

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business
an der FH-Studienrichtung
International Marketing & Sales Management
an der FH *CAMPUS* 02

Multichannel-Return-Management Konzept für IKEA Österreich

Betreuer:

Ing. Mag. (FH) Alexius Aigner

Vorgelegt von:

Peter Url, BSc

1410557025

Graz, 27.01.2017

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche gekennzeichnet habe.

Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, am 27.01.2017

.....

Peter Url

Gleichheitsgrundsatz

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in dieser Arbeit darauf verzichtet, geschlechterspezifische Formulierungen zu verwenden. Es wird hiermit jedoch ausdrücklich festgehalten, dass die bei Personen verwendete maskuline Form für beide Geschlechter zu verstehen ist.

Zusammenfassung

Das Kaufverhalten im Einrichtungshandel hat sich durch den Einfluss des technischen Fortschritts in den letzten Jahren verändert. Kunden drängen vermehrt zu elektronisch unterstützten Einkaufshilfen, wie z. B. eines Webshops, zu mobilen Applikationen und digitalen Online-Einrichtungsplanern. Durch den Anstieg der Online-Einkäufe und der Umsatzverschiebung von stationär im Einrichtungshaus gekauften Produkten hin zum Online-Kanal, kommt es vermehrt zu Rücksendungen von Produkten. Diese Rücksendungen verursachen im Schnitt 15 Euro an Kosten und sind ertragschmälernd für die Händler. Nur jene Händler, die eine zufriedenstellende Abwicklung von Retouren aus der Sicht des Kunden anbieten können, werden zukünftig wettbewerbsfähig sein. Das Unternehmen IKEA Österreich, welches mit einem Multichannel-Vertriebssystem am Einrichtungsmarkt tätig ist, steht vor der Herausforderung diese Kundenerwartungshaltung im After-Sales Bereich des Online-Kanals zu erfüllen. Ziel der Masterarbeit ist die Konzeptionierung eines kundenorientierten Multichannel-Return-Management Konzepts. Durch ein effizientes und kundenorientiertes Retourenmanagement sollen Kosten eingespart und die Kundenzufriedenheit maximiert werden.

Im theoretischen Teil werden zu Beginn Multichannel-Retailing-Systeme und deren Bedeutung im Möbelvertrieb vorgestellt. Anschließend werden retourenbezogene Kundenanforderungen sowie Prozesse, Entscheidungskriterien und Strategien des Retourenmanagements beschrieben. Teilbereiche, welches ein Multichannel-Return-Management Konzept beinhalten muss, werden abschließend im theoretischen Teil aufgezeigt. Eine Situationsanalyse, welche sich in eine interne, externe und Kundenanalyse gliedert, bildet gemeinsam mit dem theoretischen Teil die Basis für die praktische Konzeptionierung des Multichannel-Return-Management Konzepts für IKEA Österreich. Eine quantitative Primärmarktforschung im Zuge von telefonisch geführten Kundenbefragungen half bei der statistischen Ableitung von Einstellungen und Meinungen von IKEA E-Commerce-Kunden. Beginnend mit der Festlegung von Zielen und Strategien, über die Definition von Maßnahmebündeln, für die zuvor erarbeitete strategische Stoßrichtung, endet die Masterarbeit mit einer Priorisierung der Maßnahmen und dem erforderlichen Implementierungsbudget in einer Handlungsempfehlung für das Unternehmen IKEA Österreich.

Abstract

The buying behaviour in interior design trade has changed throughout the last years because of the influence of technical progress. Customers increasingly urge to electronically supported shopping aids, as for example: a webshop, mobile applications and a digital online interior design planner. Due to the rise of online purchases and the shift of sales from stationary in the furnishing house of purchased products to the online channel, returns concerning the products are occurring increasingly. These returns cause 15 euros on average and are revenue subtracting for the retailer. Only those retailers that offer a satisfying handling of returns from the customer's point of view will be competitive in the future. The company IKEA Austria, which engages with a multichannel distribution system in the furniture market, is facing the challenge to meet the expectations of customers in the after sales area of the online channel. The aim of this master thesis is the conception of a customer oriented multichannel return management concept. Throughout an efficient and a customer oriented return management costs should be saved and the customer satisfaction should be maximised.

In the theoretical part multichannel retailing systems and their significance in furniture sales will be presented. Subsequently, returns relating customer requests, as well as processes, decision criteria and strategies to describe the returns management will be introduced. Part sections that have to include a multichannel return management concept will finally be presented in the theoretical part. A situation analysis, arranged into an internal and external customer analysis, forms the basis for the practical conceptualisation of the multichannel return management concept for IKEA Austria together with the theoretical part. A quantitative primary market research in the course of telephone conducted customer surveys has helped with the statistical derivation of preferences and attitudes of IKEA e-commerce customers. Starting with the determination of aims and strategies throughout the definition of a package of measures for the previously acquired strategic direction of impact, the master thesis ends with a prioritisation of the measures and the necessary implementation budget with guidance for the company IKEA Austria.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IX
Tabellenverzeichnis.....	X
Abkürzungsverzeichnis	XI
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation.....	1
1.2 Herausforderung	2
1.3 Zielsetzung.....	3
1.3.1 Unternehmensziele.....	3
1.3.2 Ziel der Masterarbeit.....	3
1.4 Aufbau der Arbeit	4
2 Multichannel-Retailing im Möbelvertrieb.....	5
2.1 Begriffsdefinition.....	5
2.2 Bedeutung des Multichannel-Retailings im Möbelvertrieb.....	6
2.3 Formen des Multichannel-Retailings	7
2.3.1 Fokussierte Mehrkanalsysteme	9
2.3.2 Hybride Mehrkanalsysteme	9
2.3.3 Integrierte Mehrkanalsysteme.....	9
2.4 Ziele, Chancen und Risiken des Multichannel-Retailings.....	10
3 Kundenorientierung.....	12
3.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung	12
3.2 Kundenorientierung und Servicemanagement	13
3.2.1 Ziele des Servicemanagements.....	14
3.2.2 Anforderungen an das Servicemanagement	14
3.3 Serviceleistungen im After-Sales Bereich	15
3.3.1 Garantie- und Gewährleistungsansprüche	15
3.3.2 Reparaturen, Rückgabe und Umtausch von Produkten.....	16
3.4 Retourenbezogene Kundenanforderungen	16

4	Grundlagen des Retourenmanagements	18
4.1	Begriffsdefinition.....	18
4.2	Retourenmanagement im Multichannel-Vertrieb	18
4.3	Arten von Retouren	19
4.3.1	Kundenretouren.....	20
4.3.2	Fulfillmentretouren	20
4.3.3	Produktrückrufe	21
4.4	Aufgaben des Retourenmanagements.....	21
4.4.1	Retourenbearbeitung	21
4.4.2	Retourenverhinderung	21
4.4.3	Retourenvermeidung	22
4.4.4	Retourenförderung.....	23
4.5	Prozesse des Retourenmanagements	23
4.5.1	Prozess nach Rogers et al.....	23
4.5.2	Prozess nach Stock/Speh/Shear	25
4.5.3	Prozess nach Spee/Bühner	26
4.5.4	Fazit.....	29
5	Retourenmanagement nach Entscheidungskriterien.....	30
5.1	Entscheidungskriterien	30
5.1.1	Wertverlust im Zeitverlauf	30
5.1.2	Nettoretourenwert	30
5.1.3	Wettbewerbsstrategie	31
5.2	Strategien des Retourenmanagements.....	32
5.2.1	Basisstrategien nach Asdecker.....	32
5.2.2	Retourenvermeidungsstrategie nach Möhring et al.	36
5.2.3	Kritische Würdigung und Fazit.....	38
5.3	Kennzahlen des Retourenmanagements	38
6	Multichannel-Return-Management Konzept.....	40

6.1	Situationsanalyse	40
6.1.1	Unternehmensanalyse	40
6.1.2	Markt- und Umfeldanalyse	41
6.1.3	SWOT-Analyse	41
6.2	Zieldefinition	42
6.3	Strategiefestlegung	42
6.4	Multichannel-Return-Management Maßnahmen	43
6.5	Budgetierung und Zeitplan	44
6.6	Kontrollmaßnahmen	45
7	Situationsanalyse von IKEA Österreich	46
7.1	Unternehmensvorstellung	46
7.2	Interne Analyse	48
7.2.1	Multichannel-Retailing-System	48
7.2.2	Retourenmanagement	49
7.2.3	Kundenservice	53
7.2.4	Logistik	54
7.3	Externe Analyse	55
7.3.1	Markt- und Umfeldanalyse	55
7.3.2	Trends im Möbelvertrieb	56
7.3.3	Trends im Retourenmanagement	57
7.3.4	Wettbewerbsanalyse	58
7.4	Untersuchungsdesign zur Primärmarktforschung	64
7.4.1	Informationsbedarf	65
7.4.2	Ziel der Forschung	66
7.4.3	Vorgehensweise und Instrument	66
7.4.4	Stichprobenauswahl	67
7.4.5	Durchführung der Befragung	70
7.5	Ergebnisse der Primärmarktforschung	70

7.5.1	Umtausch- und Retourenhäufigkeit	71
7.5.2	Umtausch- und Rückgabebedingungen.....	72
7.5.3	Retourenprozess	75
7.5.4	Retourenbezogene Services	77
7.6	SWOT-Katalog	78
8	Multichannel-Return-Management Konzept für IKEA Österreich	80
8.1	Ergebnisziele.....	80
8.2	Multichannel-Return-Management Ziele	80
8.2.1	Ökonomische Ziele	80
8.2.2	Psychografische Ziele.....	80
8.3	Multichannel-Return-Management Strategie für IKEA Österreich	80
9	Multichannel-Return-Management Maßnahmen	81
9.1	Maßnahmen zur Maximierung der Kundenzufriedenheit.....	82
9.1.1	Effiziente und kundenfreundliche Retourenbearbeitung	82
9.1.2	Zusammenführung von Off- und Online-Retourenflüssen	83
9.1.3	Etablierung des Services „Abholung von sperrigen Paketen“	84
9.2	Umsatz- und imagewirksame Maßnahmen	85
9.2.1	Harmonisierung der Umtausch- und Rückgabebedingungen	85
9.2.2	Kommunikation der Umtausch- und Rückgabebedingungen.....	86
9.2.3	Implementation der Lieferservicepartner in den Retourenprozess....	86
9.2.4	Retourenvermeidung durch Datenanalyse	87
9.3	Übersicht Maßnahmen und Budgetierung.....	88
9.4	Erfolgskontrolle	90
10	Handlungsempfehlung.....	91
11	Weiterer Forschungsbedarf und Resümee	93
	Literaturverzeichnis	94
	Bücher	94
	Sammelwerke	96

Journals und Fachzeitschriften	97
Beiträge aus Internetquellen	97
Sonstige Quellen	100
Anhang.....	101

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen	4
Abbildung 2: Multichannel-Retailing	5
Abbildung 3: Die Treiber und Hebel für Bricks & Clicks.....	8
Abbildung 4: Chancen und Risiken des Multichannel-Handels	11
Abbildung 5: Retourenverhinderungsfaktoren	22
Abbildung 6: Strategische Subprozesse nach Rogers et al.	24
Abbildung 7: Operative Subprozesse nach Rogers et al.	24
Abbildung 8: Operativer Retourenprozess nach Stock/Speh/Shear	26
Abbildung 9: Retourenprozess nach Spee/Bühner.....	28
Abbildung 10: Abgeleitete Basisstrategien bei Kostenführerschaft	33
Abbildung 11: Kostenvergleiche nach Asdecker	34
Abbildung 12: Abgeleitete Basisstrategien bei Leistungführerschaft	35
Abbildung 13: Retourenvermeidung durch Big Data	37
Abbildung 14: Marktanteile Mitbewerb 2009 - 2014	59
Abbildung 15: Ausprägung und Anzahl der Filialen Mitbewerb	60
Abbildung 16: Auswahlverfahren.....	68
Abbildung 17: Berechnungsformel der Stichprobengröße.....	69
Abbildung 18: Schichtungsplan	69
Abbildung 19: Umtausch- und Retourenhäufigkeit	71
Abbildung 20: Umtausch- und Retourenhäufigkeit-Vergleich Herkunft.....	72
Abbildung 21: Informationsverhalten Umtausch- und Rückgabebedingungen	73
Abbildung 22: Nachvollziehbarkeit der Umtausch- und Rückgabebedingungen ..	73
Abbildung 23: Zufriedenheit mit den Umtausch- bzw. Rückgabebedingungen	74
Abbildung 24: Wichtigkeit der Umtausch- bzw. Rückgabebedingungen.....	74
Abbildung 25: Kunden mit einer Rücksendung bzw. einem Umtausch	75
Abbildung 26: Retourengründe.....	75
Abbildung 27: Zufriedenheit Retourenabwicklung	76
Abbildung 28: Empfindung des Retourenablaufs	76
Abbildung 29: Services im Retourenprozess.....	77

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stationärer Retourenprozess im Einrichtungshaus.....	51
Tabelle 2: Methoden und Praktiken im Retourenmanagement.....	62
Tabelle 3: Abgrenzung Entscheidungs- und Untersuchungsproblem.....	65
Tabelle 4: SWOT-Katalog.....	79
Tabelle 5: Maßnahmenkonstrukt für IKEA Österreich	82
Tabelle 6: Übersicht Maßnahmen und Budgetierung	88
Tabelle 7: Maßnahmenpriorisierung und Terminierung.....	89

Abkürzungsverzeichnis

CATI	Computer Assisted Telephone Interview
CRM	Customer-Relationship-Management
etc.	et cetera
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
NPS	Net-Promoter-Score
NRW	Nettoretourenwert
SCM	Supply-Chain-Management
SWOT	Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen), Threats (Bedrohungen)
WiZ	Wertverlust im Zeitverlauf

1 Einleitung

Die folgende Masterarbeit legt ein Multichannel-Return-Management Konzept für IKEA Österreich dar. Zu Beginn werden in den folgenden Kapiteln die Ausgangssituation, die Herausforderung und die sich daraus abzuleitenden Ziele der Arbeit beschrieben. Abschließend wird der Aufbau der Arbeit durch einen grafisch dargestellten Bezugsrahmen vorgestellt, um dem Leser die logischen Zusammenhänge des Inhalts dieser Arbeit deutlich machen zu können.

1.1 Ausgangssituation

Eine große Dichte von Verkaufsflächen charakterisiert momentan die Einrichtungsbranche in Österreich. Bis dato wurde ein Wachstum durch eine kontinuierliche Expansion im Zuge der Multiplikation von bestehenden stationären Vertriebskonzepten erreicht. Der Markt stagniert und es könnte nur mehr ein Wachstum über eine Diversifizierung der branchenüblichen Konzepte generiert werden. Kleinere Stadtkernkonzepte sowie eine breitflächige Gestaltung der Nutzung der bestehenden Einrichtungshäuser wären Bausteine für einen zukünftigen Erfolg (vgl. Mytoday 2015).

Diese Art der Veränderung wurde auch seitens IKEA Österreich erkannt und man implementierte im Jahr 2014 einen Markt-Penetrationsplan, um gezielt das Marktpotenzial abschöpfen zu können. Multichannel gehört seit dem Geschäftsjahr 2015 zu den vier Top-Themen in der Unternehmensführung von Österreich und es wurde bereits ein breitflächiges Bewusstsein dafür geschaffen. Multichannel ist für IKEA ein Bausteinkasten, welcher sich aus mehreren Elementen zusammensetzt (Abholstationen von Online-Bestellungen, Click & Collect, Online-Zahlungsmöglichkeit von stationären Bestellungen etc.). Manche dieser Bausteine sind schon näher beleuchtet und realisiert worden. Das Thema Multichannel-Return-Management wurde als Key-Faktor erkannt, aber bis dato in den Hintergrund gestellt. Es gibt noch kein Konzept, womit ein effizientes Multichannel-Return-Management behandelt wurde (vgl. Knisch 2015).

Wenn es sich um den stationären Umtausch bzw. um Reklamationen von Produkten handelt, besitzt das Unternehmen ein Alleinstellungsmerkmal in der Branche. Betrachtet man aber das Multichannel-Vertriebskonzept, vermisst der IKEA Kunde dieses Merkmal in der After-Sales Phase des E-Commerce Kanals.

Ausgehend von der Prognose, dass ca. 50 % der Kunden bei einer Online-Bestellung bereits vor dem Kauf die Rücksendung der Ware als entscheidendes Kaufkriterium voranstellen, ist es für IKEA unerlässlich sich Gedanken über ein kundenorientiertes Multichannel-Return-Management Konzept zu machen (vgl. Pur et al. 2013, S. 6).

1.2 Herausforderung

Das Unternehmen IKEA Österreich weiß nicht, welche Erwartungen Kunden an ein Multichannel-Return-Management haben bzw. welche Kriterien diese als Basis für eine zufriedenstellende Abwicklung von Umtausch bzw. Rückgaben von Multichannel Bestellungen voranstellen. Die große Herausforderung liegt in der Beantwortung der Frage: „Was ist eine kundenkonforme Erwartungshaltung, wenn es um die Rückgabe von Multichannel-Bestellungen geht? Jeder Kunde hat eine subjektive Erwartungshaltung, welche sich über den gesamten Einkaufsprozess erstreckt und welche entscheidend für die Generierung von Zufriedenheit ist (vgl. Knisch 2015).

Die Schwierigkeit liegt in der Transformation des Alleinstellungsmerkmals, welches IKEA im stationären Retourenmanagement in der Einrichtungshausbranche aufweist, auf alle Vertriebs- bzw. vertriebsunterstützende Kanäle. IKEA Kunden, die im Einrichtungshaus bereits eine zufriedenstellende Abwicklung von einem Umtausch bzw. einer Rückgabe hatten, stellen diese zufriedenheitsgenerierenden Faktoren auch bei Rückgaben von Online-Bestellungen voran (vgl. Kleinhagauer 2015).

Im Zuge dessen erwartet der Kunde einen einheitlichen Informationsfluss und konsistente Prozessgestaltungen an den verschiedenen Berührungspunkten mit dem Unternehmen. Im Rahmen dieser Komplexität stehen Unternehmungen den Herausforderungen gegenüber, die verschiedenen Kanäle konsistent zu bedienen und dabei den Kundenfokus nicht zu verlieren (vgl. Cintellic 2015). Die Kundenorientierung entwickelt sich immer mehr zum entscheidenden Aspekt, welcher über das erfolgreiche oder nicht erfolgreiche Bestehen eines Unternehmens am Markt entscheidet (vgl. Bruhn 2007, S. 1).

1.3 Zielsetzung

1.3.1 Unternehmensziele

Ziel ist es, den Umsatz im Online-Vertriebskanal von 19,1 Mio. Euro im Geschäftsjahr 2016 bis zum Geschäftsjahr 2018 auf 23,5 Mio. Euro zu erhöhen.

Die Kundenzufriedenheit, welche durch die IKEA Brand Capital Umfrage „Easy and convenient to shop online“ abgefragt wird, soll von 29 % im Jahr 2015 auf 41 % bis zum Jahr 2018 erhöht werden, um ins erste Drittel der weltweiten Konzernstatistik zu gelangen.

1.3.2 Ziel der Masterarbeit

Die Masterarbeit legt ein Multichannel-Return-Management Konzept anhand von Kundenanforderungen für IKEA Österreich dar, welches einen wichtigen Bestandteil für die Erreichung des Unternehmensziels, die Steigerung der Kundenzufriedenheit, beitragen soll.

Folgende Erarbeitungsziele sollen zur Realisierung des Masterarbeitsziels beitragen:

- Das Hervorbringen von theoretischen Grundlagen für die Gestaltung des Multichannel-Return-Management Konzeptes.
- Die Analyse und statistische Auswertung der Kundenanforderungen bei der Nutzung des Online-Vertriebskanals im Hinblick auf das Retourenmanagement anhand den Kriterien Umtausch- und Rückgabebedingungen, Retourenprozess und retourenbezogene Services im Zuge einer Primärmarktforschung.
- Die Durchführung einer Unternehmensanalyse zur Beleuchtung der Stärken und Schwächen sowie Ressourcen und Fähigkeiten von IKEA Österreich.
- Die Durchführung einer Markt- und Umfeldanalyse zur Identifikation von Mitbewerbern sowie wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Trends.

1.4 Aufbau der Arbeit

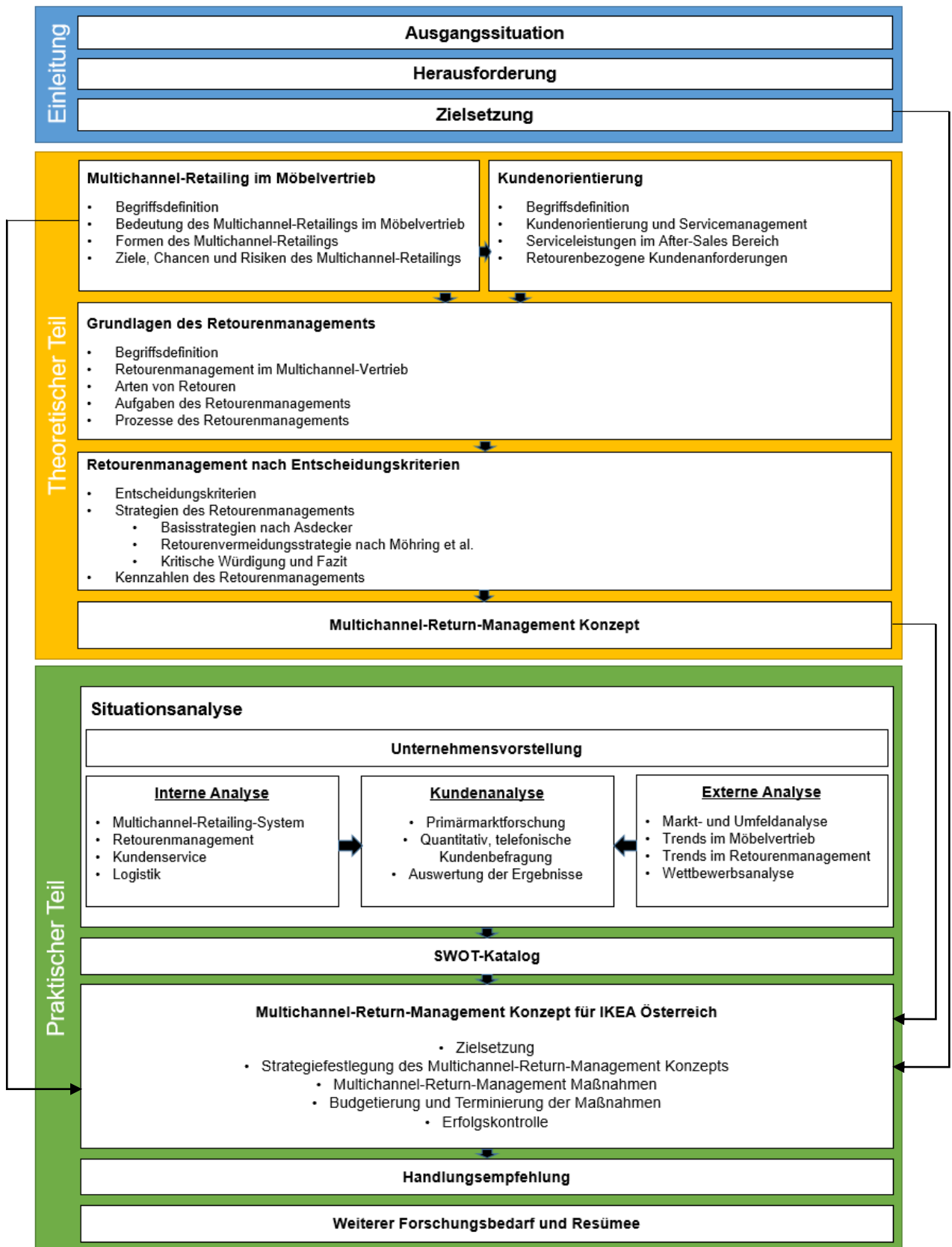


Abbildung 1: Bezugsrahmen (Eigene Darstellung)

2 Multichannel-Retailing im Möbelvertrieb

Am Anfang dieses Kapitels wird der Begriff Mehrkanalsystem im Einzelhandel vorgestellt, um eine Orientierung und Erklärung der Thematik darlegen zu können. Anschließend wird im Kapitel 2.2 die Bedeutung des Multichannel-Retailings im Möbelvertrieb beschrieben. Dieses Subkapitel beschreibt die Wichtigkeit, Kundenwünsche und Trends von Multichannel-Systemen im Möbelvertrieb. Im Kapitel 2.3 werden anschließend die Formen des Multichannel-Retailings vorgestellt. Der Schluss dieses Kapitels beinhaltet Ziele, Chancen und Risiken des Multichannel-Retailings.

2.1 Begriffsdefinition

Der Begriff Multichannel-Retailing beschreibt die Verwendung von mehreren Betriebs- bzw. Vertriebstypen im Kontext der Distribution von Handelsunternehmungen (vgl. Schramm-Klein 2003, S. 16).

Von einem klassischen Mehrkanalsystem spricht man, wenn der Käufer die Wahlmöglichkeit hat, auf mindestens zwei verschiedene Arten und Weisen seine Produkte bzw. Dienstleistungen zu beziehen (vgl. Schröder 2005, S. 2).

Wie in der Abbildung 2 ersichtlich, besteht zwischen den einzelnen Vertriebskanälen des Mehrkanalsystems ein klarer Zusammenhang der Produkt- und Sortimentspolitik. Im Zuge dieser unterschiedlichen Vertriebstypen ist ein Ansprechen unterschiedlicher bzw. gleicher Kundensegmente realisierbar (vgl. Schramm-Klein 2012, S. 421).

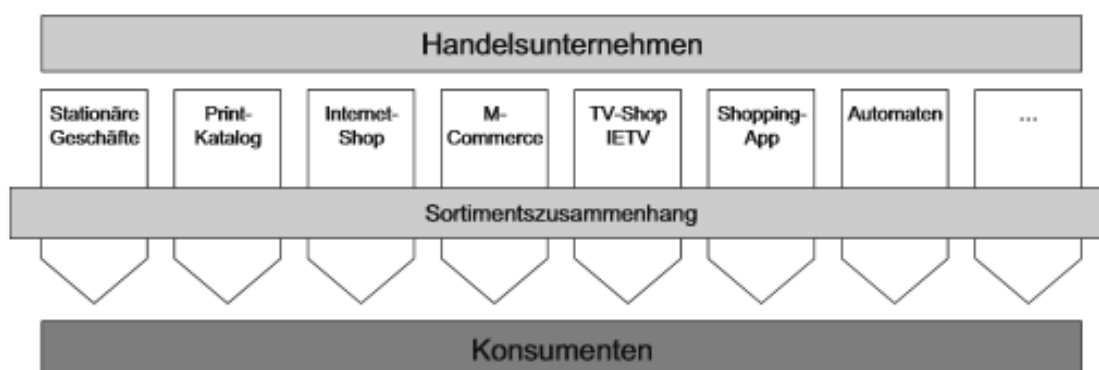


Abbildung 2: Multichannel-Retailing (Schramm-Klein 2012, S. 422)

Dieser Definitionsansatz beinhaltet als Basis eine breite Begriffsauffassung bezüglich der Kriterien der Art der Kanäle, Markierung sowie der Kommunikation

und der Integration von Prozessen. Diese breite Begriffsdarlegung zeigt die große Anzahl der möglichen strategischen Optionen in der Gestaltung von Multi-Channel-Systemen. Ausschließlich beim Sortimentszusammenhang wird eine schmälere Begriffsdarlegung gewählt, um die Abgrenzung von Multichannel-Retailing im Bezug zu weiteren Arten der Diversifikation realisieren zu können. Auch die Bedeutung von Wechselwirkungen, die bei einer differenten Ausrichtung des Sortiments zwischen den Kanälen auftritt, ist nicht in vergleichbarer Form gegeben (vgl. Schramm-Klein 2012, S. 422).

Nachdem sich diese Arbeit im Speziellen mit einem Mehrkanalsystem im Einzelhandel beschäftigt, wird folgend die Begriffsdefinition dargelegt.

Zum einen der Handel im funktionellen Sinn, in welchen der Warenfluss von den Produkten und Dienstleistungen zum eigentlichen Verwender, dem Kunden oder Verbraucher beschrieben wird. Im Gegensatz dazu Handel im institutionellen Sinn, in dem die Veräußerung von Waren die zuvor beschafft wurden ohne jegliche Veränderung an den Endverbraucher transferiert werden (vgl. Schröder 2005, S. 5). Diese Arbeit beschäftigt sich mit Handel im funktionellen Sinn, da IKEA als vertikal integrierte Unternehmung agiert und einen großen Teil der Wertschöpfungskette eigenständig gestaltet und beherrscht. IKEA bedient auf direkten Weg die Konsumenten. Deswegen ist es für IKEA unumgänglich den Kunden in den Mittelpunkt der Betrachtung zu setzen (vgl. Knisch 2015).

2.2 Bedeutung des Multichannel-Retailings im Möbelvertrieb

Unter der Betrachtung der Umsatz-Entwicklung im Handel lässt sich ableiten, dass stationäre Händler schon bald Marktanteile verlieren werden, wenn diese sich weiterhin gegen den Onlinehandel wehren. Unternehmen, welche die digitale Welt in ihre Strategie aufnehmen, steigern maßgeblich die Überlebenschancen. Die breite Masse der Kunden neigt zur sogenannten Kanalegalheit. Auch wenn es um den Einkauf von sperrigen Möbeln geht. 75 % der Kunden bevorzugen ein Angebot von schweren und unhandlichen Produkten wie Möbel und Einrichtungsgegenstände stationär im Einrichtungshaus sowie online über die Homepage des jeweiligen Unternehmens (vgl. Etailment 2013).

Sehr wünschenswert sind Angebote wie Click & Collect, womit verschiedene Kanäle zusammen genutzt werden können. Jeder vierte Kunde bestellt ein Produkt online und holt dieses in naher Zukunft im Geschäft ab. Unternehmen können im Zuge

dessen mit zusätzlichem Umsatz rechnen, da 73 % dieser Kunden, die ihre Online-Bestellung abholen, im stationären Geschäft zusätzliche Produkte kaufen (vgl. Internet World Business 2013).

Ausgehend von diesen Fakten sollen Möbelhändler nicht davon abschrecken in den Multichannel-Handel zu investieren. Durch eine ausgeklügelte Digitalisierung kann jeder Retailer mehr gewinnen als verlieren. Einige Experten gehen davon aus, dass sich das E-Commerce-Geschäft am Möbelmarkt um das Doppelte in den nächsten Jahren vergrößern wird (vgl. Neuhandeln.de 2015).

Nicht nur der Online-Handel wird in den nächsten Jahren deutlich dazu gewinnen, auch im Bereich des mobilen Handels von Einrichtungsgegenständen und Möbel wird ein Zuwachs von 100 % in der nahen Zukunft erwartet. Lediglich zu hohe Versandkosten, schlechte Rückgabemöglichkeiten, mangelhafte Fotos und Produktbeschreibungen sowie zu lange Lieferzeiten sind Barrieren für dieses Wachstum (vgl. Etailment 2013).

Die Thematik rund um den Einsatz von Multichannel-Systemen gewinnt dennoch immer an neuer Relevanz, da kontinuierlich neue Formen des E-Commerce und des mobilen Handels in bereits bestehende Vertriebssysteme integriert werden (vgl. Schramm-Klein 2012, S. 419). Somit ergeben sich verschiedene Arten zur Bildung eines Multichannel-Retailing-Systems, welche im folgenden Subkapitel erläutert werden.

2.3 Formen des Multichannel-Retailings

Für jedes Unternehmen gilt es vorab zu klären, welche Vertriebskanäle zur Bildung eines Multichannel-Retailing-Systems eingesetzt werden. Dabei stehen unterschiedliche Kanäle zur Verfügung, welche spezifische Charakteristiken aufweisen. Die gegenwärtige Situation im Handel prägen im Wesentlichen stationäre Handelsstätten, E-Commerce Shops sowie der klassische Katalogversand (vgl. Rittinger 2014, S. 5). Multichannel-Retailer werden durch drei verschiedene Vertriebskanalzusammensetzungen kategorisiert:

- Bricks & Clicks: Das System besteht aus stationären Betriebsstätten („Bricks“) und einem Onlinekanal („Clicks“) wie z. B.: IKEA, Media Markt, Saturn etc.
- Clicks & Sheets: Wird durch einen Onlinekanal gepaart mit dem klassischen Katalogversand („Sheets“) gebildet wie z. B.: Baur.

- Bricks, Clicks & Sheets: Eine Zusammenstellung von stationären Betriebsstätten mit Onlineshop und klassischen Katalogversand wie z. B.: SportScheck (vgl. Rittinger 2014, S. 5).

Bricks & Clicks zählt mittlerweile für stationäre Einzelhändler als Prinzip, welches das Überleben am Markt sicherstellen soll. Nicht die Handelsunternehmen greifen nach Multichannel-Retailing, sondern Kunden, welche mit kanalübergreifenden Kauf- und Informationsverhalten hohe Anforderungen an diese stellen, sind wesentliche Treiber des Geschäftsmodells (vgl. Haderlein 2012, S. 20).

Wie schon im Kapitel 2.2 beschrieben, bevorzugen 75 % der Kunden von Möbelhändlern das Bricks & Clicks System, welches den stationären Kanal in Kombination mit einem Onlinekanal verbindet (vgl. Etailment 2013).

Zwei wesentliche Kriterien stehen sich in diesem Geschäftsmodell gegenüber. In der folgenden Abbildung werden diese übersichtlich dargestellt:

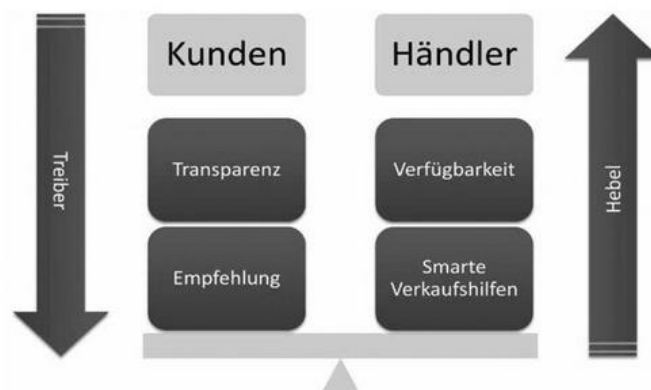


Abbildung 3: Die Treiber und Hebel für Bricks & Clicks (Haderlein 2012, S. 45)

Die Seite des Kunden beinhaltet voranschreitende Transparenz, welche durch das Internet bei Produktbewertungen, Weiterempfehlungen von Händlern sowie Dienstleistungsempfehlungen vermehrt hergestellt werden kann. Um diese Treiber in Waage halten zu können, wird seitens der Händler eine hohe Warenverfügbarkeit durch den Zusammenschluss von stationären und online Warenwirtschaftssystemen angestrebt. Ein weiterer Hebel ist die Einbindung von smarten Verkaufshilfen wie z. B. mobilen Endgeräten in die persönlichen Verkaufsprozesse (vgl. Haderlein 2012, S. 45). Ein Mehrkanalsystem führt dann zum Erfolg, wenn die Kanäle effizient aufeinander abgestimmt werden. Bei der Gestaltung des Mehrkanalsystems gibt es drei Konzepte, die unterschiedliche Merkmale und Besonderheiten aufweisen. In den folgenden Subkapiteln werden diese drei

Konzepte vorgestellt, die sich in ihrer grundlegenden Ausrichtung unterscheiden (vgl. Schögel 2012, S. 429f.).

2.3.1 Fokussierte Mehrkanalsysteme

Im Zuge des fokussierten Mehrkanalsystems sollen einzelne Kundengruppen gezielt angesprochen werden (vgl. Schögel 2012, S. 430).

Das Ziel einer separaten Führung der Kanäle ist es, eine klare Ausrichtung der jeweiligen Vertriebskanäle auf bestimmte Zielgruppen zu erreichen, sodass sich die anvisierten Kundengruppen zwischen den Kanälen nicht überlappen (vgl. Späth 2000, S. 158f.). Die Vertriebskanäle arbeiten dezentral und übernehmen dabei alle Aufgaben eigenständig. Jeder Kanal wird separat geführt, verfügt über eine unabhängige Infrastruktur und eigenes Personal. Fokussierte Systeme haben einen hohen Grad an Wettbewerbsgedanken innerhalb des Systems. Eine klare Ausrichtung an den externen Bedingungen seitens der Hersteller ist erkennbar, welche die Anforderungen der Kundengruppen in den Fokus stellt. Dieses System ist für Hersteller, die unterschiedliche Zielgruppen ansprechen wollen und sich eine Flexibilität in der Ausrichtung des Distributionssystems bei der Integration von neuen Kanälen sichern möchten, bestens geeignet (vgl. Schögel 2012, S. 430f.).

2.3.2 Hybride Mehrkanalsysteme

Hybride Mehrkanalsysteme, welche in einen Front-Endansatz und einen Unterstützungsansatz unterteilt werden, besitzen größtenteils standardisierte Prozesse, ermöglichen eine gemeinsame Ressourcenbasis, weisen ein mittleres Konfliktpotential auf und haben eine einfache Kundensteuerung. Das Koordinieren kundenbezogener Aufgaben im hybriden Mehrkanalsystem stellt einen kritischen Faktor dar. Diese Gestaltung des Mehrkanalsystems sollte nur herangezogen werden, wenn das Verhalten von Kunden im Vorfeld Rückschlüsse zulässt, welche sich vom Hersteller schwer reduzieren lassen (vgl. Schögel 2012, S. 434f.).

2.3.3 Integrierte Mehrkanalsysteme

Das integrierte Mehrkanalsystem weist einen hohen Grad an Synergien und eine geringe Unabhängigkeit auf. Ein hoher Koordinationsaufwand ist notwendig, um eine einfache Kundensteuerung möglich zu machen. Dazu zählen ein lockeres Management in der Führung und ein geringes Konfliktpotenzial (vgl. Schögel 2012,

S. 429). Integrierte Systeme werden hauptsächlich bei einem Angebot von einem einheitlichen Leistungsprogramm über verschiedene Vertriebskanäle herangezogen. Im Mittelpunkt stehen standardisierte Prozesse und die Koordination der Vertriebswege (vgl. Schögel 2012, S. 432f.). Ziel eines integrierten Mehrkanalsystems ist es, dass der Kunde über mehrere Phasen des Kundenprozesses entlang verschiedener Vertriebskanäle das Gesamtbild des Unternehmens ohne Verzerrung wahrnimmt (vgl. Gronover/Riempp 2001, S. 25). Im Rahmen der integrierten Multichannel-Retailing-Systeme werden zu den Prozessen wie z. B. Beschaffung und Logistik auch kundenbezogene Prozesse zwischen den einzelnen Vertriebskanälen zusammengeführt. Ein Beispiel dafür wäre die Integration von Warenprozessen für Kunden durch die Abholung von bestellten Waren per Internet im Geschäft vor Ort (vgl. Schramm-Klein 2012, S. 428). Eine derartige Integration der Kanäle des Multichannel-Systems führt zu neuen Zielsetzungen, Chancen und Risiken für Handelsunternehmen, welche folgend beschrieben werden (vgl. Schramm-Klein 2012, S. 430).

2.4 Ziele, Chancen und Risiken des Multichannel-Retailings

Die Zielsetzung des Multichannel-Retailings aus der Sicht von Handelsunternehmen ist fokussierend auf die Erreichung von Konsumenten in Form eines breiten Absatzkanalmixes gerichtet. In weiterer Folge sollen neue Käuferschichten angesprochen werden, um eine Neukundengewinnung erzielen zu können. Die Steigerung der Kundenzufriedenheit sowie die Erhöhung des Kundenwertes stellen weitere Ziele eines Multichannel-Retailing Systems dar (vgl. Schramm-Klein 2003, S. 44).

Die folgende Tabelle soll abschließend eine Zusammenfassung der Chancen und Risiken eines Multichannel-Handels darlegen. In dieser Tabelle werden die Kundensicht sowie die Sicht aus der Unternehmensperspektive dargestellt (vgl. Heinemann 2013, S. 223).

	Chancen	Risiken
Handels sicht	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Konsumentenreichweite durch breitere Kanalstreuung • Erhöhung der Marktabdeckung durch die Erschließung neuer Kundengruppen und anderer Mediennutzer • Wirtschaftlichkeit durch die Nutzung von Synergiepotenzialen • Risikoausgleich durch die Vermeidung von Abhängigkeiten von bestimmten Medien • Flexibilität durch medienspezifische Reaktionen auf Marktentwicklungen • Kundentreue durch gestiegenes Image und medienübergreifende Aktivitäten • Imagegewinn und Markenverjüngung durch Absatzkanal-Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwierigkeiten der Implementierung durch mangelndes Problembewusstsein • Kontrollverlust durch die Einschränkung von Handlungsspielraum auf Grund steigender Komplexität in der Mediensteuerung • Suboptimierung durch gestiegene Aufgabenkomplexität • Kannibalisierungseffekte durch konkurrierende Absatzkanäle • Konflikte durch Konkurrenzsituationen in den verschiedenen Medien • Sinkende Differenzierungspotenziale durch Zunahme von Penetration und Standards
Kunden sicht	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung an Kundenbedürfnisse durch gezielte Kommunikation in verschiedenen Medien • Risikoausgleich durch die Vermeidung von Abhängigkeiten von bestimmten Medien 	<ul style="list-style-type: none"> • Verwirrung beim Kunden durch die Kommunikation der gleichen Leistung in verschiedenen Medien • Unzufriedenheit durch mangelnde Channel-Hopping-Möglichkeit

Abbildung 4: Chancen und Risiken des Multichannel-Handels (Heinemann 2013, S. 223)

3 Kundenorientierung

Zu Beginn des Kapitels wird die Begrifflichkeit und Abgrenzung der Kundenorientierung beschrieben. Das Kapitel 3.2 beinhaltet den Zusammenhang von Kundenorientierung mit dem Servicemanagement. In diesem Kapitel werden Ziele und Anforderungen des Servicemanagements dargelegt. Serviceleistungen im After-Sales Bereich und retourenbezogene Kundenanforderungen, wenn es um die Rückgabe von Produkten geht, schließen das Kapitel Kundenorientierung ab.

3.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung

Der Begriff Kundenorientierung wird als breitflächige, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der differenten Kundenerwartungen sowie deren Umsetzung in externe sowie interne unternehmerische Leistungen verstanden. Langfristig sollen in Form eines Relationship-Marketing-Konzeptes stabile und wirtschaftliche Kundenbeziehungen realisiert werden (vgl. Bruhn 2012, S. 15). Unterstützend für die Gewährleistung einer prägenden Kundenorientierung, ist die Implementierung des Konzeptes des Relationship-Marketings notwendig. Dieses Konzept dient dem Schaffen, Sichern und Verbessern von profitablen Kundenbeziehungen (vgl. Bruhn 2015, S. 12). Da in der Praxis häufig die Kundenorientierung als Synonym der Marktorientierung verwendet wird, ist eine inhaltliche Abgrenzung notwendig. Die Marktorientierung beinhaltet nicht nur den Fokus auf die aktuellen Kunden, sondern bezieht sich auf alle Marktteilnehmer, die in direktem sowie indirektem Kontakt zum Unternehmen stehen. Somit stellt die Kundenorientierung nur einen Teilbereich der Marktorientierung dar. Ziel der Marktorientierung ist die Sicherung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen, um die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen in der Zukunft zu festigen (vgl. Bruhn 2012, S. 13f.). Das Ziel der Kundenorientierung ist die Zufriedenstellung von individuellen Kundenwünschen bzw. Kundenerwartungen und folgt nicht dem Erschaffen von allgemeinen Wettbewerbsvorteilen (vgl. Bruhn 2012, S. 14). Werden die gegenwärtige Situation und die vorhergesagten Perspektiven im Hinblick auf die Kundenanforderungen betrachtet, kann ein wesentlicher Aspekt abgeleitet werden. Kundenbedürfnisse bzw. Kundenwünsche werden sich mit einer enormen Geschwindigkeit entwickeln und sind in der Ausprägungsart immer differenter. Unternehmungen werden ihre Strategien konsequent an die Anforderungen der Kunden ausrichten müssen, um keine Marktanteile und folglich Kunden zu verlieren (vgl. Biesel 2002, S. 15).

3.2 Kundenorientierung und Servicemanagement

Die Realisierung einer hohen Servicequalität sowie das Angebot von fehlerfreien Serviceleistungen leisten einen wesentlichen Beitrag zur Kundenorientierung (vgl. Bruhn 2012, S. 63). Das Angebot von innovativen Serviceleistungen steigert die Kundenorientierung und versucht aktuelle Kunden an das Unternehmen zu binden. Das Servicemanagement beschäftigt sich mit der Leistungsdimension, der Kundenorientierung und der Interaktion der Kundenorientierung, welche den Dialog zwischen Anbieter und Kunde verdeutlicht. Um ein besseres Verständnis des Begriffs Servicemanagement schaffen zu können, müssen zu Beginn die Begriffe Service sowie Dienstleistung definiert werden (vgl. Bruhn 2012, S. 64). Der Begriff Service hat in der Literatur mehrere Bedeutungen. Die Übersetzung aus dem Englischen kennzeichnet „Service“ mit einem Dienst, der von einer Person freiwillig geleistet wird. Service beschreibt die nicht-produktualisierte Leistung, die eine Kernleistung eines Unternehmens charakterisiert (Dienstleistungsunternehmen) oder die geschaffenen Produkte als Zusatzleistung wie durch ein After-Sales-Service für Produkte nach dem Kauf unterstützt (vgl. Wirtschaftslexikon 2016). Der Begriff Dienstleistung wird von den Autoren Meffert/Bruhn folgendermaßen definiert:

„Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (z. B. Versicherungsleistungen) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (z. B. Friseurleistung) verbunden sind (Potentialorientierung). Interne (z. B. Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Unternehmens liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorkombination des Serviceanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (z. B. Kunden) oder deren Objekten (z. B. Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (z. B. Inspektion beim Auto) zu erzielen (Ergebnisorientierung)“ (Meffert/Bruhn 2012, S. 25).

Das erfolgreiche Bestehen eines Unternehmens hängt davon ab, ob dieses die Ansprüche der Kunden zufriedenstellt oder übertrifft. Eine nachhaltige Kundenorientierung steht deshalb im Fokus des Servicemanagements. Nicht nur die Planung und Realisierung einer Dienstleistung führt zum gewünschten Erfolg, sondern die kontinuierliche Evaluierung der Prozesse und deren Weiterentwicklung. Deshalb zielt das Servicemanagement auf eine hohe Produktivität der

Dienstleistungserbringung und auf eine hohe Kundenzufriedenheit durch eine adäquate Dienstleistungsqualität (vgl. Amberg/Bodendorf/Möslein 2011, S. 86).

3.2.1 Ziele des Servicemanagements

Die Verbesserung der Service- bzw. Dienstleistungsqualität gilt als Oberziel des Servicemanagements. Diese gilt als Ankerpunkt zur kontinuierlichen strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens (vgl. Bruhn 2012, S. 74). Um eine strategische Weiterentwicklung realisieren zu können, zählt die Formulierung von Servicezielen zu den Aufgaben des Servicemanagements. Diese können in ökonomische Ziele, z. B. Kontaktanzahl, Tourenzahl, Passagierzahl oder behandelte Patienten und psychologische Ziele, z. B. Verbesserung der Qualitätswahrnehmung, Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Erhöhung der Kundenbindung oder Imageverbesserungen sein (vgl. Bruhn 2012, S. 72f.).

3.2.2 Anforderungen an das Servicemanagement

In der Vergangenheit beschäftigte sich die Wissenschaft und Praxis intensiv mit dem Management von Sachgütern. Dienstleistungen wurden lange nicht von den Unternehmensführungen berücksichtigt. Geprägt von einem zunehmenden Wettbewerbsdruck und der Internationalisierung der Wirtschaft, veränderte sich der Stellenwert von Dienstleistungen im Managementkontext. Dienstleistungen stehen vor immer größer werdenden Ansprüchen bzw. Anforderungen (vgl. Amberg/Bodendorf/Möslein 2011, S. 85f.). Nicht nur die strukturierte Erarbeitung von Dienstleistungsprodukten in Kombination mit einer starken Kundenorientierung gehört zu weiteren Aufgaben des Servicemanagements, sondern auch die effiziente Gestaltung der Dienstleistungsproduktion, um den Ressourceneinsatz so gering wie möglich zu halten. Im Zuge der Einführung neuer Produkte bzw. Dienstleistungen soll eine frühe Informationsverteilung unter den Mitarbeitern sichergestellt werden. Dazu zählen auch entsprechende Schulungen, damit Mitarbeiter neue Produkte bzw. Dienstleistungen akzeptieren und dadurch steigt die Gesamtqualität der Leistung (vgl. Amberg/Bodendorf/Möslein 2011, S. 85f.).

3.3 Serviceleistungen im After-Sales Bereich

„Unter Serviceleistungen werden alle angebotenen Dienstleistungen, die als produkt- und/oder abnehmerbezogene Zusatzleistungen mit dem Ziel der Erhöhung des Produkt- und/oder Kundennutzens angeboten werden, indem sie beispielsweise die Beschaffung, Anwendung und Entsorgung einer Kernleistung erleichtern, verstanden“ (Haller 2003, S. 73 zitiert nach: Schulmeyer/Keuper 2009, S. 267). Der Begriff After-Sales-Service beschreibt die Summierung aller aktiven und passiven Angebote, die nach dem Kauf eines Produktes für die Betreuung des Kunden angeboten werden (vgl. Stolpmann 2001, S. 117f.). Bereits nach dem Verkauf von Produkten können Unternehmungen zeigen, dass Kundenorientierung gelebt wird. Das Geschäft ist erst dann abgeschlossen, wenn das Produkt dauerhaft nach den Vorstellungen des Kunden funktioniert (vgl. Biesel 2002, S. 152).

Ist das nicht der Fall können Konsumenten verschiedene Leistungen beanspruchen. Solche Leistungen können u. a. Garantie- und Gewährleistungsansprüche, Reparaturen oder die Rückgabe und der Umtausch von Produkten sein (vgl. Zaharia 2006, S. 159).

3.3.1 Garantie- und Gewährleistungsansprüche

Garantie- und Gewährleistungsansprüche müssen getrennt voneinander betrachtet werden. Unter Gewährleistung wird die Gesamtheit aller Rechte, die dem Käufer eines Produktes bzw. dem Auftraggeber einer Dienstleistung zustehen, verstanden. Dies kommt nur bei einer Verletzung der Leistungserbringung zustande, welche zuvor im Vertrag anders vereinbart wurde. So entsteht ein Gewährleistungsanspruch automatisch (vgl. Bohnstedt 2012, S. 193).

Ein Garantieanspruch ist nicht an der Gewährleistung gekoppelt. Dieser ist völlig selbstständig und unabhängig von der Gewährleistungspflicht zu konsumieren. Deshalb können Garantien nicht die Gewährleistung beeinträchtigen, sondern können von Konsumenten zusätzlich dazugewonnen werden. Garantien werden im Garantievertrag exakt definiert und müssen justizabel sein, dass ein echter Anspruch bei Verletzen des Vertrages besteht (vgl. Bohnstedt 2012, S. 194).

3.3.2 Reparaturen, Rückgabe und Umtausch von Produkten

Speziell bei der Betrachtung des Einzelhandels und im Rahmen von Multichannel-Systemen stellt sich die Frage, wie mit bestellten Produkten von anderen Kanälen umgegangen wird (vgl. Zaharia 2006, S. 159). Beispielsweise mit der Rückgabe von Online-Bestellungen im stationären Bereich und umgekehrt. Bei rund 80 % der Konsumenten besteht der Wunsch eine bestellte Ware stationär im Geschäft vor Ort zu retournieren. Zusätzlich verlangen Kunden nach der Übernahme von Gutscheinen und Online-Informationen vor Ort (vgl. Eichsteller 2013, S. 5). Besonders E-Commerce-Kunden legen einen großen Wert auf eine unkomplizierte Retourenabwicklung, welche einen großen Bestandteil zur zukünftigen Kundenbindung beiträgt (vgl. Callcenter Profi 2016).

Der Prozess der Retourenabwicklung wird im Laufe der Masterarbeit im Kapitel 4.5, Prozesse des Retourenmanagements, detailliert beschrieben.

Im folgenden Subkapitel werden retourenbezogene Kundenanforderungen anhand diverser Studien beschrieben, um die Wichtigkeit der Kundenorientierung im Hinblick auf das Retourenmanagement deutlich zu machen.

3.4 Retourenbezogene Kundenanforderungen

Laut einer ECC-Logistikstudie 2015 mit dem Titel: Erfolg auf der „letzten Meile“ in Kooperation mit dem Logistikunternehmen Hermes wünschen sich Onlineshopper mehr Bequemlichkeit in der Retourenabwicklung. Die Entscheidungsfindung, ob ein Produkt behalten wird oder nicht, dauert im Schnitt einen Tag. Eine Rückgabe beansprucht ca. 30 Minuten Zeit. Der Zeitaufwand wird immer noch zu hoch bei den Betroffenen eingeschätzt, obwohl rund 89 % der E-Commerce-Kunden mit der letzten Rückgabe positive Erfahrungen gemacht haben (vgl. E-Strategy 2016). Der Wunsch nach mehr Convenience bei der Rücksendung von Produkten beinhaltet folgende Elemente:

- eine nichtwünschenswerte erneute online Anmeldung für die Anmeldung der Rückgabe (61 %),
- nicht eigenständig den Retourenschein auszudrucken (48 %),
- genaue Informationen für den Ablauf des Retourenprozesses im Zuge des Einkaufs (82 %),
- Informationen zu möglichen Annahmestellen in der Umgebung (60 %) (vgl. E-Strategy 2016).

Retourenabwicklung als wichtiger Teil der Kundenorientierung

Wie schon zu Beginn des Kapitels beschrieben, verlangen E-Commerce-Kunden nach einer einfachen und schnellen Gestaltung des Retourenprozesses. Eine Studie von MetaPack hat Kunden befragt, welche Kriterien besonders wichtig bei der Retourenabwicklung aus der Sicht des Kunden sind (vgl. Callcenter Profi 2016). Folgende Ergebnisse wurden im Bezug des Retourenabwicklungsprozesses präsentiert:

- Für 17 % der Konsumenten ist es zu kompliziert bestellte Waren wieder zu retournieren.
- 40 % definieren den gesamten Retourenprozess als zu umständlich.
- Bei Paketretouren ist es für 68 % der Befragten störend ein Paket aufzugeben.
- 47 % verlangen nach einer kostenlosen Paketretoure.
- 32 % möchten die Ware direkt zu Hause abgeholt bekommen.
- 23 % der Befragten würden die Rücksendung gerne per Post abgeben (vgl. Callcenter Profi 2016).

Abschließend gaben 75 % der Befragten an, dass sie mehr bei einem Online-Händler einkaufen würden, wenn die Gestaltung des Retourenprozesses einfacher und bequemer wäre (vgl. Callcenter Profi 2016).

4 Grundlagen des Retourenmanagements

Zu Beginn dieses Kapitels wird die Begriffsdefinition des Retourenmanagements dargelegt. Im Kapitel 4.2 wird die Bedeutung des Retourenmanagements im Multichannel-Vertrieb beschrieben und in weiterer Folge werden Arten von Retouren, Aufgaben und Prozesse des Retourenmanagements hervorgebracht, um ein grundlegendes Verständnis der Thematik schaffen zu können.

4.1 Begriffsdefinition

Die wissenschaftliche Definition des Begriffs Retourenmanagement ist bislang noch nicht im deutschsprachigen Publikationsbereich fundiert dargelegt worden (vgl. Asdecker 2014, S. 15). Eine Definition, welche die größte Popularität besitzt, kommt von den Autoren Rogers et al. aus dem Jahr 2002 und ist in englischer Sprache: *„Returns management ist 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“* (Rogers et al. 2002, S. 1).

Retourenmanagement ist ein kritischer Supply-Chain-Management-Prozess, welcher eine Planung und effektive Durchsetzung in der Supply Chain erfordert. Dieser Prozess wird als umfassend und übergreifend beschrieben, welcher direkte Verknüpfungen zu den einzelnen Kontaktpunkten in der Supply Chain herstellt. Retourenmanagement beinhaltet Aktivitäten zur Vermeidung von Retouren und Warenflussüberprüfungen, welche zentrale Elemente eines effektiven Managements von einem Retourenfluss darstellen (vgl. Rogers et al. 2002, S. 1).

4.2 Retourenmanagement im Multichannel-Vertrieb

Insbesondere bei Multichannel-Systemen ist die Abwicklung von Umtausch-, Rückgabe- und Retourenprozessen besonders schwierig (vgl. Emrich 2008, S. 445). Die Problematik rund um das Thema Retouren, speziell im Online-Vertrieb, nimmt immer mehr zu. Das Ausmaß der Retourenquoten im E-Commerce Bereich hängt deutlich von den Produktsegmenten ab. Die höchsten Anteile von bereits bezahlter und ausgelieferter Ware, bei der es zu einer Rücksendung kommt, befinden sich in der Bekleidungsbranche. Als Beispiel dafür gilt der Bekleidungsbranchenhändler Zalando, der als Online Pure Player gilt und

Retourenquoten von 50 % im Deutschen Raum verzeichnet. Aber nicht nur Zalando klagt über hohe Retouren. Laut einer deutschen Studie beschwert sich jeder fünfte Anbieter, der über Internet seine Waren vertreibt, über ständig wachsende Retourenquoten (vgl. Walsh/Möhring 2014, S. 68). Hauptprobleme, wie das große Maß von Retourenquoten und die Gestaltung der Prozesse der Rücksendung, treten bei Multichannel-Systemen in gleicher Art wie bei der Lieferung auf, nur „rückwärts“. Die fehlerhaften Produkte werden bei den Kunden abgeholt, oder diese senden die Produkte per Spedition wieder an das Unternehmen zurück. Die anfallenden Kosten dafür werden entweder von den Online-Shops erstattet, oder der Endkunde muss die Rücksendekosten selbst tragen (vgl. Emrich 2008, S. 445). Da im Allgemeinen Retouren sehr hohe Kosten verursachen und dadurch die Einnahmen vermindern, versucht jedes Unternehmen diese Kosten so gering als möglich zu halten. Ziel ist es, die retourenbezogenen Mehrkosten (Logistikkosten, Organisationskosten, Personalkosten etc.) in einem Rahmen zu halten, welcher die Erlöse nicht ernsthaft schmälert. Eine Rückgabe kostet dem Unternehmen im Schnitt ca. 15,18 Euro und ist somit für die Ertragslage der Einzelhändler sehr unangenehm (vgl. Walsh/Möhring 2014, S. 68f.). Bei Multichannel-Systemen haben Kunden die Möglichkeit, ihre Retouren über verschiedene Kanäle abzuwickeln. Beispielsweise kann ein online erworbener Artikel auch im stationären Geschäft zurückgegeben werden. Bei einer Retourenabwicklung im stationären Geschäft muss die Überprüfung der Ware in Bezug auf Beschädigungen, Art der Ware, Menge und Zahlungsabwicklung durchgeführt werden (vgl. Emrich 2008, S. 445).

4.3 Arten von Retouren

Es gibt verschiedene Arten und Typen von Retouren, welche im Prozess des Retourenmanagements behandelt werden. Jeder einzelne Typ stellt das Management vor unterschiedlichen sowie neuen Herausforderungen in der Prozessgestaltung. Die Autoren Rogers et al. gruppieren diese Arten von Retouren anhand von bedeutenden Informationen von der Global Supply Chain Forum Gruppe in fünf Kategorien:

- Kundenretouren,
- Marketingretouren,
- Anlageretouren,
- Produktrückrufe und

- Umweltretouren (vgl. Rogers et al. 2002, S. 3).

Im Gegensatz dazu spricht der Autor Thieme von vier wesentlichen Kategorien. Im Kunden liegende Retourengründe, in Produkt liegende Retourengründe, im Fulfillment liegende Retourengründe und verdeckte Retourengründe in der Lieferfähigkeit (vgl. Thieme 2006, S. 320).

Die häufigsten Gründe für eine Rücksendung sind Meinungsänderungen von Kunden aufgrund Nicht-Gefallens der Artikel und Beschädigungen der Artikel bei der Ankunft beim Kunden (vgl. Stahl 2012, S. 6). Sehr kostenintensiv für Unternehmen sind Produktrückrufe und sind deswegen besonders ertrags-schmälernd für viele Händler (vgl. Pepels 2006, S. 155f.). Aufgrund dessen werden in den folgenden Subkapiteln genau diese Arten von Retouren im Detail beschrieben, da diese besondere Relevanz für Unternehmungen haben.

4.3.1 Kundenretouren

Der größte Anteil der gesamten Retourenarten tragen die Kundenretouren. Die häufigsten Gründe dafür sind Meinungsänderungen von Kunden und Beschädigungen bzw. Defekte der Produkte (vgl. Rogers et al. 2002, S. 3). Eine typische Kundenretoure spiegelt folgende Gründe:

- Produkt gefällt nicht bzw. erfüllt nicht die Anforderungen,
- Produkt passt nicht,
- zu viel gekauft oder
- Produkt ist beschädigt bzw. hat einen Mangel (vgl. Thieme 2006, S. 319).

4.3.2 Fulfillmentretouren

Fulfillmentretouren werden zu denjenigen Retourarten gezählt, wo der Konsument keinen direkten Einfluss auf den Retourengrund hat. Diese Art der Retoure entwickelt sich schon im innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozess z. B. bei der Kommissionierung von Waren und bei der Zulieferung vom Unternehmen selbst oder häufiger bei Subzulieferern wie Paketdiensten. Folgende Gründe können für diese Retouren anfallen:

- Zusammenstellungsfehler (es wurde ein falsches Produkt seitens der Unternehmung kommissioniert),
- Beschädigungen durch den Transportpartner (Hantierungsschaden durch Botendienstpersonals),

- Zustellung ist nicht möglich (falsche Erfassung bzw. Übertragung der Anschrift des Kunden) oder
- Unzustellbarkeit (Empfänger konnte nicht erreicht werden bzw. dieser holte seine Sendung in der Abholstation nicht ab) (vgl. Thieme 2006, S. 320).

4.3.3 Produktrückrufe

Wenn es sich um Retouren von Produktrückrufen handelt, wird der vorläufige oder schlussendliche Stillstand der Nutzung des Produktes von Unternehmungen erzwungen. Wird das Produkt retourniert, entscheidet der Hersteller über eine Untersuchung oder bietet gleich eine Ersatzleistung dem Geschäftspartner an. Die Organisation der Kommunikation und des Austauschs bzw. der Überprüfung verursacht erhebliche Kosten und ist nicht versicherungsfähig. Häufig werden offene Produktrückrufe getätigt, in welchen die betroffenen Personen offiziell den Rückruf erhalten. Diese Rückrufe rufen Unbehagen bei Konsumenten aus und können zu Imageschäden des verursachenden Unternehmens führen (vgl. Pepels 2006, S. 155f.).

4.4 Aufgaben des Retourenmanagements

4.4.1 Retourenbearbeitung

Aufgrund des großen Interesses von Kunden und Unternehmen, soll die Retourenbearbeitung so effizient wie möglich gestaltet werden. Optimierte Prozesse sollen dabei Wertverluste mindern und die Lieferbereitschaft von Händlern steigern. Solche optimierte Retourenprozesse werden im Kapitel 4.5 anhand von drei Prozessmodellen im Detail beleuchtet (vgl. Pollmeier 2012, S. 58).

4.4.2 Retourenverhinderung

Wenn der Retourenwunsch vom Kunden abgegeben worden ist, ist es auf verschiedene Arten noch möglich, die Retoure zu verhindern. Unternehmen versuchen durch technische Supporte bzw. Call Center mit dem Kunden in Kontakt zu treten und mittels facheinschlägiger Beratung den Retourenwunsch zu beseitigen. Es dürfen nur solche Produkte in den Retourenfluss gelangen, bei denen ein gerechtfertigter Retourengrund vorliegt. Die Verhinderung der unbegründeten Retouren erspart erhebliche Kosten in der Organisation und Logistik (vgl. Rogers et

al. 2002, S. 10). Die zweite Möglichkeit besteht in Form einer Kompensationszahlung für das nicht retournierte Produkt. Im Zuge dessen wird dem Kunden eine Abfertigung in Form von einer Gutschrift oder einem Geldbetrag angeboten. Das Management der Unternehmung soll auf allen Berührungspunkten die Wichtigkeit einer solchen Retourenverhinderung hervorheben. Erheblichen Einfluss dazu hat der Verkauf. Erhält der Kunde im Kaufabschluss alle relevanten Informationen und Produktdetails und passieren keine Verkaufsfehler in Form von Falschbuchungen, Überverkauf und inkorrekt übergebener Informationen, so kann ein großer Teil der Retouren ausgeschlossen werden. Nur das Zusammenspiel von allen Beteiligten in der Supply Chain kann erheblich dazu beitragen, dass Retouren verhindert werden (vgl. Rogers et al. 2002, S. 10).

4.4.3 Retourenvermeidung

Die Retourenvermeidung ist eine weitere Vorgehensweise zur Reduzierung von Retourenquoten. Diese wird in die Vermeidung von Retouren vor Vertragsabschluss, während der Nutzung und nach dem Eingang der Rücksendung im Unternehmen unterteilt (vgl. Pollmaier 2012, S. 40). Nach einer empirischen Erhebung im deutschen Online-Handel des ibi research an der Universität Regensburg kann ein Überblick über die wichtigsten Faktoren der Retourenvermeidung grafisch dargelegt werden:



Abbildung 5: Retourenverhinderungsfaktoren (in Anlehnung an Pur et al. 2013, S. 71)

Anhand dieser Abbildung sind detaillierte Produktbeschreibungen sowie genaue Produktdarstellungen die bedeutendsten Faktoren für eine Retourenvermeidung. Auch Faktoren wie eine genaue Qualitätssicherung des Produktes vor dem Versand, Produktbewertungen durch Käufer und eine professionelle Verpackung zum Schutz vor Beschädigungen wurden von den 325 befragten Unternehmungen

als hilfreich eingeschätzt. Jeder Faktor trägt zum Ziel niedriger Retouren bei (vgl. Pur et al. 2013, S. 72). Die meisten Unternehmungen in dieser empirischen Analyse setzen auf eine detaillierte Artikelbeschreibung und Produktdarstellung, um Kundenrücksendungen zu verhindern. Als zweiten wesentlichen Schritt zur Vermeidung von Retouren wird eine professionelle Verpackung zum Schutz vor Beschädigungen angewendet (vgl. Pur et al. 2013, S. 84).

4.4.4 Retourenförderung

Die Retourenförderung bzw. Retourenstimulierung soll Kunden die Möglichkeit geben, Produkte zu retournieren und sich beim Unternehmen beschweren zu können. Diese Aufgabe umfasst die Reduzierung von Barrieren, welche Kunden die Angst nehmen sollen, sich negativ über empfangene Leistungen zu äußern. Es sollen einfache und bequeme Wege zur Retournierung eines Produktes bzw. zur Beschwerde angeboten werden. Eine kundenorientierte Position des Unternehmens kann dadurch in der Öffentlichkeit sichergestellt werden (vgl. Pollmaier 2012, S. 44).

4.5 Prozesse des Retourenmanagements

Nach einer Literaturrecherche definiert der Verfasser der Masterarbeit drei facheinschlägige Beiträge, die eine Gültigkeit für das Retourenmanagement besitzen. Die Autoren Rogers et al., Stock/Speth/Shear und Spee/Bühner beschreiben Referenzprozesse des Retourenmanagements, welche in den folgenden Subkapiteln detailliert beschrieben werden und anschließend in einem Fazit enden.

4.5.1 Prozess nach Rogers et al.

Die Autoren Rogers et al. unterscheiden in ihrem Prozessmodell zwischen der strategischen Planungsphase und der operativen Ausführungsebene.

Der strategische Bereich setzt eine Struktur für die Implementation in die Unternehmung fest und stellt zugleich zu den einzelnen Berührungspunkten in der Supply Chain einen Bezug her. Im Vergleich dazu ist der operationale Bereich für die Durchführung einzelner Prozessschritte, welche zur Erfüllung der strategischen Elemente verantwortlich ist, zuständig (vgl. Rogers et al. 2002, S. 6).

Strategische Subprozesse

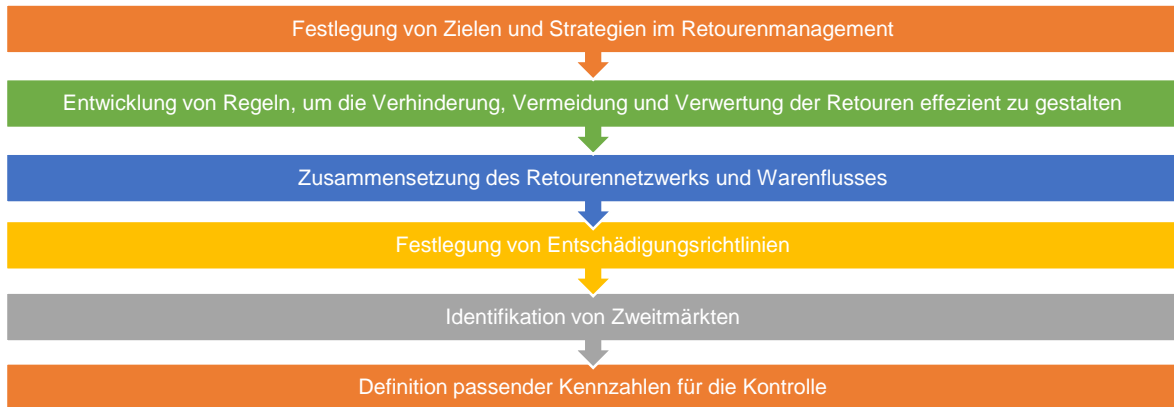


Abbildung 6: Strategische Subprozesse nach Rogers et al.
(in Anlehnung an Rogers et al. 2002, S. 6)

Die Fähigkeiten eines unternehmerischen Retourenmanagements können strategisch für die Verbesserung der gesamten Performance des Unternehmens eingesetzt werden. Als Beispiel dafür zählen die Festlegung von Retourenrichtlinien und Entschädigungen. Diese erhöhen die Kundenbindung, Profite und das Image des Unternehmens (vgl. Rogers et al. 2002, S. 6f.).

Operative Subprozesse

Der operative Bereich des Retourenmanagements ist für die Zielerreichung des strategischen Leitprozesses verantwortlich. Diese operativen Prozesse gelten als Leitbild für das Managen von Retouren. Der Bereich beinhaltet sechs wesentliche Subprozesse, welche in der folgenden Prozessabbildung dargestellt werden:



Abbildung 7: Operative Subprozesse nach Rogers et al.
(in Anlehnung an Rogers et al. 2002, S. 13)

Ausgelöst wird der Prozess durch den Erhalt einer Retourenanfrage. Nach diesem Erhalt der Retourenanfrage wird die Distributions- und Routenplanung gestartet.

Sobald das Produkt beim Empfänger angekommen ist, wird es kontrolliert und für die weiteren Prozesse vorbereitet. Anschließend wird über die Verwendung des Produktes wie z. B. Wiederverkauf im Originalzustand, Verkauf auf Zweitmärkten, Wiederherstellen des Produktes bei Verpackungsfehlern etc. entschieden. Um den ganzheitlichen operativen Prozessfluss abschließen zu können, folgt im letzten Schritt die Retourenanalyse und wirtschaftliche Messung. Ein wesentlicher Bereich ist die Analyse der Retourengründe, um mögliche Gründe für die Retourenvermeidung filtern zu können. Bei diesem Prozess sollte Schnittstellenarbeit mit der Produktentwicklung, Bestellungsabwicklungsabteilung und dem Lieferantenmanagement hergestellt werden. Aus dieser Analyse und Schnittstellenarbeit sollen schlussendlich Ziele formuliert werden und auch Maßnahmen zu deren Erreichung (vgl. Rogers et al. 2002, S. 13f.).

4.5.2 Prozess nach Stock/Spoh/Shear

Die Autoren Stock/Spoh/Shear beschreiben in der Fachzeitschrift MIT Sloan Management Review einen weiteren Prozess des Retourenmanagements (vgl. Stock/Spoh/Shear 2006). Diese unterteilen vorab Retouren in kontrollierbare und nicht-kontrollierbare Retouren. Kontrollierbare Retouren werden definiert als Resultate von Produktfehlern, Verkaufsfehlern und können durch das Unternehmen selbst vermieden werden. Unkontrollierbare Retouren können nicht vom Unternehmen vermieden werden und ergeben sich aus der knappen Kalkulation in der Lagerhaltung (vgl. Stock/Spoh/Shear 2006). Ein effizienter Retourenprozess hilft Unternehmen Kosten zu sparen, indem retournierte Produkte kontrolliert, wiederhergestellt und zum Wiederkauf bereitgestellt werden. Demnach konzentrieren sich die Autoren ausschließlich auf die operative Ebene. Nach Stock/Spoh/Shear wird der Prozess in fünf Ebenen kategorisiert und in der Abbildung 8 dargestellt (vgl. Stock/Spoh/Shear 2006).

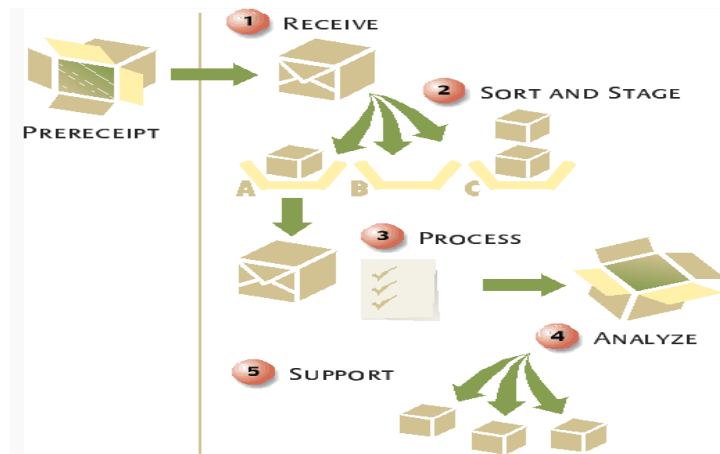


Abbildung 8: Operativer Retourenprozess nach Stock/Speth/Shear (Stock/Speth/Shear 2006)

Der operative Prozess beginnt mit der Annahme im zentralisierten Warenhaus. Anschließend werden die Produkte sortiert und für den weiteren Retourenprozess vorbereitet. Im dritten Prozessschritt werden die Produkte dem ursprünglichen Ausgangsort zugewiesen. In den letzten Schritten des Retourenprozesses werden die retournierten Produkte analysiert, repariert und für den Wiederverkauf vorbereitet und schlussendlich wieder in das Verkaufsinventar aufgenommen (vgl. Stock/Speth/Shear 2006).

4.5.3 Prozess nach Spee/Bühner

Die Autoren Spee/Bühner beschreiben einen klassischen Retourenprozess eines Versandhändlers, welcher eine praktische Relevanz bei vielen Unternehmen aufweist. Die folgenden Prozessschritte in der Abbildung 9 lassen sich auf die unterschiedlichen Rahmenbedingungen je nach Unternehmung anpassen und verändern und stellen einen Basisprozess im Retourenmanagement dar (vgl. Spee/Bühner 2015, S. 52). Der Beginn des Retourenprozesses findet in der jeweiligen Logistikabteilung statt. Hier wird die Ware entgegengenommen, identifiziert und anschließend überprüft. Barcodes oder bereits ausgefüllte Retourenscheine dienen als Hilfestellung in diesem Schritt. Je mehr Informationen zur Retoure vorgefunden werden, desto schneller kann der Kunde mit einer Rücküberweisung rechnen. Viele Unternehmen bieten deshalb Services wie beigelegte Retourenscheine oder eine Online-Anmeldung der Retoure an. Anschließend erfolgt die Analyse des Retourengrunds und danach wird entschieden, ob es eine Retourenannahme gibt oder nicht. Der Zustand der Ware, Garantie- und Gewährleistungsansprüche sowie das Kaufdatum sind wichtige Kriterien für diese Entscheidung. Erfolgt eine Akzeptanz der Retoure, so wird über

die zukünftige Verwendungsmöglichkeit entschieden. Bei einer Wiederverkaufsmöglichkeit, welche die Wiederherstellungskosten nicht überschreitet, wird die Ware wieder in das Sortiment aufgenommen. Bei Beschädigungen an der Verpackung, wird die Ware durch Wiederverpacken in den Originalzustand gebracht. Ist dies nicht mehr möglich, kommt die Zweitvermarktung in Betracht. Im Zuge dessen, wird die Ware mit Rabattierungen an Kunden veräußert, um einen möglichen Wiederverkaufswert realisieren zu können (vgl. Spee/Bühner 2015, S. 52 - 55).

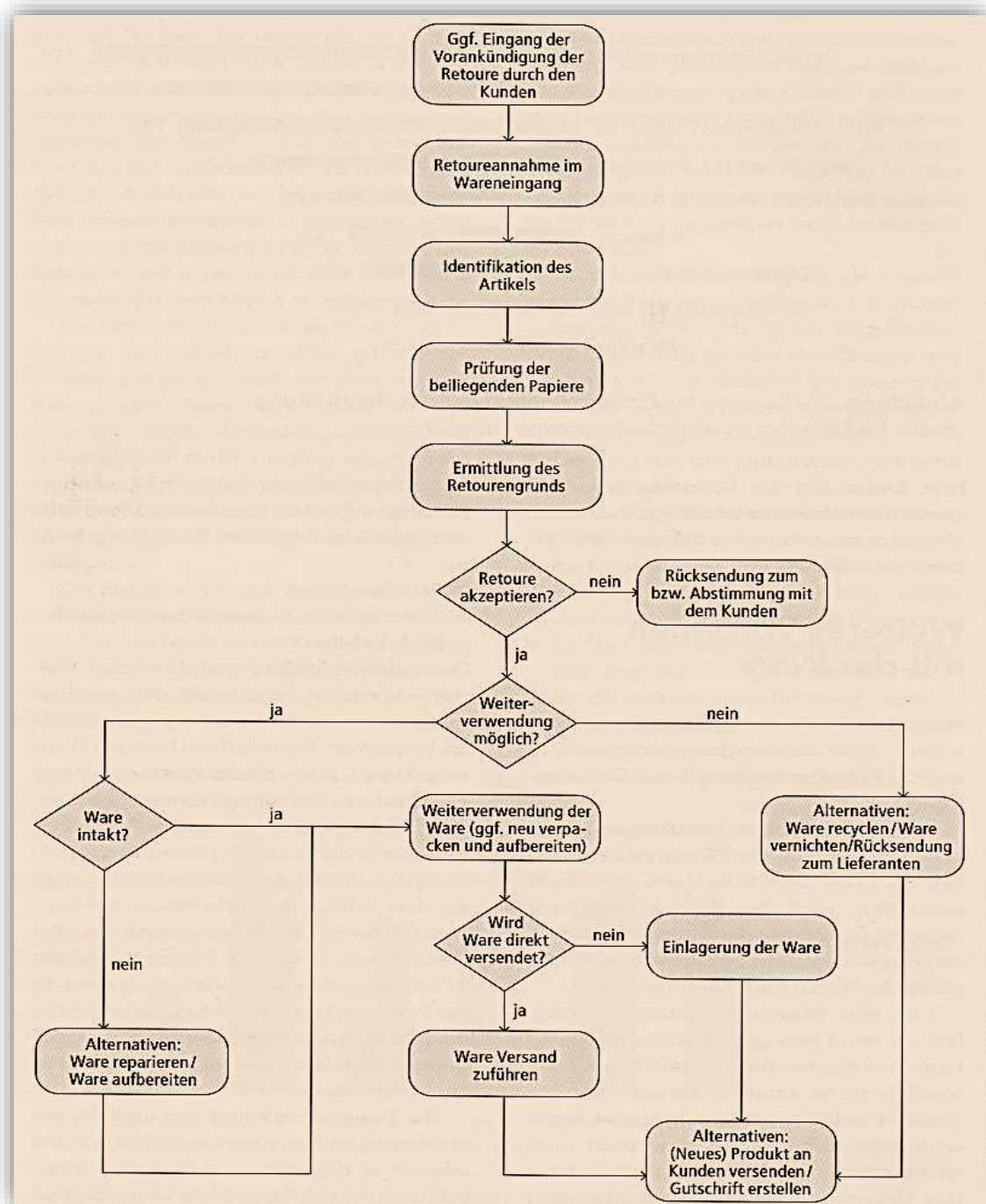


Abbildung 9: Retourenprozess nach Spee/Bühner (Spee/Bühner 2015, S. 56)

4.5.4 Fazit

Wie im Kapitel 4.5.1 beschrieben, umfasst der Referenzprozess nach Rogers et al. die Planungs- und Ausführungsebene und untergliedert diese in jeweils sechs Stufen. Weiters weisen die Autoren konkret auf die Zusammenhänge mit den übrigen internen Unternehmensfunktionen sowie externen verbundenen Institutionen hin (vgl. Asdecker 2014, S. 47). In der Planungsebene wird darauf hingewiesen, Ziele, Strategien und passende Kennzahlen für die Überprüfung der Umsetzung zu definieren. Die Ausführungsebene soll zur Erreichung dieser strategischen Subprozesse dienen (vgl. Rogers et al. 2002, S. 6 - 15). Im Gegensatz dazu beschreiben die Autoren Stock/Speh/Shear nur fünf Prozesse der Ausführungsebene und konzentrieren sich somit nur auf die operativen Prozesse des Retourenmanagements (vgl. Stock/Speh/Shear 2006). Ein klassischer Retourenprozess, welcher auf mehrere Unternehmen umgelegt werden kann, wird von den Autoren Spee/Bühner beschrieben. Anhand eines Prozessleitfadens wird der gesamte operative Retourenprozess dargestellt und kurz beschrieben (vgl. Spee/Bühner 2015, S. 52 - 56).

5 Retourenmanagement nach Entscheidungskriterien

Anknüpfend an das Kapitel 4, Grundlagen des Retourenmanagements, in welchen Begrifflichkeiten, Arten von Retouren, Aufgaben und Prozesse des Retourenmanagements beschrieben wurden, werden anschließend drei Kriterien vorgestellt, die essentiell für die Prozessgestaltung und Strategiefindung im Retourenmanagement sind (vgl. Asdecker 2014, S. 20f.). Fortfolgend werden Ziele, Strategien und Kennzahlen des Retourenmanagements dargelegt.

5.1 Entscheidungskriterien

Um den effizienten Einsatz von den Retourenmanagement-Aufgaben abstimmen zu können, muss zunächst geklärt werden, wie und in welcher Weise die Gewinnmaximierungsabsicht der Unternehmung unterstützt werden kann. Als Basis für dieses Konstrukt muss eine Auswahl von entscheidungsrelevanter Kriterien vollzogen werden. Anhand dieser Kriterien, welche in weiterer Folge erläutert werden, ist es möglich, ein gezieltes Strategiebündel zu entwickeln (vgl. Asdecker 2014, S. 83).

5.1.1 Wertverlust im Zeitverlauf

Als erstes Kriterium wird die Wichtigkeit des Wertverlusts im Zeitverlauf genannt. Dieser Wertverlust kommt aufgrund von Zeitverzögerungen in der gesamten Reverse-Supply-Chain Kette zustande (Blackburn et al. 2004, S. 9f.). Die Prozesse sind demnach effizient und flexibel zu definieren, um diese Retourendurchlaufzeit bestmöglich zu vermindern, damit dieser Wertverlust so gering als möglich ausfällt (vgl. Sedlak 2001, S. 88). Der Zeitwert von Rückgaben hängt deutlich von den Produktarten und Kategorien ab. Beispielsweise können Produkte 10 - 20 % vom Wert aufgrund von Zeitverzögerungen im Retourenprozess verlieren (vgl. Blackburn et al. 2004, S. 11).

5.1.2 Nettoretourenwert

Eine weitere Entscheidungsvariable ist der Nettoretourenwert. „Der Nettoretourenwert ist der kalkulatorische Wert, der aus Empfängersicht Auskunft über die generelle ökonomische Vorteilhaftigkeit einer Retoure ergibt“ (Asdecker 2016).

Dieser Wert wird wie folgt berechnet:

Erwarteter Wiederveräußerungswert:

- Akquisitionskosten
- Bearbeitungskosten
- + Kundenbeteiligung
- + Kundenwertzunahme
- = **Nettoreturenwert** (vgl. Asdecker 2014, S. 21).

Der erwartete Wiederverkaufswert ist der Geldbetrag, der durch eine Veräußerung von Bestandteilen des Produkts am Wiederverkaufsmarkt erzielt werden kann. Alle Kosten, die im Zusammenhang der Güterrückführung stehen, werden als Akquisitionskosten bezeichnet. Die Bearbeitungskosten subsumieren alle innerbetrieblichen Kosten, die in Form der Retourenbearbeitung anfallen. Die Position Kundenbeteiligung umfasst Zahlungen für Retourenrücksendungen von Kunden in Form von Rücksendegebühren oder Wertansätzen. Unter der Kundenwertzunahme wird die Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch eine zufriedenstellende Abwicklung von Rücksendungen verstanden (vgl. Asdecker 2014, S. 21f.).

Ausgehend von einem positiven oder negativen Nettoreturenwert werden Basisstrategien und deren Maßnahmen abgeleitet, die im Kapitel 5.2 vorgestellt werden.

5.1.3 Wettbewerbsstrategie

Strategien, die von Unternehmen festgesetzt werden, bestimmen die grundsätzliche Stoßrichtung des unternehmerischen Handelns. In Form von zielgerichteter Verteilung von Ressourcen legt die Unternehmensführung fest, welche Geschäftsfelder bzw. Märkte für den Aufbau von Wettbewerbspositionen herangezogen werden. Wettbewerbsstrategien führen gezielt mittels Produkt- und Marktkombinationen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen. Dabei werden die Unternehmensumwelt sowie konkurrierende Wettbewerber berücksichtigt (vgl. Sennheiser/Schnetzler 2008, S. 288).

„Eine Strukturierung vollzieht Porter 1980 und differenziert in kompetitiven Massenmärkten zwischen der Kostenführerschaft- und der Differenzierungsstrategie“ (vgl. Porter 1980, S. 34 - 40, zitiert nach: Asdecker 2014, S. 84).

Ziel der Kostenführerschaftsstrategie ist es einen Wettbewerbsvorteil in Form von einer überlegenen Kostenposition im Vergleich zu den Wettbewerbern aufzubauen. Im Gegensatz dazu versucht die Differenzierungsstrategie, sich mit der Hilfe von anderen Leistungsmerkmalen von den Wettbewerbern abzugrenzen und einen klar erkennbaren Vorteil aus der Sicht von Konsumenten zu erreichen (vgl. Kreutzer 2010, S. 152).

So wird beispielsweise die Kostenführerschaftsstrategie gewählt, wenn das retournierte Produkt kaum bzw. nicht an Wert im Zeitverlauf verliert. So werden Vermeidungs- bzw. Verhinderungsaktivitäten bei einem negativen Netto-retourenwert gewählt, um die Kostenführerschaftsstrategie realisieren zu können. Wird hingegen eine Differenzierungsstrategie (Leistungsführerschaft) im Retourenmanagement gewählt, so steht die Generierung von Kundenzufriedenheit im Mittelpunkt (vgl. Asdecker 2014, S. 87).

5.2 Strategien des Retourenmanagements

Der Autor Asdecker definiert in seiner Arbeit „Retourenmanagement im Versandhandel“ Basisstrategien, welche sich aus den bereits vorgestellten Entscheidungskriterien „Wettbewerbsstrategie“, „Nettoretourenwert“ und „Wertverlust im Zeitverlauf“ ableiten lassen (vgl. Asdecker 2014, S. 87).

Im Gegensatz dazu stellen die Autoren Möhring et al. in der Fachzeitschrift HMD-Praxis der Wirtschaftsinformatik eine Strategie zur Vermeidung von Retouren durch Web Monitoring und Big Data vor (vgl. Möhring et al. 2013, S. 66 - 75).

5.2.1 Basisstrategien nach Asdecker

Die Basisstrategien, welche sich durch die Zusammensetzung der Entscheidungskriterien des Kapitels 5.1 ergeben, werden nun anhand von zwei Abbildungen dargestellt. Die Abbildung 10 beschreibt vier Basisstrategien, welche sich anhand der Wettbewerbsstrategie „Kostenführerschaft“ zusammensetzen lassen (vgl. Asdecker 2014, S. 87 - 93).

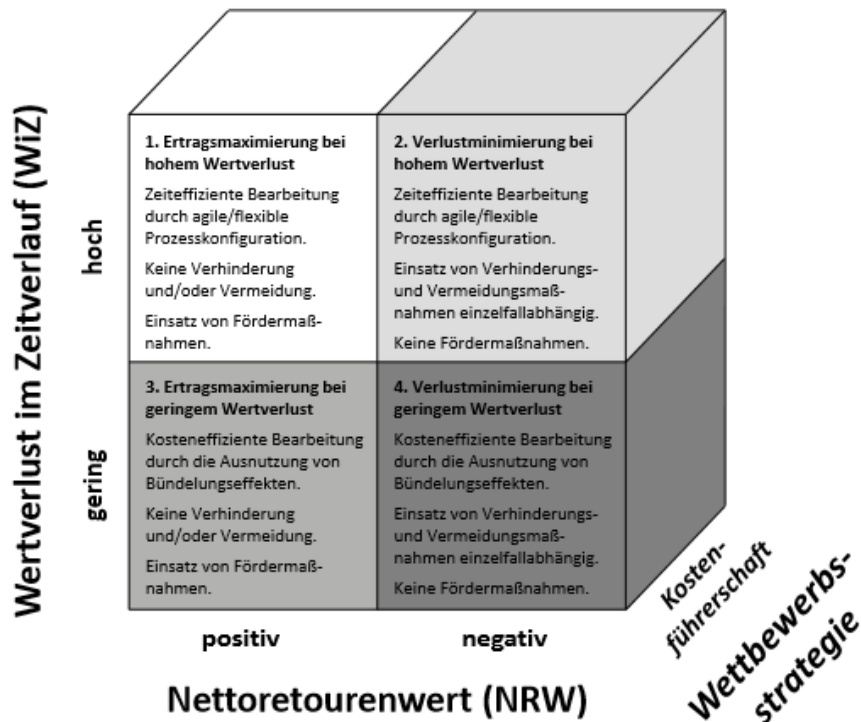


Abbildung 10: Abgeleitete Basisstrategien bei Kostenführerschaft (Asdecker 2014, S. 93)

Ertragsmaximierung bei hohem WiZ

Diese Basisstrategie ergibt sich bei einer Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft, einen positiven Nettoreturnwert und einen hohen Wertverlust im Zeitverlauf. Bei dieser Kriterienbündelung sind Maßnahmen der zeiteffizienten Bearbeitung durch agile/flexible Prozesskonfigurationen wie z. B. eine frühe dezentrale Retourenbearbeitung anzuwenden. Neuwertige Produkte sollen schnellstmöglich in den Wiederverkauf gelangen. Weiter sollen keine Verhinderungs- bzw. Vermeidungsmaßnahmen getätigt werden. In der Praxis wird diese Strategie oft bei Leasingfahrzeugen angewendet (vgl. Asdecker 2014, S. 87f.).

Verlustminimierung bei hohem WiZ

Im Gegensatz zur bereits vorgestellten Strategie werden bei dieser Kriterienzusammensetzung versucht Retouren, bewusst zu verhindern bzw. zu vermeiden. Die Strategie der Verhinderung bzw. Vermeidung hängt aber von folgenden Kostenvergleichen in der Abbildung 11 ab (vgl. Asdecker 2014, S. 89).

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

Abbildung 11: Kostenvergleiche nach Asdecker (Asdecker 2014, S. 89)

Beispielsweise wird zwischen Retourenverhinderungsmaßnahmen mit oder ohne Kompensationszahlungen und reinen Retourenvermeidungsmaßnahmen unterschieden. Die Höhe und die Art von den Kompensationszahlungen hängt primär von der Situation ab. Wenn der Kunde beispielsweise eine Kompensationszahlung verlangt, welche die Nettoannahmekosten übersteigt, so ist eine Retourenbearbeitung zu empfehlen. Die Nettoannahmekosten ergeben sich aus den Transportkosten, Bearbeitungskosten, entscheidungsrelevanten Wertverlusten sowie der Kundenbeteiligung. So kann es beispielsweise in der Praxis vorkommen, dass der Kunde den vollen Kaufpreis erstattet bekommt und das Produkt behalten darf (vgl. Asdecker 2014, S. 88f.).

Ertragsmaximierung bei geringem WiZ

Im Zuge dieser Basisstrategie sollen die Bearbeitungskosten von Retouren in den Fokus von Unternehmen gebracht werden. Es sollen Skaleneffekte durch die Erhöhung von Kapazitätsauslastungen durch zentrale Retourbearbeitungen genutzt werden. Dabei sinken die durchschnittlichen Retourenkosten (vgl. Blackburn et al. 2004, S. 13). Es sollen statt Einzeltransporten von Retouren Sammeltransporte angestrebt werden und Verhinderungs- bzw. Vermeidungsmaßnahmen gänzlich vermieden werden (vgl. Asdecker 2014, S. 92).

Verlustminimierung bei geringem WiZ

Gleich wie bei der dritten Basisstrategie sollen die Bearbeitungskosten durch Bündelungseffekte so gering wie möglich gehalten werden. Jedoch sind Verminderungs- und Vermeidungsaktivitäten einzelfallabhängig zu gestalten. Dabei soll die Kostenvergleichstabelle wie in der Abbildung 11 ersichtlich, angewendet werden. Förderungsmaßnahmen sollen nicht angewendet werden (vgl. Asdecker

2014, S. 92). Im Gegensatz dazu beschreibt die folgende Abbildung vier Basisstrategien, die sich anhand der Wettbewerbsstrategie „Leistungsführerschaft“ ergeben (vgl. Asdecker 2014, S. 94 - 97).

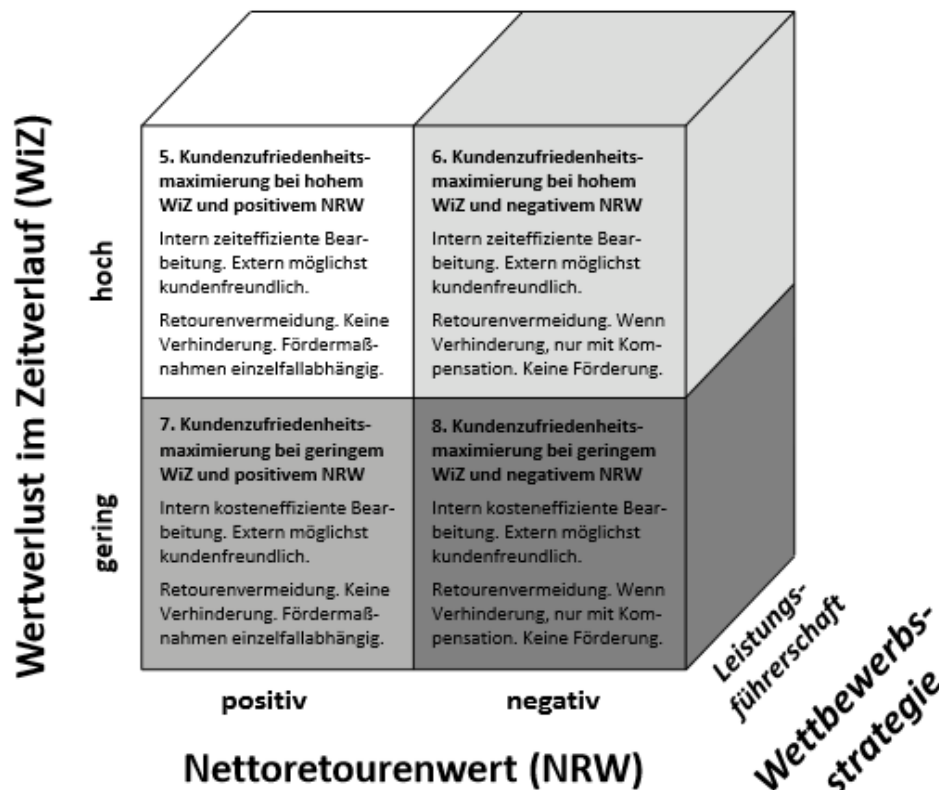


Abbildung 12: Abgeleitete Basisstrategien bei Leistungsführerschaft (Asdecker 2014, S. 98)

Kundenzufriedenheitsmaximierung bei hohem WiZ und positivem NRW

Wird als Wettbewerbsstrategie die Differenzierungsstrategie gewählt, ist bei sämtlichen Aufgaben und Prozessen des Retourenmanagements das Ziel der Erhöhung der Kundenzufriedenheit anzustreben. Verhinderungsmaßnahmen ohne Kompensation werden nicht angewendet. Generell sollen Rücksendungen vermieden werden, da für jeden Kunden fremdverschuldete Rückgaben als besonders lästig empfunden werden. Diese Basisstrategie nach den Kriterien hoher Wertverlust im Zeitablauf und positiven Nettoretourenwert beinhaltet eine intern zeiteffiziente Bearbeitung. Extern soll möglichst kundenfreundlich gehandelt werden. Diese Basisstrategie wird beispielsweise vom Händler Zalando gewählt. Eine kostenlose Hotline, ein kulant es Umtausch- und Rückgaberecht sowie eine schnelle Bearbeitung der Retouren werden aus der Sicht des Kunden angeboten (vgl. Asdecker 2014, S. 94).

Kundenzufriedenheitsmaximierung bei hohem WiZ und negativen NRW

Wenn Unternehmen eine Differenzierungsstrategie verfolgen, muss das Retourenmanagement auch danach ausgerichtet werden. Verhinderungsmaßnahmen ohne Kompensationszahlungen sind im Zuge dieser Strategie nicht förderlich. Wenn Verhinderungsmaßnahmen eingeleitet werden, dann nur unter der Anwendung von Kompensationszahlungen. Auch die Retourenförderung soll durch einen negativen Nettoretourenwert ausgeschlossen werden. Diese Basisstrategie verfolgen Unternehmen wie Amazon, welche eine aktive Retourenvermeidung anstreben und den Retourenprozess kundenfreundlich, transparent, zeiteffizient und kulant gestalten. So wird versucht in Form von Serviceleistungen, sich von der Konkurrenz zu differenzieren (vgl. Asdecker 2014, S. 95).

Kundenzufriedenheitsmaximierung bei geringem WiZ und positiven NRW

Diese Basisstrategie definiert bei positivem Nettoretourenwert Fördermaßnahmen, damit mögliche Erlöspotenziale durch den geringen Wertverlust im Zeitverlauf realisiert werden können. So entsteht beispielsweise Zufriedenheit bei ökologisch bewussten Abnehmern, die bei einer Rückgabe am Ende der Nutzungszeit eine umweltfreundliche Weiterverwendung in Betracht ziehen. Die Deutsche Telekom AG verkauft im Zuge dieser Basisstrategie gebrauchte Handys auf Zweitmärkten und spendet den Erlös an gemeinnützige Organisationen (vgl. Asdecker 2014, S. 96).

Kundenzufriedenheitsmaximierung bei geringem WiZ und negativem NRW

Die letzte Kombinationsmöglichkeit der Entscheidungskriterien und der Leitstrategie der Leistungsführerschaft bildet erneut die Kundenzufriedenheitsmaximierung die Stoßrichtung des Maßnahmenkataloges. Eine schnelle und kundenfreundliche Bearbeitung der Retoure sowie die Realisierung von Bündelungseffekten zur Reduktion der Kosten, sind Maßnahmen dieser Basisstrategie (vgl. Asdecker 2014, S. 97).

5.2.2 Retourenvermeidungsstrategie nach Möhring et al.

Die Autoren Möhring et al. beschreiben in ihrem Aufsatz die Retourenvermeidung durch Big Data und Web Monitoring. Mit der Hilfe von Big Data wird eine große Anzahl von Daten bezeichnet, die mit speziellen Lösungen archiviert, verarbeitet und ausgewertet wird (vgl. Bendel 2016). Big Data wird eingesetzt, um

Merkmalskombinationen zu erkennen, welche Retouren ankündigen. Es werden strukturierte und unstrukturierte Daten ausgewertet, um mögliche Gründe für Retouren erkennen zu können. Im Zuge dessen werden neue aktive Reaktionen möglich diese zu vermeiden (vgl. Möhring et al. 2013, S. 66).

Dieser methodische Ansatz wird in der folgenden Abbildung dargestellt:

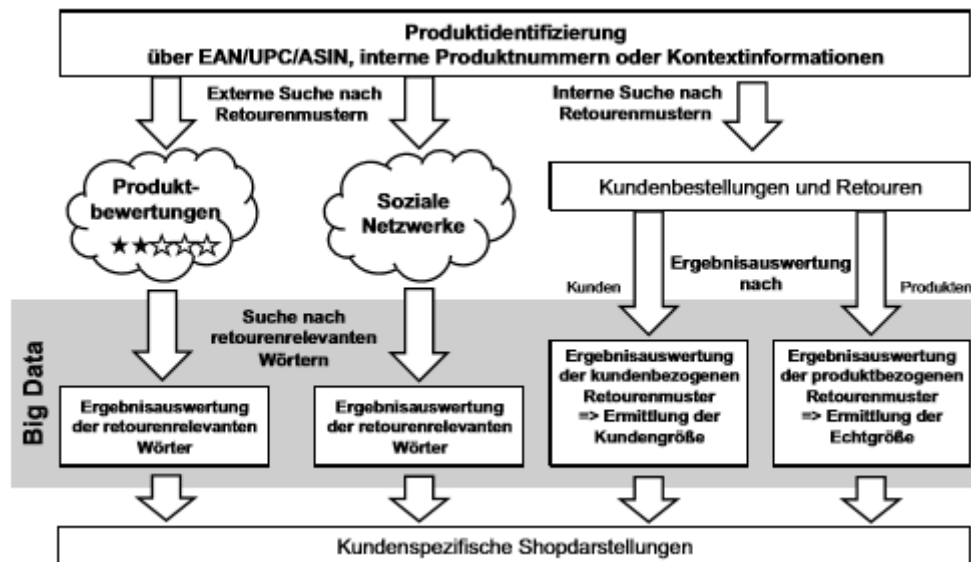


Abbildung 13: Retourenvermeidung durch Big Data (Möhring et al. 2013, S. 69)

Um eine Vermeidung von Retouren durch den Big Data Ansatz realisieren zu können, ist eine Analyse von unstrukturierten externen Daten z. B. Produktbewertungen, Soziale Netzwerke und internen Daten wie z. B. Retourendatenbanken notwendig. Eine solche Analyse ermöglicht Interaktionen von Kunden im Warenkorb sowie Produktseiten im Onlineshop analytisch aufzubereiten. Diese Technologien ermöglichen Unternehmen in Echtzeit die gewünschten Auswertungen darzulegen, um dann gezielt präventive Retourenmaßnahmen implementieren zu können (vgl. Möhring et al. 2013, S. 68f.).

Die gewünschten Auswertungen werden auf Retourenmuster untersucht und so können schon bei der Bestellung von Waren gezielt Präventionsmaßnahmen wie automatisierte Produktbeschreibungen angepasst werden. Ein Beispiel dafür wäre eine Textanzeige wie „Produkt fällt größer x Konfektionsgrößen kleiner aus“ oder es werden Produktanzeigen kundenspezifisch modifiziert (vgl. Walsh/Möhring 2014, S. 73). Diese Methode wird bei größeren Webshops angewendet, bei denen eine manuelle Anpassung als nicht wirtschaftlich angesehen wird (vgl. Walsh/Möhring 2014, S. 73). Folglich sind Ansätze der Big Data basierten Retourenvermeidung bei

Produktsegmenten anzuwenden, welche ein hohe Retourenquote aufweisen z. B. bei Modeartikeln (vgl. Walsh/Möhring 2014, S. 76).

5.2.3 Kritische Würdigung und Fazit

Nach einem kritischen Vergleich der Strategieansätze von Asdecker und Möhring et al. leitet der Autor dieser Masterarbeit Folgendes ab:

Der Autor Asdecker beschreibt acht Basisstrategien, die sich aus den Entscheidungskriterien „Wertverlust im Zeitverlauf“, „Nettoretourenwert“ und der übergeordneten Wettbewerbsstrategie „Kostenführerschaft“ oder „Leistungsführerschaft“ ableiten lassen. Aus dieser Zusammensetzung der Entscheidungskriterien ergeben sich wie im Kapitel 5.2 beschrieben acht Basisstrategien, welche unterschiedliche Maßnahmebündel aufweisen. In diesen Maßnahmebündeln werden die passenden Aufgaben des Retourenmanagements des Kapitels 4.4 zugeordnet, damit eine Realisierung der definierten Basisstrategie möglich ist. Im Gegensatz dazu sprechen die Autoren Möhring et al. von einem reinen Retourenvermeidungsansatz von Big Data, der nur bei Händlern mit Produktsegmenten effizient eingesetzt werden kann, die eine hohe Retourenquote aufweisen z. B. Modeartikel. Somit wird nur eine Aufgabe des Retourenmanagements als Maßnahme für diesen Strategieansatz herangezogen und diese Strategie ist nicht auf jeden Händler anwendbar.

5.3 Kennzahlen des Retourenmanagements

Bei der Suche nach geeigneter Fachliteratur in Bezug auf Retourenmanagementkennzahlen stellen die Autoren Rogers et al. fest, dass es im Bereich des Online-Handels diesbezüglich noch keine einzigen Aufsätze ermittelt werden konnten. Erst bei der Betrachtung des Gebietes rund um den Versandhandel werden einige Quellen aufgezählt. Einige Autoren schneiden die Schwierigkeit der Kennzahlen in diesem Bereich nur kurz an und gehen dabei nicht in die Tiefe. Im Gegensatz dazu stellen die Autoren Mondragon/Lalwani/Mondragon diese Kennzahlen-problematik in den Fokus ihrer Arbeit. Es wurde von ihnen ein Kennzahlenkatalog entwickelt und anhand einer Studie überprüft (vgl. Asdecker 2014, S. 187f.).

Folgende Kennzahlen bzw. Messgrößen wurden von den Autoren Mondragon/Lalwani/Mondragon definiert:

- Anzahl der Rücktransporte,
- Gesamtanzahl der Retouren,
- Gesamtanzahl der Fehler,
- Prozentanzahl der Retouren von den Lieferungen,
- durchschnittlich retournierte Artikel und die
- Retourenquote (vgl. Mondragon/Lalwani/Mondragon 2011, S. 46).

Die Kennzahl Retourenquote gibt das Verhältnis von den retournierten Produkten zu den Gesamtverkäufen an. Es gibt zwei Arten der Berechnung der Retourenquote. Einerseits in Geldeinheiten, andererseits auch in Mengen (pro Stück) (vgl. Schneider/Henning 2008, S. 294f.).

Der prozentuelle Anteil der Retourenquote soll so niedrig wie möglich gehalten werden, da das Bearbeiten von Rücksendungen sehr kostenlastig ist. Wie schon im Kapitel 4.2 beschrieben, kostet eine durchschnittliche Retoure 15,18 Euro (vgl. Walsh/Möhrling 2014, S. 68f.). Diese Kennzahl des Retourenmanagements ist sehr branchenabhängig und differiert erheblich vom Wert. Im Möbelhandel liegen Retourenquoten bei ca. 10 % der Gesamtverkäufe (vgl. Welt.de 2014).

6 Multichannel-Return-Management Konzept

Der Autor Becker definiert ein Konzept als Hilfestellung zur Lösung von komplizierten Aufgabenstellungen. Dieses legt fest, in welcher Form und Abstufung Aufgaben vollzogen werden, um das angestrebte Ziel zu erreichen. Ausgehend von der Analyse der aktuellen Situation, über die Definition von Zielvorgaben und der geeigneten Strategie und deren notwendigen Maßnahmenbündeln, wird somit der Pfad von einer Idee bis zur erfolgreichen Umsetzung beschrieben (vgl. Becker 2013, S. 4f.). Die Phasen eines ganzheitlichen Management-Konzeptes gliedern sich demnach in eine Analyse-, Planungs-, Implementierungs- und Kontrollphase (vgl. Bruhn 2012, S. 38). Die Analyse der aktuellen Situation ist der Ausgangspunkt des Management-Konzeptes. Ziel ist es, die spezifische Situation des Unternehmens und deren Einflussfaktoren zu analysieren. Dazu zählen die Markt-, Kunden-, Konkurrenz- und Umfeldsituation (vgl. Bruhn 2012, S. 41).

Die Planungsphase beinhaltet konkrete Ziele und definiert Strategien und Maßnahmen zur erfolgreichen Zielrealisation. Abschließend erfolgen die Umsetzung des Konzeptes und die Überprüfung der gesetzten Ziele (vgl. Kotler/Keller/Opresnik 2015, S. 62).

6.1 Situationsanalyse

Wie schon eingangs beschrieben, werden in der Analysenphase die wichtigsten Einflussfaktoren der gegenwärtigen Situation des Unternehmens erfasst, welche bei der Erstellung eines Management-Konzeptes essentiell sind. Diese Analyse der gegenwärtigen Situation kann in zwei Bereiche gegliedert werden, welche in den folgenden Subkapiteln beschrieben werden (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 57).

6.1.1 Unternehmensanalyse

Im Zentrum dieser Analyse steht die eigentliche Einschätzung der Leistungsfähigkeit von Unternehmungen im Blickpunkt auf Kriterien, die die Positionierung des Unternehmens im Markt und im Vergleich zum Wettbewerb festlegen (vgl. Kuß/Tomczak/Reinecke 2007, S. 43).

Um die Stärken und Schwächen des Unternehmens evaluieren zu können, dient die interne Analyse als Instrument. Jedes Unternehmen hat eine bestimmte Anzahl von

Stärken wie z. B. Markenname, Marktpositionierung, Imagebild des Unternehmens am Markt, Dynamik und Know-how im operativen Bereich und im Gegensatz dazu Schwächen in Form von einer hohen Mitarbeiterfluktuation, geringe Innovativität und Internationalität. Die Stärken und Schwächen von Unternehmungen sind auf den ersten Blick nicht wahrnehmbar. Um eine ganzheitliche Betrachtung und Festlegung der positiven und negativen Kernelemente vornehmen zu können, ist die Anschauung der Situation aus mehreren Blickwinkeln unumgänglich (vgl. Schawel/Billing 2012, S. 250). Drei wesentliche Richtungen helfen dabei:

- Sicht des Unternehmens selbst: Was können wir am besten?
- Wettbewerber: Was macht uns zum größten Konkurrenten?
- Kundensicht: Warum entscheiden sich Kunden für den Kauf unserer Produkte (vgl. Schawel/Billing 2012, S. 250)?

6.1.2 Markt- und Umfeldanalyse

Anhand der externen Analyse, welche Chancen-/Risiken beleuchtet, ist es Unternehmungen möglich, die externen Bedingungen des Marktes zu evaluieren. In dieser Analyse werden positive und negative Merkmale und Erwartungshaltungen anhand von einer Markt-, einer Konkurrenz- sowie einer Umfeld- und Trendanalyse veranschaulicht. Diese Merkmale bzw. Erwartungshaltungen wirken sich besonders auf die zukünftige Strategie-entwicklung von Unternehmungen aus (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 63 - 69).

6.1.3 SWOT-Analyse

In der SWOT-Analyse werden eine interne Analyse, wo Stärken und Schwächen (Unternehmensanalyse) evaluiert werden und eine externe Analyse (Markt- und Umfeldanalyse), wo Möglichkeiten, Chancen und Risiken aufgezeigt werden, zusammengeführt. Diese Betrachtung der internen sowie externen Faktoren gibt eine breitflächige Übersicht, welche Möglichkeiten eine Unternehmung für die Positionierung am Markt hat und in welchen Bereichen das Unternehmen noch zielführend arbeiten sollte. Die Anwendungsgebiete einer SWOT-Analyse sind sehr unterschiedlich. Anhand dieser Analyse kann eine Grundlage für die zukünftigen strategischen Ausrichtungen geplant werden und dieses Instrument bildet die Basis für die Entwicklung von Produkten und Geschäftsbereichen (vgl. Schawel/Billing 2012, S. 249f.). Zum realisierbaren definierten Ziel gehört die Anpassung des

Unternehmens im Hinblick auf die Umweltfaktoren oder eine innovative Weiterentwicklung, welche eine Position zur Beeinflussung der Umwelt ermöglicht (vgl. Welge/Al-Laham 2003, S. 187).

6.2 Zieldefinition

Der Autor Winkelmann definiert ein Ziel als einen zukünftigen Sollzustand, der realisiert werden soll (vgl. Winkelmann 2013, S. 61).

Die Umsetzung von Visionen und Unternehmensleitbildern in konkrete Markthandlungen erfordert eine Definition von überprüfbaren Oberzielen, die für die gesamte Unternehmung umzusetzen sind. Diese Oberziele müssen für deren Erreichbarkeit in operative Planungseinheiten heruntergebrochen werden. Diese Planungseinheiten entwickeln einen zweiseitigen Abstimmungsprozess mit dem Management, um die mögliche Umsetzung bzw. Realisierbarkeit diskutieren zu können. Um eine Abgrenzung besser vollziehen zu können, werden diese Oberziele in qualitative Ziele, z. B. Markenbekanntheit, Kundenzufriedenheit, Kundentreue etc. und quantitative Ziele, z. B. Gewinn, Deckungsbeitrag, Umsatzerlöse, Wachstumsraten etc. unterteilt (vgl. Winkelmann 2013, S. 67).

Demnach sind Ziele und Erfolgsgrößen für die strategische Bestimmung und die zukünftige Ausrichtung des Retourenmanagements essentiell (vgl. Asdecker 2014, S. 183).

Die Ziele des Retourenmanagements sind auf der einen Seite kostenorientiert wie z. B. die Bearbeitungskosten der Retouren zu minimieren bzw. zu vermeiden. Auf der anderen Seite sind sie kundenorientiert wie z. B. die Sicherstellung der Kundenzufriedenheit zu gewährleisten oder die Wiederkaufswahrscheinlichkeit zu erhöhen (vgl. Walsh/Möhring 2015, S. 1 - 6).

6.3 Strategiefestlegung

Die Strategiefestlegung des Multichannel-Return-Management Konzepts erfolgt in der Planungsphase der Konzeptbildung. In dieser Phase wird die passende Strategie für die Umsetzung der definierten Zielsetzung ausgewählt (vgl. Kotler/Keller/Opresnik 2015, S. 62f.).

Bezugnehmend auf das Unternehmensziel, welches im Kapitel 1.3.1 vom Autor dieser Arbeit beschrieben wurde, sollen passende Strategien gefunden werden.

Im Zuge dessen soll die Strategie den Weg vom Ist-Zustand zum Soll-Zustand definieren und somit zur Realisation des im Vorfeld festgelegten Ziels führen (vgl. Kotler/Keller/Opresnik 2015, S. 65).

Bezugnehmend auf die vorgestellten Strategien des Retourenmanagements im Kapitel 5.2, sollen anhand der Entscheidungskriterien des Kapitels 5.1 passende Strategien abgeleitet werden (vgl. Asdecker 2014, S. 87).

So wird beispielsweise die Kostenführerschaftsstrategie gewählt, wenn das retournierte Produkt kaum bzw. nicht an Wert im Zeitverlauf verliert. So werden Vermeidungs- bzw. Verhinderungsaktivitäten bei einem negativen Netto-retourenwert gewählt, um die Kostenführerschaftsstrategie zu realisieren. Wird hingegen eine Differenzierungsstrategie (Leistungsführerschaft) im Retourenmanagement gewählt, so steht die Generierung von Kundenzufriedenheit im Mittelpunkt (vgl. Asdecker 2014, S. 87).

Ist die geeignete Strategie festgelegt, gilt es Maßnahmen für die erfolgreiche Umsetzung zu definieren (vgl. Kotler/Keller/Opresnik 2015, S. 62).

In diesen Maßnahmebündeln werden die passenden Aufgaben und Prozesse des Retourenmanagements des Kapitels 4.4 und 4.5 zugeordnet, damit eine Realisierung der definierten Basisstrategie möglich ist.

6.4 Multichannel-Return-Management Maßnahmen

Die Grundlage für die geeigneten Maßnahmen im Retourenmanagement bildet die Analyse der Retourenarten (vgl. Kapitel 4.3). Durch die Evaluierung dieser Auslöser können in weiterer Folge effektive Stellhebel abgeleitet werden. Mögliche Maßnahmen im Retourenmanagement kategorisieren sich folgendermaßen (vgl. Spee/Bühner 2015, S. 33):

- *„Kundenorientierte Maßnahmen*
- *Sortimentsorientierte Maßnahmen*
- *Kommunikationsorientierte Maßnahmen*
- *Fulfillmentorientierte Maßnahmen*
- *Dispositionorientierte Maßnahmen*
- *Abschlussfestigende Maßnahmen“* (Spee/Bühner 2015, S. 33).

Bei den kundenorientierten Maßnahmen werden häufige Retournierer mit großem negativen Deckungsbeitrag identifiziert und beeinflusst. Sei es durch eine

Kontaktaufnahme oder durch einen Ausschluss von weiteren Käufen. Um die Senkung der Retourenquote bei der Analyse des Sortiments auf die Produktqualität verwirklichen zu können, werden sortimentsorientierte Maßnahmen eingeführt. Falsche Produktabbildungen oder Produktbeschreibungen, welche Unzufriedenheit bei den Kunden hervorgerufen haben, sollen durch kommunikationsorientierte Maßnahmen vermieden werden. Fulfillmentorientierte Maßnahmen setzen Wirkungsweisen gegen Beschädigungen von Waren im Zuge des Transports oder der Lieferung zum Kunden. Weiters werden Analysen im Bereich der Kommissionierung in der Vorwärtslogistik durchgeführt. Um eine schnellstmögliche Lieferung für den Kunden gewährleisten zu können, werden speziell dispositionorientierte Maßnahmen eingesetzt. Diese verringern die Durchlaufzeit zwischen Bestellung und tatsächlichem Erhalt der Ware des Kunden. Je größer die Warenverfügbarkeit und je schneller die Auslieferung ist, desto weniger gibt es Stornierungen durch Kunden aufgrund einer Meinungsänderung. Abschlussfestigende Maßnahmen sollen den letzten Eindruck des Kunden in qualitativer Form gewährleisten, sei es durch kleine Aufmerksamkeiten oder durch besondere Freundlichkeit des Zustellers (vgl. Spee/Bühner 2015, S. 34).

6.5 Budgetierung und Zeitplan

Das bereitgestellte Budget dient als Regelung der definierten Multichannel-Return-Management Maßnahmen und der Kontrolle. Als zielführende Methoden zur Bestimmung des Budgets sind die Prozentsatz-vom-Umsatz-Methode, die Budgetierung auf Kostenbasis der in Zukunft verwendeten Maßnahmen sowie die Budgetierung in Anlehnung an den Wettbewerb anzusehen (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 106f.). Abgesehen von der Budgetierung ist ein erfolgreicher Zeitplan erforderlich, um ein Konzept erfolgreich realisieren zu können. Um einen erfolgreichen Zeitplan etablieren zu können, müssen alle Mitglieder des Projektteams miteingebunden werden. Es sollen Aktivitäten bzw. Meilensteine definiert werden, welche bei der erfolgreichen Umsetzung des Projekts abgeschlossen sein müssen. Diese können sich mehr oder weniger stark in einzelne Vorgänge gliedern. Erfolgt die Gliederung nicht zu stark, besteht die Gefahr, dass Auswirkungen von Terminverzögerungen nicht zeitgemäß erkannt werden. Für jeden Vorgang ist es wichtig, vorab die gesamte Dauer zu definieren (vgl. Büsch 2013, S. 290).

6.6 Kontrollmaßnahmen

Um einen regelrechten Blindflug von Unternehmen durch den Markt verhindern zu können, sollten betriebswirtschaftliche Aktivitäten geplant und anschließend überprüft werden. Wird diese Art der Planung und Kontrolle nicht von Unternehmen durchgeführt, ist eine frühzeitige Analyse und Behebung von Abweichungen fast nicht realisierbar. In der Praxis bleibt auch die durchdachtste Planung ohne Erfolg, wenn keine systematische Überprüfung der Ergebnisse erfolgt. Um diesen Misserfolg entgegenzuwirken, muss im ersten Schritt ein Soll-Ist-Vergleich der gesetzten Ziele durchgeführt werden. Im Zuge dieses Vergleichs werden schon früh Zielabweichungen aufgezeigt, in welchen Ursachen, im zweiten Schritt, sorgfältig analysiert werden. Diese Ursachen werden in unternehmensexterne Ursachen wie z. B. wechselndes Käuferverhalten, nicht erwartete Handlungen von Wettbewerbern und interne Ursachen wie z. B. unrealistisch gesetzte Ziele oder Inkonsistenzen unterteilt (vgl. Winkelmann 2013, S. 134 - 139).

Bei der Bestimmung der Kennzahlen, um den Soll-Ist-Vergleich durchführen zu können, ist der Bezug zur Zielsetzung des Multichannel-Return-Management Konzeptes herzustellen (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 110).

Für diese Überprüfung der Zielsetzung können folgende Konstrukte angewandt werden:

- Net-Promoter-Score als Methode zur Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität (vgl. Net Promoter Score 2016).
- Messung der Umsatzentwicklung durch den Vergleich von Indexzahlen (vgl. Schneider/Hennig 2008, S. 329).
- Messung der Rückgabenquote zur Ermittlung der Umsatz- und Gewinnverluste (vgl. Schneider/Hennig 2008, S. 298).
- Messung der Retourenquote zur Evaluierung der Anzahl von retournierten Artikeln im Vergleich zu den Gesamtverkäufen (vgl. Schneider/Hennig 2008, S. 293).

7 Situationsanalyse von IKEA Österreich

Am Anfang des Kapitels wird die Unternehmung IKEA vorgestellt. Die theoretische Beschreibung der Situationsanalyse im Kapitel 6.1, welche die Basis für die Konzeption des Multichannel-Return-Management Konzepts für IKEA Österreich darlegt, bildet in den folgenden Subkapiteln die Grundlage für die interne und externe Analyse.

7.1 Unternehmensvorstellung

IKEA wurde im Jahr 1943 von Ingvar Kamrad in Schweden gegründet. Der Firmenname setzt sich aus vier Initialen zusammen, welche unterschiedliche Bedeutungen haben. IK steht für Ingvar Kamrad, E für Elmtaryd, jenes Hofes, an dem der Unternehmensgründer seine Kindheit verbracht hat und A für Agunnaryd, dem Dorf, wo seine Wurzeln entstanden. Das Markenlogo besteht seit 1951 und hat seitdem mehrere Facettenänderungen hinter sich. Der Aktienmarkt war für IKEA nie eine Option, da Ingvar Kamrad in keiner Weise abhängig von Finanzinstituten sein wollte. Deshalb beschloss der Unternehmensgründer eine Eigentümerstruktur zu formieren. Der IKEA Konzern besitzt diese Struktur, um die wichtige Unabhängigkeit von externen Geldgebern zu sichern (vgl. IKEA 2015). Die Stichting INGKA Foundation mit dem Sitz in den Niederlanden ist die Eigentümerin der IKEA Group und der INGKA Holding B. V. Die INGKA Holding B. V. ist die Muttergesellschaft der IKEA Group. Die Führung des IKEA Konzerns ist in den Händen von Peter Agnefjäll, welcher verantwortlich für die Leitung von 328 Einrichtungshäusern in 28 Ländern ist (vgl. IKEA 2016). Inhaber vom IKEA Konzept ist die Inter IKEA Systems B. V. und diese ist zugleich globale IKEA Franchisegeberin. Franchisenehmer von IKEA, die zugleich den Namen und das Konzept erhalten, müssen eigenständig Ressourcen bilden, um expandieren zu können. In Österreich gibt es sieben Einrichtungshäuser und diese werden mit einem Franchiselizenzvertrag geführt (vgl. IKEA 2015).

„Einen besseren Alltag für die vielen Menschen schaffen“ (IKEA 2015a), so lautet die IKEA Vision. Diese Vision wird durch zwei wesentliche Ideen geprägt. Einerseits durch die Geschäftsidee, welche besagt: *„Ein breites Sortiment formschöner und funktionsgerechter Einrichtungsgegenstände zu Preisen anzubieten, die so günstig sind, dass möglichst viele Menschen sie sich leisten können“* (IKEA 2015a) und andererseits durch die Mitarbeiteridee *„Wir bieten offenen und aufrichtigen*

Menschen die Möglichkeit, sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln, damit wir mit großem Engagement gemeinsam einen besseren Alltag für unsere Kunden schaffen können“ (IKEA 2015a).

Das Unternehmen IKEA ist bekannt für großflächige Expansionen in neue Märkte und verschiedene Länder. Von 1943 bis zum Geschäftsjahr 2015 wurden insgesamt 328 Einrichtungshäuser in 28 Ländern positioniert, um eine hohe Marktpenetration zu erreichen (vgl. IKEA 2016). Aus dieser langjährigen Expansionsstrategie entstand ein historisch gewachsenes Vertriebskonzept. Eine sehr erfolgreiche Stütze, welche das IKEA Konzept bis dato vorantreibt ist das Cash & Carry Vertriebsmodell. Der Leitsatz ist: IKEA erledigt seinen Teil der Arbeit und der Kunde organisiert den Rest. Gemeinsam sparen wir Kosten. In diesem Konzept wird versucht, den Serviceanteil so gering wie möglich zu halten, um damit Kosten bei Personal, Transport und anderen Serviceleistungen zu sparen. Der Kunde kommt ins Einrichtungshaus, sucht seine Artikel selbst aus, bezahlt diese und transportiert die Waren eigenständig nach Hause. IKEA ist ein Vorzeigebeispiel für das Management dieses Konzeptes. Es wurden Jahre in die Gestaltung und Optimierung dieser Distributionsform investiert, um es so erfolgreich zu machen, wie es heute ist (vgl. Knisch 2015).

Im Laufe der Zeit erkannte man seitens der Unternehmensführung, dass die Umsatzziele nicht alleine durch einen Vertriebskanal sichergestellt werden konnten. Im Jahr 2005 begann man erstmalig einen E-Commerce Vertriebskanal in das Distributionsnetzwerk zu integrieren. Da konzernweit keine einheitliche Online-Strategie existierte, wurden ab 2009 das Online-Sortiment signifikant reduziert und einheitliche Richtlinien (z. B. keinerlei Subventionierungen für Dienstleistungen) etabliert. Es folgte ein Rückschritt der Umsatzzahlen und das Management versuchte mit einer Anpassung der Produkt- und Sortimentspolitik sowie einer neuen Website im Jahr 2013 die Performance der Vergangenheit zu übertreffen (vgl. Knisch 2015).

7.2 Interne Analyse

Die interne Analyse stellt Stärken und Schwächen von der Unternehmung dar. Diese Fähigkeiten sollen analysiert werden und stellen sich als sehr wichtige Stellschrauben für die zukünftige Strategieausrichtung dar.

7.2.1 *Multichannel-Retailing-System*

Anknüpfend an das bereits erwähnte Vertriebskonzept von IKEA Österreich (vgl. Kapitel 7.1) spricht die Unternehmensführung von einem Multichannel-Retailing-System. Das Unternehmen IKEA wurde nicht als Multichannel-Retailer gegründet. Ganz im Gegenteil, es hat sich in den letzten 15 Jahren zum Multichannel-Retailer etabliert, welches das sogenannte Bricks & Clicks System (vgl. Kapitel 2.3) verfolgt. Im Zuge dessen werden sieben Einrichtungshäuser, eine Abholstation und ein Verkaufsraum im Shoppingcenter Traiskirchen mit einem Onlinekanal verbunden. Dadurch ist es für Kunden möglich, Produkte online zu bestellen und in naher Zukunft in den stationären Verkaufsstätten abzuholen. IKEA nützt dadurch auch die Möglichkeit zusätzlichen Umsatz zu generieren, da Kunden bei der Abholung ihrer Bestellung mit großer Wahrscheinlichkeit im stationären Geschäft zusätzlich Produkte kaufen. Dieses von Kunden erwünschte Click & Collect System wird schon in einigen Einrichtungshäusern international erfolgreich angewendet und wird zukünftig flächendeckend in allen Einrichtungshäusern in Österreich implementiert, um ein ganzheitliches Click & Collect System für jeden Kunden in Österreich anbieten zu können. IKEA Kunden verlangen Transparenz und Einheitlichkeit in der Kommunikation und ein ganzheitliches Sortimentsangebot auf allen Vertriebskanälen. IKEA Kunden können im Webshop Produktbewertungen und Weiterempfehlungen abgeben. Als Antwort darauf werden smarte Verkaufshilfen wie Applikationen für mobile Endgeräte geboten. Neben der IKEA Katalog App, welche aktuelle Angebote und den IKEA Katalog virtuell anzeigt, wird auch eine IKEA Store App für die mobile Planung des Einrichtungshauseinkaufs angeboten. Weiters haben Family-Club-Mitglieder die Möglichkeit ihre Kundenkarte in Form einer IKEA Family App immer bei sich zu tragen. Im Zuge dessen sind Warenverfügbarkeiten durch einen fließenden Zusammenschluss von stationären und online Warenwirtschaftssystemen immer und überall für Kunden einsichtig. IKEA Österreich erkennt, dass ein Multichannel-System nur dann zum Erfolg führt, wenn die Kanäle sinnvoll und ohne Verzerrung aufeinander abgestimmt werden. Als Basis

dafür dient ein integriertes Mehrkanalsystem, welches ein einheitliches Leistungsprogramm über die verschiedenen Vertriebskanäle aufweist. Ein einheitliches Bild über mehrere Phasen des Kundenkaufprozesses, egal in welchem Vertriebskanal liegt vor, sodass Kunden ohne Verzerrung das Gesamtbild des Unternehmens wahrnehmen. Wie schon erwähnt, werden durch das integrierte Mehrkanalsystem nicht nur Prozesse wie Beschaffung und Logistik zusammengeführt, sondern auch kundenorientierte Prozesse wie die Abholung von online bestellter Ware in der IKEA Abholstation vor Ort. Diese Prozesse sind standardisiert und österreichweit in den Einrichtungshäusern implementiert. Die Kundensteuerung erfolgt national durch ein Dashboard, wo alle Daten und Bestellungen gespeichert sind. Dies ermöglicht eine schnelle und einfache Kundensteuerung auf allen Kanälen österreichweit. Der dadurch entstehende hohe Koordinationsaufwand durch die Datenpflege und Speicherung von unzähligen Kundendaten wird durch eine eigene IT-Abteilung, welche international von Deutschland aus koordiniert wird, abgewickelt.

IKEA gilt als Vorzeigebispiel im Multichannel und wurde im Jahr 2014 durch den NEO.14 prämiert. Diese Auszeichnung wurde von der Verlagsgruppe Handelsblatt im Zuge des Management Forums mit der Begründung für ausgezeichnete Multichannel-Leistungen verliehen. Als wichtigstes Kriterium wurde die Verschmelzung der Vertriebskanäle von On- und Offline-Welten genannt. IKEA gilt im Bereich Weiterentwicklung des Warensortiments, der Vertriebswege sowie in der ausgezeichneten Zielgruppenansprache als Branchenführer (vgl. Absatzwirtschaft 2014).

Zusammenfassend gilt Multichannel als Vertriebsform eine große Stärke von IKEA Österreich.

7.2.2 Retourenmanagement

IKEA Kunden haben die Möglichkeit durch das Multichannel-System ihre Retouren im Einrichtungshaus vor Ort zurückzugeben. Auffallend ist, dass für IKEA Kunden keine Möglichkeit besteht, bestellte Waren postalisch zurückzuschicken. Anschließend werden das stationäre Retourenmanagement und das online Retourenmanagement im Detail beschrieben.

Stationäres Retourenmanagement

Wenn es um die stationäre Bearbeitung von Umtausch und Rückgaben geht, so hat IKEA ein Alleinstellungsmerkmal in der gesamten Einrichtungshausbranche. Dies wird geprägt von großzügigen Umtauschmöglichkeiten, ganz im Zeichen von „Es ist kein Problem, wenn du deine Meinung änderst.“ Dem Kunden wird eine einzigartige Möglichkeit geboten, seine Möbel zuhause auszuprobieren und sich dann zu entscheiden, ob diese passend für ihn sind oder nicht. Die äußerst kulantesten Rückgabebedingungen von IKEA Österreich führen zu einer sehr hohen stationären Retourenquote. Beispielsweise liegt diese ca. bei 1,75 % des jährlichen Nettoumsatzes. IKEA Kunden haben ab dem Kaufdatum drei Monate Zeit die Ware im Originalzustand zurückzubringen. Als Family-Mitglied ist die Rückgabe von Artikeln im Originalzustand unbegrenzt möglich. Von dieser Rückgabe ausgeschlossen sind Lebensmittel, Arbeitsplatten nach Maß, gebrauchte und im Alltag verwendete Produkte und Fundgrubenartikel. Ausgehend von diesen Rückgabebedingungen führt dies bewusst zu Retourenförderungen. Die Hauptabsicht von IKEA Österreich ist es, eine Steigerung des Kundenvertrauens in das Unternehmen dadurch zu erreichen. Diese bewusst gewählte Strategie steigert die Kundenzufriedenheit, führt jedoch zu einer sehr hohen und kostenintensiven stationären Retourenquote. Ein weiteres wichtiges Kriterium, welches als große Stärke von IKEA Österreich gesehen wird, ist die Möglichkeit der Veräußerung von gebrauchten oder teils beschädigten Artikeln in der Fundgrube. Jedes Einrichtungshaus beinhaltet eine Fundgrube, wo Kunden diese Artikel erwerben können. Somit ist es für IKEA Österreich möglich den Wiederverkaufswert von Ausstellungsstücken zu steigern. Die Fundgrube ist einerseits ein wichtiger Bestandteil zu Erreichung des Unternehmenserfolges und andererseits ein Beitrag zur Nachhaltigkeit, weil sehr viele Dinge verwertet werden können. Der hohe Koordinationsaufwand wird durch einen effizienten stationären Retourenprozess bewältigt. Ein typischer operativer stationärer Retourenprozess von IKEA Österreich wird folgend in der Tabelle 1 dargestellt.

Prozessschritt	Abteilung	Tätigkeit
Retourenannahme	Kundenservice	Annahme der Retoure, Beschreibung des Ursachengrunds
Retourenanalyse	Fundgrube	Analysieren und mögliche Reparatur der Produkte

Sortieren und Vorbereiten	Fundgrube	Sortieren und für den Wiederverkauf vorbereiten
Wiederverkauf	Verkauf	Befüllung der Verkaufsfächer und Verkauf der wiederhergestellten Produkte

Tabelle 1: Stationärer Retourenprozess im Einrichtungshaus (Eigene Darstellung)

Im ersten Schritt, der Retourenannahme, empfängt der Kundenservicemitarbeiter den Kunden mit seiner Retoure am Rückkaufschalter. In diesem Schritt wird der Grund der Retoure digital festgehalten und die Ware anschließend in den Vorbereitungsraum für die Retourenanalyse, dem zweiten Schritt, gebracht. In diesem Bereich wird die Ware geprüft, analysiert und die mögliche Reparatur oder Wiederverpackung eingeleitet. Anschließend wird die Ware sortiert, den jeweiligen Abteilungen zugeordnet und für den möglichen Wiederverkauf vorbereitet. Am selben Tag der Retourenannahme wird die Ware von den zuständigen Abteilungen wieder in die Verkaufsfächer hantiert. Für die Erfassung und Analyse der Retourengründe sowie der Kundendaten dient ein Beschwerdemanagement Tool, welches österreichweit implementiert ist. So können Reklamationsfälle oder Umtausch bzw. Rückgaben national gesteuert werden. Im Zuge dieses Rückgabeprozesses wird auch eine automatische Lagerstandskorrektur durchgeführt und es werden die retourenverursachenden Kosten auf die jeweiligen Kostenstellen gebucht. Wöchentlich erfolgt eine Zielüberprüfung und eine Auswertung der Rückgabegründe, welche anschließend den verursachenden Abteilungen zugewiesen werden. Diese verantwortlichen Abteilungen analysieren die zutreffenden Gründe und definieren zukünftige Routinen, um eine effiziente Retourenverhinderung generieren zu können. Sei es in Form von Anpassungen der Verkaufsräume oder Anpassungen der Kommunikationen in Form von detaillierteren Produktbeschreibungen und möglichst genauen Darstellungen.

Auch im Bereich der Retourenvermeidung werden durch Ersatzteilbestellungen, die in wenigen Werktagen abgewickelt werden, Kosten eingespart. Egal ob es sich um alte Küchenfronten, Lampenschirme oder Schrauben handelt, IKEA ist ständig bemüht unnötige Kosten durch Retouren zu verhindern und jede Beschwerde oder Reklamation bestmöglich, kundenorientiert zu lösen.

Im strategischen Bereich des Retourenmanagements werden Zielgrößen und Strategien festgelegt. Anschließend werden Regeln für die Retourenverhinderung, Vermeidung und Verwertung von Retouren definiert. Auch die Zusammensetzung

des Retourennetzwerkes und des Warenflusses wird konzipiert und angepasst. Österreichweit gibt es eine klare Vorgabe von Entschädigungsrichtlinien, welche in den Umtausch- und Rückgabebedingungen verankert sind. Diese definierte Routine wird zu Beginn des Arbeitsverhältnisses an jeden zuständigen Mitarbeiter ausgegeben. Jeder Mitarbeiter arbeitet somit nach einem Leitfaden im Bereich der Retourenabwicklung, welches eine österreichweite Einheitlichkeit gewähren soll. Hiermit wird sichergestellt, dass jeder Kunde den Umtausch bzw. Rückgabeprozess gleich empfindet.

Zusammenfassend ist das stationäre Retourenmanagement effizient und prozessorientiert. Der Kunde genießt ein einzigartiges Umtausch- bzw. Rückgaberecht. Dieser Bereich wird als klare Stärke von IKEA Österreich identifiziert.

Online Retourenmanagement

Im Gegensatz zum stationären Retourenmanagement wendet sich der IKEA Kunde im Zuge seiner Retourenanfrage an das Customer Support Center mit dem Sitz in Vösendorf oder besucht die Homepage ikea.at. Die Call-Center Mitarbeiter nehmen den Beschwerdefall in die Datenbank auf und erklären dem Kunden die weitere Vorgehensweise. Auf der Homepage findet der Kunde die allgemeinen Umtausch- bzw. Rückgabebedingungen. Kunden können originalverpackte Ware drei Monate ab Lieferung im Einrichtungshaus retournieren. Falls die Online-Bestellung noch nicht ausgeliefert wurde und der Kunde seine Bestellung stornieren will, so steht ihm eine Widerrufszeit von 14 Tagen zur Verfügung. Es wird weder ein beigelegter Retourenschein angeboten noch eine online Retourenanmeldung. Der Kunde hat praktisch keine Möglichkeit seine Online-Bestellung postalisch zu retournieren. Es gibt nur die Möglichkeit online bestellte Ware im Einrichtungshaus zu retournieren. Passiert jedoch ein Fehler von IKEA, sei es durch eine Beschädigung der Ware beim Transport oder ein Qualitätsproblem, so werden die Retouren kostenfrei abgewickelt. Gerade im Bereich Online-Retouren gilt es noch einige Bereiche kundenorientiert zu verbessern.

Somit gibt es in diesem Bereich großen Handlungsbedarf und dieser wird als klare Schwäche von IKEA Österreich gesehen.

7.2.3 Kundenservice

Das Herzstück des Kundenservice von IKEA Österreich befindet sich in der Unternehmenszentrale in Vösendorf. Im Customer Support Center stehen rund 60 Mitarbeiter dem Kunden telefonisch in der Zeit von 09:00 - 21:00 Uhr für alle Fragen und Probleme zur Verfügung. Das IKEA Customer Support Center ist für alle non-face-to-face Kontakte verantwortlich. Es erzeugt ein überraschendes Kundenerlebnis durch angebotene Serviceleistungen mit einem großen Wissen über das Angebot, Einrichtungen und Services. Zu den Tätigkeiten des Customer Support Center zählen:

- Das Bearbeiten und Lösen von Kundenanfragen und Problemen vor, während und nach dem Kauf.
- Die Unterstützung von IKEA Einrichtungshausmitarbeiter mit komplexen Kundenreklamationen.
- Die Unterstützung von externen Servicepartnern wie Montagefirmen, Transportunternehmen und Produkthersteller bei der Schnittstellenarbeit mit IKEA.
- Das proaktive Arbeiten entlang der IKEA Wertekette, um Kundenreklamationen zu verhindern.

Das IKEA Support Center ist für IKEA Österreich ein Schlüsselement, um ein Multichannel-Retailer zu sein. Es verbindet alle Kanäle, egal ob online oder offline und bietet Hilfe auf der gesamten Kundenreise an. Der Kunde kann die Kundenservicehotline aus ganz Österreich nutzen. Falls das Customer Support Center einen Kundenfall nicht lösen kann, so wird das Kundenanliegen an das zuständige Einrichtungshaus weitergeleitet. Als elektronische Unterstützung dient dabei eine Beschwerdemanagement Software. Jeder Kunde wird elektronisch mit seinen Stammdaten angelegt und bekommt eine Vorgangsnummer zur zukünftigen Bearbeitung. Somit kann jeder Kundenservicemitarbeiter österreichweit über den Reklamationsfall Einblick nehmen und sieht den letzten Stand der Bearbeitung. Auch die Bearbeitung von allen Serviceleistungen wie Montageservice, Transportservice, Abholungen von Online-Bestellungen bei den Abholstationen, Bearbeitung der online getätigten Kontaktformulare und Kundenanfragen via E-Mail zählen zu den Hauptaufgaben des Customer Support Center. Der Kunde bekommt die Möglichkeit alles selbst zu machen, aber falls er Unterstützung von IKEA benötigt, so ist das Kundenservice ständig bemüht jeden Kunden individuell zu

betreuen und die Mitarbeiter im Kundenservicebereich stehen mit großen Fachkenntnissen, Freundlichkeit und Empathie zur Verfügung. Abgesehen vom persönlichen Kontakt können IKEA Kunden die Homepage des Unternehmens ikea.at nutzen, um notwendige Informationen schnell zu finden. Auf der Homepage des Unternehmens kann der Kunde auch seinen stationären Einkauf online vorbereiten. Innovative Services wie ein Schlafzimmer-, Küchen-, Badezimmer- oder Küchenplaner stehen Kunden rund um die Uhr zur Verfügung. Somit gibt IKEA seinen Kunden auch von zuhause aus die Möglichkeit individuell, den zukünftigen Einkauf zu planen. Auch das Angebot von einem Abonnement des IKEA Newsletters kann online genutzt werden. Für Stammkunden wird im Zuge der IKEA Family Mitgliedschaft ein einzigartiges Angebot dargelegt. Viele Vorteile, wie spezielle Angebote, das Speichern von jedem Einkauf, eine Transportversicherung sowie ein kulantestes Umtausch- und Rückgaberecht werden dem Kunden durch diese Mitgliedschaft geboten.

Als Stärke im Bereich des Kundenservice wird die Beschwerdedatenbank „SAMS“, welche eigens für IKEA Österreich entwickelt wurde, identifiziert. Somit ist eine breitflächige Kunden- und Beschwerdekoordination österreichweit möglich. Die Erreichbarkeit von IKEA aus Kundensicht ist durch das Customer Support Center gewährleistet. Dieses wird als Schlüsselement im Multichannel für IKEA Österreich identifiziert und gilt als Stärke.

7.2.4 Logistik

Um einen niedrigen Preis und eine prompte Verfügbarkeit von IKEA Produkten gewährleisten zu können, ist eine effiziente Logistiklösung der Schlüssel zum Erfolg. Wichtige Bestandteile des IKEA Konzepts sind flache Pakete und leicht stapelbare Produkte. Der Warenfluss wird vom Ursprung (Hersteller) bis zum Kunden direkt, kostengünstig und umweltfreundlich gestaltet. Dieses Prinzip gilt für den Transport mit Schiff, LKW oder Zug und auch für die Warenverlegung in Einrichtungshäusern sowie Distributionszentren. Somit erfüllt die Logistik von IKEA verschiedene Rollen. Ein wichtiger Prozess ist das Sicherstellen von hohen Volumina von IKEA Produkten, damit diese dem Kunden sofort zur Verfügung stehen und gleichzeitig in diesem Prozessschritt sollen die Kosten größtmöglich reduziert werden. Somit ist eine exakte Planung und Flexibilität in einem dynamischen Umfeld erforderlich (vgl. IKEA 2016a). Die jährlich festgelegte Produktpalette von IKEA ist ein weiterer

Schlüsselfaktor in der Logistik. Jedes Jahr werden die gesamten Produkte in den jeweiligen Lagern für einen festen Zeitraum geplant. Somit können die begleitenden logistischen Prozesse besser und effizienter geplant werden. Die Verhandlungen mit insgesamt 1800 Lieferanten in 50 verschiedenen Ländern übernehmen 42 Handelsbüros. Als großer Abnehmer durch die großen Einrichtungshäuser ist es möglich, gute Einkaufspreise zu verhandeln. IKEA versendet rund 1,5 Millionen Pakete pro Jahr. Zur Herstellung von IKEA Produkten wird seitens IKEA versucht, so wenige Materialien wie möglich zu verwenden. Weniger Materialien führen zur geringeren Transport-, Lager- und Weiterverarbeitungskosten (vgl. Logistik Watchblog 2014). IKEA Österreich verfügt über ein ausgezeichnetes Versandsystem, welches eine prompte Zustellung von Online-Bestellungen oder auch internen Waren-bestellungen möglich macht. Die Paarung von einer Lagerverfügbarkeit im Zentrallager in Wels und von den Einrichtungshäusern erreicht dabei einen Wert von 99,2 %. Ein historisch gewachsenes Warenwirtschaftssystem ermöglicht dieses Alleinstellungsmerkmal in der gesamten Möbelbranche und IKEA Österreich kann sich im Zuge dessen klar vom Wettbewerb differenzieren.

Dieses Kriterium wird als große Stärke von IKEA Österreich gesehen.

7.3 Externe Analyse

Die externe Analyse gliedert sich in eine Sekundärmarktforschung, welche bereits gewonnene Daten analysiert und in den Vordergrund stellt, und in eine Primärmarktforschung. Unternehmensinterne Informationen, Daten im Internet sowie eine persönlich durchgeführte telefonische Befragung dienen dabei als Kanäle der Informationsgewinnung.

7.3.1 Markt- und Umfeldanalyse

Der Möbelgroßhandel in Österreich wird mit stagnierenden Umsätzen konfrontiert. Experten zufolge wird ein Wachstum nicht mehr über eine Vergrößerung der Verkaufsflächen in den Einrichtungshäusern realisierbar sein. Österreich ist der stärkste konzentrierte Möbelhandelsmarkt von Europa. Es werden rund 60 % der Verkaufsflächen und mittlerweile 70 % der Marktanteile von den drei größten XXX Lutz, Kika/Leiner und IKEA beherrscht. Der Umsatz im Möbeleinzelhandel liegt bei

ca. 4,4 Mrd. Euro im Jahr 2014 und stieg leicht mit 0,8 % im Vergleich zum Gesamtmarkt (1,2 %) an (vgl. Tiroler Tageszeitung 2015).

In Österreich gibt es derzeit ca. 6000 Möbelhändler, welche rund 53.300 Mitarbeiter beschäftigen (vgl. Wirtschaftsblatt 2016).

Die riesige Verkaufsfläche des Möbelhandels in Österreich mit ca. zwei Millionen Quadratmetern ist vergleichbar mit dem Fürstentum Monaco. Dies stellt aber mittlerweile ein massives Problem für einige Möbelhändler dar. Laut Hania Bomba, Geschäftsführerin des Beratungsunternehmens Regioplan wird ein Wachstum über die bereits vorhandenen Verkaufsflächen nicht mehr erreichbar sein. Es sind zwar leichte Steigerungen der Flächenproduktivität im Jahr 2014 erkennbar, dieses wird sich laut Bomba in der Zukunft aber nicht realisieren lassen (vgl. Tiroler Tageszeitung 2015).

Andererseits kann aber diese Flächenexpansion als Wachstumstreiber genutzt werden. Die Markenpräsenz ist einer der wichtigsten Faktoren, wenn es um breitflächige internationale Expansionen geht. Es wird auch weiterhin wichtig sein, die Marke dort zu positionieren wo die Kunden und deren Kaufkraft sind.

Im Zuge einer Auslandsexpansion können beispielsweise Chancen einer Internationalisierungsstrategie „Follow your customer“ genutzt werden (vgl. Sciam-Online 2015). Klare Nummer eins ist die XXXLutz-Gruppe, diese erwirtschaftete im Jahr 2014 rund 3,44 Mrd. Euro in acht Ländern.

7.3.2 Trends im Möbelvertrieb

Einrichtungshäuser machen immer weniger Umsatz durch den Vertrieb von Möbeln. Stattdessen wird der Verkauf von Accessoires forciert. Das Accessoires-Sortiment spannt sich über Textilien, Sommermöbel, Weihnachtsschmuck, Dekorationsartikel bis hin zu Christbaumkugel. So macht beispielsweise IKEA rund 60 % des Umsatzes durch den Verkauf von diesen genannten Accessoires (vgl. Kurier 2013). Mittlerweile hat auch der Bestellboom via Internet den Möbelhandel erreicht. Laut Experten der Studie „Möbel Online 2013“ stieg der Umsatz durch den Internet-Verkauf von Möbeln auf rund 5,4 %. Dies bedeutet ein Plus von 40 % im Vergleich zum Vorjahr. Prognostiziert wird ein Anstieg bis zum Jahr 2020 auf rund 20 %. Zukünftig wird ein Einkauf von Möbeln via Internet mit Schuhen oder Kleidung gleichgestellt (vgl. Welt.de 2014). Um diese Lücke von online und offline zu schließen, werden neue Verkaufskonzepte wie Möbelhäuser im Kiosk Format realisiert. Dies soll das Einkaufserlebnis im Einrichtungshaus mit einem Online-

Angebot kombinieren. IKEA hat erstmals in Hamburg ein innerstädtisches Filialkonzept ins Leben gerufen. Durch diese Kompakt-IKEAs werden verschiedene Wege dem Kunden zum Einkaufen geboten (vgl. Stern 2015). Nicht nur digitale Kanäle im Möbelhandel werden immer wichtiger, sondern die meisten Experten sehen Multi- und Cross Channel Lösungen als zukunftsfähige Wachstumsbringer. Laut der Studie „Möbel Online 2013“ gaben rund 60 % der befragten Probanden an, dass ein Einkauf von Möbeln im Internet in der Zukunft genauso alltäglich wie die Bestellung von Kleidung sein wird (vgl. Kanal Egal 2013).

Was Kunden wollen

Anstatt sich mit ewigen Möbelmarathons in den Einrichtungshäusern zu quälen, suchen Kunden gezielt nach anderen Möglichkeiten. Unterstützend sollen dabei Tablets, Mobiltelefone oder das Internet wirken (vgl. Kanal Egal 2013). Beispielsweise können Applikationen für Mobiltelefone oder Tablets den Weg ins Möbelhaus für viele Kunden ersparen. Die Integration von Produkten direkt in die eigenen vier Wände durch eine virtuelle Projektion unterstützt diesen Kundenwunsch (vgl. Sciam-Online 2015). Vorteile wie Zeiteinsparungen, Produkt- und Materialinformationen, innovative Konfigurierungsprogramme, sowie eine gesamte Sortimentsverfügbarkeit sprechen für eine langsame Umsatzverschiebung von stationär zu online im Einrichtungshandel. Käufer möchten mehrere Kanäle in den unterschiedlichen Lebenssituationen zum Einkauf nutzen können. So etwa wird eine Küche stationär im Einrichtungshaus gekauft, der Tisch fürs Wohnzimmer via Tablet auf der Couch zu Hause und das fehlende Regal beim Nachhause Weg via Smartphone. Händler müssen sich auf diese zukünftigen Kaufgewohnheiten einstellen, um einen Erfolg dieser digitalen Kanäle realisieren zu können. Händler, die diese Kundenbedürfnisse kanalübergreifend zufrieden stellen können, werden in Zukunft von Konkurrenten Kunden gewinnen (vgl. Kanal Egal 2013).

7.3.3 Trends im Retourenmanagement

Christine Grübl, Geschäftsführerin der Schweizer Möbelspedition DST Möbel Mobil, beschreibt wie ein boomender Online-Handel die Retouren auch in der Möbelbranche ansteigen lässt. Sie schätzt die Retourenquoten auf ca. 12 - 30 % ein. Dabei gestalten sich Rücksendungen als große logistische Herausforderung. Da sich die wenigsten Möbelstücke und Accessoires im Kleinpaketformat zurückschicken lassen, werden zwei-Mann-Teams von Logistikmitarbeitenden zum

entscheidenden Aushängeschild von Händlern. Der gesamte Rücksendeprozess von sperrigen Möbeln soll dabei einfach und unkompliziert abgewickelt werden. Händler, die ins Multichannel-Marketing einsteigen möchten oder schon sind, müssen ein aussagekräftiges Konzept erarbeiten, welches eine transparente Kostenstruktur aufweist und die Kundenerwartungshaltung zufriedenstellt. Zukünftig sollen schlechte Eindrücke im Retourenprozess durch eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Retourenmanagements vermieden werden, um sich in der wettbewerbsintensiven Branche durch das angebotene Service differenzieren zu können (vgl. SBB Cargo 2014).

Verbesserte Kommunikations- und Ablaufprozesse zum Kunden sollen dabei zukünftig zu geringeren Retourenquoten führen. Ein Retourenportal könnte ein hilfreiches Konstrukt sein, um diese Kommunikation mit Kunden zu verbessern. Gleichzeitig sollen auch durch sogenannte „Pick and Pack und Versandprozessoptimierungen“ Durchlaufzeiten minimiert werden, welche auch zu einer Reduzierung von Retourenquoten beitragen sollen (vgl. Etailment 2016).

Das Thema Retouren sollte von Unternehmen zukünftig als Chance gesehen werden, denn dies gibt die Möglichkeit die Kunden an das Unternehmen zu binden. Investitionen in eine effiziente Retourenlogistik sollen getätigt werden, um Mehrkanalsysteme ganzheitlich unterstützen zu können. Diese Investitionen führen zu einer erfolgreichen Bewältigung von einer steigenden Retourenanzahl auf verschiedenen Kanälen. Click & Collect Systeme sollen hierbei das Netzwerk als mögliche Retourenannahmestellen erweitern (vgl. Logistra 2015).

7.3.4 Wettbewerbsanalyse

Im Zuge der Wettbewerbsanalyse werden horizontale Konkurrenten, die auch direkt an den Endkunden verkaufen, beleuchtet. Im Speziellen werden Marktanteile, Anzahl der Filialen und Methoden und Praktiken im Retourenmanagement aufgezeigt und im Detail beschrieben.

Wettbewerb im Einrichtungshandel

Der Markt wird in Österreich von den drei größten Einrichtungshandelsgruppen dominiert. XXXLutz, Kika/Leiner und IKEA haben einen gesamten Marktanteil von 67 % im Jahr 2013, wobei XXXLutz 29 %, Kika/Leiner 23 % und IKEA 15 % Marktanteile hat (vgl. IKEA Österreich 2015). Eine Entwicklung der Marktanteile vom Jahr 2009 bis zum Jahr 2014 soll Abbildung 14 veranschaulichen.

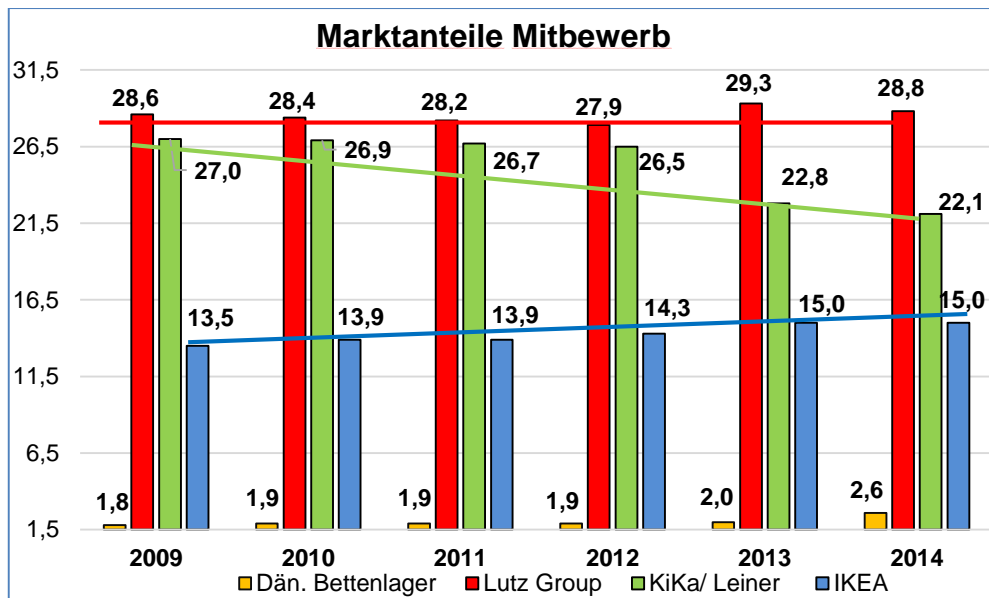


Abbildung 14: Marktanteile Mitbewerb 2009 - 2014 (in Anlehnung an IKEA Österreich 2015)

Mit 868.000 m² Verkaufsfläche aufgeteilt auf 107 Einrichtungshäuser hat XXXLutz-Gruppe den größten Verkaufsflächenanteil auf dem Markt. Gefolgt von Kika/Leiner mit 750.000 m² auf 50 Einrichtungshäuser. Betrachtet man speziell die letzten acht Jahre, so ist ein Wachstum bei kleineren Mitbewerbern wie Möbelix und Mömax erkennbar. Beide Firmen wuchsen durch den Bau von fünf zusätzlichen Filialen. Abgesehen von diesen sehr bekannten Wettbewerbern expandieren auch kleinere Händler ihr Branchennetzwerk vom Jahr 2012 bis zum Jahr 2013. Depot eröffnete zusätzlich sieben Filialen, Wohnunion zehn und Europamöbel 17 (vgl. IKEA Österreich 2015).

IKEA hat die größte Produktivität pro Verkaufsfläche mit 4921 Euro pro m². Kika/Leiner liegt mit 1.293 Euro deutlich zurück an zweiter Stelle. Auch wenn es um den größten Umsatz pro Einrichtungshaus geht, ist IKEA mit 91,4 Mio. deutlich an der Spitze. Die bedeutendsten Konkurrenten XXXLutz und Kika/Leiner erwirtschafteten 11,7 Mio. und 19,4 Mio. (vgl. IKEA Österreich 2015).

XXXLutz ist jedoch klarer Spitzenreiter im Bereich der Marketinginvestitionen. Im Jahr 2012 gab die XXXLutz Gruppe 48 Mio. für mediale Werbung aus. Kika/Leiner liegt mit 23,7 Mio. an der zweiten Stelle. Während XXXLutz und Kika/Leiner in den letzten Jahren ihr Medienbudget deutlich steigerten, versucht IKEA das Budget im Vergleich konstant zu halten (vgl. IKEA Österreich 2015). Abgesehen von diesen Wettbewerbern, welche die größten Marktanteile in Österreich aufweisen, konkurrieren auch kleinere Firmen in speziellen Segmenten mit IKEA. Beispielsweise gelten Dänisches Bettenlager und Bettenreiter im Bereich Schlafzimmer, DAN und EWE im Bereich Küchen, Butlers, Depot und Interio im

Bereich Accessoires als größte Konkurrenten. Auch Bauhaus und Hornbach sind ernstzunehmende Mitbewerber im Segment Sommermöbel und Badezimmermöbel. Die Wachstumshoffnung im Bereich Online-Vertrieb von Einrichtungsgegenständen wurde auch seitens der stationär gewachsenen Möbelhändlern genutzt. So implementierte XXXLutz einen Onlineshop im Jahr 2014 um die Lücke zwischen Online- und Offline zu schließen und daraus Wachstumsvorteile zu generieren. Auch Kika/Leiner starteten im Jahr 2014 mit einer Onlinevertriebslösung. IKEA und Möbelix entwarfen schon im Jahr 2005 einen Onlineshop und nahmen diesen in die Vertriebsstruktur auf.

Im Gegensatz zu den bereits aufgezählten stationären Möbelhändlern gilt Home24 als reiner Online-Pure-Player als Paradebeispiel für den Onlinevertrieb von Möbel. Home24 schaffte im Jahr 2014 einen Umsatz von 160 Mio. Euro. Zurzeit verfügt Home24 eine Kundenbasis von 1,4 Mio. Kunden und eine Produktverfügbarkeit von 150.000 Produkten, welche aus insgesamt sieben Logistikstandorten verschickt werden (vgl. Etailment 2015).

Ausprägung und Anzahl der Filialen

Wie bereits beschrieben, ist die Verkaufsflächenanzahl im Möbelhandel in Österreich enorm. Die folgende Tabelle stellt die bedeutendsten Mitbewerber für IKEA Österreich anhand der Ausprägungsart, der Anzahl der Filialen und dem Bestehen eines Onlineshops dar.

Unternehmen	Ausprägung	Anzahl der Filialen in Österreich	Onlineshop
XXXLutz	Möbelhandel	45 Filialen	Ja
Kika/Leiner	Möbelhandel	51 Filialen	Kika Ja, Leiner Nein
Mömax	Möbelhandel	16 Filialen	Ja
Möbelix	Möbelhandel	52 Filialen	Ja
Butlers	Möbelhandel	10 Filialen	Ja
Hornbach	Baumarkt	14 Filialen	Ja
Bauhaus	Baumarkt	21 Filialen	Nein

Abbildung 15: Ausprägung und Anzahl der Filialen Mitbewerber (Eigene Darstellung)

Auffallend dabei ist, dass der Billiganbieter Möbelix mit 52 Filialen in Führung liegt. Gefolgt von der Kette Kika/Leiner mit insgesamt 51 Filialen und XXXLutz mit 45 Filialen österreichweit. Mömax positioniert 16 Filialen in Österreich. Der

Nischenanbieter Butlers, welcher speziell im Segment Accessoires mit IKEA im Wettbewerb steht, führt zehn Filialen in Österreich und betreibt einen innovativen Onlineshop, welcher den Titel „Versender des Jahres 2013“ eroberte.

Bei der Betrachtung der Konkurrenten von IKEA in Österreich ist es unumgänglich, auch Baumärkte zu nennen. In den Bereichen Badezimmer und Sommermöbel sind Hornbach mit 14 Filialen und Bauhaus mit 21 Filialen in Österreich ernstzunehmende Mitbewerber. Im Bereich des Kriteriums Onlineshop wird deutlich, dass alle relevanten Mitbewerber außer Leiner und Bauhaus über einen eigenen Onlineshop verfügen und diesen bereits in das Vertriebskonzept aufgenommen haben.

Methoden und Praktiken im Retourenmanagement

Um einen direkten Vergleich der Methoden und Praktiken im Retourenmanagement machen zu können, werden in der folgenden Tabelle die bereits aufgezählten relevanten Mitbewerber anhand der Kriterien „Umtausch- und Rückgabebedingungen“ und „Services im Retourenprozess“ im Detail beleuchtet.

Unternehmen	Umtausch- und Rückgabebedingungen	Services im Retourenprozess
XXXLutz	Ja, lässt aber Fragen offen	30 Tage kostenlose Widerrufsfrist von Postversandartikel, Rücksendetikett anfordern möglich
Kika/Leiner	Kika ja, klar kommuniziert / Leiner nein	30 Tage freiwilliges Widerrufsrecht, 4,90 Euro Kleinpaketrücksendung, Abholung von sperrigen Möbeln gegen Lieferkostenentgelt, bei Leiner nur stationärer Umtausch bzw. Rückgabe möglich
Mömax	Ja, klar kommuniziert	30 Tage kostenloser Rückversand, Rücksendetikett anfordern möglich, gratis Abholung von sperrigen Möbeln in der Widerrufszeit von 30 Tagen
Möbelix	Ja, klar kommuniziert	14 Tage kostenloser Rückversand, Rücksendetikett anfordern möglich, gratis Abholung von sperrigen Möbeln in der Widerrufszeit von 14 Tagen

Butlers	Ja, klar kommuniziert	30 Tage Rückversand, keine kostenfreie Rücksendung von Kleinpaketen auch bei einer Beschädigung des Artikels, beigelegter Retourenschein, Abholung von sperrigen Möbeln gegen Entgelt bei einer Meinungsänderung
Hornbach	Ja, klar kommuniziert	30 Tage kostenloser Rückversand, gratis Abholung von Kleinpaketen durch Botendienst und Abholung von sperrigen Paketen bei einer Meinungsänderung bei kompletter Bestellung, beigelegter Retourenschein
Bauhaus	Nein	nur stationärer Umtausch bzw. Rückgabe möglich

Tabelle 2: Methoden und Praktiken im Retourenmanagement (Eigene Darstellung)

XXXLutz, der Marktanteilsführer in Österreich, offeriert direkt auf der Startseite einen Link zu den Informationen über die Umtausch- und Rückgabebedingungen (vgl. XXXLutz 2016). XXXLutz bietet ein verlängertes Widerrufsrecht von 30 Tagen an, worin Postversandartikel gratis retourniert werden können. Nach einer Kontaktaufnahme via Telefon oder E-Mail bekommt der Kunde ein Bestätigungsemail mit einem Retourenschein und einem Retourenetikett. Der Mitbewerber kommuniziert nur diese Möglichkeit der Rücksendung und geht auf keinerlei weitere Optionen ein (Abholung von sperrigen Paketen etc.) (vgl. XXXLutz 2016). Die Möbelkette Kika/Leiner muss differenziert betrachtet werden, da beide Marken eigenständig ihren Unternehmensauftritt gestalten. Kika kommuniziert klar die Umtausch- und Rückgabebedingungen. Schon auf der Startseite befindet sich ein Link dazu. Kika bietet ein verlängertes Widerrufsrecht von 30 Tagen an. Eine Postrücksendung in dieser Frist ist nicht kostenlos und kostet 4,90 Euro. Ein beigelegtes Retourenetikett soll dabei den Prozess einfacher gestalten. Wenn der Kunde eine Speditionslieferung innerhalb der Frist retournieren möchte, trägt dieser die gleichen Kosten wie bei der Zustellung. Selbstabgeholte Artikel können nur im Einrichtungshaus wieder retourniert werden. Somit ist keine Möglichkeit der Rückgabe für den Kunden kostenfrei. Diese retourenbezogenen Services werden von Kika nicht subventioniert (vgl. Kika 2016). Leiner führt keinen Onlineshop in Österreich und bietet nur einen stationären Umtausch bzw. Rückgabe an und wird nicht näher beleuchtet. Mömax bietet den Kunden auch eine verlängerte

Widerruffrist von 30 Tagen an. Die Kommunikation zum Kunden erfolgt wiederum wie bei Kika durch einen Link auf der Startseite. In dieser Frist können Paketsendungen kostenlos nach einer Anmeldung und dem Erhalt des Rücksendeetiketts retour gesendet werden. Eine Abholung von sperrigen Paketen erfolgt in dieser Zeit kostenfrei für den Kunden. Stationär gekaufte Artikel können auch zurückgesendet werden, dies aber auf eigene Kosten (vgl. Mömax 2016). Der Diskontanbieter Möbelix gewährt Online-Kunden ein Widerrufsrecht von 14 Tagen. Die Rückgabebedingungen sind wie bei Mömax ident und werden auch durch einen Link auf der Startseite bemerkbar gemacht (vgl. Möbelix 2016). Die Unternehmung Butlers, welche für IKEA Österreich im Bereich Accessoires ein bedeutender Mitbewerber ist, verfügt auch über klar kommunizierte Umtausch- und Rückgabebedingungen. Durch einen Klick auf den Button „30 Tage Rückgaberecht“ auf der Startseite kommt der Kunde automatisch auf die relevanten Informationen. In Österreich bietet Butlers keine kostenfreien Rückgaben an, auch nicht bei beschädigten Artikeln an. Somit muss der Kunde alle anfallenden Kosten für eine Rücksendung selbst tragen. Eine entgeltliche Abholung von sperrigen Paketen wird von Butlers angeboten. Ein Retourenetikette kann auf der Seite beantragt werden und es gibt ebenfalls die Möglichkeit stationär eingekaufte Produkte postalisch zu retournieren (vgl. Butlers 2016).

Beim Baumarkt Hornbach, welcher im Bereich Sommermöbel und Badezimmer mit IKEA im Wettbewerb steht, werden die Umtausch- und Rückgabebedingungen klar und vollständig auf der Homepage des Unternehmens kommuniziert. 30 Tage ab Erhalt der Ware können Kunden die Ware zurückgeben. Es wird telefonisch oder schriftlich per E-Mail ein Abholtermin von Kleinpaketen und sperrigen Paketen mit dem Kunden ausgemacht. Die Rückgabe von online bestellter Ware im Markt ist möglich. In umgekehrter Reihenfolge ist dies jedoch nicht möglich. Ein Retourenschein wird bei jeder Online-Bestellung beigelegt, um den Retourenprozess für den Kunden einfacher und bequemer zu gestalten (vgl. Hornbach 2016). In Österreich verfügt Bauhaus über keinen Onlineshop, deswegen gibt es keine online kommunizierten Umtausch- und Rückgabebedingungen. Der Umtausch bzw. die Rückgabe von stationär erworbener Ware funktioniert deshalb nur im jeweiligen Markt.

7.4 Untersuchungsdesign zur Primärmarktforschung

Im Zuge der Bestimmung des Untersuchungsdesigns wird die Art und Weise der Datenerhebung und der Umfang der Stichprobenziehung festgelegt. Bevor das Untersuchungsdesign bestimmt wird, gilt es festzustellen, ob vorhandene Daten für die Analyse ausreichen oder ob eine Neuerhebung notwendig ist. Die Wahl für eine Primärforschung fällt bei einer Notwendigkeit der Neu-Erhebung von Daten für das definierte Untersuchungsproblem. In der Literatur spricht man von einer sogenannten Feldforschung. Im Gegensatz dazu werden bereits vorhandene Daten und Aussagen im Zuge einer Sekundärforschung für den Untersuchungszweck wiederholt in den Fokus gestellt und analysiert (vgl. Kuß 2012, S. 42f.). Befragungen zählen zu den wichtigsten Instrumenten der Erhebung von Daten in der Marktforschung (vgl. Olbrich/Battenfeld/Buhr 2012, S. 73). Bei der Wahl des geeigneten Untersuchungsdesigns zählt die quantitative Befragung zur Querschnittsuntersuchung. Im Zuge einer Querschnittsuntersuchung sollen quantifizierende Aussagen, die repräsentativ für die Grundgesamtheit gelten, bezugnehmend auf einen Zeitpunkt gemacht werden. Dabei werden Charakteristiken und Handlungen der Grundgesamtheit dargelegt (vgl. Kuß 2012, S. 16). In dieser Querschnittsanalyse geht der Marktforscher davon aus, dass alle Daten denselben Zeitbezug haben und diese eine Momentaufnahme des Untersuchungsobjektes repräsentieren (vgl. Olbrich/Battenfeld/Buhr 2012, S. 54). Im Zuge der quantitativen Befragung können Meinungen, Tatsachen und Einstellungen von den Probanden abgefragt werden (vgl. Oberzaucher 2012, S. 15). Im Gegensatz dazu sollen durch qualitative Befragungen Arten und Wirkungszusammenhänge entdeckt werden und nicht repräsentative Ergebnisse beschrieben werden (vgl. Kuß 2012, S. 16). Weiters können Gründe für ein bestimmtes Verhalten und deren Motive analysiert werden (vgl. Oberzaucher 2012, S. 24). Kleine Fallzahlen, keine standardisierten Erhebungsmethoden und eher weniger statistische als interpretierende Analyse charakterisieren diese Untersuchung (vgl. Kuß 2012, S. 46).

Der Durchführer der Marktforschung entscheidet sich unter der Betrachtung der genannten Kriterien für eine quantitative Befragung, da Meinungen und Einstellungen von einer großen Grundgesamtheit durch eine Querschnittsuntersuchung mit einer geeigneten Stichprobe statistisch dargestellt werden sollen.

In den folgenden Subkapiteln beschreibt der Autor der Arbeit den Prozess der Marktforschung, welche das Informationsdefizit, das Ziel der Forschung, die Vorgehensweise und das Instrument, die Stichprobenauswahl und die anschließende Durchführung der Befragung darstellt.

7.4.1 Informationsbedarf

In der ersten Phase des Marktforschungsprozesses erfolgt die Definition des Untersuchungsproblems. Eine exakte Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes stellt sicher, dass das im Vorfeld definierte Problem zielgerecht und ohne Abweichungen erforscht wird. Im Zuge dieser Phase wird die Richtung für den späteren Forschungserfolg gesetzt. Im Vorfeld sollte der Marktforscher über das zukünftige Entscheidungsproblem und dem zugehörigen Informationsbedarf gute Kenntnisse verfügen. Ausgangspunkte für die Marktforschung liefert das Entscheidungsproblem, welches in der Regel eine grobe Formulierung aufweist. Im Gegensatz dazu wird durch das Untersuchungsproblem nur ein Teil des Entscheidungsproblems mit den Methoden der Marktforschung untersucht. Dieses Untersuchungsproblem ist auch genauer und zielführender formuliert und bildet dadurch den Ausgangspunkt für das Entscheidungsproblem (vgl. Kuß 2012, S. 13f.). Ein Beispiel wie diese Gegenüberstellung aussieht wird in der folgenden Tabelle dargestellt:

Entscheidungsproblem	Untersuchungsproblem
Entwicklung eines Multichannel-Return-Management Konzepts für IKEA Österreich	Welche Kriterien beinhalten eine kundenkonforme Erwartungshaltung, wenn es um die Rückgabe von Multichannel-Bestellungen geht?

Tabelle 3: Abgrenzung Entscheidungs- und Untersuchungsproblem
(in Anlehnung an Kuß 2012, S. 14)

Der Informationsbedarf lässt sich durch den Literaturteil und anschließender Recherche in folgende Fragestellungen ableiten, und diese sollten im Rahmen der Marktforschung geklärt werden:

1. Sind genaue und konsistente Informationen über die Umtausch- und Rückgabebedingungen im Vorfeld des Einkaufs bei IKEA E-Commerce Kunden kaufentscheidend?

2. Wie zufrieden sind IKEA E-Commerce Kunden mit den angebotenen Umtausch- und Rückgabebedingungen und dem Retourenprozess?
3. Wie wichtig sind retourenbezogene Services, wie z. B. ein beigelegter Retourenschein und Abholungen von Speditionslieferungen von sperrigen Paketen gegen ein geringes Entgelt, die Einfluss auf die Kundenzufriedenheit von IKEA E-Commerce-Kunden haben?

7.4.2 Ziel der Forschung

Um ein kundenorientiertes Multichannel-Return-Management Konzept für IKEA Österreich erarbeiten zu können, gilt es für das Untersuchungsproblem eine geeignete Zielsetzung zu definieren.

Ziel der quantitativen Primärforschung sind Meinungen und Einstellungen von E-Commerce Kunden an ein Multichannel-Retourenmanagement im Einrichtungshandel zu erheben und statistisch aufzubereiten.

Diese Meinungen und Einstellungen von IKEA Kunden fließen als Teil der externen Analyse in die Konzeptionierung des Multichannel-Return-Managements ein. In der langfristigen Betrachtung sollen diese Informationsgewinne zur Realisierung des Unternehmensziels, die Kundenzufriedenheit der IKEA E-Commerce-Kunden zu steigern (vgl. Kapitel 1.3.1), beitragen.

7.4.3 Vorgehensweise und Instrument

Die repräsentative Befragung wird der Querschnittsuntersuchung zugeordnet und ist durch die Art der Erhebung in Form einer Befragung charakterisiert. Die gesuchten Informationen werden durch gezielte Fragestellungen an die Zielgruppe generiert. Dies kann in schriftlicher, mündlicher Form oder durch die Eingabe in den Computer erfolgen (vgl. Kuß 2012, S. 57).

Als Instrument für die repräsentative Befragung wurde die telefonische Befragung anhand eines computergestützten standardisierten Fragebogens gewählt. Diese Befragungsart wurde aufgrund der großen Telefondichte der Zielgruppe gewählt, da dadurch eine hohe Repräsentativität gewährleistet werden kann (vgl. Olbrich/Battenfeld/Buhr 2012, S. 76). Auch große Vorteile wie geringe finanzielle

Kosten sowie organisatorische Bedingungen sprechen für diese Art der Befragung (vgl. Kuß 2012, S. 126). Als computergestütztes Instrument wird die Plattform SurveyMonkey genutzt, da durch die Nutzung von Computer Assisted Telephone Interviewing (CATI) telefonische Befragungen schnell durchführbar und auswertbar sind (vgl. Olbrich/Battenfeld/Buhr 2012, S. 73). Weitere Vorteile sind eine bessere Feldkontrolle, eine hohe Akzeptanz der Befragten aufgrund der Anonymität und eine hohe Ausschöpfungsquote bei einer professionellen Planung in der Höhe von 50 % (vgl. Paier 2010, S. 101). Wie schon vorher erwähnt wird als Befragungsstrategie ein standardisiertes Interview, in welchem im Vorfeld der Befragung die Fragen und der exakte Ablauf definiert wird, gewählt (vgl. Olbrich/Battenfeld/Buhr 2012, S. 73). Der standardisierte Fragebogen befindet sich im Anhang der Arbeit (vgl. Anhang S. A-1 - A-4).

7.4.4 Stichprobenauswahl

Aufgrund der Nicht-Realisierbarkeit der Erhebung aller Personen der Grundgesamtheit, beschränkt sich der Durchführer der Marktforschung auf eine Teilerhebung aus dieser (vgl. Olbrich/Battenfeld/Buhr 2012, S. 69). Diese Stichprobe muss so gebildet werden, dass die Ergebnisse möglichst genau und sicher auf die Grundgesamtheit geschlossen werden können. Ist dies der Fall, spricht man in der Marktforschung von einer repräsentativen Stichprobe. Diese Teilmasse ist repräsentativ, wenn ein verkleinertes und wirklichkeitsgetreues Abbild der Grundgesamtheit hergestellt werden kann (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 45). Als Auswahlverfahren für die Stichprobe lassen sich zufallsorientierte und nicht-zufallsorientierte Auswahlverfahren unterteilen. Es können unterschiedliche Auswahlverfahren je nach Beschaffenheit der Grundgesamtheit definiert werden (vgl. Weis/Steinmetz 2008, S. 89).

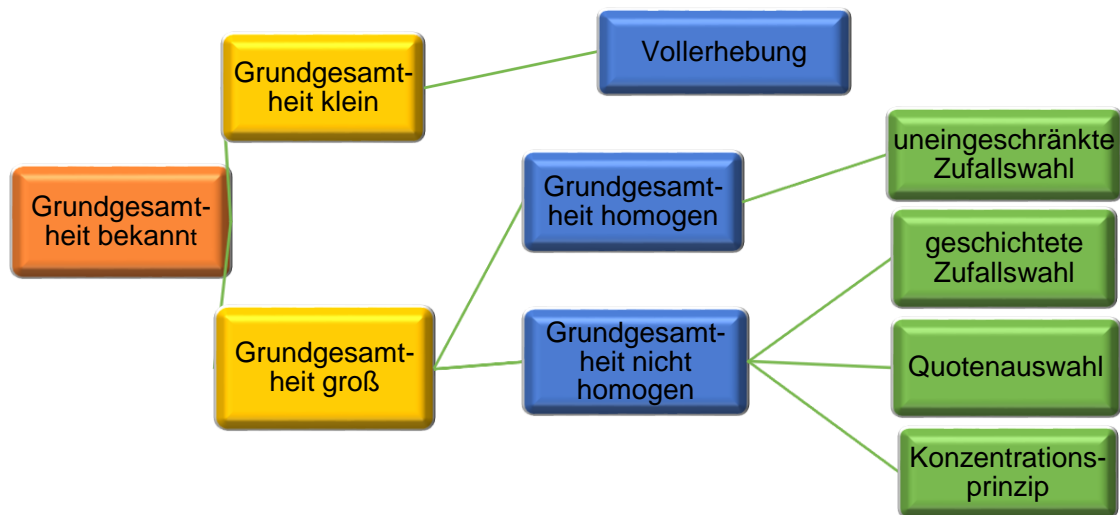


Abbildung 16: Auswahlverfahren (in Anlehnung an Weis/Steinmetz 2008, S. 89)

Da die Grundgesamtheit zu groß, nicht homogen ist und ein Mangel hinsichtlich der Struktur der Grundgesamtheit besteht, wird für diese Marktforschung eine geschichtete Zufallsauswahl gewählt. Dieses Verfahren ist nur möglich, wenn die Verteilung der Merkmalsdimensionen im Vorfeld bekannt ist (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 47). So werden die Mitglieder der einzelnen Schichten nach einem Zufallsprinzip ausgewählt (vgl. Olbrich/Battenfeld/Buhr 2012, S. 70). Anfangs wird die Grundgesamtheit in Schichten eingeteilt. Diese Schichtung führt zu einer Reduzierung des Stichprobenfehlers. Zwei Arten der Schichtung können vorgenommen werden. Zum einen die proportional geschichtete Stichprobe, wo jede Schicht im gleichen Verhältnis wie in der Grundgesamtheit in der Stichprobe gewählt wird, andererseits die disproportional geschichtete Stichprobe in welcher bewusst eine Anzahl für die jeweilige Teilgesamtheit gezogen wird, ohne dabei das Verhältnis zur Grundgesamtheit beizubehalten (vgl. Berekoven/Ecker/Ellenrieder 2009, S. 47). Fortfolgend wird mit diesem Zufallsprinzip aus jeder Schicht eine Anzahl von Elementen definiert, sodass jede Schicht der Stichprobe im gleichen Verhältnis im Bezug zur Grundgesamtheit steht (vgl. Olbrich/Battenfeld/Buhr 2012, S. 325). Als Konstrukt zu dieser Unterteilung soll ein Schichtungsplan dienen, welcher die Grundgesamtheit in Teilgesamtheiten nach bestimmten Merkmalen unterteilt. Aus diesen Schichten kann die Stichprobe gezogen werden (vgl. Weis/Steinmetz 2008, S. 97).

Für die Stichprobengröße ist die Genauigkeit bzw. die gewünschte Sicherheit der Ergebnisse relevant (vgl. Kuß 2012, S. 69).

Der Durchführer der Marktforschung definiert eine passende Stichprobengröße „n“ im Zuge der Formel

$$n = \frac{t^2 * p * q}{e^2}$$

Abbildung 17: Berechnungsformel der Stichprobengröße
(Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 60)

mit der Berücksichtigung einer Schwankungsbreite $e = 5\%$, eines Signifikanzniveaus $t = 1,96$ und einer Merkmalsverteilung von ca. 75:25 ($p =$ IKEA E-Commerce Kunden ohne Umtausch bzw. Rückgabe einer Online-Bestellung, $q =$ IKEA E-Commerce Kunden die bereits eine Online-Bestellung umgetauscht bzw. zurückgegeben haben) von 300 Probanden (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 59f.). Die Aufteilung der Stichprobe unterliegt den folgenden Clusterungen und soll somit ein repräsentatives Ergebnis der Grundgesamtheit wiedergeben (vgl. Möselböck 2016).

- **Geschlecht:** 35 % Männer
65 % Frauen
- **Altersgruppen:** bis 25 Jahre, 10 % der Stichprobe
26 - 35 Jahre, 35 % der Stichprobe
36 - 49 Jahre, 35 % der Stichprobe
ab 49 Jahre, 20 % der Stichprobe
- **Herkunft:** Wien und Umgebung, 60 % der Stichprobe
restliches Österreich, 40 % der Stichprobe

Die folgende Abbildung soll den Schichtungsplan verdeutlichen:

Männer						
35%	105					
Praxis		Wien und Umgebung	60%	restliches Österreich	40%	Gesamt
bis 25	10%	6		4		10
26-35	35%	22		15		37
36-49	35%	22		15		37
ab 49	20%	13		8		21
						105
Frauen						
65%	195					
Praxis		Wien und Umgebung	60%	restliches Österreich	40%	Gesamt
bis 25	10%	12		8		20
26-35	35%	41		27		68
36-49	35%	41		27		68
ab 49	20%	23		16		39
						195

Abbildung 18: Schichtungsplan (Eigene Darstellung)

Die gelb hervorgehobenen Werte sollen die Anzahl der zu befragenden Probanden darstellen. So werden beispielsweise in der Marktforschung zehn männliche Personen bis 25 Jahren befragt, wo von sechs ihren Wohnsitz in Wien und Umgebung haben und vier im restlichen Österreich.

7.4.5 Durchführung der Befragung

Die Durchführung der Befragung wurde innerhalb des Zeitraums vom 09.05.2016 bis 26.08.2016 vollzogen. Nach Absprache mit der Unternehmensführung von IKEA Österreich wurde im Vorhinein ein Pre-Test durchgeführt, um die Verständlichkeit und Zusammenhänge der Fragen prüfen zu können. Diese praktische Überprüfung des Fragebogens fand am 09.05.2016 im Callcenter des Unternehmens durch den Verfasser der Masterarbeit statt.

Die telefonischen Interviews wurden mittels Computer Assisted Telephone Interviewing (CATI) im Zuge der Plattform SurveyMonkey unterstützt. Dies ermöglichte die Fragen vom Bildschirm abzulesen und die folgenden Antworten von Interviewpartnern per Tastatur einzugeben. Dadurch wurde eine bessere Zeiteinteilung gewährleistet und es konnte eine effiziente Steuerung und Kontrolle über die gesamten Interviews vollzogen werden (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 104).

7.5 Ergebnisse der Primärmarktforschung

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse aus der Primärmarktforschung mit IKEA E-Commerce Kunden dargelegt. Der Fokus wurde dabei auf die Umtausch- und Retourenhäufigkeit, Umtausch- und Rückgabebedingungen, den Retourenprozess und die Wichtigkeit von retourenbezogenen Services bei IKEA E-Commerce Kunden gelegt. Wie schon im Kapitel 7.4.3 erwähnt, soll ein standardisierter Fragebogen durch eine repräsentative telefonische Befragung den genannten Informationsbedarf decken. Die genaue Stichprobenanzahl wurde durch einen Schichtungsplan festgelegt (vgl. Kapitel 7.4.4). Der Fragebogen umfasste 13 Fragen, wobei die erste Frage als Eisbrecherfrage nicht ausgewertet wurde (vgl. Anhang S. A-1). Weiters wurden soziodemographische Daten wie Postleitzahl und Geschlecht nicht abgefragt, da diese aus den Datensätzen der Datenbank ersichtlich waren.

Die Rücklaufquote der telefonischen Befragung lag bei 33 %. So war es notwendig ca. 900 IKEA E-Commerce-Kunden anzurufen, damit die erforderlichen Antworten von 300 Probanden laut dem Schichtungsplan erreicht werden konnte.

7.5.1 Umtausch- und Retourenhäufigkeit

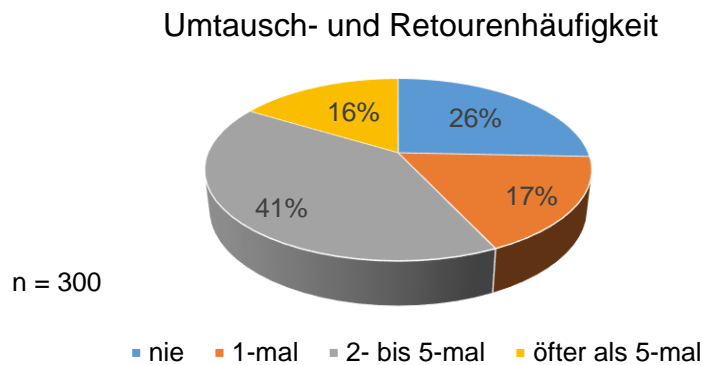


Abbildung 19: Umtausch- und Retourenhäufigkeit (Eigene Darstellung)

Die obenstehende Abbildung soll die Umtausch- und Retourenhäufigkeit der 300 befragten IKEA E-Commerce-Kunden darstellen. Dies zeigt, dass ein Großteil der befragten Probanden mit 41% „2- bis 5-mal“ einen Umtausch oder eine Rückgabe von einer Online-Bestellung (nicht nur bei IKEA) in den letzten 12 Monaten hatten. 26 % gaben an, „nie“ einen Umtausch oder eine Rückgabe gehabt zu haben. 16 % der Probanden hatten „öfter als 5-mal“ einen Umtausch oder eine Rückgabe und zählen somit zu den häufigsten Retournierern. 17% retournierten lediglich „1-mal“ eine Online Bestellung. 41 % retournieren „2- bis 5-mal“.

Bei der Betrachtung der geschlechterspezifischen Unterschiede ist die Umtausch- und Retourhäufigkeit nahezu gleichverteilt. Bei diesem Vergleich ergeben sich nur geringfügige Unterschiede, die aber nicht zu erwähnen sind.

Umtausch- und Retourenhäufigkeit Vergleich Herkunft

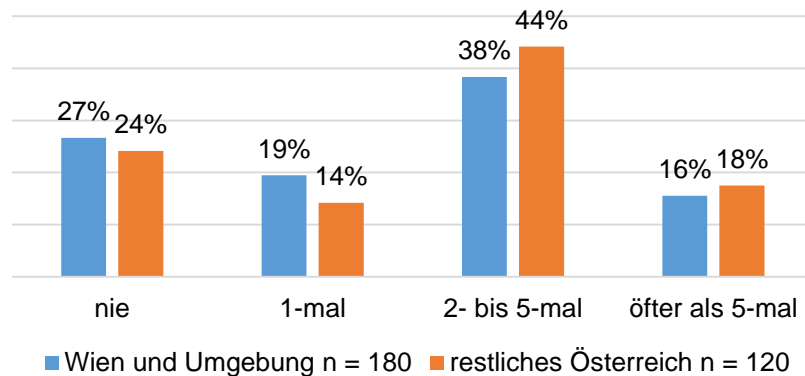


Abbildung 20: Umtausch- und Retourenhäufigkeit-Vergleich Herkunft (Eigene Darstellung)

Bei der Gegenüberstellung der Clusterungen „Wien und Umgebung“ und „restliches Österreich“ ist ersichtlich, dass fast die Hälfte der Probanden (44 %) mit Wohnsitz restliches Österreich „2- bis 5-mal“ im letzten Jahr einen Umtausch bzw. eine Rückgabe gehabt haben. Auch die Mehrheit der Probanden (38 %) aus Wien und Umgebung retournierte „2- bis 5-mal“ im letzten Jahr. Erwähnenswert sind die prozentuellen Anteile beim Kriterium „nie“. 27 % der Probanden aus Wien und Umgebung gaben an „nie“ einen Umtausch bzw. eine Rückgabe im letzten Jahr gehabt zu haben. Auch der Anteil der Probanden aus dem restlichen Österreich (24 %) ist ein sehr überraschendes Ergebnis. Das stärkste Frequenzkriterium „öfter als 5-mal“ wurde mit 18 % von den Probanden aus dem restlichen Österreich beantwortet. Gefolgt von 16 % der Probanden von Wien und Umgebung.

7.5.2 Umtausch- und Rückgabebedingungen

Die Frage „Haben Sie sich im Vorfeld Ihres letzten Online-Einkaufs über die Umtausch- und Rückgabebedingungen von IKEA informiert?“ soll Erkenntnisse über das Informationsverhalten von IKEA E-Commerce Kunden darlegen. Weiters soll diese als Filterfrage dienen und anschließend zu vertiefenden Fragen führen (vgl. Anhang S. A-1).

Informationsverhalten Umtausch- und Rückgabebedingungen

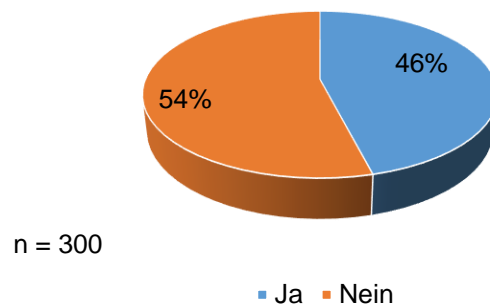


Abbildung 21: Informationsverhalten Umtausch- und Rückgabebedingungen (Eigene Darstellung)

54 % der Probanden gaben an sich nicht über die Umtausch- und Rückgabebedingungen informiert zu haben. 46 % der befragten IKEA E-Commerce Kunden haben sich über die Bedingungen informiert. Dadurch lässt sich ableiten, dass IKEA E-Commerce Kunden großes Vertrauen in die Unternehmung haben, da sie davon ausgehen, dass bei einem Problem IKEA dieses kundenorientiert lösen wird. Dieser Anteil (46 %) informiert sich über die Bedingungen und möchte wissen, welche Bedingungen bei einem Umtausch bzw. einer Rückgabe von online bestellter Ware vom Unternehmen angeboten werden. Wurde diese Frage mit „Ja“ beantwortet, kam es zu weiteren Fragestellungen, welche von 138 Probanden (46 % von 300) beantwortet wurden. Diese werden folgend beschrieben.

Nachvollziehbarkeit der Umtausch- und Rückgabebedingungen

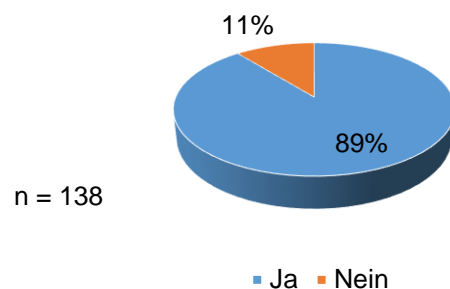


Abbildung 22: Nachvollziehbarkeit der Umtausch- und Rückgabebedingungen (Eigene Darstellung)

89 % von 138 befragten Probanden gaben an, dass die Umtausch- und Rückgabebedingungen klar und nachvollziehbar beschrieben wurden. Somit bleiben keine „offenen Fragen“ im Bereich der Umtausch- und Rückgabebedingungen. Nur 11 % der Probanden sind gegenteiliger Meinung.

Die folgende Abbildung zeigt das Ergebnis zur Frage Vier. Hier wurde die Zufriedenheit der Probanden, mit den Umtausch- bzw. Rückgabebedingungen abgefragt.

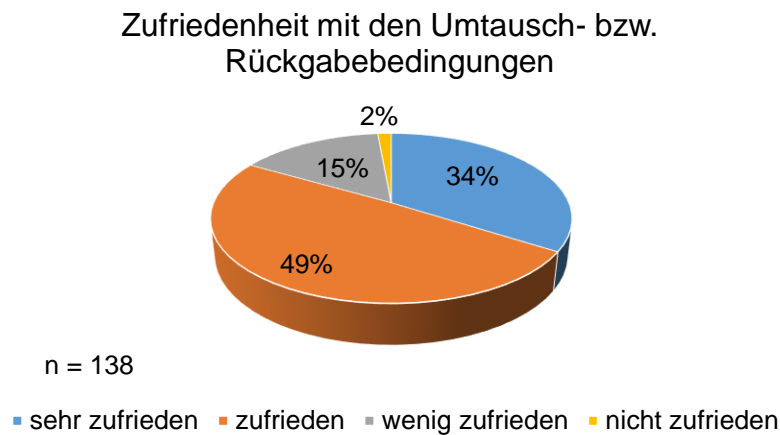


Abbildung 23: Zufriedenheit mit den Umtausch- bzw. Rückgabebedingungen (Eigene Darstellung)

Die Hälfte (49 %) der Probanden gaben an „zufrieden“ mit den Umtausch- bzw. Rückgabebedingungen zu sein. 34 % sind „zufrieden“ und 17 % der Befragten sind „wenig und nicht zufrieden“. Im Zuge der geschlechterspezifischen Auswertung wurden vom Durchführer der Marktforschung keine nennenswerten Unterschiede erkannt. Lediglich das Ergebnis von 2 % (nicht zufrieden) wurde von männlichen Probanden bestimmt.

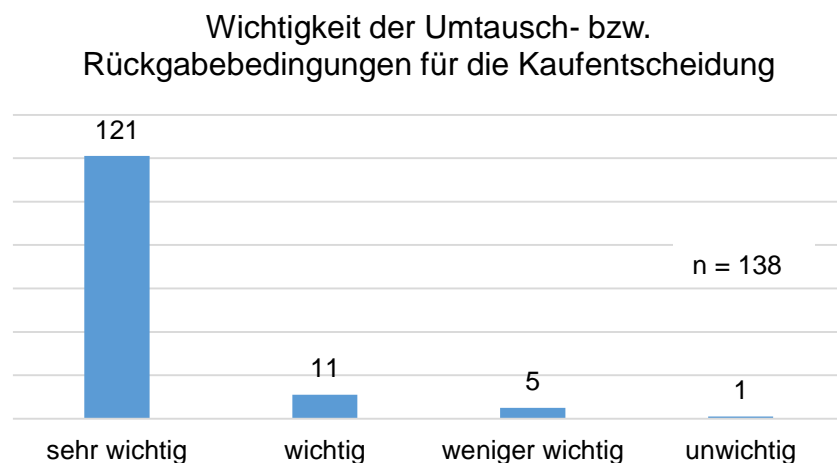


Abbildung 24: Wichtigkeit der Umtausch- bzw. Rückgabebedingungen (Eigene Darstellung)

Geht es um die Wichtigkeit der Umtausch- bzw. Rückgabebedingungen für die Kaufentscheidung bei IKEA E-Commerce Kunden, so gaben 121 von 138 befragten Probanden an, welche die Umtausch- und Rückgabebedingungen gelesen haben, dass diese „sehr wichtig“ sind. Somit liegt eine klare Tendenz über die Wichtigkeit

vor. Somit sind Umtausch- bzw. Rückgabebedingungen für 138 IKEA E-Commerce Kunden kaufentscheidend und müssen demnach kundenorientiert ausgelegt werden, um keine Kaufeinbußen zu erlangen.

7.5.3 Retourenprozess

Dieses Subkapitel zeigt Ergebnisse zum Fokuspunkt Retourenprozess. Die folgende Abbildung stellt die prozentuale Anzahl der Kunden, die bereits einen Umtausch oder eine Rückgabe im Zuge einer IKEA Onlinebestellung hatten oder nicht.

Kunden mit einer Rücksendung bzw. einem Umtausch

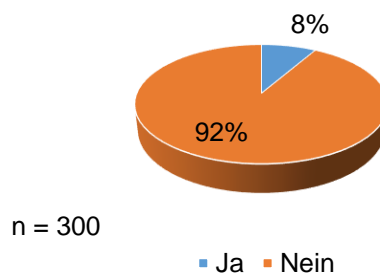


Abbildung 25: Kunden mit einer Rücksendung bzw. einem Umtausch (Eigene Darstellung)

Die Umtausch- und Retourenquote liegt somit unter den 300 befragten Kunden bei 8 %. 92 % der Probanden hatten noch keinen Umtausch oder eine Rückgabe einer erhaltenen IKEA E-Commerce Bestellung. Um von diesen 8 % der Probanden weitere Detailergebnisse zu erlangen, wurden noch zusätzlich drei Fragen gestellt. Der Retourengrund, die Zufriedenheit der gesamten Retourenabwicklung und das subjektive Empfinden der Bearbeitung anhand dreier Kriterien sollen durch diese vertiefenden Fragestellungen erörtert werden.

Retourengründe

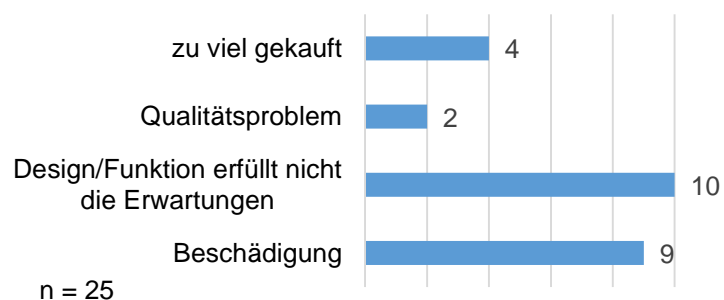


Abbildung 26: Retourengründe (Eigene Darstellung)

Beinahe die Hälfte der Probanden gaben an, aufgrund einer Meinungsänderung „Design/Funktion erfüllt nicht die Erwartungen“ retourniert zu haben. 9 von 25 Befragten retournierten aufgrund einer „Beschädigung“. Etwa ein Drittel gab an, „zu viel gekauft“ zu haben oder ein Produkt mit einem „Qualitätsproblem“ erhalten zu haben. Hinsichtlich geschlechterspezifischen Breaks gab es keine Unterschiede.

Zufriedenheit Retourenabwicklung

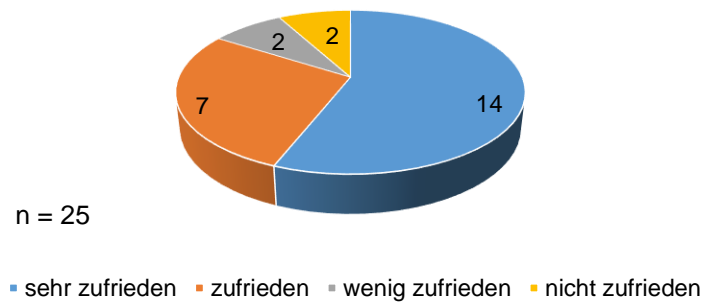


Abbildung 27: Zufriedenheit Retourenabwicklung (Eigene Darstellung)

Von den 25 IKEA E-Commerce Kunden sind 14 „sehr zufrieden“, sieben „zufrieden“, zwei „wenig zufrieden“ und zwei „nicht zufrieden“ mit der gesamten Retourenabwicklung gewesen.

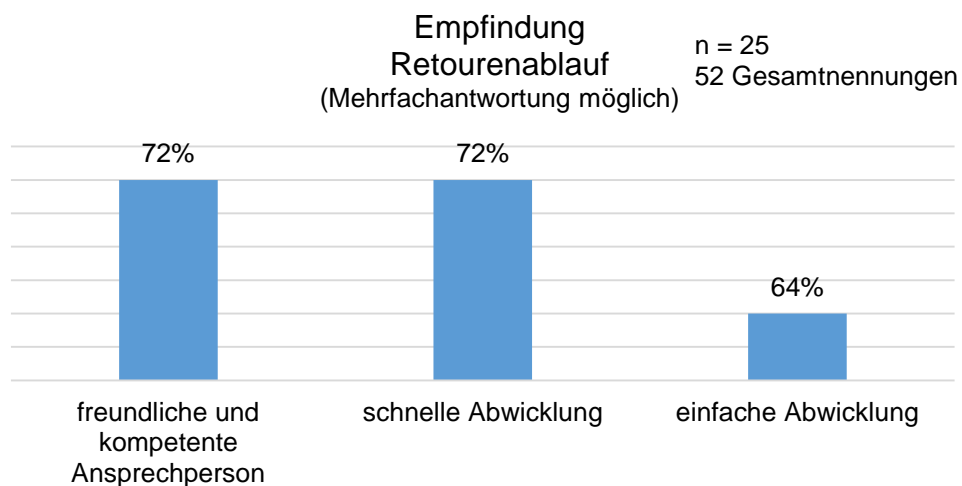


Abbildung 28: Empfindung des Retourenablaufs (Eigene Darstellung)

Bei dieser Auswertung ist eine Mehrfachbeantwortung zu berücksichtigen. Die Probanden (25) konnten mehrere Kriterien für das Empfinden der Retourenabwicklung nennen. Als Basis für die prozentuelle Auswertung der Antworten wurde die Anzahl der befragten Probanden gewählt. So gaben beispielsweise 72 % von 25 Probanden an, dass Sie eine „freundliche und

kompetente Ansprechperson“ im gesamten Retourenablauf gehabt haben. Auch eine „schnelle Abwicklung“ wurde im gleichen Verhältnis von den Befragten gewählt. 64 % der Probanden empfanden die gesamte Abwicklung des Retourenprozesses als „einfach“.

7.5.4 Retourenbezogene Services

Dieser Teil des Fragebogens galt zur Evaluierung der Wichtigkeit von einzelnen retourenbezogenen Services wie z. B.: ein beigelegter Retourenschein, gratis Retoure von Kleinpaketen, Abholung von sperrigen Möbeln bei einer Meinungsänderung gegen ein geringes Entgelt, Verfolgung des aktuellen Status des Retourenprozesses und einer schnellen Gutschrift bzw. Rücküberweisung des offenen Betrages. Die folgende Grafik stellt die Wichtigkeiten dieser Services aus der Sicht von den befragten Probanden in absteigender Reihenfolge dar.

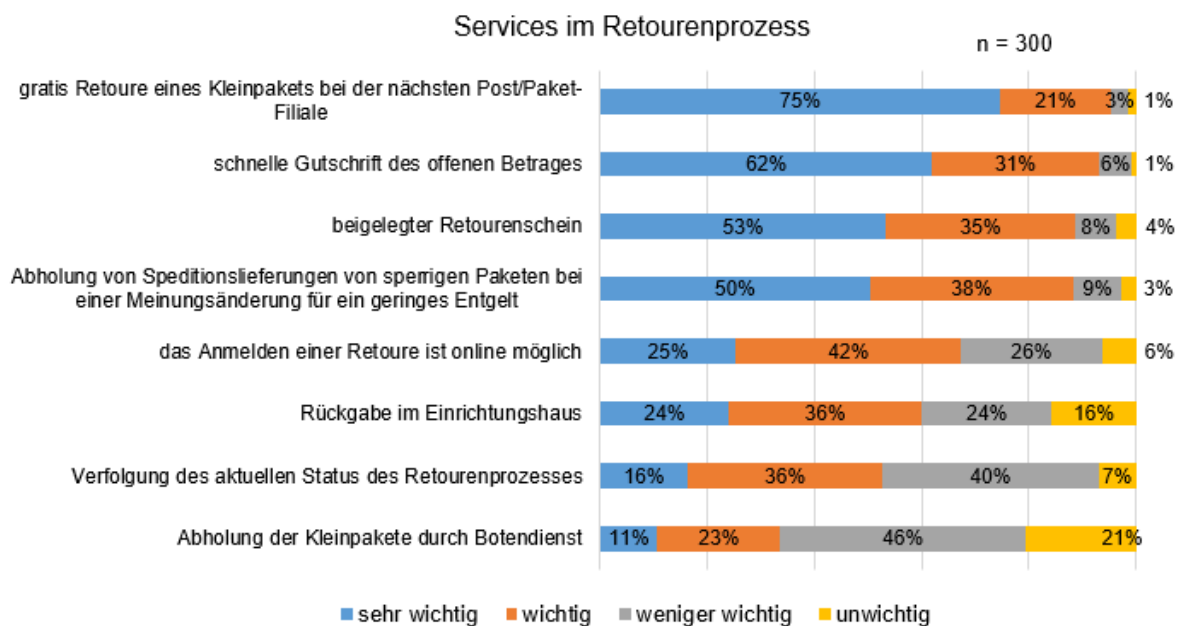


Abbildung 29: Services im Retourenprozess (Eigene Darstellung)

75 % der Probanden gaben an, dass „eine gratis Retoure eines Kleinpaketes“ „sehr wichtig“ ist. Gefolgt von 62 % beim Kriterium „schnelle Gutschrift des offenen Betrages“ und „beigelegter Retourenschein“ mit 53 %. Auch eine „Abholung von Speditionslieferungen von sperrigen Paketen bei einer Meinungsänderung für ein geringes Entgelt“ wurde von der Hälfte der Befragten als „sehr wichtig“ genannt. Werden die Wichtigkeitsausprägungen zusammengefasst in zwei Boxen, Top 2 (sehr wichtig, wichtig), Bottom 2 (weniger wichtig, unwichtig) gibt es drei bedeutende Ergebnisse. 96 % der Probanden gaben an, dass eine „gratis Retoure eines

Kleinpakets bei der nächsten Post/Paket-Filiale „sehr wichtig“ und „wichtig“ ist. 93 % der Probanden unterstreichen die Wichtigkeit einer „schnellen Gutschrift des offenen Betrages“. Eine „Abholung von Speditionslieferungen von sperrigen Paketen bei einer Meinungsänderung für ein geringes Entgelt“ sowie ein „beigelegter Retourenschein“ wird von 88 % der Probanden als „sehr wichtig“ und „wichtig“ empfunden. Unter der Betrachtung der Bottom 2 Boxen fällt auf, dass 65 % der Befragten „eine Abholung der Kleinpakete durch einen Botendienst“ als „weniger wichtig“ und „unwichtig“ kategorisierten. Auch eine „Verfolgung des aktuellen Retourenprozesses“ ist für 47 % „weniger wichtig bis unwichtig“.

Der Durchführer der Marktforschung sah im Vergleich der Herkunft der Probanden keine nennenswerten Unterschiede im Antwortverhalten.

Von den 25 Probanden, welche bereits eine Rückgabe bzw. einen Umtausch einer Online-Bestellung hatten, beantworteten 17 die offene Frage „Wo sehen Sie Verbesserungspotenziale im gesamten Retourenprozess?“. Sechs von 17 Probanden gaben an, keine Verbesserungspotenziale zu haben. Vier fanden die Kontaktaufnahme für die Anmeldung der Retoure aufgrund von unterschiedlichen Ansprechpersonen und verschiedenen Informationen besonders schwierig und mühsam. Jeweils drei Probanden gaben an, dass eine unklare Beschreibung der Umtausch- bzw. Rückgabebindungen herrscht und dass die Abwicklung einfacher und schneller erfolgen sollte. Ein Proband verlangte eine schnellere Rückzahlung des offenen Betrages.

7.6 SWOT-Katalog

Die Ergebnisse aus der internen und externen Analyse sowie aus den Kernaussagen der Primärmarktforschung werden im folgenden integrierten SWOT-Katalog zusammenfassend dargestellt (vgl. Kapitel 6.1.3).

Die beleuchteten Stärken und Schwächen werden mit den Chancen und Risiken verbunden. Die Ziffern 1 bis 3 sollen die Priorisierung der Gefahren/Chancen darstellen. Die Ziffer 1 spricht für eine geringe Chance/Gefahr und die Ziffer 3 bedeutet eine hohe Chance/Gefahr.

Umweltentwicklung trifft im System auf eine Stärke oder Schwäche das bedeutet eine Chance oder Gefahr daher wird angestrebt ...	
	☺	☹	Stärke/Schwäche	Ursache	☺	☹	Ziel	
Online-Einrichtungshandel gewinnt stärker an Bedeutung	2		IKEA betreibt einen eigenen Onlineshop, Umsatzwachstumsraten Index 115	IKEA als prämierter Multichannel-Anbieter, dynamische Weiterentwicklung des Onlineshops	2		Angebot der prompten Lieferverfügbarkeiten von 99,2 % der gesamten Produkte möglich, Sofortlieferung garantiert	Erhöhung der Umsatzwachstumsraten im Online-Vertrieb
Umsatzzuwächse im Online-Kanal führen zu steigenden Retourenquoten		3	keine marktkonformen Online-Retourenbedingungen und Prozesse	Fokus auf stationäres Retourenmanagement in den Einrichtungshäusern		3	keine klare Kundenerwartungshaltung am Markt gefestigt, agile Konzeptionierung notwendig	Erarbeitung eines justierbaren Retourenmanagementkonzepts
Kundenerwartungshaltung im Bereich Online-Retouren wird stark vom Mitbewerb beeinflusst		3	keine marktkonformen Umtausch- und Rückgabebedingungen im online Bereich	lange Zeit Fokus auf stationäre Umtausch- bzw. Rückgabebedingungen		2	Vertrauensverlust bei IKEA Kunden durch differente Umtausch- und Rückgabebedingungen	Realisierung von einheitlichen Umtausch- und Rückgabebedingungen auf allen Kanälen
hohe Serviceansprüche im After-Sales-Bereich bei Kunden	2		Alleinstellungsmerkmal durch einzigartige Umtausch- und Rückgabebedingungen	Fokussierung auf Kundenzufriedenheit vor, während und nach dem Kauf	2		Differenzierung zum Mitbewerb durch kundenfreundliche und effiziente Online-Retourenbearbeitung möglich	Aufbau des Serviceangebots im After-Sales-Bereich des Online-Kanals
Rücksendung von sperrigen Möbeln nur durch 2-Mann-Teams möglich	2		IKEA verfügt über ein breites Logistiknetzwerk und eine enge Zusammenarbeit mit Transportpartnern	historisch gewachsenes Logistiksystem im IKEA Konzept	2		IKEA Kunden sind bereit ein geringes Entgelt für die Abholung von sperrigen Möbeln zu bezahlen	Etablierung des Services durch kundenorientiertes Servicepricing

Tabelle 4: SWOT-Katalog (Eigene Darstellung)

8 Multichannel-Return-Management Konzept für IKEA Österreich

8.1 Ergebnisziele

Ziel ist es, den Umsatz im Online-Vertriebskanal von 19,1 Mio. Euro im Geschäftsjahr 2016 bis zum Geschäftsjahr 2018 auf 23,5 Mio. Euro zu erhöhen.

Dafür soll die Kundenzufriedenheit, welche durch die IKEA Brand Capital Umfrage „Easy and convenient to shop online“ abgefragt wird, von 29 % im Jahr 2015 auf 41% bis zum Jahr 2018 erhöht werden, um ins erste Drittel der weltweiten Konzernstatistik zu gelangen.

8.2 Multichannel-Return-Management Ziele

8.2.1 Ökonomische Ziele

Ziel ist es, den Umsatz im Online-Vertriebskanal von 19,1 Mio. Euro im Geschäftsjahr 2016 bis zum Geschäftsjahr 2018 auf 23,5 Mio. Euro zu erhöhen.

8.2.2 Psychografische Ziele

Das neue Multichannel-Return-Management Konzept soll die Kundenzufriedenheit durch einen kundenorientierten Retourenprozess und durch einheitliche Umtausch- bzw. Rückgabebedingungen auf allen Vertriebskanälen bis zum Jahr 2018 von 29 % im Jahr 2015 auf 41 % steigern. Dabei soll das Angebot von retourenbezogenen Services unterstützend wirken.

8.3 Multichannel-Return-Management Strategie für IKEA Österreich

Da sich die Multichannel-Return-Management Strategie für IKEA Österreich aus zwei Strategiebereichen aus dem theoretischen Teil (Kanalmanagement vgl. Kapitel 2.3, Retourenmanagementstrategien vgl. Kapitel 5.2) zusammensetzt, gilt es nun eine schlüssige Zusammensetzung dieser Strategien bzw. Konzepte zu erstellen:

- Die Harmonisierung von on- und offline Umtausch- und Rückgabebedingungen auf allen Kanälen.

- Die Kommunikation der neuen Umtausch- und Rückgabebedingungen wird optimiert und angepasst, sodass der Kunde diese leicht findet und versteht und ohne Verzerrung wahrnimmt.
- Die Zusammenarbeit mit Paket- und Speditionsunternehmen muss verstärkt werden, da diese als sehr wichtig für die zukünftigen operativen Retourenprozesse gilt.
- Das Serviceangebot im After-Sales-Bereich des Online-Kanals soll deutlich angehoben werden, damit die Zufriedenheit im Retourenprozess bei IKEA Kunden steigt.
- Das Service „Abholung von Speditionslieferungen von sperrigen Paketen gegen ein geringes Entgelt“ soll durch ein gezieltes Servicepricing dem Kunden angeboten werden.
- Das zukünftige Abwickeln einer Retoure ist für den IKEA Kunden auf allen Kanälen möglich.

9 Multichannel-Return-Management Maßnahmen

Dieses Kapitel soll in weiterer Folge Maßnahmen beschreiben, welche für die erfolgreiche Umsetzung des Multichannel-Return-Management Konzept für IKEA Österreich dienen sollen. Fokus wird auf die Erhöhung der Kundenzufriedenheit bei IKEA E-Commerce Kunden und auf die Steigerung des Umsatzes im Online-Kanal gelegt. Im weiteren Schritt soll die Vermeidung von indifferenten Servicebedingungen im Umtausch- und Rückgabebereich auf allen Vertriebskanälen angestrebt werden. Insbesondere sollen die äußerst kulantesten stationären Umtausch- und Rückgabebedingungen, welche bereits in den Köpfen von IKEA Kunden verankert sind, auf alle Kanäle überspannt werden, um ein einheitliches und konsistentes Bild für alle Kunden gewährleisten zu können.

Als Basis für die Maßnahmensetzung werden die schon bereits beschriebenen Maßnahmen im Theorieteil, aus der Situationsanalyse, der Primärmarktforschung sowie der zuvor beschriebenen Strategie für IKEA Österreich hergeleitet.

Die erste Überkategorie definiert Maßnahmen, um die Kundenzufriedenheit bei IKEA E-Commerce Kunden zu steigern. Diese definierten Maßnahmen sollen die Realisierung des Masterarbeitsziels, ein Multichannel-Return-Management Konzept anhand von Kundenanforderungen für IKEA Österreich darzulegen,

welches einen wichtigen Bestandteil für die Erreichung des Unternehmensziels, die Steigerung der Kundenzufriedenheit von IKEA E-Commerce Kunden von 29 % im Jahr 2015 auf 41 % bis zum Jahr 2018, beitragen soll.

Die zweite Überkategorie beinhaltet Maßnahmen, welche Auswirkungen auf den Umsatz und das Image von IKEA Österreich haben. Diese operativen Maßnahmenbündel sollen unterstützend für die Zielerreichung des Unternehmensumsatzziels, die Erhöhung des Umsatzes im Online-Vertriebskanal von 19,1 Mio. Euro im Geschäftsjahr 2016 bis zum Geschäftsjahr 2018 auf 23,5 Mio. Euro, dienen.

Maßnahmen zur Maximierung der Kundenzufriedenheit	Umsatz- und imagewirksame Maßnahmen
Effiziente und kundenfreundliche Retourenbearbeitung	Umtausch- und Rückgabebedingungen auf allen Kanälen harmonisieren
Zusammenführung von Off- und Online-Retourenflüssen	Kommunikation der Umtausch- und Rückgabebedingungen klar und nachvollziehbar auf der Homepage darstellen
Etablierung des Services „Abholung von sperrigen Paketen bei einer Meinungsänderung für ein geringes Entgelt“	Implementation der Lieferservicepartner in den Retourenprozess
	Retourenvermeidung durch Datenanalyse

Tabelle 5: Maßnahmenkonstrukt für IKEA Österreich (Eigene Darstellung)

9.1 Maßnahmen zur Maximierung der Kundenzufriedenheit

9.1.1 Effiziente und kundenfreundliche Retourenbearbeitung

Als erster Schritt hierzu soll eine Online-Retourenanmeldung auf der Homepage des Unternehmens möglich sein. Der Kunde findet dort die Möglichkeit seine Retoure anzumelden und im Zuge dessen kann sich der Kunde eine Retourenetikette selbst digital generieren und anschließend ausdrucken. Auf einen bereits beigelegten Retourenschein bei allen Online-Bestellungen wird verzichtet, da die Unternehmung IKEA Österreich eine Nachhaltigkeitsstrategie besitzt und eine solche Vorgehensweise gegen diese deuten würde. Dies ermöglicht eine einfache Abwicklung der Retoure für den Kunden, da dieser nicht eigenhändig seine Kontaktdaten sowie die Empfängeradresse am Paket vermerken muss. Aus Unternehmenssicht hilft ein Barcode für das elektronische Erfassen der Retoure im

System. Somit bleibt nur noch der Weg mit dem Paket zur nächsten Post bzw. Paketstelle, wo der Kunde sein Paket zur Retournierung aufgeben kann. Sobald das Paket von der Post bzw. Paketstelle angenommen wird und in den Transportfluss gelangt, bekommt der Kunde eine Benachrichtigung mit einer Paketverfolgungsnummer. Wenn das retournierte Paket bei einer IKEA Filiale eintrifft, bekommt der Kunde eine Bestätigungsemail, welche den Erhalt der Retoure von IKEA Österreich bestätigt. Dies führt zu mehr Transparenz im Retourenablauf für den Kunden und bietet zugleich eine vertrauensvolle Orientierung und Nachvollziehbarkeit.

Für die Realisierung dieser Maßnahme wird ein Budget von **EUR 12.000,-** pauschaliert, da ein externes Programmierungsunternehmen beauftragt werden muss.

9.1.2 Zusammenführung von Off- und Online-Retourenflüssen

Die Zusammenführung von online und stationären Retourenflüssen soll im Rahmen des integrierten Multichannel-Systems erfolgen. Der Kunde soll die Möglichkeit haben, jede Art von Ware, egal ob er diese im Store oder im Zuge des Onlinekanals erworben hat, auf allen Kanälen retournieren können. Im ersten operativen Schritt dient dazu das österreichweite implementierte Beschwerdemanagementtool „SAMS“. Sobald die Anmeldung einer Retoure online erfolgt, wird automatisch ein Beschwerdefall geöffnet. In diesem werden Daten des Kunden, Artikelbezeichnungen und Nummern, Rechnungsdaten und der verursachende Kanal (z. B.: Einrichtungshaus Graz, E-Commerce etc.) erfasst und mit einer Reklamationsnummer gespeichert. Schickt der Kunde, welcher zuvor im Onlineshop eingekauft hat, eine Bestellung nach Graz zurück, so kann der Retourenempfänger von IKEA Graz mit der Reklamationsnummer im Beschwerdetool den Sachverhalt mit allen Details einsehen und diesen in die Retourenbearbeitung einfließen lassen. Im Zuge dessen soll der online erworbene Artikel in den stationären Retourenfluss eingegliedert werden. Wurde der Grund der Retoure erfasst und die Ware überprüft, so wird eine Rücküberweisung des offenen Betrages eingeleitet. Zusammenfassend ist die Koordination der verschiedenen Retourenflusskanäle im Zuge des IT-Systems möglich. Daher ist für diese Zusammenführung der Retourenflusskanäle kein Budget zu berücksichtigen, da die Rahmenbedingungen bereits in der Beschwerdemanagementsoftware implementiert sind. Falls noch spezifische Änderungen der Software vorgenommen werden müssen, können diese

kostenfrei von den bereits definierten SAMS Superusern im Unternehmen mitentwickelt werden. Für die Realisierung dieser Maßnahme wird ein Budget von **EUR 1.347,50** festgesetzt. Dieses errechnet sich aus einer **38,5 Stunden** Woche à **EUR 35,-**. Dabei kann auf bereits bestehende Prozesse zurückgegriffen werden, welche auf das neue System angepasst werden müssen.

9.1.3 Etablierung des Services „Abholung von sperrigen Paketen“

Aufgrund der Wichtigkeit des retourenbezogenen Services „Abholung von Speditionslieferungen von sperrigen Paketen bei einer Meinungsänderung gegen ein geringes Entgelt“ aus den Ergebnissen der Kundenbefragung und der Wettbewerbsanalyse, würde die Implementation diese Services zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit bei IKEA E-Commerce-Kunden führen. Diese Implementation wird als große Chance gesehen, sich von der Konkurrenz im Bereich der retourenbezogenen Services zu differenzieren. Eine Umsatzsteigerung im Online-Kanal durch den steigenden Verkauf von sperrigen Möbeln z. B. Sofas, Kleiderschränken, Tischen etc. könnte dabei erreicht werden, da im Zuge dieses Serviceangebots die Hemmschwelle bei IKEA E-Commerce Kunden deutlich sinken wird. Diese haben zukünftig die Möglichkeit auch sperrige Pakete bei einer Meinungsänderung (Artikel gefällt nicht, Farbe passt nicht) gegen ein geringes Entgelt Abholen zu lassen. Dies steigert den Bequemlichkeitsfaktor und die Einfachheit im gesamten Kaufprozess. Weiters können auch abschlussfestigende Maßnahmen direkt beim Kunden realisiert werden. Servicepartner sollen nach dem „IKEA IWAY Beschäftigungsbedingungen“ geschult werden, um den Kunden ein überzeugendes Bild von der Servicequalität vermitteln zu können. Sei es durch nette Gesten wie Werbegeschenke oder durch freundliche und zuvorkommende Abholer. Ein großer Nachteil jedoch ist das kostenintensive Service. Die Abholung dieser sperrigen Pakete ist nur von 2-Mann-Teams möglich. Möchte IKEA kostendeckend aus diesem Service aussteigen, dann müssen die gleichen Preise wie bei der bereits erfolgten Lieferung vom Kunden eingefordert werden. Somit ist der Kosten-Nutzen-Vergleich eine ernst zu nehmende Komponente bei dieser Implementation. Diese kundenzufriedenheitsmaximierende Maßnahme soll durch die umsatz- und imagewirksame Maßnahme „Implementation von Servicepartnern in den operativen Retourenprozess“ unterstützt werden. In der Beschreibung dieser unterstützenden Maßnahme wird dies genau dargelegt (vgl. Kapitel 9.2.3). Bei der Budgetierung sollen dabei zusätzliche Schulungsmaßnahmen nach den „IKEA

IWAY Bedingungen“ mit den Servicepartnern durchgeführt werden, sowie eine Adaptierung des Services durch das IKEA Österreich Service-Komitee berücksichtigt werden. Als Budget werden für zusätzliche Schulungsmaßnahmen **EUR 1000,-** und für die Implementation des Services durch das Service-Komitee **EUR 7000,-** festgelegt.

9.2 Umsatz- und imagewirksame Maßnahmen

9.2.1 Harmonisierung der Umtausch- und Rückgabebedingungen

Die Anwendung der Maßnahme Harmonisierung der Umtausch- und Rückgabebedingungen auf allen Kanälen soll einen imagewirksamen Effekt bei Kunden erzeugen. Im ersten Schritt muss dieses Thema im Service-Komitee von IKEA Österreich bearbeitet und beschlossen werden. Hier müssen alle beteiligten Instanzen über die Kommunikationsart und deren Implementation auf allen Kanälen entscheiden. Dazu zählen die Einrichtungshäuser, Pick-Up-Points, der Online-Kanal und IKEA Kompakt Formate in Shoppingcentern. Besonders muss dabei die Umlegung von den bereits historischen gewachsenen Umtausch- und Rückgabebedingungen auf die bereits genannten Kanäle konzipiert werden, damit ein einheitliches Bild auf allen Kundenberührungspunkten gewährleistet werden kann. Auch das Feedback von der operativen Ausführungsebene in den Einrichtungshäusern soll dabei berücksichtigt werden, da diese Ebene direkten Kontakt zu den Kunden hat und somit Verbesserungsvorschläge auch seitens der Kunden weitergeben kann. Ein einheitliches Bild der Umtausch- und Rückgabebedingungen soll für den Kunden geschaffen werden, damit das Vertrauen aller Kunden in IKEA Österreich steigt. Durch diese Harmonisierung kann sich kein Kunde bei einer Beschwerde bzw. Rückgabe, egal im welchem Kanal, benachteiligt fühlen, was zu einer größeren Kundenzufriedenheit führt und die Wiederkaufswahrscheinlichkeit ansteigen lässt. Laut der Expertenmeinung von Herrn Sebastian Knisch, Multichannel Implementation Manager von IKEA Österreich, liegt der Kostenanteil im Zuge dieser Konzipierung und Umsetzung bei **EUR 9.000,-**. Diese Kosten setzen sich aus **160 Stunden à EUR 45,-** durch das Service-Komitee und **40 Stunden à EUR 45,-** durch Business Navigation zusammen.

9.2.2 Kommunikation der Umtausch- und Rückgabebedingungen

Um klare und konsistente Umtausch- und Rückgabebedingungen für den Kunden ermöglichen zu können, gilt es auf der Homepage des Unternehmens eine eigene Seite zu konzipieren. Kunden werden durch einen Link auf der Startseite des Online-Shops direkt zu der Kommunikation dieser Bedingungen geführt. Abgesehen von der klaren Kommunikation des Widerrufsrechts, soll auf dieser Seite auch eine klare und strukturierte Retourenablaufbeschreibung stattfinden. Dies soll dem potentiellen Returnierer eine Orientierung über den Prozess geben und somit Sicherheit und Vertrauen erwecken. Besonderer Fokus soll dabei auf eine ganzheitliche Beschreibung gelegt werden, sodass der Kunde alle Antworten zu seinen Fragen durch diese Beschreibung findet. Damit es zu keiner Überladung von Informationen aus Kundensicht kommen kann, soll bei speziellen Fragen die Kommunikation zur Erreichbarkeit des Customer Support Centers oder die Möglichkeit der Benutzung des Kontaktformulars erfolgen. So werden auch Kunden, die eine persönliche Kommunikation mit einem Kundenservicemitarbeiter von IKEA Österreich vorziehen, zufriedengestellt. Im Zuge dieser Kommunikation auf der Unternehmenshomepage können auch gleich Retourenverhinderungsmaßnahmen kommuniziert werden. Oft ist es der Fall, dass dem Kunden Ersatzteile wie Schrauben, Scharniere etc. bei der Bestellung gefehlt haben. Um einen Austausch von diesen fehlerhaften Artikeln vermeiden zu können, soll dabei eine Kommunikation zur prompten Ersatzteilmachlieferung erfolgen. Im Zuge dieser Kommunikation wird diese Art von Retouren präventiv vermieden und verkürzt die Wartezeit für den Kunden. Somit kann eine Win-Win-Situation hergestellt werden, da IKEA Österreich die Retourenkosten in diesem Bereich senken kann und für den Kunden der Prozess einfach und angenehm ist. Für diese Umsetzung der Maßnahme ist eine Budgetierung von **EUR 1.347,50** notwendig, da ein zusätzlicher Personalstundenbedarf in der Höhe von **38,5 Stunden à EUR 35,-** anfällt.

9.2.3 Implementation der Lieferservicepartner in den Retourenprozess

Um die Kosten von den angebotenen Services im Retourenmanagementbereich so gering als möglich zu halten, müssen Servicepartner, welche die Abholung von Speditionslieferungen durchführen, effizient im gesamten Retourenfluss eingesetzt werden. Dabei soll der Fokus auf routenoptimierte Lösungen gesetzt werden, denn eine Abholung von einer Speditionslieferung im Zuge der bereits erfolgten

Routenplanung vom Servicepartner ist für IKEA kostengünstiger als eine einmalige Fahrt zum Kunden. Somit soll von den verantwortlichen Schnittstellen eine routenoptimierte Abholung der Retoure geplant werden. Vorteile, wie Kostenersparnisse, können dann an den Kunden positiv abgewälzt werden, welches sich im definierten Abholpreis für den Kunden bemerkbar macht. Eine mögliche Option wäre es, dem Kunden ein fixes Abholfenster vorzuschlagen, in welchen die Abholung am billigsten für den Kunden wäre. Diese Abholung wird dann in die bestehende Liefermatrix (definierte Route vom Spediteur) eingeplant. Will jedoch der Kunde das Fenster für die Abholung der Ware selbst nach seinem Belieben auswählen, so fallen die gesamten Abholkosten für den Kunden an, da eine routenoptimierte Lösung für IKEA nicht möglich ist bzw. den organisatorischen Rahmen sprengen würde. Für die Umsetzung dieser Maßnahme muss eine intensive Schnittstellenarbeit mit den Lieferpartnern von IKEA Österreich erfolgen. Für die Neugestaltung der Prozesse wird ein Personalaufwand von **EUR 10.780,-** festgelegt. Dieser setzt sich aus acht **38,5 Stunden** Wochen à **EUR 35,-** zusammen. Weiters werden **EUR 1.800,-** für die Entscheidungsstruktur durch das Service-Komitee durch eine Kalkulation von **40 Stunden** à **EUR 45,-** gesetzt.

9.2.4 Retourenvermeidung durch Datenanalyse

Im Zuge der Retourenvermeidung sollen anfallende zukünftige Kosten präventiv vermieden werden. Als erster Schritt dazu muss eine gründliche Analyse der Retourengründe vorgenommen werden. Wöchentlich sollen die zehn häufigsten retournierten Produkte evaluiert und analysiert werden. Diese Analyse soll mögliche Ursachen und Retourenmuster in Bezug auf diese häufigsten retournierten Waren aufdecken. Sind diese Retourenmuster identifiziert worden, so gilt es im jeweiligen Ursachenbereich Maßnahmen und Anpassungen vorzunehmen. Dazu zählen Verpackungsoptimierungen, Bild- und Kommunikationsoptimierungen im Webshop, prompte Warenverfügbarkeiten und schnelle Auslieferungen und Prozessoptimierung in der Kommissionierung. Dazu ist eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit aller Instanzen notwendig. Bevor es überhaupt zu einer Retoure kommt, soll die große identifizierte Stärke von IKEA Österreich, das Customer Support Center, für schnellstmögliche Beantwortungen für Kundenanfragen dienen. Falls Ersatzteile oder Montageinformationen benötigt werden, müssen diese zeitnah von den Servicemitarbeitern gelöst werden, um Retouren aktiv vermeiden zu können. Als Softwareunterstützung dazu soll die Beschwerdedatenbank „SAMS“

dienen. Wird beispielsweise eine kaputte Tür oder Lade bei einem komplexen Artikel benötigt, so kann IKEA zeitnah in allen Fundgruben die Verfügbarkeit des beschädigten Artikels prüfen und prompt mit einer Botendienstlieferung einen sehr kostenintensiven Austausch eines Kastens oder Bettes vermeiden. Dies soll zukünftig die Retourenkosten bei sperrigen Artikeln verringern. Für die erfolgreiche Umsetzung dieser Maßnahme sind vor allem Prozessdokumentationen und Einschulungen notwendig. Dies errechnet sich mit einem Budget von **EUR 1.347,50**. Für diese Prozessdokumentation und Einschulungen wird ein Personal-kostenbedarf von einer **38,5 Stunden**-Woche à **EUR 35,-** gerechnet.

9.3 Übersicht Maßnahmen und Budgetierung

Die folgende Tabelle bietet einen guten Überblick über die Zusammenfassung der Maßnahmen mit dem errechneten Budget und der Kalkulation.

Definierte Maßnahme	Kalkulation	Budget in Euro
Effiziente und kundenfreundliche Retourenbearbeitung möglich machen	Pauschalierung (externes Unternehmen)	12.000,00
Zusammenführung von Off- und Online-Retourenflüssen	38,5 Stunden à EUR 35,-	1.347,50
Etablierung des Services „Abholung von Speditionslieferungen von sperrigen Paketen für ein geringes Entgelt“	Schulungen EUR 1.000,- + Service-Komitee EUR 7.000,-	8.000,00
Umtausch- und Rückgabebedingungen auf allen Kanälen harmonisieren	160 Stunden à EUR 45,- + 40 Stunden à EUR 45,-	9.000,00
Kommunikationsoptimierung der Umtausch- und Rückgabebedingungen	38,5 Stunden à EUR 35,-	1.347,50
Implementation der Lieferservicepartner in den Retourenprozess	acht 38,5 Stunden Wochen à EUR 35,- + 40 Stunden à EUR 45,-	12.580,00
Retourenvermeidung durch Datenanalyse	38,5 Stunden à EUR 35,-	1.347,50
Summe		<u>45.622,50</u>

Tabelle 6: Übersicht Maßnahmen und Budgetierung (Eigene Darstellung)

Diese definierten Maßnahmen dienen der Umsetzung des Multichannel-Return-Management Konzepts für IKEA Österreich. Da IKEA Österreich vor allem im Servicebereich einen geringen Ressourcenspielraum hat, gilt es ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis im Zuge jeder Maßnahme zu finden. Da aber bei diesen

definierten Maßnahmen einige Maßnahmen voneinander abhängig sind, werden unter der Berücksichtigung des erforderlichen Budgets von 45.622,50 Euro alle Maßnahmen umgesetzt.

Nur eine Priorisierung und Terminierung der Maßnahmen wird vorgenommen und wird in der Tabelle 7 dargestellt.

Maßnahme	Priorisierung (1 = hoch, 2 = mittel)	Terminierung
Umtausch- und Rückgabebedingungen auf allen Kanälen harmonisieren	1	Juni 2017
Effiziente und kundenfreundliche Retourenbearbeitung möglich machen	1	August 2017
Kommunikationsoptimierung der Umtausch- und Rückgabebedingungen	1	August 2017
Retourenvermeidung durch Datenanalyse	1	August 2017
Zusammenführung von Off- und Online-Retourenflüssen	2	August 2017
Etablierung des Services „Abholung von Speditionslieferungen von sperrigen Paketen gegen ein geringes Entgelt“	2	Oktober 2017
Implementation der Lieferservicepartner in den Retourenprozess	2	Oktober 2017

Tabelle 7: Maßnahmenpriorisierung und Terminierung (Eigene Darstellung)

Priorität 1

Der erste Schritt für IKEA Österreich ist die Harmonisierung der Umtausch- und Rückgabebedingungen auf allen Kanälen. Dies ist sehr wichtig, da die Umlegung der historisch gewachsenen kulantem Umtausch- und Rückgabebedingungen auf alle Kanäle eine große Chance für IKEA Österreich ist, sich nicht nur stationär, sondern auch auf allen anderen Kanälen von der Konkurrenz zu differenzieren. Sind diese Rückgabebedingungen durch das Service-Komitee verankert worden, dann gilt es eine effiziente und kundenfreundliche Retourenbearbeitung möglich zu machen. Neben einer effizienten und kundenfreundlichen Retourenbearbeitung ist auch eine Kommunikationsoptimierung der Umtausch- und Rückgabebedingungen sehr wichtig. Der Kunde soll die Umtausch- und Rückgabebedingungen klar und nachvollziehbar jederzeit auf der Homepage auffinden können. Um zukünftig Retouren erfolgreich vermeiden zu können, wird auch die Retourenvermeidung

durch eine tiefgründige Datenanalyse als sehr wichtig angesehen und mit Priorität 1 definiert.

Priorität 2

Nach der Umsetzung einer effizienten und kundenfreundlichen Retourenbearbeitung sollen auch innerbetriebliche Retourenprozesse optimiert werden. Die Zusammenführung von Off- und Online-Retourenflüssen gilt als wichtig, da dieser Prozessschritt nicht direkt vom Kunden wahrgenommen wird. Für das Unternehmen ist es dennoch wichtig, da Kosten gespart werden können. Das Service „Abholung von Speditionslieferungen gegen ein geringes Entgelt“ soll realisiert werden, da sich IKEA mit dem Angebot dieses Services von der Konkurrenz abheben kann. Die Implementation des Lieferservicepartners in den operativen Retourenprozess soll die vorher genannte Maßnahme direkt unterstützen und somit wird auch die Umsetzung dieser mit Priorität 2 versehen.

9.4 Erfolgskontrolle

Wie im theoretischen Teil der Masterarbeit beschrieben (vgl. Kapitel 6.6), werden mithilfe von Kontrollmechanismen aktuelle Entwicklungen der Maßnahmensetzung gemessen. IKEA Österreich soll im Zuge von jährlichen Kundenbefragungen die Zufriedenheit mit den neuen umgesetzten Umtausch- und Rückgabebedingungen mit Hilfe des Net-Promoter-Score, als Methode zur Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, messen. Auch die Messung der Umsatzentwicklung durch den Vergleich von Indexzahlen soll durchgeführt werden, um das Unternehmensziel, die Steigerung des Umsatzes im Online-Kanal, kontrollieren zu können. Die Messung der Rückgabenquote zur Ermittlung der Umsatz- und Gewinnverluste ist ein wichtiger Indikator für das Überprüfen der gesetzten Maßnahmen im Bereich des Retourenmanagements. Durch die Implementation der harmonisierten Umtausch- und Rückgabebedingungen wird es zukünftig zu einer Veränderung von Retourenquoten kommen. Die Messung der Retourenquote zur Evaluierung der Anzahl von retournierten Artikeln im Vergleich zu den Gesamtverkäufen soll besonders in den ersten sechs Monaten nach der Umsetzung erfolgen, damit umgehende Korrekturmaßnahmen in Form von tiefgründiger Retourenanalyse eingeleitet werden können.

10 Handlungsempfehlung

Das Multichannel-Return-Management Konzept für IKEA Österreich dient zur Realisierung der Unternehmensziele. Nach der Etablierung des Konzepts gilt es für die Unternehmensführung konkrete Schritte zu definieren, um die Einführung des Multichannel-Return-Management Konzepts zu unterstützen.

Der erste Schritt dazu soll durch alle beteiligten Instanzen im Service-Komitee erfolgen, da diese Einführung nur gemeinsam mit allen Berührungspartnern im Unternehmen durchgeführt werden kann. Die Durchführung der als sehr hoch priorisierten Maßnahmen, sollen am Anfang etabliert werden. Dazu zählt die Harmonisierung von Umtausch- und Rückgabebedingungen auf allen Kanälen. Im Zuge dessen müssen Gespräche mit den verantwortlichen Personen geführt werden, um eine klares und prägnantes zukünftiges Servicesetting auf allen Kanälen realisieren zu können. Dabei sollen die evaluierten Kundenerwartungshaltungen von IKEA E-Commerce Kunden in die Konzeptionierung einfließen. Im zweiten Schritt soll eine kundenfreundliche und effiziente Retourenbearbeitung möglich gemacht werden. Das Anmelden einer Retoure und das Ausdrucken eines automatisierten Retourenscheins sind erste Bausteine, die es zu verwirklichen gilt. Externe IT-Partner sollen in diesem Schritt IKEA Österreich unterstützen und die gewünschten Programmierungen vornehmen. Nach dem Erarbeiten des bereits genannten Servicesettings und dem Ermöglichen eines kundenfreundlichen und effizienten Retourenprozesses, sollen die festgelegten Umtausch- und Rückgabebedingungen klar und konsistent zum Kunden kommuniziert werden. Auch diese Maßnahme wird hoch priorisiert, da IKEA Kunden im Sinne von Multichannel ein einheitliches und kanalübergreifendes Bild von den After-Sales-Servicebedingungen vorfinden müssen, da es sonst zu einem Vertrauensverlust in die Marke IKEA kommen würde. Nach der erfolgreichen Umsetzung der hoch priorisierten Maßnahmen, welche sich für den Kunden prompt bemerkbar machen, sollen innerbetriebliche Maßnahmen umgesetzt werden. Die Zusammenführung von Off- und Online-Retourenflüssen muss als erster innerbetrieblicher Schritt realisiert werden, da es durch die neu gesetzten Umtausch- und Rückgabebedingungen zu vermehrten postalischen Retouren von Online-Bestellungen kommen wird. Eine effiziente und kosteneinsparende Bearbeitung von zukünftigen Multichannel-Retouren soll durch die Neugestaltung von operativen

Retourenprozessen möglich gemacht werden. Ein Ziel der Arbeit ist es, ein marktkonformes Level bzw. eine Differenzierung zu den Mitbewerbern im Zuge der angebotenen retourenbezogenen Services zu erreichen. Um dies möglich zu machen, ist die Etablierung des Services „Abholung von Speditionslieferungen von sperrigen Paketen bei einer Meinungsänderung des Kunden gegen ein geringes Entgelt“ umzusetzen. Dieses Service soll die Hemmschwelle, auch größere Einrichtungsgegenstände online zu bestellen, senken. Es wird empfohlen im Zuge einer Implementation von Lieferpartnern von IKEA Österreich in den Retourenprozess Wege zu finden, um möglichst kostengünstige Abholungen für den Kunden generieren zu können. Eine Chance bietet eine routenoptimierte Gestaltung der Transportwege, um durch volle LKWs Kostensynergien sinnvoll an den Kunden abwälzen zu können.

11 Weiterer Forschungsbedarf und Resümee

Aus der Sicht des Autors ist ein weiterer Forschungsbedarf im Retourenverhalten sowie bei Kundenerwartungshaltungen zu sehen. Es stellt sich die Frage, welche Erwartungen Kunden speziell im Retourenbereich des Einrichtungshandels zukünftig haben, bzw. ob diese sich in Richtung von Ergebnissen in anderen Branchen (Elektronik, Bekleidung) entwickeln. Auch die Beeinflussung der Erwartungshaltungen der Kunden von reinen Versandhäusern ist ein ernstzunehmendes Kriterium. Gerade wenn es um die Rückgabe von Einrichtungsgegenständen geht, finden sich noch keine gefestigten Ergebnisse. Zur optimalen Evaluierung dieser Erwartungshaltungen von Kunden sollen einjährige Querschnittsuntersuchungen in Form von quantitativen Kundenbefragungen vollzogen werden, um eine Veränderung der Kundenerwartungshaltung wahrnehmen zu können und zukünftige kundenorientierte erfolgsversprechende Maßnahmen setzen zu können.

Als Resümee wird hervorgebracht, dass die Situationsanalyse im Zuge einer internen, externen und Kundenanalyse wesentliche Erkenntnisse für die darauffolgende Konzeptionierung des Multichannel-Return-Management Konzepts gebracht hat. Insbesondere hat die Kundenbefragung von IKEA E-Commerce-Kunden die Wichtigkeit von retourenbezogenen Services aufgezeigt, welche essentiell für die Generierung von Zufriedenheit bei IKEA Kunden sind.

Eine große Herausforderung war es eine Konzeptionierung darzulegen, welche die analysierte Kundenerwartungshaltung und die internen und externen Rahmenbedingungen und Trends stimmig zusammenführt. Mit der vorliegenden Arbeit ist es gelungen ein Multichannel-Return-Management Konzept für IKEA Österreich darzustellen, das eine gesamtheitliche Betrachtungsweise von der Berücksichtigung von internen Rahmenbedingungen, Markt und Umfeld, Trends, der analysierten Einstellungen und Erwartungen von IKEA Kunden, über die gewählte Strategie bis zur erfolgreichen Umsetzung durch die Definition von geeigneten Maßnahmen und deren definierten Implementierungsbudget darlegt.

Um als Unternehmung IKEA Österreich auch in der Zukunft überzeugende Geschäftsergebnisse liefern zu können, gilt es nun die richtigen Stellschrauben zu drehen und Veränderungen im Einrichtungshandel im Fokus zu halten, um prompt auf mögliche Entwicklungspotentiale reagieren zu können.

Literaturverzeichnis

Bücher

Amberg, Michael/Bodendorf, Freimut/Möslein, Kathrin (2011): Wertschöpfungsorientierte Wirtschaftsinformatik, Berlin: Springer Verlag

Asdecker, Björn H. (2014): Retourenmanagement im Versandhandel. Theoretisch und empirisch fundierte Gestaltungsalternativen für das Management von Retouren, Bamberg: University of Bamberg Press [online] <http://dnb.info/106430589X/34> [10.11.2015]

Becker, Jochen (2013): Marketing-Konzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 10. Aufl., München: Vahlen Verlag

Berekoven, Ludwig/Eckert, Werner/Ellenrieder, Peter (2009): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

Biesl, Hartmut (2002): Kundenmanagement im Multi-Channel-Vertrieb. Strategien und Werkzeuge für die konsequente Kundenorientierung, Wiesbaden: Gabler Verlag

Bohnstedt, Jan (2012): Vertragsrecht im Einkauf. Ein Leitfaden für die Praxis, Wiesbaden: Gabler Verlag

Bruhn, Manfred (2015): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, 4. Aufl., München: Franz Vahlen Verlag

Bruhn, Manfred (2012): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 11. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Bruhn, Manfred (2007): Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 3. Aufl., München: Deutscher Taschenbuch Verlag

Büsch, Mario (2013): Praxishandbuch Strategischer Einkauf. Methoden, Verfahren, Arbeitsblätter für professionelles Beschaffungsmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Detroy, Erich-Norbert/Behle, Christine/Vom Hofe, Renate (2007): Handbuch Vertriebsmanagement, Landsberg am Lech: mi-Fachverlag

Emrich, Christin (2008): Multi-Channel-Communications- und Marketing-Management, Wiesbaden: Gabler Verlag

Haderlein, Andreas (2012): Die digitale Zukunft des stationären Handels. Auf allen Kanälen zum Kunden, München: Mi Wirtschaftsbuch

Heinemann, Gerrit (2013): No-Line-Handel. Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling, Wiesbaden: Springer Verlag

- Kotler, Philip/Keller, Kevin/Opresnik, Marc (2015): Marketing-Management. Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien, 14. Aufl., Hallbergmoos: Pearson Verlag
- Kreuzer, Ralf (2010): Praxisorientiertes Marketing. Grundlagen-Instrumente-Fallbeispiele, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag
- Kuß, Alfred (2012): Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag
- Kuß, Alfred/Tomczak, Torsten/Reinecke, Sven (2007): Marketingplanung. Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (2012): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen-Konzepte-Methoden, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Verlag
- Oberzaucher, Astrid (2012): Marktforschung für die praktische Anwendung, Wien: Linde Verlag
- Olbrich, Rainer/Battenfeld, Dirk/Buhr, Christian (2012): Marktforschung. Ein Einführendes Lehr und Übungsbuch, Berlin-Heidelberg: Springer Verlag
- Paier, Dietmar (2010): Quantitative Sozialforschung. Eine Einführung, Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG
- Pepels, Werner (2006): Produkt- und Preismanagement im Firmenkundengeschäft, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Pollmeier, Inga (2012): Retourenmanagement im Distanzhandel. Reverse Logistics als Herausforderung des E-Business, Saarbrücken: Akademiker Verlag
- Rittinger, Sebastian (2014): Multi-Channel Retailing. Prinzip, Konzepte und Erfolgsfaktoren, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Schneider, Willy/Henning, Alexander (2008): Lexikon Kennzahlen für Marketing und Vertrieb. Das Marketing-Cockpit von A-Z, 2. Aufl., Heidelberg: Springer Verlag
- Schögel, Marcus (2012): Distributionsmanagement. Das Management der Absatzkanäle, München: Vahlen Verlag
- Schramm-Klein, Hanna (2003): Multi-Channel-Retailing. Verhaltenswissenschaftliche Analyse der Wirkung von Mehrkanalsystemen im Handel, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH
- Schröder, Hendrik (2005): Multichannel-Retailing. Marketing in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels, Heidelberg: Springer Verlag
- Seenheiser, Andreas/Schnetzler, Matthias (2008): Wertorientiertes Supply Chain Management. Strategien zur Mehrung und Messung des Unternehmenswertes durch SCM, Berlin-Heidelberg: Springer Verlag

Späth, Peter (2000): Strategische Vertriebswegeplanung von Universalbanken, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

Spee, Detlef/Bühner, Stefanie (2015): Retourenmanagement – eine logistische Herausforderung. Theorie und Praxis zur Abwicklung von Warenrückgaben, München: Huss Verlag

Stahl, Ernst (2012): E-Commerce-Leitfaden. Erfolgreicher im elektronischen Handel, 3. Aufl., Regensburg: Universitätsverlag Regensburg

Stolpmann, Markus (2001): Service und Support im Internet. Intelligente Dienstleistungen-effizient zum Erfolg. Bonn: Galileo Press Verlag

Thieme, Jan (2006): Versandhandelsmanagement. Grundlagen, Prozesse und Erfolgsstrategien für die Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag [online] http://download.springer.com/static/pdf/186/bok%253A978-3-8349-9238-3.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-8349-9238-3&token2=exp=1451498366~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F186%2Fbok%25253A978-3-8349-92383.pdf%3Forigin-Url%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-8349-92383*~hmac=7655564f0ed8153d0a0b673-cf8894b7ad7f81aee9e70637596eeb392978b019f [30.12.2015]

Weis, Hans- Christian/Steinmetz, Peter (2008): Marktforschung. 7. Aufl., Ludwigshafen am Rhein: Kiehl Verlag

Welge, Martin K./Al-Laham, Andreas (2003): Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Winkelmann, Peter (2013): Marketing und Vertrieb. Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung, 8. Aufl., München: Oldenbourg Verlag

Zaharia, Silvia (2006): Multi-Channel-Retailing und Kundenverhalten. Wie sich Kunden informieren und wie sie einkaufen, Köln: Josef Eul Verlag

Sammelwerke

Schawel, Christian/Fabian Billing (2012): SWOT-Analyse. Strategische Unternehmensanalysekonzepte, in: Schawel, Christian/Fabian Billing (Hrsg.): Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung, Wiesbaden: Gabler Verlag S. 249 - 251 [online] http://download.springer.com/static/pdf/445/chp%253A10.1007%252F978-3-8349-41053_82.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fchapter%2F10.1007%2F978-3-8349-41053_82&token2=exp=1451989649~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F445%2Fchp%25253A10.1007%25252F978-3-8349-4105-3_82.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fchapter%252F10.1007%252F978-3-8349-4105-3_82*~hmac=71fd1f4f503e3b74ae700c12bd68c106c8dde07c9c645ff0c9438665577cdc15 [3.1.2015]

Schramm-Klein, Hanna (2012): Multi Channel Retailing. Erscheinungsformen und Erfolgsfaktoren, in: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk/Schramm-Klein, Hanna (Hrsg.): Handbuch Handel. Strategien-Perspektiven-Internationaler Wettbewerb, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Verlag

Schulmeyer, Christian/Keuper, Franz (2009): Auswirkungen der IuK-Technologien auf den After-Sales-Service in der TIME-Branche, in: Keuper, Frank/Wagner, Bernd/Wysuwa, Hans-Dieter (Hrsg.): Managed Services. IT-Sourcing der nächsten Generation, Wiesbaden: Gabler Verlag

Journals und Fachzeitschriften

Blackburn, Josef D./Guide, V. Daniel .R., Jr./Souza, Gilvian C./Van Wassenhove, Luk N. (2004): Reverse Supply Chains for Commercial Returns: in: California Management Review, Jg. 2004, Nr. 2, S. 6 - 22

Gronover, S./Riempp, G. (2001): Kundenprozessorientiertes Multi-Channel-Management, in: io management, Jg. 2001, Nr. 4, S. 25 - 31

Mondragon, Adrian-E.-Coronado/Lalwani, Chandra/Modragon, Christian-E.-Coronado (2011): „Measures for auditin performance and integration in closed-loop supply chains“, in: Supply Chain Management: An International Journal, o.J, Nr. 16, S.43 - 56

Möhring, Michael/Walsh, Gianfranco/Schmidt, Rainer/Koot, Christian/Härtling, Ralf-Christian (2013): Präventives Retourenmanagement im eCommerce, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, Jg. 2013, Nr. 293, S. 66 - 75

Rogers, Dale S./Lambert, Douglas M./Croxtton, Keely L./García-Dastugue, Sebastian J. (2002): „The Returns Management Process“, in: The International Journal of Logistics Management Jg. 2002, Nr. 13, S. 1 - 18

Sedlak, Patrick S. (2001): „The second wave of E-Fulfillment“, in: Supply Chain Management Review, Jg. 2001, Nr. 3, S. 82 - 88

Walsh, Gianfranco/Möhring, Michael (2014): Retourenvermeidung im E-Commerce. Kann Big Data helfen? in: Marketing Review St. Gallen, Jg. 2013, Nr. 1, S. 68 - 78

Walsh, Gianfranco/Möhring, Michael (2015): Wider den retouren Wahnsinn, in: Harvard Business manager, Jg. 2015, Nr. 3, S. 1 - 6

Beiträge aus Internetquellen

Absatzwirtschaft (2014): IKEA zeigt „Excellence in MultiChannel, [online] <http://www.absatzwirtschaft.de/ikea-zeigt-excellence-in-multichannel-35868> [19.06.2016]

Asdecker, Björn (2016): Nettoreturenwert – Definition, [online] <http://www.retourenforschung.de/definition nettoreturenwert.html> [13.11.2016]

Bendel, Oliver (2016): Big Data Definition, in: Wirtschaftslexikon Gabler, [online] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/big-data.html> [29.03.2016]

Butlers (2016): Fragen und Antworten, [online] https://www.butlers.com/at/COMPANY_FAQ.html#return [24.09.2016]

Callcenter Profi (2016): Retourenmanagement ist ein wichtiger Teil der Kundenbindung, [online] <http://www.callcenterprofi.de/branchennews/detailseite/studie-retourenmanagement-ist-ein-wichtiger-teil-der-kundenbindung-20154749/> [14.03.2016]

Cintellic (2015): Cross Channel Marketing. Herausforderung für höhere Kundenorientierung, [online] <http://cintellic.com/Artikel-Cross-Channel-Marketing.php> [06.02.2016]

Eichsteller, Harald (2011): 360° eCommerce Multichannel Retailing. Management Update [online] http://www.dmc.de/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Multichannel-Retailing_360-E-Commerce-Management-Update.pdf [07.02.2016]

Etailment (2016): Trends und Analysen im E-Commerce. MetaPack: Die Logistik-Trends für 2016 [online] <http://www.etailment.at/metapack-fuenf-logistik-trends-fuer-2016/> [14.10.2016]

Etailment (2015): Trends und Analysen im E-Commerce. Umsatz-Rekord für Home24: Warum der Möbelhandel den Eindringling noch abwehren kann, [online] <http://etailment.de/thema/player/Umsatz-Rekord-fuer-Home24-Warum-der-Moebelhandel-den-Eindringling-noch-abwehren-kann-3259> [17.09.2016]

Etailment (2013): Trends und Analysen im E-Commerce. Kunden erwarten Multi-Channel-Angebote für Möbel [online] <http://etailment.de/thema/e-commerce/Studie-Kunden-erwarten-Multi-Channel-Angebote-fuer-Moebel-1909> [24.03.2016]

E-Strategy (2016): Das kostenlose Web-Magazin. Erfolg auf der letzten Meile – was Onlineshopper bei Versand und Retouren fordern [online] <http://www.estrategy-magazin.de/2015/erfolg-auf-der-letzten-meile-was-online-shopper-bei-versand-und-retouren-fordern.html> [13.03.2016]

Hornbach (2016): Fragen zur Rückgabe und zur Reklamation, [online] https://www.hornbach.at/cms/de/at/mein_hornbach/services/fag_onlineshop_1/fragen_zur_rueckgabe_reklamation/fragen_zur_rueckgabe_reklamation.html [24.09.2016]

IKEA (2016): [online] http://www.ikea.com/ms/de_AT/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html [05.11.2016]

IKEA (2016a): [online] http://www.ikea.com/ms/de_AT/the_ikea_story/working_at_ikea/work_areas_logistics.html [11.09.2016]

IKEA (2015): [online] http://www.ikea.com/ms/de_AT/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html [02.11.2015]

IKEA (2015a): [online] http://www.ikea.com/ms/de_AT/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html [02.11.2015]

Internet World Business (2013): Kunden wollen Möbel-Multichannel-Verkauf, [online] <http://www.internetworld.de/e-commerce/internet/kunden-moebel-multichannel-verkauf-297080.html> [24.03.2016]

Kanal Egal (2013): Wo in Zukunft das Möbel haust, [online] <http://www.kanal-egal.de/wo-in-zukunft-das-moebel-haust-2/> [11.09.2016]

Kika (2016): Retouren-Abwicklung, [online] <http://www.kika.at/webapp/wcs/stores/servlet/de/kika/retouren-abwicklung> [24.09.2016]

Kurier (2013): Promis statt Rabatte: Neues Konzept gegen Große, [online] <http://kurier.at/wirtschaft/moebelhandel-neues-konzept-gegen-grosse/33.943.277> [08.09.2016]

Logistik Watchblog (2014): <https://www.logistik-watchblog.de/unternehmen/132-auf-welche-tricks-ikea-bei-der-logistik-zurueckgreift.html> [11.09.2016]

Logistra (2015): Das Praxismagazin für Nfz-Fuhrpark und Lagerlogistik. Versandlogistik: Retouren entscheiden über zufriedene Kunden, [online] <http://www.logistra.de/news-nachrichten/nfz-fuhrpark-lagerlogistik-intralogistik/5982/maerkte-amp-trends/versandlogistik-retouren-entscheiden-ueber-zuf> [14.10.2016]

Möbelix (2016): Rücksendung, [online] http://www.moebelix.at/cms/about/Rueckgabebelehrung?cid=ft_ruecksendung [24.09.2016]

Mömax (2016): Rückgabebelehrung, [online] <http://www.moemax.at/cms/about/Rueckgabebelehrung> [24.09.2016]

Mytoday (2015): [online] <http://www.mytoday.at/osterreichs-mobelbranche-im-aufwind> [02.11.2015]

Net Promoter Score (2016): Wie funktioniert der Net Promoter Score (NPS)?, [online] <http://www.net-promoter.de/methode-des-nps.html> [30.03.2016]

Neuhandeln.de (2015): Möbel-Handel. Wo stationäre Händler investieren müssen, [online] <http://neuhandeln.de/multichannel-handel-was-die-moebel-branche-aendern-muss/> [24.03.2016]

Pur, Sabine/Weinfurter, Stefan/Wittmann, Michael/Wittmann, Georg/Stahl, Ernst (2013): Retouren Management im Online Handel – Das Beste daraus machen. Daten, Fakten und Status quo [online] http://www.ibi.de/files/Retourenmanagement-im-Online-Handel_-_Das-Beste-daraus-machen.pdf [02.11.2015]

SBB Cargo (2014): SBB Cargo Blog. Wenn die Ware zurückkommt, [online] <http://blog.sbbcargo.com/13242/wenn-die-ware-zurueckkommt/> [17.09.2016]

Sciam-Online (2015): Österreichs Fachmagazin für die Holzbranche. Die Macht der Möbelgroßfläche in Österreich, [online] <http://www.sciam-online.at/die-macht-der-moebelgrossflaeche-oesterreich/> [17.09.2016]

Stern (2015): IKEA im Kosk-Format, [online] <http://www.stern.de/wirtschaft/news/ikea-im-kiosk-format--neues-verkaufskonzept-in-grossbritannien-6319250.html> [11.09.2016]

Stock, James /Speh, Thomas/Shear, Herbert (2006): Managing Product Returns for Competitive Advantage, [online] <http://sloanreview.mit.edu/article/managing-product-returns-for-competitive-advantage> [26.03.2016]

Tiroler Tageszeitung (2015): Stagnation im Möbelhandel. Flächenboom ist zu Ende, [online] <http://www.tt.com/wirtschaft/markt/10364477-91/stagnation-im-m%C3%B6belhandel-fl%C3%A4chenboom-ist-zu-ende.csp> [08.09.2016]

Welt.de (2014): Möbelriesen sagen Online-Händlern den Kampf an, [online] <http://www.welt.de/wirtschaft/article124018887/Moebelriesen-sagen-Online-Haendlern-den-Kampf-an.html> [26.03.2016]

Wirtschaftsblatt (2016): Den Möbelhändlern schadet das Schubladendenken, [online] <http://wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/oesterreich/wien/4937106/Den-Mobelhaendlern-schadet-das-Schubladendenken> [08.09.2016]

Wirtschaftslexikon Gabler (2016): Definition Service, [online] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/service.html> [22.03.2016]

XXXLutz (2016): Umtausch- und Rückgabebedingungen, [online] http://www.xxxlutz.at/cms/page/faqs_retouren [24.09.2016]

Sonstige Quellen

IKEA Österreich (2015): Mitbewerbsanalyse FY16-18 [unveröffentlichte Quelle]

Kleinhagauer, Sabine, Country Customer Relation Manager, IKEA Österreich [12.11.2015]

Knisch, Sebastian, Multichannel Implementation Manager, IKEA Österreich [02.11.2015]

Möslböck, Brigitte, E-Commerce Business Navigation Manager, IKEA Österreich [09.05.2016]

Anhang

Fragebogen

Im Zuge der Primärmarktforschung wurde ein standardisierter Fragebogen zur Datenerhebung verwendet und dieser diente als Gesprächsleitfaden für die einzelnen telefonischen Interviews.

Einleitung:

Interviewer: Vorlesen

Guten Tag, mein Name ist Peter Url vom Unternehmen IKEA Österreich. Ich führe für IKEA Österreich eine telefonische Befragung zum Thema Umtausch und Rückgabe bei Online-Bestellungen durch und würde dazu auch Ihnen gerne einige Fragen stellen, da Sie ja kürzlich bei uns im Online-Shop eine Bestellung getätigt haben. Wir möchten in diesem Bereich unsere Servicequalität verbessern und deswegen ist uns Ihre persönliche Meinung sehr wichtig. Ihre Antworten werden anonym ausgewertet und Ihre persönlichen Informationen werden keinesfalls an andere Personen weitergegeben. Das Interview wird nicht länger als fünf Minuten dauern.

1. War bei Ihrer letzten Onlinebestellung alles in Ordnung?

--

Interviewer: (Vorlesen) Nun komme ich zum eigentlichen Thema der Befragung und werde Ihnen zu Beginn einige Fragen zu ihrem Umtausch- und Retourverhalten sowie zu den Umtausch- und Rückgabebedingungen von IKEA stellen.

2. Wenn Sie an alle online getätigten Einkäufe der letzten 12 Monate denken, (nicht nur IKEA) wie oft hatten Sie einen Umtausch bzw. eine Rückgabe?

Interviewer: (Vorlesen) Zur Auswahl stehen nie, 1-mal, 2- bis 5-mal und öfter als 5-mal.

nie	1-mal	2- bis 5-mal	öfter als 5-mal

3. Haben Sie sich im Vorfeld ihres letzten Online-Einkaufs über die Umtausch- und Rückgabebedingungen von IKEA informiert?

ja	nein

Notiz: Wenn Antwort Nein, dann Frage 7, sonst weiter mit Frage 4.

4. Waren die Informationen zu den Rückgabebedingungen klar und nachvollziehbar beschrieben?

ja	nein

5. Wie zufrieden sind Sie mit den Umtausch- bzw. Rückgabebedingungen im Zuge des Onlineeinkaufs bei IKEA?

Interviewer: (Vorlesen) Bitte bewerten Sie von sehr zufrieden, zufrieden, wenig zufrieden bis nicht zufrieden.

sehr zufrieden	zufrieden	wenig zufrieden	nicht zufrieden

6. Wie wichtig sind für Sie Umtausch- bzw. Rückgabebedingungen für Ihre Kaufentscheidung?

Interviewer: (Vorlesen) Bitte bewerten Sie von sehr wichtig, wichtig, weniger wichtig bis unwichtig

sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig

Interviewer: (Vorlesen) Die folgenden Fragen, die ich Ihnen nun stelle, beziehen sich auf den kompletten Retourenablauf bei IKEA.

7. Hatten Sie schon eine Rücksendung bzw. einen Umtausch einer Online-Bestellung bei IKEA?

ja	nein

Notiz: Wenn Antwort nein, dann Frage 11, sonst weiter mit Frage 8.

8. Warum haben Sie retourniert?

Interviewer: (Vorlesen) Bitte geben Sie den Grund an, warum Sie retourniert haben? Ist es aufgrund eines Qualitätsproblems, einer Beschädigung, das Design bzw. die Funktion des Produkts erfüllt nicht Ihre Erwartungen oder haben Sie einfach zu viel gekauft bzw. Ihre Meinung geändert?

Qualitätsproblem	Beschädigung	Design/Funktion erfüllt nicht die Erwartungen	zu viel gekauft

9. Wie zufrieden waren Sie mit der gesamten Retourenabwicklung bei Ihrer IKEA Online-Bestellung?

Interviewer: (Vorlesen) Bitte bewerten Sie von sehr zufrieden, zufrieden, wenig zufrieden bis nicht zufrieden.

sehr zufrieden	zufrieden	wenig zufrieden	nicht zufrieden

10. Wie haben Sie den Umtausch- bzw. Rückgabeablauf bei IKEA empfunden?

Interviewer: (Vorlesen) Bitte bewerten Sie folgenden Kriterien (mit ja/nein): Hatten Sie eine freundliche und kompetente Ansprechperson, eine schnelle Abwicklung und einfache Abwicklung.

freundliche und kompetente Ansprechperson	schnelle Abwicklung	einfache Abwicklung

11. Wie wichtig sind für Sie folgende Bestandteile beim Umtausch bzw. bei der Rückgabe von online bestellter Ware?

Interviewer: (Vorlesen) Bitte bewerten Sie die folgenden aufgezählten Kriterien von sehr wichtig, wichtig, weniger wichtig bis unwichtig.

	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Das Anmelden einer Retoure ist online möglich				
Beigelegter Retourenschein				
Gratis Retoure eines Kleinpakets bei der nächsten Post/Paket Filiale				
Abholung der Kleinpakete durch Botendienst				
Abholung von Speditionslieferungen von sperrigen Paketen bei einer Meinungsänderung für ein geringes Entgelt				
Rückgabe im Einrichtungshaus				
Verfolgung des aktuellen Status des Retourenprozesses				
Schnelle Gutschrift des offenen Betrages				

Notiz: Wenn bei Frage 7 ja, dann weiter mit Frage 12, sonst auslassen.

12. Wo sehen Sie Verbesserungspotenziale im gesamten Retourenprozess?

--

Interviewer: (Vorlesen) Die letzte Frage bezieht sich auf soziodemographische Daten welche wichtig für die Auswertung des Fragebogens sind.

13. Dürfte ich bitte Ihre Altersgruppe erfragen?

Interviewer: (Vorlesen) Zur Auswahl stehen für Sie bis 25 Jahre, 26-35 Jahre, 36-49 Jahre, ab 49 Jahre.

bis 25 Jahre	26-35 Jahre	36-49 Jahre	ab 49 Jahre

Schluss:

Interviewer: (Vorlesen)

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben und einen Teil zur Verbesserung der Servicequalität leisten. Ich wünsche Ihnen noch einen schönen Tag!