

Die Zukunft der Europäischen Versicherungswirtschaft: Ergebnisse einer Delphi-Studie

Dr. Jan Oliver Schwarz, Jonas Keller, Dr. Heiko von der Gracht (EBS Business School),
Prof. Dr. René Rohrbeck (University Aarhus):

1 Einleitung: Die Versicherung und die Zukunft

Die Europäische Versicherungsindustrie sieht sich mit einer Reihe von fundamentalen Herausforderungen konfrontiert. Das ist natürlich zum einen die Euro-Krise und das niedrige Zinsumfeld, Regulierungsdruck etwa in Form von Solvency II oder Uni-Sex Tarifen, aber auch Entwicklungen wie die fortschreitende Digitalisierung und die hiermit verbundenen Risiken sowie Opportunitäten. Diese Veränderungen und Herausforderungen vor Augen mag die Frage danach, wie die Zukunft der Europäischen Versicherungswirtschaft aussehen könnte, ambitioniert anmuten. Allerdings gilt es insbesondere in solchen Situation den Blick für zukünftige Herausforderungen zu schärfen. Ansätze hierzu bietet die Zukunftsforschung bzw. Corporate Foresight.

Der Management-Vordenker Peter Drucker (1969) sprach bereits in der 60er-Jahren von einem „Age of Discontinuity“. Es gibt keinen Anlass zu vermuten, dass dieses Zeitalter bald zu Ende geht. Versicherungsunternehmen, wie viele andere Unternehmen auch, benötigen den Blick in die Zukunft, um beispielsweise auf neue Märkte oder Veränderungen im Konsumentenverhalten vorbereitet zu sein. Ein Versicherer sieht sich mit einem Unternehmensumfeld konfrontiert, das in der Vergangenheit als zunehmend komplex, dynamisch und vor allem ungewiss im Hinblick auf die Zukunft beschrieben worden ist.

Grundsätzlich lässt sich argumentieren, dass die Zukunft ein elementarer Teil des Geschäfts von Versicherungen ist: Ein Versicherungsprodukt dient zur Absicherung gegen zukünftige Risiken, die Zukunft ist also Teil eines jeden Versicherungsprodukts. „Das Versicherungsunternehmen setzt sich also mit dem Grundproblem auseinander, die ungewisse Gefahr der Zukunft auf einen gewissen Preis zurückzuführen“ (Cevolini, 2011).

In diesem Artikel werden wir nicht nur auf ein bestimmtes Corporate Foresight Tool, den Real-Time Delphi Ansatz, eingehen, sondern auch die Ergebnisse einer solchen Studie zur Zukunft der Europäischen Versicherungswirtschaft 2030 vorstellen und diskutieren.

2 Zukunftsforschung in Unternehmen

In der Vergangenheit sind eine Reihe von Ansätzen entwickelt worden, die Unternehmen darin unterstützen sollen, mit der Zukunft umzugehen und Veränderungen im Unternehmensumfeld frühzeitig wahrzunehmen. Zu diesen Ansätzen gehören etwa Konzepte und Tools wie Prognostik, Trendanalysen, Corporate Foresight, Competitive Intelligence, Szenario Planung, Delphi Methode, Business Wargaming oder die strategische Frühaufklärung.

Eine 2005 durchgeführte Delphi-Studie, die bereits an anderer Stelle ausführlicher veröffentlicht worden ist (Schwarz, 2006; Schwarz, 2008), ging der Frage nach, welche Zukunft die Zukunftsforschung im deutschen Management hat. Diese Untersuchung hatte zwei wesentliche Ziele: Zum einen ging es darum aufzuzeigen, welche Methoden der Zukunftsforschung in deutschen Unternehmen Verwendung finden, und zum anderen, welche Methoden für die Zukunft auch weiter Verwendung finden können. Um die Ausgangsfragen strukturiert anzugehen, wurde die Delphi-Technik gewählt, auf die im Folgenden dieses Artikels noch ausführlicher eingegangen wird.

Befragt wurden damals 49 Manager aus großen Deutschen Unternehmen. Der Abbildung 1 ist zu entnehmen, dass die strategische Frühaufklärung neben den Kreativitäts-Methoden und der Szenario-Technik am häufigsten in Unternehmen angewendet wurde. Ein Verweis darauf, dass in Unternehmen im Umgang mit der Zukunft ein Schwerpunkt auf das Auffinden von schwachen Signalen bzw. Trends gelegt wird.

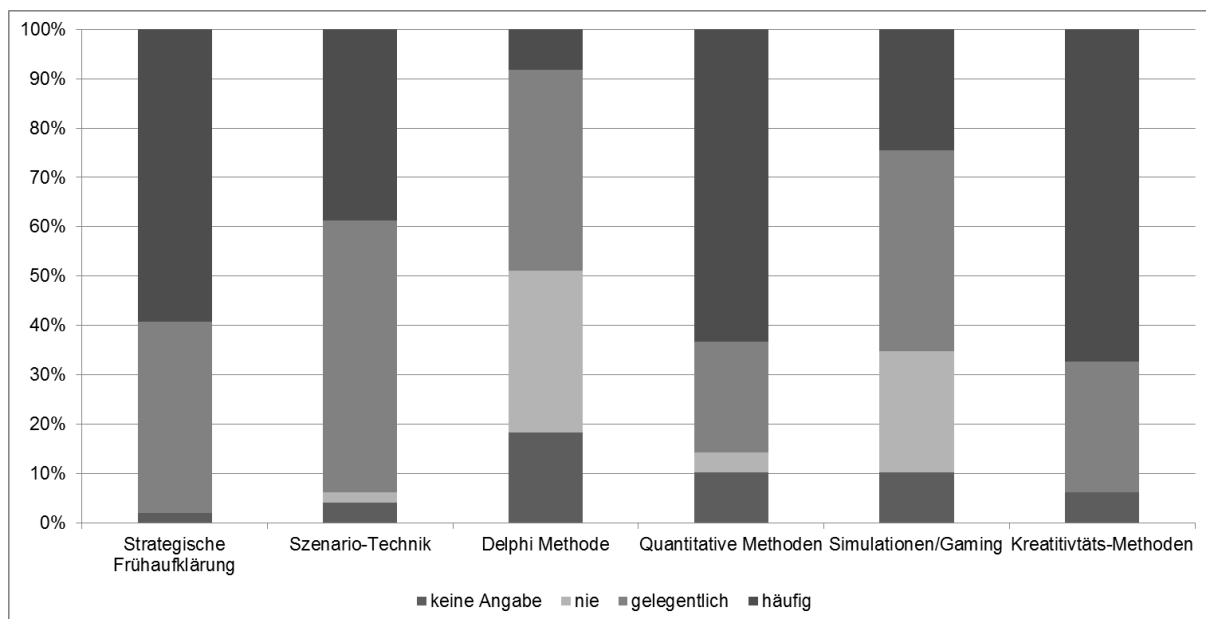


Abbildung 1: Anwendung Corporate Foresight Tools in deutschen Unternehmen

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Frage, welche Methoden in der Zukunft in Unternehmen an Bedeutung gewinnen werden. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der

strategischen Frühaufklärung (86 %) und der Szenario-Technik (83 %) am ehesten zugetraut wird, in Unternehmen in der Zukunft an Bedeutung zu gewinnen. Dies wiederum lässt sich als einen Hinweis darauf deuten, dass die Auseinandersetzung mit Trends in Unternehmen weiterhin eine hohe Bedeutung haben wird. Die Studie kam zu dem Schluss, dass der Zukunftsforschung im deutschen Management eine positive Zukunft zugeschrieben werden kann und die Akzeptanz von Zukunftsforschung allgemein steigen wird.

Eine spätere Benchmarking-Studie ging unter anderem der Frage nach, welche Methoden der Zukunftsforschung in großen Europäischen Unternehmen Anwendung finden (Rohrbeck, 2012; Rohrbeck, Mahdjour, Knab und Freese, 2009). Hier konnten die Ergebnisse von 77 Unternehmen erfasst werden. Ausgewählte Ergebnisse sind in der Abbildung 2 dargestellt. Interessant ist nicht nur, dass sich eine Vielzahl von Europäischen Unternehmen identifizieren ließen, die über eine wie auch immer geartete Corporate Foresight Funktion verfügen, sondern auch, dass sich die Nutzung der Methoden innerhalb Europas im Wesentlichen mit den Ergebnissen der Deutschen Studie deckt.

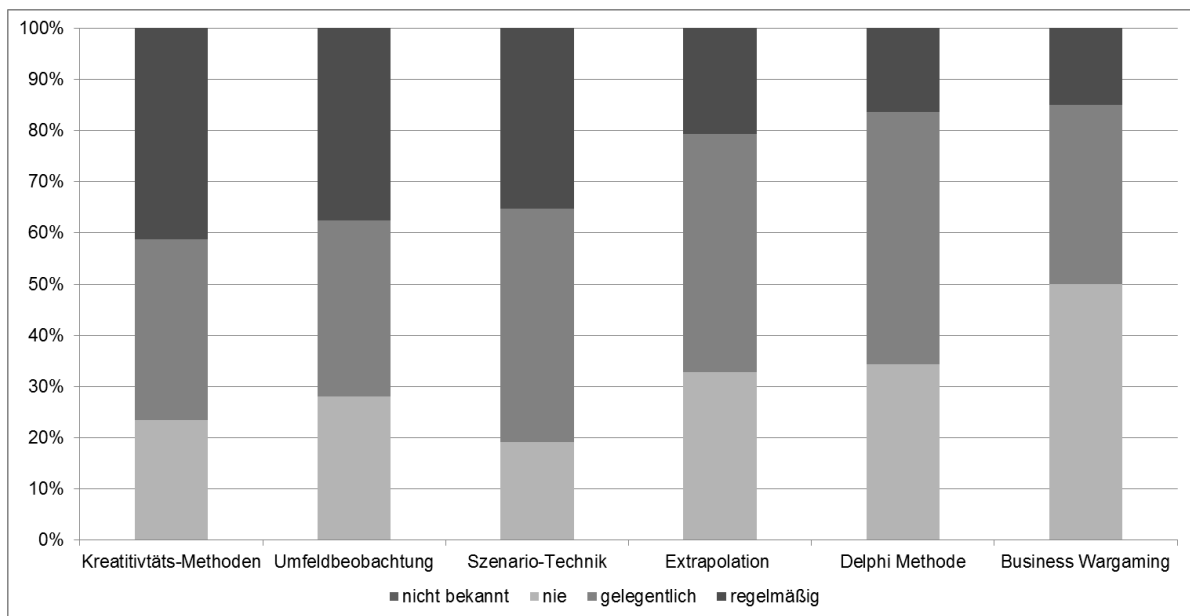


Abbildung 2: Anwendung Corporate Foresight Tools in europäischen Unternehmen

Auffällig ist, dass eine Methode, die zu den prominenten Methoden der Zukunftsforschung gezählt werden kann, in der jüngeren Vergangenheit in der Anwendung im Vergleich weniger Berücksichtigung findet: die Delphi-Technik. Während dies in der Praxis häufig mit dem hohen Aufwand verargumentiert wird, soll im folgenden auf einen Ansatz des Instituts für Zukunftsforschung und Wissensmanagements der EBS Universität für Wirtschaft und Recht eingegangen werden, der diese Barrieren in der Praxis relativiert: das so genannte Real-Time Delphi.

3 Real-Time Delphi

Die Delphi-Technik wurde in den 1950er Jahren innerhalb der US-amerikanischen RAND-Corporation entwickelt. Der militärische Zusammenhang der Forschung führte jedoch dazu, dass die Veröffentlichung der Methode erst ein Jahrzehnt später durch Dalkey et al. (1963) erfolgte. Ihre Stärken hat die Methode vor allem in Fragen mit hoher Unsicherheit und langem Zeithorizont, da mittels der Technik fundierte Expertenmeinungen iterativ und effektiv zusammen getragen werden. In diesem Bereich sind quantitative Berechnungen (Extrapolationen) wegen zu vieler unberechenbarer Einflussfaktoren bei einem langen Horizont nicht mehr sinnvoll anwendbar. Da jedoch eine relativ hohe Treffgenauigkeit in den Vorhersagen erwünscht wird, empfiehlt es sich die vielfältigen Informationen mehrerer Experten – im Sinne der „Wisdom of the Crowds“-Theorie (vgl. Surowiecki, 2004) zu aggregieren.

Im traditionellen Delphi-Verfahren werden den Teilnehmern (Zukunfts-)Thesen (d.h. Projektionen) bzw. Fragen eines bestimmten Sachgebietes vorgelegt. Diese werden von allen Teilnehmern, ggf. unter Angabe von Gründen, beurteilt. Die Meinungen werden anschließend von der durchführenden Partei aggregiert und als Feedback anonym an alle Teilnehmer zurückgespielt. Alle Teilnehmer haben nun die Möglichkeit, Ihre Einschätzungen auf Grundlage der Gruppenmeinung und Argumente neu zu überdenken und gegebenenfalls anzupassen. Dieser Prozess kann über mehrere Runden fortgesetzt werden bis keine Anpassungen mehr vorgenommen werden. Die Methode beruht dabei auf drei Annahmen (vgl. Rowe et al., 2001). Erstens wird vorausgesetzt, dass Gruppen in der Regel bessere Beurteilungen abgeben als Individuen (gemäß dem Schwarmintelligenzprinzip). Zweitens sollten dabei die Ergebnisse von Expertengruppen akkurater sein als diejenigen von Laiengruppen. Und drittens wird davon ausgegangen, dass die kontrollierte Rückführung der Gruppenmeinung zu einem Konvergenzprozess (d.h. Einigungsprozess mit abnehmender Streuung der Meinungen) unter den teilnehmenden Experten führt, der in Gruppenkonsens resultieren kann. Die Anonymität des Verfahrens stellt dabei sicher, dass negative Gruppeneffekte, wie Meinungsvorherrschaften einzelner Teilnehmer, Mitläufer- oder Halo-Effekt nicht auftreten.

Gegenüber der traditionell per Post oder Email durchgeführten Methode (Paper & Pencil Methode), weisen moderne Echtzeit-Delphi-Verfahren, wie das von T. J. Gordon und A. Pease (2006) des Millennium Projects oder das von der EBS eingesetzte Tool etliche Vorteile auf, welche eine Anwendung auch in Unternehmen besser durchführbar machen. Statt mitunter wochenlang auf das Feedback warten zu müssen, bekommen die auf einer Web-Plattform teilnehmenden Experten in Form von Durchschnitts- und Abweichungswerten unverzüglich Rückmeldung zur aggregierten Gruppenmeinung. Zudem haben sie direkt die Möglichkeit, Kommentare zu den Thesen einzutragen sowie diejenigen anderer Teilnehmer anonymisiert zu lesen. Die schnelle Kommunikation verkürzt das Verfahren und reduziert die

Abbruchrate unter den Teilnehmern. Es kann flexibler auf die Verfügbarkeit von Experten eingegangen werden und es besteht die Möglichkeit ohne großen Mehraufwand eine höhere Anzahl an Teilnehmer einzubinden. Zudem werden organisatorische Arbeiten erheblich vereinfacht und ein kontinuierliches Verfolgen der Ergebnisse ermöglicht, ohne dass Einschränkungen bei der Ergebnisqualität zu beklagen sind (Gnatzy et al., 2011).

Das vorliegende Echtzeit-Delphi wurde unter 30 europäischen Experten der Versicherungswirtschaft durchgeführt. Diese wurden mit 15 Thesen (siehe Abb. 3) zur europäischen Versicherungswirtschaft im Jahr 2030 konfrontiert. Die Thesen wurden nach der erwarteten Eintrittswahrscheinlichkeit in Prozent und nach dem Einfluss auf die Versicherungsindustrie sowie nach der Wünschbarkeit des Eintritts jeweils auf einer Likert-Skala von 1-5 bewertet. Neben den jeweiligen Mittelwerten wurden die Interquartilsabstände der Einschätzungen sowie der Konvergenz der Einschätzungen ermittelt. Die zur Erläuterung der Einschätzungen abgegebenen Argumente wurden den Teilnehmern angezeigt und nach Aggregation und Kodierung inhaltlich ausgewertet. Diese Auswertung diente neben den quantitativen Ergebnissen als Grundlage für die Darlegungen in Kapitel 4.

Die Thesen wurden nach einem Desk Research in Publikationen zur (Europäischen) Versicherungswirtschaft (z. B. Cachelin & Maas, 2010; Maas & Cachelin, 2010) sowie in Konsultation mit Industrieexperten erstellt. Die Rekrutierung der Experten erfolgte in Verbänden, Unternehmen und Beratungen der Versicherungswirtschaft.

4 Ergebnisse der Studie

Szenario für das Jahr 2030: Der Versicherungskunde ist ausschließlich im Netz unterwegs. Virtuelle Berater ermöglichen ihm den glasklaren Vergleich zwischen verschiedenen Anbietern. Auf einfachste Art und Weise kann er sich ausrechnen, was die Police kostet, unter welchen Bedingungen eine Auszahlung erfolgt und wie hoch die Auszahlung ist. Diese Situation ist den befragten Delphi-Experten folgend vor allem zwei Entwicklungen geschuldet. Zum einen wird damit gerechnet, dass der Gesetzgeber in Europa die Regulierung der Versicherungsindustrie weiter vorantreiben wird. Zwar ist diese Entwicklung unter den Experten nicht erwünscht (Wünschbarkeitswert unter 3, siehe detaillierte Ergebnisse in Abbildung 4), dennoch wird von vielen Teilnehmern auf den verbesserten Verbraucherschutz und die damit verbundenen höhere Vergleichbarkeit der Angebote hingewiesen. Gleichzeitig ist aber auch davon auszugehen, dass technische Entwicklungen und daraus folgende Änderungen im Kundenverhalten zu diesem Szenario beitragen werden. Die technische Affinität der Bevölkerung wird bis 2030 weiter zugenommen haben und somit auch die Fähigkeit, die Vorteile der Informations- und Vergleichsmöglichkeiten in Anspruch zu nehmen. Die damit in Verbindung stehende höhere Bereitschaft, den Versicherer zu wechseln, könnte zudem durch deutlich vereinfachte Verfahren befeuert werden.

Es ist zu erwarten, dass der Vertrieb von Policen an Kunden 2030 vollständig digital ablaufen wird. Für den Wechsel des Versicherers werden demnach lediglich einige Mausklicks notwendig sein – im Gegensatz zur Interaktion mit einem Makler oder mindestens der postalischen Versendung von Dokumenten heutzutage. Gleichzeitig erscheint es ebenfalls wahrscheinlich, dass auch der Schadensfall zunehmend automatisch und digital abgewickelt wird – mit positiven Folgen für Kunden und Versicherer. Für Kunden steigen die Transparenz und Auszahlungsgeschwindigkeit, zudem sinkt die Gefahr der (wahrgenommenen) Willkür. Dies trifft zumindest zu, wenn die Automatismen nach klar festgelegten und offen gelegten Kriterien arbeiten. Für Versicherer ergeben sich Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen, da die meisten Schadensregulierungen mit wesentlich weniger Aufwand verbunden sein werden. Zudem sollten moderne Technologien und die digitale Spur der Versicherungsnehmer die Wahrscheinlichkeit von Versicherungsbetrug mindern – auch wenn sich dieser natürlich nicht gänzlich ausschließen lässt. Somit wird erwartet, dass sich die in Grenz- und Streitfällen eingesetzten Personalressourcen reduzieren werden.

#	Zukunftsthese	EW	E	W	IQR
1	2030: Die Unsicherheit (d.h. die Komplexität und Dynamik) in der Branche haben zugenommen.	73,5	3,97	2,40	12,5
2	2030: Die Regeln und Vorschriften für die Branche sind strenger geworden.	79,3	4,10	2,87	20
3	2030: Die Wertschöpfungskette der Branche hat sich fundamental verändert.	58,5	3,73	3,03	50
4	2030: Die generelle Attraktivität der Branche hat sich erhöht.	46,3	3,83	3,73	32,5
5	2030: Radikale Innovationen haben zu grundlegenden Veränderungen in der Branche geführt.	53,3	3,83	3,17	50
6	2030: Das Wettbewerbsumfeld der Versicherungsindustrie wurde durch Konsolidierungen stark verändert.	65,8	3,73	3,13	27,5
7	2030: Traditionelle Schadensverfahren wurden durch automatisierte Verfahren ersetzt.	66,6	3,50	3,33	25
8	2030: Verglichen mit 2012 sind Schaden und Kosten aus militärischen Konflikten zu einem wichtigen Faktor im Produktdesign des Versicherungswesen geworden.	38,3	3,37	1,80	30
9	2030: Kunden informieren sich umfangreicher und sind eher bereit den Versicherer zu wechseln.	74,9	4,13	3,27	27,5
10	2030: Digitaler Vertrieb (inkl. Vertragsunterzeichnung) und digitaler Kundenservice sind zur Norm im Versicherungsgewerbe geworden.	75,4	3,80	3,77	20
11	2030: Versicherungsunternehmen sind in der Lage Betrug durch den Einsatz intelligenter Technologien zu reduzieren.	60,1	3,30	4,20	30
12	2030: Mit dem Klimawandel in Zusammenhang stehende Schäden und Kosten haben Versicherungsprämien deutlich nach oben getrieben.	67	3,77	2,20	28
13	2030: Der demographische Wandel hat Versicherungsunternehmen gezwungen, ihre Produkte grundsätzlich zu ändern.	68,4	3,97	3,00	20
14	2030: Die europäische Harmonisierung (vgl. Solvency II) hat die Wettbewerbsposition europäischer Versicherer stark beeinträchtigt.	40,9	3,80	2,03	25
15	2030: Qualifizierte Angestellte zu gewinnen und zu halten ist für Versicherungsunternehmen zu einer Herausforderung und zu einem Erfolgsfaktor geworden.	62,4	3,73	2,33	30

EW = Eintrittswahrscheinlichkeit (0-100%), E = Einfluss (5=sehr hoch), W = Wünschbarkeit (5= sehr hoch), IQR = Interquartilsabstand (<=25 bedeutet Gruppenkonsens)

Abbildung 3: Delphi-Thesen und -Ergebnisse.

Die Delphi-Befragung liefert somit ein wahrscheinliches Szenario, in dem verstärkte technische Innovation, eine Regulierung der Versicherungsunternehmen und eine stärkere Kundenorientierung bzw. eine höhere Kundenmacht Hand in Hand gehen. Neben Transparenz und Vergleichbarkeit, wird – wie ja bereits jetzt an den Solvency II Regelungen zu sehen – die Regulierung jedoch im Bereich des Risikomanagements und der Solvabilitätsvorschriften zunehmen. Dies wird von den Delphi-Teilnehmern zwar als weniger wünschenswert für die europäische Versicherungswirtschaft angesehen. Es wird jedoch höchstens eingeschränkt als Nachteil im globalen Wettbewerb gesehen. Eher wird erwartet, dass sich in den anderen Regionen der Welt die Vorschriften in die gleiche Richtung entwickeln und dass somit die europäischen Regelungen als Vorbild dienen werden. EU-intern wird hingegen mit deutlichen Folgen weiterer Regulierungen gerechnet. Strikte Vorschriften und hohe Anforderungen könnten zu Konsolidierung in der Branche beitragen. Es ist somit ein Szenario denkbar, in dem die Regulierung der Versicherungsindustrie zu einer Verknappung der Möglichkeiten für die Kunden führt.

Die erarbeiteten Zukunftsbilder zeigen das Spannungsfeld auf, in dem sich die Versicherungsbranche in den kommenden Jahren bewegen wird. Dem Konsolidierungs- und Kostendruck sowie der Notwendigkeit in Technologie zu investieren stehen hohe Erwartungen der Kunden gegenüber. Beide Seiten werden dabei durch Entwicklungen in der Regulierung beeinflusst. Während Bestrebungen, Verbraucherschutz und Transparenz zu schaffen, eine flexible und moderne Industrie vorantreiben, könnten Solvabilitätsvorschriften eher zu einer noch stärker von Großunternehmen dominierten Branche führen. Es zeigt sich also, dass das wirtschaftliche – eine anhaltende wirtschaftliche Unsicherheit würde die Prioritäten weiter Richtung Solvabilität verschieben – sowie das politische Umfeld in Europa großen Einfluss auf die weitere Entwicklung der Branche haben werden. Insgesamt ist auf Grund der Entwicklungen mit größerer Unsicherheit im Branchenumfeld zu rechnen. Die Experten rechnen vor diesem Hintergrund auch nicht mit einer steigenden Attraktivität der Versicherungsindustrie, vor allem hinsichtlich potenzieller Investoren. Gemeinsam mit der sich aus Unsicherheit, Technologisierung und steigenden Kundenanforderungen ergebenden Komplexität stellt die abnehmende Attraktivität zudem eine Herausforderung bei der Rekrutierung qualifizierter Fachkräfte dar. Hier werden attraktive Jobprofile mit interessanten Tätigkeiten benötigt, um junge Talente in die Branche zu locken.

Dennoch ist nicht damit zu rechnen, dass sich das grundlegende Geschäftsmodell der Versicherungswirtschaft fundamental verändern wird. Zwar werden, wie oben geschildert, Automatisierung und Digitalisierung zu erheblichen Änderungen im Versicherer-Kunden-Verhältnis führen. Auch wird der Druck auf den klassischen Vertrieb die Wertschöpfungskette der Industrie mit hoher Wahrscheinlichkeit ändern. Dass These 3 dennoch einen relativ geringen Wert bei der Eintrittswahrscheinlichkeit aufweist, liegt an der Erwartung, dass das grundlegende Versicherungsmodell keinen größeren Diskontinuitäten

unterliegen wird, sondern weiterhin den gleichen Prinzipien gehorcht. Versicherer werden mit dem „Gesetz der großen Zahlen“ arbeiten und die erwartete Auszahlung einer Police muss auch in Zukunft noch in etwa den erwarteten Einnahmen entsprechen. Dies zeigt sich insbesondere durch die Tatsache, dass nicht mit der stärkeren Einberechnung von Wildcards wie Schäden aus Terroranschlägen oder militärischen Handlungen in das Produktdesign der Versicherer gerechnet werden kann – derartig unvorhersehbare Ereignisse punktuell und präzise zu versichern wird auch weiterhin als unmöglich eingeschätzt. Andere Entwicklungen hingegen, beispielsweise höhere Kosten durch die Folgen des Klimawandels oder eine veränderte Kundenstruktur durch eine gealterte Gesellschaft, werden sicherlich zu Veränderungen im Produktdesign führen. Dies sind jedoch inkrementelle Entwicklungen, die nicht als fundamentale Veränderungen gelten werden. Somit sind höchstens sukzessive Preis- oder Produkthanpassungen notwendig.

5 Zusammenfassung

Als langfristig ausgelegte Industrie, deren Verträge häufig über Jahrzehnte laufen und in der Zukunft liegenden Risiken abdecken, ist ein sehr gutes Verständnis zukünftiger Entwicklungen grundlegend für die Versicherungswirtschaft. Dabei ist es nicht immer notwendig, alle Entwicklungen bis ins Detail zu antizipieren, sondern komplexe Kausalitäten und grundlegende Trends zu erkennen und zu verstehen. Foresight im Allgemeinen und die Delphi-Technik im Besonderen können hierzu methodisch erfolgreich beitragen. Im vorliegenden Artikel wurde eine unternehmensfreundliche Echtzeit-Delphi-Methodik benutzt, um zukünftige Entwicklungen der Branche selbst zu erarbeiten. Es ist zu erwarten, dass die Industrie bis 2030 keine fundamentalen Veränderungen erfahren wird, technische Abwicklung, Vertrieb, Wettbewerb und Regulierung aber schnelle Entwicklungen und große Unsicherheiten treiben werden. Insbesondere der Regulierung wird eine Schlüsselrolle zukommen: Wird sie eine Konsolidierung des Marktes und damit abnehmenden Wettbewerb begünstigen? Oder werden Transparenz und Verbraucherschutz stärker betont und damit eine kundenfreundliche Technisierung der Branche unterstützt? Alle Stakeholder der Industrie sollten gemeinsam daran arbeiten, die Zukunft der Versicherungsindustrie zu gestalten.

6 Literatur

- Cachelin, J. I. L. & Maas, P. 2010. *2050 Megatrends: Wie wir die Zukunft denken*. St. Gallen: Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen.
- Cevolini, A. 2011. Finanz und Rückversicherung: Zu einer kybernetischen Theorie des Versicherungswesens. *Münchener Kolloquium*, 30. November 2011.
- Dalkey, N. & Helmer, O. 1963. An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts. *Management Science*, 9(3): 458-467.
- Drucker, P. F. 1969. *The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society*. London: Heinemann.
- Gnatzy, T.; Warth, J.; von der Gracht, H. & Darkow, I.L. 2011. Validating an innovative real-time Delphi approach - A methodological comparison between real-time and conventional Delphi studies. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(9): 1681-1694.
- Gordon, T. & Pease, A. 2006. RT Delphi: an efficient, "round-less" almost real time Delphi method. *Technological Forecasting & Social Change*, 73(4): 321-333.
- Maas, P. & Cachelin, J. I. L. 2010. *Die Auswirkungen des gesellschaftlichen Wandels auf die Schaden- und Unfallversicherung: Trendstudie unter besonderer Berücksichtigung des demographischen Wandels*. Berlin: GDV.
- Rohrbeck, R. 2010. *Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm*. Heidelberg: Physica-Verlag, Springer.
- Rohrbeck, R., Mahdjour, S., Knab, S., & Freese, T. 2009. *Benchmarking Report: Strategic Foresight in Multinational Companies*. Berlin: European Corporate Foresight Group, <http://ssrn.com/abstract=1470050>.
- Rowe, G. & Wright, G. (Hrsg.) 2001. *Expert Opinion in Forecasting: The Role of the Delphi Technique*. Boston, MA: Kluwer.
- Schwarz, J. O. 2006. *The future of futures studies: a Delphi study with a German perspective*. Aachen: Shaker.
- Schwarz, J. O. 2008. Assessing the future of futures studies in management. *Futures*, 40(3): 237-246.
- Surowiecki, J. 2004. *The Wisdom of the Crowds: Why the Many are Smarter than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economics, Societies and Nations*. New York, NY: Doubleday.