



JURISTISCHE FAKULTÄT



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

Zusammenfassung der Dissertation mit dem Titel

„Die Matrix im Gesellschafts- und Konzernrecht – Implementierung und Haftungsfolgen –“

Dissertation vorgelegt von Sebastian Schwind

Erstgutachter: Prof. Dr. Marc-Philippe Weller

Zweitgutachter: Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff

Institut für ausländisches und internationales Privat- und Wirtschaftsrecht

Die Matrix im Gesellschafts- und Konzernrecht

– Implementierung und Haftungsfolgen –

Einleitung

In einem komplexen Marktumfeld implementieren mehr und mehr Unternehmen die Matrix als Organisationskonzept, um ihre multidimensionalen Strategien verfolgen und Synergiepotenziale systematisch heben zu können (s. Abbildung einer einfachen Matrix). Die klassischen eindimensionalen Organisationsformen der Funktional- oder Spartenorganisation werden dazu nicht mehr als geeignet angesehen.



Im Erkenntnisinteresse der Arbeit steht daher *zum einen* die Frage nach der rechtsverträglichen Implementierung der Matrix sowohl in der Einzelgesellschaft in Rechtsform der Aktiengesellschaft und GmbH als auch im (multi-)nationalen Konzern sowie *zum anderen* die daraus herührenden Haftungsfolgen für die involvierten Organe und Arbeitnehmer, die eine Schlüsselposition in der Matrix einnehmen.

Gang der Untersuchung

Die Arbeit gliedert sich in fünf Teile: Der *Erste Teil* bildet das methodisch-theoretische Grundgerüst der Untersuchung. Dazu wird im *1. Kapitel* untersucht, ob das Organisationskonzept der Matrix als organisations- und rechtswissenschaftliches Phänomen einer inter- oder multidisziplinären Problembehandlung unterzogen werden kann. Im *2. Kapitel* werden mit Hilfe des methodischen Befunds theoretische Schlussfolgerungen für das Verhältnis von Organisations- und Rechtsstruktur entwickelt. Im *Zweiten Teil* wird das betriebswirtschaftliche Organisationskonzept der Matrix herausgearbeitet. Dazu werden im *3. Kapitel* die Grundlagen der Organisation überblicksartig zusammengefasst. Im *4. Kapitel* wird die Organisationsgrundstruktur der Matrix umfassend beleuchtet. Der *Dritte, Vierte und Fünfte Teil* bildet den rechtlichen Hauptteil der Untersuchung. Im *Dritten Teil* wird die Matrix in der unverbundenen Einzelgesellschaft untersucht. Dazu wird – auf Grundlage der im *5. Kapitel* vorgenommenen Würdigung des im Schriftum vorzufindenden Begriffsverständnisses – im *6. Kapitel* die Implementierung, im *7. Kapitel* die Haftung und im *8. Kapitel* die Enthftung in der Matrix in der unverbundenen Einzelgesellschaft untersucht. Korrespondierend wird im *Vierten Teil* – nach Würdigung des Begriffsverständnisses im *9. Kapitel* – im *10., 11. und 12. Kapitel* die Implementierung, die Haftung und die Enthftung in der Matrix im (nationalen) Konzern untersucht. Im *Fünften Teil* wird die Implementierung im *13. Kapitel* und Haftung im *14. Kapitel* in der Matrix im internationalen Konzern betrachtet. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse in Thesenform.

Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse in Thesenform

Erster Teil

1. Kapitel

Die Untersuchung von Organisationsphänomenen, wie der Matrix, erfolgt *multidisziplinär*.

2. Kapitel

Organisations- und Rechtsstrukturen sind voneinander zu trennen (*Trennungstheorie*) und überlagern sich rechtsform(in-)kongruent (*Überlagerungstheorie*).

Zweiter Teil

3. Kapitel

Organisatorische Grundstrukturen, die sich auf den ersten beiden Hierarchieebenen des Unternehmens herausbilden, werden *erstens* durch die Spezialisierung, *zweitens* durch das Leitungssystem sowie *drittens* durch die De- oder Zentralisation charakterisiert.

4. Kapitel

Die *organisatorische Grundstruktur der Matrix* kann *erstens* durch eine permanent überlagernde Zweidimensionalität, *zweitens* durch das Matrixsystem und *drittens* durch einen hohen Grad an Dezentralisation charakterisiert werden. Es lassen sich drei matrixtypische *Schlüsselstellen* unterscheiden: Die *Matrixleitung* führt das Matrixunternehmen. Die ihr nachgeordneten *Matrixmanager* leiten die Funktions- oder Geschäftsbereiche und greifen grundsätzlich gemeinsam und/oder regelbasiert auf die ihnen doppelt unterstellten *Matrixschnittstellen* zu, die für die operative Aufgabenerfüllung zuständig sind.

Dritter Teil

5. Kapitel

In der *unverbundenen Einzelgesellschaft* kann – je nachdem, ob die Matrixmanager in Personalunion zugleich Mitglieder der Matrixleitung oder organexterne Führungskräfte sind – die *Matrix auf Organebene* und die *Matrix unterhalb der Organebene* unterschieden werden. Die Matrixleitung wird durch den Gesamtvorstand bzw. die Gesamtgeschäftsführung und die Matrixschnittstelle durch Arbeitnehmer repräsentiert.

6. Kapitel

Die *Matrix auf Organebene* kann rechtsverträglich in der Aktiengesellschaft und in der GmbH implementiert werden. Die gesellschaftsrechtliche Umsetzung der organisatorischen *Zweidimensionalität* erfolgt durch eine *zweidimensionale Geschäftsverteilung* des/der geschäftsführungsbefugten multipersonal besetzten Matrixvorstands bzw. Matrixgeschäftsführung unter Beachtung des *Geschäftsverteilungsverbots* und des *Verbots der ungleichen Geschäftsverteilung*. Das organisatorische *Matrixsystem* mit Doppelunterstellung der Matrixschnittstellen kann durch eine Abweichung vom dispositiven Grundsatz der Gesamtvertretung bei Ausübung des arbeitsrechtlichen Weisungsrechts durch die Mitglieder der Matrixleitung konstruiert werden.

Die *Matrix unterhalb der Organebene* kann rechtsverträglich in der Aktiengesellschaft und in der GmbH implementiert werden. Die Einrichtung der *zweidimensionalen* Funktions- und Geschäftsbereiche unterhalb der Matrixleitung erfolgt durch eine gesellschaftsrechtlich zulässige *Delegation* von operativen Geschäftsführungsaufgaben an die Matrixmanager durch die zur Delegation befugte Matrixleitung unter Beachtung des *Delegationsverbots*. Das organisatorische *Matrixsystem* kann durch eine *Delegation des arbeitsrechtlichen Weisungsrechts* implementiert werden, welches die Matrixmanager im Rahmen einer rechtsgeschäftlichen Stellvertretung gegenüber den Arbeitnehmer-Matrixschnittstellen wahrnehmen.

7. Kapitel

Matrixvorstand bzw. *Matrixgeschäftsführung* sehen sich – im Vergleich zu weniger komplexen Organisationsstrukturen – matrixbedingt gesteigerten Sorgfaltspflichten gegenüber. Dies gilt maßgeblich für die Pflicht zur Unternehmensleitung sowie für die organinterne und -externe Überwachungspflicht. Der *Aufsichtsrat* hat allein den Matrixvorstand und nicht die ressortleitenden Organmitglieder oder gar die organexternen Matrixmanager unmittelbar zu überwachen. Die *organexternen Matrixmanager* können auf arbeitsvertraglicher oder deliktischer Grundlage haften, während eine gesellschaftsrechtliche Haftung (insbesondere als faktisches Organ) nicht begründbar ist. Die *Matrixschnittstelle* sieht sich bei rechts-, zweck-, oder kompetenzwidrigen sowie bei widersprechenden Anweisungen durch die Matrixmanager einer möglichen arbeitsvertraglichen oder deliktischen Haftung ausgesetzt.

8. Kapitel

Dem *Matrixvorstand* steht – aufgrund der zwingenden Vorstandshaftung – eine Enthftung von den matrixbedingt erhöhten Haftungsrisiken nur im Wege der gesetzlichen Möglichkeiten offen. Demgegenüber kann die *Matrixgeschäftsführung* auch durch privatautonome Haftungsbeschränkungen weitgehend befreit werden. Eine Enthftung des *Aufsichtsrats* ist nur innerhalb des gesetzlich vorgegebenen Rahmens möglich. Die *organexternen Matrixmanager* können sich – auch als leitende Angestellte – auf die Grundsätze der beschränkten Arbeitnehmerhaftung berufen, Haftungsbeschränkungen im Arbeitsvertrag vereinbaren oder in eine D&O-Versicherung miteinbezogen werden. Gleiches gilt für die *Matrixschnittstellen*, die sich noch auf ein etwaiges Mitverschulden der Matrixmanager bei Weisungserteilung berufen können.

Vierter Teil

9. Kapitel

Auch die *Matrix im nationalen Konzern* zeichnet sich – aufgrund einer rechtsform(in-)kongruenten Überlagerung von Matrix und Konzernstruktur – durch die Zweidimensionalität und ein nunmehr aber gesellschaftsübergreifendes Matrixsystem aus. Die Matrixkonzernleitung wird durch den Vorstand oder die Geschäftsführung der Konzernspitze wahrgenommen. Je nach hierarchisch-organisatorischer Positionierung und Art der Überlagerung kann das Matrixmanagement durch Organe, Organmitglieder oder Arbeitnehmer und die Matrixschnittstellen durch Organmitglieder, Arbeitnehmer oder ganze Gesellschaften besetzt sein. Es werden drei *Ausprägungsvarianten* betrachtet: Matrix im Konzern mit *Geschäftsleitern (Vorstand oder Geschäftsführer)*, mit *Arbeitnehmern* oder mit *Matrixgesellschaften* als Matrixschnittstellen.

10. Kapitel

In der Matrix im Konzern mit einem *Vorstand einer Matrix-Aktiengesellschaft als Matrix-*

schnittstelle kann das gesellschaftsübergreifende Matrixsystem allein auf Grundlage eines *Beherrschungsvertrags* implementiert werden. Im *faktischen Konzern* stößt es an die aktien- und konzernrechtlichen Grenzen, da die organisatorisch vorgesehene Leitungsdichte und -intensität der Matrix mit der Weisungs- und Leitungsautonomie des Vorstands konfligiert und zum Eingreifen der Grundsätze des qualifiziert faktischen Konzerns führen könnte. Demgegenüber gibt der *Beherrschungsvertrag* der Obergesellschaft, vertreten durch die Matrixkonzernleitung, das Recht mit der notwendigen Leitungsdichte und -intensität auf die Vorstand-Matrixschnittstelle zuzugreifen. Das beherrschungsvertragliche Weisungsrecht kann auf die nachgeordneten Matrixmanager qua Bevollmächtigung sachlich und zeitlich begrenzt *delegiert* werden.

In der Matrix im Konzern mit einem *Geschäftsführer einer Matrix-GmbH* als Matrixschnittstelle kann das gesellschaftsübergreifende Matrixsystem sowohl im Vertragskonzern nach obigen Grundsätzen kraft analoger Anwendung des Vertragsaktienkonzernrechts als auch im faktischen Konzern implementiert werden. Denn das *GmbH-rechtliche Weisungsrecht*, welches an den Geschäftsführer der abhängigen Matrix-GmbH adressiert ist, berechtigt zu umfassenden Weisungen. Gegenüber in Alleinbesitz stehenden Tochter-GmbHs wird es von den gesetzlichen Vertretern der Obergesellschaft ausgeübt und kann auf die nachgeordneten Matrixmanager im Wege der Vollmacht sachlich begrenzt *delegiert* werden.

In der Matrix im Konzern mit *Arbeitnehmern der Matrixgesellschaft als Matrixschnittstellen* kann das gesellschaftsübergreifende Matrixsystem sowohl arbeits- als auch konzernrechtlich implementiert werden. Insbesondere der *matrixgesellschaftsexterne* Zugriff auf die Arbeitnehmer-Matrixschnittstellen kann – unabhängig von der Rechts- und der Konzernierungsform – auf Grundlage einer Delegation des fachlichen arbeitsvertraglichen Weisungsrechts qua Bevollmächtigung auf das beim herrschenden Unternehmen installierte Matrixmanagement erfolgen. Das auf arbeitsrechtlicher Grundlage beruhende gesellschaftsübergreifende Matrixsystem bedarf einer *konzernrechtlichen Absicherung*. Im *faktischen Konzern* unter Beteiligung einer Matrix-Aktiengesellschaft ist diese aufgrund der fortbestehenden Weisungs- und Leitungsautonomie des Vorstands nicht begründbar. Im *Vertragskonzern* unter Beteiligung einer Matrix-Aktiengesellschaft oder Matrix-GmbH kann das beherrschungsvertragliche Weisungsrecht – nach Anweisung durch den Geschäftsleiter der abhängigen Gesellschaft – direkt an die Arbeitnehmer der Matrixschnittstellen gerichtet werden, auch wenn den Geschäftsleiter weiterhin die Prüfungspflicht für die arbeits- und konzernrechtlichen Weisungen trifft. Gleiches gilt auch für das GmbH-rechtliche Weisungsrecht in der *faktisch konzernierten GmbH*. Dadurch kommt es zu einem *Gleichlauf* zwischen arbeits- und konzernrechtlicher Leitungsmacht.

In der Matrix im Konzern mit einer *Matrixgesellschaft als Matrixschnittstelle* können die jeweils gefundenen Ergebnisse zusammengeführt werden.

11. Kapitel

Die *Matrixkonzernleitung* ist ihrer *Gesellschaft* zur Konzernleitung verpflichtet, die eine matrixbedingte Modifikation erfährt. Im Rahmen der Legalitäts- und Überwachungspflicht hat sie insbesondere auf die Rechtmäßigkeit der eigenen und der von den nachgeordneten Matrixmanagern ausgesprochenen gesellschaftsübergreifenden Weisungen zu achten. *Gegenüber der Matrixgesellschaft* kann sie im *Vertragskonzern* bei eigener unsorgfältiger Weisungserteilung oder für ein Organisationsverschulden nach Delegation des Weisungsrechts haften. Eine Haftung für pflichtwidrige Weisungen der Matrixmanager kommt mangels Erfüllungsgehilfeneigenschaft nicht in Betracht. Eine Haftung gegenüber einer *faktisch abhängigen Matrix-GmbH* kommt dagegen – außerhalb der Kapitalerhaltung und der Existenzvernichtung – nicht in Betracht. Der *Aufsichtsrat der Obergesellschaft* hat die Konzerngeschäftsführung des Matrixkonzernvorstands zu überwachen. Die *Geschäftsleiter-Matrixmanager* sind verpflichtet, nur rechtlich zulässige Weisungen an die in der Matrixgesellschaft installierten Arbeitnehmer-Matrixschnittstellen zu richten. Sie haben die gesellschaftsexternen Matrixmanager im Rahmen ihres

gesellschaftsübergreifenden arbeits- und konzernrechtlichen Zugriffs zu überwachen. Die *matrixgesellschaftsexternen Matrixmanager* können ihrer Anstellungsgesellschaft gegenüber aus Vertrag oder Delikt haften. Sie können ferner gegenüber der Matrixgesellschaft insbesondere im Vertragskonzern aus § 309 Abs. 2 AktG (doppelt) analog haften. Eine Haftung als faktisches Organ der Matrixgesellschaft oder aus einem Vertrag zu Gunsten oder mit Schutzwirkung zu Gunsten der Matrixgesellschaft kann dagegen nicht begründet werden. Die *Geschäftsleiter-Matrixschnittstelle* ist verpflichtet, die an sie gerichteten Weisungen der Matrixmanager vor der Befolgung auf ihre Zulässigkeit zu prüfen. Die *Arbeitnehmer-Matrixschnittstellen* können im Rahmen der Arbeitsleitung unter Anweisung der Matrixmanager aus dem Arbeitsvertrag oder Delikt gegenüber der Matrixgesellschaft haften. Der *organisatorisch machtlose Geschäftsleiter* der Matrixgesellschaft hat – trotz fehlender organisatorischer Funktion und mangels Entpflichtung – alle ihn gesetzlich treffenden Pflichten gegenüber der Gesellschaft – unter proaktiver Informationsbeschaffung – zu erfüllen. Insbesondere hat er den arbeits- und konzernrechtlichen Weisungszugriff der gesellschaftsexternen Matrixmanager auf die in seiner Gesellschaft installierten Matrixschnittstellen zu überwachen. Der *Aufsichtsrat einer Matrixaktiengesellschaft* sieht sich durch den gesellschaftsübergreifenden Zugriff der Matrixmanager auf die Gesellschaft einer Intensivierung seiner Überwachungspflicht ausgesetzt.

12. Kapitel

Eine Enthftung des *Matrixkonzernvorstands* – über die gesetzlich vorgesehenen Tatbestände hinaus – ist nicht möglich. Demgegenüber kann sich die *Matrixkonzerngeschäftsführung* auf gesetzlicher, statutarischer und privatautonomer Grundlage enthaften. Eine *Enthftung des Aufsichtsrats der Ober- oder der Matrixgesellschaft* ist nur innerhalb des gesetzlich vorgegebenen Rahmens möglich. Die *matrixgesellschaftsinternen Geschäftsleiter-Matrixmanager* können – neben den rechtsformabhängig zu bestimmenden Enthftungsmöglichkeiten – auch durch eine Freistellungsvereinbarung mit der Konzernspitze enthaftet werden. Die *matrixgesellschaftsexternen Matrixmanager*, die bei der Konzernmutter angestellt sind, können sich wie die *Arbeitnehmer-Matrixschnittstellen* auf die Grundsätze der beschränkten Arbeitnehmerhaftung berufen, Haftungsbeschränkungen im Arbeitsvertrag vereinbaren oder sich über eine D&O-Versicherung mitversichern. Die *Geschäftsleiter-Matrixschnittstellen* können sich – neben den rechtsformabhängig zu bestimmenden Enthftungsmöglichkeiten – auf eine Haftungsfreistellung bei der sorgfältigen Befolgung von Weisungen berufen. Eine rechtssichere Enthftung des *organisatorisch machtlosen Geschäftsleiters* ist durch eine Freistellungsvereinbarung mit der Konzernspitze möglich. Je nach Haftungsexposition ist zur Enthftung auch eine strukturelle Synchronisation möglich.

Thesen zum Fünften Teil

14. Kapitel

Die *Matrix im internationalen Konzern* setzt eine *internationale Konzernverbindung* voraus. Eine internationale Konzernverbindung besteht, wenn die an der Konzernbeziehung beteiligten Gesellschaften *unterschiedlichen Gesellschaftsstatuten* unterfallen. Das Gesellschaftsstatut wird durch die *Sitz- oder Gründungstheorie* ermittelt. Das *Konzernrecht* wird, soweit es dem Schutz der Gesellschaft selbst, ihrer Gesellschafter oder Gläubiger dient, *gesellschaftsrechtlich qualifiziert*. Die *Statutenpluralität* wird zu Gunsten des Gesellschaftsstatuts der abhängigen Gesellschaft aufgelöst. Eine *beherrschungsvertragliche* oder *faktische* Konzernverbindung zwischen einer *ausländischen Konzernspitze* und einer *deutschen Matrixgesellschaft* untersteht dem deutschen Konzernrecht. Die *Implementierung* richtet sich damit nach den obigen Grundsätzen. Bei der *grenzüberschreitenden Delegation des arbeitsvertraglichen Weisungsrechts* ist Art. 8 Abs. 4 EGBGB analog anzuwenden. Umgekehrt ruft die allseitige Kollisionsnorm bei

einer Konzernverbindung zwischen einer *deutschen Konzernspitze* und einer *ausländischen Matrixgesellschaft* das ausländische Konzernrecht zur Anwendung.

15. Kapitel

Gegenüber einer deutschen beherrschungsvertraglich eingebundenen Matrixgesellschaft kann die ausländische *Matrixkonzernleitung* nach § 309 Abs. 2 S. 1 AktG (analog) haften. Gleiches gilt für ausländische *Matrixmanager*, die das beherrschungsvertragliche Weisungsrecht gegenüber einer deutschen Matrixgesellschaft pflichtwidrig ausüben.