

## 1. Teil: Das Ressort aus gesellschaftsrechtlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht

Das Wort „Ressort“ stammt aus dem Französischen und bedeutet Aufgaben- beziehungsweise Zuständigkeitsbereich.<sup>24</sup> Es steht im herkömmlichen Sinne für die Verteilung exklusiver Befugnisse unter mehreren individuell verantwortlichen Aufgabenträgern gleicher Ordnung, wie es Art. 65 S. 2 GG zum Ausdruck bringt. Im Gesellschaftsrecht ist es demgemäß die Bezeichnung für einen Geschäftsbereich auf Ebene der Unternehmensleitung.

### § 2 Gesellschaftsrechtliches Verständnis

Das GmbHG regelt die Prinzipien der Geschäftsführungsorganisation nicht ausdrücklich. Zur Arbeitsteilung in einem Leitungsorgan im Speziellen finden sich auch sonst keine grundsätzlichen Normen. Daher besteht seit jeher eine gewisse Schwierigkeit, den juristischen Wirkungsradius einer gesellschaftsrechtlichen Ressortverteilung in seiner gesamten Ausdehnung zu erfassen. Dieses Phänomen lässt sich wie folgt treffend auf den Punkt bringen:

*„[E]ine Division beziehungsweise ein Geschäftsbereich [...] stehen [...] für den Juristen extra legem und stellen eine juristische Kuriosität, wenn nicht sogar etwas zu Negierendes, Unsicheres und Instabiles dar – „Quod non est in lege, non est in mundo.“<sup>25</sup>*

Die Aussage hat nichts an ihrer Aktualität eingebüßt. Das bereits angesprochene Weltruf-Urteil zeigt die fortbestehende Rechtsunsicherheit im Umgang mit der Geschäftsverteilung anschaulich. Selbst die obersten Gerichtshöfe der ordentlichen und der Finanzgerichtsbarkeit vertreten zu Einzelfragen der Arbeitsteilung im Leitungsgremium immer noch gegensätzliche Rechtsauffassungen. Bevor näher auf die Grundprinzipien der

---

<sup>24</sup> Duden, Universalwörterbuch, S. 1446 f.

<sup>25</sup> Gälweiler, ZfO 40 (1971), 55 (56).

Geschäftsführungsorganisation eingegangen wird, soll der Untersuchungsgegenstand an sich daher genau umrissen werden.

#### A. Abweichung vom Grundsatz der Gesamtgeschäftsführung

Das GmbHG sieht Geschäftsführungsgremien grundsätzlich nicht als Nebeneinander autonomer Individuen, sondern als homogenes Kollektiv. So ist in § 35 Abs. 2 S. 1 GmbHG die Gesamtvertretung ausdrücklich als Regel vorgesehen. Entsprechend ist dieses Prinzip des vereinten und gleichgestellten Zusammenwirkens nach einhellig vertretener Auffassung spiegelbildlich auf die Geschäftsführungsbefugnis zu übertragen (sogenannter Grundsatz der Gesamtgeschäftsführung).<sup>26</sup> Jede Maßnahme bedarf der Zustimmung sämtlicher Organmitglieder (sogenanntes Einstimmigkeitsprinzip).<sup>27</sup>

Das rigide Erfordernis, jegliches Handeln abstimmen zu müssen, kann die Handlungsfähigkeit der mehrköpfigen Geschäftsführung lähmen und im schlimmsten Fall ganz zum Erliegen bringen.<sup>28</sup> Um auf wirtschaftliche Eventualitäten ad hoc reagieren zu können, werden in praxi daher überwiegend das Majoritätsprinzip und Einzelgeschäftsführungsbefugnisse, das heißt autonome Entscheidungskompetenzen der Geschäftsführer, eingeführt.<sup>29</sup> Sachlich unbeschränkte Einzelgeschäftsführungsbefugnisse sind jedoch effizienzhemmend, wenn alle Geschäftsführer sämtliche Angelegenheiten erledigen, statt sich auf ihre Spezialkenntnisse und -fähigkeiten zu konzentrieren. Werden die fachlichen Stärken in Tätigkeitsbereiche übersetzt und diese exklusiv mit den inhaltlich einschlägigen Geschäfts-

---

26 BGH v. 6.7.1990 – 2 StR 549/89, BGHSt 37, 106 (125), Rn. 52; RG v. 3.2.1920 – II 272/19, RGZ 98, 98 (100); *Kleindiek*, FS Kayser, 435; *Leuring*, FS Seibert, 543 (544); *W. Goette/M. Goette*, Die GmbH, § 8 Rn. 55; *W. Goette*, DStR 1998, 938 (942); *Leuring/Dornhegge*, NZG 2010, 13; *Roth*, ZGR 1985, 265 (267).

27 BGH v. 6.7.1990 – 2 StR 549/89, BGHSt 37, 106 (125 f.), Rn. 52; *Uwe H. Schneider/Sven H. Schneider*, in: Scholz, GmbHG, § 37 Rn. 46 f., m.w.N.; *W. Goette/M. Goette*, Die GmbH, § 8 Rn. 55; *W. Goette*, DStR 1998, 938 (942); *Leuring*, FS Seibert, 543 (545); *Kleindiek*, FS Kayser, 435; *abw. van Venrooy*, GmbHR 1999, 685 (691); *Höhn*, Geschäftsleitung, S. 58.

28 *Kiethe*, GmbHR 2007, 393 (398); *van Venrooy*, GmbHR 1999, 685 (686); *v. Hein*, ZHR 166 (2002), 464 (484); *Semler*, FS Döllner, 571 (579); zur betriebswirtschaftlichen Perspektive *v. Werder*, Führungsorganisation, S. 171; aus Praxissicht *Kremer*, DJT 2014 – Sitzungsberichte, Referate und Beschlüsse, S. N 33.

29 *Turiaux/Knigge*, DB 2004, 2199 (2202); *Fleischer*, BB 2004, 2645; *v. Werder*, Führungsorganisation, S. 171 f.

führungskompetenzen versehen, lässt sich hingegen eine sinnvolle Arbeitsteilung realisieren.<sup>30</sup> Sind einzelnen Organmitgliedern bestimmte Aufgaben übertragen worden, ist daher im Zweifel davon auszugehen, dass ihnen hiermit auch die korrespondierenden ausschließlichen Geschäftsführungsbefugnisse eingeräumt wurden.<sup>31</sup> Eine solche Aufspaltung führt zwar nach ganz überwiegender Meinung grundsätzlich dazu, dass die übrigen Geschäftsführer den Entscheidungen der Aufgabenträger gegebenenfalls analog § 115 Abs. 1 Hs. 2 HGB widersprechen dürfen, sodass über deren Zulässigkeit in einem weiteren Schritt das Gesamtgremium zu befinden hat.<sup>32</sup> Andererseits verwaltet der zuständige Geschäftsführer sein Aufgabengebiet prinzipiell autonom, weshalb sich eine aktive Einmischung der Kollegen verbietet.<sup>33</sup> Insoweit besteht ein rechtlich geschützter Bereich unternehmerischer Eigenverantwortung, der im Grundsatz eine weitgehende Dezentralisation von Geschäftsführungsbefugnissen zulässt und auf diese Weise einen ökonomischen Einsatz der Leitungskapazitäten unter gleichzeitiger Entlastung der Unternehmensspitze ermöglicht.

- 
- 30 *Buck-Heeb*, BB 2019, 584 (584 f.); *Leuering*, FS Seibert, 543 (545); *Leuering/Dornhegge*, NZG 2010, 13; *Peters*, GmbHR 2008, 682; *Medicus*, GmbHR 1998, 9 (16); *Westermann*, KF 1993, 15 (20); *Schmitt*, in: HK, GmbH-Recht, § 37 Rn. 27; zur AG *Schwark*, ZHR 142 (1978), 203 (213); *Dose*, Rechtsstellung, S. 48, 56; so auch noch die ausdrückliche Empfehlung in Ziff. 4.2.1 S. 2 DCGK v. 7.2.2017; aus Praxissicht *Kremer*, DJT 2014 – Sitzungsberichte, Referate und Beschlüsse, S. N 33.
- 31 *Leuering*, FS Seibert, 543 (546); *Leuering/Dornhegge*, NZG 2010, 13; *Stephan/Tieves*, in: MüKo, GmbHG, § 37 Rn. 90; *Baukelmann*, in: Rowedder/Schmidt-Leithoff, GmbHG, § 37 Rn. 38.
- 32 *Leuering*, FS Seibert, 543 (549), m.w.N.; ähnl. *Baukelmann*, in: Rowedder/Schmidt-Leithoff, GmbHG, § 37 Rn. 45; *Höhn*, Geschäftsleitung, S. 53; siehe ausführlich zu diesem „Rückholrecht“ S. 222 ff.
- 33 OLG Koblenz v. 22.11.2007 – 6 U 1170/07, NZG 2008, 397 (399), Rn. 50; OLG Zweibrücken v. 22.12.1998 – 8 U 98/98, NZG 1999, 506 (508), Rn. 77; OLG Hamm v. 24.4.1991 – 8 U 188/90, GmbHR 1992, 375 (377); zur AG BGH v. 13.7.1998 – II ZR 131/97, NJW-RR 1998, 1409 (1409 f.), Rn. 5, 12 f.; *Harbarth*, ZGR 2017, 211 (222); *Wettich*, Vorstandsorganisation, S. 237; *Fleischer*, NZG 2003, 449 (452); *Heimbach/Boll*, VersR 2001, 801 (804); *Semler*, FS Döllerer, 571 (580); *Dose*, Rechtsstellung, S. 56.

## B. Zuständigkeitsdelegation

Setzt das Ressort im Ausgangspunkt eine Übertragung von Aufgaben voraus (sogenannte Delegation)<sup>34</sup>, sind davon andere von der Geschäftsführungsebene ausgehende Kompetenzverlagerungen zu unterscheiden. Die Differenzierung ist dabei nicht lediglich begrifflicher Natur, sondern manifestiert sich in besonderen rechtlichen Voraussetzungen und Folgen der jeweils einschlägigen Delegationsvariante.

### I. Interne und externe Delegation

Als interne Delegation wird der Vorgang bezeichnet, durch den die Erledigung von Geschäftsführungsaufgaben einzelnen Personen innerhalb des Unternehmens, also Organwaltern und Angestellten, überlassen wird.<sup>35</sup> Ergänzend lässt sich der Organbinnentransfer als „intra-organschaftliche“ Delegation vom Transfer zwischen Unternehmensorganen als „inter-organschaftliche“ Delegation scheiden.<sup>36</sup> Das spiegelbildliche Gegenstück zur internen Delegation ist die externe Delegation (sogenanntes Outsourcing), also die Auslagerung von Kompetenzen auf vom Unternehmen rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Dritte.<sup>37</sup>

### II. Horizontale und vertikale Delegation

Die hierarchische Komponente der Aufgabenzuweisung kommt passenderweise in geometrischen Lagebezeichnungen zum Ausdruck. Der interne Transfer auf einer Unternehmensebene, etwa innerhalb der Geschäftsführung, nennt sich horizontal.<sup>38</sup> Werden Angehörigen nachgeordneter

---

34 *Dreher*, FS Hopt, 517; *Hüffer*, FS Happ, 93 (104).

35 *Dreher*, FS Hopt, 517; *Froesch*, DB 2009, 722 (723); *Fleischer*, ZIP 2003, 1 (7).

36 *Seibt*, FS K. Schmidt, 1463 (1472).

37 *Seibt*, FS K. Schmidt, 1463 (1472); zur Absicherung der Leitungsfunktion gegenüber Außenstehenden durch die Vereinbarung schuldrechtlicher Einwirkungsmöglichkeiten siehe *Dreher*, FS Hopt, 517 (529-531); *Uwe H. Schneider/Brouwer*, FS Priester, 713 (721 f.); *Fleischer*, ZIP 2003, 1 (10); *Hüffer*, FS Happ, 93 (105); *Voß*, Gesamtschuldnerische Organhaftung, S. 29.

38 *Harbarth*, ZGR 2017, 211 (214); *K. Müller*, NZA-Beilage 2014, 30 (34); *Fleischer*, NZG 2014, 321 (323).

Hierarchiestufen oder Außenstehenden Befugnisse anvertraut, handelt es sich um eine interne beziehungsweise externe vertikale Delegation.<sup>39</sup>

Ein Machtgefälle zwischen Übertragendem und Übernehmendem bestimmt das Pflichtengefüge entscheidend. Auf der Vertikalebene hat der Übertragende kraft seiner in rechtlicher und für gewöhnlich auch in tatsächlicher Hinsicht überlegenen Stellung in der Regel die besseren Möglichkeiten zur Risikosteuerung inne.<sup>40</sup> Das Verhältnis ähnelt folglich demjenigen zwischen Übertragendem und Übernehmendem bei der Delegation deliktischer Verkehrspflichten beziehungsweise der sich aus ihnen ergebenden Aufgaben.<sup>41</sup> Entsprechend werden die Folgepflichten bei der vertikalen Delegation von Geschäftsführungsbefugnissen in Anlehnung an den klassischen Dreiklang des Deliktsrechts<sup>42</sup> in eine Auswahl- (*cura in eligendo*), Instruktions- (*cura in instruendo*) und Überwachungsorgfalt (*cura in custodiendo*) aufgefächert.<sup>43</sup>

### § 3 Geschäftsführungsorganisationsmodelle und ihr Enthaltungspotenzial

Das GmbHG schweigt über die sachliche Ausrichtung und strukturelle Anordnung der Ressorts. Dieses Vakuum hat die betriebswirtschaftliche Organisationslehre durch die legitimierte<sup>44</sup> Nutzung gesetzlich gewährter

---

39 *Seibt*, FS K. Schmidt, 1463 (1472); *Harbarth*, ZGR 2017, 211 (215); *Dreher*, FS Hopt, 517 (528-530).

40 Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ähnl. v. *Werder*, Führungsorganisation, S. 267; vgl. zum Strafrecht auch *Eidam*, JA 2011, 912 (915).

41 Zur deliktischen Konstellation *Wilhelmi*, Risikoschutz, S. 219.

42 Zur deliktischen „Pflichtentrias“ *Wilhelmi*, Risikoschutz, S. 215; OLG Schleswig v. 28.2.2012 – 11 U 137/11, NJW-RR 2012, 1049, Rn. 19; BGH v. 22.1.2008 – VI ZR 126/07, NJW 2008, 1440 (1441), Rn. 9; v. 26.9.2006 – VI ZR 166/05, NJW 2006, 3628 (3629), Rn. 11.

43 *Bachmann*, DJT 2014 – Gutachten E, S. E 42; *Voß*, Gesamtschuldnerische Organhaftung, S. 28; *Dreher*, FS Hopt, 517 (536 f.); *Uwe H. Schneider/Brouwer*, FS Priester, 713 (720 f.); *Uwe H. Schneider*, FS 100 Jahre GmbHG, 473 (485-487); *Fleischer*, AG 2003, 291 (292 ff.); v. *Werder*, Führungsorganisation, S. 274; zur AG OLG Köln v. 31.8.2000 – 18 U 42/00, AG 2001, 363 (364), Rn. 32; zum Strafrecht *Bautista Pizarro*, Vertrauen, S. 35 f.; *Duttge*, ZIS 2011, 349 (352).

44 Es handelt sich hier nicht um eine unbeschene – methodisch problematische – Übersetzung betriebswirtschaftlicher „Sollensätze“ in verbindliche Rechtssätze, vgl. hierzu *Hommelhoff/Schwab*, ZfBf Sonderheft 36 (1996), 149 (152 ff.).

Spielräume ausgefüllt. Sie bezweckt durch ein austariertes System formaler genereller Regelungen über Zuständigkeiten, Befugnisse, Verfahrensbestimmungen und Informationsflüsse eine möglichst zielführende Bewältigung unternehmerischer Aufgabenstellungen.<sup>45</sup> Planungs-, Entscheidungs-, Ausführungs- und Kontrollprozesse sollen durch optimale zeitliche und fachliche Auslastung der Aufgabenträger rationalisiert werden. Mittels Segmentierung der zu erledigenden Gesamtaufgabe (sogenannte Aufgabenanalyse) und zweckmäßiger Neuordnung der dadurch ausgemachten Teilaufgaben (sogenannte Aufgabensynthese) entsteht im Idealfall das jeweils passende Strukturgefüge.<sup>46</sup>

Nach diesem Schema entwickelte Ressortverteilungen können gemeinhin, in gegebenenfalls unterschiedlicher Ausprägung, drei betriebswirtschaftlichen Primärorganisationsmodellen zugeordnet werden. Sie werden im Folgenden samt ihren strukturbedingten Hauptvor- und Hauptnachteilen illustriert. Die Ausführungen konzentrieren sich dabei auf die organinterne Leitungsorganisation, verstanden als Regelung der Kooperation zwischen mehreren Geschäftsführern, die die Teilbereiche der Unternehmung selbst lenken.<sup>47</sup> Auch wenn das oberste Ordnungsprinzip nicht auf den nachgeordneten Stufen fortgesetzt werden muss, bestimmt es die „Grundausrichtung“ des Unternehmens.<sup>48</sup> Gleichzeitig legt die Konfiguration die Zusammensetzung der einzelnen Pflichtenbündel auf der Leitungsebene fest und hat somit Einfluss auf den Umfang der Geschäftsführerverantwortung.

#### A. Verrichtungsorientierte Konfiguration

Werden typische gleichartige Kernfunktionen einer Unternehmung zusammengefasst und spezialisierten Organisationseinheiten zur Erledigung

---

45 Vabs, Organisation, S. 10, 50; Schreyögg, Grundlagen der Organisation, S. 15; v. Werder, Führungsorganisation, S. 51, 190 ff.; Bea/Göbel, Organisation, S. 30; Grochla, DB 1973, 4; Gutenberg, Betriebswirtschaftslehre, S. 49 f.

46 Vabs, Organisation, S. 51 ff.; Schulte-Zurhausen, Organisation, S. 39 ff.; Bea/Göbel, Organisation, S. 40; Bleicher, Organisation, S. 42 ff.

47 v. Werder, Führungsorganisation, S. 53, 167, 176 f., 277.

48 v. Werder, Führungsorganisation, S. 293; Schulte-Zurhausen, Organisation, S. 263; Harrmann, DB 1971, 537 (538).

zugewiesen, entsteht eine funktionale Ressortverteilung.<sup>49</sup> Die Geschäftsbereiche spiegeln dann die verschiedenen Einrichtungen entlang der Wertschöpfungskette im Verwaltungs- (Finanzen, Personal, Recht und Beteiligungen usw.) und Fertigungs- und Leistungsbereich (zum Beispiel Forschung und Entwicklung, Einkauf, Produktion, Vertrieb) wieder (sogenanntes Verrichtungsprinzip).<sup>50</sup>

Die Verrichtungsorganisation eignet sich in erster Linie für Klein- und Mittelbetriebe mit überschaubarer, homogener Produktpalette.<sup>51</sup> Die fachliche Spezialisierung ermöglicht eine Leistungssteigerung durch Synergieeffekte und Größenvorteile.<sup>52</sup> Sie bedingt gleichzeitig eine Konzentration der Ressortverantwortung auf wenige unmittelbar selbst wahrzunehmende Pflichten. Dementsprechend zahlreich sind die primären Geschäftsführerpflichten, die zu prinzipiell weniger haftungsträchtigen sekundären (Residual-)Pflichten werden. Aus diesem Grund bedeutet die verrichtungsorientierte Konfiguration für den Geschäftsführer grundsätzlich bereits der Natur der Sache nach eine starke Reduktion seiner Leitungsverantwortung.

Eine steigende Unternehmenskomplexität kann die Koordinierungs- und Informationsverarbeitungskapazitäten einer verrichtungsorientierten Unternehmensspitze jedoch überlasten und mit zunehmender gegenseitiger Abhängigkeit der Ressorts zu Abstimmungsineffizienzen führen.<sup>53</sup> Die Konzentration auf Verrichtungen lenkt zudem tendenziell den Blick von den Gesamtzielen der Unternehmung weg, verhindert also ganzheitliches Denken.<sup>54</sup> Lassen sich diese Nachteile nicht abfangen, beispielsweise durch

---

49 *Vabs*, Organisation, S. 145; *Schulte-Zurhausen*, Organisation, S. 211, 263 f., 266; *Leuring/Dornbege*, NZG 2010, 13; *Grochla*, DB 1973, 4 (4 f.); *Gälweiler*, ZfO 40 (1971), 55 (56); *Harrmann*, DB 1971, 537.

50 *Vabs*, Organisation, S. 146; *v. Werder*, Führungsorganisation, S. 294; *Bleicher*, Organisation, S. 159, 388 f.; *Leuring/Dornbege*, NZG 2010, 13; *Fleischer*, ZIP 2003, 1 (7); *K. Schmidt*, ZGR 1981, 455 (480).

51 *v. Werder*, Führungsorganisation, S. 282 f., 294; *Vabs*, Organisation, S. 146 f.; *Schulte-Zurhausen*, Organisation, S. 266 f.; *Grochla*, DB 1973, 4 (6).

52 *Vabs*, Organisation, S. 146 f.; *Schulte-Zurhausen*, Organisation, S. 266 f.; *v. Werder*, Führungsorganisation, S. 294; *Grochla*, DB 1973, 4 (4 f.); *Harrmann*, DB 1971, 537 (539).

53 *Bleicher*, Organisation, S. 425 f.; *Gälweiler*, ZfO 40 (1971), 55 (57, 64, 66); *Harrmann*, DB 1971, 537 (538 f.); *Eisenführ*, ZfB 40 (1970), 725 (730, 735 f., 737-739).

54 *Gälweiler*, ZfO 40 (1971), 55 (63 f.); *Eisenführ*, ZfB 40 (1970), 725 (730 ff.); *P. Mertens*, NB 22 (1969), 1 (4); *Gutenberg*, Betriebswirtschaftslehre, S. 46.

die Einführung beratender und entscheidungsvorbereitender Stäbe,<sup>55</sup> bietet sich eine objektorientierte Lösung an.<sup>56</sup>

## B. Objektorientierte Konfiguration

Eine divisionale Struktur entsteht, wenn ungleichartige Verrichtungen derart gebündelt werden, dass ein einzelner Geschäftsbereich (sogenannte Sparte oder Division) in die Lage versetzt wird, sämtliche im Zusammenhang mit einem bestimmten „Objekt“, beispielsweise der Entwicklung, Herstellung und dem Vertrieb eines Produkts oder der Belieferung bestimmter Kundengruppen beziehungsweise Märkte oder Absatzgebiete, anfallenden Aufgaben eigenständig zu erfüllen (sogenanntes Objektprinzip).<sup>57</sup> Meist werden zusätzlich zu den Sparten sogenannte Zentralbereiche gebildet, die aus Synergiegründen oder zur Wahrung einheitlicher Unternehmensstandards geschäftsbereichsübergreifend funktionale Aufgaben erledigen.<sup>58</sup> Zwischen den Ressortleitern und der Unternehmensspitze kann wie bei der verrichtungsorientierten Konfiguration Personalunion bestehen (sogenannte Ressortkollegialität).<sup>59</sup>

Die Sparten sind regelmäßig ergebnisverantwortlich (sogenannte Profit-Center); sie können und sollen gleichsam einem „Unternehmen im Unternehmen“ weitgehend autonom agieren.<sup>60</sup> Diese Unabhängigkeit wurde vom aktienrechtlichen Schrifttum im Hinblick auf ihre Kompatibilität mit dem Prinzip der Gesamtleitung nach § 76 Abs. 1 AktG und dem aktienrechtlichen Gleichbehandlungsgebot kritisch beleuchtet, aber im Er-

---

55 Zum Stabliniensystem siehe *Vabs*, Organisation, S. 109 f.; *Bea/Göbel*, Organisation, S. 288; zum Einsatz in der divisionalen Organisation siehe *Grochla*, DB 1973, 4 (6).

56 *Vabs*, Organisation, S. 149; *Schulte-Zurhausen*, Organisation, S. 267; *Bühner/Walter*, DB 1977, 1205 (1207).

57 *Vabs*, Organisation, S. 152; *Schulte-Zurhausen*, Organisation, S. 268 f.; *Semler*, FS Döllerer, 571 (574); *Klee*, DB 1974, 977 (979 f.); *Grochla*, DB 1973, 4 (6).

58 *Schönbrod*, Spartenorganisation, S. 32 ff.; *Bühner/Walter*, DB 1977, 1205 (1207); *Klee*, DB 1974, 977 (978 f.); *Grochla*, DB 1973, 4 (6); *Gälweiler*, ZfO 40 (1971), 55 (62); *Schwark*, ZHR 142 (1978), 203 (206, 213); *Semler*, FS Döllerer, 571 (574).

59 *Vabs*, Organisation, S. 158; *Schulte-Zurhausen*, Organisation, S. 266, 274 f.; *Bea/Göbel*, Organisation, S. 347; v. *Hein*, ZHR 166 (2002), 464 (485); *Mielke*, Leitung, S. 18; *Bühner/Walter*, DB 1977, 1205 (1206).

60 *Schreyögg*, Grundlagen der Organisation, S. 31; *Klee*, DB 1974, 977; *Poensgen*, Geschäftsbereichsorganisation, S. 28; *Grochla*, DB 1973, 4 (6).



gebnis von sämtlichen Autoren<sup>61</sup> und auch der Unternehmensrechtskommission<sup>62</sup> einhellig für unbedenklich befunden. Dasselbe gilt für ihre Vereinbarkeit mit der Stellung des Arbeitsdirektors gemäß § 33 MitbestG.<sup>63</sup> Die Geschäftsführer der GmbH haben weder die „Leitungssouveränität“ innerhalb der Gesellschaft inne, noch sind Machtungleichgewichte unter ihnen unstatthaft.<sup>64</sup> Die Divisionalisierung ist daher erst recht mit dem in organisatorischen Fragen weitaus flexibleren GmbHG vereinbar.<sup>65</sup>

Die Eigenständigkeit der Divisionen tritt besonders deutlich hervor, wenn sie in rechtlich selbstständige Tochtergesellschaften eingebettet sind, sodass ein Konzern, gegebenenfalls unter Leitung einer strategischen Management-Holding, entsteht.<sup>66</sup> Nehmen die Geschäftsführer der Muttergesellschaft in diesen Bereichsgesellschaften ebenfalls Führungspositionen wahr (sogenannte Doppelmandate), kann es allerdings zu einer „Durchlöcherung“ der Ressortverteilung kommen.<sup>67</sup>

- 
- 61 *Rehm*, Einzel- und Gesamtverantwortung, S. 305 ff.; *Wettich*, Vorstandsorganisation, S. 89 ff.; *Fleischer*, ZIP 2003, 1 (7 f.); *Semler*, Leitung, Rn. 28 ff.; *Schiessl*, ZGR 1992, 64 (66 f.); *Mielke*, Leitung, S. 69 ff.; *Schönbrod*, Spartenorganisation, S. 167 ff.; *Wendeling-Schröder*, Divisionalisierung, S. 33 ff.; *Schwark*, ZHR 142 (1978), 203 (208 f., 216 ff.); *K. Schmidt*, ZGR 1981, 455 (481 f.); *v. Werder*, Führungsorganisation, S. 290 f.
- 62 *Bundesministerium der Justiz*, Bericht über die Verhandlungen der Unternehmensrechtskommission, Tz. 1736-1738, 1740-1742.
- 63 Mitbestimmungsrechtliche Fragen können im Rahmen dieser Untersuchung nur angedeutet werden; zur Stellung des Arbeitsdirektors in der Spartenorganisation siehe *Schiessl*, ZGR 1992, 64 (72 ff.); *Semler*, FS Döllerer, 571 (582 f.); *Wendeling-Schröder*, Divisionalisierung, S. 46 ff.
- 64 Siehe hierzu S. 43 f., 50 f.
- 65 Vgl. BGH v. 14.11.1983 – II ZR 33/83, BGHZ 89, 48 (58 f.), Rn. 19 f.
- 66 *Schreyögg*, Grundlagen der Organisation, S. 33; *Bühner/Walter*, DB 1977, 1205 (1206); *Klee*, DB 1974, 977 (978); *Poensgen*, Geschäftsbereichsorganisation, S. 96 f.; *Wendeling-Schröder*, Divisionalisierung, S. 9, 13 f.; die rechtliche Unselbstständigkeit der Divisionen fordernd *Gälweiler*, ZfO 40 (1971), 55 (56); gegen Letzteres zu Recht *Wettich*, Vorstandsorganisation, S. 19-21; *Schönbrod*, Spartenorganisation, S. 49 f.; implizit *Bundesministerium der Justiz*, Bericht über die Verhandlungen der Unternehmensrechtskommission, Tz. 1749 ff.
- 67 Aufgrund des konzernrechtlichen Trennungsprinzips setzt sich die Ressortverteilung auf Ebene der Konzernmutter „abwärts“ nicht automatisch fort, sodass die Doppelmandatsträger in den Bereichsgesellschaften grundsätzlich die volle Gesamtverantwortung innehaben, wenn keine abweichenden Vereinbarungen getroffen werden, siehe *Schockenhoff*, GmbHR 2019, 514 (519-521); vgl. auch *Vofß*, Gesamtschuldnerische Organhaftung, S. 16, 29; die Absprachen sollten entsprechend klar sein, vgl. für ein Negativbeispiel BFH v. 24.8.1998 – VII B 136, 137/98, BeckRS 1998, 30022265, Rn. 4.

Im Idealfall ermöglicht die divisionale Arbeitsteilung selbst stark diversifizierten Großunternehmen, auf marktbezogene Eventualitäten mit der Flexibilität eines Kleinunternehmens reagieren zu können.<sup>68</sup> Die weitgehende Autarkie der Ressorts erlaubt zudem eine genauere Zurechnung der Ergebnisverantwortung.<sup>69</sup> Letzteres kann die Spartenführer jedoch dazu verleiten, kurzfristige Erfolge ihres Geschäftsbereiches einer nachhaltigen Entwicklung des Gesamtunternehmens vorzuziehen und die Interessen der übrigen Ressorts auszublenden (sogenannter Ressortegoismus).<sup>70</sup> Der üblicherweise erhöhte Bedarf an Führungskräften sowie die Tendenz zur Vervielfachung funktionaler Einheiten können zudem die Organisationskosten in die Höhe treiben.<sup>71</sup>

Aus Enthaltungssicht ist die Spartenorganisation für den Geschäftsführer potenziell nachteiliger als eine funktionale Leitungsstruktur. Die erhöhte Autonomie der Division spiegelt sich in einem größeren Strauß von Primärpflichten ihres Leiters wider. Je mehr die übernommene Sparte einem selbstständigen Unternehmen gleicht, desto undifferenzierter treffen den zuständigen Organwalter die Geschäftsführungspflichten. Zusätzlich muss er gegebenenfalls weitere „Unternehmen“ überwachen. Es wird deutlich, warum sich bei dieser Organisationsform der rege Gebrauch vertikaler (gegebenenfalls externer) Delegationsmöglichkeiten besonders empfiehlt.

### C. Matrixkonfiguration

Die Aufgabenbündelung nach Verrichtungen oder Objekten führt vertikal in der Regel eine eindeutige Hierarchisierung herbei. Vom Ressortleiter abwärts hat jede Stelle im Geschäftsbereich genau eine übergeordnete wei-

---

68 Schulte-Zurhausen, Organisation, S. 270 f.; Bühner/Walter, DB 1977, 1205 (1207); Klee, DB 1974, 977; Grochla, DB 1973, 4 (6 f.); Harrmann, DB 1971, 537 (539); Eisenführ, ZfB 40 (1970), 725 (735 f.); Raupach, FS Döllerer, 495 (499); Schiessl, ZGR 1992, 64.

69 Klee, DB 1974, 977 (977 f.); Grochla, DB 1973, 4 (7); Gälweiler, ZfO 40 (1971), 55 (55, 63 f.); Harrmann, DB 1971, 537 (538 f.); Eisenführ, ZfB 40 (1970), 725; P. Mertens, NB 22 (1969), 1 (4).

70 Bleicher, Organisation, S. 536; Schönbrod, Spartenorganisation, S. 37; Harrmann, DB 1971, 537 (539); Eisenführ, ZfB 40 (1970), 725 (740); Poensgen, Geschäftsreichsorganisation, S. 90 f., 400 f.; P. Mertens, NB 22 (1969), 1 (4 f.).

71 Bühner/Walter, DB 1977, 1205 (1206); P. Schmidt, ZfO 41 (1972), 183 (184); Eisenführ, ZfB 40 (1970), 725 (727); Harrmann, DB 1971, 537 (539); Gälweiler, ZfO 40 (1971), 55 (64 f.); P. Mertens, NB 22 (1969), 1 (5).

sungsbefugte Instanz (sogenannter Grundsatz der einheitlichen Auftragserteilung), sodass sämtliche Anordnungen von der Unternehmensspitze abwärts in einer Linie erteilt werden (sogenanntes Einlinienprinzip).<sup>72</sup> Ein solches Leitungssystem schafft straffe, klare Strukturen, die es erleichtern, die Ausführung von Weisungen nachzuverfolgen und ihren jeweils verantwortlichen Adressaten auszumachen.<sup>73</sup> Strukturell begünstigen Einliniensysteme andererseits lange Dienstwege sowie starre Abläufe und erschweren es, verrichtungs- und objektbezogene Interessen miteinander in Einklang zu bringen.<sup>74</sup>

Der Gegenentwurf zum Einliniensystem ist die nach dem Mehrlinienprinzip (oder Prinzip des kürzesten Weges) konzipierte Leitungsstruktur, in der die Weisungsadressaten mehreren übergeordneten Instanzen unterstellt sind.<sup>75</sup> Wird eine vertikale Aufteilung nach Funktionen horizontal von mehreren gleichrangigen<sup>76</sup> Divisionen, typischerweise Produkt- oder Projektdimensionen, durchzogen, entsteht ein spezielles Mehrlinien-system, die sogenannte Matrixorganisation.<sup>77</sup> Eine solche zweidimensionale<sup>78</sup> Verflechtung institutionalisiert systemimmanente Interessenkonflikte durch duale Leitungsstrukturen, deren einzelne „Knotenpunkte“ im Grundsatz hierarchisch parallel einem verrichtungsbezogenen Ressort und einer objektbezogenen Sparte untergeordnet sind.<sup>79</sup> Die Leiter der vertikalen Ebene entscheiden über fachlich-methodische Fragen und die Versorgung der Schnittstellen mit den funktionseigenen Produktionsfaktoren

---

72 Vabs, Organisation, S. 107 f.; Schulte-Zurhausen, Organisation, S. 255; Mielke, Leitung, S. 13; P. Schmidt, ZfO 41 (1972), 183.

73 Bleicher, Organisation, S. 40; Grochla, DB 1973, 4 (5).

74 Bleicher, Organisation, S. 40; P. Schmidt, ZfO 41 (1972), 183; Grochla, DB 1973, 4 (5).

75 Vabs, Organisation, S. 108 f.; Schulte-Zurhausen, Organisation, S. 255 f.; Bleicher, Organisation, S. 40.

76 Bei der Kombination von Divisionen und Zentralbereichen haben letztere dagegen keine Weisungsbefugnisse hinsichtlich der operativen Tätigkeiten der Sparte, vgl. Wettich, Vorstandsorganisation, S. 26; Schönbrod, Spartenorganisation, S. 39; Poensgen, Geschäftsbereichsorganisation, S. 42.

77 Schulte-Zurhausen, Organisation, S. 257 ff.; Poensgen, Geschäftsbereichsorganisation, S. 42 f.; Grochla, DB 1973, 4 (7); Raupach, FS Döllerer, 495 (500); Schiessl, ZGR 1992, 64 (65).

78 Zur dreidimensionalen sogenannten Tensororganisation Vabs, Organisation, S. 164 f.; Bleicher, Organisation, S. 593; Raupach, FS Döllerer, 495 (500 f.); Bühner/Walter, DB 1977, 1205 (1206).

79 Raupach, FS Döllerer, 495 (500).

(„Wie, Wer und Womit“).<sup>80</sup> Die Spartenleiter sind in erster Linie dazu berufen, das Gesamtziel ihrer Division (beispielsweise die Entwicklung, Produktion und Vermarktung eines Produkts) über die Funktionen hinweg zu koordinieren („Ob, Was und Wann“).<sup>81</sup> Sind die Schnittstellenbereiche ebenfalls zweidimensional organisiert, ist es möglich deren Mitarbeiter nicht nur dem Bereichsleiter, sondern zusätzlich auch direkt den Ressort- und Spartenleitern zu unterstellen.<sup>82</sup>

Die Matrix soll durch kürzere Berichtswege und flachere Hierarchien die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens erhöhen und innovative Lösungsansätze fördern.<sup>83</sup> Von dem institutionalisierten Kompetenzkonflikt versprechen sich ihre Befürworter den Triumph des Sachverstands über den Rang.<sup>84</sup> Nicht bestritten wird allerdings, dass unklare Zuständigkeiten und widersprüchliche Weisungen die Arbeit der Schnittstellenleiter erheblich beeinträchtigen können.<sup>85</sup> Für den Geschäftsführer einer abhängigen Matrix-GmbH stellt sich außerdem die haftungsträchtige Frage, inwieweit er als „Diener zweier Herren“ Verantwortung für die Belange der Gesellschaft trägt.<sup>86</sup>

Für die Bewertung des Enthaltungspotenzials der Matrix kann an die Ausführungen zur Pflichtenverteilung bei der verrichtungs- und der objektorientierten Konfiguration angeknüpft werden. Konsequenterweise kommt es entscheidend auf die Art des Geschäftsbereichs an. Leitet der Geschäftsführer ein funktionales Ressort, verdichten sich seine Primärpflichten dementsprechend tendenziell und stehen einer höheren Anzahl an Residualpflichten gegenüber. Der Spartenleiter ist hingegen im Allgemeinen mit einer Vielzahl undifferenzierter, unmittelbar selbst zu erfüllender Pflichten konfrontiert, während seine Sekundärpflichten denen seines Kollegen im funktionalen Bereich gleichkommen.

---

80 *Vabs*, Organisation, S. 166; *P. Schmidt*, ZfO 41 (1972), 183 (185); *Grochla*, DB 1973, 4 (7).

81 *Bleicher*, Organisation, S. 614 f.; *P. Schmidt*, ZfO 41 (1972), 183 (186); *Grochla*, DB 1973, 4 (7).

82 *P. Schmidt*, ZfO 41 (1972), 183 (186 f.).

83 *Bleicher*, Organisation, S. 624; *Wettich*, Vorstandsorganisation, S. 26 f.; *P. Schmidt*, ZfO 41 (1972), 183 (188 f.).

84 *Bleicher*, Organisation, S. 621, 624; *Schönbrod*, Spartenorganisation, S. 40; *P. Schmidt*, ZfO 41 (1972), 183 (188 f.).

85 *Bleicher*, Organisation, S. 40, 613; *P. Schmidt*, ZfO 41 (1972), 183 (189 f.); *Schiessl*, ZGR 1992, 64 (65); *Grochla*, DB 1973, 4 (6 f.).

86 Siehe hierzu S. 59.

## § 4 Ergebnisse des 1. Teils

Ein Ressort im gesellschaftsrechtlichen Sinne entsteht durch die interne (intra-organschaftliche) horizontale Zuweisung inhaltlich exklusiver Einzelgeschäftsführungsbefugnisse<sup>87</sup> an einen oder mehrere Geschäftsführer.

Der 1. Teil der Untersuchung ließ bereits erahnen, dass das GmbHG hinsichtlich der Gestaltung solcher Ressorts weitgehend dispositiv ist. Es wurde erkennbar, dass das hieraus resultierende Vakuum stattdessen von der betriebswirtschaftlichen Führungsorganisationslehre ausgefüllt wurde. Deren gängige Modelle prägen die Struktur sämtlicher ressortgeteilter Leitungsgremien. Ab einem gewissen kritischen Volumen der Geschäftsaktivitäten wird eine Arbeitsteilung auf Leitungsebene unerlässlich. Im Ausgangspunkt beeinflussen demnach in erster Linie Effizienz- und strategische Gesichtspunkte die Wahl der passenden Geschäftsverteilung. Für die „klassische“ GmbH<sup>88</sup> als Rechtsträger kleinerer und mittlerer Unternehmen, die typischerweise einen geringen Diversifikationsgrad aufweisen, wird sich in der Regel eine verrichtungsorientierte Ressortorganisation anbieten. In der Tat zeigt ein Blick auf die Praxis, dass die Geschäftsführer großer GmbHs vielfach (zusätzlich) Divisionen leiten: So ist es beispielsweise bei der Robert Bosch GmbH<sup>89</sup> sowie der MAHLE GmbH<sup>90</sup> und der dm-drogerie markt Verwaltungs GmbH<sup>91</sup>. Es gibt jedoch auch Ausnahmen

---

87 Zur Übertragung bloßer Vorbereitungs- und Ausführungsbefugnisse (sogenanntes Sprecher- oder Portefeuillemodell) v. *Werder*, Führungsorganisation, S. 174-176; *Bernhardt/Witt*, ZfB 69 (1999), 825 (828); zur Bedeutung der Unterscheidung für die Frage der Reichweite einer organinternen Geschäftsverteilung siehe S. 125 f.

88 *Altmeyen*, in: Roth/Altmeyen, GmbHG, Allg. Einl. Rn. 8.

89 Organigramm der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH, abrufbar unter: <https://www.bosch.com/de/unternehmen/wer-wir-sind/>, zuletzt abgerufen: 15.4.2021.

90 Organigramm der Geschäftsführung der MAHLE GmbH, abrufbar unter: [https://www.mahle.com/de/about-mahle/management\\_board/](https://www.mahle.com/de/about-mahle/management_board/), zuletzt abgerufen: 15.4.2021.

91 Organigramm der Geschäftsführung der dm-drogerie markt Verwaltungs GmbH, abrufbar unter: <https://www.dm.de/unternehmen/kurzportraet/geschaeftsfuehrung-163454>, zuletzt abgerufen: 15.4.2021.

wie die Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH<sup>92</sup> und die ENERCON GmbH<sup>93</sup>.

Sollen die betriebswirtschaftlichen Führungsorganisationsmodelle ihren Zweck erfüllen, ist ein rechtssicheres und interessengerechtes Regelwerk der Ressortverteilung unverzichtbar. Ein solches Regelungsregime hat zwangsläufig auch dem Bedürfnis der Geschäftsführer nach einer Begrenzung ihrer Verantwortung Rechnung zu tragen. Eine Arbeitsteilung wäre aus ihrer Sicht kaum erstrebenswert, wenn das mit ihr verbundene Haftungsrisiko dasjenige im ressortlosen Gremium überstiege. Diese Wertung ist bei der weiteren Untersuchung nicht zu vernachlässigen.

Bereits die Konfiguration kann dabei helfen, das Enthafungsmaß der Aufgabenteilung zu erhöhen, weil sie die Zusammensetzung der primären und sekundären Geschäftsführungspflichten bestimmt. Während bei funktionalen Ressorts eine Verdichtung aktiver Primärpflichten stattfindet, treffen den Leiter der herkömmlichen Sparte gleichsam die ungeschmälernten Pflichten eines gesamten Unternehmens. Von einer verantwortungsreduzierenden Wirkung der Sekundärpflichten ausgehend, ist die funktionale Verteilung mithin aus rechtlicher<sup>94</sup> Sicht das wirkungsvollere Instrument zur Beschränkung der Geschäftsführerhaftung. Ist die passende Aufgabenverteilung nicht zwingend durch andere Faktoren vorgegeben, kann das entscheidend für ihre Verwendung sprechen.

---

92 Organigramm der Geschäftsführung der Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH, abrufbar unter: <https://www.vivantes.de/unternehmen/geschaeftsfuehrung/>, zuletzt abgerufen: 15.4.2021.

93 Organigramm der Geschäftsführung der ENERCON GmbH, abrufbar unter: <https://www.enercon.de/unternehmen/enercon-unternehmensfuehrung/>, zuletzt abgerufen: 15.4.2021.

94 Vgl. dagegen zur methodisch problematischen Übertragung betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse auf die Rechtsanwendung *Hommelhoff/Schwab*, ZfbF Sonderheft 36 (1996), 149 (152 ff.).