

# Inhaltsübersicht

§ 1 Einleitung	23
A. Untersuchungsgegenstand und Anliegen der Arbeit	23
B. Forschungsstand	27
C. Gang der Untersuchung	29
§ 2 Die Matrixstruktur in der wirtschaftswissenschaftlichen Organisationslehre	31
A. Allgemeiner Begriff und Aufbau	31
B. Exemplarische Skizzen einer Matrixstruktur	34
C. Die Funktion und Rolle der Schlüsselstellen	35
D. Einführungs- und Anwendungsbedingungen	43
E. Erscheinungsformen	45
F. Vor- und Nachteile	48
G. Zusammenfassung der Kernelemente einer Matrixstruktur	51
§ 3 Matrixstrukturen im Konzern	52
A. Rechtlicher Konzern	52
B. Sicherzustellende „Kernrechte“ der Schlüsselstellen im Konzern	56
§ 4 Gesellschaftsrechtliche Implementierung von Matrixgesellschaften im Konzern	59
A. Die Wahl einer geeigneten Rechtsform der Matrixgesellschaft als Leitgedanke	59
B. AG als Matrixgesellschaft	59
C. SE als Matrixgesellschaft	127
D. GmbH als Matrixgesellschaft	139
E. Fazit zur Eignung der Rechtsformen von AG, SE und GmbH als Matrixgesellschaften	209

§ 5 Gesellschaftsrechtliche Implementierung von Matrixmanagern im Konzern	210
A. Ansiedlung der Matrixmanager	210
B. Weisungsdurchgriff der Matrixmanager	221
C. Ergebnis	223
§ 6 Matrixleitung im Konzern	225
A. Matrixleitung durch die Konzernobergesellschaft / Konzernspitze	225
B. Rechte und Pflichten des Geschäftsführungsorgans der Konzernobergesellschaft als Matrixleitung	225
C. Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats der Konzernobergesellschaft als Matrixleitung	232
D. Ergebnis	234
§ 7 Rechtliche Ausgestaltung der Matrixstruktur im Konzern	235
A. Kooperationsvereinbarung	235
B. Ausgestaltung von Beherrschungsverträgen und Eingliederungsbeschlüssen	256
C. Ausgestaltung der Bevollmächtigung des jeweiligen Matrixmanagers	257
D. Ausgestaltung der Satzungen / Gesellschaftsverträge der Matrixgesellschaften	262
E. Ausgestaltung der Anstellungsverträge	262
F. Ausgestaltung von Konzernrichtlinien	263
§ 8 Muster	264
A. Einführung	264
B. Muster „Kooperationsvereinbarung“	270
C. Muster „Vollmacht eines Matrixmanagers“	279
D. Muster „Regelung der Delegation im Gesellschaftsvertrag“	286
§ 9 Zusammenfassung der Ergebnisse in Thesen	287
Literaturverzeichnis	297

# Inhaltsverzeichnis

§ 1 Einleitung	23
A. Untersuchungsgegenstand und Anliegen der Arbeit	23
B. Forschungsstand	27
C. Gang der Untersuchung	29
§ 2 Die Matrixstruktur in der wirtschaftswissenschaftlichen Organisationslehre	31
A. Allgemeiner Begriff und Aufbau	31
B. Exemplarische Skizzen einer Matrixstruktur	34
C. Die Funktion und Rolle der Schlüsselstellen	35
I. Matrixleitung	36
II. Matrixstellen (Matrixmanager)	37
1. Funktionsmanager	40
2. Geschäftsbereichsmanager	41
III. Matrixschnittstelle	41
IV. Informationsfluss zwischen den Schlüsselstellen	42
D. Einführungs- und Anwendungsbedingungen	43
E. Erscheinungsformen	45
I. Gleichberechtigte, reife vs. ungleichberechtigte, unreife Matrixstruktur	45
II. Permanente vs. „shifting“ Matrixstruktur (Projekt-Matrixorganisation)	46
III. Geplante vs. ungeplante Matrixstruktur	46
IV. Dominante/homogene vs. nachgeordnete/heterogene Matrixstruktur	47
V. Unvollständige Matrixstruktur	47
VI. Internationale Matrixstruktur	47
F. Vor- und Nachteile	48
I. Vorteile	48
II. Nachteile	49
G. Zusammenfassung der Kernelemente einer Matrixstruktur	51

§ 3 Matrixstrukturen im Konzern	52
A. Rechtlicher Konzern	52
I. Konzernarten	52
1. Unterordnungs- vs. Gleichordnungskonzern	52
2. Faktischer Konzern vs. Vertragskonzern / Eingliederungskonzern	53
3. Einstufiger vs. mehrstufiger Konzern	54
II. Einheitliche Leitung der Matrixgesellschaften	54
B. Sicherzustellende „Kernrechte“ der Schlüsselstellen im Konzern	56
I. Matrixleitung	57
II. Matrixmanager	57
III. Matrixgesellschaften	58
§ 4 Gesellschaftsrechtliche Implementierung von Matrixgesellschaften im Konzern	59
A. Die Wahl einer geeigneten Rechtsform der Matrixgesellschaft als Leitgedanke	59
B. AG als Matrixgesellschaft	59
I. Kompatibilität der Weisungsgebundenheit einer Matrix-AG	59
1. Zwingende Leitungsaufgaben des Vorstands	59
2. Grundsatz der eigenverantwortlichen Leitung	60
3. Zwischenergebnis	63
II. Implementierung einer Weisungsgebundenheit der Matrix- AG im Konzern	64
1. Weisungsgebundenheit der Matrix-AG im faktischen Konzern	64
2. Personenidentität zwischen Matrixmanagern und Vorstand der Matrix-AG	67
a) Rechtliche Aspekte	67
b) Wirtschaftswissenschaftliche Aspekte	70
c) Zwischenergebnis	71
3. Beherrschungsvertrag zwischen herrschendem Unternehmen und Matrix-AG	72
a) Begriff der Weisung i.S.v. § 308 Abs. 1 AktG	74
b) Delegation des beherrschungsvertraglichen Weisungsrechts	75
aa) Übertragung vs. Delegation des Weisungsrechts	76

bb)	Zustimmungserfordernis der Gesellschafter des herrschenden Unternehmens?	81
cc)	Zustimmungserfordernis der Hauptversammlung der Matrix-AG?	85
dd)	Zwischenergebnis	86
c)	Grenzen der Ausübung des delegierten beherrschungsvertraglichen Weisungsrechts	87
aa)	Grenzen durch zwingende Rechte des Geschäftsleitungsorgans des herrschenden Unternehmens	87
bb)	Grenzen durch zwingende Rechte des Vorstands der Matrix-AG	89
cc)	Grenzen durch zwingende Rechte der Hauptversammlung der Matrix-AG	90
dd)	Grenzen durch zwingende Rechte des Aufsichtsrats der Matrix-AG	90
4.	Eingliederung	91
5.	Zwischenergebnis	93
III.	Prüfungs- und Überwachungspflichten der beteiligten Gesellschaftsorgane	93
1.	Prüfungs- und Überwachungspflicht der Geschäftsleitung des herrschenden Unternehmens	94
a)	Möglichkeit von Aufsichtsmaßnahmen	94
b)	Überwachungsumfang	95
c)	Delegation der Überwachungspflicht	97
d)	Rechtsfolgen einer Pflichtverletzung	98
aa)	Haftung des Geschäftsleitungsorgans	98
bb)	Haftung des Matrixmanagers	100
cc)	Haftung des herrschenden Unternehmens	101
2.	Überwachungspflicht eines bestehenden Aufsichtsrats des herrschenden Unternehmens	102
a)	Überwachungsumfang	102
b)	Überwachung der Matrixmanager	104
3.	Prüfungspflicht- und Überwachungspflicht des Vorstands der Matrix-AG	106
a)	Prüfungsumfang	106
b)	Delegation der Prüfungspflicht	108
4.	Überwachungspflicht des Aufsichtsrats der Matrix-AG	110
5.	Zwischenergebnis	111

IV. Vorstand und Angestellte der Matrix-AG als Weisungsempfänger	112
V. Einbindung beteiligter Aufsichtsräte im Rahmen der Implementierung der Matrixstruktur	116
1. Bestehende Zustimmungsvorbehalte	116
2. Ad hoc Zustimmungsvorbehalte	117
3. Proaktive Einbindung der beteiligten Aufsichtsräte	118
4. Zwischenergebnis	119
VI. Informationsrechte der Beteiligten	120
1. Informationsrecht der Geschäftsleitung des herrschenden Unternehmens	120
2. Informationsrecht des Aufsichtsrats des herrschenden Unternehmens	121
3. Informationsrecht des Matrixmanagers	122
4. Informationsrecht des Vorstands der Matrix-AG	123
5. Informationsrecht des Aufsichtsrats der Matrix-AG	124
6. Zwischenergebnis	124
VII. Ergebnis	124
C. SE als Matrixgesellschaft	127
I. Kompatibilität der Weisungsgebundenheit einer monistischen Matrix-SE	127
1. Verwaltungsrat als zentrales Leitungsorgan	128
2. Eigenverantwortliche Leitungspflicht des Verwaltungsrats	128
3. Geschäftsführende Direktoren	129
4. Zwischenergebnis	130
II. Implementierung einer Weisungsgebundenheit der monistischen Matrix-SE im Konzern	130
1. Delegation des dem Verwaltungsrat zustehenden Weisungsrechts	131
2. Beherrschungsvertrag zwischen dem herrschenden Unternehmen und der monistischen Matrix-SE	132
3. Eingliederung	134
4. Zwischenergebnis	134
III. Prüfungs- und Überwachungspflichten der Beteiligten	135
a) Externe als geschäftsführende Direktoren	135
b) Verwaltungsratsmitglieder als geschäftsführende Direktoren	136
c) Zustimmungsvorbehalt des Verwaltungsrats	137
IV. Ergebnis	137

D. GmbH als Matrixgesellschaft	139
I. Prinzip der Weisungsgebundenheit der Geschäftsführung einer GmbH	139
II. Implementierung einer Weisungsgebundenheit der Matrix-GmbH im Konzern	140
1. Zivilrechtliches Weisungsrecht der Matrixmanager	140
a) Anstellungsvertragliche Weisungen der Matrixmanager	141
b) Schuldrechtliche Weisungen der Matrixmanager	144
c) Zwischenergebnis	147
2. Delegation (Übertragung) des Weisungsrechts der Gesellschafterversammlung	147
a) Zulässigkeit der Delegation des Weisungsrechts	148
b) Notwendigkeit einer gesellschaftsvertraglichen Regelung	150
aa) Matrixmanager als fakultative Organe	150
bb) Delegation für (konkrete) Einzelfälle	153
cc) Grundsatz der Verbandssouveränität	155
dd) Zulässigkeit der Regelung im Gesellschaftsvertrag	156
ee) Zwischenergebnis	157
c) Delegation des Weisungsrechts im Interesse der Matrix-GmbH	157
d) Ausgestaltung der Regelung der Delegation im Gesellschaftsvertrag	158
e) Keine Umgehung der beherrschungsvertraglichen Vorschriften	160
f) Zustimmung sämtlicher Gesellschafter	161
g) Zustimmungserfordernis auf Ebene des Gesellschafters?	162
h) Zulässigkeit der Aufspaltung des Weisungsrechts	163
i) Zwischenergebnis	163
j) Grenzen des delegierten Weisungsrechts	164
aa) Grenzen durch zwingende Rechte des Geschäftsführers der Matrix-GmbH	164
bb) Grenzen durch zwingende Rechte der Gesellschafterversammlung der Matrix-GmbH	167
(i) Kein verdrängendes Weisungsrecht der Matrixmanager	167
(ii) Kontrollrechte	168

(iii) Bestellung und Abberufung von Geschäftsführern	169
cc) Grenzen durch Minderheitenschutz in der Matrix-GmbH	170
(i) Nachteilige Weisungen des Matrixmanagers	170
(ii) Widerruf der Delegation	172
dd) Grenzen durch zwingende Rechte eines obligatorischen Arbeitsdirektors und Aufsichtsrats der Matrix-GmbH	173
ee) Zwischenergebnis	175
3. Bevollmächtigung des Matrixmanagers i.S.v. § 47 Abs. 3 GmbHG	175
a) Abgrenzung der Bevollmächtigung i.S.v. 47 Abs. 3 von der Delegation	177
b) Notwendigkeit einer gesellschaftsvertraglichen Regelung?	179
c) Begrenzung auf konkrete Maßnahmen	181
d) Zustimmung sämtlicher Gesellschafter?	183
e) Zustimmungserfordernis auf Ebene des Gesellschafters?	184
f) Grenzen	185
g) Zwischenergebnis	186
4. Beherrschungsvertrag zwischen herrschendem Unternehmen und Matrix-GmbH	186
5. Eingliederung	188
6. Zwischenergebnis	189
III. Implementierung der Matrixstruktur mittels der Delegation (Übertragung) des Weisungsrechts der Gesellschafterversammlung	190
1. Prüfungs- und Überwachungspflichten der Beteiligten	190
a) Prüfungs- und Überwachungspflicht der Gesellschafter der Matrix-GmbH	190
b) Prüfungs- und Überwachungspflicht des Geschäftsführers der Matrix-GmbH	192
c) Überwachungspflicht eines bestehenden Aufsichtsrats der Matrix-GmbH	194
2. Geschäftsführung und Angestellte der Matrix-GmbH als Weisungsempfänger	195
3. Einbindung beteiligter Aufsichtsräte im Rahmen der Implementierung der Matrixstruktur	195

4. Informationsrechte der Beteiligten	196
a) Informationsrecht der Gesellschafter der Matrix-GmbH	196
b) Informationsrecht eines Minderheitsgesellschafters der Matrix-GmbH	197
c) Informationsrecht des Geschäftsführers der Matrix-GmbH	198
d) Informationsrecht des Matrixmanagers	199
e) Informationsrecht eines bestehenden Aufsichtsrats der Matrix-GmbH	199
f) Zwischenergebnis	200
IV. Implementierung der Matrixstruktur mittels Stimmrechtsvollmachten	200
V. Vor- und Nachteile der möglichen Implementierungsvarianten	201
1. Umsetzungsaufwand	202
2. Berücksichtigung von Minderheitsgesellschaftern bei der Matrix-GmbH	202
3. Legalisierung der (Konzern-)Leitung der Matrix-GmbH	204
4. Unterschiede im Steuerrecht	204
5. Unterschiede in der Kapitalerhaltung	205
6. Unterschiede im Mitbestimmungsrecht	206
7. Unterschiede beim Konzern- und Gläubigerschutz	206
8. Zwischenergebnis	207
VI. Ergebnis	208
E. Fazit zur Eignung der Rechtsformen von AG, SE und GmbH als Matrixgesellschaften	209
§ 5 Gesellschaftsrechtliche Implementierung von Matrixmanagern im Konzern	210
A. Ansiedlung der Matrixmanager	210
I. Juristische Personen als Matrixmanager	210
II. Natürliche Personen als Matrixmanager	211
1. Matrixmanager auf Ebene der Konzernobergesellschaft (Muttergesellschaft)	211
a) Matrixmanager als Geschäftsleitung der Konzernobergesellschaft	211
b) Matrixmanager unterhalb der Geschäftsleitung der Konzernobergesellschaft	211

2. Matrixmanager auf Ebene von Tochter- und Enkelgesellschaften	212
a) Matrixmanager als Geschäftsleitung der Tochtergesellschaft	212
b) Matrixmanager als Geschäftsleitung der Enkelgesellschaft	213
aa) Mehrstufiger Vertragskonzern / Eingliederungskonzern	214
bb) Faktischer GmbH-Konzern	218
c) Matrixmanager als Mitarbeiter unterhalb der Geschäftsleitung der Tochtergesellschaft bzw. Enkelgesellschaft	219
3. Wahrnehmung der Aufgaben der Matrixmanager durch konzernfremde Dritte	220
B. Weisungsdurchgriff der Matrixmanager	221
I. Mehrstufiger Vertragskonzern / Eingliederungskonzern	221
II. Mehrstufiger faktischer GmbH-Konzern	223
C. Ergebnis	223
§ 6 Matrixleitung im Konzern	225
A. Matrixleitung durch die Konzernobergesellschaft / Konzernspitze	225
B. Rechte und Pflichten des Geschäftsführungsorgans der Konzernobergesellschaft als Matrixleitung	225
I. Festlegung der Matrixstruktur im Konzern	225
II. Festlegung der übergeordneten Führungsentscheidungen	226
III. Überwachung der Matrixmanager	227
1. Übergeordnete Compliance-Verantwortung	227
2. Zwischenholding als zentrale Compliance Officer Instanz	229
C. Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats der Konzernobergesellschaft als Matrixleitung	232
D. Ergebnis	234
§ 7 Rechtliche Ausgestaltung der Matrixstruktur im Konzern	235
A. Kooperationsvereinbarung	235
I. Ausgestaltung	236
1. Regelungen zur Führung der Matrix	236

2. Regelungen zu den Weisungsbereichen der Matrixmanager	237
3. Regelungen zum sog. weisungsfreien Raum	237
4. Regelungen zu Informationsrechten und Berichtslinien der Beteiligten	238
5. Regelungen zur Koordination von (widersprüchlichen) Weisungen	239
a) Selbstabstimmung als „Königsweg“	240
b) Festlegung standardisierter Verfahrensregelungen	241
c) Auflösung konfligierender Weisungen ohne Verfahrensregelungen	242
d) Zu präferierende Koordination	243
6. Regelungen zur Überwachung der Matrixmanager	244
7. Regelungen zur Streitbeilegung	244
8. Allgemeine Regelungen	245
II. Rechtsnatur	245
1. Zustimmung der Haupt- bzw. Gesellschafterversammlung einer Konzerngesellschaft	246
a) Abschluss der Kooperationsvereinbarung vor dem "eigentlichen Rechtsakt"	247
aa) Delegation des beherrschungsvertraglichen Weisungsrechts	248
bb) Delegation des Weisungsrechts kraft Eingliederung	249
cc) Delegation des Weisungsrechts der Gesellschafterversammlung	250
dd) Erteilung einer Stimmrechtsvollmacht i.S.v. § 47 Abs. 3 GmbHG	251
b) Abschluss der Kooperationsvereinbarung zeitgleich bzw. nach dem "eigentlichen Rechtsakt"	251
2. Zustimmung des Aufsichtsrats	252
3. Form	252
4. Keine Anmeldung zum Handelsregister	254
5. Zwischenergebnis	255
B. Ausgestaltung von Beherrschungsverträgen und Eingliederungsbeschlüssen	256
C. Ausgestaltung der Bevollmächtigung des jeweiligen Matrixmanagers	257
I. Personeller und sachlicher Umfang der Vollmacht	257

## *Inhaltsverzeichnis*

II. Regelungen zum Weisungsadressaten	258
III. Einschränkungen durch Rechte anderer Beteiligter	258
IV. Regelungen zur Form der Weisungsausübung	260
V. Unterbevollmächtigung	260
VI. Recht zum Widerruf	261
D. Ausgestaltung der Satzungen / Gesellschaftsverträge der Matrixgesellschaften	262
E. Ausgestaltung der Anstellungsverträge	262
F. Ausgestaltung von Konzernrichtlinien	263
§ 8 Muster	264
A. Einführung	264
B. Muster „Kooperationsvereinbarung“	270
C. Muster „Vollmacht eines Matrixmanagers“	279
D. Muster „Regelung der Delegation im Gesellschaftsvertrag“	286
§ 9 Zusammenfassung der Ergebnisse in Thesen	287
Literaturverzeichnis	297