Downloaded from Blogs on 01.11.2026 13:03h

By PwC Deutschland | 07. Juli 2026

Konzernkoordinierungsverträge – Entwicklung, Inhalt, Ausblick

Das deutsche Konzernrecht bietet verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten, um die Zusammenarbeit innerhalb einer Unternehmensgruppe zu organisieren. Während der Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag nach wie vor das klassische Instrument zur Begründung eines Vertragskonzerns darstellt, haben sich in der Praxis daneben sogenannte Konzernkoordinierungsverträge etabliert. Diese weniger bekannte Vertragsform verdient gerade in einer Zeit zunehmender Flexibilisierungsbedürfnisse besondere Aufmerksamkeit.

Downloaded from Blogs on 01.11.2026 13:03h

Konzernkoordinierungsvertrag: Entstehung, Rechtsnatur und Abgrenzung zum Unternehmensvertrag

Die Geschichte der Konzernkoordinierungsverträge ist eng mit der Suche nach Alternativen zum starren Korsett des Vertragskonzerns verbunden. Bereits in den 1970er und 1980er Jahren erkannte die Rechtswissenschaft, dass das Aktiengesetz mit seinen Regelungen zu Unternehmensverträgen nicht alle praktischen Bedürfnisse der Konzernsteuerung abdeckte. Der Gesetzgeber hatte bei der Kodifikation des Konzernrechts im Aktiengesetz 1965 das Konzernrecht vornehmlich als Schutzrecht konzipiert und dessen organisationsrechtliche Seite nicht weiter konturiert. Dieses konzernorganisatorische Vakuum wird von der unternehmerischen Praxis zusehends mit privatautonomen Koordinationsmechanismen gefüllt, die von Konzernrichtlinien über Konzernkoordinationsverträge bis hin zu Konzernordnungen reichen.

Der Konzernkoordinierungsvertrag stellt im Gegensatz zu den in §§ 291, 292 AktG abschließend geregelten Unternehmensverträgen keinen gesellschaftsrechtlichen Organisationsvertrag dar, sondern ist als eigenständiger Vertragstyp schuldrechtlicher Natur (sui generis) einzuordnen (Fleischer, DB 2025, 712). Die kautelarjuristische Praxis versteht hierunter eine schuldrechtliche Vereinbarung zwischen einem herrschenden Anteilseigner und der abhängigen Gesellschaft, die bestimmte Aspekte ihres faktischen Konzernverhältnisses gleichgeordnet und mit gegenseitiger Bindungswirkung regelt, ohne hierbei einen Vertragskonzern zu schaffen. Synonym ist in der Praxis auch von einem Relationship Agreement die Rede, wobei es sich nicht um ein angelsächsisches Rechtstransplantat handelt, sondern um eine auf die Besonderheiten des deutschen Aktienkonzernrechts zugeschnittene Neukreation (Fleischer, DB 2025, S. 711 f.).

Anders als der Beherrschungsvertrag begründet der Konzernkoordinierungsvertrag kein umfassendes Weisungsrecht der Obergesellschaft gegenüber der Tochtergesellschaft. Vielmehr handelt es sich um eine koordinierende Vereinbarung, die auf freiwilliger Abstimmung und kooperativer Zusammenarbeit basiert. Da es sich nicht um einen Unternehmensvertrag im aktienrechtlichen Sinne handelt, finden auch die strengen formellen Wirksamkeitsvoraussetzungen der §§ 293 ff. AktG (wie die Zustimmung der Gesellschafterversammlung mit Dreiviertelmehrheit oder die Eintragung im Handelsregister) grundsätzlich keine Anwendung. Dies begründet die hohe Flexibilität und den geringen administrativen Aufwand dieses Instruments in der Praxis.

Typische Klauseln und Regelungsgegenstände in der Vertragspraxis

Der Konzernkoordinierungsvertrag zeichnet sich durch seine inhaltliche Flexibilität aus. Im Kern regelt er die Zusammenarbeit der Konzerngesellschaften in bestimmten Bereichen, ohne dabei die rechtliche Selbstständigkeit der beteiligten Gesellschaften in Frage zu stellen. Konzernkoordinierungsverträge sind in der Praxis zunächst im Zusammenhang mit Börsengängen von Tochtergesellschaften (sog. Equity Carve-Outs) entstanden, bei denen die abgebende Gesellschaft häufig eine Mehrheitsbeteiligung behält, sodass ein faktischer Aktienkonzern entsteht. Einen zweiten bedeutenden Anwendungsfall bilden öffentliche Übernahmen in Form einer abhängigkeitsbegründenden Aufstockung der Beteiligung (Fleischer, DB 2025, S. 712).

Downloaded from Blogs on 01.11.2026 13:03h

Typische Regelungsgegenstände umfassen zunächst die Abstimmung unternehmerischer Grundsatzentscheidungen. Die Vertragsparteien verpflichten sich, bei strategisch bedeutsamen Maßnahmen wie größeren Investitionen, dem Eintritt in neue Geschäftsfelder oder der Aufnahme wesentlicher Geschäftsbeziehungen eine vorherige Konsultation durchzuführen. Diese Abstimmungspflichten sind dabei von einem echten Weisungsrecht zu unterscheiden, da die Tochtergesellschaft letztlich eigenverantwortlich entscheidet.

Ein weiterer zentraler Bestandteil ist häufig die Regelung konzernweiter Dienstleistungen. Die Muttergesellschaft oder spezialisierte Konzerngesellschaften erbringen Serviceleistungen in Bereichen wie Finanzen, Personal, IT oder Recht. Der Konzernkoordinierungsvertrag bildet hierfür den Rahmen und regelt die wesentlichen Modalitäten der Leistungserbringung sowie die Grundsätze der Vergütung.
Darüber hinaus enthalten solche Verträge regelmäßig Bestimmungen zur konzerneinheitlichen Außendarstellung. Die Nutzung von Marken, die Einhaltung von Corporate-Design-Vorgaben sowie gemeinsame Kommunikationsstandards werden festgelegt, um einen einheitlichen Marktauftritt zu gewährleisten.

In jüngerer Zeit kommen weitere Regelungsgegenstände hinzu. So dienen Konzernkoordinierungsverträge auch der Implementierung konzernweiter Compliance-Strukturen, indem sich die abhängige Gesellschaft zur Übernahme entsprechender Konzernrichtlinien verpflichtet, sowie der Optimierung rechtlich veranlasster Prozesse, etwa durch Kooperation in Steuerangelegenheiten und Fragen der Rechnungslegung. Ferner können sie der Hebung von Synergien dienen, vor allem durch eine engere Zusammenarbeit in Einkauf, Forschung und Entwicklung, IT, Service oder Vertrieb (Fleischer, DB 2025, S. 712). Dabei ist allerdings zu beachten, dass zwar die Übernahme einer bestehenden Konzernrichtlinie grundsätzlich zulässig ist, nicht dagegen die schrankenlose Unterwerfung unter künftige Richtlinienänderungen, weil dies der Prüfungspflicht des Tochtervorstands im Rahmen des § 311 Abs. 1 AktG zuwiderliefe (Fleischer, DB 2025, S. 713).

Abgrenzung zum Beherrschungsvertrag: Wo verläuft die Grenze?

Die Abgrenzung zum Beherrschungsvertrag ist von erheblicher praktischer Bedeutung, da sie über die Anwendbarkeit der strengen aktienrechtlichen Schutzvorschriften entscheidet. Ein Beherrschungsvertrag i.S.d. § 291 Abs. 1 Satz 1 AktG liegt vor, wenn eine Aktiengesellschaft oder Kommanditgesellschaft auf Aktien die Leitung ihrer Gesellschaft einem anderen Unternehmen unterstellt. Für die GmbH gelten die Regelungen in entsprechender Anwendung. Das entscheidende Kriterium ist das Weisungsrecht nach § 308 Abs. 1 AktG, das auch nachteilige Weisungen umfassen kann.

Der Konzernkoordinierungsvertrag vermeidet bewusst die Begründung eines solchen umfassenden Weisungsrechts. Er beschränkt sich auf Abstimmungs-, Informations- und Kooperationspflichten, welche die Eigenverantwortlichkeit des Vorstands bzw. der Geschäftsführung der Tochtergesellschaft unangetastet lassen. Im Sinne einer Faustformel ist der Konzernkoordinierungsvertrag regelmäßig zulässig, sofern sich sein Pflichtenprogramm vornehmlich in Informations-, Konsultations- und Koordinationspflichten erschöpft (Koch, AktG, 20. Aufl. 2026, § 311 Rn. 48b). Konkret ist jedoch jede einzelne Vertragsklausel am Verbot

Downloaded from Blogs on 01.11.2026 13:03h

nachteiliger Einflussnahme (§ 311 Abs. 1 AktG) und am Gebot fortbestehender Leitungsautonomie des Tochtervorstands zu messen (Fleischer, DB 2025, S. 712). Diese Grenzziehung ist in der Vertragspraxis sorgfältig zu beachten, da eine unbeabsichtigte Überschreitung der Grenze hin zu einem weisungsgebundenen Verhältnis als Abschluss eines „verdeckten" Beherrschungsvertrages qualifiziert werden kann. Maßgeblich ist dabei stets der materielle Vertragsgehalt. Die Bezeichnung als „Relationship Agreement" oder „Koordinierungsvertrag" ist unerheblich, wenn inhaltlich ein Beherrschungsvertrag vorliegt (Fleischer, DB 2025, S. 716). Wird ein solcher Vertrag nicht unter Einhaltung der Formvorschriften des § 293 AktG abgeschlossen, ist er zivilrechtlich unwirksam.

Vorteile und Grenzen des Instruments

Die Attraktivität des Konzernkoordinierungsvertrages liegt in seiner Flexibilität und dem Verzicht auf die weitreichenden Rechtsfolgen eines Beherrschungsvertrages. Es bedarf keiner Verlustausgleichspflicht nach § 302 AktG, und die aufwendigen Verfahrensanforderungen für den Abschluss eines Beherrschungsvertrages finden keine Anwendung. Für Konzerne mit Minderheitsgesellschaftern in Tochtergesellschaften oder bei internationalen Verflechtungen bietet dies erhebliche Gestaltungsvorteile.
Die Grenzen des Instruments zeigen sich jedoch dort, wo eine enge operative Integration erforderlich ist. Soll die Tochtergesellschaft unmittelbar in die Konzernplanung eingebunden und auch gegen ihren wirtschaftlichen Willen zu bestimmten Maßnahmen angehalten werden, stößt der Konzernkoordinierungsvertrag an seine Grenzen. Hier bietet nur der Beherrschungsvertrag mit seinem umfassenden Weisungsrecht die erforderliche Steuerungsmöglichkeit.

Zudem ist auch die Einräumung von Weisungsrechten in einem Konzernkoordinierungsvertrag unzulässig, sofern dem Tochtervorstand keine Interventionsmöglichkeit verbleibt. Die unternehmerische Praxis legt daher großen Wert darauf, den Konzernkoordinierungsvertrag streng von einem Beherrschungsvertrag i.S.d. § 291 AktG abzugrenzen, und vermeidet Klauseln, die breitflächig auf die Organisationsverfassung der abhängigen Gesellschaft einwirken oder ihre Vermögensbindung aufheben (Fleischer, DB 2025, S. 712 f.).

Reform des Konzernrechts: Braucht der Konzernkoodinierungsvertrag eine gesetzliche Grundlage?

Die Bedeutung von Konzernkoordinierungsverträgen wird in den kommenden Jahren weiter zunehmen.

Die Internationalisierung von Unternehmensgruppen erfordert flexible Steuerungsinstrumente, die auch in Rechtsordnungen funktionieren, die kein dem deutschen Konzernrecht vergleichbares System kennen. Der Konzernkoordinierungsvertrag bietet hier eine Schnittstelle zwischen der deutschen Konzernrechtssystematik und internationalen Governance-Strukturen.
Zudem gewinnen Compliance-Anforderungen und konzernweite Risikomanagementsysteme an Bedeutung. Konzernkoordinierungsverträge können als Rahmen dienen, um einheitliche Standards zu implementieren, ohne die gesellschaftsrechtliche Eigenständigkeit der einzelnen Konzerngesellschaften aufzugeben.

Schließlich ist auf die anhaltende Diskussion um eine Reform des Konzernrechts hinzuweisen. Der Gesetzgebungsvorschlag von Altmeppen und Hommelhoff (ZGR 2024, S. 155 ff.) sieht in einem

Downloaded from Blogs on 01.11.2026 13:03h

vorgeschlagenen § 93 Abs. 1a Satz 3 AktG ausdrücklich vor, dass die Leitungsorgane im Konzern die Details der einzelnen Konzernverbindung, insbesondere zum konzerninternen Informationsaustausch, in einem Konzernkoordinierungsvertrag regeln können, der weder der Zustimmung der Haupt- oder Gesellschafterversammlungen noch der Veröffentlichung bedarf (Altmeppen/Hommelhoff, ZGR 2024, S. 169). Dies würde dem Konzernkoordinierungsvertrag erstmals eine ausdrückliche gesetzliche Grundlage verschaffen.

Fleischer empfiehlt demgegenüber, die privatautonome Konzernsteuerung zunächst wohlwollend zu beobachten und sie allenfalls durch eine Anregungsnorm in Gesetz oder Corporate Governance Kodex zu unterstützen, ohne voreilig zu intervenieren, da der Gesetzgeber sonst Gefahr liefe, in einen noch nicht abgeschlossenen Entwicklungsprozess einzugreifen (Fleischer, DB 2025, S. 715 f.).

Fazit

Der Konzernkoordinierungsvertrag hat sich als praxistaugliches Instrument der Konzernsteuerung etabliert. Er bietet eine flexible Alternative zum Beherrschungsvertrag und ermöglicht eine abgestimmte Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmensgruppe, ohne die rechtliche Selbstständigkeit der beteiligten Gesellschaften aufzugeben. Bei der Vertragsgestaltung ist jedoch sorgfältig darauf zu achten, dass die Grenze zum Beherrschungsvertrag nicht überschritten wird. Unternehmen, die ihre Konzernstrukturen optimieren möchten, sollten dieses Instrument in ihre Überlegungen einbeziehen und seine Eignung für die jeweilige Konzernkonstellation prüfen.

Fachliche Ansprechpartner:in

Dr. Thorsten Ehrhard

Joanna Exner

Schlagwörter

Gesellschaftsvertrag