

Inhalt

I Einleitung	11
1 Einführung in Thematik und Ziele der Untersuchung	11
2 Forschungsstand und Quellenlage	13
II Theoretische Grundlagen	19
1 Zur Problematik des Strategiebegriffs	19
2 Unternehmensstrategien	21
2.1 Zur Entstehung von Strategien	22
2.2 Bezugsebenen von Unternehmensstrategien	29
3 Theoretische Ausgangspunkte und Aufbau der Untersuchung	31
III Die historische Basis – Darstellung der Unternehmensentwicklung bis zu den 1950er-Jahren	39
1 Der Thyssen-Konzern ab 1871	39
1.1 Die Auflösung der Vereinigten Stahlwerke und das geteilte Erbe des Fritz Thyssen	43
2 Der Hoesch-Konzern ab 1871	48
3 Der Mannesmann-Konzern ab 1890	52
IV Wirtschaftspolitische, wirtschaftliche und technologische Rahmenbedingungen der westdeutschen Stahl- und Stahlrohrindustrie 1955 bis 1975	57
1 Die Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl	57
1.1 Freier Wettbewerb auf dem Binnenmarkt?	61
1.2 Probleme der Teilintegration	67
1.3 Informationspolitik und Markttransparenz	68
2 Zur wirtschaftlichen und technologischen Entwicklung	70
2.1 Stahlindustrie	70
Nationale Marktregulierungsversuche	83
2.2 Stahlrohrindustrie	87
V Die zweite Hälfte der 1950er-Jahre – Rekonstruktion und Ausbau der Konzernstrukturen	99
1 Thyssen – Der geteilte Konzern	99

1.1	Phoenix-Rheinrohr AG – „Endlich vereint“	99
	Konzernentwicklung	103
1.2	August Thyssen-Hütte AG – „Über den Berg“	106
	Konzentrationsmaßnahmen	109
1.3	Die „Thyssen-Gruppe“	112
	Amélie Thyssen und Anita Zichy-Thyssen	113
	Robert Pferdmeiges, Robert Ellscheid und Kurt Birrenbach	117
	Fritz-Aurel Goergen und Hans-Günther Sohl	119
	Strategische Weichenstellungen 1957/58	124
2	Hoesch – Langfristige Unternehmenskooperationen als Strategie	130
3	Mannesmann – Konsequente Weiterentwicklung	137
4	Kooperation und Wettbewerb bei der Rohrherstellung	145
4.1	Hoesch und Mannesmann	148
5	Warmbreitbandstraßen als strategischer Kernbaustein	155
5.1	Hoesch und Mannesmann	162
5.2	Hoesch und Dortmund-Hörder Hüttenunion	167
6	Kennzahlenvergleich	170
7	Zwischenresümee zu den Unternehmensstrategien	178
VI	Die 1960er-Jahre – Jeder spricht mit jedem	187
1	Die erste Hälfte des Jahrzehnts	188
1.1	Konzernausbau bei Thyssen	188
1.2	Eine Warmbreitbandstraße für Mannesmann: Erster Anlauf	191
1.3	Das Ende der Großrohrwerk Mannesmann-Hoesch GmbH	201
1.4	Strategiemodifikationen bei Hoesch	203
	Ausbau der Verarbeitung	207
	Kooperation mit der Dortmund-Hörder Hüttenunion	212
1.5	Strategische Kontinuität bei Mannesmann	217
	Generationswechsel	217
	Pionier des Stranggießverfahrens	223
	Der Weiterverarbeitungsbereich bis 1965	226
1.6	Zwischenresümee zu den Unternehmensstrategien	229
2	Die zweite Hälfte des Jahrzehnts	234
2.1	Konzernkonsolidierung bei Thyssen	234
2.2	Hoesch und Hoogovens	238
	Konzernausbau in Deutschland	239

Der Rahmenvertrag Hoesch/Hoogovens	242
Die Umsetzung des Rahmenvertrags	244
Neupositionierung	247
2.3 Strategieentwicklung bei Mannesmann	252
Röhren	253
Warmbreitbandstraße	256
Weiterverarbeitung	259
2.4 Die Mannesmann-Warmbreitbandstraße als strategischer Schlüsselfaktor	263
2.5 Hoesch – Der sitzengelassene Partner kontert	273
3 Kennzahlenvergleich	278
4 Zwischenresümee zu den Unternehmensstrategien	286
VII Die erste Hälfte der 1970er-Jahre – Neue Wege	293
1 Thyssen – Fundamentale Strukturänderung	293
1.1 Auslandsaktivitäten	293
1.2 Rheinstahl	296
2 Hoesch – Grenzüberschreitender Zusammenschluss	303
2.1 Desillusionierung und Führungskrise	303
2.2 Estel	314
Die Entwicklung von Estel bis 1975	318
3 Mannesmann – Forcierte Umstrukturierung	320
3.1 Röhren und Handel	322
3.2 Chemie und Kunststoffverarbeitung	325
3.3 Maschinen- und Anlagenbau	327
4 Kennzahlenvergleich	333
5 Zwischenresümee zu den Unternehmensstrategien	338
VIII Resümee: Unternehmensstrategien im Wandel	343
IX Ausblick	349
Anhang	351
Ergänzende Unternehmensgrafiken	351
Quellen- und Literaturverzeichnis	357
Abkürzungsverzeichnis	379