

# Technische Hochschule Ingolstadt

**Fakultät: Institut für Akademische Weiterbildung  
Studiengang: MBA Digital Business Management**

## **Masterarbeit**

Thema:

**Plattformökonomie in der Versicherungswirtschaft - Die Entwicklung eines Vorgehensmodells zur Entstehung von digitalen Insurance-as-a-Service Geschäfts- und Kooperationsmodellen als Teil der digitalen Transformation in Versicherungsunternehmen**

Vor- und Zuname: Torben Bein

ausgegeben am: 04.07.2023

abgegeben am: 28.03.2024

Erstprüfer: Professor Dr. Christian Stummeyer

Zweitprüfer: Professor Dr. rer. pol. Christian Locher

## Inhaltverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Inhaltverzeichnis .....   | I  |
| Abbildungsverzeichnis .....   | IV |
| Tabellenverzeichnis .....   | V  |
| Abkürzungsverzeichnis .....   | VI |
| 1. Einführung .....   | 1  |
| 1.1. Motivation und Stand der Forschung .....   | 5  |
| 1.2. Aufgabenstellung, Zielsetzung und Forschungsprozess .....                              | 6  |
| 2. Grundlagen zu digitalen Plattformen und Plattformökonomie .....                          | 7  |
| 2.1. Begriff der digitalen Plattformökonomie .....  | 8  |
| 2.2. Digitale Plattformen .....   | 8  |
| 2.2.1 Digitale Marktplätze .....  | 9  |
| 2.2.2 Ziel- und Nutzergruppen der Plattformbetreiber .....                                  | 10 |
| 2.2.3 Geschäfts- und Erlösmodelle .....   | 12 |
| 2.2.4 Technischer Aufbau und Konnektivität .....  | 13 |
| 3. Status Quo – Plattformmodelle und Plattformökonomie in der Versicherungswirtschaft ..... | 14 |
| 3.1. Risiken und Chancen .....  | 16 |
| 3.2. Ausblick zur Marktentwicklung .....  | 17 |
| 3.3. Einfluss auf digitale Transformation in den Unternehmen .....                          | 20 |
| 4. Insurance-as-a-Service (IaaS) .....  | 21 |
| 4.1. Definition und Grundlagen .....  | 21 |
| 4.2. Kunden und Nutzer im Kooperations- und Geschäftsmodell .....                           | 22 |
| 4.3. Kunden- und Nutzererwartungen an den Versicherer .....                                 | 23 |
| 4.4. Technische Umsetzung und Prozesse .....  | 24 |
| 4.4.1 Digitale Konnektivität .....  | 24 |
| 4.4.2 Produkte, Leistungen und Services .....   | 26 |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 4.4.3  | Prozessmodell und Abläufe .....  | 28 |
| 4.5.   | Geschäftsmodell IaaS .....   | 30 |
| 4.5.1  | Ertrags- / Erlösmodell, Erlössystematik und Aufwendungen .....                 | 31 |
| 4.5.2  | Skalierbarkeit im Geschäfts- und Kooperationsmodell .....                      | 34 |
| 4.6.   | Zielbild und Aufbau der Wertschöpfungsarchitektur .....                        | 36 |
| 4.7.   | Ausblick zu sonstigen Nutzeneffekten innerhalb von Versicherungsunternehmen .. | 37 |
| 5.     | Entwicklung von IaaS-Modellen .....  | 37 |
| 5.1.   | Unternehmenseigene Grundlagen .....  | 38 |
| 5.1.1  | Unternehmensvision und Strategie .....   | 39 |
| 5.1.2  | Produkt- und Serviceangebote.....  | 40 |
| 5.1.3  | Ziel- und Nutzgruppen.....   | 41 |
| 5.2.   | Grundlagen des Business Model Canvas Ansatzes .....                            | 41 |
| 5.2.1  | Anwendung und Umsetzung .....  | 45 |
| 5.3.   | IaaS Business Model Canvas .....   | 47 |
| 5.3.1  | Customer Segments.....   | 47 |
| 5.3.2  | Value Proposition .....  | 48 |
| 5.3.3  | Customer & User Relationships .....  | 58 |
| 5.3.4  | Customer & User Channels .....   | 59 |
| 5.3.5  | Products, Services & Activities.....   | 60 |
| 5.3.6  | Partnerships & Collaboration .....   | 60 |
| 5.3.7  | Key Resources .....  | 61 |
| 5.3.8  | Revenue Streams & value added structure .....                                  | 61 |
| 5.3.9  | Cost Structure & Investments .....   | 62 |
| 5.3.10 | Zusammenfassung.....   | 63 |
| 6.     | Beschreibung des Vorgehensmodells.....   | 64 |
| 7.     | Ausblick zur Implementierung und Markteinführung .....                         | 65 |
| 8.     | Fazit und Ausblick .....   | 66 |



|  |        |
|--|--------|
| Anhang .....                                   | V      |
| Literaturverzeichnis .....                     | XIV    |
| Erklärung nach § 30 Abs. 4 Nr. 7 APO THI ..... | XXVIII |

## Abbildungsverzeichnis

|         |  |
|---------|--|
| Abb. 1  | Wertschöpfungskette in der Versicherung (Aus Sicht eines Erstversicherers) |
| Abb. 2  | Wertschöpfungsketten im Vergleich: Linear vs. Plattform                    |
| Abb. 3  | Die Kerninteraktion des digitalen Airbnb-Geschäftsmodells                  |
| Abb. 4  | Zur Vielfalt elektronischer Geschäftsbeziehungen                           |
| Abb. 5  | Darstellung der Funktionsweise einer externen API                          |
| Abb. 6  | Vergleichsportale als Transaktionsplattform                                |
| Abb. 7  | Übersicht der möglichen Inhalte und Angebote eines IaaS-Modells            |
| Abb. 8  | Darstellung einer API-Dokumentation für Consumer                           |
| Abb. 9  | Übersicht über direkte und indirekte Erlösformen                           |
| Abb. 10 | Darstellung der Zielarchitektur im skalierbaren IaaS-Modell                |
| Abb. 11 | Business Model Canvas  |
| Abb. 12 | Nutzung des Business Model Canvas  |
| Abb. 13 | Beispiel Business Model Canvas   |
| Abb. 14 | Der Prozess der konzeptionellen Entwicklung                                |
| Abb. 15 | The Value Proposition Canvas   |
| Abb. 16 | The IaaS Value Proposition Canvas  |
| Abb. 17 | IaaS Business Model Canvas   |

## Tabellenverzeichnis

- Tab. 1            Selbstständige Versicherungsvermittler- und Berater in Deutschland
- Tab. 2            Internetnutzer in Deutschland nach Häufigkeit der Internetnutzung von  
2020 bis 2022 (in Millionen)
- Tab. 3            Die weltweit größten Versicherungsmärkte: Erstversicherung insgesamt

## Abkürzungsverzeichnis

|                  |  |
|------------------|--|
| APIs             | Application Programming Interfaces                       |
| BaFin            | Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht          |
| BIP              | Bruttoinlandsprodukt                                     |
| BiPRO e.V.       | Brancheninstitut für Prozessoptimierung e.V              |
| B2B              | Business to Business                                     |
| B2B2C            | Business-to-Business-to-Consumer                         |
| B2C              | Business to Consumer                                     |
| B2P              | Business to Platform                                     |
| Combined-Ratio   | Schaden-Kosten Quote                                     |
| CVPD             | Customer Value Proposition Design                        |
| E2E Prozess      | End to End Prozess                                       |
| FRIDA e.V.       | FREE INSURANCE DATA INITIATIVE                           |
| GDV              | Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft e.V. |
| HDE              | Handelsverband Deutschland                               |
| laaS             | Insurance-as-a-Service                                   |
| laaS-Modell      | Insurance-as-a-Service Modell                            |
| IVP              | laaS Value Proposition                                   |
| IBMC             | laaS Business Model Canvas                               |
| IDD              | Insurance Distribution Directive                         |
| IRDAI            | Insurance Regulatory and Development Authority of India  |
| JSON             | Java Script Notification                                 |
| KFZ-Versicherung | Kraftfahrzeugversicherung                                |
| KI               | Künstliche Intelligenz                                   |
| PSF              | PSF  |

|           |                                     |
|-----------|-------------------------------------|
| REST      | Representational State Transfer     |
| SOAP      | Simple Object Access Protocol       |
| VAG       | Versicherungsaufsichtsgesetz        |
| VersVermV | Versicherungsvermittlungsverordnung |
| VP        | Value Proposition                   |
| VPC       | Value Proposition Canvas            |
| VPCM      | Value Proposition Canvas Model      |
| VPD       | Value Proposition Designs           |
| VVG       | Versicherungsvertragsgesetz         |
| XML       | Extensible Markup Language          |



## 1. Einführung

Diese Arbeit soll einen Einblick in die zunehmend strategische Bedeutung des Megatrends der Plattformökonomie für die Versicherungswirtschaft geben, die Entwicklungen in diesem Markt aufzeigen und Versicherungsunternehmen in ihrer Entwicklung zur ökonomischen Nutzung dieses Trends unterstützen. Innerhalb der Versicherungswirtschaft ist das Modell als potenzieller Megatrend eingestuft und als relevanter Wachstumsmarkt angesehen [vgl. Holm 2023]. Durch den steigenden Druck zur Schaffung digitaler Lösungen und Angebote sind Versicherungsunternehmen mittel- und langfristig gezwungen, die eigenen Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln und Antworten für sich verändernde Zielgruppen zu finden (vgl. Hartung, Rohatsch 2018, S. 22).

Der Begriff der Plattformökonomie vereint mit den Elementen der digitalen Plattformen und digitalen Geschäftsmodellen zwei bedeutende Säulen in den aktuellen Digitalisierungs- und Wachstumsstrategien innerhalb der Versicherungsbranche. Mögliche Kooperationsmodelle bieten Versicherungsunternehmen eine Vielzahl von Chancen und Beiträgen zur Lösung eigener Herausforderungen (vgl. vbw bayern 2017, S. 86).

Als Ergebnis dieser Arbeit sollen ein Vorgehensmodell und Orientierungshilfen entstehen. Dieses soll Personen innerhalb von Versicherungsunternehmen in die Lage versetzen, ein digitales Service- und Angebotsportfolio über den Produktabsatz hinaus zu entwickeln. Das Vorgehensmodell leistet einen Beitrag zur Schaffung von neuen digitalen Geschäftsmodellen, zu Kooperationen mit digitalen Plattformen und zur eigenen digitalen Transformation.

Das angestrebte und entstehende Geschäfts- und Kooperationsmodell wird in dieser Arbeit mit dem Begriff ‚Insurance-as-a-Service‘ (IaaS) definiert.

Dieses Modell ermöglicht die nahtlose Integration von unternehmenseigenen Leistungen, Service, Produkten und Angeboten in digitale Plattformmodelle. Das Ziel ist das Erzielen von Umsätzen und anderen unternehmerischen Vorteilen für Konsumenten (Plattformbetreiber) und Servicegeber (Versicherer). Mit dem Durchlaufen des Vorgehensmodells wird der benötigte Reifegrad einer internen Umsetzungsentscheidung erreicht. Die dabei entstehende modellhafte Repräsentation stellt den ersten Schritt eines unternehmerischen Konzepts dar, das als Grundlage für das spätere Geschäftsmodell dient [vgl. Grösser o. J.]. So wird der Entscheidungsprozess für oder gegen ein Investment in die Umsetzung von IaaS-Modellen aktiv angestoßen.

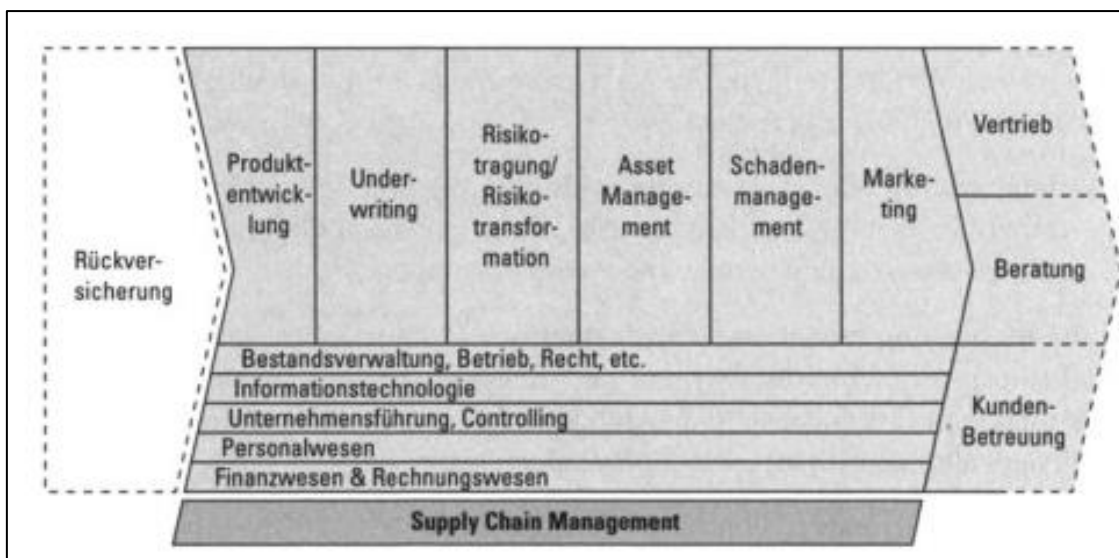
Im Entwicklungsprozess eigener Modelle sind die Kunden- und Nutzersicht von zentraler Bedeutung. Die Fähigkeit der digitalen Konnektivität und Vernetzung bildet einen festen Rahmen, der als Grundanforderung besteht. Über den Absatz von Produkten, die Nutzung der Services und Lösungen lassen sich beispielsweise Erlöse in Form von Versicherungsprämien, Nutzungsgebühren oder auch Kostenreduzierungen erzielen [vgl. Qover SA/NV 2022]. Zudem werden neue Geschäfts- und Kooperationsmodelle für den Einsatz auf digitalen

Plattformen geschaffen. Das digitale Lösungsportfolio eines Versicherungsunternehmens bietet dabei Plattformbetreibern die Möglichkeit zur Integration neuer digitaler Services, Produkte und Erweiterungen auf der eigenen Plattform. Diese leisten einen Beitrag zur Erhöhung der Nutzerzahlen und zur Erreichung der angestrebten Skalierbarkeit [vgl. Behrendt o.J., S. 5].

Durch die Nutzung digitaler Services werden die digitale Transformation, die (Weiter-)Entwicklung von Geschäfts- und Absatzmodellen und Lösungen für weitere Themen in den Versicherungsunternehmen aktiv gefördert. In diesem Kontext stellt sich die Frage, warum ein Handlungsbedarf für die Versicherungswirtschaft und Versicherungsunternehmen besteht, sich mit dem Modell der Plattformökonomie zu beschäftigen.

Die Versicherungswirtschaft steht wie zahlreiche andere Branchen und Industrien vor einer Vielzahl von Herausforderungen und Trends [vgl. Jung und Schmitt 2023, S. 1].

Der digitale Wandel nimmt innerhalb der Versicherungsunternehmen Einfluss auf die Prozesse [vgl. Daskal 2023]. Die Digitalisierung hat die Versicherungswirtschaft in hohem Ausmaß erreicht und stellt die Versicherungsunternehmen vor die vielleicht größte Herausforderung in ihrer Historie [vgl. Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. 2024].



**Abb. 1:** Wertschöpfungskette in der Versicherung (Aus Sicht eines Erstversicherers)

**Quelle:** Strategische Kooperationen in der Versicherungsbranche S.9, ISBN: 378-3-663-01568-0

So wird den in *Abb. 1* dargestellten Wertschöpfungsketten und Prozessen ein hohes Potenzial zur Digitalisierung und Veränderung zugesprochen [vgl. Qover SA/NV 2022].

Besonders in den Bereichen des Underwritings, des Schadenmanagements, des Vertriebs und der Kundenbetreuung beschleunigen neue Technologien sowie innovative Unternehmen den Wandel und den Druck auf Veränderung. Die übergreifende Relevanz des Bereichs der Informationstechnologie innerhalb der Unternehmen nimmt kontinuierlich zu [vgl. Bain & Company Germany, Inc. 2015].

Daneben gelten auch der Fachkräftemangel, der demografische Wandel in der Gesellschaft und die immer weiter zunehmende Globalisierung sowie Vernetzung als Treiber für Veränderungen [vgl. Grund 2023].

So wird der demografische Wandel als fundamentale Auswirkung für die deutsche Versicherungswirtschaft beschrieben. Nach Untersuchungen werden bis Ende 2024 mehr als 4 Mio. potenzielle Kunden, aus der klassischen Kernzielgruppe im Alter zwischen 20 und 60 Jahren, weniger zur Verfügung stehen. Die Konkurrenzsituation um die übrigen Kunden wird sich weiter verschärfen und der Verdrängungswettbewerb zunehmen. Hinzu kommen der Druck zum Aufbau neuer Produkte und Angebote für eine alternde Gesellschaft und sich ändernde Bedürfnisse der nachrückenden Generation. Versicherungsunternehmen stehen hier vor der Herausforderung, am Puls der Zeit zu bleiben. [vgl. Kottmann und Pletziger 2020, S. 4].

Zahlreiche Versicherer streben daher nach dem Wandel vom Produktanbieter hin zum vollumfänglichen Servicedienstleister. So wird z. B. im Bereich der Krankenversicherung oft der Wandel vom Risikoträger zum Gesundheitsdienstleister angestrebt [vgl. Feig und Walthes 2024, S. 62-63]. Übergreifend lässt sich diese Entwicklung als Transformation vom produkt- hin zum kundenorientierten Dienstleister bezeichnen [vgl. Kollmann 2020, S. 319].

Diese Entwicklungen und die Megatrends der Digitalisierung und des Aufbaus digitaler Ökosysteme erhöhen noch einmal die Attraktivität für Unternehmen und Start-ups zum Eintritt in der Versicherungsmarkt. Hierbei sind digitale Plattformen als digitaler Marktplatz von zunehmend hoher Bedeutung [vgl. Schier und Schnell 2021].

Im Versicherungsmarkt werden digitale Plattformen unterschiedlich wahrgenommen und betrachtet. Zahlreiche Versicherer sehen eine langfristig wachsende Konkurrenz durch die Besetzung der digitalen Kundenschnittstelle und sinkende Potenziale für Cross-Selling-Ansätze [vgl. Klafack 2019]. Zudem mangelt es den Versicherern an ganzheitlichen Chancen, die sich aus Kooperationen ergeben könnten. Die größten Herausforderungen sind dabei, das ‚Loslassen‘ der Kundenschnittstelle erfolgreich zu gestalten und digitale Plattformen als Partner zu betrachten [vgl. Fell 2023, S. 29-30].

Der Ansatz von Plattformbetreibern zur ganzheitlichen Bedienung der Nutzerbedürfnisse bietet Versicherern die Chance, über das Produkt hinaus Services in Plattformen zu integrieren. So können Partnerschaften entstehen, in der auch die Versicherer als Zulieferer von Angeboten und Services starken Einfluss nehmen [vgl. Iwers und Weber 2020]. Für Versicherer besteht die Möglichkeit, eigene digitale Lösungen zu platzieren, die einen relevanten Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele und die Digitalisierung leisten. So lässt sich beispielsweise der traditionelle Weg zum Abschluss eines Versicherungsprodukts verkürzen [vgl. Dadlani 2023]. Darüber hinaus entstehen Partnerschaften, anstatt eines einseitigen Abhängigkeitsverhältnisses zwischen Versicherer und Plattform.

Der Ausblick auf die Entwicklung der Bedeutung digitaler Plattformen lässt sich anhand verschiedener Entwicklungen in der Gesellschaft darlegen.

### Beispiel – Wachstum im Bereich des E-Commerce

Das allgemeine Umsatzwachstum im Bereich des E-Commerce bildet eine relevante Kennzahl für die Bedeutung der Plattformökonomie. So ist der Umsatz für Waren in Deutschland über diesen Absatzkanal in den Jahren 2018 bis 2022 um 38 % auf 90,8 Milliarden Euro gewachsen. [vgl. Weitemeyer 2023, S. 7-8].

Aus Sicht von Plattformbetreibern bietet das Produkt ‚Versicherung‘ vielfältige Einsatzmöglichkeiten an der Kundenschnittstelle. Trotz des Bewusstseins für die Zunahme von E-Commerce-Umsätzen verfügt der Großteil der Versicherungsunternehmen nicht über eine klare Strategie zum Umgang mit digitalen Plattformen [vgl. Q\_Perior 2020]. Die vorhandenen Digitalisierungsstrategien beinhalten oftmals nur die Fokussierung von analogen/stationären, hybriden und digitalen Kunden in der Rolle der Endnutzer bzw. Versicherungsnehmer. Hierbei wird die Gewinnung, Bindung und Überzeugung von hybriden und digitalen Kunden über eigene Onlineabschlussstrecken, Kundenportale und digitale Kommunikationsformate angestrebt [vgl. Volkmann 2022, S. 76].

Das Interesse von Kunden an den Modellen der Versicherer lässt sich am Beispiel der Onlineabschlüsse bewerten. So werden aktuell nur 3 % der Vertragsabschlüsse über die Direktkanäle der Versicherer abgeschlossen [vgl. Hilgert 2023].

Zusammenfassend lässt sich der Bedarf für Versicherungsunternehmen in drei Kernaussagen ausdrücken:

1. Digitale Plattformen sind keine Konkurrenten, sondern Kooperationspartner mit dem Potenzial zur Platzierung der eigenen Produkte und Services.
2. Plattformen sind zukünftige Partner, die u. a. einen Teil des Bedarfs der sinkenden Anzahl an Versicherungsvermittlern decken und die Umsätze der Versicherer sichern können.
3. Die Ansätze der Plattformbetreiber hin zu digitalen Lösungen hilft Versicherern in der Digitalisierung verschiedener Unternehmensbereiche und Prozesse.

Sowohl Plattformbetreiber als auch Versicherungsunternehmen sind Spezialisten in ihren Tätigkeitsbereichen. Diese Kompetenzen lassen sich in einem digitalen und skalierbaren Geschäftsmodell bündeln. Das IaaS-Modell legt den Schwerpunkt auf die digitale Einbindung der Produkte und Services von Versicherungsunternehmen und schafft so eine gemeinsame Basis für Kooperation und Kollaboration auf verschiedenen Ebenen [vgl. Qover SA/NV 2022]. Dies soll dabei helfen, Hindernisse und Verständnisprobleme zwischen den einzelnen Akteuren abzubauen. Versicherer sollen so ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse von Plattformmodellen und deren Betreibern erhalten. Im Gegenzug bekommen Plattformbetreiber einen verbesserten Einblick in die Fähigkeiten, Abhängigkeiten und sonstigen Merkmale für die Aufnahme und den Betrieb eines gemeinsamen Geschäftsmodells. Als Nebeneffekt erhalten Versicherer zudem die Chance, die aktuellen Branchentrends wie Embedded Insurance und die zunehmende Digitalisierung für sich zu nutzen [vgl. Otto 2023].

## 1.1. Motivation und Stand der Forschung

Durch die Einstufung als Megatrend innerhalb der Versicherungswirtschaft und den steigenden Grad an Digitalisierung nimmt das Interesse am Thema ‚Plattformökonomie‘ kontinuierlich zu [vgl. Hund 2023].

Mit dem Ausblick der zukünftigen Verschiebung von Kundenkontaktpunkten in Plattformmodelle besteht, aus Sicht der Versicherer, ein gesteigerter Bedarf zur Forschungs- und Entwicklungsarbeit. So schätzen Experten für den deutschen Versicherungsmarkt das Potenzial zur Verschiebung bis 2030 auf aktuell 60 % der gesamten getätigten Neuvertragsabschlüsse [vgl. Kottmann und Pletziger 2020, S.4].

Dieser Ausblick zeigt eine Entwicklung von zunehmender Relevanz hin zu der Stufe einer systemrelevanten Rolle für die Versicherungswirtschaft und unterstreicht so die Bedeutung für die Forschungsarbeit in diesem Bereich [vgl. Kottmann und Pletziger, 2020, S.15].

Der Themenbereich der Plattformökonomie beschränkt sich oftmals auf den Umgang mit Vergleichsplattformen und anderen digitalen Versicherungsvermittlern. Innerhalb der Versicherungswirtschaft wird seit einigen Jahren an Ideen, Modellen und Lösungen für einen nachhaltigen Eintritt in digitale Geschäftsmodelle gearbeitet [vgl. Eror 2023]. So sind bereits eigene Onlineverkaufsstrecken oder die Kooperation für die Platzierung eigener Produkte über ‚Embedded-Insurance‘-Modelle im Markt etabliert.

Mögliche Markt- und Umsatzvolumen durch ‚Embedded Insurance‘ vermittelte Versicherungsverträge werden von Experten aktuell auf weltweit 3 Milliarden US-Dollar bis zum Jahr 2030 geschätzt [vgl. Torrance 2021]. Innerhalb des genannten Wertes wird auch der Anteil für den Vertriebskanal der Plattformen einbezogen. Für den europäischen Markt liegt dieser bei schätzungsweise 500 Millionen Euro [vgl. Geiger 2023]. Diese Entwicklung zieht neue Plattformbetreiber in den Versicherungsmarkt.

Die Motivation zur Forschung im Bereich der Plattformökonomie in Verbindung mit Versicherungsunternehmen entsteht durch die Betrachtung dieser fehlenden Entwicklung trotz eines wachsenden Marktes und der Attraktivität für den Eintritt neuer Marktteilnehmer [vgl. Nietz 2023, S.102-103].

Durch die Entwicklung eines Vorgehensmodells sollen Versicherer beim Umgang mit diesem Trend unterstützt und so ein Ansatz für zukünftige Kooperations- sowie Geschäftsmodelle mit digitalen Plattformanbietern geschaffen werden [vgl. Demary 2016, S. 8-10].

## 1.2. Aufgabenstellung, Zielsetzung und Forschungsprozess

Wie in *Kap. 1.1* aufgezeigt, agieren Versicherungsunternehmen bereits im Onlineumfeld und sehen einen wachsenden Markt. Sie wollen sich in diesem Markt etablieren. Jedoch gehen die Versuche in der Regel nicht über den Produktverkauf auf externen transaktionellen Plattformen oder die Einbettung in unternehmensfremde Verkaufsprozesse hinaus. Bei steigendem Umsatzwachstum in u. a. dem Bereich des E-Commerce erscheint es beinahe fahrlässig, dass Versicherer noch keine ausgereifteren Modelle zur stärkeren Nutzung dieser Entwicklung umgesetzt und kontinuierlich verbessert haben.

Die Versicherungswirtschaft ist sich der Relevanz digitaler Plattformen grundsätzlich bewusst. Jedoch ist die Nicht-Entwicklung eigener Modelle für einen Wachstumsmarkt mit Potenzial für Versicherungsunternehmen nicht erklärbar. Vor diesem Hintergrund entsteht die Aufgabe, diese Entwicklung zu analysieren, Ansätze für einen Umgang mit dem Trend der Plattformökonomie aufzuzeigen und Anstöße zur Förderung eigener Lösungen zur Nutzung von Plattformmodellen als u. a. Wachstumskanal zu schaffen [vgl. Demary 2016, S.3].

Auf Basis von quantitativen Forschungsmethoden in Form von Interviews und Literaturrecherche werden benötigte Grundlagen erklärt. Das Ziel ist die Entwicklung eines nutzbaren Vorgehensmodells, das direkt den Aufbau von IaaS-Modellen innerhalb von Versicherungsunternehmen unterstützt und diese so zu aktiven Nutzern digitaler Plattformen als Geschäfts- und Kooperationspartner weiterentwickelt. Am Ende des Forschungsprozess soll eine Antwort auf die nachfolgend genannte Forschungsfrage gegeben werden.

*„Welche Voraussetzungen müssen Versicherungsunternehmen erfüllen, um gemeinsam mit digitalen Plattformmodellen am Megatrend der Plattformökonomie zu partizipieren und welche Nutzeneffekte lassen sich erzielen?“*

Zur Erreichung dieses Ziels und Beantwortung der Forschungsfrage wird ein strukturierter Forschungsprozess durchlaufen. Dieser startet mit der Grundlagenarbeit und dem Fokus auf Plattformökonomie und digitalen Plattformmodellen (Kap. 2).

Durch die nachfolgende Bestimmung des Status quo von Plattformmodellen und der Plattformökonomie innerhalb der Versicherungswirtschaft werden die Sicht der Versicherungsunternehmen und die Relevanz erforscht. Dabei werden u. a. Chancen, Risiken, Veränderungen, mögliche ökonomische Nutzeneffekte und ein möglicher Beitrag zur digitalen Transformation als Nebeneffekt analysiert (Kap. 3).

Anschließend wird das theoretische Grundkonzept im Rahmen von IaaS-Modellen entwickelt. Hierzu werden Grundlagen in u. a. der Bestimmung von Kunden und Nutzern, Erwartungen der Beteiligten, die technische Umsetzung sowie Nutzeneffekte definiert (Kap. 4).

Aus Basis der erarbeiteten Ergebnisse entstehen schrittweise der Rahmen, die Inhalte und das Ablaufkonzept für das angestrebte Vorgehensmodell. In diesem Entwicklungsprozess steht die

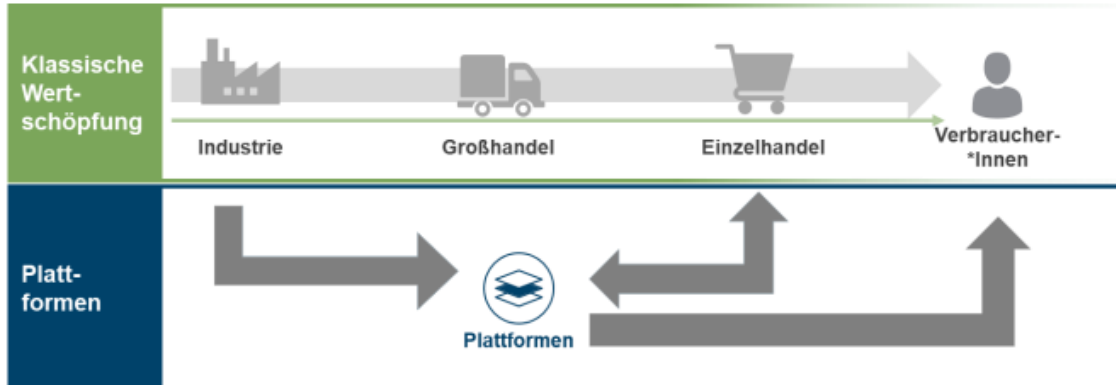
Schaffung wissenschaftlich fundierter Grundlagen mit der Berücksichtigung des praktischen Nutzens im Vordergrund.

Dafür werden bekannte Vorgehensweisen und Modelle aus dem Bereich der Geschäftsmodelentwicklung analysiert und zur Nutzung für die Entwicklung eigener IaaS-Modelle angepasst und/oder weiterentwickelt (Kap. 5).

Die Ergebnisse und das beschriebene Vorgehensmodell werden danach zur praktischen Anwendung in einer konsolidierten Form dargestellt (Kap. 6). Abschließend wird ein kurzer Ausblick zur Implementierung und Markteinführung gegeben (Kap. 7) und ein Fazit der Forschungsergebnisse gezogen (Kap.8).

## 2. Grundlagen zu digitalen Plattformen und Plattformökonomie

Die Idee der Plattformökonomie ist nicht erst mit dem Aufkommen digitaler Möglichkeiten und Lösungen entstanden und sie stellt kein ausschließlich digitales Geschäftsmodell dar. So nutzen Kaufhäuser bereits seit mehr als 100 Jahren eine Art Plattformmodell, in dem Waren verschiedener Anbieter potenziellen Interessenten zentral zur Verfügung gestellt werden (vgl. Handelsverband Deutschland (HDE) 2019, S. 1-3).



**Abb. 2:** Wertschöpfungsketten im Vergleich: Linear vs. Plattform

**Quelle:** [https://einzelhandel.de/images/ECommerce/Online\\_Monitor/20191007\\_HDE\\_IFH\\_OnlineNewsletter\\_2019\\_Oktober.pdf](https://einzelhandel.de/images/ECommerce/Online_Monitor/20191007_HDE_IFH_OnlineNewsletter_2019_Oktober.pdf)

Wie in *Abb.2* erkennbar, verändern digitale Plattformen diese Form der Wertschöpfungskette. Die Digitalisierung bewirkt in diesem Beispiel eine Zentralisierung der Anlaufstelle für Industrie, Handel und Verbraucher. Die Plattform agiert als Anbieter gegenüber allen Beteiligten. Für die Industrie entsteht ein direkter Absatzkanal ohne Groß- und Einzelhandel. Für Einzelhändler wird eine Absatzmöglichkeit ohne vollständig benötigte Infrastruktur (z. B. eigener Onlineshop, Verkaufsflächen etc.) geschaffen. Aus Verbrauchersicht ergibt sich zudem die Möglichkeit einer zentralen Anlaufstelle mit dem Zugang zu einer Vielzahl von Angeboten.



Für alle Beteiligten gilt die Regel, dass der einzige Partner immer die Plattform ist. Für den Verbraucher als Plattformenkunden ergibt sich im Such- und Kaufprozess keine Änderung, da sein Bedürfnis nach Waren oder Dienstleistungen befriedigt wird.

Aus Sicht der Produzenten und Händler ergibt sich die signifikante Änderung der Kundenschnittstelle. Die Plattform agiert als Kunde dieser Beteiligten und übernimmt die Rolle des Verkäufers an die Verbraucher [vgl. Steuer 2022, S. 25-26].

## **2.1. Begriff der digitalen Plattformökonomie**

Der Begriff der digitalen Plattformökonomie zeigt im Grundsatz die Schaffung von unternehmerischer Wertschöpfung durch die Nutzung von Angeboten über Plattformen in einem digitalen Format. Hierbei entsteht die Wertschöpfung nicht innerhalb von Produktions- und Lieferketten, sondern durch die Interaktion von Anbietern und Nachfragern über eine digitale Plattform.

Mit Hilfe von Integrationsmöglichkeiten für Anbieter, Netzwerkeffekten und effizienten Interaktionsmöglichkeiten werden eine Vielzahl von Anbietern und Nutzern auf der Plattform zusammengebracht [vgl. Harwardt und Hasselhoff 2022, S. 8-10].

## **2.2. Digitale Plattformen**

Digitale Plattformen ermöglichen es Anbietern, ihre Produkte und Dienstleistungen möglichen Interessenten und Nachfragern zur Verfügung zu stellen. Dabei wird mit bestehender Infrastruktur eine schnell steigende Anzahl von Nutzern auf der Plattform bedient [vgl. Demary 2016, S. 4-6]. Die Skalierbarkeit ist ein zentrales Merkmal digitaler Plattformen. Mit der steigenden Anzahl an digitalen Plattformen haben sich verschiedenste Kategorien gebildet, in die sich eine Vielzahl der Plattformanbieter einordnen lässt.

Zu den bekanntesten Formen zählen die Arten der Kommunikationsplattformen wie Facebook und der Transaktionsplattformen wie Amazon. Oftmals lassen sich Plattformen nicht abgegrenzt in eine bestimmte Kategorie einordnen [vgl. Kreutzer 2021, S. 277-279].

Alle Modelle setzen auf die digitale Verknüpfung von zwei oder mehreren unterschiedlichen Akteuren. So lassen sich z. B. neue Kundensegmente erschließen oder eine Vielzahl von Anbietern an einer Anlaufstelle vergleichen, wodurch neue digitale Markt- oder Handelsplätze entstehen [vgl. Böhm, Hein und Krcmar 2018, S. 183-184]. Plattformbetreiber stellen dafür eine offene Infrastruktur zur Verfügung, die den geregelten und kontrollierten Austausch von Informationen und Leistungen zwischen den Akteuren ermöglicht.



Dadurch können Kunden, Lieferanten, Nutzer, Dienstleister, Kooperationspartner und weitere Nutzergruppen interagieren [vgl. Naab 2021]. Die Akteursgruppen und der Plattformbetreiber sind abhängig von der Anzahl der Nutzer der Plattform. Mit steigender Nutzerzahl steigt auch die Attraktivität für Anbieter und Nutzer. Aus Kundensicht entsteht durch eine höhere Auswahl der Vorteil von Vielfältigkeit und Vergleichsmöglichkeiten [vgl. Lundborg und Gull 2019, S.6-9].

#### Netzwerkeffekte

Die zunehmende Anzahl von Anbietern und Nutzern steigert Attraktivität, Relevanz und Wert einer digitalen Plattform. Der Wert der Plattform ist also direkt abhängig von der Anzahl der Nutzer. Dies stellt einen externen Effekt dar, der sich positiv auf die Plattform auswirkt und Vorteile für Netzwerk- bzw. Plattformbetreiber erzeugt [vgl. Steuer 2022, S. 7-11].

Dieser Effekt wird durch das digitale Format direkt gefördert, da die Bedienung einer steigenden Anzahl von Nutzern und die Anbindung von Anbietern in der Regel ohne zusätzliche Investitionen in z. B. Produktionskapazitäten möglich ist.

#### Skalierbarkeit

Die Fähigkeit von Umsatzwachstum und Gewinnmargen ohne hohe und/oder zusätzliche Investitionen wird als Skalierbarkeit bezeichnet. Nach getätigten Investitionen zum Aufbau und zur Einrichtung der eigenen Plattform werden i. d. R. nur weitere Neuinvestitionen für Weiterentwicklungen und geringe Fixkosten fällig.

Für steigende Nachfrage werden so, im Gegensatz zu einem produzierendem Unternehmen wie einem Automobilhersteller, keine Ausweitung der Produktionskapazitäten oder verlängerte Lieferzeiten benötigt [vgl. Kenning, Oehler und Reisch 2022, S.429].

### **2.2.1 Digitale Marktplätze**

Wie bereits in den *Kap. 2 und 2.2* aufgezeigt, bilden digitale Plattformen einen Marktplatz, auf dem Angebot und Nachfrage in einer digitalen Form aufeinandertreffen. Hierbei sind mindestens drei Beteiligte mit den Rollen des Anbieters, Nachfragers bzw. Kunden und Plattformbetreibers beteiligt. Die Besonderheit dieses Marktes ist die Regulierungsmöglichkeit des Plattformbetreibers. So entscheidet dieser über die Aufnahme von Anbietern, Produkten und Dienstleistungen. Ein solches Modell kommt ohne eigene verkaufsfähige Produkte und Dienstleistungen aus. Der Fokus liegt dann auf der Sicherstellung der digitalen Interaktion zwischen den Beteiligten. Der Plattformbetreiber agiert hierbei als ‚Matchmaker‘, indem er Angebot und Nachfrage verbindet (vgl. Harwardt und Hasselhoff 2022, S.11-13).

Diese Funktionsweise lässt sich beispielhaft am Modell der digitalen Plattform ‚Airbnb‘ aufzeigen.



**Abb. 3:** Die Kerninteraktion des digitalen Airbnb-Geschäftsmodells

**Quelle:** Jaekel, Michael: Die Macht der digitalen Plattformen: Wegweiser im Zeitalter einer expandierenden Digitalisphäre und künstlicher Intelligenz, 2017, Wiesbaden: Springer Gabler, S.141

Das Unternehmen bringt Anbieter von privaten Unterkünften mit Interessenten für private Übernachtungsgelegenheiten zusammen. Hierbei agiert Airbnb mit seiner Plattform als Vermittler bzw. Intermediär, der mit Hilfe von digitaler Technologie die Beteiligten verbindet [vgl. Böhm, Hein, Krcmac 2018, S. 187-188]

In *Abb. 3* werden die Anbieter als Gastgeber und die Interessenten als Gäste gekennzeichnet, die ohne die Nutzung der Plattform nicht miteinander interagieren oder eine Vereinbarung schließen können.

Aus Sicht des Plattformbetreibers Airbnb stellen sowohl die Gastgeber als auch die Gäste jeweils eine Kundengruppe dar, deren Bedürfnisse über das Plattformangebot erfüllt werden müssen. Diese Kundengruppen agieren über die Plattform in bewusst vom Plattformbetreiber zugelassenen Situationen.

### 2.2.2 Ziel- und Nutzergruppen der Plattformbetreiber

Die Nutzer- und Zielgruppen werden, aus der Sicht der Plattformbetreiber, übergeordnet mit den Rollen der Anbieter und der Nachfrager definiert. Hinzu kommt die mögliche Rolle von Komplementoren. Diese bringen Leistungen auf die Plattform ein, die vorhandene Angebote ergänzen und so die Attraktivität von Produkten sowie Angeboten steigern [vgl. Steuer 2022, S. 23].

Es ist nicht festgelegt, dass die Rollen des Anbieters zwingend durch Unternehmen oder die der Nachfrager durch Endkonsumenten besetzt sein müssen. In Abhängigkeit vom Modell des Plattformbetreibers lassen sich verschiedene Kombinationen abbilden.

|                   |                | Leistungsnachfrager  |   |   |
|-------------------|----------------|--|---|---|
|                   |                | Consumer   | Business  | Administration  |
| Leistungsanbieter | Consumer       | <b>Consumer-to-Consumer (C2C)</b><br>z.B. Kleinanzeige auf einer persönlichen Homepage             | <b>Consumer-to-Business (C2B)</b><br>z.B. Webseite mit persönlichem Fähigkeitsprofil          | <b>Consumer resp. Citizen-to-Administration (C2A)</b><br>z.B. Bürger bewertet öffentliches Umweltprojekt    |
|                   | Business       | <b>Business-to-Consumer (B2C)</b><br>z.B. Produkte und Dienstleistungen in einem eShop             | <b>Business-to-Business (B2B)</b><br>z.B. Bestellung bei Lieferanten (Supply Chain)           | <b>Business-to-Administration (B2A)</b><br>z.B. elektronische Dienstleistungen für öffentliche Verwaltungen |
|                   | Administration | <b>Administration-to-Consumer resp. Citizen (A2C)</b><br>z.B. Möglichkeit für elektronische Wahlen | <b>Administration-to-Business (A2B)</b><br>z.B. öffentliche Ausschreibung von Projektvorhaben | <b>Administration-to-Administration (A2A)</b><br>z.B. Zusammenarbeitsformen virtueller Gemeinden            |

**Abb. 4:** Zur Vielfalt elektronischer Geschäftsbeziehungen  
**Quelle:** Meier, Tobias (1. Autor), Stormer, Helmut (2. Autor): eBusiness & eCommerce: Management der digitalen Wertschöpfungskette, 3. Auflage, 2012, Wiesbaden: Springer Gabler, ISBN 978-3-642-29801-1

Je nach Arten und Typen der Plattformnutzer sind verschiedene Konstellationen für Modelle möglich. Gemäß *Abb. 4* sind identische Rollen auf Seite der Leistungsanbieter und der Leistungsnachfrager denkbar.

Der Plattformanbieter als Leistungsanbieter bestimmt anhand seines Modells mögliche Einschränkungen oder Vorgaben. Die am häufigsten auf Plattformen vertretenen Nutzergruppen in Beziehungen sind Unternehmen (Business) als Leistungsanbieter und Kunden (Consumer) als Leistungsnachfrager. Zusammengefasst unter dem Begriff ‚Business-to-Consumer‘ (B2C), beschreibt diese Beziehung den Verkauf oder die Vermittlung von Produkten und Dienstleistungen an Nutzer und Interessenten über die Plattform.

### 2.2.3 Geschäfts- und Erlösmodelle

Digitale Plattformmodelle haben sich erfolgreich in der Gesellschaft etabliert. Die bekanntesten Unternehmen mit Plattformmodellen sind die Mitglieder der ‚GAFA-Plattformökonomie‘. Hierbei handelt es sich um die Unternehmen Google (G), Amazon (A), Facebook (F) und Apple (A). Sie gelten als Pioniere und marktbeherrschende Organisationen im Bereich der Plattformökonomie [vgl. Kenning, Oehler und Reisch 2022, S.1].

In Ergänzung und Erweiterung zu *Kap. 2.2.2* entsteht aus Sicht von Plattformbetreibern die Chance zum Eintritt in die Beziehung zwischen Leistungsanbieter und Leistungsnachfrager. So lässt sich in Beziehungen die Rolle eines Vermittlers einfügen, die durch die Plattform ausgefüllt wird. Demnach entsteht beispielsweise aus einem B2C-Modell mit Aufnahme der Vermittlerrolle die Beziehung ‚Business-to-Business-to-Consumer‘ (B2B2C).

Plattformanbieter fokussieren i. d. R. die Schaffung transaktionszentrierter oder kundenorientierter Plattformmodelle, die steuerbar sind. Ungesteuerte Modelle sind dagegen selten [vgl. Heinemann, Kannen und Bleil 2020, S.13-15].

Bei transaktionszentrierten Modellen wird ein Kernprodukt oder eine Serviceleistung durch den Plattformbetreiber fokussiert. Hierbei werden beispielsweise Such- oder Vergleichsfunktionen genutzt, um eine Vermittlung standardisierter Transaktionen anbieten zu können. Der Fokus liegt auf einer hohen Anzahl von Transaktionen, die z. B. einzeln durch Plattformnutzer vergütet werden und maximal geringe Transaktionskosten verursachen. Beispiele sind hier Plattformen der Scout-Gruppe [vgl. Heinemann, Kannen und Bleil 2020, S.13-15].

Letztere betreibt Plattformen für u. a. die Vermittlung von Immobilien und erhebt Gebühren für Inserate und andere Services. Hier steht eine möglichst hohe Anzahl von Transaktionen im Fokus, da diese über Umsatzsteigerung oder -rückgang entscheiden.

Im Vergleich dazu nutzen kundenzentrierte Plattformen die Kombination einer Vielzahl von Produkten aus einer Hand und wollen dem Kunden als langfristige Partner dienen. Das Ziel ist der Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung zur Sicherung dauerhafter Marktanteile. Durch eine steigende Zahl von Nutzern erhalten Plattformen eine immer stärkere Position und gewinnen an Bedeutung für Anbieter [vgl. Naab 2021].

Plattformbetreiber nutzen ihre Position, um strategische Partnerschaften aufzubauen und sich Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten. Mögliche Vergütungsmodelle sind auch hier die Provision für die Vermittlung von Dienstleistungen und die Erzielung von Margen zwischen Ein- und Verkaufspreisen von Gütern und Produkten.

Zahlreiche Plattformbetreiber fokussieren den kontinuierlichen Ausbau der Funktionen und Angebote auf der eigenen Plattform, um alle Aktivitäten des Nutzers darauf zu ermöglichen [vgl. Graeff, 2023].

So nutzt z. B. das Unternehmen Booking.com seine Plattform für die Platzierung einer Vielzahl von Hotel- und Übernachtungsmöglichkeiten gewerblicher Anbieter in einer Transaktion mit Nutzern und Interessenten. Als ergänzende Angebote werden Flug- oder Mietwagenbuchungen angeboten, sodass Nutzer aus einer Hand passende Angebote erhalten.

Mit der Zunahme der Nutzerzahl steigen die Zahl der Transaktionen und so der Einfluss der Plattform auf die Anbieter der Übernachtungsmöglichkeiten sowie andere Dienstleistungen. Für die Vermittlung dieser Transaktionen ist u. a. ein Provisionsmodell vorgesehen, das eine Vergütung für jede Buchung vorsieht. Durch die Fokussierung auf den Kunden entwickelt Booking.com sein Geschäftsmodell laufend weiter und bietet beispielsweise Reiseversicherungen als Teil der Transaktionen sowie mit dem Zweck der Kundenbindung an. Die Aufnahme oder die Integration von Versicherungsprodukten oder Services schafft hier eine attraktive Option zur Verbesserung der eigenen Margensituation [vgl. Graeff, 2023].

#### **2.2.4 Technischer Aufbau und Konnektivität**

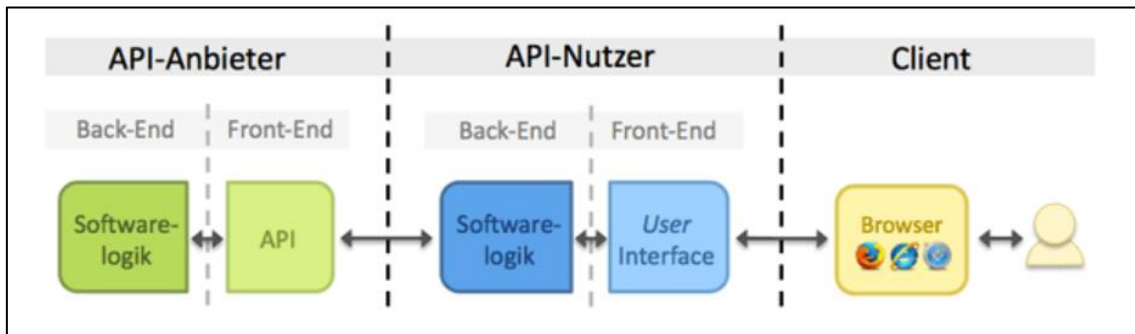
Der erfolgreiche Betrieb eines digitalen Plattformmodells wird durch die passende technologische Grundlage ermöglicht. Neben dem Aufbau benötigter Back-End-Systeme sowie Front-End-Systeme als Grundlage sind vor allem die Form der digitalen Kommunikation und die Vernetzung Schlüsselfaktoren. Durch das Streben nach minimalen Transaktionskosten und einem skalierten Geschäftsmodell suchen Plattformanbieter nach digitalen Lösungen [vgl. Smirnof 2023].

Im Bereich der digitalen Plattformen hat sich in den letzten Jahren die Nutzung von Application-Programming-Interfaces (APIs) als technische Lösung flächendeckend etabliert [vgl. Daskal 2023]. Der Einsatz dieser Form von Programmierschnittstellen schafft für alle Beteiligten die Chance zur digitalen Konnektivität. Dabei bieten APIs eine einfache digitale Verbindung zwischen den Akteuren und Flexibilität in Form von Echtzeit- und Interaktionsfähigkeit [vgl. Reich 2018, S. 308].

Diese Programmierschnittstellen sind der bevorzugte Standard für die Einbindung in digitale Plattformen und Marktplätze. Durch einen einfachen und standardisierten Aufbau wird auch Personen ohne tiefgehende Programmierkenntnisse eine erfolgreiche Nutzung sichergestellt. Sie bieten zusätzlich eine Grundlage für Skalierbarkeit, sind wiederverwend- und erweiterbar [vgl. Dazer 2012, S.2].

Plattformbetreibern ermöglichen APIs die Abfrage benötigter Daten in Echtzeit und die anschließende Übernahme in die eigenen Systeme. Dies hat den Vorteil, dass Plattformbetreiber eine Aktualität für beispielsweise Preis, Verfügbarkeit oder andere benötigte Daten erhalten. Die Systeme der Plattform fokussieren sich auf die Sendung von Anfragen an den API-Anbieter und auf die Verarbeitung der Antworten des Anbietersystems.

Die Vorteile von APIs werden in der Einfachheit in der Einbindung, der Nutzerfreundlichkeit durch Standardisierung, der Flexibilität durch Zugriff auf Back-End-Systeme und der Freiheit in der Wahl der eigenen Software gesehen [vgl. Dorasamy 2022, S.2-3].



**Abb. 5:** Darstellung der Funktionsweise einer externen API

**Quelle:** <https://www.common-api.ch/index.php/de/basics-de/introapi-de>, zuletzt aufgerufen am 01.10.2023

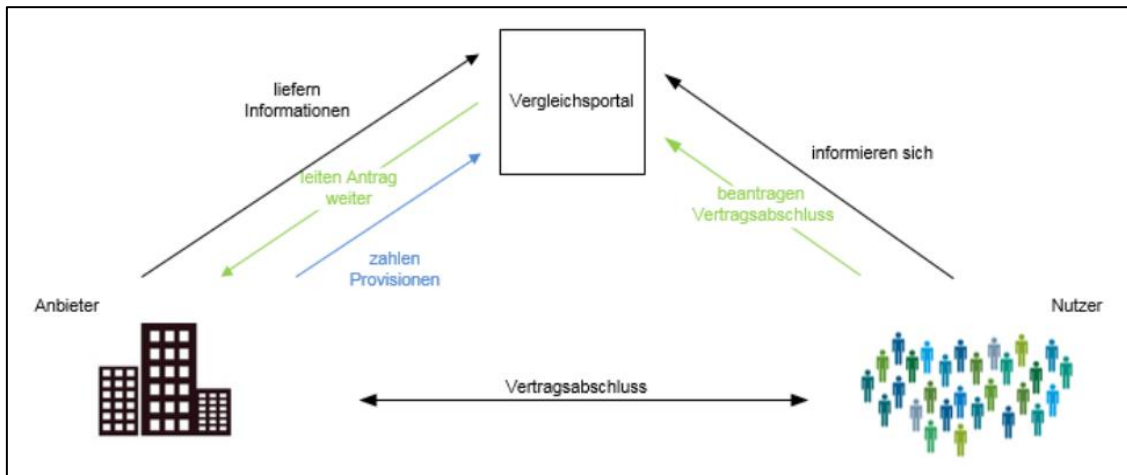
Wie in *Abb. 5* zu erkennen, stellt der API-Anbieter ein Front-End zur Verfügung. Mit Hilfe dieses Front-End ist es dem Konsumenten bzw. API-Nutzer möglich, standardisiert auf definierte Informationen aus dem zugehörigen Back-End-System des API-Anbieters zuzugreifen. Es wird so ein wechselseitiger Informationsaustausch zwischen Anbieter und Nutzer ermöglicht [vgl. Eror 2023].

### 3. Status Quo – Plattformmodelle und Plattformökonomie in der Versicherungswirtschaft

Die Versicherungswirtschaft steht im Bereich digitaler Plattformen noch immer am Anfang. Es wird prognostiziert, dass in den kommenden zehn Jahren vor allem junge Kunden ihren Versicherungs- und Vorsorgebedarf über digitale Plattformen und Absatzkanäle decken werden [vgl. Graef, 2023].

Bereits heute sind z. B. digitale Vergleichs- und Vermittlungsplattformen wie Check24 und Verifox im Versicherungsmarkt etabliert und gewinnen stetig an Einfluss. Diese Unternehmen haben es geschafft, durch den Einsatz transaktioneller Plattformen und digitaler Lösungen eine Nische zu besetzen und den Versicherungsmarkt an zahlreichen Stellen nachhaltig zu verändern.

Erst durch das wachsende Aufkommen von Plattformen und Anbietern erkennt die Branche langsam die Notwendigkeit zu handeln [vgl. Versicherungsforen Leipzig GmbH, 2020].



**Abb. 6:** Vergleichsportale als Transaktionsplattform  
**Quelle:** [https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Sektoruntersuchungen/Sektoruntersuchung\\_Vergleichsportale\\_Bericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=7](https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Sektoruntersuchungen/Sektoruntersuchung_Vergleichsportale_Bericht.pdf?__blob=publicationFile&v=7), zuletzt aufgerufen am 01.10.2023

Aktuell sind im deutschen Markt acht Vergleichsportale mit Preisvergleichs- und Abschlussfunktionen von Versicherungsprodukten aktiv [vgl. Kottmann und Dördrechter 2021, S.28]. Diese nutzen transaktionale Geschäftsmodelle, die, wie in *Abb. 6* erkennbar, auf eine Vielzahl von Kunden setzen.

Neben den Geschäftsmodellen digitaler Vergleichsportale ist auch die Evolution traditioneller Geschäftsmodelle zu beobachten. So werden bestehende Vertriebsmodelle durch z. B. Finanzvertriebe auf eigene digitale Plattformen mit vollständiger technischer Infrastruktur und Angeboten ausgeweitet. Hierbei handelt es sich i. d. R. um bestehende Partner der Versicherungsunternehmen, die in den digitalen Vertrieb eintreten. Dabei werden Umsätze aus bestehenden in neue Absatzkanäle verschoben [vgl. Graeff 2023]. Diese Entwicklung wird auch mit der Entwicklung ‚From-Product-to-Platform‘ definiert [vgl. Maas und Steiner 2018, S.1].

Ein weiterer Ansatz ist der Trend ‚Embedded Insurance‘, der für die Integration von Versicherungsprodukten in digitale Verkaufsprozesse steht. [vgl. Spät o.J.]

Hierbei handelt es sich um die Platzierung von Versicherungsprodukten als Zusatz- oder Nebenprodukt am ‚Point of Sale‘ [vgl. Lücke 2022]. Ein klassisches Beispiel stellt hier der Verkauf von Reiserücktrittsversicherungen über Reise- oder Hotelbuchungsportale dar.

Aus Sicht der Versicherer ergeben sich verschiedene Möglichkeiten zum Eintritt in den Plattformmarkt. Meist erfolgt dies über ein Modell nach dem ‚Belong-Ansatz‘, wobei die Einbindung in eine bestehende Plattform geschieht, sodass z. B. die eigenen Produkte dort angeboten werden.



Ebenso sind aber auch ‚Buy-Ansätze‘ mit dem Ziel der Beteiligung und ggf. der dauerhaften Übernahme einer bestehenden Plattform im Markt vorhanden.

Dagegen ist der Ansatz des eigenen Aufbaus von Plattformen bisher von keinem Versicherungsunternehmen erfolgreich umgesetzt worden [vgl. Harwardt und Hasselhoff 2022, S.35-37].

Als erster Schritt auf dem Weg zur Entscheidung bzgl. des Umgangs mit digitalen Plattformen und der Plattformökonomie muss das Verständnis sowie die korrekte Einordnung für diese Art von Modellen erfolgen.

Zahlreiche Versicherungsunternehmen sehen digitale Plattformen als Konkurrenten [vgl. Versicherungsforen Leipzig GmbH, 2020]. Besonders in Bezug auf bestehende Vertriebskanäle wie den eigenen Ausschließlichkeitsvertrieb wird eine starke Konkurrenzsituation gesehen. Als Begründung werden die Besetzung der Kundenschnittstelle und der fehlende Zugang für eine Bindung zur ganzheitlichen Betreuung genannt. Diese Gründe sind jedoch aus rationaler Sicht nicht nachvollziehbar, da durch u. a. den Bankenvertrieb oder den Absatz über Finanz- und Versicherungsmakler der Kundenzugang analog zu digitalen Plattformmodellen begrenzt ist.

Ein Umdenken und eine Veränderung der Sicht auf digitale Plattformen ist kurzfristig nicht zu erwarten, da die bestehenden Vertriebsmodelle noch immer gewohnt steigende Umsätze einbringen [vgl. Graeff, 2023].

Jedoch werden sich Versicherungsunternehmen mittelfristig mit u. a. der Gewinnung junger Kunden als nachwachsende Kundenbasis beschäftigen müssen. Um erfolgreich bestehen zu können, müssen Versicherer in der Lage sein, Plattformanbieter und deren Bedürfnisse zu verstehen.

Der Versicherer wird auch weiterhin seine relevante Funktion als Risikoträger ausüben. Jedoch muss das Verständnis entwickelt werden, dass bspw. die Versicherungsprodukte, Leistungen und Angebote passend zum Kunden angeboten werden. Der Kunde ist hier der Plattformanbieter [vgl. Graeff, 2023].

### **3.1. Risiken und Chancen**

Aus Sicht der Versicherer ergeben sich durch die Fokussierung von Plattformmodellen Risiken und Chancen. Mit der Entwicklung digitaler Vergleichs- und Vermittlungsportale entsteht für die etablierten Versicherungsunternehmen eine potenziell risikobehaftete Situation. Branchenfremde Unternehmen verfügen über hohe sowie für das Versicherungsgeschäft potenziell wertvolle Datenbestände und unterliegen gleichzeitig geringen Restriktionen [vgl. vbw 2017].

So lässt sich im Bereich der Kraftfahrzeugversicherung (KFZ-Versicherung) und der Haftpflichtversicherungen beobachten, dass Unternehmen keine eigenen Versicherungsprodukte



anbieten müssen, sondern die Rolle des Versicherungsmaklers einnehmen [vgl. Egger und de la Motte 2018]. Sie verändern dennoch den Versicherungsmarkt, indem sie über eine digitale Plattform Kundenwünsche bündeln und so z. B. günstigere Prämien durchsetzen können [vgl. Demary 2016, S.13-18].

Mit steigender Nutzerzahl verbessert sich zudem die Position des Plattformbetreibers gegenüber dem Versicherungsmarkt. Oftmals weisen Plattformnutzer bzw. Onlinekunden im Versicherungsbereich eine Affinität zu möglichst geringen Preisen für Versicherungsschutz auf. So bieten Versicherungsunternehmen teilweise Tarife über Onlineanwendungen und Plattformen zu geringeren Prämien an [vgl. Frankfurter Rundschau, 2010].

Die Vergleichbarkeit der Leistung standardisierter Versicherungsprodukte und erwartete Preisvorteile verstärken den Preiswettbewerb und senken die Margen der Versicherungsunternehmen [vgl. vbw, 2017]. Neben dem Risiko der Einflussnahme auf die Preispolitik im Versicherungsmarkt entstehen auch geringere Chancen zur Kundenbindung durch z. B. Cross-Selling oder die Sammlung positiver Touchpoints.

Gegenüber diesen Risiken besteht die hohe Chance des zentralen Zugangs zu einer Vielzahl von Plattformnutzern und somit potenziellen Kunden [vgl. Dennstedt, Heinzemann und Targan 2023, S.5]. Ein Großteil der Plattformnutzer wäre nicht über die bestehenden Vertriebskanäle und Modelle erreichbar, was mit dem veränderten Nutzerverhalten in Bezug auf die Anwendung digitaler Plattformen sowie dem Rückgang der Anzahl an registrierten Versicherungs- und Finanzvermittlern zu begründen ist [vgl. Fell 2023, S. 8-9].

Außerdem besteht die Möglichkeit, einen digitalen Vertriebs- und Kommunikationskanal im Rahmen der eigenen digitalen Transformation zu nutzen und so Vorteile für z. B. die eigene Unternehmensentwicklung zu generieren.

Auch für Versicherungsunternehmen ist eine Skalierbarkeit für eigene Angebote, Produkte und Services gegeben. Hinzu kommen klassische Vorteile wie die dauerhafte Verfügbarkeit für Kunden, die sich so bei Interesse und Bedarf mit dem Thema ‚Versicherung‘ beschäftigen können [vgl. Frankfurter Rundschau, 2010].

### **3.2. Ausblick zur Marktentwicklung**

Ein Ausblick zur Entwicklung der Bedeutung digitaler Plattformen lässt sich anhand von Kennzahlen und Entwicklungen aufzeigen. Es existiert eine Vielzahl von Treibern, die vorteilhafte und nachteilige Entwicklungen aus Sicht der Versicherungsunternehmen mit sich bringen können.

Die ausgewählten nachfolgenden Beispiele sollen einen möglichst breit gestreuten Überblick vermitteln [vgl. Versicherungsbote GmbH 2023].

| Jahr                   | insgesamt | Versicherungsvermittler |   |   | Versicherungsberater <sup>2</sup> |  |     |
|------------------------|-----------|-------------------------|---|---|-----------------------------------|--|-----|
|                        |           | insgesamt               | gebundene<br>Versicherungs-<br>vertreter <sup>2</sup> | Versicherungs-<br>vertreter mit<br>Erlaubnis <sup>2</sup> | Versicherungs-<br>makler          | produktak-<br>zessorische<br>Vermittler <sup>4</sup> |     |
| <b>Anzahl in 1.000</b> |           |                         |   |   |                                   |  |     |
| 2008                   | 246,6     | 246,4                   | 172,6   | 32,5  | 38,9                              | 2,5  | 0,2 |
| 2009                   | 255,5     | 255,4                   | 176,7   | 33,8  | 42,0                              | 2,9  | 0,2 |
| 2010                   | 263,5     | 263,3                   | 182,2   | 33,8  | 44,2                              | 3,0  | 0,2 |
| 2011                   | 257,8     | 257,6                   | 175,8   | 33,1  | 45,6                              | 3,1  | 0,2 |
| 2012                   | 253,4     | 253,1                   | 171,8   | 32,0  | 46,3                              | 3,1  | 0,3 |
| 2013                   | 246,8     | 246,5                   | 165,7   | 31,1  | 46,5                              | 3,1  | 0,3 |
| 2014                   | 239,6     | 239,3                   | 158,7   | 30,6  | 46,8                              | 3,3  | 0,3 |
| 2015                   | 233,4     | 233,1                   | 152,9   | 30,1  | 46,6                              | 3,4  | 0,3 |
| 2016                   | 228,3     | 228,0                   | 147,6   | 29,9  | 46,7                              | 3,7  | 0,3 |
| 2017                   | 220,8     | 220,5                   | 140,2   | 29,7  | 46,8                              | 3,8  | 0,3 |
| 2018                   | 201,6     | 201,3                   | 121,3   | 28,9  | 46,5                              | 4,5  | 0,3 |
| 2019                   | 198,5     | 198,1                   | 118,7   | 28,4  | 46,3                              | 4,8  | 0,3 |
| 2020                   | 197,4     | 197,1                   | 118,1   | 27,9  | 46,0                              | 5,1  | 0,3 |
| 2021                   | 192,8     | 192,4                   | 112,3   | 28,6  | 46,4                              | 5,2  | 0,3 |
| 2022                   | 190,7     | 190,4                   | 110,1   | 28,7  | 46,5                              | 5,1  | 0,3 |

**Tab. 1:** Selbstständige Versicherungsvermittler- und Berater in Deutschland

**Quelle:** <https://www.gdv.de/gdv/statistik/statistiken-zur-deutschen-versicherungswirtschaft-uebersicht/branche-insgesamt/selbststaendige-versicherungsvermittler-und-berater-137742>

### Rückgang der registrierten Versicherungsvermittler und Berater

Die Zahl der selbstständigen Versicherungs- und Finanzvermittler ist seit Jahren rückläufig. So sank in Deutschland die Zahl von 246.600 im Jahr 2008 auf 190.700 im Jahr 2022. Dies entspricht einem Rückgang von ca. 23 %. Wird die Entwicklung in *Tab. 1* betrachtet, so sank die Zahl in den letzten fünf Jahren durchschnittlich um ca. 12.500, so dass bis Ende 2023 mit einem Rückgang auf ca. 178.200 und mit einem weiteren Abbau in den darauffolgenden Jahren gerechnet werden kann [vgl. Bergfeld 2024].

Unabhängig von dieser Entwicklung lässt sich jedoch nicht automatisch ein sinkender Bedarf an Versicherungsleistungen durch z. B. den Rückgang der Bevölkerung feststellen. Somit verteilt sich bereits ohne Berücksichtigung eines Bevölkerungswachstums jährlich eine höhere Anzahl von Personen mit einem Bedarf an Versicherungen auf die noch vorhandenen Vermittler und Berater. Daraus ergibt sich eine wachsende Lücke in der Versorgung von Menschen mit Versicherungsprodukten, die u. a. durch Onlineangebote und andere Absatzmodelle geschlossen werden können [vgl. Fell 2023, S. 6-7].

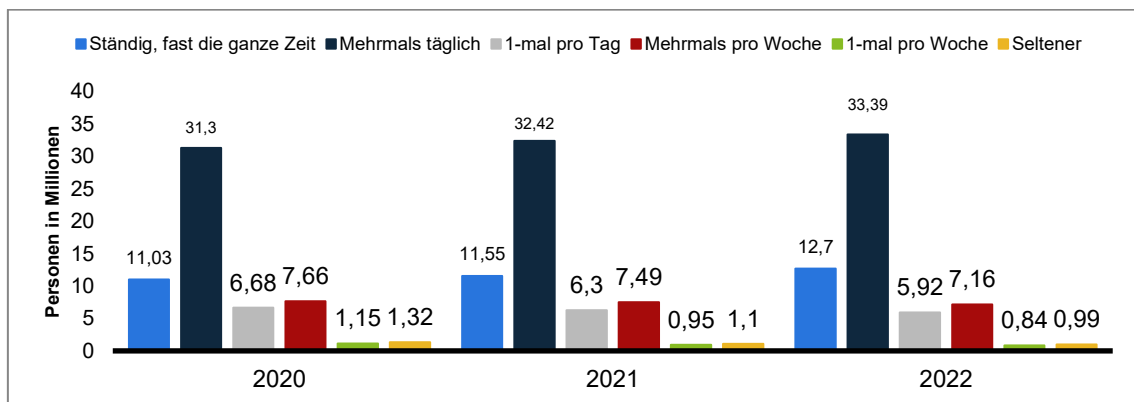
## Steigende E-Commerce-Umsätze

Der Umsatz im Bereich des E-Commerce ist in Deutschland von 2015 bis 2023 um 211 % gewachsen. Mit steigenden Umsätzen und Absätzen ergeben sich auch Sicht von Plattformanbietern und Versicherungsunternehmen steigende Chancen für den Absatz von Produkten und Dienstleistungen in z. B. Onlineverkaufsprozessen oder anderen Modellen [vgl. Handelsverband Deutschland - HDE e.V. 2024].

Auch im Versicherungssektor nimmt die Zahl der digitalorientierten Verbraucher zu. Dabei lässt sich eine Orientierung von Nutzern analoger Angebote hin zu digitalen Plattformen beobachten. Die digital aktiven Verbraucher bieten Versicherungsunternehmen ein höheres Potenzial zum Absatz von Versicherungsprodukten. So liegt beispielsweise im asiatischen Versicherungsmarkt die Wahrscheinlichkeit für Absätze von Nichtlebensversicherungsprodukten 37 % über dem Wert eines Durchschnittsverbrauchers [vgl. Dadlani 2023].

## Nutzung des Internets im Alltag

Ohne Nutzer sind die Modelle von Plattformbetreibern weder funktions- noch wirtschaftlich überlebensfähig. Als Grundvoraussetzung gilt also die Bereitschaft, das Internet als u. a. Medium und Anlaufstelle zu nutzen, sodass Plattformen ihre Angebote und Leistungen platzieren können.



**Tab. 2:** Internetnutzer in Deutschland nach Häufigkeit der Internetnutzung von 2020 bis 2022 (in Millionen)

**Quelle:** <https://de-statista-com.thi.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/171009/umfrage/haeufigkeit-der-internetnutzung/>

Wie in Tab. 2 dargestellt nutzen ca. 50 % der in Deutschland lebenden Personen das Internet mindestens einmal pro Tag und ca. 12 % ständig. Dieses Nutzerverhalten verschafft digitalen Plattformen die Chance, einen Zugang zu Nutzern und Kunden zu erhalten.

Hinzu kommt die Entwicklung von seltenen zu häufigeren Nutzungen, da die Verschiebung von nichttäglichen Nutzern in die tägliche bis ständige Nutzung zu beobachten ist [vgl. IfD Allensbach 2022]. Für Versicherungsunternehmen ist die aufgezeigte Entwicklung ein bedeutendes Signal, das wachsende Möglichkeiten für u. a. die Kundeninteraktion über digitale Lösungen zeigt.

In Bezug auf digitale Plattformen entsteht für Versicherer ein steigender Wettbewerb um Nutzer und die Platzierung der eigenen Services und Angebote. Durch die Verschiebung zu einer immer stärkeren Nutzung des Internets müssen Versicherer die Integration in den digitalen Alltag der Nutzer – und damit auch der potenziellen Kunden – schaffen. Hierbei bieten digitale Plattformen neben einem eigenen digitalen Direktvertrieb die Möglichkeit zur Gewinnung von Kunden und zur Platzierung von Services gegen entsprechende Erlöse [vgl. Braun 2023, S. 8].

Trotz einer stetig steigenden Zahl an digitalen Plattformen nimmt das Themenfeld ‚Versicherung‘ hier noch immer eine untergeordnete Rolle ein. So nutzen erst 40 % der zehn bedeutendsten Plattformbetreiber ihre Kundenschnittstelle, um Versicherungsprodukte anzubieten und ca. ein Drittel der Plattformmodelle haben bisher keinen Versicherungspartner an ihrer Seite. Hier besteht ein hohes und steigendes Wachstumspotenzial für Versicherungsunternehmen [vgl. Geiger 2023].

### **3.3. Einfluss auf digitale Transformation in den Unternehmen**

Die Versicherungswirtschaft befindet sich inmitten der digitalen Transformation. Die zugehörigen Versicherungsunternehmen beschäftigen sich u. a. mit der Digitalisierung von Prozessen und der Erneuerung der Informationstechnologie-Systeme (IT-Systeme) [vgl. Hund 2023]. Dabei reicht die Spannweite der Themenbereiche vom Austausch der Kern- und Bestandsführungssysteme bis hin zur Umsetzung von Lösungen im Bereich der künstlichen Intelligenz (KI).

Die Ausgaben bzw. Investitionen deutscher Versicherungsunternehmen in diesem Bereich betragen im Jahr 2022 5,9 Milliarden Euro, was den bis dato bekannten Höchstwert darstellt [vgl. Baltruschat und Maeyer 2024, S. 1-6].

In dieser Transformation lassen sich digitale Plattformen als ein Anforderungsgeber betrachten, der als Konsument Ansätze und Ideen in die Unternehmen einbringt. Mögliche Ansätze sind die digitale Konnektivität zwischen den Beteiligten, die Digitalisierung von Services und Produkten, ein hoher Grad an Modularität und die Einfachheit in der Nutzung [vgl. Hosseini 2023]. Mögliche Einflüsse bilden hier z. B. Forderungen nach Rest-API-Schnittstellen zur digitalen Konnektivität und zum Datenaustausch. Bei diesem Beispiel handelt es sich um eine Anforderung, die sowohl unternehmensintern zur Verbindung von Systemen als auch in der Interaktion mit externen Systemen beitragen kann. Dagegen sind aber auch Anforderungen möglich, die exklusiv nur von einem oder mehreren Plattformbetreibern an die Versicherer gestellt werden [vgl. Baltruschat und Maeyer 2024, S. 1-6].

Der Einfluss von Betreibern digitaler Plattformen auf die digitale Transformation der Versicherungsunternehmen ist als vorhanden und mittelbar einzustufen. Digitale Plattformen sind nicht der direkte Auslöser dieser Transformation in den Unternehmen, jedoch nehmen sie eine relevante Rolle in Bezug auf die zukunftsfähige Ausrichtung zur Zusammenarbeit mit digitalen Partnern ein.

Sie agieren als Inputgeber sowie bedeutender digitaler Ansprechpartner und bieten die Chance, Entwicklungen zu entdecken, die sowohl intern als auch in externen Beziehungen nutzbar sind.

Aus Sicht der Versicherungsunternehmen besteht die Chance, neue Erfahrungen durch ein gemeinsames Wachstum mit Plattformen zu sammeln und diese für die eigene Unternehmensentwicklung zu nutzen [vgl. Hund 2023]. Darüber hinaus stellen Plattformen eine Chance dar, mehr Nutzer für ihre digitalen Angebote zu gewinnen und Servicetransaktionen über digitale Kanäle zu generieren. Besonders bei Routineaktivitäten wie der Änderung von Daten oder Schadenmeldungen besteht für Versicherer noch immer ein hohes Potenzial zur Steigerung des Anteils digitaler Kontakte [vgl. Barro 2023].

#### **4. Insurance-as-a-Service (IaaS)**

Um eine individuelle Entwicklung des eigenen IaaS-Modells im eigenen Unternehmen vorantreiben zu können, schafft eine Starthilfe in Form von bereits definierten Begrifflichkeiten und möglichen Designkriterien einen Einstiegspunkt. Anhand der *Kap. 4.1 bis 4.4* werden die dafür benötigten Grundlagen erarbeitet.

##### **4.1. Definition und Grundlagen**

In *Kap. 1* wurde der Begriff ‚Insurance-as-a-Service‘ als die digitale Integration von Produkten, Services und Leistungen von Versicherungsunternehmen in Geschäftsmodelle über digitale Plattformen beschrieben. Hierbei werden digitale Risikotransfermodelle angeboten, die eine möglichst digitale Lösung bieten [vgl. Kottmann und Dördrechter 2021, S.22]. Aus Sicht eines Versicherungsunternehmens lässt sich diese Definition mittels der eigenen Ziele und Besonderheiten erweitern.

Für Versicherungsunternehmen steht im IaaS-Modell die Platzierung der eigenen Produkte und Services über einen digitalen Partner in einem Kooperationsmodell im Vordergrund. Hinzu kommt das Interesse an der Erreichung neuer Kunden, Interessenten und Märkte in Kombination mit der Chance zur Partizipation an einem skalierbaren Geschäftsmodell. Unter Hinzunahme des Bewusstseins für die eigene Rolle und die Definition des Kunden lässt sich die nachfolgende Definition aus Sicht eines Versicherers festlegen.

Ein IaaS-Modell schafft eine digitale Nutzung der eigenen Produkte und Services durch digitale Plattformen und Partner mit dem Ziel, diese vollständig digital und nahtlos in das Geschäftsmodell der Plattform bzw. des Partners zu integrieren und so am Wachstum eines B2B2C-Geschäftsmodells teilzuhaben.

Der Versicherer bietet Produkte und Services aus seiner Sicht und Funktion heraus an. Dieses Portfolio kann jedoch ggf. in Abhängigkeit vom Geschäfts- und Betriebsmodell der Plattform nicht alle Bedürfnisse für das Customer-Lifecycle-Modell der Plattform liefern. Es ist nicht auszuschließen, dass ein Versicherer im eigenen IaaS-Modell auch Services anbietet, die nicht in seiner Kernkompetenz liegen oder als eigene externe Dienstleistungen eingekauft wurden [vgl. Dördrechter und Kottmann 2021, S.20-22]. Es ist jedoch unwahrscheinlich, dass ein Plattformbetreiber auf Dauer alle Services und Produkte ausschließlich über ein IaaS-Modell eines einzelnen Anbieters bezieht, da hier eine starke Abhängigkeit droht. Für Versicherer bedeutet dies, dass im Alltag i. d. R. weitere Kooperationspartner und Anbieter von den Plattformbetreibern eingebunden und Angebote kombiniert werden.

#### **4.2. Kunden und Nutzer im Kooperations- und Geschäftsmodell**

Der Bereich ‚Kunden und Nutzer‘ in der Plattformökonomie erfordert auf Seiten der Versicherer ein verbessertes Bewusstsein für die Rolle des Kunden im Kooperationsmodell. Der Plattformbetreiber besetzt die Kundenschnittstelle und reguliert den direkten Zugang des Versicherers zum Plattformnutzer. Der Versicherer agiert somit als Zulieferer von Leistungen, Services und Produkten, die auf der Plattform benötigt werden. Dies beinhaltet ebenso die Erfahrung im Management von Risiken der Endkunden bzw. der Nutzer der Plattform [vgl. Graeff 2023].

Mögliche Kooperationspartner beschränken sich dabei nicht auf eine Nutzergruppe wie z. B. die Betreiber von Handelsplattformen, die Versicherungsprodukte als Zusatzleistung vertreiben oder in die eigenen Produkte integrieren. Es sind ebenso Partner aus den Segmenten der Ökosystem-Orchestratoren, Betreiber von ‚Insurance-in-a-Box‘-Anbietern oder Modelle mit dem Status eines B2B-SaaS-Enabler dem möglichen Nutzerkreis hinzuzurechnen [vgl. Dadlani 2023].

##### Ökosystem-Orchestratoren

Plattformbetreiber integrieren Versicherungs- oder Drittanbieterprodukte in das eigene Ökosystem. Dabei wird die gesamte Wertschöpfungskette verwaltet und kontrolliert. So vertreiben beispielsweise Anbieter von Gesundheits- und Wellness-Apps individuelle Versicherungsprodukte in Verbindung mit den angebotenen Gesundheitsdienstleistungen und gesammelten Daten [vgl. Dexheimer und Lechner 2019].

##### Insurance-in-a-Box-Anbieter

Diese Form eines B2B2C-Modells konzentriert sich auf die Rolle des Plattformbetreibers und bietet dabei anderen Plattformbetreibern oder Interessenten einen zentralen Zugang zu einer Vielzahl von Versicherungsunternehmen und Angeboten [vgl. Dadlani 2023].

Der ‚Insurance-in-a-Box‘-Anbieter steuert dabei die Kundeninteraktion und verwaltet Kundendaten [vgl. de Feniks und Peverelli 2022]

## B2B-SaaS-Enabler

Mit dem Fokus auf die Schaffung direkter Verbindungen von Plattformbetreibern und Versicherungsunternehmen lassen sich Anbieter von B2B-SaaS-Enabler als Technologie- und Software-Dienstleister bezeichnen. So werden z. B. Händler und Versicherer mit Hilfe von APIs verbunden. Die Abgrenzung zum Insurance-in-a-Box-Modell liegt dabei in der Verwaltung sowie Steuerung der Kundeninteraktion und Daten durch den Versicherer anstatt durch die Betreiber des SaaS-Angebots [vgl. Dadlani 2023].

Für alle Plattformbetreiber sind sowohl Nutzer als auch Kunden und Versicherer als Partner relevant für den Erfolg im eigenen Geschäftsmodell. Dabei kontrollieren sie das Kunden- und Nutzererlebnis auf der Plattform und liefern die Anforderungen an den Versicherer. Aus Sicht von Versicherungsunternehmen ergibt sich die klare Abgrenzung zwischen der Plattform als Kunden der eigenen Angebote sowie möglichen Versicherungsnehmern als Nutzern der Plattform in einem kontrollierten Zugangsweg. Es wird deutlich, dass ausschließlich der Plattformbetreiber die Kundenerwartungen definiert. So können mögliche Kundenerwartungen wie Exklusivität oder Verzicht auf eine Risikoprüfung an den Versicherer gestellt werden. Die Aufgabe des Versicherers besteht darin, diese Kundenerwartungen zu erfüllen und so vom Geschäftsmodell der Plattform zu profitieren [vgl. Graeff 2023].

### **4.3. Kunden- und Nutzererwartungen an den Versicherer**

Die Kunden- und Nutzererwartungen unterscheiden sich je Geschäftsmodell und Zielgruppe. Hierbei gilt die nahtlose Integration als relevanteste Anforderung der Plattformbetreiber und als bedeutendstes Auswahl- und Entscheidungskriterium für oder gegen einen Kooperationspartner [vgl. Fell 2023, S. 23]. Hinzu kommen die Merkmale der Einfachheit, möglichst schneller Kaufentscheidung aus Nutzersicht und einfacher Einbindung in die bestehenden Abläufe auf der Plattform, sodass der Plattformbetreiber sich auf sein Kerngeschäft und Geschäftsmodell fokussieren kann [vgl. Graeff 2023].

Die Erwartungen an die Versicherungsunternehmen sind vielfältig und nicht immer allgemein gültig. So ist es z. B. nicht vorausgesetzt, dass stets der niedrigste Preis im Markt geboten werden muss. Aus Sicht des Versicherers ist es entscheidend, sich auf die Erwartungen des Plattformbetreibers zu fokussieren und nur situativ seine eigene Expertise in Bezug auf die Zielgruppe im Geschäftsmodell einzubringen.

Die individuellen Erwartungen von Nutzern digitaler Plattformen und deren Betreibern werden durch das Geschäftsmodell auf der Plattform bestimmt. Dieser Umstand bietet für Versicherer sowohl Vor- als auch Nachteile. Durch einen hohen Grad an Individualität wird die Bindung des Plattformbetreibers an den Versicherer erhöht, sodass ein Wechsel des Partners bzw. Risikoträgers im Plattformmodell erschwert wird [vgl. Wadewitz 2023]. Dagegen steht ein mögliches Investment des Versicherers in das Kooperationsmodell, das bei fehlender Performance keine Kostendeckung liefert und die Gewinnzone nicht erreicht.

#### 4.4. Technische Umsetzung und Prozesse

Innerhalb des IaaS-Modells bilden die Themenbereiche der digitalen Konnektivität zur nahtlosen Integration sowie die Auswahl der Angebote, Prozesse und weitere Anforderungen der Plattformbetreiber relevante Design-Kriterien für die eigene Umsetzung. Ergänzt um gemeinsame Ansätze wie z. B. das Streben nach Skalierbarkeit entstehen die Grundlagen für den technischen Aufbau und die Abläufe im IaaS-Modell. Als Ergebnis muss eine funktionale ‚Plug-and-Play‘-Lösung zur Verfügung stehen, die einfach, flexibel und aus Nutzersicht passend integrierbar ist [vgl. Lewandowski und Möbis 2023].

##### 4.4.1 Digitale Konnektivität

Innerhalb der deutschen Versicherungswirtschaft sind seit über 40 Jahren Bestrebungen zur Schaffung von Standards in der digitalen Konnektivität vorhanden. Die Relevanz dieser technologischen Lösungen wurde in Deutschland bereits Mitte der 1980er Jahre durch den Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft e. V. (GDV) erkannt.

Das entwickelte und bis heute eingesetzte GDV-Datensatzformat, ein Datensatzstandard zum Datenaustausch zwischen Versicherungsunternehmen und Vermittlern, gilt als erster Versuch zum digitalen Datenaustausch im deutschen Versicherungsmarkt. Jedoch hat sich dieses Format nicht flächendeckend als führender Standard durchgesetzt [vgl. Stendel 2023].

Lediglich das GDV-Branchennetz auf Basis des GDV-Datensatzformats wird mangels Alternativen für bestimmte Prozesse von Versicherungsunternehmen und beispielsweise Behörden verwendet. Hierzu zählen die Zulassung von Kraftfahrzeugen und die Verwaltung staatlicher Zulagen im Bereich von Altersvorsorgezulagen für Riesterrenten [vgl. Tenbrieg 2017, S. 348].

Als Alternative innerhalb der privaten Versicherungswirtschaft wurde 2006 das Brancheninstitut für Prozessoptimierung e. V. (BiPRO e. V.) gegründet. Der BiPRO e. V. entwickelt gemeinsam mit Experten und Expertinnen aus der Versicherungswirtschaft eigene IT-Normen, die der Standardisierung und Prozessoptimierung in der deutschen Versicherungswirtschaft dienen sollen [vgl. Stendel 2022]. Der Verein und seine Mitglieder sehen sich als Branchenstandard der digitalen Vernetzung und als zentraler Wegbereiter für die Etablierung neuer Geschäftsmodelle [vgl. Bischoff 2019].

Neben den Bestrebungen nach Normierung über BiPRO-Normen oder den GDV-Datensatz hat die Versicherungswirtschaft jedoch auch die Bedeutung von API-Schnittstellen für sich entdeckt bzw. die Relevanz für die eigene Zukunftsfähigkeit erkannt. Dies führt u. a. zur Ausrichtung der Unternehmen auf APIs als Standard und auch zur Weiterentwicklung der Konnektivität der BiPRO-Normen auf API-Basis [vgl. Neining 2018].



Neue Initiativen wie die ‚Free Insurance Data Initiative‘ (FRIDA e.V.) beschleunigen die Diskussionen rund um API-Schnittstellen als zukünftigen Standard in der digitalen Kommunikation innerhalb und außerhalb der Versicherungswirtschaft. Auf Basis des Ansatzes von ‚Open Insurance‘ werden gemeinsam mit Dritten und branchenfremden Akteuren neue digitale Ökosysteme und Standards definiert. Hierbei steht der Verein bewusst für die Fokussierung von ‚Business-to-Platform‘-(B2P-)Modellen über API-Schnittstellen [vgl. FRIDA e.V 2023].

Allgemein wird das Thema der IT-Schnittstellen seitens der Plattformbetreiber als eines der bedeutendsten Themen innerhalb einer Partnerschaft zum Versicherer benannt. Die Fähigkeit zur digitalen Konnektivität durch APIs ist eines der relevantesten Entscheidungskriterien für oder gegen einen Versicherer als Partner [vgl. Fell 2023, S.19].

Für die Nutzung der APIs stehen verschiedene Zugangswege zur Verfügung. Die beiden Logiken ‚Simple Object Access Protocol‘ (SOAP) und ‚Representational State Transfer‘ (REST) nehmen dabei führende Rollen ein. Als Begründung für die weiter verbreitete Nutzung ist die Einfachheit und der Umgang mit den Formaten ‚Extensible Markup Language‘ (XML) und ‚Java Script Notification‘ (JSON). Neben diesen Logiken sind auch ‚GraphQL‘ und ‚Patterns‘ von Bedeutung. Jede dieser Logiken bietet den Nutzern Vor- und Nachteile für verschiedene Szenarien zur Einbindung. So ist beispielsweise die Logik ‚GraphQL‘ besonders für Modelle mit einer hohen Anzahl an Nutzern geeignet, da es sich um Anfragen mit einer einfachen Frage-und-Antwort-Logik handelt. Dabei werden nur die angefragten Informationen wiedergegeben [vgl. Dorasamy 2022, S. 158-159]. Für die technische Nutzung von APIs im Back-End von Onlineplattformen wird oftmals auf die Logik der Rest-API und JSON-Formate zurückgegriffen. Diese Entscheidung hängt mit den Vorteilen der genutzten Programmiersprachen ‚Java‘ und ‚Java Script‘ zusammen, die in verschiedenen Branchen flächendeckend genutzt werden und eine hohe Flexibilität im eigenen Plattformgeschäftsmodell bieten [vgl. BD24 Berlin Direkt Versicherung AG 2023].

Hinzu kommt die Möglichkeit, auch nicht direkt angefragte Informationen zu erhalten. So bekommt der Nutzer automatisch Informationen, die er nicht zusätzlich selbst ermitteln muss. Neben den zuvor beschriebenen Standards sind auch weitere Formen der Einbindung in die Systeme der Plattformbetreiber denkbar. Einzelne Plattformanbieter mit dem Fokus auf Versicherungen und Finanzen setzen auf eigene Tarifrechner, die ohne Einbindung externer APIs auskommen. Somit soll die Abhängigkeit gegenüber einem Versicherer verringert und die eigene Position gestärkt werden. Aus Sicht der Versicherer ergibt ein grundlegender Standard in Form der Nutzung von API-Schnittstellen eine Basis der digitalen Kommunikation der Systeme einzelner Akteure. Dabei repräsentiert das JSON-Format in Kombination mit der Nutzung einer Rest-API die Logik mit der höchsten möglichen Abdeckung von Nutzerbedürfnissen. Der Standard von Rest-APIs zur externen Kommunikation bzw. zum Datenaustausch mit Partnern ist für die meisten Versicherer nicht neu. Wie in *Kap. 3* erwähnt, sind digitale Vergleichsplattformen für Versicherungsprodukte bereits seit mehr als einem Jahrzehnt ein fester Bestandteil der Versicherungsbranche. Diese gelten u. a. als erste Anforderungsgeber zum Einsatz von APIs als Mittel zur Einbindung in ihre IT-Architektur und Vergleichsrechner [vgl. Knappitsch 2023].

#### 4.4.2 Produkte, Leistungen und Services

Innerhalb des IaaS-Modells lassen sich verschiedene Services und Angebote kombinieren oder unabhängig voneinander anbieten. Hierbei agiert der Versicherer als Provider, der seine Leistungen über die eigene Infrastruktur und Organisation zur Verfügung stellt. Der als Consumer auftretende Plattformanbieter nutzt diese Leistungen.

Neben digitalen Angeboten sind auch analoge Angebote bedeutsam, da nicht zwingend alle Inhalte digital abgebildet werden müssen. Dies kann z. B. im Fall von einmaligen Prüfungen in Anbindungs- und Einbindungsprozessen der Fall sein. Die Leistungen innerhalb des eigenen IaaS-Modells lassen sich in Kategorien einordnen und müssen nicht zwingend einen sichtbaren Wert für den Kunden auf der Plattform bieten. Versicherungsunternehmen bieten mit ihren Kompetenzen und Prozessen in u. a. den Bereichen der Risikoübernahme, des Risikomanagements, des Vertriebs und der Bestandsverwaltung ein breit aufgestelltes Lösungsportfolio.

|  |   |
|--|---|
| <b>Produkt- &amp; Risikomanagement</b>   | <b>Regulatorik</b>  |
| Produktauswahl inkl. Preisermittlung, Erfassung von Risikodaten, Prüfung der Versicherbarkeit und Prävention | Einhaltung von regulatorischen und rechtlichen Anforderungen im Geschäfts- und Kooperationsmodell   |
| <b>Risikodefinition &amp; Risikoprüfung</b><br>(Was soll versichert werden und ist es möglich?)              | <b>Sanktions-Prüfung</b><br>(Darf der Kunde versichert werden?)                                     |
| <b>Produktempfehlung</b><br>(Was wird zur Absicherung empfohlen?)  | <b>Geldwäsche-Prävention</b><br>(Muss der Kunde identifiziert werden?)                              |
| <b>Versicherungsschutz / Produktempfehlung</b><br>(Welche Gefahren soll abgesichert sein?)                   | <b>Vertragsabschluss</b><br>(Welche Infos müssen vor und nach Kauf übergeben werden?)               |
| <b>Preisermittlung / Kalkulation</b><br>(Was kostet das Produkt?)  | <b>Vermittlerinformationen</b><br>(Was muss bei der Vermittlung kenntlich gemacht werden?)          |
| <b>Prävention</b><br>(Wie können Risiken minimiert werden?)  | <b>Länderspezifische Besonderheiten</b><br>(Was gibt es Gesetzen in einzelnen Ländern zu beachten?) |
| <b>Datenübermittlung &amp; Dokumente</b>   | <b>Services &amp; Vertragsverwaltung</b>  |
| Austausch von benötigten Kunden- und Risikodaten zwischen Provider und Consumer                              | Änderung von Vertrags- und Risikodaten, Zugang zu Services und Schadenmanagement                    |
| <b>Kundendaten</b><br>(Wer schließt den Vertrag?)  | <b>Vertrags- und Risikodaten</b><br>(Welche Daten müssen, geändert/geprüft werden?)                 |
| <b>Risikodaten</b><br>(Welches Risiko soll versichert werden?)   | <b>In- und Exkasso</b><br>(Wer übernimmt das Prämienmanagement?)                                    |
| <b>Vertragsdaten</b><br>(Welche Inhalte müssen in den Vertrag?)  | <b>Auskunft</b><br>(Welche Infos müssen, geliefert werden?)   |
| <b>Dokumente</b><br>(Sind Dokumente/Nachweise nötig?)  | <b>Services</b><br>(Welche Services kann der Kunde nutzen?)   |
| <b>Datenübermittlung an Dritte</b><br>(Müssen Daten an Dritte weitergegeben werden?)                         | <b>Schadenmanagement</b><br>(Was muss geprüft und welche Daten werden benötigt?)                    |

**Abb. 7:** Übersicht der möglichen Inhalte und Angebote eines IaaS-Modells

Die in Abb. 7 dargestellten Kategorien bilden das Grundgerüst zur Auswahl der einzelnen Services und Bestandteile. Der Plattformbetreiber soll die Möglichkeit erhalten, auf einen Full-Service-Baukasten zurückgreifen und einzelne Themenbereiche aus dem

Versicherungsgeschäft integrieren zu können. Ein Themengebiet bildet z. B. die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben zur ordnungsgemäßen Kundenberatung und Vermittlung von Versicherungsprodukten. So ist im deutschen Versicherungsmarkt laut Versicherungsvertragsgesetz (VVG) die Übergabe von Vermittlerangaben in § 15–16 Versicherungsvermittlungsverordnung (VersVermV) gesetzlich festgelegt [vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) 2023]. Da diese Expertise eher dem Versicherer zuzuordnen ist, lässt sich hier im Bereich der Regulatorik ein dauerhaft verfügbarer oder auch einmalig benötigter Service bieten

#### Produkt- und Risikomanagement

Unter dem Einsatz verschiedener Angebote und Services lassen sich Themenbereiche wie z. B. der Produktbedarf, die Versicherbarkeit von Risiken und die Preisermittlung abbilden. Das Ziel ist es dabei, anhand der vorhandenen oder abgefragten Risikomerkmale eine schnelle Einschätzung zur Versicherbarkeit, zum Preis und zu Voraussetzungen zu erhalten, sodass z. B. eine Kaufentscheidung getroffen werden und eine schnelle Absicherung erfolgen kann. Ebenso werden präventive Leistungen angeboten, die ein Risiko minimieren oder mögliche Schäden verhindern sollen [vgl. Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft e.V. 2022].

Besonders das Themenfeld der Prävention gewinnt in der Versicherungswirtschaft immer mehr an Bedeutung. Präventionsangebote und Lösungen werden als bedeutender Teil zur Sicherung der Beitragsstabilität und Versicherbarkeit gesehen [vgl. Demers 2021].

#### Regulatorik

Die Versicherungsmärkte unterliegen länderspezifischen sowie länderübergreifenden Gesetzgebungen. Im deutschen Markt lassen sich hierzu das VVG und das Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) nennen.

Als länderübergreifende Richtlinie regelt z. B. die Insurance-Distribution-Directive-(IDD-)Richtlinie die Vermittlung von Versicherungsprodukten im gesamten europäischen Binnenmarkt [vgl. eiopa 2023]. Hinzu kommen weitere Richtlinien und weitreichendere Vorgaben wie z. B. Wirtschaftssanktionen oder Geldwäschebekämpfung.

Es handelt sich um eine weitreichend regulierte Industrie, die eine hohes Maß an Komplexität, Besonderheiten und hohe volkswirtschaftliche Relevanz aufweist [vgl. Knappitsch 2023]. Besonders in länderübergreifenden Plattformmodellen steigt die Komplexität stark an. So ist z. B. die steuerliche Behandlung von Risikoprämien in der Europäischen Union nicht einheitlich geregelt [vgl. Europäisches Verbraucherzentrum Deutschland 2014, S. 7-10]. Ebenso sind Themen wie Sanktionsprüfungen oder aufsichtsrechtliche Anforderungen an die IT-Systeme oftmals neu für branchenfremde Unternehmen. Neben der bestehenden Regulatorik bestimmt der stetige Wandel diesen Bereich und fördert die Komplexität [vgl. Böhlhoff und Volkmer 2023].

## Datenübermittlung und Dokumente

Der Datenaustausch zwischen Versicherer, Plattform und ggf. Dritten stellt sicher, dass Risiken korrekt erfasst sowie messbar werden und auch regulatorische Anforderungen erfüllt sind. Hierzu werden Kunden-, Risiko- und sonstige Vertragsdaten ausgetauscht und dokumentiert. Es besteht eine enge Verbindung zur Kategorie der Services und Vertragsverwaltung. Anhand der im Kooperationsmodell vereinbarten Tätigkeiten und benötigten Services während der Vertragslaufzeit werden die auszutauschenden Daten und Informationen definiert. So führen beispielsweise die Erstellung von Versicherungspolice und der Einzug der Versicherungsprämien durch den Plattformbetreiber zu einem anderen Informationsfluss als bei der Übernahme dieser Tätigkeiten durch den Versicherer. Im genannten Beispiel werden u. a. Zahlungsdaten durch den Plattformbetreiber erfasst und ausschließlich dieser wird zum Prämieinzug im z. B. SEPA-Lastschriftverfahren bevollmächtigt.

## Services und Vertragsverwaltung

Mit dem Fokus auf das Management nach Vertragsabschluss stellt diese Kategorie relevante Abläufe sicher. Hierzu zählen das Kernelement des Schadenmanagements, um Vertragsansprüche zu prüfen, sowie das Management risikorelevanter Daten wie z. B. Umsatzkennzahlen zur Ermittlung der korrekten Prämienhöhe. Darüber hinaus sind Inkassoprozesse und die Anlaufstelle für Informationen rund um Versicherungsverträge von zentraler Bedeutung in der Administration. Diese Kategorie beinhaltet das höchste Potenzial zur Auslagerung bzw. Übernahme von Tätigkeiten durch den Plattformbetreiber mit Hilfe der Integration in seine Standardprozesse.

Aus Sicht von Plattformbetreibern lassen sich die aufgezeigten Kategorien nach Relevanz, Nutzen und Attraktivität ordnen. So bildet der Bereich der Datenübermittlung eine Fähigkeit, die oftmals als eigene Kernkompetenz vorhanden ist. Dagegen bilden Produkt- und Risikomanagement sowie Services- und Vertragsverwaltung Bestandteile, die nur mit Hilfe des Versicherers aufgebaut und abgebildet werden können. Die Sicherstellung aller regulatorischen Anforderungen lässt sich als attraktiver Wissensbereich definieren [vgl. Graeff 2023].

Abhängig vom jeweiligen Plattformmodell und der Vereinbarung zwischen Versicherer bzw. Provider sowie Plattformbetreiber bzw. Consumer lassen sich Services und Produkte zu einem individuellen IaaS-Modell zwischen Consumer und Provider zusammenstellen.

### 4.4.3 Prozessmodell und Abläufe

Um die in *Kap. 4.3.1* erläuterten Inhalte im IaaS-Modell erfolgreich abbilden und nutzen zu können, bedarf es passender Prozessmodelle und Abläufe. Hierbei sind der möglichst standardisierte Informationsaustausch, das Usermanagement und der Datenschutz von entscheidender Bedeutung [vgl. Hannover Rück SE 2023].



Anhand der *Abb. 5* wird das grundlegende Modell aus Request und Response zwischen Provider und Consumer sichtbar. So nutzt der Consumer z. B. einen Request für die Ermittlung eines Preises anhand der benötigten Daten zur Prämienkalkulation. Auf Seiten des Providers werden im Back-End die übersendeten Infos geprüft. Sofern die getätigten Angaben korrekt und nach Vorgabe zur Verfügung gestellt wurden, erhält der Consumer eine standardisierte Response zur weiteren Verarbeitung und Nutzung im z. B. eigenen Front-End auf der Plattform [vgl. Geißler 2018].

Dieses Prozessmodell kann auf alle Services, Leistungen und Produkte angewandt werden, sofern diese digital verfügbar sind. Dadurch entsteht ein digitales Datenaustauschmodell, das die Möglichkeit zur schnittstellenbasierten Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren bietet.

#### **4.5. Geschäftsmodell IaaS**

Ein Geschäftsmodell lässt sich als Architektur des Produkt-, Service- und Informationsflusses beschreiben. Ergänzt um die Beschreibung der Rollen bzw. Wirtschaftsakteure entsteht so eine Übersicht zu den Abläufen und ein Verständnis für die vorhandenen Einnahmequellen. Diese erleichtert das Verstehen der Abläufe, gibt jedoch keine Auskunft über die erfolgreiche Verwirklichung und Erwirtschaftung von Umsätzen [vgl. Timmers 1998, S. 3-8].

Im Geschäftsmodell IaaS stellen Plattformbetreiber, Plattformnutzer und Versicherer die teilnehmenden Wirtschaftsakteure dar. In Abhängigkeit vom jeweiligen Modell des Plattformbetreibers werden die Bereiche des Produkts, des Service und des Informationsflusses individuell gestaltet. So lassen sich z. B. Versicherungsprodukte als eigenständiges Produkt, als Wahl- bzw. Zusatzleistung oder auch vollständig integriert anbieten. Endkunden bzw. Plattformnutzer sind i. d. R. bereit, für eine einfaches, leicht verständliches und passendes Angebot einen höheren Preis zu zahlen [vgl. Knappitsch 2023].

Die Plattform des Betreibers ist ein digitales Kollaborationsmodell, das als Verkaufs- und Handelsplatz dient. Hierbei sorgt der Plattformbetreiber für den Aufbau digitaler Wertschöpfungsketten, die durch die Angebote von Dienstleistern ermöglicht und ergänzt werden.

Der Versicherer fokussiert sich somit im Geschäftsmodell auf die Zulieferung seiner Produkte, Leistungen und Services als Dienstleister in der digitalen Wertschöpfungskette [vgl. Timmers 1998, S. 3-8]. Das gemeinsame Ziel stellen der erfolgreiche Betrieb dieser Wertschöpfungsketten sowie die Erwirtschaftung eigener Umsätze und Gewinne im Geschäfts- und Kooperationsmodell dar.

#### 4.5.1 Ertrags- / Erlösmodell, Erlössystematik und Aufwendungen

Ein Erlösmodell beschreibt die Art und Weise, wie ein Unternehmen seine Erlöse erwirtschaftet. In der Plattformökonomie finden verschiedene Formen von Erlös- und Umsatzmodellen Anwendung. So wird grundsätzlich zwischen transaktionsabhängigen und transaktionsunabhängigen Modellen unterschieden, die eine direkte oder indirekte Erlösform aufweisen [vgl. Rusnjak 2013, S. 136-137].



**Abb. 9:** Übersicht über direkte und indirekte Erlösformen

**Quelle:** Entrepreneurial Business Modelling; Definitionen – Vorgehensmodell – Framework – Werkzeuge-Perspektiven. Andreas Rusnjak, ISBN 978-3-658-03766-6 S. 137

Wie in *Abb. 9* erkennbar, ist sowohl in den Bereichen der indirekten als auch der direkten Erlösmodelle eine transaktionsunabhängige und gleichzeitig abhängige Form möglich.

##### Direkt transaktionsabhängig

Durch die direkte Verbindung von Käufern und Verkäufern lassen sich Einnahmen wie Verbindungs- oder Nutzungsgebühren generieren. Hierbei handelt es sich i. d. R. um Einnahmen aus dem Kerngeschäft des Betreibers wie z. B. den Verkauf von Smartphones oder Laptops.

##### Indirekt transaktionsabhängig

Ergänzend zu Produkten aus dem Kerngeschäft werden Zusatzleistungen wie z. B. eine Versicherung zur Garantieverlängerung oder andere Zusatzprodukte angeboten, die i. d. R. mit der Kernleistung gemeinsam angeboten werden.

##### Direkt transaktionsunabhängig

Durch das Angebot von Leistungen wie z. B. einer Mitgliedsgebühr für den Verzicht auf Versandkosten oder Einkaufsvorteile und Rabatte für Mitglieder lassen sich Einnahmen im Kerngeschäft erwirtschaften, die unabhängig von der Anzahl an Transaktionen z. B. einmal jährlich anfallen.



### Indirekt transaktionsunabhängig

Unabhängig vom Kerngeschäft werden Einnahmen wie z. B. durch die Schaltung von Werbung im E-Shop oder auch den Verkauf gesammelter Daten generiert.

Die dargestellten Erlösformen können einzeln und kombiniert innerhalb einzelner Plattformmodelle auftreten. Diese heben sich nicht gegenseitig auf, sondern bieten die Chance auf die Nutzung verschiedener Erlösquellen. Die Definition möglicher Erlösformen zeigt eine Unterscheidung möglicher Kern- und Zusatzleistungen. Aus Sicht eines Plattformbetreibers ergeben sich durch verschiedene Kundengruppen unterschiedliche Ansätze und Prinzipien für die eigene Produkt- und Absatzstrategie [vgl. Rusnjak 2013, S. 136-137].

So sieht das Singular-Prinzip die eigene Kernleistung im Mittelpunkt der Geschäftsaktivitäten vor, wobei Nebenleistungen bewusst oder unbewusst nicht genutzt werden. Das Potenzial zur ökonomischen Nutzung in Form von beispielsweise gesammelten Daten zum Verkauf wird nicht ausgeschöpft. Die Erweiterung bietet das Plural-Prinzip, das neben der Kernleistung auch vermarktbar Nebenleistungen wie z. B. Zusatzprodukte in den Fokus stellt. Es wird eine zusätzliche Wertschöpfung in Form von Cross-, Up-Selling und der Sammlung von Informationen erzeugt, die über die Kernleistung hinaus geht. Mit dem Symbiose-Prinzip fokussieren Anbieter den Absatz von Nebenleistungen durch ein kostenloses Angebot der Kernleistung. Der Absatz wird durch die Nutzung generierter Daten aus der Kernleistung angetrieben [vgl. Kollmann 2020, S. 29 – 31]. Aus Sicht eines Plattformbetreibers bietet jede Transaktion die Chance zur Sammlung von Daten. Unabhängig vom Interesse an Kern- und/oder Nebenleistungen entstehen Informationen, die für Dritte von Interesse sein können. Diese besitzen somit einen eigenen Wert, der ohne direkte Leistungserbringung generiert werden kann [vgl. Kollmann 2020, S. 31]. Im Grundsatz bieten digitale Plattformmodelle verschiedene Möglichkeiten zur Ausgestaltung von Erlössystematiken und Erlösmodellen. Hierbei wird bestimmt und festgelegt, wie ein Unternehmen seine Erlöse erwirtschaftet und welche Modelle dabei Anwendung finden. Im Bereich der Plattformökonomie finden sich drei typische Erlösmodelle aus dem allgemeinen E-Business wieder [vgl. Kollmann 2020, S. 31].

### Margenmodell

Eine Marge entsteht durch den Verkauf eigener Leistungen. Hierbei sorgt die Kalkulation von Verkaufspreisen auf Basis der Kostendeckung der eigenen variablen Kosten und Fixkosten zuzüglich einer definierten Gewinnmarge für die grundsätzliche Preisbildung. Dieses Verfahren stellt sicher, dass eine gewinnbringende Aktivität betrieben wird. Die Kalkulation kann z. B. je nach Produkt, Leistung oder Anzahl von Transaktionen unterschiedlich festgelegt werden.

### Provisionsmodell

Durch den Fokus auf die Vermittlung von Fremdleistungen werden Einnahmen ohne die Schaffung eigener Leistungen in Form von z. B. Produkten zum Verkauf erzielt. So wird für die erfolgreiche Vermittlung durch einen Dritten eine Vergütung durch den Anbieter eines Produkts gezahlt.



## Grundgebührenmodell

Unabhängigkeit von der Anzahl an Transaktionen lässt durch die Nutzung eines Gebührenmodells erreichen. So werden Gebühren für z. B. die Aufnahme von Nutzern auf eine Plattform erhoben. Ebenso lassen sich hier Abo-Commerce-Modelle zuordnen, die eine regelmäßig wiederkehrende Leistung wie beispielsweise eine monatliche Lieferung von Daten beinhalten [vgl. Tallin 2023].

Aus Sicht von Versicherungsunternehmen bieten die drei genannten Modelle relevante Anknüpfungspunkte zum Aufbau von Erlössystematiken und -modellen. Mit Fokus auf die Integration in Plattformmodelle bieten das Provisions- und Grundgebührenmodell das passende Grundgerüst. Vereinbarte Provisionsmodelle sehen dabei die Zahlungen von Abschluss- und Vermittlungsprovisionen für die Vermittlung der angebotenen Produkte, Leistungen und Services an die Plattformnutzer vor. Als Erlös erhält der Versicherer eine Zahlung bzw. den Preis für die vermittelten Leistungen oder Produkte. Erlöse und Kosten für Provisionen werden generiert, sobald eine Transaktion erfolgreich abgeschlossen wurde [vgl. Toller 2016]. Die Unabhängigkeit von Transaktionen sieht eine gleichbleibende Zahlung für die Nutzung von Leistungen und Services vor, wobei eine Zahlung durch den Plattformbetreiber an den Versicherer fällig wird. Ein wiederkehrender Erlös in Form einer Gebühr wird generiert, der i. d. R. gleichbleibendem Aufwand gegenübersteht. Die Formen von Erlösen lassen sich u. a. mit Services wie der Nutzung von Daten und Strukturen des Versicherers auf der Plattform generieren, die dabei transaktionsunabhängig sind. Ebenso sind Gebühren für z. B. die Nutzung der Markenwirksamkeit denkbar. Die Erzielung von Gewinnen erfolgt aus dem Verhältnis der Prämieinnahmen (Nettoverkaufspreis) zu den Ausgaben inkl. Vertriebskosten (Provision für den Plattformbetreiber) von Versicherungsprodukten. Ziel ist es hier, als Versicherer eine maximale Schaden-Kosten-Quote (Combined Ratio) von 99 % und niedriger zu erreichen, um in der Gewinnzone zu arbeiten [vgl. Deutsche Aktuarvereinigung 2019]. Zudem lassen sich auch für Services variable und fixe Kosten ermitteln, die um eine Gewinnmarge ergänzt werden und den Preis im Gebührenmodell bilden. Für Plattformbetreiber bietet ein Provisionsmodell eine Einnahmequelle, die bei jeder erfolgreichen Transaktion bzw. Vermittlung oder Verkauf als Umsatz zur Verfügung steht. Dies erhöht die Motivation des Plattformbetreibers zur Steigerung der erfolgreichen Transaktionen, da diese gleichzeitig steigende Provisionseinnahmen zu Folge haben. Als mögliche Basisumsätze und Erlöse sind auch Gebührenmodelle für z. B. eine Aufnahme von Versicherern auf die Plattform oder die Generierung relevanter Daten und deren Nutzung vorhanden.

Die dargestellten Modelle lassen sich in beliebigen Kombinationen verwenden und individualisieren. Die dabei entstehenden Mischformen bieten ein hohes Maß an Flexibilität und schaffen so Instrumente zur Ausrichtung des eigenen Geschäftsmodells im Wettbewerb an Kundenbedürfnisse und weitere Einflussfaktoren [vgl. Kollmann 2020 S. 32].

#### 4.5.2 Skalierbarkeit im Geschäfts- und Kooperationsmodell

Die Eigenschaft der Skalierbarkeit im IaaS-Modell ist eine grundsätzliche Anforderung seitens der Plattformanbieter [vgl. Graeff 2023]. Die in *Kap. 4.4.1* aufgezeigten Umsetzungen in Form von REST-APIs leisten hier einen maßgeblichen Anteil, um steigende Nutzerzahlen und damit verbundene Anfragen an die Systeme des Versicherers kontrolliert verarbeiten zu können. So wird der Betreiber der Plattform dabei unterstützt, sein Modell bei Bedarf erweitern, multiplizieren und vervielfältigen zu können [vgl. Lahme 2018 S. 31]. In Bezug auf das Wachstum von Versicherungsdienstleistungen im Wirtschaftssektor lassen sich weltweit Entwicklungen beobachten, die eine Identifikation möglicher Wachstumsmärkte zulassen. Diese Information unterstützt Plattformbetreiber in den Überlegungen zur Integration in den eigenen Modellen und zeigt die Bereitschaft potenzieller Kunden für Käufe von Versicherungsleistungen.

|   | 1980         | 1990           | 2000           | 2010           | 2020            | 2021            | 2022 <sup>a</sup> | Veränderung<br>gg. Vorjahr |
|---|--------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|----------------------------|
| Beiträge in Mrd. US-Dollar <sup>b</sup> |              |                |                |                |                 |                 |                   | in Prozent                 |
| USA                                     | 229,10       | 629,20         | 1.098,50       | 1.644,90       | 2.515,36        | 2.724,80        | 2.959,81          | 8,6                        |
| China                                   | 0,00         | 3,10           | 19,30          | 214,60         | 655,87          | 696,13          | 697,81            | 0,2                        |
| Großbritannien                          | 34,80        | 104,70         | 264,40         | 300,20         | 341,95          | 373,61          | 363,01            | -2,8                       |
| Japan                                   | 75,10        | 345,60         | 514,10         | 550,80         | 414,48          | 397,95          | 337,81            | -15,1                      |
| Frankreich                              | 25,60        | 72,70          | 121,50         | 282,30         | 239,00          | 292,65          | 261,25            | -10,7                      |
| Deutschland                             | 40,20        | 85,40          | 123,80         | 235,00         | 260,32          | 272,39          | 241,63            | -11,3                      |
| Südkorea                                | 1,60         | 27,40          | 58,30          | 116,90         | 190,09          | 193,01          | 182,85            | -5,3                       |
| Kanada                                  | 12,80        | 34,50          | 47,70          | 116,50         | 139,24          | 166,29          | 170,97            | 2,8                        |
| Italien                                 | 8,30         | 29,50          | 64,10          | 171,90         | 172,70          | 191,90          | 160,17            | -16,5                      |
| Indien                                  | 1,80         | 4,70           | 9,90           | 74,60          | 111,91          | 123,02          | 131,04            | 6,5                        |
| Taiwan                                  | 0,60         | 6,90           | 22,90          | 76,40          | 113,30          | 113,42          | 86,48             | -23,8                      |
| Niederlande                             | 10,30        | 22,40          | 37,30          | 102,30         | 88,00           | 92,42           | 83,88             | -9,2                       |
| Brasilien                               | 2,10         | 6,20           | 15,00          | 62,20          | 57,90           | 62,88           | 75,88             | 20,7                       |
| Australien                              | 7,10         | 20,90          | 35,60          | 78,60          | 62,83           | 72,29           | 71,81             | -0,7                       |
| Hongkong                                | 0,00         | 2,00           | 7,80           | 25,50          | 72,94           | 72,83           | 68,77             | -5,6                       |
| Spanien                                 | 3,70         | 17,40          | 37,80          | 72,60          | 67,22           | 73,13           | 68,12             | -6,8                       |
| Schweiz                                 | 6,30         | 18,30          | 30,00          | 52,80          | 57,08           | 57,94           | 56,08             | -3,2                       |
| Südafrika                               | 4,30         | 11,10          | 23,30          | 48,50          | 41,11           | 49,75           | 45,83             | -7,9                       |
| Luxemburg                               | 0,10         | 0,40           | 6,30           | 32,40          | 36,90           | 48,95           | 40,40             | -17,5                      |
| Irland                                  | 1,10         | 4,10           | 14,70          | 47,60          | 49,28           | 29,78           | 27,63             | -7,2                       |
| <b>Welt insgesamt</b>                   | <b>501,5</b> | <b>1.525,3</b> | <b>2.722,2</b> | <b>4.780,7</b> | <b>6.291,83</b> | <b>6.764,69</b> | <b>6.782,24</b>   | <b>0,3</b>                 |

**Tab. 3:** Die weltweit größten Versicherungsmärkte: Erstversicherung insgesamt

**Quelle:** <https://www.gdv.de/gdv/statistik/statistiken-zur-deutschen-versicherungswirtschaft-uebersicht/internationale-vergleichszahlen/die-weltweit-groessten-versicherungsmaerkte-erstversicherung-insgesamt-138080>

Anhand der Betrachtung von Entwicklungen der gezahlten Beiträge an Versicherungsunternehmen lässt sich beispielsweise der US-Markt als ein kontinuierlicher Wachstumsmarkt für Versicherungen identifizieren. In *Tab. 3* lässt sich in dieser Hinsicht ein starkes Wachstum erkennen. So sind die Beitragseinnahmen im Jahr 2022 um 8,6 % auf insgesamt 2.969 Milliarden US-Dollar gewachsen.

Für europäische Versicherungsmärkte wie z. B. Deutschland, Italien, Frankreich und die Niederlande lässt sich hingegen im gleichen Zeitraum ein Rückgang der Beitragseinnahmen verzeichnen. Zusammenfassend ist jedoch im Jahr 2022 ein weltweit kontinuierliches Wachstum auf insgesamt 6.782 Milliarden US-Dollar zu beobachten.

Als weiterer Wachstumsmarkt gilt der Versicherungsmarkt in Indien. Auslöser dafür ist die durch die 'Insurance Regulatory and Development Authority of India' (IRDAI) ausgerufene Initiative 'Insuring India by 2047'. Letztere sieht vor, die regulatorischen Änderungen anzupassen und für die Bevölkerung einen besseren Zugang zu Versicherungsprodukten und der eigenen Versorgung zu schaffen. Dabei werden Änderungen des 'Insurance Act' von 1938 und des 'Insurance Regulatory and Development Authority Act' von 1999 vorgenommen. Bei Betrachtung des indischen Versicherungsmarktes soll z. B. die Zahl der Menschen mit einer Krankenversicherung erhöht werden. Heute werden nur ca. 0,5 % des Bruttoinlandsprodukts (BIP) in die Krankenversicherung investiert. Vergleichbare Länder wie z. B. Brasilien (3,1 %) und Mexiko (1,1 %) weisen hier höhere Werte auf [vgl. Iyer und Trehan 2023]. Diese Änderungen bieten die Erweiterung von Vertriebskanälen und die Vereinfachung des Zugangs zu Versicherungsprodukten, wobei sich digitale Plattformen als ein potenzieller Absatzkanal mit hoher Reichweite anbieten [vgl. Iyer und Trehan 2023].

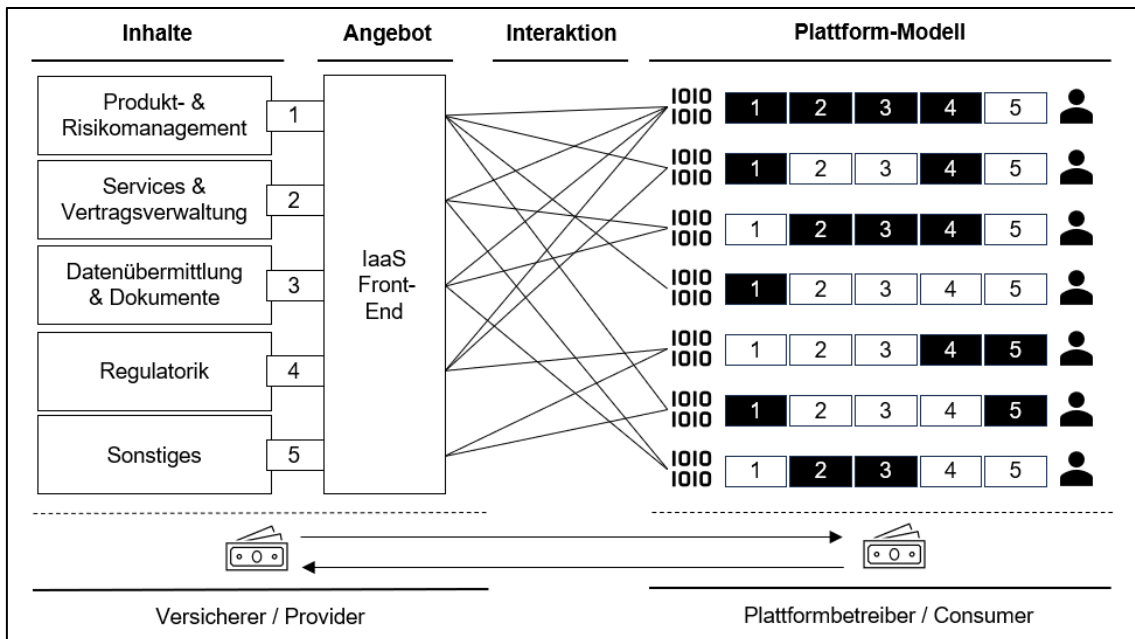
Die Heterogenität der Versicherungsmärkte in einzelnen Ländern stellt Plattformbetreiber und Versicherungsunternehmen vor Herausforderungen. So sind im europäischen Wirtschaftsraum unterschiedliche Versicherungssteuersätze und Abgaben je Land festgelegt. In Deutschland liegt die Pflichtabgabe der Versicherungssteuer bei 19 %, in Finnland bei 24 % und in einigen Ländern besteht eine Steuerfreiheit. Hinzu kommen Unterschiede der Besteuerungen verschiedener Versicherungssparten je Land und das Risikobelegenheitsprinzip [vgl. Schwarzbauer 2023]. Letzteres regelt für bestimmte Sondertatbestände die Pflicht zur Zahlung der Versicherungssteuer am tatsächlichen Ort des Risikos. Dies gilt unabhängig vom Wohnort des Versicherungsnehmers und des Firmensitzes des Versicherers. Dieser Umstand tritt z. B. häufig bei der Absicherung ausländischer Immobilien oder Tochterfirmen auf, die nicht im Land des Wohnortes des Versicherungsnehmers liegen. Hier ist durch den Versicherer eine Versicherungssteuer an das Finanzamt im Land des Risikoortes in Höhe des dort geltenden Versicherungssteuersatzes abzuführen [vgl. Bundeszentralamt für Steuern 2021, S. 1-4].

Anhand der Darstellung der Komplexität im Bereich der Versicherungssteuer wird klar, dass der Versicherer für diese Umstände eine entsprechende Lösung anbieten muss, die auch länderübergreifende Anfragen bedienen kann. Aus technischer Sicht kann dies z. B. die Ausweisung der korrekten Versicherungssteuer über die REST-API sein, sobald der jeweilige Sitz des Risikos mitgeteilt wird. Für Versicherer besteht die Möglichkeit zur Skalierbarkeit der eigenen Lösungen durch z. B. die Erhöhung der Nutzerzahl oder der Anzahl der Transaktionen in den zur Verfügung gestellten Lösungen ohne zusätzliches oder nicht gleich mitwachsendes Investment in die vorhandene Infrastruktur. Die Individualisierung von IaaS-Modellen bezieht sich auf den Aufbau zwischen einem Partner und dem Versicherer. Die Architektur der digitalen Lösungen ist so zu wählen, dass sie als einheitliche Grundlage für verschiedene Geschäfts- und Kooperationsmodelle mit mehreren Partnern gleichzeitig nutzbar wird [vgl. Krafft 2016].

#### 4.6. Zielbild und Aufbau der Wertschöpfungsarchitektur

In einer definierten Wertschöpfungsarchitektur wird sichergestellt, dass der Versicherer in der Interaktion mit einem oder mehreren Plattformanbietern Erlöse und unternehmerische Mehrwerte erzielt. Sie stellt das Bindeglied zwischen den Bereichen der Strategie und der Organisation dar [vgl. Bach 2012, S.95]. Die Architektur der Wertschöpfung definiert die Struktur in jedem einzelnen Kooperationsmodell und beschreibt die Funktionsmechanismen, die eine Wertschöpfung generieren. Als Basis dient die gemeinsame Wertschöpfungskonzeption. Letztere beschreibt einen geistigen Entwurf, der die spätere Architektur skizziert. Die Konzeption erfolgt zwischen dem Plattformbetreiber sowie dem Versicherungsunternehmen und stellt die gemeinsame Basis für spätere Umsetzungen dar [vgl. Lengsfeld 2019, S. 331-332].

So werden die individuellen Inhalte des IaaS-Modells nach Kap. 4.4.2 festgelegt, benötigte Erlösmodelle und die Verteilung von Aufwendungen werden nach Kap. 4.5 vorgenommen.



**Abb. 10:** Darstellung der Zielarchitektur im skalierbaren IaaS-Modell

Das Kap. 4.5.2 zeigt eine Skalierbarkeit im IaaS-Modell durch das Angebot von flexiblen Lösungen wie z. B. das Angebot von länderübergreifenden Lösungen und die Nutzung der Grundlage durch eine Vielzahl von Plattformbetreibern ohne weitere Investments. Die Abb. 10 stellt das eigene IaaS-Modell als Interaktionspunkt zwischen dem Versicherer und einer möglichen Vielzahl von Plattformmodellen dar. Dabei erhalten Plattformbetreiber die Möglichkeit, die benötigten Inhalte und Lösungen des Modells nach Vereinbarung flexibel zu nutzen.

Das IaaS-Modell ist das Front-End des Versicherers und bildet die Angebotsbasis des Versicherers an die Plattformbetreiber. Die digitale und ggf. auch analoge Interaktion sorgt u. a. für die Generierung von Transaktionen und schafft dabei die Basis für Erlöse der jeweiligen Beteiligten.

Das Zielbild des IaaS-Modells, wie unter *Abb. 10* dargestellt, bildet einen Dreiklang aus den Bereichen der digitalen Konnektivität, Produkt- und Serviceleistungen und passendem Erlösmodell in individuellen Wertschöpfungsarchitekturen je Plattformmodell.

Durch die Nutzung einer geeigneten IT-Architektur und Infrastruktur schafft der Versicherer die Grundlage zur Anbindung zahlreicher Plattformpartner und erreicht so eine direkte Verbindung [vgl. Wagner 2017, S. 966].

#### **4.7. Ausblick zu sonstigen Nutzeneffekten innerhalb von Versicherungsunternehmen**

Neben der Generierung von Umsätzen innerhalb der Wertschöpfungsarchitektur nach *Kap. 4.6* lassen sich weitere interne Nutzeneffekte für Versicherungsunternehmen definieren, die u. U. ebenfalls die Chance für eine skalierbare Nutzung bieten. So stehen entwickelte API-Schnittstellen mit Ihren Funktionen und Angeboten nicht nur externen Nutzern bzw. Plattformbetreibern zur Verfügung, sondern können auch für interne Zwecke verwendet werden [vgl. Graeff 2023]

Es ist denkbar, dass die neu verfügbaren APIs auch in internen IT-Lösungen genutzt werden. So wird die Anzahl der Nutzer ausgeweitet und kann beispielsweise den Aufwand für den laufenden Betrieb, die Wartung und die Entwicklungskosten im Unternehmen senken. Dies lässt sich als Ausblick zur gesteigerten Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette im Unternehmen beschreiben [vgl. Pyka und Stuhldreier 2024, S. 63-64].

## **5. Entwicklung von IaaS-Modellen**

Mit dem Abschluss der theoretischen Grundlagenforschung in den *Kap. 2 bis 4* sollen diese in die Form eines praktisch anwendbaren Vorgehensmodells gebracht werden. Der Transfer der erarbeiteten Grundlagen bildet das Grundgerüst eines schematischen Vorgehens, das ein in sinnvoller Reihenfolge ablaufendes Modell und so den Rahmen für ein nutzbares Vorgehensmodell liefert. Das Vorgehensmodell in Anlehnung an die Form eines ‚Business-Model-Canvas‘ (BMC) bietet die Möglichkeit zum Aufbau individueller IaaS-Modelle. Versicherungsunternehmen erhalten so die Fähigkeiten, individuelle Bedürfnisse digitaler Plattformmodelle zu erkennen, passende Angebote und Lösungen zu schaffen und diese wertschöpfend in ein Geschäfts- und Kooperationsmodell einzubringen [vgl. Klein 2024].

Vor der Anwendung des Ansatzes des BMC wird als erster Entwicklungsschritt die Schaffung unternehmenseigener Grundlagen in Form von Identität und Leitsätzen vorgenommen.

Als zweiter Entwicklungsschritt werden alle benötigten Informationen zu Geschäftsaktivitäten und Voraussetzungen in Form eines IaaS-Business-Model-Canvas (IBMC) erarbeitet und erfasst. Das IBMC besteht dabei u. a. aus der IaaS-Value-Proposition (IVP). Für die Entwicklung der IVP werden mit Hilfe des Ansatzes des Value-Proposition-Designs (VPD) und unter Nutzung des Value-Proposition-Canvas (VPC) die benötigten Wertversprechen erarbeitet. Die weiteren Inhalte werden in acht weiteren Segmenten erarbeitet.

Es wird ermöglicht, dass Versicherungsunternehmen den Aufbau von Inhalten, Zielgruppen und Angeboten im Einklang mit den eigenen Unternehmenswerten nach einem Standardmodell vornehmen können.

Die Entwicklung des IBMC inkl. IVP kann gemeinsam mit Teilnehmern aus der Zielgruppe oder auch allein innerhalb des Unternehmens erfolgen. Bei der alleinigen Entwicklung werden Kunden aus der Zielgruppe erst für z. B. mögliche Validierungen eingebunden. Dieser Entscheidungsprozess ist abhängig vom Customer-Segment und wird in *Kap. 5.3.1* analysiert.

Nach der Entwicklung des IBMC und der Definition der unternehmenseigenen Grundlagen liegen alle benötigten Informationen zum Anstoß von Entscheidungsprozessen innerhalb des eigenen Versicherungsunternehmens vor. So können aus diesem z. B. benötigte Entwicklungen von Produkten, Veränderungen im Unternehmen oder andere Forderungen abgeleitet und konkret benannt werden. Die Erreichung des in *Abb. 10* dargestellten Zielzustands und die Partizipation am jeweiligen Plattformmodell hängen von einer Entscheidung zur Umsetzung innerhalb des Unternehmens ab.

## **5.1. Unternehmenseigene Grundlagen**

Als Startpunkt des Vorgehensmodell steht eine kurze und prägnante Ist-Analyse ausgewählter Unternehmens- und Themenbereiche. Hierbei sollen Leitfragen bei der Ermittlung der benötigten Informationen unterstützen. Diese sind wie folgt definiert:

- 1) Was möchte ich als Unternehmen erreichen und wie ordnen sich Plattformökonomie- und Kooperationsmodelle in die Vision und Strategie des Unternehmens ein?
- 2) Wen möchte ich als Ziel- und Nutzergruppen gewinnen?
- 3) Welche Produkte, Leistungen und Services möchte ich anbieten oder auch bewusst nicht zur Verfügung stellen?

Das Ziel ist es, einen ersten Überblick zu relevanten Berührungspunkten, Besonderheiten und möglichen Voraussetzungen zu erhalten.

### 5.1.1 Unternehmensvision und Strategie

Versicherungsunternehmen verfügen i. d. R. über eine Vision, Leitbilder und individuelle Unternehmensstrategien. Diese reichen vom Präventionsexperten und direkten Begleiter des Kunden als Differenzierungsmerkmal bis hin zum Alltagsbegleiter [vgl. Schier 2023]. Ebenso sind Wertversprechen zur vollumfänglichen Absicherung der Zukunft von Kunden vorhanden [vgl. Allianz SE o.J.].

Als einheitliche Merkmale lassen sich die Verpflichtungen zu nachhaltigem Handeln in verschiedenen Bereichen sowie das Streben nach kundenzentrierten Lösungen und Digitalisierung in Unternehmen nennen. Als Vertriebsstrategie wird i. d. R. der Ansatz eines Omnichannels gewählt. Hierbei setzen Versicherer auf die Kombination digitaler und analoger Angebote, um eine Vielzahl von Kunden und Nutzern bedienen zu können [vgl. Somssich 2019, S. 1-4].

Der Bereich der Plattformökonomie stellt Versicherungsunternehmen vor eine neue Ebene bekannter Herausforderungen innerhalb der Unternehmen. So lassen sich in den Unternehmen z. B. oftmals Konflikte innerhalb der Vertriebsorganisationen beobachten. Traditionelle Vertriebswege fühlen sich durch digitale Angebote von ihren eigenen Unternehmen benachteiligt und sehen beispielsweise in den Direktvertriebskanälen unter der gleichen Marke eine Konkurrenz, die ihnen potenzielle Kunden abwirbt [vgl. Versicherungsforen Leipzig GmbH 2019]. Der Absatzkanal des digitalen Vertriebs wird innerhalb zahlreicher Versicherungsunternehmen noch immer kritisch gesehen, da dieser nur einen geringen Anteil an den heutigen Umsätzen der Unternehmen ausmacht und der traditionelle Vertrieb weiter für steigende Beitragseinnahmen sorgt [vgl. Graeff 2023].

Neben dem Ausblick der ökonomischen Bedeutung der Plattformökonomie wie in *Kap. 3.2* für das eigene Unternehmen lässt sich die Zustimmung zu Kooperationsmodellen durch die Schaffung einer eigenen oder die Integration in die bestehende Unternehmensvision verbessern.

Eine Vision unterstützt dabei, die Richtung in Bezug auf Plattformökonomie und Kooperationsmodelle innerhalb und außerhalb des Unternehmens aufzuzeigen. Dadurch wird die interne Bündelung von Kräften und Kapazitäten für die Umsetzung und Auflösung interner Vorbehalte gefördert. Hinzu kommen die Chance der Nutzung einer Motivations- und Inspirationsfunktion und der Ausblick auf die Entwicklung eines neuen Vertriebs- und Umsatzkanals [vgl. Hans 2013, S. 93-94].

Ein Beispiel für die mögliche Integration in eine bestehende Vision bietet die NÜRNBERGER Versicherung. Dieses Unternehmen orientiert sich aktuell an der Vision, dass „Menschen einfach den passenden Schutz finden“ [vgl. NÜRNBERGER o.J.]. Digitale Plattformen bringen hier die Eigenschaft der Einfachheit über den einfachen und ortsunabhängigen Zugang und individuelle Produkte für den passenden Versicherungsschutz ein. Somit lässt sich feststellen, dass die bestehende Vision zur Identifikation und Akzeptanz beiträgt.



Neben der Integration und Zuordnung in eine bestehende Vision lassen sich ebenso Informationen für z. B. mögliche Zielgruppen wie die Fokussierung auf die Absicherung von Unternehmen ableiten [vgl. Talanx AG o.J.]. Auch eigene Marktbeschränkungen in Form von beispielsweise der Beschränkung auf eine Region als Designmerkmal sind möglich. Somit rücken Plattformbetreiber mit dem gleichen Fokus oder mit der Möglichkeit zur Einschränkung des Kundenzugangs in den Fokus [vgl. TIROLER VERSICHERUNG V.a.G o.J.].

Oftmals bieten Visionen und Strategien bezüglich des Umgangs mit Innovationen eine Möglichkeit der Integration. So setzen zahlreiche Unternehmen auf die Erschließung neuer Kundensegmente und Märkte, zu denen auch Plattformmodelle gehören [vgl. Badischer Gemeinde-Versicherungs-Verband 2024]. Als mögliche Visionen werden dabei Leitsätze im Hinblick auf Wachstum mit neuen Produkten, innovativen Services und steigender Effizienz geschaffen [vgl. Voith von Voithenberg 2024]. Dabei bilden neue Möglichkeiten zur Individualisierung einen entscheidenden Baustein [vgl. Knappitsch 2023].

Im Entwicklungsprozess des eigenen IaaS-Modells stellen die abgeleiteten Informationen und Designkriterien aus der bestehenden Vision und Strategie die Grundlagen für eine erfolgreiche Kommunikation und Identifikation innerhalb des eigenen Versicherungsunternehmens dar. Dies fördert eine gestärkte Akzeptanz und dient dabei der Unterstützung möglicher Umsetzungen [vgl. Barkalov 2015, S.25].

### **5.1.2 Produkt- und Serviceangebote**

Versicherungsunternehmen stehen vor der Herausforderung, die Inhalte des eigenen Portfolios zu definieren. Die Herausforderung liegt dabei in der Frage, ob die Bereitschaft besteht, bekannte oder unbekannte Risiken außerhalb des eigenen Risikoportfolios über Plattformen einzugehen. So ist es eher unwahrscheinlich, aber nicht ausgeschlossen, dass ein Unternehmen mit dem Fokus auf z. B. ausschließlich die Absicherung von Gesundheitsleistungen über Plattformmodelle in den Bereich der Lebensversicherung einsteigt. Für diese Unternehmen bietet sich zwar eher der Fokus auf Plattformmodelle mit einem Bezug zur Krankversicherung und zur Gesundheitsvorsorge an, aber es nicht festgelegt, dass ausschließlich dieses Segment fokussiert werden muss [vgl. Knappitsch 2023].

Neben einer Entscheidung zu möglichen Risikoabsicherungen sind auch die Bereiche der strategischen Ausrichtung oder möglicher bewusster Zurückhaltung von Produkten und Services zu betrachten. Es gilt der Leitsatz, dass mit einer steigenden Anzahl an Produkt- und Serviceangeboten die Attraktivität für Plattformbetreiber wächst.

Um eine erste Grundsatzentscheidung und einen Rahmen für zukünftige Produkt- und Serviceangebote herbeiführen zu können, sollten die Inhalte der drei nachfolgend genannten Themenbereiche im eigenen Unternehmen festgelegt sein.



### Strategische Ausrichtung und Exklusivität

Dazu zählt die Identifizierung möglicher Ausschlüsse von z. B. Produkten oder Leistungen, die exklusiv oder bewusst nicht über Plattformmodelle zur Verfügung gestellt werden sollen.

### Risikoabsicherung

Dabei werden potenzielle Risiken festgelegt, für die ein Risikoschutz über Plattformen angeboten werden soll. Die Auswahl kann sowohl auf Sparten-, Produkt- oder Einzelrisikoebene stattfinden.

### Serviceleistungen

Hier findet die Definition der Serviceleistungen statt, die zur Verfügung gestellt und angeboten werden müssen, um Risiken absichern zu können.

Die Festlegung ist ein fortlaufender Prozess, der einen festen Bestandteil des IaaS-Modell-Managements ausmacht. Ziel ist es, die passenden Risiken abzusichern, Services anzubieten und die Plattformökonomie als festen Bestandteil im eigenen Unternehmen zu verankern. So lassen sich auch Effekte wie die Verkürzung von Entwicklungszeiten für Produkte und Services erzielen [vgl. Voith von Voithenberg 2024].

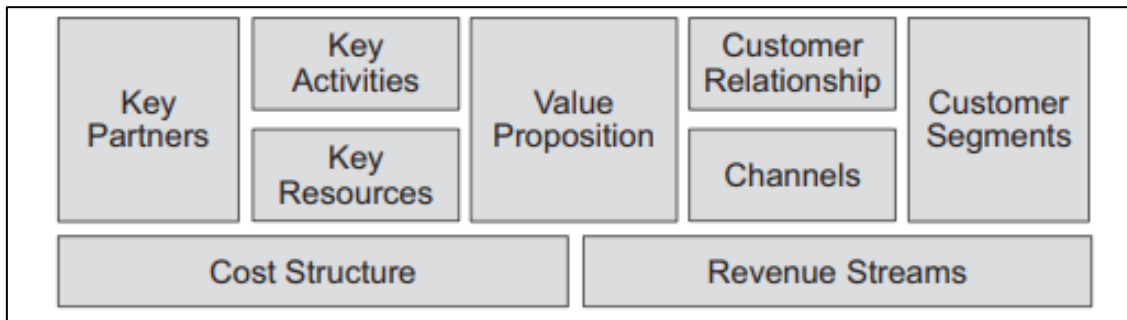
### 5.1.3 Ziel- und Nutzgruppen

Die Festlegung oder Fokussierung möglicher Ziel- und Nutzergruppen ist direkt abhängig von der Bereitschaft für oder gegen das Angebot von Services ohne Bezug zum eigenen Versicherungsprodukt aus Kap. 5.1.2. So lässt sich mit Services (z. B. Sanktionsprüfungen für Finanzdienstleistungen) ohne zwingenden Bezug zum Versicherungsprodukt eine höhere Anzahl an potenziellen Partnern erreichen. Durch die Fokussierung der Versicherungsleistungen als Basis der Zusammenarbeit wird eine Einschränkung des Nutzerkreises begünstigt.

## 5.2. Grundlagen des Business Model Canvas Ansatzes

Das BMC steht für eine Methode aus dem Bereich des Business-Managements. Die ursprüngliche Entwicklung durch Alexander Osterwalder und die Veröffentlichung gemeinsam mit Yves Pigneur im Rahmen des Buches „Business Model Generation“ im Jahr 2010 wurde ursprünglich mit dem Fokus zur Nutzung durch Start-ups getätigt. Seitdem hat sich die Methodik jedoch als eine multifunktionale Leitlinie für den Weg von der Geschäftsidee hin zum Geschäftsmodell etabliert [vgl. Lukas 2018].

Die Grundidee des Modells ist, die vier Bestandteile bzw. Säulen ‚Produkt‘, ‚Kundenschnittstelle‘, ‚Infrastrukturmanagement‘ und ‚Finanzen‘ in neue Elemente eines Geschäftsmodells zu zerlegen [vgl. Osterwalder und Pigneur 2010, S.16 – 20].



**Abb. 11:** Business Model Canvas

**Quelle:** Model Generation: A Handbook for Visionaries. Autoren: Osterwalder und Pingneur, ISBN-10 : 9780470876411

Als Ergebnis wurde das BMC mit insgesamt neun Themenbereichen veröffentlicht. Das Modell dient der schnellen und strukturierten Erfassung neuer Geschäftsideen und -modelle. Durch die klar vorgegebene Struktur mit neun Themenbereichen und einem einfachen Aufbau wird eine einfache Nutzbarkeit erzeugt [vgl. Horster 2023, S.98]. Ein weiterer typischer Themenbereich für die Nutzung und Anwendung ist z. B. die Förderung der Kundenzentrierung im eigenen Unternehmen [vgl. Diehl 2023].

In *Abb. 11* ist erkennbar, dass dabei die ‚Value-Proposition‘ (Wertversprechen) den Mittelpunkt des Modells bildet.

Die rechte Seite zeigt die für Unternehmen und ‚Customer-Segments‘ (Kunden- und Zielgruppen) geschaffenen Werte in Form der ‚Customer-Relationship‘ (Kundenbeziehung) und ‚Channels‘ (Zugangswege). Den Abschluss bilden die Revenue-Streams (Einnahmequellen und Erlösmodelle).

Auf der linken Seite werden die Mittel für erfolgreiche Umsetzungen durch die Unternehmen in den Bausteinen ‚Key-Partners‘ (Schlüsselpartner), ‚Key-Activities‘ (Schlüsselaktivitäten), ‚Key-Ressources‘ (Schlüsselfaktoren) dargestellt. Die Inhalte der ‚Cost-Structure‘ (Kostenstruktur) schließen diese Seite ab.

### Value Proposition

Das Wertversprechen steht für das Leistungsversprechen, mit dem ein Unternehmen am Markt auftritt. Das Leistungsversprechen enthält dabei alle Punkte, die das eigene Unternehmen kennzeichnen [vgl. Diehl 2023]. Das Wertversprechen ist nicht gleichzusetzen mit dem Werbeslogan des eigenen Unternehmens. Es ist jedoch nicht ausgeschlossen, dass diese trotzdem identisch sind. Die Value-Proposition beschreibt die funktionalen Vorteile eines Produkts oder einer Leistung. Die Eigenschaften und Besonderheiten der Value-Proposition werden in *Kap. 5.3.2.1* analysiert, um anschließend den passenden Kern in Bezug auf IaaS-Modelle entwickeln zu können.

### Customer-Segments

Dieser Sammelbegriff repräsentiert die Kunden des Unternehmens in Form von einzelnen Kunden, Personengruppen, Zielgruppen oder Organisationen, die durch das Wertversprechen des Unternehmens angesprochen werden sollen [vgl. Becker 2018, S.20]. Sie gelten als Anforderungsgeber gegenüber dem Unternehmen [vgl. Wirtz 2020, S.39]. Die zuvor genannten Kundengruppen lassen sich flexibel nach eigenen Kriterien (z. B. ‚Gründe für den Kauf‘) ordnen [vgl. Diehl 2023].

### Customer-Relationship

Ein bedeutender Bestandteil erfolgreicher Geschäftsmodelle ist die passende Kundenbindungsstrategie [vgl. Wirtz 2020, S.129]. Hierzu werden im Bereich der Customer-Relationship die Arten von Beziehungen beschrieben, mit denen ein Unternehmen eine Verbindung zu den definierten Kundensegmenten aufbauen und diese an sich binden möchte [vgl. Lukas 2018, S.148]. Dabei ist es relevant, mit jedem der festgelegten Kundensegmente eine Beziehung aufzubauen [vgl. Osterwalder und Pigneur 2010, S. 20-28]. Dieser Bereich ist besonders für Geschäftsmodelle mit dem Ansatz von Wiederkäufen von hoher Bedeutung, da die Kosten für die Neukundengewinnung oftmals um ein Vielfaches die Kosten für die Beziehungspflege zu bestehenden Kunden übersteigen [vgl. Diehl 2023].

### Channels

Um das eigene Wertversprechen zu kommunizieren und zu adressieren, sind passende Kommunikationskanäle nötig, die je nach Kundensegment unterschiedlich sein können [vgl. Lukas 2018, S.149]. Die Kanäle geben Aufschluss über das Kauf- und Konsumverhalten sowie die Erreichbarkeit des Kunden und erfüllen die zentrale Funktion der Verbindung zwischen Kunde und Unternehmen. Hierbei kann es sich um Kanäle mit dem Zweck der Kommunikation oder des Vertriebs handeln [vgl. Becker und Botzkowski, 2018, S.324-325]. Durch die Auflistung der relevanten Berührungspunkte (Touchpoints) im Wertversprechen wird die Interaktion mit dem Kunden sichtbar [vgl. Diehl 2023].

### Revenue-Stream

Es ist nötig, mögliche Umsatz- und Einnahmequellen zu definieren. Hierbei wird ein Einnahmemodell entwickelt, das auf Basis des Wertversprechens für Umsätze sorgt [vgl. Diehl 2023]. Dabei gilt es herauszufinden, für welche Leistungen und Services der Kunde bereit ist, eine Vergütung zu bezahlen. Hinzu kommt die Festlegung von z. B. passenden Zahlungsmethoden wie Einmalzahlungen oder Abo-Modellen [vgl. Thomas 2022]. Mittlerweile existieren zahlreiche Ideen, das eigene Wertversprechen mit einem Erlösmodell zu versehen. Immer häufiger wird dabei ein Teil der eigenen Value-Proposition ohne Vergütung angeboten, das durch den Kunden vollumfänglich gegen Zahlung genutzt werden kann [vgl. Lukas 2018, S.149].

### Key-Partners

Als Schlüsselpartner werden jene aufgeführt, die eine strategische Relevanz für das eigene Geschäftsmodell besitzen. Dies können beispielsweise Lieferanten, Zulieferer oder auch Technologiepartner sein [vgl. Becker 2018 S. 20]. Es gilt der Leitsatz, dass es sich nicht um strategische Partner handelt, wenn diese einfach zu ersetzen sind.

Diese Schlüsselpartner können unterschiedliche Funktionen und Nutzen für das Unternehmen erbringen. Hierzu zählen u. a. die Generierung von Kostenvorteilen, die Aufrechterhaltung des eigenen Leistungsversprechens, technologischer Fortschritt sowie der Zugang zu Kunden, Wissen oder speziellen Ressourcen [vgl. Diehl 2023].

### Key-Activities

Bei der Erfüllung des Wertversprechens bilden bestimmte Prozesse, Aktivitäten und Tätigkeiten eine Schlüsselfunktion. Die Schlüsselaktivitäten eines Unternehmens tragen zu einer erfolgreichen Unternehmensführung bei. Analog zu den Schlüsselpartnern sind auch diese Aktivitäten nicht einfach zu ersetzen [vgl. Becker und Botzkowski 2018, S.323].

Durch Schlüsselaktivitäten werden u. a. das Nutzversprechen und Kanäle sichergestellt. Mögliche Kategorisierungen sind z. B. Aktivitäten zur Produktion, des Services oder der Wartung [vgl. Osterwalder und Pigneur 2010, S. 36-38].

### Key-Ressources

Die Funktionalität und der Betrieb von Geschäftsmodellen hängen unmittelbar mit der Verfügbarkeit von Ressourcen zusammen. Die Schlüsselressourcen stehen dabei für die bedeutendsten Ressourcen, die für das Angebot und die Aufrechterhaltung des Nutzenversprechens notwendig sind.

Hierbei wird nicht in die Zulieferung durch z. B. Schlüsselpartner oder den Besitz durch das eigene Unternehmen unterschieden [vgl. Lukas, 2018, S. 149].

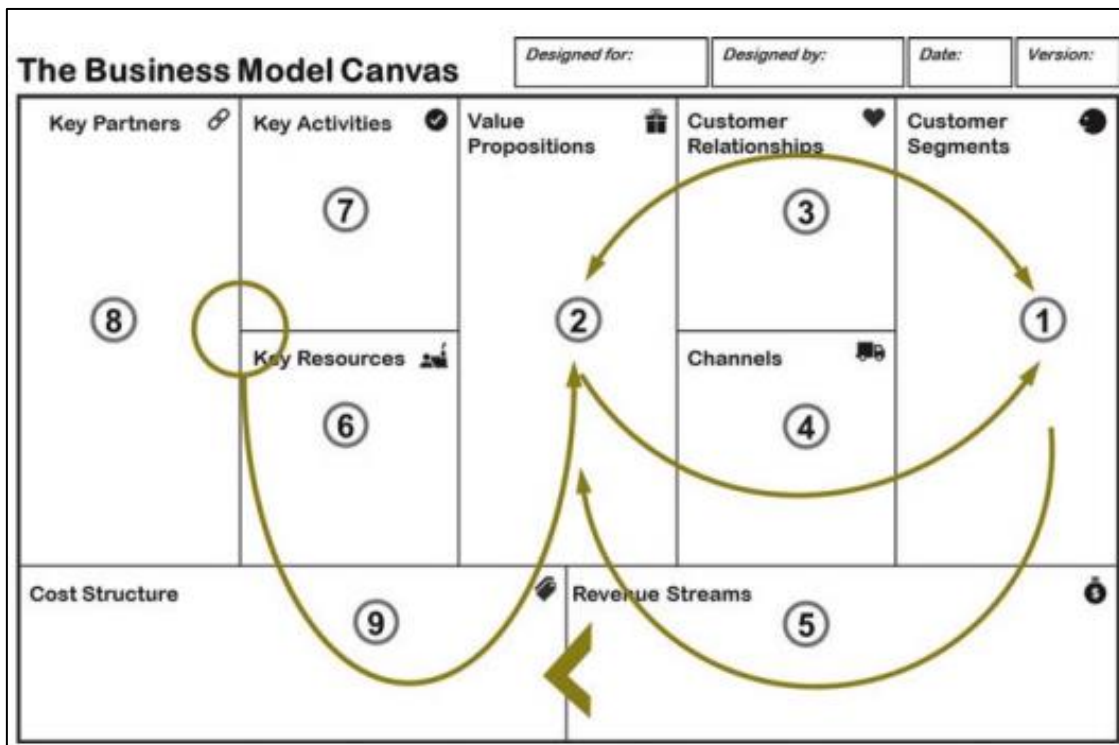
### Cost-Structure

In einem erfolgreichen Geschäftsmodell stehen die Kosten den Einnahmen gegenüber. Im BMC werden hier die verursachten Kosten für die Key-Ressources, Key-Activities und Key-Partners erfasst. Bei Bedarf werden weitere Kosten berücksichtigt.

Als weiteres Merkmal wird die Einteilung der Kostenhöhe in einfache Kategorien wie z. B. ‚niedrig‘, ‚mittel‘ und ‚hoch‘ vorgenommen. So lassen sich mögliche kritische Kostenfaktoren aufdecken und für weitere Entscheidungen nutzen [vgl. Lukas 2018, S.150].

### 5.2.1 Anwendung und Umsetzung

Der Entwicklungsprozess eines BMC läuft in der Regel nach einem festgelegten Schema ab. Dabei werden die in Kap. 5.2 beschriebenen neun Bestandteile in einer bestimmten Reihenfolge erarbeitet. Die Begründung liegt in der Abhängigkeit der einzelnen Bereiche untereinander.



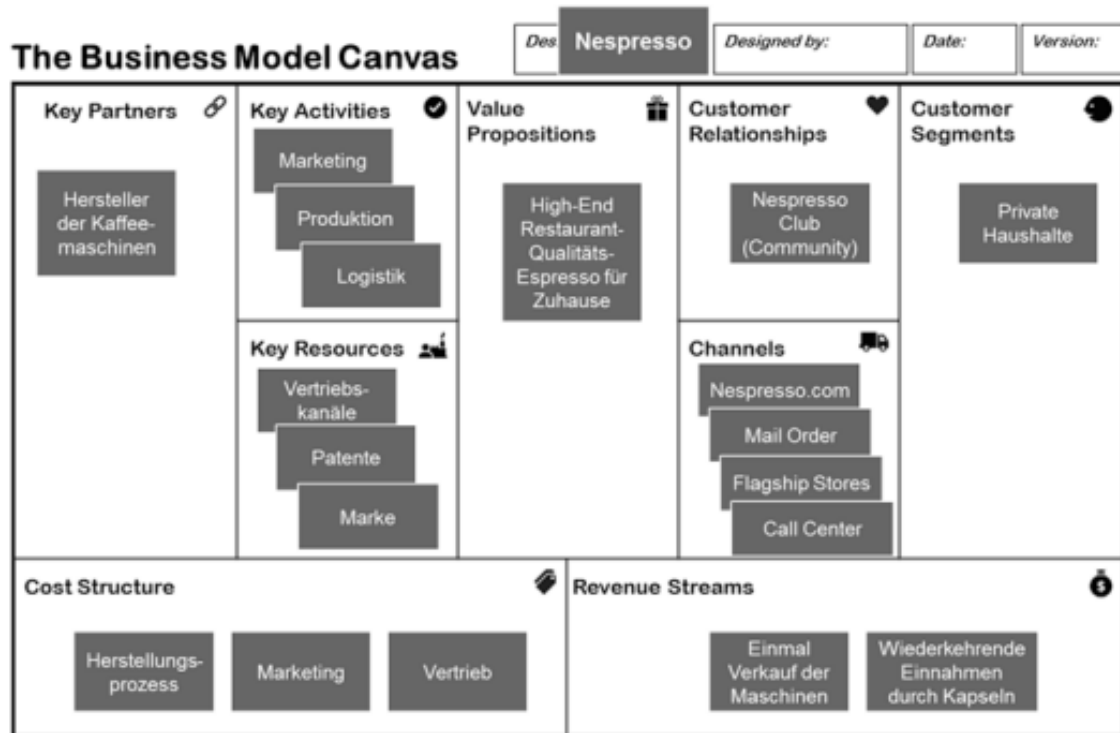
**Abb. 12:** Nutzung des Business Model Canvas

**Quelle:** Business Model Canvas – Geschäftsmodellentwicklung im digitalen Zeitalter, in: Goyk und Grote (Hrsg.): Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley – Konzepte und Kompetenzen, ISBN 978-3-662-54884-4, S.144

Wie in Abb. 12 dargestellt, bilden die Customer-Segments (Schritt 1) die Basis für die weiteren Schritte. Die entwickelte Value-Proposition (Schritt 2) und die Customer-Segments werden dabei aufeinander abgestimmt. Die rechte Seite des Modells wird durch die Definition der Customer-Relationships (Schritt 3), gefolgt von den Channels (Schritt 4) und mit der Erarbeitung des Revenue-Stream (Schritt 5) abgeschlossen. Die linke Seite wird mit der Ermittlung der benötigten Key-Ressources (Schritt 6), der anschließenden Bestimmung der Key-Activities (Schritt 7) und der Erfassung der Key-Partners (Schritt 8) finalisiert. Als Abschluss werden die geschätzten Kosten mit Hilfe der Cost-Structure (Schritt 9) angegeben.

Die Bedeutung der Value-Propositions ist in deren zentraler Position deutlich erkennbar. Besonders die Inhalte der linken Seite des BMC werden immer mit dem Fokus auf das Wertversprechen erarbeitet [vgl. Lukas, 2018, S.148-151].

Als praktisches Beispiel lässt sich das BMC des Unternehmens ‚Nestle‘ und seiner Marke ‚Nespresso‘ aufzeigen. Nestle produziert und vertreibt Kaffeeprodukte in verschiedenen Formen an Geschäfts- und Privatkunden über die Marke ‚Nespresso‘. Die Aufgabe ist es, ein BMC für die Zielgruppe der privaten Haushalte zu erstellen.



**Abb. 13:** Beispiel Business Model Canvas

**Quelle:** Business Model Canvas – Geschäftsmodellentwicklung im digitalen Zeitalter, in: Goyk und Grote (Hrsg.): Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley – Konzepte und Kompetenzen, ISBN 978-3-662-54884-4, S.150

In der *Abb. 13* wird erkennbar, dass Nespresso private Haushalte mit einem Premiumprodukt versorgen möchte. Das Wertversprechen bietet Produkte in „High-End Restaurant-Qualität Espresso für Zuhause“ an.

Die Kundenbeziehungen sollen über einen Community-Ansatz in Form des ‚Nespresso Club‘ aufgebaut und die Kommunikation über verschiedene Kanäle erfolgen. Durch den Verkauf von Maschinen und Kaffee kapseln sollen Einnahmen generiert werden. Um das eigene Wertversprechen erbringen zu können, sieht Nestle verschiedene Schlüsselressourcen in Form der Vertriebskanäle, Patente und der Marke.

Die eigenen Schlüsselaktivitäten liegen im Marketing, der Produktion und der Logistik. Die Herstellung der Maschinen übernimmt ein externer Partner. Der Aufwand bzw. die Kosten entstehen im Herstellungsprozess durch Ausgaben für Marketing und den Vertrieb [vgl. Lukas 2018, S. 151].

### 5.3. IaaS Business Model Canvas

Das IaaS-Business-Model-Canvas (IBMC) bildet die Ableitung bzw. Anpassung aus dem in *Kap. 5.2* beschriebenen BMC. Es soll ein auf IaaS-Modelle fokussiertes Vorgehensmodell in Form eines Canvas-Model entstehen, das die Personen innerhalb von Versicherungsunternehmen durchlaufen können. Das IBMC soll analog zum BMC die schnelle und strukturierte Erfassung neuer Geschäftsideen und Geschäftsmodelle unterstützen [vgl. Horster 2023, S.98].

Inhaltlich greift das IMBC im Grundsatz die neun bekannten Themenbereiche aus *Kap. 5.2* auf und definiert diese in Teilen neu. Das bekannte Vorgehensmodell aus *Abb. 13* für den inhaltlichen Entwicklungsprozess wird teilweise individualisiert und in den *Kap. 5.3.1* bis einschließlich *Kap. 5.3.8* nacheinander und aufeinander aufbauend beschrieben.

Zur Verbesserung der praktischen Anwendung werden in den nachfolgenden Kapiteln mögliche Leitfragen aufgezeigt, die als Anregungen und Anstoß in den jeweiligen Entwicklungsprozessen unterstützen sollen [vgl. Becker und Ellerkmann 2011, S.123-127]. Das abschließende Ergebnis wird in Form der *Abb. 11* in *Kap. 6* dokumentiert.

#### 5.3.1 Customer Segments

Versicherungsunternehmen verfügen i. d. R. schon über eine Vielzahl von Zielgruppen und Kundensegmenten, für die interne Erfahrungen und Expertise vorliegt. So lässt sich z. B. die Kraftfahrzeugversicherung in der internen Betrachtung in Kundensegmente und mögliche Zielgruppen wie ‚Oldtimer‘, ‚Luxusfahrzeuge‘, ‚Wohnmobile‘ sowie ‚preisbewusste und junge Fahrer‘ vornehmen [vgl. Versicherungsbote GmbH 2021].

Als Ansätze für die Bestimmung und Identifizierung möglicher Plattformmodelle als Geschäftspartner lassen sich zwei Blickrichtungen bestimmen.

Von außen nach innen

Interessierte Plattformbetreiber suchen aktiv nach Partnern zur Integration von Lösungen und gehen dabei auf Versicherungsunternehmen zu. Es wird ein Partner für einen Themenbereich im bestehenden Plattformmodell und dessen Nutzer gesucht [vgl. Fueglistaller 2020, S.107-108].

Von innen nach außen

Versicherer suchen selbst nach möglichen Zielgruppen in Form von Plattformmodellen, auf denen sie sich einbringen wollen. Aus dieser Perspektive sind innerhalb der Unternehmen verschiedene Ansätze vorhanden, mögliche Kunden zu bestimmen oder auch gezielt zu identifizieren. Potenziell sind erst einmal alle Plattformmodelle als mögliche Zielgruppe geeignet.

Bei der Eingrenzung und Findung unterstützen die unternehmenseigenen Grundlagen, die anhand des Vorgehens aus den *Kap. 5.1. bis 5.1.3* bereits vorliegen.

Ansätze zur Identifikation

Anhand von eigenen Marktanalysen im Hinblick auf eigene Produkte, Services und mögliche Ausschlusskriterien werden potenzielle Plattformmodelle identifiziert. So ist es beispielsweise sinnvoll, dass ein Versicherungsunternehmen mit der Entscheidung zur Platzierung von Produkten und Services aus dem Bereich der Tierkrankenversicherung auch Plattformpartner mit einem Bezug zu z. B. Haustieren fokussiert. Weitere Spezifikationen wie z. B. die Art der Tiere fließen dabei ebenfalls als Eingrenzungsmerkmal ein.

Mit der Hilfe unternehmensinterner Bestands- und Portfolioanalysen lassen sich eigene Kundensegmente identifizieren. So kann es z. B. sinnvoll sein, gezielt Segmente mit einem starken Wachstum im Unternehmen zu identifizieren (z. B. Digitale Nomaden als Zielgruppe in der Krankenversicherung für die Absicherung während längerer Auslandsaufenthalte) und hier nach möglichen Partnern zu suchen, die diese Zielgruppe ebenfalls fokussieren. Diese Betrachtungsweise lässt sich auch auf weitere Anwendungen im Unternehmen (z. B. Service-Apps) übertragen.

Leitfragen

1. Welche Ziel- und Kundengruppen werden intern fokussiert?
2. Sind hauseigene Produkte, Services oder andere Angebote vorhanden, die eine hohe Nachfrage im Markt haben und einer Zielgruppe zugeordnet werden können?
3. Welche Plattformen fokussieren die gleiche Ziel- und Kundengruppe?

### **5.3.2 Value Proposition**

Die Entwicklung und der Aufbau einer eigenen Value-Proposition (VP) im IBMC soll die handelnden Personen in die Lage versetzen, möglichst passgenaue Lösungen auf Basis von Kundenanforderungen und Erwartungen entwickeln zu können.

Das Ziel ist es, die Ideen, Anforderungen und Herausforderungen der Plattformbetreiber systematisch zu erfassen und anschließend die passenden Lösungen zur Deckung des Bedarfs aufzuzeigen. Es wird so sichergestellt, dass die späteren Lösungen passgenau in das Plattformmodell eingefügt und so die gesetzten Ziele erreicht werden können.

Die Value-Proposition soll die Fokussierung auf den wahrgenommenen und relevanten Kundennutzen lenken. Sie nimmt zudem einen starken Einfluss auf die Kaufentscheidung des Kunden [vgl. Reinecke 2012].



### 5.3.2.1 Grundlagen des Value Proposition Design

Im Grundsatz liegt einem Geschäftsmodell immer ein Wert oder ein Versprechen zugrunde. Dabei wird ein Problem gelöst, ein aktueller Bedarf befriedigt oder neuer Bedarf soll geweckt werden [vgl. Faber und Jonker 2021, S.58]. Die Kaufentscheidung von Kunden wird durch zwei Faktoren beeinflusst: den Nutzen des Produkts oder der Dienstleistung und den aufgerufenen Preis [vgl. Lanning und Michaels 2000].

Damit Unternehmen einen Kundennutzen bieten können, muss der Wert aus Kundensicht ermittelt werden [vgl. Rintamäki und Saarijärvi 2021, S. 754-764]. Die VP stellt das Nutzen- bzw. Wertversprechen eines Unternehmens für seine Produkte oder Leistungen an seinen Kunden dar. Es kommuniziert und transportiert die eigene Lösung für das Problem des Kunden oder der Zielgruppe.

Es handelt sich dabei um Werte, die konkret definiert und überprüfbar sind. Ein Wertversprechen ist dabei kein Versprechen von Fantasien, Visionen oder unerreichbaren Dingen [vgl. Barnes, Blake und Pinder 2009, S.26-28].

Die Methodik dient Unternehmen, besser zu verstehen, wer seine Produkte und Dienstleistungen kauft und welche Beweggründe dabei entscheidend sind. Die Herausforderung liegt darin, möglichst genau zu definieren, welche Mehrwerte entstehen, und diese zu transportieren [vgl. Faber und Jonker 2021, S.226].

Zur besseren Fokussierung auf den Kunden als Zielgruppe und zur klaren Abgrenzung im Unternehmen wird der Begriff des Value-Proposition-Designs oftmals auch als Customer-Value-Proposition-Design (CVP) beschrieben. Das CVP zeichnet aus, dass es die Verbindung zwischen dem strategischen und operativen Management ermöglicht und dabei Unternehmens- und Kundensicht miteinander in Interaktion bringt. Der Einfluss des Wertes eines Produkts oder einer Dienstleistung wird oftmals unterschätzt [vgl. Rintamäki und Saarijärvi 2021, S. 754-764].

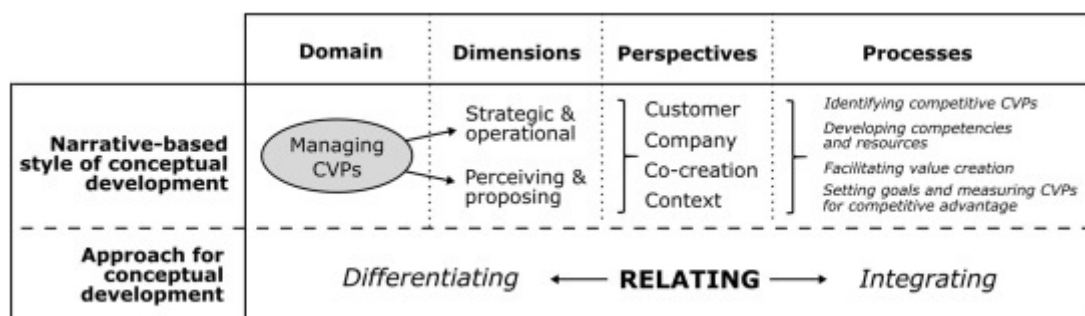


Abb. 14: Der Prozess der konzeptionellen Entwicklung

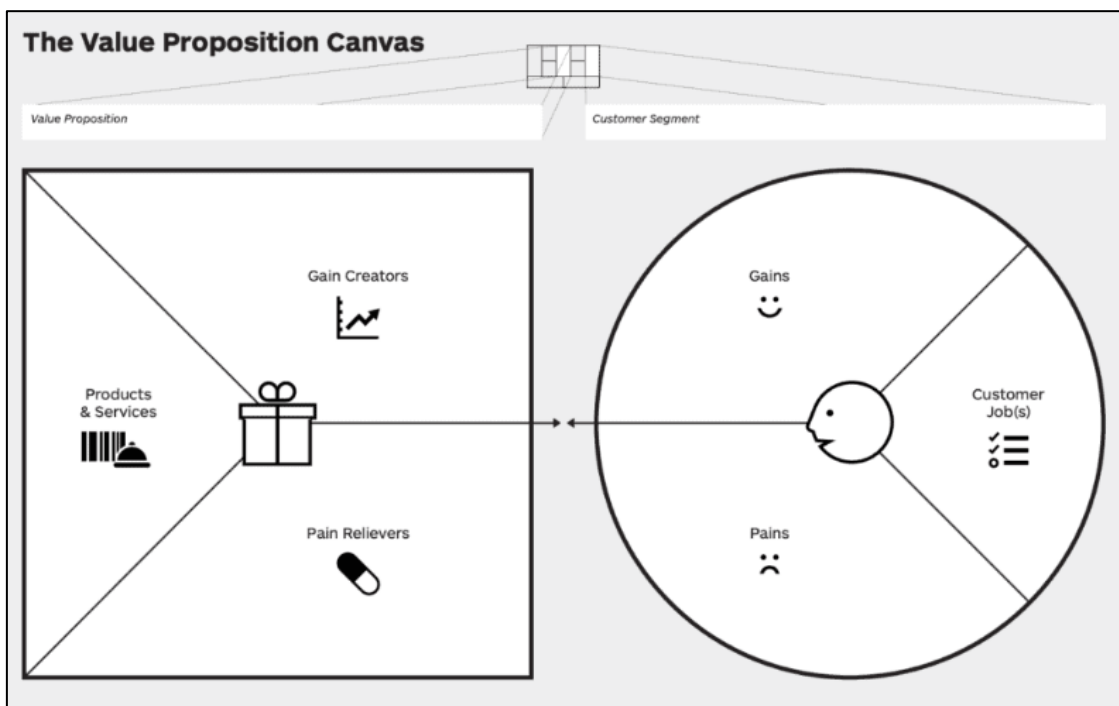
Quelle: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321003593#f0005>

Das oberste Ziel ist es, einen Wert für die Zielgruppe bzw. den Kunden zu bieten, der u. a. Wettbewerbsvorteile liefert. Der Entwicklungsprozess für passende VP lässt sich in einem fest definierten Rahmen durchlaufen. Als Ansatz besteht dabei die Verbindung von Differenzierung und erfolgreicher Integration.

Wie in *Abb. 14* dargestellt, bilden die verschiedenen Perspektiven aus Kunden- und Unternehmenssicht in unterschiedlichen Dimensionen die Grundlage für die Entstehungsprozesse. In den einzelnen Perspektiven sollen das Verständnis für den Antrieb des Kunden (Kundenperspektive) und das Verständnis für den Kundennutzen (Unternehmenssicht) als u. a. Wettbewerbsvorteil geschaffen werden [vgl. Rintamäki und Saarijärvi 2021, S. 754-764].

### 5.3.2.2 Value Proposition Canvas

Um die Theorie des VPD bzw. CVP in die praktische Umsetzung zu bringen, hat sich die Form des Value-Proposition-Canvas-Modells (VPC) etabliert. Dieses Konzept visualisiert aus Kunden- und Unternehmenssicht heraus die benötigten Informationen zu Bedürfnissen des Kunden und die Möglichkeit zur Erfassung der möglichen Lösungen aus Sicht des Unternehmens. Es handelt sich hierbei um einen herausgelösten Teil des Business-Model-Canvas. Das Ziel ist die Erreichung des ‚Problem-Solution-Fit‘. Dabei treffen die beiden Seiten im Modell passend aufeinander und das Wertversprechen erreicht eine Attraktivität für die Zielgruppe [vgl. Osterwalder 2015, S.8-9].



**Abb. 15:** The Value Proposition Canvas

**Quelle:** <https://digitaleneuordnung.de/blog/value-proposition-canvas/>. Autor: Osterwalder, Alexander

Das VPC gliedert sich in Teilbereiche mit Unterkategorien. Die *Abb. 15* zeigt den Standard in Form von Customer-Segments (rechte Seite) und Value-Proposition (linke Seite). Das Ziel ist die Erreichung des ‚Problem-Solution-Fit‘. Bei diesem treffen die beiden Seiten im Model passend aufeinander.

Das Customer-Segment repräsentiert die gewählte Kundengruppe oder Person und sammelt Informationen in drei nachfolgend genannten Kategorien:

1. Customer-Jobs sind funktionale, emotionale, soziale Jobs, die den Kunden in der Erreichung seiner eigenen Ziele oder in der Entwicklung unterstützen.
2. Customer-Pains stehen für die Störfaktoren, die vor, während und nach einem Customer-Job auftreten sowie den Kunden von der Erreichung seiner Ziele abhält bzw. den eigenen Erfolg erschweren.
3. Customer-Gains liefern den unmittelbaren Nutzen und positive Ergebnisse, die durch die Erledigung eines Customer-Jobs erzeugt werden und die dem Kunden ein Gefühl der Erfüllung geben. Hierbei werden erforderliche, erwartete, gewünschte und unerwartete Gewinne erzeugt.

Das Customer-Segment bildet immer die Basis für den Aufbau der Value-Proposition [vgl. Osterwalder 2015, S.12-17].

Die anschließend zu bildende Value-Proposition ist das Gegenstück zu den Customer-Segments. Ziel ist, eine Value-Map zu entwickeln, die Lösungen und ein klar erkennbares Nutzerversprechen bietet. Dafür werden durch das Unternehmen Lösungen in drei Unterkategorien definiert:

1. Pain-Relievers sorgen für die Auflösung der Customer-Pains, indem sie die direkte Antwort auf die Störfaktoren in der Erledigung der Customer-Jobs liefern.
2. Gain-Creators wirken als Unterstützung und Lösung zur Verstärkung der Customer-Gains und liefern der Zielgruppe zusätzliche und erwartete Mehrwerte.
3. Products and Services bilden die Synthese aus den Gain-Creators und Pain-Relievers. Dabei werden mögliche Produkte und Services definiert.

Das endgültige Ziel ist die Erreichung des ‚Problem-Solution-Fit‘ (PSF). Bei diesem treffen die beiden Seiten im Modell passend aufeinander und das Wertversprechen erreicht eine Attraktivität für die Zielgruppe [vgl. Osterwalder 2015, S.8-9].

### 5.3.2.3 Entwicklungsprozess der Inhalte

Das VPD wird für jedes Plattformmodell oder für eine Gruppe ähnlicher bzw. vergleichbarer Modelle entwickelt. Es bietet einen individuellen Ansatz, um die passenden Lösungen zur späteren Integration in z. B. die Lebenswelt von Endkunden über die Plattform zu liefern [vgl. Maas und Steiner 2018, S.2].

Auf Basis des in *Kap. 5.3.2.2* beschriebenen VPC-Modells wird die passende VPD entwickelt. Den Ausgangspunkt bildet dabei die Seite der Customer-Segments. Anschließend werden die Inhalte der Value-Proposition erarbeitet. Die Entwicklung wird schematisch in einem Ablaufmodell mit zwölf Schritten durchlaufen.

Zur erfolgreichen Umsetzung wird das Format eines moderierten Workshops empfohlen, der gemeinsam mit dem Plattformbetreiber durchgeführt wird. Dabei wird die Vorlage für das VPD nach *Abb. 15* als Hilfsmittel genutzt. Anhand der Leitfragen aus den *Kap. 5.2.2.1 bis 5.2.5* werden die Inhalte erarbeitet und das abschließende PSF geprüft und sichergestellt.

#### 1. Schritt – Customer-Segments

Als Wert steht die festgelegte Ziel- und Kundengruppe aus dem ersten Entwicklungsschritt des IBMC nach *Kap. 5.1.2* zur Verfügung.

#### 2. Schritt – Customer-Jobs

Die Customer-Jobs stehen für die Aufgaben und Tätigkeiten, die durch den Plattformbetreiber zu erledigen sind. Einzelne Customer-Jobs lassen sich grundlegend und übergreifend definieren. Hierzu zählen z. B. die Schaffung und Verwaltung der IT-Infrastruktur, Kundendatenmanagement, Verwaltung und Support der Plattform und Anwendungen sowie das User-Management.

Customer-Jobs können individuell gestaltet sein und sind dabei nicht auf rein funktionale Tätigkeiten beschränkt. Neben funktionalen Aufgaben müssen auch die möglichen Bereiche der sozialen und emotionalen Jobs berücksichtigt werden [vgl. Osterwalder 2015, S.12-17].

Funktionale Jobs stehen dabei für die Tätigkeiten, die zur Lösung eines bestimmten Problems oder zur Erfüllung einer Aufgabe nötig sind.

#### Leitfrage

- Welche Aufgaben führt der Plattformbetreiber aus?

Soziale Jobs beschreiben die sozialen Bedürfnisse wie z. B. die Wahrnehmung durch Nutzer der Plattform oder Dritte. Typische Merkmale sind hier das Streben nach einer Wahrnehmung als moderner und innovativer Anbieter.

#### Leitfrage

- Wie möchte die Plattform von außen wahrgenommen werden?

Emotionale Jobs zeigen den angestrebten emotionalen Zustand, der durch die Plattform vermittelt werden soll. Hierzu zählt z. B. das Gefühl von Sicherheit und Wertschätzung.

#### Leitfrage

- Welche emotionalen Erlebnisse sollen erzeugt werden?

Es gilt zu beachten, dass bewusst kein Bezug zu den eigenen Produkten und Services im Versicherungsunternehmen hergestellt wird. Nur die Tätigkeiten und Ziele des Plattformmodells werden betrachtet [vgl. Diehl 2017].

### 3. Schritt – Customer-Pains

Die Customer-Pains geben an, welche Hindernisse und frustrierende Situationen der Kunde in der Erledigung seiner Aufgaben überwinden muss. Diese Informationen bilden die Grundlage für die Definition der Probleme, die aus Sicht des Versicherers gelöst werden müssen, um Hindernisse und Frustration auf der Kundenseite abzubauen [vgl. Ollmann 2023].

Mögliche Auswirkungen dieser Hindernisse können z. B. fehlende Effizienz sowie soziale, emotionale und funktionale Nachteile sein. Neben der Aufnahme der definierten Customer-Pains ist es hilfreich, bereits Informationen rund um z. B. die Intensität, mögliche Kosteneinschätzungen oder den Zeitaufwand zu erfassen [vgl. Leal-Ruokonen 2013, S.16].

#### Leitfragen

1. Welche Hindernisse stehen dem Plattformbetreiber im Weg?
2. Was verhindert die effiziente Erledigung von Aufgaben?
3. Welche sozialen, emotionalen und funktionalen Nachteile muss der Plattformbetreiber in Kauf nehmen?
4. Wie hoch sind Aufwand und Kosten?

Es ist bedeutsam, dabei so detailliert wie möglich eventuelle Grenzen und Startpunkte der Customer-Pain-Points zu ermitteln. So ist beispielsweise das Anstehen in einer Warteschlange als frustrierende Situation bereits eine relevante Information.

Mit der Information zum Punkt, ab dem das Warten (z. B. nach fünf Minuten Wartezeit) zu Frustration führt, wird zusätzlich der Punkt zum Start von z. B. der Verschwendung von Zeit identifiziert [vgl. Osterwalder 2015, S.14-15].

#### 4. Schritt – Customer-Gains

Im Gegensatz zu Customer-Pains liefern Customer-Gains unmittelbar die vom Plattformbetreiber gewünschten Vorteile, Erfolgserlebnisse und Gewinne durch die Erledigung seiner Customer-Jobs. Zu möglichen Gewinnen gehören ein funktionaler Nutzen, soziale Gewinne, positive Emotionen, Effizienz und Ersparnisse. Hinzu kommt das Gefühl des Kunden nach Erledigung seiner Customer-Jobs [vgl. Diehl 2017].

Die Customer-Gains lassen sich in vier Kategorien einordnen. Als erste Kategorie bestehen die erforderlichen Gewinne, ohne die eine Lösung nicht funktionieren würde (z. B. Telefoniefunktion eines Smartphones). Darüber hinaus bilden die erwarteten Gewinne grundlegende Vorteile, die von einer Lösung erwartet werden, aber nicht zwingend notwendig für die Funktionsfähigkeit sind (z. B. hochwertiges Design des Smartphones).

Dagegen liefern gewünschte Gewinne mögliche Vorstellungen der Kunden, die auf Nachfrage geäußert werden (z. B. Kompatibilität zwischen Smartwatch und Smartphone). Mit Hilfe unerwarteter Gewinne werden Erlebnisse über die Erwartungen und Wünsche der Kunden hinausgehen. Auf Nachfrage würden Kunden diese nicht nennen (z. B. Smartphone als Ersatz für die Bankkarte).

##### Leitfragen

1. Welche Ersparnisse würden den Plattformbetreiber glücklich machen?
2. Was möchte der Plattformbetreiber erreichen bzw. was wäre eine große Erleichterung?
3. Welche besonderen Funktionen werden als attraktiv empfunden?
4. Welche Leistung und Qualität werden erwartet?

Auch für die Customer-Gains gilt, diese so detailliert wie möglich zu beschreiben und bereits mögliche Ziele und Wünsche zu formulieren. Formulierungen wie ‚Ich würde mir eine Einsparung von 10 % wünschen.‘ schaffen ein besseres Verständnis für die Messung von Gewinnen aus Sicht des Plattformbetreibers [vgl. Osterwalder 2015, S.16-17].

#### 5. Schritt – Ergebnisranking aus Kundensicht

Im Anschluss an die Entwicklung der Inhalte des Customer-Segments wird ein Ranking vorgenommen. Die Bewertung zeigt die Priorisierung aus Kundensicht. Jeder Kunde hat dabei individuelle Präferenzen. Es gilt herauszufinden, welche Prioritäten der Kunden setzt, und ein Gefühl für diese zu entwickeln.

##### Leitfragen

1. Welche Aufgaben sind wichtig oder eher unbedeutend?
2. Gibt es Schmerzen, die als extrem oder eher mäßig empfunden werden?
3. Welche Vorteile sind eher ‚nice to have‘ oder von höchster Relevanz?

Die Einstufung von Jobs, Problemen und Gewinnen ist bedeutsam, um passgenaue Wertversprechen zu entwerfen, die den Kunden wirklich wichtig sind. Dadurch steigt das eigene Verständnis für die aus Kundensicht relevanten Kundeninteraktion, die sich mit den Dingen befassen, die Kunden wirklich als relevant erachten. Dabei ist es schwierig herauszufinden, was für Kunden wirklich bedeutsam ist [vgl. Osterwalder 2015, S.20-21].

#### Value-Proposition

Als bildliche Darstellung wird die Value-Proposition oftmals auch als ‚Schaufenster‘ des Unternehmens bezeichnet.

Diese Darstellung steht für die attraktive Präsentation der eigenen Angebote und Produkte, die passend für Kunden präsentiert werden [vgl. Kiiski und Voutilainen, 2017, S.28]. Die Value-Proposition im IVPC ist immer aus Sicht des Versicherungsunternehmens zu gestalten. Diese Rolle ist als fester Wert definiert.

Die erarbeiteten Inhalte der Bereiche ‚Pain-Relievers‘, ‚Gain-Creators‘ und ‚Products and Services‘ bilden das Gegenstück zu den Inhalten des Customer-Segments und sollen so den PSF ermöglichen. Der Kunde wird im Entwicklungsprozess zunächst nicht einbezogen. Das Ziel der Value-Proposition ist die Skizzierung von Lösungen in Form einer Value-Map zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse und des daraus abgeleiteten Kundenversprechens [vgl. Diehl 2017] .

#### 6. Schritt – Pain-Relievers

Unter den Pain-Relievers werden Ideen und Ansätze zur Auflösung der Customer-Pains verstanden. Die dort vorhandenen Lösungen sollen bei der Erledigung der Customer-Jobs den entstehenden Customer-Pains entgegenwirken.

Die Lösungen beschreiben, wie die eigenen Produkte und Services die Customer-Pains adressieren und Frustration entgegenwirken. Dabei geht es um die vollständige Beseitigung der vor, während und nach der Erledigung einer Aufgabe vorhandenen Customer-Pains. Es ist i. d. R. nicht möglich, alle Customer-Pains zu lösen und damit das perfekte Wertversprechen abzugeben.

Daher liegt die Konzentration auf als extrem eingestuften Customer-Pains. Die in *Kap. 5.2.3* aus Kundensicht festgelegte Einschätzung liefert die benötigte Orientierung zur Priorisierung und Fokussierung [vgl. Osterwalder 2015, S.30-31].

#### Leitfragen

1. Wie verhindern wir negative Erfahrungen des Kunden und unbefriedigende Erlebnisse?
2. Wie räumen wir dem Kunden Hindernisse aus dem Weg?
3. Wie lösen wir die emotionalen, sozialen, funktionalen Nachteile für den Kunden auf?

## 7. Schritt – Gain-Creators

Gain-Creators beschreiben, wie die Produkte und Dienstleistungen des Versicherungsunternehmens für Kundengewinne sorgen. Sie zeigen und beschreiben, wie Ergebnisse und Vorteile generiert werden sollen. Hierbei werden erwartete, gewünschte oder für den Kunden überraschende Effekte erzeugt. Dies schließt funktionalen und sozialen Nutzen, positive Emotionen sowie Kosteneinsparungen ein.

Analog zu den Pain-Relievers ist es nicht nötig, sich auf alle Customer-Gains zu konzentrieren. Die aus Kundensicht relevantesten Gewinne werden fokussiert [vgl. Osterwalder 2015, S.32-33].

### Leitfragen

1. Wie machen unsere Produkte und Leistungen das Leben des Kunden einfacher?
2. Welche Gewinne schaffen unsere Lösungen für den Kunden?
3. Wie schaffen wir es, die Wünsche unseres Kunden zu erfüllen?

## 8. Schritt – Products and Services

Die eigenen Produkte und Services werden in einer Liste erfasst und stellen die Grundlage dar, auf der das eigene Wertversprechen aufbaut. Dieses Bündel von Produkten und Dienstleistungen unterstützt den Plattformbetreiber bei der Erfüllung funktionaler, sozialer oder emotionaler Aufgaben sowie bei der Befriedigung seiner grundlegenden Bedürfnisse. Dabei ist es bedeutend zu beachten, dass die eigenen Produkte und Dienstleistungen nicht allein in Bezug auf einen bestimmten Kunden und seine Aufgaben, Probleme und Gewinne bezogen einen Wert schaffen.

Die Liste kann auch unterstützende Produkte und Dienstleistungen enthalten, die dem Kunden die Rollen des Käufers (diejenigen, die den Kunden beim Vergleichen von Angeboten, der Entscheidung und dem Kauf helfen) zuordnen. Ebenso sind die Rollen als Mitgestalter (diejenigen, die den Kunden bei der Mitgestaltung von Wertversprechen helfen) und Übergeber (diejenigen, die Kunden bei der Entsorgung eines Produkts unterstützen) möglich [vgl. Osterwalder 2015, S.28-29].

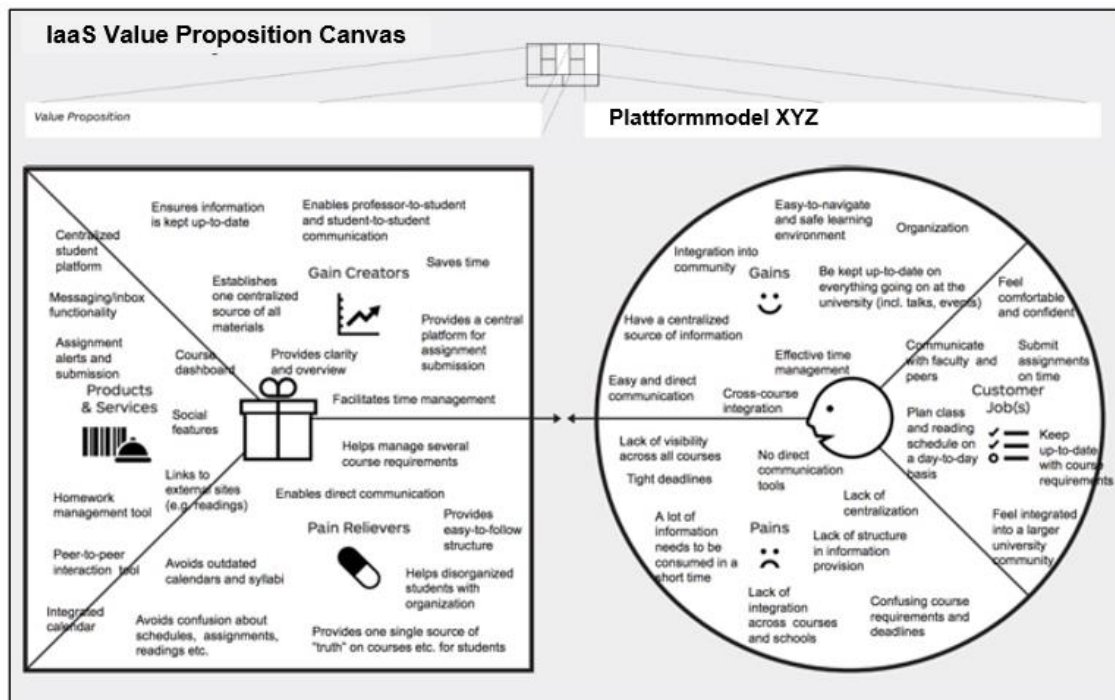
Als erste Indikation und zur Unterstützung stehen die vier aufgezeigten Themenbereiche in *Kap. 4.4.2* zur Verfügung.

## 9. Schritt – Problem-Solution-Fit

Das PSF entsteht durch die Zusammenführung und Verbindung der Inhalte der Value-Proposition und der Customer-Segments. Die definierten Pain-Relievers und Gain-Creators werden den Customer-Pains und Customer-Gains gegenübergestellt.

Es handelt sich um einen PSF, sobald das eigene Wertversprechen relevante Aufgaben des Kunden angeht, extreme Probleme lindert und wesentliche Gewinne erzielt werden, die für den Kunden bedeutend sind [vgl. Birk, 2024].





**Abb. 16:** The IaaS Value Proposition Canvas

**Quelle:** In Anlehnung an <https://digitaleneuordnung.de/blog/value-proposition-canvas/>. Autor: Osterwalder, Alexander

Wie in *Abb.16* schematisch dargestellt, stehen sich die Value-Proposition und Customer-Segments gegenüber. Dies liefert jedoch noch keine verwertbaren Ergebnisse oder eine Bestätigung. Die Validierung des Erreichens lässt sich anhand von Kriterien (z. B. Kundenaussagen) messen und erfolgt immer gemeinsam durch Versicherer und Plattformbetreiber.

Kunden erwarten immer den maximalen Nutzen von Produkten und Services, jedoch herrscht auch ein Bewusstsein darüber, dass keine perfekte Lösung vorhanden ist und der gemeinsame Fokus auf die aus Kundensicht am relevantesten bewerteten Vorteile zu legen ist [vgl. Osterwalder, 2015, S. 42-44].

### Leitfragen

1. Unterstützen unsere Produkte und Services unsere Kunden bei der Bewältigung ihrer Aufgaben?
2. Lösen die Produkte und Dienstleistungen die relevanten Probleme unserer Kunden?
3. Bieten die Produkte und Dienstleistungen unseren Kunden einen Nutzen?

Es ist nicht ausgeschlossen, dass für die aus Kundensicht relevantesten Inhalte der Customer-Segments keine oder nicht ausreichende Lösungen aus dem Wertversprechen zugeordnet werden können. Als abschließendes Ergebnis wird gemeinsam der Wert des Ergebnisses in Form von einer Angabe in z. B. ‚niedrig‘, ‚mittel‘ oder ‚hoch‘ festgelegt.

Diese Einschätzung gibt Aufschluss über die Qualität und den Reifegrad [vgl. Petzolt und Wekwert 2021, S. 6-7]. Als finales Ergebnis entsteht das gelieferte Nutzen- und Wertversprechen des Versicherers an Plattformbetreiber [vgl. Afuah und Tucci 2003, S. 418-419].

#### 11. Schritt – Validierung der Ergebnisse

Eine Validierung der Ergebnisse des PSF erfolgt durch die Vorstellung und gemeinsame Diskussionen mit der gewählten Zielgruppe. Das Ziel ist es dabei sicherzustellen, dass Kundenanforderungen nicht falsch interpretiert worden sind. So werden ggf. Potenziale für die Anpassung und Verbesserung generiert. Wenn die Value-Proposition nach dem Testen den angemessenen Wert für die Kunden schafft, so ist eine erste Marktreife erreicht [vgl. van der Linde 2021]. An dieser Stelle sind die Kunden das relevanteste Element. Sie urteilen und entscheiden über die Passgenauigkeit des PSF und damit auch über den späteren Erfolg [vgl. Osterwalder 2015, S. 42-43].

#### 12. Schritt – Bildung des Wertversprechens

Die Bildung des einfach kommunizierbaren Wertversprechens ist nicht standardisiert möglich. Dieses kann verschiedene Elemente enthalten, wie z. B. die Leistungsstärke, die Individualität, die Arbeitserleichterung, das Design, die Marke, den Preis, die Möglichkeit, Risiken oder Kosten zu reduzieren, die Anwenderfreundlichkeit sowie die Verfügbarkeit [vgl. Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 20-25].

### 5.3.3 Customer & User Relationships

Die erste definierte Beziehung stellt das Verhältnis zwischen Versicherungsunternehmen und Plattformbetreiber (Kunde) dar [vgl. Lukas 2018, S.148]. Hinzu kommen in Abhängigkeit des Plattformmodells Beziehungen zu den Plattformnutzern. Es wird eine Betrachtung der Kunden (Plattformbetreiber) und Nutzer (Plattformnutzer) vorgenommen. Der Plattformbetreiber bestimmt, ob der Versicherer neben der Kundennähe auch die Nähe zum Nutzer der Plattform erhalten soll [vgl. Nicoletti 2021, S. 48-52]. Hierbei kann auch eine Unterscheidung je Kunden- oder Zielgruppe innerhalb der Plattformnutzer gewählt werden. Die erste Unterscheidung in den Arten von Beziehungen besteht zwischen der Kundenbeziehung und der Nutzerbeziehung aus Sicht des Versicherers [vgl. Becker und Botzkowski 2018, S. 324-325]. Neben dieser Unterscheidung unterstützen weitere Formen bei der weiteren Kategorisierung und bei der Beziehungspflege durch Kontakte und Berührungspunkte.

- Persönliche Betreuung und Unterstützung durch z. B. einen exklusiven Betreuer,
- Persönliche und dedizierte Unterstützung durch z. B. einen Key-Account-Manager,
- Self-Services für ein Selbstbedienungskonzept mit minimalem persönlichen Kontakt,
- vollkommen digital und/oder automatisiert ohne menschliche Begegnung oder Kommunikation
- Plattformen und Communitys zur Kommunikation mit Mitgliedern einer Zielgruppe,
- Co-Creation durch gemeinsame Interaktion mit dem Plattformnutzer.

Dabei ist eine individuelle Auswahl der Kategorien auf Basis der Art der Beziehung möglich [vgl. Osterwalder und Pigneur 2010, S. 20-28]. Alle festgelegten Arten mit den jeweiligen Merkmalen sind im IBMC aufzuführen.

#### Leitfragen

1. Soll der Versicherer auch eine direkte Beziehung zum Nutzer aufbauen?
2. Wird die Gruppe der Plattformnutzer in weitere Untergruppen (z. B. Premiumnutzer, Basic Nutzer) eingeteilt?
3. Welche Formen von Beziehung (persönlich, hybrid oder vollautomatisiert) werden mit wem gewünscht?

Die prozessuale Ausgestaltung (wie z. B. die Kommunikation über die Plattform als Medium) oder regulatorische Anforderungen zur Aufnahme und Pflege der Beziehungen werden in einer möglichen späteren Implementierungsphase vorgenommen.

#### **5.3.4 Customer & User Channels**

Die Customer-and-User-Channels sind der Schlüssel im Zugang zu den Angeboten, Produkten und Services des IaaS-Modells. Ohne Kommunikationskanäle entsteht keine Form von Sichtbarkeit [vgl. Eisape 2019, S. 93]. Die Unterscheidung aus Kap. 5.3.3 in Kunden (Plattformbetreiber) und Nutzer (Plattformnutzer) findet Anwendung. So werden die beschriebenen Beziehungen zwischen Versicherungsunternehmen, Plattformbetreiber und Plattformnutzer individuell betrachtet und die möglichen Touchpoints zugeordnet. Ebenso können Kommunikationskanäle passend erfasst werden. Als gesetzter Kommunikationskanal gilt die digitale Plattform, die sich in weitere Kanäle (z. B. Chat, Foren etc.) unterscheiden lässt.

#### Leitfragen

1. Welche Touchpoints sind vorhanden?
2. Über welche Kommunikationskanäle sollen Kunden und/oder Nutzer mit dem Versicherer in Kontakt treten?
3. Findet die Kommunikation ausschließlich über die Plattform statt?

### 5.3.5 Products, Services & Activities

Die Schlüsselfunktionen zur Umsetzung des Wertversprechens werden in die drei Bereiche ‚Produkt‘, ‚Services‘ und ‚Aktivitäten‘ unterschieden. In der Kategorie des Produkts werden die Versicherungslösungen geführt, die der Versicherer zuliefern muss (z. B. Kostenübernahme von Reparaturen oder eine Mobilitätsgarantie). Unter Services werden die benötigten Prozesse und Angebote dargestellt, die für die Produkte benötigt werden (z. B. Meldung von Versicherungsschäden und Regulierung). Darüber hinaus bilden die Aktivitäten alle Tätigkeiten und das Angebot ab, die unterstützend zu den Produkten und Services (z. B. Organisation eines Werkstatttermins) benötigt werden und damit zum Wertversprechen beitragen.

Leitfragen

1. Welche Versicherungslösungen müssen angeboten werden?
2. Welche Services werden benötigt?
3. Werden weitere Aktivitäten benötigt?

### 5.3.6 Partnerships & Collaboration

Versicherungsunternehmen verfügen oftmals über ein umfangreiches Netzwerk an Partnern, Dienstleistern und Experten in den verschiedensten Bereichen. In diesem Netzwerk sind i. d. R. Handwerker, Gutachter, Partnerfirmen oder andere Unternehmen zu finden. Diese Strukturen werden genutzt, um bestimmte Services anbieten zu können oder Arbeiten bewusst auszulagern (Outsourcing) [vgl. Greff, Gugler und Werth 2018, S. 62]. So nutzen beispielsweise Rechtsschutzversicherer fast ausschließlich Anwaltskanzleien, um eine erste kostenfreie Rechtsberatung am Telefon anbieten zu können und keine eigenen Mitarbeiter vorhalten zu müssen. Hinzu kommen Tochter- und Dienstleistungsunternehmen, die innerhalb des Unternehmens Leistungen für andere Unternehmensteile erbringen (z. B. IT-Services, Kundenservicecenter oder das Kapitalanlagemanagement) und so einen bedeutenden Einfluss auf die eigenen Leistungen und Produkte nehmen.

In Abhängigkeit der festgelegten Inhalte aus *Kap. 5.3.5* müssen die benötigten internen und externen Key-Partner identifiziert werden, ohne die die benötigten Leistungen nicht sicherstellt und die weiteren Effekte aus *Kap. 5.2* nicht genutzt werden können.

Leitfragen

1. Welche Produkte, Services und Aktivitäten werden von Partnern zugeliefert?
2. Welche externen Partner müssen eingebunden werden?
3. Welche internen Partner müssen eingebunden werden?

### 5.3.7 Key Resources

Die Schlüsselressourcen liegen für Versicherungsunternehmen innerhalb und außerhalb des eigenen Unternehmens. Neben den in *Kap. 5.3.6* beschriebenen internen und externen Partnern zählen auch personelle, maschinelle, intellektuelle oder finanzielle Wirtschaftsgüter dazu. So bilden oftmals Produktexperten innerhalb des Unternehmens personelle Schlüsselressourcen. Die Entwicklung möglicher Deckungskonzepte und Versicherungslösungen ist nur schwierig über ein Substitut vorstellbar, da die Experten für das Spezialprodukt nicht einfach ersetzbar sind. Ähnlich verhält es sich bei externen Dienstleistern und Partnern, die sich auf hochspezialisierte Leistungen konzentrieren [vgl. Osterwalder und Pigneur 2010, S.39].

Es ist von höchster Relevanz, diese Schlüsselressourcen zu identifizieren und an sich zu binden, um das Wertversprechen dauerhaft aufrechterhalten zu können und nicht zu gefährden. Der Ersatz von Schlüsselressourcen stellt Unternehmen oftmals vor starke Herausforderungen.

#### Leitfragen

1. Welche internen Ressourcen sind nicht oder nur schwierig ersetzbar?
2. Welche externen Ressourcen sind nicht oder nur schwierig ersetzbar?

### 5.3.8 Revenue Streams & value added structure

Die Bestimmung der Einnahmemöglichkeiten und der Wertschöpfungsarchitektur ist ebenso abhängig von den in *Kap. 5.3.5* festgelegten Produkten, Services und Aktivitäten.

Die Wertschöpfungsarchitektur im gemeinsamen Geschäftsmodell über die digitale Plattform besteht aus Transaktionen zwischen Plattform und Versicherungsunternehmen oder der Nutzung von Services durch den Plattformbetreiber. Alternativ sind auch Transaktionen möglich, die durch die Plattform ausgelöst werden und zwischen Plattformnutzer und Versicherer direkt erfolgen. Die Einnahmequellen lassen sich zudem in zwei Bereiche gliedern:

Prämieinnahmen für Produkte bzw. Versicherungsschutz

Die Zahlung von Versicherungsprämien gegen Versicherungsschutz auf Basis einzelner Risiken steht für ein direkt transaktionsabhängiges Einnahmemodell. Die Zahlung wird nach Abschluss des Versicherungsschutzes je Transaktion durch den Plattformbetreiber oder den Nutzer an den Versicherer fällig [vgl. Farny 2011, Seite 8]. Auch ist es möglich, dass der Plattformbetreiber transaktionsunabhängig eine vereinbarte Kapazität bzw. ein Kontingent für Versicherungsschutz gegen einen festen Betrag beim Versicherer erwirbt und ihm im vereinbarten Rahmen zur Verfügung steht. Beide Formen weisen Vor- und Nachteile auf, so steht beispielsweise die eingeschränkte Skalierbarkeit einer festen Kapazität der festen Einnahme über, die erst ab einer bestimmten Anzahl von Transaktionen in einem bestimmten Zeitraum übertroffen wird.

## Nutzungsgebühren für Services und Aktivitäten

Analog zum Bereich der Prämieinnahmen lassen sich auch mögliche Nutzungsgebührenmodelle als transaktionsabhängig oder transaktionsunabhängig gestalten. So lassen sich vereinbarte Services (z. B. Ident-Prüfungen in der Lebensversicherung) je Transaktion abrechnen oder auch eine Art Flatrate-Modell gegen einen vereinbarten Betrag nutzen. Dies gilt ebenso für Aktivitäten, die der Versicherer anbietet [vgl. Schmidt-Kasperek 2021].

Im Versicherungsmarkt ist das Modell der Prämieinnahmen die Haupteinnahmequelle der Versicherungsunternehmen. Darin werden Services (z. B. Regulierung von Schäden) und Aktivitäten i. d. R. in die Versicherungsprämien als ein Anteil der Kosten einberechnet und nicht gesondert in Rechnung gestellt, falls diese benötigt werden. Dieses Konzept kann auch im Geschäftsmodell mit digitalen Plattformen angewendet werden. Für den Plattformbetreiber ist dies attraktiv, da so eine Art ‚All-in one-Lösung‘ verfügbar ist. Das Modell der Nutzungsgebühren als eigenständige Einnahmequelle eignet sich für Modelle, bei denen das Produkt nicht die Ausgangsbasis bildet oder der Plattformbetreiber diese neben dem Produktverkauf an weiteren Stellen einbinden möchte. So könnte z. B. die Nutzung von Risiko-, Geo- und Wetterdaten des Versicherers gegen Nutzungsgebühren vereinbart werden [vgl. Schmidt-Kasperek 2021].

### Leitfragen

1. Werden über die Plattform Versicherungsprodukte vermittelt?
2. Lassen sich Services und Aktivitäten eigenständig vergüten?
3. Wie ist die Wertschöpfungsarchitektur definiert?

### **5.3.9 Cost Structure & Investments**

Um über die Erfüllung des Wertversprechens die mögliche Wertschöpfungsarchitektur zu aktivieren und Einnahmen zu erzielen, sind mögliche Investments und Ausgaben nötig. Die Kostenstruktur setzt sich aus den Kosten für erfolgreiche Transaktionen (z. B. Provisionen) und des Betriebs der eigenen Infrastruktur (z. B. IT-Betrieb), möglichen Ausgaben für Versicherungsleistungen (z. B. Schadenzahlungen) und Finanzierung von Services (z. B. externe Dienstleistungen und Partner) sowie Aktivitäten zusammen [vgl. Wagner 2017, S. 679 - 680]. Für den erfolgreichen Vertrieb von Versicherungsprodukten (Vertragsabschluss) durch den Plattformbetreiber entstehen dem Versicherer Vertriebs- und Abschlusskosten. Dabei bestimmen Transaktionen die Höhe der Umsätze aus Provisionen und somit auch die Kosten. Dieses Kostenmodell ist in der Versicherungs- und Finanzvermittlung seit Jahrzehnten etabliert und soll für den Plattformbetreiber einen Anreiz zur Generierung einer hohen Anzahl an erfolgreichen Transaktionen bieten. Aus Sicht des Versicherers entstehen nur Kosten, sofern eine Transaktion erfolgreich war. Ergänzt um weitere Kosten wie z. B. für Vertriebsmarketing und andere unterstützende Maßnahmen lassen sich diese als Vertriebskosten bezeichnen (vgl. Weigand 1989, S.30.). Hinzu kommen Kosten für die Vertragsverwaltung, allgemeine

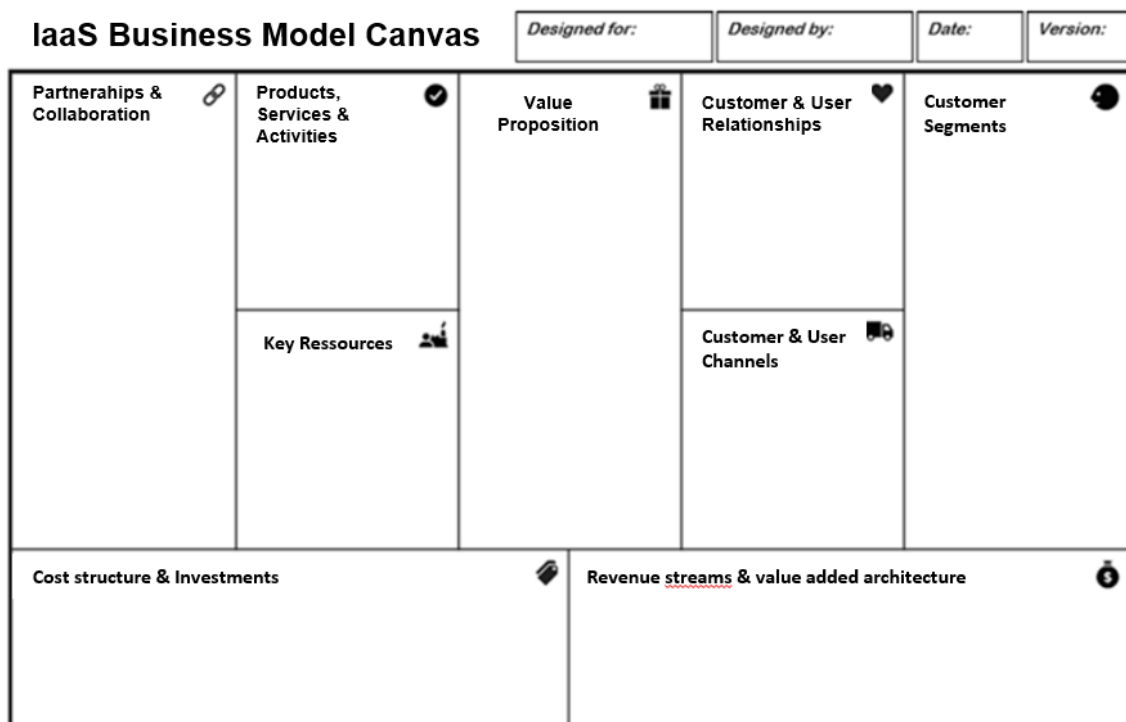
Serviceprozesse und andere Leistungen (z. B. externe Callcenter zur dauerhaften Erreichbarkeit), die als Kosten für den Versicherungsbetrieb zusammengefasst werden. Eventuelle Leistungsansprüche der Kunden werden als Schadenkosten betrachtet, die nach Eintritt eines versicherten Schadenfalls vom Versicherer zu tragen sind. Als mögliche Investments sind Ausgaben für z. B. die Entwicklung neuer IT-Systeme oder andere benötigte Dinge für die Erfüllung des Wertversprechens zu nennen.

Leitfragen

1. Fallen Vertriebs- und Schadenkosten an?
2. Welche Ausgaben müssen für den Versicherungsbetrieb eingeplant werden?
3. Sind Investments nötig, um Dinge zur Erfüllung des Wertversprechens zu entwickeln?

**5.3.10 Zusammenfassung**

Das IMBC sammelt mit neuen Bereichen analog zum klassischen BMC eine Vielzahl von Informationen als Basis für das zukünftige Geschäftsmodell zwischen Plattformbetreiber und Versicherungsunternehmen.



**Abb. 17:** IaaS Business Model Canvas

**Quelle:** In Anlehnung an <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>, strategyzer

Die einzelnen Themenbereiche wurden modifiziert und angepasst. Wie in *Abb. 17* erkennbar, wird die Betrachtung in den Rollen der Kunden (Plattformbetreiber) und Nutzer (Plattformnutzer) in den Themen der Zugangswege und Beziehungen vorgenommen, um bereits klar zwischen diesen beiden Gruppen unterscheiden zu können.

Das Schema zur Erarbeitung der Inhalte wurde weitestgehend verändert. Im Vergleich zum Ablauf wie in *Kap. 5.2.1* beschrieben und in *Abb. 12* dargestellt, läuft der Entwicklungsprozess wie folgt ab.

Den Start bildet die Festlegung der Customer-Segments (Schritt 1). Die zu entwickelnde Value-Proposition (Schritt 2) liefert die Grundlage zur Definition der Customer-and-User-Relationships (Schritt 3) und Customer-and-User-Channels (Schritt 4).

Die anschließende Entwicklung der Products, Services and Activities (Schritt 5) bildet die Grundlage für die Erarbeitung der Themenbereiche Partnerships and Collaboration (Schritt 6.), Key-Ressources (Schritt 7) und Revenue-Streams and Value-added Structure (Schritt 8).

Als letzter Schritt werden Cost-Structure and Investments ermittelt (Schritt 9).

Mit Hilfe der definierten Leitfragen je Themengebiet in den *Kap. 5.3.1* bis einschließlich *Kap. 5.9* werden die inhaltliche Entwicklung und handelnde Personen bei der erfolgreichen Durchführung des Entwicklungsprozesses und der Erstellung des eigenen IBMC unterstützt.

Als aufwendigster Teil lässt sich die Entwicklung des eigenen VPD festlegen, da diese in einem eigenen Vorgehensmodell entwickelt werden muss.

## **6. Beschreibung des Vorgehensmodells**

Um die in *Kap. 4.5* bis einschließlich *Kap. 4.7.* gezeigten Nutzeneffekte und Wachstumspotenziale durch den Betrieb von IaaS-Modellen zu ermöglichen, wird mit Hilfe des entwickelten Vorgehensmodells der Grundstein für die spätere Umsetzung gelegt.

Innerhalb des Modells werden vier verschiedene Abschnitte nacheinander durchlaufen. Die Abschnitte gliedern sich in die Entwicklung der unternehmenseigenen Grundlagen, Festlegung der Kunden- und Zielgruppe, Entwicklung des Wertversprechens und die anschließende Definition der Rahmenbedingungen im zukünftigen Geschäftsmodell.

Die definierten Leitfragen in den *Kap. 5.3.1 ff.* helfen dem Anwender systematisch bei der Entwicklung der angestrebten Inhalte.



#### 1. Schritt - Unternehmenseigene Grundlagen

Die allgemeine Einordnung von Geschäftsmodellen über digitale Plattformen in die unternehmenseigene Vision und Strategie, die Festlegung oder der Ausschluss von Zielgruppen sowie die Schaffung des Rahmens in der Produktpolitik bilden einen relevanten Eckpfeiler, um diesen Trend als zukünftige Säule im Unternehmen zu verankern. Durch die Einbettung in den Unternehmenskontext unter Beachtung der eigenen Ziele, Werte und Besonderheiten werden Widerstände und Bedenken abgebaut. Als Ergebnis entsteht ein Rahmen, in dem digitale Plattformmodelle ihren Platz im Unternehmen finden.

#### 2. Schritt - Festlegung der Kunden- und Zielgruppe

Die Identifikation geeigneter Plattformmodelle als Kunden und Partner kann durch Impulse von außen oder durch unternehmensinterne Analysen erfolgen. So wie in *Kap. 5.3.1* aufgezeigt, bietet es sich an, anhand von internen Analysen mögliche Kunden und Zielgruppen zu identifizieren und so auf eigenes Wissen und Erfahrungen bauen zu können. Die Kunden- und Zielgruppe wird im IBMC festgehalten und bildet den Start zum Einsatz dieses Werkzeugs.

#### 3. Schritt - Entwicklung des Wertversprechens

Im Rahmen des Entwicklungsmodells nach *Kap. 5.3.10* wird die Value-Proposition als zweiter Schritt im IBMC erarbeitet. Die Bildung der Inhalte wird mit Hilfe des VPC nach *Abb. 15* und dem Vorgehen aus *Kap. 5.3.2.3* vorgenommen. Die entwickelten Wertversprechen werden anschließend ebenfalls in das IBMC übernommen.

#### 4. Schritt - Übersicht des zukünftigen Geschäftsmodells

Als letzter Schritt steht die Vervollständigung der weiteren Felder des IBMC an. Die Inhalte der Themenfelder der Schritte 3 bis 9 werden anhand der Reihenfolgen nach *Kap. 5.3.10* erarbeitet. Dabei finden die zugehörigen Leitfragen ab *Kap. 5.3.3* Anwendung. Nach Abschluss steht den anwendenden Personen das IBMC inkl. neun erarbeiteten Inhalten sowie ein detailliertes VPD zur Verfügung. Diese beiden Ergebnisse lassen sich so in u. a. die Vision und Strategie einbringen und fördern so die interne Bereitschaft zur Umsetzung.

### **7. Ausblick zur Implementierung und Markteinführung**

Als nächster Schritt stehen die Umsetzung und die Implementierung der erarbeiteten Inhalte im Unternehmen an. Mit Hilfe des entwickelten IMBC und des VDP kann das zukünftige Geschäftsmodell im Bereich der Plattformökonomie gegenüber Entscheidern (z. B. Management) präsentiert und im Unternehmen platziert werden. Bei einer Entscheidung für die Umsetzung müssen anschließend Ressourcen, finanzielle Mittel, Umsetzungsplanungen etc. zur Verfügung gestellt werden. Nach erfolgter Umsetzung gilt es die eigene Lösung gemeinsam mit Plattformpartnern umzusetzen und auf der Plattform zu platzieren.

## 8. Fazit und Ausblick

Der Megatrend der Plattformökonomie bietet Versicherungsunternehmen attraktive Chancen auf Wachstum und gleichzeitig einen positiven Beitrag zur eigenen digitalen Transformation. Mögliche Geschäftsmodelle über digitale Plattformen sind in der Lage, einen positiven Effekt für eine Vielzahl von Herausforderungen in der Versicherungsindustrie zu leisten. So bieten diese beispielsweise eine weitere Antwort auf die sinkenden Zahlen an selbstständigen Versicherungs- und Finanzvermittlern als Absatzkanal für die eigenen Produkte. Ebenso lässt sich an stetig steigenden Umsätzen im Bereich des E-Commerce partizipieren. Aus Sicht von Versicherungsunternehmen handelt es sich um eine neue Form des digitalen Vertriebs.

Um die Vorteile digitaler Plattformmodelle nutzen zu können, müssen sich Versicherungsunternehmen jedoch mit Besonderheiten und Voraussetzungen arrangieren. Zu diesen zählt z. B. die klare Rolle als Zulieferer von Produkten, Leistungen und Services, der durch den Plattformbetreiber reguliert wird. Nicht nur die Zulieferung von Inhalten, sondern auch der Weg der digitalen Kommunikation muss sichergestellt sein. Durch die Nutzung von Rest-API-Schnittstellen binden Plattformbetreiber Versicherungsunternehmen als externe Partner ein. Für Versicherer ist dieses Vorgehen oft eine neue Erfahrung, wodurch Plattformbetreiber u. a. die Skalierbarkeit ihres Plattformmodells fördern wollen. Für die Betreiber von Plattformmodellen ergibt sich die Chance, sein eigenes Wertversprechen gegenüber den Plattformnutzern um z. B. das Management von Risiken durch Versicherungsprodukte zu erweitern.

In einem IaaS-Modell müssen Versicherer bewusst die Rolle des Zulieferers annehmen und dabei lernen, den Plattformbetreiber als Kunden zu betrachten, Sie erhalten in diesem B2B2C-Modell keinen unkontrollierten Zugang zum Nutzer der Plattform bzw. Endkunden. Der Kunde gibt vor, welche Leistungen und Lösungen er benötigt. Der Versicherer muss ein digitales Lösungs- und Angebotsportfolio zur Verfügung stellen. Hinzu kommt ein hoher Grad an Flexibilität der Inhalte im IaaS-Modell. Dies ist eine Veränderung im Grundverständnis zahlreicher Versicherer und verändert die Unternehmen. Ohne die Fähigkeit der digitalen Konnektivität wird ein IaaS-Modell nicht erfolgreich werden und keine Relevanz für die Betreiber digitaler Plattformen erzeugen.

Zur erfolgreichen und nahtlosen Integration der Produkte und Services des Versicherers in digitale Plattformen bietet der Ansatz eines Insurance-as-a-Service-Modells die ideale Grundlage zur gemeinsamen Partizipation am Megatrend der Plattformökonomie.

Die selbstständige Entwicklung attraktiver und bedarfsgerechter IaaS-Modelle innerhalb von Versicherungsunternehmen lässt sich anhand des entwickelten Vorgehensmodells nach *Kap. 5 ff.* durchführen. Mit Hilfe des Vorgehensmodells werden Menschen in den Unternehmen in die Lage versetzt, passende Zielgruppen zu finden und ein mögliches Geschäftsmodell inkl. benötigter Ressourcen und Mittel zu entwickeln. Es wird sichergestellt, dass die eigenen Produkte und Services bedarfsgerecht in Inhalt und Form zur Verfügung gestellt und dabei die unternehmenseigenen Besonderheiten berücksichtigt werden. Es entstehen so bedarfsgerechte und individuelle IaaS-Modelle, die ein digitales Lösungsportfolio bieten.

Neben Umsatzeinnahmen durch z. B. den Absatz von Versicherungsprodukten ist auch die interne Nutzung neu geschaffener Rest-APIs denkbar, wodurch die Digitalisierung im eigenen Unternehmen unterstützt wird.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass IaaS-Modelle das geeignete Mittel zur Schaffung neuer Geschäfts- und Kooperationsmodelle mit digitalen Plattformen sind. Versicherer profitieren vom Erfolg der Plattform und unterstützen den Plattformbetreiber in der Erfüllung seines Wertversprechens gegenüber den Plattformnutzern. Hinzu kommen mögliche interne Effekte, die durch neue digitale Lösungen ausgelöst werden.

Mit dem entwickelten Vorgehensmodell erhalten Menschen innerhalb von Versicherungsunternehmen die Grundlage zur Entwicklung eigener Modelle und zur Herbeiführung von Entscheidungen für oder gegen eine Umsetzung. Eine Partizipation an der Plattformökonomie wird somit ermöglicht. Der Ausblick auf eine zunehmende Bedeutung und wachsenden Einfluss digitaler Plattformen im Versicherungsmarkt stärken die Attraktivität des entwickelten Vorgehensmodells und das Interesse am Aufbau gemeinsamer digitaler Geschäfts- und Kooperationsmodelle.

## Anhang

### Experteninterviews

#### Experteninterview vom 29.07.2023

Interviewpartner: Lorenz Graeff

Rolle: Co-Founder und CEO von bsurance (<https://www.bsurance.com/>)

Über bsurance

Wir bieten cloudbasierte und flexible Versicherungsprodukte, die für jedes Produkt oder jede Dienstleistung maßgeschneidert werden können. Leicht anpassbare und digitalisierte End-to-End-Prozesse ermöglichen es jedem Unternehmen, die digitale Transformation zu beschleunigen und das volle Geschäftspotenzial auszuschöpfen.

Unser Expertenteam entwickelt eine leicht adaptierbare Lösung für Ihr Unternehmen, sucht den besten Versicherer für das Produkt und entwickelt eine API, die sich nahtlos und in Echtzeit mit Ihrer Plattform verbindet und den Schadenprozess bei Bedarf auch digital abwickelt.

Übersicht der wichtigsten Kernaussagen in Kategorien:

#### **1. Interesse von Plattformbetreibern am Thema Versicherung**

„Verbesserung der Margensituation durch zusätzliche Einnahmen neben dem Kerngeschäft und Wettbewerbsvorteil im Markt.“

#### **2. Bedürfnisse der Plattformbetreiber**

„Den einfachen und standardisierbaren Produktverkauf in einem Massengeschäft. Es darf z.B. keine großartige Risikoselektion stattfinden. Es muss günstig über ein großes Kollektiv abgedeckt werden.“

„Die Erwartung an die Anzahl der Transaktionen ist aus Sicht der Plattformbetreiber recht gering, da es sich um ein Zusatzprodukt handelt“

„Schritt halten mir der Anzahl an Transaktionen aus dem Kerngeschäft“

„Effiziente und schnelle Prozesse und Abwicklung“

„Einfache Produkte mit einem klaren und verständlichen Nutzen zu geringem Preis. Komplizierte Produkte und Fragen verhindern den Abschluss“

„Unterstützung bei regulatorischen Themen wie z.B. einer Vermittlerlizenz sind für Plattformen ein ganz wichtiger Benefit“

„Die Versicherer müssen aus der Richtung des Distributionspartners denken und nicht versuchen aus der Sicht der Plattformkonsumenten Dinge zu entwickeln.“

„Das Serviceversprechen der Plattform ist es alle Aktivitäten dort zentral durchführen zu können.“

„Einfache Produkte mit einem klaren und verständlichen Nutzen zu geringem Preis. Komplizierte Produkte und Fragen verhindern den Abschluss“

### **3. Technische Anforderungen & Umsetzung**

„Einfach und leicht integrierbar in eigene Plattform und IT-Systeme“

„Digitale Konnektivität – bevorzugt APIs. Auch Sales Front-Ends der Versicherer sind ein Thema für z.B. Testcases“

### **4. Sicht der Versicherer**

„Versicherer haben und sehen für sich noch nicht den Druck mehr auf Plattformen und digitale Vertriebsmodelle zu setzen. Sie wachsen immer noch mit ihren jetzigen Geschäftsmodellen und machen Gewinne. Ihnen ist aber nicht wirklich bewusst, dass die junge Zielgruppe 18-30 immer digitaler ist und ein anderes Nutzerverhalten hat.

„Diese Kunden werden in den nächsten 10 Jahren ihren erhöhten Bedarf nach Versicherungen nicht mehr nur über einen Versicherungsberater decken. So ist es nur eine Frage der Zeit, bis die Versicherungsunternehmen ein Problem in der Gewinnung von neuen und jungen Kunden bekommen, die die heute ertragreichen und dann älteren Bestandskunden ersetzen.“

„Versicherer investieren lieber viel Geld in Kooperationen mit z.B. einem Elektrogroßhändler und versuchen über Zusatzprodukte wie einer Garantierweiterungen an Neukunden zu kommen und diese dann von weiteren Produkten überzeugen zu können. Diese Modelle funktionieren heute noch.“

„Versicherer denken das sie den Bedarf aller Kunden verstehen und ihre Produkte für alle Modelle gleichermaßen passen. Es ist eine gewaltige Challenge, dass die Versicherer für Plattformen umdenken und die Bedürfnisse der Betreiber einfließen lassen.“

„Versicherer haben auch aufgrund von Regulatorik ein Problem schnell und flexibel Produktlösungen zuzuliefern. Hinzu kommen die internen Prozesse zur Produktentwicklung.“

## 5. Vorteile für Versicherungsunternehmen

„Versicherer lösen mit Plattformkooperationen und technologischen Entwicklung eine Vielzahl von Themen wie z.B. die Überalterung der eigenen Vertriebsmitarbeiter und Schwund am Markt. Außerdem können ja APIs auch für andere Anbindungen und interne Verknüpfungen genutzt werden.“

„Es ist nicht vorstellbar, dass Plattformen irgendwann auch komplexere Produkte wie z.B. für Altersvorsorge als Nebenprodukt bzw. Add-On oder Embedded Insurance Produkt anbieten.“

„Plattformmodelle und die Plattformökonomie ist m.E. nach ein wichtiger und wachsender Markt.“

„Steigende Umsätze über Plattformen entstehen auch durch Verschiebung dieser aus anderen Vertriebskanälen und Modellen.“

„Aus Sicht des Versicherers macht es keinen Unterschied, ob der Kunden über eine digitale Plattform oder einen Broker ein Produkt kauft. Der Umsatz ist identisch.“

„Durch die Integration von verschiedenen Produkten, Services, usw. sinkt die Gefahr der Abhängigkeit der Versicherer von Plattformbetreiber und gleichzeitig steigt deren Attraktivität, da die Bedürfnisse der Plattformen erfüllt werden.“

„Versicherer können bei der Umsetzung auf Partner als technischer Dienstleister zurückgreifen. Dann werden lange interne Entwicklungsprozesse beschleunigt.“

„Effiziente Prozesse und Abwicklung sind wichtiger als der Preis. Der Preis ist für die meisten Plattformen nicht das relevanteste Merkmal. Es muss einfach technisch gut funktionieren. Als Vergleichsbeispiel lässt sich hier Apple mit dem I-Phone nennen. Es ist nicht das günstigste Gerät – aber es funktioniert sehr einfach und das möchten die Kunden“

## 6. Lernfelder für Versicherer

„Verständnis für das Geschäftsmodell der Plattform und Rolle des Versicherers“

„Der Kunde ist Kunde der Plattform und nicht der Kunde des Versicherers. Dieses wichtige Grundverständnis haben die Versicherer sehr oft nicht. Sie gehen immer davon aus, dass sie neue Kunden gewinnen, die sie später selbstständig durch Cross- und Up-Selling weiter an sich binden können“.

„Versicherer denken oft regional – z.B. im deutschen Markt. Plattformen denken oftmals größer und globaler. So wird Deutschland als Teil des EU-Marktes gesehen. Je nach Plattform müssen Versicherer Lösungen für länderübergreifende Märkte bieten“

„Das Nutzerverhalten ist ein ganz wichtiger Faktor. Die Versicherer müssen verstehen, dass junge Leute andere Zugangswege nutzen. Warum sollte ein Kunden der bisher alle Versicherungen online kauft plötzlich für seine Produkte zu z.B. einem Versicherungsmakler gehen?“

„Versicherer verstehen Plattformen als Konkurrenten oder Möglichkeiten Neukunden zu gewinnen, die sie später mit 38 weiteren Produkte an sich binden können. Es gibt daher kein Modell, dass bisher so funktioniert hat. Die Sicht der Plattformbetreiber und deren Modell wird nicht wirklich verstanden“

„In der Versicherungswirtschaft werden Plattformen als Konkurrenten gesehen und nicht als Chance für sinnvolle Kooperationen mit Wachstumspotenzial“.

„Versichere haben unberechtigte Angst in eine passive Rolle gedrängt zu werden. Ich stimme zu, dass die Rolle des Risikoträgers und Produktzulieferers und ja nicht bedeutet, dass ich nur diese Bereiche bedienen darf. Die aktive Teilnahme und Interaktion über z.B. Serviceprozesse mit der Plattform sind eine super Möglichkeit, um seine Kernprozess dort zu platzieren und eine gesamtes Servicepaket zu platzieren.“

„Durch die Integration von verschiedenen Produkten, Services, usw. sinkt die Gefahr der Abhängigkeit der Versichere von Plattformbetreiber und gleichzeitig steigt deren Attraktivität, da die Bedürfnisse der Plattformen erfüllt werden.“

„Versicherer gewinnen mit ihren Kernkompetenzen und einer effizienten Zusammenarbeit. Die Plattform kennt den Kunden. Der Kunde der Versicherungsunternehmen ist die Plattform.“

„Plattformbetreiber wollen den Kunden in ihrem Ökosystem halten. Das müssen die Versicherer verstehen. Solange z.B. Serviceprozesse über die Plattform abgebildet werden, so soll die Weiterleitung an den externen Partner vermieden werden.“

„Versicherer werden zu einer Art Service-Dienstleister für Plattformpartner.“

## **7. Vertriebs- und Erlösmodelle**

„Die meisten Plattformen bieten Versicherungen als Add-On an oder versuchen diese in das eigene Produkt zu integrieren“

„Etablierte Beispiele sind Versicherungsprodukte im Bereich der Reiseversicherung über Buchungsplattformen wie booking.com oder Reiseveranstalter“

„Es gibt verschiedene Erlös- und Vergütungsmodelle. Dies reichen von Nutzungsgebühren für Plattformbetreiber oder auch Versichere, Provisionsbeteiligungen und auch Gewinnbeteiligungen. Dies wird immer individuell festgelegt.“

## Experteninterview vom 13.08.2023

### Interviewpartner: Dr, Markus Knappitsch

Rolle: Executive Manager Consulting bei Comma Soft AG, <https://comma-soft.com/>

Über Dr. Markus Knappitsch (<https://comma-soft.com/team/markus-knappitsch/>)

Markus verantwortet bei Comma Soft die Bereiche Insurance, Banking, Health sowie Innovation & Strategy. Sein inhaltlicher Fokus liegt auf der Begleitung von Kunden in strategischen Daten- und Digitalisierungsprojekten. Dies umfasst u. a. Governance-Aspekte innerhalb der Organisationsentwicklung, die Etablierung einer Data Culture und die (Weiter-)Entwicklung datengetriebener Geschäftsmodelle.

### Expertise

- Strategieberatung (Daten- & Digitalisierungsstrategie)
- Programm- und Projektmanagement
- Assekuranz-Expertise
- Analytics, Data Science & Künstliche Intelligenz

Übersicht der wichtigsten Kernaussagen in Kategorien:

#### 1. Plattformökonomie

„Die Anzahl der Touchpoints zwischen Kunde und Versicherer unterscheidet sich oftmals in den einzelnen Produkten. So haben z.B. Krankenversicherer eine höhere Anzahl an Kundenkontakten durch öfters auftretende Leistungsprozesse. Die Herausforderung liegt also in der Schaffung von Angeboten und Services über die Schadenregulierung hinaus, die Möglichkeiten zur Kundeninteraktion schaffen und gleichzeitig auch einen Nutzen für den Kunden darstellen. Kunden sind in der Regel auch nicht bereit für zusätzliche Services zu zahlen. Daher werden die Kosten z.B. in Prämien einkalkuliert.“

„Der Trend der Individualisierung ist für Versicherer und Plattformbetreiber ein sehr spannendes Entwicklungsfeld. So bietet beispielweise die Individualisierung von Medikamenten für den Patienten auf Basis von Daten auf der Plattform um den optimalen Heilungs- oder Krankheitsverlauf zu erreichen. Versicherer könnten als Datenlieferant und mit Services agieren, die zu möglichen Senkungen von zum Beispiel Kosten in der Krankenversicherung führen. Solche Modelle lassen sich auf eine Vielzahl von Lebensbereichen in Kombination mit Versicherungsleistungen übertragen.“

„Kunden und Nutzer wollen bequeme und einfach zu verstehende Lösungen und sind auch bereit für diesen Komfort einen höheren Preis zu zahlen.“



„Über Plattformen wachsen einzelne Industrien immer mehr zusammen und es entsteht die Möglichkeit gemeinsam neue Produkte und Services zu kreieren.“

„Die Assekuranz wird in diesem System immer einen Platz finden, weil sie mit der Übernahme von Risiken gegen Prämie eine gigantische Bedeutung für die Volkswirtschaft hat, einen Sicherheitsfaktor bildet und ihr Geschäftsmodell aufgrund von Eintritts Barrieren wie Kapitalausstattungen, regulatorische Themen nicht einfach kopierbar ist.“

## **2. Interesse von Plattformbetreibern am Thema Versicherung**

„Die Chancen und Entwicklungen für digitale Plattformen sind in den einzelnen Versicherungssparten unterschiedlich. Diese reichen vom Angebot eigener Portale für z.B. das Gesundheitsmanagement oder auch den Aufbau von Plattformen zur Verbindung von Kraftfahrzeugen und Versicherern zur Nutzung von Daten aus dem Fahrverhalten.“

„Plattformen unterliegen einem ständigen Wandel und entwickeln sich laufend weiter. Versicherungen bieten für fast jedes Geschäftsmodell spannende Lösungen und Möglichkeiten“

„Die Services der Versicherer werden oftmals aus Sicht der Endkunden erst im Schadenfall greifbar und erlebbar. Es benötigt andere Formen von Erlebnissen um darüber hinaus echte Kundenerlebnisse zu erzeugen.“

## **3. Herausforderung der Plattformen**

„Der Bereich der Regulatorik im Versicherungsbereich ist für Plattformen oftmals ein großes Hindernis. Die Stärken und der Fokus liegen oftmals auf der technischen Umsetzung und der Entwicklung von Angeboten. Hier können Versicherer mit ihrer Expertise sehr wichtige Mehrwert liefern.“

„Als Versicherer zu agieren ist ein komplett anderes Geschäftsmodell als der Betrieb einer digitalen Plattform.“

„Die Märkte sind oftmals je Land und auch nochmals innerhalb von Ländern fragmentiert. Die Skalierbarkeit und das Wachstum mit Versicherungsprodukten in einzelnen Märkten ist so für Plattformbetreiber oftmals sehr schwierig oder auch wirtschaftlich nicht attraktiv.

Beim Aufbau von globaleren Lösungen wie z.B. den Fokus auf den westeuropäischen Markt sind alleine die individuell regulatorischen Regeln und vorhandenen Modelle in den einzelnen Ländern ein Hemmnis für den Markteintritt. Ein Beispiel sind die verschiedenen Krankversicherungssysteme in einzelnen Ländern. Hier bieten Versicherer die Expertise zur Unterstützung im Aufbau unter der Berücksichtigung von Eigenheiten.“

#### 4. Sicht der Versicherer

„Bei den deutschen Versicherern beobachtet man schon viele erste Gehversuche. Bei diesem Gesamtthema Plattformen und digitales Ökosystem sind alle Versicherer irgendwie dran, aber ich sehe wenig konkrete Umsetzungen, Es gibt viele Strategie dazu und viele probieren sich aus.“

„Viele gucken immer so ein bisschen in die anderen Märkte. Zum Beispiel in den asiatischen Markt mit Ping An. Dieser Versicherer bildet ein gesamtheitliches Ökosystem aus Gesundheits-, Finanz-, und Versicherungsdienstleistungen ab.“

„In der Versicherungswirtschaft herrscht noch keine Einigkeit über die Bedeutung und Definition der Plattformökonomie. Das Thema wird sehr oft als rein technisch eingestuft.“

„Es gibt verschiedene Szenarien. Hierzu zählen u.a. die Integration in B2B2C Modelle oder auch der Bau von eigenen Plattformen für das B2C oder B2B Business.“

„Wer die Kundenschnittstelle besetzt, der diktiert in der Regel den anderen Akteuren des Netzwerkes die Bedingungen.“

„Die Besetzung der Kundenschnittstelle lässt sich aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten. So lässt sich beispielsweise eine Zahnzusatzversicherung als Zusatz zu einer Zahnbürste anbieten oder als Kernprodukt zuzüglich der Zahnbürste. In einem Netzwerk oder Ökosystem lassen sich verschiedene Punkte als Kundenschnittstelle besetzen.“

„Eine Plattform ist oftmals ein Vertriebskanal sein, mit dem die Versicherer schon Erfahrung haben. Es handelt sich oftmals nicht um Konkurrenten, sondern eine Chance um die eigenen Unternehmensziele irgendwie zu erreichen und das eigene Model zu diversifizieren.“

„Versicherer haben grundsätzlich einen sehr engen Fokus auf den Vertrieb von Versicherungsprodukten in Bezug auf Plattformen. Dabei handelt es sich oftmals um hochkomplexe Ökosysteme mit ganz unterschiedlichen Services, Produkten, usw.“

#### 5. Vorteile für Versicherungsunternehmen

„Plattformsysteme bilden ein System mit einer Vielzahl von verschiedenen Systemen wie z.B. Finanzsysteme oder Handelssystemen, die alle irgendwie miteinander vernetzt sind. So entstehen Angebote und Services, die in Kombination untereinander das Kundenbedürfnisse erfüllen.“

„Die Services der Versicherer werden oftmals aus Sicht der Endkunden erst im Schadenfall greifbar und erlebbar. Plattformen können durch kombinierte Services ein verbessertes und nachhaltigeres Kundenerlebnis schaffen.“

## 6. Herausforderungen der Versicherer

„Die Herausforderung liegt in der Schaffung eines „digitalen roten Fadens“ in der Kundenbeziehung zur vollständigen Lösung eines Kundenproblems und Begleitung im zum Beispiel Schadenfall.“

„Auch Themenbereiche wie Nachhaltigkeit stellen Versicherer vor zusätzliche Herausforderungen in Bezug auf die bestehenden Prozesse, Produkte und das eigene Handeln gegenüber Kunden. Durch eine verbesserte Gesamtsicht schaffen Versicherer es die Akzeptanz der Kunden zu verbessern.“

„Plattformanbieter entscheiden sich für Partner, nicht nur aufgrund von Preis und Leistung, sondern auch auf Basis der vorhandenen Möglichkeiten zur gemeinsamen technischen Umsetzung. Das Ziel ist es schnell, kostengünstig und skalierbar entsprechende Angebote und Service aufzubauen.“

„Die bestehende IT-Infrastruktur ist oftmals ein Schmerzpunkt der Versicherer. Hierbei spielen Themen wie eine große Systemlandschaft, Regulatorik oder auch Komplexität in den Systemen eine große Rolle.“

„Daten sind der Schlüssel. Nur auf Basis von Daten und sinnvollen Verknüpfungen schaffe ich es ein ganzheitliches, individuelles und passendes Serviceerlebnis anzubieten.“

„Versicherer müssen es schaffen nicht nur mit dem zugelieferten Produkt einen Mehrwert in Plattformen einzubringen, um dort dauerhaft ihre Position behaupten zu können.“

„Versicherungsunternehmen sind extrem datengetrieben. Sie wollen sehr viel über Risiken wissen, damit wir Sachen einschätzen können, Hypothesen ableiten, Schaden Eintrittswahrscheinlichkeiten berechnen. Aber Plattform wollen am liebsten einfache Produkte mit der Möglichkeit zur schnellen Kaufentscheidung mit einer möglichst geringen Anzahl an zusätzlich benötigten Informationen.“

„Versicherer müssen sich in ihrer Produkt und Risikopolitik ein wenig auf ihren Kunden, spricht die Plattformen einlassen Dies ein extrem schwieriger Change, weil das so ihr Geschäftsmodell und ihre Arbeitsweise grundlegend an manchen Stellen echt verändert.“

## 7. Lernfelder für Versicherer

„Entscheidend für möglichen Erfolg solcher Modelle sind das Verständnis der Versicherer für die Plattformmodelle und Fokus auf deren Bedürfnisse, die passenden Angebote für die Lösung der Kundenbedürfnisse auf der Plattform und die technische Umsetzung inkl. Skalierbarkeit.“

## **8. Vertriebs- und Erlösmodelle**

„Erfolgreiche Plattformmodelle funktionieren auf Dauer nur über eine hohe Anzahl an Transaktionen in einem Bereich mit starker Nachfrage, so dass man mit individuellen Angeboten eine Vielzahl von Personen und Nutzer erreichen kann.“

## **9. Technische Umsetzung**

„APIs bilden eine sinnvolle Universallösung, die ein hohes Maß an Flexibilität bietet.“

## **10. Herausforderung der Plattformen**

„Der Bereich der Regulatorik im Versicherungsbereich ist für Plattformen oftmals ein großes Hindernis. Die Stärken und der Fokus liegen oftmals auf der technischen Umsetzung und der Entwicklung von Angeboten. Hier können Versicherer mit ihrer Expertise sehr wichtige Mehrwert liefern.“

„Als Versicherer zu agieren ist ein komplett anderes Geschäftsmodell als der Betrieb einer digitalen Plattform.“

„Die Märkte sind oftmals je Land und auch nochmals innerhalb von Ländern fragmentiert. Die Skalierbarkeit und das Wachstum mit Versicherungsprodukten in einzelnen Märkten ist so für Plattformbetreiber oftmals sehr schwierig oder auch wirtschaftlich nicht attraktiv. Beim Aufbau von globaleren Lösungen wie z.B. den Fokus auf den westeuropäischen Markt sind alleine die individuell regulatorischen Regeln und vorhandenen Modelle in den einzelnen Ländern ein Hemmnis für den Markteintritt. Ein Beispiel sind die verschiedenen Krankversicherungssysteme in einzelnen Ländern. Hier bieten Versicherer die Expertise zur Unterstützung im Aufbau unter der Berücksichtigung von Eigenheiten.“

## Literaturverzeichnis

**Afuah, Allan (1. Autor), Tucci, Christopher L. (2. Autor):** Internet Business Models and Strategies, 2. Auflage, New York: McGraw-Hill Higher Education, 2003, ISBN 0-07-251166-4

**Allianz SE:** Unser Leistungsversprechen. München, Allianz SE, o.J. , <https://www.allianz.com/de/ueber-uns/strategie-werte/strategie.html>, zuletzt aufgerufen am 01.01.2024

**Bach, Norbert (1. Autor) [u.a.]:** Wertschöpfungsorientierte Organisation: Architekturen – Prozesse – Strukturen, 1. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2012 , ISBN 978-3-8349-2537-4

**Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin):** Aufsicht über den Versicherungsvertrieb, 30.05.2023, [https://www.bafin.de/DE/Aufsicht/VersichererPensionsfonds/Allgemeines/Vermittlerwesen/vermittlerwesen\\_node.html](https://www.bafin.de/DE/Aufsicht/VersichererPensionsfonds/Allgemeines/Vermittlerwesen/vermittlerwesen_node.html), zuletzt aufgerufen am 01.12.2023

**Bain & Company Germany, Inc.:** Digitalisierung droht die Versicherungsbranche zu überrollen, 22.10.2015, <https://www.bain.com/de/ueber-uns/presse/pressemitteilungen/germany/2015/digitalisierung-droht-die-versicherungsbranche-zu-ueberrollen/>, zuletzt aufgerufen am 01.08.2023

**Badischer Gemeinde-Versicherungs-Verband (BGV):** Vision und Strategie, o. J. , <https://www.bgv.de/ueber-den-bgv/ueber-uns/verantwortung/vision-strategie/>, zuletzt aufgerufen am 01.12.2023

**Baltruschat, Florian (1. Autor), Maeyer, Patrik (2. Autor):** Die Versicherungs-IT zwischen Kontinuität und Innovation - Auf dem Weg zum digitalen Versicherer, PDF e-book, 11.01.2024, <https://www.gdv.de/resource/blob/164228/6aedfd88c8a2a0b6cc3ab2823edadeb4/mi-it-ausgaben-fokus-digitalisierung-nr-11-januar-2024-download-data.pdf>, zuletzt aufgerufen am 01.02.2024

**Barkalov, Igor:** Effiziente Unternehmensplanung – Weniger Aufwand, mehr Flexibilität, mehr Geschäftserfolg, 1. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2015, SBN 978-3-658-06838-7

**Barnes, Cindy (1. Autor), Blake, Helen (2. Autor), Pinder, David (3. Autor):** Creating and Delivering Your Value Proposition: Managing Customer Experience for Profit, 1. Auflage. London: Kogan Page, 2009. ISBN-10 : 0749455128

**Barro, Jasson (1. Autor) [u.a.]:** Insurers Have a Digital Dilemma: Complex Claims - US insurance customers more successfully use digital channels for routine needs and sales than claims, Bain & Company, 25.10.2023, <https://www.bain.com/de/insights/insurers-have-digital-dilemma-complex-claims-snap-chart/>, zuletzt aufgerufen am 28.10.2023

**BD24 Berlin Direkt Versicherung AG:** EMBEDDED INSURANCE: PASSGENAUE LÖSUNGEN FÜR MEHR UMSATZ, 2023, <https://www.berlin-direktversicherung.de/partner>, zuletzt aufgerufen am 02.12.2023

**Becker, Dr. Thomas (1. Autor), Ellerkmann, Dr. Frank. (2. Autor).** Geschäftsprozesse in Kooperationen optimieren. In: Becker, Dr. Thomas., Dammer, Dr. Ingo., Howaldt, Prof. Dr. Jürgen., Loose, Dr. Achim. (Hrsg.: Netzwerkmanagement, 3. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, Berlin, Heidelberg, 2011, ISBN 978-3-642-19332-3, S.117-130

**Becker, Wolfgang (1.Autor) [u.a.]:** Geschäftsmodelle in der digitalen Welt- Strategien, Prozesse und Praxiserfahrungen, 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018 ,ISBN 978-3-658-22128-7

**Becker, Wolfgang (1. Autor), Botzkowski, Tim (2. Autor):** Auswirkungen der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell mittelständischer Unternehmen: Eine unternehmensgrößen-, branchen- und geschäftsmodelltypabhängige Analyse, in: Becker, Wolfgang (1.Autor) [u.a.]: Geschäftsmodelle in der digitalen Welt- Strategien, Prozesse und Praxiserfahrungen, 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018 ,ISBN 978-3-658-22128-7, S.320-338

**Bergfeld, Björn:** Zahl der Versicherungsvermittler fällt weiter, Versicherungsbote 18.01.2024, <https://www.versicherungsbote.de/id/4913340/Zahl-der-Versicherungsvermittler-fallt-weiter/>, zuletzt aufgerufen am 19.01.2024

**Behrendt, Ralph (1. Autor) [u.a.]:** Plattformlösungen in der Versorgungsindustrie - IT-Trend der Zukunft?, o.J. , PDF e-book, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/energy-resources/plattformloesungen-versorgungsindustrie-deloitte-deutschland.pdf> zuletzt aufgerufen am 28.12.2023

**Birk, Melanie:** Value Proposition Canvas: Wertversprechen erarbeiten, 30.01.2024, <https://www.visioneleven.com/blog/value-proposition-canvas/>, zuletzt aufgerufen am 01.02.2024

**Bischoff, Dustin (1. Autor) [u.a.]:** Deloitte - BiPRO als Branchenstandard der digitalen Vernetzung, PDF e-book, 2019, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/financial-services/fsi-insurance-studie-bipro-als-branchenstandard-2019.pdf>, zuletzt aufgerufen am 01.12.2023

**Böhlhoff, Marc (1. Autor), Volkmer, Thomas (2. Autor):** Die Versicherungsbranche im Wandel: Was sich jetzt ändert, Handelsblatt Live, 12.12.2023, <https://live.handelsblatt.com/die-versicherungsbranche-im-wandel-was-sich-jetzt-aendert/>, zuletzt aufgerufen am 15.12.2023

**Böhm, Dr. Markus (1. Autor), Hein, Andreas (2. Autor), Krcmar, Univ.-Prof. Dr. Helmut (3. Autor):** Digitale Plattformen, in: Dahm, Markus H. (1.Autor), Thode, Stefan (Hrsg.): Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter - Inspirationen für Management und Leadership. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018. ISBN 978-3-658-22031-0 , S. 181-200

**Braun, Alexander (1. Autor) [u.a.]:** Die Chancen der IT in der Digitalisierung von Versicherern, PDF e-book, 2023, Institut für Versicherungswirtschaft Universität St. Gallen, <https://www.ivw.unisg.ch/wp-content/uploads/2023/08/DigitalisierungAB2019-EY.pdf>, zuletzt aufgerufen am 01.08.2023

**Bundeszentralamt für Steuern:** Information zur Versicherungssteuer und Feuerschutzsteuer für im Europäischen Wirtschaftsraum niedergelassene Versicherer, PDF e-book, [https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/BMF\\_Schreiben/Steuerarten/Versicherung\\_Feuerschutzsteuer/2021-07-20-merkblatt-fuer-EU-EWR-versicherer.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/BMF_Schreiben/Steuerarten/Versicherung_Feuerschutzsteuer/2021-07-20-merkblatt-fuer-EU-EWR-versicherer.pdf?__blob=publicationFile&v=1), zuletzt aufgerufen am 01.12.2023

**Dadlani, Prem (1. Autor) [u.a.]:** Why Asian insurers are ideally positioned for embedded market gains, McKinsey & Company, 17.07.2023, <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance/why-asian-insurers-are-ideally-positioned-for-embedded-market-gains#/>, zuletzt aufgerufen am 01.08.2023

**Daskal, Tal:** Die 16 wichtigsten Trends der digitalen Transformation in der Versicherungsbranche im Jahr 2024, 01.12.2023, <https://de.easysend.io/blog/top-16-digital-transformation-trends-in-insurance-in-2024>, zuletzt aufgerufen am 05.12.2023

**Dazer, Michael:** RESTful APIs – Overview und Examples,. Artikel aus SNET Seminar Expert Talks, Technical University Berlin, 2012, <https://www.semanticscholar.org/paper/RESTful-APIs-Eine-%C3%9Cbersicht-Dazer/556d70b188a8afd3795d331d9110b59b2f68d48f>, zuletzt aufgerufen am 15.08.2023

**Demary, Dr. Vera:** Der Aufstieg der Onlineplattformen - Was nun zu tun ist ( Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2016), PDF e-book, <https://www.iwkoeln.de/studien/vera-demary-was-nun-zu-tun-ist.html>, zuletzt aufgerufen am 01.11.2023

**Demers, Alan:** INSURANCE-AS-A-SERVICE 2021, 26.01.2021, <https://www.insurancethoughtleadership.com/emerging-technologies/insurance-service-2021>, zuletzt aufgerufen am 01.12.2023

**Dennstedt, Nils (1. Autor), Heinzelmann, Sven (2. Autor), Targan, Corin (3. Autor):** Megatrends in der Sachversicherung - Ökosysteme und Plattformen, Juni 2023, PDF e-book, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/financial-services/Deloitte-Megatrends-Sachversicherung-Oekosysteme-Plattformen.pdf>, zuletzt aufgerufen am 09.10.2023

**Deutsche Aktuarvereinigung:** Combined Ratio / Schadenkostenquote, 2019, <https://aktuar.de/unsere-themen/aktuariellesglossar/Seiten/Eintrag.aspx?FilterField1=ID&FilterValue1=36>, zuletzt aufgerufen am 15.12.2023

**Dexheimer, Jakob (1. Autor), Lechner, Christoph (2. Autor):** Ökosysteme - Eine neue Strategie im digitalen Zeitalter?, in: OrganisationsEntwicklung Nr. 3 |2019, 2019, [https://ifb.unisg.ch/wp-content/uploads/2019/07/ZOE\\_2019\\_03\\_Lechner\\_Dexheimer.pdf](https://ifb.unisg.ch/wp-content/uploads/2019/07/ZOE_2019_03_Lechner_Dexheimer.pdf), zuletzt aufgerufen am 02.12.2023

**Diehl, Andreas:** Value Proposition Canvas – Dein Leistungsversprechen entwickeln, 11.08.2017, <https://digitaleneuordnung.de/blog/value-proposition-canvas/>, zuletzt aufgerufen am 01.12.2023

**Diehl, Andreas:** Business Model Canvas – Geschäftsmodelle visualisieren, strukturieren und diskutieren, 04.06.2023, <https://digitaleneuordnung.de/blog/business-model-canvas-erklaerung/>, zuletzt aufgerufen am 01.12.2023

**Dorasamy, Rennay:** API Marketplace Engineering : Design, Build, and Run a Platform for External Developers, 1. Auflage, Science+Business Media LLC in Kooperation mit Apress Media, 2022, ISBN-13 (pbk): 978-1-4842-7312-8

**Dördrechter, Dr. Nikolai ( 1. Autor), Kottmann, Dr. Dietmar (2. Autor):** Die Zukunft von Insurtech in DACH – Der InsurTech-Radar 2021, PDF e-book, [https://www.oliverwyman.de/content/dam/oliver-wyman/v2de/publications/2021/Die%20Zukunft%20von%20InsurTech%20in%20DACH\\_Final%20version.pdf](https://www.oliverwyman.de/content/dam/oliver-wyman/v2de/publications/2021/Die%20Zukunft%20von%20InsurTech%20in%20DACH_Final%20version.pdf), zuletzt aufgerufen am 01.10.2023

**Egger, Dominic (1. Autor), de la Motte, Laura (2. Autor):** Versicherung modern – Wie Insurtechs klassische Anbieter angreifen, Handelsblatt, 24.07.2018, <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/versicherer/digitalisierung-versicherung-modern-wie-insurtechs-klassische-anbieter-angreifen/22832736.html>, zuletzt aufgerufen am 01.11.2023

**Eisape, Davis:** The Platform Business Model Canvas a Proposition in a Design Science Approach, in : American Journal of Management Science and Engineering, 07.11.2019, <https://api-depositonce.tu-berlin.de/server/api/core/bitstreams/60a5f0d1-de11-45d8-8ce4-7330e2f3b9cc/content>, zuletzt aufgerufen am 01.02.2024

**Eror, Dinko:** Open Insurance ist mehr als ein Schlagwort – es ist die Zukunft der Versicherungsbranche, 07.08.2023, <https://live.handelsblatt.com/open-insurance-ist-mehr-als-ein-schlagwort-es-ist-die-zukunft-der-versicherungsbranche/>, zuletzt aufgerufen am 01.10.2023

**European Insurance an Occuptaional Pensions Authority (eiopa):** Insurance Distribution Directive (IDD), 2023, [https://www.eiopa.europa.eu/browse/regulation-and-policy/insurance-distribution-directive-idd\\_en](https://www.eiopa.europa.eu/browse/regulation-and-policy/insurance-distribution-directive-idd_en), zuletzt aufgerufen am 01.08.2023

**Europäisches Verbraucherzentrum Deutschland:** Der europäische Versicherungsbinnenmarkt -Grenzüberschreitende Versicherungsverträge: Abschluss oder Ausschluss?, PDF e-book, 21.11.2014, [https://www.cec-zev.eu/fileadmin/Media/PDF/publications/Etudes-Rapports\\_DE/Studie\\_Versicherungsbinnenmarkt-FINALE.pdf](https://www.cec-zev.eu/fileadmin/Media/PDF/publications/Etudes-Rapports_DE/Studie_Versicherungsbinnenmarkt-FINALE.pdf), zuletzt aufgerufen am 01.11.2023

**Faber, Niels (1. Autor), Jonker, Jan (2. Autor):** Organizing for Sustainability – A Guide to Developing New Business Models, 1. Auflage. Cham: Springer Nature Switzerland AG, 2021, ISBN 978-3-030-78156-9



**Farny, Dieter:** Versicherungsbetriebslehre. 5. Auflage. Karlsruhe: VVW GmbH, 2011, ISBN 10: 3899526082, ISBN 13: 9783899526080

**Feig, Felix (1. Autor), Walthes, Felix (2. Autor):** I.VW-HSG-Jahrestagung 2023: Health & Lifestyle, in: St. Galler Trendmonitor für Risiko- und Finanzmärkte – Versicherungsvertrieb 04/2023, 14.02.2024, S.62-66, [https://www.ivw.unisg.ch/wpcontent/uploads/2023/12/IVW\\_Trendmonitor\\_04-23-kurz.pdf](https://www.ivw.unisg.ch/wpcontent/uploads/2023/12/IVW_Trendmonitor_04-23-kurz.pdf), zuletzt aufgerufen am 01.12.2023

**Fell, Claudia (1. Autorin) [u.a.]:** Next Distribution 2028: Die Zukunft des Versicherungsvertriebs, 2023, Roland Berger GmbH, PDF e-book, <https://www.rolandberger.com/de/Insights/Publications/Versicherungsvertrieb-2028-One-size-fits-all-hat-ausgedient.html>, zuletzt aufgerufen am 15.12.2023

**de Feniks, Reggy (1. Autor), Peverelli, Roger (2. Autor):** Tietoevry Insurance-in-a-Box: Accelerating Innovation and shortening time to market, 18.05.2022, <https://www.itcdiaeurope.com/thought-leadership/tietoevry-insurance-in-a-box-accelerating-innovation-and-shortening-time-to-market/>, zuletzt aufgerufen am 01.11.2023

**Frankfurter Rundschau:** Versicherung abschließen – im Web oder zum Makler?, 2010, <https://www.fr.de/ratgeber/geld/versicherung-abschliessen-oder-makler-11657843.html>, zuletzt aufgerufen am 01.11.2023

**FRIDA e.V.:** FRIDA: FRIDA - Die Open Insurance Initiative in Deutschland, 2023, <https://freeinsurancedata.de/en/>, zuletzt aufgerufen am 15.12.2023

**Fueglistaller, Urs (1. Autor) [u.a.]:** Entrepreneurship. Modelle – Umsetzung – Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2020. ISBN 978-3-658-26799-5

**Geiger, Michaela:** Plattformökonomie bietet grosse Marktchancen für Versicherer, 23.11.2022, HZ Insurance, <https://www.handelszeitung.ch/insurance/plattformoekonomie-bietet-grosse-marktchancen-fur-versicherungsvertrieb-545569>, zuletzt aufgerufen am 15.10.2023

**Geißler, Otto:** Was ist REST-API?, 25.05.2018, <https://www.datacenter-insider.de/was-ist-rest-api-a-714434/>, zuletzt aufgerufen am 01.11.2023

**Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft e.V.:** Diskussion um Pflichtversicherung: GDV wirbt für Prävention und Klimafolgenanpassung, 08.12.2022, <https://www.gdv.de/gdv/themen/klima/diskussion-um-pflichtversicherung-gdv-wirbt-fuer-praevention-und-klimafolgenanpassung-116990>, zuletzt aufgerufen am 11.09.2023

**Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. :** Dossier: Branchentrends, 16.02.2024, <https://www.gdv.de/gdv/themen/transformation/versicherung-branchentrends>, zuletzt aufgerufen am 20.02.2024

**Greff, Tobias (1. Autor), Gugler, Kristina (2. Autorin), Werth, Dirk (3. Autor):** Consulting 4.0 – Skalierbarkeit als Gestaltungselement der Digitalisierung für die Unternehmensberatung: Konzept, Ansätze und Kundenakzeptanz, in: Hofmann, Josephine (Hrsg.): Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit IT als Treiber der digitalen Transformation. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2018. ISBN 978-3-658-21358-9 , S. 53-76

**Grösser, Prof. Dr. Stefan:** Definition: Was ist ein „Geschäftsmodell“?, in Gabler Wirtschaftslexikon. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2018, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/geschaeftsmodell-52275/version-275417>, zuletzt aufgerufen am 01.12.2023

**Graeff, Lorenz:** Interview durch Autor, München/Wien im virtuellen Format, 29.07.2023

**Grund, Dr. Frank:** Zukünftige Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft, Jahreskonferenz der Versicherungsaufsicht am 31.08.2023, BaFin, [https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/RedenInterviews/re\\_230831\\_Jahreskonferenz\\_Versicherungsaufsicht\\_EDVA.html](https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/RedenInterviews/re_230831_Jahreskonferenz_Versicherungsaufsicht_EDVA.html), zuletzt aufgerufen am 01.12.2023

**Handelsverband Deutschland (HDE):** Wie die Plattformökonomie den Handel verändert und was das für Handelsakteure bedeutet (Berlin, IFH Köln, Oktober 2019), PDF e-book, [https://einzelhandel.de/images/ECommerce/Online\\_Monitor/20191007\\_HDE\\_IFH\\_OnlineNewsletter\\_2019\\_Oktober.pdf](https://einzelhandel.de/images/ECommerce/Online_Monitor/20191007_HDE_IFH_OnlineNewsletter_2019_Oktober.pdf), zuletzt aufgerufen am 18.07.2023

**Handelsverband Deutschland - HDE e.V.:** E-Commerce-Umsätze, 30.01.2024, <https://einzelhandel.de/presse/zahlenfaktengrafiken/861-online-handel/1889-e-commerce-umsaetze> zuletzt aufgerufen am 01.03.2024

**Hannover Rück SE:** APIs - ein Wendepunkt in der Versicherungsbranche?, 20.07.2023, [https://equarium.hannover-re.com/5133-apis-insurance-industry-gamechanger?set\\_language=de&language=de&translate\\_once=true](https://equarium.hannover-re.com/5133-apis-insurance-industry-gamechanger?set_language=de&language=de&translate_once=true), zuletzt aufgerufen am 15.11.2023

**Hans, Norbert:** Strategische Wettbewerbsvorteile. Mehr Umsatz, Gewinn und Marktanteile: Das Praxisbuch für Ihre Strategieorientierung, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2013, ISBN 978-3-658-02373-7

**Hartung, Prof. Dr. Thomas (1. Autor), Rohatsch, Nadine (2. Autorin):** Einfluss der Digitalisierung auf die Unternehmensstrategie - Im Rahmen des Studienprojekts „Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft und InsurTechs“, 2018, [https://www.unibw.de/insurance/einfluss-der-digitalisierung-auf-die-unternehmensstrategie\\_unibw-2019.pdf](https://www.unibw.de/insurance/einfluss-der-digitalisierung-auf-die-unternehmensstrategie_unibw-2019.pdf), zuletzt aufgerufen am 30.08.2023

**Harwardt, Mark (1. Autor), Haselhoff, Vanessa (2. Autorin):** Digitale Plattformen und Marktplätze: Grundlagen plattformbasierter Geschäftsmodelle, 1. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2022 , ISBN 978-3-658-39409-7

**Heinemann, Geritt (1.Autor), Kannen, Klaus (2. Autor), Bleil, Sebastian (3. Autor):** Plattformökonomie und eCommerce im Banking: Grundlagen, Plattform-Geschäftsmodelle, Optionen und Lösungsansätze, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2020, ISBN 978-3-658-31311-1

**Heinemann, Mario (1. Autor), Maeyer, Patrik (2. Autor):** Gut skaliert in das neue Jahrzehnt (Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V., Januar 2021), PDF e-book, <https://www.gdv.de/resource/blob/65236/6e1004f1b027dc6d25a192801eb7f001/it-kennzahlen-anlage-fokus-digitalisierung-data.pdf>, zuletzt aufgerufen am 01.09.2023

**Hilger, Matthias:** Chef für Transformation der Baloise: „In unserem Ökosystem ergibt 1 + 1 = 3“, DAS INVESTMENT, 30.05.2023, <https://www.dasinvestment.com/interview-dr-matthias-hilgert-chief-transformation-officer-baloise/>, zuletzt aufgerufen am 10.09.2023

**Holm, Andreas:** Fünf Entwicklungen prägen die Versicherungsbranche 2023, Pfefferminzia, 18.01.2023, <https://www.pfefferminzia.de/gastbeitrag-fuenf-entwicklungen-praegen-die-versicherungsbranche-2023/>, zuletzt aufgerufen am 01.11.2023

**Horster, Prof. Dr. Eric:** Customer Experience Management - Wow-Momente in der digitalisierten Welt. 1. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, März 2023, ISBN 978-3-648-16904-9

**Hosseini, Hamidreza:** Plattformökonomie und Ökosysteme der nächsten Generation Teil 1, 26.01.2023, <https://live.handelsblatt.com/plattformoekonomie-und-oekosysteme-der-naechsten-generation-teil-1/>, zuletzt aufgerufen am 20.08.2023

**Hund, Alexander:** Service statt nur Produkte- Warum digitale Plattformen die Zukunft der Versicherung sind, 15.08.2023, <https://www.pfefferminzia.de/top-thema-assekuranz-der-zukunft/service-statt-nur-produkte-warum-digitale-plattformen-die-zukunft-der-versicherung-sind/>, zuletzt aufgerufen am 01.09.2023

**IfD Allensbach:** Anzahl der Internetnutzer in Deutschland in den Jahren 1997 bis 2022 (in Millionen), 2022, <https://de-statistacom.thi.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/171009/umfrage/haeufigkeit-der-internetnutzung/> zuletzt aufgerufen am 01.09.2023

**Iyes, Ramganesh (1. Autor), Trehan, Saurabh (2. Autor):** India's Insurance Industry Transformation - IRDAI's reforms aim to revolutionize insurance, Bain und Company, 30.06.2023, <https://www.bain.com/de/insights/indias-insurance-industry-transformation/>, zuletzt aufgerufen am 01.10.2023

**Iwers, Arne (1. Autor), Weber, Petra (2. Autor):** Bewegung im Onlinevertrieb: Wie Versicherer den Abschluss finden, Versicherungswirtschaft Heute, 06.10.2020, <https://versicherungswirtschaft-heute.de/schlaglicht/2020-10-06/bewegung-im-onlinevertrieb-wie-versicherer-den-anschluss-finden/>, zuletzt aufgerufen am 05.12.2023

**Jung, Dr. Sven (1. Autor), Schmitt, Thomas (2. Autor):** Vision Versicherungen 2023 – Ein Blick auf die bisherige Entwicklung, Handelsblatt Research Institute, Juni 2023, [https://research.handelsblatt.com/wp-content/uploads/in5-archives/versicherungen\\_2030/in5/assets/downloads/Playbook\\_BearingPoint\\_Versicherung\\_2030.pdf](https://research.handelsblatt.com/wp-content/uploads/in5-archives/versicherungen_2030/in5/assets/downloads/Playbook_BearingPoint_Versicherung_2030.pdf), zuletzt aufgerufen am 01.12.2023

**Kenning, Peter (1. Autor), Oehler, Andreas (2. Autor), Reisch, Lucia A. (3. Autorin):** Verbraucherwissenschaften: Rahmenbedingungen, Forschungsfelder und Institutionen. 2. Auflage Wiesbaden: Springer Gabler, 2022, ISBN 978-3-658-29934-7

**Kiiski, Erno (1. Autor), Voutilainen, Wilhelm (2. Autor):** Building a Customer Value Proposition for a Game Analytics Company. Bachelorarb., Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, PDF e-book, 2017, [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/128102/Voutilainen\\_Wilhelm\\_Kiiski\\_Erno.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/128102/Voutilainen_Wilhelm_Kiiski_Erno.pdf?sequence=1&isAllowed=y), zuletzt aufgerufen am 01.12.2023

**Klafack, Manila:** Deutsche Versicherer fürchten die digitale Konkurrenz, 11.07.2019, <https://www.pfefferminzia.de/vertrieb/umfrage-deutsche-versicherer-fuerchten-die-digitale-konkurrenz/>, zuletzt aufgerufen am 05.11.2023

**Klein, Mark:** Der Aufstieg von Embedded Insurance, in: Versicherungsmonitor, 12.03.2024, <https://versicherungsmonitor.de/2024/03/12/der-aufstieg-von-embedded-insurance/>, zuletzt aufgerufen am 12.03.2024

**Knappitsch, Dr. Markus:** Interview durch Autor, München/Bonn im virtuellen Format, 13.08.2023

**Kollmann, Tobias:** Handbuch Digitale Wirtschaft. Wiesbaden: Springer Gabler, 2020, ISBN 978-3-658-17290-9

**Kottmann, Dr. Dietmar (1. Autor), Pletziger, Rouget (2. Autor):** Vorwärts bei Gegenwind. Mit klarem Kurs Richtung Versicherung 2030, Oliver Wymann 2020, PDF e-book, [https://www.oliverwymann.de/content/dam/oliver-wyman/v2-de/publications/30042020\\_Final\\_Versicherung%202030\\_web.pdf](https://www.oliverwymann.de/content/dam/oliver-wyman/v2-de/publications/30042020_Final_Versicherung%202030_web.pdf), zuletzt aufgerufen am 01.10.2023

**Krafft, Konrad:** Die Zukunft der Vernetzung: Auf die API kommt es an, TECHTAG, 26.08.2016, <https://www.techtag.de/digitalisierung/api-economy-schnittstelle/>, zuletzt aufgerufen am 01.08.2023

**Kreutzer, Ralf T.:** Toolbox für Digital Business – Leadership, Geschäftsmodell, Technologien und Changemanagement für das digitale Zeitalter, Wiesbaden: Springer Gabler, 2021, ISBN 978-3-658-32361-5

**Lahme, Cornelius:** Social Franchising – Systematische Skalierung gesellschaftlich relevanter Tätigkeiten, Wiesbaden: Springer Gabler, 2018, ISBN 978-3-658-21503-3

**Lanning, Michael J. (1. Autor), Michaels, Edward G. (2. Autor):** Delivering value to customers - A business is a value delivery system, McKinsey & Company, 01.06.2000, <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/delivering-value-to-customers>, zuletzt aufgerufen am 01.10.2023

**Lea-Ruokonen, Juliet:** Creating Service Value Proposition for Company A, Bachelorarb., HAAGA-HELIA University of Applied Sciences, 2013, <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61823/Bachelors%20Thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

**Lengsfeld, Dr. Dr. Jörn:** Digital Era Framework – Ein Bezugsrahmen für das Digitale Informationszeitalter, PDF e-book, 2019, <https://joernlengsfeld.com/files/digital-era-framework-de.pdf>, zuletzt aufgerufen am 25.12.2023

**Lewandowski, Jakub (1. Autor), Möbis, Patrick (2. Autor):** Embedded Insurance-Plattformen: mehr Potenziale für den Vertrieb, 17.08.2023, <https://ikor.one/insights/embedded-insurance-plattformen-potenziale-vertrieb/>, zuletzt aufgerufen am 19.08.2023

**Lukas, Tobias:** Business Model Canvas – Geschäftsmodellentwicklung im digitalen Zeitalter, in: Goyk und Grote (Hrsg.): Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley – Konzepte und Kompetenzen, 1. Auflage, 2018. Wiesbaden: Springer-Verlag GmbH Deutschland, ISBN 978-3-662-54884-4, S.142-159

**Lücke, Justus:** Embedded Insurance: Gefahr für klassische Vertriebswege, Fachmagazin AssCompact, 07.07.2022, <https://www.asscompact.de/nachrichten/embedded-insurance-gefahr-f%C3%BCr-klassische-vertriebswege>, zuletzt aufgerufen am 01.08.2023

**Lundborg, Martin (1. Autor), Gull, Dr. Isabel (2. Autorin):** Digitale Plattformen als Chance für den Mittelstand: Relevanz, Anwendungen, Transfer (Bad Honnef, Begleitforschung Mittelstand-Digital ,2019) PDF e-book, [https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Publikationen/digitale-plattformen-als-chance.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Publikationen/digitale-plattformen-als-chance.pdf?__blob=publicationFile&v=3), zuletzt aufgerufen am 30.09.2023

**Maas, Peter (1. Autor), Steiner, Philipp Hendrik (2. Autor):** Die Zukunft der Assekuranz - Beyond insurance: Neue Value Propositions im branchenübergreifenden Wettbewerb, in: Schweizer Versicherung, Juli/August 2018, <https://www.alexandria.unisg.ch/server/api/core/bitstreams/d41537d5-96aa-447f-a912-40b512f7d0bb/content>, zuletzt aufgerufen am 01.12.2023

**Naab, Lukas:** Versicherungsplattformen – Zukunft oder Hype?, 27.05.2021, <https://www.minds-medical.de/post/versicherungsplattformen-zukunft-oder-hype-1>, zuletzt aufgerufen am 20.09.2023

**Neininger, Meris:** Versicherer sehen sich auf digitalem Weg - Realität sieht anders aus, 21.09.2018, <https://www.versicherungsmagazin.de/rubriken/branche/versicherer-sehen-sich-auf-digitalem-weg-realitaet-sieht-anders-aus-2214950.html>, zuletzt aufgerufen am 01.08.2023

**Nicoletti, Bernardo:** Insurance 4.0 – Benefits and Challenges of Digital Transformation, 1. Auflage. Cham: Springer Nature Switzerland, 2021, ISBN 978-3-030-58425-2

**Nietz, Tobias:** Plattformökonomie in der Versicherungswirtschaft mit einem Fokus auf die Rolle von IT und Prozessen, in: Wagner, Prof. Dr. Fred (Hrsg.): Standpunkte – Beiträge renommierter Persönlichkeiten der Versicherungswirtschaft in Leipziger Seminaren. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft GmbH & Co. KG, 2022, ISSN 1615-3286, S.99 - 113

**NÜRNBERGER:** Die NÜRNBERGER Versicherung, o.J., <https://www.nuernberger.de/ueber-uns/unternehmen/die-nuernberger/>, zuletzt aufgerufen am 01.12.2023

**Ollmann, Marc:** Value Proposition Canvas: Aufbau, Beispiele und Template, HubSpot Inc. 06.12.2023, <https://blog.hubspot.de/sales/value-proposition-canvas>, zuletzt aufgerufen am 01.02.2024

**Osterwalder, Alexander (1. Autor), Pingneur, Yves (2. Autor):** Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers (Strategyzer), 1. Auflage, 20.08.2010. New York: Wiley, ISBN-13 : 9780470876411

**Osterwalder, Alexander (1. Autor) [u.a.]:** How to create products and services customers want. Get started with...Value Proposition Design. 1.Auflage. Frankfurt am Main : Campus Verlag, 2015. ISBN-13: 978-3593503318

**Otto, Thomas:** Embedded Insurance – ein neuer Trend im B2B-Bereich?, Artus Gruppe News Aktuell, 13.12.2023, <https://artus-gruppe.com/news/aktuell/embedded-insurance-ein-neuer-trend-im-b2b-bereich>, zuletzt aufgerufen am 15.12.2023

**Pyka, Dr. Sebastian (1. Autor), Stuhldreier, Dr. Uwe (2. Autor):** Digitaler Kunde im Mittelpunkt – Die Persönliche Versicherungsmaschine der HUK24, in: Hafner, Niels und Hundertmark, Sophie: Kundendialog-Management Wertstiftende Kundendialoge in Zeiten der digitalen Automation. Wiesbaden: Springer Gabler, 2024, ISBN 978-3-658-42850-1 S. 55 – 73

**Petzolt, Stefan (1. Autor), Wekwert, Zoe (2. Autor):** Value Proposition Canvas – Anleitung (INSTITUT FÜR INNOVATION UND TECHNIK , 2021), PDF e-book, <https://www.iit-berlin.de/wp-content/uploads/2021/10/Anleitung-Value-Proposition-Canvas.pdf>, zuletzt aufgerufen am 01.12.2023

**Qover SA/NV:** Wie Insurance-as-a-Service Ihr Geschäftsmodell verändern kann, 21.12.2022, <https://www.qover.com/blog/how-insurance-as-a-service-can-transform-your-business-model>, zuletzt aufgerufen am 25.12.2023



**Q\_PERIOR AG:** Studie Financial Services Trends 2025: Versicherungen wollen Plattformanbieter werden, 16.10.2020, <https://www.q-perior.com/fokusthema/studie-financial-services-trends-2025-versicherungen-wollen-plattformanbieter-werden/> zuletzt aufgerufen am 15.10.2023

**Red Hat Limited:** API-Sicherheit, 08.01.2019, <https://www.redhat.com/de/topics/security/api-security#:~:text=REST%20APIs%20nutzen%20HTTP%20und,verschl%C3%BCsselt%20werden%20und%20unver%C3%A4ndert%20bleiben,> zuletzt aufgerufen am 10.12.2023

**Reich, Michael (1. Autor) [u.a]:** Handbuch Versicherungsmarketing. 2. Auflage. Berlin: Springer-Verlag GmbH Deutschland, 2018, ISBN 978-3-662-57754

**Reinecke, Dr. Sven:** Creating value propositions. Mark Rev St. Gallen 23, 1 (2006). <https://doi.org/10.1007/BF03249113>

**Rintamäki, Timo (1. Autor), Saarijärvi, Hannu (2. Autor):** An integrative framework for managing customer value propositions, in Journal of Business Research Volume 134, September 2021, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321003593>, zuletzt aufgerufen am 01.12.2023

**Rusnjak, Andreas:** Entrepreneurial Business Modeling: Definitionen – Vorgehensmodell – Framework – Werkzeuge – Perspektiven. Wiesbaden: Springer Gabler, 2013, ISBN 978-3-658-03766-6

**Schier, Susanne (1. Autorin), Schnell, Christian (2. Autor):** Megatrend eingebettete Versicherungen: Policen werden zum Nebenbei-Produkt, im Handelsblatt, 12.07.2021, <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/versicherer/vertriebsstrategie-megatrend-eingebettete-versicherungen-policen-werden-zum-nebenbei-produkt/27395274.html>, zuletzt aufgerufen am 15.09.2023

**Schier, Susanne:** Rosenberger: „Wir wollen kein Vollsortimenter sein wie die Allianz“, Handelsblatt, 23.12.2023, <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/versicherer/nuernberger-versicherung-rosenberger-wir-wollen-kein-vollsortimenter-sein-wie-die-allianz/100001914.html>, zuletzt aufgerufen am 24.12.2023

**Schmidt-Kasperek, Uwe:** Mit Servicegebühren zu mehr Unabhängigkeit , 23.09.2021, <https://www.versicherungsmagazin.de/rubriken/branche/mit-servicegebuehren-zu-mehr-unabhaengigkeit-2938161.html>, zuletzt aufgerufen am 02.08.2023

**Schwarzbauer, Elisabeth:** Versicherungssteuer: Eine Verkehrssteuer auf Versicherungsprodukte, Finance Scout 24 Ratgeber Versicherungssteuer, 17.11.2023, <https://www.financescout24.de/wissen/ratgeber/versicherungssteuer#versicherungssteuer-weltweit>, zuletzt aufgerufen am 01.12.2023

**Smirnoff, Vera:** Skalierung der Verkäufe: Nutzung digitaler Plattformen zur Bewältigung von Herausforderungen für den Vertrieb in der Versicherungsbranche, 23.08.2023,

<https://de.easysend.io/blog/scaling-up-sales-harnessing-digital-platforms-to-overcome-distribution-challenges-in-insurance>, zuletzt aufgerufen am 08.10.2023

**Somssich, Erik:** Eine effiziente Omnichannel-Strategie für Versicherer, msg insurit, März 2019, [https://msg-insurit.com/wp-content/uploads/2023/01/msg\\_life\\_Omnichannelstrategie\\_Versicherer\\_web.pdf](https://msg-insurit.com/wp-content/uploads/2023/01/msg_life_Omnichannelstrategie_Versicherer_web.pdf), zuletzt aufgerufen am 01.12.2023

**Spät, Gustav:** Embedded Insurance – Einordnung, Use Cases, Ausblick, o.J. Berlin: Bitkom e. V. , <https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Leitfaden-Embedded-Insurance>, zuletzt aufgerufen am 22.02.2024

**Stendel, Guido:** Was ist eigentlich BiPRO? – Die Normen des Brancheninstituts für Prozessoptimierung, 29.10.2022, <https://www.demv.de/blog/technologie/bipro>, zuletzt aufgerufen am 01.08.2023

**Stendel, Guido:** WAS SIND GDV DATEN? - Der Dinosaurier der Vertragsdatenübermittlung, 22.11.2023, <https://www.demv.de/blog/technologie/gdv-daten>, zuletzt aufgerufen am 01.12.2023

**Steur, Andreas:** Schwerpunkt Business Model Innovation. Bd. 6: Digitale Plattformen erfolgreich aufbauen und steuern: Grundlagen, Vorgehen, Beispiele, Wiesbaden: Springer Gabler, 2022, ISBN 978-3-658-38201-8

**Talanx AG:** Talanx Purpose. Hannover, Talanx AG, o.J. , [https://www.talanx.com/de/talanx\\_gruppe/konzern/unsere\\_purpose](https://www.talanx.com/de/talanx_gruppe/konzern/unsere_purpose), zuletzt aufgerufen am 01.02.2024

**Tallin, Benjamin:** Plattformökonomie und die Erklärung der Zukunft der Digitalen Wertschöpfung - Navigieren in der Plattformökonomie: Chancen, Herausforderungen und zukünftige Trends, 07.08.2023, <https://morethandigital.info/plattformen-und-plattformoekonomie-erklart/>, zuletzt aufgerufen am 01.09.2023

**Tenbrieg, Dr. Jochen:** GDV-Branchennetz, in Wagner, Fred (1. Autor) [u.a.]: Gabler Versicherungslexikon. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2017, ISBN 978-3-8349-4624-9, S. 348-350

**Thomas, Konstantin:** Erfolgsrezept Abo-Modelle, Deloitte Deutschland, Juni 2022, <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/consumer-business/articles/abo-modelle-studie.html>, zuletzt aufgerufen am 02.10.2023

**Timmers, Paul:** Business Models for Electronic Markets (April 1998), PDF e-book, [https://electronicmarkets.org/fileadmin/user\\_upload/doc/Issues/Volume\\_08/Issue\\_02/V08I2\\_Business\\_Models\\_for\\_Electronic\\_Markets.pdf](https://electronicmarkets.org/fileadmin/user_upload/doc/Issues/Volume_08/Issue_02/V08I2_Business_Models_for_Electronic_Markets.pdf), zuletzt aufgerufen am 01.12.2023



**TIROLER VERSICHERUNG V.a.G:** Vision & Leibild, Innsbruck, o. J. , <https://www.tiroler-versicherung.at/Unternehmen/Firmenportrait/VISION-LEITBILD/VISION-LEITBILD>, zuletzt aufgerufen am 01.02.2024

**Toller, Andreas:** PROVISIONEN DER VERSICHERER - Was Versicherungsvermittler verdienen, WirtschaftsWoche, 20.12.2016, <https://www.wiwo.de/finanzen/vorsorge/provisionen-der-versicherer-was-versicherungsvermittler-verdienen/14990896.html>, zuletzt aufgerufen am 20.12.2023

**Torrance, Simon:** Embedded Insurance: a \$3 Trillion market opportunity, that could also help close the protection gap, 04.01.2021, <https://www.fintechfutures.com/2021/01/embedded-insurance-a-3tn-market-opportunity-that-could-also-help-close-the-protection-gap/>, zuletzt aufgerufen am 05.08.2023

**Van der Linde, Monique:** VALUE PROPOSITION CANVAS - Erstelle das perfekte Wertversprechen, 05.05.2021, <https://www.marketingbright.de/business-model-canvas/value-proposition-canvas/>, zuletzt aufgerufen am 01.12.2023

**vbw Bayern:** Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft (München, Prognos AG, November 2017), PDF e-book, <https://www.vbw-bayern.de/Redaktion/Frei-zugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Planung-und-Koordination/2017/Downloads/Digitalisierung-in-der-Versicherungswirtschaft.pdf>, zuletzt aufgerufen am 11.08.2023

**Voith von Voithenberg, Dr. Thorsten:** Diese Trends sollten Versicherer 2024 im Blick haben, Versicherungsforen Leipzig, 04.01.2024, <https://www.versicherungsforen.net/strategie-innovation/diese-trends-sollten-versicherer-2024-im-blick-haben>, zuletzt aufgerufen am 05.01.2024

**Versicherungsbote GmbH:** Zielgruppen: Die richtige Ansprache und passgenauer Schutz, 22.03.2021, <https://www.versicherungsbote.de/id/4901408/Zielgruppen-Die-richtige-Ansprache-und-passgenauer-Schutz/>, zuletzt aufgerufen am 01.12.2023

**Versicherungsbote GmbH:** Digitalisierung in der Versicherungsbranche wird zu einem Wettbewerbsvorteil, 01.02.2023, <https://www.versicherungsbote.de/id/4909224/Digitalisierung-in-der-Versicherungsbranche-wird-zu-einem-Wettbewerbsvorteil/>, zuletzt aufgerufen am 01.09.2023

**Versicherungsforen Leipzig GmbH:** Neue, hybride Geschäftsmodelle für die Agenturen, 18.07.2019, <https://www.versicherungsforen.net/vertrieb-kunde/neue-hybride-geschaeftsmodelle-fuer-die-agenturen>, zuletzt aufgerufen am 01.08.2023

**Versicherungsforen Leipzig GmbH:** Plattformen und Ökosysteme – wenn aus Konkurrenten Partner werden, 30.11.2020, <https://www.versicherungsforen.net/strategie-innovation/plattformen-und-oekosysteme-bei-versicherungen>, zuletzt aufgerufen am 01.09.2023

**Volkman, Lars Georg:** Insurtechs, Unicorns und die Platzhirsche: Hybrider Vertrieb als Erfolgsfaktor, in: Eckstein, Liebetrau, Nolte (Hrsg.) Insurance & Innovation 2022. Karlsruhe, Verlag Versicherungswirtschaft GmbH & Co. KG, 2022, S. 75-80

**Wadewitz, Danny:** Die Zukunft heißt Embedded Insurance, 09.11.2023, <https://msg-insurit.com/de/blog/rethinking-insurance/die-zukunft-heisst-embedded-insurance/>, zuletzt aufgerufen am 01.12.2023

**Wagner, Fred (1. Autor) [u.a.]:** Gabler Versicherungslexikon. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2017, ISBN 978-3-8349-4624-9

**Weigand, Christoph:** Entscheidungsorientierte Vertriebskostenrechnung. 1. Auflage. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, 1989, ISBN 978-3-8244-0036-2

**Weitemeyer, Jens:** DIGITAL & TRENDS E-Commerce in Deutschland (Statista 2022), PDFe-book, <https://de-statista-com.thi.idm.oclc.org/statistik/studie/id/6387/dokument/e-commerce-statista-dossier/>, zuletzt aufgerufen am 01.08.2023

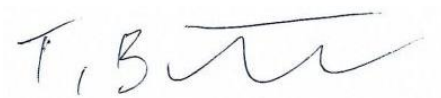
**Wirtz, Bernd W.:** Business Model Management - Design - Process – Instruments. 2.Auflage, Cham: Springer Nature Switzerland AG, 2020, ISBN 978-3-030-48016-5

**Erklärung nach § 30 Abs. 4 Nr. 7 APO THI**

**Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die Arbeit selbstständig verfasst, noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benützt sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Ingolstadt, den 27.03.2024



Torben Bein