

Akademische/r Handelsmanager/in MSc Handelsmanagement

Ing. Wolfgang Oberchristl, MBA



Top Händler und Konsumgüterhersteller (Umsatz gerundet in Mrd. USD)

Handelsunternehmen		Konsumgüterhersteller		
1.	Walmart (USA)	485	1. Nestlé AG (CH)	91
2.	Amazon (USA)	188	2. P & G (USA)	65
3.	Costco (USA)	129	3. PepsiCo (USA)	63
4.	Walgreens Boots Alliance (USA)	118	4. A. D. Midland (USA)	61
5.	Kroger (USA)	115	5. Unilever (UK'NL)	60
6.	Schwarz Gruppe (DE)	107	6. JBS (BRA)	51
7.	Home Depot (USA)	101	7. AB-Inbev (BE)	46
8.	Carrefour (FR)	91	8. Tyson Foods (USA)	40
9.	Aldi (DE)	83	9. Coca-Cola (USA)	34
10.	CVS Health (USA)	81	10. L'Oréal (FR)	29
11.	Tesco (UK)	75	11. Philip Morris (USA)	29
12.	Aeon (JPN)	75	12. Kraft (USA)	26
13.	Target (USA)	72	13. Mondelez (USA)	26
14.	Rewe Gruppe (DE)	68	14. B. A. Tobacco (OK)	26
15.	Edeka (DE)	65	15. Heineken Holding (NL)	24
16.	Ahold Delhaize (NL)	63	16. Danone (FR)	24
17.	Seven & I (JPN)	54	17. Suntory (JPN)	21
18.	Auchan (FR)	52	18. WH Group (CN)	21
19.	Casino (FR)	51	19. Altria Group (USA)	19
20.	Metro (DE)	48	20. Japan Tobacco (JPN)	19

Umsatz, Betriebe und Beschäftigte im Groß- und Einzelhandel*

	Deutschland	Österreich	Schweiz
Großhandel			
Umsatz (in Mio. EUR)	1.154.387	149.210	212.111
Anzahl an Unternehmen	152.848	25.263	ca. 29.000
Zahl der Beschäftigten	1.864.927	180.246	203.900
Einzelhandel			
Umsatz (in Mio. EUR)	513.300	66.590	91.900
Anzahl an Unternehmen	338.742	41.698	ca. 32.000
Zahl der Beschäftigten	3.705.195	290.025	242.100

* Ohne Handel mit Kraftfahrzeugen und Apotheken.

Umsatzanteile nach Branchen/Warenbereichen in Deutschland (in Mrd. EUR)

	Umsatz 2011	Umsatz 2017
Nahrungs- und Genussmittel, Reinigung, Kosmetik	207,70	231,90
Haushalts- und persönlicher Bedarf und Freizeit	47,80	54,10
Büro, Informations-, Unterhaltungselektronik, Bild-/Tonträger	49,20	52,30
Baumarktspezifisches Sortiment	48,00	50,60
Bekleidung, Schuhe, Textilien	48,20	43,70
Möbel, Haushaltselektrogeräte und Lampen	35,00	39,10

Entwicklung des deutschen Warenexports

Jahr	1970	1980	1990	2000	2005	2010	2015	2016	2017
Mrd. EUR	64,053	179,120	328,651	597,455	786,200	951,959	1.193,555	1.199,610	1.278,900

Marktanteile von Verbundgruppen in Deutschland nach Branchen

Baustoff-EH	Möbel-EH	Optiker	LEH	Parfümerie	Sport-EH	Pharma-GH	Elektro-EH	DIY	Bekleidungs-EH
78%	63%	59%	55%	34%	34%	30%	25%	18%	15%

Schätzung der Marktanteile des E-Commerce im Jahr 2025 in Deutschland

	Technik & Medien	Sport & Freizeit	Fashion & Lifestyle	Garten & Heimwerken	Einrichten & Wohnen	Lebensmittel & Drogerie
Online	30,2%	32,7%	32,7%	14,8 %	16,1%	4,9 %
Offline	69,8%	67,3%	67,3%	85,2%	83,9 %	95,1%

Preisunterschiede zwischen der Schweiz und ihren Nachbarländern bei ausgewählten Konsumgütern (Schweiz Index 100)



	Nahrungsmittel	Alkohol/Tabak	Bekleidung
Schweiz	100,0	100,0	100,0
Österreich	71,1	71,1	71,3
Frankreich	64,7	81,3	72,7
Italien	64,7	75,8	72,7
Deutschland	61,3	74,2	74,6



Lebensmittel-Detailhandel zwischen Jahr 2000 und 2015

	2000	2005	2010	2015	Differenz 2000 - 2015
Anzahl Verkaufsstellen	5.802	4.652	4.382	4.147	-1.655
Verkaufsfläche (Mio. qm) Umsätze	2,5	2,5	2,7	3,1	0,6
Gesamtumsätze (Mrd. CFH)	29,5	32,3	37,6	39,3	9,8
Umsatz pro Verkaufsstelle (Mio. CFH)	5,08	6,94	8,58	9,47	4,39

	2000	2005	2010	2015	2016	2017
Verfügbares Einkommen	1.300.130	1.451.670	1.561.660	1.753.670	1.804.980	1.873.250
Privater Verbrauch	1.209.430	1.451.670	1.446.270	1.630.470	1.674.390	1.732.750

Modellrechnung zur Bevölkerungsentwicklung in Deutschland (Angaben in %)



	1950	1970	1990	2010	2015	2030*	2060*
60 Jahre und älter	14,6	20,0	20,4	26,3	27,4	34,6	38,2
20-59 Jahre	55,0	50,0	57,9	55,3	54,3	47,8	45,4
unter 20 Jahre	60,4	30,0	21,7	18,4	18,3	17,6	16,4
Bevölkerung (in Mio.)	69,3	78,1	79,8	81,8	82,2	80,9	73,1

Entwicklung des verfügbaren Einkommens und des privaten Verbrauchs in Österreich (in Mio. EUR)



	2000	2005	2010	2015	2016	2017
Verfügbares Einkommen	174.514	208.414	243.587	276.970	286.941	289.539
Privater Verbrauch	121.490	137.560	158.460	180.770	183.980	192.697

Modellrechnung zur Bevölkerungsentwicklung in Österreich

	1950	1970	1990	2010	2015	2030*	2060*
60 Jahre und älter	10,4	14,0	15,1	17,6	18,5	23,2	28,7
20-59 Jahre	60,2	55,0	57,3	61,5	61,9	57,5	47,4
unter 20 Jahre	29,4	31,0	27,6	20,9	19,6	19,3	18,7
Bevölkerung (in Mio.)	6,9	7,5	7,7	8,4	8,6	9,3	9,8

Entwicklung des verfügbaren Einkommens und des privaten Verbrauchs in der Schweiz (in Mio. EUR bzw. CHF)

	2000	2005	2010	2015	2016
Verfügbares Einkommen	295.433	300.102	364.363	406.619	418.706
Privater Verbrauch	266.000	298.150	330.590	348.130	350.650

Entwicklung der Internet-Nutzung in DACH-Ländern (Internetnutzer in %)

	2000	2004	2008	2012	2016	2017
Deutschland	22,3	43,3	52,0	66,4	70,2	72,3
Österreich	26,2	46,5	69,7	78,3	82,3	84,6
Schweiz	39,0	66,3	81,1	87,5	88,4	89,0

Entwicklung des Online-Shopping in DACH-Ländern (in Mrd. EUR bzw. CHF)



	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2017
Deutschland	8,4	12,6	20,2	28,0	35,6	44,2	48,9
Österreich	1,2	1,7	2,2	2,7	3,1	3,4	3,6
Schweiz	3,0	3,6	5,0	5,7	6,7	7,8	8,6

Online-Umsätze wichtiger Warengruppen/Branchen und Prognose im Jahr 2025 in Deutschland (in Mrd. EUR und in %)

	2014	2017	2025
Fashion und Lifestyle	11,8	18,9	32,7
Sport und Freizeit	2,8	20,2	32,7
Technik und Medien	9,9-3,4	20,9	30,2
Einrichten und Wohnen	23,8	7,8	16,1
Garten und Heimwerken	1,8	7,9	14,8
Lebensmittel und Drogerie	<1,0	1,2	4,9

Unterschiedlich dargelegte Warengruppen wurden zusammengefasst; 1) Zahlen für Unterhaltungselektronik/Elektroartikel; Computer/Zubehör; Bücher/Ebooks.

Social Media Nutzung in DACH-Ländern (2017, Mio. Nutzer)

	Deutschland	Österreich	Schweiz
Aktive Social Media Nutzer (% der Bevölkerung)	38,0 (46%)	4,4 (50%)	4,4 (52%)
Social Media Nutzer, mobile Geräte (% der Bevölkerung)	30,0 (36%)	3,7 (42%)	3,7 (44%)

Entwicklung der Güterverkehre in Deutschland (Mrd. Tonnenkilometer)

	2000	2005	2010	2015	2016	2030	2050
Straßengüterverkehr	320	404	441	460	464	707	873
Eisenbahngüterverkehr	81	95	108	116	116	170	227
Binnenschifffahrt	66	64	62	55	54	87	100

Länder mit spezifischen Websites

Land	Einw. in Mio.; BIP in Bill. USD	Website, Umsatz in Mrd. USD*	Eintrittsjahr	Logistikzentren
Heimatmarkt				
USA	326; 19,4	Amazon.com, 120,49	1994	122 Fulfilment Center, 39 Sortation Center, 53 Prime Now Hubs, 21 Pantry/Fresh Food Distribution Center, 73 Delivery Stations
Europa				
Deutschland	83; 3,7	Amazon.de, 16,95	1998	20 Fulfilment Centers, 3 Sortation Centers, 4 Prime Now Hubs, 2 Delivery Stations
Großbritannien	66; 2,6	Amazon.co.uk, 11,37	1998	21 Fulfilment Centers, 13 Prime Now Hubs, 43 Delivery Stations
Frankreich	67; 2,6	Amazon.fr	2000	9 Fulfilment Centers, 1 Sortation Center, 1 Prime Now Hub
Italien	61; 1,9	Amazon.it	2010	5 Fulfilment Center, 2 Prime Now Hubs, 3 Delivery Stations
Spanien	47; 1,3	Amazon.es	2011	7 Fulfilment Centers, 1 Pantry/Fresh Food Distribution Center, 2 Prime Now Hubs
Niederlande	17; 0,8	Amazon.nl	2014	Keine
Weitere		--	--	2 bzw. 5 Fulfilment Centers (in Tschechien bzw. Polen)
Asien und Australien				
Japan	127; 4,9	Amazon.co.jp, 11,91	2000	10 Fulfilment Centers, 7 Prime Now Hubs
China	1.386; 12,2	Amazon.cn	2004	15 Fulfilment Centers
Indien	1.339; 2,6	Amazon.in	2013	43 Fulfilment Centers, 150 Delivery Stations
Singapur	56; 0,3	Amazon.sg	2017	1 Prime Now Hub
Australien	25; 1,3	Amazon.com.au	2017	1 Fulfilment Center
Amerika				
Kanada	37; 1,7	Amazon.ca	2002	6 Fulfilment Centers
Brasilien	209; 2,1	Amazon.br	2012	1 Fulfilment Center
Mexiko	129; 1,1	Amazon.com.mx	2013	2 Fulfilment Center
*Umsatzzahlen soweit bekannt, bezogen auf die Domain (können Exporte beinhalten). Umsatz für Rest der Welt (unspezifische Länder) beträgt 17,15.				



Entwicklung des Marktanteils des Fachhandels am deutschen Einzelhandel

	1980	1990	2000	2005	2010	2015	2016	2017
Nicht-filialisiert	55,4%	42,4%	31,9%	26,5%	21,6%	17,9%	17,6%	17,1%
Filialisiert			12,2%	11,4%	13,5%	15,5%	15,8%	15,8%

Ab 2000 IFH Retail Consultants/HDE Zahlenspiegel; Daten davor aus unterschiedlichen Quellen.

	1980	1990	2000	2005	2010	2015	2016	2017
Warenhäuser	7,2%	5,9%	4,2%	3,6%	2,9%	2,7%	2,6%	2,5%

Ab 2000 IFH Retail Consultants/HDE Zahlenspiegel; Daten davor aus unterschiedlichen Quellen.

Kennziffern der Warenhausunternehmen in Deutschland

Unternehmen	Jahr	Anzahl	Nettoumsatz in Mrd. EUR	Verkaufsfläche in Tsd. m ²	Nettoumsatz je m ² Verkaufsfläche in EUR
Karstadt	2000	189	7,0	2.236	3.141
Warenhaus GmbH	2010	112	3,4	1.352	2.514
	2017	79	2,2	1.200	1.833
Kaufhof- Warenhaus-Gruppe	2000	132	4,0	1.319	3.033
	2010	138	3,6	1.480	2.432
	2017	100	2,6	1.400	1.857

	1980	1990	2000	2005	2010	2015	2016	2017
Supermärkte	9,1%	7,9%	10,3%	8,9%	9,0%	9,7%	9,8%	9,8%

Ab 2000 IFH Retail Consultants/HDE Zahlenspiegel; Daten davor aus unterschiedlichen Quellen.

	1980	1990	2000	2005	2010	2015	2016	2017
SB-Warenhäuser/ Verbrauchermärkte	2,0	5,5	10,9%	12,3%	12,7%	11,8%	11,7%	11,3%

Ab 2000 IFH Retail Consultants/HDE Zahlenspiegel; Daten davor aus unterschiedlichen Quellen.

Entwicklung der Lebensmitteldiscounter in Deutschland – in Mrd. EUR

	1980	1990	2000	2005	2010	2015	2016	2017
Total	4,9	9,5	37,9	55,9	60,7	68,5	69,8	72,3
... davon Aldi	2,5	4,7	17,1	26,8	27,7	27,9	28,3	30,5
... davon Andere	2,4	4,8	20,8	29,1	44,2	44,8	45,8	41,8

Entwicklung des Marktanteils der Fachmärkte am deutschen Einzelhandel

	1980	1990	2000	2005	2010	2015	2016	2017
Fachmärkte	2,0%	6,9%	11,8%	14,4%	15,8%	16,0%	16,2%	16,4%
Ab 2000 IFH Retail Consultants/HDE Zahlenspiegel; Daten davor aus unterschiedlichen Quellen.								

Kennzahlen der Valora Retail (K Kiosk, P&B, ServiceStore DB, sowie CIGO)

	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2016	2017
Anzahl Verkaufsstellen	473	1.325	1.680	1.464	1.581	1.838	1.872	1.882
Nettoerlös (in Mio. CHF)	420	1.256	1.742	1.688	1.606	2.077	2.095	2.075

	1980	1990	2000	2005	2010	2015	2016	2017
Traditionell/offline	5,5%	5,1%	4,2%	3,8%	3,4%	3,5%	3,6%	3,6%
Elektronisch/online	--	--	0,2%	0,9%	1,9%	3,7%	4,1%	4,4%

Ab 2000 IFH Retail Consultants/HDE Zahlenspiegel; Daten davor aus unterschiedlichen Quellen.

Shopping Center in Deutschland

	1980	1990	2000	2005	2010	2015	2016	2017
Anzahl Shopping Center	65	93	300	372	435	460	476	479
Geschäftsfläche Je Center in Tsd. m²	30,1	29,9	32,4	31,4	31,4	31,8	32,2	32,2
Ab 2000 EHI; Daten davor aus unterschiedlichen Quellen.								

Shopping-Center-Flächen in ausgewählten Ländern (in Mio. m²)

Groß- britannien	Deutschland	Frankreich	Italien	Spanien	Polen	Schweden	Niederlande
21,22	20,95	16,82	15,34	14,84	10,61	6,49	3,62

Factory Outlet Center (FOC) im europäischen Raum

	Anzahl Standorte FOC	Verkaufsfläche insgesamt in m ²	Ø Verkaufsfläche je Center in m ²	Verkaufsfläche je 1.000 Einwohner in m ²	Anzahl Standorte FOC in Planung
Großbritannien	35	526.305	15.037	7,9	7
Italien	25	540.120	21.604	8,9	2
Frankreich	24	359.335	14.972	5,5	7
Spanien	17	231.040	13.591	4,9	3
Deutschland	14	215.050	15.360	2,6	10
Polen	13	201.500	15.500	5,3	4
Russland	5	106.050	21.210	0,7	3
Schweiz	5	77.500	15.500	9,2	1
Griechenland	4	58.400	14.600	5,3	0
Portugal	5	88.550	17.710	8,5	0
Österreich	3	74.000	24.667	8,4	0
Niederlande	3	84.000	28.000	4,9	4
Tschechien	3	64.000	21.333	6,0	3

Entwicklung des Umsatzes des Biolebensmittelmarktes in Deutschland

	1995	2000	2005	2010	2015	2016	2017
Gesamtmarktumsätze in Mrd.	1,48	2,05	4,01	5,90	8,62	9,48	10,04

Entwicklung des Umsatzes des Außer-Haus-Marktes in Deutschland

	2005	2008	2010	2015	2016	2017	2022
Umsatz in Mrd. EUR	41,4	64,0	63,3	73,6	75,8	78,4	89,0*

Änderung im Jahr 2008 (Umstellung auf Online-Erhebungen); *Prognose.

Nettoerlöse der Be- und Vertriebstypender Coop-Gruppe

	Mio. CHF		Mio. CHF
Coop Supermärkte	10.326	Transgourmet-Gruppe	9.087
Fachformate	7.080	Bell-Gruppe	3.537
Food		Coop Genossenschaft Produktion	759
Coop@home	142	Übrige Gesellschaften/Konsolidierung	-377
Coop Restaurant	249	Großhandel/Produktion	13.006
Marché Restaurants Schweiz AG	110	Konsolidierung Coop-Gruppe	-2.259
Non-Food		Nettoerlös*	28.152
Coop City	773		
Interdiscount	975		
Dipl.-Ing. Fust	1.040		
Coop Bau+Hobby	625		
Toptip/Lumimart	192		
Import Parfumerie	145		
Coop Vitality AG	186		
Coop Mineraloel AG (inkl. Coop Pronto)	2.279		
Christ Uhren & Schmuck	81		
The Body Shop Switzerland AG	30		
Betty Bossi AG	78		
Übrige Gesellschaften/Konsolidierung	174		
Detailhandel in Summe	17.405		

*Nettoerlös Online-Handel insgesamt 1.712Mio. CHF. Im Detail: Heimelektronik 432 Mio. CHF (microspot.ch 212 Mio. CHF, Nettoshop.ch 90 Mio. CHF, Sonstige 131 Mio. CHF); Coop@home 142 Mio. CHF, Übriger Online-Detailhandel 102 Mio. CHF, Online Großhandel/Produktion 1.036 Mio. CHF.

Lebensstilsegmente

Lifestyle-Segmente	Stilgruppe	Leitbild-Marken	Stilanteile
Trend	Girlie	Only, Viva, Dickies, Buffalo, Miss Sixty	100% Szene
	Young Fashion	Q/S by s.Oliver, Vero Moda, EDC	90% sportiv 10% City
Modern-Woman	Mainstream	S. Oliver Woman, Esprit, Mexx, Street One, Cecil, T. Tailor Woman	90% sportiv 10% City
	Medium	Olsen, Rosner, Mac, Taifun, Apriori	50% sportiv 50% City
Classic	Modern Classic	Bianca, Gerry Weber, Brax	60% sportiv 40% City
	Classic Medium	Delmod, Trumpf, Marcona, Basler	40% sportiv 60% City
Design	Fashion Design	Gucci, Prada, D&G, Versace	40% sportiv 60% City
	Modern Woman Design	Max Mara, Joop, DKNY, Strenesse	30% sportiv 70% City
	Classic Design	Jil Sander, Escada, Laurent	20% sportiv 80% City

„Objektiv“ bewertete Retail Brands in ausgewählten Branchen/Bereichen

Stärkste Retail Brands (Wert von 0-10)					
LEH		Bekleidung		Drogerien/Parfümerien	
Edeka	8,32	C&A	7,16	dm-drogerie markt	7,79
Aldi	7,67	H&M	6,68	Rossmann	7,27
Lidl	7,23	Karstadt	6,62	Müller	6,76
Rewe	7,22	Esprit	6,53	Douglas	6,75
Elektro		Bau-/Heimwerkermärkte		Versand/Online	
MediaMarkt	7,22	Obi	6,95	Amazon	8,32
Saturn	6,68	Bauhaus	6,39	Ebay	7,54
Conrad	6,54	Hornbach	6,38	Otto	6,92
Expert	5,96	Hagebau	6,05	Zalando	6,28

Tabelle 3.3: Branchenspezifische Ergebnisse

(N=2112)	LEH	Fashion	Elektro	DIY
RBE → Intentionale Loyalty	0,746 ***	0,610 ***	0,638 ***	0,672 ***
Sortiment → RBE	0,326 ***	0,356 ***	0,150 **	0,287 ***
Preis → RBE	0,279 ***	0,337 ***	0,200 ***	0,120 ***
Layout → RBE	0,192 ***	0,297 **	0,137 ***	0,190 **
Kommunikation → RBE	0,124 **	0,095 *	0,309 ***	0,115 **
Service → RBE	0,184 ns	0,122 **	0,370 ***	0,344 ***
<i>Kovariate</i>				
Geschlecht	0,045 ns	0,014 ns	-0,016 ns	0,020 ns
Alter	-0,071 *	0,046 ns	-0,024 ns	-0,111 **
Familiarität	0,241 ***	0,057 ns	0,019 ns	0,004 ns

*p < 0,10; **p < 0,05; ***p < 0,01; ns=nicht signifikant; β =standardisierte Koeffizienten; CFI 0,916; TLI 0,904; RMSEA 0,056; SRMR 0,058; $\chi^2(1522)$ 4.038,217.

Lesebeispiel: In LEH hat die Retail Brand einen starken Einfluss auf die Loyalität (0,746). Retail Brand wird amstärksten durch Sortiment und Preis bedingt (0,326; 0,279) während Layout (0,192) und Service insignifikant wirken.

	Fashion sector (N=609)	Grocery sector (N=627)
Corporate Reputation (1) → Retail Store Equity (2)	0,202 **	0,143 *
Retail Store Equity (1) → Corporate Reputation (2)	0,103 †(p=0,59)	0,092 †(p=0,55)
Corporate Reputation (1) → Store Loyalty (2)	0,027 ns	0,004 ns
Retail Store Equity (1) → Store Loyalty (2)	0,127 *	0,241 **
Corporate Reputation (1) → Corporate Reputation (2)	0,782 ***	0,825 ***
Retail Store Equity (1) → Retail Store Equity (2)	0,651 ***	0,691 ***
Store Loyalty (1) → Store Loyalty (2)	0,787 ***	0,547 ***
Corporate Reputation (2) → Retail Store Equity (3)	0,218 **	0,152 *
Retail Store Equity (2) → Corporate Reputation (3)	0,100 †(p=0,063)	0,096 †(p=0,057)
Corporate Reputation (2) → Store Loyalty (3)	0,028 ns	0,004 ns
Retail Store Equity (2) → Store Loyalty (3)	0,122 *	0,282 **
Corporate Reputation (2) → Corporate Reputation (3)	0,803 ***	0,856 ***
Retail Store Equity (2) → Retail Store Equity (3)	0,659 ***	0,748 ***
Store Loyalty (2) → Store Loyalty (3)	0,787 ***	0,648 ***
R ² Store Loyalty (3)	0,799 **	0,699 ***
<i>Total (indirect/direct) effects of Retail Store Equity (1) on Store Loyalty (3)</i>	0,183 * *	0,350 ***
<i>Total (indirect/direct) effects of Corporate Reputation (1) on Store Loyalty (3)</i>	0,068 ns	0,034 ns
(1)=time point 1, (2)=time point 2, (3)=time point 3; ***p < 0,001, **p < 0,01, *p < 0,05, †p < 0,1, ns=not significant; Structural model fit fashion sector (CFI 0,946; TLI 0,940; RMSEA 0,062; SRMR 0,067; $\chi^2(477)=852.068$) and grocery sector (CFI 0,937; TLI 0,930; RMSEA 0,061; SRMR 0,074; $\chi^2(476)=846.449$). <i>Lesebeispiel:</i> Retail Store Equity beeinflusst total die Loyalität stärker als Corporate Reputation (in Fashion 0,183 vs. 0,068 und im LEH 0,350 vs. 0,034).		

Ergebnisse einer Längsschnittstudie zu interdependenten Effekten zwischen Offline und Online RBE (ohne Covariats)

	Fashion sector (N=271)	Grocery sector (N=274)
Offline RBE (1) → Online RBE (2)	0,158 ***	0,091 ***
Online RBE (1) → Offline RBE (2)	0,046 *	0,031 **
Offline RBE (1) → LOY (2)	0,081 ***	0,024 *
Online RBE (1) → LOY (2)	0,056 *	0,019 *
Offline RBE (1) → Offline RBE (2)	0,889 ***	0,743 ***
Online RBE (1) → Online RBE (2)	0,743 ***	0,703 ***
LOY (1) → LOY (2)	0,825 ***	0,669 ***
Offline RBE (2) → Online RBE (3)	0,167 ***	0,113 ***
Online RBE (2) → Offline RBE (3)	0,048 *	0,038 **
Offline RBE (2) → LOY (3)	0,091 ***	0,030 *
Online RBE (2) → LOY (3)	0,064 *	0,023 *
Offline RBE (2) → Offline RBE (3)	0,907 ***	0,916 ***
Online RBE (2) → Online RBE (3)	0,825 ***	0,873 ***
LOY (2) → LOY (3)	0,879 ***	0,956 ***
R ² LOY	0,845 ***	0,931 ***
Total (indirect/direct) effects of Offline RBE (1) on LOY (3)	0,162 ***	0,047 *
Total (indirect/direct) effects of Online RBE (1) on LOY (3)	0,101 **	0,035 *
Differences in total effects of Offline RBE (1) on LOY (3)	t=2,736 **	
Differences in total effects of Online RBE (1) on LOY (3)	t=1,678 *	

(1)=time point 1, (2)=time point 2, (3)=time point; *** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05, †p < 0,1, ns=not significant.

Structural model fits: Fashion CFI 0,948; TLI 0,944; RMSEA 0,056; SRMR 0,054; $\chi^2(1156)$ 2.129,857; SCF 1,11 und Grocery: CFI 0,911; TLI 0,905; RMSEA 0,078; SRMR 0,068; $\chi^2(1174)$ 2.101,729; SCF 0,99.

Lesebeispiel: Offline RBE beeinflussen die Loyalität total stärker als Online RBE (im Fashion 0,162 vs. 0,101 und in LEH 0,047 vs. 0,035) und in Fashion sind beide Effekte gemäß sog. T-Tests signifikant stärker ausgeprägt.

Kompetenzen im Vergleich zum Wettbewerb – Mittelwerte

	Be- schaffung	Inte- gration	Marketing	Distri- bution	Logistik	Ver- sorgung	Bear- beitung
System-Lieferant	-0,7	-0,5	-1,2	+0,5	+0,2	+1,8	+0,2
Modul-Lieferant	+0,9	+0,1	+0,1	+0,3	+0,2	+0,6	+1,8
Systemkopf	-0,4	+1,1	+0,7	+0,2	+0,5	+0,3	-0,3
(Global) Sourcer	+1,7	-0,3	+0,2	0,0	0,0	-0,3	-0,5
Distributor	-0,3	0,0	-0,4	+1,2	+0,1	-0,5	-0,2
Branchenspezialist	+0,5	-0,5	+0,6	+0,6	+0,6	-0,2	0,0
B2B-Online-Plattform	+2,5	+1,5	-1,0	+0,5	-2,0	+0,5	+0,5
<p>< 0 unterdurchschnittlich; 0 durchschnittlich; > 0 überdurchschnittlich; B2B-Online-Plattform geschätzt.</p>							