenarbeit überaus zufrieden. Entscheidende Kriterien bei der Wahl des Fulfillment-Dienstleisters sind insbesondere die Zuverlässigkeit, die Schnelligkeit, die Kosten und der Qualitätsanspruch. Optimierungswünsche hat rund ein Drittel der befragten Onlinehändler, die das Angebot eines Fulfillment-Dienstleisters in Anspruch nehmen, bezüglich der Kosten und bezüglich der flexiblen und schnellen Umsetzung von IT-Projekten, der flexiblen, optimierten Prozessgestaltung und der vom Dienstleister ausgehenden Initiative, ob er Vorschläge für Prozess-, Effizienz- und Kostenoptimierungen einbringt.

### **Online und Stationär bevorzugt aus demselben Verteilzentrum**

Von den befragten Multi-/Cross-/Omnichannel-Händlern führen zwei Drittel die Kommissionierung der Onlineartikel im selben Verteilzentrum durch wie die Artikel, die sie über den stationären Kanal vertreiben. Gründe sind vor allem Synergieeffekte, Flexibilität, Effizienz und Kostenvorteile. Bestände werden nicht separat geführt, sondern es wird ein gesamter Bestand für die Versorgung aller Vertriebskanäle genutzt. Ein knappes Drit-



## „Über die Hälfte der befragten Unternehmen kann bereits innerhalb von 24 Stunden oder schneller liefern.“

**Hilka Bergmann**  
EHI Retail Institute

tel der befragten Multi-/Cross-/Omnichannel-Händler verwendet für die Kommissionierung der Artikel für Online und Stationär ein separates Verteilzentrum. Ein gutes Viertel führt die Kommissionierung und Auslieferung aus den stationären Geschäften durch. Fast die Hälfte (46 %) der befragten Multi-/Cross-/Omnichannel-Händler hat eine Kombination verschiedener Varianten im Einsatz.

### **Liefertreue hat oberste Priorität**

Entscheidende Kriterien bei der Wahl des Versanddienstleisters sind vor allem die Liefertreue, die Sicherheit, dass die Produkte beim Kunden unbeschadet ankommen, und die Möglichkeit der Sendungsverfolgung (Tracking der Bestellung). Schnelle Lieferzeiten, eine Benachrichtigung an den Kunden, wann die Ware ankommt, und akzeptable Kosten sind für knapp drei Viertel der Befragten ebenfalls von Bedeutung. Fast ausnahmslos sind die Befragten mit den Leistungen und der Zusammenarbeit mit dem Versanddienstleister überaus zufrieden. Rund ein Drittel der befragten Onlinehändler sieht Optimierungspotenziale bezüglich des

Angebots vom Kunden wählbarer Lieferzeitfenster sowie bezüglich der Kosten und der Konditionen.

### **Sicher verpackt**

Sichere Versandverpackungen, die die Produkte gut schützen und garantieren, dass die Ware unbeschädigt beim Kunden ankommt, stellen beim Versand von Artikeln eine ganz entscheidende Basisanforderung dar. Aus Sicht von mehr als einem Drittel der Befragten tragen sie ebenfalls zur Retourenvermeidung bei. Knapp die Hälfte der Befragten setzt sich aktuell mit Maßnahmen auseinander, um einen besseren Produktschutz sicherzustellen. Eine clever gestaltete und gut schützende Versandverpackung hat zusätzlich den Vorteil, dass der Kunde die Verpackung für den Rückversand möglicher Retouren nutzen kann, sodass die zurückgesandte Ware den Onlinehändler unversehrt erreicht und möglichst als A-Ware wieder verkauft werden kann. Im Durchschnitt erhalten die Onlinehändler zwischen 70 und 80 Prozent der retournierten Ware in der von ihnen eingesetzten Originalverpackung.

### **Schnelle Lieferzeiten**

Die Liefargeschwindigkeiten befinden sich bereits auf hohem Niveau. Über die Hälfte der befragten Händler kann bereits innerhalb von 24 Stunden oder schneller liefern. Für zukünftig planen die Händler noch schnellere Lieferzeiten. 40 Prozent möchten innerhalb der nächsten 3 Jahre die Lieferung noch am Tag der Bestellung (Same Day Delivery) anbieten. Aktuell ist dies bei 7 Prozent der Händler möglich. Für ein Drittel der





Befragten helfen schnelle Lieferzeiten, Retouren zu vermeiden. Der Kunde soll dringend benötigte Artikel nicht zwischenzeitlich anderweitig beschaffen. Als wesentliche Voraussetzung für eine hohe Liefergeschwindigkeit sehen mehr als zwei Drittel der Befragten ein effizientes Warenwirtschaftssystem, das mit dem des Online-shops eng verknüpft ist.

### **Nicht ganz ohne Versandkosten**

Da die Händler die von ihnen erbrachte Leistung – in diesem Fall die Lieferung – auch finanzieren müssen, bieten nur wenige eine generell versandkostenfreie Lieferung an. Fast die Hälfte der befragten Onlinehändler – und damit etwas mehr als in den vergangenen Jahren – stellt unabhängig vom Bestellwert einen gleichbleibend

festen Betrag in Rechnung. Ebenfalls fast die Hälfte der Befragten bietet den Onlinekunden eine versandkostenfreie Lieferung an, sofern ein bestimmter Mindestbestellwert erreicht ist. Dieser ist je nach Wertigkeit des Produktsortiments sehr unterschiedlich.

### **Lieferzeitfenster als Optimierungswunsch**

Der Lieferzeitpunkt ist bei den meisten Onlinehändlern für die Kunden aktuell nicht wählbar. Der Anteil der Händler, die bereits heute ein konkretes Zeitfenster zur Auswahl anbieten, ist sehr gering. Rund ein Drittel der befragten Onlinehändler plant die Bereitstellung der Auswahl eines konkreten Lieferzeitfensters. Wesentliche Herausforderungen sind die technische Umsetzung, die teilweise nicht oder nur unzureichend mög-

# 74 Prozent

Für fast drei Viertel der Befragten mit einer Retourenquote von über null Prozent hat die Vermeidung von Retouren oberste Priorität.

lich ist, sowie die hohen Kosten und das ungünstige Preis-Leistungs-Verhältnis. Die Unsicherheit, ob die Zusage für ein bestimmtes Zeitfenster tatsächlich eingehalten werden kann, spricht für manche Händler ebenfalls gegen die Einführung.

## **Cross-/Omnichannel-Services – Verknüpfung der Kanäle**

Für die Umsetzung von Cross-/Omnichannel-Services sind intelligent verknüpfte IT-Systeme entscheidend. Die Rückgabe online bestellter Artikel im Store (In-store Return) sowie die Onlinebestellung und -bezahlung bei stationärer Abholung (Click and Collect) sind bei rund 60 Prozent der befragten Multi-/Cross-/Omnichannel-Händler im Angebot. Einen Optimierungsbedarf in der Verknüpfung der unterschiedlichen Kanäle sieht rund ein Viertel der Befragten. Für die Warenbereitstellung bei Click and Collect senden 41 Prozent der Multi-/Cross-/Omnichannel-Händler die bestellten Artikel vom Verteilzentrum an das stationäre Geschäft. 35 Prozent entnehmen die bestellten Artikel aus dem Filialbestand. Für manche Händler richtet sich das jeweilige Vorgehen nach der jeweiligen Verfügbarkeit der Artikel.

## **Detaillierte Produktinformationen für Retourenvermeidung**

Die Retourenquote erscheint insgesamt über die befragten Händler hinweg im Durchschnitt eher moderat. Große Unterschiede gibt es zwischen den verschiedenen Sortimenten. Die Händler mit den höchsten Retourenquoten kommen nach wie vor aus dem Fashion-Bereich. Hier ist es unabdingbar, den Onlinekunden Auswahlkäufe zu ermöglichen. Für fast drei Viertel (74 %) der Befragten mit einer Retourenquote von über null Prozent hat die Vermeidung von Retouren oberste Priorität. Der Großteil (84 %) erfasst gezielt die Gründe von Retouren. Mehr als die Hälfte (57 %) leitet aus diesen konkrete Optimierungen ab. Entscheidende Maßnahmen zur Retourenvermeidung sind für 80 Prozent der Befragten detaillierte Produktinformationen im Onlineshop, um dem Kunden möglichst sichere Entscheidungshilfen an die Hand zu geben.

## **Kostspielige Retouren**

Gründe für das hohe Interesse an Retourenvermeidung sind nicht nur die Kundenzufriedenheit, sondern vor allem der Bearbeitungsaufwand und die Kosten, die im Handel durch Retouren entstehen. Auch nach dem Inkrafttreten der EU-Richtlinie zur Weitergabe der Retourenversandkosten übernehmen fast drei Viertel der Befragten mit Retourenquoten von über null Prozent grundsätzlich die Versandkosten für die Retoure. Doch nicht nur die Übernahme der Retourenversandkosten ist kostspielig. Vor allem das weitere Handling der Retourenbearbeitung ist in seinen Prozessen aufwändig und

daher mit Kosten verbunden. Besonders kostenintensiv ist der Prozess der Sichtung, Prüfung und Qualitätskontrolle der retournierten Artikel. Der Durchschnitt der pro retourniertem Artikel anfallenden Kosten über die befragten Händler hinweg liegt bei knapp 10 Euro. Um die Prozesse der Retourenbearbeitung effizient zu gestalten, folgt fast die Hälfte der befragten Onlinehändler genau definierten, in Prüflisten festgelegten Vorgehensweisen bei der Identifikation und Sichtung sowie rund ein Viertel der Befragten bei der Aufbereitung der Artikel.

### **Wiederverwendbarkeit von Retouren**

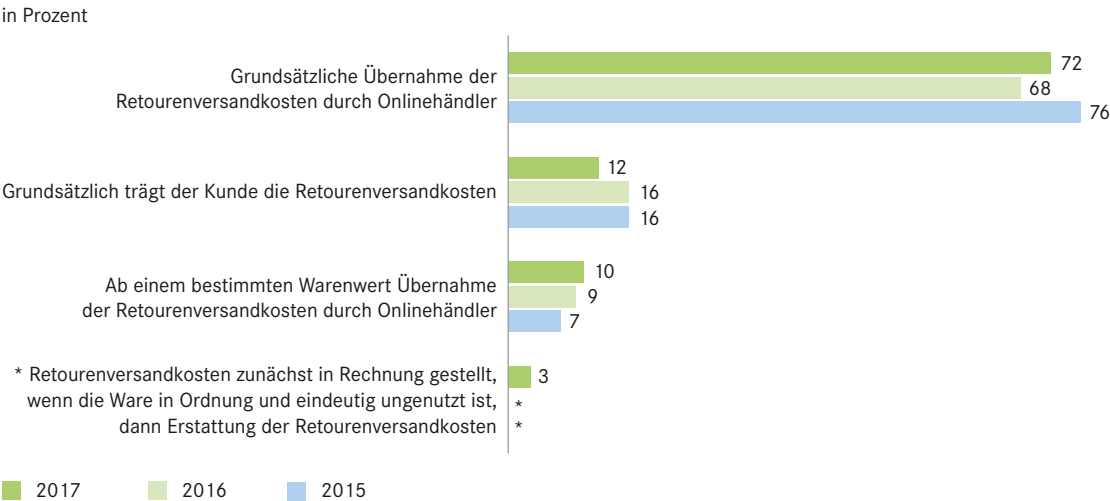
Im Durchschnitt können rund 70 Prozent der retournierten Artikel als A-Ware für den Kundenversand wiederverwendet werden. Die Hauptgründe, wenn Retouren nicht als A-Artikel wieder verkauft werden, bestehen für

fast zwei Drittel der befragten Onlinehändler darin, dass die jeweiligen Artikel in der Qualität so sehr beeinträchtigt sind, dass die Aufbereitung nicht möglich oder zu aufwändig ist. Für mehr als ein Drittel spielen ebenfalls Kostengründe eine entscheidende Rolle, wenn auf die aufwändige Retourenbearbeitung verzichtet wird. Fast ein Drittel bittet bei gewissen Artikeln in manchen Fällen sogar die Kunden, die Artikel trotz Retourenanmeldung und -gutschrift nicht zurückzusenden. Denn eine Rücksendung von Artikeln, die ohnehin nicht aufbereitet und wieder vermarktet werden können, würde unnötige Kosten verursachen und wäre daher wirtschaftlich nicht sinnvoll. Hierbei sind unterschiedliche Einflussfaktoren, wie z.B. die Kosten und die Wirtschaftlichkeit einerseits und die Glaubwürdigkeit des Kunden andererseits, sorgfältig abzuwägen.



### Übernahme der Versandkosten der Retoure

(Abb. 60)



2017: n = 92, von 3 Befragten unbeantwortet, 2016: n = 97, und 2015: n = 108; Befragte Onlinehändler mit einer Retourenquote von über null Prozent

\* In 2016 und 2015 nicht abgefragt.

Quelle: EHI

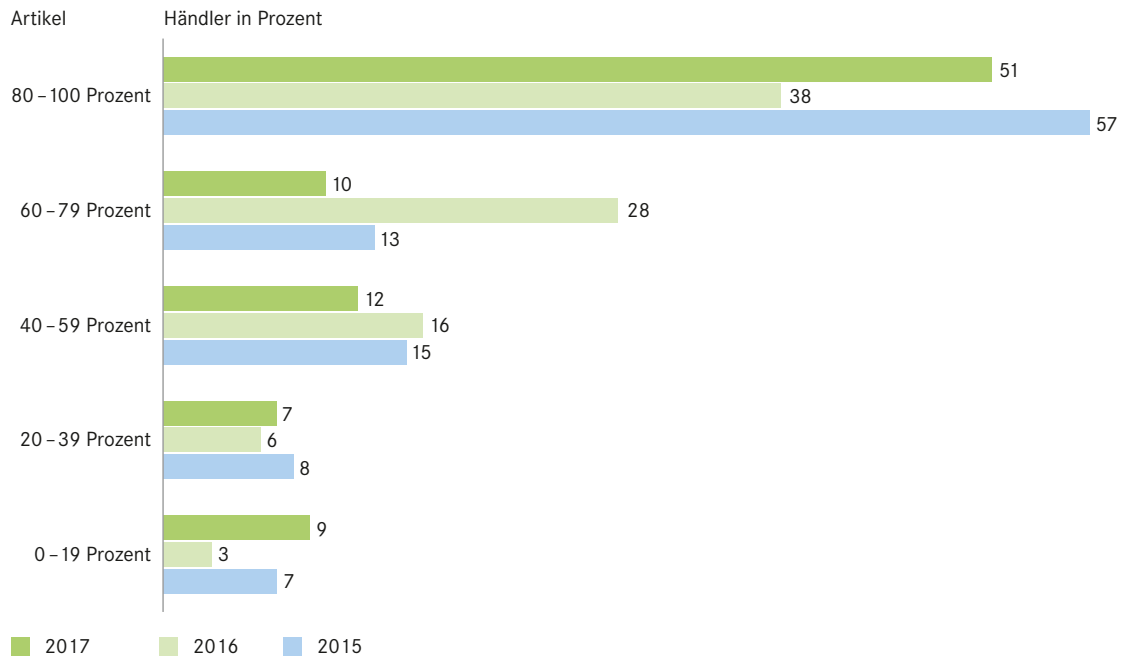
ten, Bücher und Medien sowie Sport und Freizeit. In dem von hohen Retourenquoten geprägten Fashion-Bereich ist dieses Vorgehen eher unüblich. Die Möglichkeit, mehrere Varianten zur Auswahl zu bestellen und die Ware bei Nichtgefallen kostenfrei zu retournieren, wird im Fashion-Bereich als unabdingbar gesehen, damit der Onlinekunde überhaupt einen Kauf in Erwägung zieht.

Doch nicht nur der Retourenversand ist kostspielig. Auch das weitere Handling der Retourenbearbeitung ist in seinen Prozessen aufwändig und daher mit Kosten verbunden. Die im Durchschnitt pro retourniertem Artikel anfallenden Kosten, die sämtliche beim Onlinehändler

anfallenden (Prozess-)Kosten (nicht nur die Retourenversandkosten/Transportkosten), die entstehen, wenn der Kunde Ware zurückschickt, beinhalten, aber keine Kosten der Vernichtung oder Zweitvermarktung, sind bei den verschiedenen Onlinehändlern sehr unterschiedlich. Bei 10 Prozent der Befragten mit Retourenquoten von über null Prozent liegen sie bei 2,50 Euro oder weniger, bei 2 Prozent bei über 30 Euro (vgl. Abb. 61). Der Durchschnitt der pro retourniertem Artikel anfallenden Kosten über die befragten Händler hinweg liegt bei knapp 10 Euro. Für 16 Prozent der Befragten sind die Retourenkosten pro Artikel nicht bekannt.

## Retournierte Artikel, die als A-Ware wieder verkauft werden

(Abb. 71)



2017: n = 92, von 15 Befragten unbeantwortet, 2016: n = 97, von 9 Befragten unbeantwortet, und 2015: n = 108; Befragte Onlinehändler mit einer Retourenquote von über null Prozent

Quelle: EHI

ten kann 80 oder mehr Prozent der retournierten Artikel als A-Ware wieder verkaufen. Vergleichsweise wenige Händler – aber dennoch immerhin fast 10 Prozent der Befragten mit einer Retourenquote von über null Prozent – können gar keine oder nur vereinzelt Artikel wieder verkaufen. Im Vergleich zu 2016 hat sich sowohl der Anteil derjenigen Befragten, die fast alle oder zumindest einen besonders hohen Anteil der Retouren als A-Artikel wieder vermarkten können, als auch der Anteil der-

jenigen, die keine oder fast keine der zurückgesandten Artikel als A-Artikel wieder in den Verkauf geben können, deutlich erhöht (vgl. Abb. 71).

In jedem Sortiment gibt es Onlinehändler, die mehr als 80 Prozent der retournierten Ware als A-Artikel wiederverwenden können. Besonders hoch ist der Anteil bei Händlern aus den Bereichen Fashion und Accessoires sowie Sport und Freizeit. Bei den Artikeln, die nicht oder



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:

Hilka Bergmann, bergmann@ehi.org

Layout:

EHI Retail Institute GmbH

Druck:

cede Druck GmbH  
Herseler Straße 7-9  
50389 Wesseling

Copyright© 2018

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 57993-64  
vertrieb@ehi.org  
www.ehi-shop.de

ISBN: 978-3-87257-493-0

Preis: 465,00 € zzgl. gesetzlicher MwSt.

Bildrechte:

Fotolia (4: ijeab, 8: timstieffenhofer, 11: lassedesignen)  
iStock (1: monkeybusinessimages, 6: Olivier Le Moal)



EHI Retail Institute  
Spichernstraße 55  
50672 Köln  
[www.ehi.org](http://www.ehi.org)