



Bluemont Industry Report - April 2024

Die Rückwärtslogistik als signifikanter Enabler der Circular Economy

**Warum eine effiziente Rückwärtslogistik erfolgskritisch
für die Kreislaufwirtschaft ist**



Die Rückwärtslogistik als signifikanter Enabler der Circular Economy

Warum eine effiziente Rückwärtslogistik erfolgskritisch für die Kreislaufwirtschaft ist

Die Rückwärtslogistik erlebt in produzierenden Unternehmen einen grundlegenden Wandel. Während sie in der Vergangenheit häufig nur als kostenintensives Beiwerk gesehen wurde, um beispielsweise situativ Lieferfehler zu korrigieren oder Gewährleistungsfälle abhandeln zu können, wird sie in Zukunft ein wesentlicher strategischer Wettbewerbsfaktor sein. Beispielsweise ist ohne eine effiziente und leistungsfähige Rückwärtslogistik an Circularity nicht zu denken. Damit ist sie für die produzierende Industrie der Enabler für nachhaltige Geschäftsmodelle in der Zukunft.

Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass viele produzierende Unternehmen den Fokus weiterhin auf Aktivitäten in der Vorwärtslogistik richten. Die Folge: Ineffizienzen werden nicht erkannt und können nicht konsequent behoben werden. Dabei lassen sich mit einer robusten und effizienten Rückwärtslogistik die Bearbeitungszeiten um bis zu 50 % reduzieren sowie Kosten um bis zu 25 % senken. Unternehmen bietet sich jetzt die Chance, die eigenen Strukturen, Prozesse und Lösungen zu hinterfragen und Optimierungen anzustoßen. Das Zielbild ist eine zukunftsfähige, robuste und schlanke Rückwärtslogistik.

Die Rückwärtslogistik wird immer stärker gefordert - bietet aber auch immenses Potenzial für Kosteneinsparungen

Die Schließung von Teilkreisläufen und die Etablierung einer zirkulären Wirtschaft wird zunehmend von Politik und Gesellschaft gefordert. Die Anzahl an Gesetzen und Regularien, die Unternehmen sowohl verpflichtet, Nachhaltigkeit in der gesamten Prozesskette durchzusetzen, als auch Nachhaltigkeitsinitiativen fördert, nimmt kontinuierlich zu. Auf nationaler Ebene werden mit dem Lieferketten- und dem Kreislaufwirtschaftsgesetz Rahmenbedingungen für Recycling, Entsorgung und

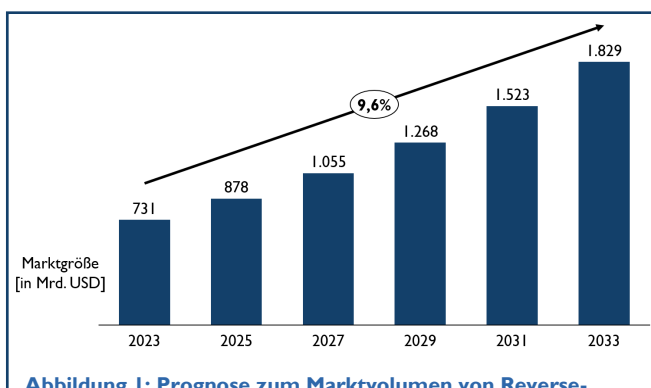


Abbildung 1: Prognose zum Marktvolumen von Reverse-Logistics-Dienstleistungen im Zeitraum von 2023 bis 2033

Rückführung von Produkten in den Wirtschaftskreislauf produzierender Unternehmen festgelegt. Auf europäischer Ebene werden diese Gesetze um Verpackungsrichtlinien sowie branchenspezifische Regularien (z.B. Altfahrzeuge- oder Elektronik-Altgeräte-Richtlinie) ergänzt.

Auch Händler und Endkunden erwarten zunehmend eine reibungslose und zügige Abwicklung ihrer Retouren. Ein einfacher und transparenter Rücknahmeprozess bietet dabei die Chance, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und einen positiven Kundenkontakt aufrecht zu erhalten.

Die Erschließung zusätzlicher Geschäftsfelder, z.B. durch den Verkauf aufbereiteter Produkte, sowie eine gesteigerte Markenreputation stellen weitere Vorteile dar.

Weiterhin kann sich die Rückwärtslogistik für produzierende Unternehmen aber auch im Hinblick auf Effizienz und Versorgungssicherheit auszahlen. Die mit ihr verbundene ressourcenschonende Produktionsweise benötigt weniger kritische Rohmaterialien, verlängert den Produktlebenszyklus einzelner Komponenten und Produkte und kann zu Kosteneinsparungen durch die Reduktion des Bedarfs an teuren Rohmaterialien führen.

Die bisherigen Ausführungen zeigen: Die Rückwärtslogistik stellt einen strategischen Wettbewerbsfaktor dar. Ihre Bedeutung wird auch in Zukunft weiter zunehmen. Dies zeigen auch Prognosen, die von in den nächsten Jahren steigenden Transport- und Handlingvolumen in der Rückwärtslogistik (siehe Abbildung 1) ausgehen. Für Unternehmen erhöhen sich mit steigenden Mengen aber auch die Kosten. Der Druck, Einsparungen zu erzielen und die Rückführungslogistik auf Nachhaltigkeit auszurichten, wächst. Gerade dies eröffnet Unternehmen jedoch auch neue Chancen, um mit gezielten Maßnahmen immense Einsparungen realisieren zu können.

Welche Herausforderungen Operational Excellence in der Rückwärtslogistik verhindern

Die Rückwärtslogistik steht entgegen der Vorwärtslogistik und beschreibt den Prozess, bei dem ein Hersteller zuvor gelieferte Produkte, Teile oder Komponenten vom ursprünglichen Verwendungsort zurücknimmt. Während in der Vorwärtslogistik große, planbare Mengen hochwertiger Produkte einheitlicher Qualität prozessiert werden und damit detaillierte Bedarfsprognosen möglich sind, hat die Rückwärtslogistik größtenteils mit einzelnen Reklamationen, fehlerhaften Produkten, Altteilen oder End-of-Life-Produkten zu kämpfen, die auf Bedarf vom Kunden zurückgenommen und prozessiert werden müssen.

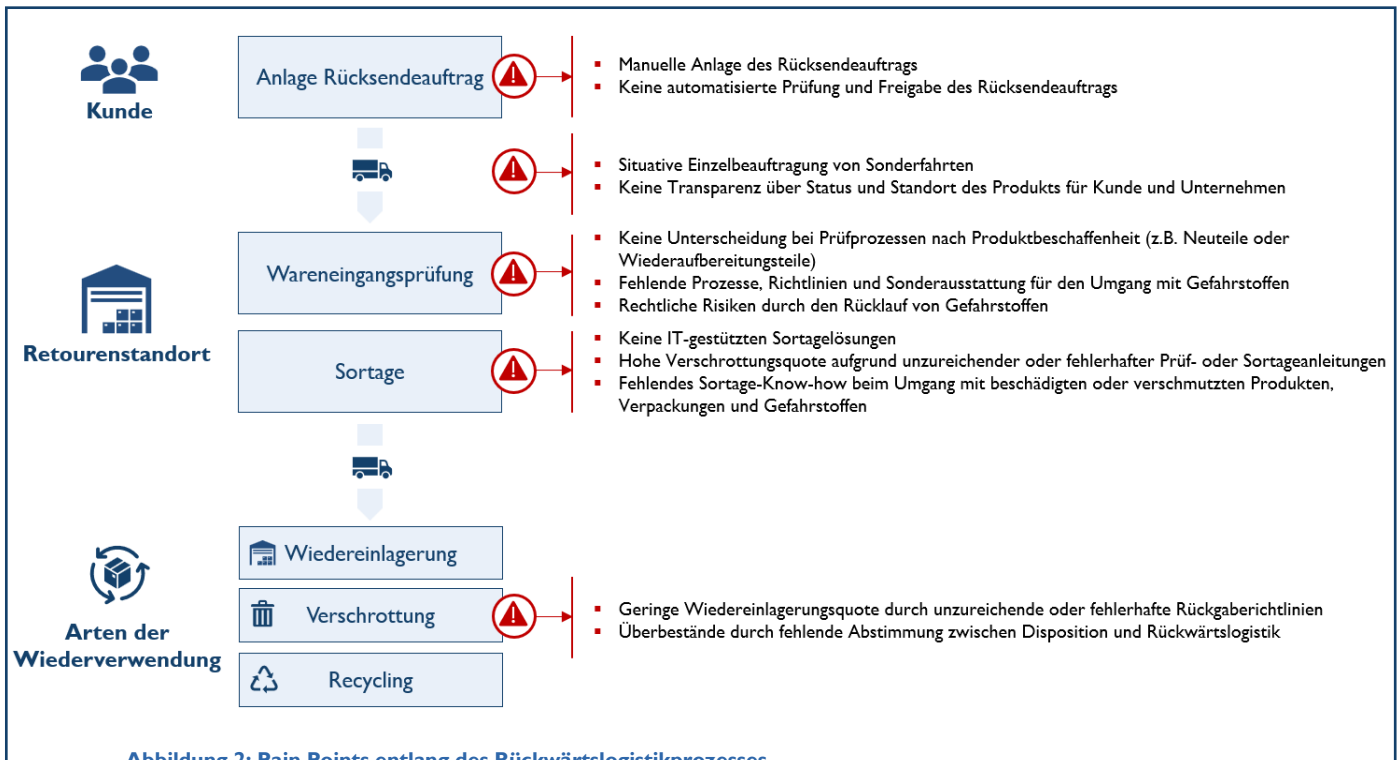


Abbildung 2: Pain Points entlang des Rückwärtslogistikprozesses

Anzahl und Zeitpunkt der abzuwickelnden Produkte können nur schwer prognostiziert werden, wodurch Unternehmen u.a. ein hohes Maß an Flexibilität abverlangt wird. Optimierungen der Rückwärtslogistik müssen getrennt von der Vorwärtslogistik betrachtet werden. Die in Abbildung 2 dargestellten Pain-Points treten in der Praxis häufig auf und haben großen Einfluss auf die Effizienz der Rückwärtslogistik.

Manuelle Anlage und Prüfung von Rücksendeaufträgen: Bereits bei Anlage des Rücksendeauftrags durch den Kunden können Hürden auftreten. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn keine geeigneten Systeme zur Auftragsanlage in einem IT-basierten Workflow vorhanden sind und die Anlage manuell erfolgt, z.B. per E-Mail oder mit Hilfe von generischen Rücksendeformularen. Für Unternehmen ist die Folge dann eine manuelle Prüfung. Zusätzliche Aufwände entstehen, wenn z.B. zur Auftragsprüfung keine definierten Regeln Anwendung finden (Einzelfallprüfung) oder wenn IT-Unterstützung fehlt, z.B. zur Dokumentation oder Automatisierung von Kundenrückmeldungen.

Ineffizienzen im bestehenden Transportnetzwerk: Ist der Auftrag angelegt, folgt in der Regel die zügige Abholung mittels geeigneter Transportdienstleister. Ineffizienzen können aufgrund fehlender Bündelung von Transportmengen, eines unzureichenden Volumen-Forecasts sowie durch situative Einzelbeauftragungen für Transporte in der Rückwärtslogistik entstehen.

Herausforderungen beim Wareneingang am zentralen Retourenstandort: Kommt die Ware nach dem Transport an einem Retourenstandort an, besteht die Gefahr, dass Prozesse und Strukturen am Standort selbst nicht ausreichend differenziert betrachtet werden, weil z.B. eintreffende, teils stark unterschiedliche Waren mit einem einheitlichen Prüfprozess abgefertigt werden. Ohne Unterscheidung, z.B. nach Produktbeschaffenheit, werden alle eintreffenden Produkte prozessiert. Dadurch erhöhen sich Durchlaufzeiten und das Risiko für Prozessfehler steigt.

Fehlende Strukturen beim Sortageprozess: Erschwert wird die Prüfung zusätzlich durch das Fehlen eines IT-gestützten Sortagetools sowie nicht eindeutig definierten Sortageanleitungen, sodass Waren mit hohem manuellem Aufwand sortiert werden müssen oder eine hohe Ausschussquote entsteht. Zudem hat sich in der Praxis neben den in Abbildung 2 punktuell auftretenden Risiken gezeigt, dass entlang des gesamten Rückführungsprozesses erhebliche Ineffizienzen durch den fehlenden Einsatz ausgewählter und aufeinander abgestimmter IT-Systeme und -Tools vorhanden sind. Daneben mangelt es regelmäßig an einem fehlenden Monitoring und Kostencontrolling über alle Prozessbeteiligten hinweg. Die notwendigen zentralen Stellhebel, mit denen eine nachhaltige und erfolgreiche Optimierung Ihrer Rückwärtslogistikaktivitäten gelingt, werden Ihnen in diesem Whitepaper aufgezeigt.



Abbildung 3: Bluemont Erfolgsfaktoren einer effizienten Rückwärtslogistik

Stellhebel zur Realisierung von Einsparpotenzialen

Neben Verbesserungen im operativen Prozess an den Lagerstandorten können u.a. integrierte IT-Systeme und standardisierte Prozesse sowie ein erprobtes Transportkonzept dabei helfen, die Performance in der rückläufigen Teilekette signifikant zu steigern. Im Folgenden werden die 7 zentralen Faktoren einer nachhaltig erfolgreichen Rückwärtslogistik zusammengefasst (siehe Abbildung 3).

▲ **Definition von Strategie und Zielen in der Rückwärtslogistik:** Unternehmen müssen vorab klar definieren, welche strategischen Ziele mit den Rückwärtslogistik-Aktivitäten erreicht werden sollen. Denkbar ist beispielsweise, dass ausschließlich für einzelne Customer-Service-Leistungen wie Reparaturen Produkte auf Bedarf durch den Kunden eingesendet werden können. Die Rückwärtslogistik kann allerdings auch ein aktiver Enabler für das Geschäftsmodell werden, wenn das Angebot mit Circularity-Produkten erweitert wird. Dabei gilt: Die Ziele und die Strategie der Rückwärtslogistik müssen stets mit den Zielen und der Strategie des Unternehmens abgestimmt sein.

▲ **Einführung von Return Use Cases:** Als Grundlage für effektive und effiziente Return Operations ist es zielführend, Return Use Cases unternehmensweit zu formulieren. Für Unternehmen bieten sich eine Vielzahl von Möglichkeiten an, diese passend auf ihr Geschäftsmodell zu definieren, z.B. hinsichtlich der Wiederverwendung, der Motivation für die Rücksendung, der Produktart oder die -beschaffenheit oder auch anhand organisatorischer Kriterien (z.B. nach

Business Units). Sie müssen sich dabei auf die Return Use Cases fokussieren, bei denen sie einen eindeutigen Mehrwert erwarten. Entscheidend ist, dass die gewählten Return Use Cases entlang des gesamten Rückwärtslogistikprozesses konsequent umgesetzt und operativ abgesichert werden (z.B. durch IT-Tools, Labeling und Arbeitsanweisungen), um Prozessstandardisierungen und Einsparungspotenziale realisieren zu können.

▲ **Festlegung der Rücksendeumfänge und Kommunikation von transparenten Rücknahmeprozessen:** Eine konkrete Definition von Rücksendeleistungen und -umfängen ist ein wichtiger Hebel zur Optimierung der Rückwärtslogistik im Detail. Die Ansätze sind hierbei vielfältig und können z.B. betriebswirtschaftliche oder technische Kriterien (z.B. keine Rücknahme von Gefahrstoffen) umfassen. Beispielsweise können Unternehmen spezifische Wertgrenzen einführen, um eine Rückholung von geringwertigen Teilen auszuschließen, deren Prozessierung Kosten oberhalb des Wiederverkaufswerts verursachen. Ferner müssen, um Kunden optimal durch den Rücksendeprozess führen zu können, klare Richtlinien festgelegt und dem Kunden kommuniziert werden.

Weiterhin dienen diese Richtlinien z.B. auch dazu, Streitfälle mit Kunden proaktiv vermeiden zu können, sollten Rücksendungen durch den Hersteller abgelehnt werden. Dem Kunden können in diesem Fall die Gründe anhand transparenter Richtlinien aufgezeigt und kostenintensive Kulanzzahlungen zur Sicherung der Kundenbeziehung abgewendet werden.

▲ **Aufbau integrierter IT-Systeme und -Tools:** Eine durchdachte, integrierte IT-Systemlandschaft ist essenziell, um die einzelnen Stakeholder im Prozess miteinander verbinden und Effizienzen in der Rückwärtslogistik heben zu können. Neben einem Lagerverwaltungssystem (WMS), das die Echtzeitverfolgung von Waren ermöglicht, empfiehlt sich die Implementierung eines Bestandsverwaltungssystem (IMS), sodass ein Überblick über zurückgegebene Produkte oder Altteile zu jeder Zeit gewährleistet ist. WMS- und IMS-Systeme, die eine gesamte Prozesskette abbilden können, beschleunigen die Planung der weiteren Verwendung und tragen damit sowohl zur Reduzierung unnötigen Abfalls als auch zur Lagerflächenoptimierung bei. Neben den genannten Systemen kann es in den einzelnen Prozessschritten der Rückwärtslogistik empfehlenswert sein, die folgenden IT-Systeme zu implementieren:

Kundeninterface für Rücksendeaufträge: System zur Anlage von Retouren, das über Schnittstellen zu Spediteuren und Lagerstandorten verfügt

Automatisierte, IT-gestützte Prüfung von Rücksendeaufträgen auf Basis definierter Regeln, z.B. mit Hilfe von Robotic Process Automation (RPA)

Transportmanagement: Track & Trace zur lückenlosen Warennachverfolgung, Zeitfenstersteuerung zur Planung der Anlieferung am Retourenstandort

Lagerstandort: WMS und IMS, Interface zwischen Lagerbetreiber und Hersteller, bei Recycling- oder Remanufacturing-Anwendungsfällen kann ein IT-gestütztes Sortagetool zur Identifikation und Sortierung eingehender, technisch komplexer Retouren eine sinnvolle Ergänzung sein

Anbindung von Senken z.B. zur Wiederaufbereitung oder zum Recycling nach Lagerung und Sortage mittels eines Tools zur Bestellabwicklung zum effizienten Schließen des Teilkreislaufs

Dabei muss sich ein Unternehmen generell die Frage stellen, inwieweit eigene Systeme entwickelt werden oder auf bestehende Logistik-Tools von Dienstleistern zurückgegriffen wird. Diese Make-or-Buy-Entscheidung ist von strategischer Bedeutung, da bei Eigenentwicklung zwar entsprechendes Know-how aufgebaut wird und die Abhängigkeit von einem Fremdsystem sinkt, jedoch auch entsprechende Kompetenzen und Kapazitäten innerhalb des Unternehmens vorhanden sein müssen.

▲ **Nutzung von Transportsynergien:** Da Transporte einen wesentlichen Teil der Rückwärtslogistik ausmachen, sollten Unternehmen ein effizientes Transportnetzwerk aufbauen und nutzen. Damit das gelingt, muss Transparenz über die vorhandenen

Waren- und Materialflussströme herrschen sowie eine durchdachte Routenplanung durchgeführt werden. Im besten Fall lassen sich durch eine auslastungsorientierte Konsolidierungsplanung die Transportkosten um bis zu 30% senken. Konkret bietet sich an, dass Unternehmen in den Verhandlungen mit den Transportdienstleistern Vorwärts- und Rückwärtslogistikvolumen bündeln und das Gesamtvolumen in der Vertragsverhandlung berücksichtigen sowie eine Einzelbeauftragung verhindern. Gerade für produzierende Unternehmen mit einer hohen Anzahl an Auslieferungen und vielen Retouren von Händlern oder Endkunden lassen sich damit Synergien heben (z.B. über ganzheitliche Rahmenverträge oder durch Milkrun-Konzepte).

▲ **Standardisierung und Digitalisierung von Prozessen:** Zur Vermeidung von Komplexitäten und Ineffizienzen ist es empfehlenswert, die Rücknahme-prozesse bestmöglich zu standardisieren. Dies betrifft nicht nur physische Prozesse wie den Transport oder die Begutachtung von Rücksendewaren, sondern auch die begleiteten administrativen Prozesse, wie die Gutschrift der dem Kunden entstandenen Kosten. Standardisierte Prozesse bieten die Chance, Digitalisierungspotenziale effizient zu heben. Typische Use Cases sind beispielsweise Prozessautomatisierungen bei der Gutschrift von Kosten an Kunden oder die automatisierte Erstellung von Wareneingangsbestätigungen bei Rücksendungen.

▲ **Etablierung von KPIs zur Kostenkontrolle und zum Monitoring:** Zur Messung von Erfolg und Effizienz aller implementierten Rückwärtslogistik-Maßnahmen sollten geeignete Key Performance Indicators (KPIs) herangezogen werden. Mit einem umfassenden Monitoring entlang des gesamten Rückführungsprozesses lassen sich gezielt Schwachstellen identifizieren und Verbesserungspotenziale aufdecken. Dabei empfiehlt sich die Nutzung eines Dashboards. Die mitunter wichtigste Kennzahl dabei ist die Kundenzufriedenheit, um Akzeptanz und Transparenz über die durchgeführten Rückführungsmaßnahmen zu erhalten. Weitere wichtige Kennzahlen sind unter anderem:

- **Bearbeitungszeit** der Retouren
- **Rücksendekosten** pro Produkt, Return Use Case oder Position
- **Abwicklungsgenauigkeit**
- **Bestandsverlustquote**
- **Wiederverkaufszeit** retournierter Produkte
- **Umweltauswirkungen** (z.B. CO₂-Ausstoß, Abfallaufkommen, Recyclingquoten)

Wie die Verankerung von Reverse Logistics Excellence im Unternehmen gelingen kann

Mit einfachen Maßnahmen können vorhandene Pain-Points beseitigt werden. Unternehmen müssen verstehen, dass diese Transformationen im Rückführungsprozess notwendig sind. Denn die Rückwärtslogistik ist mehr als eine beiläufige Pflichtaufgabe. Bei effizienter Ausführung ist sie wichtiger Enabler für ein nachhaltiges Wirtschaften und gleichermaßen *der* strategische Wettbewerbsvorteil für diejenigen Unternehmen, die sich *jetzt* dafür entscheiden, ihre Logistikkette auf zirkuläres Wirtschaften auszurichten.

Die Optimierung der Rückwärtslogistik in einem Unternehmen ist jedoch nicht mit einem einmaligen Projekt abgeschlossen. Vielmehr müssen Unternehmen langfristig und kontinuierlich die Prozesse und Strukturen hinterfragen und verbessern, um beispielsweise auf ein sich veränderndes Geschäft oder neue regulatorische Anforderungen reagieren zu können. Dabei kann es sinnvoll sein, die Optimierung der Rückwärtslogistik auch organisatorisch im Unternehmen zu verankern. Dies kann beispielsweise durch ein eigenständiges Center of Excellence für die Rückwärtslogistik erfolgen, dessen Aufgabe die nachhaltige und langfristige Weiterentwicklung der Prozesse in der Reverse Logistics ist.

ÜBER BLUEMONT CONSULTING



Bluemont Consulting ist eine unabhängige, internationale Managementberatung.

In sich schnell wandelnde Industrien helfen wir unseren Kunden, zukünftigen Herausforderungen der Märkte zu begegnen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und den Unternehmenswert zu steigern. Dabei begleiten wir unsere Kunden von der Strategieentwicklung bis hin zur erfolgreichen Umsetzung und orientieren uns dabei stets an unserer unternehmerischen Prägung. Über unser internationales Netzwerk mit eigenen Standorten und Partnerbüros können wir unsere Kunden global betreuen.

Zu unseren Kunden zählen sowohl globale Konzerne, mittelständische Unternehmen, „Hidden Champions“ als auch Startup-Unternehmen. Darüber hinaus betreuen wir Private-Equity-Unternehmen bei der Transaktionsunterstützung sowie bei der Leistungsverbesserung der Portfoliounternehmen.

Unsere Partner und Berater verfügen über einen umfangreichen Erfahrungsschatz aus Zahlreichen Beratungsprojekten, langjährige Erfahrungen in Top-Management-Beratungsunternehmen sowie durch fundierte Praxiserfahrungen aus Führungspositionen in der Industrie.

Sprechen Sie uns gerne an, wir unterstützen Sie gerne und bringen unser Branchenwissen und methodisches Know-how gerne bei Ihren Aufgaben ein.

ANSPRECHPARTNER



Jürgen Lukas

Geschäftsführer

Mobil: +49 174 30 500 30

E-Mail: juergen.lukas@bluemont-consulting.com



Sebastian Haaf

Principal

Mobil: +49 163 67 933 63

E-Mail: sebastian.haaf@bluemont-consulting.com



Philipp Mikat

Manager

Mobil: +49 151 50 929 631

E-Mail: philipp.mikat@bluemont-consulting.com



Raphael Siegl

Consultant

Mobil: +49 160 95 828 024

E-Mail: raphael.siegl@bluemont-consulting.com





Bluemont Consulting GmbH

Am Tucherpark 4
80538 München

QUELLEN

Bluemont Projekt-Analysen

BMU (2024). Produktverantwortung - zuletzt aufgerufen am 23.04.2024.

<https://www.bmu.de/themen/kreislaufwirtschaft/abfallpolitik/produktverantwortung>

Böhme, R. & Hanekamp, J. (2022). Künstliche Intelligenz: Wie KI die Routenplanung in der Logistik optimiert - zuletzt aufgerufen am 23.04.2024.

<https://www.mm-logistik.vogel.de/wie-ki-die-routenplanung-in-der-logistik-optimiert-a-9dc0ec16efc8037c17e5cf58cc4ee56f/>

DHL (2023). Was ist Reverse Logistics? - zuletzt aufgerufen am 23.04.2024.

<https://www.dhl.com/discover/de-at/logistics-advice/essential-guides/what-is-reverse-logistics>

FasterCapital (2024). Reverse Logistics. - zuletzt aufgerufen am 23.04.2024.

<https://fastercapital.com/de/startup-thema/Reverse-Logistics.html>

Newcastle Systems (2022). Common Reverse Logistics Challenges. - zuletzt aufgerufen am 23.04.2024.

<https://www.newcastlesys.com/blog/common-reverse-logistics-challenges>

Nova One Advisor (2024). Reverse Logistics Market Size. - zuletzt aufgerufen am 23.04.2024.

https://www.novaoneadvisor.com/report/reverse-logistics-market?trk=article-ssr-frontend-pulse_little-text-block

Royale International (2022). A Complete Guide to Implement Reverse Logistics. - zuletzt aufgerufen am 23.04.2024.

<https://www.royaleinternational.com/2022/01/a-complete-guide-to-implement-reverse-logistics/>

Vela, R. (2023). Reverse Logistics: Collecting and Managing End-of-Life Products. - zuletzt aufgerufen am 23.04.2024.

<https://www.linkedin.com/pulse/reverse-logistics-collecting-managing-end-of-life-products-vela-yk0mc/>

Wildemann, H. & Niemeyer A. (2007). Das Milkrun-Konzept: Logistikkostensenkung durch auslastungsorientierte Konsolidierungsplanung. - zuletzt aufgerufen am 23.04.2024.

https://web.archive.org/web/20070927222735/http://www.tcw.de/tcw_VI/uploads/html/publikationen/aufsatz/files/Logistikkostensenkung_Milkrun_Niemeyer.pdf