

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	3
Verzeichnis der Abbildungen	13
Abkürzungsverzeichnis	21
<i>A. Einleitung</i>	27
<i>B. Die Schwerpunkte bisheriger Beiträge</i>	33
<i>C. Die wirtschaftsgeschichtlichen Ursprünge der Holding</i>	39
I. Die Ursprünge der Holding in den Vereinigten Staaten von Amerika	40
II. Die Ursprünge der Holding in Europa	42
<i>D. Begriffliche Bestimmungen, immanente Kennzeichen einer Holding und einer Holdingstruktur sowie Vergleich und Abgrenzung zu typverwandten Unternehmungsformen und Unternehmensverbindungen</i>	49
I. Definition der „Holding“ und begriffliche Bestimmungen ...	49
1. Die begrifflichen Bestimmungen der „Holding“ in der betriebswirtschaftlichen und der rechtswissenschaftlichen Literatur	49
2. Die für die eigene Untersuchung relevante Definition und maßgebende Nomenklatur	55

a) Definition	55
b) Die für die weitere Untersuchung maßgebenden Begriffsbildungen	56
ba) Die Finanz- und die Führungsholding	59
bb) Die Dach- und die Zwischenholding	67
bc) Die Auslands- und die Landesholding	71
II. Die immanenten Kennzeichen einer Holding und einer Holdingstruktur	76
1. Rechtlich-strukturorganisatorische Kennzeichen	76
2. Funktionale Kennzeichen	84
a) Die originären Holdingfunktionen	84
b) Die derivative Holdingfunktion	89
c) Die Sonderfunktionen der „gemischten“ Holding	91
d) Der Niederschlag funktionaler Kennzeichen in der (Konzern-)Bilanz und (Konzern-)Gewinn- und Verlustrechnung einer (Konzern-)Holding	92
3. Stellenwert und Ausprägung der Beteiligungspolitik als besondere Kennzeichen unternehmerischen Handelns in Holdinggesellschaften	95
III. Vergleich und Abgrenzung des Unternehmungstypus „Holding“ zu anderen typverwandten Unternehmungsformen und Unternehmungsverbindungen	109
1. Vergleich und Abgrenzung zu hinsichtlich der Funktionen ähnlichen Unternehmungsformen	110
a) Vergleich und Abgrenzung hinsichtlich der originären Holdingfunktionen „Finanzierung“ und „Verwaltung“ ..	110
aa) Die Kapitalanlagegesellschaft nach dem „Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften (KAGG)“ vom 14. 1. 1970	110
ab) Die Unternehmensbeteiligungsgesellschaft nach dem „Gesetz über Unternehmensbeteiligungsgesellschaften (UBGG)“ vom 17. 12. 1986	113
ac) Die Finanzierungsgesellschaft	116
ad) Die Übernahmegesellschaft	121

b) Vergleich und Abgrenzung hinsichtlich der derivativen Holdingfunktion „Führung“	127
ba) Die Komplementärgesellschaft einer Kommanditgesellschaft	127
bb) Die Management-Gesellschaft	131
2. Vergleich und Abgrenzung zu hinsichtlich der Organisationsstruktur ähnlichen Unternehmungsverbindungen ...	134
a) Die Betriebsaufspaltung	134
b) Das Stammhaus und der Stammhauskonzern	139
c) Der Trust	145
3. Vergleich und Abgrenzung zu generisch verwandten Unternehmungstypen	151
a) Die Domizilgesellschaft	151
b) Die Hilfgesellschaft	152
c) Die Basisgesellschaft	153

E. Die rechtlichen Rahmenbedingungen eines Holdingkonzeptes und ihre Auswirkungen auf die struktur- und führungsorganisatorische Ausgestaltung der Autonomie von Geschäftsleitungs- und Anteilseignerebenen 157

I. Die allgemeinen gesellschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen und ihre Auswirkungen	161
1. Die Entscheidungs- und Informationsautonomie der Geschäftsleitungsebenen der Holding und der operativen Unternehmungseinheit(en)	161
a) Die Entscheidungsautonomie der Geschäftsleitungsebenen der Holding und der operativen Unternehmung(en)	161
b) Die Informationsautonomie der Geschäftsleitungsebenen der Holding und der operativen Unternehmung(en)	169
2. Die Entscheidungs- und Informationsautonomie der Anteilseignerebenen	172

II. Die speziellen rechtlichen Rahmenbedingungen von Konzernholdingstrukturen und ihre Auswirkungen bei Beherrschungsverträgen nach § 291 AktG und bei der Eingliederung nach § 319 AktG	177
1. Die Entscheidungsautonomie bei Beherrschungsverträgen nach § 291 AktG	179
2. Die Entscheidungsautonomie bei der Eingliederung nach § 319 AktG	180
III. Die rechtlichen Rahmenbedingungen und ihre Auswirkungen nach den Rechtsnormen zur Mitbestimmung	182
1. Die Verteilung der Entscheidungs- und Informationsautonomie nach dem Betriebsverfassungsgesetz	183
2. Die Verteilung der Entscheidungs- und Informationsautonomie nach dem Montan-Mitbestimmungsgesetz, dem Mitbestimmungsergänzungsgesetz und dem Mitbestimmungsgesetz von 1976	184
IV. Die rechtlichen Rahmenbedingungen branchenspezifischer Struktur- und Anlagenormen und ihre Auswirkungen auf die Holding bei Beteiligungen	189
1. Die Struktur- und Anlagenormen bei Kreditinstituten	190
2. Die Struktur- und Anlagenormen bei Versicherungsunternehmen	194
F. <i>Die struktur- und führungsorganisatorischen Instrumentaleigenschaften von Holdinggesellschaften und Holdingstrukturen sowie ihre Beiträge zur Lösung struktur- und führungsorganisatorischer Problemstellungen</i>	197
I. Die allgemeinen theoretischen Zusammenhänge und inhaltlichen Bedingtheiten von Unternehmensführung, unternehmerischem Zielsystem, Zielbildung, Unternehmensorganisation, Unternehmensplanung und Motivation	197

1. Unternehmungsführung, unternehmerisches Zielsystem und Zielbildung	197
2. Unternehmungsführung und Unternehmungsorganisation ..	206
3. Unternehmungsführung und Unternehmungsplanung	214
4. Unternehmungsführung und Motivation	217

II. Die struktur- und führungsorganisatorischen Instrumentaleigenschaften von Holdinggesellschaften und Holdingstrukturen .. 219

1. Die struktur- und führungsorganisatorischen Instrumentaleigenschaften von Holdinggesellschaften	219
a) Die Zentralität der Holding	219
b) Die Neutralität der Holding	226
c) Die Stabilität der Holding	228
d) Die Flexibilität und Elastizität der Holding	230
2. Die struktur- und führungsorganisatorischen Instrumentaleigenschaften von Holdingstrukturen	233
X a) Die strukturimmanenten Dezentralisationstendenzen von Holdingstrukturen	233
b) Zentralisation und Integration durch Holdingkonzernstrukturen	238
ba) Zentralisation und Integration durch Aufgabenspezialisierung	238
bb) Zentralisation und Integration durch die interne Organisationsform und Ausstattung der Führungs- und Integrationsfunktionen mit Entscheidungs- und Informationsautonomie	241
bc) Zentralisation und Integration im Rahmen der Unternehmungsplanung	246
X bd) Zentralisation und Integration durch rechtliche sowie rechtlich-strukturorganisatorische Maßnahmen	248
be) Zentralisation und Integration durch personalorganisatorische Maßnahmen	249
c) Dezentralisation durch Holdingstrukturen	258
d) Partielle Zentralisation, Integration und Dezentralisation	259
da) Einstufige partielle Zentralisation, Integration und Dezentralisation	259

2. (Kern) Zentralisation

db) Mehrstufige partielle Zentralisation, Integration und Dezentralisation	259
III. Die Beiträge von Holdinggesellschaften und Holding- strukturen zur Lösung struktur- und führungsorganisatorischer Problemstellungen	262
1. Mögliche Bestimmungsfaktoren bei der Gestaltung von Organisations- und Führungsstrukturen mittels Holding- gesellschaften und Holdingstrukturen	263
a) Interne und externe Bestimmungsfaktoren	263
b) Bestimmungsfaktoren der Gestaltungsprozesse	268
2. Die struktur- und führungsorganisatorischen Gestaltungs- wirkungen bei der Implementierung von Holdinggesell- schaften und Holdingstrukturen	269
a) Reduzierung und Beherrschung von Komplexitäts- und Risikofaktoren	269
aa) Reduzierung und Beherrschung interner Komplexi- tätsfaktoren	270
aaa) Reduzierung und Beherrschung der mit den operativen Aktivitäten verbundenen Kom- plexitätsfaktoren	272
- Beispiel: Rewe-Leibbrand-Gruppe	273
- Beispiel: Coop AG	274
aab) Reduzierung und Beherrschung der mit der Beteiligungsführung und -verwaltung verbun- denen internen Komplexitätsfaktoren	276
- Beispiel: Kaufhof AG	276
aac) Reduzierung und Beherrschung von Kom- plexitätsfaktoren durch mehrstufige Holding- strukturen	280
- Beispiel: FIAT-Gruppe	284
ab) Reduzierung und Beherrschung externer Komplexi- tätsfaktoren	285
ac) Reduzierung und Beherrschung interner und externer Risikofaktoren	287
- Beispiel: Bremer Werftenverbund	289

b) Adaption	290
ba) Adaption durch struktur- und führungsorganisatorische Maßnahmen	290
– Beispiel: Fuchs Petrolub AG	294
– Beispiel: Deutsche BP AG	296
– Beispiel: Hussel Holding AG	297
bb) Adaption durch Beteiligung	299
bba) Struktur- und führungsorganisatorische Aspekte der Beteiligung durch Holdinggesellschaften	299
bbb) Rechtlich-strukturorganisatorische Aspekte der Beteiligung durch Holdinggesellschaften	300
– Beispiel: Allianz AG (Holding)	301
– Beispiel: Aachener und Münchener Beteiligungs-AG	302
– Beispiel: Die „Bank-Holding“ im amerikanischen Bankwesen	302
c) Motivation	308
ca) Die motivationalen Wirkungen erweiterter Entscheidungs- und Informationsautonomie in Holdingstrukturen	308
– Beispiel: Bertelsmann AG	311
cb) Die motivationalen Wirkungen horizontaler und vertikaler Segregation in Holdingstrukturen	311
d) Sicherung von Führungskontinuität und Zielharmonie ..	313
da) Sicherung von Führungskontinuität und Zielharmonie in dezentral-kooperativen Holdingstrukturen	317
– Beispiel: Consolidated Mining and Smelting Co. (Cominco)	317
– Beispiel: Familiengesellschaften	318
– Beispiel: Stiftungen	320
– Beispiel: Gemeinwirtschaft	322
– Beispiel: Staatliche Institutionen	322
– Beispiel: Joint-Ventures	325
db) Sicherung von Führungskontinuität und Zielharmonie in zentral-kooperativen Holdingstrukturen ..	328

– Beispiel: Moët-Hennessy/Louis Vuitton (LVMH)	337
– Beispiel: Hoesch-Hoogovens/Estel	338
– Beispiel: Pirelli	340
– Beispiel: N. V. Koninklijke Nederlandsche Petroleum Maatschappij/The Shell Transport and Trading Company, P.L.C. (Royal Dutch/Shell)	345
– Beispiel: Unilever NV/PLC	348
dc) Sicherung von Führungskontinuität und Zielharmonie in gemischt zentral-/dezentral-kooperativen Holdingstrukturen	351
– Beispiel: Eurotunnel P.L.C./Eurotunnel S.A.	352
dd) Sicherung von Führungskontinuität und Zielharmonie durch Wahl des Rechtssitzes einer Dach- bzw. Zwischenholding	359
– Beispiel: Alcatel NV und Estel NV	361
– Beispiel: Nestlé AG	362

<i>G. Zusammenfassung und Schlußbemerkung</i>	363
---	-----

Literaturverzeichnis	367
----------------------	-----

Urteile	425
---------	-----

Rechtsquellenverzeichnis	427
--------------------------	-----

Verzeichnis der Abbildungen

	Seite
Abb. 1: Das Beteiligungsportefeuille der Finanzholding „AGAB“ (Stand Juni 1987)	62
Abb. 2: Die Gliederung der beiden Holding-Grundtypen „Finanzholding“ und „Führungsholding“	64
Abb. 3: Die Tochter- und Beteiligungsgesellschaften der Finanz- und Führungsholding „AGIV“ (Stand Dezember 1985)	66
Abb. 4: Die hierarchische Einordnung von Dach- und Zwischenholdinggesellschaften	68
Abb. 5: Die Hintereinanderschaltung einer Dach- und einer Zwischenholding als Konzernholding („Bohlen Industrie GmbH“) und Teil-Konzernholding („WASAG-Chemie AG“) (Stand Dezember 1985)	69
Abb. 6: Die Zwischenholding „Eisen- und Hüttenwerke AG“ als Tochtergesellschaft des Stammhauses „O. W. Flachstahl GmbH“ (Stand Dezember 1985)	70
Abb. 7: Die Holdingstruktur der deutsch-schweizerischen Holderbank-Gruppe (Stand Dezember 1985)	72
Abb. 8: Die Holdingstruktur der deutsch-französischen Sommer-Allibert-Gruppe (Stand Dezember 1985)	73
Abb. 9: Die Matrix zu den Kombinationsmöglichkeiten von Finanz- und Führungs-, Dach- und Zwischen- sowie Auslands- und Landesholdinggesellschaften	75
Abb. 10: Die horizontale und vertikale Segregation(sfunktion) in (von) Holdingstrukturen	78

Abb. 11 a:	Beispiel einer funktionenorientierten Segregation mit den rechtlich selbständigen Unternehmungsfunktionen „Produktion“ (Produktionsgesellschaft), „Vertrieb“ (Vertriebsgesellschaft), „Forschung“ (Forschungsgesellschaft) und „Finanzierung“ (Finanzierungsgesellschaft) unter der rechtlich selbständigen Unternehmungsfunktion „Führung“ (Holding)	79
Abb. 11 b:	Beispiel einer spartenorientierten Segregation mit den rechtlich selbständigen Unternehmungssparten I bis IV (Unternehmung I bis IV)	79
Abb. 11 c:	Beispiel einer gemischt funktionen- und spartenorientierten Segregation	79
Abb. 12:	Die grundsätzlichen Beteiligungsmöglichkeiten „der Holding“ und „an der Holding“	81
Abb. 13:	Die Matrix möglicher Holdinganteilseigner – Beteiligung(en) „an der Holding“ – und Holdingbeteiligungen – Beteiligung(en) „der Holding“	82
Abb. 14:	Die mehrfache Hintereinanderschaltung von Holdinggesellschaften in der Agnelli-Fiat-Gruppe (Stand Mai 1987)	83
Abb. 15:	Die Anteils- und Fremdkapitalsubstitution von Holdinggesellschaften	86
Abb. 16:	Die Fristen-, Losgrößen- und Risikotransformation von Holdinggesellschaften	87
Abb. 17:	Die Gliederung der beiden Holding-Grundtypen „Finanzholding“ und „Führungsholding“ unter Einbeziehung einer produktionswirtschaftlichen Sonderfunktion	93
Abb. 18 a:	Die Beteiligungsstruktur der „reinen“ Führungsholding „Dierig Holding AG“ (Stand Dezember 1985)	96
Abb. 18 b:	Die Aktiva sowie die Gewinn- und Verlustrechnung der „reinen“ Führungsholding „Dierig Holding AG“ zum 31. 12. 1985	97

Abb. 19 a:	Die Beteiligungsstruktur der „reinen“ Finanzholding „Mercedes Automobil Holding AG“ (Stand September 1985)	98
Abb. 19 b:	Die Aktiva sowie die Gewinn- und Verlustrechnung der „reinen“ Finanzholding „Mercedes Automobil Holding AG“ zum 30. 9. 1985	97
Abb. 20 a:	Die Beteiligungsstruktur der „gemischten“ Führungsholding „Stinnes AG“ (Stand Dezember 1985)	99
Abb. 20 b:	Die Aktiva sowie die Gewinn- und Verlustrechnung der „gemischten“ Führungsholding „Stinnes AG“ zum 31. 12. 1985	100
Abb. 21 a:	Die Beteiligungsstruktur der „gemischten“ Finanzholding „Harpener AG“ (Stand Dezember 1985)	101
Abb. 21 b:	Die Aktiva sowie die Gewinn- und Verlustrechnung der „gemischten“ Finanzholding „Harpener AG“ zum 31. 12. 1985	100
Abb. 22:	Die Einordnung der Führungsholding und Finanzierungsgesellschaft „Benetton International N.V.“ in der Beteiligungsstruktur der internationalen Benetton-Gruppe (Stand Mai 1987)	122
Abb. 23:	Die Einordnung und Funktion der Management-Gesellschaft „Pelikan International Corporation“ in der internationalen Pelikan-Gruppe (Stand Oktober 1986)	132
Abb. 24:	Die Betriebsaufspaltung in der Holdingstruktur der „Moenus AG“ (Stand Dezember 1985)	137
Abb. 25:	Die Betriebsaufspaltung in der Holdingstruktur der „Hombach AG“ (Stand Juni 1987)	138
Abb. 26:	Die Betriebsaufspaltung in der Holdingstruktur der „Columbia Carbon Deutschland GmbH“ (Stand Mai 1985)	137
Abb. 27:	Die rechtliche und wirtschaftliche Einheit einer Einheitsunternehmung (A), eines Stammhauskonzerns (B) und eines Stammhauses (C)	141

Abb. 28:	Die rechtliche und wirtschaftliche Einheit einer „reinen“ Führungsholding (D), einer „reinen“ Finanzholding (E), einer „gemischten“ Führungsholding (F) und einer „gemischten“ Finanzholding (G)	142
Abb. 29:	Vergleich von Einheitsunternehmung, Stammhaus/ Stammhauskonzern und „reiner“/„gemischter“ Holding nach rechtlich-strukturorganisatorischen, funktionalen und unternehmerischen Kennzeichen	144
Abb. 30:	Die Kombination von Trust- und Holdingstruktur in der internationalen Philips-Gruppe (Stand Dezember 1985)	149
Abb. 31:	Die hierarchischen Stufungen von Anteilseigner- und Geschäftsleitungsebenen in Holdingstrukturen	156
Abb. 32:	Graphische Darstellung der Entscheidungsautonomie-Bereiche innerhalb einer Aktiengesellschaft	166
Abb. 33:	Graphische Darstellung der Entscheidungsautonomie-Bereiche innerhalb einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung	168
Abb. 34:	Graphische Darstellung der Entscheidungsautonomie-Bereiche bei hierarchischen Rechtsformkombinationen in Holdingstrukturen	170
Abb. 35:	Beispiele (a–c) zur Wirkung horizontaler Zentralität von Holdinggesellschaften bei der Schaffung von (aktienrechtlichen) Sperminoritäten und paritätischen Beteiligungsquoten	222
Abb. 36:	Beispiele (d–f) zur Wirkung horizontaler Zentralität von Holdinggesellschaften bei der Schaffung von Mehrheitsbeteiligungen	223
Abb. 37:	Beispiele (g–h) zur Wirkung horizontaler und (mehrstufiger) vertikaler Zentralität von Holdinggesellschaften	224
Abb. 38:	Die finanzwirtschaftlichen Auswirkungen einer mehrfachen Hintereinanderschaltung von Holdinggesellschaften im Rahmen der Schaffung von Mehrheitsanteilen durch Zentralität	225

Abb. 39:	Die Organisation der Führungsebene „Holding“ nach Funktionen (a) oder Sparten (b)	244
Abb. 40:	Die Organisation der Führungsebene „Holding“ nach Funktionen und Sparten bei der „Bertelsmann AG“ (Stand Juni 1985)	245
Abb. 41:	Die personal-organisatorische Integration einer Holding und ihrer Tochtergesellschaften durch „multiple directorship“ i. e. S. (a) und „Multisystempositionierung“ (b) ...	251
Abb. 42:	Die personal-organisatorische Integration einer Holding und ihrer Tochtergesellschaften durch Kombination des „multiple directorship“ i. e. S. mit einer „Multisystempositionierung“ (a) und die Bildung eines Äquordinationskonzernes durch gleichgewichtige Doppelmandate der Geschäftsleitungsorgane (b)	252
Abb. 43:	Die Bildung eines Koalitionskonzerns 1. Grades (a) und 2. Grades (b) durch personal-organisatorische Integration	255
Abb. 44:	Die personal-organisatorischen Integrationen der Holdinggesellschaften „AGIV“ und „WEAG“	256
Abb. 45:	Die personal-organisatorische Integration des Thyssen-Konzerns (Inland) (Stand 1986)	257
Abb. 46:	Matrix der mehrstufigen Kombinationsmöglichkeiten von Finanz- und Führungsholdinggesellschaften	260
Abb. 47:	Die Komplexitätsreduzierung bei Einheitsunternehmungen durch Einführung des Holdingkonzeptes	271
Abb. 48:	Die Struktur des Holdingkonzeptes der „Coop AG“ (Stand Oktober 1987)	275
Abb. 49:	Die Komplexitätsreduzierung bei Stammhäusern durch Einführung des Holdingkonzeptes	277
Abb. 50:	Das Stammhaus- und neue Holdingkonzept der „Kaufhof AG“	278
Abb. 51:	Die Kombination von Stammhaus- und Holdingkonzept bei der „Maho AG“ (Stand Dezember 1986) ..	279

Abb. 52:	Die Kombination zweier Holdingstrukturen bei der internationalen Fuchs Petrolub-Gruppe (Stand Juli 1986) ...	280
Abb. 53:	Das Holdingkonzept der internationalen Fiat-Gruppe (Stand Mai 1987)	282
Abb. 54:	Das inländische Holdingkonzept der „Fuchs Petrolub AG“ (Stand Juli 1986)	295
Abb. 55:	Das Holdingkonzept der „Hussel Holding AG“ (Stand Mai 1987)	298
Abb. 56:	Das Holdingkonzept der „Aachener und Münchener Beteiligungs-AG“ (Stand Dezember 1986)	303
Abb. 57:	Das Holdingkonzept der dänischen Versicherungsgruppe „Hafnia Invest“ (Stand Juni 1987)	304
Abb. 58:	Die Grundstruktur einer „Bank Holding Company“ (a) und einer „One Bank Holding Company“ (b)	305
Abb. 59:	Matrix möglicher konfliktärer Zielbeziehungen zwischen der Gruppe der Anteilseigner und dem operativen Bereich	315
Abb. 60:	Das Holdingkonzept der „Irmen & Richter Textil AG“ (Daun-Gruppe) (Stand Dezember 1986)	319
Abb. 61:	Das Holdingkonzept der Lentjes-Gruppe (Stand September 1987)	321
Abb. 62:	Das Holdingkonzept der „BGAG“ (Stand April 1986) ..	323
Abb. 63:	Das Holdingkonzept im Beteiligungsportefeuille der Bundesrepublik Deutschland (Stand Mai 1985)	324
Abb. 64:	Das Holdingkonzept im Beteiligungsportefeuille der Stadt Heidelberg (a) und des Landes Baden-Württemberg (b) (beide Stand Mai 1985)	326
Abb. 65 a:	Variante I einer zentral-kooperativen Holdingstruktur ..	330
Abb. 65 b:	Variante II einer zentral-kooperativen Holdingstruktur ..	331
Abb. 65 c:	Variante III einer zentral-kooperativen Holdingstruktur	332

Abb. 66 a:	Variante IV einer zentral-kooperativen Holdingstruktur	333
Abb. 66 b:	Variante V einer zentral-kooperativen Holdingstruktur	334
Abb. 66 c:	Variante VI einer zentral-kooperativen Holdingstruktur	335
Abb. 66 d:	Variante VII einer zentral-kooperativen Holdingstruktur	336
Abb. 67:	Das Holdingkonzept der „Moët-Hennessy-Louis Vuitton (LVMH)“ (Stand 1987)	339
Abb. 68 a:	Das Holdingkonzept der „KN Hoogovens NV“ und der „Hoesch AG“ (Stand 1972)	340
Abb. 68 b:	Die personal-organisatorische Integration im Holdingkonzept der „KN Hoogovens“ und der „Hoesch AG“ (Stand 1972)	341
Abb. 69 a:	Das Holdingkonzept der internationalen Pirelli-Gruppe (Stand Februar 1986)	343
Abb. 69 b:	Die personal-organisatorische Integration im Holdingkonzept der internationalen Pirelli-Gruppe (Stand Februar 1986)	344
Abb. 70 a:	Das Holdingkonzept der internationalen Royal Dutch/Shell-Gruppe (Stand Dezember 1985)	346
Abb. 70 b:	Die personal-organisatorische Integration im Holdingkonzept der internationalen Royal Dutch/Shell-Gruppe (Stand Dezember 1985)	347
Abb. 71 a:	Das Holdingkonzept der „Unilever Plc“ und „Unilever NV“ (Stand Dezember 1985)	349
Abb. 71 b:	Die personal-organisatorische Integration im Holdingkonzept der „Unilever Plc“ und „Unilever NV“ (Stand Dezember 1985)	350
Abb. 72 a:	Ausgangssituation und Kernstruktur des Holdingkonzeptes des britisch-französischen Bauprojektes „Eurotunnel“ (Stand November 1985)	354
Abb. 72 b:	Die personal-organisatorische Integration im Holdingkonzept von „Eurotunnel“ (Stand Oktober 1987)	356

Abb. 72 c:	Die Holdingstruktur des britisch-französischen Eurotunnel-Verbundes (Stand Oktober 1987)	357
Abb. 72 d:	Übersicht des Gesamtprojektes „Eurotunnel“ (Stand Oktober 1987)	358