

Maschmann/Fritz
Matrixorganisationen

Matrixorganisationen

Gesellschaftsrecht, Arbeitsrecht,
Datenschutz, Compliance

Herausgegeben von

Dr. Frank Maschmann

o. Professor an der Universität Regensburg

Dr. Hans-Joachim Fritz

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht,
Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht,
Frankfurt a. M.

Bearbeitet von

RAin Dr. Veronika Berger, Audi AG, Ingolstadt; RA, FAArbR, FA Handels- und
GesR Dr. Hans-Joachim Fritz, Arnold & Porter Kaye Scholer LLP, Frankfurt a. M.;
RR Dr. Johannes Götz, Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Sozia-
les, München; Prof. Dr. Frank Maschmann, Universität Regensburg; Prof. Dr. Chris-
tian Reiter, Daimler Truck AG, Stuttgart; RA, FAArbR Sven Spieler, Roche Dia-
gnostics GmbH, Penzberg; Prof. Dr. Thomas Steger, Universität Regensburg;
RA beim BGH Dr. Thomas Winter, Rohnke Winter, Karlsruhe

2. Auflage 2024



beck.de

ISBN 978 3 406 78738 6

© 2024 Verlag C.H.Beck oHG
Wilhelmstraße 9, 80801 München
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza
Satz: 3w+p GmbH, Rimpar
Umschlag: Druckerei C.H. Beck Nördlingen



chbeck.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Vorwort zur 2. Auflage

Nach der freundlichen Aufnahme unseres Handbuchs zu den arbeits- und gesellschaftsrechtlichen Rechtsfragen der Matrixorganisation haben sich Herausgeber und Verlag nach über fünf Jahren zu einer Neuauflage entschlossen. Alle Kapitel wurden überarbeitet und geben den Stand von Rechtsprechung und Lehre im Oktober 2023 wieder. Große Änderungen gab es im Bereich des Beschäftigtendatenschutzes, die durch eine Flut aktueller Entscheidungen von EuGH, BGH und BAG zur DS-GVO veranlasst waren.

Neu hinzugekommen ist ein über 80 Seiten langes Kapitel zum Thema „Compliance in der Matrixorganisation“. Dieses behandelt nicht nur die Grundlagen der konzernweiten „Legalitätskontrollpflicht“, sondern erörtert alle praxisrelevanten Fragen der Ausgestaltung von Compliance Management Systemen in Konzernen mit Matrixstruktur. Abgerundet wird die Darstellung durch einen Abschnitt über die Hinweisgebersysteme, zu deren Einrichtung größere Unternehmen seit 2023 nach dem HinweisgeberschutzG und dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz verpflichtet sind. Deren effiziente und rechtssichere Ausgestaltung bereitet gerade in Konzernen mit Matrixstruktur Kopfzerbrechen. Es wurde von Dr. Johannes Götz, Regierungsrat im Bayer. Staatsministerium für Arbeit und Soziales, verfasst.

Das Werk beruht auf der intensiven Zusammenarbeit namhafter Wissenschaftler und Praktiker des Gesellschafts- und Arbeitsrechts. Die Herausgeber danken dem Verlag C.H. Beck, insbesondere Dr. Peter Glanz und Frau Renate Tobin, für die umsichtige Betreuung des Lektorats. Ohne die unermüdliche Unterstützung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hätte die Neuauflage nicht erscheinen können. Zu danken haben wir deshalb Carolin Aufleger, Botond Gacs, Uta Gold, Noah Heimerl, Sophie Hörer, Christian Rambach und Giulia Scheuerer.

Regensburg/Frankfurt im Oktober 2023

Prof. Dr. Frank Maschmann
Dr. Hans-Joachim Fritz

Aus dem Vorwort zur 1. Auflage

Matrixorganisationen erfreuen sich zunehmender Beliebtheit. Sie bieten Konzernen in der heutigen von Automatisierung und Digitalisierung geprägten Welt einen idealen Rahmen, schnell und effizient Entscheidungen von oben nach unten durchzusetzen. Denn bei matrixorganisierten Unternehmensverbänden bestimmen nicht mehr die Geschäftsleitungen abhängiger Töchter- und Enkelunternehmen, sondern die von der Konzernführung eingesetzten „Matrixmanager“ die Leistungsziele. Als die konzernweit für bestimmte Regionen, Produkte oder Projekte Verantwortliche sind sie die eigentlichen „Herren“ der Organisation. Über „Reporting Lines“ können sie den ihnen Unterstellten Anweisungen erteilen, mit denen die als zu starr empfundenen Regelungen des Gesellschaftsrechts überbrückt werden sollen. Nicht selten geschieht das sogar vom Ausland aus.

Vor diesem Hintergrund soll unser Handbuch Vorständen, Geschäftsführern und sonstigen Unternehmenspraktikern sowie Rechtsanwälten und Verbandsjuristen einen fundierten Überblick über die rechtliche Ausgestaltung von Matrixorganisationen bieten. Beginnend mit den organisationswissenschaftlichen Grundlagen, die die unterschiedlichen Organisations- und Steuerungsformen der Matrix behandeln, werden darauf aufbauend

Aus dem Vorwort zur 1. Auflage

die gesellschaftsrechtlichen Voraussetzungen und Grenzen für den matrixweiten „Weisungsdurchgriff“ in AGs und GmbHs diskutiert. Sie bilden den Rahmen für die arbeitsrechtlichen Fragen des matrixweiten Personaleinsatzes, der im internationalen Konzern auch grenzüberschreitend geschieht. Zentral sind dabei Fragen der Haftung der Geschäftsleiter, Matrixmanager sowie der ihnen unterstellten Mitarbeiter, und zwar sowohl auf Konzernleitungsebene als auch für nachgeordnete Tochter- und Beteiligungsgesellschaften. Sie werden deshalb in einem eigenen Kapitel behandelt. Das Werk schließt mit der Diskussion der wichtigsten datenschutz- und mitbestimmungsrechtlichen Probleme einer Übermittlung von Beschäftigendaten in der Matrixorganisation, für die sachgerechte Lösungsvorschläge nach dem neuen Datenschutzrecht unterbreitet werden.

Die Darstellung wird durch zahlreiche Fallbeispiele und Muster von gesellschafts-, arbeits- und datenschutzrechtlich relevanten Dokumenten abgerundet, die teilweise in englischer Sprache verfasst sind, um den internationalen Bezug zu verdeutlichen. Sie dürfen natürlich nicht unbesehen übernommen werden, sondern dienen der Orientierung zur Gestaltung der erforderlichen Einzelheiten im jeweiligen Unternehmen.

Regensburg/Frankfurt im August 2018

Prof. Dr. Frank Maschmann
Dr. Hans-Joachim Fritz

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	V
Abkürzungsverzeichnis	XXIII
Verzeichnis der abgekürzt zitierten Literatur	XXIX
Literaturverzeichnis	XXXIX

Kapitel 1: Organisationswissenschaftliche Grundlagen

A. Begriffsbestimmung	1
I. Grundlegende Merkmale der Matrixorganisation	2
1. Mehrdimensionale Organisationsstruktur	2
2. Mehrliniensystem	2
II. Schlüsselpositionen	2
1. Matrixleitung	3
2. Matrixmanagement	3
3. Matrixzelle	4
III. Arten und Erscheinungsformen	4
1. Grundform: Kombination funktionaler und divisionaler Geschäftsbereiche	4
2. Tensor-Organisation	4
3. Projekt-Matrixorganisation	5
4. Zentralbereiche	5
5. „Geplante“ Matrix vs. „ungeplante“ Matrix	5
6. „Dominante“ vs. „nachgeordnete“ Matrix	6
7. Internationale Matrixstrukturen	6
IV. Abgrenzung von anderen Organisationsformen	6
1. Weitere mehrdimensionale Organisationsformen	7
a) Funktionsmeister-Modell	7
b) Stab-Linien-Organisation	7
c) Ausgliederungen	7
2. Weitere Modelle organisationsübergreifender Zusammenarbeit	7
a) Allgemeiner Konzern	7
b) Holding-Organisation	8
c) Joint Venture	8
V. Vor- und Nachteile der Matrixorganisation	8
1. Vorteile	8
2. Nachteile	9
VI. Geschichte der Matrixorganisation	10
B. Funktionsweise	11
I. Genese der Aufbauorganisation	11
1. Traditionelles Leitungssystem als Ausgangslage (Phase 1)	11
2. Entstehung/Entwicklung der Matrixorganisation (Phasen 2 und 3)	11
3. Festigung/Veränderung der Matrixorganisation (Phasen 4 und 5)	12
II. Organisatorisch verankerte Kompetenzüberschneidungen	12
1. Gleichberechtigte/ungleichberechtigte Matrix	13
2. Mechanismen zur Lösung von Kompetenzüberschneidungen	13
a) Selbstabstimmung nach dem Prinzip der Gleichberechtigung	13
b) Koordination durch standardisierte Entscheidungsregeln	14
c) Rückdelegation von Entscheidungen	14

d) Steuerung durch die Organisationskultur	14
e) Begrenzung der Kooperation	14
f) Ignorierung der Phänomene bzw. potentiellen Konflikte	15
III. Herausforderungen der Ablauforganisation	15
1. Verbindlichkeit/Justiziabilität	15
2. Zuständigkeiten/Weisungsbefugnisse	15
3. Allokation/Rotation von Arbeitnehmern und Arbeitsplätzen	16
4. Kontrolle	16
5. Haftung/Compliance	16
6. Daten- und Informationsflüsse	16
7. Mitbestimmung	16

Kapitel 2: Gesellschaftsrecht

A. Einleitung und Grundlagen	17
I. Konzern als Voraussetzung für Matrixorganisationen	18
II. Geschäftsführung im Konzern	20
1. Sorgfaltspflicht	20
2. Prinzip der Gesamtverantwortung und seine Grenzen	21
3. Gestaltung von Matrixorganisationen	22
a) Abweichen der Organisation der Konzernstruktur von der gesellschaftsrechtlichen Ordnung	22
b) Definitionen und Begriffsbestimmungen	26
4. Variationen von Weisungsverhältnissen	27
B. Aktiengesellschaft als Matrixgesellschaft	29
I. Eigenverantwortliche Leitung der Gesellschaft	30
1. Umfang der Leitungsaufgaben	30
2. Verbot der Fremdgeschäftsführung	31
a) Leitung als Teil der Geschäftsführung	31
b) Art des Fremdeinflusses auf die Leitungsverantwortung	32
c) Zwischenergebnis	34
II. Notwendigkeit eines Unternehmensvertrags zur Durchsetzung von Weisungen gegenüber dem Vorstand einer Aktiengesellschaft als Matrixgesellschaft	34
1. Grundlagen eines Beherrschungsvertrags	35
2. Gestaltung von Regelungen im Unternehmensvertrag	38
a) Begrifflichkeit der Weisung	39
b) Inhaltlicher Umfang von Weisungen	40
c) Grenzen der Leitungsmacht	43
d) Zwischenergebnis	46
III. Gestaltung der Weisungslage im mehrstufigen Konzern – Möglichkeiten des Weisungsdurchgriffs	47
1. Ausgangslage	47
2. Durchgriff im einheitlichen Vertragskonzern: Mehrstufige Unternehmensverbindung mit aufeinander folgenden Beherrschungsverträgen	50
a) Einzelfalllösung	50
b) Delegationslösung	51
c) Direktlösung	52
d) Einheitslösung	53
e) Stellungnahme	54

3. Durchgriff im gemischt-integrierten Vertragskonzern: Mehrstufige Unternehmensverbindung mit nicht aufeinander folgenden Beherrschungsverträgen	55
a) Zulässigkeit von nachteiligen Weisungen im faktischen AG-Konzern	56
b) Faktische Abhängigkeit zwischen M und T bei gleichzeitigem Beherrschungsvertrag zwischen T und E	58
c) Beherrschungsvertrag zwischen M und T bei nur faktischer Abhängigkeit von T und E	59
4. Exkurs: Mehrstufiger rein faktischer Konzern	60
5. Zusammenfassung	61
C. GmbH als Matrixgesellschaft	62
I. Prinzip der gebundenen Geschäftsführung in einer GmbH und Konsequenzen	63
1. Gesetzliches Leitbild im Einheitsunternehmen	63
2. Voraussetzungen und Folgen der Weisungsgebundenheit nach § 37 Abs. 1 GmbHG	64
II. Grenzen der Weisungsgebundenheit der Geschäftsführung im Konzern einer Matrixorganisation	67
1. Grundsatz der Weisungsfolgepflicht	67
2. Gestaltung eines Unternehmensvertrags zur Durchsetzung von Weisungen	68
3. Konzerndimension der Geschäftsführung der herrschenden Gesellschaft	70
a) Konzernbezug	70
b) Konzernleitungspflicht	71
4. Weisungsfolgepflicht für die Geschäftsführung im beherrschten Konzernunternehmen	72
a) Gesellschaftsinteresse vs. Konzerninteresse	73
b) Selbstverständnis als Geschäftsführer	73
c) Unterscheidung gebundene GmbH im faktischen Konzern oder im Vertragskonzern	74
III. Zusammenfassung	78
D. Ausübung des Weisungsrechts durch Dritte und dessen Übertragung	80
I. Möglichkeiten der Übertragung eines beherrschungsvertraglichen Weisungsrechts nach § 308 Abs. 1 AktG	80
1. Inhaber des Weisungsrechts	82
2. Übertragung der Ausübung des Weisungsrechts	82
a) Übertragung des Weisungsrechts	84
b) Delegation durch Bevollmächtigung	84
3. Kreis der Bevollmächtigten	85
a) Mitarbeiter des herrschenden Unternehmens	85
b) Mitarbeiter einer konzernabhängigen Gesellschaft	87
c) Außerhalb des Unternehmensverbunds stehende Dritte	87
d) Zwischenergebnis	88
4. Gestaltung der Vollmacht	88
a) Form der Vollmacht	89
b) Funktionsträgerschaft	90
c) Sachlicher Umfang und Beschränkungen	91
5. Zwischenergebnis	96

II. Möglichkeiten der Übertragung einer Gesellschafterweisung nach § 37	
Abs. 1 GmbHG	97
1. Übertragung des Weisungsrechts	97
2. Gestaltung der Vollmacht	98
III. Zwischenergebnis	98
IV. Gestaltung der Delegation zur Ausübung des Weisungsrechts	99
E. Exkurs: Gestaltung der Organstellung in der Matrixgesellschaft zur Bestimmung der Arbeitgeberfunktion	103
I. Erscheinungsformen	104
1. Klassische Funktion der Organvertretung	104
2. Plant Manager in der Matrixorganisation	105
3. Matrixorganisation mit Spartenmanager	105
4. Mischformen	106
II. Kriterien zur Gestaltung des Anstellungsverhältnisses unter besonderer Berücksichtigung der Weisungslage	106
1. Klassischer Organvertreter	106
2. Plant Manager	108
3. Spartenmanager	108
III. Ergebnis	109

Kapitel 3: Arbeitsrecht

A. Das Arbeitsverhältnis in der Matrixorganisation	111
I. Grundlagen	111
1. Übertragung von Rechten auf den Matrixmanager	111
a) Grundsatz	111
b) Fachliches und disziplinarisches Weisungsrecht	112
2. Überblick über die rechtlichen Konstruktionsmöglichkeiten	113
II. Einzelarbeitsverhältnis mit aufgespaltenem Weisungsrecht	113
1. Struktur	113
2. Arbeitgeberinterne Delegation	113
a) Struktur	113
b) Innenverhältnis	114
c) Außenverhältnis	115
d) Mitbestimmung bei der Übertragung des Weisungsrechts	118
3. Übertragung des Weisungsrechts auf einen arbeitgeberfremden Dritten	119
a) Struktur	119
b) Zustimmungspflicht nach § 613 S. 2 BGB	119
c) Ausübung des Zustimmungsrechts	123
d) Konsequenzen: Arbeitnehmerüberlassung?	127
4. Konzernversetzungsklausel als Alternative?	132
a) Grundsatz	132
b) Vorübergehender oder dauerhafter Wechsel	132
c) Abordnung in ein anderes Unternehmen	133
d) Versetzung in ein anderes Unternehmen	138
e) Ergebnis	150
5. Alternative: Anstellung des Matrix-Managers beim Vertragsarbeitgeber	150
III. Einheitliches Arbeitsverhältnis mit mehreren Arbeitgebern	151
1. Struktur	151
a) Begriff	151
b) Zulässigkeit	151

2. Rechtsfolgen	152
a) Pflichten des Arbeitnehmers	152
b) Pflichten der Arbeitgeber	153
c) Beendigung des Vertrags	154
3. Indizien für einen konkludenten Abschluss	154
4. Konkludenter Vertragsschluss beim Einsatz in der Matrixzelle?	155
a) Grundsatz	155
b) Ausnahmen	156
IV. Doppel- und Mehrfacharbeitsverhältnisse	157
1. Struktur	157
2. Kombination von aktivem und ruhendem Arbeitsverhältnis	158
a) Voraussetzungen	158
b) Rückkehrklausel	160
3. Kombination durch auflösend bedingte Arbeitsverhältnisse	160
4. Konkludenter Vertragsschluss beim Einsatz in der Matrixzelle?	161
B. Arbeitsleistung unter Anweisung der Matrixmanager	162
I. Überblick	162
II. Befolgung und Nichtbefolgung von Weisungen	163
1. Rechtmäßige Weisungen	163
2. Rechtswidrige Weisungen	164
a) Begriff und Abgrenzungen	164
b) Keine Folgepflicht	164
c) Verweigerungspflicht?	168
3. Kompetenzwidrige Weisung	172
a) Unwirksamkeit der Weisung	172
b) Prüfungspflicht, Nichtbefolgung, Remonstration	172
4. Einander widersprechende Weisungen	174
5. Nachteilige Weisung	175
6. Angeordnete Prüf- und Remonstrationspflicht	176
a) Gesellschaftsrechtliche Notwendigkeit	176
b) Anordnung zur Prüfung und Nichtausführung von Weisungen	177
c) Mitbestimmung	178
III. Pflichtverstöße im matrixbezogenen Arbeitsverhältnis	180
1. Verhaltenspflichten im matrixbezogenen Arbeitsverhältnis	180
2. Beachtung eines konzern- bzw. matrixweiten Verhaltenskodex	181
a) Bedeutung und Inhalt	181
b) Einseitige Einführung ohne Zustimmung des Arbeitnehmers	181
c) Verhaltensrichtlinien zur Korruptionsbekämpfung	182
d) Konzern- bzw. matrixweite Verbindlichkeit der Verhaltensrichtlinien	183
3. Bindung an ausländisches Recht bei der Tätigkeit in einem internationalen Matrixkonzern	185
4. Vorwerfbarkeit	186
a) Grundsätze	186
b) Beachtung matrixspezifischer Besonderheiten	187
5. Zuständigkeit für die Verhängung von Disziplinarmaßnahmen	188
a) Grundsätze	188
b) Zuständigkeit im Einzelnen	188
C. Rechte des Arbeitnehmers im matrixbezogenen Arbeitsverhältnis	190
I. Verpflichteter Arbeitgeber	190
1. Einzelarbeitsverhältnis	190
2. Mehrheit von Arbeitgebern	191

II. Haftung nach dem allgemeinen Gleichbehandlungsgrundsatz	191
III. Haftung aus Erklärungen des Matrixmanagers	192
1. Problemstellung	192
2. Vertrauenstatbestand (Rechtscheinträger)	192
3. Zurechnung	196
4. Keine Bösgläubigkeit des Arbeitnehmers	197
5. Rechtsfolgen	198
a) Grundsatz	198
b) Anfechtung	199
c) Ansprüche gegen den Matrixmanager	199
IV. Berücksichtigung von Dienstzeiten für die Geltendmachung von Arbeitnehmerrechten	200
1. Problem	200
2. Anrechnungsvereinbarung	200
3. Fehlende Anrechnungsvereinbarung	201
D. Kündigung im Matrixkonzern	202
I. Überblick	202
II. Kündigungserklärung durch den richtigen Arbeitgeber	203
1. Einzelarbeitsverhältnis mit aufgespaltenem Weisungsrecht	203
2. Einheitliches Arbeitsverhältnis mit mehreren Arbeitgebern	206
3. Doppel- und Mehrfcharbeitsverhältnis	207
III. Verhaltensbedingte Kündigung im Matrixkonzern	208
1. Grundsatz	208
2. Einzelarbeitsverhältnis mit aufgespaltenem Weisungsrecht	208
3. Einheitliches Arbeitsverhältnis mit mehreren Arbeitgebern	209
4. Doppel- und Mehrfcharbeitsverhältnis	210
IV. Betriebsbedingte Kündigung im Matrixkonzern	214
1. Überblick	214
2. Kontrolle der Unternehmerentscheidung in der Matrix	216
a) Literatur	216
b) Rechtsprechung	217
c) Kündigungsverbot wegen Betriebsübergangs	217
d) Rechtsmissbräuchliche Unternehmerentscheidung	221
3. Konzern- bzw. matrixweite Weiterbeschäftigungspflicht	224
a) Grundsatz	224
b) Ausnahmen	225
c) Fallgruppen	228
d) Weiterbeschäftigungspflicht im Ausland?	230
e) Einzelarbeitsverhältnis mit aufgespaltenem Weisungsrecht	232
f) Einheitliches Arbeitsverhältnis mit mehreren Arbeitgebern	234
g) Doppel- und Mehrfcharbeitsverhältnis	235
4. Sozialauswahl	237
a) Überblick	237
b) Betriebsbezogenheit der Sozialauswahl	238
c) Betriebszugehörigkeit	241
d) Kriterien der Sozialauswahl	244
e) Herausnahme gewisser Arbeitnehmer aus der Sozialauswahl	245
5. Massenentlassung	246
E. Betriebsverfassungsrecht	248
I. Betriebsverfassungsrechtliche Besonderheiten der Matrixorganisation im Konzern	248

II. Auswirkungen der Matrixorganisation auf die Betriebsstruktur	252
1. Anwendbarkeit des traditionellen Betriebsbegriffs im matrixorganisierten Konzern	252
2. Reichweite und rechtliche Grundlagen der funktionalen Aufgabensteuerung	253
3. Erscheinungsformen der Matrixorganisation im Konzern ohne Auswirkungen auf die Betriebsstruktur	253
4. Matrixzellen als eigenständige (virtuelle) Betriebe <i>neben</i> den Betrieben der Konzernunternehmen	255
a) Sicherung einer lückenlosen Interessenvertretung durch eine betriebliche Doppelstruktur?	255
b) Matrixzellen als eigenständige (virtuelle) Betriebe neben den Betrieben der Konzernunternehmen	256
5. Matrixzelle als gemeinsamer Betrieb	261
6. Bestimmung der betrieblichen Einheiten bei einer komplexen Verteilung der Arbeitgeberfunktionen	263
7. Matrixmanager als Ansprech- und Verhandlungspartner der Arbeitnehmervertretungsorgane	265
III. Anpassung der Betriebsstruktur an die Matrixorganisation auf Grundlage von § 3 BetrVG	268
1. Errichtung eines unternehmenseinheitlichen Betriebsrats oder Zusammenfassung von Betrieben (§ 3 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG)	268
2. Errichtung von Spartenbetriebsräten (§ 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG)	268
3. Errichtung einer auf die Matrixzellen bezogenen Arbeitnehmervertretungsstruktur (§ 3 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG)	269
a) Grundsätze	269
b) Gestaltungsmöglichkeiten	270
4. Errichtung zusätzlicher Arbeitnehmervertretungsorgane (§ 3 Abs. 1 Nr. 4, Nr. 5 BetrVG)	271
IV. Betriebszugehörigkeit	272
1. Betriebszugehörigkeit der Arbeitnehmer im matrixorganisierten Konzern	272
a) Arbeitsleistung im Betrieb des Vertragsarbeitgebers	272
b) Mitarbeit an unternehmensübergreifenden Projekten	273
c) Arbeitsleistung im virtuellen Matrixbetrieb	273
d) Drittbezogener Personaleinsatz im matrixorganisierten Konzern	274
2. Betriebszugehörigkeit der Matrixmanager	277
V. Beteiligungsrechte bei der Einführung einer Matrixorganisation	280
1. Freie Unternehmerentscheidung	280
2. Beteiligungsrechte wegen einer Betriebsänderung (§§ 111 ff. BetrVG)	280
a) Allgemeines	280
b) Einführung einer Matrixorganisation als Betriebsänderung iSd § 111 BetrVG	281
3. Beteiligungsrechte bei Personalplanung und Beschäftigung	285
4. Beteiligungsrecht bei Bildungsmaßnahmen	286
5. Zuständiges Betriebsratsgremium	286
6. Europäischer Betriebsrat (EBRG)	288
7. Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses	289
VI. Beteiligungsrechte beim Arbeitnehmereinsatz in der Matrixorganisation	290
1. Einstellung im Einsatzbetrieb	290
2. Eingruppierung und Umgruppierung	293

3. Versetzung	293
a) Grundsätze	293
b) Bestellung zum weisungsberechtigten Matrixmanager	294
c) Zuweisung zum Matrixteam	296
d) Wechsel der Matrixgesellschaft	298
VII. Zuständiges Betriebsratsgremium im Matrixkonzern	298
1. Grundsätze	298
a) Zuständigkeit des Betriebsrats der Anstellungs-Matrixgesellschaft	299
b) Zuständigkeit des Gesamtbetriebsrats und Konzernbetriebsrats	299
c) Zuständigkeitsfragen bei Konzernregelungen	301
2. Mitbestimmungsrechte in sozialen Angelegenheiten (§ 87 BetrVG)	301
a) Veränderung der Arbeitsabläufe: Ordnungs- oder Arbeitsverhalten	302
b) Verhaltensrichtlinien	303
c) Regelungen zur Arbeitszeit (§ 87 Abs. 1 Nr. 2, Nr. 3 BetrVG)	303
d) Datenverarbeitung und Überwachung durch technische Einrichtungen (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG)	304
e) Entgeltgrundsätze und Anreizsysteme (§ 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG)	306
f) Vorschlagswesen (§ 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG)	308
g) Besonderheiten bei der Beteiligung nach § 87 BetrVG im Matrixbetrieb	309
3. Mitbestimmungsrechte in personellen Angelegenheiten	310
a) Einstellung und Versetzung	311
b) Eingruppierung/Umgruppierung	311
c) Personalplanung (§§ 92 ff. BetrVG)	311
4. Mitbestimmungsrechte in wirtschaftlichen Angelegenheiten	312
5. Wahrnehmung der Arbeitgeberfunktion	315
a) Vertretung des Arbeitgebers durch Matrixmanager	315
b) Effektive Aufgabenverteilung in der Mitbestimmung	318
6. Verletzung von Beteiligungsrechten des Betriebsrats	320
VIII. Anwendbare Betriebsvereinbarungen	321
1. Tätigkeit im Betrieb der Anstellungs-Matrixgesellschaft	321
2. Betriebs-/Unternehmensübergreifende Tätigkeit	322
3. Kollidierende betriebliche Regelungen	324
IX. Betriebsverfassungsrecht in der internationalen Matrixorganisation	325
1. Zuständigkeit des inländischen Betriebsrats: Territorialitätsprinzip	325
2. Ausstrahlungswirkung des deutschen Betriebsverfassungsrechts	326
3. Betriebsbegriff in der internationalen Matrixorganisation	329
4. Im Ausland ansässige Entscheidungsträger und deutsche Mitbestimmung	331
5. Umfang der Beteiligungsrechte des inländischen Betriebsrats	333
a) Im Ausland tätige Arbeitnehmer des Inlandbetriebes	333
b) Arbeitnehmer ausländischer Arbeitgeber	334
c) Auskunftsansprüche	335
6. Betriebsverfassungsrechtliche Strukturen und Gremien in der internationalen Matrix	338
a) Gesamtbetriebsrat	339
b) Konzernbetriebsrat	339
c) Wirtschaftsausschuss	341
d) Europäischer Betriebsrat	342
e) Andere Arbeitnehmervertretungsstrukturen nach § 3 BetrVG	342

F. Unternehmensmitbestimmung	342
I. Rechtsgrundlagen	342
1. Paritätische Mitbestimmung (MitbestG)	343
2. Drittelbeteiligung (DrittelbG)	343
3. Europäische Aktiengesellschaft und Europäische Genossenschaft	344
4. Anwendbarkeit des deutschen Mitbestimmungsrechts im internationalen Matrixkonzern	344
II. Feststellung der Schwellenwerte im Matrixkonzern	345
1. Verweis auf die Regelungen im BetrVG	345
2. Allgemeine Grundsätze	346
3. Berücksichtigung von Arbeitnehmern einer Gesellschaft im Matrixkonzern	346
a) DrittelbG	346
b) MitbestG	347
c) Zurechnung der Arbeitnehmer zur Konzernspitze	348
4. Einbeziehung im Ausland tätiger Arbeitnehmer	349
5. Einbeziehung in Deutschland tätiger Arbeitnehmer von Konzern-Enkelgesellschaften oder in Deutschland belegener Niederlassungen ausländischer Konzerntöchter	350
III. Mitbestimmung in Konzernen mit ausländischer Konzernspitze	351
IV. Mitbestimmungsvereinbarungen im internationalen Matrixkonzern	352
G. Arbeitsrecht in internationalen Matrixorganisationen	353
I. Internationaler Arbeitnehmereinsatz in der Matrix: Grundmodelle	353
II. Die Bestimmung des anwendbaren Rechts: das Internationale Arbeitsrecht	354
1. Grundsätze	354
2. Freie Rechtswahl	356
3. Objektives Arbeitsvertragsstatut	358
a) Gewöhnlicher Arbeitsort (Art. 8 Abs. 2 Rom I-VO)	358
b) Vorübergehende Entsendung	360
c) Anwendbares Arbeitsrecht beim grenzüberschreitenden Einsatz im Konzern	361
d) Subsidiäre Anknüpfung an die einstellende Niederlassung (Art. 8 Abs. 3 Rom I-VO)	364
e) Ausweichklausel (Art. 8 Abs. 4 Rom I-VO)	365
4. Schranken der Rechtswahl	367
a) Objektives Arbeitsvertragsstatut	367
b) Ordre public	368
5. Eingriffsnormen	369
a) Begriff	369
b) Beispiele für Eingriffsnormen	370
c) Anwendung	372
d) Besonderheiten im Anwendungsbereich der EU-Entsenderichtlinie	372
6. Umfang des Arbeitsvertragsstatuts	373
a) Tarifliche Normen	373
b) Haftung	374
7. Gesonderte Anknüpfung	374
a) Form	374
b) Stellvertretung	375

III. Vertragsgestaltung beim grenzüberschreitenden Einsatz im internationalen Matrixkonzern	377
1. Einvertragsmodell	378
2. Zweivertragsmodell	378
3. Weitere Gestaltungsmöglichkeiten	379
4. Gerichtsstandsvereinbarung	380
IV. Typische Problemfelder eines internationalen Matrixeinsatzes	382
1. Ausländisches Eingriffsrecht	382
a) Zwingendes Recht des ausländischen Tätigkeitsstaates	382
b) Beachtlichkeit ausländischen Eingriffsrechts im Inland?	384
2. Arbeitnehmerüberlassung	386
3. Kündigungsrecht im internationalen Matrixkonzern	388
a) Anwendbares Kündigungsschutzrecht	388
b) Kündigungsberechtigung	389
c) Anhörung des deutschen Betriebsrats bzw. Sprecherausschusses	390
d) Weiterbeschäftigungspflicht bei ausländischer Matrixgesellschaft und grenzüberschreitende Sozialauswahl?	391
4. Rückruf	392
5. Status der leitenden Angestellten	392

Kapitel 4: Haftung

A. Grundlagen	395
B. Haftung der Geschäftsleitung der Muttergesellschaft	395
I. AG als Matrixgesellschaft	396
1. Konzernleitungspflichten	397
2. Legalitätspflicht	398
3. Besondere Sorgfaltspflicht bei nachteiligen Weisungen	398
4. Vereinbarkeit des Handelns mit Satzungsbestimmungen	399
5. Vereinbarkeit der Weisung mit dem Beherrschungsvertrag	399
6. Prüfpflicht bei existenzgefährdenden Eingriffen	399
7. Pflichten bei Delegation des Weisungsrechts	400
8. Pflicht zur Erteilung von Weisungen	400
9. Verlustübernahme gemäß § 302 AktG	401
10. Rechtsfolgen einer Pflichtverletzung der Geschäftsleitung	401
a) Innenverhältnis	401
b) Außenverhältnis	402
II. GmbH als Matrixgesellschaft	403
1. Konzerndimensionale Pflichten der Geschäftsleitung	404
2. Konzernleitungspflichten	404
3. Legalitätspflicht	404
4. Rechtmäßigkeit der eigenen Weisungen	405
5. Pflichten bei Delegation des Weisungsrechts	406
6. Erstattungspflicht für unberechtigte Zahlungen, §§ 30, 31 GmbHG	406
7. Verbot existenzvernichtender Eingriffe	407
8. Pflicht zur Erteilung von Weisungen in Krisensituation	409
9. Rechtsfolgen der Pflichtverletzung	409
III. Ausländische Muttergesellschaft	410
C. Haftung der Matrixmanager	410
I. Gesellschaftsrechtliche Haftung	411
1. Haftung als faktisches Organ der Matrixgesellschaft	411
2. Haftung im Vertragskonzern gemäß § 309 AktG analog	412

3. Haftung aus § 117 Abs. 1 AktG	413
II. Vertragliche Haftung kraft Delegation	413
1. Vertragliche Haftung gegenüber dem Mutterunternehmen	413
2. Haftung aus Vertrag mit Schutzwirkung zugunsten der Matrixgesellschaft	414
III. Deliktische Haftung	415
D. Haftung der Geschäftsleitung der Matrixgesellschaft	415
I. Geschäftsleitung der AG mit Unternehmensvertrag	416
1. „Erste Stufe“: Vereinbarkeit der Weisung mit Gesetz, Satzung und Beherrschungsvertrag	417
a) Verstoß gegen insolvenz-, steuer- und sozialversicherungsrechtliche Bestimmungen	417
b) Verstoß gegen originär aktienrechtliche Bestimmungen (AktG)	417
c) Verstoß gegen bilanzrechtliche Normen (HGB)	419
d) Verstoß gegen Satzungsbestimmungen	419
e) Vereinbarkeit der Weisung mit Beherrschungsvertrag	419
2. „Zweite Stufe“: Bindungswirkung bei nachteiligen Weisungen	420
II. Geschäftsleitung der GmbH	421
1. Überprüfung der Weisung auf ihre Gesetzesmäßigkeit	422
a) Verstoß gegen Insolvenzantragspflicht, § 15a InsO	422
b) Verstoß gegen Kapitalerhaltungsvorschriften, §§ 30, 41 ff., 64 GmbHG	425
c) Verstoß gegen steuerrechtliche Pflichten, §§ 34, 69 AO	427
d) Verstoß gegen sozialversicherungsrechtliche Pflichten, § 266a Abs. 1 StGB	428
e) Verweigerung bei Anfechtbarkeit der Weisung?	428
2. Überprüfung der Weisung auf Vereinbarkeit mit Satzung	430
3. Überprüfung ordnungsgemäßer Vertretung durch den Matrixmanager	430
4. Nachteiligkeit der Weisung für Matrix-Gesellschaft	430
III. Rechtsfolgen der Verletzung der Prüfungspflichten	432
1. Befolgung einer rechtswidrigen Weisung	432
2. Nichtbefolgung einer rechtmäßigen Weisung	432
3. Unsorgfältige Ausführung rechtmäßiger Weisungen	433
4. Haftungsbefreiung bei verbindlicher unternehmensrechtlicher Weisung	433
5. Widersprechende Weisungen der Matrixmanager	434
IV. Sonderfälle: Doppelmandate und Geschäftsführer im Nebenamt	434
1. Doppelmandate in Mutter- und Matrixgesellschaft	435
2. „Geschäftsführer im Nebenamt“	435
V. Haftung der Geschäftsleiter bei Handeln nachgeordneter Arbeitnehmer aufgrund einer Weisung der Matrixmanager	436
E. Haftung von nachgeordneten Arbeitnehmern	437
I. Vertragliche Haftung	437
1. Anstellungsverhältnis mit der Matrix-Gesellschaft	437
2. Pflichtverletzung des nachgeordneten Arbeitnehmers bei Weisungen des Matrixmanagers	438
a) Ausführung einer Weisung	438
b) Nichtbefolgen einer Weisung	439
c) Pflichtverletzung bei kollidierenden Weisungen	439
3. Haftung gegenüber dem Vertragsarbeitgeber	439
4. Verschulden	439

5. Einschränkung der Haftung	439
a) Grundsätze	439
b) Persönlicher Anwendungsbereich	442
6. Mitverschulden des Arbeitgebers	443
II. Deliktische Haftung	443

Kapitel 5: Schutz von Beschäftigtendaten

A. Datentransfer in der Matrixorganisation	445
I. Ausgangslage	445
II. Überblick über die weitere Darstellung	445
B. Datenschutzrechtliche Grundlagen	446
I. Grundsätze	446
1. Datenschutzrecht im Mehrebenensystem der EU	446
a) Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) der EU	446
b) Bundesdatenschutzgesetz	447
c) Beschäftigtendatenschutz	447
2. Anwendungsbereich des deutschen Beschäftigtendatenschutzrechts	449
a) Sachlicher Anwendungsbereich	449
b) Persönlicher Anwendungsbereich	450
c) Internationaler Anwendungsbereich	451
3. Grundsätze der Verarbeitung	452
a) Zweckbindung	452
b) Verhältnismäßigkeit	452
c) Beachtung der allgemeinen Verarbeitungsgrundsätze	453
d) Transparenz der Verarbeitung	453
4. Umgang mit sensiblen Beschäftigtendaten	454
a) Vorgaben der DS-GVO	454
b) Umsetzung im BDSG	454
5. Einwilligung als Verarbeitungsgrundlage	455
a) Vorgaben der DS-GVO	455
b) Freiwilligkeit	455
c) Aufklärung	456
d) Unwirksame Einwilligung	457
6. Kollektivvereinbarungen	457
a) Allgemeines	457
b) Inhaltliche Anforderungen	458
II. Übermittlung von Beschäftigtendaten in der Matrix	459
1. Übermittlung als erlaubnispflichtige Datenverarbeitung?	459
a) Frühere Rechtslage	459
b) Rechtslage unter Geltung der DS-GVO und des BDSG 2018	460
2. Verarbeitungsgrundlagen	462
a) Einwilligung des Betroffenen (Art. 6 Abs. 1 lit. a, Art. 4 Nr. 11, Art. 7 DS-GVO)	462
b) Generalklausel des Art. 6 Abs. 1 lit. b DS-GVO	462
c) Kollektivvereinbarungen (§ 26 Abs. 4 BDSG, Art. 88 Abs. 2 DS-GVO)	464
d) Generalklausel des Art. 6 Abs. 1 lit. f DS-GVO	464
3. Auftragsdatenverarbeitung	465
a) Frühere Rechtslage	465
b) Jetzige Rechtslage	466
c) Rechtsfolgen	470
4. Transparenz	471

5. Übermittlung in Drittländer	472
a) Sicheres Drittland	473
b) Unsicheres Drittland	474
C. Zulässigkeit typischer Datenflüsse in der Matrix	476
I. Vorbemerkung	476
II. IT-Infrastruktur in der Matrix	477
1. Nutzung eines zentralen Rechenzentrums	477
a) Beschreibung	477
b) Datenschutzrechtliche Beurteilung	477
2. Zentraler E-Mail-/Internet-Server	479
a) Beschreibung	479
b) Datenschutzrechtliche Beurteilung	479
3. Elektronische Kommunikationsverzeichnisse	482
a) Beschreibung	482
b) Datenschutzrechtliche Beurteilung	482
III. Personalmanagement in der Matrix	484
1. Human Resources Shared Service Center (HR SSC)	484
a) Beschreibung	484
b) Datenschutzrechtliche Beurteilung	485
2. Matrixweites Recruiting	487
a) Beschreibung	487
b) Datenschutzrechtliche Beurteilung	488
3. Übermittlung von Beschäftigtendaten an Matrixmanager	490
a) Beschreibung	490
b) Datenschutzrechtliche Beurteilung	490
4. Übermittlung von Beschäftigtendaten an die Matrixleitung	491
a) Beschreibung	491
b) Datenschutzrechtliche Beurteilung	492
5. Skill-Management	492
a) Beschreibung	492
b) Datenschutzrechtliche Beurteilung	493
D. Mitbestimmung beim Datentransfer	495
I. Grundsätze	495
II. Einschlägige Tatbestände	497
1. Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG	497
a) Grundsatz	497
b) Mitbestimmung bei automatisierter Datenverarbeitung	498
c) Reichweite der Mitbestimmung	499
2. Mitbestimmung nach § 94 BetrVG	500
3. Weitere Mitbestimmungsrechte	501
III. Zuständiges Gremium	502
1. Betriebsrat – Gesamtbetriebsrat – Konzernbetriebsrat	502
a) Grundsatz	502
b) Zuständigkeit bei DV-Systemen	503
2. Konsequenzen	505
IV. Regelung durch Betriebsvereinbarung	506
1. Bedeutung und Grenzen	506
2. Systematischer Aufbau	507
3. Typische Inhalte von Rahmenvereinbarungen	507
a) Präambel	507
b) Geltungsbereich	508
c) Vertrauensvolle Zusammenarbeit	510

d) Umgang mit Beschäftigtendaten	511
4. Typische Inhalte von Detailvereinbarungen	515
a) Aufbau	515
b) Angaben zur jeweiligen Verarbeitungstätigkeit	515
V. Muster-Betriebsvereinbarungen	516
1. Muster einer Rahmenbetriebsvereinbarung	516
2. Muster einer Einzel-Betriebsvereinbarung „Personalentwicklung“	524
3. Anlage „Rollen und Zugriffsrechte“	527

Kapitel 6: Compliance

A. Ausgangslage	529
I. Begriff und Bedeutung von Compliance	529
1. Kerngehalt	529
2. Abgrenzung zu anderen Steuerungs- und Kontrollsystemen im Unternehmen	530
a) Internes Kontrollsystem	530
b) Risikomanagementsystem	530
c) Interne Revision	531
II. Überblick über die weitere Darstellung	532
B. Rechtspflicht zur Compliance?	533
I. Überblick	533
II. Ansatzpunkte	533
1. Rechtsformabhängige Pflichten	533
a) Aktiengesellschaft	533
b) GmbH	536
2. Branchenspezifische Pflichten	537
3. Generalklausel des § 130 OWiG für alle Unternehmen	538
III. Vorgaben zur Ausgestaltung	540
1. Ausgangslage	540
a) Keine gesetzlichen Vorgaben	540
b) Bedeutung bereichsspezifischer Compliance-Vorgaben	540
c) Bedeutung betriebswirtschaftlicher Standards	541
2. Zuständigkeit für die Compliance	542
3. Grundsätze der Ausgestaltung	543
a) Ermessen der Geschäftsleitung	543
b) Risikoanalyse	545
c) Compliance-Organisation	546
d) Systemprüfung	548
4. Einzelelemente	549
a) Verhaltenskodex	549
b) „Tone from the Top“	550
c) Kontrollpflichten	551
d) Hinweisgebersystem	551
e) Handlungspflichten bei Verstößen gegen die Compliance	552
C. Compliance im Konzern	553
I. Rechtliche Ausgangslage	553
1. Trennungsprinzip und dessen Durchbrechungen	553
2. Verantwortlichkeit der abhängigen Konzerngesellschaften	554
3. Verantwortlichkeit der Obergesellschaft	555
a) Gesellschaftsrechtliche Verantwortlichkeit	555
b) Bußgeldrechtliche Verantwortlichkeit	557

c) Weitere Verantwortlichkeiten	563
4. Gesellschaftsrechtliche Grenzen der Einwirkungsmacht	564
a) Einwirkungsmöglichkeit beim Vertragskonzern	565
b) Einwirkungsmöglichkeit beim faktischen Konzern	566
II. Organisation der Compliance im Konzern	568
1. Grundsätze	568
a) Ermessensspielraum der Konzernleitung	568
b) Wovon hängt die Ausgestaltung ab?	569
2. Mindestanforderungen	569
a) Konzernweite Risikoanalyse	569
b) Konzernweite Compliance Berichterstattung	570
3. Organisatorische Umsetzung	571
a) Zentrale Compliance-Organisation	571
b) Dezentrale Compliance-Organisation	573
c) Fremdvergebene Compliance-Funktion	574
D. Compliance in der Matrixorganisation	575
I. Ausgangslage	575
1. Mehrlinigkeit der Leitungsstrukturen	575
2. Verantwortlichkeit bei mehrlinigen Strukturen in der Matrix	576
a) Verantwortlichkeit der Konzernleitung	576
b) Verantwortlichkeit der Geschäftsleitungen der Matrix-Gesellschaften	576
II. Organisation der Compliance in der Matrix	578
1. Anforderungen	578
2. Wesentliche Elemente	578
3. CMS bei den verschiedenen Matrix-Typen	579
a) Funktionsstruktur	579
b) Länderstruktur	580
c) Kombinierte Länder-Funktionsstruktur	581
d) Schlüsselement: Compliance Committee	581
E. Hinweisgebersysteme	582
I. Grundsätze	582
1. Anwendungsbereich des HinSchG	583
a) Persönlicher Anwendungsbereich	583
b) Sachlicher Anwendungsbereich	583
2. Interne Meldung	585
a) Pflicht zur Einrichtung einer internen Meldestelle	585
b) Internes Melde- und Prüfverfahren auf Unternehmensebene	586
c) Organisation der internen Meldestelle auf Unternehmensebene	587
d) Doppelfunktion einer Beschwerdestelle als interne Meldestelle	588
e) Parallele interne Meldestellen außerhalb des HinSchG	591
3. Externe Meldung und Offenlegung	592
4. Schutz durch das HinSchG	593
II. Hinweisgebersysteme im Konzern und in der Matrixorganisation	594
1. Zentrale Konzernmeldestellen in der Matrixorganisation	595
a) Ausgangslage in Art. 8 HinSch-RL und §§ 12, 14 HinSchG	595
b) Einschätzung der EU-Kommission und des nationalen Gesetzgebers	595
c) Vorteile zentraler Konzernmeldestellen	596
d) Einheit des Konzerns aus europarechtlicher Sicht	598
e) Besonderheiten in grenzüberschreitenden Konzernen	599

Inhaltsverzeichnis

2. Zuständigkeit verschiedener interner Meldestellen	599
a) Grundsätze	599
b) Meldung bei der Meldestelle des Einsatz-Unternehmens	600
c) Meldung bei der Meldestelle des eigenen Unternehmens	601
3. Folgemaßnahmen zwischen den Matrix-Unternehmen	602
a) Eigene interne Untersuchungen	602
b) Verweisung des Hinweisgebers an andere Stellen	602
c) Abgabe des Verfahrens an andere Stellen	602
d) Berichtspflichten an die Konzernleitung	604
4. Organmitglieder als Hinweisgeber	606
5. Schutz des Hinweisgebers im Matrix-Einsatz	607
III. Hinweisgebersysteme und Datenschutz	608
IV. Hinweisgebersysteme und betriebliche Mitbestimmung	609
1. Mitbestimmungsrechte aus § 87 Abs. 1 BetrVG	609
a) Ordnungsverhalten im Betrieb, § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG	610
b) Einführung technischer Überwachungseinrichtungen, § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG	611
2. Betriebsratszuständigkeiten im Konzern	612
Sachverzeichnis	613