



**HHL**

LEIPZIG  
GRADUATE SCHOOL  
OF MANAGEMENT

Studie

# Zahlungsmittel im B2B-Onlinehandel

**Prof. Dr. Erik Maier**

Lehrstuhl für Marketing und Handel

HHL Leipzig Graduate School of Management

## ZUSAMMENFASSUNG

Der B2B-Onlinehandel kann als „schlafender Riese“ bezeichnet werden, der im Potential zwar deutlich größer ist als der B2C-Handel, aber bisher relativ wenig Aufmerksamkeit erfahren hat. Die Wachstumsaussichten für diesen Markt übersteigen die des B2C-Onlinehandels, da bisher ein viel geringerer Teil des B2B-Handels in Onlineshops abgewickelt wird.

Trotz dieses Marktpotentials gibt es bisher relativ wenige Studie zu Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit im B2B-Onlinehandel. Die vorliegende Untersuchung widmet sich der Betrachtung von Zahlungsmitteln als eine wichtige Komponente im Kaufprozess.

Im Rahmen einer Studie mit 830 Einkäufern in deutschen Unternehmen wurde die Verfügbarkeit und Nutzung von Zahlungsmitteln, die Zufriedenheit mit ihnen entlang verschiedener Dimensionen und das Potential alternativer Zahlungsmittel, vor allem „Buy Now, Pay Later“ (BNPL) untersucht. Hierbei lassen sich im Kern vier grundlegende Erkenntnisse zusammenfassen:

1. *Angebot und Nutzung von Zahlungsmitteln korrespondieren:* Rechnungskauf, Kauf per Kreditkarte, Lastschrift und PayPal sind sowohl die am häufigsten angebotenen, als auch die am häufigsten nachgefragten Zahlungsmittel. Dabei fällt auf, dass PayPal – als ein Zahlungsmittel aus dem B2C-Bereich – bereits heute genauso häufig genutzt wird, wie etwa die Firmenkreditkarte oder das Lastschriftverfahren. Dies hat vermutlich mit der Gewohnheit der Nutzer und deren Wunsch nach einfachen Zahlungslösungen zu tun, aber auch damit, dass verfügbare Zahlungsmittel auch genutzt werden. Händler haben also die Möglichkeit, ihre Kunden gezielt zu bestimmten Zahlungsmitteln zu lenken.
2. *Bestehende Zahlungsmittel mit Verbesserungspotentialen:* Zwar sind die Einkäufer mit den am häufigsten genutzten Zahlungsformen (Rechnung, Firmenkreditkarte, PayPal) im Durchschnitt zufrieden, aber es gibt deutliche Unterschiede zwischen den Nutzergruppen und in den Bewertungsdimensionen. So wird der Kauf per Rechnung als besonders verlässlich und günstig wahrgenommen, aber auch als weniger einfach, flexibel und schnell als „digitalere“ Zahlungsmittel (Firmenkreditkarte, PayPal). Im Gegensatz dazu ist es besonders die Einfachheit, Flexibilität und Geschwindigkeit, die Einkäufer bei Kreditkarten und PayPal überzeugt – aber Verlässlichkeit („Geht meine Zahlung durch?“) und mögliche Kosten bereiten den Einkäufern Sorgen. Keines der bestehenden Zahlungsmittel kann also auf ganzer Linie überzeugen.
3. *Einkäufer mit hoher Frequenz und großen Warenkörben sind kritischer gegenüber bestehenden Lösungen:* Diejenigen Einkäufer, die besonders häufig (>100 Einkäufe pro Quartal) oder mit besonders großen Transaktionen einkaufen (>5.000 Euro Warenkorbgröße), sind mit den bestehenden Lösungen deutlich unzufriedener. Erstaunlicherweise greifen diese Einkäufer tendenziell häufiger zu Alternativen zum Rechnungskauf (z. B. PayPal) als andere Nutzergruppen – obwohl diese Alternativen eigentlich nicht für den B2B-Bereich entwickelt wurden.
4. *Automatisierung und Vereinfachung als deutlichste Forderungen:* Vereinfachung und Automatisierung der Zahlungsabwicklung sind, neben dem Wunsch nach Service, die wichtigste Forderung der Einkäufer. Dies gilt für alle Nutzergruppen, aber besonders für Einkäufer mit hoher Einkaufsfrequenz und großen Warenkörben. Dies deutet darauf hin, dass die bestehenden Rechnungskauflösungen in den Augen der Einkäufer zwar stabil und kosteneffizient funktionieren, der Aufwand in Unternehmen für die Bearbeitung von Zahlungen aber hoch ist z. B. Onboarding-Verfahren, was mithilfe stärkerer Automatisierung verringert werden könnte. Dieser Wunsch nach Automatisierung könnte vor allem für die Betreiber von B2B-Onlineshops relevant sein, da sie durch ihre frei (d. h. für alle Unternehmen) zugängliche Nutzeroberfläche notgedrungen im Integrations- und Automatisierungsgrad hinter schnittstellenbasierten Lösungen zurückbleiben (z. B. im Rahmen eines Onboardings bereits feste Verbindungen und Prozesse etabliert werden können).
5. *Offenheit „Buy Now, Pay Later“ als digitale Alternative zum „klassischen“ Rechnungskauf:* Die überwiegende Mehrheit der Befragten kann sich vorstellen, in Zukunft „Buy Now, Pay Later“ als digitale Alternative zum „klassischen“ Rechnungskauf oder anderen Zahlungsmitteln zu nutzen. Diese hohe Bereitschaft zur Nutzung ist unabhängig von der Einkaufsfrequenz und Warenkorbgröße. Allerdings haben diejenigen Befragten, die besonders häufig oder mit besonders großen Warenkörben einkaufen, bereits deutlich häufiger „Buy Now, Pay Later“ genutzt, also solche, die seltener oder mit kleineren Warenkörben einkaufen (ca. 50% im Vergleich zu ca. 30%).

# INHALT

---

EINLEITUNG	2
1. ZÄHLUNGSFORMEN IM B2B-ONLINEHANDEL	4
2. MERKMALE DES B2B-ONLINEHANDELS	6
a. B2B-Onlinehandel: Definitionen und Abgrenzung	6
b. Vergleich von B2B- und B2C-Onlinehandel	7
c. Merkmale des B2B-Onlinehandels	8
d. Zahlungsmittel im B2B-Onlinehandel	9
3. METHODIK UND REPRÄSENTATIVITÄT DER STUDIE	10
4. ERGEBNISSE DER STUDIE	12
a. Verfügbarkeit und Nutzung von Zahlungsmitteln im B2B-Onlinehandel	12
b. Zufriedenheit mit den Zahlungsmitteln im B2B-Onlinehandel	14
c. Wahrnehmung von Zahlungsmitteln im B2B-Onlinehandel	16
d. „Buy Now, Pay Later“ als alternatives Zahlungsmittel	20
5. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	25
a. Wie sehen Einkäufer Zahlungsmittel im B2B-Onlinehandel?	25
b. Wie wird sich der B2B-Onlinehandel entwickeln?	26
c. Wie geht es weiter mit Zahlungsmitteln im B2B-Onlinehandel?	26
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	27
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	28
LITERATUR	29
IMPRESSUM	31

## 1. ZAHLUNGSFORMEN IM B2B-ONLINEHANDEL

---

*Vielen B2B-Händler stellt sich daher immer dringlicher die Frage, wie sie ihren Webshop optimieren können.*

Nicht erst seit der Covid-Pandemie ist der Onlinehandel nicht mehr wegzudenken. In vielen Produktgruppen werden online zweistellige Umsatzanteile erwirtschaftet – andere Transaktionen sind fast vollständig ins digitale Umfeld gewandert. Unter dem Stichwort „Omnichannel“ (Verhoef, et al., 2015) betreiben Händler heute im Regelfall ein Netzwerk aus mehreren Verkaufskanälen, die sie immer stärker miteinander verknüpfen.

Dementsprechend ist der Onlinehandel auch medial ein viel besprochenes Thema. Wenn große Händler ihre Umsatzprognosen reduzieren, sieht man das Ende des „Booms“ kommen (Handelsblatt, 2022). Das Interesse am privaten Onlinehandel ist verständlich, denn der private „E-Commerce“ hat unser Bild vom digitalen Handel geprägt. Auch viele Konsumierende kennen oder nutzen große Onlinehändler wie Otto, Zalando oder Amazon. Doch hinter diesen „B2C“-Endkundenmarken gibt es einen größeren und womöglich attraktiveren Markt: den B2B-Onlinehandel.

Denn der B2B-Onlinehandel hat mittlerweile nicht nur eine relevante Größe erreicht – er hat das Handelsvolumen des B2C-Marktes geschätzt sogar um das Vierfache überschritten. Dies liegt einerseits an der Nachfrage von Seiten der Unternehmen und Einkäufer, Produkte und Dienstleistungen digital zu erwerben. Andererseits aber auch am immer weiter wachsenden Angebot an B2B-Webshops und anderen digitalen Einkaufsmöglichkeiten für Unternehmen.

Für viele B2B-Händler stellt sich daher immer dringlicher die Frage, wie sie ihren Webshop optimieren können. Während zum B2C-Handel bereits zahlreiche Studien und Informationen vorliegen, ist die Datengrundlage im B2B-Markt bisher eher überschaubar. Ein Element, welches im B2C-Handel in zahlreichen Studien Beachtung fand, sind die verfügbaren Zahlungsmittel und ihre Auswirkung auf Nutzungsverhalten, Kaufwahrscheinlichkeit und Zufriedenheit (vgl. z. B. Grüschow, et al., 2016; van Hove/Karimov, 2016). Wurde in den letzten Jahrzehnten vor allem die Auswirkungen der Zahlung per Kreditkarte untersucht (vgl. Liu/Dewitte, 2021), stehen heute moderne Zahlungsformen, wie etwa „Buy Now, Pay Later“ (d. h. digitalen Rechnungskauf mit flexiblen Zahlungszielen) im Fokus (vgl. Cook, et al., 2023; Guttman-Kenney, et al., 2023). Auch im B2B-Onlinehandel können Zahlungsmittel dazu dienen, Nutzerverhalten und Kundenzufriedenheit zu verbessern. Für den B2B-Markt wurden die Verfügbarkeit von verschiedenen Zahlungsoptionen und ihre Auswirkungen auf das Verhalten und die Zufriedenheit der Nutzer aber bisher nicht untersucht.

Neben einer Bestandsaufnahme der verfügbaren und genutzten B2B-Zahlungsmittel sind zwei Untersuchungsgegenstände besonders relevant: Erstens, die Wahrnehmung verschiedener bestehender Zahlungsmittel im B2B-Onlinehandel. Denn das im B2C-Bereich erarbeitete Wissen ist, wegen der unterschiedlichen Anforderungen des B2B-Onlinehandels (z. B. häufigere Transaktionen, größere Warenkörbe, vermutlich rationalere oder zumindest spezialisiertere Einkäufer) nicht direkt übertragbar. Zweitens, ist es fraglich, ob Zahlungsmittel, die bereits im B2C-Bereich erfolgreich sind, in naher Zukunft auch stärkere Bedeutung im B2B-Onlinehandel bekommen werden. Einen Schwerpunkt dieser Untersuchung bildet hierbei „Buy Now, Pay Later“, welches im B2C-Bereich bereits für 14% der Transaktionen in Deutschland genutzt wird (vgl. Worldpay, 2023).

Die vorliegende Studie widmet sich daher dem B2B-Onlinehandel, mit besonderem Augenmerk auf den dort verfügbaren Zahlungsmitteln. Dabei konzentriert sich die Untersuchung auf einige Leitfragen:

- Welche Zahlungsmittel sind im B2B-Onlinehandel verfügbar? Und welche werden tatsächlich genutzt?
- Wie werden die Zahlungsmittel entlang verschiedener Dimensionen, wie Einfachheit, Flexibilität, Verlässlichkeit oder Kosten, wahrgenommen? Und wie zufrieden sind die Nutzer mit Ihnen?
- Gibt es Unterschiede zwischen verschiedenen Typen von Einkäufern, v. a. solchen mit zahlreichen (vs. eher wenigen) Transaktionen oder solchen mit großen (vs. kleinen) Warenkörben?
- Werden Zahlungsmittel, die auch im B2C-Onlinehandel relevant sind (v. a., „Buy Now, Pay Later“ auch im B2B-Onlinehandel relevant werden?

Dabei greifen wir auf eine Befragung von 830 B2B-Einkäufern zurück, deren Unternehmen die deutsche Unternehmenslandschaft in Größe und Herkunft breit abbilden und gleichzeitig durch ganz unterschiedliche Einkaufssituationen (z. B. von 1 bis 5.000 Einkäufe pro Quartal) gekennzeichnet sind.

## 2. MERKMALE DES B2B-ONLINEHANDELS

*Es ist abzusehen, dass sich im B2B-Onlinehandel – ähnlich wie bereits im B2C-Bereich – die Spreu vom Weizen trennen wird und vor allem die Unternehmen am Markt bestehen, die die beste „User Experience“ bieten.*

### a. B2B-Onlinehandel: Definitionen und Abgrenzung

Zunächst gilt es, den B2B-Onlinehandel zu definieren und von anderen (B2B-) Handelsformen abzugrenzen. Für den B2B-Onlinehandel liegt keine einheitliche Definition im Wörterbuch oder Lexikon vor, sondern wir müssen uns den verschiedenen Bestandteilen des B2B-Onlinehandels einzeln nähern. Dafür müssen verschiedene Begrifflichkeiten und Abkürzungen voneinander unterschieden werden.

- *B2B, B2C und C2C:* „B2B“ steht für „Business to Business“, d. h. den Waren- und Dienstleistungsaustausch zwischen Unternehmen. Dies grenzt sich ab vom „klassischen“ B2C-E-Commerce, d. h. den Transaktionen zwischen Unternehmen und Endkunden. Handeln nur Endkunden untereinander, bezeichnet man diese als „C2C“, d. h. „Consumer to Consumer“. Für weitere Details und Ausführungen zu den Handelsformen, siehe Qin et al. (2022).
- *B2B-E-Commerce vs. B2B-Onlinehandel:* „B2B-E-Commerce“ ist ein Sammelbegriff für verschiedene Formen digitaler Transaktionen zwischen Unternehmen. Drei Transaktionsformen sind hierbei besonders relevant (siehe auch Abbildung 1):
  - Ein großer Teil aller digitalen B2B-Transaktionen findet direkt über elektronische Schnittstellen statt, über die Anbieter und Nachfrage fest verbunden sind. So können etwa Anfragen im Bereich der Logistik direkt verarbeitet oder Produktionsmittel automatisch nachbestellt werden.
  - Ein weiterer großer Teil des Umsatzes wird über digitalisierte Formen traditioneller Vertriebswege erzielt, wie etwa Videokonferenzen oder E-Mails (statt persönlicher Treffen).
  - Ein dritter großer Teil des Umsatzes entsteht über verschiedene Formen des Onlinehandels, wie etwa B2B-Onlineshops oder B2B-Marktplätze. Hierbei handelt es sich um die B2B-Version des uns vertrauten Onlinehandels – teils sogar durch die gleichen Händler. Im B2C-Geschäft werden „E-Commerce“ und „Onlinehandel“ häufig synonym gebraucht – im B2B-Bereich ist nach unserer Definition der „B2B-Onlinehandel“ aber eine Untermenge des „B2B-E-Commerce“. Auf den B2B-Onlinehandel konzentriert sich dieser Beitrag.
- *Offene & geschlossene Webshops, Marktplätze:* Innerhalb des B2B-Onlinehandels unterscheidet man wiederum verschiedene Handelsformen. So ist es im B2B-Internethandel durchaus üblich, Webshops nicht frei zugänglich zu machen, sondern nur für bestimmte Unternehmen zu öffnen. Marktplätze wiederum sind, ähnlich wie Plattformen, für Anbieter und Nachfrager mehr oder weniger frei zugänglich, wobei hier dem „Matching“ zwischen Angebot und Nachfrage eine besondere Bedeutung zukommt (Yoon, et al., 2021).

**Digitaler B2B-Handel**

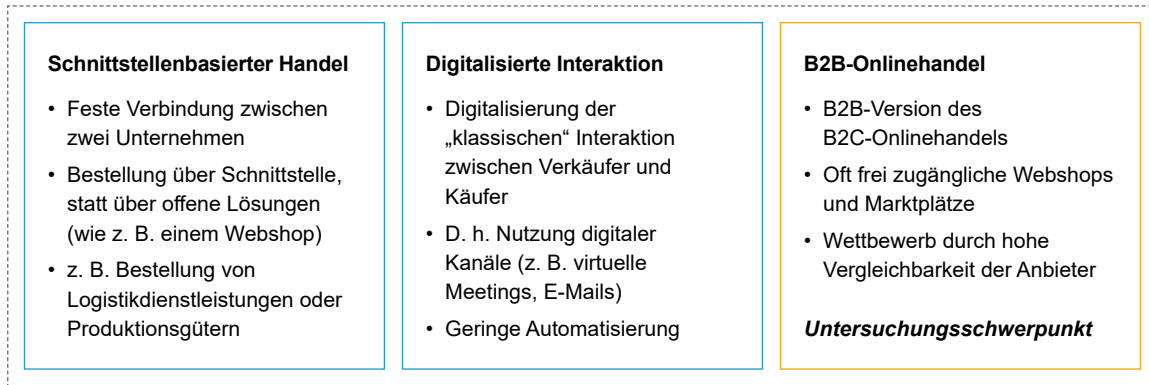


Abbildung 1: Vereinfachte Abgrenzung des B2B-Onlinehandels

**b. Vergleich von B2B- und B2C-Onlinehandel**

Doch ist der B2B-Onlinehandel für Unternehmen überhaupt relevant? Um ein Gefühl für die Dimensionen zu bekommen, lohnt sich ein Vergleich von B2B- und B2C-Onlinehandel hinsichtlich der dort erzielten Umsätze (siehe Abbildung 2). Wurde im B2C-Onlinehandel in Deutschland im Jahr 2021 ein Umsatz von circa 87 Mrd. Euro erzielt (Handelsverband Deutschland, 2022), so wird der B2B-Onlinehandel im selben Jahr auf 352 Mrd. Euro geschätzt (Czock, et al., 2022). Im B2B-Onlinehandel werden also grob die vierfachen Umsätze erzielt, als im viel beschriebenen B2C-Geschäft. Hintergrund ist, dass der gesamte B2B-Handel (d. h. unabhängig vom Verkaufskanal) deutlich größer ist, als das B2C-Geschäft, da vor einem Endprodukt häufig mehrere B2B-Transaktionen stehen (Statistisches Bundesamt, 2023a).

Auch wachsen die Umsätze im B2B-Bereich deutlich schneller als im B2C-Bereich. Wertet man Umsatzschätzungen der letzten Jahre aus, zeigt der B2B-Bereich 50 % höhere Wachstumsraten (jährlich 25 % vs. 14 % im Zeitraum 2016-2021). Während im B2C-Bereich nach dem starken Wachstum der Corona-Jahre und der derzeitigen allgemeinen Konsumzurückhaltung eine Sättigung einzutreten scheint, zeigt der B2B-Onlinehandel auch in der Prognose deutlich höhere Wachstumszahlen. Expertenschätzungen gehen hier von bis zu 20 % jährlich im B2B-Onlinehandel aus, während der B2C-Onlinehandel prognostiziert nur um circa 10 % wächst.

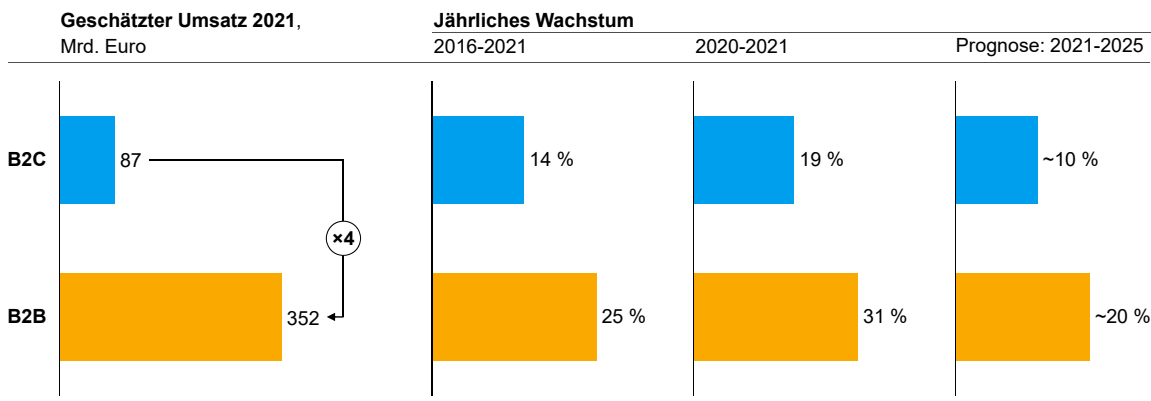


Abbildung 2: Umsatzentwicklung im deutschen Onlinehandel

Quellen: Wachstumsraten eigene Berechnung auf Basis von Sekundärdaten (B2C: Handelsverband Deutschland, 2022, B2B: Czock, et al., 2022), Umsatzprognosen eigene Schätzung auf Basis von Industrieschätzungen (B2C: Statista Digital Market Insights, 2023 und B2B: Grand View Research, 2022).

Gründe für die positive Entwicklung des B2B-Onlinehandels gibt es mehrere. Ein wichtiger Faktor ist sicherlich die Digitalisierung der Geschäftsprozesse in vielen Unternehmen. Selbst im deutschen Mittelstand ist die Digitalisierung keine Drohkulisse mehr, sondern wird zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen genutzt, wie verschiedene Studien zeigen (z. B. vgl. Astor, et al., 2016). So gehört der digitale Einkauf selbst im Mittelstand heute zum Standard (vgl. Lehmann, et al., 2022). Durch die Corona-Pandemie dürfte sich der Trend zu digitalen Transaktionen noch verstärkt haben. Ein weiterer Faktor dürfte die Ausstrahlungswirkung des privaten Konsums sein: Wer es im Privaten gewohnt ist, online einzukaufen, dürfte dies auch im beruflichen Kontext als normal erachten. Deshalb bevorzugen heute schon die meisten Einkäufer den Onlinehandel (vgl. Bangia, et al., 2022). Aber auch die Angebotsseite tut ihr Übriges. So bieten immer mehr, früher auf B2C spezialisierte, Unternehmen jetzt auch eigene B2B-Shops an (z. B. Home24). Schon heute hat die Mehrheit der Anbieter Onlinehandels-Fähigkeiten (vgl. Bangia, et al., 2022).

### c. Merkmale des B2B-Onlinehandels

Welche Merkmale des B2B-Onlinehandels sind für Betreiber von B2B-Onlineshops relevant? Einige Entwicklungen folgen im B2B-Bereich zeitverzögert dem Vorbild des B2C-Handels. Verschiedene Studien haben die Merkmale des B2B-Onlinehandels beleuchtet. Dabei zeigen sich, meiner Auffassung nach, vier wichtige Merkmale:

- *Viele kleine, mittlere und große Warenkörbe und wenige sehr große:* Auch wenn die Bereitschaft zur Buchung sehr großer Warenkörbe (>500.000 Euro) im B2B-Bereich steigt (vgl. Bangia, et al., 2022), dürfte die Mehrheit der Transaktionen deutlich kleiner sein. D. h., es gibt viele kleine, mittlere und große Warenkörbe und wenige sehr große – die dafür aber einen erheblichen Umsatzanteil ausmachen. Hierbei ist es wichtig, die Größe in Relation zu setzen: Kleine Warenkörbe im B2B-Bereich sind Warenkörbe unter 500 Euro, was im B2C-Bereich immer noch groß wäre. Mittlere Warenkörbe, zwischen 500 Euro und 5.000 Euro sind nach B2C-Maßstäben schon sehr groß. Als große Warenkörbe betrachten wir im B2B alle Warenkörbe jenseits von 5.000 Euro - wobei extrem große Warenkörbe über 500.000 Euro selbst im B2B-Bereich die Ausnahme bilden dürften. In „klassischen“ B2B-Onlineshops, etwa für Büro- oder Handwerkerbedarf, dürften kleine und mittlere Warenkörbe überwiegen. Sehr große Warenkörbe werden eher nicht über den B2B-Onlinehandel in Shops und Marktplätzen abgeschlossen, sondern eher über Schnittstellen oder andere digitale Interaktionsformate (z. B. elektronische Verhandlungen oder Auktionen).
- *Häufige Transaktionen:* Trotz der großen Warenkörbe kommt es im betrieblichen Einkauf im Regelfall zu viel mehr Transaktionen als bei Privatkäufern. In unserer Stichprobe bestellen Einkäufer im Schnitt bei 100 Webshops im Quartal – 3 % aller Befragten tätigen aber auch mehr als 1.000 Bestellungen pro Quartal. Händler müssen daher Mittel für Einkäufer finden, um Zahlungen effizient abzuwickeln. Viele B2B-Händler bieten daher bereits heute Lösungen aus dem Endkundengeschäft wie etwa PayPal an (vgl. ibi Research, 2019). Diese tun zwar auf den ersten Blick ihren Zweck. Allerdings sind auf den Konsumenten ausgerichtete Zahlungsarten zwar häufig im B2B-Handel nutzbar (z. B. über einen Unternehmens-PayPal-Account), aber nicht für die Anforderungen des B2B-Handels gemacht (z. B. in der Rechnungsführung).
- *Käufer erwarten im B2B die gleiche Qualität und „User Experience“ wie im B2C-Onlinehandel:* Viele Einkäufer im B2B-Bereich sind im „normalen“ B2C-Onlinehandel sozialisiert. Dort hat die Qualität der Onlineshops und Nutzerfreundlichkeit mittlerweile ein sehr hohes Niveau erreicht. Eine zeitgemäße „User Experience“, ein schlanker Check-out-Prozess und viele Zahlungsmöglichkeiten gehören zum Standard. Auch im B2B-Handel erwarten Einkäufer dieses Qualitätsniveau – und viele B2B-Händler realisieren dies und investieren bereits heute in die Fähigkeiten ihrer Shops (vgl. Bangia, et al., 2022). Diese Professionalisierung wird mit mehr und vielfältigeren B2B-Onlinehändlern in Zukunft eher noch zunehmen. Es ist abzusehen, dass sich – ähnlich wie bereits im B2C-Onlinehandel – die Spreu vom Weizen trennen wird und vor allem die Unternehmen am Markt bestehen, die die beste „User Experience“ bieten. Auch im B2C-Bereich konnten sich letztlich vor allem die Unternehmen am Markt behaupten, die stark in ihre Omni-Channel-Fähigkeiten und das Nutzererlebnis investiert haben.
- *Große Bedeutung für Wenige – zukünftig große Bedeutung für Viele:* Bereits heute generieren nach eigenen Aussagen 22 % der B2B-Händler schon mehr als 50 % ihres Umsatzes im Onlinehandel (vgl. ibi Research, 2019, S. 18). Aber bei einem Viertel der Händler macht das Internetgeschäft nur weniger als 5 % aus (ibid). Das heißt im Umkehrschluss, dass viele B2B-Onlinehändler hier noch ein starkes Wachstumspotential haben. Es bedeutet aber auch, dass viele der „altmodischen“ Händler ohne digitale Verkaufskanäle – analog zur Konsolidierung im B2C-Handel – zunehmend verschwinden werden.



- *Zunehmende Bedeutung der Marktplätze ermöglicht den Zugang auch für kleine Anbieter und Nachfrager:* Ein Trend der letzten Jahre im B2C-Bereich ist die Zunahme der Bedeutung von Marktplätzen. Jeder kennt Amazon, aber mittlerweile betreiben fast alle Onlinehändler auch Marktplätze, wie die Beispiele Otto, Kaufland oder Zalando zeigen. Diese Entwicklung wird sich mit hoher Wahrscheinlichkeit auch im B2B-Bereich zeigen. Bereits heute gibt es stark spezialisierte Marktplätze, etwa für Logistikdienstleistungen oder Influencer. Auch offene Marktplätze, wie Mercateo, erzielen bereits erhebliche Umsätze. Ähnlich wie bei B2C-Marktplätzen ist zu erwarten, dass Marktplätze die durchschnittliche Größe der Marktteilnehmer senken, da der Onlinehandel einfacher und komfortabler wird. Auch B2B-Marktplätze dürften vor allem durch die Breite ihres Angebotes überzeugen – was im B2B-Bereich vermutlich vor allem kleine Nachfrager und Gelegenheitskäufer dazu bringen wird, in den B2B-Onlinehandel einzusteigen. Gleichzeitig dürften die Marktplätze es aber auch Anbietern leichter machen, ihre Waren zu handeln.

#### d. Zahlungsmittel im B2B-Onlinehandel

Im B2B-Onlinehandel werden ähnliche Zahlungsmittel genutzt, wie auch im B2C-Handel. Allerdings mit unterschiedlicher Häufigkeit. Folgende *Zahlungsmittel* waren im Fokus der Betrachtung:

- Kauf auf Rechnung: Bezahlung erst nach Lieferung und Eingang der Rechnung. Üblicherweise als Banküberweisung.
- Vorkasse: Bezahlung vor der Lieferung. Üblicherweise als Banküberweisung.
- Lastschrift: Abbuchung direkt vom Konto des Kaufenden.
- Firmenkreditkarte: Bezahlung per Kreditkarte, die mit einem Firmenkonto verbunden ist.
- PayPal: Bezahlung über den Dienstleister PayPal als Mittler, der wiederum verschiedene Zahlungsmöglichkeiten anbietet (z. B. Lastschrift).
- „Buy Now, Pay Later“ (BNPL): Zahlung per automatisch generierter Rechnung mit flexiblen Zahlungszielen. Geschäftskunden erhalten die bestellte Ware umgehend, müssen aber erst bis zu 120 Tage später dafür bezahlen. Händler werden bei Warenausgang vom BNPL-Anbieter bezahlt.

### 3. METHODIK UND REPRÄSENTATIVITÄT DER STUDIE

Die vorliegende Studie beruht auf einer Stichprobe im B2B-Onlinepanel des Unternehmens Appinio. Da sich die Studie für die Wahrnehmung von Zahlungsoptionen aus Käufersicht interessiert, wurden als Teilnehmende Mitarbeiter von Unternehmen ausgewählt, die in ihrer Tätigkeit Einkaufsverantwortung tragen. Insgesamt beteiligten sich 830 Personen an der elektronischen Umfrage (47 % weiblich, 53 % männlich, 0 % divers; Durchschnittsalter 41,6 Jahre). Die Umfrage dauerte circa zehn Minuten und gliederte sich in vier Teile: (1) die Verfügbarkeit und Nutzung verschiedener Zahlungsmittel im B2B-Onlinehandel, (2) die Wahrnehmung und Zufriedenheit mit den bestehenden Zahlungsmitteln, (3) die Wahrnehmung von alternativen Zahlungsformen, v. a. BNPL, und letztlich (4) demographische und unternehmensbezogene Informationen. Alle Teilnehmer erhielten eine geringe Entschädigung für ihre Teilnahme.

Die Merkmale der Teilnehmenden und der Unternehmen sind in den folgenden Abbildungen zusammengefasst. Dabei wird deutlich, dass sowohl das Ziel der Befragung spezialisierter Einkäufer erfüllt, als auch eine breite Repräsentativität von Unternehmen gewährleistet wurde.

Abbildung 3a stellt die Stichprobenszusammensetzung nach Abteilungen dar. 42 % aller Teilnehmenden waren direkt im Einkauf beschäftigt, mit der Buchhaltungs- und Finanzabteilung (je 13 %) und der Geschäftsführung (9 %) als weitere große Arbeitsbereiche.

Abbildung 3b differenziert die Stichprobe nach Unternehmensgröße. Verschiedene Größen von Unternehmen sind in der Stichprobe in ausreichender Anzahl vertreten – selbst die kleinste Gruppe, Unternehmen zwischen 51-100 Millionen Euro Jahresumsatz, umfasst noch immer 65 Unternehmen. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Mehrheit der Unternehmen (54 %) unter 10 Millionen Euro Jahresumsatz erzielt. Der mittlere (d. h. Median-) Umsatz der Stichprobe liegt bei 3-10 Millionen Euro. Dies entspricht ungefähr dem durchschnittlichen Umsatz der Unternehmen in Deutschland (2,7 Millionen Euro, vgl. Statistisches Bundesamt, 2023b), auch wenn Kleinunternehmen (unter 10 Mitarbeitern und 10 Millionen Euro Jahresumsatz) in unserer Studie unterrepräsentiert sind (83 % aller deutschen Unternehmen vs. 34 % in der Stichprobe).

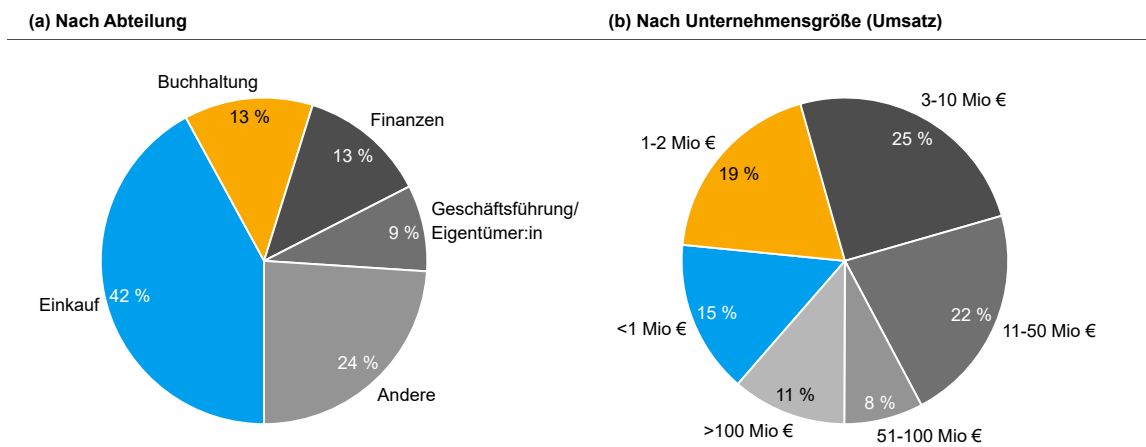


Abbildung 3: Zusammensetzung der Stichprobe nach Abteilung und Unternehmensgröße

Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei der Betrachtung der Mitarbeiteranzahl (Abbildung 4a): Die vorliegende Stichprobe bildet alle Größen von Unternehmen gleichmäßig ab. Die größte Gruppe sind dabei Unternehmen zwischen 50-249 Mitarbeitenden (29 %). Auch hier zeigt sich, dass die vorliegende Stichprobe Mitarbeitende aus etwas größeren Unternehmen als im Bundesschnitt (durchschnittlich 11,8 Mitarbeiter in 2020, vgl. Statistisches Bundesamt, 2023b) enthält.

Bei der geographischen Herkunft der Unternehmen (Abbildung 4b) dominieren solche Bundesländer, die auch allgemein sehr viele Unternehmen beheimaten. Die meisten Unternehmen in der Stichprobe kommen aus Nordrhein-Westfalen (20 % oder 169 Unternehmen), aber auch kleine Bundesländer, wie etwa das Saarland (9 Unternehmen) oder Bremen (15 Unternehmen) sind in der Stichprobe vertreten. 37 % der Teilnehmer kamen aus urbanen Gebieten, 63 % aus dem ländlichen Raum.

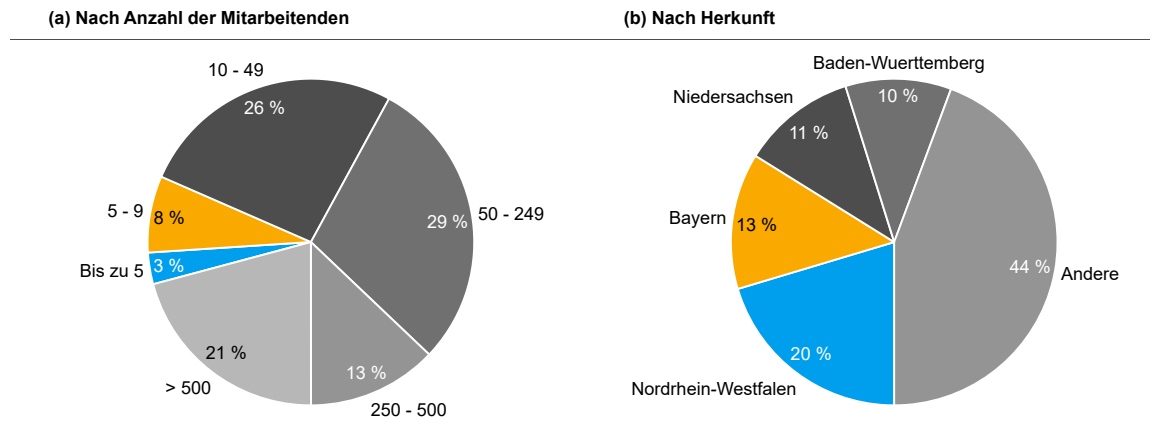


Abbildung 4: Zusammensetzung der Stichprobe nach Anzahl der Mitarbeitenden und Herkunft der Unternehmen

Eine der Leitfragen der Studie ist, ob sich das Nutzungsverhalten und die Wahrnehmung verschiedener Zahlungsmittel nach den Einkaufscharakteristika – vor allem die Einkaufsfrequenz und die durchschnittliche Warenkorbgröße – unterscheidet. Abbildung 5 gibt hierüber Aufschluss.

Die Einkaufsfrequenz von 85 % der Studienteilnehmer ist mit weniger als 100 Einkäufen pro Quartal relativ gering (zumindest für Einkäufer). Gleichzeitig sind aber auch Einkäufer mit hohen Frequenzen zahlreich vertreten ( $n = 122$ ). Die durchschnittliche Einkaufsfrequenz liegt bei 99,3 Einkäufen pro Quartal, wobei dieser Mittelwert durch einzelne Einkäufer nach oben verzerrt wird (teils bis zu 5.000 Einkäufe pro Quartal; Median der Einkäufe bei 8 pro Quartal).

Die meisten Studienteilnehmer haben mittlere Warenkörbe zwischen 500 und 5.000 Euro (48 %), wobei aber auch kleine (22 %,  $n = 185$ ) und große Warenkörbe (29 %,  $n = 244$ ) häufig vertreten sind. Diese Stichprobengröße auch in Teilgruppen ermöglicht es, die Analysen nach Merkmalen der Einkäufer zu differenzieren.

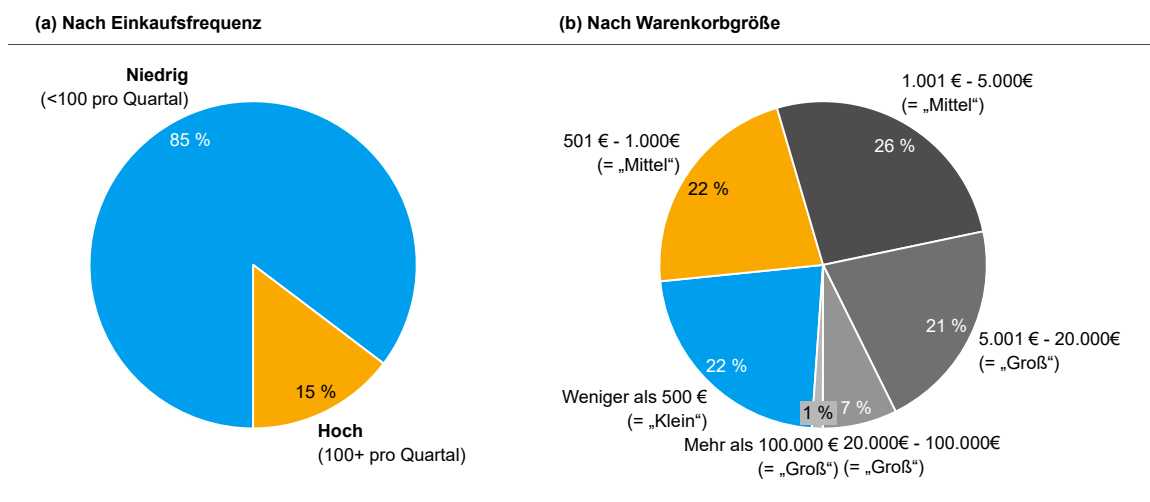


Abbildung 5: Zusammensetzung der Studie nach Einkaufsfrequenz und Warenkorbgröße

## 4. ERGEBNISSE DER STUDIE

*Die Nachfrage nach Zahlungsmitteln folgt dem Angebot. Dies heißt für B2B-Onlinehändler, dass die Einführung einer neuen Zahlungsform mit hoher Wahrscheinlichkeit auch zu deren Nutzung führen wird.*

### a. Verfügbarkeit und Nutzung von Zahlungsmitteln im B2B-Onlinehandel

Zunächst soll das Angebot („Welche Zahlungsmittel stehen Ihnen üblicherweise in B2B-Onlineshops zur Verfügung?“) und die Nutzung („Und welche Zahlungsmittel nutzen Sie in B2B-Onlineshops am häufigsten?“) verschiedener Zahlungsmittel im B2B-Onlinehandel analysiert werden. Abbildung 6 fasst die Ergebnisse zusammen.

Der Kauf auf Rechnung ist im B2B-Onlinehandel das am häufigsten verfügbare Zahlungsmittel: 71 % der Teilnehmer geben an, dass in den B2B-Onlineshops, die sie regelmäßig nutzen, der Rechnungskauf angeboten wird. Dahinter folgen weitere gebräuchliche Zahlungsmittel: interessanterweise wird PayPal bereits genauso häufig angeboten, wie das Lastschriftverfahren (beide 42 %) und sogar häufiger als die Zahlung per Firmenkreditkarte (38 %). Eher unüblich ist mittlerweile die Möglichkeit der Zahlung per Vorkasse (28 %). Am Beispiel PayPal sieht man, dass sich Zahlungsmittel, die ursprünglich aus dem B2C-Bereich kommen, auch im B2B-Handel durchsetzen.

Vergleicht man die Verfügbarkeit mit der Nutzung der Zahlungsmittel, sieht man, dass die Nachfrage nach Zahlungsmitteln dem Angebot folgt: Rechnungskauf wird fast immer angeboten, und daher auch am häufigsten genutzt (43 %). Auch die anderen Zahlungsformen werden seltener genutzt, je seltener sie angeboten werden. Dies heißt für B2B-Onlinehändler, dass die Einführung einer neuen Zahlungsform mit hoher Wahrscheinlichkeit auch zu deren Nutzung führen wird.

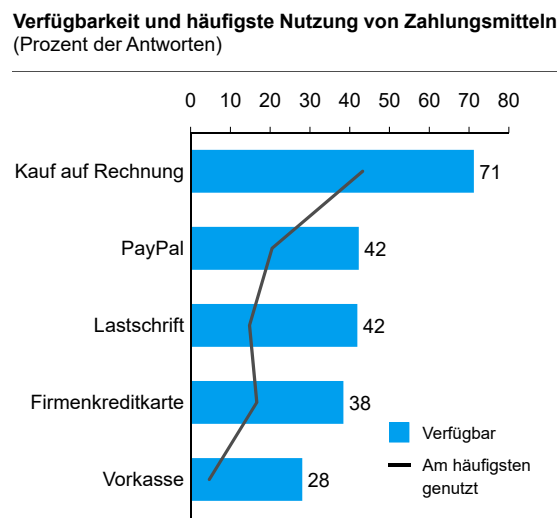


Abbildung 6: Verfügbarkeit und Nutzung von Zahlungsmitteln im B2B-Onlinehandel

Unterscheidet man das Nutzungsverhalten der Zahlungsmittel hinsichtlich der Charakteristika der Einkäufer, ergeben sich weitere interessante Einblicke. Denn die Popularität der Zahlungsmittel unterscheidet sich je nach Nutzungssituation. Zwar ist der Kauf auf Rechnung im B2B-Kontext über alle Nutzungssituationen am populärsten, aber, wie in Abbildung 7a dargestellt, vor allem hochfrequente Käufer (d. h. mehr als 100 Transaktionen pro Quartal) nutzen häufig elektronische Zahlungsmittel mit Direktabwicklung (v. a. PayPal: 27 % vs. 19 % für niedrigfrequente Einkäufer). Im Gegensatz dazu ist der Rechnungskauf bei hochfrequenten Käufern relativ gesehen unpopulärer als bei niederfrequenten Käufern (34 % vs. 45 %). Dies könnte auf einen höheren Bearbeitungsaufwand bei der Rechnungszahlung hindeuten. Im nächsten Kapitel zur Wahrnehmung der Zahlungsmittel werden mögliche Gründe hierfür untersucht.

Besonders Käufer mit großen Warenkörben (mehr als 5.000 Euro) nutzen Kreditkarten als Zahlungsmittel (Abbildung 7b: 34 % vs. 26 % für mittlere und 10 % für kleinere Warenkörbe) – möglicherweise wegen vorteilhafter Zahlungsziele und einfacher Handhabung. Interessanterweise nutzten gerade die Einkäufer mit großen Warenkörben seltener die Bezahlung per Rechnung (68 %), als solche Einkäufer mit kleineren Warenkörben (75 % und 71 %). Die Warenkorbgröße hat wiederum keinen Einfluss auf die Nutzungswahrscheinlichkeit von PayPal, Lastschrift oder Vorkasse.

**Verfügbarkeit und häufigste Nutzung von Zahlungsmitteln**  
(Prozent der Antworten)

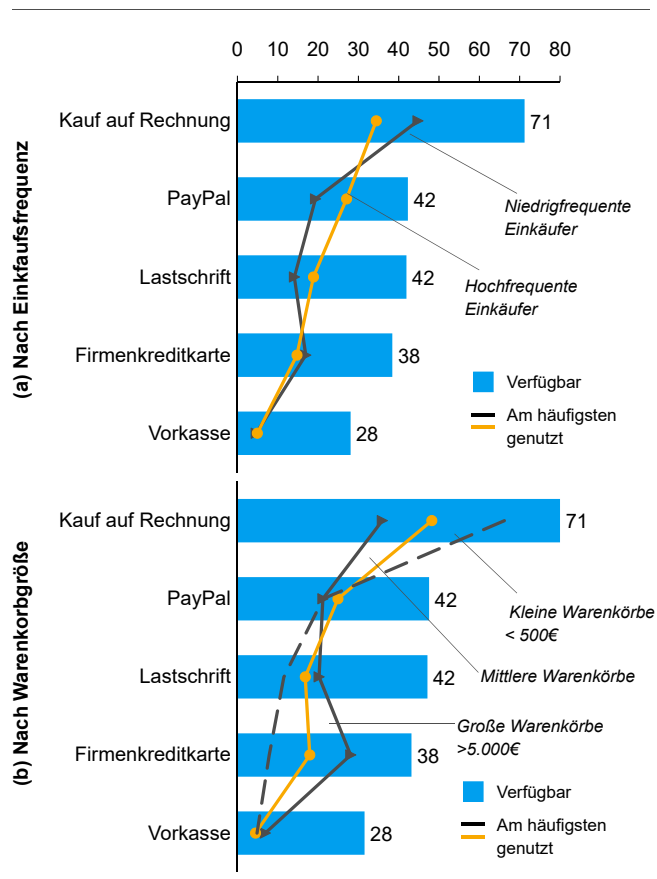


Abbildung 7: Verfügbarkeit und Nutzung von Zahlungsmitteln - nach Einkaufsfrequenz und Warenkorbgröße

Ein ähnliches Bild, wie bereits beschrieben, ergibt sich bei der Betrachtung der Erwartungen der Einkäufer hinsichtlich der verfügbaren Zahlungsmittel (siehe Abbildung 8: „Nehmen Sie an, Sie suchen nach einem neuen B2B-Onlineshop, bei dem Sie einkaufen wollen. Welche Zahlungsmittel erwarten Sie heute von einem B2B-Onlineshop?“).

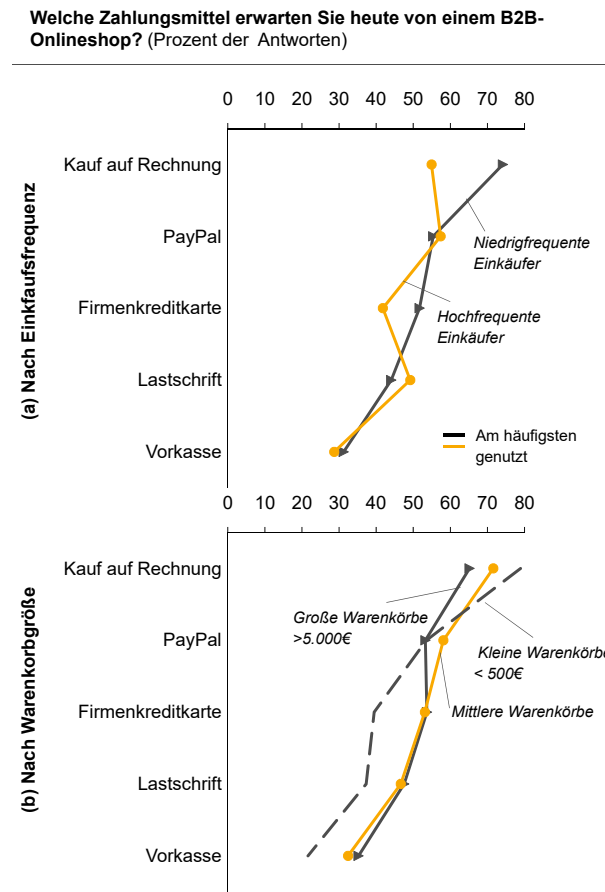


Abbildung 8: Erwartungen der Einkäufer hinsichtlich verfügbarer Zahlungsmittel

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Nutzungssituation die Auswahl des Zahlungsmittels stark beeinflusst. Hochfrequente Käufer zahlen seltener per Rechnung und häufiger mit Zahlungsmitteln wie PayPal oder Lastschrift, also solche mit niedriger Einkaufsfrequenz. Auch Einkäufer mit großen Warenkörben nutzen seltener den Rechnungskauf, dafür häufiger die Kreditkartenzahlung.

## b. Zufriedenheit mit den Zahlungsmitteln im B2B-Onlinehandel

Betrachtet man die Zufriedenheit der Einkäufer mit den Zahlungsmitteln („Wie zufrieden sind Sie mit den folgenden Zahlungsmitteln im B2B-Onlinehandel?“ von 1 = „Überhaupt nicht zufrieden“ bis 6 = „Sehr zufrieden“), zeigen sich keine großen Unterschiede zwischen den am häufigsten verwendeten Zahlungsmitteln Rechnung, PayPal und Kreditkarte (siehe Abbildung 9). Über alle Nutzergruppen hinweg sind Einkäufer mit diesen Zahlungsmitteln zufrieden. Lastschrift und Vorkasse werden hingegen als deutlich schlechter wahrgenommen.

Allerdings ergeben sich sichtbare Differenzen, wenn man unterschiedliche Nutzungssituationen betrachtet. Wie in Abbildung 9 ersichtlich, sind vor allem Einkäufer mit hoher Frequenz deutlich weniger zufrieden mit den bestehenden Zahlungsmitteln – vor allem bei der Zahlung mit der Kreditkarte ergibt sich eine deutlich geringere Zufriedenheit im Vergleich zu Einkäufern mit niedriger Frequenz.

## Zufriedenheit nach Einkaufsfrequenz

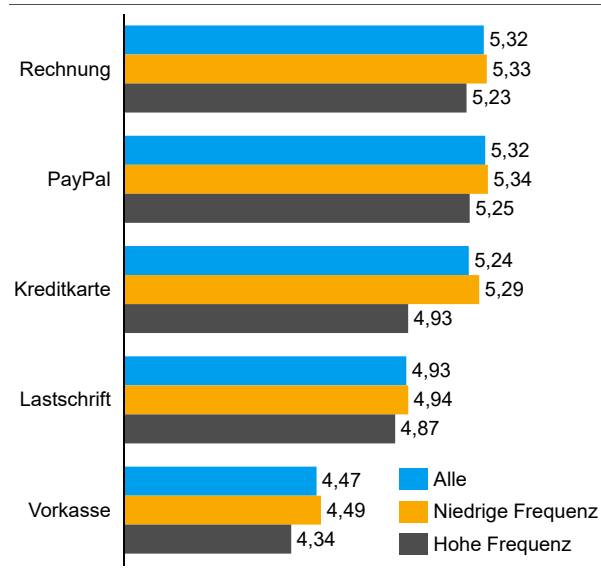


Abbildung 9: Zufriedenheit mit den Zahlungsmitteln  
(nach Einkaufsfrequenz)

Auch bei der Betrachtung hinsichtlich der Warenkorbgröße (Abbildung 10) zeigt sich, dass Einkäufer mit größeren Warenkörben tendenziell weniger zufrieden mit bestehenden Zahlungsmitteln sind, als solche mit mittleren und kleinen Warenkörben. Dies liegt vermutlich auch am größeren Handlungsdruck, etwa da es häufiger zu Problemen mit der Abwicklung und Sperrungen kommen dürfte.

## Zufriedenheit nach Warenkorbgröße

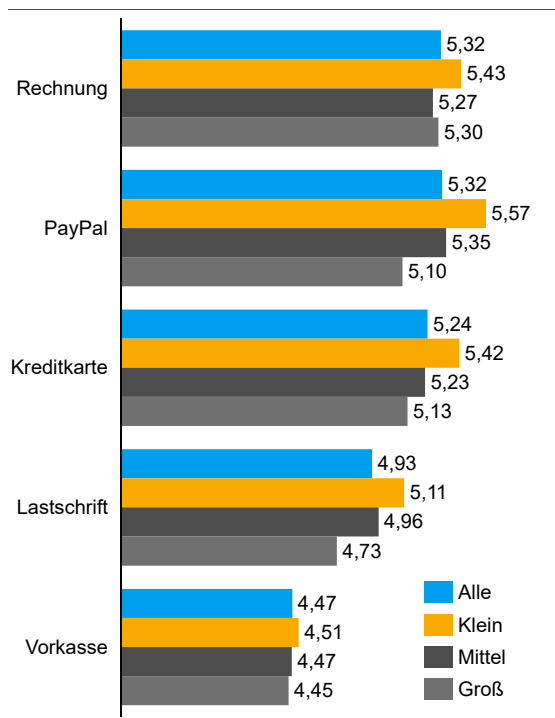


Abbildung 10: Zufriedenheit mit den Zahlungsmitteln  
(nach Warenkorbgröße)

Auch Mitarbeiter in der Einkaufsabteilung von Unternehmen sind tendenziell weniger zufrieden mit bestehenden Zahlungsmitteln als Mitarbeiter in anderen Abteilungen (Abbildung 11). Hier gibt es allerdings eine Ausnahme: Einkaufsprofis nehmen die Nutzung der sonst eher ungeliebten Vorkasse als vorteilhafter wahr als andere Nutzergruppen.

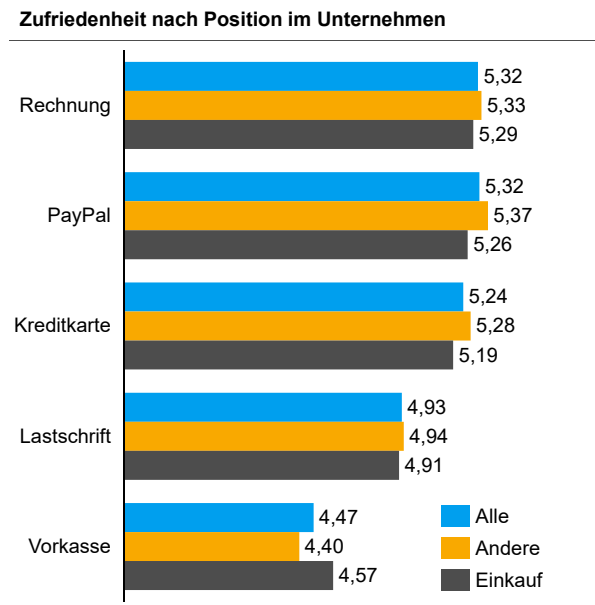


Abbildung 11: Zufriedenheit mit den Zahlungsmitteln  
(nach Position im Unternehmen)

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Zufriedenheit mit den am häufigsten genutzten Zahlungsmitteln (Rechnung, Kreditkarte, PayPal) hoch ist. Für bestimmte Segmente besteht aber Verbesserungspotential. Dies betrifft vor allem Einkäufer mit häufigen Transaktionen oder großen Warenkörben: Diese sind im Schnitt deutlich weniger zufrieden als andere Einkäufer. Einkäufer, die seltener einkaufen oder geringe Volumina handeln, scheinen hingegen mit den bestehenden Lösungen zufriedener zu sein. Die Unterschiede zwischen den Nutzergruppen sind zwar merklich, aber auch nicht sehr groß. Das Zahlen per Lastschrift und Vorkasse erzeugt bei den Teilnehmern der Umfrage hingegen wenig Zufriedenheit. Der folgende Abschnitt untersucht deshalb Gründe für diese Abweichungen in der Zufriedenheit.

### c. Wahrnehmung von Zahlungsmitteln im B2B-Onlinehandel

Im Rahmen der Befragung wurde auch die Wahrnehmung verschiedener Eigenschaften der Zahlungsmittel gemessen. Dazu mussten die Teilnehmer ihre Zustimmung bzw. Ablehnung einer Reihe von Aussagen auf einer Skala von 1 (= „stimme ich überhaupt nicht zu“) bis 6 (= „stimme ich voll und ganz zu“) äußern. Die Mehrheit der Aussagen war dabei positiv (z. B. das Zahlungsmittel [Rechnungskauf, Firmenkreditkarte, PayPal] „Ist wie für B2B-Transaktionen gemacht.“), einige aber auch negativ („Fallen hohe Gebühren an.“). Die Antworten zu diesen sogenannten „gedrehten“ Aussagen (mit [R] für „reversed“ in den Darstellungen markiert) wurden für die folgenden Abbildung bereits gedreht, so dass hohe Werte immer eine positive Wahrnehmung bedeuten. Alle Aussagen fallen in eine bestimmte Kategorie: Einfachheit, Flexibilität, Geschwindigkeit, Verlässlichkeit, Transparenz und Kosten der Zahlung. Jeder Teilnehmer bzw. jede Teilnehmerin bewertete nur Aussagen zum am häufigsten genutzten Zahlungsmittel.

In Abbildung 12 sieht man, dass die Zahlungsmittel in den einzelnen Bereichen sehr unterschiedlich wahrgenommen werden:

- *Rechnung*: Der Rechnungskauf wird vor allem hinsichtlich seiner Kosten und seiner Verlässlichkeit positiv bewertet. Aussagen wie „Funktioniert, wenn ich es brauche“ stimmen hier die meisten Teilnehmer zu. Allerdings werden die Einfachheit, Geschwindigkeit und die Flexibilität des Kaufes auf Rechnung deutlich schlechter bewertet, als die von PayPal oder der Zahlung per Kreditkarte.



Dies erstaunt nicht, da für den Rechnungskauf häufig ein Registrierungs- bzw. ein Onboarding-Prozess nötig ist, in dem die Unternehmen ihre tatsächliche Existenz und Liquidität nachweisen müssen. Auch müssen Rechnungen von den Einkäufern meist in Abstimmung mit der Buchhaltung nach dem Kauf weiter bearbeitet werden. Dabei ist die Flexibilität gering, da Rechnungen, vom Skonto abgesehen, eher selten die Möglichkeit bieten, die Zahlungsziele flexibel anzupassen.

- **Kreditkarte:** Der Kauf per Kreditkarte wird, ähnlich wie die Zahlung mit PayPal, dort positiv wahrgenommen, wo der Rechnungskauf negativ wahrgenommen wird. Einfachheit, Geschwindigkeit und Flexibilität werden besser wahrgenommen, als die des Rechnungskaufs, Verlässlichkeit und die Kosten hingegen negativer. Besonders Verzögerungen und Schwierigkeiten im Zahlungsverlauf (z. B. durch Sicherheitssperren) werden bei der Kreditkarte negativ wahrgenommen, wie auch die direkten und indirekten Kosten.
- **PayPal:** Die Einschätzung von PayPal ähnelt der der Kreditkarte, wenn auch noch extremer. PayPal wird als flexibelstes und schnellstes Zahlungsmittel im B2B-Onlinehandel wahrgenommen, gleichzeitig aber auch als am wenigsten verlässliches und teuerstes.

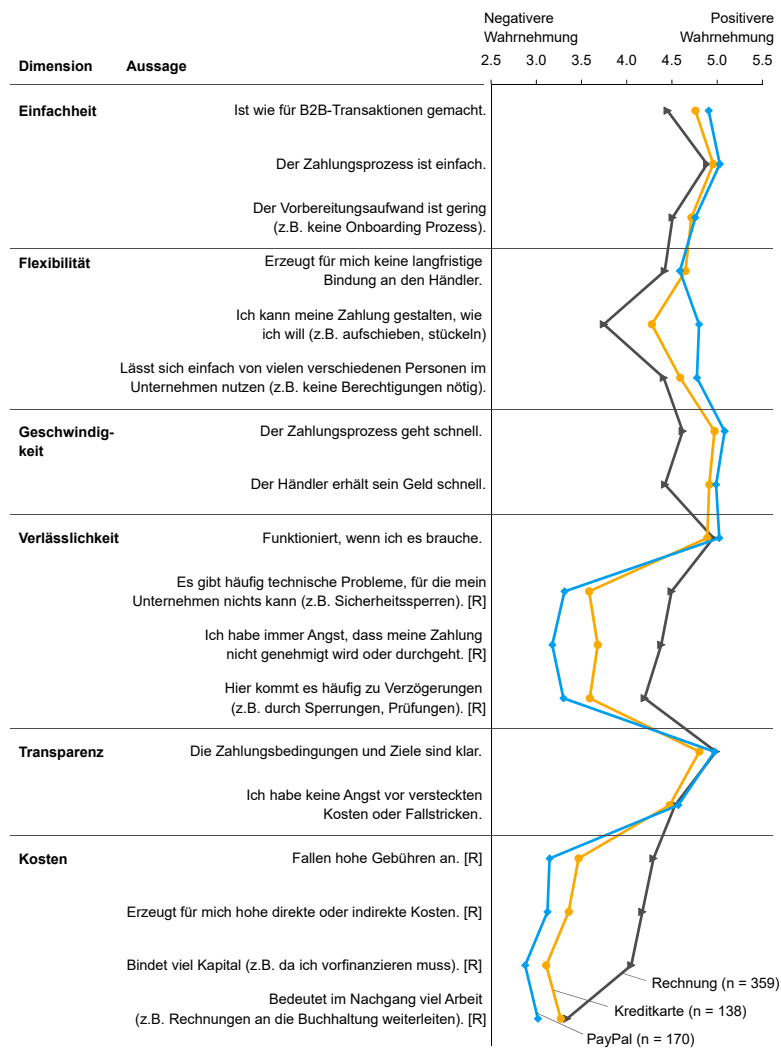


Abbildung 12: Wahrnehmung der Zahlungsmittel

Diese Beurteilung unterscheidet sich nicht wesentlich für hochfrequente Einkäufer (siehe Abbildung 13) oder Einkäufer mit großen Warenkörben (siehe Abbildung 14) – nur die Vorteile des Rechnungsaufs werden weniger deutlich wahrgenommen. Auch die Einschätzung von niedrigfrequenten Käufern und solchen mit kleinen und mittleren Warenkörben unterscheidet sich nicht stark von der Gesamteinschätzung (Abbildung 12).

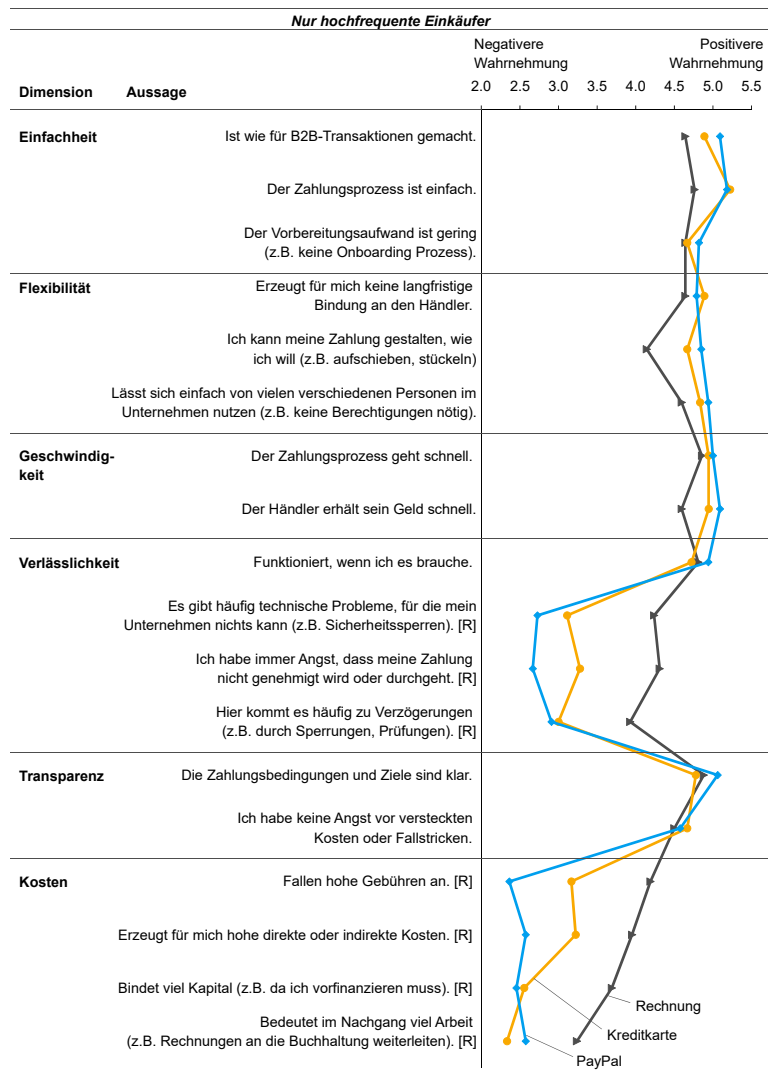


Abbildung 13: Wahrnehmung der Zahlungsmittel (hochfrequente Käufer)

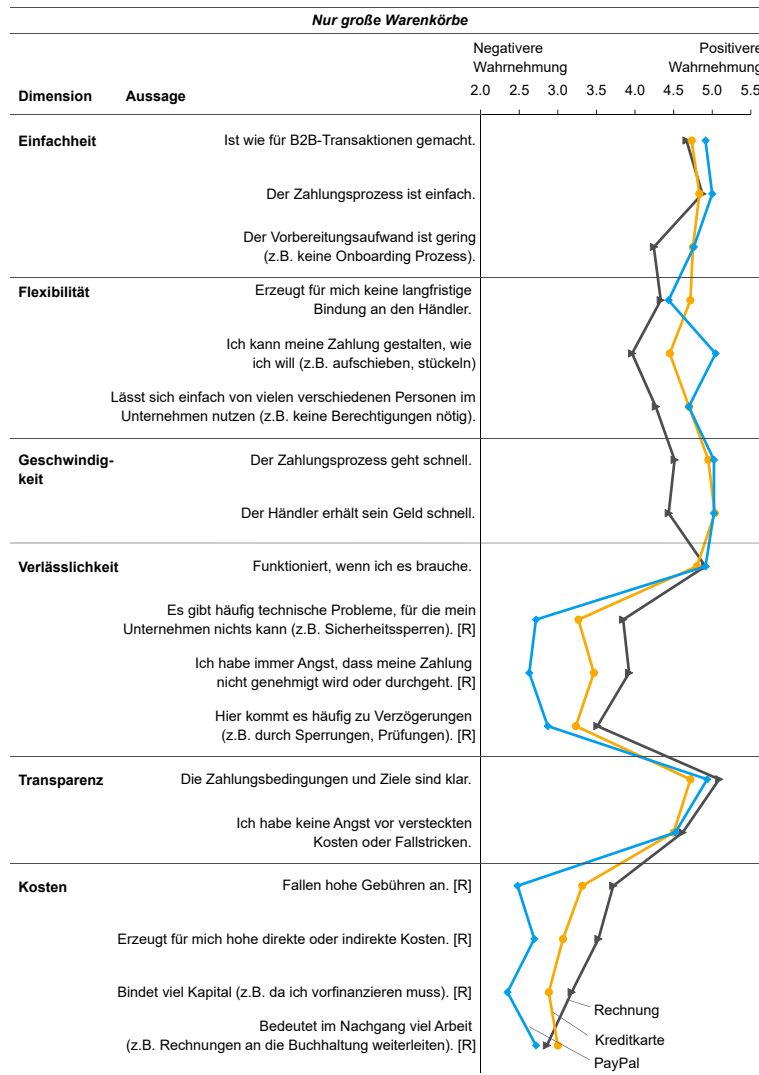


Abbildung 14: Wahrnehmung der Zahlungsmittel (sehr große Warenkörbe: > 5.000€)

Zusammenfassend kann man festhalten, dass „moderne“ Zahlungsmittel, wie die Bezahlung per Kreditkarte oder PayPal, die man auch aus dem B2C-Handel kennt, in der Nutzung als einfacher, schneller und flexibler wahrgenommen werden, als der Kauf auf Rechnung. Bei den Themen Verlässlichkeit und den direkten und indirekten Kosten wird der Rechnungskauf aber weiterhin deutlich positiver beurteilt. Besonders in der Kauf- und Nachkaufphase werden PayPal und der Rechnungskauf als unzuverlässig wahrgenommen – was u. a. an Kartensperrungen oder abgelehnten Transaktionen liegt. Die Transparenz des Zahlungsprozesses ist hingegen bei keinem der Zahlungsmittel ein Thema. Die Wahrnehmung der B2B-Einkäufer deutet auf mögliche Verbesserungspotentiale bei den Zahlungsmitteln hin: einfach, schnell und flexibel wie PayPal und Kreditkarten, aber so verlässlich und günstig im Kaufprozess wie der Kauf auf Rechnung.

#### d. Buy Now, Pay Later als alternatives Zahlungsmittel

Eine Kernfrage dieser Studie ist, inwiefern Zahlungsmittel aus dem B2C-Bereich auch ihre Verbreitung im B2B-Onlinehandel finden werden. Ein im B2C-Handel mittlerweile sehr verbreitetes Zahlungsmittel ist „Buy Now, Pay Later“ (BNPL), d. h. ein digitalisierter Rechnungskauf mit flexiblen Zahlungszielen, welcher bereits für ca. 14 % aller Transaktionen in Deutschland verwendet wird (Worldpay, 2023). Dieses Zahlungsmittel wurde im B2C-Bereich in Deutschland vor allem durch den schwedischen Zahlungsdienstleister Klarna populär (andere Dienstleister: Afterpay, Scalapay, Affirm sowie PayPal). Auch im B2B-Bereich gibt es bereits Anbieter: Billie (Kooperationspartner dieser Studie) oder Two.

Zunächst gilt es, die derzeitige Nutzung von BNPL einzuschätzen. Zuerst erhielten die Studienteilnehmer Informationen zur Definition von BNPL<sup>1</sup> und wurden anschließend danach gefragt, ob sie diese Zahlungsmethode bereits genutzt haben („Haben Sie bereits einen automatisierten „Buy Now, Pay Later“-Rechnungskauf genutzt?“). Bereits 34 % der Teilnehmer gaben an, BNPL bereits in der Vergangenheit genutzt zu haben (Abbildung 15). Dieser hohe Anteil ist durchaus erstaunlich, da die Anzahl der Anbieter von BNPL im B2B-Onlinehandel überschaubar ist. Besonders hochfrequente Käufer (49 %) und Einkäufer mit großen Warenkörben (50 %) haben überdurchschnittlich häufig bereits Erfahrungen mit BNPL gesammelt.

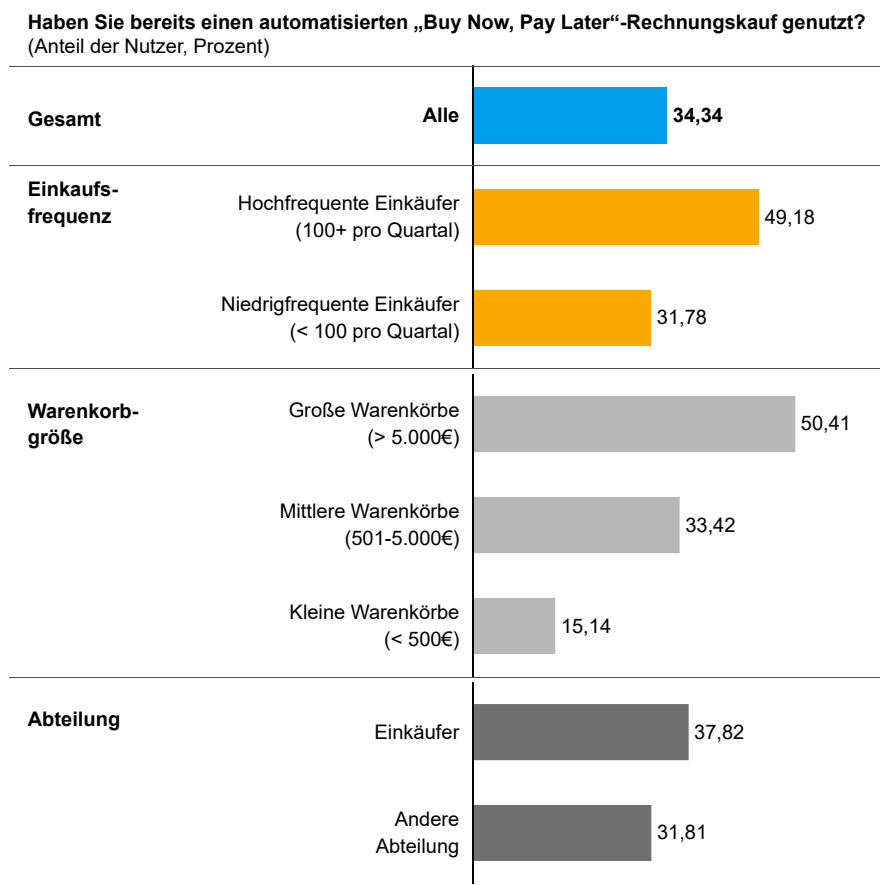


Abbildung 15: Bisherige Nutzer von „Buy Now, Pay Later“

<sup>1</sup> „Automatisierten Rechnungskauf“, auch als „Buy Now, Pay Later“ bezeichnet. Dabei wird direkt und automatisiert entschieden, ob Sie zum Rechnungskauf berechtigt sind. Die Zahlungen lassen sich in einem digitalen Portal durch die Buchhaltung Ihres Unternehmens einsehen und bearbeiten. Für Privatkäufe bieten Unternehmen wie Klarna bereits derartige Bezahloptionen an. Auch im B2B-Handel wird diese Zahlungsform immer üblicher (z. B. durch Unternehmen wie Billie oder Two).

Anschließend haben wir die Teilnehmer der Studie auch nach ihrer Bereitschaft zur (weiteren) Nutzung von BNPL gefragt (Abbildung 16: „Können Sie sich vorstellen, „Buy Now Pay Later“ als Alternative zum Rechnungskauf zu nutzen?“; 1 = Überhaupt nicht wahrscheinlich, 6 = Sehr wahrscheinlich).

Dabei ist erstaunlich, dass trotz der bislang relativ geringen Verfügbarkeit von BNPL im B2B-Onlinehandel, unter den Teilnehmern eine große Offenheit für die Nutzung der Zahlungsform bestand (siehe Mittelwert = 4,1, bei einem Skalenmittel von 3,5). Auch über verschiedene Einkaufssituationen äußerte sich stets eine Mehrheit der Teilnehmer zustimmend über eine zukünftige Nutzung.

Differenziert man die Betrachtung nach verschiedenen Einkaufssituationen, zeigt sich ein Bild, welches zur Wahrnehmung der etablierten Zahlungsmittel (siehe vorheriger Abschnitt) passt: vor allem Einkäufer mit einer hohen Transaktionszahl (Mittelwert = 4,39) und solche mit großen Warenkörben ( $M = 4,67$ ) können sich vorstellen, BNPL zu nutzen. Dabei sind Mitarbeiter von Einkaufsabteilungen offener ( $M = 4,31$ ), als solche in anderen Abteilungen ( $M = 4,15$ ).

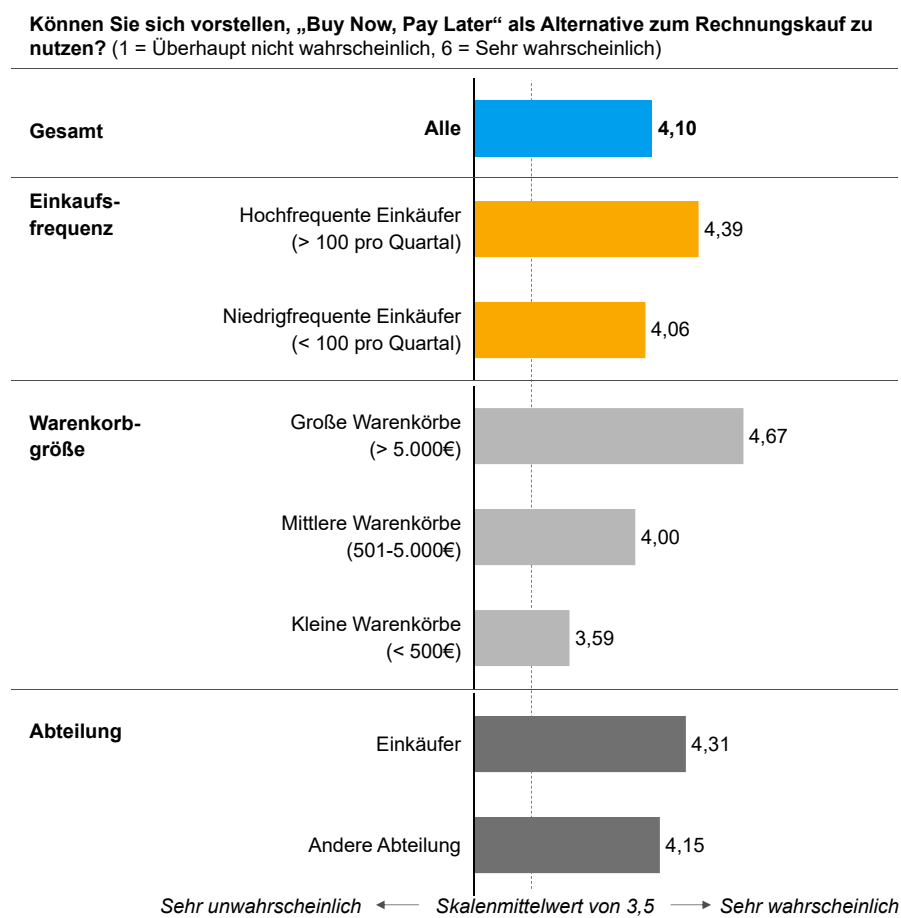


Abbildung 16: Nutzungswahrscheinlichkeit von „Buy Now, Pay Later“

Betrachtet man nur diejenigen Nutzer, die bisher noch keinen Kontakt zu BNPL hatten, zeigt sich ein ähnliches Bild, wenn auch auf einem niedrigeren Niveau. Allerdings bezeichnen auch unter denjenigen Einkäufern, die bisher noch nicht mit BNPL in Kontakt waren, fast alle Nutzergruppen die zukünftige Nutzung von BNPL als zumindest „eher wahrscheinlich“ (Mittelwerte > Skalenmittelwert von 3,5). Nur Nutzer von sehr kleinen Warenkörben halten die Nutzung von BNPL für eher unwahrscheinlich.

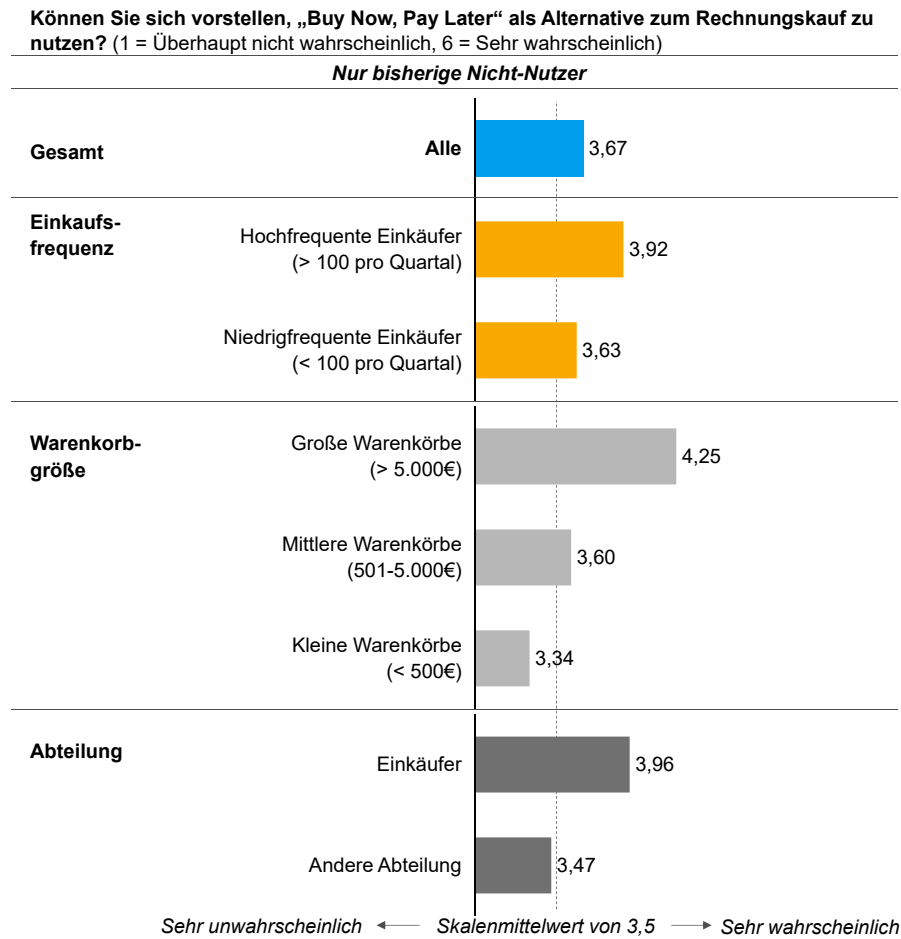


Abbildung 17: Nutzungswahrscheinlichkeit von „Buy Now, Pay Later“ (nur bisherige Nicht-Nutzer)

Um zu verstehen, welche Faktoren für mögliche Nutzer einer BNPL-Lösung besonders relevant sind, haben wir uns nach verschiedenen Aspekten erkundigt („Welche Aspekte einer Rechnungskauflösung sind Ihnen besonders wichtig?“, 1 = überhaupt nicht wichtig, 6 = sehr wichtig). Dabei zeigt sich, wie in Abbildung 18 dargestellt, dass vor allem der Kundenservice nach dem Einkauf und die automatisierte Abwicklung der Rechnung nach dem Kauf für die Einkäufer relevant sind. Die Flexibilisierung der Zahlungsziele ist hingegen weniger wichtig. Diese Wahrnehmung verdeutlicht sich bei Einkäufern mit großen Warenkörben.

Diese Aussage deckt sich mit der Interpretation der Wahrnehmung von Problemen bei bestehenden Zahlungsmitteln, v. a. dem Rechnungskauf: Gerade beim Kauf auf Rechnung fehlt es vielen Einkäufern – v. a. denen mit hohen Transaktionsfrequenzen und großen Warenkörben – an Einfachheit und Schnelligkeit in der Kaufabwicklung. Genau das erwarten diese Einkäufer von Lösungen wie BNPL.

**Welche Aspekte einer Rechnungsauflösung sind Ihnen besonders wichtig?**

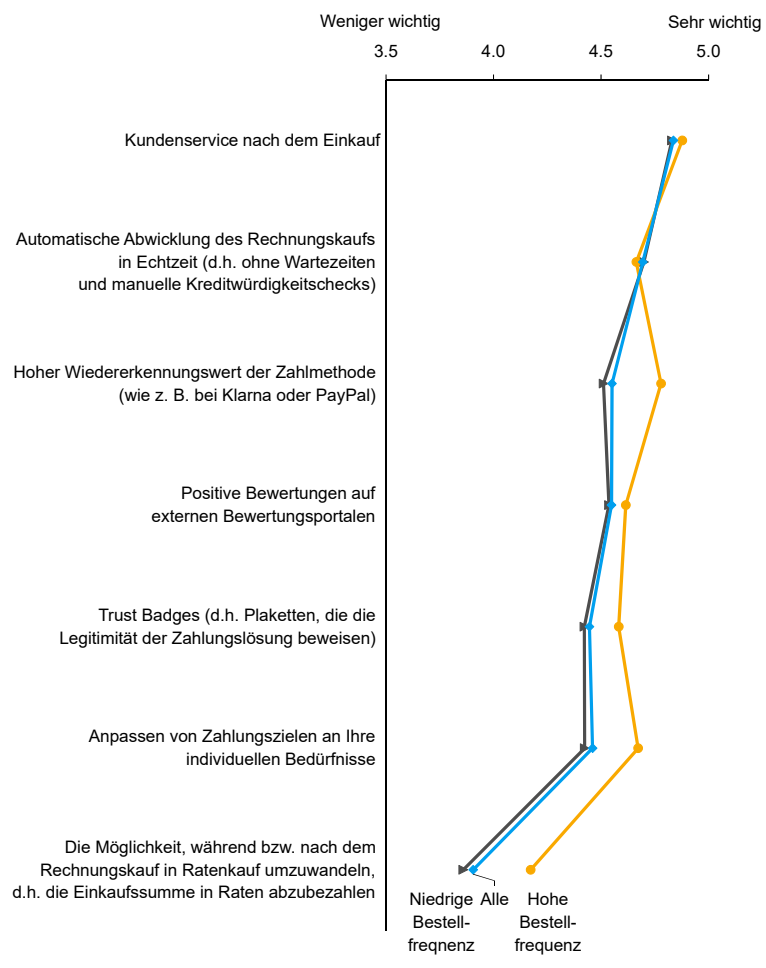


Abbildung 18: Als wichtig wahrgenommene Elemente einer BNPL-Lösung (nach Bestellfrequenz)

Auch bei der Betrachtung unterschiedlicher Warenkörbe zeigt sich ein ähnliches Bild (Abbildung 19): Auch hier legen Käufer großer Warenkörbe besonders hohen Wert auf Kundenservice und die automatische Abwicklung der Transaktion. Kleine Warenkörbe waren hingegen auf allen Dimensionen anspruchsloser.

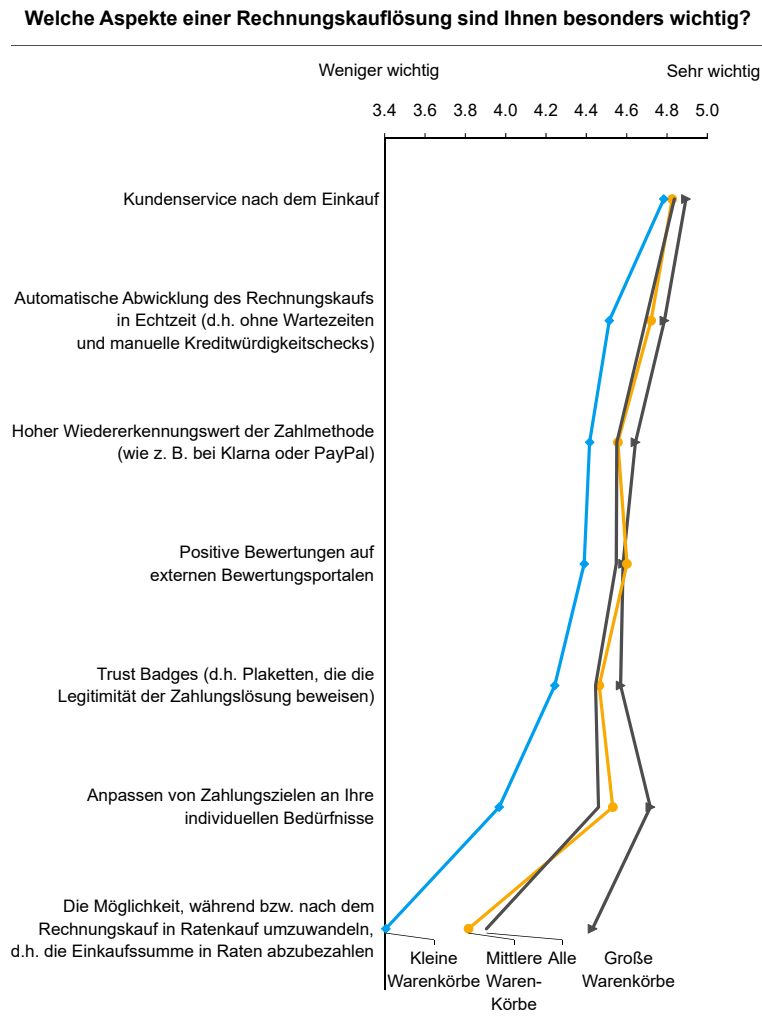


Abbildung 19: Als wichtig wahrgenommene Elemente einer BNPL-Lösung (nach Warenkorbgröße)

Zusammenfassend kann man sagen, dass BNPL Potential als Zahlungsmittel im B2B-Onlinehandel hat. Einerseits ist die Bereitschaft zur Nutzung bei vielen Einkäufern bereits heute hoch, bzw. haben diese das Zahlungsmittel sogar schon genutzt. Andererseits sind vor allem Punkte wie die Vereinfachung der Zahlung und die starke Automatisierung, mit denen die Anbieter von BNPL werben, für Einkäufer attraktiv. Die Flexibilisierung der Zahlungsziele scheint hingegen keinen großen Vorteil gegenüber etablierten B2B-Zahlungsmitteln darzustellen.



## 5. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

### a. Wie sehen Einkäufer Zahlungsmittel im B2B-Onlinehandel?

Die vorliegende Studie untersuchte die Wahrnehmung von Zahlungsmitteln im B2B-Onlinehandel durch 830 Einkäufer in Unternehmen verschiedener Größen und Einkaufssituationen. Dabei lassen sich vier Haupterkenntnisse zusammenfassen:

1. *Angebot und Nutzung von Zahlungsmitteln korrespondieren:* Rechnungskauf, Kauf per Kreditkarte, Lastschrift und PayPal sind sowohl die am häufigsten angebotenen, als auch die am häufigsten nachgefragten Zahlungsmittel. Dabei fällt auf, dass PayPal – als ein Zahlungsmittel aus dem B2C-Bereich – bereits heute genauso häufig genutzt wird, wie etwa die Firmenkreditkarte oder das Lastschriftverfahren. Dies hat vermutlich mit der Gewohnheit der Nutzer und deren Wunsch nach einfachen Zahlungslösungen zu tun, aber auch damit, dass verfügbare Zahlungsmittel auch genutzt werden. Händler haben also die Möglichkeit, ihre Kunden gezielt zu bestimmten Zahlungsmitteln zu lenken.
2. *Bestehende Zahlungsmittel mit Verbesserungspotentialen:* Zwar sind die Einkäufer mit den am häufigsten genutzten Zahlungsformen (Rechnung, Firmenkreditkarte, PayPal) im Durchschnitt zufrieden, aber es gibt deutliche Unterschiede zwischen den Nutzergruppen und in den Bewertungsdimensionen. So wird der Kauf per Rechnung als besonders verlässlich und günstig wahrgenommen, aber auch als weniger einfach, flexibel und schnell als „digitalere“ Zahlungsmittel (Firmenkreditkarte, PayPal). Im Gegensatz dazu ist es besonders die Einfachheit, Flexibilität und Geschwindigkeit, die Einkäufer bei Kreditkarten und PayPal überzeugt – aber Verlässlichkeit („Geht meine Zahlung durch?“) und mögliche Kosten bereiten den Einkäufern Sorgen. Keines der bestehenden Zahlungsmittel kann also auf ganzer Linie überzeugen.
3. *Einkäufer mit hoher Frequenz und großen Warenkörben kritischer gegenüber bestehenden Lösungen:* Diejenigen Einkäufer, die besonders häufig (>100 Einkäufe pro Quartal) oder mit besonders großen Transaktionen einkaufen (>5.000 Euro Warenkorbgröße), sind mit den bestehenden Lösungen deutlich unzufriedener. Erstaunlicherweise greifen diese Einkäufer tendenziell häufiger zu Alternativen zum Rechnungskauf (z. B. PayPal) als andere Nutzergruppen – obwohl diese Alternativen eigentlich nicht für den B2B-Bereich entwickelt wurden.
4. *Automatisierung und Vereinfachung als deutlichste Forderungen:* Vereinfachung und Automatisierung der Zahlungsabwicklung sind, neben dem Wunsch nach Service, die wichtigste Forderung der Einkäufer. Dies gilt für alle Nutzergruppen, aber besonders für Einkäufer mit hoher Einkaufsfrequenz und großen Warenkörben. Dies deutet darauf hin, dass die bestehenden Rechnungskauflösungen in den Augen der Einkäufer zwar stabil und kosteneffizient funktionieren, der Aufwand in Unternehmen für die Bearbeitung von Zahlungen aber hoch ist z. B. Onboarding-Verfahren, was mithilfe stärkerer Automatisierung verringert werden könnte. Dieser Wunsch nach Automatisierung könnte vor allem für die Betreiber von B2B-Onlineshops relevant sein, da sie durch ihre frei (d. h. für alle Unternehmen) zugängliche Nutzeroberfläche notgedrungen im Integrations- und Automatisierungsgrad hinter schnittstellenbasierten Lösungen zurückbleiben (z. B. im Rahmen eines Onboardings bereits feste Verbindungen und Prozesse etabliert werden können).
5. *Offenheit „Buy Now, Pay Later“ als digitale Alternative zum „klassischen“ Rechnungskauf:* Die überwiegende Mehrheit der Befragten kann sich vorstellen, in Zukunft „Buy Now, Pay Later“ als digitale Alternative zum „klassischen“ Rechnungskauf oder anderen Zahlungsmitteln zu nutzen. Diese hohe Bereitschaft zur Nutzung ist unabhängig von der Einkaufsfrequenz und Warenkorbgröße. Allerdings haben diejenigen Befragten, die besonders häufig oder mit besonders großen Warenkörben einkaufen, bereits deutlich häufiger „Buy Now, Pay Later“ genutzt, also solche, die seltener oder mit kleineren Warenkörben einkaufen (ca. 50 % im Vergleich zu ca. 30 %).

## b. Wie wird sich der B2B-Onlinehandel entwickeln?

Viele Schätzungen prognostizieren im B2B-Onlinehandel Wachstumsraten deutlich über dem des B2C-Onlinehandels. Ob dies tatsächlich so ist, lässt sich natürlich nicht mit Sicherheit sagen. Unabhängig von der Entwicklung des gesamtwirtschaftlichen Umfelds sprechen mehrere Faktoren aber dafür, dass der B2B-Onlinehandel eine starke Wachstumsphase ähnlich der des B2C-Onlinehandels vor einigen Jahren durchmachen wird.

Der wichtigste Grund ist vor allem die Größe des B2B-Marktes. Im B2C-Onlinehandel wird heute ein Marktvolumen von ca. 90 Mrd. Euro oder 15 % des gesamten Einzelhandels erwirtschaftet (Statistisches Bundesamt, 2023a). Die durch Unternehmen eingekauften Vorleistungen, die prinzipiell im B2B-Geschäft handelbar sind, belaufen sich laut volkswirtschaftlicher Gesamtrechnung auf 2852 Mrd. Euro (Statistisches Bundesamt, 2023c) – würden davon analog zum B2C-Geschäft 15 % online gehandelt, ergäbe das einen Umsatz im B2B-Onlinehandel von ca. 430 Mrd. Euro. Es ist aber sogar anzunehmen, dass der B2B-Onlineanteil und die sich daraus ergebenden Online-Umsätze noch deutlich höher liegen dürften, da im B2B-Geschäft fast ausschließlich über Distanz gehandelt wird und der noch sehr „stationäre“ Lebensmittelhandel den Online-Anteil nicht senkt.

Ein weiterer Grund ist hier vor allem die Struktur der B2B-Betriebe in Deutschland: die Mehrheit der Wertschöpfung findet in kleinen und mittelständischen Unternehmen statt. Je kleiner die Unternehmen, wie z. B. Handwerker, desto attraktiver ist der B2B-Onlinehandel (im Vergleich zur Nutzung von Schnittstellen). Auch aus Sicht der Anbieter dürfte der B2B-Onlinehandel vor allem dort attraktiv sein, wo sich direkte (virtuelle) Verhandlungen wegen der geringen Warenkorbgröße nicht lohnen. Gleichzeitig nimmt diese Gruppe der kleinen Unternehmen bisher nicht so stark am B2B-Onlinehandel teil. Die Entwicklung im B2C-Bereich hat aber gezeigt, dass letztlich jeder digitale Handelsformen nutzen wird – solange Angebot und „User Experience“ überzeugen.

## c. Wie geht es weiter mit Zahlungsmitteln im B2B-Onlinehandel?

Diese Frage eindeutig zu beantworten, wäre anmaßend. Aber es lassen sich zumindest einige Hypothesen aufstellen:

- *Wachstum der Zahlungsabwicklung mit dem Markt:* Analog zum prognostizierten starken Wachstum des B2B-Onlinehandels dürfte auch der Bedarf nach Zahlungsabwicklung steigen. Bestehende Zahlungsmittel (z. B. Rechnung, Kreditkarte) könnten mit dem Markt wachsen, aber auch durch alternative Angebote unter Druck geraten. Für B2B-Onlinehändler mit eigenem Webshop dürfte die strategische Herausforderung darin bestehen, sich nicht nur gegenüber ihrer direkten Konkurrenz (d. h. anderen B2B-Händler), sondern auch gegenüber stärker integrierten Lösungen (z. B. schnittstellenbasierte und automatisierte Bestellungen) durchzusetzen.
- *Anforderungen an B2C- gelten auch für B2B-Zahlungsmittel:* Die schon heute starke Position von PayPal bei B2B-Zahlungen deutet darauf hin, dass geschäftliche Einkäufer ihre Ansprüche aus dem privaten Onlinehandel (z. B. an „User Experience“ und Einfachheit) schon heute in den B2B-Einkauf übertragen. Ähnlich wie im B2C-Bereich dürften B2B-Händler, die bereits heute die technischen Fähigkeiten zur Einbindung von verschiedenen Zahlungsmitteln haben, die eingesessenen Händler in ihren Branchen vor sich hertreiben. Hierbei könnte es sein, dass B2B-spezifische Lösungen besser angenommen werden. Denn unsere Untersuchung zeigt, dass bestimmte Einkaufscharakteristika im B2B-Bereich (z. B. hohe Frequenz, große Warenkörbe) zu anderen Ansprüchen führen, als im privaten Einkauf.
- *Digitalisierung und Automatisierung schreiten voran:* Auch dürfte eine neue Generation von Einkäuferinnen und Einkäufern immer weniger bereit sein, über nicht-digitale Formate einzukaufen. Die zunehmend digitalisierten Prozesse in den Unternehmen, eine stärkere Heimarbeit und weniger Geschäftsreisen dürften hierzu beitragen. Schon heute zeigt sich, dass zahlreiche Einkäufer sich einen vereinfachten und automatisierten Zahlungsprozess wünschen. Die Akzeptanz für abgebrochene Zahlungsvorgänge und komplizierte Nach-Kauf-Prozesse mit viel „Papierkram“ dürfte in Zukunft weiter abnehmen. Das könnte dazu führen, dass die Nutzung von digitalisierten Alternativen zu etablierten Zahlungsmitteln weiter zunimmt. Darauf deutet auch die hohe Nutzungsbereitschaft für „Buy Now, Pay Later“ als digitale Alternative zum Rechnungskauf, unter den Teilnehmenden hin.

Mit diesen Erkenntnissen erscheint es wahrscheinlich, dass sich sowohl der B2B-Onlinehandel, als auch die dafür genutzten Zahlungsmittel in den nächsten Jahren weiterentwickeln werden.

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

---

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BNPL	Buy Now, Pay Later
C2C	Consumer-to-Consumer
M	Mittelwert

---

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

---

Abbildung 1 (Seite 7):	Vereinfachte Abgrenzung des B2B-Onlinehandels
Abbildung 2 (Seite 7):	Umsatzentwicklung im deutschen Onlinehandel
Abbildung 3 (Seite 10):	Zusammensetzung der Stichprobe nach Abteilung und Unternehmensgröße
Abbildung 4 (Seite 11):	Zusammensetzung der Stichprobe nach Anzahl der Mitarbeitenden und Herkunft der Unternehmen
Abbildung 5 (Seite 11):	Zusammensetzung der Studie nach Einkaufsfrequenz und Warenkorbgröße
Abbildung 6 (Seite 12):	Verfügbarkeit und Nutzung von Zahlungsmitteln im B2B-Onlinehandel
Abbildung 7 (Seite 13):	Verfügbarkeit und Nutzung von Zahlungsmitteln – nach Einkaufsfrequenz und Warenkorbgröße
Abbildung 8 (Seite 14):	Erwartungen der Einkäufer hinsichtlich verfügbarer Zahlungsmittel
Abbildung 9 (Seite 15):	Zufriedenheit mit den Zahlungsmitteln (nach Einkaufsfrequenz)
Abbildung 10 (Seite 15):	Zufriedenheit mit den Zahlungsmitteln (nach Warenkorbgröße)
Abbildung 11 (Seite 16):	Zufriedenheit mit den Zahlungsmitteln (nach Position im Unternehmen)
Abbildung 12 (Seite 17):	Wahrnehmung der Zahlungsmittel
Abbildung 13 (Seite 18):	Wahrnehmung der Zahlungsmittel (hochfrequente Käufer)
Abbildung 14 (Seite 19):	Wahrnehmung der Zahlungsmittel (sehr große Warenkörbe: > 5.000 Euro)
Abbildung 15 (Seite 20):	Bisherige Nutzer von „Buy Now, Pay Later“
Abbildung 16 (Seite 21):	Nutzungswahrscheinlichkeit von „Buy Now, Pay Later“
Abbildung 17 (Seite 22):	Nutzungswahrscheinlichkeit von „Buy Now, Pay Later“ (nur bisherige Nicht-Nutzer)
Abbildung 18 (Seite 23):	Als wichtig wahrgenommene Elemente einer BNPL-Lösung (nach Bestellfrequenz)
Abbildung 19 (Seite 24):	Als wichtig wahrgenommene Elemente einer BNPL-Lösung (nach Warenkorbgröße)

## LITERATUR

- Astor, M., Rammer, C., Klaus, C., Klose, G. (2016), Innovativer Mittelstand 2025 – Herausforderungen, Trends und Handlungsempfehlungen für Wirtschaft und Politik, URL: <https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/InnovativerMittelstand2025.pdf> (Abrufdatum: 04.07.2023).
- Bangia, M., Harrison, L., Plotkin, C. L., Piwonski, K., McKinsey & Company (2022), Busting the five biggest B2B e-commerce myths, URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/busting-the-five-biggest-b2b-e-commerce-myths> (Abrufdatum: 04.07.2023).
- Cook, J., Davies, K., Farrugia, D., Threadgold, S., Coffey, J., Senior, K., Haro, A., Shannon, B. (2023), Buy now pay later services as a way to pay: credit consumption and the depoliticization of debt, in: *Consumption Markets & Culture*, S. 1–13.
- Czock, J., Grimm, V., Heinick, H.-J., Mertens, M., ECC KÖLN (2022), B2B-Marktmonitor 2022, URL: <https://www.ifhkoeln.de/produkt/b2b-marktmonitor-2022/> (Abrufdatum: 04.07.2022).
- Grand View Research (2022), GVR Report cover Business-to-Business E-commerce Market Size, Share & Trends Report Business-to-Business E-commerce Market Size, Share & Trends Analysis Report, URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/business-to-business-b2b-e-commerce-market> (Abrufdatum: 01.11.2022).
- Grüschow, R. M., Kemper, J., Brettel, M. (2016), How do different payment methods deliver cost and credit efficiency in electronic commerce?, in: *Electronic Commerce Research and Applications*, 18. Jg., S. 27–36.
- Guttman-Kenney, B., Firth, C., Gathergood, J. (2023), Buy now, pay later (BNPL) ...on your credit card, in: *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 37. Jg., S. 100788.
- Handelsblatt (2022), Deutschlands zweitgrößter Onlinehändler kassiert Prognose – eine Boombranche bremst, URL: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/e-commerce-deutschlands-zweitgroesster-onlinehaendler-kassiert-prognose-eine-boombranche-bremst/28382678.html> (Abrufdatum: 04.07.2023).
- Handelsverband Deutschland (2022), Onlinemonitor 2022, URL: [https://einzelhandel.de/index.php?option=com\\_attachments&task=download&id=10659](https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10659) (Abrufdatum: 04.07.2022).
- ibi Research (2019), B2B-E-Commerce 2020 – Status quo, Erfahrungen und Ausblicke.
- Lehmann, C., Große, C., Maier, E., HHL Leipzig Graduate School of Management (2022), Zukunftsland Sachsen - Digitalisierung im sächsischen Mittelstand, URL: <https://www.hhl.de/app/uploads/2022/07/Lehmann-Grosse-Maier-2022-Zukunftsland-Sachsen-Digitalisierung-im-saechsischen-Mittelstand.pdf> (Abrufdatum: 04.07.2023).
- Liu, Y., Dewitte, S. (2021), A replication study of the credit card effect on spending behavior and an extension to mobile payments, in: *Data Mining Applications in Retailing and Consumer Services*, 60. Jg., S. 102472.
- Qin, Z., Shuai, Q., Wang, G., Zhang, P., Cao, M., Chen, M. (2022), *E-Commerce: Concepts, Principles, and Application*. Springer Nature, Singapore.
- Statista Digital Market Insights (2023), eCommerce Report 2023, URL: <https://de.statista.com/statistik/studie/id/42404/dokument/e-commerce-report/> (Abrufdatum: 04.07.2023).
- Statistisches Bundesamt (2023a), Struktur des Handels 2019, URL: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Grosshandel-Einzelhandel/\\_Grafik/\\_Interaktiv/gh-eh-handelsstruktur.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Grosshandel-Einzelhandel/_Grafik/_Interaktiv/gh-eh-handelsstruktur.html) (Abrufdatum: 04.07.2023).
- Statistisches Bundesamt (2023b), Unternehmen, Tätige Personen, Umsatz und weitere betriebs- und volkswirtschaftliche Kennzahlen, URL: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/> (Abrufdatum: 04.07.2023).
- Statistisches Bundesamt (2023c), Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen: Bruttoinlandsprodukt (BIP), URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/Methoden/bip.html> (Abrufdatum: 04.07.2023).
- van Hove, L., Karimov, F. P. (2016), The role of risk in e-retailers' adoption of payment methods: evidence for transition economies, in: *Electronic Commerce Research*, 16. Jg., S. 27–72.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., Inman, J. J. (2015), From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing, in: *Journal of Retailing*, 91(2), S. 174–181

Worldpay (2023), Global Payment Report 2023, URL: [https://www.fisglobal.com/en/-/media/fisglobal/files/campaigns/global-payments-report/FIS\\_TheGlobalPaymentsReport2023\\_May\\_2023.pdf](https://www.fisglobal.com/en/-/media/fisglobal/files/campaigns/global-payments-report/FIS_TheGlobalPaymentsReport2023_May_2023.pdf) (Abrufdatum: 04.07.2023).

Yoon, Y. L., Yoon, Y., Nam, H., Choi, J. (2021), Buyer-supplier matching in online B2B marketplace: An empirical study of small- and medium-sized enterprises (SMEs), in: *Industrial Marketing Management*, 93. Jg., S. 90–100.

## **Impressum**

HHL gemeinnützige GmbH  
Jahnallee 59  
04109 Leipzig

## **Herausgeber:**

HHL Leipzig Graduate School of Management  
[www.hhl.de](http://www.hhl.de)

## **Autor:**

Prof. Dr. Erik Maier

## **Kontakt:**

Prof. Dr. Erik Maier  
Lehrstuhl für Marketing und Handel

HHL Leipzig Graduate School of Management  
Jahnallee 59  
04109 Leipzig/Germany

T +49 341-9851-884  
[erik.maier@hhl.de](mailto:erik.maier@hhl.de)  
[www.hhl.de/maier](http://www.hhl.de/maier)  
[www.handels.blog](http://www.handels.blog)



Creative Commons - CC BY - 4.0 International

HHL Leipzig Graduate School of Management, Leipzig (Germany), 2023

For further HHL publications see [hhl.de/publications](http://hhl.de/publications)

## **HHL Leipzig Graduate School of Management**

HHL is a university-level institution and ranks amongst the leading international business schools. The goal of the oldest business school in German-speaking Europe is to educate entrepreneurial, responsible and effective business leaders. HHL stands out for its excellent teaching, its clear research focus, its effective knowledge transfer into practice as well as its outstanding student services. Study programs include Master in Management programs (General Management, Finance), a Master in Entrepreneurship program as well as MBA programs (General Management, Finance). All programs can be completed full-time or mostly also part-time. HHL also runs a Doctoral Program. The HHL Executive Education offers state-of-the-art management seminars for executive talents. Besides its main campus in Leipzig, the university maintains study locations in Cologne and Munich. HHL is accredited by AACSB International and ACQUIN. **hhl.de**