

# **Retourenmanagement im Online-Handel**

Inauguraldissertation  
zur Erlangung des akademischen Grades  
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft (Dr. rer. oec.)  
an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft  
– Schumpeter School of Business and Economics –  
der Bergischen Universität Wuppertal

vorgelegt von  
Lena Feider, M.Sc.  
aus Düsseldorf

Wuppertal, im Juni 2017

Erstgutachterin: Prof. Dr. Ina Garnefeld  
Zweitgutachter: Prof. Dr. Tobias Langner

Die Dissertation kann wie folgt zitiert werden:

urn:nbn:de:hbz:468-20180326-144837-1

[<http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn%3Anbn%3Ade%3Ahbz%3A468-20180326-144837-1>]

## **Danksagung**

Die vorliegende Dissertation entstand im Rahmen meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Dienstleistungsmanagement, der Bergischen Universität Wuppertal. Während meiner Dissertationszeit haben mich zahlreiche Personen aus dem akademischen, beruflichen und persönlichen Umfeld unterstützt, denen ich an dieser Stelle meinen Dank aussprechen möchte.

Zunächst bedanke ich mich bei meiner Doktormutter Frau Prof. Dr. Ina Garnefeld, die meine Begeisterung für die Forschung geweckt hat und durch ihre wertvollen Anregungen sowie ihre hervorragende Unterstützung entscheidend zum Erfolg dieser Arbeit beigetragen hat. Während meiner Zeit am Lehrstuhl durfte ich im Rahmen von zahlreichen Forschungsprojekten vielfältige Erfahrungen sammeln, die mich in meiner akademischen und persönlichen Entwicklung sehr geprägt und gestärkt haben. Bedanken möchte ich mich zudem bei Herrn Prof. Dr. Tobias Langner für die Übernahme des Zweitgutachtens und für die kritische und anregende Diskussion während meiner Disputation. Ein herzlicher Dank geht auch an Frau Prof. Dr. Christine Volkmann, Herrn Prof. Dr. André Betzer und Herrn Prof. Dr. Stephan Zielke für das Mitwirken in der Prüfungskommission.

Großer Dank gebührt ebenfalls meinen ehemaligen und derzeitigen Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl. Andrea Bruns, Stefan Garding, Ann-Kathrin Grötschel, Tabea Krah, Katharina Kessing und Jana Wies haben mich in den vergangenen Jahren auf unterschiedliche Weise unterstützt und dafür gesorgt, dass ich mich am Lehrstuhl stets sehr wohl gefühlt habe. Daneben gilt mein Dank auch Martina vom Grafen für die administrative und organisatorische Hilfe sowie allen wissenschaftlichen und studentischen Hilfskräften für die zuverlässige und engagierte Unterstützung.

Zudem bedanke ich mich bei Herrn Prof. Robert W. Palmatier, Ph.D., bei dem ich während meiner Promotion einen Forschungsaufenthalt verbracht habe. Von der Zeit an der University of Washington und der Zusammenarbeit mit ihm habe ich sowohl fachlich als auch persönlich sehr profitiert. Weiterhin gilt mein Dank den Teilnehmern der halbjährlich stattfindenden Marketing-Dissertantenwerkstatt der Universitäten Braunschweig, Dortmund und Paderborn für das konstruktive Feedback, die anregenden Diskussionen sowie das unterhaltsame Abendprogramm. Besonders danken möchte ich auch Dr. Eva Böhm und Dr. Lena Steinhoff,

mit denen ich im Rahmen verschiedener Forschungsprojekte sehr konstruktiv zusammenarbeiten durfte.

Darüber hinaus möchte ich mich auch bei meinen Freunden für ihr offenes Ohr, ihre emotionale Unterstützung und die Ablenkung fernab vom Schreibtisch bedanken. Mein ganz besonderer Dank gilt meiner Familie, die mir stets den Rücken gestärkt und mich während aller Höhen und Tiefen meiner Promotionszeit – weit über das Korrekturlesen der Arbeit hinaus – unterstützt hat. Von ganzem Herzen danke ich zuletzt meinem Freund Stephan Klimke, der mir während des gesamten Dissertationsprojektes zur Seite stand und meine Launen immer geduldig ertragen hat. Seine Motivation und Unterstützung haben erheblich zum erfolgreichen Abschluss meiner Promotion beigetragen. Ihm und meiner Familie widme ich diese Arbeit.

Lena Feider

## **Inhaltsübersicht**

<b>Inhaltsübersicht.....</b>	<b>II</b>
<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>1. Einführung in das Thema .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Retourenmanagement zur Steigerung des Kundenwerts .....</b>	<b>12</b>
<b>3. Der Einfluss der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten.....</b>	<b>37</b>
<b>4. Der Einfluss personalisierter Appelle auf das Retourenverhalten.....</b>	<b>71</b>
<b>5. Gesamtheitliche Schlussbetrachtung .....</b>	<b>92</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>104</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>123</b>

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Inhaltsübersicht.....</b>	<b>II</b>
<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>1. Einführung in das Thema .....</b>	<b>1</b>
1.1 Relevanz des Themas für die Marketingforschung und -praxis .....	1
1.2 Forschungsrahmen und Zielsetzung der Arbeit .....	5
1.3 Aufbau der Arbeit .....	9
<b>2. Retourenmanagement zur Steigerung des Kundenwerts .....</b>	<b>12</b>
2.1 Relevanz eines Retourenmanagements im Online-Handel.....	13
2.2 Der Einfluss der Retourenpolitik auf den Kundenwert .....	14
2.3 Retourenmanagement zur Steigerung des Kundenwerts .....	18
2.3.1 Unternehmensstrategie .....	19
2.3.2 Vorkaufphase .....	26
2.3.3 Kaufphase.....	29
2.3.4 Nachkaufphase .....	32
2.4 Zusammenfassung und Ausblick.....	35
<b>3. Der Einfluss der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten.....</b>	<b>37</b>
3.1 Einleitung.....	38
3.2 Untersuchungsmodell und Hypothesen .....	42
3.2.1 Austauschtheorie .....	42
3.2.2 Hypothesen zur Wirkung der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten von Konsumenten .....	43
3.2.2.1 Wahrgenommener Aufwand.....	43

Inhaltsverzeichnis	IV
3.2.2.2 Psychologisches Eigentum .....	44
3.2.2.3 Die moderierende Rolle der Versandkosten .....	46
3.2.3 Zusammenfassung des Untersuchungsmodells .....	48
3.3 Studie 1: Feldstudie .....	49
3.3.1 Datengrundlage .....	49
3.3.2 Methode.....	50
3.3.2.1 Grundidee und Anwendungsbereiche von Matchingverfahren .....	50
3.3.2.2 Propensity Score Matching .....	51
3.3.3 Ergebnisse der Hypothesenprüfung .....	56
3.3.4 Post Hoc Test .....	57
3.4 Studie 2: Experimentelle Studie .....	58
3.4.1 Methode.....	58
3.4.1.1 Forschungsdesign und Stichprobe .....	58
3.4.1.2 Vorgehensweise .....	59
3.4.1.3 Manipulations- und Realitätscheck.....	59
3.4.1.4 Operationalisierung der Variablen.....	60
3.4.1.5 Konstruktmessung .....	60
3.4.2 Ergebnisse der Hypothesenprüfung .....	61
3.4.3 Post Hoc Test .....	63
3.5 Diskussion .....	64
3.5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse .....	64
3.5.2 Implikationen für die Wissenschaft .....	65
3.5.3 Implikationen für die Unternehmenspraxis.....	66
3.5.4 Limitationen und Ausblick.....	69

---

<b>4. Der Einfluss personalisierter Appelle auf das Retourenverhalten .....</b>	<b>71</b>
4.1 Einleitung.....	72
4.2 Untersuchungsmodell und Hypothesen .....	74
4.2.1 Reaktanztheorie.....	74
4.2.2 Hypothesen zur Wirkung personalisierter Droh-Appelle auf die Retourenabsicht und Kundenloyalität.....	75
4.2.3 Hypothesen zum Vergleich der Wirkungen von personalisierten Droh- und normativen Appellen auf die Retourenabsicht und Kundenloyalität.....	77
4.3 Experimentelle Studie.....	79
4.3.1 Methode.....	79
4.3.1.1 Forschungsdesign und Stichprobe .....	79
4.3.1.2 Vorgehensweise .....	80
4.3.1.3 Manipulations- und Realitätschecks .....	81
4.3.1.4 Operationalisierung der Variablen.....	82
4.3.1.5 Konstruktmessung .....	82
4.3.2 Ergebnisse der Hypothesenprüfung .....	84
4.4 Diskussion .....	87
4.4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse .....	87
4.4.2 Implikationen für die Wissenschaft .....	88
4.4.3 Implikationen für die Unternehmenspraxis.....	89
4.4.4 Limitationen und weiterer Forschungsbedarf .....	90
<b>5. Gesamtheitliche Schlussbetrachtung .....</b>	<b>92</b>
5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	92
5.2 Implikationen für die Wissenschaft.....	97
5.3 Implikationen für die Unternehmenspraxis .....	99
5.4 Limitationen und weiterer Forschungsbedarf.....	101

Inhaltsverzeichnis	VI
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>104</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>123</b>

---

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1.1: Konzeptioneller Rahmen der Arbeit.....	6
Abbildung 1.2: Struktur der Arbeit.....	11
Abbildung 2.1: Wirkungen der Retourenpolitik auf den Kundenwert .....	15
Abbildung 2.2: Arten von Retouren .....	17
Abbildung 2.3: Ansatzpunkte für ein systematisches Retourenmanagement.....	19
Abbildung 3.1: Studienüberblick und Untersuchungsmodell zur Wirkung von Zahlungsmethoden auf das Retourenverhalten .....	48
Abbildung 3.2: Ablauf des Propensity Score Matching Verfahrens .....	52
Abbildung 3.3: Einfluss von Zahlungsmethode und Versandkosten auf das Retourenverhalten der Konsumenten .....	57
Abbildung 4.1: Untersuchungsmodell zur Wirkung personalisierter Appelle auf das Retourenverhalten und die Kundenloyalität.....	79
Abbildung 4.2: Einfluss personalisierter Appelle auf die wahrgenommene Reaktanz der Kunden .....	85
Abbildung 5.1: Zusammenspiel der einzelnen Beiträge zur Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage.....	93

---

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 2.1:	Strategische Maßnahmen zur Reduktion der Retourenwahrscheinlichkeit..	20
Tabelle 2.2:	Operative Maßnahmen zur Reduktion der Retourenwahrscheinlichkeit in der Vorkaufphase .....	26
Tabelle 2.3:	Operative Maßnahmen zur Reduktion der Retourenwahrscheinlichkeit in der Kaufphase.....	29
Tabelle 2.4:	Operative Maßnahmen zur Reduktion der Retourenwahrscheinlichkeit in der Nachkaufphase .....	32
Tabelle 3.1:	Operationalisierung der Matchingvariablen für die Wahl einer Zahlungsmethode .....	53
Tabelle 3.2:	Koeffizienten der logistischen Regression für die Berechnung der Propensity Scores der Wahl einer Zahlungsmethode.....	54
Tabelle 3.3:	Mittelwerte der Gruppen (Zahlung vor vs. nach Warenerhalt) vor und nach dem statistischen Matching sowie Percentage Reduction Bias .....	56
Tabelle 3.4:	Informationen zur Konstruktrelia bilität und -validität der Variablen psychologisches Eigentum und wahrgenommener Aufwand.....	61
Tabelle 3.5:	Ergebnisse der PROCESS-Analyse zu den direkten und indirekten Wirkungen von Zahlungsmethoden auf das Retourenverhalten .....	63
Tabelle 4.1:	Informationen zur Konstruktrelia bilität und -validität der Variablen Reaktanz, Retourenabsicht und Kundenloyalität .....	83
Tabelle 4.2:	Übersicht der Diskriminanzvalidität für Reaktanz, Retourenabsicht und Kundenloyalität .....	84
Tabelle 4.3:	Ergebnisse des PLS-Pfadmodells zu den direkten und indirekten Wirkungen personalisierter Appelle.....	86

# 1. Einführung in das Thema

## 1.1 Relevanz des Themas für die Marketingforschung und -praxis

Die Nutzung des Online-Kanals zum Verkauf von Produkten hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. So stellt das Internet mittlerweile einen der wichtigsten Marktplätze für die Transaktion von Gütern und Dienstleistungen dar (Leefflang et al. 2014, S. 1). Dies spiegelt sich vor allem im Umsatz des Online-Handels wider, der schon seit einigen Jahren zweistellige Wachstumsraten aufweist (eMarketer 2014). Allein im Jahr 2016 wurde ein weltweiter Gesamtumsatz von 1,91 Billionen US-Dollar durch den Online-Handel erwirtschaftet (eMarketer 2016). Zudem kaufen in Europa durchschnittlich fast 50 % (Center for Retail Research 2015, S. 2), in den USA sogar rund 80 % (Pew Research Center 2016) der Konsumenten regelmäßig online ein. Hochrechnungen belegen, dass auch in Zukunft weiterhin mit einem starken Wachstum des Online-Handels zu rechnen ist. So wird für das Jahr 2020 für den Online-Handel ein Gesamtumsatz von 4,06 Billionen US-Dollar prognostiziert (eMarketer 2016).

Für Unternehmen ergibt sich aus der Nutzung des Online-Kanals eine Vielzahl an Möglichkeiten. So können durch die Aufhebung zeitlicher und örtlicher Grenzen neue Märkte und Zielgruppen erschlossen und die Erreichbarkeit bestehender Kunden gesteigert werden (Kumar/Reinartz 2012, S. 254; Melis et al. 2016, S. 271; Tang/Xing 2001, S. 320). Auch bietet das Internet Händlern neue Möglichkeiten zur Generierung von Kundendaten, welche vom Unternehmen gezielt genutzt werden können, um ihren Kunden individualisierte und relevante Produktangebote zu unterbreiten (Mallapragada/Chandukala/Liu 2016, S. 21). Darüber hinaus können verschiedene transaktionsbezogene Aktivitäten wie die Aktualisierung von Preisen oder die Umsetzung von Verkaufsförderungsmaßnahmen schneller und kostengünstiger durchgeführt werden als im stationären Handel (Haws/Bearden 2006, S. 304; Zhang/Wedel 2009, S. 204). Insgesamt betrachtet bietet der Online-Handel für Unternehmen somit ein erhebliches Potenzial für die Vermarktung ihrer Produkte.

Gleichzeitig entstehen durch das Angebot und die Distribution von physischen Gütern über das Internet jedoch auch neue Herausforderungen für die Händler. Ein zentrales Problem mit erheblicher Managementrelevanz stellen dabei **Produktretouren** dar (Mollenkopf et al. 2007, S. 215; Petersen/Kumar 2015, S. 269). Diese sind online anders als im stationären Handel meist nicht auf defekte Produkte zurückzuführen (OnProcess Technology 2012, S. 2), sondern

resultieren vor allem aus der physischen Trennung von Angebot und Nachfrage im Rahmen einer Produktbestellung. Da Kunden die im Online-Shop angebotenen Produkte nicht wie im stationären Handel physisch begutachten können, haben sie keine Möglichkeit, das Produkt vor der Kaufentscheidung auf seine Beschaffenheit und seine spezifischen Eigenschaften hin zu überprüfen. Dementsprechend weichen insbesondere Produkte mit hohen „Touch and Feel“ Eigenschaften häufig von den Erwartungen des Kunden ab und werden aufgrund einer negativen Nachkaufevaluation im Anschluss an den Kauf retourniert (Minnema et al. 2016, S. 253; Ofek/Katona/Sarvary 2011, S. 42).

Dieses gesteigerte Retourenverhalten der Kunden stellt für Online-Händler ein **kostenintensives Problem** dar. So verursachen Retourenquoten von bis zu 40 % (Dunn 2015; Hartmann 2011) erhebliche Versand-, Prozess- und Logistikkosten (Ofek/Katona/Sarvary 2011, S. 43), welche im Durchschnitt 30-35 US-Dollar pro Retoure betragen können (Stock/Speth/Shear 2006, S. 58). Die durch Retouren entstandenen Kosten führten alleine in den USA im Jahr 2015 zu entgangenen Umsätzen in Höhe von fast 260 Milliarden US-Dollar (The Retail Equation 2015, S. 3) und damit verbundenen Gewinneinbußen von bis zu 3 % (Accenture 2011, S. 3).

Ein häufig von Unternehmen genutzter Ansatzpunkt um hohen Retourenquoten entgegenzuwirken stellt die Ausgestaltung der Retourenpolitik dar (Bahn/Boyd 2014, S. 415). Diese legt die Bedingungen einer Retoure im Hinblick auf den Retourenzeitraum, den Umfang und Aufwand einer Retoure sowie die Erstattung des Kaufpreises fest (Janakiraman/Syrdal/Freling 2016, S. 228). Die Ausgestaltung dieser Retourenkonditionen kann jedoch zu einem Zielkonflikt für Online-Händler führen: Nutzen Online-Händler eine strikte Retourenpolitik, welche beispielsweise die Kosten der Retoure auf den Kunden überträgt, führt dies zwar zu einer Senkung der Retourenhäufigkeit (Lantz/Hjort 2013, S. 193), gleichzeitig gehen mit dieser Maßnahme jedoch auch negative Wirkungen auf die Anbieter-Kunden-Beziehung einher. So steigert eine striktere Retourenpolitik das wahrgenommene Risiko der Kunden während des Kaufs (Wood 2001, S. 167) und führt somit zu einer reduzierten Kaufwahrscheinlichkeit (Bechwati/Siegal 2005, S. 365) und einer geringeren Wiederkaufsabsicht (Bower/Maxham III, S. 120). Insbesondere vor dem Hintergrund, dass Retouren nicht nur eine kleine Kundengruppe, sondern rund 70 % aller Kunden eines Unternehmens betreffen, können durch diese Maßnahme erhebliche negative Effekte auf die langfristige Profitabilität des Unternehmens entstehen (Petersen/Kumar 2015, S. 269).

Entscheiden sich Händler hingegen für die Umsetzung einer großzügigen Retourenpolitik, führt dies einerseits zu hohen und kostenintensiven Retourenquoten (King/Dennis/McHendry 2007, S. 730; Petersen/Kumar 2010, S. 88), andererseits jedoch auch zu positiven Effekten auf die Anbieter-Kunden-Beziehung wie einer gesteigerten Preisbereitschaft (Anderson/Hansen/Simester 2009, S. 421; Posselt/Gerstner/Radic 2008, S. 216), höherer Kundenzufriedenheit (Mollenkopf et al. 2007, S. 240) und einer als besser wahrgenommenen Produktqualität (Bonifield/Cole/Schultz 2010, S. 1062; Wood 2001, S. 167). Online-Händler stehen somit vor einem **Retourendilemma**, da eine striktere Retourenpolitik der Anbieter-Kunden-Beziehung schaden kann und eine großzügige Retourenpolitik zu hohen Retourenkosten für den Händler führt.

Um einen Ausweg aus diesem Dilemma zu finden, besteht ein wesentliches Ziel der Wissenschaft und Praxis in der Identifikation von Instrumenten und Maßnahmen, welche von Online-Händlern eingesetzt werden können, um Retouren zu reduzieren, ohne dabei einen negativen Effekt auf die Geschäftsbeziehung zum Kunden auszuüben. Trotz der hohen Relevanz dieses Themas wurden die Wirkungen strategischer und operativer Maßnahmen, welche über die reine Ausgestaltung der Retourenpolitik hinausgehen, noch nicht umfassend erforscht (Rao/Rabinovich/Raju 2014, S. 295). Es lassen sich **zwei wesentliche Forschungslücken** identifizieren, die eine weitergehende Forschung auf dem Gebiet des Retourenmanagements erforderlich machen.

Erstens mangelt es in der Literatur bisher an einem **systematischen Überblick verschiedener Maßnahmen**, welche Online-Händler während der einzelnen Phasen des Kaufprozesses nutzen können, um auf das Retourenverhalten der Kunden einzuwirken. So existieren zwar ein umfassender Überblick zu den Wirkungen einer großzügigen Retourenpolitik auf das Kundenverhalten (Janakirmana/Syrdal/Freling 2016) sowie verschiedene Studien, welche sich mit den Determinanten des Retourenverhaltens von Konsumenten beschäftigen (z.B. Maity/Arnold 2013; Petersen/Kumar 2009; Powers/Jack 2013). Instrumente, mittels derer Händler gezielt auf das Retourenverhalten ihrer Konsumenten einwirken können, wurden bisher jedoch nur vereinzelt untersucht (z.B. Minnema et al. 2016; Rabinovich/Sinha/Laseter 2011; Shulman/Cunha Jr/Saint Clair 2015). Zudem sind die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen teilweise kontrovers (z.B. Minnema et al. 2016; Sahoo/Dellarocas/Srinivasan 2016) und wurden bislang in keinen übergeordneten und vergleichenden Zusammenhang gestellt. Um ein ganzheitliches Bild über die Effektivität einzelner Instrumente zur

Retourenreduktion zu gewinnen, sollte daher eine umfassende Analyse der zur Verfügung stehenden Instrumente erfolgen, welche sowohl die bestehende Forschung als auch bisher rein in der Praxis angewandte Maßnahmen einbezieht.

Zweitens fehlt es für viele Instrumente bislang an **empirischen Nachweisen über deren Wirksamkeit** zur Reduktion von Retouren. So konzentriert sich die bisherige Forschung vor allem auf die Analyse produktbezogener Maßnahmen wie die Ausgestaltung des Sortiments (z.B. Rabinovich/Sinha/Laseter 2011; Seo/Yoon/Vangelova 2016), die Präsentation der Produkte im Online-Shop (De/Hu/Rahman 2013; Shulman/Cunha Jr/Saint Clair 2015) oder die Bereitstellung zusätzlicher Informationen beispielsweise durch Online-Rezensionen zu den angebotenen Produkten (z.B. Minnema et al. 2016; Sahoo/Dellarocas/Srinivasan 2016). Bis dato wurde jedoch nur unzureichend untersucht, ob neben diesen produktbezogenen Merkmalen auch weitere transaktionsbezogene Aspekte die Retourenwahrscheinlichkeit der Kunden beeinflussen können (Rao/Rabinovich/Raju 2014, S. 295). Dabei belegt die bestehende Forschung, dass das Kundenverhalten nicht nur durch Eigenschaften des Produktes selbst, sondern auch verschiedene Prozessattribute beeinflusst wird (Humphreys/Williams 1996, S. 52). Dementsprechend ist anzunehmen, dass die Eigenschaften des Transaktionsprozesses auch einen Einfluss auf das Retourenverhalten der Kunden haben können. Zudem nutzen Online-Händler in der Praxis häufig verschiedene Maßnahmen wie beispielsweise Appelle, mittels derer sie ihre Kunden gezielt ansprechen und auf die Retourenproblematik hinweisen (Walsh/Möhring 2015, S. 4). Die Effektivität dieser Maßnahmen, nicht nur im Hinblick auf das Retourenverhalten, sondern auch auf die Anbieter-Kunden-Beziehung, wurde bisher ebenfalls nur unzureichend empirisch überprüft. Hieraus ergibt sich ein Forschungsbedarf.

Die vorliegende Arbeit schließt die aufgezeigten Forschungslücken auf dem Gebiet des Retourenmanagements, indem sie sowohl einen literaturbasierten, ganzheitlichen Überblick über die zur Verfügung stehenden Instrumente zur Retourenreduktion gibt als auch zwei konkrete Maßnahmen herausgreift und deren Wirksamkeit empirisch überprüft. Dabei handelt es sich um die Zahlungsmethode und den Einsatz personalisierter Appelle als mögliche Instrumente, um auf das Retourenverhalten der Kunden einzuwirken. Beide Instrumente weisen eine hohe praktische Relevanz auf. So repräsentiert die Zahlungsmethode einen wesentlichen Bestandteil jeder Transaktion und hat einen nachweislichen Einfluss auf das Konsum- und Ausgabeverhalten von Individuen (z.B. Prelec/Simester 2001; Soman 2001; Thomas/Desai/Seenivasan 2011). Zudem wird ihre potenzielle Wirkung auf das

Retourenverhalten durch die Studie eines renommierten Forschungsinstituts untermauert, welche belegt, dass 40 % der befragten Online-Händler einen Zusammenhang zwischen Zahlungsmethode und Retourenquote vermuten (Ibi Research 2013, S. 7). Auch personalisierte Appelle spielen im Online-Handel eine wichtige Rolle. Sie werden häufig von Anbietern insbesondere im Umgang mit „Vielretournierern“ eingesetzt, obwohl ihre tatsächliche Effektivität bisher nicht belegt wurde (Brignall 2016; Kontino 2012; Sievers 2013). Die theoretische und empirische Überprüfung der Wirksamkeit dieser beiden bisher unerforschten Instrumente ist somit von großer Relevanz für Online-Händler.

Die Arbeit leistet damit einen **wesentlichen Beitrag zur Marketingforschung und -praxis**. Aus Sicht der Marketingforschung liefert die Untersuchung neue Erkenntnisse auf dem Gebiet des Retourenmanagements. So zeigt das Forschungsprojekt, dass Online-Händlern über produktbezogene Instrumente hinaus eine Vielzahl an Möglichkeiten zur Verfügung steht, um Produktretouren zu senken, ohne dabei die Beziehung zum Kunden zu gefährden. Aus Sicht der Marketingpraxis können, basierend auf den Ergebnissen, Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung eines effektiven Retourenmanagements abgeleitet werden. Da bereits geringe Rückgänge in der Retourenquote einen erheblichen Einfluss auf die Profitabilität von Unternehmen haben können (Accenture 2011, S. 5; Minnema et al. 2016, S. 253), sind diese Hinweise von ausgesprochener Bedeutung für das Retourenmanagement von Online-Händlern.

## 1.2 Forschungsrahmen und Zielsetzung der Arbeit

Das übergeordnete Ziel der Arbeit besteht in der Schließung der aufgezeigten Forschungslücken, indem eine umfassende Analyse verschiedener Maßnahmen vorgenommen wird, die von Online-Händlern eingesetzt werden können, um auf das Retourenverhalten ihrer Kunden einzuwirken. Der Arbeit liegt somit die folgende forschungsleitende Fragestellung zu Grunde: **Welche Maßnahmen können Online-Händler ergreifen, um die Retourenwahrscheinlichkeit ihrer Kunden zu senken, ohne dabei der Anbieter-Kunden-Beziehung zu schaden?**

Da die Arbeit sowohl einen konzeptionellen als auch einen empirischen Ansatz verfolgt und sich darüber hinaus mit unterschiedlichen Instrumenten zur Retourenreduktion befasst, wird zur differenzierten Betrachtung ein **kumulativer Ansatz** gewählt. Die Arbeit umfasst dementsprechend drei voneinander unabhängige und eigenständige Forschungsprojekte,

welche jeweils einen individuellen Beitrag zur Schließung der aufgezeigten Forschungslücken leisten.

Dabei stellt der erste Beitrag eine theoretisch-konzeptionelle Untersuchung dar, welche die strategischen und operativen Maßnahmen des Retourenmanagements für Online-Händler systematisiert und in einen übergeordneten Zusammenhang stellt. Der zweite und dritte Beitrag nehmen eine theoretische und empirische Überprüfung zweier Instrumente zur Retourenreduktion vor. So analysiert der zweite Beitrag den Einfluss der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten, während sich der dritte Beitrag mit der Wirkung personalisierter Appelle auf die Retourenwahrscheinlichkeit beschäftigt. Die übergeordnete Verbindung der einzelnen Forschungsbeiträge ist in Abbildung 1.1 dargestellt. Die verschiedenen Beiträge sowie deren untergeordneten Forschungsfragen werden zudem im Folgenden erläutert.

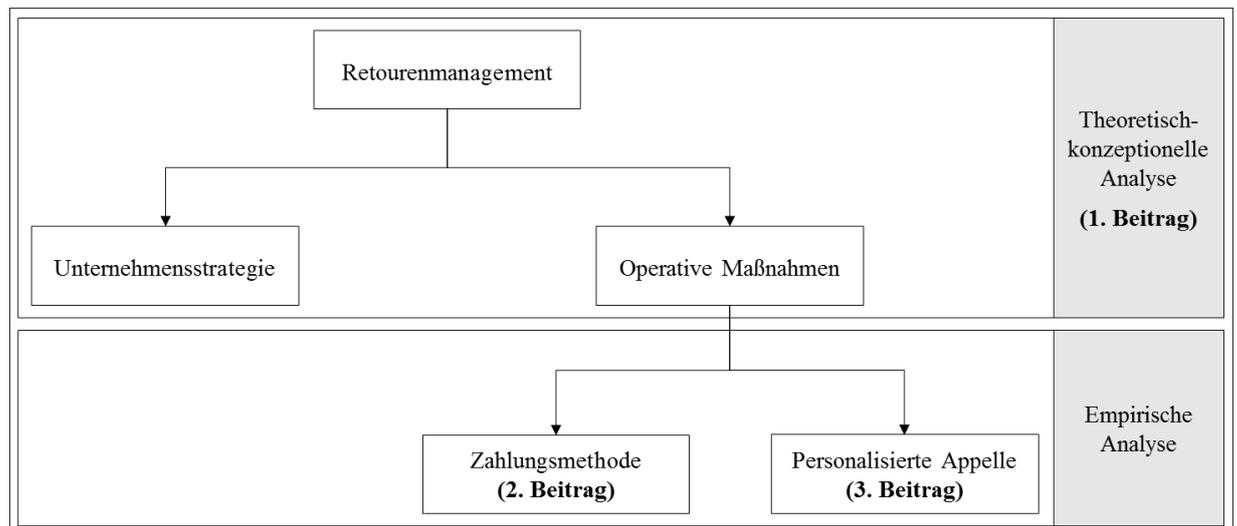


Abbildung 1.1: Konzeptioneller Rahmen der Arbeit

Der erste Beitrag **„Retourenmanagement zur Steigerung des Kundenwerts“** beschäftigt sich mit den positiven und negativen Wirkungen einer großzügigen Retourenpolitik auf den Kundenwert sowie der daraus resultierenden Relevanz eines gezielten Retourenmanagements für Online-Händler. Hierzu werden im Rahmen einer konzeptionellen Untersuchung verschiedene Maßnahmen sowohl innerhalb der strategischen Planung als auch in der operativen Umsetzung des Marketing-Mix analysiert, welche dazu geeignet sind, die Retourenwahrscheinlichkeit zu senken, ohne dabei die positiven Effekte der kundenseitigen Möglichkeit einer Retoure zu begrenzen. Der Beitrag gibt daher Antwort auf die folgenden forschungsleitenden Fragen:

- 1) Wie wirkt sich die Gestaltung der Retourenpolitik auf den Kundenwert aus?
- 2) Welche strategischen und operativen Maßnahmen können Online-Händler im Rahmen eines systematischen Retourenmanagements ergreifen, um die Retourenquote der Kunden zu senken, ohne dabei die Anbieter-Kunden-Beziehung zu gefährden?

Die Untersuchung leistet einen wesentlichen Beitrag zur Marketingforschung und -praxis. Aus Sicht der Praxis liefert das Forschungsprojekt eine Vielzahl an strategischen und operativen Maßnahmen, mit denen Online-Händler Retouren verringern können, ohne dabei die Anbieter-Kunden-Beziehung negativ zu beeinflussen. Aus Sicht der Forschung gibt der Beitrag wertvolle Hinweise auf weiteren Forschungsbedarf, da er existierende Forschungslücken im Bereich der Produktretouren identifiziert, welche sowohl einzelne Instrumente zur Retourenreduktion als auch die verschiedenen Arten der Retoure betreffen.

Der zweite Forschungsbeitrag **„Der Einfluss der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten“** untersucht den Einsatz von Zahlungsmethoden als ein effektives und bisher unerforschtes Instrument zur Beeinflussung des Retourenverhaltens von Konsumenten. Unter Anwendung eines quasi-experimentellen Matchingdesigns, welches auf den Daten von 13.921 Konsumenten eines Online-Händlers basiert, sowie eines Laborexperiments werden die Auswirkungen der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten empirisch überprüft und Versandkosten als ein relevanter Kontextfaktor identifiziert. Darüber hinaus werden die zugrundeliegenden psychologischen Konstrukte, welche das Retourenverhalten der Konsumenten in Abhängigkeit der Zahlungsmethode beeinflussen, theoretisch hergeleitet und empirisch belegt. Im Rahmen des Forschungsprojekts werden somit die folgenden Forschungsfragen beantwortet:

- 3) Welche Wirkung hat die Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten von Konsumenten?
- 4) Welche psychologischen Konstrukte medieren die Wirkung der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten von Konsumenten?
- 5) Wie beeinflussen unternehmensspezifische Kontextfaktoren (z.B. Versandkosten) den Zusammenhang zwischen Zahlungsmethode und Retourenverhalten?

Im Hinblick auf die Marketingforschung etabliert der Beitrag nicht nur ein neues Instrument zur Retourenreduktion, sondern erweitert zudem auch die bestehende Forschung auf dem Gebiet der Zahlungsmethoden. So stellt der Artikel eine der ersten Forschungsarbeiten dar, die

explizit auf die spezifischen Charakteristika von Online-Zahlungsmethoden eingeht. Aus Sicht der Marketingpraxis können aus den Ergebnissen zudem konkrete Handlungen für den Einsatz von Zahlungsmethoden als Instrument zur Retourenreduktion abgeleitet werden. So gibt der Beitrag spezifische Hinweise darüber, wie Online-Händler Zahlungsmethoden einsetzen können, um das Retourenverhalten der Kunden effektiv zu beeinflussen.

Der dritte Beitrag „**Der Einfluss personalisierter Appelle auf das Retourenverhalten**“ beschäftigt sich mit dem von Online-Händlern häufig zur Retourenreduktion eingesetzten Instrument der personalisierten Appelle. Im Rahmen einer experimentellen Studie wird der Einfluss personalisierter Droh-Appelle auf das Retourenverhalten und die Kundenloyalität analysiert sowie der zugrundeliegende psychologische Mechanismus theoretisch hergeleitet und empirisch überprüft. Darüber hinaus wird die Effektivität verschiedener Appellarten miteinander verglichen. So wird untersucht, ob normative Appelle im Hinblick auf das Retourenverhalten und die bestehende Anbieter-Kunden-Beziehung eine geeignete Alternative zu drohenden Appellen darstellen. Im Rahmen des dritten Beitrags werden somit die folgenden Forschungsfragen beantwortet:

- 6) Wie wirkt sich der Einsatz personalisierter Droh-Appelle auf das Retourenverhalten und die Kundenloyalität aus?
- 7) Welches psychologische Konstrukt mediiert die Wirkung personalisierter Appelle auf das Kundenverhalten?
- 8) Stellen personalisierte normative Appelle eine geeignete Alternative zu personalisierten Droh-Appellen dar?

Der vorliegende Beitrag erweitert die bestehende Marketingforschung und -praxis. Die Erkenntnisse ergänzen die bestehende Forschung auf dem Gebiet des Retourenmanagements, da personalisierte Appelle zwar häufig in der Praxis verwendet werden, ihre tatsächliche Effektivität bisher jedoch unerforscht ist. Im Hinblick auf die Marketingpraxis, lassen sich aus den Erkenntnissen konkrete Handlungsempfehlungen für den Einsatz personalisierter Appelle ableiten. Online-Händler erhalten Hinweise darüber, ob sie personalisierte Appelle einsetzen sollten und welche Appell-Art die höchste Effektivität sowohl im Hinblick auf die Retourenhäufigkeit als auch die bestehende Anbieter-Kunden-Beziehung aufweist.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in fünf Kapitel gegliedert. Die Struktur der Arbeit wird in Abbildung 1.2 dargestellt.

In **Kapitel 1** wird zunächst die übergeordnete Relevanz des Retourenmanagements im Online-Handel herausgearbeitet (Abschnitt 1.1). In Abschnitt 1.2 werden dann der Forschungsrahmen der Arbeit sowie die Forschungsfragen der einzelnen Beiträge dargelegt.

Die verschiedenen Beiträge werden in den Kapiteln 2, 3 und 4 beschrieben. Alle Beiträge sind in sich geschlossen und können separat gelesen werden. Der erste Beitrag, welcher die Relevanz des Retourenmanagements zur Steigerung des Kundenwerts auf konzeptioneller und theoretischer Basis analysiert, wird in **Kapitel 2** dargestellt. Hierzu wird in Abschnitt 2.1 zunächst die Relevanz des Retourenmanagements im Online-Handel beschrieben. Daran anschließend wird der Einfluss der Retourenpolitik auf den Kundenwert analysiert (Abschnitt 2.2) bevor in Abschnitt 2.3 verschiedene Instrumente des Retourenmanagements und deren Einfluss auf den Kundenwert untersucht werden. Der Beitrag endet mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse sowie einem Ausblick auf weiterführenden Forschungsbedarf (Abschnitt 2.4).

In **Kapitel 3** wird der zweite Beitrag, welcher sich mit dem Einfluss der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten der Kunden beschäftigt, dargestellt. Nachdem Abschnitt 3.1 in das Thema einleitet, werden in Abschnitt 3.2 die theoretische Herleitung der Hypothesen sowie deren Zusammenfassung in einem Untersuchungsmodell dargelegt. Anschließend werden die postulierten Zusammenhänge im Rahmen einer Feldstudie (Abschnitt 3.3) und einer experimentellen Studie (Abschnitt 3.4) empirisch überprüft. Die Ergebnisse werden abschließend in Abschnitt 3.5 diskutiert sowie Implikationen für die Marketingforschung und -praxis herausgearbeitet.

Im Rahmen von **Kapitel 4** wird der dritte Beitrag der Arbeit dargestellt, welcher sich mit den Wirkungen gezielter Appelle auf das Retourenverhalten und die Kundenloyalität befasst. Im Abschnitt 4.1. wird dazu zunächst die Relevanz der Thematik hervorgehoben, bevor in Abschnitt 4.2 die theoretischen Zusammenhänge beschrieben und darauf basierend die Hypothesen abgeleitet werden. Die empirische Überprüfung des Untersuchungsmodells erfolgt in Abschnitt 4.3 anhand einer experimentellen Studie. Abschließend werden in Abschnitt 4.4

---

die Ergebnisse diskutiert, Schlussfolgerungen für Forschung und Praxis erarbeitet und der weiterführende Forschungsbedarf aufgezeigt.

In **Kapitel 5** erfolgt die Schlussbetrachtung der Arbeit. Dafür werden in Abschnitt 5.1 die Ergebnisse der einzelnen Beiträge hinsichtlich der identifizierten Forschungsfragen diskutiert und in einen übergeordneten Zusammenhang gestellt. Anschließend werden in den Abschnitten 5.2 und 5.3 übergeordnete Implikationen für Marketingforschung und -praxis gegeben sowie Limitationen der Arbeit und daraus resultierender zukünftiger Forschungsbedarf aufgezeigt (Abschnitt 5.4).

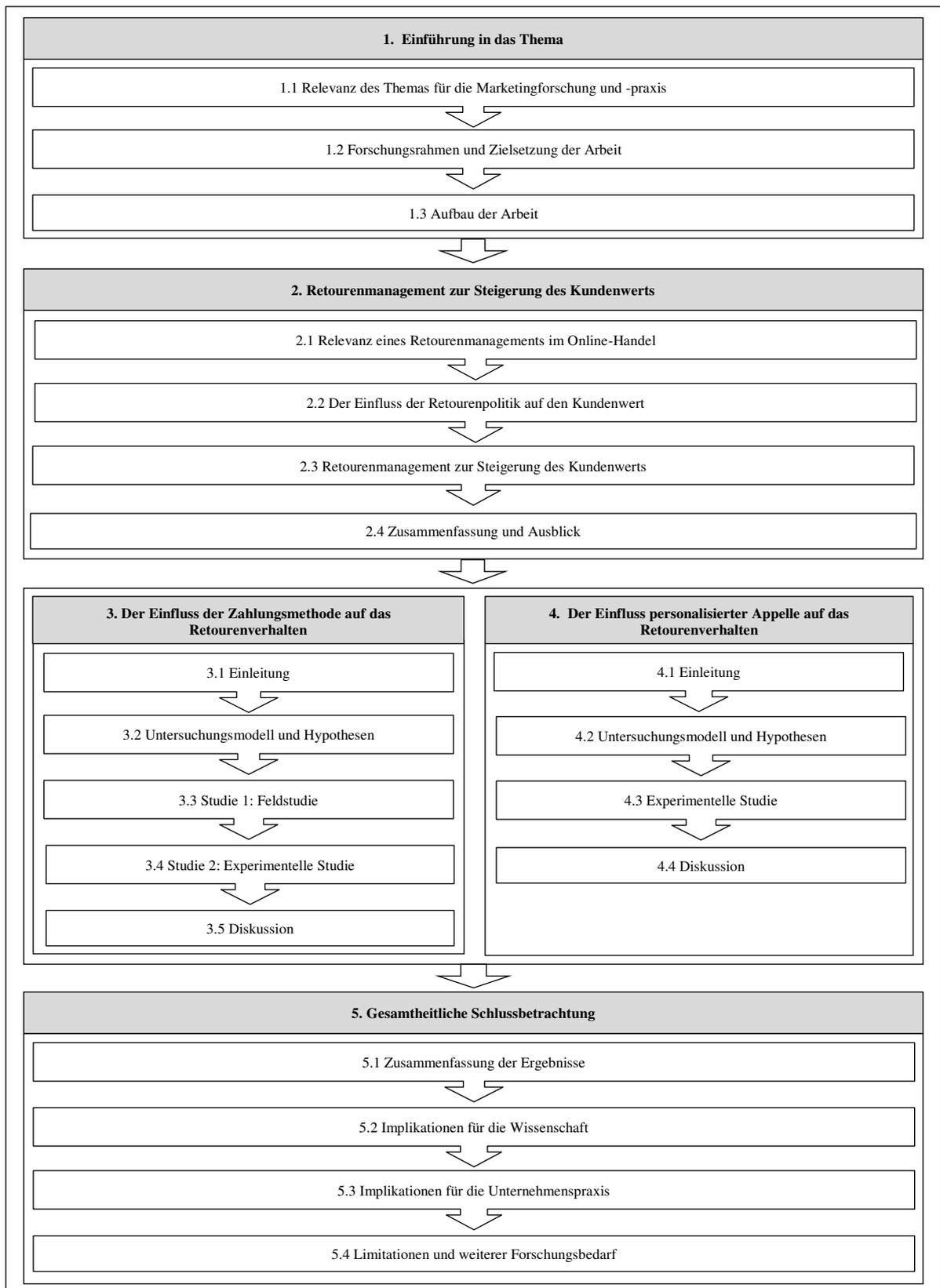


Abbildung 1.2: Struktur der Arbeit

## 2. Retourenmanagement zur Steigerung des Kundenwerts

### Zusammenfassung

Viele Online-Händler bieten ihren Kunden großzügige Retourenkonditionen an, weil diese das Kaufverhalten der Kunden und damit auch den Kundenwert positiv beeinflussen können. Gleichzeitig werden Anbieter durch eine großzügige Retourenpolitik jedoch auch mit einer hohen Anzahl an Retouren und damit einhergehenden Kosten konfrontiert, welche den Kundenwert wiederum negativ beeinflussen. Um einen Weg aus diesem Dilemma zu finden, müssen Online-Händler die Retourenproblematik daher aktiv in ihr Kundenmanagement integrieren. Der folgende Beitrag analysiert verschiedene Maßnahmen, die es Online-Händlern ermöglichen, Retouren zu senken ohne dabei die Beziehung zum Kunden zu gefährden. So können Anbieter sowohl im Rahmen der strategischen Planung als auch in der operativen Umsetzung des Marketing-Mix Retouren effektiv managen und damit eine Steigerung des Kundenwerts erzielen.

**Reprinted by permission from Springer Nature:** Springer Gabler, Wiesbaden. Retourenmanagement zur Steigerung des Kundenwerts by Garnefeld I., Böhm E., Feider L., in: Kundenwert by Helm S., Günter B., Eggert A. (eds), p. 599-624, Copyright Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017. (doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-10920-2\\_27](https://doi.org/10.1007/978-3-658-10920-2_27)).

## 2.1 Relevanz eines Retourenmanagements im Online-Handel

Der Umsatz im Online-Handel weist seit einigen Jahren zweistellige Wachstumsraten auf. Weltweit wurde im Jahr 2014 ein Gesamtumsatz von 1,31 Billionen US-Dollar über den Online-Handel erzielt. Auch wenn der Anteil am gesamten Einzelhandelsumsatz damit aktuell nur bei etwa 6 % liegt, rechnen Experten in den nächsten Jahren mit einem Anstieg des Online-Umsatzes auf bis zu 9 % des gesamten Handelsvolumens (eMarketer 2014).

Eine besondere Herausforderung für viele Online-Händler stellt die hohe Anzahl an Produktretouren dar. Da Konsumenten die Ware im Internet vor dem Kauf nicht wie im stationären Handel begutachten können, bieten Online-Händler oftmals eine großzügige Retourenpolitik an. Diese ermöglicht dem Kunden eine einfache und kostenfreie Rücksendung der Ware, falls diese nicht passt oder nicht gefällt. Aktuelle Statistiken zeigen Retourenquoten im Online-Handel von durchschnittlich etwa 13 % (Ibi Research 2013, S. 34). In der Bekleidungsindustrie sehen sich Anbieter sogar mit Retourenquoten von bis zu 40 % konfrontiert (Dunn 2015; Hartmann 2011).

Online-Händler stehen vor einem Retourendilemma, weil sich eine großzügige Retourenpolitik einerseits positiv auf die Einzahlungen des Kunden und damit auf dessen Kundenwert auswirkt, sie andererseits aber auch durch die mit einer Retoure verbundenen Auszahlungen den Wert eines Kunden senkt. Eine kundenorientierte Retourenpolitik ist vor allem durch die Erstattung des gesamten Kaufbetrags (Pei/Paswan/Yan 2014, S. 255), eine kostenfreie Rücksendung (Lantz/Hjort 2013, S. 192), lange Fristen für die Rückgabe der Ware, die bedingungslose Rücknahme sämtlicher Artikel (z.B. auch von Sonderangeboten) sowie einen geringen Aufwand für den Kunden im Rahmen des Retourenprozesses gekennzeichnet (Janakiraman/Syrdal/Freling 2016, S. 228). Dies führt zu erhöhten Einzahlungen durch Kunden, die aufgrund der günstigen Retourenkonditionen eine höhere Zufriedenheit aufweisen und damit mehr kaufen und länger beim Unternehmen verbleiben (Mollenkopf et al. 2007, S. 240; Petersen/Kumar 2009, S. 47). Die kundenorientierte Retourenpolitik verursacht jedoch auch Kosten (Daugherty/Autry/Ellinger 2001, S. 112). So fallen pro Retoure Kosten in Höhe von durchschnittlich 30-35 US-Dollar an (Stock/Speh/Shear 2006, S. 58). Dies führt allein in den USA zu jährlichen Kosten von ca. 100 Milliarden US-Dollar und damit verbundenen Gewinneinbußen von bis zu 3 % (Accenture 2011, S. 3).

Um einen Weg aus diesem Dilemma zu finden, müssen Online-Händler die Retourenproblematik im Rahmen eines effektiven Kundenmanagements aktiv berücksichtigen (Petersen/Kumar 2015, S. 269). Hierbei stellt die Einführung einer strikteren Retourenpolitik, z.B. durch die Übertragung der Rücksendekosten auf den Kunden oder strengere Rücksendefristen und einen gesteigerten Retourenaufwand, keine Lösung für den Online-Händler dar (Janakiraman/Ordóñez 2012, S. 269; Petersen/Anderson 2013, S. 168). So führen solche Maßnahmen zwar zu einer Senkung der Retourenkosten für den Anbieter, gleichzeitig wirken sie sich jedoch auch negativ auf die Anbieter-Kunden-Beziehung und die damit verbundenen kundenspezifischen Einzahlungsströme aus (Bower/Maxham III 2012, S. 121). Ein Weg aus dem aufgezeigten Dilemma stellt stattdessen ein gezieltes Retourenmanagement dar, welches an der Strategie des Unternehmens sowie an den verschiedenen Berührungspunkten mit dem Kunden im Kaufprozess ansetzt und das Ziel verfolgt, Retouren zu senken, ohne dabei die Beziehung zum Kunden zu belasten.

Dieser Beitrag stellt strategische und operative Maßnahmen des Retourenmanagements für Online-Händler zusammen, die die Retourenwahrscheinlichkeit senken, ohne die positiven Effekte einer großzügigen Retourenpolitik zu schmälern. Hierzu wird im nächsten Abschnitt zunächst der Zusammenhang zwischen einer großzügigen Retourenpolitik und dem Kundenwert vorgestellt. Im dritten Abschnitt werden die verschiedenen Maßnahmen eines Retourenmanagements im Hinblick auf ihre Effektivität diskutiert. Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst und ein Ausblick gegeben.

## **2.2 Der Einfluss der Retourenpolitik auf den Kundenwert**

Eine großzügige Retourenpolitik im Online-Handel kann sowohl Einzahlungen, die Dauer der Kundenbeziehung als auch Auszahlungen erhöhen und den Kundenwert damit positiv und negativ beeinflussen. Einerseits kann eine kundenorientierte Retourenpolitik, welche dem Kunden die Möglichkeit einer kostenlosen und unkomplizierten Rücksendung der bestellten Waren bietet, die kundenbezogenen Einzahlungen und die Dauer der Kundenbeziehung positiv beeinflussen. Andererseits wirken sich die mit einer großzügigen Retourenpolitik verbundenen erhöhten Warenrücksendungen auch positiv auf die Auszahlungen und damit negativ auf den Kundenwert aus. Im Folgenden wird ein Überblick über die verschiedenen Wirkungen der Retourenpolitik auf den Kundenwert gegeben (siehe auch Abbildung 2.1).

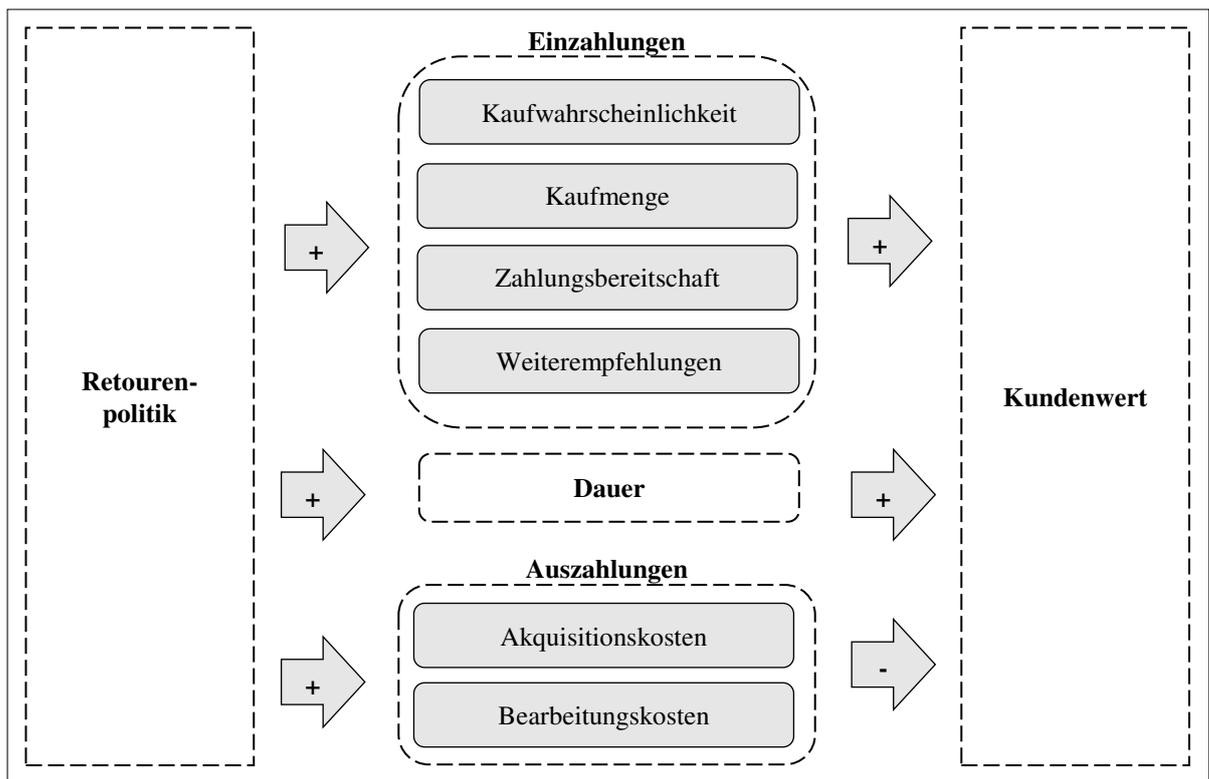


Abbildung 2.1: Wirkungen der Retourenpolitik auf den Kundenwert

Eine kundenorientierte Retourenpolitik wirkt sich positiv auf die **Kaufwahrscheinlichkeit** aus (z.B. Bonifield/Cole/Schultz 2010; Petersen/Kumar 2009; Wood 2001). Dabei reduziert eine großzügige Retourenpolitik vor allem das wahrgenommene Risiko des Kunden in der Vorkaufphase (Petersen/Kumar 2015, S. 284). Im Hinblick auf die initiale Kaufentscheidung bei einem spezifischen Online-Händler stellt die Retourenpolitik einen wesentlichen Qualitätsindikator dar (Moorthy/Srinivasan 1995, S. 463-464). So nehmen Konsumenten die Qualität der vom Händler angebotenen Produkte im Rahmen einer großzügigen Retourenpolitik sowohl bei der Bestellung als auch bei der Lieferung deutlich höher wahr und entscheiden sich dementsprechend eher zum Kauf (Bonifield/Cole/Schultz 2010, S. 1062; Wood 2001, S. 167). Darüber hinaus muss ein Kunde bei einer kundenorientierten Retourenpolitik nicht lange nachdenken, ob er ein Produkt bestellen möchte, weil er das Produkt unkompliziert wieder zurücksenden kann (Wood 2001, S. 167).

Eine kundenorientierte Retourenpolitik kann sich auch positiv auf die **Kaufmenge** und das Cross-Buying eines Kunden auswirken. Nach den Ergebnissen einer Feldstudie von Bower und Maxham III (2012, S. 121) lässt eine positive Retourenerfahrung den zukünftigen Wert der Bestellungen des Kunden bei diesem Händler um 158 bis 457 % ansteigen. Dies ist vor allem

auf die wahrgenommene Fairness zurückzuführen, die ein Kunde mit einer solchen Retourenpolitik in Verbindung bringt (Bower/Maxham III 2012, S. 121). Durch eine positive Retourenenerfahrung und einer damit einhergehenden Loyalität des Kunden gegenüber dem Anbieter (Mollenkopf et al. 2007, S. 240) tendieren Kunden zudem auch zu Zusatzkäufen aus anderen als der bisher vom Anbieter bezogenen Produktkategorie (Griffis et al. 2012, S. 219). Auch kann durch einen reibungslosen Retourenablauf die Nutzung weiterer Kanäle des Unternehmens gefördert werden. So adaptieren Kunden, die ein moderates Maß an Retouren aufweisen, einen weiteren Kanal deutlich schneller als Kunden, die nur sehr wenig retournieren (Venkatesan/Kumar/Ravishanker 2007, S. 128).

Auch die positive Wirkung einer kundenorientierten Retourenpolitik auf die **Zahlungsbereitschaft** des Kunden konnte im Rahmen bestehender Studien belegt werden. Da der Kunde die Ausgestaltung der Retourenpolitik aktiv in seine Kaufentscheidung miteinbezieht, stellt die Möglichkeit einer einfachen und kostenfreien Retoure für den Kunden einen messbaren Wert dar. Dieser zusätzliche Nutzen spiegelt sich in einer erhöhten Zahlungsbereitschaft des Kunden wider. Dementsprechend können Online-Händler, die eine großzügige Retourenpolitik anbieten, höhere Preise verlangen (Anderson/Hansen/Simester 2009, S. 421; Shulman/Coughlan/Savaskan 2009, S. 593).

Eine großzügige Retourenpolitik kann sich ebenfalls über das erhöhte **Weiterempfehlungsverhalten** positiv auf den Kundenwert auswirken. So besitzen Kunden, die mit der Retourenpolitik eines Anbieters zufrieden sind, auch eine erhöhte Weiterempfehlungsrate (Kumar/Petersen/Leone 2010, S. 14). Dementsprechend können Kunden, die positive Retourenenerfahrungen bei einem Anbieter sammeln konnten, zusätzliche Einzahlungsströme aufgrund einer empfehlungsbasierten Kundengewinnung und -bindung generieren (Petersen/Anderson 2013, S. 167).

Neben der initialen Kaufentscheidung beeinflusst die Retourenpolitik des Anbieters auch die **Dauer** der Geschäftsbeziehung. Die Rücksendung eines Artikels durch den Kunden stellt eine Service Recovery-Möglichkeit für den Anbieter dar, aus der bei einer zufriedenstellenden Gestaltung des Prozesses eine Loyalitätssteigerung resultieren kann (Mollenkopf et al. 2007, S. 237). So bestellen Kunden, die in der Vergangenheit bereits positive Retourenenerfahrungen bei einem Anbieter sammeln konnten, auch in Zukunft mit einer höheren Wahrscheinlichkeit wieder bei diesem Händler (Griffis et al. 2012, S. 289; Mollenkopf et al. 2007, S. 240;

Petersen/Kumar 2009, S. 47). Auch kann eine großzügige Retourenpolitik dazu beitragen, das Vertrauen und das Commitment zum Anbieter zu steigern und die Geschäftsbeziehung damit weiter zu verlängern (Pei/Paswan/Yan 2014, S. 255).

Jedoch beeinflusst eine kundenorientierte Retourenpolitik auch die kundenbezogenen Auszahlungen eines Anbieters. So führen großzügige Rückgaberegeln zu einer Erhöhung der kundenseitigen Retouren, da der Kunde durch eine einfache und kostenfreie Rücksendung zu einem gesteigerten Retourenverhalten animiert wird (Davis/Hagerty/Gerstner 1998, S. 447; Lantz/Hjort 2013, S. 192). Hierbei lassen sich drei Arten von Retouren unterscheiden, die durch eine großzügige Retourenpolitik erhöht werden (siehe Abbildung 2.2). Erstens erhöht eine großzügige Retourenpolitik „klassische“ Retouren, die aufgrund abweichender Vorstellungen hinsichtlich Größe, Farbe oder Qualität stattfinden. Bei einer kundenorientierten Retourenpolitik tendieren Kunden eher zu einer Retoure, wenn sie mit der bestellten Ware nicht vollständig zufrieden sind. Zweitens kommt es auch zu einer höheren Wahrscheinlichkeit für Auswahlbestellungen, bei denen der Kunde mehrere Produkte zur Ansicht bestellt und entsprechend einen Großteil der Bestellung retourniert. Bei dieser Form der Retoure entscheidet der Kunde bereits vor dem Kauf, dass er mindestens einen Teil der Bestellung an den Händler zurücksenden wird (Ibi Research 2013, S. 35). Drittens birgt eine großzügige Retourenpolitik auch ein Risiko für opportunistische Retouren. So kommt es vor, dass Kunden Produkte nur für einen bestimmten Anlass bestellen und die „geliehene“ Ware nach Gebrauch an den Anbieter zurückschicken (Walsh/Möhring 2015, S. 2).

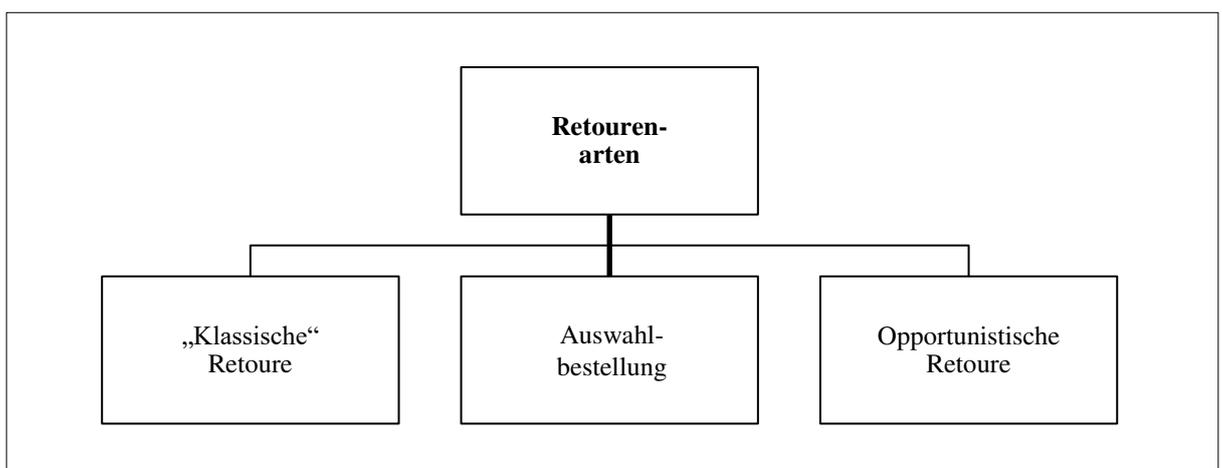


Abbildung 2.2: Arten von Retouren

Retouren sind für den Anbieter mit erheblichen Kosten verbunden (Daugherty/Autry/Ellinger 2001, S. 112). In der Literatur werden zwei wesentliche Arten von Kosten identifiziert, die aus

einer Produktretoure resultieren: Akquisitionskosten und Bearbeitungskosten. Unter **Akquisitionskosten** werden dabei alle Aufwendungen zusammengefasst, die für die Rückführung der Ware anfallen. Im Online-Handel sind dies vor allem Rücksendekosten, welche im Rahmen einer kundenorientierten Retourenpolitik häufig vom Unternehmen getragen werden. Durch den entgangenen Erlös aus der Kundentransaktion entstehen für den Anbieter zudem Opportunitätskosten in Höhe des ursprünglichen Kaufpreises (Asdecker 2014, S. 21). Diese können für den Anbieter selbst dann noch substantiell sein, wenn das retournierte Produkt zu einem geringeren Preis auf einem sekundären Markt (z.B. Outlet) verkauft werden kann. Sie beeinflussen die mit einer Retoure einhergehenden Kosten daher maßgeblich (Shulman/Coughlan 2007, S. 209; Stock/Speh/Shear 2006, S. 58).

Die **Bearbeitungskosten** umfassen alle mit der Retoure verbundenen Aufwendungen, die anbieterseitig während des Retourenbearbeitungsprozesses anfallen (Asdecker 2014, S. 22). Diese können mitunter kostenintensiv sein. Einen wesentlichen Bestandteil nehmen hierbei die Kosten für die Wiedereinlagerung und Prüfung der Ware sowie für die Wiederaufbereitung und erneute Verpackung der Produkte ein (Srivastava/Srivastava 2006, S. 527). Darüber hinaus können Kosten für die Rückbuchung einer durch den Kunden getätigten Zahlung sowie Personalkosten für den zusätzlichen Kundenkontakt während des Retourenprozesses anfallen (Norman/Sumner 2006, S. 14-16).

### **2.3 Retourenmanagement zur Steigerung des Kundenwerts**

Ein systematisches Retourenmanagement stellt Online-Händlern eine Reihe verschiedener Instrumente zur Verfügung, um die Retouren der Kunden zu senken, ohne dabei zukünftig geringere Einzahlungen durch eine Verschlechterung der Geschäftsbeziehung zu riskieren. Dabei können Anbieter sowohl bereits im Rahmen ihrer strategischen Planung als auch durch operative Maßnahmen während der verschiedenen Phasen des Kaufprozesses auf die Retourenwahrscheinlichkeit einwirken (siehe auch Abb. 2.3).

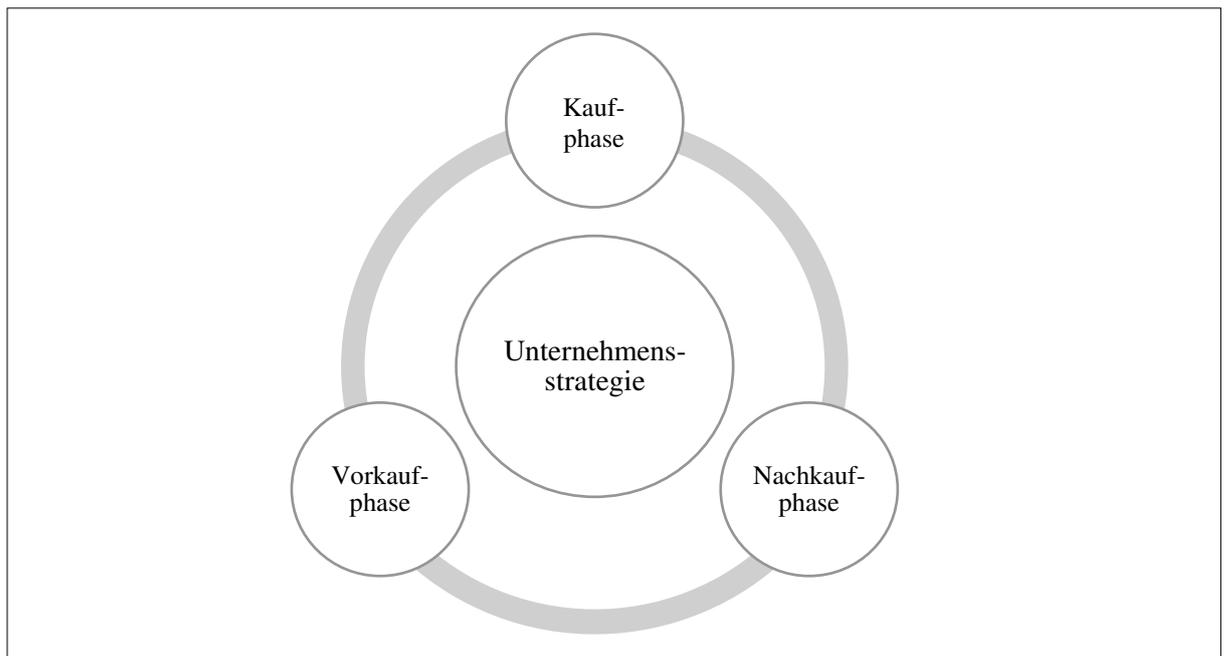


Abbildung 2.3: Ansatzpunkte für ein systematisches Retourenmanagement

### 2.3.1 Unternehmensstrategie

Um Retouren zu reduzieren, können Online-Händler präventive Maßnahmen ergreifen, die über die Gestaltung der Transaktion mit einzelnen Kunden hinausgehen und an der Strategie des Unternehmens ansetzen. Hierbei handelt es sich um Maßnahmen, die die Sortimentsgestaltung des Unternehmens, die Preispolitik, das Angebot an Kundenservice sowie die Anwendung einer kundenwertbasierten Segmentierung betreffen. Ein Überblick über die verschiedenen Maßnahmen, ihre Wirkungen auf die Retourenwahrscheinlichkeit sowie Implikationen für Online-Händler ist in Tabelle 2.1 dargestellt.

Strategische Maßnahme	Einfluss auf Retourenwahrscheinlichkeit	Implikationen für Online-Händler
<b>Sortimentsgestaltung</b> Art des Produkts <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Touch and Feel“-Produkte</li> <li>• Hedonistische Produkte</li> </ul> Verfügbarkeit <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitmäßig</li> <li>• Mengenmäßig</li> </ul>	+ + - -	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einhaltung genereller Qualitäts- und Größenstandards</li> <li>• Vermeidung von Verkaufsförderungen für hedonistische Produkte</li> <li>• Ausstattung neuer Produkte mit ausreichend Informationen</li> <li>• Ausweisung begrenzter Verfügbarkeit nur bei Produkten mit hohen Margen und geringer Retourenwahrscheinlichkeit</li> </ul>
<b>Preispolitik</b> Sonderangebote Höhe des Preises	- +	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung von Sonderangeboten v.a. für Produkte mit hohen Retourenquoten</li> <li>• Konzentration auf hochpreisige Produkte mit hohem Bekanntheitsgrad</li> </ul>
<b>Kundenservice des Anbieters</b> Beratungsintensität Produktindividualisierung	- -	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebot von Curated Shopping für Produkte oder Kunden mit hohen Retourenquoten</li> <li>• Angebot zur Individualisierung von Produkten v.a. mit hohen Retourenquoten</li> </ul>
<b>Kundenwertbasierte Segmentierung</b>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezielte Ansprache von Kunden auf Basis ihres Kundenwerts</li> </ul>
+ = Steigerung der Retourenwahrscheinlichkeit; - = Senkung der Retourenwahrscheinlichkeit; ± = Steigerung oder Senkung der Retourenwahrscheinlichkeit		

Tabelle 2.1: Strategische Maßnahmen zur Reduktion der Retourenwahrscheinlichkeit

Die **Sortimentsgestaltung** des Unternehmens kann die Retourenwahrscheinlichkeit beeinflussen. So können unterschiedlich hohe Retourenquoten in Abhängigkeit von der Art des Produkts festgestellt werden. Ein grundlegendes Problem beim Fernabsatz von Produkten besteht in einer erhöhten Informationsasymmetrie zwischen Kunde und Anbieter (Asdecker 2014, S. 105). So haben Kunden keine Möglichkeit, das Produkt wie im stationären Handel vor der Kaufentscheidung auf seine Beschaffenheit und seine spezifischen Eigenschaften hin zu überprüfen. Besonders stark ausgeprägt ist eine solche Informationsasymmetrie bei sogenannten „Touch-and-Feel“-Produkten wie z.B. Kleidung, bei denen der Kunde die Qualität und Passform real überprüfen müsste, um die bestehende Unsicherheit abzubauen. Da dies auf elektronischem Wege nicht möglich ist, sind die Retourenquoten solcher Produkte

entsprechend hoch (Ofek/Katona/Sarvary 2011, S. 42). Dagegen weisen Produkte, deren Eigenschaften vom Kunden auch über eine räumliche Distanz hin gut abgeschätzt bzw. vom Anbieter glaubhaft kommuniziert werden können, eine deutlich geringere Retourenquote auf und wirken sich damit positiv auf den Kundenwert aus. Hierunter fallen bspw. Bücher und DVDs oder Elektronik (Levy/Weitz 2011, S. 73). Da Online-Händler von „Touch-and-Feel“-Produkten besonders von hohen Retourenquoten betroffen sind, sollten diese darauf achten, dass die angebotene Ware generellen Qualitäts- und Größenstandards entspricht, um dem Kunden keinen Anlass für eine Retoure zu liefern (Rogers et al. 2002, S. 9).

Die Nutzenart, die ein bestimmtes Produkt stiftet, besitzt ebenfalls einen Einfluss auf die Retourenwahrscheinlichkeit (Seo/Yoon/Vangelova 2016, S. 656). So führt der Kauf hedonistischer Produkte (wie z.B. Schmuck), der in erster Linie das Bedürfnis nach Vergnügen und Genuss befriedigt, zu einer gesteigerten Retourenwahrscheinlichkeit. Im Vergleich dazu weisen Produkte mit überwiegend utilitaristischen Merkmalen, die vorwiegend funktionsorientiert sind wie bspw. Waschmittel, deutlich geringere Retourenquoten auf. Grund dafür ist, dass Konsumenten nach einem hedonistisch motivierten Kauf oftmals Reue verspüren und ihre Entscheidung daher rückgängig machen wollen. Utilitaristische Käufe hingegen können aufgrund der Notwendigkeit der Anschaffung leichter gerechtfertigt werden. Die Retourenhäufigkeit ist daher bei utilitaristischen Produkten geringer als bei hedonistischen Produkten. Zudem werden utilitaristische Produkte bei geplanten als auch bei spontanen Käufen gleich häufig retourniert. Dahingegen ist die Retourenwahrscheinlichkeit für hedonistische Produkte insbesondere bei spontanen Kaufentscheidungen hoch (Seo/Yoon/Vangelova 2016, S. 656). Anbieter sollten hedonistische Produkte im Internet daher nicht mit verkaufsfördernden Maßnahmen bewerben, die den Kunden im Hinblick auf seine Kaufentscheidung unter Zeitdruck setzen, da dies eine erhöhte Retourenwahrscheinlichkeit nach sich ziehen kann.

Bei der Planung ihres Sortiments sollten Anbieter jedoch neben den Konsequenzen der Produktauswahl für die Retouren auch die Anforderungen der Kunden an die Produktvielfalt berücksichtigen. Insbesondere bei Käufen im Internet erwarten Kunden häufig eine breite Auswahl an verschiedenen Artikeln. So kann ein breites Produktangebot sich sowohl positiv auf die initiale Kaufentscheidung eines Kunden als auch auf die Kaufmenge auswirken (Brynjolfsson/Hu/Smith 2003, S. 1592; Srinivasan/Anderson/Ponnavolu 2002, S. 44). Dementsprechend kann der Wert eines Kunden durch eine große Produktvielfalt in mehrfacher

Hinsicht positiv beeinflusst werden. Eine strikte Begrenzung des Sortiments auf Produkte mit sehr geringen Retourenquoten ist daher für die meisten Anbieter nicht als sinnvoll zu erachten. Stattdessen sollten Anbieter eine ausgewogene Zusammenstellung von Produkten mit einer generell niedrigeren Retourenwahrscheinlichkeit und Produkten mit einem erhöhten Retourenrisiko anstreben, um so einerseits die durch Retouren verursachten Auszahlungen des Kundenwerts zu reduzieren, andererseits jedoch auch die positiven Effekte eines vielfältigen Sortiments auf die Einzahlungen in den Kundenwert zu nutzen.

Auch kann sich die zeit- und mengenmäßige Verfügbarkeit von Produkten auf das Retourenverhalten der Konsumenten auswirken. Produkte, deren zeitmäßige Verfügbarkeit im Online-Shop eines Anbieters eingeschränkt ist, weisen generell eine höhere Retourenwahrscheinlichkeit auf als Produkte, die dauerhaft verfügbar sind. Dies ist darauf zurückzuführen, dass langfristig verfügbare Produkte über mehr Informationen verfügen, z.B. in Form von Online-Rezensionen, und dem Kunden damit eine effektivere Produktauswahl ermöglichen. Daher sollten Online-Händler versuchen, Produkte, die erst oder nur für kurze Zeit auf der Internetseite verfügbar sind, mit ausreichend Informationen auszustatten, um die Vertrautheit der Kunden mit diesen Produkten zu steigern und somit hohe Retourenquoten zu vermeiden (Rabinovich/Sinha/Laseter 2011, S. 314).

Darüber hinaus beeinflusst auch die vom Anbieter bereitgestellte Information über die noch mengenmäßige Verfügbarkeit einzelner Artikel das Retourenverhalten der Konsumenten. So weist eine Vielzahl von Anbietern wie z.B. Amazon den Kunden während der Bestellung auf den begrenzten Lagerbestand eines gewählten Produkts hin. Diese Informationen sind für Kunden generell schwierig zu bewerten, da sie nicht einschätzen können, wie häufig das Produkt nachgefragt wird. Der Hinweis auf die begrenzte Verfügbarkeit eines Produkts kann daher beim Konsumenten ein Gefühl von Knappheit hervorrufen (Rao/Rabinovich/Raju 2014, S. 297). Nutzen Kunden diese Knappheit als Entscheidungsheuristik, schreiben sie dem Produkt einen höheren Wert zu als Produkten, die keiner eingeschränkten Verfügbarkeit unterliegen. Dies macht den Kauf zum Zeitpunkt der Bestellung für den Kunden besonders attraktiv (Cialdini 2001, S. 78). Durch das zeitliche Auseinanderfallen von Bestellung und Lieferung der Ware im Online-Handel kann dieser gesteigerte wahrgenommene Wert eines Produkts jedoch zu einer höheren Retourenwahrscheinlichkeit führen, weil sich das Knappheitsgefühl bei Erhalt der Ware auflöst und das Produkt nun nur noch anhand seiner tatsächlichen Qualität bewertet wird. Der Wert des Produkts wird daher vom Kunden zum Zeitpunkt der Lieferung häufig

geringer als erwartet wahrgenommen (Rao/Rabinovich/Raju 2014, S. 298, 307). Anbieter sollten daher sorgfältig abwägen, ob die Kommunikation des Lagerbestands eines Produkts sinnvoll ist. So könnte es z.B. durchaus sinnvoll sein, den Lagerbestand von Produkten mit einer hohen Marge zu kommunizieren, wenn der Absatz dadurch deutlich gesteigert werden kann. Auch für Produkte, die generell eine geringe Retourenquote aufweisen und deren objektive Eigenschaften gut über das Internet kommuniziert werden können, könnte die Kommunikation der Knappheit einen insgesamt positiven Effekt haben. Im Vergleich dazu kann der Retouren steigernde Effekt für Produkte mit einer hohen Unsicherheit durch die Knappheit noch verstärkt werden. Diese Aspekte bedürfen jedoch weiterer Forschung.

Auch die **Preispolitik** eines Produkts kann das Retourenverhalten der Kunden beeinflussen. So werden Produkte im Sonderangebot seltener retourniert als Produkte, die zu einem regulären Preis angeboten werden. Auch Rabinovich, Sinha und Laseter (2011, S. 314) konnten im Rahmen einer Feldstudie nachweisen, dass hochpreisige Produkte häufiger retourniert werden als günstige Produkte, da Kunden eine stärkere Motivation empfinden, hohe getätigte Ausgaben wiederzuerlangen, falls das Produkt nicht den Erwartungen entspricht. Neben dem reinen Preis spielt in diesem Zusammenhang jedoch auch die Bekanntheit des Produkts eine Rolle. So sind Kunden weniger dazu geneigt, hochpreisige Produkte zurückzusenden, wenn diese einen hohen Bekanntheitsgrad und eine große Beliebtheit aufweisen (Rabinovich/Sinha/Laseter 2011, S. 315). Wenn ein Anbieter hochpreisige Produkte in sein Sortiment integrieren will, sollte er sich daher eher auf etablierte Marken mit hoher Bekanntheit fokussieren, weil diese eine vergleichsweise geringe Retourenquote aufweisen.

Im Rahmen eines präventiven Retourenmanagements kann zudem auch der vom Händler angebotene **Kundenservice** einen Einfluss auf die Retourenwahrscheinlichkeit der Konsumenten haben. Die Retourenquote kann dabei vor allem durch die Beratungsintensität und durch den Grad der Produktindividualisierung beeinflusst werden. Generell sind Käufe im Internet verglichen mit dem stationären Handel durch ein geringes Ausmaß an persönlicher Beratung gekennzeichnet (Levy/Weitz 2011, S. 61). Zwar versuchen viele Anbieter, dem Kunden auf Basis gespeicherter Daten über sein bisheriges Kaufverhalten passende Produkte vorzuschlagen (Srinivasan/Anderson/Ponnavolu 2002, S. 42), diese Maßnahmen sind jedoch nicht mit einer persönlichen Beratung während des Kaufprozesses gleichzusetzen. Ein neues Konzept im Online-Handel, welches diesen Mangel an individueller Beratung aufgreift, ist das sogenannte „Curated Shopping“ (deutsch: betreutes Einkaufen). Hierbei trifft nicht der Kunde

selbst die Produktauswahl, sondern ein Experte (Gyllensvärd/Kaufmann 2013, S. 188). So stellt das Startup-Unternehmen Outfittery dem Kunden eine persönliche Shopping-Beratung zur Seite, die nach einem individuellen telefonischen Gespräch mit dem Kunden ein vollständiges Outfit zusammenstellt und zusendet, welches genau auf seine Präferenzen abgestimmt ist (Outfittery 2015). Im Gegensatz zu anderen Internet-Bekleidungsunternehmen fallen die Retourenquoten beim Curated Shopping insbesondere bei Wiederholungskäufen des Kunden deutlich geringer aus (Powalla 2012). Die geringen Retourenquoten könnten v.a. auf die bessere Befriedigung individueller Kundenpräferenzen durch die persönliche Beratung zurückzuführen sein sowie auf die reduzierte Gefahr, dass anhand von Bildern und Produktbeschreibungen bei der Bestellung Erwartungen gebildet werden, die bei Erhalt der Lieferung nicht bestätigt werden (Shulman/Cunha Jr/Saint Clair 2015, S. 601). Zudem könnte auch durch die hohe Servicequalität und die damit verbundene Bequemlichkeit und Zeitersparnis des Kunden die generelle Zufriedenheit mit dem Anbieter gesteigert (Zeithaml/Berry/Parasuraman 1996, S. 43) und damit die Retourenquote ebenfalls beeinflusst werden. Anbieter sollten jedoch berücksichtigen, dass mit Curated Shopping nur bestimmte Kundensegmente angesprochen werden können. So eignet sich dieser Service insbesondere für Kunden, die generell wenig Zeit für Shopping aufwenden wollen. Kunden, denen der Kaufprozess und die Auswahl von Produkten hingegen Freude bereitet, dürften sich durch dieses Konzept nicht angesprochen fühlen. Anbieter könnten daher das Curated Shopping als zusätzlichen Service neben dem regulären Verkauf ihrer Produkte anbieten, um so einen Teil der Retouren abzufangen. Zudem könnten Kunden mit überdurchschnittlich hohen Retourenquoten auf das Angebot einer persönlichen Beratung hingewiesen werden, um diese so bei der Auswahl passender Produkte zu unterstützen und die Wahrscheinlichkeit zukünftiger Retouren zu reduzieren.

Auch die Individualisierung von Produkten stellt einen im Internet angebotenen Kundenservice dar und kann das Retourenverhalten der Kunden beeinflussen. Viele Unternehmen bieten ihren Kunden die Möglichkeit, personalisierte Produkte zu erwerben oder sogar selbst aktiv bei der Gestaltung eines Produkts mitzuwirken. So können Kunden des Schreibgeräteherstellers Lamy ihren Füller direkt mit einer persönlichen Gravur bestellen (Lamy 2015). Der Sportartikelhersteller Nike ermöglicht es seinen Kunden sogar, ein individualisiertes Paar Schuhe mittels eines Toolkits unmittelbar im Online-Shop selbst zu gestalten (Nike 2015). Häufig kommunizieren Online-Händler beim Angebot einer Individualisierung, dass eine Retoure ausgeschlossen ist. Mit der Entscheidung für die Nutzung dieses Kundenservices

entscheiden sich Kunden dann bereits bei der Bestellung gegen die Option einer Retoure. Selbst wenn die Möglichkeit einer Retoure bei der Individualisierung nicht aktiv durch das Unternehmen eingeschränkt wird, fallen die Retourenquoten individuell gestalteter Produkte geringer aus als bei standardisierten Produkten (Meixner 2014). Durch eine Individualisierung steigen sowohl die Passung mit den individuellen Präferenzen als auch der wahrgenommene Wert (Franke/Keinz/Steger 2009, S. 116). Auch könnten Kunden aufgrund ihrer aktiven Mitarbeit an der Gestaltung eher bereit sein, über kleinere Schwächen des Produkts hinwegzusehen (Ulrich 2011, S. 421). Da der Einfluss der Personalisierung auf den wahrgenommenen Wert eines Produkts besonders hoch ist, wenn der Kunde stark in den Erstellungsprozess involviert ist (Franke/Schreier/Kaiser 2010, S. 137), sollte zukünftige Forschung überprüfen, welches Ausmaß an Kundenbeteiligung notwendig ist, um einen Retouren senkenden Effekt zu erzielen. Dies könnte Anbietern helfen zu verstehen, ob auch geringe Formen der Individualisierung dazu beitragen können, die Retourenquoten zu senken.

Eine weitere Möglichkeit des Anbieters, im Rahmen eines Retourenmanagements auf die Retourenquote einzuwirken, besteht in einer **kundenwertbasierten Segmentierung** und Ansprache der Kunden. Diese erfordert die Bestimmung individueller Kundenwerte auf Basis des durchschnittlichen Werts eines Kunden über die Dauer der Geschäftsbeziehung (Kumar/Reinartz 2012, S. 121-124). Eine solche Segmentierung ist sinnvoller als eine Einteilung der Kunden anhand ihrer Retourenquoten. Der Zusammenhang zwischen der Retourenhäufigkeit und der Profitabilität eines Kunden verläuft häufig konkav. Daher sind Kunden, die ein moderates Maß an Retouren aufweisen, profitabler für das Unternehmen als Kunden, die sehr wenig (bzw. sehr viel) retournieren (Petersen/Kumar 2009, S. 283; Venkatesan/Kumar 2004, S. 118). Eine bloße Betrachtung der Retourenhäufigkeiten der Kunden könnte dazu führen, dass ein Anbieter seine Segmentierung auf einer falschen Grundlage implementiert und so erfolgsträchtige Kundenbeziehungen negativ beeinflusst. Identifiziert der Anbieter jedoch auf Basis des Kundenwerts unprofitable Kunden, deren Retourenkosten die Einzahlungsströme deutlich übersteigen, kann das Unternehmen verschiedene Maßnahmen ergreifen, um diesen Kunden zu begegnen. So sollte der Anbieter zum einen seine Kommunikationsausgaben für unprofitable Kundensegmente reduzieren (Reinartz/Kumar 2003, S. 95) und z.B. auf den Versand von Newslettern oder die Bereitstellung von Gutscheinen und Verkaufsförderungen für diese Kunden verzichten. Zum anderen kann der Anbieter auch gezielt in den Bestellablauf unprofitabler Kunden eingreifen, um so die

Retourenquoten zu begrenzen. So kann der Händler bspw. eine maximal bestellbare Artikelanzahl festlegen oder die Bestellung von Warenkörben mit Auswahlbestellungen, die das gleiche Kleidungsstück in unterschiedlichen Farben und Größen beinhalten, direkt unterbinden. Auf eine Kündigung der Geschäftsbeziehung z.B. durch eine Sperrung des Kundenkontos sollte der Anbieter hingegen nur in Ausnahmefällen zurückgreifen, da sich die Reaktionen von Kunden auf solche Maßnahmen im Internet schnell verbreiten können. Dies wiederum kann negative Auswirkungen auf die Beziehung zu bestehenden profitablen Kunden sowie auf die Gewinnung neuer Kunden haben (Mittal/Sarkees/Murshed 2008, S. 98-99).

### 2.3.2 Vorkaufphase

Bereits in der Vorkaufphase können Online-Händler das Retourenverhalten ihrer Kunden beeinflussen. Ansatzpunkte zur Reduktion von Retouren bieten sowohl Produktinformationen und -präsentationen als auch Produktbewertungen, da diese eine effektive Produktsuche, -auswahl und Informationsbeschaffung der Kunden gewährleisten. Die verschiedenen operativen Maßnahmen in der Vorkaufphase, ihre Wirkungen auf die Retourenwahrscheinlichkeit sowie Implikationen für Online-Händler sind in Tabelle 2.2 dargestellt.

Operative Maßnahme	Einfluss auf Retourenwahrscheinlichkeit	Implikationen für Online-Händler
<b>Produktinformationen/-präsentation</b> Produktbeschreibung  Produktabbildungen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktische Darstellung</li> <li>• Impressionsbasierte Darstellung</li> </ul> Vergleichbarkeit von Produkten	±  - +  +	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung von Beschreibungen, die eine vollständige Evaluation des Produkts ermöglichen</li> <li>• Nutzung von faktischen Daten</li> <li>• Vermeidung von kontextbasierten Produktpräsentationen, die möglicherweise von der Realität der Kunden abweichen</li> <li>• Vermeidung einer direkten Vergleichbarkeit mit Wettbewerbsprodukten</li> </ul>
<b>Produktbewertungen</b>	±	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung von Produktbewertungen</li> <li>• Förderung realistischer Darstellungen innerhalb der Bewertungen</li> </ul>
+ = Steigerung der Retourenwahrscheinlichkeit; - = Senkung der Retourenwahrscheinlichkeit; ± = Steigerung oder Senkung der Retourenwahrscheinlichkeit		

Tabelle 2.2: Operative Maßnahmen zur Reduktion der Retourenwahrscheinlichkeit in der Vorkaufphase

Einen wesentlichen Einflussfaktor im Rahmen der Vorkaufphase stellen die vom Anbieter bereitgestellten **Produktinformationen** dar, mittels derer Händler versuchen, dem Kunden eine möglichst realistische Vorstellung von den Produkten zu liefern und damit die Wahrscheinlichkeit einer Retoure nach Erhalt der Ware zu reduzieren (Shulman/Cunha Jr/Saint Clair 2015, S. 590). Das Internet ermöglicht es dem Anbieter auf eine Vielzahl verschiedener Tools und Darstellungsformen zurückzugreifen, um die nicht vorhandene Möglichkeit einer physischen Produktinspektion auszugleichen (De/Hu/Rahman 2013, S. 998).

Im Hinblick auf das Retourenverhalten der Konsumenten gilt dabei jedoch nicht immer die Devise „je mehr Informationen, desto besser“. Vielmehr ist eine differenzierte Betrachtung der verschiedenen Arten von Produktinformationen notwendig, da nicht jede zusätzliche Information einen Retoure senkenden Effekt besitzt. Stattdessen kann die Bereitstellung von Informationen sogar zu steigenden Retourenquoten führen. Informationen, die zwar die Unsicherheit des Kunden senken, eine vollständige Bewertung des Produkts jedoch nicht ermöglichen, schaffen beim Kunden eine veränderte Erwartungshaltung hinsichtlich Produktnutzen, -qualität und -passform. Der tatsächliche Nutzen des Produkts nach Erhalt der Ware weicht daher oftmals von den durch die Produktinformationen hervorgerufenen Erwartungen ab und wird als geringer wahrgenommen. Dementsprechend steigt die Wahrscheinlichkeit einer Produktretoure (Shulman/Cunha Jr/Saint Clair 2015, S. 601).

Je nach Art der zugrundeliegenden Information kann auch die bildliche Darstellung eines Produkts sowohl Retouren steigernde als auch senkende Effekte haben. So wirkt sich die Bereitstellung faktischer Informationen senkend, die Bereitstellung impressionsbasierter Informationen jedoch steigernd auf die Retourenwahrscheinlichkeit der Konsumenten aus (De/Hu/Rahman 2013, S. 1001). Faktische Informationen stellen dabei objektive und überprüfbare Beschreibungen greifbarer Produkteigenschaften dar. Diese werden bspw. durch Zoom-Technologien vermittelt, die es dem Kunden ermöglichen, viele Details des Produkts zu erkennen. Eine solche Darstellung soll dem Kunden die spezifischen Eigenschaften des Produkts möglichst realistisch vermitteln, um so die Gefahr einer Abweichung der tatsächlichen Beschaffenheit des Produkts von den bei der Bestellung gebildeten Erwartungen zu reduzieren. Der Einsatz faktischer Informationen kann somit einen Retouren senkenden Einfluss haben. Im Gegensatz dazu können impressionsbasierte Informationen, welche emotionale und subjektive Eindrücke intangibler Produktaspekte darstellen, die Retourenwahrscheinlichkeit erhöhen. So kann die Darstellung eines Produkts bei der Verwendung (z.B. ein von einem Model getragenes

Kleidungsstück) eine falsche Erwartungshaltung beim Kunden wecken. Folglich ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Erwartungen während der Bestellung deutlich von der tatsächlich wahrgenommenen Qualität und Passform des Produkts bei Erhalt der Ware abweichen und dieses entsprechend retourniert wird. Unternehmen sollten daher zwar detaillierte Informationen über ihre Produkte sowohl in bildlicher als auch schriftlicher Form bereitstellen, diese sollten aber insgesamt möglichst realitätsgetreu und kontextfrei sein, um die Erwartungen des Kunden an ein Produkt nicht zu steigern. Auf diesem Wege kann es dem Anbieter gelingen, die Retourenwahrscheinlichkeit zu reduzieren.

Neben Informationen, die ein einzelnes Produkt beschreiben, beeinflusst auch die vom Anbieter bereitgestellte Möglichkeit eines Produktvergleichs die Retourenwahrscheinlichkeit der Kunden. Einige Anbieter, wie z.B. Amazon, zeigen dem Kunden während des Bestellvorgangs verschiedene Produkte, die ähnlich zu dem vom Kunden ausgewählten Artikel sind. Diese zusätzlichen Informationen sollen dem Kunden helfen, das für ihn optimale Produkt auszusuchen. Eine solche Darstellung verschiedener Wahlmöglichkeiten kann jedoch die Retourenwahrscheinlichkeit nach Erhalt der Ware steigern. Dieser Effekt tritt insbesondere dann auf, wenn eine Alternative angeboten wird, die sich ursprünglich nicht im Choice-Set des Kunden befunden hat (Bechwati/Siegal 2005, S. 365). Online-Händler sollten Kunden daher während des Bestellvorgangs keine zusätzlichen Wettbewerbsprodukte präsentieren, weil dies die Wahrscheinlichkeit einer Retoure steigert (Bechwati/Siegal 2005, S. 366).

Einen weiteren Einflussfaktor auf die Retourenwahrscheinlichkeit eines Kunden während der Vorkaufphase stellen von anderen Kunden verfasste **Produktbewertungen** dar. Während der positive Einfluss von Produktbewertungen auf die Kaufentscheidung der Konsumenten bereits belegt werden konnte (Senecal/Nantel 2004, S. 167), werden teils kontroverse Ergebnisse im Hinblick auf den Einfluss von Produktbewertungen auf die Retourenhäufigkeit gefunden. So kann zwar belegt werden, dass eine große Anzahl an Produktbewertungen einen Retouren senkenden Effekt hat, es besteht jedoch Uneinigkeit darüber, wie sich die Valenz der Produktbewertungen auf das Retourenverhalten der Konsumenten auswirkt. So kamen Sahoo, Dellarocas und Srinivasan (2016, S. 34-35) zu dem Ergebnis, dass eine positive Valenz der Produktbewertungen die Retourenwahrscheinlichkeit eines Kunden reduzieren kann, da die Bewertungen für den Kunden zuverlässige und hilfreiche Qualitätsinformationen bereitstellen und so eine realistische Erwartungshaltung hervorrufen. Minnema et al. (2016, S. 264) kamen in ihrer Feldstudie zu einem gegenteiligen Ergebnis. So konnten sie belegen, dass ein Produkt

mit größtenteils positiven Produktbewertungen häufiger retourniert wird. Grund dafür sind die hohen Erwartungen an ein Produkt mit einer Vielzahl positiver Bewertungen. Bei diesen Produkten kommt es bei Erhalt der Ware häufiger zu einer negativen Abweichung der tatsächlichen Produktbeschaffenheit von den bestehenden Kundenerwartungen und der Kunde neigt dazu, das Produkt zu retournieren. Weisen die Kundenbewertungen eines Produkts hingegen eine breite Streuung in der Valenz auf, führt dies zu einer realistischeren Erwartungshaltung beim Kunden und somit einer geringeren Retourenwahrscheinlichkeit nach Erhalt der Ware. Zwar lässt sich aus diesen Ergebnissen ableiten, dass Produktbewertungen generell ein geeignetes Mittel darstellen, um auf das Retourenverhalten der Kunden einzuwirken, unklar bleibt jedoch, wie die optimale Gestaltung dieser Bewertungen aussehen sollte, um sowohl einen positiven Effekt auf die Kaufentscheidung des Kunden als auch auf die Retourenhäufigkeit zu erzielen. Hier bedarf es weiterer Forschung.

### 2.3.3 Kaufphase

Hat sich ein Kunde für die Bestellung eines bestimmten Produkts entschieden, kann der Online-Händler auch während der Kaufphase die spätere Retourenwahrscheinlichkeit des Kunden reduzieren. Hierbei kann der Anbieter durch eine gezielte Gestaltung der Zahlungsmodalitäten sowie durch die Nutzung von Appellen auf den Kunden einwirken. Die prognostizierte Wirkung dieser operativen Maßnahmen ist in Abb. 2.3 dargestellt.

Operative Maßnahme	Einfluss auf Retourenwahrscheinlichkeit	Implikationen für Online-Händler
Zahlungsmethode	±	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sperrung retourenkritischer Zahlungsmethoden für Vielretournierer</li> <li>• Incentivierung von Zahlungsmethoden mit geringeren Retourenquoten</li> </ul>
Appelle Drohend Normativ	+ -	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermeidung von drohenden Appellen</li> <li>• Zielgerichtete Ansprache von Vielretournierern mittels normativer Appelle</li> </ul>
+ = Steigerung der Retourenwahrscheinlichkeit; - = Senkung der Retourenwahrscheinlichkeit; ± = Steigerung oder Senkung der Retourenwahrscheinlichkeit		

Tabelle 2.3: Operative Maßnahmen zur Reduktion der Retourenwahrscheinlichkeit in der Kaufphase

Anbieter können während der Kaufphase durch eine gezielte Gestaltung der Zahlungsmethoden auf das Retourenverhalten der Konsumenten einwirken. Insbesondere im europäischen Raum steht Kunden bei Käufen im Internet eine große Auswahl verschiedener Zahlungsmethoden zur Verfügung, aus denen sie während des Bestellvorgangs wählen können. Die gängigsten Zahlungsmethoden sind dabei Rechnung, Kreditkarte, Vorkasse, Bankeinzug, PayPal und Nachnahme (Statista 2013). Auch wenn der Zusammenhang zwischen Zahlungsmethode und Retoure empirisch bisher nicht belegt wurde, ist auf Basis theoretischer Überlegungen von einer unterschiedlichen Wirkung verschiedener Zahlungsmethoden auf das Retourenverhalten auszugehen. So belegt die bestehende Forschung bereits den Einfluss der Zahlungsmethode auf das Konsum- und Ausgabeverhalten von Individuen (Raghubir/Srivastava 2008, S. 223; Soman 2003, S. 182; Soman/Lam 2002, S. 369-370). Kunden, die per Kreditkarte bezahlen, geben z.B. einen durchschnittlich höheren Betrag aus als Kunden, die in bar bezahlen (Hirschman 1979, S. 64). Dies ist auf die wahrgenommene Salienz der Kosten zurückzuführen, welche bestimmt, wie der Kunde eine Zahlung empfindet (Prelec/Loewenstein 1998, S. 25; Raghubir/Srivastava 2008, S. 223). Die Zahlung wird dabei vom Konsumenten als besonders schmerzhaft empfunden, wenn eine enge zeitliche Verbindung zwischen Konsum und Bezahlung besteht und die Zahlungsmethode eine hohe Transparenz aufweist. So ist die Zahlung per Nachnahme oder Rechnung durch eine hohe Transparenz gekennzeichnet, da dem Kunden der Zahlungsbetrag durch die aktive Übergabe bzw. Überweisung des Geldes genau vor Augen geführt wird. Zahlungen per Kreditkarte oder Bankeinzug weisen hingegen eher eine geringe Transparenz auf, da der Betrag automatisch vom Konto des Kunden abgebucht wird (Raghubir/Srivastava 2008, S. 214). So kamen Garnefeld, Böhm und Feider (2015) zu dem Ergebnis, dass eine Bezahlung per Rechnung die Retourenwahrscheinlichkeit im Vergleich zu einer Bezahlung per Kreditkarte oder Bankeinzug erhöht. Anbieter können sich diese Wirkung zunutze machen und durch eine gezielte Gestaltung der angebotenen Zahlungsmethoden auf das Retourenverhalten der Konsumenten einwirken. Denkbar ist bspw. eine Sperrung von Retouren fördernden Zahlungsmethoden für Personen, die einen geringen Kundenwert aufweisen und bereits durch hohe Retourenquoten aufgefallen sind. Auch können Unternehmen Gebühren auf besonders Retouren anfällige Zahlungsmethoden wie z.B. Rechnung erheben oder den Einsatz vorteilhafter Zahlungsmethoden wie Vorkasse oder Bankeinzug incentivieren. Wichtig ist hierbei jedoch, dass der Anbieter nicht nur die Retourenquote der Zahlungsmethoden berücksichtigt, sondern im Falle gesamtheitlicher Maßnahmen auch den

Einfluss der Zahlungsmethode auf Kaufwahrscheinlichkeit und -menge beachtet, um so potenziell negative Wirkungen auf die Einzahlungsströme in den Kundenwert zu verhindern. Hier bedarf es zukünftiger Forschung um die hypothetisierten Zusammenhänge zu belegen und auf Basis dieser Ergebnisse konkrete Implikationen für Anbieter entwickeln zu können.

Eine weitere von Anbietern genutzte Methode, um auf das Retourenverhalten der Konsumenten während der Kaufphase einzuwirken, sind Appelle, die dem Kunden während der Bestellung auf der Website angezeigt werden. Dabei greifen Händler sowohl auf drohende Appelle, die Kunden die negativen Konsequenzen einer Retoure für sie selbst vor Augen führen, als auch auf normative Appelle, welche die schädlichen Folgen einer Retoure für die Umwelt darstellen, zurück. Auch wenn Appelle in der Praxis ein verbreitetes Instrument darstellen, wurde ihre Effektivität im Hinblick auf eine Senkung des Retourenverhaltens der Kunden in der Forschung noch nicht ausreichend erforscht. Auf Basis bestehender theoretischer Ansätze (Brehm 1966) sowie auf Basis der Erkenntnisse aus dem Bereich der Appell-Forschung (Reich/Robertson 1979; White/Simpson 2013) kann jedoch davon ausgegangen werden, dass drohende und normative Appelle unterschiedlich auf das Konsumentenverhalten wirken. Drohende Appelle haben einen direkten Einfluss auf die vom Kunden wahrgenommene Entscheidungsfreiheit. So wird dem Kunden die Möglichkeit einer Retoure durch die Androhung negativer Konsequenzen wie z.B. der Einführung von Versand- und/oder Rücksendegebühren bereits während des Bestellvorgangs genommen. Diese Beschränkung der Entscheidungsfreiheit kann Reaktanz beim Kunden hervorrufen und somit dazu führen, dass Individuen nicht das gewünschte Verhalten annehmen, sondern stattdessen genau gegensätzlich agieren (Brehm 1966, S. 73). Garnefeld, Münkhoff und Raum (2013) konnten im Rahmen einer empirischen Studie nachweisen, dass ein drohender Appell zu einer höheren Retourenquote der Kunden führen und so die Auszahlungsströme des Kundenwerts negativ beeinflussen kann. Gleichzeitig sollten Anbieter mit negativen Folgen eines drohenden Appells auf die Einzahlungsströme in den Kundenwert rechnen. Der Einsatz eines normativen Appells hingegen kann die gewünschte Verhaltensänderung beim Kunden hervorrufen (Reich/Robertson 1979, S. 99-100). Durch einen normativen Appell wird dem Kunden aufgezeigt, wie sein Verhalten der Umwelt und Gesellschaft schadet. Dies führt häufig zu einer Veränderung von Einstellung und Verhalten, da Individuen sich gegenüber der Gesellschaft in einer Verantwortung sehen und sich dementsprechend an soziale Normen und Standards anpassen (Reich/Robertson 1979, S. 92). Ein normativer Appell kann daher ein geeignetes Instrument darstellen, um das

Retourenverhalten des Kunden zu reduzieren. Dennoch sollte der Anbieter auch hier potenzielle negative Effekte auf den Kundenwert beachten, weil die wahrgenommene Unsicherheit des Kunden aufgrund einer Beschränkung der Retourenfreiheit hier ebenfalls gesteigert werden kann (Garnefeld/Münkhoff/Raum 2013). Anbieter, die Appelle zur Retourenreduktion einsetzen wollen, sollten daher genau abwägen, welche Art von Appell sie nutzen wollen. So erscheinen normative Appelle generell als eine gute Alternative zu drohenden Appellen, weil Kunden nicht zu einer Verhaltensänderung gezwungen werden, sondern ihr Verhalten aufgrund sozialer Verpflichtungen freiwillig überdenken. Ein solcher normativer Appell könnte auch zielgruppenspezifisch nur an Kunden mit hohen Retourenquoten kommuniziert werden. Die konkreten Auswirkungen beider Appellarten auf Ein- und Auszahlungen in den Kundenwert sollten zukünftig jedoch noch empirisch belegt werden.

### 2.3.4 Nachkaufphase

Auch in der Nachkaufphase, welche im Online-Handel nach Erhalt der Ware beginnt (Kollmann 2007, S. 148-149), hat der Händler verschiedene Möglichkeiten, um potenzielle Retouren zu verhindern. Wie in Tabelle 2.4 dargestellt, kann der Anbieter dabei vor allem die logistischen Prozesse, den Call-Center Support sowie Belohnungen nutzen, um auf den Kunden einzuwirken.

Operative Maßnahme	Einfluss auf Retourenwahrscheinlichkeit	Implikationen für Online-Händler
<b>Logistische Prozesse</b>		
Qualität der Lieferung	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung einer bruchsicHERen Verpackung</li> </ul>
Liefargeschwindigkeit/ -verlässlichkeit	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstärktes Angebot von Express-Lieferungen</li> <li>• Einhaltung angekündigter Lieferzeiten</li> </ul>
<b>Call-Center bzw. Chat-Support</b>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung der Kunden bei Funktion und Handhabung von Produkten</li> </ul>
<b>Belohnungen</b>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung von monetären Incentives mit angemessener Wertigkeit</li> <li>• Nutzung von prozentualem Rabatt, um eine angemessene relative Höhe der Belohnung für alle Kunden sicherzustellen</li> </ul>
+ = Steigerung der Retourenwahrscheinlichkeit; - = Senkung der Retourenwahrscheinlichkeit; ± = Steigerung oder Senkung der Retourenwahrscheinlichkeit		

Tabelle 2.4: Operative Maßnahmen zur Reduktion der Retourenwahrscheinlichkeit in der Nachkaufphase

Im Rahmen der logistischen Prozesse spielt sowohl die Qualität als auch die Schnelligkeit und Verlässlichkeit der Lieferung eine Rolle (Reichheld/Schefter 2000, S. 112-113). Auch wenn im Bereich E-Commerce nur ein verhältnismäßig geringer Anteil der Retouren auf defekte Produkte zurückzuführen ist (Petersen/Kumar 2015, S. 269), sollte der Anbieter auf mängelfreie Lieferungen Wert legen. So haben Kunden nicht nur hohe Anforderungen an die Funktionsfähigkeit des Produkts selbst sondern auch an den Zustand der Verpackung. Ist diese beschädigt, gehen Kunden häufig davon aus, dass das Produkt ebenfalls beschädigt ist und schicken dieses an den Anbieter zurück (Collier/Bienstock 2006, S. 38). Eine angemessene, bruch sichere Verpackung kann daher dazu beitragen, sowohl unnötigen Retouren als auch der Gefahr unzufriedener Kunden aufgrund beschädigter Produkte entgegenzuwirken.

Des Weiteren kann die Schnelligkeit und Verlässlichkeit einer Lieferung das Verhalten der Kunden beeinflussen und sich somit auf den Kundenwert auswirken. Eine schnelle Lieferung verkürzt die Zeit zwischen Bestellung und Erhalt der Ware. Dadurch kann die Entstehung von Nachkauf-Dissonanz reduziert werden. Zudem suchen Kunden häufig auch im Anschluss an eine Bestellung nach potenziellen Alternativen (Wood 2001, S. 164). Trifft die Ware bereits kurz nach der Bestellung beim Kunden ein, wird diese Suche automatisch eingedämmt. Anbieter sollten daher eine schnelle Lieferung sicherstellen und ggf. auch die Möglichkeit des Express-Versands bewerben bzw. diesen zu möglichst geringen Kosten anbieten, damit Kunden die Ware so schnell wie möglich erhalten.

Neben der Schnelligkeit legen Kunden zudem großen Wert auf die Verlässlichkeit der Lieferung. Die bei der Bestellung angekündigten Lieferzeiten stellen dabei aus Kundensicht ein Service-Versprechen des Anbieters dar. Wird dieses eingehalten und die Lieferung erfolgt fristgerecht oder sogar früher als erwartet, kann sich dies auf das Retourenverhalten der Konsumenten auswirken (Rao/Rabinovich/Raju 2014, S. 308). Halten Anbieter den versprochenen Liefertermin nicht ein, wird dies vom Kunden als Dienstleistungsfehler wahrgenommen, welcher zu einer kundenseitigen Unzufriedenheit mit dem Händler (Collier/Bienstock 2006, S. 38) und damit einer gesteigerten Retourenwahrscheinlichkeit führen kann. Die wahrgenommene Stärke dieses Dienstleistungsfehlers wird dabei durch die vom Kunden empfundene Relevanz einer pünktlichen Lieferung beeinflusst. Entscheidet sich ein Kunde für einen Premium-Versand und erhält die Lieferung nicht im angekündigten Zeitraum, fällt die Unzufriedenheit des Kunden und damit die Retourenwahrscheinlichkeit besonders hoch aus (Rao/Rabinovich/Raju 2014, S. 299, S. 308). Da der Versand einer

Bestellung jedoch nicht vollständig vom Anbieter übernommen wird, sondern die Auslieferung meist durch externe Dienstleister erfolgt, kann der Anbieter eine verspätete Lieferung nicht immer verhindern. In diesen Fällen sollten Kunden über die verzögerte Lieferung informiert und gegebenenfalls für den Service-Fehler entschädigt werden, um Unzufriedenheit und eine daraus folgende Retoure zu vermeiden. Zudem sollten Anbieter Artikel, deren Lieferung generell länger als gewöhnlich dauert, auf ihre Retourenquoten und die damit verbundene Profitabilität überprüfen und die verlängerte Lieferzeit auf ihrer Website ausweisen, um die Erwartungshaltung des Kunden an die Lieferzeit anzupassen.

Auch die Unterstützung der Kunden bei der Handhabung des Produkts in der Nachkauf-Phase durch Call-Center oder Chat-Support kann die Retourenwahrscheinlichkeit reduzieren. Ein häufig auftretendes Problem insbesondere bei komplexen technischen Produkten ist, dass Konsumenten nicht wissen, wie sie das Produkt bedienen sollen (Rogers et al. 2002, S. 9). Während Kunden beim Kauf eines Produkts im stationären Handel die Funktionsweise durch den Verkäufer erklärt bekommen und sich mit dem physischen Produkt bereits im Laden vertraut machen können, erhalten Kunden, die ein Produkt im Internet bestellen, bei Erhalt der Ware keine solche Hilfestellung. Häufig verstehen sie daher die Funktionsweise, Handhabung und technischen Besonderheiten des Produkts nicht auf Anhieb und tendieren deshalb dazu, das Produkt zu retournieren. Neben einfachen und übersichtlichen Gebrauchsanweisungen kann in diesen Fällen eine telefonische Beratung oder die Einrichtung eines Chat-Supports auf der Website des Händlers helfen, dem Kunden das Produkt zu erklären und damit Retouren, die aus einem mangelnden Verständnis des Produkts resultieren, zu vermeiden (Rogers et al. 2002, S. 9).

Eine weitere Maßnahme, mit der Unternehmen versuchen, das Retourenverhalten der Kunden nach Erhalt der Ware zu beeinflussen, sind Belohnungen. So kommuniziert der Online-Anbieter bonprix, dass jeder Kunde, der seine Bestellung nicht retourniert, einen Retourenbonus auf das Kundenkonto in Höhe von drei Euro erhält (Bonprix 2015). In der Literatur wurden die Effekte von Incentives auf das Verhalten von Individuen in vielen Bereichen wie z.B. im Rahmen von Weiterempfehlungen, Arbeitsmotivation und Aufgabenerfüllung untersucht. Während einige Studien bestätigen konnten, dass Incentives geeignet sind, ein gewünschtes Verhalten von Individuen zu fördern bzw. ein unerwünschtes Verhalten zu unterbinden (z.B. Baker/Jensen/Murphy 1988; Wirtz/Chew 2002), konnten andere Studien keine oder sogar gegenteilige Wirkungen von Belohnungen nachweisen (z.B. Gneezy/Meier/Rey-Biel 2011;

Kohn 1993). Die Effektivität eines Incentives wird durch dessen Art sowie dessen wahrgenommene Attraktivität beeinflusst. Ein Incentive wird als attraktiv und wertvoll wahrgenommen, wenn es dem vom Kunden wahrgenommenen Aufwand für das gewünschte Verhalten gerecht wird (Bonner/Sprinkle 2002, S. 308). Im Hinblick auf die Art des Incentives konnten verschiedene Studien belegen, dass monetäre Incentives wie Gutscheine oder Coupons die effektivste Form einer Incentivierung darstellen (Bonner/Sprinkle 2002, S. 305). Die Nutzung einer Gutscheine zur Retourenreduktion könnte daher eine geeignete Maßnahme darstellen, um auf das Retourenverhalten einzuwirken. Ob eine Belohnung als attraktiv wahrgenommen wird, wird zudem durch die relative Höhe einer Incentivierung bestimmt (Bonner/Sprinkle 2002, S. 308). Um für alle Kunden die Attraktivität der Belohnung sicherzustellen, sollten folglich relative Belohnungen in Form von prozentualen Rabatten auf die Bestellung den absoluten Rabatten, wie bei bonprix angewendet, vorgezogen werden. Aufgrund der komplexen Wirkungsweise von Belohnungen und einer großen Bandbreite von Gestaltungsmöglichkeiten sollte die Effektivität im Rahmen weiterer Forschung jedoch genauer untersucht werden, um so konkrete Gestaltungshinweise für Anbieter liefern zu können.

#### **2.4 Zusammenfassung und Ausblick**

Der vorliegende Beitrag liefert wichtige Ansatzpunkte für die Marketingpraxis und -forschung. Aus Sicht der Praxis zeigt er eine Vielzahl von Ansatzmöglichkeiten zur Reduzierung von Produktretouren auf. Während Unternehmen bisher häufig auf eine strengere Retourenpolitik zurückgreifen, um das Problem hoher Retourenquoten zu bewältigen, weist dieser Beitrag auf die Kurzsichtigkeit dieser Strategie hin. Eine strenge Retourenpolitik mindert zwar die mit einer Retoure verbundenen Kosten, hat jedoch gleichzeitig auch negative Folgen für das zukünftige Kaufverhalten der Kunden. Im Ergebnis reduziert sie sowohl die Einzahlungen in den Kundenwert als auch die Dauer der Kundenbeziehung, was wiederum negative Konsequenzen für den Kundenwert nach sich zieht. Als Alternative zu einer strengen Retourenpolitik sollten Online-Händler die Retourenproblematik aktiv in ihr Kundenmanagement integrieren. Dieser Beitrag analysiert daher eine Reihe von Maßnahmen, mit denen Online-Händler Retouren verringern können, ohne dabei zukünftige Einzahlungen in den Kundenwert aufs Spiel zu setzen. Bereits durch eine gezielte strategische Planung des Marketing-Mix können Unternehmen zukünftige Retouren verhindern, indem sie bspw. für Produkte mit hohen Produktretouren verstärkt Produktindividualisierungen, Curated Shopping und Sonderangebote

anbieten. Auch während der einzelnen Phasen des Kaufprozesses können Online-Händler mit operativen Maßnahmen zur Retourenreduzierung eingreifen. Während der Vorkaufphase spielt vor allem die Darstellung geeigneter Produktinformationen und -bewertungen eine große Rolle. Während der Kaufphase können besonders die Anpassung der verfügbaren Zahlungsmethoden sowie die gezielte Ansprache der Kunden mit normativen Appellen eine Reduktion der Retourenwahrscheinlichkeit bewirken. In der Nachkaufphase bieten die Lieferung, der Kundenservice und Belohnungen potentielle Möglichkeiten, um Produktretouren zu senken.

Aus Sicht der Forschung zeigt dieser Beitrag existierende Forschungslücken im Zusammenhang mit Produktretouren auf und liefert damit wertvolle Hinweise für zukünftige Forschungsprojekte. Während zahlreiche theoretische Erklärungen der Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Instrumenten und der Retourenwahrscheinlichkeit existieren, fehlt es für viele Instrumente bislang an empirischen Nachweisen über deren Wirksamkeit zur Reduktion von Retouren. Auch ein Vergleich der einzelnen Instrumente steht oftmals noch aus. So könnten zukünftige Studien bspw. untersuchen, inwiefern sich die Wirkung unterschiedlicher Belohnungen, Appelle oder Zahlungsmethoden auf die Retourenwahrscheinlichkeit der Kunden unterscheidet. Einen weiteren interessanten Ansatzpunkt bietet die Unterscheidung zwischen unterschiedlichen Arten von Retouren. Existierende Studien betrachten Retouren i.d.R. als Ganzes, ohne dabei zwischen klassischen Retouren, Auswahlbestellungen und opportunistischen Retouren zu unterscheiden. Eine differenziertere Betrachtung der Einflussgrößen und Wirkungen der einzelnen Retourenarten könnte jedoch zum besseren Verständnis des Forschungsfeldes beitragen. Zuletzt könnte auch eine explizite Modellierung des Zusammenhangs zwischen Retourenhäufigkeit und Kundenwert einen wertvollen Beitrag zum bisherigen Forschungsstand liefern. Die Forschung hat bereits gezeigt, dass Retouren sowohl positive als auch negative Effekte auf den Kundenwert haben. Für eine renditebasierte Entscheidung über das optimale Retourenniveau einzelner Kunden wäre jedoch eine Verrechnung der Einzahlungen und Auszahlungen notwendig, um die Gesamtwirkung der Retouren auf die Kundenprofitabilität bestimmen zu können.

### **3. Der Einfluss der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten**

#### **Zusammenfassung**

Produktretouren stellen ein weitverbreitetes und kostenintensives Problem und damit eine der größten Managementherausforderungen im Online-Handel dar. Der folgende Beitrag zeigt einen neuen Ansatz für ein effektives Retourenmanagement auf, indem er Zahlungsmethoden als einen wichtigen Treiber von Produktretouren identifiziert. So belegt das vorliegende Forschungsprojekt anhand von Felddaten eines Online-Händlers für Mode und Accessoires und eines Laborexperiments empirisch, dass eine Zahlung vor Warenerhalt (z.B. Bankeinzug) das Retourenverhalten der Kunden um 7-8 % senken kann, verglichen mit einer Zahlung nach Warenerhalt (z.B. Rechnung). Dieser Effekt ist auf zwei zugrundeliegende psychologische Mechanismen zurückzuführen. So empfinden Kunden, welche eine Zahlung vor Warenerhalt tätigen, sowohl ein stärkeres Gefühl von psychologischem Eigentum für die Bestellung als auch einen geringeren Aufwand wenn sie die Bestellung behalten, was zu einer entsprechend geringeren Retourenwahrscheinlichkeit führt. Der Effekt liegt jedoch nur dann vor, wenn Online-Händler ihren Kunden einen kostenfreien Versand anbieten. Da bereits ein geringer Rückgang der Retourenquote einen erheblichen Effekt auf den Unternehmensgewinn haben kann, offenbart der aufgezeigte Ansatz ein großes Potenzial für das Retourenmanagement von Unternehmen.

**Koautoren:** *Ina Garnefeld (Bergische Universität Wuppertal) und Eva Böhm (Universität Paderborn)*

### 3.1 Einleitung

Produktretouren stellen für Online-Händler ein weitverbreitetes und kostenintensives Problem dar. So liegt die durchschnittliche Retourenquote für Online-Käufe bei etwa 13 %. In manchen Branchen wie beispielsweise der Bekleidungsindustrie sind sogar Rücksendequoten von bis zu 40 % keine Seltenheit (Binkley 2012; Dunn 2015; Ibi Research 2013). Produktretouren verursachen für den Händler teure Versand-, Prozess und Logistikkosten. Darüber hinaus können Online-Händler die retournierten Produkte häufig nicht mehr zum ursprünglichen Preis in ihrem Online-Shop vertreiben und müssen sie zu einem stark vergünstigten Preis an Dritte abgeben oder sogar entsorgen (Ofek/Katona/Sarvary 2011, S. 43). Insgesamt betrachten sorgten Retouren im Jahr 2015 alleine in den USA für entgangene Umsätze in Höhe von fast 260 Milliarden US-Dollar (The Retail Equation 2015, S. 3).

Der Umgang mit Produktretouren stellt für Online-Händler eine große Herausforderung dar. So versucht ein Teil der Anbieter die Retourenquote durch die Einführung einer strikteren Retourenpolitik zu senken. Dies bedeutet, dass Anbieter zum Beispiel die Rücksendekosten auf den Kunden übertragen, striktere Retourenvoraussetzungen schaffen, den Retourenzeitraum verkürzen oder den mit einer Retoure verbundenen Aufwand für den Kunden erhöhen (Janakiraman/Syrdal/Freling 2016, S. 228). Doch obwohl eine solche striktere Retourenpolitik einerseits die Retourenquote reduzieren kann (Lantz/Hjort 2013, S. 193), gehen mit ihr gleichzeitig auch negative Auswirkungen auf die Anbieter-Kunden-Beziehung einher. So führen striktere Retourenpolitiken beispielsweise zu einer geringeren Kaufwahrscheinlichkeit (Bechwati/Siegal 2005, S. 365) und einer reduzierten Wiederkaufswahrscheinlichkeit der Konsumenten (Bower/Maxham III 2012, S. 120). Darüber hinaus entgehen Online-Händlern, die eine striktere Retourenpolitik nutzen, viele Vorteile, die aus einer großzügig gestalteten Retourenpolitik resultieren. So zeigt die bestehende Forschung, dass eine großzügige Retourenpolitik zu einer gesteigerten Kundenzufriedenheit (Mollenkopf et al. 2007, S. 240), einer als höher wahrgenommenen Produktqualität (Wood 2001, S. 167) sowie einer gesteigerten Zahlungsbereitschaft (Anderson/Hansen/Simester 2009, S. 421) führen kann. Da strikte Retourenpolitiken der Anbieter-Kunden-Beziehung schaden können und großzügige Retourenpolitiken zu hohen Retourenkosten für den Händler führen, sehen sich Online-Händler einem Retourendilemma gegenüber.

Um einen Ausweg aus diesem Dilemma zu finden, suchen sowohl Forscher als auch Praktiker nach Instrumenten, die dazu geeignet sind Retouren zu reduzieren, ohne dabei die Anbieter-Kunden-Beziehung zu gefährden. Die bisher in der Forschung untersuchten Instrumente fokussieren sich dabei vor allem auf produktbezogene Charakteristika wie das Sortiment der Online-Händler (z.B. Rabinovich/Sinha/Laseter 2011; Seo/Yoon/Vangelova 2016), die Präsentation von Produkten im Online-Shop (De/Hu/Rahman 2013; Shulman/Cunha Jr/Saint Clair 2015) und vom Kunden verfasste Online-Rezensionen zu den angebotenen Produkten (z.B. Minnema et al. 2016; Sahoo/Dellarocas/Srinivasan 2016). Neben diesen produktbezogenen Instrumenten ist jedoch anzunehmen, dass auch der Transaktionsprozess selbst das Retourenverhalten der Kunden beeinflussen kann (Humphreys/Williams 1996, S. 52; Rao/Rabinovich/Raju 2014, S. 295). Dieser Aspekt hat in der bisherigen Forschung jedoch kaum Beachtung gefunden.

Der folgende Beitrag untersucht, ob die Zahlungsmethode ein effektives Instrument zur Retourenreduktion darstellt. Bisherige Forschung auf diesem Gebiet legt nahe, dass die Zahlungsmethode einen Einfluss auf das Konsumverhalten von Individuen haben kann. So beeinflusst die Nutzung einer Zahlungsmethode das Ausgabeverhalten der Konsumenten (z.B. Hirschman 1979; Prelec/Simester 2001; Soman 2001), die Art der vom Kunden getätigten Käufe (z.B. Thomas/Desai/Seenivasan 2011) und die mit einem Produkt verbundenen Emotionen der Kunden (z.B. Chatterjee/Rose 2012; Hahn/Hoelzl/Pollai 2013; Kamleitner/Erki 2013). Neben traditionellen Zahlungsmethoden wie der Zahlung per Kreditkarte, existiert im Online-Handel eine Vielzahl an weiteren Zahlungsmöglichkeiten (Research and Markets 2017; The Paypers 2016). Online-Zahlungsmethoden wie Bankeinzug, eWallet, Überweisung oder Rechnung gewinnen dabei zunehmend an Relevanz und werden mittlerweile für rund 51 % aller Online-Transaktionen weltweit genutzt (Worldpay 2015).

Online-Zahlungsmethoden zeichnen sich durch eine zeitliche Trennung von Zahlung und Lieferung der Bestellung aus. Dabei können die meisten Online-Zahlungsmethoden basierend auf dem Zeitpunkt der Bezahlung in zwei Gruppen unterteilt werden: Zahlungsmethoden, die eine Zahlung vor Warenerhalt erfordern, und Zahlungsmethoden, die eine Zahlung nach Warenerhalt erfordern. Beispiele für Online-Zahlungsmethoden, die eine Vorabzahlung erfordern sind EC-Karte, Bankeinzug oder Überweisung. Neben der Zahlung mit EC-Karte, welche ein jährliches Transaktionsvolumen von rund 396 Milliarden US-Dollar ausmacht (Worldpay2015), weisen auch andere Vorab-Zahlungsmethoden eine große Relevanz auf. So

bezahlen beispielsweise rund 30 % aller Konsumenten in Europa und dem asiatisch-pazifischen Raum regelmäßig per Bankeinzug (Ecommerce News 2015; Statista 2017). Auch die Nutzung von Zahlungsmethoden, welche eine Zahlung nach Warenerhalt erfordert, ist weit verbreitet. Dabei erfährt die Zahlung nach Warenerhalt aufgrund ihrer hohen wahrgenommenen Zahlungs- und Datensicherheit (Kim et al. 2010, S. 82) insbesondere in Europa eine große Beliebtheit. Jede vierte Online-Transaktion in Ländern wie Deutschland, Österreich, Schweden oder Norwegen wird per Rechnung bezahlt (Ecommerce News 2015; Ecommerce Worldwide 2017). Darüber hinaus existiert eine steigende Anzahl an Dienstleistungsunternehmen wie Klarna, AfterPay oder Ratepay am Markt, welche die Zahlung nach Warenerhalt für den Händler abwickeln und damit auch das Kredit- und Betrugsrisiko tragen (Olson 2016). Damit stellen sowohl Zahlungsmethoden, welche eine Vorabzahlung erfordern, als auch Zahlungsmethoden, welche eine Zahlung nach Warenerhalt erfordern, einen relevanten Bereich im Online Handel dar.

Die bisherige Forschung zu traditionellen Zahlungsmethoden belegt, dass der Zeitpunkt, zu dem eine Zahlung getätigt wird (vor oder nach dem Konsum), zu unterschiedlich wahrgenommenen Kosten und Nutzen einer Transaktion führen kann (Prelec/Loewenstein 1998, S. 9-10). Auf Basis dieser bisherigen Forschungsergebnisse und der Erkenntnisse der Austauschtheorie wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit angenommen, dass Konsumenten im Falle des Behaltens ihrer Bestellung einen als höher wahrgenommenen Nutzen empfinden, wenn sie eine Zahlungsmethode verwenden, die eine Bezahlung vor Warenerhalt erfordert (z.B. Bankeinzug). Dies ist darauf zurückzuführen, dass Konsumenten aufgrund der bereits erfolgten Bezahlung stärkere Gefühle von psychologischem Eigentum für das Produkt entwickeln und einen geringeren wahrgenommenen Aufwand empfinden, wenn sie das Produkt behalten. Im Gegensatz dazu verursacht das Behalten der Bestellung höhere wahrgenommene Kosten, wenn die Zahlung zum Zeitpunkt der Warenlieferung noch nicht vollständig abgeschlossen ist (z.B. bei einer Zahlung per Rechnung). Dementsprechend wird angenommen, dass Kunden, die erst nach Erhalt der Ware bezahlen, eine höhere Retourenwahrscheinlichkeit aufweisen als Kunden, die bereits vor Erhalt der Ware bezahlt haben.

Unter Anwendung eines Multi-Methoden-Ansatzes belegt der vorliegende Beitrag, dass Zahlungsmethoden ein effektives und bisher unerforschtes Instrument zur Senkung von Produktretouren darstellen. Trotz der erheblichen Relevanz der Thematik gibt es bisher nur wenig Forschung, die untersucht, wie Online-Händler das Retourendilemma verhindern oder

zumindest reduzieren können. Basierend auf einem quasi-experimentellen Matchingdesign und den Verhaltensdaten von 13.921 Kunden eines Online-Händlers für Mode und Accessoires belegt der Beitrag empirisch, dass eine Zahlung vor Erhalt der Ware verglichen mit einer Zahlung nach Erhalt der Ware die Retourenquote eines Händlers um 8 % reduzieren kann. Diese Ergebnisse werden zudem in einem Laborexperiment repliziert, welches ebenfalls belegen kann, dass eine Zahlung vor Warenerhalt das Retourenverhalten der Konsumenten um 7 % senken kann. Die durchgeführten Studien zeigen darüber hinaus, dass der Effekt kontextspezifisch ist und durch die Zahlungsmethoden hervorgerufene Unterschiede im Retourenverhalten der Konsumenten angeglichen werden, sobald der Online-Händler Versandkosten erhebt. Zudem weist ein abschließend durchgeführter Post-hoc Test daraufhin, dass die Wahl der Zahlungsmethode keinen Einfluss auf das Wiederkaufverhalten der Konsumenten hat. Demensprechend geht von verschiedenen Zahlungsmethoden – verglichen mit anderen Retouren reduzierenden Instrumenten – kein negativer Einfluss auf die Anbieter-Kunden-Beziehung aus.

Die gewonnen Erkenntnisse leisten einen wesentlichen Beitrag zur Marketingforschung und -praxis. Erstens verdeutlichen die Ergebnisse die Relevanz eines gezielten Managements von Zahlungsmethoden. Online-Händler sollten die von ihnen angebotenen Zahlungsmethoden aktiv steuern, da so eine gezielte Retourenreduktion ohne eine direkte Beschränkung des Kunden in seiner Retourenfreiheit möglich ist. Da bereits geringe Rückgänge in der Retourenquote zu erheblichen Kosteneinsparungen für den Händler führen können (Accenture 2011 S. 5), liefern die Ergebnisse einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung des Retourenmanagements von Online-Händlern.

Zweitens bietet der Beitrag neue Erkenntnisse über die Wirkung von Online-Zahlungsmethoden auf das Kundenverhalten. Traditionelle Zahlungsmethoden und deren Einfluss auf das Ausgabe- und Konsumverhalten von Konsumenten im stationären Handel wurden bereits umfassend erforscht (z.B. Raghurir/Srivastava 2008; Shah et al. 2016; Soman 2001, 2003). Das zunehmend an Relevanz gewinnende Thema der Online-Zahlungsmethoden sowie damit verbundene Herausforderungen hingegen wurden in der Forschung bisher nicht berücksichtigt. Dabei rufen die spezifischen Charakteristika von Online-Zahlungsmethoden, wie die zeitliche Trennung von Zahlung und Warenerhalt, psychologische Mechanismen hervor, die sich von denen im stationären Handel deutlich unterscheiden. So belegt die vorliegende Studie sowohl theoretisch als auch empirisch, dass der Retouren reduzierende

Effekt einer Zahlung vor Warenerhalt auf zwei psychologische Mechanismen zurückzuführen ist, nämlich auf das Gefühl von psychologischem Eigentum für eine Bestellung sowie auf den wahrgenommenen Aufwand, der für den Kunden anfällt, wenn er das Produkt behalten möchte. Diese Mechanismen sind spezifisch für den Online-Kontext und wurden in der bisherigen Forschung auf dem Gebiet der Zahlungsmethode vernachlässigt.

Der vorliegende Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Zuerst wird die Austauschtheorie als theoretischer Ansatz herangezogen, um darauf aufbauend Hypothesen zu entwickeln. Zur Überprüfung der Hypothesen werden dann zwei Studien durchgeführt. Im Rahmen von Studie 1 werden die Verhaltensdaten von Kunden eines Online-Händlers untersucht, um den Kausaleffekt zwischen Zahlungsmethode und Retourenverhalten der Konsumenten sowie den moderierende Effekt der Versandkosten empirisch zu belegen. Anschließend wird diese Beziehung in Studie 2 im Rahmen eines Laborexperiments genauer beleuchtet und die medierende Rolle des psychologischen Eigentums und des wahrgenommenen Aufwands herausgestellt. Abschließend werden die Ergebnisse diskutiert und Implikationen für die Marketingforschung und -praxis herausgearbeitet. Zusätzlich wird auf die Limitationen und den daraus resultierenden weiterführenden Forschungsbedarf eingegangen.

## **3.2 Untersuchungsmodell und Hypothesen**

### **3.2.1 Austauschtheorie**

Zur Erklärung des Einflusses der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten der Konsumenten wird die Austauschtheorie als übergeordneter theoretischer Rahmen herangezogen. Der Austauschtheorie (Blau 1964; Homans 1974) zufolge basiert die Entscheidung eines Kunden für oder gegen eine Retoure auf der subjektiven Bewertung der Kosten und Nutzen, welche im Falle des Behaltens der Bestellung entstehen. Dabei entscheiden sich Kunden für eine Retoure, wenn der Nettowert (Nutzen minus Kosten) des Behaltens geringer als der Nettowert einer Retoure ist.

Mit der Entscheidung, die Bestellung zu behalten, können dabei eine Reihe von Vorteilen für den Kunden einhergehen, die den wahrgenommenen Nettowert des Behaltens positiv beeinflussen. Erstens können Kunden monetäre Ausgaben wie beispielsweise Rücksendekosten einsparen, welche im Falle einer Retoure anfallen können (Janakiraman/Syrdal/Freling 2016, S. 228). Zweitens kann so der mit einer Retoure verbundene Aufwand vermieden werden, der

z.B. entsteht, wenn der Kunde die Bestellung wiederverpacken und zur nächsten Postannahmestelle bringen muss (Mollenkopf et al. 2007, S. 224). Drittens kann der wahrgenommene Wert der Bestellung ansteigen, wenn der Kunde ein Gefühl von Eigentum für die Bestellung entwickelt (Wood 2001, S. 158). Dies kann das Behalten der Bestellung für den Kunden ebenfalls vorteilhaft erscheinen lassen. Gleichzeitig kann die Entscheidung, das Produkt zu behalten, für den Kunden jedoch auch mit wahrgenommenen Kosten verbunden sein. So können Kunden beispielsweise Nachkaufdissonanzen oder Reue nach einem Impulskauf empfinden. Diese negativen Gefühle können durch eine Retoure reduziert werden, bleiben jedoch bestehen, wenn der Kunde das Produkt behält (Powers/Jack 2013, S. 732; Seo/Yoon/Vangelova 2016, S. 656).

Es ist zu vermuten, dass Zahlungsmethoden den vom Kunden wahrgenommenen Nettowert des Behaltens (vs. Zurücksendens) der Bestellung beeinflussen können. Gemäß der gewählten Klassifizierung, erfordern Online-Zahlungsmethoden entweder eine Zahlung vor Warenerhalt (z.B. Bankeinzug) oder eine Zahlung nach Warenerhalt (z.B. Rechnung). Dementsprechend hat der Kunde die Zahlung zum Zeitpunkt der Retourenentscheidung entweder bereits getätigt oder sie steht ihm noch bevor. Diese mit der Zahlung verbundenen zeitlichen Unterschiede beeinflussen, wie der Kunde den Wert des Behaltens der Bestellung wahrnimmt (Prelec/Loewenstein 1998, S. 4). Zahlungsmethoden wirken dabei insbesondere durch den wahrgenommenen Aufwand und das Gefühl von psychologischem Eigentum auf die Wahrnehmung der Kosten und Nutzen ein.

### **3.2.2 Hypothesen zur Wirkung der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten von Konsumenten**

#### **3.2.2.1 Wahrgenommener Aufwand**

Individuen berücksichtigen den für sie anfallenden Aufwand als nichtmonetäre Kosten bei ihren Entscheidungsfindungen und Bewertungen (Seiders/Berry/Gresham 2000, S. 80). Dabei umfasst der wahrgenommene Aufwand eines Konsumenten während einer Transaktion „all physical, mental and financial resources expended to obtain a product“ (Cardozo 1965, S. 244). Zahlungsmethoden können den vom Kunden wahrgenommenen Aufwand zum Zeitpunkt des Warenerhalts beeinflussen. So können durch den Zahlungsvorgang verschiedene Unannehmlichkeiten für den Kunden entstehen, beispielsweise dann, wenn der Kunde den

Bestellbetrag an den Händler überweist oder in seinen Kontoauszügen kontrolliert, ob der Bestellbetrag korrekt von seinem Konto abgebucht wurde.

Es ist anzunehmen, dass Kunden, die eine Zahlung vor Warenerhalt getätigt haben, einen geringeren Aufwand mit der Entscheidung die Ware zu behalten verbinden als Kunden, die sich für eine Zahlung nach Warenerhalt entschieden haben. Da der Bezahlvorgang im Falle einer Zahlung vor Warenerhalt zum Zeitpunkt der Warenlieferung bereits abgeschlossen ist, entsteht kein weiterer mit der Zahlung verbundener Aufwand, wenn der Kunde sich entscheidet die Bestellung zu behalten. Vielmehr können sich diese Kunden vollständig auf den Konsumgenuss konzentrieren, was wiederum den wahrgenommenen Wert der Bestellung steigern kann (Prelec/Loewenstein 1998, S. 7). Im Gegensatz dazu werden Kunden, die sich für eine Zahlung nach Warenerhalt entschieden haben, zum Zeitpunkt der Warenlieferung mit dem noch ausstehenden Aufwand der Zahlung konfrontiert. Der Aufwand wird vom Kunden dabei als besonders hoch und präsent wahrgenommen, da er zum Zeitpunkt der Warenlieferung unmittelbar bevorsteht (Loewenstein 1996, S. 281; Soman 1998, S. 429). Der mit der Zahlung verbundene noch ausstehende Aufwand im Falle des Behaltens der Bestellung kann den wahrgenommenen Nettowert der Bestellung negativ beeinflussen. Folglich können Kunden, die nach Warenerhalt zahlen, eher dazu geneigt sein, ein Produkt zu retournieren als Kunden, die bereits vor Warenerhalt gezahlt haben.

### **3.2.2.2 Psychologisches Eigentum**

Neben dem wahrgenommenen Aufwand können auch Eigentumsgefühle für ein Produkt den wahrgenommenen Nettowert des Behaltens der Bestellung beeinflussen. Psychologisches Eigentum spiegelt dabei die Beziehung zwischen einem Individuum und einem Objekt wider und beschreibt „the state in which individuals feel as though the target of ownership or a piece of that target is ‚theirs‘“ (Pierce/Kostova/Dirks 2001, S. 299). Damit Eigentumsgefühle für ein Objekt entstehen können, ist somit kein rechtlicher Besitz des Eigentums erforderlich. Vielmehr können Individuen auch Gefühle von psychologischem Eigentum entwickeln, ohne das Zielobjekt tatsächlich zu besitzen (Furby 1980, S. 182). So empfinden Katalogkunden beispielsweise häufig bereits zum Zeitpunkt der Bestellung und somit vor dem eigentlichen Erhalt und Konsum der Ware Eigentumsgefühle für die Bestellung (Wood 2001, S. 158). Die Entstehung von psychologischem Eigentum kann durch verschiedene Faktoren verstärkt werden. Nach Pierce, Kostova und Dirks (2003, S. 92) empfinden Individuen insbesondere

dann psychologisches Eigentum gegenüber einem Objekt, wenn sie ein hohes Maß an Kontrolle über das Objekt wahrnehmen, sie bereits Wissen über das Objekt aufgebaut haben und mit diesem vertraut sind oder wenn sie persönliche Investitionen in das Objekt getätigt haben. Empfinden Individuen psychologisches Eigentum gegenüber einem Objekt, kann dies den wahrgenommenen Wert des Zielobjektes steigern (Thaler 1980, S. 44) und gleichzeitig Verlustgefühle hervorrufen, wenn das Individuum das Objekt wieder abgeben muss (Peck/Shu 2009, S. 444). So fand Beggan (1992, S. 234) heraus, dass Individuen Ideen und Objekte vorteilhafter bewerten, wenn sie Eigentumsgefühle für diese entwickelt haben. Zudem konnten Peck und Shu (2009, S. 444) in ihrer Studie nachweisen, dass das Gefühl von psychologischem Eigentum zu einer gesteigerten Nachfrage für ein Objekt führen kann.

Auf Basis der vorangegangenen Erkenntnisse wird angenommen, dass Kunden, die bereits vor dem Erhalt der Bestellung bezahlt haben, zum Zeitpunkt der tatsächlichen Warenlieferung ein stärkeres Gefühl von psychologische Eigentum für die Bestellung empfinden als Kunden, die erst nach Erhalt der Bestellung bezahlen. Kunden, die bereits vor Erhalt der Ware für die Bestellung bezahlt haben, können die getätigte Zahlung als eine persönliche Investition in die Bestellung empfinden, welche wiederum mit gesteigerten Eigentumsgefühlen einhergeht. Da der wahrgenommene Wert eines Objektes mit der Länge des Besitzes steigt (Strahilevitz/Loewenstein 1998, S. 285), bewerten Kunden „ihre“ Bestellung dementsprechend vorteilhafter, wenn sie die Ware zu einem späteren Zeitpunkt tatsächlich erhalten. Dieser gesteigerte wahrgenommene Nutzen der Bestellung kann dann zu einer geringeren Retourenwahrscheinlichkeit führen. Im Gegensatz dazu entwickeln Kunden, die sich für eine Zahlung nach Warenerhalt entschieden haben, nur ein geringes Gefühl von Eigentum für die Bestellung, da sie vor Erhalt der Ware noch keine Investition in die Bestellung getätigt haben. Der wahrgenommene Nutzen, das Produkt zu behalten, wird von diesen Kunden somit als geringer empfunden, was wiederum zu einer gesteigerten Retourenwahrscheinlichkeit führen kann. Auf Basis der vorangegangenen theoretischen Überlegungen ergeben sich daher die folgenden Hypothesen:

*H<sub>1</sub>: Die Nutzung von Zahlungsmethoden, bei denen die Zahlung vor Erhalt der Ware erfolgt, senkt die Retourenwahrscheinlichkeit verglichen mit Zahlungsmethoden, bei denen die Zahlung nach Erhalt der Ware erfolgt.*

*H<sub>2</sub>: Der Zusammenhang zwischen Zahlungsmethode und Retourenverhalten der Konsumenten wird durch (a) den wahrgenommenen Aufwand und (b) das Gefühl von psychologischem Eigentum mediiert.*

### **3.2.2.3 Die moderierende Rolle der Versandkosten**

Ferner wird angenommen, dass Versandkosten den Zusammenhang zwischen Zahlungsmethode und Produktretoure moderieren, da diese das Eigentumsgefühl des Kunden für die Bestellung beeinflussen. Versandkosten stellen eine nicht erstattungsfähige monetäre Ausgabe dar, welche notwendig sein kann, um ein Produkt zu bestellen (Koukova/Srivastava/Steul-Fischer 2011, S. 759). Online-Kunden reagieren dabei sehr sensibel auf Versandkosten und berücksichtigen diese aktiv in ihrer Entscheidungsfindung (Lewis/Singh/Fay 2006, S. 62).

Es wird vermutet, dass der Retourenreduzierende Effekt einer Zahlung vor Warenerhalt stärker ist, wenn für die Bestellung keine Versandkosten anfallen. Kunden, die bereits vor Warenerhalt für die Bestellung bezahlt haben, empfinden aufgrund der getätigten Investition in Form der Bezahlung ein stärkeres Gefühl von psychologischem Eigentum für die Bestellung. Fallen nun Versandkosten an, bezahlt der Kunde diese zusammen mit dem Produktpreis zum Zeitpunkt der Warenbestellung. Somit werden beide Ausgaben vom Kunden als eine gemeinsame Investition wahrgenommen (Thaler 1985, S. 209). Die vom Kunden empfundenen Eigentumsgefühle für die Bestellung, welche maßgeblich aus der bereits erfolgten Zahlung des Produktpreises resultieren, werden durch die zusätzliche Investition in Form der Versandkosten daher nur noch marginal beeinflusst. Somit führen Versandkosten bei einer Zahlung vor Warenerhalt nur zu einem geringen Anstieg der Eigentumsgefühle und dementsprechend zu einem marginal positiven Effekt auf den wahrgenommenen Wert, die Bestellung zu behalten. Im Gegensatz dazu empfinden Kunden, die erst nach Warenerhalt bezahlen, nur geringe Eigentumsgefühle für eine versandkostenfreie Bestellung, da in diesem Fall noch keine persönliche Investition getätigt wurde. Erhebt der Händler hingegen Versandkosten, müssen sich auch diese Kunden von vornherein entscheiden, ob sie die nichterstattungsfähige Investition in Form von Versandkosten tätigen wollen. Peck und Shu (2009, S. 444) fanden

heraus, dass Änderungen in den Eigentumsgefühlen für ein Objekt bereits durch minimale Veränderungen im Kontext hervorgerufen werden können. Daher kann angenommen werden, dass auch eine verhältnismäßig kleine Investition in Form von nicht erstattungsfähigen Versandkosten einen starken Einfluss auf die Eigentumsgefühle der Konsumenten haben kann. Folglich führt eine Zahlung nach Warenerhalt zu einer stärkeren Senkung der Retourenwahrscheinlichkeit, wenn der Händler Versandkosten veranschlagt. Zwischen den Zahlungsmethoden bestehende Unterschiede im Retourenverhalten der Konsumenten werden somit angeglichen, wenn der Händler Versandkosten erhebt. Aus den vorangegangenen Überlegungen können somit folgende Hypothesen abgeleitet werden:

- H<sub>3</sub>: Der Zusammenhang zwischen Zahlungsmethode und Produktretoure wird durch Versandkosten moderiert. Dabei ist der Retouren senkende Effekt eine Zahlung vor Warenerhalt schwächer, wenn der Händler Versandkosten erhebt.*
- H<sub>4</sub>: Der durch das psychologische Eigentum mediierte Effekt der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten wird durch vom Händler erhobene Versandkosten moderiert. Dabei ist der positive Effekt einer Zahlung vor Warenerhalt auf das Gefühl von psychologischem Eigentum des Konsumenten schwächer, wenn der Händler Versandkosten erhebt.*

Obwohl Versandkosten den Einfluss der Zahlungsmethode auf das vom Kunden empfundene Eigentumsgefühl moderieren, wird angenommen, dass der Zusammenhang zwischen Zahlungsmethode und den vom Kunden wahrgenommenen Aufwand nicht durch vom Händler erhobene Versandkosten beeinflusst wird. Wenn ein Kunde, der sich für eine Zahlung vor Warenerhalt entschieden hat, Versandkosten bezahlen muss, entrichtet er diese gemeinsam mit dem Produktpreis zum Zeitpunkt der Bestellung. Der mit der Zahlung verbundene wahrgenommene Aufwand bleibt damit unverändert gering, wenn der Kunde sich entscheidet, die Bestellung zu behalten. Nutzt ein Kunde eine Zahlungsmethode, bei der er erst nach Warenerhalt bezahlen muss, sollte der wahrgenommene Aufwand ebenfalls gleich bleiben. In diesem Fall verändert sich durch die Versandkosten zwar der noch zu zahlende Betrag, nicht aber der Status der noch ausstehenden Zahlung. Der Einfluss der Zahlungsmethode auf den vom Kunden wahrgenommenen Aufwand ist somit genauso hoch wie in einer versandkostenfreien Situation.

### 3.2.3 Zusammenfassung des Untersuchungsmodells

Um die hergeleiteten Hypothesen empirisch zu überprüfen, wird ein Multi-Methoden-Ansatz herangezogen. In Studie 1 wird eine quasi-experimentelle Feldstudie durchgeführt. Im Rahmen dieser wird der Effekt von Zahlungsmethoden auf das Retourenverhalten der Konsumenten ( $H_1$ ) sowie die moderierende Rolle der Versandkosten ( $H_3$ ) überprüft. Die Feldstudie ist dabei durch ein hohes Maß an externer Validität gekennzeichnet. Darüber hinaus zeichnet sich der gewählte quasi-experimentelle Matchingansatz ebenfalls durch eine hohe interne Validität der Beziehungen aus. Anschließend werden in Studie 2 die Ergebnisse mittels eines Laborexperiments repliziert und erweitert. Durch den Experimentalansatz kann die interne Validität weiter erhöht werden. Darüber hinaus bietet das Laborexperiment die Möglichkeit, die medierende Rolle der zugrundeliegenden psychologischen Mechanismen ( $H_2$  und  $H_4$ ) zu überprüfen. In Abbildung 3.1 wird das Untersuchungsmodell zusammenfassend dargestellt sowie ein Überblick über Aufbau und Inhalt der Studien gegeben.

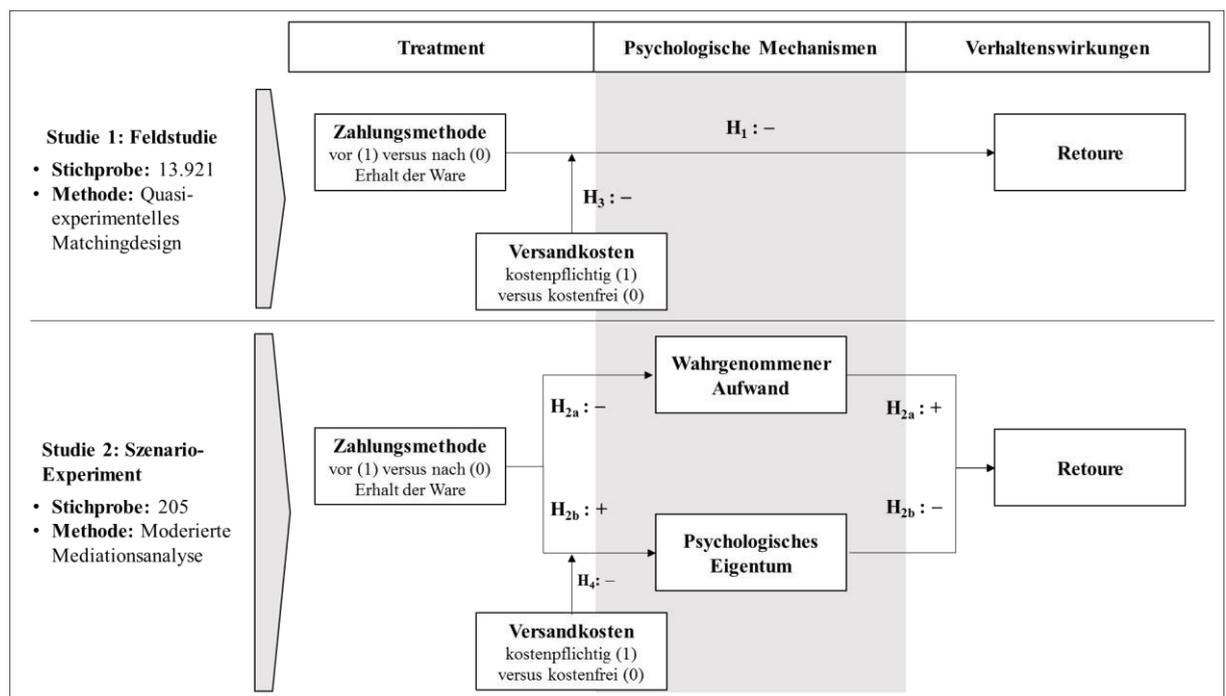


Abbildung 3.1: Studienüberblick und Untersuchungsmodell zur Wirkung von Zahlungsmethoden auf das Retourenverhalten

### 3.3 Studie 1: Feldstudie

#### 3.3.1 Datengrundlage

Um den Einfluss der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten der Konsumenten ( $H_1$ ) sowie die moderierende Rolle der Versandkosten ( $H_3$ ) zu überprüfen, werden Verhaltensdaten von 13.921 Kunden eines großen europäischen Online-Händlers für Mode und Accessoires analysiert. Der betrachtete Online-Händler offeriert seinen Kunden eine großzügige Retourenpolitik. Dies bedeutet, dass Kunden ihre Produkte innerhalb von 30 Tagen ohne Nennung von Gründen an den Online-Händler zurück schicken können und den vollständigen Kaufpreis erstattet bekommen. Darüber hinaus nutzt der Online-Händler ein umsatzbasiertes Versandkostenmodell, welches im Online-Handel weit verbreitet ist (Koukova/Srivastava/Steul-Fischer 2012, S. 759-760). Kunden zahlen hierbei einen bestimmten Betrag an Versandkosten, wenn der Preis der Bestellung unter einem festgelegten Schwellenwert (hier: 40 Euro) liegt und erhalten einen kostenfreien Versand, wenn der Bestellbetrag diese Grenze überschreitet (Lewis 2006, S. 15). Die Versandkosten für Bestellungen unter diesem Schwellenwert betragen 2,90 Euro und werden zusammen mit dem Preis der Bestellung gezahlt. Der Zeitpunkt der Bezahlung kann dabei entweder vor oder nach Erhalt der Ware liegen, je nachdem, welche Zahlungsmethode der Kunde gewählt hat. Im Rahmen der Analyse werden alle Käufe, die innerhalb eines sechsmonatigen Zeitraums (Februar bis Juli 2012) getätigt wurden, berücksichtigt. Durch diesen spezifischen Beobachtungszeitraum sollen Verzerrungen durch saisonale Effekte (z.B. Weihnachten) und zeitliche Entwicklungen minimiert werden. Darüber hinaus werden alle Kunden von der Analyse ausgeschlossen, die im betrachteten Zeitraum mehr als einen Kauf getätigt haben, um einer möglichen Verzerrung entgegenzuwirken.

Der betrachtete Online-Händler bietet seinen Kunden eine Vielzahl verschiedener Zahlungsmethoden an. Um die Wirkungen einer Zahlung vor Warenerhalt mit denen einer Zahlung nach Warenerhalt zu vergleichen, wird in der Analyse die Zahlung per Bankeinzug mit der Zahlung per Rechnung verglichen. Von den 13.921 Kunden im Datensatz haben dabei 1.704 Kunden mit Bankeinzug gezahlt, während sich 12.217 Kunden für eine Bezahlung per Rechnung entschieden haben. Da eine Bezahlung per Rechnung nur bis zu einem Bestellbetrag von 150 Euro möglich ist, werden in der Analyse nur Käufe berücksichtigt, bei denen der Bestellbetrag unter 150 Euro lag.

Die Treatmentgruppe setzt sich aus den 1.704 Kunden zusammen, welche während der Treatmentperiode einen Kauf getätigt haben und diesen vor Erhalt der Ware bezahlt haben. Da diese Kunden die Zahlungsmethode Bankeinzug genutzt haben, wurde der Bestellbetrag unmittelbar nach dem Bestellvorgang von ihrem Konto abgebucht. Zum Zeitpunkt der Warenlieferung ist der Preis somit bereits vollständig bezahlt. In die Kontrollgruppe wurden jene 12.217 Kunden aufgenommen, welche einen Kauf während der Treatmentperiode getätigt haben und sich dabei für eine Zahlung nach Warenerhalt entschieden haben. Diese Kunden müssen den Bestellbetrag innerhalb von zwei Wochen nach Warenerhalt an den Händler überweisen. Der Datensatz enthält zudem demografische Informationen und Verhaltensdaten über das Kauf- und Retourenverhalten für alle 13.921 Kunden. Um das Retourenverhalten der Kunden zu messen, wurde der relative Retourenbetrag, d.h. der Preis der retournierten Produkte dividiert durch den Preis der gesamten Bestellung, herangezogen. Diese Kennzahl wird sowohl in der Marketingforschung als auch in Managementberichten regelmäßig zur Messung des Retourenverhaltens von Konsumenten verwendet (z.B. Reinartz/Kumar 2003, S. 89; The Retail Equation 2015, S. 3).

### **3.3.2 Methode**

#### **3.3.2.1 Grundidee und Anwendungsbereiche von Matchingverfahren**

Um Kausalität im Umgang mit Felddaten gewährleisten zu können, ist eine Berücksichtigung von Selbstselektionseffekten erforderlich (Garnefeld et al. 2013, S. 19; Wangenheim/Bayón 2007, S. 39). Während im Rahmen von experimentellen Studien eine randomisierte Zuordnung der Teilnehmer zu den verschiedenen Gruppen erfolgen kann, selektieren sich die Probanden einer Feldstudie selbst in eine bestimmte Gruppe. So entscheiden sich die Konsumenten aktiv für die Treatmentgruppe, indem sie eine Zahlung vor Warenerhalt wählen. Dies hat zur Folge, dass von vornherein Unterschiede zwischen diesen Probanden und den Teilnehmern der Kontrollgruppe, welche sich für eine Zahlung nach Warenerhalt entschieden haben, bestehen können. Kunden, die ein besonders teures Produkt kaufen, sind beispielsweise häufig an einer möglichst sicheren Bezahlung interessiert und neigen dementsprechend eher zu einer Zahlung nach Warenerhalt als Kunden, die nur einen sehr geringen Betrag ausgeben (Kim et al. 2010, S. 82). Gleichzeitig könnten diese Kunden jedoch auch eher gewillt sein, ihre Bestellung zu retournieren, da mit steigenden Preisen auch eine erhöhte Retourenwahrscheinlichkeit für

Produkte, die nicht vollständig den Erwartungen entsprechen, einhergeht (Petersen/Kumar 2009, S. 47; Rabinovich/Sinha/Laseter 2011, S. 314). Unterschiede im Retourenverhalten können dementsprechend nicht ausschließlich auf die Wahl der Zahlungsmethode zurückgeführt werden, sondern werden durch weitere Variablen beeinflusst (Gensler/Skiera/Böhm 2005, S. 38). Aus diesem Grund kann der Einfluss der Zahlung vor bzw. nach Warenerhalt auf das Retourenverhalten der Konsumenten nicht anhand eines einfachen Mittelwertvergleichs überprüft werden. Stattdessen ist eine adäquate Analyse des Kausalzusammenhangs nur möglich, wenn potenzielle Selbstselektionseffekte angemessen berücksichtigt werden (Kumar et al. 2016, S. 11). Um dieser Problematik Rechnung zu tragen, wurde zur Auswertung das Propensity Score Matching Verfahren (PSM) herangezogen.

### **3.3.2.2 Propensity Score Matching**

Um einer Verzerrung durch Selbstselektionseffekte entgegenzuwirken, kann das statistische Matching verwendet werden (Rosenbaum/Rubin 1985, S. 41). Ziel dieser Methode ist es, das Design einer experimentellen Studie nachzubilden, indem systematische Unterschiede in den Störvariablen der Treatment- und Kontrollgruppe eliminiert werden (Rubin/Stuart 2006, S. 1053). Dabei werden im Rahmen des Matchingverfahrens anhand beobachtbarer Charakteristika statistische Zwillinge von Individuen aus der Treatmentgruppe (Zahlung vor Erhalt der Ware) und der Kontrollgruppe (Zahlung nach Erhalt der Ware) gebildet (Gensler/Leeflang/Skiera 2012, S. 195). Durch die Schaffung einer zur Treatmentgruppe äquivalenten Kontrollgruppe auf Basis der identifizierten Kovariaten können beobachtbare Selbstselektionseffekte somit beseitigt werden (Gensler/Skierra/Böhm 2005, S. 42).

In Einklang mit der bestehenden Marketingforschung wird das Propensity Score Matching Verfahren für die Analyse herangezogen (Ascarza/Iyengar/Schleicher 2016; Garnefeld et al. 2013; Huang et al. 2012; Kumar et al. 2016; Montaguti/Neslin/Valentini 2016). Diese Methodik ist insbesondere geeignet, um Dimensionalitätsproblemen, welche durch eine Vielzahl an relevanten Kovariaten entstehen können, entgegenzuwirken. Dabei fasst das Propensity Score Matching alle relevanten und beobachtbaren Störvariablen zu einer Funktion zusammen, welche die Wahrscheinlichkeit, das Treatment zu erhalten (hier: Zahlung vor Erhalt der Ware), abbildet (Stuart 2010, S. 8). Die Durchführung des Propensity Score Matchings besteht im Wesentlichen aus vier Schritten (Garnefeld et al. 2013, S. 19; Wangenheim/Bayón 2007, S. 40) und ist in Abbildung 3.2 dargestellt.

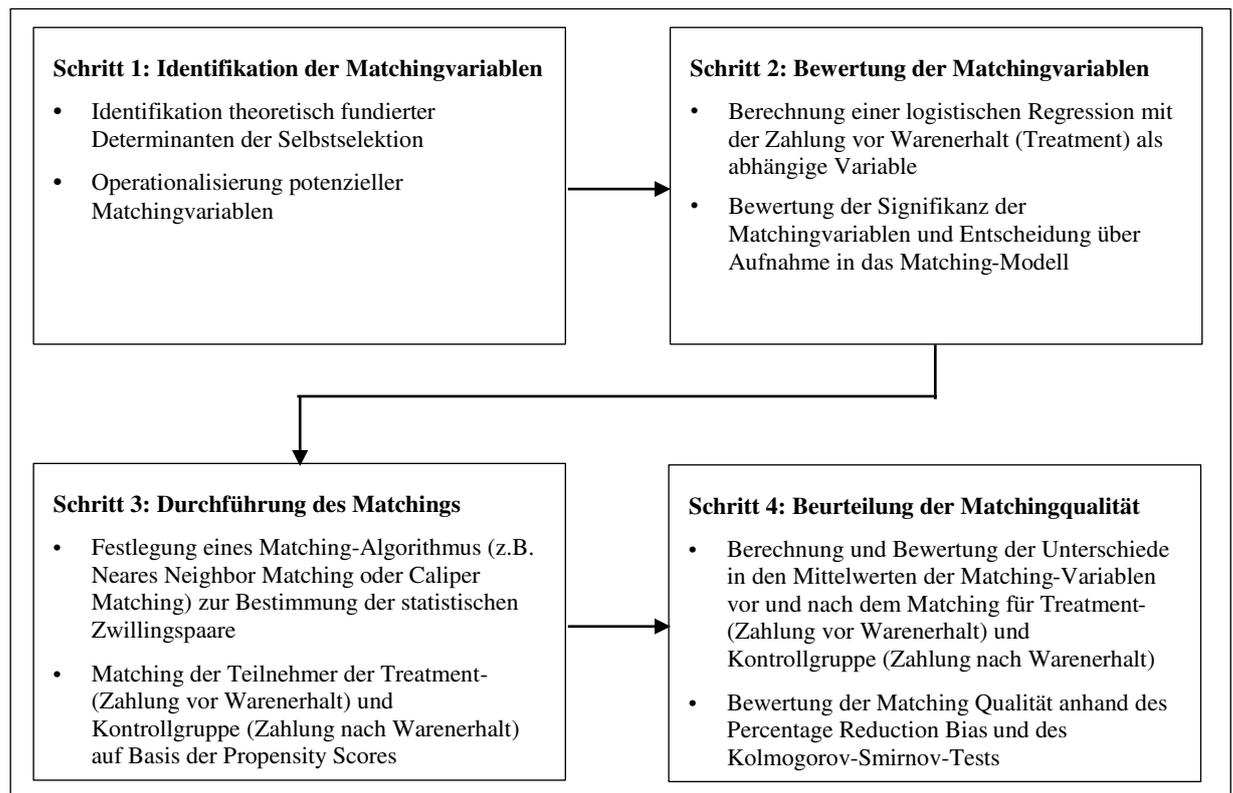


Abbildung 3.2: Ablauf des Propensity Score Matching Verfahrens

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wangenheim/Bayón 2007, S. 40

Um die Wahl einer bestimmten Zahlungsmethode zu modellieren, werden in einem ersten Schritt theoretisch etablierte, kundenspezifische Determinanten identifiziert, welche die Wahl einer Zahlungsmethode erklären können und selbst nicht durch das Treatment beeinflusst werden (Caliendo/Kopeinig 2008, S. 38). Der bestehenden Literatur zufolge wird die Wahl einer Zahlungsmethode im Wesentlichen durch verschiedene Kundencharakteristika sowie Merkmale der Transaktion und der Zahlungsmethode selbst beeinflusst (Ching/Hayashi 2010, S. 1780). Die Wahrscheinlichkeit, dass einer der 13.921 Kunden eine Zahlung per Bankeinzug (= Zahlung vor Warenerhalt) wählt, wird somit als eine aus sieben Variablen bestehende Funktion dargestellt.

Bestehende Studien belegen eine Korrelation zwischen den Kundencharakteristika Geschlecht und Einkommen und der Wahl einer Zahlungsmethode (Lawson/Todd 2003, S. 79; Plummer 1971, S. 41; Stavins 2001, S. 30). Beide Variablen werden daher in die Bildung des Propensity Scores aufgenommen. Darüber hinaus wird die Preissensitivität der Kunden – gemessen durch den Indikator „Rabattnutzung“ (Klee 2008, S. 531) – in die Funktion integriert. Dabei wird angenommen, dass preissensitive Kunden eine Zahlung nach Warenerhalt bevorzugen, da dies

mit einer höheren wahrgenommenen Kontrolle über die Zahlung einhergeht. Einer Untersuchung von Hayashi und Klee (2003, S. 186) zufolge beeinflusst auch der Wert einer Transaktion die Wahl der Zahlungsmethode. Aus diesem Grund fließt sowohl der Preis der Bestellung als auch die Anzahl der bestellten Artikel mit in das Regressionsmodell ein. Es wird dabei angenommen, dass höhere Preise eine Zahlung nach Warenerhalt begünstigen, da so die Sicherheit der Bezahlung gesteigert wird und dem Kunden gleichzeitig ein kurzfristiger Kredit zum Zeitpunkt der Bestellung gewährt wird. Da verschiedene Kaufabsichten die Wahl einer Zahlungsmethode ebenfalls beeinflussen können (Patrick/Park 2006, S. 173-174), wird auch die Art der getätigten Bestellung im Modell berücksichtigt. So könnten Kunden, die einen Artikel als Geschenk kaufen, eine Zahlung vor Warenerhalt präferieren, da durch eine solche Vorabzahlung das Vergnügen des späteren Verschenkens erhöht werden kann (Prelec/Loewenstein 1998, S. 13). Abschließend wird zudem noch die Erfahrung des Kunden mit dem Online-Händler in das Modell integriert. Hier wird die Annahme zugrunde gelegt, dass Kunden sich der Vorteile einer Zahlung nach Warenerhalt stärker bewusst sind, wenn sie regelmäßig bei einem Anbieter kaufen und dementsprechend eher dazu tendieren, diese Form der Bezahlung zu wählen. Tabelle 3.1 gibt eine Übersicht über die genannten Matchingvariablen und deren Operationalisierungen.

<b>Variable</b>	<b>Operationalisierung</b>
Geschlecht	Geschlecht des Kunden (weiblich = 1)
Einkommensindex	Einkommensindex des Kunden, basierend auf dem durchschnittlichen Einkommen des Postleitzahlgebiets des Kunden relativ zum bundesweiten Durchschnitt
Rabattnutzung	Nutzung eines Rabattes im Rahmen der betrachteten Bestellung (ja = 1)
Bestellbetrag	Absoluter Betrag der betrachteten Bestellung in Euro
Warenkorbgröße	Anzahl bestellter Artikel im Rahmen der betrachteten Bestellung
Bestellung als Geschenk	Nutzung des Geschenkverpackung-Services im Rahmen der betrachteten Bestellung (ja = 1)
Kauferschaft	Anzahl der vom Kunden getätigten Einkäufe vor der betrachteten Bestellung

Tabelle 3.1: Operationalisierung der Matchingvariablen für die Wahl einer Zahlungsmethode

Anschließend werden die theoretisch hergeleiteten Matching-Variablen in einem zweiten Schritt bewertet. Dafür wird eine binäre logistische Regression mit der Zahlung per Bankeinzug als abhängige Variable durchgeführt. Die Ergebnisse der logistischen Regression (siehe Tabelle

3.2.) bestätigen den Einfluss des Geschlechts ( $\beta = -0,953$ , SF = 0,054,  $p < 0,001$ ), des Einkommensindex ( $\beta = 0,012$ , SF = 0,002,  $p < 0,001$ ), des Bestellbetrags ( $\beta = -0,003$ , SE = 0,001,  $p < 0,001$ ), der Warenkorbgröße ( $\beta = -0,133$ , SF = 0,048,  $p = 0,006$ ), der Geschenkbestellung ( $\beta = 0,279$ , SF = 0,064,  $p < 0,001$ ) und der Käuferfahrung eines Kunden ( $\beta = -0,142$ , SF = 0,077,  $p = 0,064$ ) auf die Wahl der Zahlungsmethode. Die Nutzung eines Rabatts hingegen stellt keine signifikante Einflussvariable auf die Wahl der Zahlungsmethode dar ( $\beta = -0,002$ , SF = 0,154,  $p = 0,991$ ). Obgleich dieser Effekt nicht signifikant ist, werden alle theoretische hergeleiteten Kovariaten – der Empfehlung von Rubin und Thomas (1996, S. 253) folgend – mit in das Matching Modell aufgenommen und der Propensity Score auf Basis aller sieben Variablen errechnet.

Exogene Variablen	Regressionskoeffizient	Wald	p-Wert
Konstante	-1,261 (0,216)	34,047	< 0,001***
Geschlecht (weiblich = 1)	-0,953 (0,054)	310,725	< 0,001***
Einkommensindex	0,012 (0,002)	48,974	< 0,001***
Rabattnutzung (ja = 1)	-0,002 (0,154)	0,000	0,991 <sup>n.s.</sup>
Bestellbetrag	-0,003 (0,001)	20,030	< 0,001***
Warenkorbgröße	-0,133 (0,048)	7,560	0,006**
Bestellung als Geschenk (ja = 1)	0,279 (0,064)	19,292	< 0,001***
Käuferfahrung	-0,142 (0,077)	3,439	0,064 <sup>†</sup>
Anmerkung: Standardfehler sind in den Klammern dargestellt. *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; † p < 0,10			

Tabelle 3.2: Koeffizienten der logistischen Regression für die Berechnung der Propensity Scores der Wahl einer Zahlungsmethode

In einem dritten Schritt erfolgt die Durchführung des Matchings. Hierzu werden die Kunden der Treatment-Gruppe (Zahlung vor Erhalt der Ware) jeweils einem Kunden der Kontrollgruppe (Zahlung nach Erhalt der Ware) entsprechend der höchsten Übereinstimmung der Propensity Scores zugeordnet. Als Matching-Algorithmus wird der Nearest-Neighbour-Algorithmus ohne Zurücklegen verwendet (Smith 1997, S. 338). Mittels dieser Technik kann das potenzielle Problem ungleicher Treatment- und Kontrollgruppen-Teilnehmer umgangen werden, da eine Toleranzzone spezifiziert wird, welche die maximale Differenz in den

Propensity Scores zwischen Teilnehmern und Nicht-Teilnehmern angibt (Caliendo/Kopeinig 2005, S. 41; Wangenheim/Bayón 2007, S. 41). Basierend auf der Silverman-Regel (Silverman 1986, S. 45-46)<sup>1</sup>, wird eine maximale Differenz in den Propensity Scores von 0,008 festgelegt. Innerhalb der Toleranzzone konnten statistische Zwillinge für 1.700 der 1.704 (99,7 %) Kunden, welche sich für eine Zahlung vor Erhalt der Ware entschieden haben, identifiziert werden. Die mittels des Matching gebildete Stichprobe basiert damit auf 3.400 Kunden, von denen die eine Hälfte vor und die andere Hälfte nach Erhalt der Ware bezahlt hat.

Im Anschluss wird in einem vierten Schritt die Qualität des Propensity Score Matching beurteilt, indem die Ähnlichkeit von Treatment- und Kontrollgruppe im Hinblick auf die Matchingvariablen untersucht wird (Rosenbaum/Rubin 1985, S. 36). Wie in Tabelle 3.3 dargestellt, belegt die Überprüfung der Kovariaten von Kontroll- und Treatmentgruppe, dass im ursprünglichen Datensatz signifikante Unterschiede in den sichtbaren Charakteristika sowie im Verhalten der beiden Gruppen bestehen. Nach der Durchführung des Matchings hingegen sind keine signifikanten Unterschiede mehr vorhanden. Vielmehr sind die Mittelwerte der Kovariaten für beide Gruppen nahezu identisch. Dies spricht für eine erfolgreiche Korrektur der Selbstselektion. Darüber hinaus weist auch die prozentuale Reduzierung des Bias (PRB) (Rosenbaum/Rubin 1985, S. 36)<sup>2</sup> darauf hin, dass das Matching effektiv war und eine

---

<sup>1</sup>  $c = 0.9 * \sigma * n^{-1/5}$ , mit:  $c$  = maximale Differenz in den Propensity Scores,  $\sigma$  = Standardabweichung der Propensity Scores,  $n$  = Stichprobengröße

<sup>2</sup> Zur Berechnung des PRB wurde analog zu Rosenbaum und Rubin (1985, S. 36) die folgende Formel herangezogen:

$$PRB = 1 - \frac{|\bar{X}_{i,n}^A - \bar{X}_{j,n}^A|}{|\bar{X}_{i,n}^B - \bar{X}_{j,n}^B|}$$

mit:

PRB = Prozentuale Reduzierung des Bias,

$\bar{X}_{i,n}^A$  = Mittelwert der n-ten Kovariate in der Treatmentgruppe nach dem Matching,

$\bar{X}_{j,n}^A$  = Mittelwert der n-ten Kovariate in der Kontrollgruppe nach dem Matching,

$\bar{X}_{i,n}^B$  = Mittelwert der n-ten Kovariate in der Treatmentgruppe vor dem Matching,

$\bar{X}_{j,n}^B$  = Mittelwert der n-ten Kovariate in der Kontrollgruppe nach dem Matching.

Verzerrung durch Selbstselektionseffekte für alle Variablen um durchschnittlich 89 % gesenkt werden konnte.

Vor Matching			Prädikator- variable	Nach Matching			PRB
Kontroll- gruppe Zahlung nach Waren- erhalt (N = 12.217)	Treatment- gruppe Zahlung vor Waren- erhalt (N = 1.704)	p-Wert		Kontroll- gruppe Zahlung nach Waren- erhalt (N = 1.700)	Treatment- gruppe Zahlung vor Waren- erhalt (N = 1.700)	p-Wert	MW = 0,89
			<b>c =0,008</b>				
1,75	1,53	< 0,001***	Geschlecht	1,53	1,53	0,945	1,00
100,97	103,41	< 0,001***	Einkommens- index	103,48	103,36	0,808	0,95
0,04	0,03	0,251 <sup>n.s.</sup>	Rabattnutzung	0,03	0,03	0,920	1,00
82,51	78,82	< 0,001***	Bestellbetrag	78,32	78,86	0,654	0,85
1,31	1,22	< 0,001***	Warenkorb- größe	1,21	1,22	0,756	0,89
0,17	0,24	< 0,001***	Bestellung als Geschenk	0,22	0,23	0,326	0,86
0,09	0,08	0,044*	Kauferfahrung	0,08	0,08	0,599	1,00

\*\*\* p < 0,001; \*\* p < 0,01; \* p < 0,05

Tabelle 3.3: Mittelwerte der Gruppen (Zahlung vor vs. nach Warenerhalt) vor und nach dem statistischen Matching sowie Percentage Reduction Bias

Zur weiteren Überprüfung der Matchingqualität wurde zudem ein Kolmogorov-Smirnov-Test durchgeführt. Die Ergebnisse belegen, dass die vor dem Matching bestehenden Unterschiede in der Verteilung der Propensity Scores der Treatment- und Kontrollgruppe ( $p < 0,001$ ) durch das Matching beseitigt wurden ( $p = 0,999$ ). Demensprechend konnten die Felddaten mittels der Matchingmethodik erfolgreich in ein quasi-experimentelles Design umgewandelt werden (Kumar et al. 2016, S. 12).

### 3.3.3 Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Zur Überprüfung des Einflusses der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten der Konsumenten wird basierend auf dem neuen Datensatz eine zweifaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) durchgeführt. Die Ergebnisse belegen einen signifikanten Haupteffekt der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten ( $MW_{\text{Zahlung vor Warenerhalt}} = 0,101$ ,  $MW_{\text{Zahlung nach Warenerhalt}} = 0,178$ ,  $F(1, 3396) = 11,053$ ,  $p = 0,001$ ). In Übereinstimmung mit  $H_1$  sind Retouren

für die Treatmentgruppe (Zahlung vor Erhalt der Ware) weniger wahrscheinlich als für die Kontrollgruppe (Zahlung nach Erhalt der Ware). Darüber hinaus erweist sich auch der direkte Effekt der Versandkosten auf das Retourenverhalten der Konsumenten als signifikant ( $MW_{\text{Versandkosten}} = 0,069$ ,  $MW_{\text{versandkostenfrei}} = 0,152$ ,  $F(1, 3396) = 25,860$ ,  $p < 0,001$ ). Dieses Ergebnis stimmt mit der bisherigen Forschung auf diesem Gebiet überein (z.B. Hess/Chu/Gerstner 1996), welche belegt, dass Kunden mehr retournieren, wenn die Bestellung versandkostenfrei ist. Auch  $H_3$  kann bestätigt werden, da ein signifikanter Interaktionseffekt zwischen der Zahlungsmethode und den Versandkosten vorliegt ( $F(1, 3396) = 4,020$ ,  $p = 0,045$ ). So besteht nur dann ein signifikanter Unterschied im Retourenverhalten der Konsumenten, die vor bzw. nach Erhalt der Ware bezahlen, wenn der Händler keine Versandkosten erhebt (versandkostenfrei:  $MW_{\text{Zahlung nach Warenerhalt}} = 0,195$ ,  $MW_{\text{Zahlung vor Warenerhalt}} = 0,108$ ,  $p < 0,001$ ; Versandkosten:  $MW_{\text{Zahlung nach Warenerhalt}} = 0,079$ ,  $MW_{\text{Zahlung vor Warenerhalt}} = 0,058$ ,  $p = 0,359$ ) (siehe Abb. 3.3).

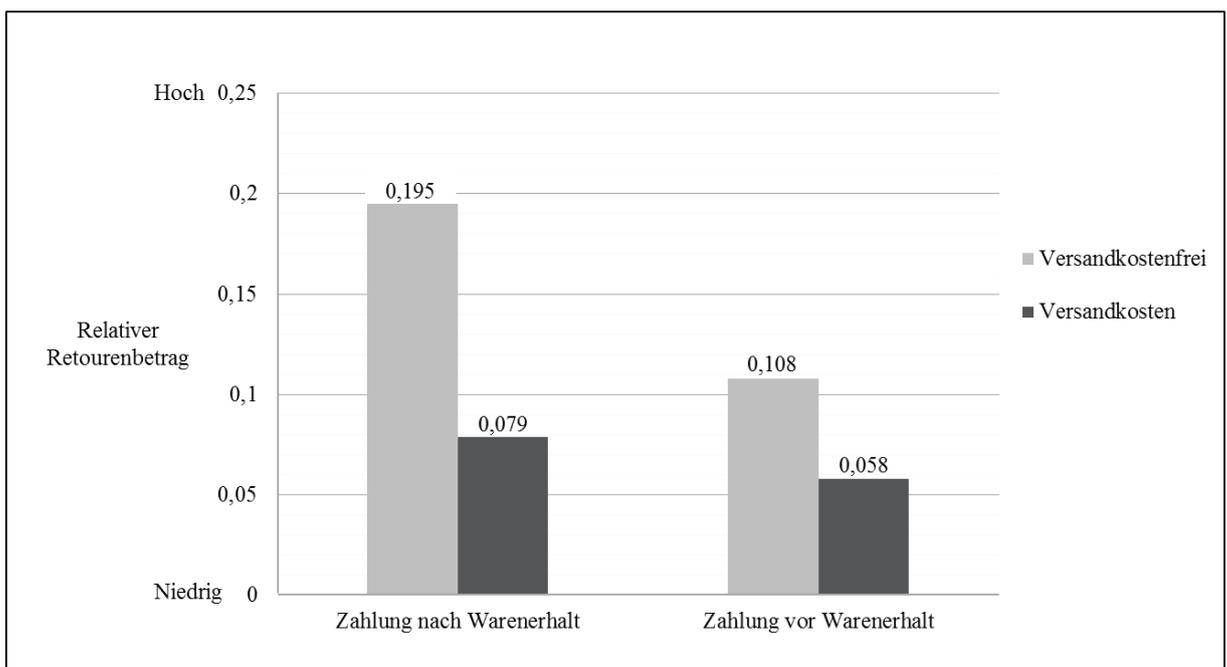


Abbildung 3.3: Einfluss von Zahlungsmethode und Versandkosten auf das Retourenverhalten der Konsumenten

### 3.3.4 Post Hoc Test

Zusätzlich zur Hypothesenprüfung wird im Rahmen eines Post Hoc Tests untersucht, ob die Wahl der Zahlungsmethode einen Effekt auf das Wiederkaufverhalten der Konsumenten hat. So soll sichergestellt werden, dass die Anbieter-Kunden-Beziehung durch die Verwendung

bestimmter Zahlungsmethoden nicht negativ beeinflusst wird. Bestehenden Forschungsergebnissen zufolge beeinflusst die Wahl einer Zahlungsmethode nur die Kosten und Nutzenwahrnehmung der respektiven Transaktion, nicht aber das zukünftige Kaufverhalten (Prelec/Simester 2001, S. 11; Soman 2003, S. 182). Zur Überprüfung dieser Annahme wird eine weitere ANOVA mit dem Wiederkaufverhalten der Konsumenten als abhängige Variable durchgeführt. Das Wiederkaufverhalten wird dabei als die Anzahl der vom Kunden getätigten Käufe innerhalb von 15 Monaten nach der Treatment-Periode operationalisiert. Die Ergebnisse der Analyse bestätigen, dass sich das Wiederkaufverhalten von Konsumenten, die vor bzw. nach Erhalt der Ware bezahlen, nicht signifikant voneinander unterscheidet ( $MW_{\text{Zahlung vor Warenerhalt}} = 0,04$ ,  $MW_{\text{Zahlung nach Warenerhalt}} = 0,05$ ,  $F(1, 3399) = 2,390$ ,  $p = 0,122$ ).

### **3.4 Studie 2: Experimentelle Studie**

Aufgrund der genutzten Felddaten ist eine Überprüfung der psychologischen Mechanismen, welche als potenzielle Mediatoren zwischen Zahlungsmethode und Produktretoure identifiziert wurden, im Rahmen von Studie 1 nicht möglich. Zudem bietet der Online-Händler im Rahmen der ersten Studie ein umsatzbasiertes Versandkostenmodell an. Die Versandkosten ergeben sich somit aus dem jeweiligen Umsatz des Kunden und können nicht zufällig zugeordnet werden. Um den Einfluss der Versandkosten in einem randomisierten Umfeld zu replizieren und den in  $H_2$  und  $H_4$  angenommenen Einfluss des psychologischen Eigentums sowie des wahrgenommenen Aufwands zu überprüfen, wird in einem zweiten Schritt daher ein Laborexperiment durchgeführt.

#### **3.4.1 Methode**

##### **3.4.1.1 Forschungsdesign und Stichprobe**

Um den Zusammenhang zwischen der Wahl der Zahlungsmethode und dem Retourenverhalten der Konsumenten umfassend zu analysieren, wurde ein Szenario-Ansatz gewählt. Im Rahmen eines 2 x 2 Between Subjects-Designs wurden sowohl die Zahlungsmethode (Zahlung vor versus nach Erhalt der Ware) als auch die Versandkosten (Versandkosten versus versandkostenfrei) auf jeweils zwei Stufen manipuliert. Als Kontext der Studie wurde ein fiktiver Online-Händler für Bekleidung gewählt. Die Teilnehmer wurden den verschiedenen Gruppen zufällig zugeteilt. Insgesamt nahmen 205 Studierende mit einem durchschnittlichen

Alter von 23 Jahren an der Befragung teil. 62,5 % der Teilnehmer waren weiblich. Die Teilnehmer waren mit der Thematik Online-Handel insgesamt sehr vertraut und haben bereits selbst Erfahrung mit Online-Käufen gesammelt ( $MW = 5,29$ ,  $S = 1,47$ ; 1 = „Ich kaufe selten online ein,” 7 = „Ich kaufe sehr häufig online ein”).

### 3.4.1.2 Vorgehensweise

Alle Teilnehmer der experimentellen Studie erhielten eine Situationsbeschreibung und daran anschließend einen kurzen Fragebogen. Die Teilnehmer aller Gruppen wurden gebeten sich vorzustellen, dass sie einen Pullover im Wert von 39,95 Euro bei einem fiktiven Online-Händler „Style-Scout” gekauft haben. Um die Situation realistisch zu gestalten, wurde allen Teilnehmern eine Bestellübersicht gezeigt. Diese enthielt Informationen zu der gewählten Zahlungsmethode (Bankeinzug oder Rechnung) sowie darüber, ob im Rahmen der Bestellung Versandkosten in Höhe von 4,95 Euro angefallen sind oder die Bestellung versandkostenfrei war. Anschließend wurde den Teilnehmern mitgeteilt, dass die Bestellung nach drei Tagen geliefert wurde und dass der Pullover zwar die richtige Größe und Passform aufwies, die Farbe aber von der im Online-Shop dargestellten Abbildung des Pullovers abwich. Darüber hinaus wurde den Teilnehmern ein Lieferschein abgebildet, welcher erneut auf die gewählte Zahlungsmethode und auf die Versandkosten hinwies. Zudem wurde ein Flyer dargestellt, welcher die Teilnehmer informierte, dass eine kostenfreie Retoure innerhalb von 14 Tagen möglich sei. Nachdem die Teilnehmer die Szenarien gelesen hatten, füllten sie einen Fragebogen aus, in dem die abhängigen Variablen erhoben wurden. Die Situationsbeschreibungen für die vier Experimentalgruppen sind im Anhang A dargestellt.

### 3.4.1.3 Manipulations- und Realitätscheck

Um die Qualität der Manipulationen der unabhängigen Variablen Zahlungsmethode und Versandkosten zu beurteilen, wurden verschiedene Manipulationschecks durchgeführt. Zunächst mussten die Teilnehmer aller Experimentalgruppen angeben, ob sie vor oder nach Erhalt der Ware gezahlt hatten. Hierbei zeigt sich ein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen und damit eine effektive Manipulation der Zahlungsmethode ( $MW_{\text{Zahlung vor Warenerhalt}} = 6,58$ ,  $S_{\text{Zahlung vor Warenerhalt}} = 0,72$ ;  $MW_{\text{Zahlung nach Warenerhalt}} = 1,36$ ,  $S_{\text{Zahlung nach Warenerhalt}} = 0,98$ ;  $t = 42,54$ ,  $p < ,001$ ; 1 = „Ich stimme gar nicht zu”, 7 = „Ich stimme voll und ganz zu”). Um die Manipulation der Versandkosten zu überprüfen, wurden die Teilnehmer darüber hinaus gefragt,

ob bei der Bestellung Versandkosten anfielen oder nicht. Auch hier ergibt sich ein signifikanter Unterschied in der erwarteten Richtung ( $MW_{\text{Versandkosten}} = 6,75$ ,  $S_{\text{Versandkosten}} = 0,87$ ;  $MW_{\text{versandkostenfrei}} = 1,41$ ,  $S_{\text{versandkostenfrei}} = 1,29$ ,  $t = 34,42$ ,  $p < 0,001$ ; 1 = „Ich stimme gar nicht zu“, 7 = „Ich stimme voll und ganz zu“). Die Ergebnisse weisen somit auf eine erfolgreiche Manipulation hin.

Neben den Manipulationschecks wurde zudem überprüft, wie gut die Teilnehmer sich in die beschriebene Situation hineinversetzen konnten. Die Ergebnisse des Realitätschecks zeigen, dass sich die Probanden gut in die dargestellte Situation hineinversetzen konnten ( $MW = 5,58$ ,  $S = 1,57$ ; 1 = „Ich konnte mich nur schwer in die beschriebene Situation hineinversetzen“, 7 = „Ich konnte mich leicht in die beschriebene Situation hineinversetzen“).

#### **3.4.1.4 Operationalisierung der Variablen**

Zur Messung der abhängigen Variablen Retourenabsicht wird eine Single-Item Skala herangezogen. Im Rahmen dieser sollten die Probanden die Wahrscheinlichkeit, mit der sie das Produkt retournieren würden, auf einer Skala von 0 % („Ich werde nicht retournieren“) bis 100 % („Ich werde auf jeden Fall retournieren“) bewerten. Für die Konstrukte psychologisches Eigentum und wahrgenommener Aufwand wurden bestehende Multi-Item Skalen aus der Literatur verwendet, die jeweils an den Online-Handelskontext angepasst wurden. Beide Konstrukte wurden auf einer siebenstufigen Likert-Skala von 1 = „Stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 = „Stimme voll und ganz zu“ erfasst. Die Operationalisierung der Variable psychologisches Eigentum geht dabei auf Peck und Shu (2009, S. 437) zurück. Die an den Kontext angepasste Skala enthält drei Items. Das Konstrukt wahrgenommener Aufwand wurde ebenfalls anhand von drei Items operationalisiert und basiert auf einer Skala von Bechwati und Xia (2003, S. 148). Die Formulierungen der einzelnen Items sind in Tabelle 3.4 aufgeführt.

#### **3.4.1.5 Konstruktmessung**

Mittels einer konfirmatorischen Faktorenanalyse wird die Konvergenzvalidität der zwei Multi-Item-Konstrukte psychologisches Eigentum und wahrgenommener Aufwand untersucht (siehe Tabelle 3.4). Sowohl die Faktorladungen ( $> 0,93$ ) als auch die Faktorreliabilität ( $> 0,93$ ) und die durchschnittlich erfasste Varianz (AVE) ( $> 0,87$ ) liegen über den erforderlichen Grenzwerten zur Prüfung der Reliabilität. Somit sind die Messungen des psychologischen Eigentums und des wahrgenommenen Aufwands als reliabel zu betrachten.

Konstrukt	Items	Faktorladung (> 0,70 <sup>1</sup> )	AVE (> 0,50 <sup>1</sup> )	MW (S)	CA (> 0,70 <sup>1</sup> )
Psychologisches Eigentum	Als ich den Pullover ausgepackt habe, fühlte es sich so an, als würde ich den Pullover von Style-Scout besitzen.	0,93	0,87	4,57 (1,63)	0,94
	Ich habe bereits das Gefühl gehabt, dass der Pullover von Style-Scout mir gehört.	0,96			
	Es fühlte sich gleich so an, als wäre ich der Eigentümer des Pullovers.	0,95			
Wahrgenommener Aufwand	Wenn ich den Pullover behalte, wäre dies noch mit viel Aufwand verbunden.	0,94	0,89	2,26 (1,46)	0,93
	Wenn ich den Pullover behalte, würde mir zusätzlicher Aufwand entstehen.	0,93			
	Wenn ich den Pullover behalte, erscheint mir der Aufwand hoch.	0,93			

Anmerkungen: AVE = durchschnittlich erfasste Varianz; MW = Mittelwert, S = Standardabweichung, CA = Cronbachs Alpha.  
Items wurden auf einer 7-er Skala gemessen: 1 = „Ich stimme gar nicht zu“, 7 = „Ich stimme voll und ganz zu“  
<sup>1</sup>Mindestanforderung des jeweiligen Kriteriums

Tabelle 3.4: Informationen zur Konstruktrelabilität und -validität der Variablen psychologisches Eigentum und wahrgenommener Aufwand

Darüber hinaus wird die Diskriminanzvalidität für die genutzten Multi-Item Konstrukte anhand zweier Verfahren überprüft. Zuerst wurde das Fornell-Larcker-Kriterium (Fornell/Larcker 1981) verwendet. Da die Quadratwurzel der durchschnittlichen Varianz für beide Konstrukte (= 0,93) größer ist als die Korrelation der Konstrukte untereinander (= 0,14), kann Diskriminanzvalidität für die Konstrukte psychologisches Eigentum und wahrgenommener Aufwand angenommen werden.

Anschließend wurde – der Empfehlung von Henseler, Ringle und Sarstedt (2015, S.128) folgend – die Heterotrait-Monotrait (HTMT)-Rate herangezogen. Obwohl zur Überprüfung das konservativste HTMT-Kriterium (Kline 2011) genutzt wird, liegt der Wert für beide Konstrukte deutlich unterhalb der Grenze von 0,85 (= 0,13). Damit kann auf Basis dieses Verfahrens ebenfalls Diskriminanzvalidität vorausgesetzt werden.

### 3.4.2 Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Zur Überprüfung der Mediationshypothesen, wird das SPSS Makro PROCESS von Hayes (2013) herangezogen (siehe Tabelle 3.5 für eine Ergebnisübersicht). Mithilfe einer Mediationsanalyse (Hayes 2013, Modell 4) wird überprüft, ob der wahrgenommene Aufwand des Konsumenten (H<sub>2a</sub>) und das Gefühl von psychologischem Eigentum (H<sub>2b</sub>) den

Zusammenhang zwischen Zahlungsmethode und Retourenverhalten mediierten. Durch die Bootstrapping-Prozedur (5000 Anwendungen) werden Konfidenzintervalle (KI) generiert, welche den Wert 0 für beide indirekten Effekte ausschließen (wahrgenommener Aufwand:  $b = -3,266$ ,  $SF = 1,642$ , 95 %  $KI = [-6,698, -0,147]$ ; psychologisches Eigentum:  $b = -2,106$ ,  $SF = 0,992$ , 95 %  $KI = [-4,616, -0,616]$ ). Damit weisen beide indirekten Effekte Signifikanz auf. Gleichzeitig ergibt die simultane Überprüfung des direkten Effekts der Zahlungsmethode auf die Retourenabsicht einen insignifikanten Effekt ( $t = 1,052$ ,  $p = 0,294$ , 95 %  $KI = [-3,552, 11,675]$ ). Dementsprechend können sowohl  $H_{2a}$  als auch  $H_{2b}$  bestätigt werden. Es besteht ein negativer Effekt der Zahlung vor Erhalt der Ware verglichen mit einer Zahlung nach Erhalt der Ware auf die Retourenabsicht des Konsumenten, welcher vollständig durch den wahrgenommenen Aufwand und das Gefühl von psychologischem Eigentum mediiert wird (Preacher/Hayes 2004, S. 717).

Um zu überprüfen, ob die Versandkosten den indirekten Effekt der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten der Konsumenten moderieren, wird anschließend eine moderierte Mediation (Hayes 2013, Model 7) getestet. In Übereinstimmung mit  $H_4$  zeigt sich ein signifikanter indirekter Effekt der Interaktion zwischen Zahlungsmethode und Versandkosten auf die Retourenabsicht des Kunden mediiert durch das Gefühl von psychologischem Eigentum ( $b = 2,618$ ,  $SF = 1,603$ , 95 %  $KI = [0,230, 6,750]$ ). Dies weist darauf hin, dass der Retouren senkende Effekt einer Zahlung vor (vs. nach) Warenerhalt aufgehoben wird, wenn der Händler Versandkosten erhebt (versandkostenfrei:  $b = -3,367$ ,  $SF = 1,439$ , 95 %  $KI = [-6,979, -1,121]$ ; Versandkosten:  $b = -0,749$ ,  $SF = 1,060$ , 95 %  $KI = [-3,489, 0,926]$ ), da Versandkosten die bestehenden Unterschiede im Gefühl von psychologischem Eigentum, hervorgerufen durch eine Zahlung vor (versus nach) Warenerhalt, ausgleichen. Darüber hinaus belegen die Ergebnisse wie angenommen, dass Versandkosten keinen signifikanten Einfluss auf den indirekten Effekt der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten, mediiert durch den wahrgenommenen Aufwand, ausüben ( $b = -0,259$ ,  $SF = 0,897$ , 95 %  $KI = [-2,523, 1,291]$ ). Dementsprechend nehmen Kunden, die vor anstatt nach Warenerhalt zahlen ungeachtet der Tatsache ob Versandkosten anfallen oder nicht, einen geringeren Aufwand wahr, wenn sie die Ware behalten.

	Hypothese	Pfadkoeffizient
<b>Direkte Effekte</b>		
<i>Psychologische Wirkungen</i>		
Zahlungsmethode → wahrgenommener Aufwand		-1,422 (0,179) (KI = [-1,776, -1,069])
Zahlungsmethode → psychologisches Eigentum		0,676 (0,226) (KI = [0,2303, 1,122])
Zahlungsmethode x Versandkosten → wahrgenommener Aufwand		-0,113 (0,361) (KI = [-0,824, 0,598])
Zahlungsmethode x Versandkosten → psychologisches Eigentum		-0,841 (0,447) (KI = [-1,722, -0,404])
<i>Verhaltenswirkungen</i>		
Zahlungsmethode → Retourenabsicht		4,062 (3,861) (KI = [-3,552, 11,675])
Wahrgenommener Aufwand → Retourenabsicht		2,296 (1,307) (KI = [0,281, 4,873])
Psychologisches Eigentum → Retourenabsicht		-3,115 (1,036) (KI = [-5,158, -1,071])
<b>Indirekte Effekte</b>		
<i>Verhaltenswirkungen</i>		
Zahlungsmethode → wahrgenommener Aufwand → Retourenabsicht	H <sub>2a</sub>	-3,266 (1,642) (KI = [-6,698, -0,147])
Zahlungsmethode → psychologisches Eigentum → Retourenabsicht	H <sub>2b</sub>	-2,106 (0,992) (KI = [-4,616, -0,616])
Zahlungsmethode x Versandkosten → wahrgenommener Aufwand → Retourenabsicht		-0,259 (0,897) (KI = [-2,523, 1,291])
Zahlungsmethode x Versandkosten → psychologisches Eigentum → Retourenabsicht	H <sub>4</sub>	2,618 (1,603) (KI = [0,230, 6,750])
Anmerkung: Standardfehler sind in den Klammern dargestellt. *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05		

Tabelle 3.5: Ergebnisse der PROCESS-Analyse zu den direkten und indirekten Wirkungen von Zahlungsmethoden auf das Retourenverhalten

### 3.4.3 Post Hoc Test

Neben der Überprüfung des Einflusses der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten wurde erneut ein Post Hoc Test durchgeführt, um zu belegen, dass die Zahlungsmethode keinen signifikanten Einfluss auf das Wiederkaufverhalten der Konsumenten hat. Zur Messung der Wiederkaufabsicht des Kunden wurde eine Single-Item Skala genutzt (d.h., Skala von 0 % = „Ich werde nicht erneut beim Händler kaufen“ bis 100 % = „Ich werde auf jeden Fall erneut beim Händler kaufen“). Das zur Analyse herangezogene Mediationsmodell (Hayes 2013, PROCESS, Model 4) bestätigt, dass keine signifikanten Unterschiede im Wiederkaufverhalten von Kunden, die vor bzw. nach Warenerhalt zahlen, vorliegen, da weder der direkte ( $t = -0,732$ ,  $p = 0,465$ , 95 % KI = [-11,091, 5,088]) noch die indirekten Effekte (wahrgenommener

Aufwand: 95 % KI = [-5,321, 3,282]; psychologisches Eigentum: 95 % KI = [-3,559, 0,150]) signifikant sind.

## **3.5 Diskussion**

### **3.5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Produktretouren repräsentieren eines der relevantesten Managementthemen im Online-Handel (Petersen/Kumar 2015, S. 269). Da es für Unternehmen schwierig ist, Produktretouren zu reduzieren, ohne dabei die Anbieter-Kunden-Beziehung zu gefährden, suchen Online-Händler fortwährend nach Instrumenten, die ihnen helfen können, das Retourendilemma zu bewältigen. Der vorliegende Beitrag eröffnet eine neue Perspektive auf die bestehende Retourenproblematik, indem Zahlungsmethoden als ein innovatives und effektives Instrument zur Beeinflussung des Retourenverhaltens von Konsumenten vorgestellt werden.

Basierend auf den Verhaltensdaten von 13.921 Kunden sowie experimentellen Daten belegen die Ergebnisse der Studie, dass eine Zahlung vor Erhalt der Ware verglichen mit einer Zahlung nach Erhalt der Ware die Retourenwahrscheinlichkeit der Konsumenten senken kann. Unter Berücksichtigung von Selbstselektionseffekten im Rahmen eines quasi-experimentellen Designs und eines Laborexperiments lässt sich ein Retouren reduzierender Effekt der Zahlung vor Erhalt der Ware von 7-8 % identifizieren. Da selbst ein 1%iger Rückgang in der Retourenquote die jährlichen Retourenkosten der Händler um bis zu 17 Millionen US-Dollar reduzieren kann (Accenture 2011, S. 5; Minnema et al. 2016, S. 253), zeigt die Empfehlung eines gezielten Umgangs mit Zahlungsmethoden vielversprechende Möglichkeiten auf, um profitablere Kunden-Anbieter-Beziehungen im Online-Kontext zu schaffen.

Darüber hinaus werden im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit zwei psychologische Mechanismen theoretisch hergeleitet und empirisch belegt, welche den Einfluss der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten erklären. Zum Zeitpunkt der Retourenentscheidung nehmen Kunden in Abhängigkeit von der genutzten Zahlungsmethode unterschiedliche Ebenen von Aufwand und psychologischem Eigentum für die Bestellung wahr. Wenn Kunden eine Zahlungsmethode wählen, die eine Zahlung vor Warenerhalt erfordert, empfinden sie einen geringeren Aufwand, wenn sie die Bestellung behalten sowie stärkere Gefühle von psychologischem Eigentum für die Bestellung. Nur wenn diese

Mechanismen berücksichtigt werden, kann der Effekt der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten vollständig erklärt werden.

Der Einfluss der Zahlungsmethode auf die Retourenwahrscheinlichkeit der Konsumenten ist zudem kontextabhängig und wird durch vom Händler erhobene Versandkosten moderiert. So zeigt sich der Retouren reduzierende Effekt einer Zahlung vor Warenerhalt nur dann, wenn für den Kunden keine Versandkosten anfallen. Muss der Kunde hingegen selbst für den Versand seiner Ware bezahlen, wird das Retourenverhalten nicht mehr durch die Zahlungsmethode determiniert. Stattdessen führen Versandkosten zu einem gesteigerten Gefühl von psychologischem Eigentum, welches sowohl für Kunden, die vor Erhalt der Ware bezahlen, als auch für Kunden, die nach Warenerhalt zahlen, gleich ist.

### **3.5.2 Implikationen für die Wissenschaft**

Die Arbeit leistet zwei wesentliche Beiträge für die Marketingforschung. Erstens erweitern die Ergebnisse die bestehende Forschung auf dem Gebiet des Retourenmanagements. Während die meisten Studien zu diesem Thema sich nur auf die positiven Effekte einer großzügigen Retourenpolitik sowie die negativen Effekte einer strikten Retourenpolitik fokussieren (für einen Überblick siehe Janakiraman/Syrdal/Freling 2016), existiert bisher kaum Forschung dazu, wie Online-Händler Produktretouren senken können, ohne dabei die Beziehung zum Kunden zu gefährden. So haben sich bisher nur vereinzelte Studien mit diesem Thema auseinander gesetzt und den Einfluss von produktbezogenen Instrumenten auf das Retourenverhalten analysiert (z.B., De/Hu/Rahman 2013; Minnema et al. 2016; Shulman/Cunha Jr/Saint Clair 2015). An dieser Stelle setzt die vorliegende Studie an und stellt Zahlungsmethoden als ein effektives Instrument zur Beeinflussung des Retourenverhaltens von Konsumenten vor. Die Ergebnisse zeigen, dass – über produktbezogene Instrumente hinaus – auch die Eigenschaften des Transaktionsprozesses das Retourenverhalten der Konsumenten beeinflussen können, ohne dabei den Kunden in seiner Entscheidungsfreiheit zu beschränken. Die Etablierung der Zahlungsmethode als Retouren reduzierendes Instrument stellt damit einen neuen und wichtigen Bereich für das Retourenmanagement dar.

Zweitens erweitert die vorliegende Arbeit auch die bestehende Forschung aus dem Bereich Zahlungsmethoden, da sie als eine der ersten Forschungsarbeiten überhaupt auf die Besonderheiten von Online-Zahlungsmethoden eingeht. Während bereits eine Vielzahl an Studien den Einfluss traditioneller Zahlungsmethoden wie Barzahlung, Scheck oder

Kreditkarte auf das Ausgabe- und Konsumverhalten der Konsumenten untersucht haben (z.B. Hirschman 1979; Prelec/Simester 2001; Soman 2003), wurden alternative Online-Zahlungsmethoden wie Bankeinzug, Rechnung, PayPal oder „Bezahlen mit Amazon“ trotz zunehmender Relevanz und Verbreitung bisher nicht berücksichtigt. Da im Online-Kontext jedoch andere zugrundeliegende psychologische Mechanismen eine Rolle spielen, kann die bestehende Forschung zu traditionellen Zahlungsmethoden nicht eins zu eins adaptiert werden. So laufen Online-Zahlungen stets virtuell ab und der Konsument hat anders als im stationären Handel nur selten die Möglichkeit, bar zu bezahlen. Ergebnisse, welche auf eine höhere wahrgenommene Salienz der Kosten bei Barzahlung hinweisen (z.B. Soman 2001), können somit nicht auf den Online-Kontext übertragen werden. Vielmehr zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Forschungsarbeit, dass der mit einer Zahlungsmethode verbundene wahrgenommene Aufwand eine relevante psychologische Variable darstellt. Während manche Online-Zahlungsmethoden eine hohe Bequemlichkeit für den Kunden aufweisen, da der Bestellbetrag beispielsweise direkt vom Konto abgebucht wird, geht mit anderen Zahlungsmethoden ein höherer Aufwand einher, z.B. dann, wenn der Kunde aktiv eine Überweisung vornehmen muss. Dieser wahrgenommene Aufwand wiederum beeinflusst dann das Konsumverhalten der Kunden. Darüber hinaus sind Online-Einkäufe, abgesehen vom Erwerb digitaler Produkte, durch eine zeitliche Separierung von Zahlung und Erhalt der Ware gekennzeichnet, die oft mehrere Tage umfassen kann. Aus diesem Grund wird das Gefühl von psychologischem Eigentum, welches im stationären Handel nur eine untergeordnete Rolle spielt, da der Kunde die Ware unmittelbar bezahlt und anschließend in Besitz nimmt, im Online-Handel umso relevanter. Abschließend ist zudem anzumerken, dass Online-Zahlungsmethoden zunehmend an Bedeutung gewinnen und in den nächsten Jahren weitere Innovationen erwartet werden (Research and Markets 2016). In diesem Sinne stellt die vorliegende Forschungsarbeit einen ersten Schritt hin zu einem besseren Verständnis von Online-Zahlungsmethoden und deren Einfluss auf das Konsumverhalten sowie der zugrundeliegenden psychologischen Mechanismen dar.

### **3.5.3 Implikationen für die Unternehmenspraxis**

Aus den gewonnenen Erkenntnissen über den Einfluss der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten lassen sich relevante Handlungsempfehlungen für das Management ableiten. Da eine Zahlung vor Erhalt der Ware Produktretouren reduziert, sollten Online-

Händler die Nutzung dieser Zahlungsmethoden fördern. So könnten sie beispielsweise Belohnungen wie kleinere Rabatte offerieren, wenn der Kunde sich für eine Zahlung vor Warenerhalt entscheidet. Auf der anderen Seite sollten Online-Händler den Einsatz von Zahlungsmethoden, welche eine Zahlung nach Warenerhalt erfordern sorgfältig prüfen. Erstens können sich Online-Händler, die bereits eine Zahlung nach Warenerhalt anbieten, dazu entscheiden, diese Zahlungsmethode zu beschränken oder sogar zu verbieten. Diese Maßnahme könnte insbesondere für Kunden mit besonders hohen Retourenquoten und einem damit verbundenen geringen Kundenwert von Bedeutung sein. Zweitens, sollten Online-Händler den Retouren steigernden Effekt einer Zahlung nach Warenerhalt auch dann berücksichtigen, wenn sie eine Erweiterung oder Anpassung ihrer bestehenden Zahlungsmethoden zum Beispiel für neue Märkte vornehmen wollen. Auf den ersten Blick erscheint das Angebot einer Zahlung nach Warenerhalt vorteilhaft. So schätzen Kunden die hohe Zahlungs- und Datensicherheit dieser Zahlungsmethode. Gleichzeitig existiert eine steigende Anzahl an Dienstleistungsunternehmen wie Klarna oder RatePay, welche die vollständige Zahlungsabwicklung für den Online-Händler übernehmen und damit auch das Kredit- und Betrugsrisiko tragen (Olson 2016). Die Ergebnisse des vorliegenden Forschungsbeitrags belegen jedoch, dass der alleinige Fokus auf die Checkout-Rate bei der Entscheidung für oder gegen eine Zahlungsmethode aufgrund hoher Retourenquoten nachteilig sein kann. Online Händler sollten daher die potenziellen Retourenkosten, welche mit einer Zahlung nach Warenerhalt einhergehen, berücksichtigen, wenn sie ihr Portfolio an Zahlungsmethoden optimieren wollen.

Darüber hinaus sollten auch die beiden zugrundeliegenden Mechanismen im Rahmen eines gezielten Retourenmanagements berücksichtigt werden. Wenn es Händlern gelingt, den wahrgenommenen Aufwand der Zahlung zu reduzieren und das Gefühl von psychologischem Eigentum für die Bestellung zu erhöhen, sollte die Retourenwahrscheinlichkeit deutlich abnehmen. Kunden, die erst nach Erhalt der Ware bezahlen, empfinden aufgrund der noch ausstehenden Zahlung einen höheren Aufwand, wenn sie das Produkt behalten. Dementsprechend sollten Online-Händler versuchen, die Zahlung für den Kunden so komfortabel wie möglich zu gestalten. So sollten sie ihren Kunden beispielsweise transparente Informationen über den genauen Betrag sowie die Bankdaten zur Verfügung stellen, um den wahrgenommenen Aufwand der Zahlung zu reduzieren. Darüber hinaus könnten Online-Händler ihren Kunden während des Transaktionsprozesses die Möglichkeit gewähren, die

ursprünglich gewählte Zahlungsmethode zu wechseln und eine bequemere Alternative zu wählen. Kunden, welche sich bei der Bestellung für eine Bezahlung per Rechnung entschieden haben, könnten beispielsweise per E-Mail benachrichtigt werden, dass eine einfache und bequeme Zahlung via PayPal oder „Bezahlen mit Amazon“ ebenfalls möglich ist, da diese Zahlungsmethoden deutlich weniger aufwändig und zeitintensiv erscheinen als eine aktive Überweisung des Rechnungsbetrags. Um das Gefühl von Eigentum für die Bestellung zu erhöhen, können auf Basis der bestehenden Literatur ebenfalls verschiedene Maßnahmen abgeleitet werden. So zeigen Studien zu diesem Thema, dass die vom Kunden empfundene Kontrolle über das Produkt einen wichtigen Einflussfaktor auf die wahrgenommene Stärke des Eigentumsgefühls für ein Objekt darstellt (Pierce/Kostova/Dirks 2003, S. 92). Online-Händler könnten diese Erkenntnisse nutzen, indem sie die empfundene Kontrolle der Kunden über den Bestell- und Lieferprozess erhöhen. So könnten sie beispielsweise detaillierte Informationen über den Status des Versands sowie das Lieferdatum bereitstellen und damit die Kontrolle der Kunden steigern. Kunden, die aufgrund der Zahlung nach Erhalt der Ware nur ein geringes Gefühl von psychologischem Eigentum für die Bestellung empfinden, könnten sich so stärker mit dem Produkt verbunden fühlen, was wiederum die wahrgenommenen Kosten einer Retoure erhöhen würde.

Obwohl die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass der Retouren steigernde Einfluss einer Zahlung nach Erhalt der Ware verschwindet, wenn der Online-Händler Versandkosten erhebt, stellt die Einführung von Versandkosten aufgrund ihres negativen Einflusses auf die initiale Kaufentscheidung des Kunden (Lewis 2006, S. 21) typischerweise keine Option für Online-Händler dar. Basierend auf diesen Erkenntnissen können jedoch zwei alternative Ansätze abgeleitet werden, die zu den gleichen positiven Effekten für das Retourenmanagement führen, ohne dabei die mit den Versandkosten einhergehenden negativen Effekte hervorzurufen. Erstens besteht die Möglichkeit, dass Online-Händler geringe, nicht erstattungsfähige Gebühren erheben, wenn Kunden eine Zahlung nach Erhalt der Ware nutzen wollen, während eine Zahlung vor Warenerhalt auch weiterhin kostenfrei möglich ist. Durch diese Gebühr entsteht für den Kunden das Gefühl, eine unumkehrbare Investition in die Bestellung getätigt zu haben. Dies wiederum kann das Gefühl von psychologischem Eigentum erhöhen (Pierce/Kostova/Dirks 2001, S. 301) und somit die Retourenwahrscheinlichkeit reduzieren. Zweitens können Online-Händler, welche grundsätzlich einen kostenfreien Versand anbieten, zusätzliche Lieferdienstleistungen wie beispielsweise Expresslieferungen oder die

Lieferung innerhalb eines Tages bewerben und für diesen extra Service eine zusätzliche Gebühr veranschlagen. Diese Maßnahme kann sich in zweierlei Hinsicht positiv auf das Retourenverhalten auswirken. So können durch die Gebühr einerseits Gefühle von psychologischem Eigentum beim Kunden hervorgerufen werden. Andererseits wird durch eine schnelle Lieferung der Zeitraum zwischen Bestellung und Erhalt der Ware verkürzt, was die Entstehung von Unsicherheit und Nachkauf-Dissonanz reduzieren kann (Wood 2001, S. 164).

### **3.5.4 Limitationen und Ausblick**

Die vorliegende Arbeit besitzt einige Limitationen, aus denen sich Möglichkeiten für weitere Forschung ergeben. Obwohl die Ergebnisse eine gewisse Generalisierbarkeit aufweisen, da sowohl Felddaten eines großen Mode- und Accessoires-Händlers sowie experimentelle Daten aus dem Bekleidungskontext genutzt wurden, sollten zukünftige Studien den Einfluss der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten in verschiedenen Kontexten untersuchen. Dabei könnte es besonders interessant sein, Produktretouren im Bereich der Elektronikindustrie in die Analyse einzubeziehen. Während die Mode- und Bekleidungsindustrie dadurch gekennzeichnet ist, dass Kunden online keine Möglichkeit haben, die Qualität und Beschaffenheit der Produkte vor dem Kauf zu überprüfen (Ofek/Katona/Savary 2011, S. 42), können die spezifischen Charakteristika von Produkten aus der Elektronikindustrie auch über eine räumliche Distanz hinweg gut abgeschätzt werden. Da die mentale Vorstellung der Beschaffenheit und Eigenschaften von Objekten das Gefühl von wahrgenommenem Eigentum steigern kann (Peck/Shu 2009, S. 437), könnten Online-Kunden generell ein stärkeres Gefühl von psychologischem Eigentum für elektronische Produkte entwickeln. Der Effekt der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten könnte sich daher je nach Kontext unterscheiden und sollte in zukünftigen Studien empirisch überprüft werden.

Zweitens bieten die in die Analyse einbezogenen realen und fiktiven Online-Händler eine großzügige Retourenpolitik ohne zusätzliche Kosten für den Konsumenten im Falle einer Retoure an. Dies stellt eine realistische Situation dar, da in den USA aktuell etwa 49 % aller Online-Händler eine großzügige Retourenpolitik verfolgen (National Retail Federation 2015). Darüber hinaus erlebt der Online-Handel im Allgemeinen einen Umschwung hin zu großzügigeren Retourenpolitiken, was sich insbesondere in den Retourenkonditionen prominenter Online-Händler wie Amazon oder Zappos widerspiegelt. Nichtsdestotrotz könnten zukünftige Studien die Wirkungen verschiedener Zahlungsmethoden im Rahmen

strikterer Retourenpolitiken untersuchen. Im Speziellen wäre zu überprüfen ob Retourenkosten ähnlich wie die in der vorliegenden Studie untersuchten Versandkosten den Einfluss der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten reduzieren können.

Drittens beschränken sich die Erkenntnisse der vorliegenden Untersuchung nur auf den Online-Handel, da Retouren hier von besonderer Relevanz sind. Dies spiegelt sich insbesondere in den Retourenquoten wider, welche im Online-Handel durchschnittlich etwa 20 % höher liegen als im stationären Handel (Donaldson 2015). Dennoch sollten zukünftige Studien auch den Effekt der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten im Offline-Kontext untersuchen. Zwar wurden die Wirkungen traditioneller Zahlungsmethoden auf das Konsum- und Ausgabeverhalten von Individuen bereits häufig erforscht (Raghubir/Srivastava 2008; Shah et al. 2016; Soman 2001, 2003), ihr potenzieller Einfluss auf das Retourenverhalten wurde bisher jedoch vollständig vernachlässigt. Dabei ist anzunehmen, dass eine Barzahlung anfälliger für Retouren ist als andere Zahlungsmethoden wie beispielsweise Kreditkarten. So führen Barzahlungen zu einer stärkeren Nachkauf-Dissonanz als andere Zahlungsmethoden (Chatterjee/Rose 2012, S. 1133), was wiederum zu einer gesteigerten Retourenwahrscheinlichkeit führen kann (Powers/Jack 2013, S. 730). Zukünftige Forschung sollte daher den Einfluss traditioneller Zahlungsmethoden auf das Retourenverhalten analysieren, da dieser Zusammenhang sich von dem beschriebenen Online-Kontext unterscheiden kann.

## **4. Der Einfluss personalisierter Appelle auf das Retourenverhalten**

### **Zusammenfassung**

Hohe Retourenquoten stellen ein kostenintensives Problem für Online-Händler dar. Um die Retourenabsicht ihrer Kunden zu senken, nutzen Online-Händler häufig personalisierte Droh-Appelle, welche Kunden mit besonders hohen Retourenquoten verwarnen. Der folgende Beitrag analysiert im Rahmen einer experimentellen Studie die tatsächliche Effektivität dieses Instruments. Die Ergebnisse zeigen, dass Droh-Appelle zwar wie vom Unternehmen intendiert die Retourenabsicht der Kunden reduzieren, gleichzeitig jedoch auch die Kundenloyalität negativ beeinflussen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass durch den drohenden Appell Gefühle von Reaktanz beim Kunden hervorgerufen werden, welche eine psychische Abwertung des Online-Händlers zur Folge haben. Dahingegen stellen personalisierte normative Appelle eine geeignetere Alternative dar, da sie ebenfalls die Retourenquote senken, gleichzeitig jedoch einen geringeren negativen Effekt auf die Anbieter-Kunden-Beziehung ausüben. Online-Händler sollten daher den Einsatz normativer Appelle im Umgang mit Vielretournierern bevorzugen.

## 4.1 Einleitung

Produktretouren stellen eine der größten Managementherausforderungen im Online-Handel dar. Im Mittelpunkt steht dabei ein Zielkonflikt zwischen den mit Retouren einhergehenden Nutzen und Kosten für den Anbieter (Mollenkopf et al. 2007, S. 216). Einerseits kann eine großzügige Retourenpolitik zu einem Wettbewerbsvorteil für Unternehmen führen (Hsiao/Chen 2012; S. 489), da die Möglichkeit einer einfachen und kostenfreien Retoure zu einer besseren Bewertung der Produktqualität (Wood 2001, S. 167), höheren Bestellwahrscheinlichkeiten (Bonifield/Cole/Schultz 2010, S. 1062; Petersen/Kumar 2009, S. 47) und einer gesteigerten Kundenzufriedenheit (Mollenkopf et al. 2007, S. 240) führen kann. Andererseits stellen eine großzügige Retourenpolitik und damit einhergehende hohe Retourenquoten (Petersen/Kumar 2010, S. 88) jedoch auch ein kostenintensives Problem für Online-Händler dar. So verursachen Retourenquoten von bis zu 40 % jährliche Kosten von rund 100 Milliarden US-Dollar für Händler und Hersteller und können so den Unternehmensgewinn um bis zu 3 % reduzieren (Accenture 2011, S. 3; Dunn 2015). Dementsprechend sollten Anbieter im Umgang mit Retouren nicht nur mögliche Kosteneinsparungen betrachten, sondern auch potenzielle negative Effekte auf das Kundenverhalten berücksichtigen.

Um hohen Retourenquoten entgegenzuwirken, haben Online-Händler begonnen, personalisierte Droh-Appelle einzusetzen. Dies bedeutet, dass Unternehmen Kunden mit besonders hohen Retourenquoten eine persönliche Nachricht senden, welche den Kunden unter Androhung negativer Konsequenzen zu einer Änderung des Retourenverhaltens auffordert (Reich/Robertson 1979, S. 92). So nutzt beispielsweise der Online-Händler Amazon drohende Appelle, welche Vielretournier darauf hinweisen, dass ihr Kundenkonto vollständig geschlossen wird, wenn die Retourenquote nicht reduziert wird (Brignall 2016; Sievers 2013). Auch Online-Händler für Bekleidung wie Zalando oder Esprit setzen Droh-Appelle ein. Im Rahmen dieser Nachrichten weisen sie Kunden gezielt darauf hin, dass eine Beibehaltung des aktuellen Retourenverhaltens zu schlechteren zukünftigen Retourenkonditionen wie der Einführung von Versand- oder Rücksendekosten führen wird (Kontino 2012; o.V. 2009).

Trotz der weiten Verbreitung dieser Methode in der Praxis wurde die tatsächliche Effektivität personalisierter Droh-Appelle zur Retourenreduktion bisher noch nicht empirisch überprüft. Dabei ist ein besseres Verständnis über die Wirkung drohender Appelle auf das Retourenverhalten der Kunden sowie die bestehende Anbieter-Kunden-Beziehung von

Relevanz für Online-Händler, da nur unter Berücksichtigung beider Wirkungen eine Aussage über die tatsächliche Effektivität und Wirksamkeit dieser Maßnahme getroffen werden kann.

Der vorliegende Forschungsbeitrag setzt an dieser Stelle an und untersucht den Einfluss personalisierter Appelle auf das Kundenverhalten. Die gewonnenen Erkenntnisse leisten drei wesentliche Beiträge zur Marketingforschung und -praxis. Erstens werden im Rahmen der Analyse sowohl die positiven als auch negativen Wirkungen eines personalisierten Droh-Appells untersucht. So belegt der Beitrag, dass Droh-Appelle einerseits die Retourenwahrscheinlichkeit senken, da Kunden durch die Androhung negativer Konsequenzen hohe psychologische Kosten im Hinblick auf zukünftige Retouren empfinden. Gleichzeitig kann der Einsatz drohender Appelle jedoch auch zu einem Rückgang der Kundenloyalität führen, wenn der Kunde durch die empfundene Bedrohung seine Einstellung gegenüber dem Online-Händler verändert. Der Beitrag untermauert somit die Relevanz einer umfassenden Analyse der Instrumente, die von Unternehmen zur Retourenreduktion eingesetzt werden. So können Online-Händler nur dann eine profitable Entscheidung treffen, wenn sie sowohl den Einfluss einer Maßnahme auf die Retourenquote als auch potenzielle negative Konsequenzen auf die Anbieter-Kunden-Beziehung berücksichtigen.

Zweitens identifiziert der Beitrag personalisierte normative Appelle als eine geeignete Alternative im Umgang mit Vielretournierern. Im Gegensatz zu drohenden Appellen, welche dem Kunden die negativen Konsequenzen zukünftiger Retouren vor Augen führen (Reich/Robertson 1979, S. 92), legen normative Appelle dem Kunden dar, wie sein Retourenverhalten der Umwelt und Gesellschaft schadet (White/Simpson 2013, S.79). Folglich senken Kunden ihr Retourenverhalten ähnlich wie im Falle eines drohenden Appells, um weiterhin den gesellschaftlichen Normen zu entsprechen. Gleichzeitig empfinden sie durch den normativen Appell jedoch keine unmittelbare Bedrohung durch den Anbieter. Dies wiederum verringert die Gefahr, dass Kunden ihre Loyalität gegenüber dem Online-Händler verlieren. Unternehmen sollten somit den Einsatz normativer Appelle vorziehen.

Drittens wird die Reaktanztheorie (Brehm 1966) als theoretische Erklärung der negativen Effekte personalisierter Appelle auf die Kundenloyalität herangezogen. So belegt das im Rahmen der experimentellen Studie getestete Prozessmodell, dass Reaktanz einen zentralen Mediator zwischen personalisierten Appellen und der Kundenloyalität darstellt. Die vorliegende Studie trägt somit zu einem besseren Verständnis der zugrundeliegenden

psychologischen Mechanismen und damit auch der nicht-intendierten Verhaltenswirkungen personalisierter Appelle bei.

Der vorliegende Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Eingangs wird die Reaktanztheorie sowie die bestehende Appell-Forschung zur Herleitung der Hypothesen herangezogen. Anschließend wird ein Laborexperiment durchgeführt, welches den Effekt personalisierter drohender und normativer Appelle auf das Retourenverhalten und die Kundenloyalität darstellt, sowie die mediiierende Rolle der Reaktanz beleuchtet. Abschließend werden die Ergebnisse diskutiert und Implikationen für die Marketingforschung und -praxis herausgearbeitet, bevor auf die Limitation sowie den daraus resultierenden weiteren Forschungsbedarf eingegangen wird.

## **4.2 Untersuchungsmodell und Hypothesen**

### **4.2.1 Reaktanztheorie**

Um den Einfluss personalisierter Appelle auf das Retourenverhalten zu erklären, wird die Reaktanztheorie (Brehm 1966) herangezogen. Der Reaktanztheorie zufolge empfinden Individuen einen motivationalen Zustand der Reaktanz, wenn ihre Verhaltensfreiheit eingeschränkt oder bedroht wird (Brehm/Brehm 1981, S. 37). Die Stärke der empfundenen Reaktanz ist dabei von der Überzeugung des Individuums eine Wahl- und Entscheidungsfreiheit zu besitzen, der Relevanz und dem Umfang der wahrgenommenen Freiheitsbedrohung oder -beschränkung sowie der individuellen Freiheitsneigung des Individuums abhängig (Brehm 1966, S.4-6).

Der aktivierende Zustand der Reaktanz ruft im Individuum die Motivation hervor, die eingeschränkte oder bedrohte Verhaltensfreiheit wiederherzustellen (Clee/Wicklund 1980, S. 390). Dementsprechend kann psychologische Reaktanz zu verschiedenen Effekten führen, welche sowohl das Verhalten als auch die Einstellung des Individuums betreffen können. Nach Brehm und Brehm (1981, S. 98-117) lassen sich drei wesentliche Reaktanzeffekte unterscheiden, welche durch die jeweilige Situation und durch die dem Individuum zur Verfügung stehenden Möglichkeiten determiniert werden. Erstens kann eine direkte Wiederherstellung der Verhaltensfreiheit erfolgen, indem das beschränkte Verhalten trotz oder gerade aufgrund der Bedrohung durchgeführt wird. Zweitens kann die Verhaltensfreiheit indirekt wiederhergestellt werden, indem andere Personen dazu angehalten werden die bedrohte Handlung durchzuführen, oder indem eine zukünftige Wiederherstellung der Verhaltensfreiheit

impliziert wird. Drittens, kann eine Einstellungsänderung gegenüber der beschränkten Handlungsalternative oder der Quelle der Bedrohung zu einer Wiederherstellung der eliminierten Freiheit führen. So resultiert Reaktanz häufig in einer gesteigerten wahrgenommenen Attraktivität der bedrohten Verhaltensweisen oder einer negativeren Wahrnehmung der Person oder Institution, die den Ursprung der Bedrohung oder Beschränkung darstellt.

Reaktanz stellt einen zentralen psychologischen Mechanismus auf dem Gebiet der Konsumentenforschung dar. So können beispielsweise Marketinganstrengungen eines Unternehmens Gefühle von Reaktanz beim Kunden hervorrufen, wenn Kunden diese als versuchte Manipulation oder Einflussnahme in den Kaufprozess wahrnehmen oder sie sich durch die Marketingmaßnahme in ihrer Verhaltensfreiheit beschränkt fühlen (Clee/Wicklund 1980, S. 403; Godfrey/Seiders/Voss 2011, S. 95; White et al. 2008). Darüber hinaus wurde Reaktanz unter anderem im Zusammenhang mit der Nichtverfügbarkeit von Produkten (Fitzsimons 2000), ungebetenen Produktempfehlungen (Fitzsimons/Lehmann 2004) und Incentivierungen (Kivetz 2005; Montaguti/Neslin/Valentini 2015) nachgewiesen. In diesem Forschungsbeitrag wird angenommen, dass Reaktanz auch durch den Einsatz personalisierte Appelle hervorgerufen werden kann.

#### **4.2.2 Hypothesen zur Wirkung personalisierter Droh-Appelle auf die Retourenabsicht und Kundenloyalität**

Personalisierte drohende Appelle sind Nachrichten, die die negativen Konsequenzen eines bestimmten Verhaltens für die ausführende Person hervorheben (Reich/Robertson 1979, S. 92). So fordern drohende Appelle vom Kunden eine Änderung des Retourenverhaltens, indem sie ihm aufzeigen, dass das aktuelle Verhalten zu negativen Folgen wie beispielsweise schlechteren zukünftigen Retourenkonditionen führen kann. Durch die unmittelbare Warnung, dass ein Nichteinhalt der Forderung zu einer Strafe führt, wird die vorherige Verhaltensfreiheit des Kunden beschränkt. Der Verlust der uneingeschränkten Möglichkeit zur Retoure führt dementsprechend zu Gefühlen von Reaktanz beim Empfänger des Appells (Clee/Wicklund 1980, S. 390; Trampe/Konuş/Verhoef 2014, S. 266). Somit ergibt sich folgende Hypothese:

*H<sub>1</sub>: Der Einsatz personalisierter drohender Appelle steigert die wahrgenommene Reaktanz der Konsumenten.*

Zudem wird angenommen, dass Kunden, die einen drohenden Appell erhalten, ihr Retourenverhalten wie vom Händler intendiert verändern werden. Zwar können Gefühle von Reaktanz dazu führen, dass die Wahrscheinlichkeit einer Übernahme des gewünschten Verhaltens reduziert wird oder Individuen sogar zu genau gegenteiligem Verhalten neigen (Clee/Wicklund 1980, S. 401; Fitzsimons/Lehmann 2004, 92), diese unmittelbare Wiederherstellung der Verhaltensfreiheit kann jedoch durch verschiedene Einflussfaktoren beschränkt werden (z.B. Brehm/Brehm 1981; Crawford et al. 2002; Feldman-Summers 1977). So tendieren Individuen eher dazu, die gewünschte Verhaltensänderung anzunehmen, wenn die Möglichkeit einer unmittelbaren Wiederherstellung der Verhaltensfreiheit mit einer hohen Unsicherheit einhergeht (Brehm/Brehm 1981, S. 99), ein gegenteiliges Verhalten negative Konsequenzen für Dritte herbeiführen kann (Feldman-Summers 1977, S. 552) oder die mit der Wiederherstellung der Verhaltensfreiheit verbundenen Kosten höher sind als der aus diesem Verhalten resultierende Nutzen (Brehm/Brehm 1981, S. 99).

Durch den Einsatz personalisierter drohender Appelle konfrontieren Online-Händler Vielretournerer mit den negativen Konsequenzen einer Produktretoure. Dabei können höhere zukünftige Preise, die Einführung von Versand- oder Retourenkosten sowie eine vom Unternehmen intendierte Beendigung der Anbieter-Kunden-Beziehung die vom Kunden wahrgenommenen Kosten der Wiederherstellung der Entscheidungsfreiheit deutlich erhöhen. Folglich ist anzunehmen, dass Kunden ihr Verhalten an den drohenden Appell anpassen, um die negativen Konsequenzen und damit einhergehenden wahrgenommenen Kosten zu vermeiden, auch wenn sie durch diesen eine Beschränkung in ihrer Verhaltensfreiheit erfahren. Dementsprechend lautet die Hypothese:

*H<sub>2</sub>: Der Einsatz personalisierter drohender Appelle reduziert die Retourenabsicht der Konsumenten.*

Neben den aus einem drohenden Appell resultierenden Verhaltenswirkungen kann die vom Kunden wahrgenommene Reaktanz jedoch auch zu einer veränderten Wahrnehmung und Bewertung der Situation sowie einer Einstellungsveränderung gegenüber der Quelle der Bedrohung führen (Fitzsimons/Lehmann 2004, S. 84). Dabei erfährt die verantwortliche Person oder Institution häufig eine Ablehnung oder Abwertung in der Wahrnehmung des Individuums (Clee/Wicklund 1980, S. 402; Fitzsimons 2000, S. 264).

Obwohl Kunden ihr zukünftiges Retourenverhalten an die Forderungen des Händlers anpassen, fühlen sie sich durch den Verlust der Möglichkeit einer einfachen und kostenfreien Retoure in ihrer Verhaltensfreiheit beschränkt und empfinden somit Reaktanz. Als Folge dieses inneren Spannungsgefühls kann es wiederum zu einer ablehnenden Haltung gegenüber dem für den Appell verantwortlichen Händler kommen (Clee/Wicklung 1980, S. 402). Darüber hinaus kann Reaktanz weitere negative Gefühle wie Stress und Unwohlsein beim Gedanken an zukünftige Retouren beim Kunden hervorrufen (Trampe/Konuş/Verhoef 2014, S. 258) und somit zu einer geringeren Kaufintention und einer reduzierten Loyalität gegenüber dem Unternehmen führen. Daher lässt sich die folgende Hypothese ableiten:

*H<sub>3</sub>: Der Einsatz personalisierter drohender Appelle reduziert die Kundenloyalität. Dieser Zusammenhang wird durch die wahrgenommene Reaktanz mediiert.*

#### **4.2.3 Hypothesen zum Vergleich der Wirkungen von personalisierten Droh- und normativen Appellen auf die Retourenabsicht und Kundenloyalität**

Personalisierte normative Appelle, welche hervorheben „what others think should be done“ (White/Simpson, 2013, S. 1), könnten eine geeignete Alternative darstellen, um die Retourenquote der Kunden zu reduzieren. Erstens wird angenommen, dass die durch einen Appell hervorgerufene Reaktanz beim Einsatz eines normativen Appells geringer ausfällt als bei einem drohenden Appell. Während drohende Appelle dem Individuum die mögliche Bestrafung im Falle zukünftiger Retouren vor Augen führen, zeigen normative Appelle dem Kunden auf, wie sein Verhalten der Umwelt und Gesellschaft schadet (Cialdini/Reno/Kallgren 1990, S. 1015; Reich/Robertson 1979, S. 92). Normative Appelle bedrohen somit nicht unmittelbar die Verhaltensfreiheit des Kunden, sondern fordern diesen vielmehr dazu auf, sein Verhalten an soziale Normen und gesellschaftliche Standards anzupassen (Reich/Robertson 1979, S. 92). Obwohl auch normative Appelle auf diese Weise das Retourenverhalten der Kunden einschränken, wird angenommen, dass die wahrgenommene Reaktanz geringer ausfällt als bei drohenden Appellen. Da Individuen sich gegenüber der Gesellschaft und Umwelt in einer Verantwortung sehen, empfinden sie durch den Appell keine unmittelbare Bedrohung ihrer Verhaltensfreiheit, sondern vielmehr eine Verpflichtung ihrer selbst gegenüber der Gesellschaft (Reich/Robertson 1979, 92). Somit fällt die wahrgenommene Beschränkung der Verhaltensfreiheit durch den Händler deutlich geringer aus und es kann folgende Hypothese abgeleitet werden:

*H<sub>4</sub>: Der Einsatz personalisierter Droh-Appelle führt zu einer höheren wahrgenommenen Reaktanz der Kunden als der Einsatz personalisierter normativer Appelle.*

Zweitens wird angenommen, dass der Einsatz normativer Appelle weniger negative Auswirkungen auf die Anbieter-Kunden-Beziehung hat als die Verwendung drohender Appelle. Da normative Appelle im Vergleich zu drohenden Appellen ein geringeres Reaktanzniveau beim Kunden hervorrufen, reduziert sich die Wahrscheinlichkeit, dass Kunden ihre Einstellung gegenüber dem Anbieter auf negative Weise verändern (Clee/Wicklund 1980, S. 402). Auch wenn durch den normativen Appell Gefühle von Unsicherheit und Unwohlsein im Hinblick auf zukünftige Retouren hervorgerufen werden können, empfinden Kunden die Bedrohung als weniger gravierend als im Falle eines Droh-Appells. So führen sie die Beschränkung ihrer Verhaltensfreiheit eher auf gesellschaftliche Standards und Normen als auf die individuelle Bedrohung durch den Händler zurück. Dementsprechend weisen Kunden, die einen normativen Appell erhalten, eine höhere Loyalität gegenüber dem Händler auf als Kunden, die einen drohenden Appell erhalten. Dies führt zu der folgenden Hypothese:

*H<sub>5</sub>: Der Einsatz personalisierter Droh-Appelle führt zu einer geringeren Kundenloyalität als der Einsatz personalisierter normativer Appelle. Dieser Zusammenhang wird durch die wahrgenommene Reaktanz mediiert.*

Drittens wird angenommen, dass normative Appelle Kundenretouren im gleichen Maße reduzieren können wie drohende Appelle. Normative Appelle versuchen eine Senkung der Retourenquote herbeizuführen, indem sie Vielretournierern aufzeigen, dass ihr gegenwärtiges Retourenverhalten der Gesellschaft und Umwelt schadet. Somit führen normative Appelle dem Kunden sein gesellschaftlich unerwünschtes Verhalten vor Augen (Cialdini 2007, S. 264). Da Individuen sich in Einklang mit sozialen Normen und Standards bewegen wollen (Schultz et al. 2007, S. 430) und darüber hinaus Handlungen scheuen, welche mit negativen Konsequenzen für Dritte verbunden sind (Feldman-Summers 1977, S. 552), wird angenommen, dass Individuen nach Erhalt eines normativen Appells von einer unmittelbaren Wiederherstellung ihrer Verhaltensfreiheit absehen werden. Stattdessen werden sie ihr Verhalten an die Forderungen des normativen Appells anpassen, um so ihr Selbstbild eines normkonform handelnden Individuums zu erhalten (White/Pezola 2009, S. 111). Ein normativer Appell führt daher ebenso wie ein drohender Appell zu einer Senkung des Retourenverhaltens. Eine grafische Zusammenfassung des Untersuchungsmodells findet sich in Abbildung 4.1.

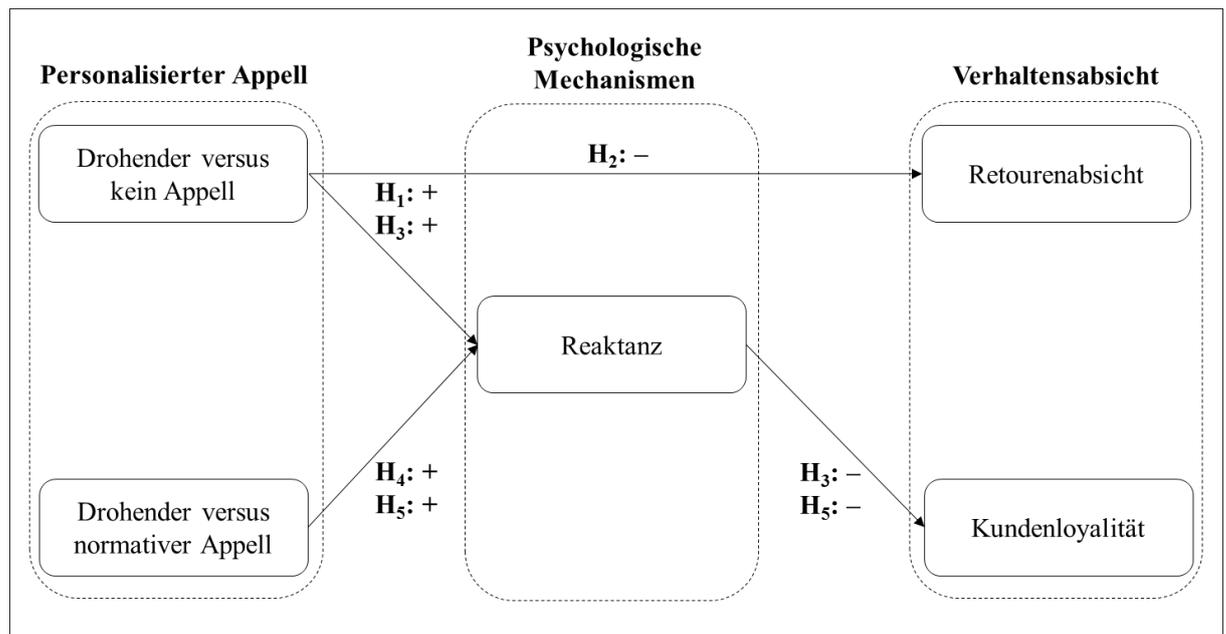


Abbildung 4.1: Untersuchungsmodell zur Wirkung personalisierter Appelle auf das Retourenverhalten und die Kundenloyalität

## 4.3 Experimentelle Studie

### 4.3.1 Methode

#### 4.3.1.1 Forschungsdesign und Stichprobe

Um den Einfluss personalisierter drohender und normativer Appelle auf das Retourenverhalten und die Kundenloyalität zu untersuchen, wurde ein Szenario-Experiment durchgeführt. Die Szenario-Methode stellt einen etablierten Ansatz auf dem Gebiet der Marketingforschung dar (z.B. Eggert/Steinhoff/Garnefeld 2015; Steinhoff/Palmatier 2016; Wagner/Hennig-Thurau/Rudolph 2009). Im Rahmen dieser Methode werden die Teilnehmer durch eine detaillierte Szenario-Beschreibung in eine hypothetische Situation versetzt. Der Einsatz des Szenario-Experiments ist im Hinblick auf den vorliegenden Studienkontext in zweierlei Hinsicht sinnvoll. Erstens weisen die Ergebnisse einer solchen Studie eine besonders hohe interne Validität auf. Zweitens können durch den Einsatz dieser Methode psychologische Mechanismen aufgedeckt werden, welche das beobachtbare Verhalten der Individuen erklären können (Eggert/Steinhoff/Garnefeld 2015, S. 214; Kwon/Weingart 2004, S. 267). Somit ermöglicht der Szenario-Ansatz nicht nur die Überprüfung des Einflusses von Appellen auf die

Retourenabsicht und Kundenloyalität, sondern auch die Analyse der wahrgenommenen Reaktanz.

Für die Untersuchung wurde ein unifaktorielles Between-Subject Design gewählt. Der Appell wurde dabei mittels verschiedener Szenarios auf drei Stufen manipuliert (drohender vs. normativer vs. kein personalisierter Appell). Das gewählte Design ermöglicht somit sowohl einen Vergleich zwischen dem Einsatz eines drohenden Appells und keinem Appell als auch zwischen den verschiedenen Appellarten. Als Studienkontext wurde ein fiktiver Online-Händler für Bekleidung ausgewählt, da hohe Retourenquoten insbesondere in dieser Industrie eine entscheidende Rolle spielen (Ofek/Katona/Sarvary 2011, S. 42).

Die Durchführung der Studie ist an das Vorgehen von Wagner, Hennig-Thurau und Rudolph (2009, S. 71) angelehnt. So rekrutierten Studierende zweier deutscher Universitäten im Rahmen eines Marketingprojekts Teilnehmer für das Experiment. Zur Gewährleistung einer möglichst heterogenen Stichprobe wurden dabei Alters- und Geschlechterquoten berücksichtigt. Die experimentelle Studie wurde online durchgeführt und die Zuteilung der Teilnehmer zu den verschiedenen Gruppen erfolgte zufällig. Insgesamt nahmen 363 Teilnehmer mit einem durchschnittlichen Alter von 36 Jahren an der Studie teil. 55,6 % der Teilnehmer waren weiblich. Darüber hinaus waren die Teilnehmer mit der Thematik des Online-Handels vertraut. So haben bereits 89,90 % der Befragten bereits mindestens einmal einen Online-Kauf getätigt.

#### **4.3.1.2 Vorgehensweise**

Jeder Teilnehmer der Studie erhielt eine kurze Beschreibung des Szenarios sowie einen Fragebogen. Die Teilnehmer der drei Gruppen wurden gebeten sich vorzustellen, dass sie vor kurzem eine Bestellung bei dem fiktiven Online-Händler „MyStyle“ getätigt hätten. Dabei umfasste die Bestellung vier verschiedene Größen und Farben eines Pullovers, um sicherzustellen, dass einer der Pullover tatsächlich passt. Nach Erhalt der Ware behielten die Teilnehmer aller Gruppen jeweils nur einen Pullover und sendeten die übrigen einfach und kostenfrei zurück an den Händler. Anschließend sollten sich die Teilnehmer vorstellen, dass sie einige Tage nach der Retoure eine Email von „MyStyle“ erhalten hätten. Dabei wurden den Teilnehmern entsprechend ihrer Gruppenzugehörigkeit verschiedene Emails dargestellt. In den beiden Treatmentgruppen (drohender und normativer Appell) enthielt die Email eine Retourenbestätigung sowie die Information, dass die aktuelle Retourenrate 75 % über dem

Durchschnitt aller Kunden des Online-Shops liegt. Darüber hinaus wurden die Teilnehmer der „drohenden Appell Gruppe“ darauf hingewiesen, dass aufgrund der hohen Kosten, welche durch die Retoure für den Händler entstehen, zukünftig keine günstigen Versand- und Rücksendebedingungen mehr garantiert werden können. In der normativen Appell Gruppe hingegen wurde hervorgehoben, dass Retouren zu einer großen Umweltbelastung führen und somit die Umwelt schädigen. Beide Emails endeten abschließend mit der Forderung an den Kunden, die Retourenquote zukünftig zu reduzieren. Die Kontrollgruppe erhielt eine entsprechende Retourenbestätigung ohne einen daran anschließenden Appell. Nachdem die Teilnehmer die Szenarien gelesen hatten, füllten sie einen Fragebogen aus. Die Situationsbeschreibung für die drei Experimentalgruppen ist im Anhang 2 dargestellt.

#### 4.3.1.3 Manipulations- und Realitätschecks

Um die Qualität der Appell-Manipulation zu überprüfen, wurden zwei Manipulationschecks durchgeführt. Zur Überprüfung der Manipulation des normativen Appells mussten die Teilnehmer der beiden Appell-Gruppen angeben, ob durch häufige Retouren bei „MyStyle“ die Umweltbelastung steigt. Die Ergebnisse belegen, dass die Teilnehmer der normativen Appell-Gruppe die Umweltbelastung signifikant höher einschätzen als die Teilnehmer der drohenden Appell-Gruppe ( $MW_{\text{drohender Appell}} = 2,93$ ,  $S_{\text{drohender Appell}} = 1,81$ ;  $MW_{\text{normativer Appell}} = 3,61$ ,  $S_{\text{normativer Appell}} = 1,99$ ;  $t = -2,77$ ,  $p = 0,006$ ; 1 = „Ich stimme gar nicht zu“, 7 = „Ich stimme voll und ganz zu“). Zur Überprüfung der Droh-Appell-Manipulation wurden die Teilnehmer zudem gefragt, ob sie durch häufige Retouren zukünftig nicht mehr so gute Versand- und Rücksendebedingungen (z.B. keine kostenlose Retoure) bei „MyStyle“ erhalten würden. Auch hier zeigt sich ein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen in die erwartete Richtung. ( $MW_{\text{drohender Appell}} = 3,00$ ,  $S_{\text{drohender Appell}} = 1,64$ ;  $MW_{\text{normativer Appell}} = 2,47$ ,  $S_{\text{normativer Appell}} = 1,64$ ;  $t = 2,34$ ,  $p = 0,020$ ; 1 = „Ich stimme gar nicht zu“, 7 = „Ich stimme voll und ganz zu“). Die Ergebnisse belegen somit eine effektive Manipulation der beiden Appell-Arten.

Zudem wurde überprüft, ob sich die Teilnehmer in die beschriebene Situation hineinversetzen konnten. In Einklang mit den Ergebnissen des Realitätschecks konnten die Probanden die Situation sehr gut nachvollziehen ( $MW = 5,64$ ,  $S = 1,49$ ; 1 = „Ich konnte mich nur schwer in die beschriebene Situation hineinversetzen“, 7 = „Ich konnte mich leicht in die beschriebene Situation hineinversetzen“).

#### **4.3.1.4 Operationalisierung der Variablen**

Zur Messung der Variablen Reaktanz und Kundenloyalität wurden etablierte Multi-Item Skalen aus der Literatur verwendet. Die Formulierung der Items wurde an den Online-Handelskontext der Studie angepasst. Alle Items wurden auf einer siebstufigen Likert-Skala von 1 = „Stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 = „Stimme voll und ganz zu“ gemessen. Die wahrgenommene Reaktanz wurde durch drei Items von Abendroth und Diehl (2006, S. 349) erfasst. Für die Operationalisierung des Konstrukts Kundenloyalität wurde auf die Skala von Bonifield, Cole und Schultz (2010, S. 1063) zurückgegriffen. Es setzt sich demnach aus drei Items zusammen. Zur Messung der Retourenabsicht wurde ein neues Konstrukt entwickelt. Dieses basiert im Wesentlichen auf dem Konstrukt der Online-Kaufabsicht von Schlosser, White, und Lloyd (2006, S. 146) und wurde entsprechend an den Retourenkontext angepasst. Die genauen Formulierungen aller verwendeten Items sind in Tabelle 4.1 dargestellt.

#### **4.3.1.5 Konstruktmessung**

Zur Beurteilung der Konstruktvalidität wurde sowohl die Konvergenz- als auch die Diskriminanzvalidität für alle drei Multi-Item Skalen gemessen. Die Prüfung der Konvergenzvalidität zeigt, dass die Faktorladungen ( $> 0,88$ ), die Faktorreliabilität ( $> 0,92$ ) und die durchschnittlich erfasste Varianz (AVE) ( $> 0,87$ ) über den erforderlichen Grenzwerten zur Prüfung der Reliabilität liegen und die Anforderungen somit erfüllt sind (siehe Tabelle 4.1).

Konstrukt	Items	Faktorladung (> 0,70 <sup>1</sup> )	AVE (> 0,50 <sup>1</sup> )	MW (S)	CA (> 0,70 <sup>1</sup> )
Reaktanz	Die Retouren-E-Mail von MyStyle schränkt meine Möglichkeit ein, eine freie und unabhängige Entscheidung zu treffen.	0,96			
	Die Retouren-E-Mail von MyStyle löst ein Gefühl des Widerstands in mir aus.	0,88	0,87	4,24 (2,06)	0,92
	Meine Entscheidungsfreiheit ist durch die Retouren-E-Mail von MyStyle eingeschränkt.	0,95			
Retourenabsicht	Ich werde auch weiterhin Artikel zurücksenden, die mir nicht hundertprozentig gefallen.	0,95			
	Ich beabsichtige auch in Zukunft, Artikel zurückzusenden, die nicht voll und ganz meinen Erwartungen entsprechen.	0,97	0,92	5,39 (1,59)	0,96
	Ich ziehe eine Rücksendung von Artikeln in Erwägung, die ich mir im Vorfeld anders vorgestellt habe.	0,96			
Kundenloyalität	Ich würde wieder bei MyStyle einkaufen.	0,96			
	Wenn ich das nächste Mal auf der Suche nach Pullovern bin, würde ich erneut bei MyStyle bestellen.	0,96	0,90	3,43 (1,74)	0,94
	Bei meinem nächsten Online-Kleidungskauf wäre MyStyle meine erste Wahl.	0,92			
Anmerkungen: AVE = durchschnittlich erfasste Varianz; MW = Mittelwert, S = Standardabweichung, CA = Cronbachs Alpha. Items wurden auf einer 7-er Skala gemessen: 1 = „Ich stimme gar nicht zu“, 7 = „Ich stimme voll und ganz zu“ <sup>1</sup> Mindestanforderung an das jeweilige Kriterium					

Tabelle 4.1: Informationen zur Konstruktrelabilität und -validität der Variablen Reaktanz, Retourenabsicht und Kundenloyalität

Zur Überprüfung der Diskriminanzvalidität der Multi-Item Skalen wurden zwei Verfahren herangezogen. Erstens wurde das Fornell-Larcker-Kriterium (Fornell/Larcker 1981) getestet. Wie in Tabelle 4.2 dargestellt wird das Fornell-Larcker-Kriterium für alle drei Konstrukte erfüllt, da die Wurzel der durchschnittlich erfassten Varianz (AVE) größer ist als die Korrelation zwischen den jeweiligen Konstrukten.

	1. Retourenabsicht	2. Kundenloyalität	3. Reaktanz
1. Retourenabsicht	<b>0,96</b>		
2. Kundenloyalität	0,23	<b>0,95</b>	
3. Reaktanz	-0,04	-0,49	<b>0,93</b>

Anmerkung: Die fettgedruckten Werte auf der Diagonalen zeigen die Wurzel aus der AVE. Werte unterhalb der Diagonalen zeigen die jeweiligen Konstruktkorrelationen.

Tabelle 4.2: Übersicht der Diskriminanzvalidität für Reaktanz, Retourenabsicht und Kundenloyalität

Zweitens wurde zur Überprüfung der Diskriminanzvalidität die Heterotrait-Monotrait (HTMT) Rate herangezogen (Henseler/Ringle/Sarstedt 2015, S. 128). Da die Werte aller drei Konstrukte deutlich unterhalb der Grenze des konservativsten HTMT-Kriteriums (Kline 2011) von 0,85 ( $< 0,52$ ) liegen, kann auf Basis beider Verfahren die Diskriminanzvalidität als gegeben angesehen werden.

#### 4.3.2 Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Um die direkte Wirkung von Appellen auf die vom Kunden empfundene Reaktanz zu untersuchen, wird zunächst eine einfaktorielle Varianzanalyse (one-way ANOVA) durchgeführt. Der Vergleich über alle drei Experimentalgruppen (drohender vs. normativer vs. kein Appell) zeigt einen signifikanten Unterschied zwischen den Gruppen ( $F(2, 360) = 44,211$ ,  $p < 0,001$ ). In Einklang mit  $H_1$  empfinden Kunden, welche mit einem drohenden Appell konfrontiert werden, eine signifikant höhere Reaktanz als Kunden, die keinen Appell erhalten haben ( $MW_{\text{drohender Appell}} = 4,64$ ,  $MW_{\text{kein Appell}} = 2,50$ ,  $t = 9,66$ ,  $p < 0,001$ ). Darüber hinaus kann im Rahmen der Analyse auch  $H_4$  bestätigt werden. So fällt die empfundene Reaktanz bei Kunden, welche einen normativen Appell erhalten, signifikant niedriger aus als bei Kunden, die einen drohenden Appell empfangen ( $MW_{\text{drohender Appell}} = 4,64$ ,  $M_{\text{normativer Appell}} = 4,11$ ,  $t = 2,10$ ,  $p = 0,036$ ) (siehe Abb. 4.2).

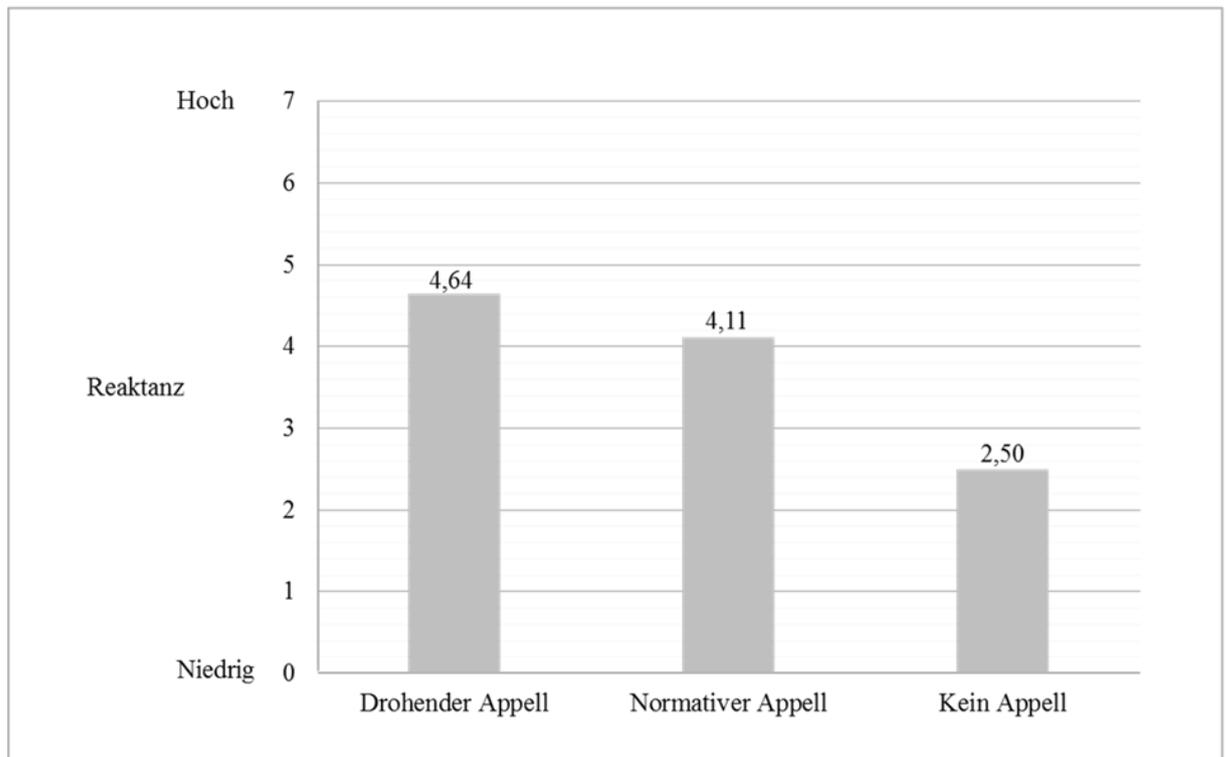


Abbildung 4.2: Einfluss personalisierter Appelle auf die wahrgenommene Reaktanz der Kunden

Anschließend wird – der Empfehlung von Iacobucci und Duhackek (2004) folgend – zur Überprüfung der Hypothesen zu den direkten und indirekten Effekten eines drohenden Appells (im Vergleich zu keinem und einem normativen Appell) auf die Retourenabsicht und Kundenloyalität die Partial Least Squares (PLS) Pfadmodellierung herangezogen. Um die drei Experimentalgruppen in das Modell aufzunehmen, wird die unabhängige Variable dichotomisiert. Dazu wird die unabhängige Variable mit  $\gamma = 3$  Ausprägungen (drohender vs. normativer vs. kein Appell) mittels Dummy-Kodierung in  $\gamma - 1 = 2$  Variablen transformiert (Henseler/Fassot 2010, S. 726). Als Referenzkategorie wird die Gruppe „drohender Appell“ gewählt. Dies ermöglicht den Vergleich eines drohenden Appells sowohl mit der Kontrollgruppe als auch mit einem normativen Appell. Die Ergebnisse der PLS-Analyse sind in Tabelle 4.3 dargestellt.

	Hypothese	Pfadkoeffizient
<b>Direkte Effekte</b>		
<i>Psychologische Wirkungen</i>		
Drohender vs. kein Appell → Reaktanz	H <sub>1</sub>	0,496***
Drohender vs. normativer Appell → Reaktanz	H <sub>4</sub>	0,120*
<i>Verhaltenswirkungen</i>		
Drohender vs. kein Appell → Retourenabsicht	H <sub>2</sub>	-0,328***
Drohender vs. normativer Appell → Retourenabsicht		-0,040
Drohender vs. kein Appell → Kundenloyalität	H <sub>3</sub>	-0,242***
Drohender vs. normativer Appell → Kundenloyalität		-0,007
Reaktanz → Retourenabsicht		0,098
Reaktanz → Kundenloyalität		-0,389***
<b>Indirekte Effekte</b>		
<i>Verhaltenswirkungen</i>		
Drohender vs. kein Appell → Reaktanz → Retourenabsicht		-0,032
Drohender vs. normativer Appell → Reaktanz → Retourenabsicht		-0,005
Drohender vs. kein Appell → Reaktanz → Kundenloyalität	H <sub>3</sub>	-0,193***
Drohender vs. normativer Appell → Reaktanz → Kundenloyalität	H <sub>5</sub>	-0,047*
*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05		

Tabelle 4.3: Ergebnisse des PLS-Pfadmodells zu den direkten und indirekten Wirkungen personalisierter Appelle

In Übereinstimmung mit den ANOVA-Ergebnissen, wird H<sub>1</sub> auch in der PLS-Pfadanalyse bestätigt. So führt der Einsatz eines drohenden Appells (verglichen mit keinem Appell) zu einer signifikant höheren Reaktanz ( $\beta = 0,496$ ,  $p < 0,001$ ). Darüber hinaus kann auch H<sub>3</sub> bestätigt werden, da sowohl der direkte Effekt eines drohenden Appells (verglichen mit keinem Appell) auf die Kundenloyalität ( $\beta = -0,242$ ,  $p < 0,001$ ) als auch der indirekte – über die wahrgenommene Reaktanz medierte – Effekt ( $\beta = -0,193$ ,  $p < 0,001$ ) signifikant und negativ ist. Dementsprechend führt der Einsatz von drohenden Appellen zu einer gesteigerten wahrgenommenen Reaktanz, welche wiederum die Loyalität des Kunden gegenüber dem Händler reduziert. Im Rahmen der Analyse können zudem H<sub>4</sub> und damit auch die vorangegangenen ANOVA Ergebnisse bestätigt werden. Es besteht ein signifikanter und positiver Zusammenhang zwischen einem drohenden (versus normativen) Appell und der wahrgenommenen Reaktanz eines Kunden ( $\beta = 0,120$ ,  $p = 0,027$ ). In Übereinstimmung mit H<sub>5</sub> zeigt sich darüber hinaus, dass der negative Effekt eines drohenden Appells (verglichen mit einem normativen Appell) auf die Kundenloyalität vollständig durch die wahrgenommene Reaktanz mediiert wird. So weist der indirekte Effekt Signifikanz auf ( $\beta = -0,047$ ,  $p < 0,004$ ), während der direkte Effekt nicht signifikant ist ( $\beta = -0,007$ ,  $p = 0,890$ ). Wie angenommen

belegen die Ergebnisse zudem, dass zwischen der drohenden und normativen Appell-Gruppe kein Unterschied im Hinblick auf das Retourenverhalten besteht, da weder der direkte ( $\beta = -0,040$ ,  $p = 0,752$ ) noch der indirekte Effekt ( $\beta = -0,005$ ,  $p = 0,920$ ) Signifikanz ausweisen. Dementsprechend senken Kunden, welche einen drohenden oder normativen Appell erhalten haben, ihr Retourenverhalten gleichermaßen.

## 4.4 Diskussion

### 4.4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Produktretouren stellen ein relevantes und kostenintensives Problem für Online-Händler dar. Da hohe Retourenquoten einen substanziell negativen Einfluss auf den Unternehmensgewinn ausüben (Petersen/Kumar 2015, S. 269), nutzen Online-Händler eine Vielzahl an Instrumenten, um die Retouren ihrer Kunden zu reduzieren. Ein von Unternehmen häufig eingesetztes Instrument stellen dabei personalisierte Appelle dar, welche Kunden aufgrund ihrer überdurchschnittlichen Retourenquote ermahnen und zu einer Änderung ihres Retourenverhaltens auffordern. Welche tatsächlichen Wirkungen der Einsatz dieser Appelle hat, wurde in der bisherigen Forschung jedoch noch nicht untersucht. Der vorliegende Beitrag setzt an dieser Stelle an und überprüft den Einfluss personalisierter Appelle auf das Kundenverhalten. Dabei wird die Effektivität verschiedener Appellarten nicht nur im Hinblick auf ihren Einfluss auf das Retourenverhalten, sondern auch auf deren Wirkung auf die Anbieter-Kunden-Beziehung untersucht

Die Ergebnisse der experimentellen Studie belegen, dass personalisierte Droh-Appelle zwar einerseits die Retourenabsicht der Konsumenten reduzieren, andererseits jedoch auch die Loyalität des Kunden gegenüber dem Anbieter verringern. Erhalten Kunden einen drohenden Appell, kommen sie den Forderungen des Anbieters nach und senken ihre Retourenhäufigkeit, da sie die mit zukünftigen Retouren verbundenen negativen Konsequenzen wie eine Verschlechterung der Retourenkonditionen vermeiden wollen. Gleichzeitig entsteht durch die mit dem Appell verbundene Einschränkung der Verhaltensfreiheit jedoch auch Reaktanz beim Kunden, welche wiederum zu einer veränderten Einstellung des Kunden gegenüber dem Händler und damit einem Rückgang der Kundenloyalität führt.

Des Weiteren zeigen die Ergebnisse, dass personalisierte normative Appelle eine nützliche Alternative zu drohenden Appellen darstellen können, wenn Online-Händler auf Kunden mit

besonders hohen Retourenquoten einwirken wollen. So reduzieren normative Appelle Retouren in gleichem Maße wie drohende Appelle, führen gleichzeitig jedoch auch zu einer geringeren Reaktanz, da sie den Kunden nicht unmittelbar bedrohen, sondern diesen vielmehr dazu auffordern sein Verhalten an soziale Normen und gesellschaftliche Standards anzupassen. Folglich weisen Kunden, die einen normativen Appell erhalten, eine höhere Loyalität gegenüber dem Anbieter auf als Kunden, die einen drohenden Appell erhalten.

#### **4.4.2 Implikationen für die Wissenschaft**

Die Forschungsarbeit leistet zwei wesentliche Beiträge zur Marketingforschung. Erstens erweitern die Ergebnisse die bestehende Forschung auf dem Gebiet des Retourenmanagements. Während eine Vielzahl an Studien die positiven Effekte einer großzügigen Retourenpolitik sowie die negativen Effekte einer strikten Retourenpolitik auf das Kundenverhalten untersucht (z.B. Bower/Maxham III 2012; Griffis et al. 2012; Petersen/Kumar 2009), beschäftigen sich nur einzelne Studien mit Instrumenten, welche von Unternehmen eingesetzt werden können, um dem Retourenverhalten ihrer Kunden entgegenzuwirken (z.B. De/Hu/Rahman 2013; Minnema et al. 2016; Rao/Rabinovich/Raju 2014). Viele der von Unternehmen in der Praxis angewendeten Methoden wurden somit noch nicht empirisch untersucht. Zudem fokussieren sich diese bisherigen Untersuchungen nicht explizit auf Kunden mit besonders hohen Retourenquoten, sondern überprüfen den Einfluss Retouren senkender Maßnahmen auf das Retourenverhalten aller Kunden. Der vorliegende Beitrag setzt an dieser Stelle an und analysiert den Einfluss personalisierter Appelle auf das Retourenverhalten und die Kundenloyalität von Vielretournerern. Damit etabliert der Beitrag personalisierte Appelle als ein neues und wichtiges Instrument in der Retourenforschung und untermauert darüber hinaus die Relevanz der Berücksichtigung verschiedener Kundengruppen hinsichtlich der Wirkung Retouren senkender Maßnahmen.

Zweitens erweitert der vorliegende Beitrag auch die bestehende Appell-Forschung. Verschiedene Forschungsarbeiten auf diesem Gebiet belegen bereits, dass sowohl der Einsatz von drohenden Appellen als auch die Nutzung von Angst-Appellen beispielsweise im Rahmen von Anti-Raucher-Kampagnen Reaktanz beim Individuum hervorrufen können (z.B. Erceg-Hurn/Steed 2011; Witte/Allen 2000; Wolburg 2006). Jedoch gibt es bisher kaum Studien, die diesen Zusammenhang auch im Hinblick auf normative Appelle überprüfen. Die vorliegende Arbeit setzt an dieser Stelle an und weist darauf hin, dass nicht nur drohende Appelle sondern

auch normative Appelle Reaktanz beim Kunden hervorrufen können, auch wenn diese den Kunden nicht unmittelbar bedrohen oder verängstigen, sondern ihn dazu auffordern sein Verhalten an soziale Normen und gesellschaftliche Standards anzupassen (Reich/Robertson 1979, S. 92). Die vorliegende Arbeit leistet somit einen Beitrag hin zu einem besseren Verständnis verschiedener Appellarten und deren Wirkung auf die wahrgenommene Reaktanz des Empfängers.

#### **4.4.3 Implikationen für die Unternehmenspraxis**

Aus den gewonnenen Erkenntnissen zum Einfluss von Appellen auf das Kundenverhalten lassen sich drei wesentliche Implikationen für Online-Händler ableiten. Erstens belegen die Ergebnisse, dass sowohl personalisierte drohende als auch normative Appelle ein effektives Instrument zur Senkung von Produktretouren darstellen. Online-Händler können somit beide Appell-Arten nutzen, um Kunden mit besonders hohen Retourenquoten anzusprechen und ihr Verhalten zu unterbinden.

Zweitens weisen die Ergebnisse darauf hin, dass der Einsatz drohender Appelle trotz des Retouren senkenden Einflusses nicht unbedenklich ist, da mit diesem auch negative Effekte auf die bestehende Anbieter-Kunden-Beziehung einhergehen. So kann der Erhalt eines drohenden Appells eine Einstellungsänderung des Kunden und eine damit verbundene geringere Loyalität gegenüber dem Händler hervorrufen. Online-Händler sollten daher eher auf normative Appelle zurückgreifen. Diese reduzieren Retouren in gleichem Maße wie drohende Appelle, erzeugen gleichzeitig jedoch eine geringere Reaktanz beim Kunden und dementsprechend auch einen weniger negativen Effekt auf die Kundenloyalität.

Drittens belegt die Studie, dass nicht nur drohende, sondern auch normative Appelle zu einer gesteigerten Reaktanz beim Kunden führen. Händler sollten daher den Einsatz beider Appell-Arten genauesten abwägen. So könnte der Einsatz von Appellen beispielsweise keine geeignete Maßnahme darstellen, wenn die Abwanderung von Kunden insgesamt ein größeres Problem darstellt als die Retourenquote. Darüber hinaus sollten Online-Händler die Bestellhistorien ihrer Kunden nutzen, um zu entscheiden welche Kunden durch einen personalisierten Appell von weiteren Retouren abgehalten werden sollen. So können Kunden, welche kurzfristig überdurchschnittlich viele Produkte an das Unternehmen retournieren, langfristig dennoch eine hohe Profitabilität aufweisen (Petersen/Kumar 2009, S. 48). Eine allein auf Basis der letzten Bestellung getroffene Entscheidung zum Einsatz eines personalisierten Appells könnte somit

negative Konsequenzen für das Unternehmen haben. So könnten durch den Appell hervorgerufene Gefühle von Reaktanz dazu führen, dass profitable Kunden ihre Loyalität gegenüber dem Online-Händler verlieren oder eine große Unsicherheit im Hinblick auf zukünftige Käufe empfinden, was wiederum zu einem Rückgang von Impulskäufen oder Cross-Buying-Aktivitäten führen kann (Kumar/George/Pancras 2008, S. 17).

#### **4.4.4 Limitationen und weiterer Forschungsbedarf**

Der vorliegende Beitrag stellt eine der ersten Untersuchungen dar, welche sich mit dem Einfluss personalisierter Appelle auf das Retourenverhalten von Konsumenten beschäftigt. Der Beitrag weist daher einige Limitationen auf, aus denen sich zukünftiger Forschungsbedarf ableiten lässt.

Erstens basieren die Ergebnisse der Untersuchung auf den Daten einer experimentellen Studie. Der gewählte Ansatz weist eine hohe interne Validität auf und ermöglicht die Analyse von psychologischen Mechanismen, welche die Verhaltensabsichten der Kunden bedingen (Steinhoff/Eggert/Garnefeld 2015, S. 214). Dies ist im vorliegenden Kontext sinnvoll, um ein grundlegendes Verständnis über den Einsatz von Appellen und die Effektivität verschiedener Appellarten zu erlangen. Gleichzeitig führt das experimentelle Design jedoch auch zu einer geringeren externen Validität der Daten (Lynch 1982, S. 227). Auch wenn diese Tatsache abgeschwächt wird, indem die Teilnehmer der Studie zufällig ausgewählt wurden und zudem sichergestellt wurde, dass die Teilnehmer sich gut in die beschriebene Situation hineinversetzen konnten, sollten zukünftige Studien den Einfluss drohender und normativer Appelle in einem realen Unternehmenskontext untersuchen (Winer 1999, S.352). So könnten im Rahmen eines Feldexperiments die kurz- und langfristigen Wirkungen verschiedener Appellarten sowohl auf das Retourenverhalten als auch auf die verhaltensbasierte Loyalität beispielsweise durch die Messung von Warenkorbgrößen und Kauffrequenz gemessen werden.

Zweitens fokussiert sich die durchgeführte Studie auf jene Kunden, welche mehrere Farben und Größen eines Produktes zur Ansicht bestellen und somit bereits bei ihrer Bestellung die Intention verfolgen, einen Großteil der Bestellung an den Händler zurückzusenden. Dies stellt eine realistische und relevante Situation dar, da Auswahlbestellungen den dritthäufigsten Grund für Retouren in der Bekleidungsindustrie repräsentieren (Ibi Research 2013, S. 35). Dennoch sollten zukünftige Studien auch die Wirkung personalisierter Appelle im Kontext anderer Retourenarten analysieren. So könnte es interessant sein, den Einfluss von Appellen auf das

Verhalten von Kunden zu untersuchen, welche ihre Bestellung aufgrund abweichender Vorstellungen hinsichtlich Größe, Farbe oder Qualität sowie Nichtgefallen der Ware an den Händler zurücksenden (Mollenkopf et al. 2007, S. 217). Aufgrund eines geringeren Unrechtbewusstseins könnte in diesem Fall selbst ein normativer Appell als eine deutlich stärkere Beschränkung der Verhaltensfreiheit wahrgenommen werden (Clee/Wicklund 1980, S. 391; Schultz et al. 2007, S. 433), was somit zu einer gesteigerten Reaktanz und damit negativeren Auswirkungen auf die Anbieter-Kunden-Beziehung führen könnte.

Drittens befasst sich der Beitrag nur mit einem spezifischen Instrument des Retourenmanagements. Auch wenn personalisierte Appelle in der Praxis häufig Verwendung finden (Asdecker 2014, S. 159), nutzen Unternehmen darüber hinaus weitere Instrumente, um auf das Retourenverhalten ihrer Kunden einzuwirken. So bieten Online-Händler ihren Kunden beispielsweise Belohnungen im Falle einer Nicht-Retoure an oder setzen Appelle ein, die jedem Kunden während des Bestellvorganges auf der Website angezeigt werden (Wittmann 2013). Zukünftige Studien könnten an dieser Stelle ansetzen und die Effektivität dieser Instrumente insbesondere im Vergleich zu personalisierten Appellen untersuchen. So könnte der Einsatz von Incentives einerseits zu einer geringeren Reaktanz des Kunden führen (Montaguti/Neslin/Valentini 2016, S.205) als personalisierte Appelle. Gleichzeitig ist jedoch ebenfalls denkbar, dass Incentives insbesondere im Hinblick auf Auswahlbestellungen einen geringeren Retouren senkenden Effekt haben, da die Belohnung als weniger attraktiv wahrgenommen wird als die Möglichkeit, mehrere Artikel zur Ansicht zu bestellen (Bonner/Sprinkle 2002, S. 308).

## 5. Gesamtheitliche Schlussbetrachtung

### 5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

In dieser Forschungsarbeit steht das Retourenmanagement im Online-Handel im Mittelpunkt der Untersuchung. Retouren stellen eines der relevantesten Managementthemen im Online-Handel dar (Petersen/Kumar 2015, S. 269). Unternehmen suchen fortlaufend nach Instrumenten, mittels derer sie Retouren reduzieren können, ohne dabei die Retourenfreiheit ihrer Kunden beispielsweise durch die Einführung von Rücksendekosten zu beschränken. Diese Thematik wurde in der bestehenden Marketingforschung bisher jedoch nur unzureichend untersucht. So mangelt es in der bestehenden Forschung sowohl an einem systematischen Überblick eben dieser Instrumente als häufig auch an einer empirischen Überprüfung der Wirksamkeit einzelner Maßnahmen.

In Anbetracht dessen lag das übergeordnete Ziel der vorliegenden Dissertation in der Identifikation von Instrumenten, die von Unternehmen zur Retourenreduktion eingesetzt werden können sowie einer theoretischen und empirischen Überprüfung der tatsächlichen Effektivität ebendieser. Die Beantwortung der folgenden übergeordneten Forschungsfrage stand somit im Mittelpunkt der Untersuchung: **Welche Maßnahmen können Online-Händler ergreifen, um die Retourenwahrscheinlichkeit ihrer Kunden zu senken, ohne dabei der Anbieter-Kunden-Beziehung zu schaden?** Die übergeordnete Fragestellung wurde mittels dreier unabhängiger Forschungsarbeiten umfassend analysiert. Dabei leistete jeder Artikel einen individuellen Beitrag zur Schließung der aufgezeigten Forschungslücken und damit zur Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellung. Das Zusammenspiel der einzelnen Artikel sowie deren jeweiliger Beitrag zur Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage sind in Abbildung 5.1 dargestellt und werden zudem im Folgenden zusammenfassend erläutert.

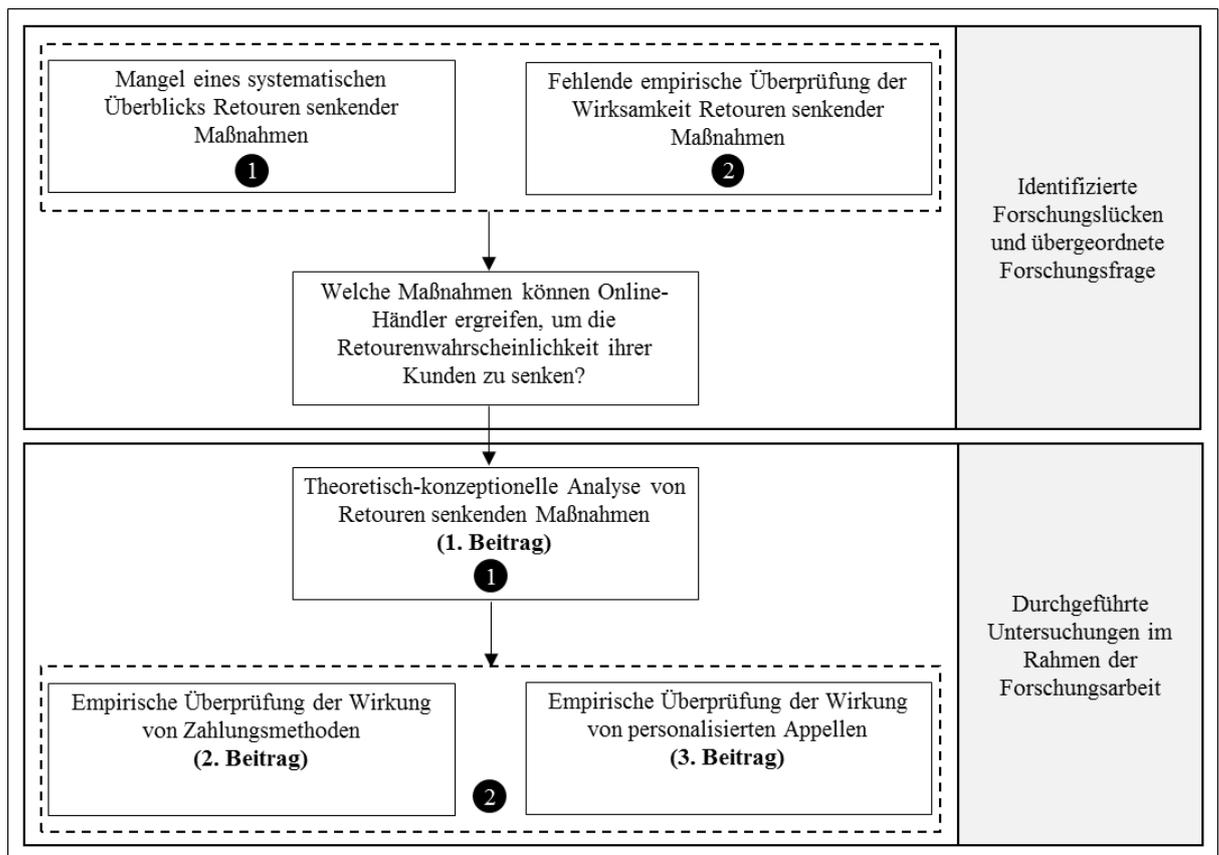


Abbildung 5.1: Zusammenspiel der einzelnen Beiträge zur Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage

Der erste Forschungsbeitrag der Arbeit „**Retourenmanagement zur Steigerung des Kundenwerts**“ schloss die erste identifizierte Forschungslücke, welche den Mangel eines ganzheitlichen Überblicks Retouren reduzierender Instrumente adressiert. Das Ziel des Beitrags lag somit in der Darstellung der Relevanz eines gezielten Retourenmanagements für Online-Händler sowie einer theoretisch-konzeptionellen Systematisierung von Maßnahmen, welche Unternehmen zur Retourenreduktion einsetzen können, ohne dabei der Anbieter-Kunden-Beziehung zu schaden. Dementsprechend galt es die folgenden untergeordneten Forschungsfragen zu beantworten:

- 1) Wie wirkt sich die Gestaltung der Retourenpolitik auf den Kundenwert aus?
- 2) Welche strategischen und operativen Maßnahmen können Online-Händler im Rahmen eines systematischen Retourenmanagements ergreifen, um die Retourenquote der Kunden zu senken, ohne dabei die Anbieter-Kunden-Beziehung zu gefährden?

Zur Beantwortung dieser Forschungsfragen wurde die bestehende Literatur auf dem Gebiet des Retourenmanagements aufgearbeitet. Dabei wurden nicht nur bereits empirisch untersuchte Instrumente in die Analyse einbezogen, sondern auch in der Praxis angewandte, bisher jedoch

nicht ausreichend erforschte Maßnahmen dargestellt. Der Forschungsbeitrag verdeutlicht die Relevanz eines gezielten Retourenmanagements für Online-Händler, indem er die **unterschiedlichen Wirkungen einer großzügigen Retourenpolitik** auf den Kundenwert darstellt (Forschungsfrage 1). So zeigt sich, dass sich eine großzügige Retourenpolitik einerseits positiv auf die Kaufwahrscheinlichkeit und -menge, die Zahlungsbereitschaft und das Weiterempfehlungsverhalten der Kunden auswirkt und den Kundenwert somit positiv beeinflusst. Andererseits führen großzügige Rückgaberegelungen jedoch auch zu einer Erhöhung der kundeseitigen Retouren und damit hohen einhergehenden Kosten für den Händler, welche den Kundenwert wiederum negativ beeinflussen. Aufgrund dieses Retourendilemmas, ist es für Unternehmen von Relevanz die Retourenproblematik im Rahmen eines effektiven Kundenmanagements zu berücksichtigen.

Online-Händler stehen dazu eine Reihe von **strategischen und operativen Maßnahmen** zur Verfügung, die sie anwenden können, um auf das Retourenverhalten ihrer Kunden einzuwirken (Forschungsfrage 2). Der Forschungsbeitrag stellt heraus, dass Unternehmen bereits im Rahmen einer gezielten strategischen Planung des Marketing-Mix zukünftige Retouren verhindern können, indem sie beispielsweise für Produkte mit hohen Retourenquoten Curated Shopping oder Sonderangebote anbieten. Darüber hinaus können Unternehmen auch während der verschiedenen Phasen des Kaufprozesses auf das Retourenverhalten ihrer Kunden einwirken. In der Vorkaufphase ist dabei beispielsweise die Darstellung von geeigneten Produktinformationen und -bewertungen von Relevanz, um dem Kunden möglichst passgenaue Informationen über das Produkt zu bieten, ohne dabei falsche Erwartungen zu wecken. In der Kaufphase hingegen kann die Anpassung der verfügbaren Zahlungsmethode eine Reduktion der Retourenwahrscheinlichkeit bewirken, während in der Nachkaufphase zum Beispiel ein umfassender Kundenservice, der dem Kunden die Funktionsweise und Handhabung des Produktes erläutern kann, eine potenzielle Möglichkeit darstellt, um Produktretouren zu senken.

Im Hinblick auf die forschungsleitende Fragestellung liefert der erste Forschungsbeitrag somit einen **übergeordneten theoretisch-konzeptionellen Rahmen**, der zu einem besseren Verständnis der Relevanz eines gezielten Retourenmanagements sowie der für Unternehmen zur Verfügung stehenden Instrumente beiträgt. Gleichzeitig stellt der Artikel jedoch auch einen wichtigen **Ansatzpunkt für weitere empirische Untersuchungen** auf dem Gebiet der Retourenforschung dar, da er Aufschluss darüber gibt, für welche Instrumente es bislang an empirischen Nachweisen über deren Wirksamkeit zur Reduktion von Retouren mangelt.

Diese zweite identifizierte Forschungslücke einer unzureichenden empirischen Überprüfung einzelner Retouren senkender Maßnahmen wurde im zweiten und dritten Beitrag der Dissertation aufgegriffen. So lag das Ziel des zweiten Beitrags „**Der Einfluss der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten**“ in einer umfassenden theoretischen und empirischen Analyse der Effektivität von Zahlungsmethoden als Retouren senkendes Instrument. Es wurden die folgenden forschungsleitenden Fragen beantwortet:

- 3) Welche Wirkung hat die Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten von Konsumenten?
- 4) Welche psychologischen Konstrukte medieren die Wirkung der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten von Konsumenten?
- 5) Wie beeinflussen unternehmensspezifische Kontextfaktoren (z.B. Versandkosten) den Zusammenhang zwischen Zahlungsmethode und Retourenverhalten?

Unter Anwendung eines Multi-Methoden-Ansatzes zeigt der Beitrag die **unterschiedliche Wirkung von Zahlungsmethoden auf das Retourenverhalten** von Konsumenten (Forschungsfrage 3). Dabei konnte die quasi-experimentelle Feldstudie, welche auf den Verhaltensdaten von 13.921 Online-Kunden basiert, belegen, dass eine Zahlung vor Warenerhalt (z.B. Bankeinzug) verglichen mit einer Zahlung nach Warenerhalt (z.B. Rechnung) die Retourenwahrscheinlichkeit der Kunden um 8 % reduzieren kann. Diese Ergebnisse wurden zudem im Rahmen einer laborexperimentellen Analyse repliziert, welche ebenfalls bestätigt, dass eine Zahlung vor Warenerhalt die Retourenintention der Kunden um 7 % senkt.

Darüber hinaus konnten im Rahmen der laborexperimentellen Analyse der wahrgenommene Aufwand und das Gefühl von psychologischem Eigentum als **mediierende psychologische Konstrukte** zwischen der Zahlungsmethode und dem Retourenverhalten der Konsumenten identifiziert werden (Forschungsfrage 4). Die Wirkung der beiden Mediatoren wird mit der Austauschtheorie erklärt, welcher die Annahme zugrunde liegt, dass Kunden sich für eine Retoure entscheiden, wenn der Nettowert des Behaltens einer Bestellung geringer als der Nettowert einer Retoure ist. Kunden, die vor Warenerhalt bezahlen, verbinden einen geringeren Aufwand mit der Entscheidung die Ware zu behalten und entwickeln ein stärkeres Gefühl von psychologischem Eigentum für die Bestellung. Beide Mechanismen beeinflussen somit den

Nettowert des Behaltens der Bestellung positiv und reduzieren dementsprechend die Retourenabsicht der Kunden.

Den Ergebnissen der empirischen Studien zufolge nehmen zudem **Versandkosten einen moderierenden Einfluss** auf die Wirkung der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten, indem sie das Eigentumsgefühl des Kunden für die Bestellung beeinflussen (Forschungsfrage 5). Während Versandkosten im Rahmen einer Zahlung vor Warenerhalt die getätigte Investition nur marginal verändern und somit nur zu einem geringen Anstieg der Eigentumsgefühle führen, rufen sie bei einer Zahlung nach Warenerhalt starke Eigentumsgefühle hervor, da der Kunde sich nun bereits zum Zeitpunkt der Bestellung entscheidet, eine Investition zu tätigen. Dementsprechend führt eine Zahlung nach Warenerhalt zu einer stärkeren Senkung der Retourenwahrscheinlichkeit, wenn der Händler Versandkosten erhebt, was wiederum zu einem Ausgleich bestehender Unterschiede im Retourenverhalten der Konsumenten führt.

Auch der dritte Forschungsbeitrag **„Der Einfluss personalisierter Appelle auf das Retourenverhalten“** leistet einen Beitrag zur Schließung der zweiten Forschungslücke, indem er die bisher nicht empirisch erforschte Wirkung personalisierter Appelle auf das Retourenverhalten und die Anbieter-Kunden-Beziehung untersucht. Im Rahmen der theoretischen sowie laborexperimentellen Analyse sollte der Beitrag somit Antwort auf die folgenden Forschungsfragen geben:

- 6) Wie wirken sich personalisierte Droh-Appelle auf das Retourenverhalten und die Kundenloyalität aus?
- 7) Welches psychologische Konstrukt mediiert die Wirkung personalisierter Appelle auf das Kundenverhalten?
- 8) Stellen personalisierte normative Appelle eine geeignete Alternative zu personalisierten Droh-Appellen dar?

Die durchgeführte Untersuchung belegt die **unterschiedlichen Wirkungen personalisierter Droh-Appelle** auf die Retourenabsicht und Kundenloyalität (Forschungsfrage 6). So reduzieren Droh-Appelle wie vom Unternehmen intendiert einerseits die Retourenabsicht der Kunden, da diese die mit zukünftigen Retouren verbundenen negativen Konsequenzen wie eine Verschlechterung der Retourenbedingungen vermeiden wollen. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse der laborexperimentellen Studie jedoch auch, dass der Einsatz von Droh-Appellen sich negativ auf die Loyalität des Kunden gegenüber dem Unternehmen auswirkt.

Als **zentrales psychologisches Konstrukt**, welches den Kausalzusammenhang zwischen personalisierten Appellen und dem Kundenverhalten mediiert, wird die vom Kunden wahrgenommene Reaktanz identifiziert (Forschungsfrage 7). So belegt der Beitrag theoretisch und empirisch, dass die mit einem Droh-Appell verbundene Einschränkung der Verhaltensfreiheit zu einer gesteigerten Reaktanz beim Kunden führt, welche sich zwar nicht im Retourenverhalten der Kunden widerspiegelt, dafür aber zu einer Einstellungsveränderung gegenüber der Quelle der Bedrohung und einem damit verbundenen Rückgang der Kundenloyalität führt.

Darüber hinaus zeigt die empirische Studie, dass der Einsatz personalisierter **normativer Appelle** eine **geeignete Alternative** zu drohenden Appellen darstellen kann (Forschungsfrage 8). Normative Appelle reduzieren Retouren in gleichem Maße wie Droh-Appelle. Gleichzeitig führen sie jedoch auch zu einer geringeren Reaktanz des Kunden, da sie die Verhaltensfreiheit nicht unmittelbar bedrohen, sondern den Kunden dazu auffordern, sein Verhalten an soziale Normen und gesellschaftliche Standards anzupassen. Dies wiederum führt zu einem schwächeren negativen Wirkungsmechanismus normativer Appelle auf die Kundenloyalität

Im Hinblick auf die übergeordnete Forschungsfrage liefern der zweite und dritte Beitrag somit **wichtige Erkenntnisse für die Gestaltung eines gezielten Retourenmanagements**. So belegen die Ergebnisse des zweiten Beitrags, dass der gezielte Einsatz von Zahlungsmethoden vielversprechende Möglichkeiten für Online-Händler bietet, um im Rahmen eines gezielten Retourenmanagements profitablere Anbieter-Kunden-Beziehungen zu schaffen. Der dritte Beitrag hingegen zeigt, dass personalisierte Droh-Appelle nur ein eingeschränkt wirksames Instrument zur Retourenreduktion darstellen und Online-Händler besser auf normative Appelle zurückgreifen sollten. Zudem untermauern beide Beiträge die Relevanz einer empirischen Überprüfung von Maßnahmen, da nur so wichtige Erkenntnisse über potenzielle nicht-intendierte Effekte eines Instruments sowie relevante Kontextfaktoren gewonnen werden können.

## 5.2 Implikationen für die Wissenschaft

Neben den bereits im Rahmen der einzelnen Kapitel dargestellten Implikationen liefert die vorliegende Forschungsarbeit auch auf gesamtheitlicher Ebene relevante Implikationen für die Marketingforschung. Diese betreffen sowohl die Relevanz strategischer und operativer

Maßnahmen zur Retourenreduktion als auch die Rolle von Mediatoren für das Retourenmanagement.

Zunächst erweitert die Arbeit die bestehende Retourenforschung, indem sie eine Vielzahl an **Instrumenten für ein effektives Retourenmanagement** darstellt, analysiert und in Teilen empirisch überprüft. Der Einsatz strategischer und operativer Maßnahmen im Rahmen eines gezielten Retourenmanagements stellt einen bisher nur unzureichend untersuchten Bereich auf dem Gebiet der Retourenforschung dar. Während sich die bisherige Forschung hauptsächlich mit der Ausgestaltung und Wirkung verschiedener Retourenpolitiken (siehe Janakiraman/Syrdal/Freling 2016 für einen Überblick) sowie den Gründen für das gesteigerte Retourenverhalten von Konsumenten im Online-Handel (z.B. Maity/Arnold 2013; Petersen/Kumar 2009; Powers/Jack 2013) beschäftigt, existieren nur vereinzelt Forschungsbeiträge, die analysieren, wie Unternehmen auf das Retourenverhalten der Kunden einwirken können, ohne der Anbieter-Kunden-Beziehung zu schaden. Diese Untersuchungen fokussieren vor allem auf produktbezogene Instrumente wie die Sortimentsgestaltung oder die Bereitstellung geeigneter Produktinformationen und -abbildungen (z.B. Rabinovich/Sinha/Laseter 2011; Sahoo/Dellarocas/Srinivasan 2016; Shulman/Cunha Jr/Saint Clair 2015). Die vorliegende Arbeit setzt an dieser Stelle an und stellt heraus, dass eine Vielzahl weiterer Instrumente existiert, die Unternehmen einsetzen können, um auf das Retourenverhalten ihrer Kunden einzuwirken (1. Beitrag). Diese betreffen sowohl die Eigenschaften des Transaktionsprozesses (z.B. Zahlungsmethode) als auch eine direkte Kundenansprache durch den Händler (z.B. Appelle). Eine solche systematische und theoretisch fundierte Betrachtung der verschiedenen operativen und strategischen Instrumente eines gezielten Retourenmanagements hat in der Retourenforschung bisher nicht stattgefunden. Hier leistet die vorliegende Forschungsarbeit einen bedeutenden Beitrag, nicht zuletzt, weil in ihrem Rahmen zwei der vorgestellten Instrumente empirisch überprüft werden. Die Ergebnisse belegen, dass sowohl die Zahlungsmethode (2. Beitrag) als auch der Einsatz personalisierter normativer Appelle (3. Beitrag) effektive Instrumente zur Retourenreduktion darstellen. Die empirischen Untersuchungen untermauern damit das erhebliche Potenzial der Maßnahmen und stellen die Relevanz weiterer empirischer Studien auf diesem Gebiet heraus. Die Arbeit eröffnet somit neue und wichtige Ansatzpunkte für die Retourenforschung.

Zudem unterstreichen die Ergebnisse die **Relevanz der Analyse von Mediatoren im Retourenmanagement**. Da die bisherige Forschung auf dem Gebiet des

Retourenmanagements weitestgehend Felddaten basiert ist (z.B. De/Hu/Rahman 2013; Hjort/Lantz 2016; Minnema et al. 2016; Rao/Rabinovich/Raju 2014), mangelt es häufig an einer empirischen Überprüfung der psychologischen Mechanismen, welche dem sichtbaren Kausalzusammenhang zugrunde liegen. Die vorliegenden Studien belegen jedoch, dass die Identifikation und empirische Überprüfung von Mediatoren von ausgesprochener Relevanz ist, um die Wirkung einzelner Maßnahmen auf das Retourenverhalten und die Anbieter-Kunden-Beziehung vollständig zu erklären. So trägt die Erkenntnis, dass der Einsatz personalisierter Appelle auf die Kundenloyalität durch die wahrgenommene Reaktanz mediiert wird, erheblich dazu bei, die nicht-intendierten Effekte personalisierter Appelle besser zu verstehen (3. Beitrag). Zudem ermöglicht die Identifikation von Mediatoren eine Ableitung umfassender Handlungsempfehlungen für Unternehmen. So können beispielsweise zusätzliche Implikationen durch die Erkenntnis gegeben werden, dass der Zusammenhang zwischen Zahlungsmethode und Retourenverhalten durch den wahrgenommenen Aufwand und das Gefühl von psychologischem Eigentum mediiert wird. Diese Handlungsempfehlungen würden sich aus dem rein beobachtbaren Effekt nicht erschließen (2. Beitrag). Das Forschungsprojekt untermauert somit die Bedeutung von Mediatoren und ihr Potenzial für die zukünftige Retourenforschung.

### **5.3 Implikationen für die Unternehmenspraxis**

Aus den drei im Rahmen der Arbeit dargestellten Beiträgen lassen sich neben den spezifischen Handlungsempfehlungen der einzelnen Studien, welche bereits im Rahmen der jeweiligen Kapitel diskutiert wurden, drei übergeordnete Implikationen für Online-Händler ableiten. Diese betreffen die Relevanz eines systematischen Retourenmanagements, die Berücksichtigung potenzieller negativer Effekte einer Maßnahme und die Notwendigkeit einer kundenwertbasierten Segmentierung.

Erstens zeigt die Forschungsarbeit eine Vielzahl an Ansatzmöglichkeiten auf, wie Online-Händler Retouren reduzieren können, ohne dabei die Anbieter-Kunden-Beziehung unmittelbar zu schädigen. Unternehmen nutzen bisher häufig die verschiedenen Ausgestaltungsmerkmale der Retourenpolitik wie strengere Rückgaberegelungen, die Einführung von Rücksendekosten oder einen gesteigerten Retourenaufwand (Janakiraman/Syrdal/Freling 2016, S. 228), um die Retourenwahrscheinlichkeit ihrer Kunden zu reduzieren. Das vorliegende Forschungsprojekt weist jedoch auf die Kurzfristigkeit dieser Strategien insbesondere vor dem Hintergrund

negativer Auswirkungen auf den Kundenwert hin und stellt stattdessen die Relevanz eines **systematischen Retourenmanagements** heraus (1. Beitrag). Dabei können Unternehmen sowohl im Rahmen der strategischen Planung als auch in den einzelnen Phasen des Kaufprozesses auf das Retourenverhalten ihrer Kunden einwirken. Aufgrund der Vielfalt der Instrumente sind die Möglichkeiten zur Retourenreduktion dabei keinesfalls auf die Auswahl einzelner Maßnahmen begrenzt. Vielmehr können Unternehmen aus der Gesamtpalette passende Instrumente auswählen, um die Retourenwahrscheinlichkeit im jeweiligen Unternehmenskontext bestmöglich zu reduzieren. Darüber hinaus sind viele der dargestellten Methoden wie beispielweise das gezielte Management von Zahlungsmethoden relativ leicht zu implementieren (2. Beitrag). Die im Rahmen der Arbeit vorgestellten Ansätze bieten damit ein erhebliches Potenzial, um die Retourenkosten zu senken und damit die Profitabilität von Online-Händlern zu steigern.

Zweitens stellt die Arbeit die Relevanz der **Betrachtung aller Wirkungen** heraus, die mit einer im Rahmen des Retourenmanagements angewendeten Maßnahme einhergehen. So sollten Online-Händler nicht nur den unmittelbaren Effekt eines Instruments auf das Retourenverhalten der Kunden betrachten, sondern darüber hinaus auch mögliche unbeabsichtigte negative Wirkungen beispielsweise auf die Kundenloyalität berücksichtigen. Zwar ist bei vielen der im 1. und 2. Beitrag dargestellten Instrumente (z.B. geeignete Darstellung von Produktinformationen und -abbildungen, Einführung eines Call-Centers bzw. Chat-Supports zur Unterstützung der Kunden, Einsatz von Zahlungsmethoden zur Retourenreduktion) generell nicht mit negativen Effekten auf die Anbieter-Kunden-Beziehung zu rechnen, jedoch können andere Instrumente je nach Ausgestaltung auch zu nicht-intendierten nachteiligen Wirkungen führen. So weist der 3. Beitrag beispielsweise darauf hin, dass drohende Appelle zwar eine Retouren reduzierende Wirkung aufweisen, gleichzeitig jedoch auch mit negativen Konsequenzen auf die Kundenloyalität einhergehen, weshalb normative Appelle eine geeignetere Alternative darstellen. Zudem ist denkbar, dass beispielsweise auch der Einsatz von finanziellen Incentives aufgrund der damit einhergehenden Einschränkung der Verhaltensfreiheit des Kunden Gefühle von Reaktanz hervorrufen könnte (Montaguti/Neslin/Valentini 2016, S. 205). Dies könnte ebenfalls in einer nicht-intendierten negativen Verhaltenswirkung resultieren. Unternehmen sollten bei der Umsetzung von Maßnahmen im Rahmen eines gezielten Retourenmanagements daher alle eventuellen

psychologischen Mechanismen sowie die verschiedenen potenziellen Verhaltenswirkungen der Kunden berücksichtigen, um die höchste Effektivität des Retourenmanagements zu erzielen.

Drittens weisen die gewonnenen Erkenntnisse auf die Relevanz einer **kundenwertbasierten Segmentierung** im Rahmen eines gezielten Retourenmanagements hin. Während einige der aufgezeigten Maßnahmen wie beispielsweise die Bereitstellung von Produktinformationen für alle Kundengruppen gleichermaßen eingesetzt werden können, sollte der Einsatz von Instrumenten, welche den Kunden in seiner Wahl- und Entscheidungsfreiheit begrenzen und damit nachteilige Effekte auf die Anbieter-Kunden-Beziehung hervorrufen können, nur für Kunden mit einem geringen Kundenwert genutzt werden. Darunter fallen beispielsweise die Sperrung von Zahlungsmethoden, welche eine Zahlung nach Warenerhalt erfordern und damit eine höhere Retourenwahrscheinlichkeit nach sich ziehen (2. Beitrag) oder der Einsatz drohender Appelle (3. Beitrag). Die Segmentierung der Kunden sollte dabei nicht allein auf den Retourenquoten basieren. So sind Kunden, die ein moderates Maß an Retouren aufweisen, häufig profitabler für den Händler, als Kunden die sehr wenig retournieren (Venkatesan/Kumar 2004, S. 118). Eine rein kurzfristige Betrachtung der Retourenhäufigkeit könnte dementsprechend dazu führen, dass Anbieter erfolgsträchtige Kundenbeziehungen durch ihre Retouren reduzierenden Maßnahmen negativ beeinflussen. Online-Händler sollten daher auf zur Verfügung stehende Kundendaten zurückgreifen und die individuellen Kundenwerte auf Basis des durchschnittlichen Werts eines Kunden über die Dauer der Geschäftsbeziehung bestimmen (Haenlein/Kaplan/Schoder 2006, S. 6; Kumar/Reinartz 2012, S. 121-124). Nur so können profitable Kunden frühzeitig identifiziert und jeweils geeignete Maßnahmen zur Retourenreduktion abgeleitet werden.

#### **5.4 Limitationen und weiterer Forschungsbedarf**

Die vorliegende Arbeit weist einige Limitationen auf und bietet damit vielversprechende Möglichkeiten für weitere Forschungsaktivitäten. Da die spezifischen Limitationen der einzelnen Beiträge schon ausführlich im Rahmen der jeweiligen Kapitel diskutiert wurden, soll an dieser Stelle auf übergeordnete Limitationen der Arbeit eingegangen werden. Insgesamt lassen sich drei übergeordnete Limitationen identifizieren, aus denen sich weiterführender Forschungsbedarf ableiten lässt.

Erstens gibt die Arbeit zwar einen umfassenden und systematischen Überblick über Instrumente, die Online-Händler zur Retourenreduktion einsetzen können (1. Beitrag), es

werden jedoch **nur zwei der identifizierten Instrumente** auch **empirisch überprüft**. Auch wenn es sich sowohl bei der Zahlungsmethode (2. Beitrag) als auch bei personalisierten Appellen (3. Beitrag) um Instrumente mit einer großen Relevanz und weiten Verbreitung in der Praxis handelt (Asdecker 2014, S. 159; Ibi Research 2013, S. 7), sollte die zukünftige Forschung auch die Wirkung und Effektivität anderer Retouren reduzierender Instrumente analysieren. Während die strategischen Maßnahmen wie etwa die Sortimentsgestaltung oder Preispolitik (z.B. Ofek/Katona/Sarvary 2011; Rabinovich/Sinha/ Laseter 2011; Seo/Yoon/Vangelova 2016) sowie die operativen Instrumente der Vorkaufphase wie die Darstellung von Produktinformationen (De/Hu/Rahman 2013; Shulman/Cunha Jr/Saint Clair 2015) bereits in verschiedenen Studien empirisch überprüft wurden, besteht insbesondere im Hinblick auf die Instrumente der Nachkaufphase weiterer Forschungsbedarf. So wäre eine empirische Überprüfung der Wirksamkeit und Ausgestaltung von Belohnungen oder der logistischen Prozesse von hoher Relevanz, damit Online-Händler das Retourenrisiko ihrer Kunden in allen Phasen des Kaufprozesses gering halten können.

Zweitens werden im Rahmen der Arbeit zwar verschiedene Retourenarten dargestellt (1. Beitrag), es werden jedoch nur „klassische Retouren“ (2. Beitrag) und Auswahlbestellungen (3. Beitrag) im Rahmen der empirischen Analysen genauer beleuchtet. **Keine Berücksichtigung** finden bisher **opportunistische Retouren**, bei denen Kunden Produkte nur für einen bestimmten Anlass bestellen und die Ware nach Gebrauch an den Anbieter zurücksenden (Walsh/Möhring 2015, S. 2). Obwohl klassische Retouren und Auswahlbestellungen den größten Teil der anfallenden Retouren im Online-Handel ausmachen (Ibi Research 2013, S. 6), stellen auch opportunistische Retouren ein relevantes Problem für Online-Händler dar (Harris 2008, S. 462). Zukünftige Forschung sollte dementsprechend die Wirksamkeit der verschiedenen Instrumente auch im Hinblick auf diese spezielle Form der Retoure untersuchen. So ist denkbar, dass ein Teil der Instrumente wie beispielsweise die Bereitstellung von Produktinformationen oder Produktbewertungen keinen Einfluss auf das opportunistische Verhalten der Kunden hat, während Appelle eine wirksame Möglichkeit darstellen können, den Kunden von seinem betrügerischen Verhalten abzubringen.

Drittens berücksichtigt die Arbeit im Rahmen der konzeptionellen und theoretischen Analyse (1. Beitrag) eine Vielzahl an Studien, die das Retourenverhalten von Kunden in verschiedenen Kontexten wie Bekleidung (z.B. De/Hu/Rahman 2013), Bücher (z.B. Griffis et al. 2012), Elektronik oder Möbel (Minnema et al. 2016) analysieren. Im Rahmen der empirischen Studien

der Arbeit werden hingegen nur Daten genutzt, die sich auf **zwei verwandte Branchen**, nämlich die Mode- und Accessoire-Industrie (2. Beitrag) und die Bekleidungsindustrie (2. und 3. Beitrag) beziehen. Auch wenn in diesen Industrien Retouren von besonderer Relevanz sind, da die Produkte häufig „Touch-and-Feel“-Eigenschaften aufweisen und die Retourenquoten daher besonders hoch sind (Dunn 2015; Ofek/Katona/Sarvary 2011, S. 43), sollten die Wirkungen der verschiedenen Instrumente auch in anderen Branchen untersucht werden. So können beispielsweise personalisierte Appelle in Industrien, in denen Kunden überwiegend teure Produkte wie Möbel kaufen, als besonders starke Beschränkungen der Verhaltensfreiheit wahrgenommen werden und damit stärkere Gefühle von Reaktanz und ein höheres wahrgenommenes Risiko im Hinblick auf zukünftige Käufe auslösen. Der Einfluss personalisierter Appelle auf die Kundenloyalität und das zukünftige Kaufverhalten könnte somit deutlich negativer ausfallen als bei einem Kauf von Büchern oder CDs. Zukünftige Forschung sollte daher untersuchen, welche Instrumente für welche Branchen besonders geeignet sind.

## Literaturverzeichnis

- Abendroth, Lisa J.; Diehl, Kristin (2006).** Now or never: Effects of limited purchase opportunities on patterns of regret over time, in: *Journal of Consumer Research*, 33. Jg., Nr. 3, S. 342-351.
- Accenture (2011).** A “returning problem” – Reducing the quantity and cost of product returns in consumer electronics, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.wrap.org.uk/sites/files/wrap/accenture-reducing-the-quantity-and-cost-of-customerreturns.pdf>, abgerufen am 12.07.2016.
- Anderson, Eric T.; Hansen, Karsten; Simester, Duncan (2009).** The option value of returns: Theory and empirical evidence, in: *Marketing Science*, 28. Jg., Nr. 3, S. 405-423.
- Ascarza, Eva; Iyengar, Raghuram; Schleicher, Martin (2016).** The perils of proactive churn prevention using plan recommendations: Evidence from a field experiment, in: *Journal of Marketing Research*, 53. Jg., Nr. 1, S. 46-60.
- Asdecker, Björn H. (2014).** Retourenmanagement im Versandhandel - Theoretische und empirisch fundierte Gestaltungsalternativen für das Management von Retouren, Bd. 10, Bamberg.
- Bahn, Kenneth D.; Boyd, Eric (2014).** Information and its impact on consumers’ reactions to restrictive return policies, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21. Jg., Nr. 4, S.415-423.
- Baker, George P.; Jensen, Michael C.; Murphy, Kevin J. (1988).** Compensation and incentives: Practice vs. theory, in: *Journal of Finance*, 43. Jg., Nr. 3, S. 593-616.
- Bechwati, Nada N.; Siegal, Wendy S. (2005).** The impact of the prechoice process on product returns, in: *Journal of Marketing Research*, 42. Jg., Nr. 3, S. 358-367.
- Bechwati, Nada N.; Xia, Lan (2003).** Do computers sweat? The impact of perceived effort of online decision aids on consumers’ satisfaction with the decision process, in: *Journal of Consumer Psychology*, 13. Jg., Nr. 1, S. 139-148.
- Beggan, James K. (1992).** On the social nature of nonsocial perception: The mere ownership effect, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 62. Jg., Nr. 2, S. 229-237.

- Binkley, Christina (2012).** The goal: A perfect first-time fit, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304724404577293593210807790>, abgerufen am 30.07.2016.
- Blau, Peter (1964).** Exchange and power in social life, New York.
- Bonifield, Carolyn; Cole, Catherine; Schultz, Randall L. (2010).** Product returns on the internet: A case of mixed signals?, in: Journal of Business Research, 63. Jg., Nr. 9, S. 1058-1065.
- Bonner, Sarah E.; Sprinkle, Geoffrey B. (2002).** The effects of monetary incentives on effort and task performance: Theories, evidence, and a framework for research, in: Accounting, Organizations and Society, 27. Jg., Nr. 4, S. 303-345.
- Bonprix (2015).** Happy Bonus Konto, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.bonprix.de/service/gutschein/happybonus>, abgerufen am 15.04.2017.
- Bower, Amanda B.; Maxham III, James G. (2012).** Return shipping policies of online retailers: Normative assumptions and the long-term consequences of free and non-free returns, in: Journal of Marketing, 76. Jg., Nr. 5, S. 110-124.
- Brehm, Jack W. (1966).** A theory of psychological reactance, New York.
- Brehm, Sharon S.; Brehm, Jack W. (1981).** Psychological reactance. A theory of freedom and control. New York.
- Brignall, Miles (2016).** Banned by Amazon for returning faulty goods, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <https://www.theguardian.com/money/2016/mar18/banned-by-amazon-returning-faulty-goods-blocked-credit-balance>, abgerufen am 06.04.2017.
- Brynjolfsson, Erik; Hu, Yu J.; Smith, Michael D. (2003).** Consumer surplus in the digital economy: Estimating the value of increased product variety at online booksellers, in: Management Science, 49. Jg., Nr. 11, S. 1580-1596.
- Caliendo, Marco; Kopeinig, Sabine (2008).** Some practical guidance for the implementation of propensity score matching, in: Journal of Economic Surveys, 22. Jg., Nr. 1, S. 31-72.

- Cardozo, Richard N. (1965).** An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction, in: *Journal of Marketing Research*, 2. Jg., Nr. 3, S. 244-249.
- Center for Retail Research (2015).** Online Retailing in Europe, the U.S. and Canada 2015-2016, elektronisch veröffentlicht unter der URL: [https://www.retailmenot.com/corp/static/filer\\_public/86/ed/86ed38d1-9cb9-461c-a683-ab8e7b4e1ffc/online\\_retailing\\_in\\_europe\\_us\\_and\\_canada.pdf](https://www.retailmenot.com/corp/static/filer_public/86/ed/86ed38d1-9cb9-461c-a683-ab8e7b4e1ffc/online_retailing_in_europe_us_and_canada.pdf), abgerufen am 22.03.2017.
- Chatterjee, Promothesh; Rose, Randall L. (2012).** Do payment mechanisms change the way consumers perceive products?, in: *Journal of Consumer Research*, 38. Jg., Nr. 6, S.1129-1139.
- Ching, Andrew T.; Hayashi, Fumiko (2010).** Payment card rewards programs and consumer payment choice, in: *Journal of Banking & Finance*, 34. Jg., Nr. 8, S. 1773-1787.
- Cialdini, Robert B. (2007).** Descriptive social norms as underappreciated sources of social control, in: *Psychometrika*, 72. Jg., Nr. 2, S. 263-268.
- Cialdini, Robert B. (2001).** Harnessing the science of persuasion, in: *Harvard Business Review*, 79. Jg., Nr. 9, S. 72-81.
- Cialdini, Robert B.; Reno, Raymond R.; Kallgren, Carl A. (1990).** A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 58. Jg., Nr. 6, S. 1015-1026.
- Clee, Mona A.; Wicklund, Robert A. (1980).** Consumer behavior and psychological reactance, in: *Journal of Consumer Research*, 6. Jg., Nr. 4, S. 389-405.
- Collier, Joel E.; Bienstock, Carol C. (2006).** How do customers judge quality in an e-tailer?, in: *MIT Sloan Management Review*, 48. Jg., Nr. 1, S. 35-40.
- Crawford, Matthew T.; McConnell, Allen R.; Lewis, Amy C.; Sherman, Steven J. (2002).** Reactance, compliance, and anticipated regret, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, 38. Jg., Nr. 1, S. 56-63.
- Daugherty, Patricia J.; Autry, Chad W.; Ellinger, Alexander E. (2001).** Reverse logistics: The relationship between resource commitment and program performance, in: *Journal of Business Logistics*, 22. Jg., Nr.1, S. 107-123.

- Davis, Scott; Hagerty, Michael; Gerstner, Eitan (1998).** Return policies and the optimal level of “hassle”, in: *Journal of Economics and Business*, 50. Jg., Nr. 5, S. 445-460.
- De, Prabuddha; Hu, Yu J.; Rahman, Mohammad S. (2013).** Product-oriented web technologies and product returns: An exploratory study, in: *Information Systems Research*, 24. Jg., Nr. 4, S. 998-1010.
- Donaldson, Tara (2015).** E-commerce return rates expected to exceed 30%, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <https://sourcingjournalonline.com/e-commerce-return-rates-expected-to-exceed-30/>, abgerufen am 15.08.2016.
- Dunn, Chris (2015).** Why it’s time for retailers to embrace online returns, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <https://www.entrepreneur.com/article/246421>, abgerufen am 21.07.2016.
- Ecommerce News (2015).** Online payment methods in europe, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <https://ecommercenews.eu/online-payment-methods-in-europe/>, abgerufen am 08.05.2017.
- Ecommerce Worldwide (2017).** Online retail in the nordics: Which payment options to offer, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <https://www.ecommerceworldwide.com/expert-insights/expert-insights/online-retail-in-the-nordics-which-payment-options-to-offer>, abgerufen am 08.05.2017.
- Eggert, Andreas; Steinhoff, Lena; Garnefeld, Ina (2015).** Managing the bright and dark sides of status endowment in hierarchical loyalty programs, in: *Journal of Service Research*, 18. Jg., Nr. 2, S. 210-228.
- eMarketer (2016).** Worldwide retail ecommerce sales will reach \$1.915 trillion this year, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <https://www.emarketer.com/Article/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-Will-Reach-1915-Trillion-This-Year/1014369>, abgerufen am 22.03.2017.
- eMarketer (2014).** Retail sales worldwide will top \$22 trillion this year, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.emarketer.com/Article/Retail-Sales-Worldwide-Will-Top-22-Trillion-This-Year/1011765>, abgerufen am 25.11.2015.

- Erceg-Hurn, David M.; Steed, Lyndall G. (2011).** Does exposure to cigarette health warnings elicit psychological reactance in smokers?, in: *Journal of Applied Social Psychology*, 41. Jg., Nr. 1, S. 219-237.
- Feldman-Summers, Shirley (1977).** Implications of the buck-passing phenomenon for reactance theory, in: *Journal of Personality*, 45. Jg., Nr. 4, S. 543-553.
- Fitzsimons, Gavan J. (2000).** Consumer response to stockouts, in: *Journal of Consumer Research*, 27. Jg., Nr. 2, S. 249-266.
- Fitzsimons, Gavan J.; Lehmann, Donald R. (2004).** Reactance to recommendations: When unsolicited advice yields contrary responses, in: *Marketing Science*, 23. Jg., Nr. 1, S. 82-94.
- Fornell, Claes; Larcker, David F. (1981).** Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, in: *Journal of Marketing Research*, 18. Jg., Nr. 1, S. 39-50.
- Franke, Nikolaus; Keinz, Peter; Steger, Christoph J. (2009).** Testing the value of customization: When do customers really prefer products tailored to their preferences?, in: *Journal of Marketing*, 73. Jg., Nr. 5, S. 103-121.
- Franke, Nikolaus; Schreier, Martin; Kaiser, Ulrike (2010).** The “I designed it myself” effect in mass customization, in: *Management Science*, 56. Jg., Nr. 1, S. 125-140.
- Furby, Lita (1980).** Collective possession and ownership: A study of its judged feasibility and desirability, in: *Social Behavior and Personality*, 8. Jg., Nr. 2, S. 165-183.
- Garnefeld, Ina; Böhm, Eva; Feider, Lena (2015).** Managing the necessary evil – can payment methods reduce product returns?, Working Paper.
- Garnefeld, Ina; Eggert, Andreas; Helm, Sabrina A.; Tax, Steve S. (2013).** Growing existing customers’ revenue streams through customer referral programs, in: *Journal of Marketing*, 77. Jg., Nr. 4, S. 17-32.
- Garnefeld, Ina; Münkhoff, Eva; Raum, Karen (2013).** Reducing product returns in online retailing – do threat and normative appeals really work?, in: 2013 AMA Summer Marketing Educators’ Conference Proceedings, Boston.

- Gensler, Sonja; Leeflang, Peter; Skiera, Bernd (2012).** Impact of online channel use on customer revenues and costs to serve: Considering product portfolios and self-selection, in: *International Journal of Research in Marketing*, 29. Jg., Nr. 2, S. 192-201.
- Gensler, Sonja; Skiera, Bernd; Böhm, Martin (2005).** Einsatzmöglichkeiten der Matching Methode zur Berücksichtigung von Selbstselektion, in: *Journal für Betriebswirtschaft*, 55. Jg., Nr. 1, S. 37-62.
- Gneezy, Uri; Meier, Stephan; Rey-Biel, Pedro (2011).** When and why incentives (don't) work to modify behavior, in: *Journal of Economic Perspectives*, 25. Jg., Nr. 4, S. 191-209.
- Godfrey, Andrea; Seiders, Kathleen; Voss, Glenn B. (2011).** Enough is enough! The fine line in executing multichannel relational communication, in: *Journal of Marketing*, 75. Jg., Nr. 4, S. 94-109.
- Griffis, Stanley E.; Rao, Shashank; Goldsby, Thomas J.; Niranjan, Tarikere T. (2012).** The customer consequences of returns in online retailing: An empirical analysis, in: *Journal of Operations Management*, 30. Jg., Nr. 4, S. 282-294.
- Gyllensvärd, Dominik; Kaufmann, Sebastian (2013).** Curated Shopping als Alternative zu ePace getriebenen Category-Killer-Konzepten, in: Heinemann, Gerrit; Haug, Kathrin; Gehrckens, Mathias (Hrsg.). *Digitalisierung des Handels mit ePace. Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile*, Wiesbaden, S. 187-200.
- Haenlein, Michael; Kaplan, Andreas M.; Schoder, Detlef (2006).** Valuing the real option of abandoning unprofitable customers when calculating customer lifetime value, in: *Journal of Marketing*, 70 Jg., Nr. 3, S. 5-20.
- Hahn, Luise; Hoelzl, Erik; Pollai, Maria (2013).** The effect of payment type on product-related emotions: Evidence from an experimental study, in: *International Journal of Consumer Studies*, 37. Jg., Nr. 1, S. 21-28.
- Hartmann, Peter (2011).** Retourenmanagement – Nur ein Ärgernis oder auch Chance im E-Commerce? *eCommerce Lounge*, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.ecommerce-lounge.de/retourenmanagement-im-e-commerce/>, abgerufen am 15.04.2017.

- Harris, Lloyd C. (2008).** Fraudulent return proclivity: An empirical analysis, in: *Journal of Retailing*, 84. Jg., Nr. 4, S. 461-476.
- Haws, Kelly L.; Bearden, William O. (2006).** Dynamic pricing and consumer fairness perceptions, in: *Journal of Consumer Research*, 33. Jg., Nr. 3, S. 304-311.
- Hayashi, Fumiko; Klee, Elizabeth (2003).** Technology adoption and consumer payments: Evidence from survey data, in: *Review of Network Economics*, 2. Jg., Nr. 2, S. 1-16.
- Hayes, Andrew F. (2013).** Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach, New York.
- Henseler, Jörg; Fassott, Georg (2010).** Testing moderating effects in PLS path models: An illustration of available procedures, in: Esposito Vinzi, Vincenzo; Chin, Wynne W.; Henseler, Jörg; Wang, Huiwen (Hrsg.). *Handbook of partial least squares – concepts, methods and applications*, Berlin, S. 713-735.
- Henseler, Jörg; Ringle, Christian M.; Sarstedt, Marko (2015).** A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43. Jg., Nr. 1, S. 115-135.
- Hess, James D.; Chu, Wujin; Gerstner, Eitan (1996).** Controlling product returns in direct marketing, in: *Marketing Letters*, 7. Jg., Nr. 4, S. 307-317.
- Hirschman, Elizabeth C. (1979).** Differences in consumer purchase behavior by credit card payment system, in: *Journal of Consumer Research*, 6. Jg., Nr. 1, S. 58-66.
- Homans, George C. (1974).** *Social behavior: Its elementary forms*, New York.
- Hsiao, Lu; Chen, Ying-Ju (2012).** Returns policy and quality risk in e-business, in: *Production and Operations Management* 21. Jg., Nr. 3, S. 489-503.
- Huang, Qingyi; Nijs, Vincent R.; Hansen, Karsten; Anderson, Eric T. (2012).** Wal-mart's impact on supplier profits, in: *Journal of Marketing Research*, 49. Jg., Nr. 2, S. 131-143.
- Humphreys, Michael A.; Williams, Michael R. (1996).** Exploring the relative effects of salesperson interpersonal process attributes and technical product attributes on customer satisfaction, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16. Jg., Nr. 3, S. 47-57.

- Iacobucci, Dawn; Duhachek, Adam (2004).** Roundtable Mediation Analysis, in: Kahn, Barbara E.; Luce, Mary F. (Hrsg.). *Advances in Consumer Research*, 31. Jg., Valdosta, S. 395.
- Ibi Research (2013).** Retourenmanagement im Online-Handel – Das Beste daraus machen, elektronisch veröffentlicht unter der URL: [http://www.ibi.de/files/Studie\\_Retourenmanagement-im-Online-Handel\\_-\\_Das-Beste-daraus-machen\\_Summary.pdf](http://www.ibi.de/files/Studie_Retourenmanagement-im-Online-Handel_-_Das-Beste-daraus-machen_Summary.pdf), abgerufen am 07.04.2017.
- Janakiraman, Narayan; Ordóñez, Lisa (2012).** Effect of effort and deadlines on consumer product returns, in: *Journal of Consumer Psychology*, 22. Jg., Nr. 2, S. 260-271.
- Janakiraman, Narayan; Syrdal, Holly A.; Freling, Ryan (2016).** The effect of return policy leniency on consumer purchase and return decisions: A meta-analytic review, in: *Journal of Retailing*, 92. Jg., Nr. 2, S. 226-235.
- Kamleitner, Bernadette; Erki, Berna (2013).** Payment method and perceptions of ownership, in: *Marketing Letters*, 24. Jg., Nr. 1, S. 57-69.
- Kim, Changsu; Tao, Wang; Shin, Namchul; Kim, Ki-Soo (2010).** An empirical study of customers' perceptions of security and trust in e-payment systems, in: *Electronic Commerce Research and Applications*, 9. Jg., Nr. 1, S. 84-95.
- King, Tamira; Dennis, Charles; McHendry, Joanne (2007).** The management of deshopping and its effects on service: A mass market case study, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35. Jg., Nr. 9, S. 720-733.
- Kivetz, Ran (2005).** Promotion reactance: The role of effort-reward congruity, in: *Journal of Consumer Research*, 31. Jg., Nr. 4, S. 725-736.
- Klee, Elizabeth (2008).** How people pay: Evidence from grocery store data, in: *Journal of Monetary Economics*, 55. Jg., Nr. 3, S. 526-541.
- Kline, Rex B. (2011).** *Principles and practice of structural equation modeling*, New York.
- Kohn, Alfie (1993).** Why incentive plans cannot work, in: *Harvard Business Review*, 71. Jg., Nr. 5, S. 54-63.
- Kollmann, Tobias (2007).** *Online-Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik in der Net Economy*, Stuttgart.

- Kontino, Carina (2012).** Warum schreit bei Zalando keiner vor Glück?, Handelsblatt, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/deutscher-marketing-preis-zalando-ermahnte-extrem-shopper/7443278-2.html>, abgerufen am 06.04.2017.
- Koukova, Nevena T.; Srivastava, Joydeep; Steul-Fischer, Martina (2012).** The effect of shipping fee structure on consumers' online evaluations and choice, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 40. Jg., Nr. 6, S. 759-770.
- Kumar, Ashish; Bezawada, Ram; Rishika, Rishika; Janakiraman, Ramkumar; Kannan, P. K. (2016).** From social to sale: The effects of firm-generated content in social media on customer behavior, in: Journal of Marketing, 80 Jg., Nr. 1, S. 7-25.
- Kumar, V.; George, Morris; Pancras, Joseph (2008).** Cross-buying in retailing: Drivers and consequences, in: Journal of Retailing, 84. Jg., Nr. 1, S. 15-27.
- Kumar, V.; Petersen, Andrew J.; Leone, Robert P. (2010).** Driving profitability by encouraging customer referrals: Who, when, and how, in: Journal of Marketing, 74. Jg., Nr. 5, S. 1-17.
- Kumar, V.; Reinartz, Werner (2012).** Customer relationship management: Concept, strategy, and tool, Heidelberg.
- Kwon, Seungwoo.; Weingart, Larue R. (2004).** Unilateral concessions from the other party: Concession behavior, attributions, and negotiation judgments, in: Journal of Applied Psychology, 89. Jg., Nr. 2, S. 263-278.
- Lamy (2015).** Personalisierte Schreibwaren, Lamy Shop, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.lamyshop.com/kugelschreiber-lamy-studio.html>, abgerufen am 27.11.2015.
- Lantz, Bjorn; Hjort, Klas (2013).** Real e-customer behavioural responses to free delivery and free returns, in: Electronic Commerce Research, 13. Jg., Nr. 2, S. 183-198.
- Lawson, Rob; Todd, Sarah (2003).** Consumer preferences for payment methods: A segmentation analysis, in: International Journal of Bank Marketing, 21. Jg., Nr. 2, S. 72-79.

- Leeflang, Peter S.; Verhoef, Peter C.; Dahlström, Peter; Freundt, Tjark (2014).** Challenges and solutions for marketing in a digital era, in: *European Management Journal*, 32. Jg., Nr. 1, S. 1-12.
- Levy, Michael; Weitz, Barton A. (2011).** *Retailing Management*, New York.
- Lewis, Michael (2006).** The effect of shipping fees on customer acquisition, customer retention, and purchase quantities, in: *Journal of Retailing*, 82. Jg., Nr. 1, S. 13-23.
- Lewis, Michael; Singh, Vishal; Fay, Scott (2006).** An empirical study of the impact of nonlinear shipping and handling fees on purchase incidence and expenditure decisions, in: *Marketing Science*, 25. Jg., Nr. 1, S. 51-64.
- Loewenstein, George (1996).** Out of control: Visceral influences on behavior, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 65. Jg., Nr. 3, S. 272-292.
- Lynch, John G. (1982).** On the external validity of experiments in consumer research, in: *Journal of Consumer Research*, 9. Jg., Nr. 3, S. 225-239.
- Mallapragada, Girish; Chandukala, Sandeep R.; Liu, Qing (2016).** Exploring the effects of “what”(product) and “where”(website) characteristics on online shopping behavior, in: *Journal of Marketing*, 80. Jg., Nr. 2, S. 21-38.
- Maity, Devdeep; Arnold, Todd J. (2013).** Search: An expense or an experience? Exploring the influence of search on product return intentions, in: *Psychology & Marketing*, 30. Jg., Nr. 7, S. 576-587.
- Meixner, Stephan (2014).** Spreadshirt: Retourenquote bei Amazon doppelt so hoch, neuhandeln, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://neuhandeln.de/spreadshirt-retourenquote-bei-amazon-doppelt-so-hoch>, abgerufen am 15.04.2017.
- Melis, Kristina; Campo, Katia; Lamey, Lien; Breugelmans, Els (2016).** A bigger slice of the multichannel grocery pie: When does consumers’ online channel use expand retailers’ share of wallet?, in: *Journal of Retailing*, 92. Jg., Nr. 3, S. 268-286.
- Minnema, Alec; Bijmolt, Tammo H. A.; Gensler, Sonja; Wiesel, Thorsten (2016).** To keep or not to keep: Effects of online customer reviews on product returns, in: *Journal of Retailing*, 92. Jg., Nr. 3, S. 253-267.

- Mittal, Vikas; Sarkees, Matthew; Murshed, Feisal (2008).** The right way to manage unprofitable customers, in: Harvard Business Review, 86. Jg., Nr. 4, S. 94-102.
- Mollenkopf, Diane A.; Rabinovich, Elliot; Laseter, Timothy M.; Kenneth, Kenneth B. (2007).** Managing internet product returns: A focus on effective service operations, in: Decision Sciences, 38. Jg., Nr. 2, S. 215-250.
- Montaguti, Elisa; Neslin, Scott A.; Valentini, Sara (2016).** Can marketing campaigns induce multichannel buying and more profitable customers? A field experiment, in: Marketing Science, 35. Jg., Nr. 2, S. 201-217.
- Moorthy, Sridhar; Srinivasan, Kannan (1995).** Signaling quality with a money-back guarantee: The role of transaction costs, in: Marketing Science, 14. Jg., Nr. 4, S. 442-466.
- National Retail Federation (2015).** Omnichannel retail index, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://assets.cdnma.com/8721/assets/reports/NRF-FFC-Omnichannel-Retail-Index-2015-10.pdf> , abgerufen am 15.08.2016.
- Nike (2015).** Personalisierte Schuhe mit Nike ID, elektronisch veröffentlicht unter der URL: [http://www.nike.com/de/de\\_de/c/nikeid](http://www.nike.com/de/de_de/c/nikeid), abgerufen am: 15.04.2017.
- Norman, Lee; Sumner, Warren (2006).** The six hidden costs of reverse logistics, in: Reverse Logistics Magazine, 4. Jg., Nr. 1, S. 14-17.
- Ofek, Elie; Katona, Zsolt; Sarvary, Miklos (2011).** "Bricks and clicks": The impact of product returns on the strategies of multichannel retailers, in: Marketing Science, 30. Jg., Nr. 1, S. 42-60.
- Olson, Parmy (2016).** How klarna plans to replace your credit card, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <https://www.forbes.com/sites/parmyolson/2016/11/07/buy-now-pay-later/#6dfaa77725d2>, abgerufen am 08.05.2017.
- OnProcess Technology (2012).** Reducing return rates on consumer electronic products, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.onprocess.com/wp-content/uploads/2015/06/OnProcess>Returns-Reduction-White-Paper-reduced-size-pdf>, abgerufen am 22.03.2017.

- Outfittery (2015).** Es ging nie schneller gut auszusehen!, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <https://www.outfittery.de/howitworks>, abgerufen am 29.11.2015.
- o.V. (2009).** Bei Esprit Retouren verboten, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://bfriends.brigitte.de/foren/uber-stil-und-mode/105492-bei-esprit-retouren-verboten-2.html>, abgerufen am 15.04.2017.
- Patrick, Vanessa M.; Park, C. Whan (2006).** Paying before consuming: Examining the robustness of consumers' preference for prepayment, in: *Journal of Retailing*, 82. Jg., Nr. 3, S. 165-175.
- Peck, Joann; Shu, Suzanne B. (2009).** The effect of mere touch on perceived ownership, in: *Journal of Consumer Research*, 36. Jg., Nr. 3, S. 434-447.
- Pei, Zhi; Paswan, Audhesh; Yan, Ruiliang (2014).** E-tailer's return policy, consumer's perception of return policy fairness and purchase intention, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21. Jg., Nr. 3, S. 249-257.
- Petersen, Andrew J.; Anderson, Eric T. (2013).** Leveraging product returns to maximize customer equity, in: Kumar, V.; Shah, Denish (Hrsg.). *Handbook of Research on Customer Equity in Marketing*, Cheltenham, S. 160-177.
- Petersen, Andrew J.; Kumar, V. (2015).** Perceived risk, product returns, and optimal resource allocation: Evidence from a field experiment, in: *Journal of Marketing Research*, 52. Jg., Nr. 2, S. 268-285.
- Petersen, Andrew J.; Kumar, V. (2010).** Can product returns make you money?, in: *MIT Sloan Management Review*, 51. Jg., Nr.3, S. 85-89.
- Petersen, Andrew J.; Kumar, V. (2009).** Are product returns a necessary evil? Antecedents and consequences, in: *Journal of Marketing*, 73. Jg., Nr. 3, S. 35-51.
- Pew Research Center (2016).** Online Shopping and E-Commerce, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.pewinternet.org/2016/12/19/online-shopping-and-e-commerce/>, abgerufen am 15.04.2017.
- Pierce, Jon L.; Kostova, Tatiana; Dirks, Kurt T. (2003).** The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research, in: *Review of General Psychology*, 7. Jg., Nr. 1, S. 84-107.

- Pierce, Jon L.; Kostova, Tatiana; Dirks, Kurt T. (2001).** Toward a theory of psychological ownership in organizations, in: *Academy of Management Review*, 26. Jg., Nr. 2, S. 298-310.
- Posselt, Thorsten; Gerstner, Eitan; Radic, Dubravko (2008).** Rating e-tailers' money-back guarantees, in: *Journal of Service Research*, 10. Jg., Nr. 3, S. 207-219.
- Powalla, Corinna (2012).** Curated Shopping: Wenn der Kunde wieder König wird, *Versandhausberater*, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.versandhausberater.de/know-how/fachartikel/fachartikel-detailansicht/article/curated-shopping-wenn-der-kunde-wieder-koenig-wird.html>, abgerufen am 27.11.2015.
- Powers, Thomas L.; Jack, Eric P. (2013).** The influence of cognitive dissonance on retail product returns, in: *Psychology & Marketing*, 30. Jg., Nr. 8, S. 724-735.
- Preacher, Kristopher J.; Hayes, Andrew F. (2004).** SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models, in: *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36. Jg., Nr. 4, S. 717-731.
- Prelec, Drazen; Loewenstein, George (1998).** The red and the black: Mental accounting of savings and debt, in: *Marketing Science*, 17. Jg., Nr. 1, S. 4-28.
- Prelec, Drazen; Simester, Duncan (2001).** Always leave home without it: A further investigation of the credit-card effect on willingness to pay, in: *Marketing Letters*, 12. Jg., Nr. 1, S. 5-12.
- Rabinovich, Elliot; Sinha, Rajiv; Laseter, Timothy (2011).** Unlimited shelf space in internet supply chains: Treasure trove or wasteland?, in: *Journal of Operations Management*, 29. Jg., Nr. 4, S. 305-317.
- Raghubir, Priya; Srivastava, Joydeep (2008).** Monopoly money: The effect of payment coupling and form on spending behavior, in: *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 14. Jg., Nr. 3, S. 213-225.
- Rao, Shashank; Rabinovich, Elliot; Raju, Dheeraj (2014).** The role of physical distribution services as determinants of product returns in internet retailing, in: *Journal of Operations Management*, 32. Jg., Nr. 6, S. 295-312.

- Reich, John W.; Robertson, Jerie L. (1979).** Reactance and norm appeal in anti-littering messages, in: *Journal of Applied Social Psychology*, 9. Jg., Nr. 1, S. 91-101.
- Reichheld, Frederick F.; Scheffer, P. (2000).** E-loyalty, in: *Harvard Business Review*, 78. Jg., Nr. 4, S. 105-113.
- Reinartz, Werner J.; Kumar, V. (2003).** The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration, in: *Journal of Marketing*, 67. Jg., Nr. 1, S. 77-99.
- Research and Markets (2016).** Global online payment methods: Second half 2015, elektronisch veröffentlicht unter der URL: [http://www.researchandmarkets.com/research/zndp9d/global\\_online](http://www.researchandmarkets.com/research/zndp9d/global_online), abgerufen am 15.08.2016.
- Rogers, Dale S.; Lambert, Douglas M.; Croxton, Keely L.; García-Dastugue, Sebastián J. (2002).** The returns management process, in: *The International Journal of Logistics Management*, 13. Jg., Nr. 2, S. 1-18.
- Rosenbaum, Paul R.; Rubin, Donald B. (1985).** Constructing a control group using multivariate matched sampling methods that incorporate the propensity score, in: *American Statistician*, 39. Jg., Nr. 1, S. 33-38.
- Rubin, Donald B.; Stuart, Elizabeth A. (2006).** Affinely invariant matching methods with discriminant mixtures of proportional ellipsoidally symmetric distributions, in: *Annals of Statistics*, 34. Jg., Nr. 4, S. 1814-1826.
- Rubin, Donald B.; Thomas, Neal (1996).** Matching using estimated propensity scores: Relating theory to practice, in: *Biometrics*, 52. Jg., Nr. 1, S. 249-264.
- Sahoo, Nachiketa; Dellarocas, Chrysanthos; Srinivasan, Shuba (2016).** The impact of online product reviews on product returns, in: *MSI Working Paper Series*, 16-101.
- Schlosser, Ann E.; White, Tiffany B.; Lloyd, Susan M (2006).** Converting web site visitors into buyers: How web site investment increases consumer trusting beliefs and online purchase intentions, in: *Journal of Marketing*, 70. Jg., Nr. 2, S. 133-148.
- Schultz, Wesley P.; Nolan, Jessica M.; Cialdini, Robert B.; Goldstein, Noah J.; Griskevicius, Vladas (2007).** The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms, in: *Psychological Science*, 18 Jg., Nr. 5, S. 429-434.

- Seiders, Kathleen; Berry, Leonard L.; Gresham, Larry G. (2000).** Attention, retailers! How convenient is your convenience strategy?, in: MIT Sloan Management Review, 41. Jg., Nr. 3, S. 79-89.
- Senecal, Sylvain; Nantel, Jacques (2004).** The influence of online product recommendations on consumers' online choices, in: Journal of Retailing, 80. Jg., Nr. 2, S. 159-169.
- Seo, Joon Y.; Yoon, Sukki; Vangelova, Milena (2016).** Shopping plans, buying motivations, and return policies: Impacts on product returns and purchase likelihoods, in: Marketing Letters, 27. Jg., Nr. 4, S. 645-659.
- Shah, Avni M.; Eisenkraft, Noah; Bettman, James R.; Chartrand, Tanya L. (2016).** "Paper or plastic?": How we pay influences post-transaction connection, in: Journal of Consumer Research, 42. Jg., Nr. 5, S. 688-708.
- Shulman, Jeffrey D.; Coughlan, Anne T. (2007).** Used goods, not used bads: Profitable secondary market sales for a durable goods channel, in: Quantitative Marketing and Economics, 5. Jg., Nr. 2, S. 191-210.
- Shulman, Jeffrey D.; Coughlan, Anne T.; Savaskan, R. Canan (2009).** Optimal restocking fees and information provision in an integrated demand-supply model of product returns, in: Manufacturing & Service Operations Management, 11. Jg., Nr. 4, S. 577-594.
- Shulman, Jeffrey D.; Cunha Jr, Marcus; Saint Clair, Julian K. (2015).** Consumer uncertainty and purchase decision reversals: Theory and evidence, in: Marketing Science, 34. Jg., Nr. 4, S. 590-605.
- Sievers, Anne-Christin (2013).** Amazon sperrt Kundenkonten: Angst um die Retoure, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/geld-ausgeben/nachrichten/amazon-sperrt-kunden-konten-angst-um-die-retoure-12315430.html>, abgerufen am: 06.04.2017.
- Silverman, Bernard W. (1986).** Density estimation: For statistics and data analysis, London.
- Smith, Herbert L. (1997).** Matching with multiple controls to estimate treatment effects in observational studies, in: Sociological Methodology, 27. Jg., Nr. 1, S. 325-353.

- Soman, Dilip (2003).** The effect of payment transparency on consumption: Quasi-experiments from the field, in: *Marketing Letters*, 14. Jg., Nr. 3, S. 173-183.
- Soman, Dilip (2001).** Effects of payment mechanism on spending behavior: The role of rehearsal and immediacy of payments, in: *Journal of Consumer Research*, 27. Jg., Nr. 4, S. 460-474.
- Soman, Dilip (1998).** The illusion of delayed incentives: Evaluating future effort-money transactions, in: *Journal of Marketing Research*, 35. Jg., Nr. 4, S. 427-437.
- Soman, Dilip; Lam, Vivian M. W. (2002).** The effects of prior spending on future spending decisions: The role of acquisition liabilities and payments, in: *Marketing Letters*, 13. Jg., Nr. 4, S. 359-372.
- Srinivasan, Srini S.; Anderson, Rolph; Ponnayolu, Kishore (2002).** Customer loyalty in e-commerce: An exploration of its antecedents and consequences, in: *Journal of Retailing*, 78. Jg., Nr. 1, S. 41-50.
- Srivastava, Samir K.; Srivastava, Rajiv K. (2006).** Managing product returns for reverse logistics, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36. Jg., Nr. 7, S. 524-546.
- Statista (2017).** Preferred payment methods of online shoppers in southeast asia and the pacific as of 4th quarter 2015, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <https://www.statista.com/statistics/509000/preferred-payment-methods-of-online-shoppers-apac>, abgerufen am 07.05.2017
- Statista (2013).** Meistgenutzte Zahlungsverfahren im Online-Handel 2013, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/165161/umfrage/meistgenutzte-zahlungsverfahren-der-kunden-von-online-haendlern/>, abgerufen am: 15.04.2017.
- Stavins, Joanna (2001).** Effect of consumer characteristics on the use of payment instruments, in: *New England Economic Review*, Nr. 3, S. 20-31.
- Steinhoff, Lena; Palmatier, Robert W. (2016).** Understanding loyalty program effectiveness: Managing target and bystander effects, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44. Jg., Nr. 1, S. 88-107.

- Stewart, David W.; Pavlou, Paul A. (2002).** From consumer response to active consumer: Measuring the effectiveness of interactive media, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30. Jg. , Nr. 4, S. 376-396.
- Stock, James; Speh, Thomas; Shear, Herbert (2006).** Managing product returns for competitive advantage, in: *MIT Sloan Management Review*, 48. Jg., Nr. 1, S. 57-62.
- Strahilevitz, Michal A.; Loewenstein, George (1998).** The effect of ownership history on the valuation of objects, in: *Journal of Consumer Research*, 25. Jg., Nr. 3, S. 276-289.
- Stuart, Elizabeth A. (2010).** Matching methods for causal inference: A review and a look forward, in: *Statistical Science*, 25. Jg., Nr. 1, S. 1-25.
- Tang, Fang-Fang; Xing, Xiaolin (2001).** Will the growth of multi-channel retailing diminish the pricing efficiency of the web?, in: *Journal of Retailing*, 77. Jg., Nr. 3, S. 319-333.
- Thaler, Richard (1985).** Mental accounting and consumer choice, in: *Marketing Science*, 4. Jg., Nr. 3, S. 199-214.
- Thaler, Richard (1980).** Toward a positive theory of consumer choice, in: *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1. Jg., Nr. 1, S. 39-60.
- The Payper (2016).** Ecommerce payment methods report 2016, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.thepayers.com/reports/ecommerce-payment-methods-report-2016-global-payments-insights/r765256>, abgerufen am 20.06.2017.
- The Retail Equation (2015).** Consumer Returns in the Retail Industry, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <https://www.theretailequation.com/retailers/industryreports>, abgerufen am 24.07.2016.
- Thomas, Manoj; Desai, Kalpesh K.; Seenivasan, Satheeshkumar (2011).** How credit card payments increase unhealthy food purchases: Visceral regulation of vices, in: *Journal of Consumer Research*, 38. Jg., Nr. 1, S. 126-139.
- Trampe, Debra; Umut Konuş; Verhoef, Peter C. (2014).** Customer responses to channel migration strategies toward the e-channel, in: *Journal of Interactive Marketing*, 28. Jg., Nr.4, S. 257-270.

- Ulrich, Karl T. (2011).** Users, experts, and institutions in design, in: Loch, Christoph H.; Kavadias, Stylianos (Hrsg.). Handbook of New Product Development Management, London, S. 421-438.
- Venkatesan, Rajkumar; Kumar, V. (2004).** A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy, in: Journal of Marketing, 68. Jg., Nr. 4, S.106-125.
- Venkatesan, Rajkumar; Kumar, V.; Ravishanker, Nalini (2007).** Multichannel shopping: Causes and consequences, in: Journal of Marketing, 71. Jg., Nr. 2, S. 114-132.
- Wagner, Tillmann; Hennig-Thurau, Thorsten; Rudolph, Thomas (2009).** Does customer demotion jeopardize loyalty?, in: Journal of Marketing, 73. Jg., Nr. 3, S. 69-85.
- Walsh, Gianfranco; Möhring, Michael (2015).** Wider den Retourenwahnsinn, in: Harvard Business Manager, 37. Jg., Nr. 3, S. 6-10.
- Wangenheim, Florian V.; Bayón, Tomás (2007).** Behavioral consequences of overbooking service capacity, in: Journal of Marketing, 71. Jg., Nr. 4, S. 36-47.
- White, Katherine; Peloza, John (2009).** Self-benefit versus other-benefit marketing appeals: Their effectiveness in generating charitable support, in: Journal of Marketing, 73. Jg., Nr. 4, S. 109-124.
- White, Katherine; Simpson, Bonnie (2013).** When do (and don't) normative appeals influence sustainable consumer behaviors?, in: Journal of Marketing, 77. Jg., Nr. 2, S. 78-95.
- White, Tiffany B.; Zahay, Debra L.; Thorbjørnsen, Helge; Shavitt, Sharon (2008).** Getting too personal: Reactance to highly personalized email solicitations, in: Marketing Letters, 19. Jg., Nr. 1, S. 39-50.
- Winer, Russell S. (1999).** Experimentation in the 21st century: The importance of external validity, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 27. Jg., Nr. 3, S. 349-358.
- Wirtz, Jochen; Chew, Patricia (2002).** The effects of incentives deal proneness, satisfaction and tie strength on word-of-mouth behavior, in: International Journal of Service Industry Management, 13. Jg., Nr. 2, S. 141-162.

- Witte, Kim; Allen, Mike (2000).** A meta-analysis of fear appeals: Implications for effective public health campaigns, in: *Health Education & Behavior*, 27. Jg., Nr. 5, S. 591-615.
- Wittmann, Georg (2013).** Retourenmanagement im E-Commerce: So halten Händler die Quote gering, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://t3n.de/magazin/retouren-management-e-commerce-weniger-zurueck-234158/2/>, abgerufen am 07.04.2017.
- Wolburg, Joyce M. (2006).** College students' responses to antismoking messages: Denial, defiance, and other boomerang effects, in: *Journal of Consumer Affairs*, 40. Jg., Nr. 2, S. 294-323.
- Wood, Stacy L. (2001).** Remote purchase environments: The influence of return policy leniency on two stage decision processes, in: *Journal of Marketing Research*, 38. Jg., Nr. 2, S. 157-169.
- Worldpay (2015).** Global paymentsr preview, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://offers.worldpayglobal.com/rs/850-JOA-856/images/GlobalPaymentsReportNov2015.pdf>, abgerufen am 08.05.2017.
- Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L.; Parasuraman, A. (1996).** The behavioral consequences of service quality, in: *Journal of Marketing*, 60. Jg., Nr. 2, S. 31-46.
- Zhang, Jie; Wedel, Michel (2009).** The effectiveness of customized promotions in online and offline stores, in: *Journal of Marketing Research*, 46. Jg., Nr. 2, S. 190-206.

---

## **Anhang**

Anhang 1: Szenario der Studie zum Einfluss der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten .....	124
Anhang 2: Szenario der Studie zum Einfluss personalisierter Appelle auf das Retourenverhalten und die Kundenloyalität .....	132

### A. Studie zum Einfluss der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten: Einleitung

**Bitte lesen Sie sich die folgende Situationsbeschreibung genau durch und versuchen Sie sich in die Situation hineinzusetzen!**

Stellen Sie sich vor, Sie sind seit längerem auf der Suche nach einem neuen Pullover.

Beim Online-Händler „Style-Scout.de“ haben Sie nun einen Pullover entdeckt, der Ihren Vorstellungen entspricht. Sie entscheiden sich, den Pullover im Wert von 39,95 € zu bestellen.

### B. Studie zum Einfluss der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten: Manipulation der unabhängigen Variablen Zahlungsmethode und Versandkosten

#### a. Zahlung nach Erhalt der Ware (Rechnung), versandkostenfreie Lieferung

Der **Versand** Ihrer Bestellung ist **kostenlos**.

Als Zahlungsmethode wählen Sie **„Kauf auf Rechnung“**. Den Gesamtbetrag von 39,95 € müssen Sie **daher erst nach Erhalt der Ware an den Händler überweisen**.

Die Informationen zu Ihrer Bestellung finden Sie in der folgenden Bestellübersicht zusammengefasst:

	
Bestellübersicht	
<b><u>Ihre gewählte Zahlungsmethode</u></b>	
<b>Kauf auf Rechnung</b>	
Bitte überweisen Sie den Rechnungsbetrag nach Erhalt der Ware auf unser Konto.	
<b><u>Ihr Warenkorb</u></b> 	
Artikel	Preis
Pullover „Classic“	39,95 €
Versandkosten	0,00 €
<b>Gesamtbetrag</b>	<b>39,95 €</b>

Sie erhalten Ihre Bestellung nach drei Tagen.

Nachdem Sie den Pullover ausgepackt haben, stellen Sie fest, dass Größe und Passform stimmen. Allerdings haben Sie sich die Farbe anhand der Abbildung im Online-Shop anders vorgestellt. Nun überlegen Sie, ob Sie den Pullover zurücksenden wollen.

Dem Paket liegt ein Lieferschein bei. Diesem können Sie entnehmen, dass Sie den Rechnungsbetrag der **Bestellung innerhalb der nächsten 14 Tage an den Händler überweisen müssen**.

	
<b>Lieferschein</b>	
<b><u>Ihre Bestellung</u></b>	
Artikel	
Pullover „Classic“	
Kostenloser Versand	
<b>Offener Rechnungsbetrag</b>	<b>39,95 €</b>
<b><u>Ihre Zahlungsmethode</u></b>	
<b>Kauf auf Rechnung</b>	
Bitte überweisen Sie den Rechnungsbetrag innerhalb von 14 Tagen auf unser unten angegebenes Konto.	
<small>Bankverbindung: Deutschland Bank, BLZ: 100200300, Konto-Nr.: 123451234, IBAN DE100200300123451234, BIC: DELADECXXX</small>	

Zudem befindet sich in Ihrem Paket ein Flyer mit Informationen zu den Rücksendebedingungen von „Style-Scout.de“:

	
<b><u>Rücksendung</u></b>	
Sie können Ihren bestellten Artikel innerhalb von 14 Tagen zurücksenden.	
Die Rücksendung ist für Sie kostenlos.	

**b. Zahlung nach Erhalt der Ware (Rechnung), Versandkostenpflichtige Lieferung**

Für den Versand Ihrer Bestellung fallen zusätzliche **Versandkosten in Höhe von 4,95 €** an.

Als Zahlungsmethode wählen Sie „**Kauf auf Rechnung**“. Den Gesamtbetrag von 44,90 € müssen **Sie daher erst nach Erhalt der Ware an den Händler überweisen.**

Die Informationen zu Ihrer Bestellung finden Sie in der folgenden Bestellübersicht zusammengefasst:

	
<b>Bestellübersicht</b>	
<b><u>Ihre gewählte Zahlungsmethode</u></b>	
<b>Kauf auf Rechnung</b> Bitte überweisen Sie den Rechnungsbetrag nach Erhalt der Ware auf unser Konto.	
<b><u>Ihr Warenkorb</u></b> 	
Artikel	Preis
Pullover „Classic“	39,95 €
Versandkosten	4,95 €
<b>Gesamtbetrag</b>	<b>44,90 €</b>

Sie erhalten Ihre Bestellung nach drei Tagen.

Nachdem Sie den Pullover ausgepackt haben, stellen Sie fest, dass Größe und Passform stimmen. Allerdings haben Sie sich die Farbe anhand der Abbildung im Online-Shop anders vorgestellt. Nun überlegen Sie, ob Sie den Pullover zurücksenden wollen.

Dem Paket liegt ein Lieferschein bei. Diesem können Sie entnehmen, dass Sie den Rechnungsbetrag der **Bestellung innerhalb der nächsten 14 Tage an den Händler überweisen müssen.**

	
<b>Lieferschein</b>	
<b><u>Ihre Bestellung</u></b>	
Artikel	
<hr/>	
Pullover „Classic“	
Versandkosten (4,95 €)	
<hr/>	
<b>Offener Rechnungsbetrag</b>	<b>44,90 €</b>
<hr/>	
<b><u>Ihre Zahlungsmethode</u></b>	
<b>Kauf auf Rechnung</b>	
Bitte überweisen Sie den Rechnungsbetrag innerhalb von 14 Tagen auf unser unten angegebenes Konto.	
<small>Bankverbindung: Deutschland Bank, BLZ: 100200300, Konto-Nr.: 123451234, IBAN DE100200300123451234, BIC: DELADECXXX</small>	

Zudem befindet sich in Ihrem Paket ein Flyer mit Informationen zu den Rücksendebedingungen von „Style-Scout.de“:

	
<b><u>Rücksendung</u></b>	
Sie können Ihren bestellten Artikel innerhalb von 14 Tagen zurücksenden.	
Die Rücksendung ist für Sie kostenlos.	

**c. Zahlung vor Erhalt der Ware (Bankeinzug), versandkostenfreie Lieferung**

Der **Versand** Ihrer Bestellung ist **kostenlos**.

Als Zahlungsmethode wählen Sie „**Bankeinzug**“. Der Gesamtbetrag von 39,95 € wird daher **unmittelbar nach der Bestellung automatisch von Ihrem Konto abgebucht**.

Die Informationen zu Ihrer Bestellung finden Sie in der folgenden Bestellübersicht zusammengefasst:



**Bestellübersicht**

**Ihre gewählte Zahlungsmethode**

**Bankeinzug**

IBAN

BIC

Mit meiner Einzugsermächtigung akzeptiere ich, dass der Rechnungsbetrag unmittelbar nach der Bestellung von meinem Konto abgebucht werden

**Ihr Warenkorb** 

Artikel	Preis
Pullover „Classic“	39,95 €
Versandkosten	0,00 €
<b>Gesamtbetrag</b>	<b>39,95 €</b>

Sie erhalten Ihre Bestellung nach drei Tagen.

Nachdem Sie den Pullover ausgepackt haben, stellen Sie fest, dass Größe und Passform stimmen. Allerdings haben Sie sich die Farbe anhand der Abbildung im Online-Shop anders vorgestellt. Nun überlegen Sie, ob Sie den Pullover zurücksenden wollen.

Dem Paket liegt ein Lieferschein bei. Diesem können Sie entnehmen, dass der Gesamtbetrag der Bestellung bereits **per Bankeinzug von Ihrem Konto abgebucht** wurde.

<i>Style-Scout.de</i>	
Lieferschein	
<b><u>Ihre Bestellung</u></b>	
Artikel	
Pullover „Classic“	
Kostenloser Versand	
<b>Offener Rechnungsbetrag</b>	<b>0,00 €</b>
<b><u>Ihre Zahlungsmethode</u></b>	
<b>Bankeinzug</b>	
Der Gesamtbetrag wurde vereinbarungsgemäß per Bankeinzug von Ihrem Konto abgebucht. Die Rechnung wurde damit bereits beglichen.	

Zudem befindet sich in Ihrem Paket ein Flyer mit Informationen zu den Rücksendebedingungen von „Style-Scout.de“:

<i>Style-Scout.de</i>	
<b><u>Rücksendung</u></b>	
Sie können Ihren bestellten Artikel innerhalb von 14 Tagen zurücksenden.	
Die Rücksendung ist für Sie kostenlos.	

**d. Zahlung vor Erhalt der Ware (Bankeinzug), Versandkostenpflichtige Lieferung**

Für den Versand Ihrer Bestellung fallen zusätzliche **Versandkosten in Höhe von 4,95 €** an.

Als Zahlungsmethode wählen Sie „**Bankeinzug**“. Der Gesamtbetrag von 44,90 € wird daher **unmittelbar nach der Bestellung automatisch von Ihrem Konto abgebucht**.

Die Informationen zu Ihrer Bestellung finden Sie in der folgenden Bestellübersicht zusammengefasst:



**Bestellübersicht**

**Ihre gewählte Zahlungsmethode**

**Bankeinzug**

IBAN

BIC

Mit meiner Einzugsermächtigung akzeptiere ich, dass der Rechnungsbetrag unmittelbar nach der Bestellung von meinem Konto abgebucht werden

**Ihr Warenkorb** 

Artikel	Preis
Pullover „Classic“	39,95 €
Versandkosten	4,95 €
<b>Gesamtbetrag</b>	<b>44,90 €</b>

Sie erhalten Ihre Bestellung nach drei Tagen.

Nachdem Sie den Pullover ausgepackt haben, stellen Sie fest, dass Größe und Passform stimmen. Allerdings haben Sie sich die Farbe anhand der Abbildung im Online-Shop anders vorgestellt. Nun überlegen Sie, ob Sie den Pullover zurücksenden wollen.

Dem Paket liegt ein Lieferschein bei. Diesem können Sie entnehmen, dass der Gesamtbetrag der Bestellung bereits **per Bankeinzug von Ihrem Konto abgebucht** wurde:

	
<b>Lieferschein</b>	
<b><u>Ihre Bestellung</u></b>	
Artikel	
Pullover „Classic“	
Versandkosten (4,95 €)	
<b>Offener Rechnungsbetrag</b>	<b>0,00 €</b>
<b><u>Ihre Zahlungsmethode</u></b>	
<b>Bankeinzug</b>	
Der Gesamtbetrag wurde vereinbarungsgemäß per Bankeinzug von Ihrem Konto abgebucht. Die Rechnung wurde damit bereits beglichen.	

Zudem befindet sich in Ihrem Paket ein Flyer mit Informationen zu den Rücksendebedingungen von „Style-Scout.de“:

	
<b><u>Rücksendung</u></b>	
Sie können Ihren bestellten Artikel innerhalb von 14 Tagen zurücksenden.	
Die Rücksendung ist für Sie kostenlos.	

**A. Studie zum Einfluss personalisierter Appelle auf das Retourenverhalten: Einleitung**

**Bitte lesen Sie sich die folgende Situationsbeschreibung genau durch und versuchen Sie sich in die Situation hineinzusetzen!**

Sie haben vor kurzem **vier Sommer-Pullover** beim Online-Händler „MyStyle“ bestellt. Um sicherzugehen, dass der richtige Pullover dabei ist, haben Sie **unterschiedliche Größen und Farben zur Auswahl** bestellt. Von den vier Pullovern haben Sie **einen Pullover behalten**. Die anderen drei konnten Sie **kostenlos** an „MyStyle“ zurücksenden.

**B. Studie zum Einfluss der Zahlungsmethode auf das Retourenverhalten: Manipulation der unabhängigen Variable personalisierter Appell****a. kein personalisierter Appell**

Einige Tage nachdem Sie die drei Pullover zurückgesendet haben, bekommen Sie von „MyStyle“ eine Bestätigung der Retoure per E-Mail.

**b. personalisierter, drohender Appell**

Einige Tage nachdem Sie die drei Pullover zurückgesendet haben, bekommen Sie von „MyStyle“ eine Bestätigung der Retoure per E-Mail. Die E-Mail enthält folgenden Hinweis zu Ihrem Retourenverhalten:

**Retourenhinweis**

---

Lieber Kunde,

die Retourenquote Ihrer letzten Bestellung liegt bei **75 %** und damit **über dem Durchschnitt** aller Online-Shop Kunden.

Retouren verursachen hohe Kosten. Nur bei einer geringen Rücksendequote können wir Ihnen unsere **günstigen Versand- und Retourenbedingungen** auch in Zukunft garantieren.

Um Ihre Retourenquote zu reduzieren, bestellen Sie in Zukunft bitte nur Artikel, die Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit behalten wollen.

---

„MyStyle“ weist Sie in der E-Mail auf Ihre **überdurchschnittlich hohe Retourenquote** hin.

Bei einer zu hohen Rücksendequote kann „MyStyle“ Ihnen seine **günstigen Versand- und Rücksendebedingungen** in Zukunft nicht mehr garantieren. Daher bittet Sie „MyStyle“, Ihr Retourenverhalten künftig im Auge zu behalten.

**c. personalisierter, normativer Appell**

Einige Tage nachdem Sie die drei Pullover zurückgesendet haben, bekommen Sie von „MyStyle“ eine Bestätigung der Retoure per E-Mail. Die E-Mail enthält folgenden Hinweis zu Ihrem Retourenverhalten:

**Retourenhinweis**

---

Lieber Kunde,

die Retourenquote Ihrer letzten Bestellung liegt bei **75 %** und damit **über dem Durchschnitt** aller Online-Shop Kunden.

Retouren verursachen nicht nur hohe Kosten. Eine Rücksendung ist aufgrund des Hin- und Rückversands und der mehrfachen Verpackung auch mit erheblichen **Umweltbelastungen** verbunden. Nur bei einer geringen Retourenquote können wir auch in Zukunft die **Nachhaltigkeit unseres Online-Handels** gewährleisten.

Um Ihre Retourenquote zu reduzieren, bestellen Sie in Zukunft bitte nur Artikel, die Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit behalten wollen.

---

„MyStyle“ weist Sie in der Email auf Ihre **überdurchschnittlich hohe Retourenquote** hin. Durch eine zu hohe Rücksendequote entstehen erhebliche **Umweltbelastungen**. Daher bittet Sie „MyStyle“, Ihr Retourenverhalten künftig im Auge zu behalten.