



GRAUZONEN

Unternehmen im Recht.

Schwerpunkt

Die Matrixorganisation

- ▶ **(Konzern-)Organisationen im Spannungsfeld rechtlicher Grenzen**
Marie-Agnes Arlt und Alexandra Jirovsky
- ▶ **Betriebsgrenze und Belegschaftszugehörigkeit**
Christoph Kietzabl
- ▶ **Arbeitnehmerdatenschutz als Herkulesaufgabe**
Jens Winter
- ▶ **Übertragung verwaltungsstrafrechtlicher Verantwortlichkeit**
Günther Rebisant

Redaktion

Bernhard Hainz, Erik Pinetz, Roman Alexander Rauter, Günther Rebisant



GRAU.MANZ.AT

ISSN 2708-5767

(Konzern-)Organisationen im Spannungsfeld rechtlicher Grenzen

„Konzerninteressen“ und die Interessen einzelner Konzernglieder sind in der Praxis nicht selten gegenläufig oder zumindest nicht gleichlaufend. Bei Matrixorganisationen verschärft sich dieses Problem. Diese werden nämlich gerade nicht anhand der gesellschaftsrechtlichen Konzernstrukturen aufgezogen, sondern organisieren sich mehrdimensional anhand von Fachthemen. Die einzelnen Geschäftsführer sind daher gezwungen, ihre Weisungsbefugnisse und Aufgaben teilweise an gesellschaftsfremde Dritte zu übertragen. Gleichzeitig übernehmen Matrixmanager Organfunktionen, obwohl sie nur beschränkte Aufgaben wahrnehmen (sollen). Damit bergen Matrixorganisationen zwangsläufig rechtliche Risiken.

Von Marie-Agnes Arlt und Alexandra Jirovsky

GRAU 2021/3

Inhaltsübersicht:

- A. Die Grundherausforderung einer Matrixorganisation
- B. Matrixorganisationen in ihrer Ausgestaltung
- C. Graubereiche der Matrixorganisationen
- D. Auflösung von Grauzonen und Gestaltungsmöglichkeiten
- E. Fazit: Grenzen und Gefahren von Matrixorganisationen

► Gesellschaftsrecht

A. Die Grundherausforderung einer Matrixorganisation

Konzerne sind im Allgemeinen von einem Spannungsfeld zwischen Streben nach organisatorischer Einheit durch die „Konzernmutter“ und Interessen ihrer Konzernglieder geprägt.¹⁾ Das Bedürfnis der „konzernleitenden Mutter“²⁾ nach einheitlicher und synergetischer Organisation des „Konzerns“ ist – mangels eines kodifizierten Konzernrechts³⁾ – mit den zwingenden Interessen der einzelnen Konzerneinheiten in Einklang zu bringen, was in der Praxis für die Organwalter aller Einheiten das Streben nach einem kaum erzielbarem Ausgleich zwischen Abhängigkeit und Verantwortung bzw. Haftungsrisiko bedeutet.⁴⁾ Faktischer und rechtlicher Einfluss der konzernleitenden Einheit sind nämlich oftmals gerade nicht kongruent.⁵⁾

Matrixorganisationen verschärfen dieses Problem. Sie orientieren sich in ihrer Ausgestaltung nämlich gerade nicht an der rechtlichen Struktur eines Konzerns. Matrixorganisationen sind vielmehr dadurch gekennzeichnet, dass sie sich über die einzelnen Einheiten hinwegsetzen. Sie sind anhand fachlicher Themen organisiert und etablieren ein **konzernweites Berichts- und Weisungssystem**. Es werden Führungs-, Berichts- oder Kommunikationsdimensionen konzern einheitlich organisiert.⁶⁾ Das Ziel ist klar: Die Matrixleitung gleist effiziente Arbeitsabläufe auf, die die Matrixmanager nicht über den „Umweg“ der (lokalen) Geschäftsführer der

einzelnen Gesellschaften umsetzen und überwachen sollen; sie arbeiten ausgestattet mit Vollmachten oder übernehmen Organfunktionen in den einzelnen Einheiten.

Die aus **gesellschaftsrechtlicher Sicht** entstehenden Probleme sind damit vorprogrammiert: Geschäftsführer „ohne Matrixmanagerfunktion“ (die lokalen Geschäftsführer) müssen zwangsläufig die ihnen per Gesetz im Grundsatz eingeräumten Kompetenzen und Pflichten zugunsten eines (mitunter auch) gesellschaftsfremden Dritten abgeben und sind in wesentliche Abläufe auch gar nicht mehr eingebunden. Geschäftsführer „mit Matrixmanagerfunktion“ übernehmen die Organfunktion und damit Verantwortung in Gesellschaften verschiedenster Jurisdiktionen, sind aber faktisch nur für „ihren Aufgabenbereich“ zuständig, während sie in andere Aufgaben der Organe wenig bis gar nicht eingebunden sein sollen. Tatsächlich sehen konzernweite (international über Grenzen hinweg etablierte) Matrixorganisationen damit schon aufgrund ihrer Konzeption über das geltende (Gesellschafts-)Recht hinweg.⁷⁾

Die Spannungsfelder der Matrixorganisation entstehen damit aus gesellschaftsrechtlicher Perspektive in unterschiedlichen Zusammenhängen: →

1) Vgl. Arlt, Verwaltungs- und Aufsichtsrechte im Konzern (Corporate Governance), GesRZ 2019, 259ff.; Schima/Arlt, Konzernleitung und Konzernüberwachung, in: Haberer/Krejci, Konzernrecht (2016) Rz 9.1ff.; Doralt/Diregger in Doralt/Nowotny/Kalss, AktG² (2012) § 15 Rz 1ff. Das Vorliegen einer Matrixorganisation setzt grundsätzlich einen Konzern voraus (zum Konzernbegriff und den rechtlichen Grundlagen s. allgemein Haberer/Krejci, Grundfragen zum Konzern, in: Haberer/Krejci, Konzernrecht [2016] Rz 1.108ff.).

2) Arlt, GesRZ 2019, 259 (260).

3) Siehe dazu aber Haberer/Krejci in Haberer/Krejci, Konzernrecht Rz 1.46ff.; s. dazu auch OGH 25. 11. 2020, 6 Ob 209/20h.

4) Arlt, GesRZ 2019, 259ff.

5) Vgl. Arlt, GesRZ 2019, 259 (260); Schima/Arlt in Haberer/Krejci, Konzernrecht Rz 9.8.

6) Vgl. zur Definition Steger, Organisationswissenschaftliche Grundlagen, in: Maschmann/Fritz, Matrixorganisationen (2019) Kap 1 Rz 4.

7) Siehe dazu Schockenhoff, Haftung und Enthaltung von Geschäftsleitern bei Compliance-Verstößen in Konzernen mit Matrix-Strukturen, ZHR 180 (2016) 202ff.

- in der Delegation von Aufgaben durch den Geschäftsführer an gesellschaftsfremde Dritte – hier stellt sich immer die Frage, inwieweit Aufgaben an einen Dritten übertragen werden können und in welcher Form dies umgesetzt werden kann;
- in der Übernahme von Organfunktionen mit einem beschränkten Aufgabenbereich – durch die fachliche bzw thematische Einschränkung der Tätigkeit eines Organwalters lässt sich (zumindest in Österreich) die Verantwortung für andere Bereiche indes nur teilweise einschränken;
- in der Übertragung der Weisungsbefugnis an gesellschaftsfremde Dritte – in der Matrix werden Weisungsbefugnisse der Gesellschafter wie auch der Geschäftsführer in der Regel an gesellschaftsfremde Dritte (Matrixleiter, Matrixmanager) übertragen;
- in der Übermittlung von Informationen an gesellschaftsfremde Dritte – Matrixorganisationen verlangen einen direkten Informationsfluss zwischen den einzelnen rechtlichen Einheiten; hier gilt es, einen Ausgleich zwischen Informationsbedürfnis und Wahrung der Geschäftsgeheimnisse zu finden.

Auf den hier genannten Ebenen müssen die Geschäftsführer der einzelnen Gesellschaften für die Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen und eine möglichst dokumentierte und klare Regelung sorgen.

Ungeachtet dessen muss im Rahmen der **Umsetzung einer Matrixorganisation** zusätzlich in jedem Fall ein möglichst belastbarer Ausgleich zwischen den gesellschaftsrechtlichen Schranken und der organisatorischen Freiheit gefunden werden. Es gilt, die durchaus priorisierten Interessen der Konzernmutter bestmöglich umzusetzen, während die einzelnen Konzernglieder gefordert sind, die Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen zu überwachen und mitunter auch „gegen“ die Konzernmutter durchzusetzen sowie die Interessen der „eigenen“ Gesellschaften zu wahren. Hier beginnt in der Regel rein faktisch immer die Auseinandersetzung zwischen den Einzelinteressen der handelnden Personen, die sich durchaus in einem Weisungsdilemma wiederfinden (müssen), der Inkaufnahme des persönlichen Haftungsrisikos und der faktischen „Durchsetzungskraft“ der Konzernmutter, die sich mitunter über die rechtlichen Rahmenbedingungen zulasten der einzelnen Konzernglieder und ihrer Organe oftmals unwissentlich hinwegsetzt.

Die Grauzonen sind aber nicht nur für die weisungsunterworfenen Einheiten **risikobehaftet**, was vor allem bei international tätigen Konzernen durchaus zu tiefgreifenden Problemen führen kann. So kann etwa eine leitende Gesellschaft unter Umständen für ein **Fehlverhalten nachgeordneter Konzerngesellschaften** haften. Nach dem UK Bribery Act etwa können Geldstrafen bei Fehlen adäquater Vorkehrungen zur Verhinderung von Bestechung durch kontrollierte Konzernglieder (und deren Mitarbeiter) auch über die Muttergesellschaft verhängt werden.⁸⁾ Auch im Falle eines nicht ausreichenden **Arbeits- und Gesundheitsschutzes** wurde die Haftung einer „Konzernmutter“ bejaht.⁹⁾ Letztlich ist auch das Institut der **faktischen Geschäftsführung** zu erwähnen, das ebenfalls zu einer

Haftung führen kann, jedoch die Haftung des eigentlichen Geschäftsführers nicht verdrängt.¹⁰⁾

Aus praktischer Sicht lassen sich diese Spannungsfelder freilich oft nur theoretisch lösen, während im Alltag einem einzelnen Organwalter regelmäßig nur die Wahl zwischen Ausführung der (vielleicht auch nur faktisch bestehenden) Weisung der Konzernmutter bzw des Matrixleiters oder Matrixmanagers (und damit der Akzeptanz des eigenen Haftungsrisikos) und dem Zurücklegen des Mandats bleibt.

B. Matrixorganisationen in ihrer Ausgestaltung

Eine (Legal-)Definition der Matrixorganisation gibt es nicht. Matrixorganisationen lassen sich mit zwei wesentlichen Merkmalen charakterisieren:¹¹⁾

- **Mehrdimensionalität der Organisationsstruktur**, dh die betriebliche Aufgabenteilung gliedert sich nach mehreren unterschiedlich ausgerichteten und gleichberechtigten Dimensionen (etwa Region, Objekt, Funktion).
- **Mehrliniensystem**, dh Organisationseinheiten sind mehrfach Instanzen nachgeordnet.

Die „cross-funktionale“ Dimension, dh die Mehrdimensionalität der Aufgabenteilung über die Funktion hinaus, bedeutet – kurz gesagt – eine **mehrfach gegliederte Organisationsverantwortung der Leitung**. So wird eine bestehende Spartenorganisation mit funktionalen Organisationsstrukturen verknüpft. Der Konzernleiter ist somit nicht nur österreich- oder gar weltweit für ein bestimmtes Ressort, sondern auch funktional für weitere Organisationsstrukturen (etwa für eine bestimmte Sparte und/oder für eine bestimmte Region) verantwortlich¹²⁾. Dh der Geschäftsleiter der Konzernmutter ist nicht etwa nur für eine Produktparte, sondern je nach Ausgestaltung der Matrix uU zusätzlich für eine bestimmte (Welt-)Region „konzernweit“ verantwortlich.

Matrixorganisationen gestalten sich in klassischer Form durch eine **Matrixleitung** als oberste Hierarchieebene (zB Vorstand), die die Leitung und Steuerung innehat.¹³⁾ Der Matrixleitung sind sodann die **Matrixmanager** unterstellt. Während die Matrixleitung mehrere Funktionen vereint, sind Matrixmanager nur für eine Organisationsdimension verantwortlich. Den Matrixmanagern sind sodann die einzelnen „**Matrixzellen**“ unterstellt. Die Teams sind somit organisatorisch nicht nach ihren Einheiten gebildet, sondern nach Fachthemen.¹⁴⁾ Umgesetzt wird dies durch die Übernahme

8) Vgl *Manz/Mayer*, Gesellschaftsrechtliche Herausforderungen im internationalen Konzern. Ein Überblick über Gestaltungsfreiheit und Gestaltungsgrenzen in sechs Staaten, IWB 2015, 529 (530ff).

9) Ebenfalls *Manz/Mayer*, IWB 2015, 529 (531).

10) Siehe dazu OGH 31. 7. 2015, 6 Ob 139/15g; zum faktischen Geschäftsführer s auch OGH 15. 9. 2010, 2 Ob 238/09b; *Zib* in *U. Torggler* (Hrsg), GmbHG § 15 Rz 38 mwN.

11) So *Steger* in *Maschmann/Fritz*, Matrixorganisationen Kap 1 Rz 5ff, der in der Folge auch noch weitere Kriterien ergänzend anführt.

12) Vgl dazu *Spindler* in MünchKomm AktG⁵ § 77 Rz 67 mwN; s zusammenfassend auch *Aburumieh*, Gesellschaftsrecht und Matrixorganisation, GES 2019, 336ff.

13) Siehe dazu im Detail *Steger* in *Maschmann/Fritz*, Matrixorganisationen Kap 1 Rz 8ff mwN.

14) Vgl *Berger*, Organisation der Betriebsverfassung im matrixorganisierten Konzern (2017) 28f.

von Organfunktionen (Geschäftsführerfunktionen) in den unterschiedlichsten Tochtergesellschaften (teilweise in verschiedensten Jurisdiktionen) und/oder mit der Übertragung von Aufgaben über **Vollmachten**. Zweites wird etwa dann erforderlich, wenn Matrixmanager gerade nicht mit einer Organfunktion betraut werden (etwa wenn rechtliche Voraussetzungen einer Bestellung zum Geschäftsführer entgegenstehen).¹⁵⁾

Matrix ist aber nicht gleich Matrix. Das Verständnis von Matrixorganisationen ebenso wie die Ausprägung sind höchst unterschiedlich. So wird unter einer Matrix teilweise bereits eine Berichterstattungslinie iS eines regelmäßigen Reportings, jedoch ohne inhaltliche Vorgaben verstanden (in der Praxis mitunter auch als „dotted line“ zu einer Führungskraft in einer anderen Konzerngesellschaft bezeichnet),¹⁶⁾ während andere darunter eine strenge direkte Berichtslinie iS einer direkten Befehlsgewalt gekoppelt mit Personalhoheit verstehen, wobei dem Matrixmanager die alleinige Entscheidungsbefugnis zugeordnet ist.¹⁷⁾ Diese Auffassungsunterschiede verlangen daher vor der Einführung einer Matrix eine präzise Analyse der gewünschten Matrix.

Beispiel 1

Ein „Fachthema“ ist die Zentralisierung von „Support Funktionen“, also jener fachlichen Einheiten, die administrative und unterstützende Aufgaben (zB den Einkauf) wahrnehmen. Während in einigen Fällen eher kommerzielle Motive eine Rolle spielen (zB das Erzielen besserer Einkaufskonditionen aufgrund höherer Stückzahlen, die ein zentralisierter Einkauf erzielen kann), steht in anderen Fällen das Motiv des direkten (faktischen) Durchgriffs oder auch der Kontrolle durch sowie der maximalen Transparenz für die „Konzernleitung“ im Vordergrund.¹⁸⁾

Beispiel 2

Ein weiterer Anwendungsbereich von Matrixorganisationen liegt im Personalbereich.¹⁹⁾ Aus Sicht der „Konzernleitung“ soll eine einheitlich zusammengefasste Organisationseinheit zB sicherstellen, dass die Entlohnung der Mitarbeiter grenzüberschreitend einem gleichermaßen strukturierten Schema folgt, freiwillige Sozialleistungen entsprechend gewährt werden und eine Vereinheitlichung und Vergleichbarkeit in der Mitarbeiterführung entsteht. „Konzerninteressen“ treffen hier oft auf anders gelagerte lokale Interessen.²⁰⁾ Ein Spannungsfeld baut sich in der Regel zusätzlich an dem Wunsch des lokal eingesetzten Managers auf, die eigene Position zu stärken oder eigene Anreizmechanismen für die Mitarbeiter zu schaffen. Solche Partikularinteressen sind aus Sicht der Mitarbeiterführung zwar verständlich, sie lassen sich aber gerade nicht in ein gewollt einheitliches Matrixsystem eingliedern.²¹⁾

heiten (etwa über Weisungsbefugnisse, Offenlegungsfragen). **Kernproblem** ist, dass der einzelne Leiter einer Organisationsstruktur – schon aufgrund seiner (mitunter nur faktischen) Weisungsgebundenheit gegenüber dem Matrixmanager bzw. Matrixleiter – seine ihm obliegenden Pflichten gerade nicht mehr ohne Weiteres eigenverantwortlich ausüben kann; vielmehr ist ein guter Teil seiner Aufgaben de facto nicht mehr von ihm steuerbar. Gleichzeitig übernimmt ein Matrixmanager nur eine inhaltlich beschränkte Aufgabe, selbst wenn er zum Geschäftsführer bestellt wird.

Die Einführung einer Matrixorganisation erfordert daher jedenfalls eine **Anpassung der gesellschaftsrechtlichen Statuten und Etablierung einer klaren Struktur und Verantwortung** für die Organe und die Mitarbeiter, wobei folgende Spannungsfelder je nach Gesellschaftsform²²⁾ stärker oder schwächer ausgeprägt sind:²³⁾

→ **(End-)Verantwortung des Geschäftsleiters:** Ungeachtet der Ausgestaltung der Matrixorganisation bleibt der **Geschäftsführer** nach § 25 GmbHG für sein Verhalten verantwortlich.²⁴⁾ Trotz einer etablierten Matrixorganisation und damit einer Aufteilung der einzelnen Verantwortungen muss jeder Geschäftsleiter weiterhin im Interesse seiner „Gesellschaft“ agieren.²⁵⁾ Damit kann sich ein Geschäftsleiter grundsätzlich gerade nicht mit dem Argument exkulpieren, dass er den Anweisungen der im Konzern etablierten Matrixorganisation entsprechend handelte.²⁶⁾ Das unternehmerische Ermessen eines jeden Geschäftsleiters besteht ungeachtet einer Matrixorganisation und muss auch im Interesse der eigenen Gesellschaft ausgeübt werden.²⁷⁾

→ **Überwachungs- und Kontrollpflichten:** Ein Geschäftsleiter hat auch bei Vorliegen einer Matrixorganisation seine Überwachungs- und Organisationspflichten im Interesse seiner Gesellschaft auszuüben.²⁸⁾ Je breiter ein Informationsfluss an externe Einheiten zugelassen ist, desto intensiver muss ein Geschäftsleiter diesen und die Rechtmäßigkeit der Organisation und des Informationsflusses „seiner“ Gesellschaft überwachen. Ein gänzliches Able-

15) Zu denken ist etwa an das Erfordernis eines Wohnsitzes der Organwalter im jeweiligen Sitzstaat der Tochtergesellschaft.

16) Vgl. *Fritz*, Die Führungskraft in der Matrixorganisation, NZA-Beilage 2018, 98 (99); vgl. auch *Witschen*, Matrixorganisationen und Betriebsverfassung, RdA 2016, 38 (39f).

17) Siehe dazu *Maschmann*, Das Weisungsrecht im Matrix-Konzern, NZA 2017, 1557 (1558); s. auch *Berger*, Organisation 63.

18) Siehe dazu *Fritz*, NZA-Beilage 2018, 98 (99).

19) Siehe dazu *Maschmann*, NZA 2017, 1557 (1558).

20) Vgl. *Fritz*, Gesellschaftsrecht, in *Maschmann/Fritz*, Matrixorganisationen (2019) Kap 2 Rz 123.

21) Vgl. *Aburumieh*, GES 2019, 336 (340f).

22) In der Folge wird in erster Linie auf die GmbH eingegangen.

23) Zum Konzern s. *Artl*, GesRZ 2019, 259ff.; *Schima/Artl* in *Haberer/Krejci*, Konzernrecht Rz 9.1ff.

24) Siehe dazu *Aburumieh*, GES 2019, 336 (338); *Reich-Rohrwig* in *Artmann/Karollus*, AktG II § 70 Rz 57 ff.

25) Siehe dazu im Detail *Schima/Artl* in *Haberer/Krejci*, Konzernrecht Rz 9.37 ff mwN; s. auch *Artl*, GesRZ 2019, 259 (260ff).

26) Siehe dazu *Aburumieh*, GES 2019, 336 (337f) mwN.

27) Ultima ratio eines Geschäftsführers bzw. Vorstands ist freilich ein Rücktritt, wenn die eigenverantwortliche Tätigkeit nicht mehr ausgeübt werden kann.

28) Dazu *Aburumieh*, GES 2019, 338f mwN, was freilich auch bei einem Konzern gilt; vgl. *Artl*, GesRZ 2019, 259 (260ff); *Schima/Artl* in *Haberer/Krejci*, Konzernrecht Rz 9.8.

C. Graubereiche der Matrixorganisationen

Die Einführung einer Matrixorganisation führt, wie erläutert, zu offenen Fragen und Konflikten innerhalb der einzelnen Gesellschaften und mit ihren faktisch „übergeordneten“ und/oder „untergeordneten“ Ein-

gen der Leitungsverantwortung ist auch innerhalb einer stringenten Matrixorganisation aus rechtlicher Sicht nicht zulässig.²⁹⁾ Dies gilt gleichsam, wenn ein Matrixmanager eine Geschäftsführungsfunktion übernimmt. Die Übernahme einer Organfunktion erleichtert freilich Fragen der Weisungsausübung und Verantwortung innerhalb einer Tochtergesellschaft. Die Verantwortung des Matrixmanagers (und damit sein Haftungsrisiko) kann aber rechtlich nicht auf seine Aufgaben innerhalb der Matrix beschränkt werden.

- **Weisungsdilemma:** „In Matrixorganisationen sind typischerweise Weisungsberechtigte, Weisungsgeber und Weisungsempfänger an drei verschiedenen Stellen im Konzern tätig.“³⁰⁾ Jede Matrixorganisation lebt aber gerade davon, dass gesellschaftsfremden Dritten Weisungsbefugnisse übertragen werden. Die Frage der Zulässigkeit und Form der Weisungsberechtigung hängt freilich zu einem wesentlichen Grad von der Gesellschaftsform ab. Augenscheinlich wird das Dilemma bei einem an sich weisungsfreien Vorstand einer Aktiengesellschaft, während die grundsätzliche Weisungsunterwerfung des Geschäftsführers einer GmbH gegenüber der Generalversammlung einen weit größeren Spielraum zulässt.³¹⁾ Eine (uneingeschränkte) Fremdsteuerung eines Geschäftsleiters über Weisungen ist aus rechtlicher Sicht indes unzulässig und kann die gesetzlich determinierte Eigenverantwortung der Geschäftsleiter nicht aushebeln.³²⁾
- **Principal-Agent-Problem:**³³⁾ Das Principal-Agent-Problem ist bei Matrixmanagern um mehrere Dimensionen erweitert. Rein faktisch spielen hier unterschiedliche Interessenlagen eine Rolle; denn die Eigeninteressen von Matrixmanager(n) und anderen Proponenten einer Matrixorganisation werden zwangsläufig immer wieder auseinanderdriften und können durchaus auch gegenläufig sein.³⁴⁾ Auch Interessenkonflikte zwischen Matrixleiter und (einzelnen) Matrixmanager(n) können das Konfliktpotential verdichten. Gleiches gilt für die Mitarbeiter, die sich oftmals in einem Loyalitätskonflikt und ebenfalls einem „Weisungsdilemma“ befinden.³⁵⁾ Zum lokalen Geschäftsführer entsteht schon aufgrund der räumlichen Nähe eine persönliche Beziehungsebene, die durch die Vorgesetztenrolle verstärkt wird.³⁶⁾ In Matrixorganisationen liegt die inhaltliche Verantwortung indes bei Matrixverantwortlichen, die oftmals gerade nicht Geschäftsführer sind.³⁷⁾ Das Dilemma verschärft sich, wenn der Matrixmanager nicht ständig ortsanwesend ist. Sprachliche und kulturelle Barrieren wirken sich ebenfalls aus.³⁸⁾ Für den „lokalen“ Geschäftsführer kann sich damit mitunter ein erhebliches Spannungsfeld auftun, wenn sich die Geschäfte nicht im erhofften Ausmaß entwickeln und Restrukturierungsmaßnahmen erforderlich werden.

D. Auflösung von Grauzonen und Gestaltungsmöglichkeiten

Wie eine Matrixorganisation in das gesellschaftsrechtliche Regelungskorsett geschnürt werden kann, hängt

entscheidend von der bestehenden Gesellschaftsform ab. Naturgemäß lässt das AktG weniger Spielraum als das GmbHG, weshalb sich Gesellschaften mit beschränkter Haftung in der Regel besser für die Gestaltung einer Matrixorganisation eignen.³⁹⁾ Da Matrixorganisationen von der Delegation von Kompetenzen und Weisungsbefugnissen „leben“, verlangen ihre Einführung und Umsetzung klare Regelungen.

Dreh- und Angelpunkt für die Gestaltungsmöglichkeit innerhalb einer GmbH ist die **Generalversammlung**.⁴⁰⁾ Über die Generalversammlung und die ihr zugewiesenen Rechte (zB Weisungsbefugnisse) besteht die Möglichkeit für Gesellschafter, eine Matrixorganisation zwingend zu etablieren und den Geschäftsführer (bis hin zu einem Quasi-Befehlsempfänger) durch Weisungen einzuschränken.⁴¹⁾ Über die Weisungsbefugnis kann die Etablierung von Strukturen ebenso wie die Beschränkung der Rechte des Geschäftsführers (freilich nicht grenzenlos) durchgesetzt werden. Folgende „Umsetzungsmaßnahmen“ sind denkbar:

- **Einschränkung der Geschäftsführer-Befugnisse:** Das GmbHG erlaubt Gesellschaftern, den Geschäftsführer in seinen Befugnissen zu limitieren. Eine Grenze findet die Einschränkung bei den sog Kardinalpflichten⁴²⁾ der Geschäftsführer, die einen Mindestaufgabenbereich bilden.⁴³⁾ Im Rahmen des Gesellschaftsvertrags können zumindest die Weichen der Gestaltungsmöglichkeit gestellt werden.
- **Übertragung von Gesellschafter-Befugnissen:** Da bei Matrixorganisationen nicht zwingend der Gesellschafter selbst die Zügel über Weisungsrechte in die Hand nehmen möchte, werden diese mitunter an Dritte übertragen.⁴⁴⁾ Freilich sind nicht alle Aufgaben delegierbar. Die konkrete Ausgestaltung bestimmter Rechte wird aber in der Regel außerhalb des Gesellschaftsvertrags etwa in einer **Geschäftsordnung** vorgenommen.⁴⁵⁾ Matrixorganisa-

29) Dazu *Maschmann*, NZA 2017, 1557 (1561).

30) *Fritz* in *Maschmann/Fritz*, Matrixorganisationen Kap 2 Rz 15.

31) *Fritz* in *Maschmann/Fritz*, Matrixorganisationen Kap 2 Rz 32 ff, 101 ff.

32) Siehe dazu auch *Fritz* in *Maschmann/Fritz*, Matrixorganisationen Kap 2 Rz 35; *Schima/Art* in *Haberer/Krejci*, Konzernrecht Rz 9.41.

33) Vgl etwa *Oehlich*, Organisation: Organisationsgestaltung, Principal-Agent-Theorie und Wandel von Organisationen (2016) 126f.

34) *Berger*, Organisation 54f.

35) *Maschmann*, Arbeitsrecht, in *Maschmann/Fritz*, Matrixorganisationen (2019) Kap 3 Rz 2; s auch *Berger*, Organisation 220.

36) *Fritz*, NZA-Beilage 2018, 98 (100).

37) *Winter/Karwatzki* in *Maschmann/Fritz*, Matrixorganisationen (2019) Kap 4 Rz 71f.

38) *Witschen*, Matrixorganisationen und Betriebsverfassung, RdA 2016, 38 (40).

39) In der Folge soll hier daher auch in erster Linie auf die Gestaltungsmöglichkeiten bei der GmbH eingegangen werden; s zur AG und der Frage der Umsetzung des Konzerninteresses insb *Schima/Art* in *Haberer/Krejci*, Konzernrecht Rz 9.38 ff mwN.

40) Vgl *Aburumieh*, GES 2019, 336 (337); *Schima/Art* in *Haberer/Krejci*, Konzernrecht Rz 9.38 ff mwN.

41) *Fritz* in *Maschmann/Fritz*, Matrixorganisationen Kap 2 Rz 105.

42) ZB Stellen des Insolvenzantrags, Buchführung.

43) *Fritz* in *Maschmann/Fritz*, Matrixorganisationen Kap 2 Rz 104; vgl auch *Aburumieh*, GES 2019, 336 (341 f).

44) Siehe dazu etwa *Schneiderbauer/Krebs*, Die Reichweite der Delegierbarkeit von Gesellschafterkompetenzen an einen Beirat, GesRZ 2018, 285 ff.

45) Vgl *Aburumieh*, GES 2019, 336 (339, 442).

tionen können durch die Übertragung bestimmter Rechte der Generalversammlung (etwa Zustimmungsrechte) auf einen Dritten oder ein eigens eingerichtetes Organ (etwa einem Beirat) in das System der Gesellschaft eingepasst werden.⁴⁶⁾ Die Übertragung sämtlicher Rechte eines Gesellschafters auf einen externen Dritten wird aber wohl zu weitgehend sein.

- **Erteilung von Weisungen im Einzelfall:** Aufgrund der Weisungsunterworfenheit des Geschäftsführers werden bestimmte Maßnahmen durch Weisungen umsetzbar. Aus Sicht des Geschäftsführers ist darauf zu drängen, dass diese den Handlungs- und damit Verantwortungsspielraum klar regeln. Die Möglichkeiten der Weisungsbefugnisse der Generalversammlung sind durchaus weit, Grenzen gibt es aber allemal: Rechtswidrige Weisungen sind nicht zu beachten; sittenwidrige, rechtswidrige oder strafrechtswidrige Geschäftsführungsmaßnahmen dürfen nicht durchgeführt werden.⁴⁷⁾

Dieses Thema kann jedoch bei Tochtergesellschaften in anderen Jurisdiktionen durchaus zu Problemen führen. In vielen Jurisdiktionen sind Tochtergesellschaften in Gesellschaftsformen etabliert, in denen es kein Weisungsrecht des Gesellschafters, sondern nur Zustimmungsrechte gibt.

- **Weisungsfreiheit:** Es kann auch von Interesse sein, die Befugnisse der Gesellschafter (etwa bei zustimmungspflichtigen Geschäften) entsprechend der Matrixorganisation zu reduzieren und den Geschäftsführer (teilweise) weisungsfrei zu stellen.⁴⁸⁾ Dies hat den Vorteil, dass bestimmte (Kompetenz-)Konflikte von vornherein ausgeschlossen werden können. Die Erweiterung der weisungsfreien Befugnisse des Geschäftsführers kann für die Etablierung der Matrixorganisation durchaus Sinn machen.
- **Delegation von Aufgaben an externe Dritte:** Die Übertragung delegierbarer Aufgaben eines Geschäftsführers kann über verschiedene Wege vorgenommen werden. In Frage kommen etwa die Erteilung einer Prokura, die Einräumung einer (Handlungs-)Vollmacht, die Delegation der Weisungsbefugnis.^{49), 50)} Aus Sicht des Geschäftsführers ist eine Dokumentation der Befugnisse des Dritten indes zu gewährleisten.⁵¹⁾
- **Übernahme einer Organfunktion durch den Matrixmanager:** Wie erwähnt, übernehmen Matrixmanager Organfunktionen in Tochtergesellschaften, was die Durchsetzung der Organisation wesentlich erleichtert. Da sie faktisch aber nur für den von ihnen übernommenen Bereich verantwortlich sein sollen, ist dies in einer entsprechenden **Ressortverteilung/Geschäftsverteilung** abzubilden. Auch wenn zwar die Gesamtverantwortung der Geschäftsführer nicht eingeschränkt werden kann, so reduziert sich die Verantwortung grundsätzlich und mit Ausnahmen auf eine Überwachungs- und Kontrollfunktion für die anderen Ressorts (Stichwort: gesellschaftsrechtlicher Vertrauensgrundsatz⁵²⁾).

Praxishinweis

Im Rahmen der Umsetzung der Matrixorganisation sind die Gesellschafts- und Syndikatsverträge sowie Geschäftsordnungen anzupassen. Zusätzlich müssen externen Matrixmanagern entsprechende Weisungsbefugnisse eingeräumt werden. Die Geschäftsführung ist angehalten, die konkreten Abläufe innerhalb der Gesellschaft zu prüfen, zu dokumentieren und sich ein Mindestmaß an Überwachungsmöglichkeiten zu sichern.

Ist ein Matrixmanager als Geschäftsführer eingesetzt, der nur für „seinen Bereich“ verantwortlich sein soll, ist eine Geschäftsverteilung und Geschäftsordnung essentiell. Freilich entbindet auch eine Ressortverantwortung nicht von den Kontroll- und Überwachungspflichten.

Weisungen sind zu dokumentieren, sodass auch hier entsprechend Klarheit herrscht. Gleiches gilt bei Vollmachten.

E. Fazit: Grenzen und Gefahren von Matrixorganisationen

Auch wenn Matrixorganisationen mit dem vom Gesetzgeber etablierte Grundkonzept der eigenverantwortlichen Gesellschaft durchaus in Konflikt geraten, lassen sich über verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten Matrixorganisationen durchaus etablieren. Über die Übernahme von Organfunktionen, die Delegation von Befugnissen, die Übertragung oder Einräumung von Weisungsbefugnissen an externe Dritte besteht durchaus die Möglichkeit, die Organisation „konzernweit“ in das rechtliche Korsett einzupassen.

Grenzen in der Gestaltungsmöglichkeit ergeben sich jedoch zwangsläufig aus den nicht delegierbaren Aufgaben, der nicht einschränkbarer Vertretungsbefugnis,⁵³⁾ der Eigenverantwortung und Gesamtverantwortung der Geschäftsführer, die weiterhin die Interessen ihrer Gesellschaft zu wahren haben.⁵⁴⁾ Die **Interessenwahrungspflicht** des Geschäftsführers verlangt von diesem, gegebenenfalls im Interesse der von ihm geführten Gesellschaft auch in die Matrixorganisation einzugreifen. Damit muss der Geschäftsführer immer in der Lage sein, sich über sämtliche Agenden zu informieren.⁵⁵⁾ →

46) Siehe *Aburumieh*, GES 2019, 336 (344).

47) Vgl. *Maschmann*, NZA 2017, 1557 (1559ff); vgl. auch *Fritz*, NZA-Beilage 2018, 98 (100ff).

48) So auch *Aburumieh*, GES 2019, 336 (339).

49) Hierbei wird das Weisungsrecht etwa durch eine – konkret umschriebene – Bevollmächtigung übertragen; s. dazu etwa *Fritz* in *Maschmann/Fritz*, Matrixorganisationen Kap 2 Rz 142ff.

50) Eine sehr umfangreiche Berechtigung eines Dritten, die Geschäftsführungsbefugnisse zu übernehmen, kann durchaus zum Vorliegen eines faktischen Geschäftsführers führen; s. dazu OGH 15. 9. 2010, 2 Ob 238/09b; *Zib* in *U. Torggler*, GmbHG § 15 Rz 38 mwN.

51) *Fritz* in *Maschmann/Fritz*, Matrixorganisationen Kap 2 Rz 168.

52) Es gilt verkürzt zusammengefasst, dass man den anderen Organmitgliedern in der Ausübung ihrer Tätigkeit grundsätzlich vertrauen kann, sofern keine gegenteiligen Verdachtsmomente bestehen; s. dazu etwa *Rauter*, Der Einsatz von Servicegesellschaften aus gesellschaftsrechtlicher Perspektive, GRAU 2020, 5 (8f).

53) § 20 Abs 2 GmbHG.

54) Vgl. *Aburumieh*, GES 2019, 336 (338f); vgl. auch *Fritz* in *Maschmann/Fritz*, Matrixorganisationen Kap 2 Rz 123.

55) Vgl. *Aburumieh*, GES 2019, 336 (342).

Aus Sicht des Geschäftsführers ist daher essentiell, dass er über die gesamten Abläufe, Informations- und Berichtslinien informiert ist und hierüber eine entsprechende Dokumentation vorliegt. Der Geschäftsführer kann sich in diesem Fall auf eine eher **kontrollierende Funktion** – vorausgesetzt, dies ist entsprechend verankert – zurückziehen; er bleibt aber immer verpflichtet einzuschreiten, wenn dies im Interesse „seiner“ Gesellschaft erforderlich ist. Durch klare Ressortverteilungen lassen sich die Haftungsrisiken zudem zu einem gewissen Grad einschränken.

Die rechtlichen Grenzen werden – wie erwähnt – in der Praxis in der Regel ausgereizt, zumal der einzelne Geschäftsleiter in einem bereits etablierten System

kaum eine Möglichkeit zu Widerstand hat, ohne sich letztlich dem Risiko des Verlusts seiner Geschäftsführerposition (und damit dem Verlust seines Arbeitsplatzes) auszusetzen. Aus rechtlicher Sicht hilft ihm dieses Argument freilich nicht, wenn es um Fragen der Haftung geht. Im Gegenteil, ein bewusst in Kauf genommenes Risiko könnte gegebenenfalls als grob fahrlässig, wenn nicht vorsätzlich qualifiziert werden. In diesen Fragen exkulpiert die Matrixorganisation in der Regel nicht. Auch aus Sicht der Muttergesellschaft können sich – auch in Hinblick auf ausländische Tochtergesellschaften – zusätzliche Risiken (etwa aus dem Institut der faktischen Geschäftsführung) ergeben, die oftmals nur bedingt gesehen werden.

→ Die Grauzone

→ **Matrixmanager sind thematisch für bestimmte Bereiche innerhalb eines „Konzerns“ über die Grenzen hinweg zuständig. Sie üben diese Funktion in der Regel durch die Übernahme von Organfunktionen oder mit entsprechenden Vollmachten ausgestattet aus. Trotz eingeschränkter fachlicher Verantwortung übernehmen Matrixmanager ein Haftungsrisiko, das inhaltlich nicht auf die Matrixverantwortung eingeschränkt werden kann. Auch bei Einsatz eines Matrixmanagers bleibt der Geschäftsführer verantwortlich; eine Einmischung des Geschäftsführers in die Umsetzung ist de facto aber nicht gewollt.**

Empfehlungen:

- klare Erfassung der Zuständigkeiten;
- Etablierung und regelmäßige Überprüfung von Gesellschaftsstatuten, Geschäftsordnung, Geschäftsverteilung und Vollmachten;
- klare Dokumentationen (Informationsstränge, Weisungen etc).

→ Zum Thema

Über die Autorinnen:

Dr. Marie-Agnes Arlt ist Rechtsanwältin und Wirtschaftsmediatorin in Wien.

Kontaktadresse: arlt@artl.solutions; arlt@a2o.legal
Mag. Alexandra Jirovsky, MBL, ist Executive Vice President Legal (General Counsel) eines international tätigen Konzerns mit Sitz in Wien.

Kontaktadresse: alexandra.jirovsky@kapsch.net

Von denselben Autorinnen erschienen (Auswahl):

Arlt/Schrader, Kommentierung §§ 75–81 BörseG, in *Gruber*, BörseG/MAR (2020);

Arlt, Verwaltungs- und Aufsichtsrechte im Konzern (Corporate Governance), GesRZ 2019, 259;

Schima/Arlt, Corporate Governance im Konzern, in *Haberer/Krejci*, Handbuch Konzernrecht (2016) 279.

Links:

www.artl.solutions

www.a2o.legal