



Schlüsselfunktionsinhaber in Banken 2026 - BRUBEG, Fit & Proper und Nachfolgeplanung

HR Forum Banking 18.06.26, Dr. Thorsten Christoffer, MBA und Dr. Alexander Insam, M.A.

1. Das BRUBEG im Überblick
2. Fit & Proper – Level 2, auch für KFH
3. Mapping of Duties – one Doc to rule them all
4. ESG im BRUBEG – ESGeht weiter

1.

Das BRUBEG im Überblick

Die wichtigsten Änderungen des BRUBEG betreffen insbesondere die Anpassungen des KWG und der InstitutsVergV. Diese Vorschriften traten nach Art. 29 des BRUBEG am ersten Tag des auf die Verkündung folgenden Quartals in Kraft. Das Gesetz wurde vom Bundestag am 29. Januar 2026 beschlossen und hat am 6. März 2026 den Bundesrat durchlaufen. Es ist am 25. März 2026 ausgefertigt und am 30. März 2026 verkündet worden. Die Änderungen traten **zum 1. April 2026** in Kraft.

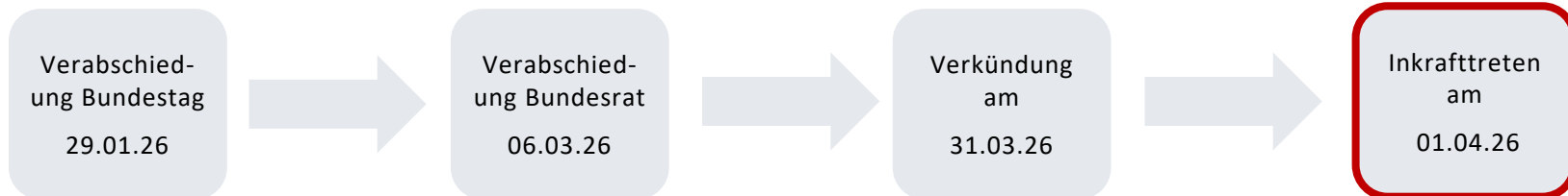
Nach gängiger Aufsichtspraxis wird häufig **im ersten Jahr** nach In-Kraft-Treten in Prüfungen zwar noch keine finalisierte bzw. vollumfängliche Umsetzung erwartet, allerdings bereits **konkrete Pläne und Maßnahmen** dazu, die konkrete Umsetzungspläne enthalten.

Die Umsetzung des BRUBEG bietet sich für **Prüfungen** der Aufsicht, des Jahresabschlussprüfers und der Internen Revision bereits für das Jahr 2026 an. Die BaFin hat bereits Banken nach der Umsetzung der Analyse der Schlüsselfunktionsinhaber gefragt.

Um Beanstandungen in der nächsten Prüfung zu vermeiden, sollten **konkrete Umsetzungspläne und Maßnahmen** aufgestellt werden.

Eine Nichtumsetzung von BRUBEG kann aufgrund des neuen, verschärften Sanktionsregimes der Aufsicht zu **Maßnahmen und Zwangsgeldern** nicht nur **gegenüber dem Vorstand**, sondern auch **gegenüber Bereichsleitern** und **Schlüsselfunktionsinhabern** als verantwortlichen Personen führen (§§ 6 Abs. 3, 44 Abs. 5, 50 KWG n.F.).

Eine **homogene Umsetzung** ist empfehlenswert: Nicht jeder Bereich sollte eine eigene Interpretation zu Grunde legen.



„Good governance is key for banks to take the right decisions.“

„Both the global financial crisis and idiosyncratic bank failures have shown that deficiencies internal governance and risk culture can often be seen as early warning signals or even a root cause of difficulties ahead.“

„Internal governance and risk management is also one of the pillars of the Supervisory Review and Evaluation Process (SREP) carried out on an annual basis.“

„Despite this increased supervisory attention and the improvements already made by some institutions, the European Central Bank (ECB) has concluded that the progress made to date has not generally been sufficient. Therefore, banks need to continue enhancing their implementation of governance standards, while the ECB will continue to intensify its scrutiny in order to take timely action to bring about concrete improvements in this area and to escalate non-remediated supervisory findings whenever relevant.“

Das Leitungsorgan und Senior Management prägen und überwachen die Risikokultur. Wichtig sind klare Verantwortlichkeiten, konstruktive kritische Diskussionen, risikobasierte Entscheidungen, klare Kommunikation von Risiko- und Compliance-Erwartungen sowie Vorbildverhalten.

Anreizsysteme sollten mit Strategie, Risikoappetit und variabler Vergütung verknüpft sein. Sie müssen langfristiges Verhalten, risikoadjustierte Leistung, Konsequenzen bei Fehlverhalten und ethisch ausgerichtete Beförderungsprozesse berücksichtigen.



Eine wirksame Risikokultur braucht ausreichend Zeit und Aufmerksamkeit des Managements, klare Eskalationswege, vielfältige Perspektiven und offene interne Kommunikation. Konstruktive Kritik, respektvoller Widerspruch und funktionierende Eskalations- und Notfallprozesse sind zentral.

Verantwortlichkeit für Risiken erfordert klare Zuständigkeiten und Kontrollmechanismen, gute Informationsqualität, wirksame Kontrollfunktionen und die Einbindung des CRO. Die drei Verteidigungslinien sollen Risikoübernahme, unabhängige Kontrolle und die Verbindung von Risikoappetit, Strategie und Werten sicherstellen.

- **Berichtslinien:** Leiter der internen Kontrollfunktionen müssen direkten Zugang zum Verwaltungs- oder Aufsichtsorgan haben und sind berechtigt unabhängig von der Geschäftsleitung direkt an das Verwaltungs- oder Aufsichtsorgan zu berichten und Warnungen über riskante Entwicklungen auszusprechen (§ 25c Abs. 4a Nr. 3 lit. h) KWG n.F.).

§ 25c Abs. 4a Nr. 3 lit. h) KWG n.F.

(4a) Im Rahmen ihrer Gesamtverantwortung für die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation des Instituts nach § 25a Absatz 1 Satz 2 haben die Geschäftsleiter eines Instituts dafür Sorge zu tragen, dass das Institut über folgende Strategien, Prozesse, Verfahren, Funktionen und Konzepte verfügt:

3. interne Kontrollverfahren mit einem internen Kontrollsystem und einer internen Revision nach § 25a Absatz 1 Satz 3 Nummer 3 Buchstabe a bis c, mindestens haben die Geschäftsleiter dafür Sorge zu tragen, dass

h) die Leiter der internen Kontrollfunktionen über eine hinreichende Autorität verfügen, direkten Zugang zum Verwaltungs- und Aufsichtsorgan haben und berechtigt sind, unabhängig von der Geschäftsleitung direkt an das Verwaltungs- oder Aufsichtsorgan zu berichten und insbesondere Warnungen über riskante Entwicklungen auszusprechen;

- **Schutz vor Funktionsentbindung:** Leiter der internen Kontrollfunktionen dürfen nur mit vorheriger Zustimmung des Verwaltungs- oder Aufsichtsorgans von ihrer Funktion entbunden werden; in eilbedürftigen Fällen kann der Vorsitzende des Verwaltungs- oder Aufsichtsorgans eine **vorläufige** Zustimmung erteilen (§ 25c Abs. 4a Nr. 3 lit. i) KWG n.F.).

§ 25c Abs. 4a Nr. 3 lit. i) KWG n.F.

(4a) Im Rahmen ihrer Gesamtverantwortung für die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation des Instituts nach § 25a Absatz 1 Satz 2 haben die Geschäftsleiter eines Instituts dafür Sorge zu tragen, dass das Institut über folgende Strategien, Prozesse, Verfahren, Funktionen und Konzepte verfügt:

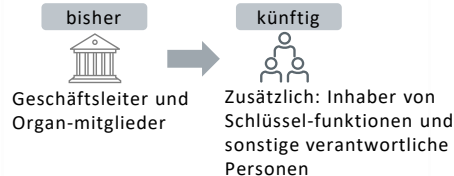
3. interne Kontrollverfahren mit einem internen Kontrollsystem und einer internen Revision nach § 25a Absatz 1 Satz 3 Nummer 3 Buchstabe a bis c, mindestens haben die Geschäftsleiter dafür Sorge zu tragen, dass

i) die Leiter der internen Kontrollfunktionen nicht ohne vorherige Zustimmung durch das Verwaltungs- oder Aufsichtsorgan von ihrer Funktion entbunden werden dürfen; in eilbedürftigen Fällen kann der Vorsitzende des Verwaltungs- oder Aufsichtsorgans die Zustimmung vorläufig erteilen;



Erweiterter Adressatenkreis der Aufsicht

Die KWG Neufassung sieht in § 6 Abs. 3 vor, dass die BaFin künftig Anordnungen nicht nur gegenüber **Geschäftsleitern und Mitgliedern von Verwaltungs- oder Aufsichtsorganen**, sondern auch gegenüber **Inhabern von Schlüsselfunktionen oder sonstigen verantwortlichen Personen** treffen kann.



Ziel und Zweck der Neuregelung

- Schaffung einer **klaren Eingriffsbefugnis** gegenüber Personen, die maßgeblich auf die Steuerung und Kontrolle des Instituts Einfluss nehmen.
- **Verhinderung und Beseitigung von Missständen**, die die Sicherheit der anvertrauten Vermögenswerte gefährden oder die ordnungsgemäße Durchführung der Bankgeschäfte beeinträchtigen könnten.



Aufsichtsrechtliche Einordnung

Schlüsselfunktionsträger werden im Hinblick auf mögliche Maßnahmen aufsichtsrechtlich Geschäftsleitern und Organmitgliedern weitgehend gleichgestellt.



Gleichstellung bei möglichen Maßnahmen



Praktische Bedeutung

- Die BaFin kann künftig **gezielt** gegen einzelne Funktionsträger vorgehen.
- Beispielsweise sind Anordnungen zur **Aufgabenwahrnehmung** oder zur **organisatorischen Entflechtung** denkbar.

Hinweis: Möglich ist zudem die Verhängung periodischer Zwangsgelder gegen Organmitglieder und sonstige Verantwortliche – bis zu 50.000 € Tagessatz (§ 50 KWG). Die Durchsuchung der Geschäftsräume ist in Eilfällen ohne richterlichen Durchsuchungsbeschluss möglich (§ 44 Abs. 5 KWG).

§ 50 KWG n.F. Periodische Zwangsgelder



Die BaFin kann gegen Unternehmen und verantwortliche natürliche Personen, etwa Geschäftsleiter, Aufsichts- oder Verwaltungsorgane, Schlüsselfunktionsinhaber und Risikoträger, ein periodisches Zwangsgeld verhängen. Anlass ist ein anhaltender Verstoß gegen das KWG, dazugehörige Rechtsverordnungen, die CRR oder vollziehbare BaFin-Anordnungen.

Was bedeutet dies in Kombination mit § 6 Abs. 3 KWG n.F. für praktische Auswirkungen?

- Erhöhter Schulungsbedarf
- Inhaber von Schlüsselfunktionen könnten aufgrund der gestiegenen Verantwortung eine Anpassung ihrer Vergütung verlangen.

§ 56 Abs. 2 KWG n.F. Bußgeldvorschriften



Ordnungswidrig handelt wer

11a. entgegen § 25a Absatz 5 Satz 2 die variable Vergütung nicht bei maximal 100 Prozent hält,

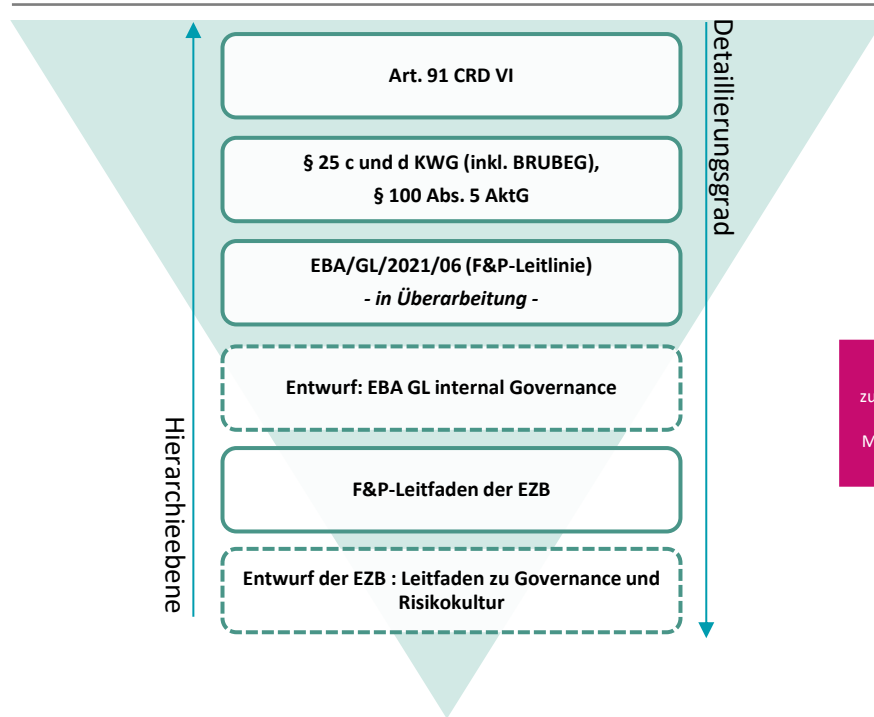
11b. entgegen § 25a Absatz 5b Satz 4 eine Mitteilung nicht oder nicht rechtzeitig macht,

11c. entgegen § 25a Absatz 5c einen dort genannten Antrag nicht oder nicht rechtzeitig stellt,

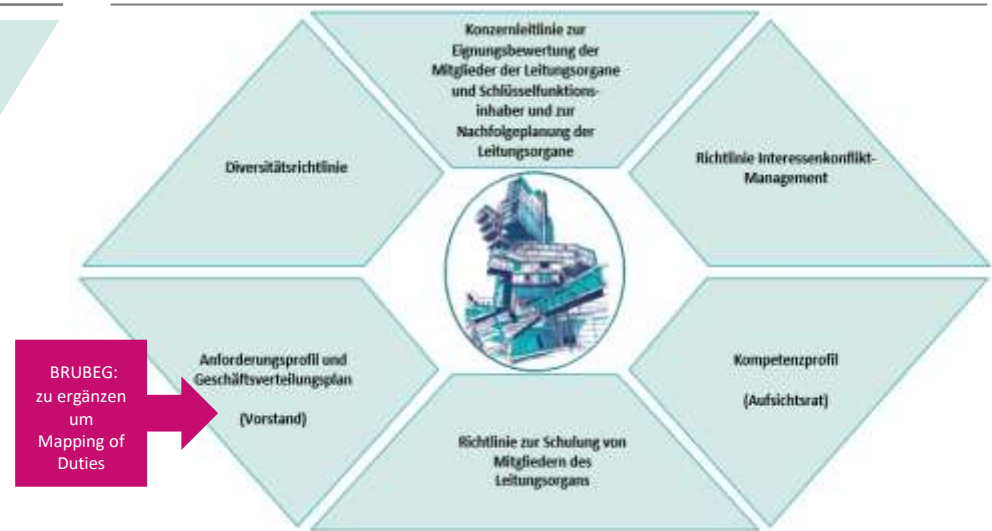
11e. entgegen § 25d Absatz 12 Satz 2 oder 3 ein dort genanntes Mitglied nicht bestellt.

Gesonderte Bußgeldvorschriften für die Sanktionierung von Verstößen gegen Vergütungsregulatorik.

Regulatorisches Rahmenwerk



Internes Rahmenwerk



BRUBEG:
zu ergänzen
um
Mapping of
Duties



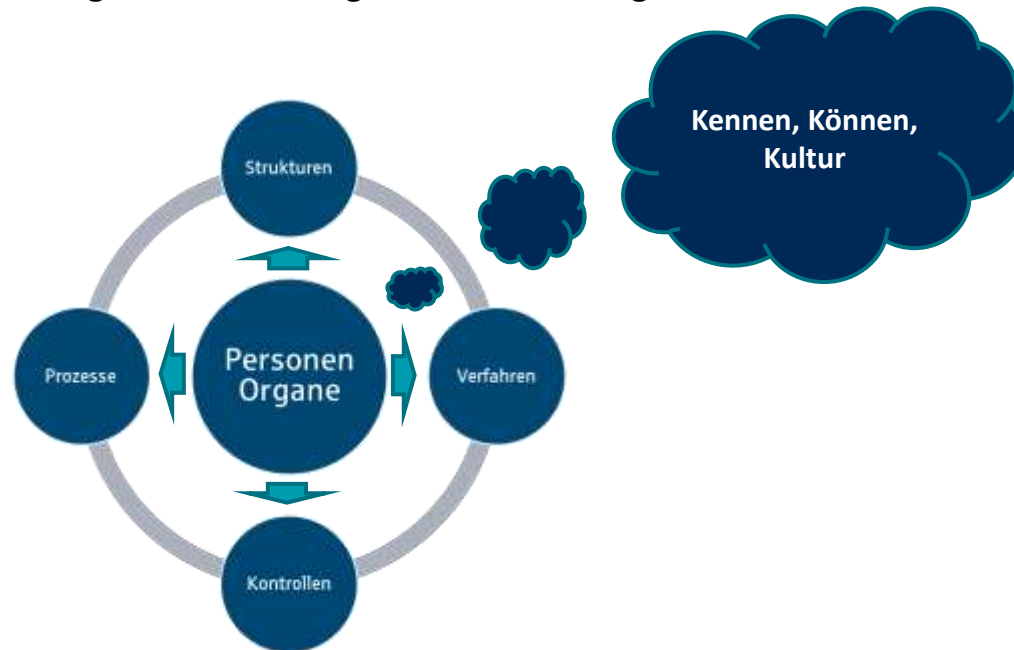
Um die ordnungsgemäße Anwendung der aufsichtsrechtlichen F&P-Vorgaben sicherzustellen, müssen Kreditinstitute über **differenzierte Richtlinien und Prozesse** verfügen.

2.

Fit & Proper – Level 2, auch für KFH

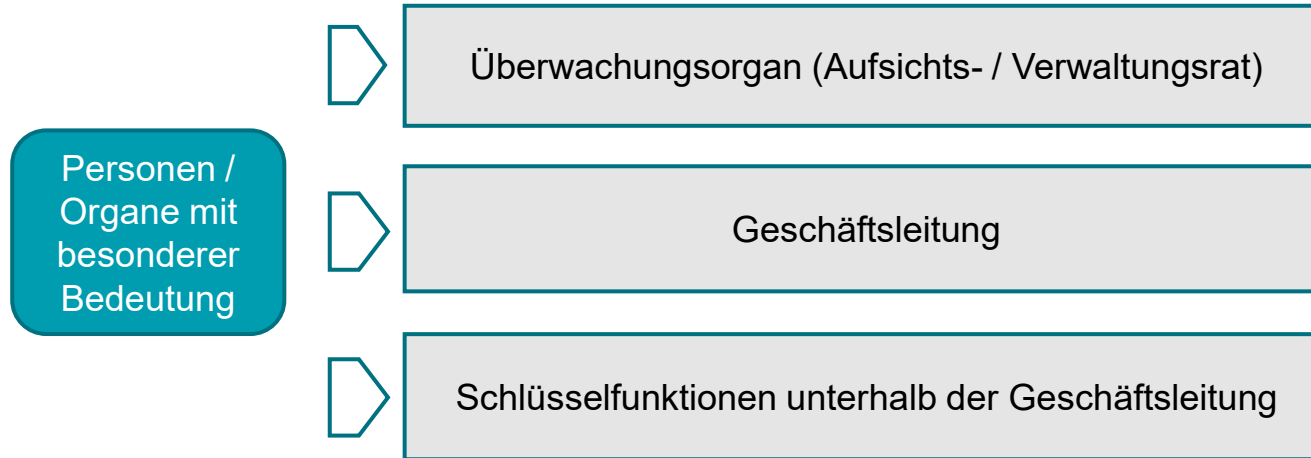
Transparente Organisationsstrukturen, wirksame Verfahren, Prozesse und Kontrollen sind extrem wichtig und werden von der Aufsicht erwartet. Die handelnden **Leitungsorgane und Führungspersonen** sind von **herausragender Bedeutung** für eine **nachhaltige Unternehmensführung**.

**Fit & Proper ist
Teil einer nachhaltigen
internen Governance**



- Im Fokus: Leitungs- und Überwachungsorgane

Besonders im Fokus stehen **Geschäftsleitung** und **Überwachungsorgan** (personen- wie auch organbezogen) sowie Inhaber von **Schlüsselfunktionen** unterhalb der Ebene der Geschäftsleitung.



- Die BaFin verlangt für Schlüsselfunktionsträger vier Richtlinien:



- Eignungsrichtlinien



- Diversitätsrichtlinien für Geschäftsleitung, Verwaltungs- und Aufsichtsorgan, sowie Mitarbeiter



- Einführungs- und Schulungsrichtlinien



- Richtlinien für den Umgang mit Interessenskonflikten für Geschäftsleitung, Verwaltungs- und Aufsichtsorgan, sowie für Beschäftigte

Kriterien zur Eignungsbeurteilung: Fachliche Eignung und persönliche Zuverlässigkeit

DIMENSION	INHALTE	ZIEL DER PRÜFUNG
Fachliche Eignung	 ▪ Selbsteinschätzung Fachkenntnisse z.B. in folgenden Bereichen: Geschäftsmodell, Governance, Risikomanagement, Geschäftsleitung / Strategie /Entscheidung, IT-Fachwissen und IT-Qualifizierung. ▪ Selbstauskunft IMAS-Fragebogen: Ausbildung und praktische Erfahrung innerhalb und außerhalb des Bank-/Finanzsektors, Eigenbewertung der Erfahrung im Bankwesen (umfassend, solide, gering), relevante Schulungen in den letzten 5 Jahren.	Sicherstellung ausreichender fachlicher Kompetenz und Erfahrung
Persönliche Zuverlässigkeit	 ▪ Selbstauskunft IMAS-Fragebogen: Straf-, Disziplinar, Insolvenz- oder Sanierungsverfahren, persönliche und geschäftliche Beziehungen zur NORD/LB	Gewährleistung von Integrität, Unabhängigkeit und Konfliktfreiheit
Ergebnis	 ▪ Plausibilisierung anhand der eingereichten Unterlagen (Lebenslauf, Führungszeugnis, Auszug Gewerbezentralregister) ▪ Gesamtbewertung und ▪ Dokumentation	Dokumentierte Ableitung von Maßnahmen und Schulungsbedarfen

Die Mitglieder des Leitungsorgans sollen der Wahrnehmung ihrer Aufgaben ausreichend viel Zeit widmen. Die zeitliche Verfügbarkeit ist **vor Übernahme** der jeweiligen Funktion, einmal **jährlich** während der Ausübung der Funktion sowie ggf. **anlassbezogen** festzustellen.

Regulatorische Rahmenbedingungen

- Es gelten die **Ausschlusskriterien** und **Mandatsbegrenzungen** nach § 25d Abs. 3 KWG (max. 1 Leitungs- und 2 Aufsichtsmandate bzw. max. 4 Aufsichtsmandate).
- Zudem ist die **Teilnahme der Mitglieder des Leitungsorgans** in seiner Aufsichtsfunktion **an den Sitzungen des Aufsichtsrates und seiner Ausschüsse** sicherzustellen. → Übersicht der Teilnahmequoten.
- **BRUBEG: Neue Tatsachen**, die sich auf die ursprüngliche Eignungsbeurteilung der Leitungsorganmitglieder sowie der besonderen KFH großer Unternehmen erheblich auswirken, sind unverzüglich nach Kenntniserlangung von Unternehmen **anzuzeigen**.
- **Entwurf EBA-F&P-Leitlinien**: Institute sollen überwachen und **dokumentieren**, ob die Mitglieder der Leitungsorgane hinreichend Zeit für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben aufbringen.

Erhebungs- /Bewertungsmaßstab

- **Selbstauskunft auf Basis des IMAS-Fragebogens**: Erstellung einer Übersicht über Leitungs- und Aufsichtsmandate sowie sonstige berufliche Tätigkeiten unter Angabe der Größe des Unternehmens, der Funktion im Unternehmen, des Zeitaufwands in Tagen/Jahr und der Anzahl der Sitzungen/Jahr.
- **Berechnungsvorlage zur Feststellung des Zeiteinsatzes**: Interne Excel-Datei zur Erhebung des Gesamtzeiteinsatzes einer Person für die Ausübung aller Tätigkeiten unter Berücksichtigung der Sitzungsdauer, der Vor- und Nachbereitungszeit, der Reisezeit und der Zeitersparnis durch Supportleistungen.



Diversitätsrichtlinie

Zur Erreichung eines angemessenen Anteils des unterrepräsentierten Geschlechts in den Leitungsorganen legt der AR die Zielvorgaben und Maßnahmen zur Zielerreichung für AR und Vorstand fest. Diese sind im Rahmen der Zusammensetzung der Leitungsorgane zu berücksichtigen.

Unabhängigkeit

Der AR sollte eine angemessene Anzahl **formell unabhängiger Mitglieder** enthalten.

Strittig: Auslegung der Angemessenheit der Zahl der formell unabhängigen AR-Mitglieder.



§ 100 Abs. 5 AktG

Mindestens ein AR-Mitglied muss über **Sachverstand auf dem Gebiet der Rechnungslegung** und mindestens ein weiteres AR-Mitglied über **Sachverstand auf dem Gebiet der Abschlussprüfung** verfügen.

Eignungsmatrix

Die Erhebung der kollektiven Eignung der Mitglieder des Aufsichtsrates erfolgt auf Basis der angestrebten **Eignungsmatrix**. Zur Sicherstellung der steten Weiterentwicklung wurde zudem ein **Ziel-Kompetenzprofil** abgeleitet.

Ausschusswesen

Vorgaben aus § 25 d Abs. 8 bis 12 KWG zur **Zusammensetzung** der Ausschüsse und zu **fachlichen Anforderungen** an ausgewählte Ausschussmitglieder; betrifft insbesondere Vergütungsausschuss (Risikomanagement und Risiko-controlling) und Prüfungsausschuss (Sachverstand des Prüfa-Vorsitzenden auf den Gebieten Rechnungslegung und Abschlussprüfung) .

Auszug aus dem Kompetenzkatalog

- Geschäft des Instituts und damit verbundene Hauptrisiken sowie wesentliche Tätigkeitsfelder des Instituts,
- Unternehmensführung und –kontrolle des Instituts,
- Fähigkeiten und Erfahrung in leitenden Positionen,
- Rechnungslegung und Berichtswesen,
- strategische Planung,
- Risikomanagement,
- Compliance und interne Revision,
- IT-Fachkompetenz
- ESG-Faktoren, Fokus: Klima- und Umweltrisiken,
- Informationstechnologie und –sicherheit,
- Risiken im Zusammenhang mit Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung,
- lokale, regionale und globale Märkte,
- rechtliches und regulatorisches Umfeld

Anzeige- wesen

- Anzeigepflicht bzgl. Bestellung und Ausscheiden des **bestellten (Verhinderungs-) Vertreter** der Geschäftsleitung (GL).
- **Anzeigepflichten großer Unternehmen** (Bilanzsumme > EUR 30 Mrd.)
 - Beststellungsabsicht **GL** spätestens 30 Arbeitstage **vor Übernahme der Funktion**
 - Neuer **AR-Vorsitzes** spätestens 30 Arbeitstage **vor Übernahme der Funktion**;
 - **Ernennung und Abberufung von Inhabern besonderer KFH** unter Angabe der für die Eignungsbeurteilung notwendigen Tatsachen
 - **Unverzögliche Anzeige neuer Tatsachen**, die sich auf die ursprüngliche Eignungsbeurteilung der Leitungsorganmitglieder - sowie der besonderen KFH großer Unternehmen - **erheblich auswirken**.
- Anzeigepflicht über Informationen zum **geschlechtsspezifischen Lohngefälle und zur Diversität** für bedeutende Institute (alle 3 Jahre).

➡ **Ausnahmen möglich**
(z. B. für durch Bund, Länder oder Kommunen entsandte AR-Mitglieder)

➡ **Wegfall der persönlichen Anzeigepflicht** für GL und AR-Mitglieder;
Mitwirkungspflicht bleibt

Organisation

Leiter der internen Kontrollfunktionen: Müssen über hinreichende Autorität verfügen, direkten **Zugang zum AR** haben und berechtigt sein, **unabhängig von der GL direkt an den AR zu berichten** und insb. Warnungen über riskante Entwicklungen auszusprechen. Sie dürfen nicht ohne vorherige Zustimmung durch den AR von ihrer Funktion entbunden werden.

Geschäfts- leitung

- **Bei Nichteignung der intendierten GL:** Institut hat unverzüglich sicherzustellen, dass entweder keine Bestellung zum GL oder eine Abberufung von der Position erfolgt oder Maßnahmen zur Erfüllung der Voraussetzungen ergriffen werden. Die Aufsicht kann bei Vorliegen entsprechender Tatsachen oder wenn bei der Absichtsanzeige nach § 24 KWG wesentliche Informationen zur Beurteilung der Eignung, Zuverlässigkeit und zeitlichen Verfügbarkeit fehlen, anordnen, dass die Person nicht bestellt wird.
- Fachliche Eignung ist auch in Bezug auf **IKT-Risiken** sicherzustellen.
- Übersicht in Textform über die Aufgaben und individuellen Verantwortlichkeiten der GL (Mapping of Duties)

→
Einführung einer
Rechtsgrundlage für
bisherige
Verwaltungspraxis

Aufsichtsrat und Ausschüsse

- **Bei Nichteignung eines neuen AR-Mitglieds:** Grundsatz wie oben; **Ausnahme-
regelung:** Rechtsvorschriften über die Ernennung der AR-Mitglieder durch regionale oder lokale gewählte Gremien oder in Fällen, in denen kein Organ des Instituts für Auswahl und Bestellung zuständig ist, bleiben unberührt, jedoch sind **Schutzvorkehrungen zur Gewährleistung der Eignung** zu treffen. Die kollektive Eignung muss gewährleistet sein. Das Abberufungsrecht der Aufsicht bleibt unberührt.
- Fachliche Eignung ist auch in Bezug auf **IKT-Risiken** sicherzustellen.
- Stärkung der **Auskunftsrechte der Ausschussvorsitzenden** gegenüber den Leitungen der internen Kontrollfunktionen
- Geringfügige Anpassungen hinsichtlich der Aufgaben der Ausschüsse.

Ausblick: EBA-Leitlinien zur Bewertung der Eignung von Mitgliedern des Leitungsorgans und Inhabern von Schlüsselfunktionen

Die EBA und ESMA haben am 25. Februar 2026 überarbeitete **Leitlinien zur Bewertung der Eignung von Mitgliedern des Leitungsorgans** und Inhabern von Schlüsselfunktionen, die überarbeitete **Matrix zur Bewertung der kollektiven Eignung** der Mitglieder des Leitungsorgans sowie einen **RTS-Entwurf** hinsichtlich der von großen Instituten im Anzeigeverfahren vorzulegenden Unterlagen zur Konsultation gestellt.

Kollektive Eignung Geschäftsleitung

- Die **individuellen Beschreibungen der Aufgaben und Pflichten aller Mitglieder der Geschäftsleitung / Aufgaben-Übersicht** („Mapping of Duties“) sollen bei der Bewertung der kollektiven Eignung der Geschäftsleitung und bei der Leistungsbewertung herangezogen werden.

Zeitliche Verfügbarkeit

- Institute sollen nicht nur mehr überwachen, sondern auch **dokumentieren**, ob die Mitglieder der Leitungsorgane hinreichend Zeit für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben aufbringen.

Ausschüsse

- Der Nominierungsausschuss soll ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis aufweisen.

Ausblick: EBA-Leitlinien zur Bewertung der Eignung von Mitgliedern des Leitungsorgans und Inhabern von Schlüsselfunktionen

Fachliche Eignung

- Klarstellung, dass Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen bestehen müssen, die für die Ausübung aller Geschäftstätigkeiten des Institutes relevant sind.
- **Erweiterung des Mindest-Kompetenzkatalogs** um ESG-Risiken, IKT-Risiken, Analyse und Interpretation von Finanzinformationen der Bank, Kenntnisse im Bereich AML /CFT, strategische Entscheidungs- und Kommunikationsfähigkeit
- Grundsätzlich sollen **nur geeignete Personen** in den AR gewählt werden; Bei AR-Mitgliedern, deren Ernennung nicht im Zuständigkeitsbereich der Bank liegt, sehen die Leitlinien folgende **Ausnahme** vor: Die Bank soll unmittelbar nach der Ernennung des Mitglieds eine Eignungsprüfung durchführen und geeignete Maßnahmen ergreifen, um die Eignung innerhalb eines angemessenen Zeitraums (max. 12 Monate ab dem Zeitpunkt der Ernennung) sicherzustellen (z. B. Schulungen, Onboarding-Programm). Re-Assessment nach 12 Monaten erforderlich.

Re-Assessment

- Durchführung der Eignungsprüfung der Leitungsorganmitglieder von SI **mindestens jährlich und anlassbezogen**, wenn neue Tatsachen oder andere Umstände bekannt werden, die die Eignung der Mitglieder des Leitungsorgans beeinträchtigen könnten.
- Unterrichtung der Aufsicht über das Ergebnis des **jährlichen Re-Assessment der individuellen Eignung bei wesentlichen Änderungen**.
- Unterrichtung der Aufsicht über das Ergebnis des **jährlichen Re-Assessment der kollektiven Eignung**.
- Unterrichtung der Aufsicht bei **anlassbezogenem Re-Assessment**. Nach KWG (BRUBEG) besteht Anzeigepflicht jedoch nur, soweit neue Tatsachen vorliegen, die sich auf die ursprüngliche Eignungsbeurteilung der Leitungsorganmitglieder erheblich auswirken.

Die EBA hat am 07. August 2025 überarbeitete Leitlinien zur internen Governance zur Konsultation gestellt. Die Finalisierung wird zum Jahresende erwartet.

Rolle und Pflichten des Leitungsorgans

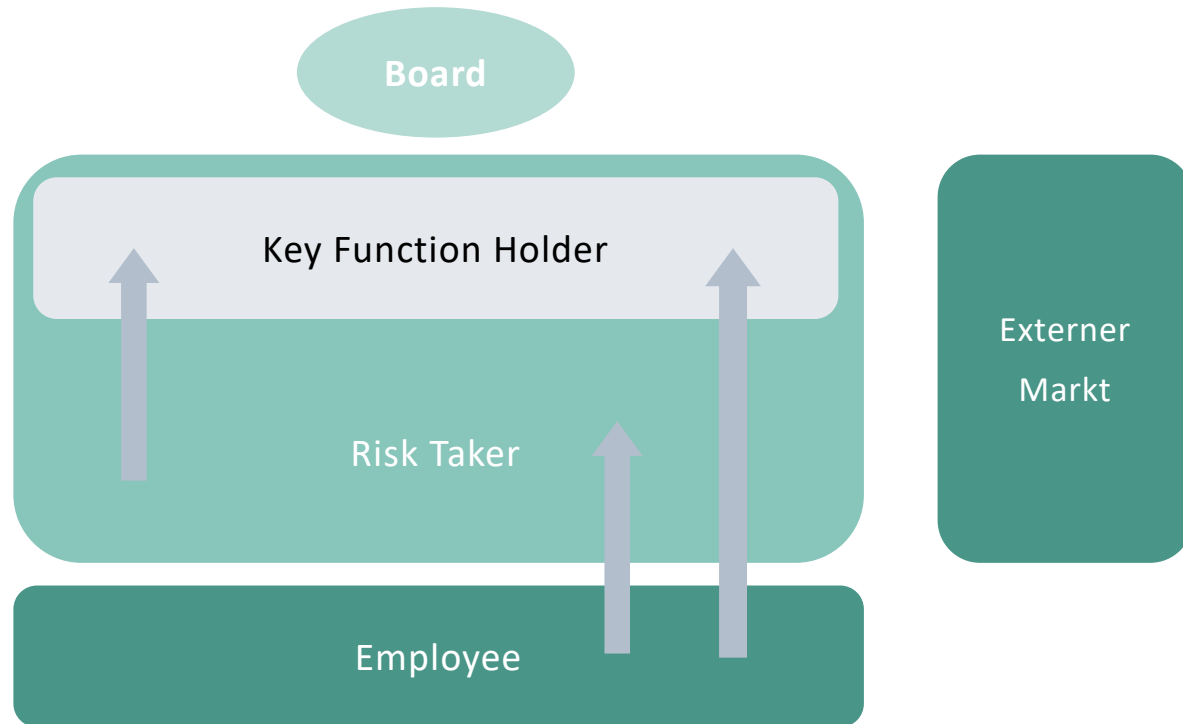
- **Individuelle Beschreibungen der Aufgaben und Pflichten aller Mitglieder der Geschäftsleitung** und der Inhaber von Schlüsselfunktionen sowie **Aufgaben-Übersicht** („Mapping of duties“) zur Unternehmensführung.
- Ergänzung der Zuständigkeiten des Leitungsorgans; z. B. um Aspekte des Risikomanagements (z.B. ESG-Risiken und Konzentrationsrisiken ggü. zentralen Gegenparteien) sowie Aspekte der Vergütungspolitik.

Zusammensetzung der Ausschüsse

- **Vergütungsausschuss:** angemessene Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen mit ESG-Bezug erforderlich; Der Risikoausschuss soll dem Vergütungsausschuss im Hinblick auf ESG-Risiken entsprechende Hinweise geben.

Unternehmenswerte und Verhaltenskodex

- Klarstellung, dass die Risikokultur des Instituts auch auf die Etablierung einer Kultur der Gleichstellung, Vielfalt und Inklusion sowie Verhinderung von Diskriminierung und Belästigung abzielen sollte. Institute zusätzliche Indikatoren verwenden sollten, um die Entwicklung der Repräsentation und Gleichbehandlung von Mitarbeitern unterschiedlichen Geschlechts zu überwachen und die Ergebnisse im Personalmanagement (Nachfolgeplanung) zu berücksichtigen.
- Umgang mit Interessenkonflikten: Keine Personalunion von CEO und AR-Vorsitz; zudem sind interne Regelungen erforderlich im Falle eines Wechsels aus der GL-Position in den AR ohne Einhaltung einer Cooling-off Periode von mind. 3 Jahren.



Erwartungen der EZB hinsichtlich des Aufsichtsorgans

- Effektive Kontrolle und kritisches Hinterfragen der Entscheidungen des Vorstands durch den Aufsichtsrat → Qualität der Diskussionen und Eignung der Mitglieder von entscheidender Bedeutung.
- Organisation der Ausschüsse zur Förderung der umfassenden Diskussion von Themen im Aufsichtsorgan.
- Aufsichtsratsmitglieder sollen Agenda proaktiv mitgestalten.
- Die Mehrheit der Ausschussmitglieder sollen unabhängig sein; zudem sollen der Vorsitz des Nominierungs- und des Vergütungsausschusses jeweils unabhängig besetzt sein.

Best Practices nach EZB:

- Spezifische Themen werden zur Vorbereitung einzelnen AR-Mitgliedern zugeordnet, um die Diskussion zu erleichtern.
- Konsequenzen möglicher strategischer Risikothemen werden im Aufsichtsrat systematisch diskutiert.
- Treffen zwischen Ausschussvorsitzenden und Leitern der internen Kontrollfunktionen zu bestimmten Themen.

Erwartungen der EZB zur kollektiven Eignung und Diversität

- Richtige Zusammensetzung der Aufsichtsorgane entscheidend
- Mindestkenntnisse aller Mitglieder und Experten für alle Themen; entsprechend sind Eignung der Mitglieder individuell und kollektiv sicherzustellen
- Ausreichende Anzahl formell unabhängiger Mitglieder zur Förderung der Diskussionskultur

Best Practices nach EZB:

- Befüllung der Eignungsmatrix durch die Mitglieder des Nominierungsausschusses (anstelle der Selbstauskunft).
- Klare Vorgaben zu erwarteten Soft Skills und zum erwarteten Zeitaufwand.
- Ableitung spezifischer Anforderungen an Eignung der Mitglieder gem. Geschäftsfelder oder Risikoprofil der Bank.

3. Mapping of Duties – One Doc to rule them all

Zentrales Dokument: „Geschäftsverteilung“ bzw. „Mapping of Duties“ auch unterhalb des Vorstands wird zur Pflicht (§ 25c Abs. 4a Nr. 8 KWG und entspr. Rz. 20 und 68a ff. EBA/CP/2025/20).

Rolle, Aufgaben und individuelle Verantwortlichkeiten von Mitgliedern der Geschäftsleitung, der Führungsebene unterhalb der Geschäftsleitung sowie der Inhaber von Schlüsselfunktionen einschließlich Einzelheiten zu den Verantwortungsbereichen müssen festgeschrieben werden.

Potenzielle Nutzung als Referenzdokument für Stellenbewertungen, Funktionsvergleiche und Equal-Pay- oder Entgelttransparenz-Analysen.

§ 25c Abs. 4a Nr. 8 KWG

(4a) Im Rahmen ihrer Gesamtverantwortung für die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation des Instituts nach § 25a Absatz 1 Satz 2 haben die Geschäftsleiter eines Instituts dafür Sorge zu tragen, dass das Institut über folgende Strategien, Prozesse, Verfahren, Funktionen und Konzepte verfügt:

8. eine Übersicht in Textform über die Aufgaben und individuellen Verantwortlichkeiten der in Artikel 88 Absatz 3 der Richtlinie 2013/36/EU in der Fassung vom 27. November 2024 bestimmten Personen zu erstellen, fortzuführen und zu aktualisieren.

- Das EBA-Konsultationspapier zu den Leitlinien zur internen Governance (EBA/CP/2025/20) konkretisiert die organisatorischen Pflichten des Vorstands und gibt die Ausgestaltung eines institutsweiten „Mapping of Duties“ erstmals detailliert vor.

EBA Guidelines on Internal Governance (EBA/CP/2025/20)

Rz. 20

Institutions should also draw up, maintain and update individual statements setting out the roles and duties of the members of the management body in its management function and a mapping of duties as specified under paragraphs 68a and 68b.

Rz. 68a Mapping of duties

a. Institutions should draw up and maintain, in accordance with Article 88(3) of Directive 2013/36/EU, in a single set of documents or a repository, an accurate and comprehensive mapping of duties including details of the reporting lines, of the lines of responsibility, and of the persons who are part of the governance arrangements as referred to in Article 74(1) of Directive 2013/36/EU and of their duties.

b. In accordance with Article 109 of Directive 2013/36/EU, these guidelines should also apply on an individual, sub-consolidated and consolidated basis, taking into account the prudential scope of consolidation. The mapping of duties should be drawn at entity level, therefore each institution within a group should draw up a mapping. The consolidating institution should additionally draw up a mapping of duties at consolidated level and should ensure that the consolidated-level mapping is accurate and updated, including by receiving upon request the necessary information from the institutions and investment firms within the group. In addition, institutions which are part of a group should receive from the consolidating institution the necessary information relevant for the mapping of duties at the individual institution level.

c. The management body should agree and set out clearly where duties lie for the role of each individual member and what those duties entail. The duties should be outlined separately for both the management and the supervisory function of the management body. The management body should be responsible for the allocation of the duties and responsibilities assigned to senior management and key function holders even if those duties are drafted below management body level.

d. The mapping of duties should enable the institution to identify any gaps between the roles and the activities covered by the institution and ensure an effective internal governance framework. Institutions should be responsible for developing and maintaining a mapping of duties that is appropriate for, and accurately reflects the size and nature, organisational structure and complexity of the institution including, where applicable, of the group.

e. The mapping of duties should be coherent with the individual statements of role and duties as referred to in paragraph 68b. It should (i) provide a clear overview how roles and duties allocated in a particular statement fit into the overall management system and internal governance; and (ii) include sufficient information to enable a clear understanding of how the management and internal governance arrangements of the institution are structured and operate.

EBA Guidelines on Internal Governance (EBA/CP/2025/20)

Rz. 68a (Fortsetzung)

f. The mapping of duties should complement the institution's existing governance framework, which explains its governance arrangements, how its governing bodies are structured and interact, and its organisational chart, and in addition include at least the following:

- i. a description of key aspects of the institution's activities, business areas and management functions including internal control functions, how each aspect relates to the overall governance of the institution and details of the reporting lines and lines of duty;*
- ii. how the management body in its management function, the management body in its supervisory function and its sub-committees contribute to the decision making of the management body or bodies;*
- iii. the names of all members of the management body, senior management and KFH and a summary of their roles and duties consistent with the individual statements of duties;*
- iv. the details of the reporting lines of the members of the management body in its management function, senior management and key function holders, including their relationships with committees within the institution and, if applicable, other institutions of the group;*
- v. a rationale for any roles and duties that are shared;*
- vi. in case an institution uses third-party arrangements including outsourcing, details of who is responsible for the outsourced function or the function provided by the third-party service provider in accordance with paragraph 45c of the EBA guidelines on the sound management of third-party risk.*

g. The management body should approve the mapping of duties and institutions should timely update it as appropriate, taking also into account the review of the individual statements. It should be made available at least to all members of the management body and key function holders and submitted to the competent authorities in due time upon request. In two-tier-structures, the management body in its supervisory function should approve the mapping of duties.

EBA Guidelines on Internal Governance (EBA/CP/2025/20)

Rz. 68b Individual statements of roles and duties

a. Institutions should ensure that each member of the management body in its management function, senior management and KFH has a documented statement of role and duties which clearly sets out their role. The statement shall therefore indicate the key duties which have been allocated to them and should be consistent with the mapping of duties. Institutions should ensure that the description provided is concise, logical, but sufficiently detailed to make it understandable. The description may include an indication of the time commitment expected to fulfil the duties. Institutions may use the template provided in Annex II.

b. The allocation in the individual statements of role(s) and duties to a member of the management body in its management function does not exempt the respective individuals from their roles and duties as members of the management body. All members of the management body in its management function are expected to have an appropriate understanding of, and contribute to, areas of the business, including for any other roles and duties not directly attributed to the respective member. Moreover, even when roles and duties are allocated to a specific individual, the other members of the management body should not be exempted from their collective duty regarding the institution.

c. If a member of the management body in its management function, a member of senior management or a key function holder holds more than one role within the institution that is concerned by the statement, only one statement of roles and duties is required. In the case of an individual who holds roles in more than one institution, including within a group, an individual statement is required in respect to each institution.

d. The individual statement of roles and duties should be submitted to the competent authorities in accordance with the RTS to further specify the minimum content of the suitability questionnaire, curricula vitae and the internal suitability assessment to be submitted to the competent authorities for conducting the suitability assessment mandated under Article 91(10) of Directive 2013/36/EU or upon request, in due time. It should be kept up-to-date and be signed in physical or electronic form by the respective individual it applies to. Institutions should review it on a regular basis, taking into account the review of the mapping of duties.

Rz. 68c

An individual is found to not be fulfilling their duties listed in their individual statement if an issue is detected in one of their duties or areas they are responsible for, and the individual is has not taken the actions that could reasonably be expected from them to prevent the issue from occurring or continuing to occur once brought to their attention. The institution should take appropriate measures to ensure that all individuals appropriately fulfil their duties, and the individuals should be able to demonstrate to the supervisor upon request that they have taken all actions in their position that could reasonably be expected from them.

- Das MoD muss eine **hinreichend konkrete und nachvollziehbare Übersicht** über die Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Berichtslinien und Entscheidungswege der erfassten Personen enthalten.
- Die Detailtiefe ist **proportional** nach Größe, Geschäftsmodell, Risikoprofil, Gruppenstruktur und Komplexität des Instituts zu bestimmen. **Je größer, komplexer oder risikorelevanter** ein Bereich ist, **desto granularer** sind Verantwortlichkeiten zu dokumentieren.
- **Format des MoD:**
 - Ein einheitliches Dokument.
 - Textform ohne Abbildungen
- **Geteilte Verantwortlichkeiten** sind nur zulässig, wenn sie ausdrücklich beschrieben und sachlich begründet werden.
 - Das Mapping sollte es der Aufsicht ermöglichen zu erkennen, **welche Person letztverantwortlich ist**, welche Personen mitverantwortlich sind und wie Konflikte oder Überschneidungen aufgelöst werden.
 - Beides sind Voraussetzungen für die Anwendung von § 6 Abs. 3 KWG (Anordnungsbefugnis) und § 50 KWG (periodische Zwangsgelder bei andauernden Verstößen).

- Das MoD ist **kein Stellenprofil** und enthält **keine umfassenden Aufgabenkataloge**, Qualifikationsanforderungen oder HR-relevanten Inhalte.
- Das MoD geht jedoch **über die Detailtiefe der Geschäftsverteilung des Vorstands hinaus**. Die Geschäftsverteilung ordnet lediglich Ressorts zu. Das MoD muss darüber hinaus auch eine Beschreibung der wesentlichen Aspekte der Geschäftstätigkeit, Geschäftsbereiche und Managementfunktionen einschließlich der internen Kontrollfunktionen sowie Details zu den Berichtslinien und Verantwortungslinien enthalten.
- Die Beschreibung im MoD und in den Individual Statements soll **prägnant, aber hinreichend detailliert** sein, um verständlich zu sein.
- Das MoD kann die bereits **bestehenden Stellenprofile und die Geschäftsverteilung als Quellen nutzen** und daraus eine Übersicht ableiten. Es ersetzt diese Dokumente nicht, sondern **verdichtet** sie auf die regulatorisch relevante Governance.
- Das MoD muss geeignet sein, das Institut (und auch die Aufsicht) in die Lage zu versetzen, nachzuvollziehen, ob ein **wirksames internes Governance-Rahmenwerk** besteht.
- Das MoD soll dem Aufsichtsrat zur Kenntnisnahme und zur Zustimmung (?) vorgelegt werden

Dokument	Detailtiefe	Inhalt
Geschäftsverteilung des Vorstands	Gering	Grobe Zuordnung von Ressorts zu Vorstandsmitgliedern; keine Beschreibung von Einzelverantwortlichkeiten, Berichtslinien oder KFH
Mapping of Duties (MoD)	Mittel	Klare, nachvollziehbare Übersicht über Aufgaben, Berichtslinien und Verantwortungsbereiche aller erfassten Personen
Stellenprofil / Funktionsbeschreibung	Hoch	Vollständige Aufgaben- und Anforderungskataloge; Qualifikationsanforderungen; operative Details; HR-Dokumentation

4.

ESG im BRUBEG

Das KWG n.F. aus dem BRUBEG integriert **ESG-Risiken systematisch in das Risikomanagement** von Instituten.

ESG-Risiken wirken auf **Kredit-, Markt- und operationelle Risiken** sowie auf weitere Risikoarten ein, § 6 Abs. 2 S. 2 KWG n.F.

Besonders berücksichtigt werden:

Die Erstellung und Umsetzung eines **ESG-Risikoplane**, §§ 26c, 26d KWG n.F.

Integration von ESG-Aspekten in die Geschäfts- und Risikostrategie, das Risikomanagement sowie das nachhaltigkeitsbezogene Produktangebot.

- Ziel ist eine frühzeitige Erkennung von Nachhaltigkeitsrisiken und die **Stärkung der Governance** auf allen Ebenen.
- Dabei tritt insbesondere das „**G**“ in ESG zunehmend in den Vordergrund, da eine wirksame Unternehmensführung und klare Verantwortungsstrukturen als Voraussetzung gelten, um ökologische und soziale Ziele nachhaltig zu erreichen und regulatorische Anforderungen effektiv umzusetzen.

Jedes Institut muss der Aufsichtsbehörde und der Deutschen Bundesbank unverzüglich anzeigen, wenn ein **ESG-Risikoplan aufgestellt oder wesentlich verändert** wird, § 24 Abs. 1 Nr. 16 KWG n.F.

Die Anzeige erfolgt durch die **Geschäftsleiter** und umfasst die **Vorlage des jeweiligen Plans**, damit die Aufsicht die Einhaltung der ESG-Anforderungen überwachen kann.

Institute müssen künftig die **langfristige Widerstandsfähigkeit ihres Geschäftsmodells** gegenüber ESG-Risiken, insbesondere Klimarisiken, anhand mehrerer Szenarien prüfen, die auf anerkannten internationalen wissenschaftlichen und regulatorischen Vorgaben basieren.

ESG-Risiken werden erstmals zu verbindlichen Bestandteilen des Risikomanagements im KWG. Das BRUBEG zieht konkrete Änderungen am KWG nach sich:

§ 26c KWG ESG Risikomanagement	§ 26d KWG-ESG Risikoplan	§ 29 KWG Prüfungskatalog
ESG-Risiken sind in die bestehenden Risikomanagement Pflichten zu integrieren. ▪ Vorgaben zur Erfassung von ESG-Risiken in den Verfahren nach §25a. ▪ Personelle und technische Anforderungen bezüglich ESG nach §§25a, 25c, 25d. ▪ Berücksichtigung von ESG-Risiken in Risikoinventur und in Stresstests. ▪ Risikostrategie mindestens alle 2 Jahre zu überprüfen. ▪ Szenariobasiertes Testen der langfristigen Resilienz des Geschäftsmodells gegenüber ESG-Risiken.	Entwicklung eines spezifischen ESG-Risikoplane (analog bzw. in Verzahnung mit EBA-/ CSRD-Transitionsplänen). Hierbei handelt es sich um eine Art langfristig (mind. 10 Jahre) orientierte Risikostrategie für ESG-Risiken.	Abschlussprüfer müssen künftig auch die Erfüllung der ESG-Risikopflichten kontrollieren. ▪ Abschlussprüfer prüfen künftig nicht nur die Erfüllung, sondern bewerten auch die Umsetzung des ESG-Risikomanagements und ESG-Risikoplane. ▪ Praktische Anwendung im Institut wird kontrolliert.

Übersicht Verantwortlichkeiten und Anpassungsbedarfe

	1	2	3	4	5
	Governance & Risikoframework	Identifikation, Messung & Szenarioanalyse	Policies & Risikocontrolling	ESG-Risikoplan & Offenlegung	Technische organisatorische Ausstattung
Was?	ESG-Risiken als festen Bestandteil in das Risikomanagementsystem der Bank integrieren.	ESG-Risiken in den Portfolios ermitteln sowie Stresstest und Widerstandsfähigkeit der Bank analysieren.	ESG-Erkenntnisse in Policies, Frameworks und Kreditentscheidungen umsetzen.	Erstellung eines ESG-Risikoplans (analog bzw. in Verzahnung mit EBA-/CSRD-Transitionsplänen.	Sicherstellung der benötigten Fähigkeiten, Daten und IT-Systeme für die Organisation.
Wer?	• Vorstand/Risikocontrolling • CRO • Sustainability Office • CCO	• Risikoanalyse-/Stresstestteams • Kreditrisiko • Data Office • Sustainability Analytics	• Kreditkomitee • Risikomanagement • Interne Revision	• Legal • Interne Revision • Finance (Berichtswesen) • Sustainability	• CIO • HR/Training • Lieferantenmanagement • Sustainability Analytics



Risiko- management (§ 26c Abs. 1 KWG n.F.)	▪ ESG-Risiken müssen vollständig in das bestehende Risikomanagement nach § 25a KWG integriert werden: ▪ Erstellung eines gesonderten ESG-Risikoplane (§ 26d KWG). ▪ Regelmäßige Überprüfung der Strategien → regelmäßig, mindestens alle 2 Jahre. ▪ ESG-Risiken sind ausdrücklich mit kurz-, mittel- und langfristiger Perspektive zu berücksichtigen ▪ Die langfristige Betrachtungspflicht beträgt mindestens 10 Jahre. ▪ Personal und IT müssen geeignet sein, ESG-Risiken über alle Zeithorizonte zu identifizieren, steuern und überwachen. ▪ Die ESG-Risiken müssen im Vergütungssystem (Vergütungsparameter) berücksichtigt werden.
Anforderungen an Geschäftsleiter	▪ Geschäftsleiter müssen über Kenntnisse und Erfahrung in ESG-Risiken verfügen. ▪ Institute müssen personelle und finanzielle Mittel einsetzen, um diese Sachkunde sicherzustellen.
Verwaltungs- und Aufsichtsorgane	▪ Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen müssen ebenfalls über ESG-Sachkunde verfügen. ▪ Der Risikoausschuss muss ESG-Risiken bei der Prüfung von Vergütungsanreizen bei Vorständen und Mitarbeitenden angemessen berücksichtigen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Dr. Alexander Insam, M.A.

Partner, Fachanwalt für
Arbeitsrecht, Mediator

Ulmenstraße 30
60325 Frankfurt am Main

T: +49 160 555 0032
ainsam@goerg.de



Dr. Thorsten Christoffer, MBA

Bereichsleiter HR, Legal und Executive
Office

Friedrichswall 10
30159 Hannover

T: +49 511 361 4500
thorsten.christoffer@nordlb.de