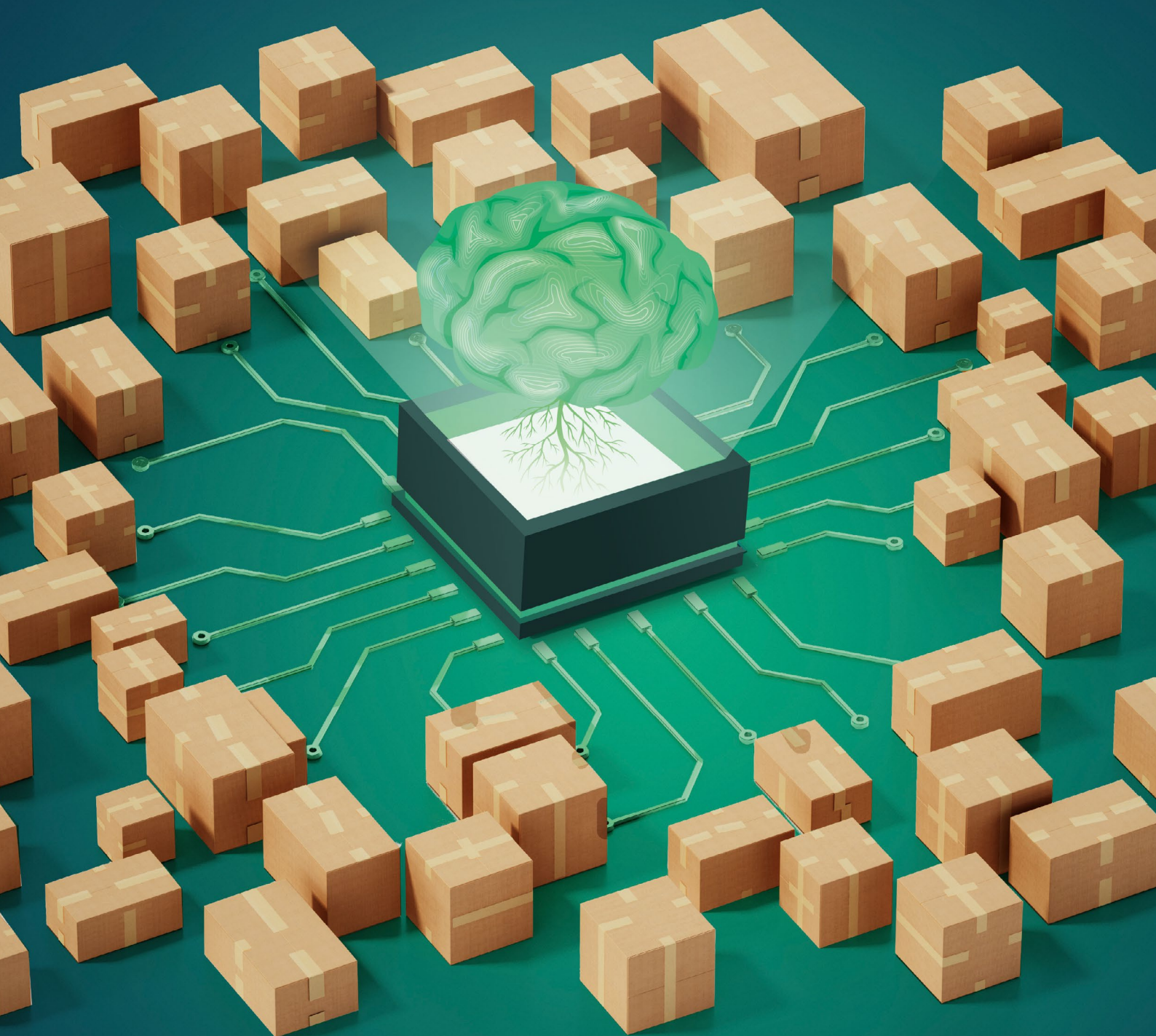


Die Psychologie der Retoure

Wie Behavioral Design die Rücksendequote im E-Commerce senken kann



Die Psychologie der Retoure

Das größte
verhaltensökonomische
Retouren-Experiment der
Welt!

Wie Behavioral Design die Rücksendequote im E-Commerce senken kann

Philipp Spreer | Thilo Pfrang | Marc Linzmayer

#BehavioralDesign

#Nudging

#Verhaltensökonomie

#Psychologie

#Retourenreduzierung

#E-Commerce

#Nachhaltigkeit

Retouren müssen reduziert werden – aus finanziellen und ökologischen Gründen. Darin sind sich E-Commerce-Unternehmen und Kund:innen einig. Doch trotz umfangreicher Anstrengungen verharrt die Retourenquote seit Jahren auf hohem Niveau. Denn wir Menschen handeln oft nicht gemäß unserer guten Absichten. Die große Frage ist also: Wie kann die Retourenquote gesenkt werden, ohne auf restriktive oder bestrafende Maßnahmen zu setzen? Eine Antwort liefern verhaltenspsychologische Ansätze des Behavioral Design. Diese Studie beschreibt die Ergebnisse

des weltweit größten Retourenexperiments mit mehr als 100.000 Online-Shoppern. Darin wurde die Wirkung verschiedener verhaltenspsychologischer Interventionen auf das Rücksendeverhalten der Kund:innen untersucht. Die Erkenntnis: Mit dem Einsatz von Behavioral Design lässt sich die Retourenquote um rund 4% senken. Das entspricht einem Potential von Millionen vermiedener Retouren und tausenden Tonnen CO₂ jährlich. Zusätzlich werden Implikationen und konkrete Maßnahmen diskutiert, mit denen der E-Commerce nachhaltiger werden kann.

Dr. Philipp Spreer ist Initiator der Behavioral Design Unit von elaboratum, Autor des verhaltensökonomischen Grundlagenwerks PsyConversion® (SpringerGabler) und hat für >100 Kunden erfolgreiche verhaltensökonomische Interventionen entwickelt.

Kontakt: philipp.spreer@elaboratum.de

Dr. Thilo Pfrang ist Gründer und CEO von behamics® und berät seit >10 Jahren E-Commerce-Unternehmen bei der verhaltensökonomischen Optimierung ihrer Shops. Parallel engagiert er sich in wissenschaftlichen Forschungsprojekten und ist Dozent an mehreren Hochschulen.

Kontakt: thilo.pfrang@behamics.com

Dr. Marc Linzmayer ist Director des "Competence Center Shopper Marketing, Inspiration & Pricing" am Forschungszentrum für Handelsmanagement der Universität St.Gallen und Experte für Consumer Neuroscience mit Anwendungsschwerpunkten im Pricing und (Online-)Handel.

Kontakt: marc.linzmayr@unisg.ch

Autoren

elaboratum

behamics®

 **Universität St.Gallen**
Forschungszentrum für Handelsmanagement

Partner

 **HDE**
Handelsverband
Deutschland

**LEADERS
FOR
CLIMATE
ACTION.**

Inhalt

Seite 1	1. Retouren in Deutschland: Der Status quo
Seite 3	2. Konsequenzen von Retouren <ul style="list-style-type: none">2.1 Umweltperspektive2.2 Kund:innenperspektive2.3 Händlerperspektive
Seite 7	3. Übersicht von Strategien zur Retourenvermeidung
Seite 8	4. Verhaltensökonomische Interventionen zur Retourenreduzierung
Seite 9	5. Methodisches Vorgehen <ul style="list-style-type: none">5.1 Auspielung der Interventionen und Effektmessung5.2 Experimentaldesign
Seite 11	6. Empirische Ergebnisse <ul style="list-style-type: none">6.1 Case 1: internationale Fashion-Brand (NL & DE)6.2 Case 2: Multichannel-Fashion-Retailer (DE)6.3 Case 3: Online-Retailer Herrenmode (DE)6.4 Case 4: Internationaler Online-Retailer (DE)
Seite 20	7. Diskussion der Ergebnisse
Seite 21	8. Implikationen
Seite 22	9. Nächste Schritte
Seite 23	Quellenverzeichnis

Unglaubliche 315 Millionen Pakete sind in Deutschland jedes Jahr auf den Straßen unterwegs – allein, um online bestellte Ware zurückzuliefern (Internet World Business, 2021). Die damit einhergehende Belastung für die Umwelt ist massiv: Im Jahr 2018 beliefen sich die CO₂-Emissionen durch Retouren auf 238.000 Tonnen (Universität Bamberg, 2019a). Das entspricht 125.000 Autofahrten von Hamburg nach Kapstadt – jedes Jahr und das nur in Deutschland! Die Corona-Pandemie und das damit einhergegangene sprunghafte Wachstum des E-Commerce (+14,6 % vs. 2019; Hahn, 2021) haben den Handlungsbedarf abermals verschärft. So kommt es, dass Retouren für den Online-Handel mit Abstand das größte Potenzial bieten, seine CO₂-Bilanz zu verbessern (Zimmermann et al., 2020).

Und das liegt vollkommen in den Interessen der Händler und Kund:innen: E-Commerce-Unternehmen zahlen inklusive aller Retouren-Nebenkosten im Schnitt 19,51€ für eine Rücksendung (Universität Bamberg, 2019a). Für Kund:innen sind Retouren zwar meist kostenlos, durchschnittlich gehen jedoch 32 Minuten auf ihr Zeitkonto, um eine Bestellung zurückzuschicken (eigene Erhebung unter >10.000 Online-Shoppern). Beide Seiten haben also gleichermaßen ein Interesse daran, im Sinne der Nachhaltigkeit zu agieren und Retouren zu vermeiden.

Kongruenz von Händlern, Shoppern und Umwelt

315 Millionen Retouren jährlich – über diese Zahl kann man nicht einfach hinweglesen, denn sie widerspricht den rationalen Interessen aller Beteiligten: Retouren sind negativ, sie zu reduzieren ist positiv. Es stellt sich die Frage, warum dieser Konsens in der Praxis kaum messbar ist. Eine Erklärung für diesen Widerspruch liefert das sogenannte „Intention-Action-Gap“ (elaboratum, 2021). Wir alle wollen nachhaltiger leben und dazu beitragen, das Paketvolumen mit der Vermeidung überflüssiger Retouren zu senken – die „Intention“ ist also vorhanden. Dennoch sinkt die Retourenquote seit Jahren nicht signifikant – an der „Action“ mangelt es offensichtlich. Das liegt darin begründet, dass es im Entscheidungsmoment an wirksamen Triggern und Impulsen fehlt, die eigenen guten Intentionen in Aktionen zu überführen. Dazu einen Beitrag zu leisten, ist der Anspruch dieser Studie.

Verhaltensökonomische Erkenntnisse für einen nachhaltigeren Online-Handel

Wir stellen darin einen verhaltensökonomischen Ansatz vor, der helfen kann, das „Intention-Action-Gap“ zu schließen. Durch das tiefe Verständnis der psychologischen Mechanismen hinter menschlichen (Retouren-)Entscheidungen, gelingt es, wirksame Interventionen zu entwerfen, die Kund:innen darin unterstützen, bewusster und nachhaltiger einzukaufen. Auf Basis des weltweit bislang größten nach wissenschaftlichen Standards durchgeführten Feldexperiments mit über 100.000 echten Online-Shoppern, erbringen wir den empirischen Beweis, dass auf diese Weise jedes Jahr Millionen von Paketen und Tausende Tonnen CO₂ vermieden werden können.

Diese Untersuchung ist wie folgt gegliedert: Nach einer Aufbereitung der Faktenlage zum Status quo des Retourenaufkommens in Deutschland beleuchten wir die Konsequenzen von Retouren aus der Kund:innen-, der Händler- und der Umweltperspektive. Nachdem die Herausforderungen beschrieben sind, widmen wir uns verschiedenen Strategien zur Retourenvermeidung. Dabei gehen wir insbesondere auf verhaltensökonomische Interventionen ein. Im empirischen Teil beschreiben wir zunächst die Methodik und stellen dann die Ergebnisse von vier europäischen Case Studies vor. Abschließend werden die Ergebnisse diskutiert und ihre Implikationen für den E-Commerce herausgearbeitet.

1. Retouren in Deutschland: Der Status quo

Um die Relevanz der „Retouren-Reduzierung“ im deutschen E-Commerce einschätzen zu können, lohnt sich zunächst ein Blick auf die aktuelle Faktenlage. Nach Schätzungen der Universität Bamberg wurden im deutschen E-Commerce alleine im Jahr 2019 ca. 300 Millionen Pakete zurückgesendet. 2020 waren es bereits 315 Millionen Pakete bzw. rund 500 Millionen Artikel (Internet World Business, 2021; Kannenberg, 2020). Zur Verdeutlichung: Würde man diese Pakete aufeinanderstapeln, ergäbe sich ein Turm

von 40.000 km Höhe. Somit würde dieser Turm 100x höher in den Himmel ragen als die ISS über unseren Köpfen kreist. Die starke Neigung, bestellte Artikel zu retournieren, ist übrigens nur bedingt ein internationales Phänomen – deutsche Kund:innen sind hier im Vergleich klar überdurchschnittlich aktiv: 2020 haben hierzulande 56 % der Online-Käufer zwischen 17–79 Jahren mindestens einen Artikel retourniert – damit liegt Deutschland auf dem europäischen Spitzenplatz (Statista, 2020).

„Fashion & Accessoires“ als Problemfall der Branche

Insgesamt liegt die Retourenquote in Deutschland bei 16,3 % – jedes sechste ausgelieferte Paket wird also zurückgeschickt (Heinemann & Mulyk, 2020). Das Retouren-Aufkommen ist aber stark von der Warengruppe abhängig. Als Faustformel und Eselsbrücke lässt sich festhalten: Je näher ein Artikel am Körper getragen wird, desto höher ist die Retourenquote.

Wie Abbildung 1 zeigt, weist mit rund 40 % die Warengruppe „Fashion & Accessoires“ eine besonders hohe Retourenquote auf. Das ist deshalb problematisch, weil diese Kategorie zugleich auch traditionell den größten Anteil aller verschickten Pakete ausmacht (Statista, 2013). Die Warengruppe „Sport & Freizeit“ zeigt ebenfalls eine relativ hohe Retourenquote, steht aber für einen erheblich geringeren Anteil des versendeten Paketvolumens.

Wie bei Durchschnittswerten üblich, lohnt sich oft ein tieferer Blick in die Zahlen. Bezüglich der Retourenaktivität in der Fashion-Kategorie (die übrigens auch Schuhe umfasst) lassen sich nämlich erhellende soziodemographische Unterschiede feststellen: Der Anteil der Vielretournierer:innen liegt dort bei den 18- bis 29-Jährigen deutlich über dem Durchschnitt (38 % vs. 23 %). Und auch das Klischee häufiger retournierender Frauen lässt sich in den Daten belegen: Männer retournieren Fashion-Artikel mit 12 % nur etwa halb so oft (Frauen: 24 %) (ibi research, 2020).

Wenn man versucht, einen möglichst großen Einfluss auf das Retouren-Niveau auszuüben, bietet es sich daher an, Warengruppen in den Blick zu nehmen, die eine Kombination aus hohem Versandaufkommen und hoher Retourenquote aufweisen. Aus diesem Grund konzentrieren wir uns im Rahmen dieser Studie auf die Kategorie „Fashion & Accessoires“ – immer aber mit dem Anspruch, universell gültige Maßnahmen zur Retourensenkung zu entwickeln.

Retouren verstehen und bekämpfen

Retouren entstehen aus verschiedenen Gründen – diese zu verstehen ist essenziell, um passende Gegenmittel zu identifizieren. Ansätze der Klassifizierung von Retouren liefern das E-Commerce Institut Köln (2016), ibi research (2013) und einige weitere. Wir konsolidieren die in der Fach-Community kursierenden Strukturierungsansätze zu

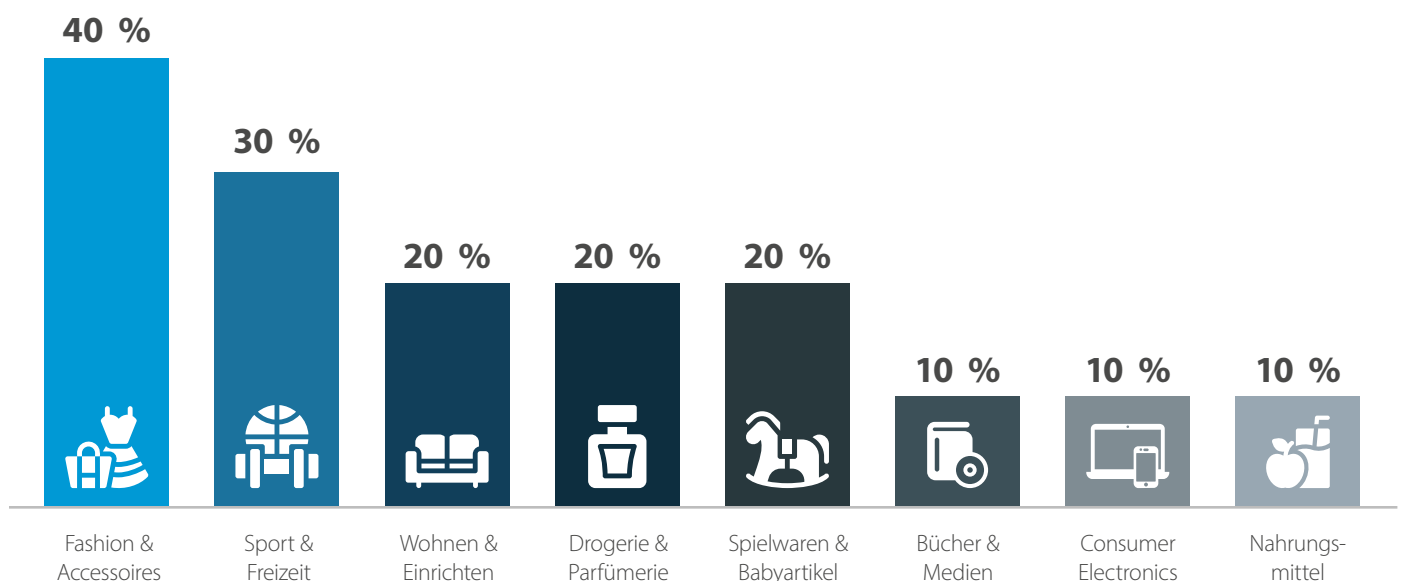


Abbildung 1: Retourenquote nach Warengruppen (Bergmann, 2019)

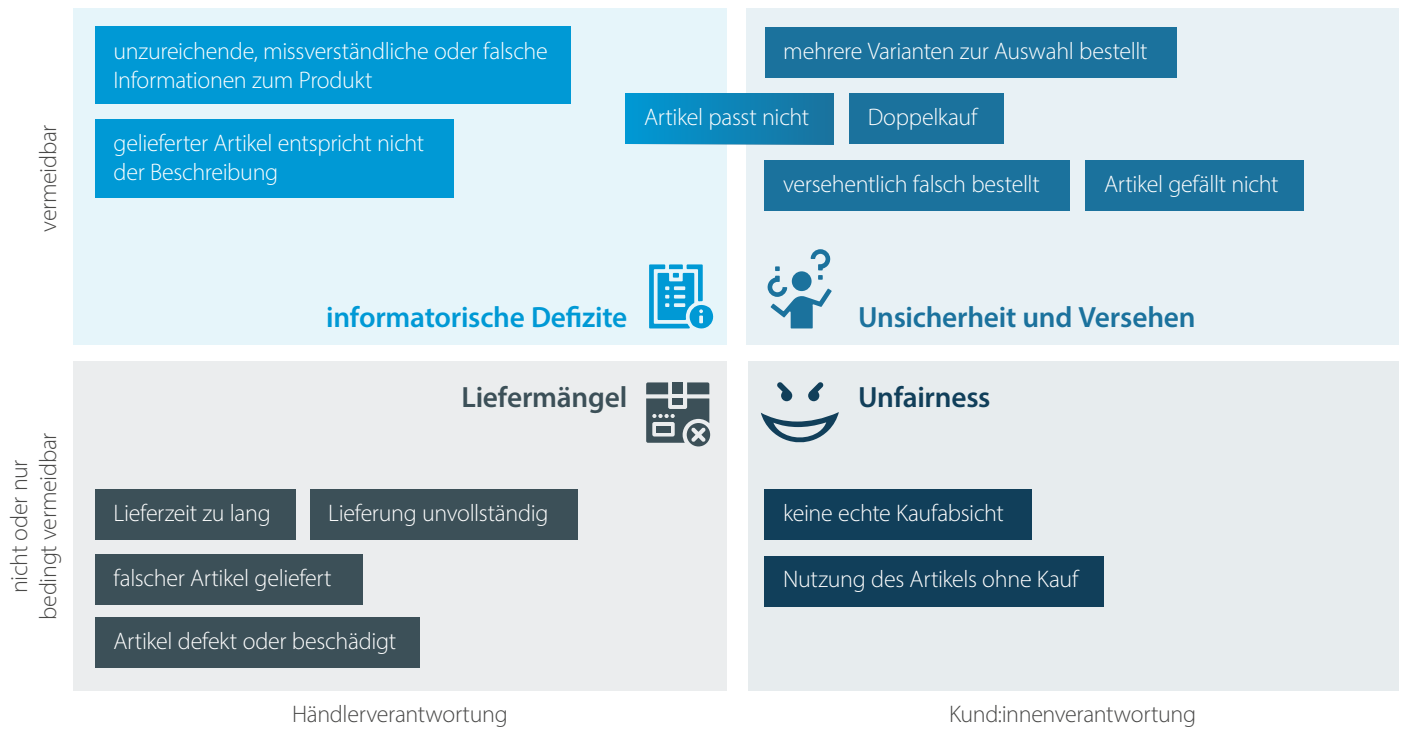


Abbildung 2: Taxonomie von Retourengründen (eigene Darstellung)

einer eigenen Taxonomie von Retourengründen (Abbildung 2). Dabei unterscheiden wir zwischen Retourengründen, die in der Verantwortung von Kund:innen liegen und Retourengründen, die in der Verantwortung der Händler liegen. Als zweite Dimensionen nutzen wir die praktische Vermeidbarkeit der Retouren. So entsteht eine Matrix, die deutlich macht, welche Retourengründe mit Behavioral Design angegangen werden können: Wir fokussieren uns im weiteren Verlauf der Studie auf Retouren, die durch das Ausspielen verschiedener Botschaften vermieden werden können (siehe Abbildung 2 oben).

Die vielen nicht oder nur bedingt vermeidbaren Retourengründe machen überdies deutlich, dass es nicht um die allgemeine Abschaffung der Retouren gehen kann. Sie sind ein essenzielles Element des Serviceangebots eines Onlinehändlers und für die Reduzierung des wahrgenommenen Risikos unerlässlich. Es wird immer „harte“ Retourengründe geben (defekte Artikel, stark verspätete Lieferung etc.), die von keiner retourenreduzierenden Methode vermieden werden können. Diese Risiken dürfen Kund:innen nicht tragen müssen.

Um die Wirksamkeit der angewendeten Maßnahmen bewerten zu können, ist eines essenziell: Welcher Anteil der

zurückgesendeten Artikel hätte durch geeignete Interventionen vor oder nach der Bestellung vermieden werden können? Gestützt auf die vorliegenden Statistiken aus Händler- und Kund:innenbefragungen zu den häufigsten Retourengründen gehen wir von einem Anteil von rund 45% aller Retourensendungen aus. Das entspricht in Deutschland einem theoretischen Potenzial von über 140.000.000 Paketen pro Jahr (Internet World Business, 2021).

2. Konsequenzen von Retouren

Nachdem wir den Status Quo des Retourenaufkommens in Deutschland beleuchtet haben, wollen wir uns nun mit der Frage befassen, welche Nachteile die Retournierung von Waren überhaupt mit sich bringt. Für ein ganzheitliches Bild müssen die Konsequenzen von Retouren auf der Händler- und Kund:innen-Seite beleuchtet sowie die Implikationen für die Umwelt analysiert werden.

Wie eingangs beschrieben, existiert ein perfektes „Alignment of Interests“: Alle drei Perspektiven sind daran inte-

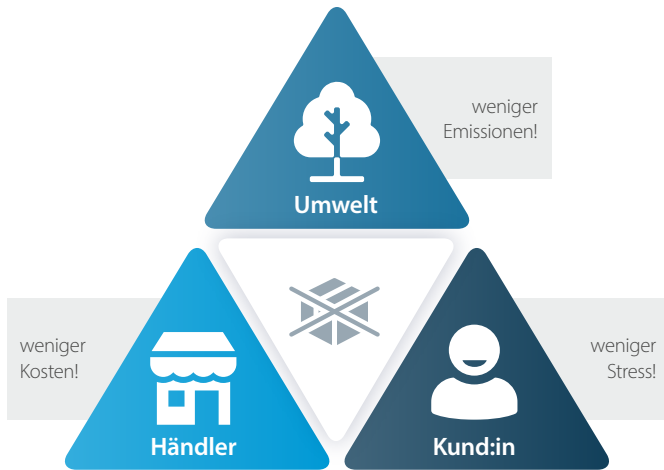


Abbildung 3: Übereinstimmende Interessen von Händlern, Kund:innen und Umwelt bei der Retourenvermeidung

ressiert, Retouren weitestgehend zu vermeiden. Retouren sind ein „lose, lose, lose“-Szenario – alle verlieren. Retourenvermeidung ist ein „win, win, win“-Szenario – alle gewinnen. Das ist eine seltene Situation und große Chance zugleich: Häufig sind etwa die Interessen von Kund:in und Unternehmen oder von Unternehmen und Umwelt gegenläufig und konfliktär.

2.1 Umweltperspektive

Die Retouren im Jahr 2018 entsprachen dem Ausstoß von 125.000 Autofahrten von Hamburg nach Kapstadt.

Retouren haben einen massiven Einfluss auf die CO₂-Bilanz der gesamten Handelsbranche. Im Jahr 2018 beliefen sich die CO₂-Emissionen durch Retour-

nierung alleine auf 238.000 Tonnen (Dallmus, 2020; Universität Bamberg, 2019a), was dem Ausstoß von 125.000 Autofahrten von Hamburg nach Kapstadt entspricht!

Die Transportemissionen machen im Online-Handel einen bedeutenden Anteil der Gesamtemissionen aus – die Emissionen, die durch Bestellung, Verpackung und Lagerhaltung entstehen, sind im Vergleich dazu zu vernachlässigen. Für einen Onlinehändler klassischer Prägung (d.h. mit Versand über ein Logistikunternehmen) entfallen 61,9% der Emissionen auf den Transport (Zimmermann et al., 2020) – bei Retouren fällt dieser Block zweifach an. Der ökologische Hebel vermiedener Paketsendungen kann

also kaum überschätzt werden. Besonders effektiv sind Maßnahmen, die überflüssige Bestellungen vermeiden, bevor sie entstehen. Denn nur dann können sowohl der Transport zu den Kund:innen als auch der Rücktransport zum Händler vermieden werden. Hinzu kommt, dass die gesamte Liefer- und Produktionskette für die Produkte vordisponiert wird, die zur Abdeckung der Retouren nötig sind. Von niedrigeren Retouren würde daher die Umweltbilanz der gesamten Lieferkette profitieren.

Der ökologische Hebel vermiedener Paketsendungen kann kaum überschätzt werden.

Aus diesen Gründen setzen wir in dieser Studie auf Interventionen, die noch im Online-Shop ansetzen und dort Besucher:innen mit hoher Retourenwahrscheinlichkeit algorithmisch identifizieren und bei der Fokussierung auf passende Produkte unterstützen bzw. die Vermeidung von Bestellungen anstreben.

Übrigens: Auch die Lieferung an einen Paketshop ist entgegen vieler Meinungen nicht die Lösung des Problems – zumindest nicht, wenn Kund:innen ihre Pakete mit dem eigenen Auto abholen. Pro Fahrt zum Paketshop werden dann im Durchschnitt bis zu 3,3 Kilogramm CO₂ ausgestoßen (Zimmermann et al., 2020). Auch hier ein illustrierender Vergleich: Das durchschnittliche Paketgewicht liegt bei etwas mehr als 7 kg (BIEK, 2018; Ptock, 2018). Fast das halbe Paketgewicht wird in diesen Fällen also bei der Abholung am Paketshop in Form von CO₂ ausgestoßen.

Neben den transportbezogenen Emissionen dürfen auch solche nicht vergessen werden, die durch erforderliche Aufbereitung von verschmutzten oder beschädigten Retouren anfallen, sowie im Extremfall durch die Vernichtung. Erfreulicherweise bestätigen die Statistiken (Universität Bamberg, 2019a) nicht die vielfach wiederholte Darstellung massenweiser Verschrottung (z.B. ZDF Presse und Information, 2018):

- Verkauf als A-Ware (79,0%)
- Verkauf als B-Ware (13,0%)
- Direkte Entsorgung / Verschrottung (3,9%)
- Verkauf an industrielle Verwender (2,1%)
- Spenden an gemeinnützige Organisationen (0,9%)

Als eine Entwarnung kann das aber nicht interpretiert werden. Ziel muss es sein, die Quote der vernichteten Retouren auf 0% zu senken. Dem haben sich mittlerweile mehrere Organisationen wie „Returns for Good“ verschrieben.

2.2 Kund:innenperspektive

Für Kund:innen liegt das Interesse, Retouren zu vermeiden, vor allem in dem damit verbundenen Aufwand und Zeitinvestment. Nicht immer ist uns das bewusst, aber eine Retoure kann bis zu neun Arbeitsschritte erforderlich machen, die in Abbildung 4 visualisiert werden. Die blau gefüllten Schritte stellen die Aufgaben dar, die für die allermeisten Retouren obligatorisch sind. Die helleren Schritte stehen für Aufgaben, die je nach Gestaltung des Retourenprozesses vorkommen oder ausbleiben können. Nach einer Erhebung unter >20.000 Kund:innen, die mit

zwei großen deutschen Fashion-Händlern vorgenommen wurde, kostet die vollständige Abwicklung einer Paket-Retournierung Kund:innen jedes Mal erstaunliche 32 Minuten Zeit.

Die vollständige Abwicklung einer Paket-Retournierung kostet Kund:innen jedes Mal erstaunliche 32 Minuten Zeit.

Lebenszeit wird interessanterweise von den meisten Menschen nicht bepreist und wie eine unbegrenzt verfügbare Ressource behandelt. Tatsächlich sind die Opportunitätskosten eines solchen Zeitinvests aber massiv: Der durchschnittliche Stundenlohn einer Arbeitnehmer:in lag 2019 in Deutschland bei 18,63 € (Rudnicka, 2021). Die effektiven

Opportunitätskosten für eine einzige Retoure liegen damit bei fast 10,00 €.

Neben dem Zeitaufwand existiert ein zweiter vernachlässigter Kostenfaktor: Händler legen die

bei ihnen anfallenden Kosten einer Retoure im Rahmen ihrer Mischkalkulation selbstverständlich auf die Preise aller Artikel um. Retourenkosten werden also nicht verursachungsgerecht verrechnet, sondern auf die Allgemeinheit umgelegt. Je höher die Retourenquote ist, desto höher ist auch das Preisniveau eines Anbieters (Kläschen, 2019). In aller Kürze: Kostenlose Retouren gibt es nicht. Es hat sie auch nie gegeben.

Und letztlich sind Retouren auch emotional für Kund:innen negativ belastet: Retouren sind eingestandene Enttäuschungen, Misserfolge, Fehleinschätzungen. Das voller Vorfreude bestellte T-Shirt passt wieder nicht, ein durchweg unangenehmes Gefühl. Eine optimale Shopping-Experience ist daher immer ein retourenfreier Kaufprozess.

”

Wir wollen unsere Kund:innen verzaubern. Retouren sind kein zauberhaftes Erlebnis: die Enttäuschung über nicht passende Artikel, der Zeitverlust, das Warten auf Ersatz. Deswegen tun wir sehr viel dafür, Retouren zu vermeiden – und natürlich auch, um unsere Kosten im Griff zu behalten.



Anne Schick
Director E-Commerce bei Vertbaudet



Abbildung 4: Arbeitsschritte einer Retoure aus Kund:innensicht

2.3 Händlerperspektive

Während die durch Retouren entstehenden Nachteile für Kund:innen erst bei genauerer Betrachtung erkennbar werden, sind die Nachteile auf Händlerseite weitaus offensichtlicher. Der herausstechende Punkt sind selbstverständlich die Kosten, die durch die Retouren entstehen. Eine Studie der Universität Bamberg aus dem Jahr 2019 beziffert die händlerseitigen Kosten pro retourniertem Paket quer über alle Warenkategorien hinweg auf 19,51 € (Universität Bamberg, 2019a). Darin enthalten sind

Die händlerseitigen Kosten pro retourniertem Paket belaufen sich auf 19,51 €.

- die direkt und indirekt anfallenden Transportkosten,
- der Wertverlust bei Artikeln, die nicht mehr als A-Ware verkauft werden können,
- die Sichtung und Beurteilung (ggf. auch die Aufbereitung) von Artikeln und
- die Retourenvereinnahmung bzw. Identifikation der Artikel.

Ein Detail ist dabei entscheidend: Die Retourenkosten haben die Besonderheit, dass sie zu einem großen Teil unmittelbar deckungsbeitragsrelevant sind. Viele variable Kosten (v.a. Marketingaufwände für die Kundenakquise) sind bereits angefallen, bevor Kunden eine Kaufentscheidung für ein Produkt treffen, das sie später retournieren werden. Damit hat die Retourenvermeidung einen sehr starken Gewinneinfluss. Vom ehemaligen ASOS-CEO Nick Robertson wird das Zitat überliefert "Eine Senkung der Retourenquote um 1 % führt zu einer Erhöhung des Gewinns um 30 %" (Reuters, 2013). Unabhängig davon, ob der quantitative Gewinnhebel tatsächlich generell in dieser Größenordnung liegt, macht die Einschätzung die große Profitabilitätswirkung von Retouren(-vermeidung) deutlich.

Rechnet man entgangene Umsätze hinzu, die entstehen, wenn gekaufte Artikel nicht behalten werden, schätzen wir die

Die Retouren überragen weit den Effekt, den die Corona-Pandemie auf den Online-Handel hatte.

aggregierten Kosten von Retouren im Jahr 2020 auf 10,6 Mrd. € (Billomat, 2019; Internet World Business, 2021; Logistik Heute, 2021; Statista, 2014). Damit bergen Retouren ein Deckungsbeitragspotenzial, das den Effekt weit überragt, den die Corona-Pandemie auf den Online-Handel hatte – obwohl diese bereits heute als historischer Beschleuniger gilt (Schroder, 2021).

Ganz offensichtlich greift man zu kurz, unterstellte man den E-Commerce-Unternehmen eine rein finanzielle Perspektive auf die Retourenvermeidung. Das Musikhaus Thomann mit fast 15 Millionen Kund:innen gilt branchenübergreifend als Beispiel eines Händlers, der die Bedeutung auch gesamtgesellschaftlich erkennt und v.a. mit präventiven Maßnahmen gegen Rücksendungen im Online-Shop intensiv arbeitet.

”

Mit gutem Content, sehr guten Produktvideos, einer aufwendigen Qualitätskontrolle bei handgemachten Instrumenten, Produktbewertungen die nur bei Kauf freigeschaltet werden und professionellen Produktübersetzungen haben wir seit Jahrzehnten eine Retourenquote von unter 10%. Darauf sind wir sehr stolz! Insgesamt ist das Bewusstsein bei den Händlern aber leider noch nicht ausgeprägt genug – da gibt es noch einiges zu tun.



Hans Thomann
Geschäftsführer des Musikhaus Thomann

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Stand heute sind hohe Retourenraten ein Ausdruck von falsch verstandener Kundenorientierung im Online-Handel. Aufgrund der beschriebenen Umwelt- und Kostenaspekte muss an dieser Stelle ein Umdenken stattfinden. Das gebietet auch das Gebot der Fairness: Derzeit bezahlen umweltbewusste Kund:innen die retourenbezogene Sorglosigkeit anderer Kund:innen mit – und wir alle leiden durch die erhöhte Umweltbelastung.

3. Übersicht von Strategien zur Retourenvermeidung

Die massiven ökologischen und ökonomischen Implikationen von Retouren bewegen – wenig überraschend – die Onlinehändler-Szene stark. Benjamin Sadler, Co-Gründer und Geschäftsführer des nachhaltigen Unterwäscheunternehmens erlich Textil erachtet die ganze Bandbreite von Innovation bis zur Retourengebühr als relevantes Spielfeld.

Retouren sind für Onlinehändler und die Gesellschaft ein großes Problem, gegen das zu wenig getan wird. Es gibt unzählige neue unterstützende Ansätze – sie müssen nur gegangen werden! Ich unterstütze aber auch ein gesetzliches Verbot von kostenlosen Retouren.



Benjamin Sadler
Co-Gründer & Geschäftsführer erlich Textil

An dieser Einschätzung sind zwei Dinge bemerkenswert: Erstens, die Aussage, dass Händler das zur Verfügung stehende Instrumentarium zur Retourenreduzierung nicht ausnutzen. Und zweitens, dass der Widerstand der Onlinehändler gegen kostenpflichtige Retouren nicht ungebrochen ist: Vor allem kleine und mittlere Onlinehändler wie erlich Textil würden gerne eine allgemeine Retourengebühr für Kund:innen einführen (Universität Bamberg, 2019b), können sich gegen den Widerstand der marktbeherrschenden Wettbewerber aber nicht durchsetzen. Bezogen auf das Rücksendeverhalten wäre so eine Gebühr aber durchaus ein scharfes Schwert: Bereits ein Betrag von 2,95 EUR pro Rücksendung würde das Retourenaufkommen um 16% reduzieren hat, die Forschungsgruppe Retourenmanagement der Universität Bamberg berechnet (Universität Bamberg, 2019b).

Mit den angesprochenen „neuen unterstützenden Ansätzen“ arbeitet auch ein Unternehmen aus einer ganz anderen Branche: ROSE Bikes ist eine der führenden Fahrrad- und Zubehörmarken. Das „Online-first- Unternehmen

verkauft ausschließlich im Direktvertrieb über eigene digitale Kanäle, Stores und stationäre Sport- & Lifestyle-Kooperationspartner. Angesichts des komplexen und teuren Versands von Rädern, sind die Bemühungen um eine Senkung der Retourenquote nachvollziehbar – bemerkenswert sind aber auch die ökologischen Beweggründe.

Die Vermeidung von Retouren und ein verantwortungsvoller Umgang mit unvermeidbaren Retouren liegen uns extrem am Herzen, um bis 2025 klimaneutral zu werden. Unser User Intelligence Team entwickelt den Shop konsequent weiter, um Beratung und Größenauswahl zu optimieren.



Thorsten Heckrath-Rose
Geschäftsführer von Rose Bikes

Bevor auf einzelne Maßnahmen der Retourenreduzierung eingegangen werden kann, muss zunächst das Instrumentarium der Strategien ganzheitlich beschrieben werden. Dieses präsentiert sich durchaus vielseitig. Die Maßnahmen lassen sich grundlegend in „restriktive Maßnahmen“ und „unterstützende Maßnahmen“ einteilen.

Die restriktiven Maßnahmen umfassen Ansätze, die eine Retoure aus Kund:innenperspektive unattraktiv machen.


 restriktive Maßnahmen	 unterstützende Maßnahmen
Ausschluss von Vielretournierer:innen	qualitative Incentivierungen (z. B. Status-Upgrade im Kundenbindungsprogramm, Zugang zu exklusivem Content oder einem erweiterten Produktportfolio)
gezielte Verkomplizierung des Retourenprozesses (z. B. kein Retourenlabel beilegen, Verzicht auf mobilen Retourenschein, schwer auffindbare Anforderung von Retourenscheinen, nicht vorausgefüllte Retourenscheine)	verbesserte Produktinformationen (z. B. Einsatz von Sizing Tools/virtuelle Anprobe und Größenberatern, Darstellung der Produkte im Einsatzkontext zeigen, Kundenbewertungen/ Kunden-Feedback)
monetäre Restriktionen (Retourengebühr)	monetäre Incentivierungen (z. B. Rabatt auf Folgebestellung für behaltene Artikel)
Funktionseinschränkungen für Vielretournierer:innen (z. B. nur Vorkasse, keine Auswahlbestellungen ab einem Schwellwert im persönlichen CO ₂ -Konto)	verhaltensökonomische Interventionen (z. B. Transparenzhinweise/Aufklärung über Retourenfolgen, soziale Signale, autoritäre Empfehlungen etc.)

Tabelle 1: Restriktive und unterstützende Strategien zur Retourenvermeidung

Diese reichen von subtilen Hindernissen im Retourenprozess bis zum Ausschluss von Vielretournierer:innen als aggressivste Variante der Retourenreduzierung. Letzteres wird in der Praxis jedoch bestenfalls als Drohszenario eingesetzt. Beispiele für die breite Anwendung sind nicht bekannt – zu groß ist das Reputationsrisiko, das Händler damit eingehen. Der Anteil der Händler, die einen vorausgefüllten Retourenschein bei jeder Bestellung beilegen ist übrigens rückläufig, zeigt eine aktuelle Untersuchung der 100 größten deutschen E-Commerce-Unternehmen (Parcellab, 2021). Manche Branchen verzichten bereits (fast) vollständig darauf, das gilt etwa für Beauty, Lebensmittel, Elektronik, Sport & Freizeit (ebd.). Internationale Vergleiche legen nahe, dass in Deutschland die Retourenquote auch deshalb so hoch ist, da der Kauf auf Rechnung weiterhin weit verbreitet ist und einen begünstigenden Rahmen für Retouren darstellt.

Auf der anderen Seite existieren unterstützende Maßnahmen. Auf diesen Bereich beschränkt sich klassischerweise der Fokus der meisten Onlinehändler. Verbesserte Produktinformationen stellen nach wie vor ein relevantes Optimierungsfeld dar, auch wenn das retourenreduzierende Potenzial bei den meisten größeren Anbietern mittlerweile weitgehend ausgeschöpft sein dürfte. Hier setzt zum Beispiel das oben erwähnte „User Intelligence Team“ von ROSE Bikes an. Auf Augmented Reality basierende Sizing Tools und Größenberater können hier noch letzte Verbesserungen bringen, haben sich im Markt jedoch nach wie vor nicht in der Breite durchgesetzt.

Trotz großer Anstrengungen von Händlern im Bereich der verbesserten Informationsversorgung, hat sich die Retourenrate in den letzten Jahren nicht signifikant reduziert (siehe Abschnitt 1). Ganz offenbar ist die Wirksamkeit solcher Maßnahmen begrenzt. Damit rücken neue forschungsbasierte Ansätze wie verhaltensökonomische Interventionen in den Mittelpunkt des Interesses. „Behavioral Design“ und „Nudging“ sind nur einige der gängigen Bezeichnungen, die eine Klammer um das aufstrebende Forschungsfeld ziehen und im folgenden Abschnitt ausführlicher beleuchtet werden.

Forschungsbasierte Ansätze wie verhaltensökonomische Interventionen rücken in den Mittelpunkt des Interesses.

4. Verhaltensökonomische Interventionen zur Retourenreduzierung

Die Verhaltensökonomie bzw. Behavioral Economics ist eine seit Jahren aufstrebende Wissenschaftsdisziplin, die ihre Ursprünge in der Schnittmenge zwischen Psychologie und Wirtschaftswissenschaften hat. Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass sich Menschen in vielen Situationen nicht so verhalten, wie es klassische ökonomische Erklärungsmodelle erwarten ließen (d.h. streng rational und egoistisch). Das besondere Merkmal der Verhaltensökonomie ist ihr Anspruch, Verhalten effektiv zu beeinflussen, ohne dabei auf monetäre oder restriktive Maßnahmen zurückgreifen zu müssen.

Es geht darum, Kund:innen manipulationsfrei zu einem für sie vorteilhaften Verhalten zu begleiten.

Es geht darum, Kund:innen manipulationsfrei zu einem für sie vorteilhaften Verhalten zu begleiten. Der vielzitierte und oft fehlinterpretierte Nudging-Begriff meint vom Wortlaut her genau das: Ein kleiner „Schubser“ in die richtige Richtung.

Die Forschung hat mittlerweile weit über hundert Verhaltensmuster identifiziert, die in unserem intuitiven Entscheidungssystem verankert sind und stets abhängig vom Entscheidungskontext wirken (Spreer, 2021a). Diese Muster werden als „Behavior Patterns“ bezeichnet. Ein Beispiel: Den Preis einer Flasche Wein können Menschen kaum bewerten. Eine Bewertung findet stattdessen in Abhängigkeit vom Entscheidungskontext statt: Was kosten andere Weinflaschen? Welchen Wein habe ich zuletzt im Urlaub getrunken? Für welche Weine entscheiden sich meine Freund:innen und was geben sie dafür aus?

Um diese Verhaltensmuster auszulösen und Verhalten in einer gesamtgesellschaftlich gewünschten Art und Weise positiv zu beeinflussen (z.B. bewusster Konsum, Kauf langlebigerer Produkte oder eben Vermeidung von Retouren), können wirksame Stimuli oder Interventionen entwickelt werden. Dieser Prozess heißt „Behavioral Design“.

Der Ansatz hat sich als sehr effektiv und effizient herausgestellt. Gleichzeitig ist er immer wieder Gegenstand leidenschaftlicher Debatten über die moralischen Grenzen des Einsatzes und wird mitunter missbraucht, um bekannte Schwächen im Entscheidungsverhalten von Kunden zu monetarisieren (Spreer, 2021b). Daher ist es von hoher Bedeutung, einem strengen Verhaltenscodex bei der

Leitgedanke ist der von Nobelpreisträger Richard Thaler geprägte „libertäre Paternalismus“

praktischen Anwendung von Behavioral Design zu folgen. Leitgedanke ist der von Nobelpreisträger Richard Thaler geprägte

„libertäre Paternalismus“ (Thaler & Sunstein, 2009), der darauf abzielt, ein gemeinwohlorientiertes Verhalten anzustoßen, wenn Menschen sich ohne eine Beeinflussung gegen den gesellschaftlichen Wertekonsens richten würden.

Um effektives Behavioral Design in der Praxis anzuwenden, arbeiten wir mit dem PsyConversion®-Rahmenwerk (Spreer, 2021a): Es aggregiert wissenschaftlich eindeutig belegte Verhaltensmuster, die gleichzeitig unmittelbar für den E-Commerce anwendbar sind. Die dort verwendeten rund 120 Muster lassen sich in die fünf Kategorien „EGO“, „SOCIAL“, „PERCEPTION“, „COGNITION“ und „CONSISTENCY“ einordnen (LFCA, 2021).

- Eine **EGO-bezogene Intervention** zielt auf eine egoistische Veranlagung der Kund:innen ab. Eine mögliche Form der Umsetzung ist, während des Bestellprozesses im Warenkorb anzuzeigen, wie viel Zeit man durch eine vermiedene Retoure einsparen kann. Nach unserer repräsentativen Erhebung sind dies im Durchschnitt 32 Minuten (siehe Abschnitt 2.1).
- Eine **SOCIAL-bezogene Intervention** setzt das Verhalten der Kund:innen in einen sozialen Kontext. So kann bei der Bestellung mehrerer Größen des gleichen Artikels darauf verwiesen werden, wie viel Prozent der Kundschaft auf Auswahlbestellungen verzichtet.
- Eine **PERCEPTION-bezogene Intervention** arbeitet mit der Wahrnehmung der Situation durch die Kund:innen. Dem Shopper wird z. B. transparent aufgezeigt, wie viel Kosten dem Unternehmen durch die Retoure entstehen oder wie viel zusätzliches CO₂ durch sein Retourenverhalten ausgestoßen wird.
- Eine **COGNITION-bezogene Intervention** spielt auf ra-

tionalisierende Aspekte des Entscheidungsverhaltens an. Eine gängige Umsetzung arbeitet etwa mit Vergleichen. Das Retourenverhalten und damit verbundene Umweltschäden werden so in einen verständlichen Kontext gesetzt, der die Irrationalität des eigenen Verhaltens aufzeigt. Ein Beispiel hierfür wäre, die Retoure mit dem Energiebedarf von 6 Monaten Beleuchtung eines Zimmers zu vergleichen.

- Eine **CONSISTENCY-bezogene Intervention** fordert Nutzer:innen auf, ein einmal gezeigtes Verhalten beizubehalten. Ein Beispiel: Kund:innen können nach dem Kauf (z. B. mit einem im Paket beigelegten Flyer) an die guten Gründe und positiven Assoziationen erinnert werden, die man bei der initialen Kaufentscheidung mit dem Produkt verband.

Diese und viele andere Beispiele sind in die Konzeption von Interventionen eingeflossen, die im Online-Shop vor dem Absenden der Bestellung präsentiert wurden. Für die Wirksamkeit ist stets entscheidend, in welchem emotionalen Zustand und Entscheidungskontext sich die Nutzer:innen befinden. Dafür spielt die Produktkategorie einen erheblichen Einfluss. Um die Ergebnisse dennoch weitgehend vergleichbar zu halten, fokussieren wir uns exemplarisch auf das Warencluster Fashion, Accessoires und Schuhe. Diese Wahl ist, wie in Abschnitt 1 beschrieben, damit begründet, dass diese Produkte einen überproportionalen Anteil an der Retourenmenge und am Retourenvolumen haben. Grundsätzlich sind aber alle der gezeigten Ansätze in allen E-Commerce-Bereichen anwendbar.

5. Methodisches Vorgehen

Um kausale Effekte auf das Rücksendeverhalten nachweisen zu können, folgt die vorliegende Untersuchung einem experimentellem Ansatz. Das heißt, die Wirkung der verhaltensökonomischen Interventionen wurde untersucht, indem Gruppen mit oder ohne Intervention miteinander verglichen werden. Die Zuteilung der Webshop-Besucher:innen zu einer Experimental- oder einer Kontrollgruppe erfolgt dabei nach dem Zufallsprinzip. So ist sichergestellt, dass sich beide Gruppen strukturell nicht unterscheiden – also nicht Äpfel mit Birnen verglichen

werden. Dadurch mitteln sich etwaige Störgrößen aus, so dass sich mögliche Verhaltenseffekte kausal auf die jeweiligen Interventionen zurückführen lassen.

5.1 Ausspielung der Interventionen und Effektmessung

Um auf die schwer kontrollierbare Entscheidungsarchitektur der Nutzer:innen angemessen eingehen und passende Interventionen ausspielen zu können, braucht es eine technologische Lösung. Jede Form eines manuellen Prozesses würde aufgrund seiner inhärenten Starrheit dazu führen, dass retourenreduzierende Potenziale nicht genutzt werden. Zentrale Anforderung an die Lösung ist,

- den Entscheidungskontext anhand messbarer Variablen ermitteln und bewerten zu können,
- eigenständig entscheiden zu können, welche der verfügbaren Interventionen für die jeweiligen Besucher:innen mit hoher Wahrscheinlichkeit am effektivsten wirkt und
- die tatsächliche Wirkung zu messen und aus den Erfahrungswerten für weitere Ausspielungen lernen zu können.

Die formulierten Anforderungen erfüllt die SaaS von behamics®. Sie ermöglicht es, Entscheidungsarchitekturen in Online-Shops mit der Ausspielung passender Interventionen in Echtzeit anzupassen. Zudem spricht die Forschungsnähe der Ausgründung der Universität St. Gallen und der evidenzbasierte Ansatz für die Nutzung des Tools. Letztlich ist ein Argument, dass behamics mit derselben wissenschaftlichen Basis von Behavior Patterns arbeitet, wie das erprobte PsyConversion®-Framework.

Die Arbeitsweise funktioniert wie folgt: Aus dem Pool von Behavior Patterns wird die passende Intervention mithilfe von Deep-Learning-Methoden vorhergesagt und an passenden Kontaktpunkten im Online-Shop ausgespielt, um das Kaufverhalten individuell zu beeinflussen. Die jeweiligen Interventionen wurden u.a. in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen, dem MIT und der Frankfurt School of Finance and Management entwickelt und werden für jeden Anwendungsfall individuell an den Kontext

bzw. den jeweiligen Online-Shop angepasst. Der Algorithmus lernt aus dem Klickverhalten der Shop-Besucher und den Verhaltenswirkungen der ausgespielten verhaltensökonomischen Interventionen. Das selbstlernende System leitet in Echtzeit Verhaltensmuster ab und kann die Ausspielung der Interventionen und deren Kombinationen dadurch laufend optimieren. Die Ausspielung lässt sich auch jederzeit manuell steuern. So kann die Retourenquote reduziert werden, ohne zusätzliche Rabatte oder Restriktionen anwenden zu müssen (z.B., dass Kunden mit hoher Retourenquote nur noch Vorkasse angeboten wird).

Dynamischer Ansatz zur Verhaltensänderung

Die behamics®-SaaS kann die Verhaltenseffekte der Interventionen durch eine automatisch randomisierte Zuteilung zu Experimental- oder Kontrollgruppen statistisch nachweisen. Dabei ist es wichtig, zu betonen, dass es sich nicht um einen statischen Ansatz handelt: Es geht nicht darum, in einzelnen A/B-Tests Gewinnervarianten

Jeder Kunde und jede Kundin bzw. jeder Entscheidungskontext ist individuell und unterliegt Tausenden von Einflussvariablen.

zu ermitteln und diese dann dauerhaft über alle Kund:innen hinweg auszuspielen. Jeder Kunde und jede Kundin bzw. jeder Entscheidungskontext ist individuell und

unterliegt Tausenden von Einflussvariablen. Daher kann dieselbe Intervention in einer Situation die gewünschte retourenreduzierende Wirkung entfalten, in einer anderen jedoch kontraproduktiv sein und das gegenteilige Verhalten auslösen. Ferner reagiert eine Kundin oder ein Kunde womöglich positiv auf eine bestimmte Intervention, während dieselbe Botschaft bei anderen Kund:innen Reaktanz auslöst und zu einem Kaufabbruch führen kann.

Es geht daher vielmehr darum, im Rahmen eines dynamischen und selbstlernenden Ansatzes immer die Intervention auszuspielen, die in der jeweiligen Situation mit der höchsten Wahrscheinlichkeit das Verhalten in eine gewünschte Richtung beeinflussen kann. Diese KI-gestützte Dynamik ist einem statischen Ansatz überlegen, der nicht auf Veränderungen im Kund:innenverhalten oder in der Shop-Konfiguration reagieren kann.

5.2 Experimentaldesign

Im Rahmen der intelligenten Ausspielung unterschiedlichster Interventionen und deren permanenter Vergleich mit Kontrollgruppen laufen rund um die Uhr dutzende Experimentalstudien in verschiedenen Online-Shops mit hunderten tausenden Kund:innen. Die vorliegende Studie beleuchtet mehrere dieser Feldexperimente, in denen jeweils bei verschiedenen Onlinehändlern verschiedene Interventionen im Hinblick auf ihre Wirkung auf das Rücksendeverhalten miteinander verglichen werden.

Wissenschaftlichen Standards zur Messung von Kausalitäten entsprechend, handelt es sich dabei jeweils um randomisierte Experimentaldesigns: Besucher:innen der Online-Shops wurde nach dem Zufallsprinzip an einem bestimmten Kontaktpunkt (z.B. Bestellbestätigung bei Kaufabschluss) oder ausgelöst von einer bestimmten Aktion (z.B. wenn mehrere Größen eines Artikels in den Warenkorb gelegt werden) entweder eine von mehreren hinterlegten Interventionen ausgespielt oder nicht. Die Besucher:innen, denen nichts angezeigt wurde, bilden die Kontrollgruppe als Vergleichsbasis. Die randomisierte Zuteilung stellt sicher, dass sich die Besucher:innen, denen eine Intervention ausgespielt wurde, nicht strukturell von der Kontrollgruppe unterscheiden. Durch dieses Vorgehen ist garantiert, dass die gemessenen Unterschiede zweifelsfrei auf die Wirkung der jeweiligen Intervention zurückgeführt werden können. Wir erfahren also, welche Intervention eine retourenreduzierende Wirkung hat und wie stark diese ist.

Hervorzuheben ist, dass die vorliegende Studie keine Verhaltensabsichten in Form von Befragungen, sondern ech-

Es handelt sich hierbei um das weltweit größte Retourenexperiment, das das reale Kauf- und Rücksendeverhalten von mehr als 100.000 Kund:innen mit mehr als 50.000 Bestellungen über verschiedene Online-Shops hinweg analysiert.

tes Verhalten analysiert. Es handelt sich hierbei um das weltweit größte Retourenexperiment, das das reale Kauf- und Rücksendeverhalten von mehr als 100.000 Kund:innen mit mehr als 50.000 Bestellungen über verschiedene Online-Shops hinweg analysiert.

Als Bewertungskennzahlen fungieren vor allem die Conversion-Rate, der Nettoumsatz und natürlich die Retourenquote.

In der Einleitung sind wir bereits auf das Intention-Action-Gap zu sprechen gekommen (elaboratum, 2021). Zur Erinnerung: Es beschreibt, dass viele Menschen die Intention haben, nachhaltig zu leben und einzukaufen. Allerdings zeigen die auf hohem Niveau stagnierende Retourenquote und andere Kennzahlen, dass es an der „Action“ noch mangelt. Kurz: Wir wollen nachhaltig sein, tun es aber nicht. Vor diesem Hintergrund leitet sich die Entscheidung für ein Experimentaldesign ab: Wir messen echtes Verhalten in realen Kaufsituationen und verlassen uns nicht auf Interviewdaten, von denen Verzerrungen allgemein bekannt sind.

6. Empirische Ergebnisse

Die vorliegenden Cases beschreiben Feldexperimente bei internationalen Fashion-Brands und Handelsunternehmen. Die Auswahl der Cases folgt einer konsistenten und komplementären Struktur: Einerseits enthalten die Cases teilweise dieselben Interventionen, um die Robustheit der Verhaltenseffekte in mehreren Ländern zu verdeutlichen, jedoch auch Unterschiede in der Wirksamkeit je nach Kontext belegen zu können.

Andererseits bauen die Feldexperimente aufeinander auf (siehe Tabelle 2): So werden im ersten Case mehrere zentrale Behavior Patterns gegeneinander getestet. Komplementär dazu testet der zweite Case verschiedene Varianten der zentralen Patterns und ergänzt weitere. Case 3 und 4 untersuchen die Wirkung von verhaltenspsychologischen Interventionen an weiteren Kontaktpunkten (Warenkorb und Bestellbestätigung). Der dritte Case beleuchtet damit das Thema Auswahlbestellungen aus einer zusätzlichen Perspektive. Der vierte Case widmet sich durch die Fokussierung auf die Bestellbestätigung abschließend der Frage, inwiefern die Retourenquote auch noch beeinflusst werden kann, nachdem eine Bestellung getätigt worden ist. Der vierte Case dient damit auch der Beantwortung der Frage, inwieweit durch verhaltensökonomische Interventi-

onen nicht nur situative Verhaltensimpulse, sondern auch nachhaltige Verhaltensänderungen möglich sind, die sich auf zukünftige Bestellungen auswirken können.

Die Ergebnisse der Cases basieren auf Mittelwertvergleichen zwischen den Experimental- und Kontrollgruppen hinsichtlich der drei Kennzahlen, Retourenquote, Conversion Rate und Nettoumsatz pro Besucher:innen. Diese definieren wir wie folgt:

- (mengenbasierte) Retourenquote: Anteil zurückgesendeter Artikel an der Anzahl bestellter Artikel
- Conversion Rate: Anteil der Besucher:innen (Visit), die einen Kauf tätigen (=Maß für die Kaufwahrscheinlichkeit)
- Nettoumsatz pro Besucher:in: durchschnittlicher Umsatz abzüglich Retouren eines Visits im Shop

Die Fokussierung auf diese drei Kennzahlen ermöglicht eine differenzierte Betrachtung, inwieweit unsere Interventionen ein nachhaltiges Bestell- und Rücksendeverhalten hervorrufen können, ohne dass damit Kund:innen ein-

geschränkt oder der Umsatz eines Unternehmens negativ beeinflusst werden.

Die Mittelwertvergleiche erfolgen mit Varianzanalysen und t-Tests. Für die jeweiligen Signifikanztests setzen wir ein in der Statistik übliches Signifikanzniveau von 5 % (= Fehlerwahrscheinlichkeit) an.

6.1 Case 1: internationale Fashion-Brand (NL & DE)

Im ersten Feldexperiment wurden im Kontext von Auswahlbestellungen vier verschiedene Interventionen gegeneinander getestet (zuzüglich einer Kontrollgruppe). Eine Auswahlbestellung bezeichnet Situationen, in denen Kund:innen den gleichen Artikel in mehreren Größen in den Warenkorb legen und somit die Retourenwahrscheinlichkeit der Bestellung bei nahezu 100 % liegt. Die Studie wurde im Januar und Februar 2021 im Online-Shop eines internationalen Bekleidungsunternehmens in den

	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4
Land	DE, NL	DE	DE	DE
Stichprobe (Visits)	n = 16.835 (NL) n = 15.805 (DE)	n = 18.560	n = 4.402	n = 53.989
Auslöser	Auswahlbestellung	Auswahlbestellung	Auswahlbestellung	
Kontaktpunkt	Warenkorbbestätigung	Warenkorbbestätigung	Warenkorb	Bestellbestätigung
Interventionen	Standard-Nachhaltigkeitsinfo		Standard-Nachhaltigkeitsinfo	
	Soziale Norm	Soziale Norm		
	Reziprozität	Reziprozität		
	Verlustaversion	Verlustaversion		Verlustaversion
	Illusion of Control		Illusion of Control	
	Standard-Nachhaltigkeitsinfo (DE)			
	Reziprozität (DE)			
		Deskriptive Norm (Referenz)		
		Deskriptive Norm (Abweichung)		
		Deskriptive Norm (Umsetzung)		
		Self-Benefit		Commitment & Consistency

Tabelle 2: Übersicht der Experimente und genutzte Interventionen

Niederlanden sowie im Mai und Juni 2021 in Deutschland durchgeführt und umfasste eine Stichprobe von 45.759 Shopbesucher:innen mit 22.385 Bestellungen. Bei dem Unternehmen handelt es sich um eine vertikal-integrierte, bekannte Fashion-Marke, die Bekleidung, Schuhe, Accessoires, Bademoden, sowie ein breites Sortiment an Heimtextilien anbietet. Die Marke ist mit stationären Stores sowie einem Online-Shop in ganz Europa im mittleren Preissegment vertreten.

Die verschiedenen Interventionen wurden wie folgt ausgespielt: Sobald eine Kundin oder ein Kunde mehrere Größen eines Artikels zum Warenkorb hinzufügte, wurde ein Fenster mit der Warenkorbbestätigung aufgerufen, in dem eine kurze Nachhaltigkeitsinformation enthalten war. Diese Info wurde mit verschiedenen Behavior Patterns aus der PsyConversion®-Library angereichert und war entsprechend unterschiedlich formuliert. Das Thema Nachhaltigkeit fungiert dabei als Gerüst für das jeweilige Behavior Pattern der Intervention. Als Vergleichsbasis dient neben der Kontrollgruppe zusätzlich auch eine Nachhaltigkeitsinformation ohne Behavior Pattern.

Folgende Interventionen wurden in den Niederlanden gegen die Kontrollgruppe und die herkömmliche Nachhaltigkeitsinformation getestet (in Deutschland wurde die Reziprozitätsbotschaft gegen die herkömmliche Nachhaltigkeitsinformation und Kontrollgruppe getestet):

Soziale Norm: Diese Intervention kommuniziert, dass viele andere Kunden sich bereits nachhaltig verhalten, indem sie Retouren vermeiden und motiviert Besucher:innen, es ihnen gleichzutun.



Reziprozität: Reziprozität ist die Tendenz, sich für einen Gefallen bei seinem Gegenüber revanchieren zu wollen. Die Intervention kommuniziert daher den Gefallen bzw. die Vorleistung des Online-Shops in Form von Produktinformationen und Größenberatung, um zu kooperativem Verhalten als Revanche zu motivieren.



Loss Aversion: Die Verlustaversion beschreibt, dass Menschen Verluste höher gewichten als Gewinne.



Die Darstellung eines realen Zeitverlusts von durchschnittlich 32 Minuten durch unüberlegtes Bestellen (basierend auf den Daten einer groß angelegten Kundenbefragung, siehe Abschnitt 2.1) dient dazu, Verlustaversion hervorzuheben.

Illusion of Control: Das Gefühl von Selbstwirksamkeit und Kontrolle führt zu einer positiven Einstellung und kann damit die Kooperationsbereitschaft von Besucher:innen begünstigen.



Ergebnisse

Die Ergebnisse in den Niederlanden zeigen, dass drei von vier Interventionen die Retourenquote im Vergleich zur Kontrollgruppe statistisch signifikant senken und gleichzeitig den Nettoumsatz signifikant erhöhen. Die herkömmliche Nachhaltigkeitsinformation (ohne Behavior Patterns aus der PsyConversion®-Library) hat im Vergleich zur Kontrollgruppe dagegen keinen signifikanten Einfluss auf die Retourenquote, erhöht diese sogar marginal (+0,32 %) und senkt den Nettoumsatz deutlich signifikant (-6,63 %).

Die Behavior Patterns Soziale Normen und Loss Aversion senken die Retourenquote signifikant (-3,57 % bzw. -4,87 %). Der Einfluss geht soweit, dass manche Kund:innen infolge der Intervention sogar ganz von einer Bestellung absehen, worunter die Conversion Rate leicht leidet (-1,32 % bzw. -2,35 %). Interessant ist hier vor allem, dass unter dem Strich trotz gesunkener Conversion Rate ein signifikanter Zuwachs beim Nettoumsatz erzielt wird (+3,1 % bzw. + 1,94 %). Das Prinzip dahinter ist: Durch das bewusstere Bestellverhalten infolge der retourenreduzierenden Interventionen erhöht sich

Durch das bewusstere Bestellverhalten infolge der retourenreduzierenden Interventionen erhöht sich die Anzahl der Artikel, die behalten werden. Der Nettoumsatz steigt.

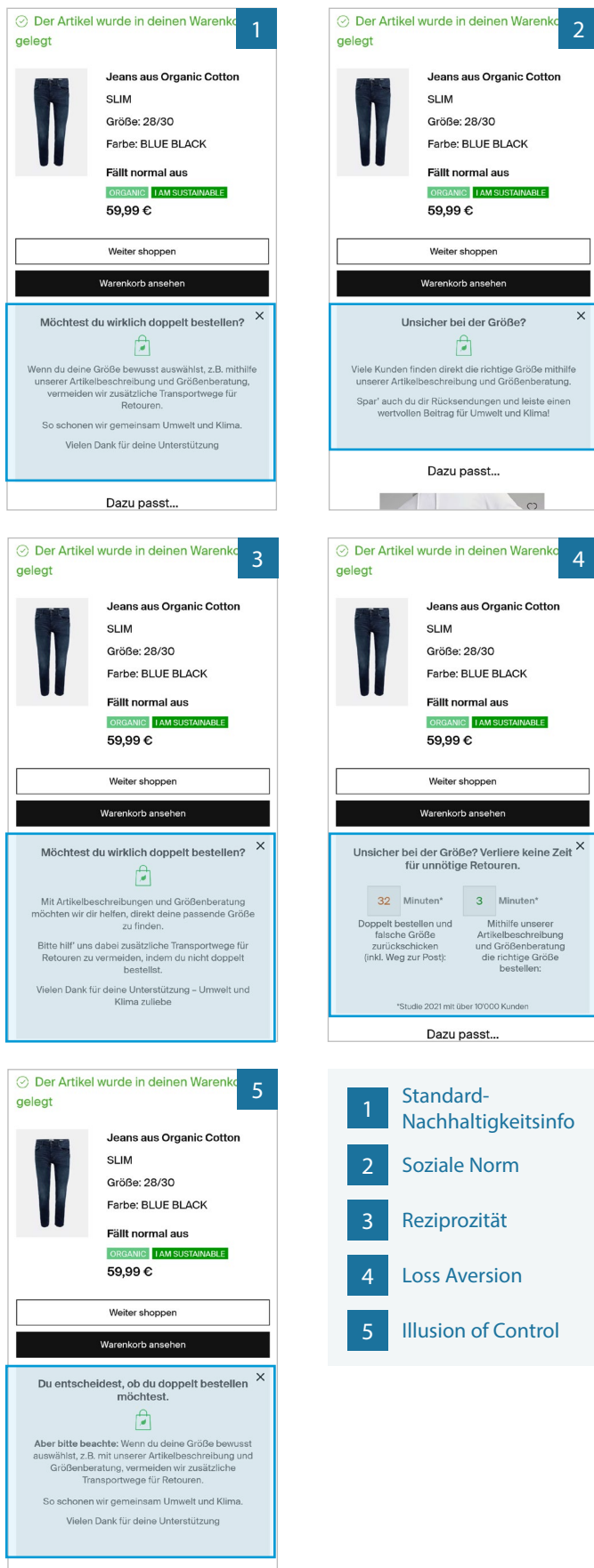


Abbildung 7: Interventionen in Case 1 und zugehörige Behavior Patterns aus der PsyConversion®-Library

die Anzahl der Artikel, die behalten werden. Der Nettoumsatz steigt. Sowohl die Kommunikation von sozialen Normen als auch das Verlust-Framing erreichen also eindeutig, dass Kunden bewusster bestellen und auch Bestellungen vermeiden, die vollständig zurückgeschickt werden. Dies belegt auch eine ergänzende Analyse des durchschnittlichen Bestellwerts, der im Vergleich zur Kontrollgruppe ebenfalls gesunken ist, weil Kunden weniger doppelt bestellen.

Diese Verhaltenseffekte unterscheiden sich teilweise vom Einfluss der übrigen Interventionen:

- In den Niederlanden erhöht Illusion of Control die Conversion Rate (+1,22 %) und senkt die Retourenquote (0,93 %), was zu einem signifikant höheren Nettoumsatz (+4,35 %) führt, während Reziprozität keinen signifikanten Einfluss auf Nettoumsatz und Retourenquote erzielt und Letztere sogar leicht erhöht (+1,3 %).
- In Deutschland senkt Reziprozität dagegen die Retourenquote signifikant (-2,7 %) und erhöht auch den Nettoumsatz leicht (+0,13 %) trotz einer signifikant niedrigeren Conversion Rate (-5,25 %)

Die in der Reziprozitätsintervention kommunizierte Vorleistung des Unternehmens in Form von Größenberatung und Produktinformationen erreicht damit in Deutschland das Ziel: Kund:innen revanchieren sich in Form eines bewussteren Bestellverhaltens, was sich vor allem im deutlichen Rückgang der Conversion Rate bemerkbar macht. In den Niederlanden scheint die kommunizierte Vorleistung dagegen nicht genügend Mehrwert zu stiften und wird daher eher als Hygienefaktor wahrgenommen.

Die Intervention Illusion of Control beeinflusst als einzige Variante auch die Conversion Rate marginal positiv. Dies ist gut erklärbar, da das Gefühl von Kontrolle eine positive Einstellung und Aktionsbereitschaft der Besucher:innen bewirken kann. Diese scheint auch zu einer höheren Kooperationsbereitschaft mit weniger Retouren zu führen. Die Kombination aus höherer Kaufwahrscheinlichkeit und weniger Retouren führt zum vergleichsweise stärksten Zuwachs beim Nettoumsatz.

Erstaunliche Ergebnisse lassen sich hinsichtlich der herkömmlichen Nachhaltigkeitsbotschaft vermelden: Diese hat in den Niederlanden nicht nur keinen Effekt, sondern

Statt einer Standard-Nachhaltigkeitsbotschaft wäre es also sogar besser, gar nichts zu tun.

bewirkt in Form einer höheren Retourenquote und weniger Nettoumsatz sogar das genaue Gegenteil. In Deutsch-

land senkt die Nachhaltigkeitsbotschaft zwar die Retourenquote leicht, reduziert jedoch Conversion Rate und ebenfalls den Nettoumsatz signifikant. Vermutlich wirkt der reine Nachhaltigkeitshinweis eher bevormundend und führt zu Reaktanz. Statt einer Standard-Nachhaltigkeitsbotschaft wäre es also sogar besser, gar nichts zu tun.

Gleichzeitig unterstreichen die Effekte, welche Überzeugungskraft in der intelligenten Nutzung der psychologischen Mechanismen liegt, die unser Verhalten bestimmen. Allein das subtile Gefühl von Kontrolle und Unabhängigkeit, Informationen über das Verhalten anderer Menschen oder die Tendenz zur Vermeidung von Verlusten führen zu signifikanten Verhaltensänderungen – und zu relevanten CO₂-Einsparungen durch vermiedene Retouren. Darüber hinaus erbringen wir den Beweis, dass Retourenvermeidung – wie oft befürchtet – nicht zu unerwünschten Umsatzrückgängen führen muss, sondern den Umsatz nach Retouren sogar signifikant steigert. Damit fällt eines der letzten Argumente, die oft als Begründung für den Verzicht auf Nachhaltigkeitskommunikation im E-Commerce vorgebracht wird.

Darüber hinaus erbringen wir den Beweis, dass Retourenvermeidung – wie oft befürchtet – nicht zu unerwünschten Umsatzrückgängen führen muss, sondern den Umsatz nach Retouren sogar signifikant steigert.

ment vertreten. Das Sortiment umfasst Bekleidung und Schuhe, sowie Accessoires, Bademoden und Heimtextilien.

Wie in Case 1 wurden Interventionen im Kontext einer Auswahlbestellung auf der Warenkorbbestätigung ausgespielt. Neben den Interventionen zur Sozialen Norm und Reziprozität enthielt das Experiment fünf zusätzliche Interventionen: Drei alternative Umsetzungen des Behavior Patterns Soziale Norm, eine zu Self-Interest sowie eine zu Loss Aversion.

- Die Varianten der Sozialen Norm beziehen sich auf deskriptive Normen, die beschreiben was andere tun. Zudem sind diese Normen genauer spezifiziert, indem sie angeben, wie viele andere Kunden Retouren vermeiden. Hierfür wurden die Anteile an Kunden kommuniziert (hier 83 %), die in 2019 keine Auswahlbestellungen vorgenommen haben. Die Darstellungen fokussierten jeweils einen von drei psychologischen Mechanismen, die die Wirksamkeit Sozialer Normen verstärken können:
 - Menschen orientieren sich vor allem an Mitmenschen bzw. Referenzgruppen, mit denen sie sich identifizieren können oder die in irgendeiner Form persönlich relevant sind, z.B. weil sie sich in einer ähnlichen Situation befinden oder ebenfalls Schwierigkeiten haben, die richtige Größe zu finden (Goldstein et al., 2008).
 - Der Einfluss sozialer Normen kann sich verstärken, wenn nicht nur die Norm selbst, sondern auch die Konsequenzen der Abweichung von der Norm deutlich werden (Blanton et al., 2001).
 - Soziale Normen haben vor allem dann einen Einfluss auf das eigene Verhalten, wenn auch die Möglichkeit zur direkten Umsetzung eines Norm-konformen Verhaltens besteht, z.B. durch eine Verlinkung der Größenberatung und/oder Nennung der Telefonnummer des Kundenservice.
- Die Self-Interest-Intervention verdeutlicht den eigenen Nutzen, den eine Kundin oder ein Kunde durch ein nachhaltig-bewusstes Bestellen erlangen kann.
- Die Umsetzung von Loss Aversion zielt wie in Case 1 auf das Bewusstwerden eines Zeitverlusts ab – in diesem Falle dargestellt durch visuelle Uhren-Symbole.

6.2 Case 2: Multichannel-Fashion-Retailer (DE)

Das zweite Feldexperiment wurde zwischen Dezember 2019 und Februar 2020 im Online-Shop eines Multichannel-Fashion-Retailer in Deutschland durchgeführt. Es umfasste eine Stichprobe von 18.560 Shopbesucher:innen mit 6.931 Bestellungen. Das Handelsunternehmen ist mit stationären Stores sowie einem Online-Shop in mehreren europäischen Ländern im unteren bis mittleren Preisseg-

1

Zum Warenkorb hinzugefügt

Karierte Hemdjacke

Farbe: off white
melange big check

Größe: M

99,99 EUR

Unsicher bei der Größe?

Viele Kunden finden direkt die richtige Größe mithilfe unserer Artikelbeschreibung und Größenberatung. Spar' auch du dir Rücksendungen und leiste einen wertvollen Beitrag für Umwelt und Klima!

Das könnte Dir auch gefallen

2

Zum Warenkorb hinzugefügt

Karierte Hemdjacke

Farbe: off white
melange big check

Größe: M

99,99 EUR

Wusstest du, dass sich 83% unserer Kunden für eine Größe entscheiden?*

Anderer Kunden, die ebenfalls unsicher mit der Größe waren, nutzten unsere Größenberatung und sparten sich Rücksendungen.

Spar' auch du dir den Weg zur Post und leiste einen wertvollen Beitrag für die Umwelt!

*Studie 2019 mit über 12.000 Kunden

Das könnte Dir auch gefallen

3

Zum Warenkorb hinzugefügt

Karierte Hemdjacke

Farbe: off white
melange big check

Größe: M

99,99 EUR

Unsicher bei der Größe?

Nutze unsere Artikelbeschreibung und Größenberatung zu deinem Vorteil!

- ✓ Weniger Rücksendungen: Spar' dir den Weg zur Post.
- ✓ Alle bestellen bewusst, d.h. mehr Größen im Shop verfügbar.
- ✓ Wir schonen gemeinsam Umwelt und Klima.

Das könnte Dir

4

Zum Warenkorb hinzugefügt

Karierte Hemdjacke

Farbe: off white
melange big check

Größe: M

99,99 EUR

Unsicher bei der Größe? Verliere keine Zeit für unnötige Retouren.

Doppelt bestellen und falsche Größe zurückschicken (inkl. Weg zur Post):

Mithilfe unserer Artikelbeschreibung und Größenberatung die richtige Größe bestellen:

Das könnte Dir auch gefallen

5

Zum Warenkorb hinzugefügt

Karierte Hemdjacke

Farbe: off white
melange big check

Größe: M

99,99 EUR

Wusstest du, dass sich 83% unserer Kunden für eine Größe entscheiden?*

Wer doppelt bestellt schadet Umwelt und Klima durch Retouren und schränkt die Größenverfügbarkeit für andere Kunden ein.

Nutze unsere Artikelbeschreibung und Größenberatung und spare dir bequeme Retouren.

*Studie 2020 mit über 10.000 Kunden

Das könnte Dir auch gefallen

6

Zum Warenkorb hinzugefügt

Karierte Hemdjacke

Farbe: off white
melange big check

Größe: M

99,99 EUR

Möchtest du wirklich doppelt bestellen?

Mit Artikelbeschreibungen und Größenberatung möchten wir dir helfen, direkt deine passende Größe zu finden.

Bitte hilf' uns dabei zusätzliche Transportwege für Retouren zu vermeiden, indem du nicht doppelt bestellst.

Vielen Dank für deine Unterstützung – Umwelt und Klima zuliebe

Das könnte Dir

7

Zum Warenkorb hinzugefügt

Karierte Hemdjacke

Farbe: off white
melange big check

Größe: M

99,99 EUR

Wusstest du, dass sich 83% unserer Kunden für eine Größe entscheiden?*

Finde die richtige Größe mithilfe unserer Artikelbeschreibungen und Größenberatung oder ruf uns an: 0800 - 9933099 (Mo - Sa, 8 - 20 Uhr)

Spar dir den Weg zur Post.

Lass uns gemeinsam Umwelt und Klima schonen.

*Studie 2019 mit über 12.000 Kunden

Das könnte Dir

1

2

3

4

5

6

7

Soziale Norm

Soziale Norm (Referenzgruppe)

Self-Interest

Loss Aversion

Soziale Norm: Abweichung

Soziale Norm: Umsetzung

Reziprozität

Abbildung 8: Interventionen in Case 2 und zugehörige Behavior Patterns aus der PsyConversion®-Library

Ergebnisse

In den Ergebnissen zeigen sich Ähnlichkeiten zu Case 1. Erneut senkt die Reziprozitätsintervention die Retourenquote signifikant (-3,49%) und hat auch einen negativen Einfluss auf die Conversion Rate (-9,56%), was sich in diesem Fall auch deutlich negativ auf den Nettoumsatz auswirkt (-8,35%). Die soziale Norm wirkt wie in Case 1 retourensenkend, senkt nun jedoch auch den Nettoumsatz geringfügig. Die deskriptiven Norm-Varianten wirken unterschiedlich:

- So senkt die Variante mit der Referenzgruppe zwar die Retourenquote signifikant (-1,46%), jedoch auch den Nettoumsatz (-2,33%).

- Die Variante, welche die Konsequenzen einer Norm-Abweichung verdeutlicht, senkt die Retourenquote am stärksten (-4,73%) und erhöht auch den Nettoumsatz signifikant (+1,26%).
- Die Möglichkeit zur Umsetzung des normkonformen Verhaltens optimiert ebenfalls neben der Retourenquote (-2,2%) auch den Nettoumsatz signifikant (2,14%).

Es scheint, als ob die Referenzgruppe in diesem Kontext etwas weniger überzeugt als die übrigen Norm-Varianten. Vermutlich hat die kommunizierte Referenzgruppe nur eine begrenzte persönliche Relevanz für die Kund:innen im Shop. Das erscheint plausibel: Schwierigkeiten bei der Größenfindung sind schließlich nichts Außergewöhnliches und kein zielgruppenspezifisches Problem. Die Kon-

sequenzen einer Abweichung von der sozialen Normen scheinen dagegen gerade beim Thema Nachhaltigkeit sehr deutlich zu überzeugen.

Eine weitere Ähnlichkeit zu Case 1 zeigt sich in der Wirkung der Self-Interest-Intervention. Ähnlich wie das Gefühl von Kontrolle und Unabhängigkeit durch die Illusion of Control-Intervention in Case 1, führt das Bewusstwerden des eigenen Vorteils sowohl zu einer signifikant höheren Conversion Rate (+4,53 %), als auch einer niedrigeren Retourenquote (-3,61 %), was zu einem deutlichen Anstieg des Nettoumsatzes führt (+9,18 %).

Ebenfalls konsistent zu Case 1 zeigt sich die Tendenz zur Loss Aversion: Die dazugehörige Intervention führt erneut zu einer deutlichen Senkung der Retourenquote (-4,17 %), steigert den Nettoumsatz signifikant (+2,04 %) und unterstreicht durch die Replikation damit die Robustheit dieser Verhaltenseffekte. Die Aversion gegen Verluste scheint eines der nahezu universell gültigen Verhaltensmuster bei der Vermeidung von Retouren zu sein.

6.3 Case 3: Online-Retailer Herrenmode (DE)

Das dritte Feldexperiment wurde in einem Online-Shop für Herrenmode zwischen November 2020 und Februar 2021 in Deutschland durchgeführt. Der Mode-Händler ist mit stationären Stores in Deutschland sowie einem Online-Shop in mehreren europäischen Ländern im mittleren bis oberen Preissegment vertreten und vertreibt Bekleidung, Schuhe und Accessoires von Premium-Marken.

Die Ausspielung der Interventionen erfolgte erneut im Kontext von Auswahlbestellungen. Die Stichprobe umfasst 4.402 Besucher:innen mit 2.674 Bestellungen. Besucher:innen wurde im Warenkorb eine von zwei verschiedenen Nachhaltigkeitsbotschaften als Intervention ausgespielt:

- Die erste Variante war angereichert mit dem Behavior Pattern Illusion of Control (das wir schon aus Case 1 kennen).
- Die zweite Variante stellte eine traditionelle Nachhaltigkeitsinformation mit Hinweis auf den Kundenservice dar

Wieder wurde zusätzlich eine Kontrollgruppe erfasst, deren Mitglieder keine Intervention erhielten, wenn sie mehreren Größen eines Artikels im Warenkorb hatten. Der Vergleich mit der Kontrollgruppe erlaubt es, die gemessenen Unterschiede eindeutig auf die verwendeten Interventionen zurückzuführen.

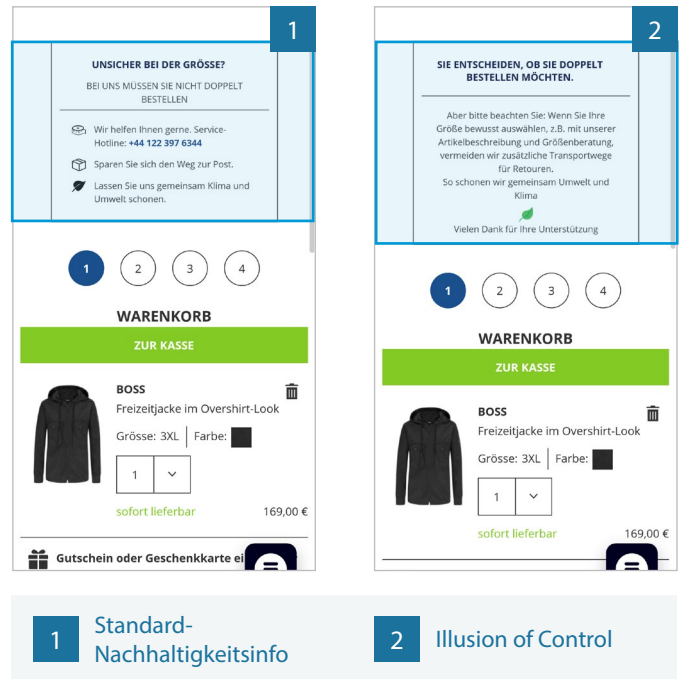


Abbildung 9: Interventionen in Case 3 und zugehörige Behavior Patterns aus der PsyConversion®-Library

Ergebnisse

Die Ergebnisse unterstreichen abermals die Effekte aus Case 1 und Case 2. Im Vergleich zur Kontrollgruppe senkt Illusion of Control die Retourenquote (-2 %) und steigert den Nettoumsatz signifikant (+2,86 %), während die herkömmliche Nachhaltigkeitsinformation die Retourenquote marginal erhöht (+0,66 %) und den Nettoumsatz signifikant senkt (-2,78 %). Beide Interventionen senken die Conversion Rate, jedoch nicht signifikant.

Die verhaltenspsychologische Optimierung der Kommunikation in Form von Illusion of Control lässt dabei eine Intervention mit konkretem Hinweis auf den Kundenservice hinter sich – und das obwohl sich der Händler nach eigener Auskunft mit dessen Kompetenz profiliert. Das bestätigt erneut die Wirksamkeit von verhaltenspsychologischen Mechanismen.

Übergreifend bestätigt die Studie aber klar die Tendenz zu einem bewussteren Bestellverhalten (ausgedrückt durch eine niedrigere Conversion Rate) in Folge der Ausspielung der Interventionen. Doch nur im Falle der Variante mit Illusion of Control kommt es zu einer effektiven Reduzierung der Retourenquote (sogar bei steigendem Nettoumsatzes). Es kommt also nicht darauf an, ob man seine Kund:innen auf nachhaltigeres Einkaufen hinweist, sondern einzig und allein, wie die Hinweise gestaltet sind.

Es kommt also nicht darauf an, ob man seine Kund:innen auf nachhaltigeres Einkaufen hinweist, sondern einzig und allein, wie die Hinweise gestaltet sind.

Bereits kleine Veränderungen in der Kommunikation und Gestaltung können große Veränderungen in der Verhaltenswirkung nach sich ziehen.

6.4 Case 4: Internationaler Online-Retailer (DE)

Das vierte Feldexperiment umfasst eine Stichprobe von 53.989 Kund:innen des Online-Shops eines internationalen Mode-Händlers in Deutschland zwischen August 2020 und April 2021. Der Händler vertreibt Bekleidung, Schuhe und Accessoires von Premium-Marken im mittleren bis oberen Preissegment mit eigenen Stores in 1A-Lagen in den größten Städten Deutschlands sowie über einen Online-Shop in mehreren europäischen Ländern.

Es wurden zwei verschiedene Interventionen gegen eine Kontrollgruppe getestet. Diesmal wurden diese am Ende des Bestellprozesses auf der Seite der Bestellbestätigung in Form von Feedback-Fragen ausgespielt – demzufolge entspricht in diesem Case die Anzahl der Bestellungen genau der Anzahl der Kund:innen. Die erste Intervention fragte danach, wie viel Zeit die Kundin oder der Kunde in der Regel benötigt, um Ware zurückzuschicken. Im Gegensatz zu Case 1 und Case 2 erfolgt die Aktivierung von Loss Aversion hier über die Frage selbst, die einen Zeitverlust bewusst macht.

Die zweite Frage zielte auf das Einholen eines „Commitments“ seitens der Kunden: Es wurde abgefragt, ob

Abbildung 10: Interventionen in Case 4 und zugehörige Behavior Patterns aus der PsyConversion®-Library

Kund:innen sich an der Mission des Onlinehändlers beteiligen würden, Retouren möglichst zu vermeiden. Wissenschaftlicher Hintergrund ist hier die Tendenz, dass ein abgegebenes Commitment zu konsistentem (in diesem Falle nachhaltigem) Verhalten führt, das entsprechende Behavior Pattern heißt Commitment and Consistency.

Ergebnisse

Im Vergleich zur Kontrollgruppe, die keine Frage erhielt, führten beide Interventionen zu einer signifikant niedrigeren Retourenquote (-2,48% bzw. -2,91%) und zu einem signifikant höheren Nettoumsatz (+0,1% bzw. +1,0%). Bemerkenswert ist dabei, dass 21% (Loss Aversion) bzw. 23% (Commitment and Consistency) der Besucher die jeweilige Frage tatsächlich beantwortet haben. Davon kündigten bei der Commitment-Frage über 88% ihre Unterstützung an – erklärten sich also bereit, dem Händler bei den Anstrengungen zur Retourenvermeidung zu helfen. Die durchschnittlich angegebene Zeitdauer für eine Retoure bei der Loss Aversion-Frage lag bei etwa 40 Minuten. Damit bewiesen die Kund:innen ein durchaus gutes Gespür für den tatsächlichen Zeitaufwand, der mit einer Retoure einhergeht (im Mittel sind dies 32 Minuten, siehe Abschnitt 2.1).

Kund:innen konnten zum Zeitpunkt der Ausspielung der jeweiligen Frage auf der Bestellbestätigung keine unmittelbaren Änderungen mehr an ihrer Bestellung vornehmen. Die Senkung der Retourenquote scheint daher vor allem dadurch zustande zu kommen, dass Kund:innen von der jeweiligen Bestellung mehr behalten haben. Sowohl das Commitment als auch das Bewusstsein eines Zeitverlusts scheinen dazu beigetragen zu haben. Damit ist belegt, dass Interventionen nicht nur vor, sondern auch nach dem Be-

Damit ist belegt, dass Interventionen nicht nur vor, sondern auch nach dem Bestellzeitpunkt eine retourenreduzierende Wirkung haben können.

stellzeitpunkt eine retourenreduzierende Wirkung haben können. Die Bestellbestätigungs- bzw. Danke-Seite besitzt damit ein bisher weitgehend ungenutztes Potenzial für die Retourenreduzierung.

Aufgrund des hohen Anteils an Stammkunden, ist zudem davon auszugehen, dass diese Kunden infolge von Commitment and Consistency und Loss Aversion in weiteren Bestellungen auch bewusster eingekauft haben. Die Hervorrufung einer nachhaltigen Verhaltensänderung als Folge von Behavioral Design-Interventionen konnten wir bereits in vorangegangenen Studien nachweisen (El Kihal et al., 2021).

Behavior Pattern	Conversion Rate			Retourenquote			Nettoumsatz pro Visit (EUR)			Visits		Bestellungen	
	Intervention	Status Quo	Δ %	Intervention	Status Quo	Δ %	Intervention	Status Quo	Δ %	Intervention	Status Quo	Intervention	Status Quo
Case 1 (NL, DE)													
Standard-Umweltbotschaft	48,77 %	48,55 %	0,45 %	60,20 %	60,01 %	0,32 %	29,86	31,98	-6,63 % *	2.961		1.444	
Soziale Norm	47,91 %	48,55 %	-1,32 %	57,87 %	60,01 %	-3,57 % *	32,97	31,98	3,10 % *	3.273		1.568	
Reziprozität	48,27 %	48,55 %	-0,58 %	60,79 %	60,01 %	1,30 %	32,16	31,98	0,56 %	3.205		1.547	
Loss Aversion	47,41 %	48,55 %	-2,35 %	57,09 %	60,01 %	-4,87 % *	32,60	31,98	1,94 % *	3.240		1.536	
Illusion of Control	49,14 %	48,55 %	1,22 %	59,45 %	60,01 %	-0,93 %	33,37	31,98	4,35 % *	3.268	888	1.606	431
Standard-Umweltbotschaft (DE)	48,31 %	51,21 %	-5,66 % *	50,53 %	51,20 %	-1,31 % *	178,42	183,41	-2,72 % *	5.310		2.565	
Reziprozität (DE)	48,52 %	51,21 %	-5,25 % *	49,82 %	51,20 %	-2,70 % *	183,64	183,41	0,13 % *	5.429	5.066	2.634	2.594
Summe										26.686	32.640	12.900	15.925
Case 2 (DE)													
Soziale Norm	37,37 %	37,75 %	-1,01 %	69,11 %	71,27 %	-3,03 % *	20,46	20,59	-0,63 % *	2.149		803	
Deskriptive Norm (Referenz)	37,73 %	37,75 %	-0,05 %	70,23 %	71,27 %	-1,46 % *	20,11	20,59	-2,33 % *	2.115		798	
Self-Interest	39,46 %	37,75 %	4,53 % *	68,70 %	71,27 %	-3,61 % *	22,48	20,59	9,18 % *	2.093		826	
Loss Aversion	37,57 %	37,75 %	-0,48 %	68,30 %	71,27 %	-4,17 % *	21,01	20,59	2,04 % *	2.047		769	
Deskriptive Norm (Abweichung)	37,62 %	37,75 %	-0,34 %	67,90 %	71,27 %	-4,73 % *	20,85	20,59	1,26 % *	2.060		775	
Deskriptive Norm (Umsetzung)	36,70 %	37,75 %	-2,78 %	69,70 %	71,27 %	-2,20 % *	21,03	20,59	2,14 % *	1.921		705	
Reziprozität	34,14 %	37,75 %	-9,56 % *	68,78 %	71,27 %	-3,49 % *	18,87	20,59	-8,35 % *	2.103	4.072	718	1.537
Summe										14.888	18.560	5.394	6.931
Case 3													
Standard-Nachhaltigkeitsbotschaft	60,70 %	61,51 %	-1,32 %	51,59 %	51,25 %	0,66 %	120,44	123,89	-2,78 % *	1.776		1.078	
Illusion of Control	60,48 %	61,51 %	-1,67 %	50,22 %	51,25 %	-2,01 % *	127,43	123,89	2,86 % *	1.903	723	1.151	445
Summe										3.679	4.402	2.229	2.674
Case 4													
Loss Aversion				31,45 %	32,25 %	-2,48 % *	163,97	163,95	0,01 % *	25.542		25.542	
Illusion of Control				31,31 %	32,25 %	-2,91 % *	165,43	163,95	0,90 % *	25.473	2.974	25.473	2.974
Summe										51.015	53.989	51.105	53.989
Summe										95.868	109.591	71.538	79.519

*statistisch signifikant (05)

Tabelle 3: Effekte der Interventionen im Überblick

7. Diskussion der Ergebnisse

Die vorliegende Studie belegt, dass eine verhaltenspsychologisch fundierte Intervention zu signifikanten Verhaltensänderungen führen kann – vollkommen ohne dass es dafür monetäre oder restriktive Maßnahmen braucht. Retouren lassen sich durch intelligente Kommunikation also deutlich reduzieren.

Die signifikanten Effekte auf Retourenquote und Nettoumsatz sind umso bemerkenswerter, wenn man bedenkt, dass zwischen der Ausspielung des jeweiligen verhaltensökonomischen Interventionen und der eigentlichen Rücksendeentscheidung mehrere Tage, teilweise Wochen vergehen. Zudem deuten insbesondere die Interventionen am Ende des Bestellprozesses (Studie 4) an, dass sich deren Wirkung auch auf Folgebestellungen auswirkt und nicht nur kurzfristige Verhaltensanstöße, sondern nachhaltige Verhaltensänderungen herbeiführen kann.

Dieser Nebeneffekt ist mehr als willkommen: Die häufige Konfrontation mit den Umweltimplikationen von Retouren kann ein gesellschaftliches Umdenken unterstützen. Die Hervorrufung eines bewussteren und kooperativen

Die häufige Konfrontation mit den Umweltimplikationen von Retouren kann ein gesellschaftliches Umdenken unterstützen.

Bestellverhaltens kann dabei als Win-Win-Situation betrachtet werden: Denn die Ergebnisse haben gezeigt, dass nachhaltige Verhaltensänderungen nicht auf Kosten des Um-

satzes gehen muss, sondern bei richtiger Anwendung sogar mit einer signifikanten Umsatzsteigerung einher gehen kann.

Kleiner Hinweis mit großer Wirkung

Wir haben gesehen, dass bereits geringfügige Veränderungen in der Kommunikation signifikante Veränderungen im Verhalten auslösen können. Das ist der Kerngedanke der Behavioral Design-Ansätze, mit denen wir in der Studie gearbeitet haben. So hat beispielsweise Case 1 gezeigt, dass – obwohl wir es oft nicht wahrhaben möchten – das

Verhalten anderer Menschen unser eigenes Verhalten stark beeinflusst (Soziale Normen). Eine Verhaltensänderung in Form signifikant niedrigerer Retourenquoten gelang zudem durch die unterschiedliche Berücksichtigung der menschlichen Tendenz, Verluste zu vermeiden (Loss Aversion; Case 1, 2 und 4). Ferner senkte das Bewusstmachen von eigenen Vorteilen (Self-Interest) und das Gefühl von Kontrolle (Illusion of Control) nicht nur die Retourenquote, sondern steigerte auch die Kaufwahrscheinlichkeit und den Nettoumsatz (Case 1 und 2). Das lässt sich damit erklären, dass im Fashion-Bereich Individualität ein zentrales Kaufmotiv darstellt (auch bei der Kauf- sowie Rücksendeentscheidung): psychologische Mechanismen wie Eigennutzen und das Gefühl von Kontrolle scheinen hier eine besondere Überzeugungskraft zu entfachen.

Umgekehrt zeigt sich auch: Eine simple Umweltbotschaft ohne die Einbeziehung von aktivierenden Verhaltensmustern erzeugt nicht nur keine, sondern sogar eine kontraproduktive Wirkung. Statt Kooperationsbereitschaft entstehen Gefühle von Bevormundung und Reaktanz. Diese schmälern nicht nur den Umsatz sondern erhöhen auch die Retourenquote (Case 1 und 3).

Eine simple Umweltbotschaft ohne die Einbeziehung von aktivierenden Verhaltensmustern erzeugt nicht nur keine, sondern sogar eine kontraproduktive Wirkung.

Herausforderungen bei der Umsetzung

Trotz der großen Potenziale zur Verhaltensänderung muss die Einbindung verhaltenspsychologischer Mechanismen in der Kommunikation differenziert betrachtet werden. Erstens können verschiedene Interventionen durchaus unterschiedlich wirken und auch zu unerwünschten Effekten führen: Am Beispiel der verschiedenen Norm-Typen (Case 2) hat sich gezeigt, dass unerwünschte Verhaltenswirkungen in Form von Umsatzrückgängen entstehen, wenn eine soziale Norm das Verhalten irrelevanter Referenzgruppen beschreibt. Dagegen lassen sich deutliche Retourensenkungen und Umsatzsteigerungen erreichen, wenn es gelingt, eine persönliche Abweichung von der Norm überzeugend darzustellen und gleichzeitig die

Umsetzung von konformen Verhalten zu erleichtern, z.B. durch unkomplizierten Zugang zum Kundenservice oder Hilfestellungen zum Finden der richtigen Größe. Es kommt also darauf an, die für die jeweilige Situation treffende und relevante soziale Norm zu kommunizieren.

Zweitens hat die Untersuchung gezeigt, dass die Wirkung der Interventionen vom Kontext und weiteren Einflussfaktoren abhängt (wie z. B. dem Kundensegment). So kann ein kooperatives Verhalten nach dem Prinzip der Gegenseitigkeit (Reziprozität) nur dann entstehen, wenn die Vorleistung von den jeweiligen Besucher:innen auch wertgeschätzt wird. Dies gelang in diesem Fall bei deutschen aber nicht bei niederländischen Kunden (Case 1 und 2). Es braucht also eine individuelle Kundenansprache mit passgenauen Verhaltensanreizen und den richtigen psychologischen Mechanismen, die in der jeweiligen Situation beim Kunden ankommen und überzeugen.

8. Implikationen

Wer die psychologischen Mechanismen hinter menschlichen (Kauf-)Entscheidungen versteht, kann das Verhalten systematisch beeinflussen, ohne Kund:innen dabei einschränken zu müssen. Im Gegenteil: Der Ansatz unterstützt Kund:innen, ihr beabsichtigtes Verhalten auch in die Tat umzusetzen und ihrem Wunsch nach nachhaltigem Konsum nachzukommen (siehe: Intention-Action-Gap). So können signifikant Retouren und Transportemissionen zugunsten unseres Klimas vermieden werden.

Quer über die vier durchgeführten Experimente hinweg, ist ersichtlich geworden, dass die Retourenrate bereits mit den im Rahmen dieser Studie verwendeten Mittel um rund 4 % gesenkt werden kann. Wir gehen davon aus, dass durch weitere konzeptionelle Verfeinerung der Interventionen, zusätzliche Behavior Patterns und Training des Algorithmus dieser

Die Senkung der Retourenrate entspricht einer potenziellen Vermeidung von 15,75 Millionen Retourenpaketen bzw. rund 13.000 t CO₂ – jedes Jahr und allein in Deutschland.

Wert auf mindestens 5 % steigen wird. Diese Senkung der Retourenrate entspricht einer potenziellen Vermeidung von 15,75 Millionen Retourenpaketen bzw. rund 13.000 t CO₂ – jedes Jahr und allein in Deutschland.

Obwohl auch auf Seiten der Kund:innen das Nachhaltigkeitsbewusstsein gestiegen ist, machen diese in der Regel (und berechtigterweise) nicht sich selbst, sondern den Händler für ihre Retoure verantwortlich. Daher ist es wichtig zu betonen, dass E-Commerce-Unternehmen diese Effekte erreichen können, ohne auf monetäre oder restriktive Maßnahmen zurückgreifen zu müssen. Richtig angewendet ermöglicht ein konsequenter Behavioral Design-Ansatz im Gegensatz zu restriktiven Maßnahmen nicht nur die Retourenquote zu senken, Kund:innen zu überzeugen, bewusster zu bestellen, sondern steigert auch den Umsatz. Wir halten auf Basis der Experimentaldaten eine Erhöhung von durchschnittlich 2 % für realistisch – das entspricht einen Zusatzumsatz der Branche von 1,7 Milliarden Euro (Hahn, 2021). Zusätzlich ist anzumerken, dass dieser Umsatz äußerst profitabel ist, da er bei nahezu gleichbleibenden Kosten entsteht: Ausgaben des Händlers z. B. für Suchmaschinen- oder Bannerwerbung werden in der Regel klickbasiert berechnet, entstehen also auch im Fall einer Retoure, ohne dass den Kosten ein Umsatz gegenübersteht.

Nicht zuletzt handelt es sich bei der Ausspielung von verhaltensökonomischen Interventionen um minimal-invasive Eingriffe, die für Unternehmen nicht nur vergleichsweise kostengünstig sind, sondern auch stets komplementär zu anderen Maßnahmen erfolgen können.

Transformation der Kund:innenansprache

Um das Potenzial der Verhaltenspsychologie effektiv nutzen zu können, sollten Unternehmen ihre Kommunikationsstrategien mit evidenzbasierten Behavioral Design-Lösungen ergänzen und Strukturen schaffen, um den Transfer verhaltenspsychologischer Erkenntnisse in die Onsite-Kommunikation zu ermöglichen. Hierfür benötigt es Offenheit für Experimente, wissenschaftlich fundierte Targeting- und Analyse-Tools und nicht zuletzt den Aufbau verhaltenspsychologischen Wissens, um Kund:innenentscheidungen besser nachvollziehen zu können.

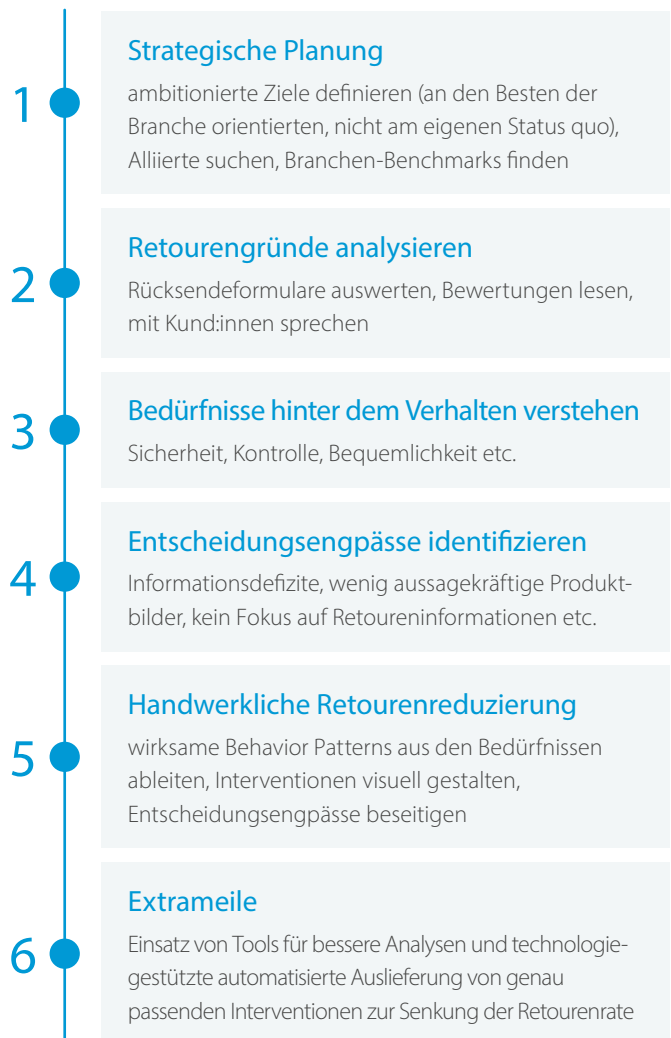
Die optimierte Kommunikation entfacht vor allem dann eine Wirkung, wenn Kund:innen in Verbindung mit der Intervention das gewünschte Verhalten möglichst leicht gemacht wird, z. B. durch unkomplizierten Zugang zum Kundenservice, einfache Hilfestellungen und Tools zum Finden der richtigen Größe. Undifferenzierte Verhaltensappelle und profane Umweltbotschaften können hingegen das Retourenproblem sogar vergrößern, wie die Ergebnisse zeigen.

Dynamische Überzeugung statt statischer Lösungen

Angesichts der vorliegenden Ergebnisse wird ersichtlich, dass eine verallgemeinernde Nutzung von Interventionen nicht nur zu Nulleffekten, sondern zu unerwünschten Verhaltensänderungen in Form von höheren Retourenquoten und sinkenden Umsätzen führen kann. Obgleich sich einige Reaktionen auf einzelne Maßnahmen als durchaus stabil und replizierbar herausgestellt haben, sollten Gewinnvarianten nicht dauerhaft und über mehrere Kontexte hinweg ausgerollt werden. Gerade der Online-Handel zeichnet sich durch ständig veränderte Entscheidungskontexte aus: Promotionen, komplexe Sortimente mit variierender Verfügbarkeit, unterschiedliche Charakteristika der Kund:innen. Daher ist eine dynamische und differenzierte Ausspielung von Interventionen sinnvoll, um gewünschte Verhaltensänderungen zuverlässig und risikofrei erzielen zu können. Hierbei unterstützen die Potenziale künstlicher Intelligenz: Algorithmen können aus den unterschiedlichsten Konstellationen von Einflussvariablen lernen und die jeweils optimale Botschaft vorhersagen und ausspielen. Damit lässt sich in Echtzeit auf Veränderungen im Kund:innenverhalten reagieren.

9. Nächste Schritte

Mit Behavioral Design gegen Retouren vorzugehen ist – wie die Ergebnisse gezeigt haben – ein durchaus effektiver Weg, wenn auch kein ganz trivialer. Umso wichtiger ist es, einer sinnvollen Vorgehensweise zu folgen. In der Praxis hat sich folgender 6-Punkte-Plan bewährt:



Sie haben die Studie bis zum Ende gelesen – vielen Dank für Ihr Interesse! Bei Anregungen, Ergänzungen, oder Fragen zur Umsetzung Ihrer eigenen Behavioral Design Strategie zur Senkung der Retourenrate stehen wir jederzeit gerne zur Verfügung.

Dr. Philipp Spreer, elaboratum
philipp.spreer@elaboratum.de

Dr. Thilo Pfrang, behamics
thilo.pfrang@behamics.com

Dr. Marc Linzmayer
marc.linzmayr@unisg.ch

Quellenverzeichnis

- Blanton, H., Stuart, A. E., & Van den Eijnden, R. J. (2001). An introduction to deviance-regulation theory: The effect of behavioral norms on message framing. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(7), 848-858.
- BIEK (2018). Zahlen – Daten – Fakten der KEP-Branche. Abgerufen von www.biek.de/download.html?getfile=1551
- Billomat (2019). Onlineshop-Betreiber aufgepasst: Was Retouren kosten. Abgerufen von www.billomat.com/magazin/online-shops-retouren-kosten/
- Dallmus, A. (2020). Wann Onlineshopping wirklich nachhaltig ist. Bayerischer Rundfunk. Abgerufen von www.br.de/radio/bayern1/inhalt/experten-tipps/umweltkommissar/umwelt-einkaufen-online-laden-100.html
- E-Commerce Institut Köln (2016). Die Reduzierung der Retourenquote – nachhaltiger Erfolg im E-Commerce. Abgerufen von ecommerceinstitut.de/reduzierung-der-retourenquote/
- El Kihal, S., Emrich, O., & Pfrang, T. (2021). Toward the Point of No Return: Behavioral Appeals for Reducing Product Returns in Online Shopping Environments. Working Paper.
- elaboratum (2021). Von E-Commerce zu ECO-mmerce. Wie Behavioral Design die Lücke zwischen guten Absichten und nachhaltigen Kaufentscheidungen schließt. Abgerufen von www.elaboratum.de/whitepaper-von-ecommerce-zu-eco-mmerce/
- Goldstein, N. J., Cialdini, R. B., & Griskevicius, V. (2008). A room with a viewpoint: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels. *Journal of consumer Research*, 35(3), 472-482.
- Hahn, I. (2021). E-Commerce: Rekordumsatz im Jahr 2020. EHI Retail Institute. Abgerufen von <https://www.stores-shops.de/konzept/handelsstruktur/e-commerce-rekordumsatz-in-2020/>; de.statista.com/statistik/daten/studie/70190/umfrage/umsatz-im-deutschen-einzelhandel-zeitreihe/
- Heinemann, G., & Mulyk, A. (2020). bevh-Retourenkompendium. Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e. V. Abgerufen von www.bevh.org/fileadmin/content/04_politik/Nachhaltigkeit/Retourenkompendium/bevh-Retourenkompendium_Webseite.pdf
- ibi research (2013). Retourenmanagement im Online-Handel – Das Beste daraus machen: Daten, Fakten und Status quo. Abgerufen von www.ecommerce-leitfaden.de/download/Retourenmanagement-im-Online-Handel_-_Das-Beste-daraus-machen.pdf
- ibi research (2020). Handel im digitalen Wandel: wie online eingekauft wird. Abgerufen von ibi.de/veroeffentlichungen/handel-im-digitalen-wandel
- Internet World Business (2021). Online-Handel trotz Paket-Booms mit sinkendem Retouren-Anteil. Abgerufen von www.internet-world.de/logistik/retoure/online-handel-trotz-paket-booms-sinkendem-retouren-anteil-2622016.html
- Kannenberg, A. (23. Januar 2020). Wirtschaftsforscher: 2019 neuer Rekord bei Retouren im Onlinehandel. Heise online. Abgerufen von www.heise.de/newsticker/meldung/Wirtschaftsforscher-2019-neuer-Rekord-bei-Retouren-im-Onlinehandel-4644258.html
- Kläsgen, M. (18. Juni 2019). Dieser Forscher will, dass Kunden ihre Retouren bezahlen. Süddeutsche Zeitung. Abgerufen von www.sueddeutsche.de/wirtschaft/retouren-vernichtung-asdecker-1.4489432
- LFCA (2021). Practical Steps Towards Net Zero for E-Commerce. Berlin: Leaders for Climate Action Umweltschutz e.V.
- Logistik Heute (2021). E-Commerce: Onlinehandel in Deutschland erzielt 2020 einen Umsatz von mehr als 83 Milliarden Euro. Abgerufen von logistik-heute.de/news/e-commerce-onlinehandel-deutschland-erzielt-2020-einen-umsatz-von-mehr-als-83-milliarden-euro-32645.html
- Parcellab (2021). Retouren im Online-Shop: Die größten Herausforderungen für Händler und Kunden. Abgerufen von parcellab.com/de/resources/study/e-commerce-retourenstudie-2021/
- Ptock, J. (2018). KEP: Transportaufkommen, Durchschnittsgewicht der Sendungen und Fahrzeugbestand [Web Log Eintrag]. Abgerufen von www.logistik-watchblog.de/neuheiten/1567-kep-transportaufkommen-durchschnittsgewicht-sendungen-fahrzeugbestand.html

- Reuters (2013). Online retailers go hi-tech to size up shoppers and cut returns. Abgerufen von www.reuters.com/article/net-us-retail-online-returns-idUSBRE98Q0GS20131001
- Rudnicka, J. (2021). Durchschnittlicher Stundenlohn in Deutschland bis 2020. Statista. Abgerufen von de.statista.com/statistik/daten/studie/17494/umfrage/deutschland-arbeitsverguetung-stundenlohn/#:~:text=Im%20Jahr%202019%20betrug%20der,18%2C63%20Euro%20pro%20Stunde
- Schroder, J. (26. Januar 2021). Fast 15 Prozent mehr Umsatz: Deutscher Onlinehandel profitiert von Corona-Krise. FashionUnited. Abgerufen von fashionunited.de/nachrichten/einzelhandel/fast-15-prozent-mehr-umsatz-deutscher-onlinehandel-profitiert-von-corona-krise/2021012638982
- Spreer, P. (2021a). PsyConversion: 117 Behavior Patterns für eine noch bessere User Experience und höhere Conversion-Rate (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Spreer, P. (2021b). Nutzerführung oder Manipulation? Wo die Grenze verläuft. Handelsjournal. Abgerufen von www.handelsjournal.de/wo-die-grenze-zwischen-nutzerfuehrung-und-manipulation-verlaeuft.html
- Statista (2013). Anteil der Warengruppen am Paketvolumen im B2C-Commerce in Deutschland 2013. Abgerufen von de.statista.com/statistik/daten/studie/326257/umfrage/anteil-der-warengruppen-am-paketvolumen-im-b2c-commerce-in-deutschland/
- Statista (2014). Umfrage zur Gewinnmarge pro Warenkorb in Online-Shops 2014. Abgerufen von de.statista.com/statistik/daten/studie/253325/umfrage/durchschnittliche-gewinnmarge-pro-warenkorb-in-online-shops/
- Statista (2020). Umfrage zu Retouren von online bestellter Waren in Europa 2020. Abgerufen von de.statista.com/statistik/daten/studie/652514/umfrage/anteil-der-retouren-bei-online-kaeufen-in-ausgewaehlten-laendern-europas/
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2009). Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. London: Penguin Books.
- Universität Bamberg (2019a). Retourentacho 2018/2019 ausgewertet. Abgerufen von www.retourenforschung.de/info-retourentacho2019-ausgewertet.html
- Universität Bamberg (2019b). Maßnahmen gegen massenhafte Rücksendungen im Onlinehandel. Abgerufen von www.uni-bamberg.de/presse/pm/artikel/massnahmen-retouren-2019/
- ZDF Presse und Information (2018). „Frontal 21“: Amazon vernichtet massenhaft Retouren und neuwertige Produkte. Abgerufen von presseportal.zdf.de/pressemitteilung/mitteilung/frontal-21-amazon-vernichtet-massenhaft-retouren-und-neuwertige-produkte/
- Zimmermann, T., Memelink, R., Rödig, L., Reitz, A., Pelke, N., John, R., & Eberle, U. (2020). Die Ökologisierung des Onlinehandels: Neue Herausforderungen für die umweltpolitische Förderung eines nachhaltigen Konsums. Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt.

Herausgeber

elaboratum GmbH
Kaflerstraße 2
81241 München
www.elaboratum.de

Haftung

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung der elaboratum GmbH. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischer Form. Eine Weitergabe an Dritte ist nicht gestattet.

© 2021 elaboratum GmbH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.