



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
UNIVERSITÄT FREIBURG

Lehrstuhl für Unternehmensführung  
Chaire de Direction d'Entreprise  
Chair of Management  
Prof. Dr. R. Grünig  
[www.unifr.ch/management](http://www.unifr.ch/management)

## Leitfaden des Lehrstuhls für Unternehmensführung für schriftliche Arbeiten

**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 beteiligt. Ihnen sei an dieser Stelle herzlich gedankt. Auf dem Deckblatt werden nur die AssistentInnen aufgeführt, die an der letzten Version mitgearbeitet haben.

Der Leitfaden für schriftliche Arbeiten des Lehrstuhls für Unternehmensführung 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 Unternehmensführung 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 Unternehmensführung.

## 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)	Masterarbeit (27 ECTS)
<b>Themenvorschläge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ eigene Vorschläge</li> <li>▪ hin und wieder Vorschläge des Lehrstuhls auf der Homepage</li> </ul>		
<b>Themenvergabe</b>	Professor		
<b>Zeitrestriktionen des Lehrstuhls</b>	5 Monate ab Termin bei Prof. Grünig	8 Monate ab Termin bei Prof. Grünig	8 Monate ab Termin bei Prof. Grünig
<b>Beurteilungszeitspanne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Feedback zum Proposal im allg. innerhalb von 10 Arbeitstagen</li> <li>▪ Evaluation zur abgeschlossenen Arbeit innerhalb der reglementarischen Frist (3 Monate)</li> </ul>		
<b>Umfang (ohne Anhang)</b>	40 - 60 Seiten	50 - 70 Seiten	70 - 100 Seiten
<b>Abgabeform</b>	Abgabe im Dekanat. Für weitere Hinweise sei auf die Webseite der Fakultät verwiesen.		
<b>Anzahl Exemplare</b>			
<b>Elektronische Version</b>	1 PDF Version an die 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 Unternehmensführung Themenvorschläge publiziert. 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	<b>Proposal für Bachelorarbeit oder Masterarbeit</b>
Angaben	
<b>Umfang</b>	5-7 Seiten
<b>Deckblatt</b>	Arbeitstitel, Koordinaten der/s Verfasserin/s
<b>Aufbau</b>	Inhaltsverzeichnis des Proposals 1 Problemstellung 2 Zielsetzung 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 Unternehmensführung führt keine Zwischenkorrekturen von einzelnen Kapiteln der Arbeit durch.

Bei Bedarf können Fragebögen resp. Interviewleitfäden vor Verwendung zur Konsultation vorgelegt werden.

### **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.

## 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
- 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 i.Ü.

## **Strategische Analyse der Tessiner Baubranche**

vorgelegt von

Jürg Muster  
Testfeld 1  
1234 Musterberg

eingereicht bei

Prof. Dr. R. Grünig  
Lehrstuhl für Unternehmensführung

Freiburg 2020

**Abbildung 3: Beispiel für ein Titelblatt einer Bachelorarbeit**

Inhaltsverzeichnis	III
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	
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 der Tessiner Baubranche .....	34
4.1 Das Umfeld der Tessiner Baubranche und seine Entwicklung .....	34
•	
•	
•	
5 Konklusion .....	62
6 Schluss .....	76
Anhang I: Interviewleitfaden .....	78
Anhang II: Zusammenfassung der Interviews .....	81
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
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	
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.

Abkürzungsverzeichnis	V
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	
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. Es gilt folgende Frage zu beantworten: Warum ist diese Arbeit relevant?

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.

## 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.

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, 2<sup>nd</sup> 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

**Ulrich P (2004)** Normative Orientierungsprozesse, in: Dubs R et al. (Hrsg.). Einführung in die Managementlehre, Band 2. Haupt, Bern: 23-37

Für Zeitschriftenartikel 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

**Raffé H, Effenberger J, Fritz W (1994)** Strategieprofile als Faktoren des Unternehmenserfolges, in: Die Betriebswirtschaft 54(3): 383-396

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“ beigefügt.

**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 produktemässig 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 produktemässig und/oder geographisch heterogen sind".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 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.