ECONSTOR
*Make Your Publications Visible.*

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Müller, Hans-Erich

**Article**

# Strategie bei Ungewissheit: Ein integrierter Ansatz

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**
Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Müller, Hans-Erich (2021) : Strategie bei Ungewissheit: Ein integrierter Ansatz, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 38, Iss. 4, pp. 58-63

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/276153

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

WWW.ECONSTOR.EU

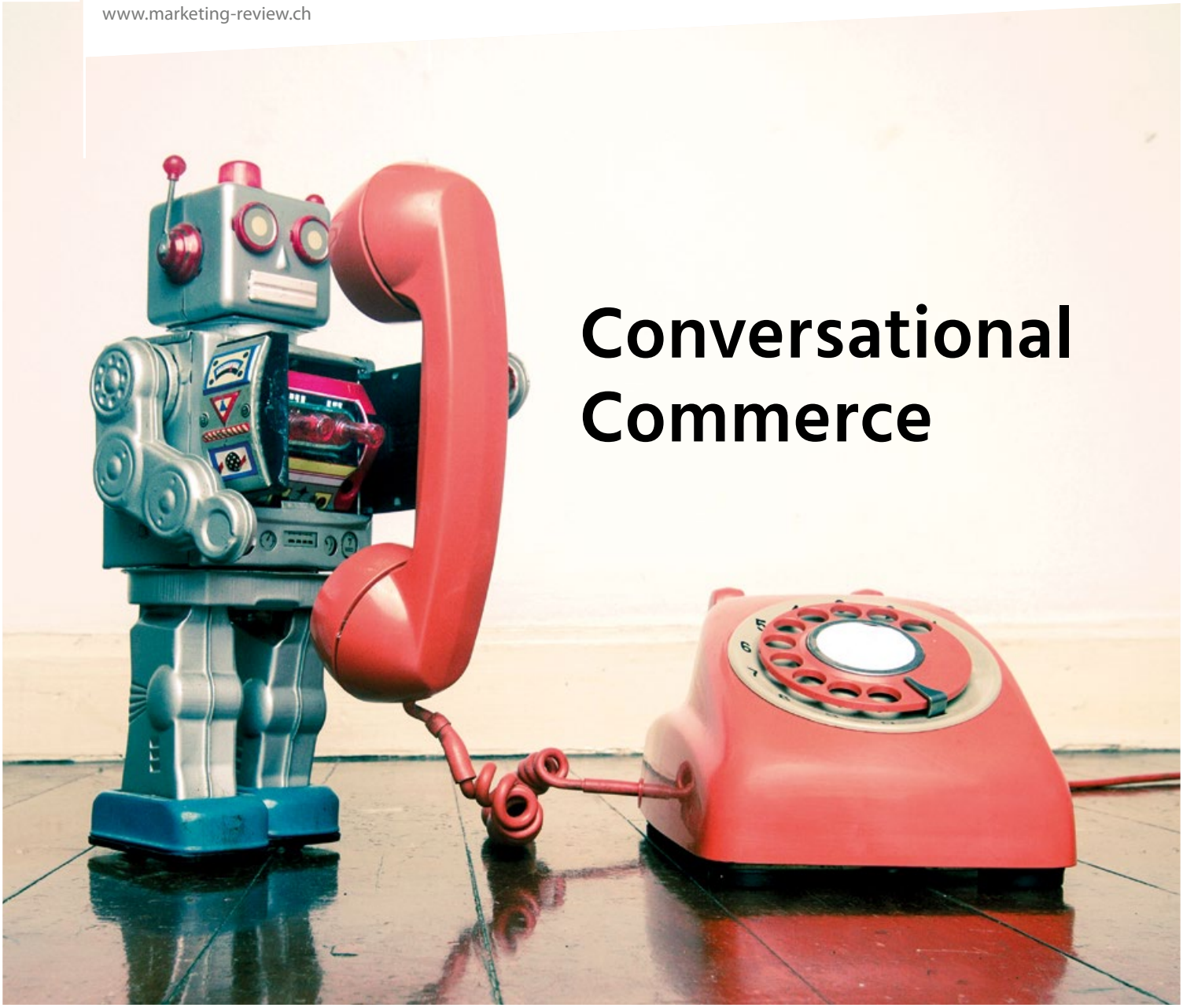
Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Marketingzeitschrift für Theorie & Praxis

# Marketing Review St. Gallen

**4 | 2021**
**SCHWERPUNKT** A Strategy Framework for the Design of Conversational AI • Digitale Empathie von Conversational Interfaces • Power Attributions of Conversational Agents Based on Vocal Features • The Emerging Business of Online Lead Generation **SPEKTRUM** Smart Services and Customer Expectations in the Automotive Sector • A Motivational Framework for Gamification • Integrierte Unternehmensführung als Perspektive bei Ungewissheit

www.marketing-review.ch



## Conversational Commerce

Universität St.Gallen

*"From insight to impact"*

# Strategie bei Ungewissheit: Ein integrierter Ansatz

Ungewissheit begleitet nicht erst die Corona-Pandemie, sondern auch die digitale Transformation und den Klimawandel. Perspektiven bietet das Konzept der Integrierten Unternehmensführung: Zur Agilität gehören nicht nur Dynamik, sondern auch Stabilität. Traditionelle, agile und hybride Vorgehensweisen schließen sich nicht aus.

**Prof. Dr. Hans-Erich Müller**

**Prof. Dr. Hans-Erich Müller**
Professor für Unternehmensführung, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
**hem@hemueller.de**

Ist Ungewissheit die neue Normalität? Das Corona-Virus hat eine weltweite humanitäre und wirtschaftliche Krise hervorgebracht, die in diesem Ausmass nicht vorhergesehen wurde. Ungewissheit besteht auch darin, ob und wie der nächste Normalzustand wieder erreicht werden kann. Die Beschleunigung der digitalen Transformation ist die naheliegende Folge. Diese hatte bereits zuvor einen Hype um agiles Marketing und Management als Antwort auf mehr Unsicherheit ausgelöst. Zwar mögen überzogene Erwartungen eine Form sein, in der sich Neues durchsetzt, aber inzwischen dürfte die Sicht klarer sein. Sowohl die traditionelle Planung als auch agile Vorgehensweisen haben ihre Berechtigung, es kommt auf den Kontext an, in denen sie wirksam sind.

Strategische Planung wird durch mehr Unsicherheit und die Verbreitung agiler Methoden nicht obsolet, im Gegenteil: „Eine intelligente Synthese aus strategischer und agiler Unternehmens- und Marketingplanung ist anzustreben." (Meffert et al., 2019, S. 302) Als Beitrag zu diesem Programm werden im Folgenden zunächst einige agile Denkweisen und Methoden umrissen. Dabei zeigt sich, dass Effectuation im Gegensatz zur kausalen Handlungslogik nur *ein* Ansatz für Marketing unter Unsicherheit ist. Ähnlich, aber weiterführender sind die Strategieperspektiven „rationale Planung versus schrittweise Entstehung". Für die Entscheidungspraxis unter Unsicherheit ist das Cynefin-Framework nützlich. Das zeigt sich auch beim Projektmanagement. Hybrides Projektmanagement und eine Verständigung darüber, dass zur agilen Organisation nicht nur Dynamik, sondern auch Stabilität gehören, eröffnen Perspektiven.

„Marketing war noch niemals so komplex", meinen Rodríguez-Vilá et al. (2020, S. 106) und empfehlen einen Check-up mit 72 aktuellen Marketinginstrumenten und -fähigkeiten. Zuvor sollte jedoch die Strategie bei Ungewissheit im Fokus stehen, um herkömmliche Denk- und Vorgehensweisen grundlegend zu überprüfen.

## Agile Methoden: Möglichkeiten und Grenzen

Agile Denkweisen und Managementmethoden, die im Kontext der digitalen Transformation populär geworden sind, setzen im Gegensatz zum herkömmlichen Planungsdenken mehr auf experimentelle, iterative und intuitive Vorgehensweisen. Dazu gehören u.a.:

- Effectuation bedeutet auf der Grundlage der eigenen Mittel zu handeln, das Risiko gering zu halten und Umstände und Zufälle bei leistbarem Verlust geschickt auszunutzen. So wie man beispielsweise ein Gericht nicht nur geplant nach dem Kochbuch, sondern intuitiv danach kreieren kann, was der Kühlschrank hergibt.
- Scrum entstand in der Softwareentwicklung: Menschen vor Prozessen und Werkzeugen, auf Wandel antworten, anstatt einem Plan zu folgen, funktionierende Prototypen, anstatt exzessiver Dokumentation und schließlich Zusammenarbeit mit dem Kunden vor rigiden Verträgen.
- Beim Lean Start-up tritt man direkt mit den potenziellen Kunden in Kontakt, erstellt minimalistische Prototypen und entwickelt so Schritt für Schritt ein marktfähiges Endprodukt („Fail fast, fail cheap").
- Design-Thinking wendet Methoden von Produkt-Designern und Architekten im breiteren Kontext der Wirtschaft und Gesellschaft an, beispielsweise zur Geschäftsmodell-Innovation.

Allerdings kommt es auf die Bedingungen an, unter denen agile Methoden geeignet sind. Iterative Zyklen machen keinen Sinn, wenn beispielsweise Tests vorab nicht möglich und Fehler katastrophal sind (Rigby et al., 2016). In der physischen Produktion, bei der Entwicklung einer neuen Maschine, eines neuen Lebensmittels oder neuen Polymers lassen sich schnelle Feedback-Schleifen und Sprints nicht so gut anwenden (Cooper, 2014). Es ist ähnlich wie bei der interaktiven Wertschöpfung, bei Crowdsourcing oder Open Innovation, bei der es u.a. auf die Zerlegbarkeit der Teilaufgaben (Granularität und Modularität) ankommt (Reichwald & Piller, 2009). Spannungen, die sich aus der Koexistenz von planerischen und agilen Methoden ergeben (Laux & Kranz, 2019) lassen sich leichter lösen, wenn deren Wirksamkeit im jeweiligen Kontext geklärt wird.

Von diesen Einschränkungen abgesehen, können agile Methoden bei Ungewissheit ihre Stärken ausspielen. Die dominierende Perspektive ist hier die der schrittweisen Entstehung und nicht die der vorausschauenden Planung für neue Produkte, Dienstleistungen, Märkte, Geschäftsmodelle und Verfahren. Das ist das Feld der Entrepreneurship-Forschung, aus der der bereits genannte Effectuation-Ansatz stammt. Im Gegensatz zur traditionellen, kausalen Managementlogik „Ziele festlegen, planen, umsetzen", versucht dieser nicht die Zukunft durch Analysen und Prognosen vorherzusagen, sondern steuernd zu beeinflussen. Bestätigt wurde dies in einer Studie zu „Marketing Under Uncertainty": Erfahrene Entrepreneure „are skeptical of market research" und ersetzen dieses durch „cocreational or partnership strategies" mit Stakeholdern, wozu auch die Kunden gehören (Read et al., 2009, S. 14f.). Auf der anderen Seite hatte die Vergleichsgruppe in der Studie, Manager in etablierten Unternehmen, mit traditionellem Market-Research keine Probleme. Entrepreneurial Marketing (Effectuation) kann deshalb im Gegensatz zum traditionellen Marketing (Causation) als Marketing unter Unsicherheit, auch im etablierten Unternehmen, verstanden werden (Mauer & Grichnik, 2011). Was als wirksam angesehen wird, hängt vom Kontext ab. Ähnlich, aber allgemeiner zeigt sich dies bei den Themen Strategie und Organisation.

## Strategie: Planung versus schrittweise Entstehung

Komplexität und Dynamik des Wandels und damit die Unsicherheit nehmen zu, aber spielen Intention und Planung dadurch keine Rolle mehr? Eine Lösung bietet das Konzept der Integrierten Unternehmensführung. Bereits seit Jahrzehnten wird die Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels im Management festgestellt. Knut Bleicher, Mitbegründer des St. Galler Modells, hat dazu das „Konzept Integriertes Management" entwickelt (Bleicher & Abegglen, 2017). Henry Mintzberg (1975) hatte ermittelt, dass das tatsächliche Verhalten von Managern mit den ihnen zugeschriebenen Soll-Aufgaben der Planungsschule kaum übereinstimmt. Strategiebildung ist ein komplexer, sozialer Prozess und das „Zuerst Denken" der kausalen Logik nicht die ganze Wahrheit. Strategien entstehen auch schrittweise ungeplant durch ein „Zuerst Sehen", durch Ideen und ein „Zuerst Handeln" durch Erfahrungen. Strategisches Lernen beruht also sowohl auf absichtsvollem, planmäßigem Denken und Handeln als auch auf einem unbewussten Prozess. Auch Daniel Kahneman (2011) argumentiert, dass Menschen sich selbst als rationale Wesen sehen, tatsächlich aber oft vom schnellen, intuitiven und nahezu unkontrollierten Denken und Entscheiden beherrscht werden. Beide Perspektiven sind relevant. Man muss wissen, wo man der Intuition trauen kann und wo nicht und wie man die Vorteile des langsamen, überlegten Denkens nutzen kann.

Die strategische Spannung bei der Strategiebildung besteht also zwischen Intention und Emergenz; die entsprechenden Perspektiven sind Planung versus schrittweise Entstehung. Spannungen dieser Art sind typisch für die Strategielehre, sie werden auch als strategische Paradoxien bezeichnet (De Wit, 2020; Müller & Wrobel, 2021). In *The Opposable Mind* spielt Martin (2007), bis heute in der Thinkers50-Rangliste auf den ersten Plätzen, auf den gegenüberstehenden Daumen an. Menschen und die meisten Primaten nutzen diesen, um eine Spannung gegenüber den Fingern zu erzeugen, um Objekte greifen und manipulieren zu können. Ähnlich können Spannungen zwischen Ideen genutzt werden, um neue Antworten für schwierige Probleme zu entwickeln. Traditionell werden die Vor- und Nachteile der vermuteten Alternativen geprüft, um dann alle bis auf eine zu verwerfen. Wirklich erfolgreiche Führungspersönlichkeiten träfen dagegen keine Entweder-oder-Entscheidungen, sondern führen integrativ. Sie suchen nach Faktoren, die nicht offenkundig sind, betrachten vielfältige Ursache-Wirkungs-Beziehungen, behalten das Ganze im Auge und sind in der Lage, kreative Lösungen für Spannungen zwischen entgegengesetzten Ideen zu finden. Integratives Denken ist nach Martin die Fähigkeit, zwei diametral entgegengesetzte Ideen im Kopf zu behalten, um dann eine Synthese zu entwickeln, die beiden Ideen überlegen ist. Integrierte Führung ist mehr als nur ein weiterer Führungsstil.

> Zur wirksamen Führung gehören multiple Ansätze, die zum jeweiligen Kontext des Systems passen.

## Entscheidungen unter Ungewissheit

In einem dynamischen und komplexen Umfeld kann der traditionelle strategische Planungsprozess geradezu gefährlich sein, wenn die Unsicherheit unterschätzt wird. Die Gefahr liegt darin, dass entweder unter dem Druck, die geplante Wertsteigerung zu berechnen, die Unsicherheit über die Zukunft unter den Teppich gekehrt wird, oder aber, dass Chancen, die ein

höherer Grad an Unsicherheit bietet, übersehen werden. In Anlehnung an die klassische Abgrenzung von Knight (1921) zwischen known, unknown und unknowable hat Courtney (2003) ein Bezugssystem entwickelt, in dem Ungewissheit der Bereich der Unsicherheit ist, in dem Wahrscheinlichkeiten nicht mehr berechenbar sind. In einem komplexen und chaotischen Kontext des Systems sind die Ursache-Wirkungs-Beziehungen instabil. Im Extremfall sind die möglichen zukünftigen Ergebnisse unbekannt und unerkennbar – so wie ein schwarzer Schwan nicht vorherzusehen war, bevor Australien entdeckt wurde. Beispiele dafür sind ein tiefgreifender technologischer Fortschritt, ökonomische, soziale und pandemische Krisen und sich gerade erst bildende Märkte. Neuartige Risiken erfordern ein zentrales Krisenreaktionsteam, agile Methoden oder die Krisenreaktion vor Ort (Kaplan et al. 2021).

Zur wirksamen Führung gehören daher multiple Ansätze, die zum jeweiligen Kontext des Systems passen. Ein Beitrag dazu ist das Cynefin-Framework von Snowden und Boone (2007), das auch für Marketingentscheidungen richtungsweisend ist (vgl. Abb. 1). Bei einem einfachen Zusammenhang ist eine beste Praxis verfügbar. Komplizierte Zusammenhänge sind das Gebiet der Experten; ein Ferrari ist zwar kompliziert, kann aber von einem geschickten Mechatroniker repariert werden. Anders ist das in einem komplexen Kontext, der Domäne der Emergenz, wie im brasilianischen Regenwald. Hier entsteht die Praxis agil durch Ausprobieren, Erkennen und Reagieren. In einem chaotischen Umfeld schließlich kommt es darauf an, schnell zu handeln, in der Hoffnung, dass es eine Lösung gibt. Nicht zu vergessen ist das fünfte Disorder-Kontext, bei dem unklar ist, bei dem die Zuordnung unklar ist und verschiedene Perspektiven um Aufmerksamkeit drängeln. Kontextübergreifende Führung erfordert Offenheit für den Wandel auch auf individueller Ebene: „Kompetente Führungskräfte wissen nicht nur jederzeit den Kontext zu identifizieren, in dem sie tätig sind, sie können auch ihr Verhalten entsprechend abstimmen." (Ebd., S. 75).

## Abb. 1: Das Cynefin-Framework für Entscheidungen

*) Nicht zugeordnet. Quelle: nach Snowden/Boone 2007, S. 72.

### Organisation: Projekte und Teams

Bei disruptivem Wandel, wie den Auswirkungen der digitalen Transformation, des Klimawandels und der Corona-Pandemie, steigen die Komplexität und Dynamik und damit die


## Zusammenfassung

Digitalisierung, Klimawandel und Corona-Pandemie: Mit der Komplexität und Dynamik des Wandels wächst die Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung. Für Marketing bei Ungewissheit bieten agile Methoden einen Lösungsansatz. Strategien der schrittweisen Entstehung gewinnen an Bedeutung, lösen Planung und Marktforschung aber nicht ab. Das Beispiel Projektmanagement lehrt: Ein situativ angepasster Mix zwischen traditionellen, agilen und hybriden Vorgehensweisen ist erfolgversprechend. Eine Kombination aus Planung und adaptivem Lernen ist ein Weg.

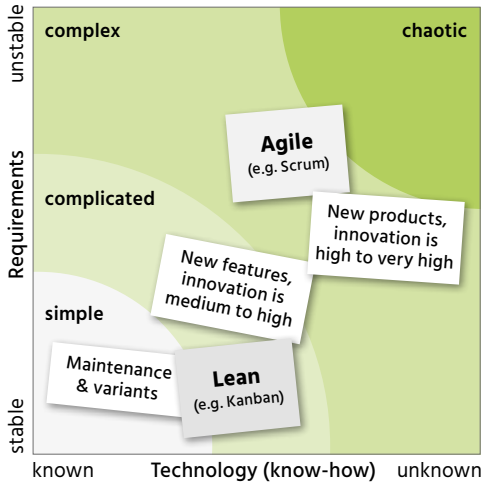

## Kernthesen

1. Agiles Marketing bieten einen Lösungsansatz für kreative Entscheidungen bei Ungewissheit.
2. Die Stärken der traditionellen strategischen Marketingplanung bestehen bei geringerer Unsicherheit.
3. Nicht Planung oder schrittweise Entstehung, sondern die Integration beider Perspektiven ist erfolgversprechend.
4. Planmässiges Lernen: Modernes Risiko- und Projektmanagement zeigen, wie es geht.

## Handlungsempfehlungen

Ruhe bewahren bei überzogenen Erwartungen, etwa durch agiles Marketing, aber auch keine Vogel-Strauß-Strategie verfolgen. Planmässiges Lernen entwickeln bei steigender Komplexität und Dynamik durch Digitalisierung, Klimawandel und Pandemie. Neuartige Risiken erfordern ein zentrales Krisenreaktionsteam, agile Methoden oder die Krisenreaktion vor Ort. Also den Kontext identifizieren und das Verhalten anpassen. Dazu etwa das Cynefin-Rahmenwerk für Entscheidungen im jeweiligen Kontext anwenden. Die vielgenannte „Best Practice" ist im einfachen, nicht aber im komplexen Zusammenhang zielführend, in dem niemand die Lösung weiß und die Praxis agil durch Ausprobieren, Erkennen und Reagieren entsteht. Keine Einheitslösung also, sondern eine Palette von Strategiemustern und Organisationsformen entwickeln.

## Abb. 2: Hybrides Projektmanagement bei Bosch




Quelle: Wohlfahrt & Köder (2018/2020).

Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung. Agile Methoden werden dadurch begünstigt, ersetzen aber nicht notwendig eine planbasierte Vorgehensweise. Mehr Verantwortung in funktionsübergreifenden Teams (Stichwort Holakratie) löst die Hierarchie nicht ab und ist nicht überall anwendbar.

Zum modernen Projektmanagement gehören traditionelle, agile und hybride Vorgehensweisen mit vielfach fließenden Übergängen (Timinger, 2017). Beim traditionellen Stage-Gate-Modell der Produktentwicklung wird der Entwicklungsprozess des Produkts von der Idee bis zur Marktreife planmäßig in Abschnitte unterteilt, an deren Ende jeweils Meilensteine stehen, die zu Go-Kill-Entscheidungen führen. Dieses Modell wird inzwischen von seinem Erfinder selbst revidiert. Im Next-Generation of Idea-to-Launch-Modell bewegen sich die Projekte von Meilenstein zu Meilenstein „und das sich entwickelnde Produkt wird in einer Serie von Bauen-Testen-Revidieren-Iterationen regelmäßig Kundenanforderungen ausgesetzt". (Cooper, 2014, S. 28) Die herkömmliche planbasierte Vorgehensweise wird durch agile Methoden erweitert. Dabei kommt es auf die Bedingungen an, insbesondere auf den Grad der Unsicherheit, wie das Modell ausgestaltet wird.

Hybrides Projektmanagement gilt als State of the Art. Nach Wohlfahrt und Köder (2018/2020) versteht die Bosch-Gruppe darunter, dass je nach Kontext und Unsicherheit ein projektspezifisches Optimum gesucht wird – planbasiert, wenn die Anforderungen und Lösungsansätze bekannt sind; lean, wenn es um Effizienz geht, und agil, wenn Anforderungen und Lösungsansätze weitgehend unbekannt sind (Abb. 2). Das Cynefin-Rahmenwerk steht dabei Pate.

Warum fällt es etablierten Unternehmen so schwer agiler zu werden? Ein Grund dafür ist ein falscher Gegensatz: Entweder schnell und flexibel wie Start-ups zu werden, oder aber in den fixierten Strukturen und Prozessen von etablierten Unternehmen zu verharren. Tatsächlich sollten wirklich agile Organisationen paradoxerweise lernen, sowohl stabil (belastbar, zuverlässig und effizient) als auch dynamisch (schnell, beweglich und anpassungsfähig) zu werden. In der Managementliteratur und von Beratern wird oftmals nur die eine Seite der Gleichung betont: schneller und flexibler. Nach Untersuchungen von McKinsey kombinieren die erfolgreichsten Unternehmen Dynamik und Stabilität in der agilen Organisation. Damit werden die Nachteile des fragilen Start-up-Modells und der schwerfälligen Bürokratie überwunden (Ahlbäck et al., 2017). Das integrierte Führungskonzept wird eindrucksvoll in der Praxis bestätigt.

## Ausblick

Der Gegensatz von Emergenz und Intention, von schrittweiser Entstehung und rationaler Planung speist schon lange

akademische Kontroversen. Heute wird dieses Spannungsverhältnis erneut zum Schlüsselthema, vor allem in der Praxis. Internet-Start-ups verzichten auf einen Businessplan und setzen auf agile Methoden. Neue Geschäftsmodelle werden nicht mehr top-down geplant, sondern entstehen durch agiles Design-Thinking. Teams führen sich selbst, sollen die Bürokratie ablösen. Aber kann auf rationale Planung und hierarchische Führung verzichtet werden? Revolutionen neigen zu Übertreibungen. Die Kunst der Führung besteht darin zu vermeiden, sich für die beste verfügbare schlechte Wahl zu entscheiden (Martin, 2007). Dabei sollte das Konzept nicht so eng gefasst werden wie in „Creating Great Choices" von Martin und Riel (2017), die Optimierungen ablehnen. Bei strategischen Spannungen bieten sich neben der Synthese je nach Kontext und Zeitverlauf auch die zeitliche Trennung (im Lebenszyklus der Organisation), die Parallelbearbeitung (Kreativität im Design, Effizienz in der Produktion), ein hybrides Nebeneinanderstellen oder ein Kompromiss an, der den Zielkonflikt akzeptiert (De Wit, 2020): Evolution statt Dritter Weg. Auch Geschäftsmodelle sind nicht immer wirklich neu, sondern entstehen durch kreatives Imitieren: vom T-Modell Henry Fords über Discounter bis hin zur Billig-Airline (Gassmann et al., 2013). Der Erfolg von Apple beruhte nur anfangs auf dem „Next Big Thing"; Samsung hingegen wurde von Beginn an durch kontinuierlichen Wandel groß. Keine Einheitslösung also, sondern eine Palette von Strategiemustern und Organisationsformen (Reeves et al., 2015).

Wir haben gesehen, dass nicht Planung oder schrittweise Entstehung, sondern beides erfolgversprechend ist. Mit der Komplexität und Dynamik entwickeln sich die Chancen und Herausforderungen zunehmender Unsicherheit. Für Marketing bei Ungewissheit bietet nicht nur Effectuation einen Lösungsansatz für kreative Entscheidungen. Strategien und Organisationsformen für die schrittweise Entstehung von Lösungen gewinnen an Bedeutung, lösen Planung und Marktforschung aber nicht ab. Das Beispiel Projektmanagement lehrt: Ein situativ angepasster Mix zwischen traditionellen, agilen und hybriden Vorgehensweisen ist erfolgversprechend. Eine Kombination aus Planung und adaptivem Lernen ist ein Weg.

## Literatur


Ahlbäck, K., Fahrbach, C., Murarka, M. & Salo, O. (2017, 2. Oktober). How to create an agile organization. Survey. McKinsey. www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization

Bleicher, K. & Abegglen, C. (2017). Das Konzept Integriertes Management, (9. Aufl.). Campus.

Cooper, R.G. (2014). What's Next? After Stage-Gate. Research-Technology Management, 157(1), 20–31.

Courtney, H. (2003): Decision-driven scenarios for assessing four levels of uncertainty. Strategy & Leadership, 31(1), 14–22.

De Wit, B. (2020). Strategy, (7. Aufl.). Cengage.

Gassmann, O., Frankenberger, K. & Choudury, M. (2020). Geschäftsmodelle entwickeln. Hanser.

Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Penguin Group.

Kaplan, R.S., Leonard, H.B. & Mikes, A. (2021). Wenn Krisenpläne nicht mehr greifen. Harvard Business Manager, 43(2), 22–27.

Knight, F. H. (1921). Risk, Uncertainty and Profit. Houghton Mifflin.

Laux, I. & Kranz, J. (2019). Coexisting Plan-driven and Agile Methods: How Tensions Emerge and Are Resolved, Completed Research Paper, Fortieth International Conference on Information Systems, Munich 2019.

Martin, R.L. (2007). The opposable mind. Harvard Business School Press.

Martin, R. L. & Riel, J. (2017). Creating Great Choices. Harvard Business Review Press.

Mauer, R. & Grichnik, D. (2011). Dein Markt, das unbekannte Wesen: Zum Umgang mit Marktunsicherheit als Kern des Entrepreneurial Marketing. ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 81(6), 59–82.

Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. & Eisenbeiss, M. (2019). Marketing, (13.Aufl.). Springer Gabler.

Mintzberg, H. (1975). The manager's job: folklore and fact. Harvard Business Review, 53(7–8), 49–61.

Müller, H.-E. & Wrobel, M. (2021). Unternehmensführung, (4. Aufl.). Walter de Gruyter.

Read, St., Dew, N., Sarasvathy, S.D., Song, M. & Wiltbank, R. (2009), Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach. Journal of Marketing 73(5), 1–18.

Reeves, M., Haanaes, K. & Sinha, J. (2015). Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach. Harvard Business Review Press.

Reichwald, R. & Piller, F. (2009). Interaktive Wertschöpfung, (2. Aufl.). Gabler.

Rigby, D. K., Sutherland, J. & Takeuichi, H. (2016). Schnell und Flexibel. Harvard Business Manager, 38(10), 58–70.

Rodríguez-Vilá, O., Bharadwaj, S., Morgan, N.A. & Mitra, S. (2020). Is Your Marketing Organization Ready for What's Next? Harvard Business Review, 98(6), 105–113.

Snowden, D.J. & Boone, M.E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review, 85(11), 68–76.

Taleb, N.N., Goldstein, D.G. & Spitznagel, M.W. (2009). The six mistakes executives make in risk management. Harvard Business Review, 88(10), 78–81.

Timinger, H. (2017). Modernes Projektmanagement. Wiley.

Wohlfahrt, S. & Köder, T. (2018/2020). Hybrid Power: Projektmanagement im Wandel. Präsentation der Robert Bosch GmbH. Corporate PM Team (unveröffentlicht).