

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	XXIII
Verzeichnis der abgekürzt zitierten Literatur .....	XXIX
Literaturverzeichnis .....	XXXV

## Kapitel 1: Organisationswissenschaftliche Grundlagen

<b>A. Begriffsbestimmung</b> .....	1
I. Grundlegende Merkmale der Matrixorganisation .....	2
1. Mehrdimensionale Organisationsstruktur .....	2
2. Mehrliniensystem .....	2
II. Schlüsselpositionen .....	3
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 .....	5
3. Projekt-Matrixorganisation .....	5
4. Zentralbereiche .....	5
5. „Geplante“ Matrix vs. „ungeplante“ Matrix .....	6
6. „Dominante“ vs. „nachgeordnete“ Matrix .....	6
7. Internationale Matrixstrukturen .....	6
IV. Abgrenzung von anderen Organisationsformen .....	7
1. Weitere mehrdimensionale Organisationsformen .....	7
a) Funktionsmeister-Modell .....	7
b) Stab-Linien-Organisation .....	7
c) Ausgliederungen .....	7
2. Weitere Modelle organisationsübergreifender Zusammenarbeit .....	8
a) Allgemeiner Konzern .....	8
b) Holding-Organisation .....	8
c) Joint Venture .....	8
V. Vor- und Nachteile der Matrixorganisation .....	8
1. Vorteile .....	9
2. Nachteile .....	9
VI. Geschichte der Matrixorganisation .....	10
<b>B. Funktionsweise</b> .....	12
I. Genese der Aufbauorganisation .....	12
1. Traditionelles Leitungssystem als Ausgangslage (Phase 1) .....	12
2. Entstehung/Entwicklung der Matrixorganisation (Phasen 2 und 3) .....	12
3. Festigung/Veränderung der Matrixorganisation (Phasen 4 und 5) .....	13
II. Organisatorisch verankerte Kompetenzüberschneidungen .....	13
1. Gleichberechtigte/Ungleichberechtigte Matrix .....	13

2. Mechanismen zur Lösung von Kompetenzüberschneidungen .....	14
a) Selbstabstimmung nach dem Prinzip der Gleichberechtigung .....	14
b) Koordination durch standardisierte Entscheidungsregeln .....	14
c) Rückdelegation von Entscheidungen .....	15
d) Steuerung durch die Organisationskultur .....	15
e) Begrenzung der Kooperation .....	15
f) Ignorierung der Phänomene bzw. potentiellen Konflikte .....	16
III. Herausforderungen der Ablauforganisation .....	16
1. Verbindlichkeit/Justiziabilität .....	16
2. Zuständigkeiten/Weisungsbefugnisse .....	16
3. Allokation/Rotation von Arbeitnehmern und Arbeitsplätzen .....	16
4. Kontrolle .....	17
5. Haftung/Compliance .....	17
6. Daten- und Informationsflüsse .....	17
7. Mitbestimmung .....	17

## Kapitel 2: Gesellschaftsrecht

<b>A. Einleitung und Grundlagen</b> .....	19
I. Konzern als Voraussetzung für Matrixorganisationen .....	20
II. Geschäftsführung im Konzern .....	22
1. Sorgfaltspflicht .....	22
2. Prinzip der Gesamtverantwortung und seine Grenzen .....	23
3. Gestaltung von Matrixorganisationen .....	24
a) Abweichen der Organisation der Konzernstruktur von der gesellschaftsrechtlichen Ordnung .....	24
b) Definitionen und Begriffsbestimmungen .....	27
4. Variationen von Weisungsverhältnissen .....	28
<b>B. Aktiengesellschaft als Matrixgesellschaft</b> .....	31
I. Eigenverantwortliche Leitung der Gesellschaft .....	32
1. Umfang der Leitungsaufgaben .....	32
2. Verbot der Fremdgeschäftsführung .....	33
a) Leitung als Teil der Geschäftsführung .....	33
b) Art des Fremdeinflusses auf die Leitungsverantwortung .....	34
aa) Aufgabenübertragung an unternehmensfremde Dritte .....	34
bb) Pflicht zur Konzernleitung? .....	35
c) Zwischenergebnis .....	36
II. Notwendigkeit eines Unternehmensvertrags zur Durchsetzung von Weisungen gegenüber dem Vorstand einer Aktiengesellschaft als Matrixgesellschaft .....	37
1. Grundlagen eines Beherrschungsvertrags .....	37
2. Gestaltung von Regelungen im Unternehmensvertrag .....	40
a) Begrifflichkeit der Weisung .....	41
b) Inhaltlicher Umfang von Weisungen .....	42
aa) Leitungsaufgaben .....	42
bb) Innerkorporativer Bereich .....	44
cc) Gewinnabführung .....	45
c) Grenzen der Leitungsmacht .....	46
aa) Nachteilige Weisungen .....	46
bb) Schranken durch den Beherrschungsvertrag, Satzung oder zwingende gesetzliche Bestimmungen .....	47
cc) Lebensfähigkeit der abhängigen Gesellschaft .....	48
d) Zwischenergebnis .....	49

III. Gestaltung der Weisungslage im mehrstufigen Konzern – Möglichkeiten des Weisungsdurchgriffs .....	49
1. Ausgangslage .....	49
2. Durchgriff im einheitlichen Vertragskonzern: Mehrstufige Unternehmensverbindung mit aufeinander folgenden Beherrschungsverträgen ....	52
a) Einzelfalllösung .....	52
b) Delegationslösung .....	53
c) Direktlösung .....	54
d) Einheitslösung .....	55
e) Stellungnahme .....	56
3. Durchgriff im gemischt-integrierten Vertragskonzern: Mehrstufige Unternehmensverbindung mit nicht aufeinander folgenden Beherrschungsverträgen .....	57
a) Zulässigkeit von nachteiligen Weisungen im faktischen AG-Konzern .....	58
b) Faktische Abhängigkeit zwischen M und T bei gleichzeitigem Beherrschungsvertrag zwischen T und E .....	60
c) Beherrschungsvertrag zwischen M und T bei nur faktischer Abhängigkeit von T und E .....	61
4. Exkurs: Mehrstufiger rein faktischer Konzern .....	62
5. Zusammenfassung .....	63
<b>C. GmbH als Matrixgesellschaft .....</b>	<b>65</b>
I. Prinzip der gebundenen Geschäftsführung in einer GmbH und Konsequenzen .....	65
1. Gesetzliches Leitbild im Einheitsunternehmen .....	65
2. Voraussetzungen und Folgen der Weisungsgebundenheit nach § 37 Abs. 1 GmbHG .....	67
II. Grenzen der Weisungsgebundenheit der Geschäftsführung im Konzern einer Matrixorganisation .....	69
1. Grundsatz der Weisungsfolgepflicht .....	70
2. Gestaltung eines Unternehmensvertrags zur Durchsetzung von Weisungen .....	71
3. Konzerndimension der Geschäftsführung der herrschenden Gesellschaft .....	73
a) Konzernbezug .....	73
b) Konzernleitungspflicht .....	74
4. Weisungsfolgepflicht für die Geschäftsführung im beherrschten Konzernunternehmen .....	75
a) Gesellschaftsinteresse vs. Konzerninteresse .....	75
b) Selbstverständnis als Geschäftsführer .....	76
c) Unterscheidung gebundene GmbH im faktischen Konzern oder im Vertragskonzern .....	77
aa) Im faktischen Konzern .....	77
bb) Im GmbH-Vertragskonzern .....	78
cc) Mehrstufiger GmbH-Konzern .....	79
III. Zusammenfassung .....	80
<b>D. Ausübung des Weisungsrechts durch Dritte und dessen Übertragung .....</b>	<b>83</b>
I. Möglichkeiten der Übertragung eines beherrschungsvertraglichen Weisungsrechts nach § 308 Abs. 1 AktG .....	83
1. Inhaber des Weisungsrechts .....	85
2. Übertragung der Ausübung des Weisungsrechts .....	85
a) Übertragung des Weisungsrechts .....	87
b) Delegation durch Bevollmächtigung .....	87

3. Kreis der Bevollmächtigten .....	88
a) Mitarbeiter des herrschenden Unternehmens .....	88
aa) Durch direkte Anweisung der Organvertreter .....	88
bb) Durch Delegation der konzernabhängigen Gesellschaft .....	88
b) Mitarbeiter einer konzernabhängigen Gesellschaft .....	90
c) außerhalb des Unternehmensverbunds stehende Dritte .....	90
d) Zwischenergebnis .....	91
4. Gestaltung der Vollmacht .....	91
a) Form der Vollmacht .....	92
b) Funktionsträgerschaft .....	93
c) Sachlicher Umfang und Beschränkungen .....	94
aa) Zulässigkeit einer Generalvollmacht .....	95
bb) Berichtswege .....	97
cc) Remonstration und Rücktrittsrecht sowie Pflichten der Prüfung .....	97
dd) Unterbevollmächtigung .....	98
ee) Befristung der Vollmacht .....	99
5. Zwischenergebnis .....	99
II. Möglichkeiten der Übertragung einer Gesellschafterweisung nach § 37	
Abs. 1 GmbHG .....	100
1. Übertragung des Weisungsrechts .....	100
2. Gestaltung der Vollmacht .....	101
III. Zwischenergebnis .....	101
IV. Gestaltung der Delegation zur Ausübung des Weisungsrechts .....	102
<b>E. Exkurs: Gestaltung der Organstellung in der Matrixgesellschaft zur</b>	
<b>Bestimmung der Arbeitgeberfunktion .....</b>	<b>107</b>
I. Erscheinungsformen .....	107
1. Klassische Funktion der Organvertretung .....	107
2. Plant Manager in der Matrixorganisation .....	108
3. Matrixorganisation mit Spartenmanager .....	108
4. Mischformen .....	109
II. Kriterien zur Gestaltung des Anstellungsverhältnisses unter besonderer	
Berücksichtigung der Weisungslage .....	109
1. Klassischer Organvertreter .....	110
2. Plant Manager .....	111
3. Spartenmanager .....	111
III. Ergebnis .....	112

## Kapitel 3: Arbeitsrecht

<b>A. Das Arbeitsverhältnis in der Matrixorganisation .....</b>	<b>113</b>
I. Grundlagen .....	113
1. Übertragung von Rechten auf den Matrixmanager .....	113
a) Grundsatz .....	113
b) Fachliches und disziplinarisches Weisungsrecht .....	114
2. Überblick über die rechtlichen Konstruktionsmöglichkeiten .....	114
II. Einzelarbeitsverhältnis mit aufgespaltenem Weisungsrecht .....	115
1. Struktur .....	115
2. Arbeitgeberinterne Delegation .....	115
a) Struktur .....	115
b) Innenverhältnis .....	116
c) Außenverhältnis .....	117
aa) Grundsatz .....	117
bb) Auftreten im Namen des Vertragsarbeitgebers .....	117

cc) Vertretungsmacht .....	118
d) Mitbestimmung bei der Übertragung des Weisungsrechts .....	120
3. Übertragung des Weisungsrechts auf einen arbeitgeberfremden Dritten .....	121
a) Struktur .....	121
b) Zustimmungspflicht nach § 613 S. 2 BGB .....	121
aa) Regelungsinhalt .....	121
bb) Anwendbarkeit .....	122
cc) Beispiele aus der Rechtsprechung .....	123
dd) Zustimmungspflicht beim Matrixeinsatz .....	124
c) Ausübung des Zustimmungsrechts .....	125
aa) Keine Regelbarkeit durch Kollektivvertrag .....	125
bb) Individuelle Zustimmung .....	126
cc) Vorformulierte Zustimmung .....	126
(1) Unangemessene Benachteiligung .....	127
(2) Intransparenz .....	128
d) Konsequenzen: Arbeitnehmerüberlassung? .....	129
aa) Folgen einer Anwendung des AÜG .....	129
bb) Anwendungsvoraussetzungen nach der AÜG-Reform 2017 .....	130
cc) Arbeitnehmerüberlassung beim Matrix-Einsatz? .....	130
4. Konzernversetzungsklausel als Alternative? .....	133
a) Grundsatz .....	133
b) Vorübergehender oder dauerhafter Wechsel .....	134
c) Abordnung in ein anderes Unternehmen .....	135
aa) Kraft Direktionsrechts? .....	135
bb) Abordnungsklausel .....	136
cc) Ausübung des Abordnungsrechts .....	137
d) Versetzung in ein anderes Unternehmen .....	139
aa) Rechtliche Konstruktion des vertraglich vorbehaltenen konzern-internen Arbeitgeberwechsels. ....	139
bb) Bedeutung der Konzernversetzungsklausel .....	140
cc) Konzernversetzungsklausel im Beendigungs-/Neubegründungsmodell .....	141
dd) Konzernversetzungsklausel im Vertragsübernahme-Modell .....	145
(1) Konstruktion der Vertragsübernahme .....	145
(2) Dreiseitiger Vertrag .....	146
(3) Übernahmevertrag zwischen den Konzernunternehmen und Zustimmung des Arbeitnehmers .....	147
ee) AGB-rechtliche Konformität .....	148
(1) Wechsel des Vertragspartners (§ 309 Nr. 10 BGB) .....	148
(2) Angemessenheitskontrolle (§ 307 Abs. 1 BGB) .....	148
(3) Transparenzkontrolle (§ 307 Abs. 1 S. 2 BGB) .....	150
e) Ergebnis .....	151
5. Alternative: Anstellung des Matrix-Managers beim Vertragsarbeitgeber .....	151
III. Einheitliches Arbeitsverhältnis mit mehreren Arbeitgebern .....	152
1. Struktur .....	152
a) Begriff .....	152
b) Zulässigkeit .....	152
2. Rechtsfolgen .....	153
a) Pflichten des Arbeitnehmers .....	153
b) Pflichten der Arbeitgeber .....	154
c) Beendigung des Vertrags .....	155
3. Indizien für einen konkludenten Abschluss .....	155

4. Konkludenter Vertragsschluss beim Einsatz in der Matrixzelle? .....	156
a) Grundsatz .....	156
b) Ausnahmen .....	157
IV. Doppel- und Mehrfacharbeitsverhältnisse .....	158
1. Struktur .....	158
2. Kombination von aktivem und ruhendem Arbeitsverhältnis .....	158
a) Voraussetzungen .....	159
b) Rückkehrklausel .....	160
3. Kombination durch auflösend bedingte Arbeitsverhältnisse .....	161
4. Konkludenter Vertragsschluss beim Einsatz in der Matrixzelle? .....	162
<b>B. Arbeitsleistung unter Anweisung der Matrixmanager .....</b>	<b>164</b>
I. Überblick .....	164
II. Befolgung und Nichtbefolgung von Weisungen .....	164
1. Rechtmäßige Weisungen .....	164
2. Rechtswidrige Weisungen .....	165
a) Begriff und Abgrenzungen .....	165
b) Keine Folgepflicht .....	165
aa) Grundsätze .....	165
bb) Subjektives Element .....	166
cc) Ausländisches Recht .....	167
dd) Weitere Rechtsfolgen .....	169
c) Verweigerungspflicht? .....	170
aa) Straf- und Ordnungswidrigkeitenrecht .....	170
bb) Arbeitsrecht .....	172
3. Kompetenzwidrige Weisung .....	174
a) Unwirksamkeit der Weisung .....	174
b) Prüfungspflicht, Nichtbefolgung, Remonstration .....	174
4. Einander widersprechende Weisungen .....	175
5. Nachteilige Weisung .....	176
6. Angeordnete Prüf- und Remonstrationspflicht .....	178
a) Gesellschaftsrechtliche Notwendigkeit .....	178
b) Anordnung zur Prüfung und Nichtausführung von Weisungen .....	178
c) Mitbestimmung .....	179
aa) Allgemeines .....	179
bb) Mitbestimmung bei der Anordnung einer Prüfungspflicht .....	180
cc) Mitbestimmung bei der Einführung eines Remonstrationsverfahrens .....	181
III. Pflichtverstöße im matrixbezogenen Arbeitsverhältnis .....	182
1. Verhaltenspflichten im matrixbezogenen Arbeitsverhältnis .....	182
2. Beachtung eines konzern- bzw. matrixweiten Verhaltenskodex .....	182
a) Bedeutung und Inhalt .....	182
b) Einseitige Einführung ohne Zustimmung des Arbeitnehmers .....	183
c) Verhaltensrichtlinien zur Korruptionsbekämpfung .....	183
d) Konzern- bzw. matrixweite Verbindlichkeit der Verhaltensrichtlinien .....	184
aa) Kraft weisungsrechtlicher Anordnung .....	184
bb) Kraft Konzernvereinbarung .....	185
(1) Wirksame Bestellung des KBR .....	185
(2) Zuständigkeit des KBR .....	186
3. Bindung an ausländisches Recht bei der Tätigkeit in einem internationalen Matrixkonzern .....	187
4. Vorwerfbarkeit .....	187
a) Grundsätze .....	187

b) Beachtung matrixspezifischer Besonderheiten .....	189
5. Zuständigkeit für die Verhängung von Disziplinarmaßnahmen .....	189
a) Grundsätze .....	189
b) Zuständigkeit im Einzelnen .....	190
<b>C. Rechte des Arbeitnehmers im matrixbezogenen Arbeitsverhältnis .....</b>	<b>192</b>
I. Verpflichteter Arbeitgeber .....	192
1. Einzelarbeitsverhältnis .....	192
2. Mehrheit von Arbeitgebern .....	192
II. Haftung nach dem allgemeinen Gleichbehandlungsgrundsatz .....	193
III. Haftung aus Erklärungen des Matrixmanagers .....	193
1. Problemstellung .....	193
2. Vertrauenstatbestand (Rechtscheinträger) .....	194
3. Zurechnung .....	197
4. Keine Bösgläubigkeit des Arbeitnehmers .....	198
5. Rechtsfolgen .....	199
a) Grundsatz .....	199
b) Anfechtung .....	199
c) Ansprüche gegen den Matrixmanager .....	200
IV. Berücksichtigung von Dienstzeiten für die Geltendmachung von Arbeitnehmerrechten .....	200
1. Problem .....	200
2. Anrechnungsvereinbarung .....	200
3. Fehlende Anrechnungsvereinbarung .....	201
<b>D. Kündigung im Matrixkonzern .....</b>	<b>203</b>
I. Überblick .....	203
II. Kündigungserklärung durch den richtigen Arbeitgeber .....	204
1. Einzelarbeitsverhältnis mit aufgespaltenem Weisungsrecht .....	204
2. Einheitliches Arbeitsverhältnis mit mehreren Arbeitgebern .....	206
3. Doppel- und Mehrfacharbeitsverhältnis .....	207
III. Verhaltensbedingte Kündigung im Matrixkonzern .....	208
1. Grundsatz .....	208
2. Einzelarbeitsverhältnis mit aufgespaltenem Weisungsrecht .....	209
3. Einheitliches Arbeitsverhältnis mit mehreren Arbeitgebern .....	209
4. Doppel- und Mehrfacharbeitsverhältnis .....	210
IV. Betriebsbedingte Kündigung im Matrixkonzern .....	215
1. Überblick .....	215
2. Kontrolle der Unternehmerentscheidung in der Matrix .....	216
a) Literatur .....	216
b) Rechtsprechung .....	217
c) Kündigungsverbot wegen Betriebsübergangs .....	218
d) Rechtsmissbräuchliche Unternehmerentscheidung .....	221
3. Konzern- bzw. matrixweite Weiterbeschäftigungspflicht .....	223
a) Grundsatz .....	223
b) Ausnahmen .....	224
c) Fallgruppen .....	227
d) Einzelarbeitsverhältnis mit aufgespaltenem Weisungsrecht .....	230
e) Einheitliches Arbeitsverhältnis mit mehreren Arbeitgebern .....	233
f) Doppel- und Mehrfacharbeitsverhältnis .....	234
4. Sozialauswahl .....	235
a) Überblick .....	235
b) Betriebsbezogenheit der Sozialauswahl .....	236
c) Betriebszugehörigkeit .....	239

d) Kriterien der Sozialauswahl .....	242
e) Herausnahme gewisser Arbeitnehmer aus der Sozialauswahl .....	243
<b>E. Betriebsverfassungsrecht .....</b>	<b>245</b>
I. Betriebsverfassungsrechtliche Besonderheiten der Matrixorganisation im Konzern .....	245
II. Auswirkungen der Matrixorganisation auf die Betriebsstruktur .....	248
1. Anwendbarkeit des traditionellen Betriebsbegriffs im matrixorganisierten Konzern .....	248
2. Reichweite und rechtliche Grundlagen der funktionalen Aufgabensteuerung .....	249
3. Erscheinungsformen der Matrixorganisation im Konzern ohne Auswirkungen auf die Betriebsstruktur .....	249
4. Matrixzellen als eigenständige (virtuelle) Betriebe <i>neben</i> den Betrieben der Konzernunternehmen .....	251
a) Sicherung einer lückenlosen Interessenvertretung durch eine betriebliche Doppelstruktur? .....	251
b) Matrixzellen als eigenständige (virtuelle) Betriebe neben den Betrieben der Konzernunternehmen .....	252
aa) Grundsätzlich keine eigene arbeitstechnische Organisation der Matrixzellen .....	252
bb) Anerkennung eines virtuellen Betriebs nach dem geltenden Betriebsverfassungsrecht .....	253
cc) Anerkennung der Matrixzelle als virtueller Matrixbetrieb .....	254
dd) Zuordnung des virtuellen Matrixbetriebs zu einem Rechtsträger .....	256
5. Matrixzelle als gemeinsamer Betrieb .....	257
6. Bestimmung der betrieblichen Einheiten bei einer komplexen Verteilung der Arbeitgeberfunktionen .....	259
7. Matrixmanager als Ansprech- und Verhandlungspartner der Arbeitnehmervertretungsorgane .....	261
III. Anpassung der Betriebsstruktur an die Matrixorganisation auf Grundlage von § 3 BetrVG .....	264
1. Errichtung eines unternehmenseinheitlichen Betriebsrats oder Zusammenfassung von Betrieben (§ 3 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG) .....	264
2. Errichtung von Spartenbetriebsräten (§ 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG) .....	264
3. Errichtung einer auf die Matrixzellen bezogenen Arbeitnehmervertretungsstruktur (§ 3 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG) .....	265
a) Grundsätze .....	265
b) Gestaltungsmöglichkeiten .....	266
4. Errichtung zusätzlicher Arbeitnehmervertretungsorgane (§ 3 Abs. 1 Nr. 4, Nr. 5 BetrVG) .....	267
IV. Betriebszugehörigkeit .....	268
1. Betriebszugehörigkeit der Arbeitnehmer im matrixorganisierten Konzern .....	268
a) Arbeitsleistung im Betrieb des Vertragsarbeitgebers .....	268
b) Mitarbeit an unternehmensübergreifenden Projekten .....	269
c) Arbeitsleistung im virtuellen Matrixbetrieb .....	269
d) Drittbezogener Personaleinsatz im matrixorganisierten Konzern .....	270
aa) Anstellung bei einer konzerninternen Personalführungsgesellschaft oder „Pro forma“-Anstellung bei dem lokal ansässigen Konzernunternehmen .....	270

bb) Drittbezogener Personaleinsatz im Rahmen der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit in der Matrixorganisation .....	271
(1) Eingliederung in die Arbeitsorganisation des Drittunternehmens .....	271
(2) Arbeitsverhältnis mit dem Drittunternehmen .....	272
(3) Kein Arbeitsverhältnis mit dem Drittunternehmen .....	272
(4) Drittbezogener Personaleinsatz für eine „steuernde Einheit“ ..	273
2. Betriebszugehörigkeit der Matrixmanager .....	273
V. Beteiligungsrechte bei der Einführung einer Matrixorganisation .....	275
1. Freie Unternehmerentscheidung .....	275
2. Beteiligungsrechte wegen einer Betriebsänderung (§§ 111 ff. BetrVG) ..	276
a) Allgemeines .....	276
b) Einführung einer Matrixorganisation als Betriebsänderung iSd § 111 BetrVG .....	277
aa) Stilllegung des Betriebes oder von wesentlichen Betriebsteilen (§ 111 S. 3 Nr. 1 BetrVG) .....	277
bb) Verlegung des ganzen Betriebes oder von wesentlichen Betriebsteilen (§ 111 S. 3 Nr. 2 BetrVG) .....	277
cc) Spaltung oder Zusammenschluss mit anderen Betrieben (§ 111 S. 3 Nr. 3 BetrVG) .....	277
dd) Grundlegende Änderung der Betriebsorganisation (§ 111 S. 3 Nr. 4 BetrVG) .....	278
ee) Grundlegende Änderung des Betriebszwecks (§ 111 S. 3 Nr. 4 BetrVG) .....	279
ff) Grundlegend neue Arbeits- und Fertigungsmethoden (§ 111 S. 3 Nr. 5 BetrVG) .....	280
gg) Wesentliche Nachteile als Folge der Betriebsänderung .....	281
3. Beteiligungsrechte bei Personalplanung und Beschäftigung .....	281
4. Beteiligungsrecht bei Bildungsmaßnahmen .....	282
5. Zuständiges Betriebsratsgremium .....	282
6. Europäischer Betriebsrat (EBR) .....	284
7. Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses .....	284
VI. Beteiligungsrechte beim Arbeitnehmereinsatz in der Matrixorganisation ....	285
1. Einstellung im Einsatzbetrieb .....	286
2. Eingruppierung und Umgruppierung .....	288
3. Versetzung .....	289
a) Grundsätze .....	289
b) Bestellung zum weisungsberechtigten Matrixmanager .....	289
c) Zuweisung zum Matrixteam .....	291
d) Wechsel der Matrixgesellschaft .....	293
VII. Zuständiges Betriebsratsgremium im Matrixkonzern .....	294
1. Grundsätze .....	294
a) Zuständigkeit des Betriebsrats der Anstellungs-Matrixgesellschaft ....	294
b) Zuständigkeit des Gesamtbetriebsrats und Konzernbetriebsrats .....	294
2. Mitbestimmungsrechte in sozialen Angelegenheiten (§ 87 BetrVG) ....	296
a) Veränderung der Arbeitsabläufe: Ordnungs- oder Arbeitsverhalten ...	296
b) Verhaltensrichtlinien .....	297
c) Regelungen zur Arbeitszeit (§ 87 Abs. 1 Nr. 2, Nr. 3 BetrVG) .....	298
d) Datenverarbeitung und Überwachung durch technische Einrichtungen (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG) .....	299
e) Entgeltgrundsätze und Anreizsysteme (§ 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG) ..	300
f) Vorschlagswesen (§ 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG) .....	302

g) Besonderheiten bei der Beteiligung nach § 87 BetrVG im Matrixbetrieb .....	303
3. Mitbestimmungsrechte in personellen Angelegenheiten .....	305
a) Einstellung und Versetzung .....	305
b) Eingruppierung/Umgruppierung .....	305
c) Personalplanung (§§ 92 ff. BetrVG) .....	306
4. Mitbestimmungsrechte in wirtschaftlichen Angelegenheiten .....	306
5. Wahrnehmung der Arbeitgeberfunktion .....	309
a) Vertretung des Arbeitgebers durch Matrixmanager .....	310
b) Effektive Aufgabenverteilung in der Mitbestimmung (Delegation of authority + tasks) .....	312
6. Verletzung von Beteiligungsrechten des Betriebsrates .....	315
VIII. Anwendbare Betriebsvereinbarungen .....	316
1. Tätigkeit im Betrieb der Anstellungs-Matrixgesellschaft .....	316
2. Betriebs-/Unternehmensübergreifende Tätigkeit .....	316
3. Kollidierende betriebliche Regelungen .....	318
IX. Betriebsverfassungsrecht in der internationalen Matrixorganisation .....	319
1. Zuständigkeit des inländischen Betriebsrats: Territorialitätsprinzip .....	319
2. Ausstrahlungswirkung des deutschen Betriebsverfassungsrechts .....	320
3. Betriebsbegriff in der internationalen Matrixorganisation .....	323
4. Im Ausland ansässige Entscheidungsträger und deutsche Mitbestimmung .....	325
5. Umfang der Beteiligungsrechte des inländischen Betriebsrats .....	327
a) Im Ausland tätige Arbeitnehmer des Inlandbetriebes .....	327
b) Arbeitnehmer ausländischer Arbeitgeber .....	328
c) Auskunftsansprüche .....	329
6. Betriebsverfassungsrechtliche Strukturen und Gremien in der internationalen Matrix .....	332
a) Gesamtbetriebsrat .....	332
b) Konzernbetriebsrat .....	333
c) Wirtschaftsausschuss .....	335
d) Europäischer Betriebsrat .....	335
e) Andere Arbeitnehmervertretungsstrukturen nach § 3 BetrVG .....	336
<b>F. Unternehmensmitbestimmung</b> .....	337
I. Rechtsgrundlagen .....	337
1. Paritätische Mitbestimmung (MitbestG) .....	337
2. Drittelbeteiligung (DrittelbG) .....	337
3. Europäische Aktiengesellschaft und Europäische Genossenschaft .....	338
4. Anwendbarkeit des deutschen Mitbestimmungsrechts im internationalen Matrixkonzern .....	338
II. Feststellung der Schwellenwerte im Matrixkonzern .....	339
1. Verweis auf die Regelungen im BetrVG .....	339
2. Allgemeine Grundsätze .....	340
3. Berücksichtigung von Arbeitnehmern einer Gesellschaft im Matrixkonzern .....	340
a) DrittelbG .....	340
b) MitbestG .....	341
c) Zurechnung der Arbeitnehmer zur Konzernspitze .....	342
4. Einbeziehung im Ausland tätiger Arbeitnehmer .....	343
5. Einbeziehung in Deutschland tätiger Arbeitnehmer von Konzern-Enkelgesellschaften oder in Deutschland belegener Niederlassungen ausländischer Konzerntöchter .....	346

III. Mitbestimmung in Konzernen mit ausländischer Konzernspitze .....	346
IV. Mitbestimmungsvereinbarungen im internationalen Matrixkonzern .....	348
<b>G. Arbeitsrecht in internationalen Matrixorganisationen .....</b>	<b>349</b>
I. Internationaler Arbeitnehmereinsatz in der Matrix: Grundmodelle .....	349
II. Die Bestimmung des anwendbaren Rechts: Das Internationale Arbeitsrecht	350
1. Grundsätze .....	350
2. Freie Rechtswahl .....	352
3. Objektives Arbeitsvertragsstatut .....	353
a) Gewöhnlicher Arbeitsort (Art. 8 Abs. 2 Rom I-VO) .....	354
b) Vorübergehende Entsendung .....	355
c) Anwendbares Arbeitsrecht beim grenzüberschreitenden Einsatz im Konzern .....	356
aa) Vertragsmodelle .....	356
bb) Lokaler Arbeitsvertrag .....	357
cc) Arbeitgeberstellung im internationalen Matrixkonzern – Doppel- arbeitsverhältnis? .....	357
d) Subsidiäre Anknüpfung an die einstellende Niederlassung (Art. 8 Abs. 3 Rom I-VO) .....	359
e) Ausweichklausel (Art. 8 Abs. 4 Rom I-VO) .....	360
aa) Engere Verbindung .....	360
bb) Bedeutung des Weisungsrechts in der Matrixstruktur .....	361
4. Schranken der Rechtswahl .....	362
a) Objektives Arbeitsvertragsstatut .....	362
b) Ordre public .....	363
5. Eingriffsnormen .....	364
a) Begriff .....	364
b) Beispiele für Eingriffsnormen .....	365
c) Anwendung .....	367
d) Geplante Änderungen im Anwendungsbereich der EU-Entsenderichtlinie .....	367
6. Umfang des Arbeitsvertragsstatuts .....	369
a) Tarifliche Normen .....	369
b) Arbeitsvertragliche Haftung .....	369
7. Gesonderte Anknüpfung .....	370
a) Form .....	370
b) Stellvertretung .....	371
III. Vertragsgestaltung beim grenzüberschreitenden Einsatz im internationalen Matrixkonzern .....	373
1. Einvertragsmodell .....	373
2. Zweivertragsmodell .....	374
3. Weitere Gestaltungsmöglichkeiten .....	375
4. Gerichtsstandsvereinbarung .....	375
IV. Typische Problemfelder eines internationalen Matrixeinsatzes .....	377
1. Ausländisches Eingriffsrecht .....	378
a) Zwingendes Recht des ausländischen Tätigkeitsstaates .....	378
b) Beachtlichkeit ausländischen Eingriffsrechts im Inland? .....	380
2. Arbeitnehmerüberlassung .....	382
3. Kündigungsrecht im internationalen Matrixkonzern .....	383
a) Anwendbares Kündigungsschutzrecht .....	383
b) Kündigungsberechtigung .....	385
c) Anhörung des deutschen Betriebsrats bzw. Sprecherausschusses .....	386

d) Weiterbeschäftigungspflicht bei ausländischer Matrixgesellschaft und grenzüberschreitende Sozialauswahl? .....	386
4. Rückruf .....	387
5. Status der leitenden Angestellten .....	388
<b>Kapitel 4: Haftung</b>	
<b>A. Grundlagen</b> .....	389
<b>B. Haftung der Geschäftsleitung der Muttergesellschaft</b> .....	390
I. AG als Matrixgesellschaft .....	391
1. Konzernleitungspflichten .....	391
2. Legalitätspflicht .....	392
3. Besondere Sorgfaltspflicht bei nachteiligen Weisungen .....	392
4. Vereinbarkeit des Handelns mit Satzungsbestimmungen .....	393
5. Vereinbarkeit der Weisung mit dem Beherrschungsvertrag .....	393
6. Prüfpflicht bei existenzgefährdenden Eingriffen .....	393
7. Pflichten bei Delegation des Weisungsrechts .....	394
8. Pflicht zur Erteilung von Weisungen .....	394
9. Verlustübernahme gemäß § 302 AktG .....	395
10. Rechtsfolgen einer Pflichtverletzung der Geschäftsleitung .....	395
a) Innenverhältnis .....	395
b) Außenverhältnis .....	396
II. GmbH als Matrixgesellschaft .....	397
1. Konzerndimensionale Pflichten der Geschäftsleitung .....	398
2. Konzernleitungspflichten .....	398
3. Legalitätspflicht .....	399
4. Rechtmäßigkeit der eigenen Weisungen .....	399
5. Nachwirkende Ingerenzpflichten .....	400
6. Erstattungspflicht für unberechtigte Zahlungen, §§ 30, 31 GmbHG .....	400
7. Verbot existenzvernichtender Eingriffe .....	401
8. Pflicht zur Erteilung von Weisungen in Krisensituation .....	403
9. Rechtsfolgen der Pflichtverletzung .....	403
III. Ausländische Muttergesellschaft .....	404
<b>C. Haftung der Matrixmanager</b> .....	405
I. Gesellschaftsrechtliche Haftung .....	405
1. Haftung als faktisches Organ der Matrixgesellschaft .....	405
2. Haftung im Vertragskonzern gemäß § 309 AktG analog .....	406
3. Haftung aus § 117 Abs. 1 AktG .....	407
II. Vertragliche Haftung kraft Delegation .....	407
1. Vertragliche Haftung gegenüber dem Mutterunternehmen .....	407
2. Haftung aus Vertrag mit Schutzwirkung zugunsten der Matrixgesellschaft .....	408
III. Deliktische Haftung .....	409
<b>D. Haftung der Geschäftsleitung der Matrixgesellschaft</b> .....	410
I. Geschäftsleitung der AG mit Unternehmensvertrag .....	410
1. „Erste Stufe“: Vereinbarkeit der Weisung mit Gesetz, Satzung und Beherrschungsvertrag .....	411
a) Verstoß gegen insolvenz-, steuer- und sozialversicherungsrechtliche Bestimmungen .....	411
b) Verstoß gegen originär aktienrechtliche Bestimmungen (AktG) .....	412
c) Verstoß gegen bilanzrechtliche Normen (HGB) .....	413
d) Verstoß gegen Satzungsbestimmungen .....	413

e) Vereinbarkeit der Weisung mit Beherrschungsvertrag .....	414
2. „Zweite Stufe“: Bindungswirkung bei nachteiligen Weisungen .....	414
II. Geschäftsleitung der GmbH .....	415
1. Überprüfung der Weisung auf ihre Gesetzesmäßigkeit .....	416
a) Verstoß gegen Insolvenzantragspflicht, § 15a InsO .....	416
b) Verstoß gegen Kapitalerhaltungsvorschriften, §§ 30, 41 ff., 64 GmbHG .....	419
c) Verstoß gegen steuerrechtliche Pflichten, §§ 34, 69 AO .....	421
d) Verstoß gegen sozialversicherungsrechtliche Pflichten, § 266a Abs. 1 StGB .....	422
e) Verweigerung bei Anfechtbarkeit der Weisung? .....	423
2. Überprüfung der Weisung auf Vereinbarkeit mit Satzung .....	424
3. Überprüfung ordnungsgemäßer Vertretung durch den Matrixmanager .....	424
4. Nachhaltigkeit der Weisung für Matrix-Gesellschaft .....	425
III. Rechtsfolgen der Verletzung der Prüfungspflichten .....	426
1. Befolgung einer rechtswidrigen Weisung .....	426
2. Nichtbefolgung einer rechtmäßigen Weisung .....	427
3. Unvorsichtige Ausführung rechtmäßiger Weisungen .....	427
4. Haftungsbefreiung bei verbindlicher unternehmensrechtlicher Weisung .....	427
5. Widersprechende Weisungen der Matrixmanager .....	428
IV. Sonderfälle: Doppelmandate und Geschäftsführer im Nebenamt .....	429
1. Doppelmandate in Mutter- und Matrixgesellschaft .....	429
2. „Geschäftsführer im Nebenamt“ .....	429
V. Haftung der Geschäftsleiter bei Handeln nachgeordneter Arbeitnehmer aufgrund einer Weisung der Matrixmanager .....	430
<b>E. Haftung von nachgeordneten Arbeitnehmern .....</b>	<b>432</b>
I. Vertragliche Haftung .....	432
1. Anstellungsverhältnis mit der Matrix-Gesellschaft .....	432
2. Pflichtverletzung des nachgeordneten Arbeitnehmers bei Weisungen des Matrixmanagers .....	432
a) Ausführung einer Weisung .....	432
b) Nichtbefolgen einer Weisung .....	433
c) Pflichtverletzung bei kollidierenden Weisungen .....	433
3. Haftung gegenüber dem Vertragsarbeitgeber .....	433
4. Verschulden .....	434
5. Einschränkung der Haftung .....	434
a) Grundsätze .....	434
b) Persönlicher Anwendungsbereich .....	436
6. Mitverschulden des Arbeitgebers .....	437
II. Deliktische Haftung .....	437
<b>Kapitel 5: Schutz von Beschäftigtendaten</b>	
<b>A. Datentransfer in der Matrixorganisation .....</b>	<b>439</b>
I. Ausgangslage .....	439
II. Überblick über die weitere Darstellung .....	439
<b>B. Datenschutzrechtliche Grundlagen .....</b>	<b>441</b>
I. Grundsätze .....	441
1. Datenschutzrecht im Mehrebenensystem der EU .....	441
a) Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) der EU .....	441
b) Bundesdatenschutzgesetz .....	441
c) Beschäftigtendatenschutz .....	442

2. Anwendungsbereich des deutschen Beschäftigtendatenschutzrechts .....	442
a) Sachlicher Anwendungsbereich .....	442
b) Persönlicher Anwendungsbereich .....	443
c) Internationaler Anwendungsbereich .....	444
3. Grundsätze der Verarbeitung .....	445
a) Zweckbindung .....	445
b) Verhältnismäßigkeit .....	445
c) Beachtung der allgemeinen Verarbeitungsgrundsätze .....	446
d) Transparenz der Verarbeitung .....	446
4. Umgang mit sensiblen Beschäftigtendaten .....	447
a) Vorgaben der DS-GVO .....	447
b) Umsetzung im BDSG .....	447
5. Einwilligung als Verarbeitungsgrundlage .....	448
a) Vorgaben der DS-GVO .....	448
b) Freiwilligkeit .....	448
c) Aufklärung .....	449
6. Kollektivvereinbarungen .....	449
a) Allgemeines .....	449
b) Inhaltliche Anforderungen .....	450
II. Übermittlung von Beschäftigtendaten in der Matrix .....	451
1. Übermittlung als erlaubnispflichtige Datenverarbeitung? .....	451
a) Frühere Rechtslage .....	451
b) Rechtslage unter Geltung der DS-GVO und des BDSG .....	452
2. Verarbeitungsgrundlagen .....	454
a) Einwilligung des Betroffenen (Art. 6 Abs. 1 lit. a, Art. 4 Nr. 11, Art. 7 DS-GVO) .....	454
b) Generalklausel des § 26 Abs. 1 BDSG .....	454
c) Kollektivvereinbarungen (§ 26 Abs. 4 BDSG, Art. 88 Abs. 2 DS-GVO) .....	456
d) Generalklausel des Art. 6 Abs. 1 lit. f DS-GVO .....	456
3. Auftragsdatenverarbeitung .....	457
a) Frühere Rechtslage .....	457
b) Jetzige Rechtslage .....	458
c) Rechtsfolgen .....	461
4. Transparenz .....	462
5. Übermittlung in Drittländer .....	463
a) Sicheres Drittland .....	464
b) Unsicheres Drittland .....	465
aa) Binding Corporate Rules (Art. 46 Abs. 2 lit. b, Art. 47) .....	465
bb) Standarddatenschutzklauseln der Kommission oder einer Aufsichtsbehörde (Art. 46 Abs. 2 lit. c und d) .....	466
cc) Genehmigte Verhaltensregeln und genehmigter Zertifizierungsmechanismus (Art. 46 Abs. 2 lit. e und f) .....	466
<b>C. Zulässigkeit typischer Datenflüsse in der Matrix .....</b>	<b>467</b>
I. Vorbemerkung .....	467
II. IT-Infrastruktur in der Matrix .....	467
1. Nutzung eines zentralen Rechenzentrums .....	467
a) Beschreibung .....	467
b) Datenschutzrechtliche Beurteilung .....	468
2. Zentraler E-Mail-/Internet-Server .....	469
a) Beschreibung .....	469

b) Datenschutzrechtliche Beurteilung .....	469
aa) Untersagte Privatnutzung .....	470
bb) Erlaubte Privatnutzung .....	471
3. Elektronische Kommunikationsverzeichnisse .....	474
a) Beschreibung .....	474
b) Datenschutzrechtliche Beurteilung .....	474
III. Personalmanagement in der Matrix .....	476
1. Human Resources Shared Service Center (HR SSC) .....	476
a) Beschreibung .....	476
b) Datenschutzrechtliche Beurteilung .....	477
2. Matrixweites Recruiting .....	479
a) Beschreibung .....	479
b) Datenschutzrechtliche Beurteilung .....	480
3. Übermittlung von Beschäftigendaten an Matrixmanager .....	481
a) Beschreibung .....	481
b) Datenschutzrechtliche Beurteilung .....	482
4. Übermittlung von Beschäftigendaten an die Matrixleitung .....	483
a) Beschreibung .....	483
b) Datenschutzrechtliche Beurteilung .....	483
5. Skill-Management .....	484
a) Beschreibung .....	484
b) Datenschutzrechtliche Beurteilung .....	485
<b>D. Mitbestimmung beim Datentransfer .....</b>	<b>488</b>
I. Grundsätze .....	488
II. Einschlägige Tatbestände .....	489
1. Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG .....	489
a) Grundsatz .....	489
b) Mitbestimmung bei automatisierter Datenverarbeitung .....	490
c) Reichweite der Mitbestimmung .....	491
2. Mitbestimmung nach § 94 BetrVG .....	492
3. Weitere Mitbestimmungsrechte .....	493
III. Zuständiges Gremium .....	493
1. Betriebsrat – Gesamtbetriebsrat – Konzernbetriebsrat .....	493
a) Grundsatz .....	493
b) Zuständigkeit bei DV-Systemen .....	494
2. Konsequenzen .....	496
IV. Regelung durch Betriebsvereinbarung .....	497
1. Bedeutung und Grenzen .....	497
2. Systematischer Aufbau .....	497
3. Typische Inhalte von Rahmenvereinbarungen .....	498
a) Präambel .....	498
b) Geltungsbereich .....	499
aa) Grundsatz .....	499
bb) Räumlich-organisatorischer Geltungsbereich .....	499
cc) Persönlicher Geltungsbereich .....	500
dd) Sachlicher Geltungsbereich .....	500
c) Vertrauensvolle Zusammenarbeit .....	501
d) Umgang mit Beschäftigendaten .....	502
aa) Allgemeines .....	502
bb) Verarbeitungszwecke .....	503
cc) Leistungs- und Verhaltenskontrolle .....	504

# Inhaltsverzeichnis

---

4. Typische Inhalte von Detailvereinbarungen .....	505
a) Aufbau .....	505
b) Angaben zur jeweiligen Verarbeitungstätigkeit .....	506
V. Muster-Betriebsvereinbarungen .....	507
1. Muster einer Rahmenbetriebsvereinbarung .....	507
2. Muster einer Einzel-Betriebsvereinbarung „Personalentwicklung“ .....	515
3. Anlage „Rollen und Zugriffsrechte“ .....	518
Stichwortverzeichnis .....	521