

Inhaltsverzeichnis

Teil 1: Einführung in die Problematik

§ 1 – Einleitung	27
A. Der Aufsichtsrat als Verwaltungsorgan der Aktiengesellschaft	27
B. Bedarf an Unterstützungsleistungen für die Verwaltungsorgane	29
C. Die Ausstattung des Vorstands und die Ausstattung des Aufsichtsrats – Gefahr einer unausgewogenen Machtbalance?	32
D. Fragestellung für die vorliegende Untersuchung und Themeneingrenzung	34
§ 2 – Meinungsstand zum Aufsichtsratsbudget	37
A. Der Ansatz Theisens: Der Aufsichtsrat als eigene Kostenstelle mit eigenem Budget	37
B. Der Ansatz von Knoll/Zachert: Umfassendes Budgetrecht des Aufsichtsrats unter Differenzierung zwischen Überwachungskosten und Auslagenersatz	44
C. Forderungen nach (umfassendem?) Aufsichtsratsbudget im Zusammenhang mit bestimmten Kosten	47
I. Aufsichtsratsbudget für Aus- und Fortbildungskosten der Aufsichtsratsmitglieder	47
II. Aufsichtsratsbudget im Zusammenhang mit der Abschlussprüfung	49
III. Aufsichtsratsbudget im Zusammenhang mit der Einrichtung eines Aufsichtsratsbüros	51
IV. Einführung eines Budgetrechts des Aufsichtsrats durch Satzungsgestaltung	52
D. Gegenstimmen zu einem eigenen Aufsichtsratsbudget	53

E. Ergänzungsvorschlag zum Aufsichtsratsbudget: Einrichtung eines eigenen Bankkontos mit Verfügungsbefugnis des Aufsichtsrats	58
I. Befürworter	58
II. Gegenstimmen	59
F. Ergänzungsvorschlag zum Aufsichtsratsbudget: Interne Zahlungsanweisungskompetenz des Aufsichtsrats	61
I. Befürworter	61
II. Gegenstimmen	63

Teil 2:

Allgemeine Grundlagen

§ 3 – Tatsächliche Grundlagen der Beschaffung und Finanzierung der Ausstattung des Aufsichtsrats	67
A. Erhebliche Unklarheiten im Rahmen der Diskussion um ein Aufsichtsratsbudget	67
B. Übergeordnete Fragestellung der Budget-Diskussion und weiterer Gang der vorliegenden Untersuchung	70
C. Analyse der konkreten Vorgänge im Zusammenhang mit der Ausstattung des Aufsichtsrats	71
I. Vorgänge zur konkreten Beschaffung und Finanzierung von Ausstattungsleistungen	71
1. Entschließung zur Vornahme einer konkreten Aufsichtsratsmaßnahme	71
2. Entscheidung über die einzusetzenden Ausstattungsleistungen	72
a. Festlegung des abstrakten Bedarfs an Ausstattungsleistungen	72
b. Konkrete Auswahl der Ausstattungsleistungen zur Bedarfsdeckung	73
aa. Unmittelbar am Markt zu beschaffende Leistungen externer Drittanbieter	74
bb. Leistungen aus den (vom Vorstand verwalteten) Unternehmensbeständen	74
cc. Leistungen aus der originären Ausstattung des Aufsichtsrats	75

3. Beschaffung bzw. Bereitstellung der benötigten Ausstattungsleistungen	75
a. Unmittelbare Beschaffung von Leistungen am Markt	76
b. Beschaffung bzw. Bereitstellung von Leistungen aus den Unternehmensbeständen	76
c. Keine Beschaffung bzw. Bereitstellung der originären Ausstattung des Aufsichtsrats	76
4. Finanzierung der Ausstattungsleistungen/Zahlung des Preises	77
a. Zahlung der Gegenleistung für unmittelbar am Markt beschaffte Ausstattungsleistungen	78
b. Verrechnungspreise bei Ausstattungsleistungen aus Unternehmensbeständen	78
c. Finanzierung der originären Ausstattung des Aufsichtsrats	79
5. Tatsächliche Inanspruchnahme der Ausstattungsleistungen	80
II. Die Ausstattung des Aufsichtsrats als Gegenstand der Kostenplanung	80
1. Funktion einer Kostenplanung	80
2. Budgetierung als Instrument der Kostenplanung	80
3. Planung bzw. Budgetierung der Kosten des Aufsichtsrats	82
D. Der weitere Fortgang der Untersuchung	84
E. Zwei grundlegende Kategorisierungen	85
§ 4 – Gesellschaftsinterne Willensbildung zur Bestimmung der vom Aufsichtsrat benötigten Ausstattung	87
A. Zur Begrifflichkeit: Aufsichtsratsstätigkeit als Geschäftsführung	87
I. Herkömmliches Verständnis des Geschäftsführungsbegriffs	88
II. Schwächen des herkömmlichen Begriffsverständnisses	91
1. Enges Begriffsverständnis als reine Vorstandsfunktion	91
2. Relativierung der organschaftlichen und funktionalen Begriffselemente zugunsten der gegenständlichen Merkmale	93

3. Missverständnisse angesichts der Unterschiede im herkömmlichen Begriffsverständnis	94
III. Stellungnahme	96
1. Vorschlag für ein neues Verständnis des Geschäftsführungsbegriffs im Aktienrecht	96
2. (Zwingende?) Historische Entwicklung des aktienrechtlichen Geschäftsführungsbegriffs	97
a. Historische Bedeutung des Geschäftsführungsbegriffs in der funktionalen Abgrenzung von Vorstands- und Aufsichtsratskompetenzen	97
b. Entwicklung der Verwendung des Geschäftsführungsbegriffs im Gesetzestext	99
3. Funktion des Geschäftsführungsbegriffs im „allgemeinen Gesellschaftsrecht“	102
4. Systematische Einordnung des Geschäftsführungsbegriffs in das Kompetenzgefüge der AG	104
a. Das Verhältnis von Funktion und Geschäftsführung	104
b. Geschäftsführung im Rahmen der Vorstandsfunktionen	106
c. Geschäftsführung im Rahmen der Aufsichtsratsfunktionen	108
IV. Zusammenfassung	113
B. Gesellschaftsinterne Zuständigkeit für die Willensbildung über die benötigte Aufsichtsratsausstattung	113
I. Willensbildung über die Aufsichtsratsausstattung als Geschäftsführung	113
II. Geschäftsführungsbefugnis zur Bestimmung der vom Aufsichtsrat benötigten Ausstattung	114
1. Verteilung der Befugnisse zur Geschäftsführung anhand der Aufgaben/Funktionen	114
a. Zuordnung eigenverantwortlicher Aufgaben/ Funktionen als Ansatzpunkt für Geschäftsführungsbefugnisse	115

b. Konkrete Bestimmung der	
Geschäftsführungsbefugnisse durch Auslegung	117
aa. Gesetzlich geregelte Befugnisse nicht	
abschließend	117
bb. Auslegungsquellen	119
cc. Mögliche konkretisierende Vorgaben für die	
Geschäftsführungsbefugnisse	120
(1) Generell unzulässige Vorgänge	120
(2) Kompetenzkonflikte	123
(3) Handlungspflichten	124
(4) Ermessensspielräume	124
α) Bestehen von	
Entscheidungsspielräumen bei Vorstand	
und Aufsichtsrat	124
β) Bindung an das Unternehmensinteresse	
als Maxime für (pflichtgemäße)	
Ermessensausübung	127
γ) Bedeutung von Ermessensspielräumen	
und mögliche Ermessensfehler	130
δ) Rechtliche Einschätzungen als Teil der	
Informationsgrundlage einer	
Ermessensausübung	134
(5) Das Verhältnis von Handlungspflichten/	
Befugnisstrahlen und	
Ermessensspielräumen in Grenzbereichen	
und Ausnahmefällen	136
(6) Insbesondere: Informationsermittlung durch	
den Aufsichtsrat zwischen	
Handlungspflichten und	
Ermessensspielräumen	140
2. Folgerungen für die Bestimmung der benötigten	
Aufsichtsratsausstattung	146
a. Organschaftliche Funktionen als Anknüpfungspunkt	
möglicher Ausstattungsleistungen	146
b. Organschaftliche Zuständigkeit zur Bestimmung des	
Ausstattungsbedarfs	149

c. Inhaltliche Vorgaben für die Entscheidung über den Ausstattungsbedarf des Aufsichtsrats	152
aa. Zuordnung der Ausstattungsleistungen zur Wahrnehmung der Aufsichtsratsfunktionen	152
bb. Keine Übertragung ganzer Funktionen	152
cc. Generell unzulässige Vorgänge	155
dd. Kompetenzkonflikte	155
ee. Handlungspflichten	155
ff. Ermessensspielräume	156
C. Konkrete Beschaffung und Bereitstellung der vom Aufsichtsrat benötigten Leistungen/Ausstattung	160
D. Exkurs: Tatsächliche Inanspruchnahme der zur Ausstattung des Aufsichtsrats gehörenden Leistungen	160

Teil 3:

Beschaffung und Finanzierung der Ausstattungsleistungen in Abhängigkeit von der jeweiligen Leistungsquelle

§ 5 – Rechtliche Befugnisse des Aufsichtsrats zur Beschaffung von Ausstattungsleistungen am Markt im Namen der Aktiengesellschaft	165
A. Ausgangspunkt: Vertretung der Gesellschaft durch den Vorstand auf Veranlassung des Aufsichtsrats	166
I. Eigene Willenserklärung des Vorstands aufgrund eigener Willensbildung	167
1. Willensbildung und -entäußerung bei der Stellvertretung nach §§ 164 ff. BGB	168
2. Willensbildung und -entäußerung bei der organschaftlichen Vertretung	169
a. Organschaftliche Vertretung als Eigenzurechnung von rechtsgeschäftlichem Handeln	169
b. Willensbildung und -entäußerung allein durch den Vorstand	170
3. Bedeutung der (internen) Veranlassung des Vorstands durch den Aufsichtsrat	170
II. Blockadepotentiale im Hinblick auf die Aktivitäten des Aufsichtsrats	171
1. Faktische Weigerung des Vorstands	171

2. Interne Pflicht des Vorstands zur Vornahme des Rechtsgeschäfts?	172
a. Befugnis des Aufsichtsrats zur Führung seiner eigenen Geschäfte	172
b. Weisungsbefugnis des Aufsichtsrats gegenüber dem Vorstand?	172
aa. Grundsätzliche Weisungsfreiheit des Vorstands bei Wahrnehmung seiner eigenen Funktionen	173
bb. Begründung von Handlungspflichten des Vorstands im Funktionsbereich des Aufsichtsrats	174
cc. Übertragung auf die rechtsgeschäftliche Beschaffung von Leistungen zur Ausstattung des Aufsichtsrats	177
3. Durchsetzung einer Mitwirkungspflicht des Vorstands	179
a. Erzwingung eines Vorstandsverhaltens durch Personalhoheit des Aufsichtsrats	179
b. Gerichtliche Durchsetzung von Mitwirkungspflichten des Vorstands?	183
4. Ergebnis	186
B. Befugnisse des Aufsichtsrats zur Vertretung der Aktiengesellschaft	187
I. Vertretungsbefugnisse des Aufsichtsrats	188
1. Gesetzlich geregelte Vertretungsbefugnisse des Aufsichtsrats nach dem AktG	188
a. Vertretung der Aktiengesellschaft gegenüber Vorstandsmitgliedern (§ 112 AktG)	188
aa. Vertretungsbefugnis für Geschäfte mit Bezug zur Vorstandstätigkeit	189
bb. Bedeutung des § 112 AktG für die Wahrnehmung von Aufsichtsratsfunktionen	193
b. Vertretungsbefugnis des Aufsichtsrats aus § 84 AktG?	194
c. Vertretung der Aktiengesellschaft gegenüber dem Abschlussprüfer (§ 111 Abs. 2 S. 3 AktG)	195

d. Vertretung der Aktiengesellschaft gegenüber Sachverständigen (§ 111 Abs. 2 S. 2 AktG)	198
aa. Gegenständliche Anknüpfung der Sachverständigenbeauftragung nach § 111 Abs. 2 S. 2 AktG an das Einsichts- und Prüfungsrecht nach S. 1	199
bb. Keine Beschränkung auf den allgemeinen Überwachungsauftrag des § 111 Abs. 1 AktG	201
cc. Einschränkungen hinsichtlich des konkreten Anlasses (insb. Subsidiarität) der Beauftragung?	203
(1) Relevanz für unternehmensinterne Autorität des Vorstands und Vertrauensverhältnis zwischen Vorstand und Aufsichtsrat	204
(2) Delegationsschranken aus dem Gebot persönlicher Wahrnehmung der Aufsichtsratsaufgaben?	207
(3) Maßgeblichkeit des Unternehmensinteresses i.R.d. Ermessensausübung	208
dd. Schranken des möglichen Umfangs einer Sachverständigenbeauftragung nach § 111 Abs. 2 S. 2 AktG	211
ee. Folgerungen für die Reichweite der Vertretungsmacht des Aufsichtsrats aus § 111 Abs. 2 S. 2 AktG	215
(1) Unbeschränkbare organschaftliche Vertretungsmacht mit Verkehrsschutzaspekt	216
(2) Gegenständliche Schranken organschaftlicher Vertretungsmacht aus der Verbandsverfassung	218
(3) Grundsätzlich keine Vertretungsschranke durch weitergehende interne Pflichtenbindungen	221
(4) Sonderfall: Außenrechtsrelevanter Missbrauch der Vertretungsmacht	223
e. Externe Überprüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung (§ 111 Abs. 2 S. 4 AktG)	227

f. Hinzuziehung bestimmter Personen zu Aufsichtsratssitzungen (§ 109 AktG)?	229
g. Sonstige punktuelle Vertretungsbefugnisse im AktG	231
2. Ungeschriebene Vertretungsbefugnisse des Aufsichtsrats	232
a. Allgemein anerkannte Vertretungsbefugnis für sog. Hilfsgeschäfte?	232
b. Dogmatische Herleitung	233
aa. Bestehen einer ausfüllbaren Regelungslücke	233
bb. Analogie zu § 112 AktG?	236
cc. Analogie zu § 111 Abs. 2 S. 2 AktG?	237
dd. Effektivierende Auslegung der Aufgabenzuweisungen	238
(1) Methodische Herleitung und Voraussetzungen einer „Annexkompetenz“	239
(2) Erforderlichkeit einer Vertretungsbefugnis des Aufsichtsrats bei Hilfsgeschäften	244
α) Vertretungsmacht als Mittel einer erforderlichen vorstandsunabhängigen Beschaffung von Ausstattungsleistungen	245
β) Keine sinnvollen Alternativen zur Vertretungsmacht für vorstandsunabhängige Ausstattung des Aufsichtsrats am Markt	248
c. Gegenstand und Reichweite der Vertretungsmacht für Hilfsgeschäfte	252
aa. Geschäftsführungsbefugnis des Aufsichtsrats für Hilfsgeschäfte	253
bb. Reichweite der Rechtsmacht des Aufsichtsrats zum Abschluss von Hilfsgeschäften	253
(1) Organschaftliche Vertretungsbefugnis für grundsätzlich alle Ausstattungsleistungen	254
(2) Schranken der Vertretungsmacht	257
α) Gegenständliche Schranken durch Bezug zur Funktionswahrnehmung	257
β) Gegenständliche Schranken in Bezug auf den Leistungsumfang	261

γ)	Grundsätzlich keine Schranken aus dem konkreten Anlass für die Ausstattung bzw. aus bloßen Ermessensfehlern	264
d.	Vereinbarkeit der Annexkompetenz mit der Publizitätsrichtlinie	266
3.	Branchenspezifische Sonderregelungen in § 25 d KWG	268
4.	Weitere rechtsgeschäftliche Behandlung der vom Aufsichtsrat abgeschlossenen Verträge	270
II.	Ausübung der Vertretungsmacht des Aufsichtsrats	271
1.	Aufsichtsratsinterne Zuständigkeit für Willensbildung über den Abschluss eines Vertrages	271
a.	Entscheidungen grundsätzlich durch Aufsichtsratsplenium oder Ausschüsse	272
b.	Keine Delegation der Entscheidungskompetenz auf einzelne Aufsichtsratsmitglieder	274
c.	Entscheidungskompetenzen des Aufsichtsratsvorsitzenden	275
2.	Abgabe einer Willenserklärung	279
a.	Im Zuständigkeitsbereich des Aufsichtsratsvorsitzenden	280
b.	Ausübung von Vertretungsmacht bei Kollegialentscheidungen	280
aa.	Beschluss als Abgabe einer Willenserklärung?	281
bb.	Eigenzurechnung von Willenserklärungen der Organmitglieder	284
(1)	Gesamtvertretung durch die Mehrheit der Aufsichtsratsmitglieder	284
(2)	Mögliche Erscheinungsformen einer Gesamtvertretung durch die Aufsichtsratsmehrheit	288
cc.	Bevollmächtigung von Dritten einschließlich Vorstandsmitgliedern	292
dd.	Verhältnis der abgegebenen Willenserklärungen zum organwillensbildenden Beschluss	294
(1)	Beschränkung des Einzelvertretungsaktes auf tatsächlichen Abgabevorgang?	295
α)	Sog. Erklärungsvertretung als dogmatisch eigenständige Rechtsfigur?	295
β)	Stellungnahme	297

(2) Bestimmung der Rechtsmacht des Einzelvertreters anhand des Organwillens	300
α) Organwillensbildung als Beschränkung der Rechtsmacht des Vertreters	301
β) Möglichkeiten der Einräumung eines Ermessensspielraums des Vertreters	303
(3) Auswirkungen von Beschlussmängeln auf die Willenserklärung des Einzelvertreters	308
α) Inhaltliche Mängel des Aufsichtsratsbeschlusses	308
β) Verfahrensfehler beim Zustandekommen des Aufsichtsratsbeschlusses	312
§ 6 – Befugnisse des Aufsichtsrats zur Beschaffung von Leistungen aus den vorhandenen Beständen des Unternehmens	314
A. Die Leistungsbestände des Unternehmens als Ausstattungsquelle des Aufsichtsrats	314
I. Die Ausstattung des Unternehmens	315
II. Zuweisung von Leistungen aus den Unternehmensbeständen an den Aufsichtsrat	316
B. Kompetenzverteilung für eine Ausstattung des Aufsichtsrats aus Unternehmensbeständen	318
I. Grundsatz einer gemeinsamen Willensbildung durch Aufsichtsrat und Vorstand	318
1. Keine Ausstattung des Aufsichtsrats ohne oder gegen dessen Willen	318
2. Keine Entziehung von Leistungen aus den Unternehmensbeständen ohne oder gegen den Willen des Vorstands	319
3. Konkrete Umsetzung	321
a. Sachmittel	322
b. Arbeitsleistung	322
II. Ausnahmsweise Zugriff des Aufsichtsrats auf Ausstattung des Unternehmens ohne Mitwirkung des Vorstands	325
1. Funktionsübergriffe allenfalls zur Lösung von Funktionskonflikten	326

2. Funktionskonflikte bei der Ausstattung des Aufsichtsrats	326
3. Unterschiedliche Intensitäten eines Eingriffs in die Vorstandsfunktionen	327
a. Mitwirkungspflicht auf Verlangen des Aufsichtsrats	327
b. Verzicht auf Erfordernis einer Vorstandsmitwirkung	329
aa. Anforderungen an den Anlass eines unmittelbaren Zugriffs auf Mitarbeiter	330
(1) Verortung der Problematik in der gesetzlich geregelten Organisationsverfassung der AG	331
(2) Erforderliche Reichweite der Annexkompetenz	335
(3) Maßgeblichkeit der Autorität des Vorstands sowie einer vertrauensvollen Zusammenarbeit?	337
(4) Branchenspezifische Sonderregelungen in § 25 d KWG	338
bb. Eigenes Weisungsrecht des Aufsichtsrats?	342
(1) Erforderlichkeit eines Annexweisungsrechts des Aufsichtsrats gegenüber Unternehmensangestellten	344
(2) Schutzbedürfnisse des Angestellten	346
α) Loyalitätskonflikte in der Person des Angestellten	347
β) Pflichtenkollisionen in der Person des Angestellten	348
(3) Verschwiegenheitspflichten	352
(4) Zuständigkeit für rechtliche Folgegestaltungen	353
(5) Aufklärung der Angestellten durch den Vorstand	354
4. Insbesondere: Funktionen des Aufsichtsrats betreffend den Abschlussprüfer	355
C. Konkurrenzfragen im Hinblick auf die Beschaffung der Aufsichtsratsausstattung am Markt oder aus dem Unternehmen	358
I. Rangverhältnisse zwischen den verschiedenen Ausstattungsquellen?	358

II. Schwierigkeiten bei der Zuordnung eines konkreten Beschaffungsvertrags zur Ausstattung des Aufsichtsrats oder des Unternehmens	359
§ 7 – Erfüllung von Zahlungsverpflichtungen der AG aus der Beschaffung von Ausstattungsleistungen für den Aufsichtsrat	363
A. Finanzmittel als Ausstattung der Gesellschaft insgesamt	364
B. Erfordernis einer eigenständigen Betrachtung der Zahlungsvorgänge	364
C. Organisationsrechtlicher Rahmen	365
D. Einordnung konkreter Befugnisse in die Funktionsverteilung unter den Organen	366
I. Geschäftsführungsbefugnis zur Entscheidung über die Zahlungsvornahme	366
1. Finanzmanagement der Gesellschaft insgesamt	367
a. Entscheidung über Zahlungsvorgänge als Teil des Finanzmanagements	367
b. Bedeutung des Finanzmanagements für das Unternehmen und darüber hinaus	368
c. Erfordernis eines Finanzmanagements „aus einer Hand“	370
aa. Effektive und effiziente Realisierung der Ziele des Finanzmanagements	370
bb. Auftrennung der Finanzmittel für die verschiedenen Funktionen unter jeweils eigenständiger Verwaltung?	371
d. Vorstand als zuständiges Organ für das Finanzmanagement	372
aa. Rückschlüsse von Berichtspflichten auf Zuständigkeit des Vorstands für Finanzmanagement	374
bb. Verantwortlichkeit des Vorstands für Bestandssicherung der Gesellschaft	376
2. Rechnungslegung	379
3. Besondere Entscheidungsbefugnisse des Aufsichtsrats	382
a. Keine Entscheidung über Zahlungen im Rahmen von vorstandsgesteuerten Verträgen	383

b. Kein Automatismus aufgrund einer Befugnis zur Begründung der Zahlungsverpflichtung	385
c. Rechtfertigungsbedürftiger Eingriff in Funktionen des Vorstands	386
d. Erforderlichkeit einer Aufsichtsratsbefugnis zur Entscheidung über Zahlungsvergänge	388
aa. Keine Entscheidungsbefugnis des Aufsichtsrats über von ihm begründete Verbindlichkeiten jenseits der Beschaffung seiner Ausstattung	389
bb. Bedeutung für den Beschaffungsvorgang der Ausstattungsleistungen im Einzelfall	392
(1) Grundsätzliche Trennung der Zahlungsvergänge von der Beschaffung der Ausstattungsleistungen	392
(2) Fallgestaltungen für eine Zurechnung der Zahlungsvergänge zur Leistungsbeschaffung	393
α) Vorleistungspflichten der AG	393
β) Einreden des Zahlungskläubigers	395
γ) Auch: Gerichtskostenvorschüsse	402
(3) Umfang der Entscheidungsbefugnis des Aufsichtsrats	403
cc. Geheimhaltungsinteressen?	403
(1) Kenntnisnahme des Vorstands im Rahmen seiner Finanzmanagementfunktion	404
(2) Kenntnisnahme des Vorstands im Rahmen seiner Rechnungslegungsfunktionen	404
(3) Entscheidungskompetenz des Aufsichtsrats über Zahlungsvernahmen	412
II. Zahlungsausführungs- bzw. Vertretungsbefugnisse des Aufsichtsrats	412
1. Unmittelbare Verfügungsbefugnis des Aufsichtsrats über Finanzmittel der AG	414
a. Verfügung über Bankkonten der Gesellschaft	414
aa. Bedeutung einer Kontenverfügungsmacht des Aufsichtsrats für seine Aufgabenwahrnehmung	416
bb. Vereinbarkeit einer Kontenverfügungsmacht des Aufsichtsrats mit Vorstandsfunktionen?	416
b. Verfügung über Barmittel der Gesellschaft	420

2. Interne Zahlungsanweisungsbefugnis gegenüber Angestellten der Buchhaltung	424
a. Bedeutung und Rechtsnatur einer internen Zahlungsanweisungsbefugnis	425
b. Vorstand als vorrangiger Ansprechpartner des Aufsichtsrats für Zahlungsausführungen	426
aa. Grundsätzliche Prüfungs- und Entscheidungsfunktionen des Vorstands	426
bb. Mitwirkungspflicht des Vorstands bei Zahlungen als Teil eines Beschaffungsvorgangs für Ausstattungsleistungen des Aufsichtsrats	427
cc. Mitwirkungspflicht des Vorstands bei Geheimhaltungsbedürfnissen seitens des Aufsichtsrats?	430
dd. Weiteres Verfahren zur Ausführung der Zahlung	431
c. Weisungsbefugnis des Aufsichtsrats gegenüber kontoverfügbaren Angestellten	432
aa. Angewiesenheit des Aufsichtsrats auf die Unterstützung des Angestellten	433
bb. Unzumutbarkeit des Erfordernisses einer Mitwirkung des Vorstands	434
cc. Anforderungen an den Inhalt der Weisung gegenüber dem Angestellten	435
dd. Wirkungen der Weisung aus Sicht des Angestellten	436
III. Branchenspezifische Sonderregelungen in § 25 d KWG	438
§ 8 – Folgerungen für ein eigenes Budget des Aufsichtsrats	441
A. Budget als Planungsinstrument für die Aufsichtsratsaktivitäten	441
I. Prognostizierbarkeit der Aufsichtsratsaktivitäten	441
II. Zuständigkeit für die Erstellung einer Kostenprognose des Aufsichtsrats	442
III. Mögliche Rechtswirkungen – Budgetplanung als Zielvorgaben	444
1. Bindungswirkungen für den Aufsichtsrat?	445

2. Bindungswirkungen für den Vorstand?	447
a. Budget für Beschaffung von Ausstattungsleistungen für den Aufsichtsrat am Markt	448
aa. Meinungsstand	448
bb. Stellungnahme	451
(1) Bindungswirkungen zum Abschluss eines Beschaffungsvertrags	452
(2) Bindungswirkungen zur Ausführung von Zahlungen aufgrund eines Beschaffungsvertrags	457
b. Budget für Ausstattung des Aufsichtsrats mit Leistungen aus den Unternehmensbeständen	461
IV. Selbstdisziplinierung des Aufsichtsrats durch eigene Budgetierung und Kostenrechnung	465
V. Ergebnis	469
B. Exkurs: Einrichtung eines Aufsichtsratsbüros	470
I. Meinungsstand zur Kompetenzverteilung betr. Einrichtung und Budgetierung eines Aufsichtsratsbüros	471
II. Stellungnahme	472
1. Das Aufsichtsratsbüro als Unterstützer im Funktionsbereich des Aufsichtsrats	473
2. Doppelfunktionen – das Aufsichtsratsbüro als Schnittstelle zwischen Vorstand und Aufsichtsrat	476
C. Bereitstellung eines bestimmten (Geld-)Betrags zur freien Verfügung des Aufsichtsrats	479
I. Abgrenzung gegenüber der Aufstellung eines Aufsichtsratsbudgets	480
II. Mögliche Gestaltungsformen	480
III. Praktischer Nutzen solcher Gestaltungen	482
IV. Vereinbarkeit mit dem aktienrechtlichen Organisationsgefüge	486
1. Eingriff in Vorstandsfunktionen	486
2. Möglichkeiten von Vorstandsdispositionen über die Wahrnehmung seiner Funktionen	489
a. Keine endgültige Funktionsentäußerung seitens des Vorstands	489
b. Verzicht auf die Wahrnehmung der betroffenen Vorstandsfunktionen?	490

c. Vorweggenommene Wahrnehmung der betroffenen Vorstandsfunktionen?	491
d. Delegation der betroffenen Vorstandsfunktionen	491
V. Ergebnis	496
§ 9 – Die originäre Ausstattung des Aufsichtsrats mit den Leistungen der Aufsichtsratsmitglieder	497
A. Originäre als nicht eigens zu beschaffende Ausstattung des Aufsichtsrats	497
B. Zahlungsverpflichtungen der Gesellschaft für die originäre Ausstattung des Aufsichtsrats	499
I. Entstehung von Zahlungsverpflichtungen der AG für Eigenleistungen des Aufsichtsrats	499
1. Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder	500
2. Aufwand zur Ermöglichung einer Amtsausübung der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder	502
a. Auslagenersatz für Aufsichtsratsmitglieder	502
aa. Erstattungsfähige Auslagen	503
(1) Allgemeine Grundsätze	504
(2) Insbesondere: Assistenz und Beratung	508
(3) Insbesondere: Aus- und Fortbildungskosten	510
bb. Rechtliche Abläufe und Gestaltungsoptionen bei der Entstehung eines Ersatzanspruchs	515
(1) Entstehung des Ersatzanspruchs ipso iure	515
(2) Gestaltung des Auslagenersatzes durch Satzungsregelung?	517
(3) Zulässigkeit einer Pauschalierung des Aufwandsersatzes?	521
(4) Wertersatz bei Sachaufwendungen	523
cc. Freistellungsanspruch und Vorschuss	524
b. Beschaffung der Unterstützungsleistungen für Aufsichtsratsmitglieder unmittelbar durch die AG	525
aa. Grundsätzliche Zulässigkeit einer solchen Handhabung	525
bb. Zuständigkeit für Beschaffung/Bereitstellung der Leistungen	527
(1) Bedeutung einer Mitwirkung des betreffenden Aufsichtsratsmitglieds	527

(2) Ausführung des Vorgangs der Beschaffung/ Bereitstellung durch die Verwaltungsorgane der AG	528
II. Erfüllung von Zahlungsverpflichtungen für Eigenleistungen des Aufsichtsrats	532
1. Meinungsstand zur Entscheidungsbefugnis über die Zahlung von Auslagenersatz	532
2. Stellungnahme	535
a. Bloße rechtliche Einschätzung	535
b. Entscheidung über Zahlungsvergänge als Teil der Finanzmanagementfunktion des Vorstands	536
c. Ausnahmsweise Entscheidungsbefugnis des Aufsichtsrats?	536
aa. Bedeutung einer Entscheidungsbefugnis des Aufsichtsrats	537
bb. Rechtfertigung einer Entscheidungsbefugnis des Aufsichtsrats als Ausnahme zur eigentlichen organschaftlichen Befugnisverteilung	539
cc. Aufsichtsratsinterne Zuständigkeit für die Entscheidung	545
dd. Dogmatische Einordnung einer Entscheidungsbefugnis des Aufsichtsrats	546
3. Befugnisse des Aufsichtsrats zur tatsächlichen Ausführung bzw. Veranlassung der Zahlung?	547
C. Budget des Aufsichtsrats für die Finanzierung seiner originären Ausstattung?	548
I. Meinungsstand	549
II. Stellungnahme	550
Literaturverzeichnis	555