



INSTITUTE OF STRATEGIC MANAGEMENT

**Formalia und Empfehlungen  
zur Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten  
(Seminar-, Bachelor- und Masterarbeiten)**

am  
Institut für Strategische Unternehmensführung  
Prof. Dr. Anja Tuschke

**Version 3.4**

**Stand:** November 2025

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Vorbemerkung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Ablauf .....</b>	<b>1</b>
2.1 Anmeldung.....	1
2.2 Themensuche und Bewertungskriterien .....	2
2.3 Abgabe .....	3
<b>3 Formale Struktur .....</b>	<b>3</b>
3.1 Allgemeine Anforderungen.....	3
3.2 Formatierung.....	4
3.3 Formulierung und Rechtschreibung .....	4
3.4 Ordnungsschemata und Gliederungshierarchie .....	4
3.4.1 Titelblatt .....	5
3.4.2 Inhaltsverzeichnis und Gliederung.....	5
3.4.3 Abkürzungs-, Abbildungs-, Tabellenverzeichnis .....	6
3.4.4 Haupttext .....	6
3.4.5 Anhang und Anhangsverzeichnis .....	7
3.4.6 Literaturverzeichnis .....	7
3.4.7 Ehrenwörtliche Erklärung .....	7
<b>4 Zitationsweise.....</b>	<b>7</b>
4.1 Prinzipien des Zitierens.....	7
4.1.1 Zitation eines einzelnen Autors.....	8
4.1.2 Zitation mehrerer Autoren.....	8
4.1.3 Reihenfolge .....	8
4.1.4 Zitation ohne Autor .....	8
4.1.5 Zitation aus dem Internet.....	9
4.2 Indirekte Zitate .....	9
4.3 Direkte Zitate.....	9
4.4 Sekundärzitate .....	10
4.5 Zitate innerhalb von Abbildungen.....	10

<b>5 Literaturverzeichnis .....</b>	<b>10</b>
5.1 Bücher und Herausgeberwerke .....	10
5.2 Zeitschriften und Zeitungen.....	11
5.3 Buchkapitel und jährlich erscheinende Veröffentlichung.....	11
5.4 Internetquellen .....	11
<b>6 Zusätzliche Anmerkungen .....</b>	<b>12</b>
<b>7 Literaturverwaltungsprogramme.....</b>	<b>12</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>14</b>
<b>Anhang 2 – Muster für das Titelblatt einer Bachelorarbeit.....</b>	<b>15</b>
<b>Anhang 3 – Muster für das Titelblatt einer Masterarbeit.....</b>	<b>16</b>
<b>Anhang 4 – Muster eines Inhaltsverzeichnisses .....</b>	<b>17</b>
<b>Anhang 5 – Muster für Abkürzungs-, Abbildungs-, Tabellenverzeichnisse .....</b>	<b>18</b>
<b>Anhang 6 – Muster eines Literaturverzeichnisses .....</b>	<b>19</b>
<b>Anhang 7 – Muster der ehrenwörtlichen Erklärung (Deutsche Version) .....</b>	<b>20</b>
<b>Anhang 8 – Muster der ehrenwörtlichen Erklärung (Englische Version) .....</b>	<b>21</b>

## 1 Vorbemerkung

Ziel einer Bachelor- und Masterarbeit am Lehrstuhl für Strategische Unternehmensführung ist die wissenschaftlich fundierte Bearbeitung einer Themenstellung aus dem breiten Spektrum der strategischen Unternehmensführung. Die Seminararbeit soll Sie gezielt auf diese Aufgabe vorbereiten.

Die folgenden Ausführungen verstehen sich als Orientierungshilfen für eine formal richtige Gestaltung der Seminar-, Bachelor- und Masterarbeit (im Folgenden „Arbeit“ genannt). Wenn Sie weiterführende Fragen zur formalen Gestaltung haben, können Sie sich gerne an Ihren Ansprechpartner / Ihre Ansprechpartnerin am Lehrstuhl wenden.

Wir haben diese Informationen nach bestem Wissen und Gewissen zusammengetragen. Alle hier angegebenen Empfehlungen beziehen sich nur auf Arbeiten, die am Lehrstuhl für Strategische Unternehmensführung angefertigt werden. Im Zweifelsfall gelten die Regelungen der Prüfungs- und der Studienordnung in der für Sie geltenden Fassung. Es ist Ihre Pflicht, sich über die für Sie geltende Ordnung zu informieren. Fragen dazu beantwortet Ihnen gerne das ISC.

Sollten Ihnen Ungereimtheiten oder Fehler in unseren „Formalia und Empfehlungen zur Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten“ auffallen, teilen Sie uns diese bitte mit. Sie helfen uns damit, unseren Service für Sie noch besser zu gestalten. Herzlichen Dank!

## 2 Ablauf

### 2.1 Anmeldung

Wenn Sie Interesse haben, eine **Bachelorarbeit** an unserem Lehrstuhl zu schreiben, sollten Sie zunächst unser Seminar Strategische Unternehmensführung besuchen. Bitte beachten Sie, dass das Seminar für eine begrenzte Teilnehmerzahl angeboten wird und eine zentrale, sowie fakultätsweite Bewerbung erfordert. Informieren Sie sich deshalb frühzeitig über die Anmeldemodalitäten. Nähere Angaben dazu finden Sie auf unserer Homepage unter der Rubrik „Lehre“.

Die Bewerbung für die **Bachelorarbeit** erfolgt zu einer verbindlichen Frist am Ende der Vorlesungszeit des jeweiligen Semesters. Themenvorschläge bei der Bewerbung sind ausdrücklich erwünscht. Dazu können Sie sich auf unserer Homepage über ausgewählte Themen informieren. Die Anmeldung zur Bachelorarbeit ist zweimal im Jahr möglich. Die

genauen Bewerbungsfristen und Informationen über die benötigten Unterlagen entnehmen Sie bitte unserer Homepage. Ab dem Zeitpunkt der Anmeldung beim Prüfungsamt stehen Ihnen für Ihre Bachelorarbeit 8 Wochen zur Verfügung. Hinsichtlich der Zulassung zur Bachelorarbeit beachten Sie bitte zusätzlich § 14 und Anlage 2 der Prüfungs- und Studienordnung für die Bachelorstudiengänge 2008 und 2015.

Zur Übernahme einer **Masterarbeit** wird der Besuch eines Seminars („Frontiers in Strategy Research“ und/oder „Current Topics in Strategic Management“) am Lehrstuhl für Strategische Unternehmensführung empfohlen. Eine Bewerbung zur Anfertigung einer Masterarbeit ist entsprechend den kommunizierten Informationen auf unserer Homepage möglich. Den genauen Bewerbungsablauf und weitere Informationen über die benötigten Unterlagen entnehmen Sie bitte ebenfalls unserer Homepage. Ab dem Zeitpunkt der Anmeldung beim Prüfungsamt stehen Ihnen für Ihre Masterarbeit 22 Wochen zur Bearbeitung zur Verfügung. Beachten Sie bitte zusätzlich § 13 und Anlage 2 der Prüfungs- und Studienordnung für den Masterstudiengang 2008 bzw. § 14 und Anlage 2 der Prüfungs- und Studienordnung für die Masterstudiengänge 2015 und 2018.

## 2.2 Themensuche und Bewertungskriterien

Im Rahmen der von uns angebotenen Seminare (sowohl Bachelor als auch Master) erhalten Sie einen Einblick in ausgewählte Themenstellungen aus dem Gebiet der Strategischen Unternehmensführung. Dies dient als Vorbereitung auf die Übernahme einer Bachelorarbeit. Die Themensuche für die Bachelor- oder Masterarbeit erfolgt in der Regel eigenständig.

Die Themen können theoretisch oder empirisch bearbeitet werden. Auch die Anfertigung von Praxisarbeiten ist grundsätzlich in Absprache mit den Mitarbeitern des Lehrstuhls möglich. Das Bewertungsschema für Bachelor- und Masterarbeiten folgt einheitlichen Grundprinzipien. Dies gilt unabhängig davon, für welche Art der Themenstellung und Bearbeitung Sie sich entscheiden.

Bei der Bearbeitung des von Ihnen gewählten Themas sollen Sie ein umfassendes Verständnis für ökonomische Zusammenhänge zeigen. Dies setzt voraus, dass Sie sich mit der einschlägigen deutschen und internationalen Literatur ausführlich und kritisch auseinandersetzen. Die Erkenntnisse aus dem Literaturstudium bilden das Fundament, auf dem Sie eigene Ideen und Gedanken in die Arbeit einbringen können.

Im Mittelpunkt der Bewertung bei Bachelor- und Masterarbeiten stehen folgende drei Kategorien:

- Problemstellung, Argumentationskette, Gliederung
- Wissenschaftlicher Bezug
- Eigenleistung

Daneben erwarten wir, dass Ihre Arbeit den formalen Anforderungen an eine wissenschaftliche Arbeit genügt. Nichteinhalten der Formvorschriften sowie Verletzungen der GRAZ-Regeln (Grammatik, Rechtschreibung, Ausdruck, Zeichensetzung) führen zum Abzug bei der Bewertung.

## 2.3 Abgabe

Die fertige **Seminararbeit** ist gemäß den veranstaltungsspezifischen Vorgaben am Lehrstuhl für Strategische Unternehmensführung abzugeben (siehe Unterlagen der jeweiligen Lehrveranstaltung). Für **Bachelor- und Masterarbeiten** gelten hingegen stets die aktuell gültigen Abgaberegelungen des ISC. Bitte informieren Sie sich rechtzeitig vor Abgabe direkt beim Prüfungsamt (siehe ISC-Website). Die Abgabe elektronischer Dateien über das vom ISC geforderte Maß hinaus, ist stets in Absprache mit den jeweiligen Ansprechpartnern zu klären.

## 3 Formale Struktur

### 3.1 Allgemeine Anforderungen

Der Umfang der Arbeiten beträgt:

- **Seminararbeit:** PStO 2015: 22.200 Zeichen inkl. Leerzeichen (+/- 10%)  
PStO 2024: 22.200 – 33.300 Zeichen inkl. Leerzeichen
- **Bachelorarbeit:** PStO 2015: 70.000 Zeichen inkl. Leerzeichen (+/- 5%)  
PStO 2024: 80.000 Zeichen inkl. Leerzeichen (+/- 5%)
- **Masterarbeit:** PStO 2015: 150.000 – 160.000 Zeichen inkl. Leerzeichen  
PStO 2018, 2024: 120.000 – 140.000 Zeichen inkl. Leerzeichen

Zeichen in Abbildungen, Tabellen und Grafiken innerhalb des Haupttexts werden in die Zeichenzahlbeschränkung eingerechnet. Wie oben angegeben, ist je nach Art der Arbeit eine Abweichung der Zeichenzahl von +/- 5-10% möglich. Bei größeren Abweichungen sprechen Sie bitte rechtzeitig Ihren Ansprechpartner / Ihre Ansprechpartnerin am Lehrstuhl an. Der Anhang wird grundsätzlich nicht in die Zeichenzahlbeschränkung eingerechnet, ebenso wie Titelblatt und Verzeichnisse.

### 3.2 Formatierung

Für die Arbeiten gelten folgende Formatvorgaben:

- **Seitenränder:** links: 3 cm; rechts: 2 cm; oben: 2,5 cm; unten: 2 cm
- **Schrift:** bspw. Times New Roman 12 pt oder Arial 11 pt
- **Zeilenabstand:** 1,5-zeilig
- **Ausrichtung:** Blocksatz, bitte Trennhilfe nutzen

Bitte bedrucken Sie die Blätter jeweils einseitig. Wenn Sie eine automatische Trennhilfe benutzen, überprüfen Sie bitte die vollzogenen Trennungen auf Korrektheit.

Die gesamte Arbeit ist durchgehend mit **Seitenzahlen** zu nummerieren. Das Deckblatt erhält keine Seitenzahl. Das Inhaltsverzeichnis beginnt mit der Seitenzahl römisch „I“. Im Anschluss sind gegebenenfalls weitere Verzeichnisse notwendig (Abkürzungsverzeichnis, Abbildungsverzeichnis, Tabellenverzeichnis), die ebenfalls mit römischen Seitenzahlen versehen werden. Der Textteil und das Literaturverzeichnis werden mit arabischen Zahlen nummeriert. Sollte Ihre Arbeit einen Anhang aufweisen, können Sie diesen römisch oder arabisch nummerieren.

Überschriften können im Text entsprechend ihrer Bedeutung hervorgehoben werden. Bitte beachten Sie, dass die Verwendung mehrerer Schriftarten, Schriftgrade und Einrückungen das allgemeine Textbild Ihrer Arbeit stören kann.

Da Ihre Arbeit keine offizielle Publikation der Ludwig-Maximilians-Universität München darstellt, ist die Verwendung des Universitäts-Logos nicht angebracht.

### 3.3 Formulierung und Rechtschreibung

Beim Verfassen der Arbeit ist auf eine eigenständige, klare und eindeutige Formulierung zu achten. Das Aneinanderreihen von Zitaten fremder Quellen sowie die übermäßige Verwendung fachferner Fremdwörter und Anglizismen sollte vermieden werden. Vermeiden Sie außerdem einseitige Formulierungen in Bezug auf Geschlecht. Durch die Verwendung des Plural („die Manager“ anstatt „der Manager“) umgehen Sie dieses Problem. Es gelten die **Regeln zur neuen deutschen Rechtschreibung**.

### 3.4 Ordnungsschemata und Gliederungshierarchie

Die formale Ordnung einer Arbeit sollte folgende Struktur aufweisen:

1. Titelblatt
2. Inhaltsverzeichnis
3. Abkürzungsverzeichnis (falls erforderlich)

4. Abbildungsverzeichnis (falls erforderlich)
5. Tabellenverzeichnis (falls erforderlich)
6. Haupttext
7. Anhang (falls erforderlich)
8. Literaturverzeichnis
9. Ehrenwörtliche Erklärung

### 3.4.1 Titelblatt

Im Anhang finden Sie eine Mustervorlage für das **Titelblatt**. Es soll in jedem Fall folgende Angaben beinhalten: Titel der Arbeit, Name, Semesterzahl, Matrikelnummer, Telefonnummer und Adresse.

### 3.4.2 Inhaltsverzeichnis und Gliederung

Das **Inhaltsverzeichnis** enthält die nach Gliederungsebenen durchnummerierten Überschriften aller Abschnitte des Textteils mit den jeweiligen Seitenangaben. Außerdem sind im Inhaltsverzeichnis das Inhalts-, Abbildungs- und Literaturverzeichnis (inkl. Seitenzahlen) aufzuführen. Die Anfangsseite des Anhangs ist ebenfalls anzugeben. Besteht der Anhang aus mehreren Teilen, haben Sie grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Sie können im Inhaltsverzeichnis entweder die einzelnen Anhangselemente (mit Seitenzahlen) aufführen oder auf ein Anhangverzeichnis verweisen, das dem Anhang vorangestellt wird und die Elemente des Anhangs mit Seitenzahlen ausweist.

Die **Gliederung** Ihrer Arbeit soll zeigen, in welcher Weise das Thema verstanden und bearbeitet wurde. In der Gliederung soll der logische Aufbau bzw. der „rote Faden“ der Arbeit erkennbar sein. Die Gliederung zeichnet idealerweise den Gang der Argumentation vor. Als „Daumenregel“ gilt, dass die Gliederungspunkte innerhalb einer Ebene mindestens 1 -1,5 Seiten umfassen und quantitativ in etwa gleichwertig sein sollten.

Zur Klassifizierung der Gliederungspunkte soll folgendes Schema verwendet werden:

#### **Dekadische Gliederung**

##### **1 (Überschrift der ersten Ebene)**

##### **1.1 (Überschrift der zweiten Ebene)**

##### **1.1.1 (Überschrift der dritten Ebene)**

Für Seminararbeiten werden zwei Gliederungsebenen empfohlen; für Bachelor- und Masterarbeiten maximal drei. Abweichungen sind in Absprache mit den Ansprechpartnern jederzeit möglich.

Eine Kurzzusammenfassung („Abstract“) wird nicht verlangt.



### 3.4.3 Abkürzungs-, Abbildungs-, Tabellenverzeichnis

Bitte setzen Sie **Abkürzungen** im Text sparsam ein. Zulässig ist die Verwendung von Abkürzungen, die im Duden als geläufig angeführt sind, wie „z. B.“, „usw.“, „etc.“. Diese werden nicht im Abkürzungsverzeichnis aufgeführt. Themenspezifische Abkürzungen (z. B. TMT) müssen bei ihrem ersten Auftreten ausgeschrieben (z. B. „... die Zusammensetzung von Top Management Teams (TMT) lässt Rückschlüsse ...“) und im Abkürzungsverzeichnis aufgeführt werden.

Mit **Abbildungen** kann der Text anschaulich und übersichtlich ergänzt werden. Die Abbildungen müssen jedoch im Text erwähnt und erklärt werden. Jede Abbildung muss einen aussagekräftigen Titel erhalten und ist gesondert zu nummerieren (Nummer und Titel unter der Abbildung positionieren). Ist eine Abbildung übernommen, muss die Originalquelle angegeben werden. Modifizierte Abbildungen sind mit „In Anlehnung an...“ zu kennzeichnen. Selbst erstellte Abbildungen werden mit „Eigene Abbildung“ angeführt. Alle Abbildungen müssen mit ihrer Nummer und der jeweiligen Seitenangabe im Abbildungsverzeichnis aufgeführt werden.

Wenn Sie umfangreiches Datenmaterial in Tabellenform darstellen, ist wie bei Abbildungen ein **Tabellenverzeichnis** erforderlich.

### 3.4.4 Haupttext

Die einzelnen Abschnitte der Arbeit sollen einer inneren Logik folgen und auf geeignete Weise proportioniert sein. Untenstehend finden Sie einen beispielhaften Aufbau:

Einleitung:

- Darlegung der Problemstellung/Forschungsfrage
- Aufbau und Ablauf der weiteren Arbeit nennen und kurz begründen

Hauptteil:

- Stringenz: „roter Faden“
- Herleitung der kausalen Zusammenhänge
- Beantwortung der gestellten Forschungsfrage

Schluss:

- Rückgriff auf Forschungsfrage
- Kritische Würdigung
- Ausblick (Wie könnte zukünftig die weitere Forschung aussehen)

### 3.4.5 Anhang und Anhangsverzeichnis

In den **Anhang** kommen Informationen, die für den Haupttext zu ausführlich sind. Außerdem können hier Abbildungen aufgeführt werden, die für den Haupttext zu groß sind.

Zusätzlich ist für die Anfertigung **empirischer Masterarbeiten** eine Absprache mit den jeweiligen Ansprechpartnern zu relevanten Inhalten im Anhang notwendig.

In einem etwaigen vorgelagerten **Anhangsverzeichnis** wird ein Überblick über den Inhalt des Anhangs gegeben. Dabei soll jeder Teil des Anhangs mit seiner Überschrift und der jeweiligen Seitenangabe aufgeführt werden.

### 3.4.6 Literaturverzeichnis

Das **Literaturverzeichnis** enthält in alphabetischer Reihenfolge sämtliche Quellen, aus denen Sie direkte, indirekte und Sekundärzitate übernommen haben. Literatur, die gelesen aber nicht im Text zitiert wurde, ist nicht aufzuführen. Im Allgemeinen gilt, dass es durch das Literaturverzeichnis ermöglicht werden soll, die zitierten Quellen aufzufinden.

### 3.4.7 Ehrenwörtliche Erklärung

Die **ehrenwörtliche Erklärung** dient als rechtliches Dokument am Ende einer Seminar-, Bachelor- oder Masterarbeit, mit welchem Sie bestätigen, Ihre Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt zu haben. Das heißt alle verwendeten Quellen sind als solche kenntlich gemacht. Auch bezeugen Sie, die Arbeit noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht zu haben.

## 4 Zitationsweise

### 4.1 Prinzipien des Zitierens

Die Verwendung von fremden Aussagen und Gedankengängen ist durch eine genaue Quellenangabe zu kennzeichnen. Dies erfolgt entweder durch Kurzbelege in den Fußnoten oder im Text. Die Zitation beinhaltet üblicherweise den Namen des Autors, das Erscheinungsjahr seines Werks, sowie eine genaue Seitenangabe. Wir empfehlen die Orientierung am Academy of Management Style und haben uns daher auch an dieser Methode in den Beispielen angelehnt. Bitte sprechen Sie Ihren Zitierstil gegebenenfalls mit Ihren Ansprechpartnern ab.

#### 4.1.1 Zitation eines einzelnen Autors

Wird der Autor nicht im Text genannt, müssen sein Name, das Erscheinungsjahr und die Seitenangabe in Klammern folgen. Wird der Autor bereits im Text genannt, folgen in den Klammern nur das Erscheinungsjahr und die Seitenangabe.

**Beispiel 1:** Laut Literatur (Eisenhardt, 1989: 60) können Konflikte begrenzt werden.

**Beispiel 2:** Eisenhardt (1989: 60-61) verweist darauf, dass der Agent Risiko vermeiden möchte.

#### 4.1.2 Zitation mehrerer Autoren

Wenn Sie Werke zitieren, die von zwei Autoren verfasst wurden, geben Sie jedes Mal in Klammern die Namen beider Autoren an. Bei Werken, die von drei bis sechs Autoren verfasst wurden sind beim ersten Zitat die Namen aller Autoren anzugeben, danach nur der Name des ersten Autors gefolgt von „et al.“. Bei Werken von mehr als sechs Autoren verwenden Sie schon beim ersten Zitat „et al.“.

**Beispiel:** (Devers, Cannella, Reilly, & Yoder, 2007: 1019)  
*In der Fologie:* (Devers et al., 2007: 1023)

#### 4.1.3 Reihenfolge

Zitieren Sie von einem Autor mehrere Arbeiten aus demselben Jahr, so sind die Quellen durch einen Buchstaben hinter der Jahresangabe zu unterscheiden und im Literaturverzeichnis entsprechend zu kennzeichnen. Bei Angabe mehrerer Werke verschieden Autoren an einer Textstelle erfolgt die Reihenfolge alphabetisch nach Namen der Autoren.

**Beispiel 1:** (Daily et al., 2003a: 373)

**Beispiel 2:** (Daily et al., 2003b: 152)

**Beispiel 3:** (Bromiley, 1991: 37-41; Deutsch et al., 2010: 217)

#### 4.1.4 Zitation ohne Autor

Zitieren Sie einen Artikel aus einer Zeitschrift oder Zeitung ohne Autor, geben Sie in Klammern die Zeitschrift bzw. Zeitung statt dem Autor an. Bei Gutachten, Richtlinien u. Ä. zitieren Sie die veröffentlichende Organisation.

**Beispiel 1:** (Wirtschaftswoche, 2011: 38)

**Beispiel 2:** (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2011: 12)

#### 4.1.5 Zitation aus dem Internet

Verwenden Sie den regulären Zitierstil wenn Sie Autor, Zeitschrift bzw. Zeitung oder Organisation identifizieren können.

#### 4.2 Indirekte Zitate

Als Literaturquellen kommen entweder die Übernahme von Gedankengängen eines anderen Autors (indirekte Zitate) oder die wörtliche Wiedergabe (direkte Zitate) in Frage. Bei der sinnngemäßen, **indirekten** Zitationsweise werden die Gedankengänge des Autors übernommen, aber in eigenen Worten wiedergegeben. Auch bei der sinnngemäßen Zitationsweise ist eine entsprechende Quellenangabe unerlässlich. Der Umfang der sinnngemäßen Übernahme muss dabei erkennbar sein.

#### 4.3 Direkte Zitate

Ein wörtliches, **direktes** Zitat liegt vor, wenn ein Teil eines Satzes, ein ganzer Satz oder mehrere Sätze wörtlich und in buchstäblicher Genauigkeit aus einer Quelle übernommen werden. Direkte Zitate werden in wissenschaftlichen Arbeiten eher sparsam eingesetzt. Beispiele für die Anwendung sind Aussagen bedeutender Persönlichkeiten, besonders prägnante Formulierungen anderer Autoren und Definitionen. Im Gegensatz zum sinnngemäßen Zitieren sind der Anfang und das Ende eines wörtlichen Zitates mit Anführungsstrichen zu kennzeichnen. Bei Direktzitat in einer Fremdsprache (außer Englisch) sollten Sie sowohl das Original, als auch die deutsche Übersetzung angeben.

**Beispiel:** Vas beschreibt das mittlere Management als eine „«unerwartete» Quelle des Widerstands“ (2005: 145, „Les cadres intermédiaires, une source de résistance « inattendue ».”) gegen Veränderungen.

Des Weiteren sind folgende Besonderheiten zu beachten:

- Die Unterbrechung bzw. Auslassung eines Wortes ist durch zwei Punkte in Klammern „(..)“ zu kennzeichnen. Werden mehrere Wörter ausgelassen, so werden diese durch drei Punkte in Klammern „(...“ verdeutlicht. Bei Auslassungen zu Beginn und / oder zum Ende des Zitats wird auf die Darstellung durch Punkte in Klammern verzichtet.
- Grammatikalische Änderungen (Erweiterungen oder Umstellungen) des wörtlichen Zitats werden anhand eckiger Klammern erkennbar gemacht. Erweiterungen sind darüber hinaus durch den Vermerk [Anm. d. Verf.] zu kennzeichnen.

- Enthält der Originaltext Hervorhebungen, so sind auch diese im Rahmen der buchstäblichen Genauigkeit zu übernehmen. Eigene Hervorhebungen sind durch den Zusatz [Hervorh. d. Verf.] zu kennzeichnen.
- Tippfehler in der Originalquelle können, aber müssen Sie nicht übernehmen.

#### 4.4 Sekundärzitate

**Sekundärzitate** sind verwendete Zitate eines Verfassers A, die nicht aus dem Originaltext des Verfassers A, sondern aus einer Sekundärquelle (Verfasser B) zitiert werden.

Insbesondere bei wissenschaftlichen Arbeiten ist darauf zu achten, dass alle Zitate, sinngemäß sowie wörtlich, aus der Originalquelle entnommen werden. In Ausnahmefällen, in denen die Originalquelle nicht besorgt werden kann, ist die Quellenangabe des Zitats mit dem Zusatz (A, zitiert nach B) zu ergänzen.

**Beispiel:** (Frankl, 1980: 7, zitiert nach Holleis, 1987: 113)

#### 4.5 Zitate innerhalb von Abbildungen

Abbildungen und Tabellen sind fortlaufend zu nummerieren und mit einem Quellenhinweis zu versehen. Werden bei einer selbst erstellten Abbildung die Abbildungsinhalte einer fremden Quelle entnommen, so ist diese mit ihrer ursprünglichen Bezeichnung zu versehen und als „Quelle: Autor (Jahreszahl), S. XX.“ zu kennzeichnen. Wurden Inhalte einer Abbildung lediglich weitgehend übernommen, so ist die Quelle mit „in Anlehnung an...“ zu versehen.

### 5 Literaturverzeichnis

Ordnen Sie Ihre Referenzliste alphabetisch nach Nachname der ersten Autoren (bzw. der Zeitschrift bzw. Zeitung oder der Organisation). Ordnen Sie Werke desselben Autors nach Erscheinungsdatum, beginnend mit dem frühesten Datum. Wenn auch das Datum gleich ist, unterscheiden Sie die Werke durch das Anhängen kleiner Buchstaben hinter die Jahreszahl (a, b, etc.).

#### 5.1 Bücher und Herausgeberwerke

Befolgen Sie diese Form: Nachname des Autors, Initialen (durch ein Leerzeichen getrennt). Jahr. **Titel** (fett und kursiv, bei englischsprachigen Büchern wird nur der erste Buchstabe des ersten Wortes und der erste Buchstabe des ersten Wortes nach einem Doppelpunkt großgeschrieben). Stadt in der das Buch veröffentlicht wurde: Verlag.

### Beispiele:

Granovetter, M. S. 1965. *Getting a job: A study of contracts and careers*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Kahn, R. L., & Boulding, E. (Eds.). 1964. *Power and conflict in organizations*. Glencoe, IL: Free Press.

## 5.2 Zeitschriften und Zeitungen

Befolgen Sie diese Form: Nachname des Autors, Initialen. Jahr. Titel (ohne fett und kursiv aber mit gleicher Großschreiberegeln wie bei Büchern). **Name der Zeitschrift** (fett und kursiv), Nummer der Ausgabe: Seitenzahlen.

### Beispiele:

Shrivastava, P. 1995. The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4): 936–960.

Nonaka, I. 1991. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6): 96–104.

## 5.3 Buchkapitel und jährlich erscheinende Veröffentlichung

Befolgen Sie diese Form: Nachname des Autors, Initialen. Jahr. Titel des Kapitels (ohne fett und kursiv aber mit gleicher Großschreiberegeln wie bei Büchern). In Initialen des Herausgebers und Nachname (Eds.), **Titel des Buches**: Seitenangabe. Stadt in der das Buch veröffentlicht wurde: Verlag.

### Beispiele:

Levitt, B., & March, J. G. 1988. Organizational learning. In W. R. Scott & J. F. Short (Eds.), *Annual review of sociology*: 319–340. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Dutton, J., Bartunek, J., & Gersick, C. 1996. Growing a personal, professional collaboration. In P. Frost & S. Taylor (Eds.), *Rhythms of academic life*: 239–248. London: Sage.

## 5.4 Internetquellen

Befolgen Sie wenn möglich diese Form: Nachname des Autors, Initialen; vollständiger Titel des Dokuments; vollständiger Titel der Arbeit, zu der das Dokument gehört; ftp, http oder andere Adresse; Aufrufdatum.

## 6 Zusätzliche Anmerkungen

Bei inhaltlichen und formalen Fragen zur Arbeit können Sie sich gerne an Ihren Ansprechpartner / Ihre Ansprechpartnerin am Lehrstuhl wenden. Bitte beachten Sie die jeweiligen Sprechzeiten (Angaben dazu finden Sie auf den Internetseiten des Lehrstuhls). Wir bitten Sie um eine Terminvereinbarung per E-Mail für persönliche Absprachen innerhalb und außerhalb der Sprechzeiten. Für zusätzliche Informationen und Anregungen zum wissenschaftlichen Arbeiten empfehlen wir Ihnen folgendes Buch:

Theisen, M. R. 2006. **Wissenschaftliches Arbeiten** (13. Aufl.). München: Vahlen.

Daneben finden Sie Hinweise in:

Bänsch, A. 2003. **Wissenschaftliches Arbeiten: Seminar- und Diplomarbeiten** (8. Aufl.). München, Wien: R. Oldenbourg Verlag.

Ebster, C. & Stalzer, L. 2003. **Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler** (2. Aufl.). Stuttgart: UTB.

## 7 Literaturverwaltungsprogramme

Literaturverwaltungsprogramme wie Citavi oder EndNote sollen Ihnen das wissenschaftliche Arbeiten erleichtern. Der Einsatz solcher Programme bietet Ihnen die Möglichkeit Ihre Literatur in einer Datenbank übersichtlich und sortiert zu verwalten. Sie können Literatur direkt aus dem OPAC, aus Journals, aus Datenbanken oder aus Google Scholar/Books in das Programm exportieren und sparen sich so das manuelle Erstellen von Literaturnachweisen. Wenn Sie mit Microsoft Word arbeiten, können Sie Ihr Literaturverzeichnis und die Zitation im Text automatisiert erstellen lassen. Durch die Verwendung von vordefinierten Zitationsstilen (Academy of Management Review) innerhalb der Literaturverwaltungsprogramme vermeiden Sie außerdem Zitierfehler, die sich negativ auf die Bewertung Ihrer Arbeit auswirken.

Die Universitätsbibliothek München stellt Ihnen unter <https://www.ub.uni-muenchen.de/schreiben/literaturverwaltung/index.html> die zwei gängigen Literaturverwaltungsprogramme Citavi und EndNote zum Download zur Verfügung. Einführungen in die Benutzung der Programme sind ebenfalls online zugänglich.

Bitte überprüfen Sie ihre Zitationen und das Literaturverzeichnis vor Abgabe der Arbeit trotzdem manuell, um Fehler bei Angaben und der Formatierung zu vermeiden.

## Anhangsverzeichnis

Anhang 1 – Muster für das Titelblatt einer Seminararbeit .....	14
Anhang 2 – Muster für das Titelblatt einer Bachelorarbeit .....	15
Anhang 3 – Muster für das Titelblatt einer Masterarbeit.....	16
Anhang 4 – Muster eines Inhaltsverzeichnisses .....	17
Anhang 5 – Muster für Abkürzungs-, Abbildungs-, Tabellenverzeichnisse.....	18
Anhang 6 – Muster eines Literaturverzeichnisses.....	19
Anhang 7 – Muster der ehrenwörtlichen Erklärung (Deutsche Version) .....	20
Anhang 8 – Muster der ehrenwörtlichen Erklärung (Englische Version) .....	21





INSTITUTE OF STRATEGIC MANAGEMENT

## Anhang 1 – Muster für das Titelblatt einer Seminararbeit

**Ludwig-Maximilians-Universität München**  
**Munich School of Management**  
Institut für Strategische Unternehmensführung  
Prof. Dr. Anja Tuschke

---

Seminararbeit zum Seminar  
**„Titel des Seminars“**  
im SoSe/WiSe XXXX(/XXXX)

**Thema:**  
Titel der Seminararbeit

---

**Erstellt von:**

Max Mustermann  
Ludwigstr. 28 / RGB.  
80539 München  
Tel.: (089) 2180-2880  
E-Mail: Max.Mustermann@web.de  
Matrikelnummer: 100 20 20  
Betriebswirtschaftslehre, 05. Fachsemester

**Abgabetermin:**

22.05.2020



INSTITUTE OF STRATEGIC MANAGEMENT

Anhang 2 – Muster für das Titelblatt einer Bachelorarbeit

**Ludwig-Maximilians-Universität München**  
**Munich School of Management**  
Institut für Strategische Unternehmensführung  
Prof. Dr. Anja Tuschke

---

**Titel der Bachelorarbeit**

**Bachelorarbeit zur Erlangung des Grades eines  
Bachelor of Science (B.Sc.)**

---

**Erstellt von:**

Max Mustermann  
Ludwigstr. 28 / RGB.  
80539 München  
Tel.: (089) 2180-2880  
E-Mail: Max.Mustermann@web.de  
Matrikelnummer: 100 20 20  
Betriebswirtschaftslehre, 06. Fachsemester

**Abgabetermin:**

01.09.2020



INSTITUTE OF STRATEGIC MANAGEMENT

Anhang 3 – Muster für das Titelblatt einer Masterarbeit

**Ludwig-Maximilians-Universität München**  
**Munich School of Management**  
Institut für Strategische Unternehmensführung  
Prof. Dr. Anja Tuschke

---

**Titel der Masterarbeit**

**Masterarbeit zur Erlangung des Grades eines  
Master of Science (M.Sc.)**

---

**Erstellt von:**

Max Mustermann  
Ludwigstr. 28 / RGB.  
80539 München  
Tel.: (089) 2180-2880  
E-Mail: Max.Mustermann@web.de  
Matrikelnummer: 100 20 20  
Betriebswirtschaftslehre, 04. Fachsemester

**Abgabetermin:**

01.09.2020

## Anhang 4 – Muster eines Inhaltsverzeichnisses

### Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis (falls erforderlich) .....</b>	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis (falls erforderlich) .....</b>	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis (falls erforderlich) .....</b>	<b>IV</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Ebene 1 [1]: Erster Punkt des Hauptteils [z.B. Theoretische Grundlagen der Analyse] .....</b>	<b>3</b>
2.1 Ebene 2 [1] [z.B. Name der zugrunde liegenden Theorie] .....	3
2.2 Ebene 2 [2] [z.B. Erweiterungen der zugrunde liegenden Theorie] .....	5
2.2.1 Ebene 3 [1] .....	5
2.2.2 Ebene 3 [2] .....	8
<b>3. Ebene 1 [2]: Zweiter Punkt des Hauptteils .....</b>	<b>10</b>
3.1 Ebene 2 [1] .....	10
3.1.1 Ebene 3 [1] .....	13
3.1.2 Ebene 3 [2] .....	15
3.2 Ebene 2 [2] .....	16
3.2.1 Ebene 3 [1] .....	16
3.2.2 Ebene 3 [2] .....	18
3.2.3 Ebene 3 [3] .....	20
3.3 Ebene 2 [3] .....	22
<b>4. Ebene 1 [3]: Dritter Punkt des Hauptteils .....</b>	<b>24</b>
4.1 Ebene 2 [1] .....	24
4.2 Ebene 2 [2] .....	26
<b>5. Fazit .....</b>	<b>30</b>
<b>Anhang (falls erforderlich) .....</b>	<b>32</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>41</b>
<b>Ehrenwörtliche Erklärung .....</b>	<b>48</b>

## Anhang 5 – Muster für Abkürzungs-, Abbildungs-, Tabellenverzeichnisse

### Abkürzungsverzeichnis

F&E	Forschung und Entwicklung
HRM	Human Resource Management
RBV	Resource-Based View

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: „Titel Abbildung 1“ .....	5
Abbildung 2: „Titel Abbildung 2“ .....	12
Abbildung 3: „Titel Abbildung 3“ .....	15
Abbildung 4: „Titel Abbildung 4“ .....	22
Abbildung 5: „Titel Abbildung 5“ .....	28

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: „Titel Tabelle 1“ .....	7
Tabelle 2: „Titel Tabelle 2“ .....	20

## Anhang 6 – Muster eines Literaturverzeichnis

### Literaturverzeichnis

- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6): 625-641.
- Committee on Corporate Governance. 1998. *Final report* (Hampel Report). London: London Stock Exchange.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. 1994a. Bankruptcy and corporate governance: The impact of board composition and structure. *The Academy of Management Journal*, 37(6): 1603-1617.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. 1994b. Corporate governance and the bankrupt firm: An empirical assessment. *Strategic Management Journal*, 15(8): 643-654.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1105-1121.
- Freiling, J. 2001. *Ressourcenorientierte Reorganisation: Problemanalyse und Change Management auf der Basis des Resource Based View*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. 2005. The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2): 361-386.
- Kotter, J. P. 1995. Leading change: Why transformation efforts fail. (cover story). *Harvard Business Review*, 73(2): 59-67.
- Kraatz, M. S., & Zajac, E. J. 2001. How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(5): 632-657.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Prastacos, G., Söderquist, K., Spanos, Y., & Van Wassenhove, L. 2002. An integrated framework for managing change in the new competitive landscape. *European Management Journal*, 20(1): 55-71.
- Summer, C. E., Bettis, R. A., Duhaime, I. H., Grant, J. H., Hambrick, D. C., Snow, C. C., & Zeithaml, C. P. 1990. Doctoral education in the field of business policy and strategy. *Journal of Management*, 16(2): 361-398.



## Anhang 7 – Muster der ehrenwörtlichen Erklärung (Deutsche Version)

### Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt, noch nicht einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und noch nicht veröffentlicht habe.

Im Falle der Nutzung von generativen Modellen zur Erstellung von Texten, Abbildungen, Berechnungen und anderen Leistungen verantworte ich die Auswahl, Übernahme und sämtliche Ergebnisse des von mir verwendeten generierten Outputs vollumfänglich selbst. Im Verzeichnis „Übersicht verwendeter Hilfsmittel“ habe ich alle verwendeten generativen Modelle mit ihrem Produktnamen benannt und angegeben, wie, in welchem Umfang und zu welchem Zweck diese benutzt wurden.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift



INSTITUTE OF STRATEGIC MANAGEMENT

## Anhang 8 – Muster der ehrenwörtlichen Erklärung (Englische Version)

### **Declaration of Authorship**

I hereby declare that I have prepared this thesis independently and without the use of aids other than those specified, that I have not yet submitted it to another examination authority and that it has not yet been published.

In the case of the use of generative models for the creation of texts, illustrations, calculations and other services, I am fully responsible for the selection, adoption and all results of the generated output used by me. In the list "Overview of tools used" I have named all generative models used with their product name and indicated how, to what extent and for what purpose they were used.

---

Place, Date

---

Signature