

INHALTSVERZEICHNIS	Seite
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XV
<b>I. Problemstellung</b>	<b>1</b>
<b>II. Die Entwicklung der Montanunternehmen des Ruhrgebietes</b>	<b>5</b>
A. Die Anwendbarkeit von Entwicklungsmodellen zur Erklärung des Wandels der Montanunterneh- men im Zeitablauf	5
B. Die Geschichte des Ruhrgebietes - ein kurzer historischer Abriss	7
1. Die Entwicklung bis 1871	7
2. Die Industrialisierungsphase	8
3. Der Strukturwandel seit dem Zweiten Weltkrieg	9
a. Begriff des Strukturwandels	9
b. Ursachen des Strukturwandels im Ruhr- gebiet	9
C. Unternehmenskrisen als Herausforderung an das Marketing betroffener Unternehmen	12
1. Krisenarten	12
2. Strategische Alternativen zur Krisenbewältigung	13
a. Marktaustrittsstrategien	13
(1) Marktaustrittsbarrieren	13
(2) Formen des Marktaustritts	15
b. Marktbehauptungsstrategien	17
(1) Einzelbetriebliche Strategien	17
(a) Grundsätzliche Alternativen zur Er- langung von Wettbewerbsvorteilen	17
(b) Kostenführerschaft	17
(c) Differenzierung	20
(d) Konzentration auf Schwerpunkte	21
(2) Überbetriebliche Strategien	22
(a) Absprachen/Kartelle	22

(b) Kooperationen	23
(c) Staatliche Hilfe	24
c. Suche nach neuen Tätigkeitsbereichen - Diversifikation	24
D. Die Entwicklungsphasen der Montanunternehmen	26
1. Die Pionierphase	26
2. Die Wachstumsphasen bis 1914	30
3. Die Jahre zwischen 1914 und 1952	34
4. Die Wiederaufbauphase nach dem 2. Weltkrieg	38
a. Neustrukturierung der Unternehmen	38
b. Strategien und Wandel der Unternehmen seit Anfang der 70er Jahre	41
E. Niederschlag des Wandels der Montanunternehmen in ihren Leistungsprogrammen 1975-1992	47
1. Entwicklung der Umsatzanteile der Geschäftsbereiche	47
2. Diversifikationsmessung	61
<b>III. Strategien der Montanunternehmen zur Beeinflussung ihrer   Images vor dem Hintergrund der geschilderten Entwicklung</b>	<b>67</b>
A. Veränderung des Selbstverständnisses	67
B. Folgen eines veränderten Selbstverständnisses	68
1. Die Veränderung der Unternehmensidentität	68
a. Begriff der Unternehmensidentität	68
b. Die Corporate-Identity-Strategie in der Theorie	69
c. Kritische Stellungnahme zum Corporate-Identity- Konzept	72
2. Die Veränderung des Unternehmensimages	73
a. Begriff und Bedeutung des Unternehmensimages	73
b. Die Bezugsgruppen eines Unternehmens als Image- träger	74
c. Das Standortimage des Ruhrgebietes	76
d. Das Verhältnis zwischen den verschiedenen Teil- images	77
C. Die Kommunikationsstrategien der Montanunternehmen	79
1. Kommunikationspolitische Grundlagen	79
2. Die Kommunikationsbeziehungen eines Unternehmens mit seinen Zielgruppen	80
a. Interne Zielgruppen	80
(1) Leitende Mitarbeiter	80
(2) Angestellte	82

(3) Arbeiter	83
(4) Zusammenfassung der internen Kommunikation	85
b. Externe Zielgruppen	86
(1) Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen	86
(a) Beschaffungsmarkt	86
(b) Absatzmarkt	87
(c) Kooperationspartner	88
(d) Die Kommunikationspolitik mit Geschäftspartnern als Teil des Beziehungsmanagements eines Unternehmens	89
(2) Kapitalmarkt	91
(3) Gesellschaftliches Umfeld	93
3. Corporate Communications als Ansatz einer integrierten Kommunikationspolitik gegenüber allen Zielgruppen	94
4. Die Corporate Communications-Maßnahmen der Montanunternehmen	97
a. Zur Vorgehensweise	97
b. Interne und externe Orientierungsphase	98
(1) Zeitpunkt der Überlegungen	98
(2) Ausmaß der Überlegungen	99
c. Die Verfassung von Unternehmensgrundsätzen	102
d. Strategisches Konzept und dessen Umsetzung	111
(1) Strategische Überlegungen	111
(2) Umsetzung der Ziele im Rahmen des kommunikationspolitischen Instrumentariums	112
(a) Das visuelle Erscheinungsbild - Corporate Design	112
(b) Öffentlichkeitsarbeit	118
(c) Unternehmenswerbung	119
(d) Zielgruppenspezifische Kommunikation	126
(d1) Die Kommunikation mit den Mitarbeitern/Arbeitswelt	127
(d2) Die Kommunikation mit der Geschäftswelt	128
(d3) Die Kommunikation mit der Finanzwelt	128
(d4) Die Kommunikation mit sonstigen Öffentlichkeiten	128
(e) Die Gestaltung der Geschäftsberichte	129
(e1) Zeitpunkte der Änderungen der Geschäftsberichte	131
(e2) Grafische Gestaltung der Geschäftsberichte	133

(e2.1) Gestaltung der Covers	133
(e2.2) Bebilderung der Geschäftsberichte	136
(e3) Inhaltliche Gestaltung der Geschäftsberichte	142
(e4) Zusammenfassende Beurteilung der Geschäftsberichterstattung der Unternehmen	148
D. Bewertung der Kommunikationsstrategien der Unternehmen	150
1. Zusammenfassung der Kommunikationsstrategien	150
2. Niederschlag der Kommunikationsbemühungen in den Images der Unternehmen	152
<b>IV. Fazit</b>	171
A. Zur Vorgehensweise	171
B. Vergleich der tatsächlichen Entwicklung der Montanunternehmen mit ihren kommunizierten Wunschvorstellungen	171
C. Der wirtschaftliche Erfolg der Montanunternehmen im Zeitablauf	173
1. Bilanzanalyse zur Ermittlung des Erfolges der Unternehmen im Zeitablauf	174
2. Vergleich der Entwicklung der Intensitätskennzahl Anlagevermögen/Bilanzsumme	177
3. Vergleich der Entwicklung der Eigenkapitalanteile der Unternehmen	179
4. Finanzmarktanalyse	180
5. Zusammenfassung	182
Literaturverzeichnis	185

Abb. 1: Prozentuale Anteile der Umsätze der einzelnen Geschäftsbereiche der Fried. Krupp GmbH/AG am Gesamtumsatz	50
Abb. 2: Prozentuale Anteile der Umsätze der einzelnen Geschäftsbereiche der Hoesch AG am Gesamtumsatz	53
Abb. 3: Prozentuale Anteile der Umsätze der einzelnen Geschäftsbereiche der Thyssen AG am Gesamtumsatz	56
Abb. 4: Prozentuale Anteile der Umsätze der einzelnen Geschäftsbereiche der Mannesmann AG am Gesamtumsatz	60
Abb. 5: Prozentuale Anteile der Umsätze der einzelnen Geschäftsbereiche der Ruhrkohle AG am Gesamtumsatz	63
Abb. 6: Zehn Schritte einer Corporate Identity-Strategie nach Achterholt	71
Abb. 7: Das Anspruchsgruppenkonzept von Dyllick	75
Abb. 8: Beziehungen zwischen den verschiedenen Bezugsgruppen eines Unternehmens	78
Abb. 9: Der Interaktionsansatz der IMP-Group	90
Abb. 10: Das Corporate Communications-Modell von Demuth	96
Abb. 11: Relative Anteile der Bilder in den Geschäftsberichten der Unternehmen im Zeitablauf	141
Abb. 12: Umfang der Geschäftsberichte im Zeitablauf	146
Abb. 13: Anteile der freiwilligen Elemente der Berichterstattung in %	148
Abb. 14: Imageprofile der Unternehmen 1987	154
Abb. 15: Imageprofile der Unternehmen 1988	157

Abb.16: Imageprofile der Unternehmen 1989	158
Abb.17: Imageprofile der Unternehmen 1990	160
Abb.18: Imageprofile der Unternehmen 1991	161
Abb.19: Imageprofile der Unternehmen 1992	162
Abb.20: Imageprofile der Hoesch AG im Zeitablauf	163
Abb.21: Imageprofile der Fried. Krupp GmbH/AG im Zeitablauf	164
Abb.22: Imageprofile der Thyssen AG im Zeitablauf	165
Abb.23: Imageprofile der Mannesmann AG im Zeitablauf	166
Abb.24: Imageprofile der Ruhrkohle AG im Zeitablauf	167
Abb.25: Entwicklung der Jahresüberschüsse der Unternehmen im Zeitablauf	177
Abb.26: Entwicklung der Kennziffer AV/BS der Unternehmen im Zeitablauf	179
Abb.27: Entwicklung der Kennziffer EK/GK der Unternehmen im Zeitablauf	180
Abb.28: Entwicklung der bereinigten Kurse der Unternehmen im Zeitablauf	182

Tab. 1: Entwicklung Gewerkschaft Deutscher Kaiser	33
Tab. 2: Umsatzentwicklung Fried. Krupp GmbH/AG im Zeitablauf in Mio. DM	48
Tab. 3: Prozentuale Anteile der Umsätze der einzelnen Geschäftsbereiche der Fried. Krupp GmbH/AG am Gesamtumsatz	49
Tab. 4: Umsatzentwicklung Hoesch AG im Zeitablauf in Mio. DM	52
Tab. 5: Prozentuale Anteile der Umsätze der einzelnen Geschäftsbereiche der Hoesch AG am Gesamtumsatz	52
Tab. 6: Umsatzentwicklung Thyssen AG im Zeitablauf in Mio. DM	54
Tab. 7: Prozentuale Anteile der Umsätze der einzelnen Geschäftsbereiche der Thyssen AG am Gesamtumsatz	55
Tab. 8: Umsatzentwicklung Mannesmann AG im Zeitablauf in Mio. DM	58
Tab. 9: Prozentuale Anteile der Umsätze der einzelnen Geschäftsbereiche der Mannesmann AG am Gesamtumsatz	59
Tab.10: Umsatzentwicklung RAG im Zeitablauf in Mio. DM	61
Tab.11: Prozentuale Anteile der Umsätze der einzelnen Geschäftsbereiche der RAG am Gesamtumsatz	62
Tab.12: Anzahl der Geschäftsfelder der Unternehmen im Zeitablauf	63
Tab.13: Specialization Ratios der Unternehmen im Zeitablauf	65
Tab.14: Zeitpunkte vorgenommener Änderungen in den Geschäftsberichten	132

Tab.15: Farben der Covers im Zeitablauf	133
Tab.16: Anzahl und Stellenwert der Bilder in den Hoesch-Geschäftsberichten im Zeitablauf	136
Tab.17: Anzahl und Stellenwert der Bilder in den Krupp-Geschäftsberichten im Zeitablauf	137
Tab.18: Anzahl und Stellenwert der Bilder in den Thyssen-Geschäftsberichten im Zeitablauf	138
Tab.19: Anzahl und Stellenwert der Bilder in den Mannesmann-Geschäftsberichten im Zeitablauf	139
Tab.20: Anzahl und Stellenwert der Bilder in den Ruhrkohle-Geschäftsberichten im Zeitablauf	140
Tab.21: Vergleich der prozentualen Anteile der Bilder in den Geschäftsberichten der Unternehmen im Zeitablauf	141
Tab.22: Umfang der Geschäftsberichte im Zeitablauf	145
Tab.23: Anteile der freiwilligen Elemente der Berichterstattung in %	147
Tab.24: Ränge der Unternehmen nach Imagestudie 1987	154
Tab.25: Punkte der Unternehmen nach Imagestudie 1987	154
Tab.26: Ränge der Unternehmen nach Imagestudie 1988	155
Tab.27: Punkte der Unternehmen nach Imagestudie 1988	156
Tab.28: Ränge der Unternehmen nach Imagestudie 1989	158
Tab.29: Punkte der Unternehmen nach Imagestudie 1989	158
Tab.30: Ränge der Unternehmen nach Imagestudie 1990	159
Tab.31: Punkte der Unternehmen nach Imagestudie 1990	159

- Tab.32: Ränge der Unternehmen nach Imagestudie 1991
- Tab.33: Punkte der Unternehmen nach Imagestudie 1991
- Tab.34: Ränge der Unternehmen nach Imagestudie 1992
- Tab.35: Punkte der Unternehmen nach Imagestudie 1992
- Tab.36: Bewertung der Imagefaktoren der Hoesch AG  
im Zeitablauf
- Tab.37: Bewertung der Imagefaktoren der Fried. Krupp GmbH/AG  
im Zeitablauf
- Tab.38: Bewertung der Imagefaktoren der Thyssen AG  
im Zeitablauf
- Tab.39: Bewertung der Imagefaktoren der Mannesmann AG  
im Zeitablauf
- Tab.40: Bewertung der Imagefaktoren der Ruhrkohle AG  
im Zeitablauf
- Tab.41: Jahresüberschüsse der Unternehmen im Zeitablauf  
in Mio. DM
- Tab.42: Kennziffern Anlagevermögen/Bilanzsumme im Zeitablauf
- Tab.43: Eigenkapital/Gesamtkapital der Unternehmen im Zeitablauf
- Tab.44: Bereinigte Kurse der Unternehmen im Zeitablauf