

Profitable Retourensenkung mit Behavioral Economics

Dr. Thilo Pfrang & Alex Hirzel, MS Direct AG

Die steigende Bedeutung des Internets als Distributionskanal führt zu mehr Retouren, welche für Händler mit hohen Kosten verbunden sind. Dementsprechend sind im Online-Handel sowohl Praktiker als auch Forscher zunehmend daran interessiert, wie man Retouren reduzieren kann, ohne den Absatz zu beeinträchtigen.

AUSGANGSLAGE

Dr. Thilo Pfrang hat in Studien die Möglichkeiten zur Änderung des Rücksendeverhaltens, theoretisch-wissenschaftlich gestützt, mit Experimenten in der Praxis bei Kunden von MS Direct getestet. Unter anderem wurde das Kaufverhalten von insgesamt über 40 000 Online-Käufern untersucht. Die konsistenten Ergebnisse der Feldstudien zeigen, dass verschiedene Varianten von sozialen Normen und Eigennutzenanreizen für unterschiedliche Kundensegmente sowie an unterschiedlichen Kontaktpunkten die Retourenquote signifikant um bis zu 10 % senken und damit den Nettoumsatz entsprechend steigern können.

Retouren gehören unvermeidlich zum Geschäftsmodell des Online-Handels. Viele Online-Händler zeigen sich sehr kulant gegenüber ihren Kunden, wenn es um Rücksendungen geht. Grosszügige Rücksendebedingungen können Zufriedenheit und Kaufabsicht erhöhen, indem sie Vertrauen aufbauen und ein Qualitätssignal darstellen. Andererseits haben sich Online-Kunden an die Kulanz der Händler längst gewöhnt und erwarten grosszügige Rücksendebedingungen, welche sich wiederum als Auslöser für ein oftmals wahlloses Bestellverhalten und dadurch hohe Retourenquoten erweisen.

Für das Handling mit Retouren fallen hohe Kosten an, wie z.B. für Diagnose, Reinigung, Wiederaufbereitung und Rückführung in den Warenkreislauf. Da liegt es auf der Hand, dass schon eine geringe Senkung der Retourenquote einen positiven Einfluss auf die Profitabilität hat. Nach ASOS-Gründer Nick Robertson kann eine Reduzierung der Retourenquote um 1 % den Gewinn um mehr als 30 % steigern.

Zudem zeigen wissenschaftliche Studien, dass bei einer hohen Retourenquote die Profitabilität überproportional sinkt. Wenn also die Retourenquote zu hoch ist, überwiegen die Kosten die positiven Effekte auf den Umsatz. Folglich können Investitionen in retourensenkende Massnahmen lohnend sein, solange dadurch der Kundennutzen nicht beeinträchtigt wird.

Viele solcher Massnahmen sind jedoch mit Nebeneffekten verbunden. So können beispielsweise das Erschweren des Zurücksendens oder gar Sanktionen zur Abwanderung der Kunden zu kulanteren Händlern führen, während Optimierungen der Produktdarstellung oder Prognosetools oft mit hohen Kosten und grossem Implementierungsaufwand verbunden sind.

Es geht daher um die Frage, wie man das Rücksendeverhalten gezielt verändern kann, ohne dadurch Kunden zu verprellen oder hohe Investitionen tätigen zu müssen.

BEHAVIORAL ECONOMICS

Bisher gibt es kaum Erkenntnisse, wie sich das Rücksendeverhalten beim Online-Shopping ohne negative Nebenwirkungen regulieren lässt. Dabei zeigen Ergebnisse aus der Verhaltensforschung, dass psychologische Mechanismen das menschliche Verhalten signifikant beeinflussen können. Zahlreiche Theorien zum menschlichen Verhalten (sog. «Behavioral Economics») belegen, dass der Mensch oft irrational entscheidet und sich damit verbundene Verhaltensmuster gezielt steuern lassen, um Menschen zu besseren Entscheidungen zu verhelfen.

Zur Veranschaulichung seien hier ein paar ausgewählte Beispiele solcher Verhaltensmuster erwähnt.

Verlustaversion: Der Mensch gewichtet wahrgenommene Verluste stärker als Gewinne. Diese Theorie liefert ein Indiz dafür, dass bei entsprechenden Anreizen die Ware aus dem Paket möglicherweise nicht mehr so leicht aus der Hand gegeben wird.

Die Social-Exchange-Theorie besagt unter anderem, dass der Mensch sein Verhalten nach Kosten-Nutzen bewertet und vor allem dann ändert, wenn sich aus dieser Änderung ein subjektiv wahrgenommener Vorteil ergibt, der nicht monetär sein muss.

Framing-Effekte: Sagt man zu Ärzten, dass 90 von 100 Patienten überleben werden, ist es wahrscheinlicher, dass sie zur Operation raten, als wenn man ihnen sagt, dass 10 von 100 Patienten dabei sterben werden. Das liegt daran, dass menschliche Entscheidungen – neben fundierten Entscheidungen auch die meist eher gedankenlos und passiv gefällten Entscheidungen – davon abhängen, wie eine Botschaft dargestellt ist.

Diese Beispiele beleuchten nur einen Bruchteil von zahlreichen Heuristiken, die das menschliche Verhalten charakterisieren und beeinflussbar machen.

FALLSTUDIEN

Wir haben einige Behavioral-Economics-Erkenntnisse auf Fragestellungen zum Online-Kaufverhalten angewendet und in konkrete Kundenbotschaften überführt, z.B. auf Paketbeilagen oder direkt im Online-Shop. Ziel dabei war es, Kunden zu besseren Kaufentscheidungen zu verhelfen, ohne sie dadurch einzuschränken.

STUDIE 1

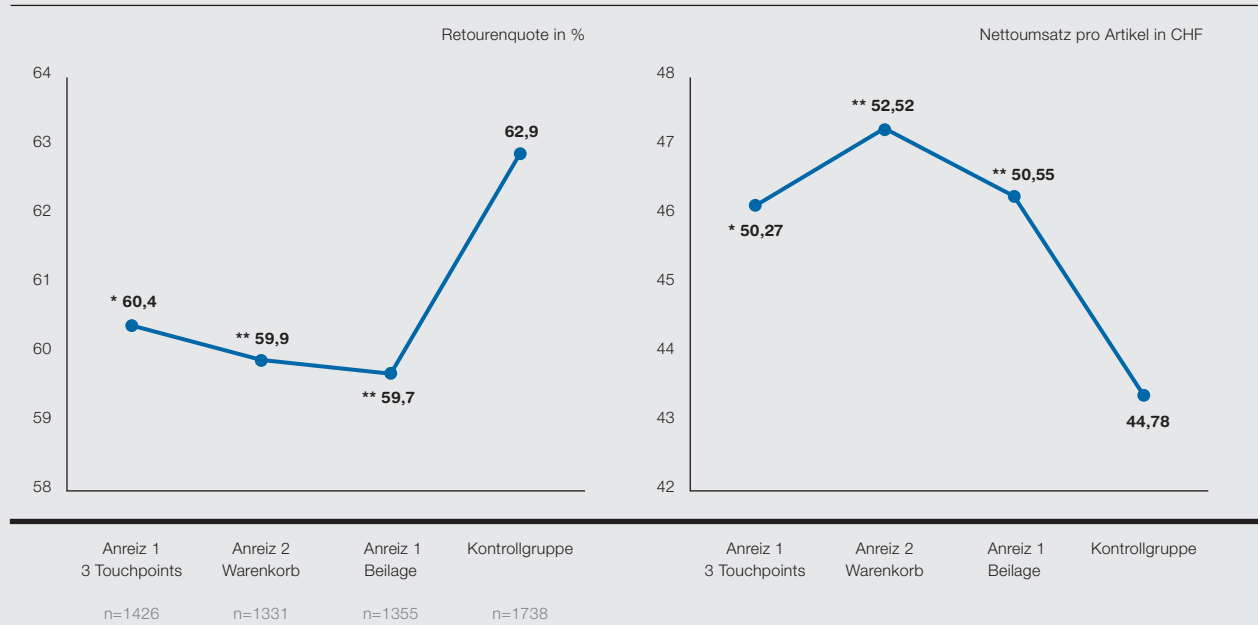
Gemeinsam mit einem Schweizer Fashionversender führten wir eine gross angelegte Feldstudie in der Schweiz und Österreich mit über 9000 Online-Kunden durch. Die Studie hatte experimentellen Charakter. Verschiedene Textbausteine wurden als Anreizformen an unterschiedlichen Kontaktpunkten im Kaufprozess angesteuert und gegeneinander getestet, z.B. Paketbeilagen, Mailings oder Texthinweise in der Warenkorbansicht des Online-Shops. Total drei verschiedene Anreizformen an vier Kontaktpunkten (Warenkorbansicht unmittelbar vor Checkout, Mail, Beilage sowie an allen drei Kontaktpunkten zusammen). Somit wurden insgesamt zwölf Experimentalgruppen miteinander verglichen.

Die interessanten Effekte ergaben, dass die Anreizwirkung aufgrund der Interaktion zwischen Anreizform und Kontaktpunkt variiert. Beispielsweise führt ein Anreiz zu Retourensenkungen (bei konstantem oder steigendem Nettoumsatz), wenn der Kunde diesen während des Kaufs erhält. Umgekehrt führt eine andere Anreizform in diesem Falle zu einer Erhöhung der Retourenquote, senkt jedoch Retouren, wenn der Kunde diese nach dem Kauf (etwa via Beilage im Paket) erhält. Das bedeutet, dass sich die Effekte auf die Retourenquote neutralisieren, da die Anreize an manchen Kontaktpunkten die Retourenquote senken, andernorts aber nicht wirken oder die Retourenquote sogar erhöhen.

Diese Effekte waren so vermutet worden, da bestimmte Anreize z.B. während des Kauf keine persönliche Relevanz entfachen, jedoch Kunden nach dem Kauf in der Kaufentscheidung bestärken können. Umgekehrt gibt es Mechanismen anderer Verhaltenstheorien, die besser zum Kundenverhalten in der Kaufphase passen. Entsprechende Anreizformen können beispielsweise den Kunden dazu bewegen, bewusster zu bestellen. Diese Mechanismen können dadurch helfen, Auswahlentscheidungen zu optimieren, während sie die Rücksendeentscheidung nach dem Kauf nicht mehr signifikant beeinflussen.

Abb. 28: Systematische Implementierung von Verhaltensänderungsanreizen führt zu Retourensenkungen

* statistisch signifikant: 5 %-Signifikanzniveau
 ** statistisch signifikant: 1 %-Signifikanzniveau



STUDIE 2

Mit den Erkenntnissen aus Studie 1 testeten wir die Anreize in der zweiten Studie nicht mehr an sämtlichen Kontaktpunkten, sondern selektiv an jenen Kontaktpunkten, wo die Einflussnahme theoretisch zu einer profitablen Retourensenkung führen sollte. Die zweite Studie beleuchtete mehr als 1000 Kunden mit insgesamt über 5000 gelieferten Artikeln.

Die systematische Implementierung von Verhaltensänderungsanreizen führte bei allen Experimentalgruppen zu signifikanten Retourensenkungen im Vergleich zur Kontrollgruppe (siehe Abb. 28).

FAZIT

Es braucht verhaltenswissenschaftliches Know-how, um Anreizformen so einzusetzen, dass diese auch die gewünschte (und keine gegenteilige) Wirkung entfachen. Anstatt auf eine hektisch umgesetzte Anreizstrategie, die womöglich sogar eine Erhöhung der Retourenquote zur Folge haben kann, sollten Online-Händler stattdessen auf

eine nachhaltige Ausschöpfung verhaltenswissenschaftlicher Potentiale setzen. Nach unseren Erfahrungen verlangt dies eine individuell auf das jeweilige Unternehmen abgestimmte Anreizplanung, die von Verhaltensexperten begleitet wird und auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruht.

Autoren



Dr. Thilo Pfrang (links)
 Project Manager, MS Direct AG
 Behavioral Science Consultant, BSC St. Gallen

Alex Hirzel (rechts)
 Head of Marketing, MS Direct AG