

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
2 Übersicht über Bachelor- und Masterarbeiten	2
3 Ablauf des Verfassens einer Bachelor- oder Masterarbeit	3
3.1 Wahl des Themas	3
3.2 Proposal	3
3.3 Verfassen der Arbeit	4
3.4 Beurteilung der Arbeit	4
4 Erklärung zu den Elementen der Arbeit	5
4.1 Titelblatt	5
4.2 Vorwort	5
4.3 Inhaltsverzeichnis	5
4.4 Abbildungsverzeichnis	8
4.5 Abkürzungsverzeichnis	8
4.6 Einleitung	9
4.7 Hauptteil	9
4.8 Schluss	10
4.9 Anhang	10
4.10 Interviewverzeichnis	10
4.11 Literaturverzeichnis	11
4.12 Erklärung zur wissenschaftlichen Ehrlichkeit	13
5 Formale Anforderungen	14
5.1 Layout	14
5.2 Sprache	14
5.3 Abkürzungen	14
5.4 Abbildungen	15
5.5 Zitierweise	16

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Allgemeine Angaben zu Bachelor- und Masterarbeiten	2
Abbildung 2: Inhalte der Proposal von Bachelor- oder Masterarbeiten.....	3
Abbildung 3: Beispiel für ein Titelblatt einer Bachelorarbeit.....	6
Abbildung 4: Beispiel eines Inhaltsverzeichnisses einer Bachelorarbeit.....	7
Abbildung 5: Beispiel eines Abbildungsverzeichnisses	8
Abbildung 6: Beispiel eines Abkürzungsverzeichnisses	9

1 Einleitung

An der Erarbeitung dieses Leitfadens waren über die Jahre hinweg mehrere AssistentInnen des Lehrstuhls für Strategisches Management II sowie mein Vorgänger Prof. Dr. Rudolf Grünig em. beteiligt. Ihnen sei an dieser Stelle herzlich gedankt.

Der Leitfaden für schriftliche Arbeiten des Lehrstuhls für Strategisches Management II soll eine Hilfe zum Erstellen von Bachelor- und Masterarbeiten sein. Viele Fragen, die während dem Schreiben einer Arbeit auftreten können, werden in diesem Leitfaden beantwortet.

Von den StudentInnen, die eine Arbeit am Lehrstuhl für Strategisches Management II schreiben möchten, wird erwartet, dass der Leitfaden vor der ersten Besprechung gelesen wird.

In Abschnitt 2 wird ein Überblick über die Bachelor- und Masterarbeiten gegeben. Anschliessend folgen in den Abschnitten 3 bis 5 Informationen zum Verfassen einer Arbeit am Lehrstuhl für Strategisches Management II.

2 Übersicht über Bachelor- und Masterarbeiten

Abbildung 1 fasst allgemeine Angaben zu Bachelor- und Masterarbeiten zusammen. Für weitere Hinweise sei auf die Webseite der Fakultät verwiesen.

Arbeiten Angaben	Bachelorarbeit (15 ECTS)	Masterarbeit (18 ECTS)
Themenvorschläge	▪ eigene Vorschläge ▪ hin und wieder Vorschläge des Lehrstuhls auf der Homepage	
Themenvergabe	ProfessorIn	
Zeitrestriktionen des Lehrstuhls	12 Wochen ab Termin bei Prof. Bertschi	20 Wochen ab Termin bei Prof. Bertschi
Beurteilungs-zeitspanne	▪ Feedback zum Proposal im allg. innerhalb von 10 Arbeitstagen ▪ Evaluation zur abgeschlossenen Arbeit innerhalb der reglementarischen Frist (3 Monate)	
Umfang (ohne Anhang)	40 - 60 Seiten	50 - 70 Seiten
Abgabeform	Abgabe im Dekanat. Für weitere Hinweise sei auf die Webseite der Fakultät verwiesen.	
Anzahl Exemplare		
Elektronische Version	1 PDF Version an die ProfessorIn oder AssistentIn schicken	

Abbildung 1: Allgemeine Angaben zu Bachelor- und Masterarbeiten

3 Ablauf des Verfassens einer Bachelor- oder Masterarbeit

3.1 Wahl des Themas

Das Thema für die Arbeit soll selbst gewählt werden. Ab und an werden auf der Homepage des Lehrstuhls für Strategisches Management II Themenvorschläge publiziert. Auch kann die ProfessorIn Vorschläge für Themen im direkten Gespräch mit den Studierenden machen. Studierende, die Themenvorschläge des Lehrstuhls für Unternehmensführung bearbeiten, werden prioritär behandelt.

Es ist besser, ein Thema eng einzugrenzen und umfassend zu analysieren, als ein zu umfangreiches Thema oberflächlich abzuhandeln.

3.2 Proposal

Nachdem ein Thema vereinbart worden ist, besteht der nächste Schritt in der Erstellung des Proposals. Mit dem Verfassen der Arbeit soll erst begonnen werden, wenn das Proposal genehmigt worden ist. **Abbildung 2** zeigt, was in ein Proposal gehört.

Proposal Angaben	Proposal für Bachelorarbeit oder Masterarbeit
Umfang	5-7 Seiten
Deckblatt	Arbeitstitel, Koordinaten der/s Verfasserin/s
Aufbau	Inhaltsverzeichnis des Proposals 1 Problemstellung/Forschungslücke (hergeleitet aus aktueller Literatur) 2 Zielsetzung/Forschungsfrage 3 Methodisches Vorgehen 4 Provisorisches Inhaltsverzeichnis der eigentlichen Arbeit mit den ersten zwei Gliederungsebenen 5 Zeitplan (Fakultativ) Literaturverzeichnis

Abbildung 2: Inhalte der Proposal von Bachelor- oder Masterarbeiten

Die Punkte 1 bis 3 bilden in der Regel einen Teil des 1. Kapitels der Arbeit. Der Zeitplan ist nur Teil des Proposals und wird später nicht in die Arbeit miteinbezogen. Er

stellt eine Milestone-Planung dar und beinhaltet die wichtigsten Phasen. Ausserdem ist der Abgabetermin zu nennen. Es sollte genügend Zeit eingerechnet werden, um am Ende einen Engpass zu vermeiden.

3.3 Verfassen der Arbeit

Die Arbeit ist selbständig zu verfassen. Der Lehrstuhl für Strategisches Management II führt keine Zwischenkorrekturen von einzelnen Kapiteln der Arbeit durch.

Bei Bedarf können Fragebögen resp. Interviewleitfäden vor Verwendung zur Konsultation vorgelegt werden. Grundsätzlich hat jede/r StudentIn Anrecht auf ein Zwischengespräch (fakultativ) während der Bearbeitungsdauer.

3.4 Beurteilung der Arbeit

Beurteilt werden sowohl inhaltliche als auch formale Gesichtspunkte.

Über die formalen Anforderungen an schriftliche Arbeiten gibt Kapitel 5 dieses Leitfadens Auskunft.

Für die inhaltliche Bewertung ist entscheidend, ob das Problem gelöst und die Zielsetzung erreicht worden ist. Bei empirischen Untersuchungen wird zudem Wert auf eine forschungsmethodisch korrekte Datenauswertung gelegt. Wichtig: für Masterarbeiten wird eine empirische Untersuchung (quantitativ, qualitativ oder mixed method) vorausgesetzt.

4 Erklärung zu den Elementen der Arbeit

4.1 Titelblatt

Das Titelblatt hat folgende Elemente aufzuweisen:

- Titel der Arbeit: wird in Kleinbuchstaben geschrieben (kein kompletter Titel in Grossbuchstaben)
- Name und Adresse des Verfassers/der Verfasserin inkl. Matrikelnummer
- Name des Professors und des Lehrstuhls
- Jahr des Druckes

Abbildung 3 zeigt beispielhaft ein Titelblatt für eine Bachelorarbeit.

Wenn die Arbeit – im Text oder im Anhang – vertrauliche Informationen enthält, ist auf dem Titelblatt gut ersichtlich „Vertraulich“ zu vermerken.

4.2 Vorwort

Darf auf Wunsch nach dem Titelblatt in die Arbeit eingebunden werden. Ist fakultativ.

4.3 Inhaltsverzeichnis

Im Rahmen von Bachelor- und Masterarbeiten sind keine Teile zu bilden. Teile kommen nur in Monographien, Lehrbüchern und Readern zur Zusammenfassung mehrerer Kapitel vor.

Die Arbeiten sind mit der Dezimalklassifikation in Kapitel, Abschnitte und Unterabschnitte zu unterteilen. **Abbildung 4** zeigt ein Beispiel für ein Inhaltsverzeichnis einer Bachelorarbeit.

Für die Seitennummerierung der Verzeichnisse vor der Einleitung der Arbeit sind römische Ziffern (II, III etc.) zu verwenden. Zu beachten ist, dass auf dem Titelblatt die Seitenzahl fehlt. Die Einleitung der Arbeit und alle darauf folgenden Seiten sind arabisch (1, 2 etc.) zu nummerieren.

Bachelorarbeit zur Erlangung der Würde eines Bachelor of Arts in Management
an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Freiburg/Fribourg, Schweiz

Nachfolge in Familienunternehmen

vorgelegt von

Jürg Muster
Testfeld 1
1234 Musterberg
Matrikel Nummer:

eingereicht bei

Prof. Dr. A. Bertschi-Michel
Lehrstuhl für Strategisches Management II

Freiburg 2026

Abbildung 3: Beispiel für ein Titelblatt einer Bachelorarbeit

Inhaltsverzeichnis	III
Inhaltsverzeichnis	
Vorwort.....	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Methodisches Vorgehen	3
1.4 Aufbau der Arbeit.....	4
2 Beschreibung des Unternehmens	6
2.1 Geschichte	6
2.2 Schlüsselkennzahlen und Organisation	8
•	
•	
•	
3 Strategische Analysemethoden	20
3.1 Auswahl der Methoden	21
3.2 PESTEL-Analyse	21
3.2.1 Überblick	21
3.2.1 Vorgehen	22
•	
•	
•	
4 Analyse des Nachfolgeprozesses	34
4.1 Prozessschritte und seine Entwicklung	34
•	
•	
•	
5 Diskussion der Ergebnisse, Limitationen, künftige Forschung und Fazit	45
6 Schluss	55
Anhang I: Interviewleitfaden	57
Anhang II: Zusammenfassung der Interviews	60
Interviewverzeichnis.....	85
Literaturverzeichnis	88
Erklärung zur wissenschaftlichen Ehrlichkeit.....	93

Abbildung 4: Beispiel eines Inhaltsverzeichnisses einer Bachelorarbeit

4.4 Abbildungsverzeichnis

Das Abbildungsverzeichnis gibt Aufschluss über die Nummern, die Überschriften und die Seitenzahlen der Abbildungen. Bei der Nummerierung der Abbildungen kann die Kapitelnummer als Basis dienen. **Abbildung 5** zeigt ein Beispiel für ein Abbildungsverzeichnis. Unterabschnitt 5.4 gibt weitere Informationen zu den Abbildungen.

Auch Tabellen werden als Abbildungen bezeichnet. Dies erleichtert den Überblick, vermeidet Nummerierungsfehler und reduziert die Anzahl der Verzeichnisse.

Abbildungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	
Abbildung 1: Prozess der strategischen Planung.....	12
Abbildung 2: Ebenen des strategischen Wandels.....	14
Abbildung 3: Arten der strategischen Kontrolle	16
Abbildung 4: Bezugsrahmen des strategischen Managements	17
Abbildung 5: Systematisierung der Umsetzungsprobleme.....	20

Abbildung 5: Beispiel eines Abbildungsverzeichnisses

4.5 Abkürzungsverzeichnis

Im Abkürzungsverzeichnis sind fachspezifische Abkürzungen aufzuführen. Hierzu zählen auch die im Anhang oder im Literaturverzeichnis verwendeten Abkürzungen. Allgemein übliche Abkürzungen wie "z.B." für "zum Beispiel" sind hingegen nicht aufzunehmen. Die Abkürzungen sind alphabetisch zu ordnen. **Abbildung 6** zeigt ein Beispiel für ein Abkürzungsverzeichnis.

<u>Abkürzungsverzeichnis</u>		V
Abkürzungsverzeichnis		
AHV	Alters- und Hinterlassenen-Versicherung	
CRM	Customer Relationship Management	
CSI	Arten der strategischen Kontrolle	
ÖBB	Österreichische Bundesbahnen	
m.w.N.	mit weiteren Nachweisen	

Abbildung 6: Beispiel eines Abkürzungsverzeichnisses

4.6 Einleitung

Die Einleitung besteht aus der Problemstellung, der Zielsetzung, dem methodischen Vorgehen und dem Aufbau der Arbeit. Die Problemstellung sollte 1-2 Seiten lang sein.

In der „Problemstellung“ wird das Problem klar dargelegt. Dabei wird ein erster Überblick über die aktuelle Diskussion in der akademischen Literatur gegeben. Es gilt folgende Frage zu beantworten: Warum ist diese Arbeit relevant? Wie trägt sie zur aktuellen Diskussion bei?

Im Abschnitt „Zielsetzung“ soll in einem bis zwei Sätzen formuliert werden, was das Ziel der Arbeit ist respektive was mit der Arbeit erreicht werden soll.

Im Abschnitt „Methodisches Vorgehen“ werden der ablaufende Prozess und die eingesetzten Methoden genannt. Das gewählte Vorgehen zeigt dem Leser die Vielfalt der Quellen, die er für seine Arbeit verwenden wird.

Im „Aufbau der Arbeit“ wird die Struktur der Arbeit in Textform und evtl. in einer Graphik dargelegt. Dieser Abschnitt gehört in die Arbeit und erscheint noch nicht im Proposal.

4.7 Hauptteil

Den Hauptteil der Arbeit bilden die Kapitel zur theoretischen und praktischen Abhandlung des Themas der Arbeit inkl. Auswertung allfälliger Daten und Diskussion solcher im Kontext der aktuellen akademischen Literatur.

4.8 Schluss

Am Ende der Arbeit sind die zentralen Aussagen der Arbeit zusammenzufassen und eine persönliche Einschätzung des Verfassers/der Verfasserin bezüglich der Erreichung der gesetzten Ziele vorzunehmen.

4.9 Anhang

Der Anhang zählt nicht zum Umfang der Arbeit. Er enthält Informationen, die für das Verständnis der Arbeit relevant jedoch nicht zentral oder für Dritte zugänglich sind. Hierzu zählen Dokumente wie:

- Fragebogen
- Interviewleitfaden
- Zusammenfassung der Interviews
- firmeninterne Dokumente
- etc.

Auf die Anhänge ist im Text zu verweisen.

Die Anhänge sind römisch durchnummerieren und werden im Inhaltsverzeichnis aufgeführt.

Auch für die Anhänge sind die zugrundeliegenden Quellen anzugeben und im Literaturverzeichnis aufzuführen.

4.10 Interviewverzeichnis

Werden zur Zielerreichung Interviews geführt, ist ab 3 Interviews ein Interviewverzeichnis zu erstellen. Dieses ist alphabetisch nach Interviewpartnern aufzubauen und enthält folgende Elemente:

- Name und Vorname des Gesprächspartners
- Unternehmen respektive Organisation
- Funktion
- Ort des Gesprächs
- Datum des Gesprächs

4.11 Literaturverzeichnis

Im Literaturverzeichnis sind nur Quellen aufzuführen auf die im Text verwiesen wird. Es ist alphabetisch nach Autoren resp. Herausgebern aufzubauen. Grundsätzlich wird erwartet, dass sich die Arbeit primär an wissenschaftlichen Zeitschriftenartikeln (Paper) orientiert.

Für Zeitschriftenartikel wird grundsätzlich nach APA zitiert. Dabei sind folgende Angaben erforderlich:

- Namen und Initialen der Vornamen der Autoren
- (Erscheinungsjahr)
- Titel des Artikels,
- in:
- Name der Zeitschrift
- Jahrgang der Zeitschrift,
- (Nummer des betreffenden Heftes der Zeitschrift):
- Seiten des Artikels

Bertschi-Michel, A., Sieger, P., Wittig, T., & Hack, A. (2023). Sacrifice, protect, and hope for the best: Family ownership, turnaround moves, and crisis survival. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(4), 1132-1168.

Für Bücher sind folgende Angaben erforderlich:

- Namen und Initialen der Vornamen der Autoren
- (Erscheinungsjahr)
- Titel des Werkes,
- Nummer des zitierten Bandes (falls das Werk verschiedene Bände umfasst),
- Auflage (falls das Werk in mehreren Auflagen existiert).
- Verlag,
- Verlagsort

Grünig R, Morschett D (2017) Developing International Strategies, 2nd edition, Springer Berlin

Besitzt ein Werk mehrere Verlagsorte, ist nur der erste Verlagsort aufzuführen.

Mehrere Werke der gleichen Autoren sind chronologisch, beginnend mit dem Ältesten, zu ordnen.

Stammen mehrere Werke der gleichen Autoren aus dem gleichen Jahr, sind diese durch Anfügen von Kleinbuchstaben voneinander zu unterscheiden.

Grünig R, Kühn R, Morschett D (2022a) The Strategy Planning Process, 3rd edition, Springer, Berlin

Grünig R, Kühn R, Morschett D (2022b) Strategieplanungsprozess, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Haupt Bern

Für Artikel in Sammelbänden und Handwörterbüchern sind folgende Angaben erforderlich:

- Namen und Initialen der Vornamen der Autoren
- (Erscheinungsjahr)
- Titel des Artikels,
- in:
- Namen und Initialen der Herausgeber,
- (Hrsg.)
- Name des Sammelbandes respektive Handwörterbuchs,
- Nummer des zitierten Bandes (falls das Werk verschiedene Bände umfasst),
- Auflage (falls das Werk in mehreren Auflagen existiert),
- Verlag,
- Verlagsort:
- Seiten des Artikels

Kammerlander, N., & Bertschi-Michel, A. (2023). 16 Family Wealth Governance and the Role of Advisors. De Gruyter Handbook of business families, 349.

Bei Zeitungsartikeln mit und ohne Autor wird wie folgt zitiert:

Galli H (2007) Der Charme der Einspritzdüsen, in: Der Bund, 13.02.2007, S. 13

La Liberté (Hrsg.) (2015) La Banque nationale maintient sa stratégie malgré les critiques, 19.06.2015

Bei internen Dokumenten mit und ohne Autor wird wie folgt zitiert:

Grünig U (2004) Sortimentsliste, Narimpex AG, internes Dokument, Biel

Narimpex AG (Hrsg.) (2009) Jahresbericht 2008, internes Dokument. Biel

Bei Internetquellen mit und ohne Autor wird wie folgt zitiert:

Stelling J (2007) Betriebliche Zielbestimmung und Entscheidungsfindung. <http://www.htwm.de/ww/teachware/profst/zue.pdf>, abgerufen am 31.03. 2008

Migros (Hrsg.) (2015) Fachmärkte. <http://www.migros.ch/de/fachmaerkte-online-shops/shopfinder.html>, abgerufen am 22.06.2015

4.12 Erklärung zur wissenschaftlichen Ehrlichkeit

Die Vorlage zur Erklärung der wissenschaftlichen Ehrlichkeit für Bachelor- und Masterarbeiten ist auf dem Dekanat erhältlich.

5 Formale Anforderungen

5.1 Layout

Die Blätter sind einseitig zu beschreiben. Es ist eine Schriftgrösse von 12 zu wählen.

Als Schriftart wird die Verwendung von „Arial“ oder „Times New Roman“ erwartet.

Für Überschrift 1 (Kapitel) ist eine Schriftgrösse von 14 Pt., für Überschrift 2 (Abschnitt) eine Schriftgrösse von 13 Pt. und für Überschrift 3 (Unterabschnitt) eine Schriftgrösse von 12 Pt. zu wählen.

Der Zeilenabstand muss 1 1/2-zeilig sein. Lediglich längere Zitate und Fussnoten dürfen mit einfachem Zeilenabstand geschrieben werden.

Die Seitenränder betragen je max. 2.5 cm. Die Arbeit sollte im Blocksatz verfasst werden.

5.2 Sprache

Korrekte Rechtschreibung und gut verständliche Sätze werden vorausgesetzt. Verschachtelte Satzkonstruktionen mit zu vielen Nebensätzen sind zu vermeiden.

Die "Ich"-Form darf in wissenschaftlichen Arbeiten nicht verwendet werden. Anstelle der "Ich"-Form wird entweder "der Verfasser" respektive "die Verfasserin" gebraucht, oder es wird eine Umschreibung gewählt.

Die Verfasserin ist der Ansicht, dass diese Methode ungeeignet ist. oder Die Methode erscheint ungeeignet.
--

5.3 Abkürzungen

Nicht allgemein gebräuchliche Abkürzungen sind bei ihrer ersten Verwendung im Text einzuführen. Anschliessend ist für den Ausdruck nur noch die Abkürzung zu verwenden. Eine wechselweise Verwendung von Abkürzung und ausgeschriebener Form gilt als Formfehler.

Die Österreichischen Bundesbahnen (ÖBB) konnten in den vergangenen drei Jahren einen Zuwachs beim Gütertransport verzeichnen. Damit konnte auch eine Trendwende beim Resultat der ÖBB erreicht werden.

Um die Lesbarkeit des Textes nicht zu erschweren, sind nur wenige und häufig verwendete Abkürzungen zu verwenden.

5.4 Abbildungen

Vor ihrer Verwendung müssen Abbildungen eingeführt und falls notwendig erläutert werden. Sie müssen ohne Textstudium, für sich allein verständlich sein. Die Verständlichkeit ist gegebenenfalls durch eine Legende sicherzustellen. Bei Abbildungen, die aus dem Originaltext herauskopiert werden, ist auf eine gute Lesbarkeit zu achten.

Auch Tabellen werden als Abbildungen bezeichnet. Dies erleichtert den Überblick, vermeidet Nummerierungsfehler und reduziert die Anzahl der Verzeichnisse.

Stammen Abbildungen "eins zu eins" aus einem anderen Text, so ist als Quellenangabe der entsprechende Text anzugeben.

Abbildung 1: Teilaufgaben der strategischen Führung
(Grünig/Kühn, 2017, S. 24)

Stammen Abbildungen aus einem anderen Text und werden verändert übernommen, so ist dies bei der Quellenangabe anzugeben.

Abbildung 1: Teilaufgaben der strategischen Führung
(in Anlehnung an Grünig/Kühn, 2017, S. 24)

Werden Abbildungen selbst erstellt, wird die Anmerkung „eigene Darstellung“ beigelegt.

Abbildung 1: Die vier Optionen von Migros
(Eigene Darstellung)

Basiert eine selbst erstellte Abbildung auf Informationen aus einem anderen Text, ist dies kenntlich zu machen.

Abbildung 1: Umsätze von Novartis in Südostasien
(Eigene Darstellung, Zahlen aus Novartis, 2017, S. 52 ff. ; Roche, 2018, o.S.)

5.5 Zitierweise

Jede Verwendung von Informationen oder Aussagen fremder Herkunft ist durch genaue Quellenangaben kenntlich zu machen.

Am Lehrstuhl für Unternehmensführung ist grundsätzlich die Harvard-Zitierweise anzuwenden. Dies bedeutet, dass an geeigneter Stelle, bei wortwörtlicher Wiedergabe unmittelbar nach dem Zitat, in einer Klammer die Familiennamen der Autoren, das Erscheinungsjahr der zitierten Publikation und die Seitenzahl anzugeben sind.

"Gesamtstrategien sind für Unternehmen und Unternehmensbereiche sinnvoll, die produktmässig und/oder geographisch heterogen sind" (Grünig/Kühn, 2015a, S. 42).

Wird in einer Arbeit oft zitiert, so ist es auch erlaubt, mit Hilfe von Fußnoten zu zitieren. Die Zitierweise mit Hilfe von Fußnoten muss dann aber konsequent für alle Zitate sowie für Abbildungen angewandt werden. Die Angaben in den Fußnoten sind die gleichen wie bei der Harvard-Zitierweise.

"Gesamtstrategien sind für Unternehmen und Unternehmensbereiche sinnvoll, die produktmässig und/oder geographisch heterogen sind".¹

¹ Grünig/Kühn, 2015a, S. 42.

Ein direktes Zitat kennzeichnet die wortwörtliche Wiedergabe einer Textstelle. Das direkte Zitat wird mit Anführungs- und Schlusszeichen in den Text integriert. Das indirekte Zitat bezieht sich auf die sinngemäße Wiedergabe eines fremden Textes. Das indirekte Zitat wird ohne Anführungs- und Schlusszeichen in den Text integriert und wird durch „vgl.“ gekennzeichnet.

Es existieren drei Kategorien von Erfolgspotentialen (vgl. Grünig/Kühn, 2014, S. 14).

Wenn ein Buch mehr als zwei Autoren hat, wird "et al." nach dem Namen des ersten Autors hinzugefügt

Mit "f." wird gezeigt, dass zwei Seiten zitiert werden. Ein "ff." bedeutet, dass mehr als zwei Seiten zitiert werden. Sofern keine Seitenzahlen verfügbar sind, dann muss dies mit o.S. angegeben werden.

Es existieren drei Kategorien von Erfolgspotentialen (vgl. Grünig et al., 2022, S. 14 f.)

Werden zur Kürzung eines direkten Zitates oder aus stilistischen Gründen einzelne Worte oder Sätze weggelassen, ist dies zu kennzeichnen. Die Auslassung eines

Wortes ist durch zwei Punkte, die Auslassung mehrerer Wörter durch drei Punkte zu zeigen. Bei Auslassungen zu Beginn und am Ende eines direkten Zitates stehen keine Auslassungspunkte. Wird ein direktes Zitat durch einen Einschub ergänzt, so ist dies mittels eckiger Klammer zu kennzeichnen.

Festzuhalten bleibt, dass "selbst KMUs über mehrere Geschäfte [verfügen] und .. deshalb mehrere Geschäftsstrategien [benötigen]" (Grünig/Kühn, 2006, S. 42).

Bei einem "Zitat im Zitat" werden die Anführungsstriche innerhalb des Zitates zu "halben" Anführungsstrichen.

"Das ... 'Soll-Portfolio' genügt kaum, um die wichtigsten strategischen Absichten genügend konkret und differenziert zum Ausdruck zu bringen" (Grünig/Kühn, 2006, S. 42).

Grundsätzlich muss jedes Zitat anhand des Originals überprüft werden können. Lässt sich trotz intensiver Nachforschungen die Originalquelle nicht auffinden, ist ausnahmsweise ein Sekundärzitat zulässig. Dieses ist im Literaturverzeichnis als solches zu kennzeichnen.

Die Formulierung von Zwischenzielen bildet Gegenstand der strategischen Durchführungskontrolle (vgl. Renggli, 1996, o. S.).

Renggli R (1996) Strategische Kontrolle: Theoretische Konzepte und eine empirische Studie in Schweizer Unternehmen, Lizentiatsarbeit Universität Bern, Bern, zitiert nach Kühn, R., Grünig, R. (2000): Grundlagen der strategischen Planung. Bern. S. 67 ff.