

# Retourenmanagement – Begriff, Inhalte, Strategien

Dipl.-Kfm. Björn Asdecker, Bamberg



Dipl.-Kfm. *Björn Asdecker* MBA ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Produktion und Logistik der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Bevorzugte Forschungsgebiete: Retourenmanagement, Green Supply Chain Management und Supply Chain Performance Measurement.

In der Vergangenheit häufig neben dem Tagesgeschäft betrieben, gewinnt das Retourenmanagement insbesondere durch das starke Wachstum des Versandhandels, ein zunehmendes Umweltbewusstsein und neue Rücknahmeverordnungen an Bedeutung. Ziel dieses Beitrags ist zunächst die Entwicklung eines Retourenmanagement-Konzepts

**Stichwörter:** Retoure, Retourenmanagement, Retourenstrategien, Retourenverhinderung, Retourenvermeidung

## 1. Der Begriff des Retourenmanagements

### 1.1. Definition von Retoure

Der Begriff der Retoure wird in Theorie und Praxis uneinheitlich verwendet, meist zu eng definiert und in der deutschsprachigen Literatur oftmals nur auf „beanstandete oder unverkäufliche, an den Verkäufer zurückgesandte Waren“ (O.V., 2000, S. 2646) bezogen. Dieses enge Verständnis wird im Folgenden durch ein in englischsprachigen Veröffentlichungen übliches, weiter gefasstes ersetzt (vgl. *Rogers/Lambert/Croxton/García-Dastugue*, 2002, S. 3 f.). Demnach bezeichnen Retouren sämtliche **Güter**, die an **Institutionen** des **vorwärtsgerichteten Wertschöpfungsprozesses** (bspw. Rohstofflieferanten, Produzenten, Händler) oder an von diesen direkt beauftragte

Dienstleister **zurückgesendet** werden. Der gewählte Definitionsansatz schließt insofern auch funktionsfähig zurückgegebene Produkte am Ende des Nutzungszyklus oder Produktrückrufe mit ein.

### 1.2. Definition, Ziele und Inhalte des Retourenmanagements

Der Retourenmanagement-Begriff findet zwar des Öfteren in der Literatur Verwendung, allerdings hat sich bisher keine einheitliche Definition etabliert (vgl. *Norek*, 2002, S. 36; *Rogers/Lambert/Croxton/García-Dastugue*, 2002, S. 5). Deshalb soll durch die inhaltliche Synthese der Begriffe „Retoure“ und „Management“ ein eigenes Begriffsverständnis entwickelt werden. Aus funktionaler Perspektive bezeichnet Management einen zielgerichteten Prozess. In Anlehnung an das Phasentheorem der Entscheidungsfindung wird häufig zwischen Planung, Steuerung und Kontrolle differenziert (vgl. *Hungenberg*, 2008, S. 22). Eine Kombination der beiden Termini führt zu folgendem Definitionsansatz: Das Retourenmanagement beschreibt die **Planung, Steuerung und Kontrolle** der **Retourenflüsse** sowie der damit assoziierten **Informations- und Finanzflüsse**.

Das Handlungsprogramm ist durch den Rückgriff auf die Sachziele des Retourenmanagements weiter zu konkretisieren. Allgemein lassen sich drei Sachziele unterscheiden: einerseits die **kurative Retourenbearbeitung**, andererseits die **präventive Retourenverhinderung** und **-vermeidung** (vgl. *Abb. 1*).

*Stock/Speth/Shear* (2006, S. 59 f.) untergliedern den meist von einer Retourenabteilung administrierten kurativen Bearbeitungsprozess aus Sicht des Retourenempfängers in die Phasen „Eingang“, „Sortierung und Bereitstellung“, „administrative Bearbeitung“, „Bewertung“ und „operative Bearbeitung“. Eine zentrale Rolle nimmt hierbei die Bewertung ein, da der Retourenzustand die Verwertungsoption determiniert. Möglich sind der direkte Wiederverkauf auf Primär- oder Sekundärmärkten, die Wiederaufbe-

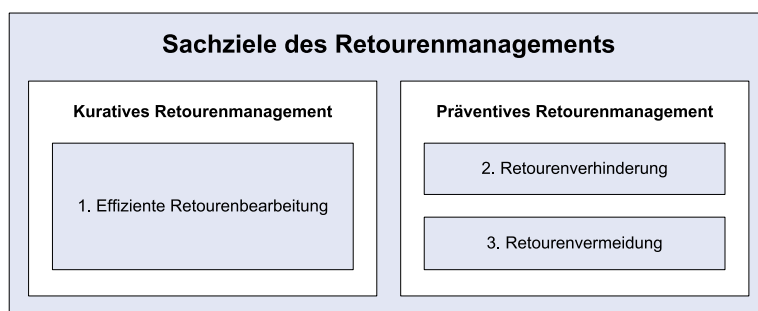


Abb. 1: Die drei Sachziele des Retourenmanagements

reitung des Produktes, einzelner Teile bzw. der Rohstoffe sowie die Entsorgung als Abfall (vgl. *Thierry/Salomon/van Nunen/Van Wassenhove*, 1995, S. 117).

Neben der effizienten Bearbeitung kann eine präventive Retourenverhinderung bzw. -vermeidung angestrebt werden. Obwohl auf den ersten Blick nahezu deckungsgleich, besteht zwischen diesem Begriffspaar ein entscheidender inhaltlicher Unterschied. Die **Retourenverhinderung (Gatekeeping)** stört den Wiedereintritt einer Rücksendung in den Retourenkanal. Es wird zwischen **Verhinderungsmaßnahmen mit und ohne Kompensation** unterschieden. Bei erstgenannter Alternative erklärt sich der potenzielle Retourenempfänger zur Bezahlung bzw. Verrechnung einer Pauschale bereit, wenn der Versender im Gegenzug auf eine Rücksendung verzichtet. Solche Praktiken sind im Business-to-Business (B2B)-Kontext weit verbreitet. So setzt u. a. *Procter & Gamble* eine so genannte Zero Returns-Policy ein (vgl. *Stock/Speth/Shear*, 2002, S. 17). Den Verhinderungsmaßnahmen mit Kompensation stehen jene ohne Ausgleichszahlung gegenüber. Dabei versucht der potenzielle Retourenempfänger, bspw. durch eine konsequente Verweigerung der Annahme oder eine Verschärfung der Rücknahmerichtlinien, die Rücksendung der Güter zu erschweren. Solche **reaktiven Restriktionen** ohne Kompensationsleistung verärgern die Kunden und wirken sich deshalb negativ auf die Kundenzufriedenheit aus. Im Unterschied dazu subsumiert die **Retourenvermeidung (Avoidance)** alle **proaktiven Aktivitäten**, die zur Beseitigung der Retourenursachen beitragen. Vermeidungsaktivitäten setzen meist eine durchgängige Erfassung der Retourengründe voraus, deren systematische Analyse die Identifikation und Beseitigung der Ursachen ermöglicht. Im Ergebnis reduzieren sowohl Verhinderungs- als auch Vermeidungsaktivitäten das Retourenaufkommen.

## 2. Ableitung von Retourenmanagement-Basisstrategien

### 2.1. Vorbemerkungen

Die gewählte Wettbewerbsstrategie (vgl. *Hacker*, 2007, S. 46; *Porter*, 1980, S. 34–40) hat einen großen Anteil an der Gewichtung der Retourenmanagement-Sachziele. Allerdings fällt bei einer Gegenüberstellung veröffentlichter Fallstudien auf, dass trotz ähnlicher Wettbewerbsstrategien enorme Unterschiede hinsichtlich der tatsächlichen Zusammensetzung des Retourenmanagements bestehen (vgl. *de Brito/Dekker/Flapper*, 2005).

Verfolgen die Entscheidungsträger für eine Produkt/Markt-Kombination das Ziel der Kostenminimierung, hängt die detaillierte Konfiguration des Retourenmanagements nach *Guide/Souza/Van Wassenhove/Blackburn* (2004) vom **Wertverlust** der **Retoure** im **Zeitverlauf** ab. Fällt dieser hoch aus, sind die Prozesse möglichst agil und flexibel zu gestalten, um die Retourendurchlaufzeit zu minimieren. Verliert das retournierte Gut hingegen nur langsam oder überhaupt nicht an Wert, ist der agil-flexiblen

Prozessstruktur eine möglichst kosteneffiziente vorzuziehen. Ein weiteres zentrales Gestaltungskriterium ist der **Nettoretourenwert**, der sich wie folgt berechnet:

$$\text{Nettoretourenwert} = \text{Erwarteter Wiederverkaufswert} - (\text{Akquisitionskosten} + \text{Bearbeitungskosten})$$

Dabei bezeichnet der erwartete Wiederverkaufswert den Geldbetrag, der mit der Retoure bzw. deren Einzelteile und Materialien nach der Aufbereitung voraussichtlich am Markt erzielt werden kann. Die Akquisitionskosten bilden jedwede zur Beschaffung der Retoure notwendigen Aufwendungen ab. Im speziellen Versandhandelskontext erfassen die Akquisitionskosten auch Gutschriften für den ursprünglich bezahlten Kaufpreis. Die Bearbeitungskosten summieren sämtliche im Rahmen der Rückführung und des innerbetrieblichen Bearbeitungsprozesses anfallenden Aufwendungen. Bei einem positiven Nettoretourenwert sind Retourenvermeidungs- und Retourenverhinderungsaktivitäten aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht zielführend, da das Retourenmanagement eine positive Leistungsbilanz ausweist und somit indirekt zur Strategie der Kostenführerschaft beiträgt.

Wird allerdings eine Differenzierungsstrategie gewählt, rückt der Wertverlust als Entscheidungsfaktor in den Hintergrund. Stattdessen ist das Retourenmanagement stets so zu konfigurieren, dass es die Kunden als Teil einer **einzigartigen Serviceleistung** wahrnehmen und deren Zufriedenheit steigert. Die Kombination der identifizierten Entscheidungskriterien führt zu insgesamt **sechs Basisstrategien**, die im Folgenden inhaltlich skizziert und in *Abb. 2* zusammenfassend dargestellt werden.

### 2.2. Ertragsmaximierung bei hohem Wertverlust

Die Entscheidungssituation ist durch die **Strategie** der **Kostenführerschaft**, einen **positiven Nettoretourenwert** und einen **hohen Wertverlust** im Zeitverlauf gekennzeichnet. Bedingt durch die hohe Entwertungsgeschwindigkeit übersteigen die entgangenen Deckungsbeiträge einer schnelleren Retourenbearbeitung die tatsächlichen Bearbeitungskosten. Demzufolge lohnen sich Investitionen in die **Flexibilität** und **Agilität** der Retourenbearbeitung, bis die Kosten einer zusätzlichen Zeitersparnis maximal dem dadurch verhinderten Wertverlust entsprechen. *Blackburn/Guide/Souza/Van Wassenhove* (2004, S. 15) betonen diesbezüglich den Nutzen einer möglichst **frühzeitigen** und **dezentralen Retourenbewertung**. Besitzt z. B. bereits der Einzelhandel die Kompetenz, über die weitere Verwertung der Retouren zu entscheiden, können zurückgegebene, als neuwertig einzustufende Produkte schneller in den Wiederverkauf gelangen, als wenn die Bewertung erst durch den Hersteller erfolgt. Diese Maßnahme führt ferner dazu, dass das verbleibende, an den Hersteller gerichtete Retourenaufkommen sinkt und sich dort – bei gleich bleibender Ressourcenausstattung – Wartezeiten sowie in letzter Konsequenz die Retourendurchlaufzeit verringern. Weil die Retouren einen positiven Nettoretourenwert aufweisen, ist auf Vermeidungs- und Verhinderungsaktivitäten zu verzichten.

In der Praxis kommt diese Basisstrategie regelmäßig bei Anbietern von Leasinggeschäften zum Einsatz. Im Rahmen eines Leasinggeschäfts beschafft und finanziert der Leasinggeber das Leasingobjekt und überlässt dieses gegen Zahlung eines Nutzungsentgelts dem Leasingnehmer (vgl. *Kratzer/Kreuzmair*, 2002, S. 16). Ein besonders populäres Beispiel sind Leasingverträge für Kraftfahrzeuge. Nach Ablauf des Nutzungsüberlassungsvertrags erhält der Leasinggeber das Fahrzeug in der Regel zurück. Dieses weist zwar einen positiven Nettoretourenwert auf, der sich durch die Kapitalbindungskosten allerdings laufend verringert. Darüber hinaus sind Kraftfahrzeuge für einen hohen Wertverlust im Zeitverlauf bekannt. Infolgedessen wird eine besonders schnelle Aufbereitung und Weitervermittlung des Leasingobjekts angestrebt und entsprechend flexibel und reaktionsschnell agiert.

2.3. Verlustminimierung bei hohem Wertverlust

Verfolgen die Retourenmanagement-Entscheidungsträger eine **Kostenführerschaftsstrategie** und sehen sich dabei sowohl mit einem **hohen Wertverlust** im Zeitverlauf als auch einem **negativen Nettoretourenwert** konfrontiert, stellt das Retourenmanagement eine finanziell unattraktive Unternehmensfunktion dar. Vordergründig erscheint es deshalb auf den ersten Blick effektiv, Retouren primär zu verhindern und zu vermeiden. Allerdings ist eine solche Verallgemeinerung unzulässig. Stattdessen hängt die Ausgestaltung der Retourenmanagementstrategie von dem Ergebnis dreier **Kostenvergleiche** ab (vgl. *Tab. 1*).

Vor der Anwendung von Retourenverhinderungsmaßnahmen mit Kompensation ist die zu gewährende Erstattung mit den Annahmekosten zu vergleichen, wobei diese dem Betrag des Nettoretourenwerts entsprechen. Eine Verhinderung stellt allein dann die ökonomisch bessere Alternative dar, wenn die Annahme- die Erstattungskosten überschreiten. Im Gegensatz dazu erhöhen Verhinderungsmaßnahmen ohne Kompensation einerseits den Rücksendeaufwand und steigern damit die Wahrscheinlichkeit, dass Kunden auf eine Retoure verzichten. Andererseits belasten diese die Kundenzufriedenheit und reduzieren dadurch das Kundenpotenzial,

d. h. die erwarteten zukünftigen Deckungsbeiträge. Im ungünstigsten Fall können Kunden durch eine restriktivere Retourenpolitik so verärgert werden, dass diese keine weiteren Bestellungen platzieren. Aus diesem Grund ist der Erwartungswert der entgangenen zukünftigen Deckungsbeiträge den Retourenannahmekosten gegenüber zu stellen. Lediglich wenn die Annahmekosten die Deckungsbeiträge übersteigen, ist der Rückgriff auf Verhinderungsmaßnahmen ohne Kompensation zielführend. Analog dazu tragen Vermeidungsaktivitäten nur zum Kostenminimierungsziel bei, wenn die Retourenbearbeitungs- die Vermeidungskosten übersteigen. Anderenfalls ist darauf zu verzichten.

Bei den restlichen Retouren überwiegen aufgrund des hohen Wertverlusts die Opportunitätskosten. Um diesen Rahmenbedingungen gerecht zu werden und die Kosten zu minimieren, sind wiederum **flexible** und **agile Strukturen** zu schaffen, die durch eine zeitnahe und dezentrale Bewertung einen Beitrag zur Verringerung der Retourendurchlaufzeit leisten.

Der Unterhaltungselektronik-Sparte der *Koninklijke Philips Electronics N.V.* gelang es, die Retourenquote durch eine Analyse der Retourengründe und eine Verschärfung der Rücknahmebedingungen signifikant zu reduzieren. Neben erfolgreichen Vermeidungs- und Verhinderungsmaßnahmen konnte für die verbleibenden Retouren die Verwertungsquote gesteigert werden. Da das Sortiment viele Produkte mit charakteristisch hohen Wertminderungen im Zeitverlauf aufweist, bspw. Computer, DVD-Brenner oder Digitalkameras, ist eine schnelle Bearbeitung besonders erfolgskritisch. Durch die genannten Maßnahmen sparte *Koninklijke Philips Electronics N.V.* bisher jährlich über 100 Millionen US-Dollar ein (vgl. *Sciarrotta*, 2003, S. 38).

2.4. Ertragsmaximierung bei geringem Wertverlust

Zeichnen sich die Rahmenbedingungen des Retourenmanagements durch eine übergeordnete **Kostenführerschaftsstrategie**, einen **positiven Nettoretourenwert** sowie einen **geringen Wertverlust** im Zeitverlauf aus, rücken die Bearbeitungskosten in den Gestaltungsfokus, die es unter der Ausnutzung von **Erfahrungskurveneffekten** zu minimie-

Potenzielle Maßnahme	Ergebnis des Kostenvergleichs	Handlungsempfehlung
Retourenverhinderung mit Kompensation	Erstattungskosten > Annahmekosten	Bearbeitung der Retouren
	Erstattungskosten < Annahmekosten	Verhinderung der Retouren
Retourenverhinderung ohne Kompensation	Erwartete entgangene zukünftige Deckungsbeiträge > Annahmekosten	Bearbeitung der Retouren
	Erwartete entgangene zukünftige Deckungsbeiträge < Annahmekosten	Verhinderung der Retouren
Retourenvermeidung	Vermeidungskosten > Annahmekosten	Bearbeitung der Retouren
	Vermeidungskosten < Annahmekosten	Vermeidung der Retouren

Tab. 1: Kostenvergleiche zur zielgerichteten Strategiegestaltung

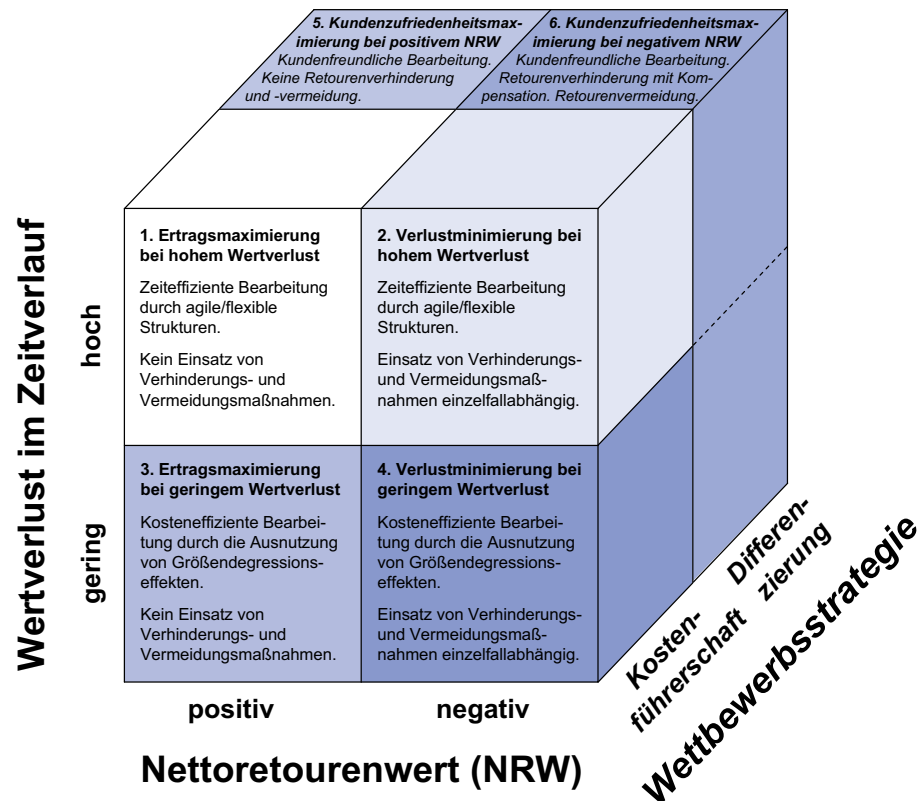


Abb. 2: Überblick über die Retourenmanagement-Basisstrategien

ren gilt. Durch eine Zentralisierung der Retourenbearbeitung lassen sich regionale Schwankungen im Retourenaufkommen ausgleichen. In der Folge steigt die Kapazitätsauslastung und der durchschnittliche Retourenkostensatz sinkt (vgl. Blackburn/Guide/Souza/Van Wassenhove, 2004, S. 13). Eine Bündelung von Einzeltransporten zu Sammeltouren unterstützt die Kostensenkungsanstrengungen. Die derart erzielten Effizienzsteigerungen erhöhen die durch das Retourenmanagement erwirtschafteten Ergebnisbeiträge. Auf Verhinderungs- und Vermeidungsmaßnahmen ist aufgrund des positiven Wertbeitrags der Retouren zu verzichten.

Ein Best Practice-Beispiel für die Ertragsmaximierung bei geringem Wertverlust stellt die *Philips Medizin Systeme GmbH* dar. Im Jahr 2007 investierte das Unternehmen sieben Millionen Euro in ein zentrales Retourenzentrum für Röntgenstrahler. Durch die Ausnutzung von Größendegressionseffekten erzielen nur 20 Mitarbeiter einen jährlichen Gewinnbeitrag für die *Philips Medizin Systeme GmbH* in Höhe von circa 10 Millionen Euro (vgl. Pfeiffer, 2009, S. 23).

### 2.5. Verlustminimierung bei geringem Wertverlust

Wird im Rahmen einer **Kostenführerschaftsstrategie** ein **negativer Nettoretourenwert** und ein **geringer Wertverlust** im Zeitverlauf beobachtet, ist zunächst der Einsatz von Verhinderungs- und Vermeidungsmaßnahmen durch die im Rahmen der Basisstrategie „Verlustminimierung bei hohem Wertverlust“ eingeführten **Kostenvergleiche** zu überprüfen. Für die verbliebenen Retouren sind kosteneffiziente Strukturen zu schaffen, die durch eine Zentralisierung des Bearbeitungsprozesses **Größendegressionseffekte** realisieren und so den Pfad zur Kostenführerschaft unterstützen.

Der Online-Shopping-Club *Vente Privée* setzt die beschriebene Basisstrategie erfolgreich ein. *Vente Privée* bietet Markenherstellern die Möglichkeit, Überproduktionen und Restposten im Rahmen zeitlich begrenzter Verkaufsaktionen an die Clubmitglieder zu verkaufen. Zur Verhinderung von Retouren appelliert das Unternehmen an die Kunden, aus Fairness gegenüber den nicht zur Verkaufsaktion zugelassenen Mitgliedern, freiwillig auf das Rückgaberecht zu verzichten. Darüber hinaus legt *Vente Privée* der Warenlieferung keinen Retourenschein bei. Eine Kontaktmöglichkeit für Retouren wird nicht offen kommuniziert. Die getroffenen Maßnahmen spiegeln sich in einer für Modeprodukte unterdurchschnittlichen Retourenquote von nur 5 Prozent wider (vgl. Krisch, 2008). Sollte ein Kunde die Ware trotzdem retournieren, geht diese einem zentralen Retourenzentrum zu, das die Rückgabe an den Markenhersteller vorbereitet.

### 2.6. Kundenzufriedenheitsmaximierung bei positivem Nettoretourenwert

Im Fall einer übergeordneten **Differenzierungsstrategie** verliert der Wertverlust im Zeitverlauf den Status eines Entscheidungskriteriums. Unter Beachtung des **positiven Nettoretourenwerts** ist sämtliches Handeln auf eine **Steigerung der Kundenzufriedenheit** auszurichten. Verhinderungs- und Vermeidungsmaßnahmen sind aufgrund des positiven Wertbeitrags der Retouren nicht zielführend. Ein besonderes Augenmerk ist auf die zeiteffiziente Retourenbearbeitung zu richten. Die Einrichtung multipler Kommunikationskanäle (z. B. Internet, Telefon, Post) erhöht die Beziehungsqualität und vermindert den Rücksendeaufwand. Zahlungen sind zügig und kulant anzuweisen.



## 2.7. Kundenzufriedenheitsmaximierung bei negativem Nettoretounenwert

Liegt bei einer übergeordneten **Differenzierungsstrategie** statt einem positiven ein **negativer Nettoretounenwert** vor, sind die Aktivitäten des präventiven Retourenmanagements nutzbringend, solange die Kundenzufriedenheit nicht negativ tangiert wird. Diese Anforderung erfüllen theoretisch Vermeidungs- und Verhinderungsmaßnahmen mit Kompensation. In der Praxis kommt die letztgenannte Option allerdings nur selten zum Einsatz, da die Gefahr einer Instrumentalisierung durch den Retourenversender besteht. Für die verbleibenden Retouren ist die Bearbeitung möglichst kundenfreundlich, d. h. einfach, transparent, zeiteffizient und kulant, zu gestalten.

Diese Basisstrategie verfolgen u. a. die Online-Schuhhändler *Zalando* und *Mirapodo*, die Kunden eine kostenlose Retourenhotline, eine schnelle Retourenbearbeitung und ein 100-tägiges Rückgaberecht zusichern. Damit übertreffen sie freiwillig die gesetzlichen Mindestanforderungen im Fernabsatzhandel.

## 3. Fazit

Der vorliegende Beitrag verdeutlicht, dass verallgemeinernde Aussagen zur Retourenstrategie kritisch zu hinterfragen sind. So ist z. B. die Retourenvermeidung keinesfalls stets das „beste Retourenmanagement“ (Dahms, 2002, S. 42). Vielmehr muss die Entscheidung **einzelfall-spezifisch**, bezogen auf die vorliegende Produkt/Markt-Kombination, getroffen werden. Da sich sowohl die Wettbewerbsstrategie, der Nettoretounenwert als auch der Wertverlust im Zeitverlauf ändern können, ist eine **Überprüfung** der gewählten Basisstrategie in **regelmäßigen Abständen** notwendig. Dabei dient das entwickelte Schema Entscheidungsträgern als **Orientierungshilfe**.

## Literatur

- Blackburn, J.D., V.D.R. Jr. Guide, G.C. Souza, L.N. Van Wassenhove, Reverse Supply Chains for Commercial Returns, in: California Management Review, Vol. 46 (2004), S. 6–22.
- Dahms, O., Retouren nicht zur Weihnachtszeit, in: Logistik Heute, 24. Jg. (2002), Nr. 12, S. 42–43.
- de Brito, M.P., R. Dekker, S.D.P. Flapper, Reverse logistics: a review of case studies, in: B. Fleischmann, A. Klose (eds.), Distribution Logistics: Advanced Solutions to Practical Problems, Berlin 2005, S. 243–282.
- Guide, V.D.R. Jr., G.C. Souza, L.N. Van Wassenhove, J.D. Blackburn, Time Value of Commercial Product Returns, in: Management Science, Vol. 52 (2006), S. 1200–1214.
- Hacker, W., Funktionalstrategieinformation, Lohmar, Köln 2007.
- Hungenberg, H., Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren, 5. Aufl., Wiesbaden 2008.
- Kratzer, J., B. Kreuzmair, Leasing in Theorie und Praxis – Leitfaden für Anbieter und Anwender, 2. Aufl., Wiesbaden 2002.
- Krisch, J., Von Vente-Privée lernen: Retourenquoten weit unter 5 %, in: <http://www.excitingcommerce.de/2008/08/von-vente-priv.html>, aufgerufen am 3. Mai 2010.
- Mollenkopf, D.A., E. Rabinovich, T.M. Laseter, K.K. Boyer, Managing Internet Product Returns: A Focus on Effective Service Operations, in: Decision Sciences, Vol. 38 (2007), S. 215–250.
- Norek, C.D., Returns Management: Making Order Out of Chaos,” in: Supply Chain Management Review, Vol. 6 (2002), No. 3, S. 34–42.
- O.V., Retouren, in: T. Hader, E. Winter (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Wiesbaden 2000, S. 2646.
- Pfeiffer, K., Erneuerbarer Gewinn, in: Logistik Heute, 31. Jg. (2009), H. 6, S. 22–23.
- Porter, M.E., Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, London 1980.
- Rogers, D.S., D.M. Lambert, K.L. Croxton, S.J. García-Dastugue, The Returns Management Process, in: The International Journal of Logistics Management, Vol. 13 (2002), S. 1–18.
- Sciarrotta, T., How Philips Reduced Returns, in: Supply Chain Management Review, Vol. 7 (2003), No. 6, S. 32–38.
- Stock, J., T. Speh, H. Shear, Many Happy (Product) Returns, in: Harvard Business Review, Vol. 80 (2002), No. 7, S. 16–17.
- Stock, J., T. Speh, H. Shear, Managing Product Returns for Competitive Advantage, in: MIT Sloan Management Review, Vol. 48 (2006), No. 1, S. 57–62.
- Thierry, M., M. Salomon, J.A.E.E. van Nunen, L.N. Van Wassenhove, Strategic issues in product recovery management, in: California Management Review, Vol. 37 (1995), S. 114–135.

# WiSt

**Schriftleitung:** Verantwortliche Redakteure: für Betriebswirtschaftslehre Prof. Dr. Michael Lingenfelder, Universität Marburg, FB02, BWL III, Universitätsstraße 24, 35032 Marburg, Telefon: 06421/282 37 63; für Volkswirtschaftslehre Prof. Dr. Norbert Berthold, Universität Würzburg, Sanderring 2, 97070 Würzburg, Telefon: 0931/31 29 25, Mitarbeiter: Dipl.-Kffr. Sina Schmal, Marburg, E-Mail: [sina.schmal@wiwi.uni-marburg.de](mailto:sina.schmal@wiwi.uni-marburg.de); Dipl.-Volksw. Jörg Rieger, Würzburg, E-Mail: [joerg.rieger@uni-wuerzburg.de](mailto:joerg.rieger@uni-wuerzburg.de).

Mit der **Annahme eines Manuskripts** zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind insbesondere auch die Befugnisse zur Einspeicherung in eine Datenbank sowie das Recht der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken im Wege eines photomechanischen oder eines anderen Verfahrens. Dem Autor verbleibt die Befugnis, nach Ablauf eines Jahres anderen Verlagen eine einfache Abdruckgenehmigung zu erteilen; ein Honorar hieraus steht dem Autor zu.

**Urheber- und Verlagsrechte:** Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch für die veröffentlichten Gerichtsentscheidun-

gen und ihre Leitsätze, denn diese sind geschützt, soweit sie vom Einsender oder von der Schriftleitung erarbeitet oder redigiert worden sind. Der Rechtsschutz gilt auch gegenüber Datenbanken und ähnlichen Einrichtungen. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsanlagen verwendbare Sprache, übertragen werden.

**Anzeigenabteilung:** Verlag C.H. Beck, Anzeigenabteilung, Wilhelmstraße 9, 80801 München; Postanschrift: Postfach 40 03 40, 80703 München, Telefon: Susanne Raff 089/3 81 89-601, Julie von Steuben 089/3 81 89-608, Bertram Götz 089/3 81 89-610, Telefax: 089/3 81 89-589. Disposition: Herstellung Anzeigen, technische Daten, Telefon: 089/3 81 89-598, Telefax: 089/3 81 89-589, [anzeigen@beck.de](mailto:anzeigen@beck.de). Verantwortlich für den Anzeigenteil: Fritz Leberh.

**Verlag:** C.H. Beck oHG, Wilhelmstraße 9, 80801 München, Telefon: 089/381 89-0, Telefax: 5215085 beck d. Telefax: 089/38 18 93 98, Postbank: München, Kto. 6229-802, BLZ 700 100 80. Der Verlag ist oHG. Gesellschafter sind Dr. Hans Dieter Beck und Dr. h. c. Wolfgang Beck, beide Verleger in München.

**Erscheinungsweise:** Monatlich.

**Bezugspreise 2011:** Halbj. € 68,- (darin € 4,45 MwSt.), Jahrestei und -register sind nur noch mit dem jeweiligen Heft lieferbar.

**Vorzugspreis** für Studenten (fachbezogener Studiengang, gegen Nachweis) € 45,- (darin € 2,94 MwSt.).

**Einzelheft:** € 12,60 (darin € 0,82 MwSt.) jeweils zuzüglich Versandkosten.

Nicht eingegangene Exemplare können nur innerhalb von 6 Wochen nach dem Erscheinungstermin reklamiert werden.

**Bestellungen** nehmen entgegen: jede Buchhandlung und der Verlag.

**Abo-Service:** Tel.: 089/381 89-750. Fax: 089/381 89-358. E-Mail: [bestellung@beck.de](mailto:bestellung@beck.de).

**Abbestellungen** müssen 6 Wochen vor Halbjahresschluss erfolgen.

**Adressenänderungen:** Teilen Sie uns rechtzeitig Ihre Adressenänderungen mit. Dabei geben Sie bitte neben dem Titel der Zeitschrift die neue und die alte Adresse an. Hinweis gemäß § 7 Abs. 5 der Postdienst-Datenschutzverordnung: Bei Anschriftenänderung des Bezieher kann die Deutsche Post AG dem Verlag die neue Anschrift auch dann mitteilen, wenn kein Nachsendeantrag gestellt ist. Hiergegen kann der Bezieher innerhalb von 14 Tagen nach Erscheinen dieses Heftes beim Verlag widersprechen.

**Satz:** FotoSatz Pfeifer GmbH, 82166 Gräfelfing.

**Druck:** Druckerei C.H. Beck, Bergerstr. 3, 86720 Nördlingen.