

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

### Kapitel 1: Organisationswissenschaftliche Grundlagen

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

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

## **Kapitel 2: Gesellschaftsrecht**

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

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

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

### **Kapitel 3: Arbeitsrecht**

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

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

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

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

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



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

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

#### **Kapitel 4: Haftung**

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

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

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

## **Kapitel 5: Schutz von Beschäftigtendaten**

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

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

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

## **Kapitel 6: Compliance**

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

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

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