

**Abhandlungen zum Deutschen und Europäischen  
Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht**

---

**Band 160**

# **Der Matrixkonzern**

**Eine Untersuchung über die Leitung und Haftung  
im Matrixkonzern**

**Von**

**Niels L. Lange**



**Duncker & Humblot · Berlin**

NIELS L. LANGE

## Der Matrixkonzern

Abhandlungen zum Deutschen und Europäischen  
Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht

Herausgegeben von

Professor Dr. Holger Fleischer, LL.M., Hamburg

Professor Dr. Hanno Merkt, LL.M., Freiburg

Professor Dr. Gerald Spindler, Göttingen

Band 160

# Der Matrixkonzern

Eine Untersuchung über die Leitung und Haftung  
im Matrixkonzern

Von

Niels L. Lange



Duncker & Humblot · Berlin

Der Fachbereich Rechtswissenschaft der Universität Hamburg  
hat diese Arbeit im Jahre 2019 als Dissertation angenommen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Alle Rechte vorbehalten

© 2020 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Satz: L101 Mediengestaltung, Fürstenwalde

Druck: CPI buchbücher.de gmbh, Birkach

Printed in Germany

ISSN 1614-7626

ISBN 978-3-428-15946-8 (Print)

ISBN 978-3-428-55946-6 (E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☺

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

*Für Jule und meine Eltern*



## **Vorwort**

Die vorliegende Arbeit wurde im Wintersemester 2019/2020 von der Juristischen Fakultät der Universität Hamburg als Dissertation angenommen. Vor der Veröffentlichung wurden Literatur und Rechtsprechung bis Juli 2019 berücksichtigt.

Herzlich danken möchte ich meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Sebastian Mock, für die Betreuung dieser Dissertation und zeitnahe Korrektur der Arbeit. Herrn Prof. Dr. Peter Mankowski bin ich für die rasche Zweitbegutachtung zu großem Dank verpflichtet.

Von ganzem Herzen danken möchte ich meiner Partnerin Jule für den Rückhalt, den sie mir während der Erstellung dieser Arbeit gegeben hat. Ferner bin ich meinen Eltern zu großem Dank verpflichtet, ohne deren Einfluss und Unterstützung diese Arbeit so nicht möglich gewesen wäre.

Schließlich möchte ich auch meiner Schwester Jana für die Unterstützung beim Korrekturlesen danken sowie vor allem meinen Freunden Dr. Denis Kaspras und Dr. Stefan Kühl, welche mir stets mit Rat und Unterstützung in dieser Zeit zur Seite standen.

Hamburg, im Januar 2020

*Niels L. Lange*



# Inhaltsübersicht

<b>Einleitung</b>	27
A. Zur Thematik .....	27
B. These und Gang der Untersuchung .....	29
 <i>Erster Teil</i>	
<b>Grundlagen zur Matrixorganisation</b>	31
§ 1 <b>Die Organisation</b> .....	31
A. Das Organisationsproblem .....	32
B. Bausteine der Organisation .....	33
C. Grundmodelle der Organisation .....	33
D. Typische Organisationsformen .....	36
E. Zusammenfassung .....	40
§ 2 <b>Die Matrixorganisation</b> .....	41
A. Die Matrixorganisation im Detail .....	41
B. Die Struktur der Organisation im Zusammenspiel mit dem Gesellschaftsrecht .....	44
C. Historie sowie Vor- und Nachteile der Matrixorganisation .....	48
D. Zusammenfassung .....	51
 <i>Zweiter Teil</i>	
<b>Rechtliche Grundlagen zum Konzern</b>	52
§ 1 <b>Rechtliche Vorgaben zur Konzernorganisation</b> .....	52
A. Allgemeines .....	52
B. Die verschiedenen Konzernarten des Aktienrechts .....	53
C. Kein Konzernorganisationsrecht .....	54
§ 2 <b>Der Grundsatz des Trennungsprinzips</b> .....	56
A. Bedeutung des Trennungsprinzips .....	57
B. Das Trennungsprinzip im Konzern .....	60
C. Zusammenfassung .....	62
§ 3 <b>Der Leitungsbegriff des Aktienrechts</b> .....	63
A. Verhältnis Leitung und Geschäftsführung .....	63
B. Gegenstand der Leitungstätigkeit des Vorstands .....	65

C. Konzernbezogene Leitungspflichten .....	73
D. Zusammenfassung .....	82
 <i>Dritter Teil</i>	
<b>Die Matrixorganisation als Organisation des Konzerns</b>	84
<b>§ 1 Implementierung von Matrixorganisationen</b> .....	84
A. Der Zugriff auf die Leitungsmacht der Matrixgesellschaft .....	84
B. Das Weisungsrecht im Vertragskonzern – Folge- und Überprüfungs- pflichten .....	94
C. Zusammenfassung .....	114
<b>§ 2 Grenzen und Voraussetzungen bei der Obergesellschaft</b> .....	115
A. Verantwortlichkeit des Vorstands der Obergesellschaft .....	115
B. Zustimmungsvorbehalte betroffener Aufsichtsräte .....	134
C. Mitwirkung der Hauptversammlung bei Einführung der Matrixorgani- sation .....	137
D. Zusammenfassung .....	141
 <i>Vierter Teil</i>	
<b>Pflichten ausgewählter Akteure der Matrixorganisation</b>	143
<b>§ 1 Das Leitungsorgan der Matrixgesellschaft</b> .....	143
A. Das „machtlose“ Leitungsorgan .....	143
B. Die Leitungsaufgabe des Leitungsorgans der Matrixgesellschaft .....	154
C. Zusammenfassung .....	180
<b>§ 2 Der Matrixmanager</b> .....	181
A. Der Matrixmanager im Verhältnis zur Gesellschaft .....	181
B. Der Matrixmanager als faktisches Leitungsorgan .....	205
C. Zusammenfassung .....	221
<b>§ 3 Die Stellung des Matrixmanagers als Organ der Matrixgesellschaft</b> .....	222
A. Problembeschreibung .....	222
B. Die Rechtsbeziehungen des Matrixmanagers .....	223
C. Interessenkonflikte – Das „verkappte Doppelmandat“ .....	232
 <i>Fünfter Teil</i>	
<b>Haftungsrisiken im matrixorganisierten Konzern</b>	241
<b>§ 1 Haftungszweck</b> .....	241
A. Allgemeines .....	241
B. Regelungsziele und Schutzbereiche der Binnenhaftung .....	241

<b>§ 2 Haftung des Vorstands der Obergesellschaft</b> . . . . .	243
A. Zulässigkeit des Rückzugs auf die Delegationshaftung . . . . .	243
B. Haftung gegenüber der Obergesellschaft . . . . .	245
C. Haftung gegenüber der Matrixgesellschaft . . . . .	250
D. Haftung aus § 117 AktG . . . . .	256
E. Haftung aus § 280 Abs. 1 BGB i.V.m. dem Beherrschungsvertrag . . . . .	257
<b>§ 3 Haftung des Leitungsorgans der Matrixgesellschaft</b> . . . . .	257
A. Allgemeine Organhaftung im „weisungsfreien“ Raum . . . . .	257
B. Haftung für die Befolgung von Weisungen . . . . .	258
<b>§ 4 Haftung des Matrixmanagers</b> . . . . .	261
A. Gesetzliche Haftung . . . . .	262
B. Vertragliche Haftung . . . . .	269
C. Zusammenfassung . . . . .	272
D. Haftung als Teil der Geschäftsleitung der Matrixgesellschaft . . . . .	272
<b>§ 5 Haftung der Obergesellschaft</b> . . . . .	276
A. Ausgleichspflicht nach § 302 AktG . . . . .	276
B. Haftung aus § 280 Abs. 1 BGB i.V.m. dem Beherrschungsvertrag . . . . .	277
C. Vertragliche Haftung . . . . .	279
D. c.i.c. Haftung – § 311 Abs. 3 BGB im Konzern . . . . .	285
E. Deliktische Haftung . . . . .	288
F. Zusammenfassung . . . . .	310

*Sechster Teil*

<b>Möglichkeiten der Haftungsbeschränkung</b>	312
<b>§ 1 Organisatorische Vorkehrungen</b> . . . . .	312
A. Anforderungen an die erteilten Weisungen . . . . .	312
B. Gesellschaftsrechtliche Vorkehrungen . . . . .	313
<b>§ 2 Privatautonome Haftungsbeschränkung</b> . . . . .	314
A. Statuarische Haftungsbeschränkung . . . . .	315
B. Schuldvertragliche Haftungsbeschränkung . . . . .	316
<b>§ 3 Anwendbarkeit des innerbetrieblichen Schadensausgleichs</b> . . . . .	323
A. Allgemeines . . . . .	323
B. Anwendbarkeit dieser Grundsätze auf das Leitungsorgan der Obergesellschaft . . . . .	326
C. Anwendbarkeit auf das Leitungsorgan der abhängigen Gesellschaft . . . . .	331
<b>§ 4 Freistellungsvereinbarung</b> . . . . .	333
A. Vorstand der Obergesellschaft und der Matrixgesellschaft . . . . .	333
B. Freistellungsvereinbarung mit dem Matrixmanager . . . . .	334

<b>§ 5 D&amp;O-Versicherung</b> .....	336
A. Allgemeines .....	336
B. Gegenstand der Versicherung .....	337
C. Ausgestaltung des Versicherungsschutzes .....	337
 <i>Siebter Teil</i>	
<b>Wesentliche Ergebnisse/Thesen</b>	342
A. Allgemeines .....	342
B. Der Matrixmanager .....	343
C. Das Leitungsorgan der Obergesellschaft .....	343
D. Das Leitungsorgan der Matrixgesellschaft .....	344
E. Die Obergesellschaft in der Matrixorganisation .....	345
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	346
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	371

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	27
A. Zur Thematik .....	27
B. These und Gang der Untersuchung .....	29
<i>Erster Teil</i>	
<b>Grundlagen zur Matrixorganisation</b>	31
<b>§ 1 Die Organisation</b> .....	31
A. Das Organisationsproblem .....	32
B. Bausteine der Organisation .....	33
C. Grundmodelle der Organisation .....	33
D. Typische Organisationsformen .....	36
I. Funktionale Organisation .....	36
II. Divisionale Organisation/Objektorganisation .....	37
III. Erweiterung zur Matrixorganisation .....	39
E. Zusammenfassung .....	40
<b>§ 2 Die Matrixorganisation</b> .....	41
A. Die Matrixorganisation im Detail .....	41
I. Grundlegende Merkmale der Matrixorganisation .....	41
1. Mehrdimensionale Organisationsstruktur .....	41
2. Mehrliniensystem .....	42
II. Schlüsselstellen in der Matrixorganisation .....	43
1. Die Matrixleitung .....	43
2. Der Matrixmanager .....	43
3. Die Matrixzelle/Schnittstelle .....	44
B. Die Struktur der Organisation im Zusammenspiel mit dem Gesellschaftsrecht .....	44
I. Die Matrixorganisation im rechtlichen Kontext .....	45
II. Die Matrixorganisation im Konzern .....	46
C. Historie sowie Vor- und Nachteile der Matrixorganisation .....	48
I. Historie .....	48
II. Vor- und Nachteile der Matrixorganisation .....	49
1. Vorteile .....	49
2. Nachteile .....	50
D. Zusammenfassung .....	51

<i>Zweiter Teil</i>	
<b>Rechtliche Grundlagen zum Konzern</b>	52
<b>§ 1 Rechtliche Vorgaben zur Konzernorganisation</b> .....	52
A. Allgemeines .....	52
B. Die verschiedenen Konzernarten des Aktienrechts .....	53
C. Kein Konzernorganisationsrecht .....	54
<b>§ 2 Der Grundsatz des Trennungsprinzips</b> .....	56
A. Bedeutung des Trennungsprinzips .....	57
B. Das Trennungsprinzip im Konzern .....	60
I. Der Grundsatz des Trennungsprinzips im Konzern .....	60
II. Grenzen des Trennungsprinzips im Konzern .....	61
C. Zusammenfassung .....	62
<b>§ 3 Der Leitungsbegriff des Aktienrechts</b> .....	63
A. Verhältnis Leitung und Geschäftsführung .....	63
I. Keine Identität von Leitung und Geschäftsführung .....	64
II. Leitung als herausgehobener Teil der Geschäftsführung .....	64
III. Verhältnis Leitung und Vertretung .....	65
B. Gegenstand der Leistungstätigkeit des Vorstands .....	65
I. Abstrakte Leistungsverantwortung kraft gesetzlicher Vorgaben .....	66
II. Abstrakte Leitungsaufgaben kraft typologischer Zuordnung .....	67
1. Ermittlung anhand betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse .....	68
2. Juristische Erkenntnisse .....	69
a) Unternehmensplanung .....	69
b) Unternehmenskoordinierung .....	69
c) Unternehmenskontrolle .....	70
d) Besetzung von Führungspositionen .....	70
III. Konkretisierung der Leitungsaufgabe .....	70
1. Notwendigkeit einer Konkretisierung .....	70
2. Rückgriff auf § 90 Abs. 1 Nr. 4 AktG .....	71
a) Bedeutung der Norm .....	71
b) Geschäft von erheblicher Bedeutung .....	72
c) Merkmale des Geschäfts von erheblicher Bedeutung .....	72
C. Konzernbezogene Leitungspflichten .....	73
I. Konzernleitungspflicht gegenüber der Obergesellschaft .....	74
1. Leistungsverantwortung für den Konzern .....	74
2. Ansichten im Schrifttum zur Intensität der Leistungsverantwortung .....	75
3. Schlussfolgerungen für den matrixorganisierten Konzern .....	76
II. Konzernleitungspflicht gegenüber der Matrixgesellschaft .....	76
III. Konzernweite Aufgaben .....	77
1. Allgemeines .....	78

	Inhaltsverzeichnis	15
2. Planung, Steuerung und Überwachung . . . . .	78	
a) Konzernplanung . . . . .	79	
b) Konzernorganisation . . . . .	79	
c) Konzernüberwachung . . . . .	80	
d) Besetzung von Führungsstellen . . . . .	82	
D. Zusammenfassung . . . . .	82	
<i>Dritter Teil</i>		
<b>Die Matrixorganisation als Organisation des Konzerns</b>	<b>84</b>	
<b>§ 1 Implementierung von Matrixorganisationen</b> . . . . .	<b>84</b>	
A. Der Zugriff auf die Leitungsmacht der Matrixgesellschaft . . . . .	84	
I. Matrixgesellschaft als Aktiengesellschaft . . . . .	85	
1. Die Pflicht zur eigenverantwortlichen Leitung oder das Verbot der Fremdsteuerung . . . . .	85	
2. Notwendigkeit eines Beherrschungsvertrags . . . . .	86	
3. Eine faktische Beherrschung reicht nicht aus . . . . .	87	
4. Schlussfolgerung . . . . .	88	
II. Exkurs: Die Matrixgesellschaft als GmbH . . . . .	88	
1. Die GmbH als Konzernbaustein . . . . .	88	
2. Möglichkeiten des Zugriffs auf die Leitung in der GmbH . . . . .	89	
a) Die nicht beherrschungsvertraglich gebundene GmbH . . . . .	90	
aa) Das Weisungsrecht der Gesellschafterversammlung . . . . .	90	
bb) Grenzen des Weisungsrechts . . . . .	91	
cc) Übertragbarkeit des Weisungsrechts auf Dritte . . . . .	91	
b) Die GmbH im Vertragskonzern . . . . .	92	
c) Schlussfolgerung . . . . .	93	
B. Das Weisungsrecht im Vertragskonzern – Folge- und Überprüfungs-pflichten . . . . .	94	
I. Umfang des Weisungsrechts – Folgepflicht . . . . .	94	
II. Grenzen des Weisungsrechts im Vertragskonzern . . . . .	95	
1. Der Beherrschungsvertrag als Grenze . . . . .	95	
2. Das Gesetz als Grenze . . . . .	96	
3. Nachteilige Weisungen und Konzerndienlichkeit . . . . .	97	
4. Die Satzung als Grenze . . . . .	98	
5. Überlebensfähigkeit als Grenze . . . . .	98	
6. Weisungen in existenzieller Schieflage der Obergesellschaft . . . . .	100	
III. Das Weisungsrecht als Leitungsmittel in der Matrixorganisation .	100	
1. Ausübung des arbeitsrechtlichen Weisungsrechts durch den Matrixmanager . . . . .	101	
a) Anweisung zur Übertragung des arbeitsvertraglichen Weisungsrechts . . . . .	101	

b)	Arbeitsrechtliche Zulässigkeit der Übertragung .....	101
c)	Aufspaltung vom fachlichen und disziplinarischen Weisungsrecht .....	103
d)	Rechtliche Konstruktion zur Übertragung des arbeitsvertraglichen Weisungsrechts .....	104
e)	Schlussfolgerung .....	105
2.	Ausübung des konzernrechtlichen Weisungsrechts durch den Matrixmanager .....	105
a)	Matrixmanager als Weisungsberechtigter .....	105
b)	Der Adressat der Weisung .....	107
aa)	Überprüfungspflicht der Weisung .....	108
bb)	Möglichkeit der Delegation der Aufgaben .....	110
cc)	Schlussfolgerung .....	112
3.	Verhältnis von arbeitsvertraglichem und konzernrechtlichem Weisungsrecht .....	113
C.	Zusammenfassung .....	114
<b>§ 2</b>	<b>Grenzen und Voraussetzungen bei der Obergesellschaft .....</b>	115
A.	Verantwortlichkeit des Vorstands der Obergesellschaft .....	115
I.	Die nicht delegierbaren Leitungsaufgaben .....	116
1.	Leitungsaufgaben kraft gesetzlicher Zuweisung .....	116
2.	Ungeschriebene Leitungsaufgaben .....	117
3.	Leitungsaufgaben vs. Vorbereitungs- und Ausführungsmaßnahmen .....	117
4.	Schlussfolgerung .....	118
II.	Grundsätze der Vorstandsarbeit .....	119
1.	Grundsatz der Gesamtverantwortung .....	119
2.	Grundsatz der Gleichberechtigung aller Vorstandsmitglieder ..	120
III.	Die Delegation von Geschäftsführungsaufgaben auf den Matrixmanager .....	121
1.	Zulässigkeit der Delegation .....	121
2.	Pflichten des Vorstands der Obergesellschaft .....	122
a)	Verhinderung einer unzulässigen Delegation .....	122
b)	Auswahlsorgfalt .....	122
c)	Einweisungssorgfalt .....	123
d)	Überwachungssorgfalt .....	124
aa)	Einschreiten bei Verdachtsgemessen .....	124
bb)	Organisationspflichten .....	125
cc)	Laufende Kontrolle .....	125
dd)	Gesteigerte Überwachungspflicht .....	126
ee)	Rückholverantwortlichkeit .....	126
ff)	Richtlinienvorgabe .....	127
3.	Überwachungsintensität .....	128
a)	Steuerrechtliche Erkenntnisse .....	130

b) Verwaltungsrechtliche Erkenntnisse .....	131
c) Würdigung von Sachverständigengutachten im Zivilprozess .....	132
d) Schlussfolgerungen .....	132
4. Schlussfolgerung .....	133
B. Zustimmungsvorbehalte betroffener Aufsichtsräte .....	134
C. Mitwirkung der Hauptversammlung bei Einführung der Matrixorganisation .....	137
I. Zustimmung zum Abschluss und zur Änderung von Unternehmensverträgen .....	137
II. Hauptversammlungszuständigkeit nach gesetzlichen Zuständigkeitsbestimmungen .....	137
III. Ungeschriebene Hauptversammlungszuständigkeit .....	138
1. Holzmüller .....	138
2. „Gelatine“-Rechtsprechung .....	139
3. Anwendung dieser Rechtsprechungsgrundsätze .....	139
D. Zusammenfassung .....	141

#### *Vierter Teil*

<b>Pflichten ausgewählter Akteure der Matrixorganisation</b>	143
<b>§ 1 Das Leitungsorgan der Matrixgesellschaft</b> .....	143
A. Das „machtlose“ Leitungsorgan .....	143
I. Status quo .....	144
1. Das „machtlose“ Leitungsorgan und der Gleichlauf von Herrschaft und Haftung .....	144
2. Bisherige Diskussion .....	146
II. Unmöglichkeit der Erfüllung der Verpflichtung .....	147
III. Stellungnahme .....	149
1. Keine rechtserhebliche Unmöglichkeit .....	149
2. Rechtsordnung erfordert klare Verantwortlichkeiten .....	151
3. Drittschützende Pflichten .....	153
4. Verschuldenserfordernis .....	154
IV. Zusammenfassung .....	154
B. Die Leitungsaufgabe des Leitungsorgans der Matrixgesellschaft .....	154
I. Leitungsverantwortung des Leitungsorgans .....	155
II. Überwachung der Einhaltung der Grenzen des Weisungsrechts .....	156
III. Legalitätspflichten .....	157
1. Insolvenzantragspflicht .....	158
2. Massesicherungspflicht .....	160
3. Steuerrechtliche Pflichten .....	161
4. Buchführungspflicht .....	164

IV. Informationsverantwortung .....	165
1. Allgemeines .....	165
2. Selbstinformation .....	167
3. Informationsbeschaffung .....	168
4. Konzernweite Informationen .....	168
a) Exkurs: Informationsfluss von „unten nach oben“ .....	169
b) Informationsfluss von „oben nach unten“ .....	170
aa) Rechtliche Grundlage des Informationsflusses von „oben nach unten“ .....	170
(1) Informationsrecht kraft vertraglicher Vereinbarung	170
(2) Informationsrecht aus Treu und Glauben (§ 242 BGB)	171
(3) Kein Informationsrecht der Tochtergesellschaft ..	173
bb) Zusammenfassung .....	174
c) Ergebnis .....	174
V. Vorkehrungen in der Matrixgesellschaft .....	175
1. Legalitätspflicht und unentziehbarer Leitungsbereich .....	175
2. Organisationskompetenz .....	176
3. Eingriffsrechte .....	177
4. Notfallorganisation .....	178
5. Informationsbeschaffung .....	178
C. Zusammenfassung .....	180
<b>§ 2 Der Matrixmanager .....</b>	<b>181</b>
A. Der Matrixmanager im Verhältnis zur Gesellschaft .....	181
I. Die Stellung des Matrixmanagers .....	181
1. Leitende Angestellte im Arbeitsrecht .....	181
a) Selbstständige Personalkompetenz (Nr. 1) .....	182
b) Handelsrechtliche Bevollmächtigung (Nr. 2) .....	183
c) Unternehmerische Teilstellung (Nr. 3) .....	184
2. Der Matrixmanager als leitender Angestellter? .....	185
II. Aufgabenübertragung .....	186
1. Grenzen der Pflichten .....	186
2. Vorbereitung von Leitungsmaßnahmen .....	188
3. Bestehen von Kontrollpflichten .....	188
a) Vertragliche Kontrollpflichten .....	188
b) Überwachungspflichten aufgrund der Stellung als Matrix- manager .....	189
c) Nebenvertragliche Pflicht zur Überwachung .....	191
III. Die vom Matrixmanager einzuhaltenden Sorgfaltspflichten .....	192
1. Allgemeines .....	192
2. Grundsatz der Haftung von Arbeitnehmern und leitenden Angestellten .....	193

a) Anwendbarkeit auf den leitenden Angestellten . . . . .	194
b) Stellungnahme . . . . .	195
3. Anwendbarkeit der Business Judgment Rule auf den Matrixmanager . . . . .	197
a) Business Judgment Rule als allgemeiner Grundsatz . . . . .	198
b) Zweck der Business Judgment Rule . . . . .	199
c) Anwendbarkeit trotz Weisungsbindung . . . . .	200
d) „Organfunktion“ des leitenden Angestellten . . . . .	202
e) Gleichlauf von Pflichtenmaßstab und Haftung . . . . .	203
f) Schlussfolgerung . . . . .	204
4. Zusammenfassung . . . . .	205
B. Der Matrixmanager als faktisches Leitungsorgan . . . . .	205
I. Abgrenzung des faktischen Organs . . . . .	206
1. Fehlerhaft bestelltes Organ . . . . .	206
2. Faktisches Organ . . . . .	207
3. Organ kraft Rechtsscheins . . . . .	207
II. Grundlagen zum faktischen Leitungsorgan . . . . .	208
1. Status quo . . . . .	208
a) Strafrechtliche Judikatur . . . . .	208
b) Zivilrechtliche Judikatur . . . . .	210
c) Schrifttum . . . . .	212
2. Stellungnahme . . . . .	212
a) Anerkennung des faktischen Organs . . . . .	213
b) Voraussetzungen . . . . .	214
c) Der Matrixmanager als faktisches Leitungsorgan der Matrixgesellschaft . . . . .	217
III. Kein faktisches Organ im Vertragskonzern? . . . . .	218
1. Verdrängung durch das Konzernrecht . . . . .	218
2. Zweckverfehlung . . . . .	220
3. Wertung des § 117 AktG . . . . .	220
IV. Zusammenfassung . . . . .	221
C. Zusammenfassung . . . . .	221
<b>§ 3 Die Stellung des Matrixmanagers als Organ der Matrixgesellschaft . . . . .</b>	<b>222</b>
A. Problembeschreibung . . . . .	222
B. Die Rechtsbeziehungen des Matrixmanagers . . . . .	223
I. Matrixmanager und Obergesellschaft . . . . .	223
II. Matrixmanager und Matrixgesellschaft . . . . .	223
III. Drittanstellungsverträge . . . . .	225
1. Teilweise Zulässigkeit . . . . .	225
2. Generelle Zulässigkeit . . . . .	226
3. Die Rechtsprechung . . . . .	227
4. Stellungnahme . . . . .	228

IV. Beziehung der verschiedenen Rechtsverhältnisse . . . . .	230
V. Zusammenfassung . . . . .	231
C. Interessenkonflikte – Das „verkappte Doppelmandat“ . . . . .	232
I. Interessenkollision . . . . .	233
1. Konflikt zwischen arbeitsvertraglicher Weisung und konzernrechtlicher Weisung . . . . .	233
2. Umgang mit Interessenkonflikten . . . . .	235
II. Verhältnis zwischen Leistungstätigkeit und konzernrechtlichem Weisungsrecht . . . . .	236
III. Sonderstellung des Matrixmanagers im Leitungsorgan der Matrixgesellschaft . . . . .	238
IV. Zusammenfassung . . . . .	239

*Fünfter Teil*

<b>Haftungsrisiken im matrixorganisierten Konzern</b>	241
<b>§ 1 Haftungszweck</b> . . . . .	241
A. Allgemeines . . . . .	241
B. Regelungsziele und Schutzbereiche der Binnenhaftung . . . . .	241
I. Regelungsziele der Binnenhaftung . . . . .	241
II. Schutzbereiche der Binnenhaftung . . . . .	242
<b>§ 2 Haftung des Vorstands der Obergesellschaft</b> . . . . .	243
A. Zulässigkeit des Rückzugs auf die Delegationshaftung . . . . .	243
B. Haftung gegenüber der Obergesellschaft . . . . .	245
I. Haftung aus § 93 Abs. 2 S. 1 AktG . . . . .	246
1. Sorgfaltspflichten des Vorstands im Matrixkonzern . . . . .	246
2. Verschulden . . . . .	248
3. Vermögensschaden . . . . .	248
4. Kausalität und Zurechnungszusammenhang . . . . .	249
5. Haftung als Gesamtschuldner . . . . .	249
6. Darlegungs- und Beweislastverteilung . . . . .	250
II. Haftung aus dem Anstellungsvertrag . . . . .	250
C. Haftung gegenüber der Matrixgesellschaft . . . . .	250
I. Haftung nach § 309 AktG . . . . .	250
1. Grundlagen . . . . .	250
2. Haftung für eigene Weisungserteilung . . . . .	251
3. Haftung für die Weisungserteilung durch den Matrixmanager . .	252
a) Haftung nach § 278 BGB i. V. m. § 309 AktG . . . . .	252
b) Haftung nach § 309 AktG aufgrund Delegationsverschulden . .	253
c) Stellungnahme . . . . .	253
4. Schadensproblematik . . . . .	254

D. Haftung aus § 117 AktG .....	256
E. Haftung aus § 280 Abs. 1 BGB i.V.m. dem Beherrschungsvertrag .....	257
<b>§ 3 Haftung des Leitungsorgans der Matrixgesellschaft .....</b>	<b>257</b>
A. Allgemeine Organhaftung im „weisungsfreien“ Raum .....	257
B. Haftung für die Befolgung von Weisungen .....	258
I. Zulässige Weisungen .....	258
II. Unzulässige Weisungen .....	258
1. Haftung aufgrund von § 310 Abs. 1 AktG .....	259
2. Haftung nach § 93 Abs. 2 AktG .....	260
3. Überwachungsverschulden .....	260
<b>§ 4 Haftung des Matrixmanagers .....</b>	<b>261</b>
A. Gesetzliche Haftung .....	262
I. Die Haftung als faktischer Vorstand .....	262
II. Haftung aus § 309 Abs. 2 AktG analog? .....	262
1. Status-quo .....	263
2. Stellungnahme .....	263
a) Vergleichbare Interessenlage .....	264
b) Planwidrige Regelungslücke .....	264
aa) Regelungslücke .....	264
bb) Planwidrigkeit der Regelungslücke .....	266
c) Ergebnis .....	268
III. Haftung aus § 117 AktG .....	268
B. Vertragliche Haftung .....	269
I. Arbeitsvertrag .....	269
II. Vertrag zugunsten Dritter .....	269
III. Vertrag mit Schutzwirkung zugunsten Dritter .....	271
C. Zusammenfassung .....	272
D. Haftung als Teil der Geschäftsleitung der Matrixgesellschaft .....	272
I. Gesetzliche Haftung .....	272
1. Haftung aus § 309 AktG .....	272
2. Haftung aus § 93 Abs. 2 AktG .....	274
3. Haftung aus § 310 Abs. 1 S. 1 AktG .....	274
II. Vertragliche Haftung .....	275
1. Haftung aus dem Arbeitsvertrag zur Obergesellschaft .....	275
2. Haftung aufgrund § 280 Abs. 1 BGB i.V.m. Vertrag zugunsten Dritter .....	275
III. Zusammenfassung .....	275
<b>§ 5 Haftung der Obergesellschaft .....</b>	<b>276</b>
A. Ausgleichspflicht nach § 302 AktG .....	276
B. Haftung aus § 280 Abs. 1 BGB i.V.m. dem Beherrschungsvertrag .....	277
C. Vertragliche Haftung .....	279
I. Ursprüngliche Mitverpflichtung .....	279

II.	Schuldbeitritt, Bürgschaft, Garantievertrag . . . . .	279
III.	Patronatserklärung . . . . .	280
IV.	Rechtsscheinhaftung . . . . .	281
	1. Ermittlung des Vertragspartners . . . . .	282
	2. Duldungs- und Anscheinsvollmacht . . . . .	283
	3. Rechtsschein der Einheit . . . . .	284
	4. Schlussfolgerung . . . . .	285
D.	c. i. c. Haftung – § 311 Abs. 3 BGB im Konzern . . . . .	285
	I. Ausgangspunkt der Haftung . . . . .	286
	1. Fallgruppe Besonderes persönliches Vertrauen . . . . .	286
	2. Fallgruppe wirtschaftliches Eigeninteresse . . . . .	287
	II. Schlussfolgerung . . . . .	288
E.	Deliktische Haftung . . . . .	288
	I. Zurechnung gemäß § 830 Abs. 1 BGB . . . . .	289
	II. Geschäftsherrenhaftung der Obergesellschaft nach § 831 BGB . . . . .	291
	1. Tochtergesellschaft als Verrichtungsgehilfin . . . . .	292
	a) Ansicht des Schrifttums . . . . .	292
	b) Bisherige Rechtsprechung . . . . .	293
	c) Eigene Ansicht . . . . .	296
	aa) Eine juristische Person kann Verrichtungsgehilfin sein . . . . .	296
	2. Anwendung auf den Matrixkonzern . . . . .	297
	III. Haftung aus § 823 Abs. 1 BGB aufgrund der Verletzung von Organisationspflichten . . . . .	299
	1. Deliktsrechtliche Organisationspflichten im Konzern – Meinungsstand . . . . .	299
	a) Bisherige Rechtsprechung . . . . .	300
	b) Bejahende Literatur zu deliktsrechtlichen Organisationspflichten . . . . .	301
	c) Keine deliktsrechtlichen Organisationspflichten im Konzern . . . . .	303
	d) Eigene Auffassung . . . . .	306
	2. Anwendung auf den Matrixkonzern . . . . .	307
	IV. Zwischenergebnis . . . . .	308
F.	Zusammenfassung . . . . .	310
 <i>Sechster Teil</i>		
<b>Möglichkeiten der Haftungbeschränkung</b>		312
<b>§ 1 Organisatorische Vorkehrungen</b>	312	
A. Anforderungen an die erteilten Weisungen . . . . .	312	
B. Gesellschaftsrechtliche Vorkehrungen . . . . .	313	
I. Einbindung in das Konzern-Informationssystem und gesellschaftseigenes System . . . . .	313	

II. Geschäftsverteilung .....	314
III. Eingriffs- und Rückholrechte .....	314
<b>§ 2 Privatautonome Haftungsbeschränkung .....</b>	<b>314</b>
A. Statuarische Haftungsbeschränkung .....	315
B. Schuldvertragliche Haftungsbeschränkung .....	316
I. Vorstand der Obergesellschaft .....	317
1. Keine vertragliche Haftungsbeschränkung .....	317
2. Halbvermögensschonung .....	317
a) Keine Vorwegbindung .....	318
b) Entscheidung am Unternehmenswohl auszurichten .....	319
c) Keine Umgehung des § 93 Abs. 4 S. 3 AktG .....	320
d) Schlussfolgerung .....	321
II. Leitungsorgan der Matrixgesellschaft .....	321
III. Matrixmanager .....	321
1. Matrixmanager ist bei der Obergesellschaft vertraglich gebunden .....	321
2. Matrixmanager ist auch Leitungsorgan der Matrixgesellschaft .....	322
<b>§ 3 Anwendbarkeit des innerbetrieblichen Schadensausgleichs .....</b>	<b>323</b>
A. Allgemeines .....	323
I. Dogmatische Grundlage .....	323
II. Rechtsfolgen .....	324
B. Anwendbarkeit dieser Grundsätze auf das Leitungsorgan der Obergesellschaft .....	326
I. Aktuelle Diskussion .....	326
II. Stellungnahme .....	327
1. Unzutreffende Ausgangsbasis .....	327
2. Kein Unterlaufen der Präventivfunktion .....	328
3. Betriebsrisiko .....	329
4. Business Judgment Rule bietet ausreichenden Schutz .....	330
5. Keine Regelungslücke .....	331
6. Ergebnis .....	331
C. Anwendbarkeit auf das Leitungsorgan der abhängigen Gesellschaft .....	331
<b>§ 4 Freistellungsvereinbarung .....</b>	<b>333</b>
A. Vorstand der Obergesellschaft und der Matrixgesellschaft .....	333
B. Freistellungsvereinbarung mit dem Matrixmanager .....	334
I. Matrixmanager als Leitungsorgan der Matrixgesellschaft .....	334
II. Matrixmanager als leitender Angestellter der Obergesellschaft .....	336
<b>§ 5 D&amp;O-Versicherung .....</b>	<b>336</b>
A. Allgemeines .....	336
B. Gegenstand der Versicherung .....	337
C. Ausgestaltung des Versicherungsschutzes .....	337

I.	Zulässigkeit . . . . .	337
II.	Keine Pflicht zum Abschluss und Abschlusszuständigkeit . . . . .	337
III.	Rechtliche Beziehungen . . . . .	338
IV.	Schlussfolgerung . . . . .	339
 <i>Siebter Teil</i>		
<b>Wesentliche Ergebnisse/Thesen</b>		342
A.	Allgemeines . . . . .	342
B.	Der Matrixmanager . . . . .	343
C.	Das Leitungsorgan der Obergesellschaft . . . . .	343
D.	Das Leitungsorgan der Matrixgesellschaft . . . . .	344
E.	Die Obergesellschaft in der Matrixorganisation . . . . .	345
<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .		346
<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .		371

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Einlinien-System mit funktionaler Aufgabenaufteilung . . . . .	34
Abbildung 2:	Mehrlinien-System . . . . .	35
Abbildung 3:	Stablinienorganisation . . . . .	36
Abbildung 4:	Divisionale Organisation . . . . .	37
Abbildung 5:	Divisionale Organisation mit Service-Einheiten Steuern und Recht . . . . .	38
Abbildung 6:	Funktions-Produkt-Matrix . . . . .	39
Abbildung 7:	Region-Produkt-Matrix . . . . .	40
Abbildung 8:	Klassische Matrix . . . . .	42
Abbildung 9:	Matrixorganisation im Konzern (nach Seibt/Wollenschläger, AG 2013, 229, 231) . . . . .	46



# Einleitung

## A. Zur Thematik

Das im Jahr 2018 erwirtschaftete Bruttoinlandsprodukt der Bundesrepublik Deutschland betrug rund EUR 3,38 Billionen.<sup>1</sup> Damit ist die Bundesrepublik die größte Volkswirtschaft Europas und zählt damit zu den bedeutendsten Volkswirtschaften der Welt. Dies manifestiert sich auch darin, dass die Bundesrepublik, trotz der im Vergleich zu anderen Ländern kleinen Größe, eine führende Exportnation ist.<sup>2</sup> Diese starke wirtschaftliche Stellung in Europa und der Welt fußt auf innovativen und international agierenden Unternehmen. Die Mehrheit der Unternehmen sind dabei in Konzernen organisiert, also miteinander verbunden. Man geht davon aus, dass ca. drei Viertel der Aktiengesellschaften mit über 90 % des Kapitals in Konzerne eingebunden sind, bei den Gesellschaften mit beschränkter Haftung soll es rund die Hälfte sein.<sup>3</sup> Hierzu zählen nicht nur die großen börsennotierten Unternehmen aus dem DAX, wie z.B. der VW-Konzern (mit allein über 120 deutschen Tochtergesellschaften)<sup>4</sup> oder die Lufthansa (mit mehr als 550 Tochtergesellschaften)<sup>5</sup>, sondern auch zahlreiche andere Konzerne, die die deutsche Wirtschaft prägen (z. B. die Bosch Gruppe mit weltweit über 440 Tochtergesellschaften)<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Statistisches Bundesamt, Bruttoinlandsprodukt 2018 für Deutschland, S. 6, abrufbar unter [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressekonferenzen/2019/BIP2018/presse\\_broschueren-bip.html;jsessionid=A1C9FF07791ABD1E9BBC92C681C2DB23.internet721?nn=206104](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressekonferenzen/2019/BIP2018/presse_broschueren-bip.html;jsessionid=A1C9FF07791ABD1E9BBC92C681C2DB23.internet721?nn=206104) (zuletzt abgerufen am 03.06.2019).

<sup>2</sup> Süddeutsche Zeitung vom 08.02.2018, hiernach führten die deutschen Unternehmen Waren im Wert von EUR 1,279 Billionen Euro aus, abrufbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/handelsbilanzueberschuss-deutschland-gesunken-1.3858657> (zuletzt abgerufen am 03.06.2019).

<sup>3</sup> *Emmerich/Habersack*, Konzernrecht, § 1 II 1, Rn. 8; siehe auch *Kornblum*, GmbHR 2003, 1157ff., *ders.*, GmbHR 2005, 39 ff.; *Theisen*, Konzernrecht, S. 21.

<sup>4</sup> Anteilsbesitz der Volkswagen AG gemäß § 285 und § 313 HGB zum 31.12.2016, abrufbar unter [https://www.volkswagengroup.com/de/InvestorRelations/news-and-publications/Financial\\_Statements.html](https://www.volkswagengroup.com/de/InvestorRelations/news-and-publications/Financial_Statements.html) (zuletzt abgerufen am 03.06.2019).

<sup>5</sup> Abrufbar unter: <https://www.lufthansagroup.com/de/unternehmen/unternehmensprofil.html> (zuletzt abgerufen am 03.06.2019).

<sup>6</sup> Geschäftsbericht 2017 der Bosch-Gruppe, S. 1, abrufbar unter <https://www.bosch.com/de/explore-and-experience/geschaeftsbericht/> (zuletzt abgerufen am 03.06.2019).

Die Internationalität der deutschen Wirtschaft, der technologische Fortschritt sowie die Größe der Konzerne erfordern effiziente Organisationsstrukturen, damit dieser wirtschaftliche Erfolg erreicht und gesichert werden kann. Bei der Ausgestaltung jener Strukturen hat die Geschäftsleitung der Obergesellschaft einen erheblichen Spielraum, um die konkrete Organisation der Unternehmung auszustalten. Die Konzernorganisation ist damit eng mit den Vorstellungen der Konzernführung verbunden. Diese wiederum ist abhängig von der Unternehmensstrategie sowie zahlreichen internen und externen Bedingungen.<sup>7</sup> Rechtliche Grenzen und Bestimmungen sind zwar zu berücksichtigen, indes ist stets die effiziente Aufgabenerledigung der stetige Treiber und Einflussfaktor für die Konzernorganisation.

Eine Möglichkeit einen Konzern zu organisieren, ist die Matrixorganisation. Jene hat sich in den 70er-Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts etabliert und prägt in diversen Konzernen auch heutzutage die Binnenorganisation. Bekannte Beispiele für deutsche Unternehmen, die Matrixstrukturen in ihren Konzern implementiert haben, sind beispielsweise ProSiebenSat.1 Media AG<sup>8</sup>, TUI<sup>9</sup>, ThyssenKrupp<sup>10</sup> sowie BASF, E.ON, SAP und Siemens<sup>11</sup>, aber auch ausländische Unternehmen wie H&M<sup>12</sup> und Microsoft.<sup>13</sup> Es existieren verschiedene Gründe, weswegen die Matrixorganisation als Organisationsform entsteht. Dies kann beispielsweise die bewusste Entscheidung für diese Organisationsform (durch Umstrukturierung) sein oder aber auch das „wilde“ Entstehen dieser Organisation durch eine Expansion und den damit verbundenen Zukauf von Gesellschaften. Gemein ist allen Wandlungsprozessen im Konzern allerdings, dass sie häufig nicht mit gesellschaftsrechtlichen Änderungen einhergehen. Hiergegen sprechen in der Praxis häufig steuerrechtliche sowie mitbestimmungsrechtliche Vorbehalte, aber auch der Auf-

---

<sup>7</sup> *Töpfer*, BWL, S. 1190, „Structure follows Process follows Strategy“.

<sup>8</sup> ProSiebenSat.1 Media AG Jahresabschluss zum 31. Dezember 2013, S. 51, abrufbar unter: [http://www.prosiebensat1.de/uploads/2015/11/03/EinzelabschlussAG\\_13\\_de.pdf](http://www.prosiebensat1.de/uploads/2015/11/03/EinzelabschlussAG_13_de.pdf) (zuletzt abgerufen am 03.06.2019).

<sup>9</sup> TUI AG Magazin, S. 64, abrufbar unter: [http://geschaeftsbericht2013-14.tui-group.com/sites/default/files/downloads/de/TUI\\_2013-14\\_Magazin.pdf](http://geschaeftsbericht2013-14.tui-group.com/sites/default/files/downloads/de/TUI_2013-14_Magazin.pdf) (zuletzt abgerufen am 03.06.2019).

<sup>10</sup> ThyssenKrupp AG Geschäftsbericht 2016/2017, S. 32 ff.; <http://www.rp-online.de/wirtschaft/stahlkocher-beschimpfen-thyssenkrupp-chef-aid-1.6228811> (zuletzt abgerufen am 03.06.2019).

<sup>11</sup> *Seibt/Wollenschläger*, AG 2013, 229 (230) m. w. N.

<sup>12</sup> Corporate governance report H & M Hennes & Mauritz AB 2016, S. 2, abrufbar unter: <https://about.hm.com/content/dam/hmggroup/groupsite/documents/masterlanguage/Corporate%20Governance/Corporate%20Governance%20Reports/Corporate%20Governance%20Report%202016.pdf> (zuletzt abgerufen am 03.06.2019); *Burton/Obel/Håkonson*, JOD 2015, 37.

<sup>13</sup> *Burton/Obel/Håkonson*, JOD 2015, 37.

wand, den gesellschaftsrechtliche Änderungen mit sich bringen. Vielmehr erfolgen die Änderungen „virtuell“.<sup>14</sup> Die betriebswirtschaftliche und die gesellschaftsrechtliche Organisation des Konzerns divergieren dann, da die Organisation zunächst auf funktionalen und organisatorischen Erwägungen beruht.<sup>15</sup>

Die konzernweite Matrixorganisation ist ein Beispiel für eine solche gesellschaftsübergreifende Organisationsform. Diese Organisation macht nicht bei der rechtlichen Grenze der einzelnen Gesellschaft halt, sondern „vermischt“ verschiedene Gesellschaften zur Erfüllung einer Aufgabe. Bei der Nutzung der Matrixorganisation wird ein Bündel von Zielen verfolgt. So steht zunächst die Effizienz der Führung im Mittelpunkt, aber auch eine effiziente Informationsverarbeitung. Ebenso ist die Förderung von Kreativität und Innovationsfähigkeit ein mitverfolgtes Ziel.<sup>16</sup> Die Matrixorganisation ist dabei ein „virtuelles Gebilde“. Durch diese faktische Handhabung „verschwinden“ die gesellschaftsrechtlichen Grenzen. So kann es dann sein, dass ein leitender Angestellter der Obergesellschaft zugleich als Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft als Matrixgesellschaft bestellt wird, aber tatsächlich nur wenige Entscheidungsbefugnisse besitzt oder der Geschäftsführer der Tochtergesellschaft lediglich ein sogenannter „Plant-Manager“ ist, der indes keine Entscheidungshoheit über Einkauf, Vertrieb oder die Finanzen seiner Matrixgesellschaft besitzt. Ferner kommt es vor, dass die Berichtslinien nicht in der Matrixgesellschaft enden, sondern zentral bei einer Abteilung in der Obergesellschaft und das Leitungsorgan der Matrixgesellschaft bei dieser Kommunikation außen vor bleibt.<sup>17</sup>

Eine solche gesellschaftsübergreifende Organisation bringt naturgemäß rechtliche Fragestellungen mit sich. Diese Arbeit wird sich den Auswirkungen der Matrixorganisation in Bezug auf deren Akteure widmen.

## B. These und Gang der Untersuchung

Ausgangsthese ist, dass die Matrixorganisation wirksam in einen Konzern integriert werden kann, hierbei aber Grenzen des Gesellschaftsrechts einzuhalten sind und damit gerade nicht losgelöst vom Gesellschaftsrecht betrachtet werden.

---

<sup>14</sup> Diesen Begriff verwendend *Henze/Lübke*, Der Konzern 2009, 157, 160.

<sup>15</sup> Diese Feststellung treffend: *Wieneke*, Gesellschaftsrecht in der Diskussion 2010, 2011, S. 91; *Seibt/Wollenschläger*, AG 2013, 229 (231); *Kort*, NZA 2013, 1318.

<sup>16</sup> Vertiefend hierzu: *Leumann*, Die Matrix-Organisation, S. 39 ff.; *Hill/Fehlbaum/Ulrich*, Organisationslehre 1, S. 167 f.; *Picot/Dietl/Franck/Fiedler/Royer*, Organisation, S. 303.

<sup>17</sup> Vgl. *Wisskirchen/Dannhorn/Bissels*, DB 2008, 1139, mit weiteren Beispielen.