Schriften zum Gesellschafts-,
Bank- und Kapitalmarktrecht

87

Nico Hannemann

Die gesellschaftsrechtliche Implementierung von Matrixstrukturen im Konzern am Beispiel der AG, SE und GmbH

Nomos

Schriften zum Gesellschafts-,
Bank- und Kapitalmarktrecht

Herausgegeben von
Prof. Dr. Gregor Bachmann, Humboldt Universität zu Berlin
Prof. Dr. Matthias Casper, Universität Münster
Prof. Dr. Carsten Schäfer, Universität Mannheim
Prof. Dr. Rüdiger Veil, LMU München

Band 87

Nico Hannemann

Die gesellschaftsrechtliche Implementierung von Matrixstrukturen im Konzern am Beispiel der AG, SE und GmbH

Nomos

Erster Berichterstatter: Prof. Dr. Matthias Casper
Zweiter Berichterstatter: Prof. Dr. Johann Kindl
Dekan: Prof. Dr. Matthias Casper
Tag der mündlichen Prüfung: 02.11.2021

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Zugl.: Münster (Westf.), Univ., Diss. der Rechtswissenschaftlichen Fakultät, 2021

ISBN 978-3-8487-8729-6 (Print)

ISBN 978-3-7489-3120-1 (ePDF)

Onlineversion
Nomos eLibrary

D6

1. Auflage 2022
© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2022. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Für meine Eltern und meine Tante

Vorwort

Die vorliegende Arbeit hat der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster im Sommersemester 2021 als Dissertation vorgelegen. Sie entstand während meiner Tätigkeit als Rechtsanwalt bei CMS Hasche Sigle, Deutschland. Rechtsprechung und Literatur konnten bis November 2021 berücksichtigt werden.

Mein besonderer Dank gilt meinem verehrten Doktorvater Herr Prof. Dr. *Matthias Casper* für seinen Zuspruch und seine stetige Unterstützung, welche ich nicht nur während der Promotionszeit erfahren durfte, sondern auch schon während meines Studiums, insbesondere im Rahmen der Erstellung meiner Seminararbeit. Herrn Prof. Dr. *Johann Kindl* danke ich für die zügige Erstellung des Zweitgutachtens. Herzlich bedanken möchte ich mich zudem bei CMS Hasche Sigle, Deutschland sowie meinem Team am Standort Düsseldorf. Durch die Bearbeitung mehrerer Mandate im Rahmen meine Tätigkeit bei CMS Hasche Sigle, Deutschland sowie den dortigen Austausch konnte ich wertvolle Anstöße für die Erstellung dieser Dissertation erhalten.

In jeder Hinsicht bin ich meiner Familie von ganzem Herzen zu Dank verpflichtet. Meine Eltern Frau *Barbara Hannemann* und Herr *Ralf Hannemann* sowie meine Tante Frau *Sonja Hannemann* haben mich während meiner gesamten Ausbildung in jeder Lebenslage liebevoll unterstützt und haben mir stets Rückhalt gegeben.

Ganz besonders danken möchte ich schließlich meiner Lebenspartnerin Frau Laura Brömmel, welche mir stets jede Unterstützung zukommen gelassen hat, die ich mir wünschen konnte.

Düsseldorf, im November 2021 *Nico Hannemann*

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

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

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Funktions-Produkt Matrix 34

Abbildung 2: Produkt-Regionen Matrix 35

Abbildung 3: Struktur des X Konzerns 265

Abbildung 4: AG als Matrixgesellschaft 266

Abbildung 5: Monistische SE als Matrixgesellschaft 267

Abbildung 6: GmbH als Matrixgesellschaft – Stimmrechtsvollmacht 268

Abbildung 7: GmbH als Matrixgesellschaft - Delegation (Übertragung) 269

§ 1 Einleitung

A. Untersuchungsgegenstand und Anliegen der Arbeit

Mit der Matrixstruktur stößt man wohl auf eines der herausforderndsten Organisationsmodelle für Unternehmen, welche die Betriebswirtschaft zu bieten hat. Wurde die Matrixstruktur in den 1960er und 1970er Jahren noch als die „Zukunftsstruktur" angepriesen, damit Unternehmen ihre zunehmende Komplexität unter Kontrolle bekommen,[1] erlebte sie in 1980er Jahren aufgrund ihrer schwierigen Handhabung einen enormen Rückgang.[2] So lässt sich etwa einer Bekanntmachung des amerikanischen Unternehmen General Electric im September 1976 die zwiegespaltene Gefühlslage zur Matrixstruktur entnehmen:

> „We've highlighted matrix organization. Not because it's a bandwagon that we want you all to jump on, but rather that it's a complex, difficult, and sometimes frustrating form of organization to live with. It's also, however, a bellwether of things to come. But, when implemented well, it does offer much of the best of both worlds. And all of us are going to have to learn how to utilize organization to prepare managers to increasingly deal with high levels of complexity and ambiguity in situations where they have to get results from people and components not under their direct control. […] Successful experience in operating under a matrix constitutes better preparation for an individual to run a huge diversified institution like General Electric – where so many complex, conflicting interests must be balanced – than the product and functional modes which have been our hallmark over the past twenty years."[3]

Mit Blick auf die letzten Jahrzehnte kann entgegen dem vorherigen Trend ab den 1980er Jahren festgestellt werden, dass wieder mehr Unternehmen von eindimensional organisatorischen Grundstrukturen zu Matrixstruktu-

---

1 *Knight*, JMS, 111, 116.
2 *Adžić*, Matrixstrukturen in multinationalen Unternehmen, S. 1. Siehe auch *Thommen/Richter*, in: HWUO, 828, 831.
3 So wiedergegeben bei *Davis/Lawrence*, HBR, 131 f.

ren wechseln[4], sodass Matrixstrukturen heutzutage wieder eine wesentliche Rolle in der Unternehmenswelt einnehmen. So setzten nach einer betriebswirtschaftlichen Studie aus dem Jahr 1995 zu diesem Zeitpunkt etwa 1/5 aller international tätigen deutschen Unternehmen eine Matrixstruktur ein.[5] Ferner ergab eine betriebswirtschaftliche Studie aus dem Jahr 2006, die auf erhobene Daten aus dem Jahr 2003 basiert, dass immer mehr multinationale Unternehmen Matrixstrukturen einführen.[6] Beispielsweise greifen Ford, Zurich, Aon, Archer Daniels Midland, Vattenfall, Siemens, BASF, E.ON, Hugo Boss, und SAP auf die Matrixstruktur als Organisationsmodell zurück.[7] Heutzutage taucht die Matrixstruktur in fast allen Branchen, wie im Chemie-, Finanz-, Versicherungs- und IT-Sektor, auf und lässt sich darüber hinaus auch in Krankenhäusern oder Regierungseinheiten ausmachen.[8]

In Unternehmen zeichnen sich Matrixstrukturen im Kern dadurch aus, dass ein Unternehmen entgegen einer Einlinienorganisation, in welcher das Unternehmen nach nur einem Gliederungskriterium organisiert ist (zum Beispiel nach Sparten im Rahmen einer Spartenorganisation), nach mindesten zwei Gliederungskriterien (zum Beispiel nach Produkten und Funktionen) organisiert ist, die sich überschneiden.[9] Diese Überschneidung führt zu der Herausbildung von sog. Matrixzellen (diese können beispielsweise aus Individuen oder aus Gesellschaften bestehen), die von sog. Matrixmanagern innerhalb des jeweiligen (funktionalen bzw. divisionalen) Dimensionsbereichs geleitet werden, welche aber wiederum einer übergeordneten Leitung der sog. Matrixleitung unterstehen.[10]

Das erste Mal wurde die Matrixstruktur im Bereich der Luft- und Raumfahrt in den 1950er Jahren gesichtet, um so mehrere größere Projekte umsetzen zu können. Die beispielsweise von dem amerikanischen Luft- und Raumfahrtunternehmen TW Inc. im Jahr 1957 durchgeführten Projekte erforderten den Einsatz sowohl von produktspezifischem als auch von funktionalem Know-how, ohne klare Dominanz der einen oder ande-

---

4 *Adžić*, Matrixstrukturen in multinationalen Unternehmen, S. 84 f.; siehe aber auch *Scholz*, in: HWO, 1302, 1311; *Welge/Holtbrügge*, Internationales Management, S. 159.
5 *Wolf*, Strategie und Struktur 1955 - 1995, S. 252.
6 *Adžić*, Matrixstrukturen in multinationalen Unternehmen, S. 73 ff.
7 Vgl. *Seibt/Wollenschläger*, AG 2013, 229, 230.
8 *Davis/Lawrence*, HBR, 131, 134; siehe auch *Schneider*, Matrixorganisation, S. 21.
9 Vgl. *Stierli*, Die Matrixorganisation und ihre Realisierung, S. 3.
10 Vgl. *Scholz*, in: HWO, 1302, 1303.

ren Dimension.[11] Ferner geht die Matrixstruktur auf das Projektmanagementsystem der amerikanischen Regierung der 1960er Jahre zurück, da in diesem Jahrzehnt diese dazu übergegangen ist, die Bestellung von Projektmanagern mit eigenen Verantwortungsbereichen bei der Vergabe von Forschungs- und Entwicklungsverträgen an Unternehmen zu fordern, um so einen direkten Ansprechpartner zu erhalten. Aufgrund der Notwendigkeit der Bestellung von Projektmanagern wurden bestehende funktionale Organisationsstrukturen überlappt, sodass es zur Herausbildung von Matrixstrukturen kam.[12]

Wird eine Matrixstruktur für einen Konzern als Organisationsform ausgewählt, geraten gesellschaftsrechtliche, haftungsrechtliche, firmenrechtliche, steuerrechtliche und auch mitbestimmungsrechtliche zusammenhängende Strukturen oftmals in den Hintergrund,[13] da die Steuerung der einzelnen Konzerngesellschaften nicht primär durch die gesellschaftsrechtlichen Verantwortungsträger erfolgt, sondern konzernübergreifend und einheitlich durch die jeweiligen Matrixmanager.[14] Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht erscheint dies nicht verwunderlich, wenn man sich vergegenwärtigt, dass die Wirtschaftswissenschaft einen Konzern als wirtschaftliche Einheit betrachtet, in dem die unternehmerische Planung ohne Rücksicht auf die rechtliche Selbstständigkeit der einzelnen Konzernglieder für den gesamten Konzern und nicht gesondert für die einzelnen Konzerngesellschaften erfolgt. Diese Betrachtungsweise eines Konzerns findet sich nicht nur bei Konzernen, die mit einer Matrixstruktur arbeiten, sondern ebenso bei Konzernen, die zentral oder divisional aufgebaut sind.[15]

Sollen Matrixmanager konzernweit ihren jeweiligen Aufgabenbereich leiten, kommt es hierdurch zwangsläufig zu betriebswirtschaftlich gewollten Einflussverlusten bei den gesellschaftsrechtlich originär verantwortlichen Organen der einzelnen Konzerngesellschaften, die dem Einfluss der Matrixmanager unterstehen sollen (sog. Matrixgesellschaften).[16]Letzteres führt nicht nur zu einer Abkehr von dem gesetzlich traditionell vorgesehenen Verständnis der (abhängigen) Konzerngesellschaft als eigenständigem

---

11 *Thommen/Richter*, in: HWUO, 828, 830; siehe auch *Egelhoff/Wolf*, Understanding Matrix Structures and their Alternatives, S. 27.

12 *Knight*, JMS, 111, 115 f.

13 *Theisen*, Der Konzern, S. 173.

14 Vgl. *Seibt/Wollenschläger*, AG 2013, 229.

15 *Emmerich*, in: Emmerich/Habersack, AG- und GmbH-Konzernrecht, AktG § 18 Rn. 5.

16 *Seibt/Wollenschläger*, AG 2013, 229; *Fritz*, in: Maschmann/Fritz, Matrixorganisation, Kap. 2 Rn. 4.

Bezugspunkt der unternehmerischen Entscheidungen,[17] sondern auch zu der Ausblendung funktionaler Berichtswege und gesetzmäßiger Weisungsstrukturen eines traditionellen Leitungssystems.[18] So enden Berichtswege bei einer Matrixstruktur oftmals nicht mehr beim Geschäftsleiter einer Matrixgesellschaft (sog. solid line), sondern bei einem Matrixmanager außerhalb der Matrixgesellschaft (sog. dotted line).[19]

Will die Matrixstruktur gesellschaftsrechtliche Entscheidungsträger ausblenden, stellt sich die Frage, inwieweit diesem Vorhaben rechtliche Grenzen entgegenstehen. Andersherum kann gefragt werden, ob und inwieweit die gesellschaftsrechtlich zwingend zu beachtenden Grenzen der Implementierung einer Matrixstruktur im Konzern entgegenstehen könnten.

Das Anliegen dieser Arbeit ist es, zu untersuchen, wie in der Praxis eine Matrixstruktur in einem Konzern gesellschaftsrechtlich implementiert und in der Rechtspraxis umgesetzt werden kann. So wird zum einen untersucht, ob und wie rechtlich sichergestellt werden kann, dass die sog. Schlüsselstellen einer Matrixstruktur (Matrixleitung, Matrixmanager und Matrixgesellschaften als Matrixschnittstellen) ihren matrixspezifischen Aufgaben in einem Konzern nachkommen können. Hierbei wird insbesondere thematisiert, inwieweit es gesellschaftsrechtlich möglich und zulässig ist, dass Konzerngesellschaften als Matrixgesellschaften von Matrixmanagern geleitet werden können und welche hierbei gegebenenfalls zwingend einzuhaltenden rechtlichen Grenzen zu beachten sind. Zudem soll untersucht werden, wie die jeweiligen Gesellschaftsorgane bei der Implementierung einer Matrixstruktur in einem Konzern einzubeziehen sind und welche allgemeinen Rechte und Pflichten diesen innerhalb eines matrixorganisierten Konzerns zukommen. Auch soll untersucht werden, auf welcher Rechtsgrundlage die Beteiligten innerhalb einer Matrixstruktur im Konzern an die jeweils für sie erforderlichen Informationen gelangen können. Ausgehend von den Untersuchungsergebnissen sollen ferner Muster erarbeitet werden, mit denen sich eine Matrixstruktur in einem Konzern in der Rechtspraxis umsetzen lassen könnte.

Die Untersuchung beschränkt sich auf die üblicherweise in größeren deutschen Konzernen anzutreffenden Konzerngesellschaften in den Rechtsformen der AG, SE und GmbH, auf die deutsches Recht anzuwenden ist. Nicht Gegenstand dieser Arbeit ist die Behandlung von

---

17 *Schilling*, in: Hilber u.a., Deutsche Tochter im internationalen Konzern, A. Gesellschaftsrecht Rn. 73.

18 *Fritz*, in: Maschmann/Fritz, Matrixorganisation, Kap. 2 Rn. 4.

19 *Schockenhoff*, ZHR 180 (2016), 197, 198 f.

datenschutzrechtlichen Aspekten innerhalb einer Matrixstruktur[20] oder die arbeitsrechtliche Implementierung einer Matrixstruktur.[21] Die arbeitsrechtliche Implementierung einer Matrixstruktur ist scharf von der gesellschaftsrechtlichen Implementierung einer Matrixstruktur zu trennen: Der gesellschaftsrechtliche Aspekt einer Matrixstruktur berührt insbesondere die Frage, ob Geschäftsleitungsorgane der Leitung von Matrixmanagern unterstellt werden können, wohingegen sich der arbeitsrechtliche Aspekt mit dem unmittelbaren Zugriff auf die einzelnen Mitarbeiter der Matrixgesellschaften durch die Matrixmanager befasst, was ein Problem des allgemeinen Zivil- und Arbeitsrecht darstellt.[22] Wird daher in dieser Arbeit von der Implementierung der Matrixstruktur im Konzern gesprochen, ist hiermit die gesellschaftsrechtliche Implementierung einer Matrixstruktur im Konzern gemeint.

B. Forschungsstand

Bisher wurde in der Literatur die Implementierung von Matrixstrukturen aus gesellschaftsrechtlicher Sicht nur vereinzelt beleuchtet[23] und wenn sie beleuchtet worden ist, dann allein hinsichtlich der Rechtsformen der deutschen AG und GmbH. Einen wesentlichen Anstoß hinsichtlich der sich mit einer Matrixstruktur ergebenden gesellschaftsrechtlichen und damit verbundenen haftungsrechtlichen Fragen haben *Seibt* und *Wollenschläger* im Jahr 2013 gegeben.[24] Anfang 2019 ist zudem das Handbuch „Matrixorganisationen" von *Maschmann* und *Fritz* erschienen, in welchem neben datenschutzrechtlichen und arbeitsrechtlichen Aspekten die gesell-

---

20 Hierzu eingehend etwa *Maschmann*, in: Maschmann/Fritz, Matrixorganisation, Kap. 5, Rn. 1 ff.

21 Hierzu eingehend etwa *Maschmann*, in: Maschmann/Fritz, Matrixorganisation, Kap. 3 Rn. 1 ff. Zur Organisation der Betriebsverfassung im matrixorganisierten Konzern siehe *Berger*, Organisation der Betriebsverfassung im matrixorganisierten Konzern, S. 1 ff.

22 *Seibt/Wollenschläger*, AG 2013, 229, 231; siehe hierzu auch *Wieneke*, in: VGR 2011, 91, 94 Fn. 5. Zu den gesellschaftsrechtlichen Auswirkungen der arbeitsrechtlichen Implementierung einer Matrixstruktur siehe *Harbarth*, in: FS Bergmann, 243, 253 ff.

23 *Fritz*, in: Maschmann/Fritz, Matrixorganisation, Kap. 2 Rn. 1 ff.; *Wisskirchen/Dannhorn/Bissels*, DB 2008, 1139 ff.; *Seibt/Wollenschläger*, AG 2013, 229 ff.; *Schockenhoff*, ZHR 180 (2016), 197 ff.; *Schauf*, BB 2017, 2883 ff.; *Haarmann*, BB 2019, 407; *Harbarth*, in: FS Bergmann, 243 ff.; *Lange*, Matrixkonzern, S. 1 ff.

24 *Seibt/Wollenschläger*, AG 2013, 229 ff.

schaftsrechtliche Implementierung einer Matrixstruktur im Konzern näher behandelt wird.[25] Des Weiteren ist im Jahr 2020 die Arbeit "Der Matrixkonzern – Eine Untersuchung über die Leitung und Haftung im Matrixkonzern" von *Lange* erschienen, welche insbesondere gesellschaftsrechtliche Fragen im Zusammenhang mit einem inländischen matrixorganisierten Konzern, der in einem Vertragskonzern organisiert ist, behandelt, wobei sich die Ausführungen in dieser Arbeit im Wesentlichen auf eine Matrixgesellschaft als Aktiengesellschaft beziehen.[26] Die Stimmen in der Literatur, die bisher die Implementierung einer Matrixstruktur im Konzern näher untersucht haben, sind sich im Ergebnis darüber einig, dass eine Matrixstruktur im Konzern über die Bevollmächtigung der Matrixmanager zur Ausübung des Weisungsrechts eines vertraglich herrschenden Unternehmens nach § 308 Abs. 1 S. 1 AktG bzw. des Weisungsrechts der Gesellschafterversammlung einer GmbH nach § 37 Abs. 1 GmbHG implementiert werden kann.[27] Unter welchen Voraussetzungen hierbei die Bevollmächtigung der Matrixmanager erfolgen darf, wurde bisher nur vereinzelt diskutiert.[28] Andere Implementierungsvarianten, wie das Doppelmandat im Konzern oder die Einräumung eines schuldrechtlichen Weisungsrechts zugunsten der Matrixmanager gegenüber einer GmbH, die als Matrixgesellschaft geführt werden soll, wurden bisher nur vereinzelt auf ihre Tauglichkeit und Zulässigkeit geprüft.[29] Auch wurde bisher nur vereinzelt überlegt, ob die Implementierung der Matrixstruktur der Zustimmung eines Aufsichtsrats bedarf.[30] Nähere Überlegungen, wie ein Aufsichtsrat in einem matrixorganisierten Konzern einzubinden ist bzw. welche Maßnahmen er zur Überwachung der Matrixstruktur ergreifen kann, sind bisher nicht ersichtlich. Auch fehlen bisher nähere Überlegungen dazu, wie Minderheitsgesellschafter einer GmbH im Rahmen der Implementierung und innerhalb der Matrixstruktur zu berücksichtigen sind. Unberücksichtigt wurde bisher auch gelassen, wie eine Weisungsge-

---

25 *Fritz*, in: Maschmann/Fritz, Matrixorganisation, Kap. 2 Rn. 1 ff.

26 *Lange*, Matrixkonzern, S. 1 ff.

27 *Fritz*, in: Maschmann/Fritz, Matrixorganisation, Kap. 2 Rn. 83 ff.; *Seibt/Wollenschläger*, AG 2013, 229, 242; *Lange*, Matrixkonzern, S. 88 ff. und 105 ff.

28 *Fritz*, in: Maschmann/Fritz, Matrixorganisation, Kap. 2 Rn. 139 f. und 171; *Seibt/Wollenschläger*, AG 2013, 229, 223 und 234; siehe auch *Lange*, Matrixkonzern, S. 105 f. zur Bevollmächtigung im Vertragskonzern.

29 *Winter/Karwatzki*, in: Maschmann/Fritz, Matrixorganisation, Kap. 4 Rn. 180 ff. gehen in aller Kürze hierauf ein; ausführlicher hierzu *Lange*, Matrixkonzern, S. 232 ff.

30 *Seibt/Wollenschläger*, AG 2013, 229, 235; *Lange*, Matrixkonzern, S. 134 ff.

bundenheit der Matrixmanager je nach deren Ansiedlungsort im Konzern gegenüber der Matrixleitung im Konzern implementiert werden kann.

Ausführlicher wurden bisher Haftungsfragen in der Literatur erörtert, die sich innerhalb eines matrixorganisierten Konzerns, insbesondere für das Geschäftsleitungsorgan einer Matrixgesellschaft, stellen.[31] Hierbei wurde bisher nur vereinzelt erörtert, inwieweit die Konzernspitze in einem mehrstufigen Konzern eine übergeordnete Compliance-Verantwortung hinsichtlich der Matrixmanager trifft, wenn die Matrixmanager mit dem Willen der Konzernspitze die nachgeordneten Konzerngesellschaften der Konzernspitze leiten sollen.[32] Bisher wurde auch nur vereinzelt erörtert, auf welcher Rechtsgrundlage die Beteiligten, insbesondere die Matrixmanager, innerhalb eines matrixorganisierten Konzerns Informationen verlangen können.[33]

In der Literatur wurde ferner näher erörtert, wie die Vollmachten der Matrixmanager in der Praxis ausgestaltet werden sollten.[34] Hingegen wurde bisher nicht beleuchtet, ob und inwieweit es sich anbietet, die Matrixstruktur in einem Konzern flankierend über eine Kooperationsvereinbarung zu implementieren.

Diese Arbeit will auf den bisher bestehenden Forschungsstand aufbauen, um die Implementierung einer Matrixstruktur im Konzern am Beispiel der AG, SE und GmbH näher zu untersuchen und hierbei vor allem Aspekte näher beleuchten, die im Zusammenhang mit der Implementierung von Matrixstrukturen in Konzernen bisher kaum oder nicht behandelt worden sind.

C. *Gang der Untersuchung*

Bevor die gesellschaftsrechtliche Implementierung einer Matrixstruktur im Konzern untersucht wird, wird zunächst die Matrixstruktur aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht mit ihren Kernelementen dargestellt (§ 2). Im Anschluss hieran werden die Grundlagen zum rechtlichen Konzern-

---

31 *Winter/Karwatzki*, in: Maschmann/Fritz, Matrixorganisation, Kap. 4 Rn. 1 ff.; *Seibt/Wollenschläger*, AG 2013, 229, 238 ff.; *Schauf*, BB 2017, 2883 ff.; *Lange*, Matrixkonzern, S. 241 ff.

32 *Lange*, Matrixkonzern, S. 80 ff.

33 *Lange*, Matrixkonzern, S. 168 ff.

34 *Fritz*, in: Maschmann/Fritz, Matrixorganisation, Kap. 2 Rn 152 ff., 172 f. und 176 ff. (dort Muster einer Vollmacht); *Seibt/Wollenschläger*, AG 2013, 229, 233.

begriff aufgezeigt und ausgehend von den wirtschaftswissenschaftlichen Erkenntnissen zur Matrixstruktur abgeleitet, welche Rechte der Matrixleitung, den Matrixmanagern sowie den Matrixgesellschaften im Konzern zustehen müssen (§ 3). Gesellschaftsrechtlich wirft die Implementierung von Matrixgesellschaften in einem Konzern die schwierigsten Rechtsfragen auf (§ 4), sodass diese vor der gesellschaftsrechtlichen Implementierung von Matrixmanagern (§ 5) und vor der Matrixleitung im Konzern (§ 6) behandelt wird. Hiernach werden Möglichkeiten zur rechtlichen Ausgestaltung der Matrixstruktur im Konzern erörtert (§ 7) und Muster einer Kooperationsvereinbarung, einer Vollmacht eines Matrixmanagers und einer Regelung der Delegation des Weisungsrechts der Gesellschafterversammlung auf die jeweiligen Matrixmanager erarbeitet (§ 8). Abschließend werden die Ergebnisse dieser Arbeit in Thesen zusammengefasst (§ 9).

§ 2 Die Matrixstruktur in der wirtschaftswissenschaftlichen Organisationslehre

A. *Allgemeiner Begriff und Aufbau*

Bis heute ist es den Wirtschaftswissenschaften nicht gelungen eine einheitliche Definition des Begriffes Matrixstruktur zu entwickeln. Dies ist darauf zurückzuführen, dass es eine Vielfalt von Formen und Ausprägungen einer Matrixstruktur gibt. Trotz dieser Vielfalt weist der Begriff der Matrixstruktur einen Sammelcharakter auf und wird häufig unspezifisch für verschiedene Matrixvarianten sowie vereinzelt für unterschiedliche Organisationsstrukturen (zum Beispiel für Netzwerkstrukturen oder Projektorganisationen) verwendet.[35] Erschwert wird die Begriffsbestimmung der Matrixstruktur dadurch, dass eine Matrix im wirtschaftswissenschaftlichen Sinn nicht allein als Strukturmuster, sondern auch als generelles Handlungs- und Denkprinzip begriffen wird, was ein Manager wie folgt zusammenfasste: „*The challenge is not so much to build a matrix structure as it is to create a matrix in the minds of our managers*".[36] Auch die von *Davis* und *Lawrence* 1977 aufgestellte Formel „Matrixorganisation = Matrixstruktur + Matrixsystem + Matrixkultur + Matrixverhalten" zeigt auf, dass die Matrixstruktur nicht eine Matrixorganisation als solche darstellt, sondern als Teilelement dieser neben anderen aufgefasst werden kann.[37] Interessant ist auch zu sehen, dass sich in manchen Unternehmen, die auf eine Matrixstruktur zurückgreifen, eine eigene „Matrixsprache" entwickelt hat, indem den Managementbereichen innerhalb einer Matrixstruktur bestimmte organisatorische Rollen zugeschrieben werden. So wird beispielsweise unter anderem zwischen „Business units", „Business functions", „Overlay units" und „Sub-businesses" unterschieden, wobei die besondere Schwierigkeit hierbei besteht, den Aufgabenbereich dieser zu definieren.[38] Terminologisch entstammt der Begriff der Matrixstruktur der Mathematik, da die Überlappung von vertikalen und horizontalen Hierarchien zu einer Vielzahl von Schnittstellen in einem Unternehmen führt, was bei einer

---

35 *Adžić*, Matrixstrukturen in multinationalen Unternehmen, S. 3.
36 *Bartlett/Ghoshal*, HBR, 138, 145.
37 *Davis/Lawrence*, Matrix, S. 18.
38 Ausführlich hierzu *Goold/Campbell*, EMJ, 351, 355 ff.