



Schlüsselfunktionen und Governance Mapping nach dem BRUBEG

Aufsichtsrechtliche Vorgaben, Gestaltungsoptionen und erste Erfahrungen aus der Praxis

07.10.2026 | Deloitte Legal Webcast

Ihre heutigen Referenten

Dr. Lars Hinrichs

Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Employment & Pensions
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht
Partner

Tel: +49 40 3785 3828
E-Mail: lhinrichs@deloitte.de



Dr. Mathias Hanten

Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Banking & Finance
Rechtsanwalt
Partner

Tel.: +49 69 7191 88424
E-Mail: mhanten@deloitte.de



Leonie Scharwächter

Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Employment & Pensions
Rechtsanwältin
Counsel

Tel.: +49 40 3785 3815
E-Mail: lscharwaechter@deloitte.de



Franz Schlothofer

Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Strategy, Risk & Transactions
Senior Consultant

Tel.: +49 341 99270 599
E-Mail: fschlothofer@deloitte.de



Unser heutiger Fahrplan

- 01 Überblick: Neuerungen BRUBEG
- 02 Identifizierung der Inhaber von Schlüsselfunktionen
- 03 Eignungsprüfung der Inhaber von Schlüsselfunktionen
- 04 Governance Mapping
- 05 Q&A



Prolog: Rechtliche Regeln und Grundlagen

Prolog: Rechtliche Regelungen und Grundlagen

Personen, Aufgaben und Verantwortung im europäischen Governance-Konzept

Rechts- und
Aufsichtsrahmen

CRD VI | BRUBEG / KWG | EBA-Leitlinien | MaRisk

Personenperspektive

Schlüsselfunktionen

wesentlichen Einfluss erkennen
Funktion und Aufgaben bestimmen
Eignung feststellen und fortlaufend sichern

Organisationsperspektive

Governance Mapping

Aufgaben und Verantwortlichkeiten abbilden
Berichts- und Eskalationswege sichtbar machen
Schnittstellen und Lücken identifizieren

**Eignung braucht
Aufgabenbezug –
Governance braucht
verantwortliche Personen.**

Leitfrage

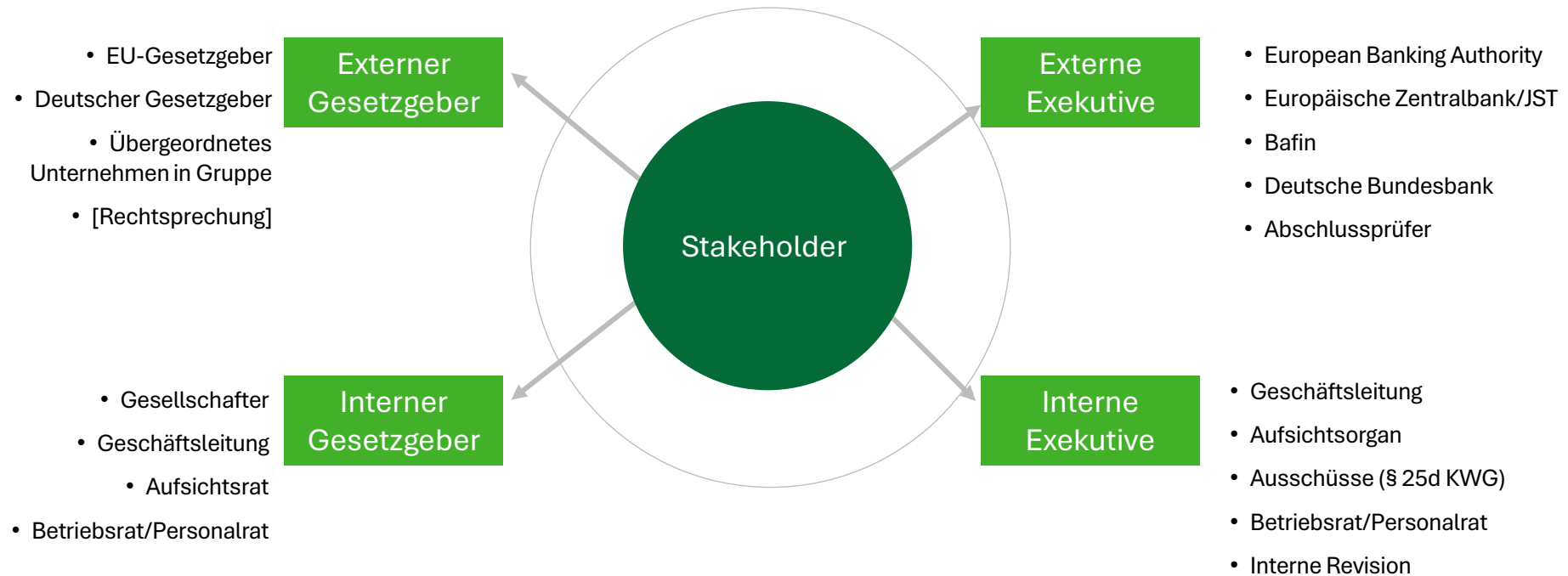
Sind Aufgaben, Befugnisse und Berichtslinien so zugeordnet,
dass Verantwortung sichtbar und prüfbar wird?

Personen und Verantwortungsarchitektur müssen zusammen gedacht werden.

** Risk Taker ist nicht automatisch Schlüsselfunktion.*

Prolog: Rechtliche Regeln und Grundlagen

Stakeholder



Überblick: Neuerungen BRUBEG

Neuerungen BRUBEG

Schlüsselfunktionen: Überblick der Neuregelungen (1/2)

- § 1 Abs. 2b und 2d KWG: Definition von „Inhabern von Schlüsselfunktionen“ sowie von „Inhabern besonderer Schlüsselfunktionen“
- § 6 Abs. 3 KWG: Befugnis der Bafin, (nunmehr auch) gegenüber Inhabern von Schlüsselfunktionen Anordnungen zu treffen, die geeignet und erforderlich sind, um Verstöße gegen aufsichtsrechtliche Bestimmungen oder vollziehbare Anordnungen der Aufsichtsbehörde zu verhindern oder zu unterbinden oder um Missstände in einem Institut zu verhindern oder zu beseitigen, welche die Sicherheit der dem Institut anvertrauten Vermögenswerte gefährden können oder die ordnungsgemäße Durchführung der Bankgeschäfte oder Finanzdienstleistungen beeinträchtigen;
- *§ 24 Abs. 1 Nr. 15b und Nr. 16 sowie Abs. 2a und Abs. 3a S. 1 Nr. 6 und 7 KWG: Anzeigepflichten bei der Ernennung und Abberufung von Inhabern besonderer Schlüsselfunktionen bei großen Unternehmen und bei Kenntnis von neuen Tatsachen, die sich auf die Ausgangs-Beurteilung der Zuverlässigkeit, Eignung, Sachkunde oder ausreichenden zeitlichen Verfügbarkeit von Inhabern besonderer Schlüsselfunktionen erheblich auswirken*
- § 25e KWG: Anforderungen an Inhaber von Schlüsselfunktionen, Institutspflichten zur Sicherstellung der ordnungsgemäßen Ausübung von Schlüsselfunktionen sowie Eingriffsbefugnisse der Bafin bei Nichterfüllung der Anforderungen

Neuerungen BRUBEG

Schlüsselfunktionen: Überblick der Neuregelungen (2/2)

- § 25c Abs. 4a Nr. 7/ Abs. 4b S. 2 Nr. 7 KWG: Verantwortung der Geschäftsleiter in Bezug auf angemessene Konzepte und Verfahren zur Sicherstellung der Einhaltung der Anforderungen aus § 25e Abs. 1 KWG
- § 25d Abs. 11 S. 1 Nr. 5 KWG: Erweiterung der unterstützenden Tätigkeit des Nominierungsausschusses bei der Überprüfung der Grundsätze der Geschäftsleitung für die Auswahl und Bestellung der Inhaber von Schlüsselfunktionen
- § 50 Abs. 1 S. 1 KWG: Befugnis der Bafin, bei einem anhaltenden Verstoß gegen das KWG oder die dazu erlassenen Rechtsverordnungen, gegen die Verordnung (EU) Nr. 575/2013 (CRR) oder gegen vollziehbare Anordnungen der Bafin durch Inhaber von Schlüsselfunktionen die Zahlung eines periodischen Zwangsgelds gegen diese zu verhängen

Identifizierung der Inhaber von Schlüsselfunktionen

Identifizierung der Inhaber von Schlüsselfunktionen

Definition der Inhaber von Schlüsselfunktionen

§ 1 Abs. 2b KWG:

Personen mit wesentlichem Einfluss auf die Leitung des Instituts, die weder Geschäftsleiter noch Mitglied des Verwaltungs-/ Aufsichtsorgan sind.

Bestimmung u.a. anhand der folgenden Parameter:

- Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- Einfluss der Person auf die Unternehmensleitung
- Hierarchieebene/Berichtslinie an die Geschäftsleitung
- Entscheidungsbefugnis und Einfluss auf das Risikoprofil
- Kritikalität der Funktion für den Geschäftsbetrieb und für die Einhaltung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation
- (Aufsichts-)Rechtliche Verpflichtung zur Schaffung der Funktion (z.B. Geldwäschebeauftragter nach § 7 Abs. 1 S. 1 GwG)

Jedenfalls darunter fallen:

Keine einheitliche Bestimmung:
Einordnung stets Ergebnis einer institutsspezifischen Betrachtung unter Berücksichtigung der Geschäfts- und Risikostrategie und des damit verbundenen Risikoprofils und der Organisationsstruktur des Instituts, in Anwendung des aufsichtsrechtlichen Proportionalitätsgrundsatzes.

Inhaber besonderer Schlüsselfunktionen (§ 1 Abs. 2d KWG):

- Leiter Risikocontrolling
- Leiter Compliance
- Leiter Interne Revision
- Leiter Finanzen (CFO-Funktion)

(soweit nicht Geschäftsleiter)

Identifizierung der Inhaber von Schlüsselfunktionen

Ausgangspunkt: Sachgerechte Systematik zur Durchführung der Identifizierung



Empfohlener Ansatz bei der Analyse der im Institut vorhandenen Inhaber von Schlüsselfunktionen:

1. Mapping aller Führungs-, Kontroll- und Governance-Funktionen
2. Bewertung anhand definierter Kriterien
3. Dokumentierte Gesamtwürdigung und finale Entscheidung
4. Regelmäßige Überprüfung bei Organisationsänderungen

Abgrenzung zu MRT/Risikoträgern:

MRT = Einfluss auf Risikoprofil des Instituts

Schlüsselfunktion = Einfluss auf Leitung des Instituts

Identifizierung der Inhaber von Schlüsselfunktionen

Möglicher Ansatz für sachgerechte Bewertung: Bewertungsmatrix

Rolle	Kategorie	K1: Einfluss auf Unternehmensleitung (1-5)	K2: Hierarchiebefugnis / Berichterstattung zur Geschäftsleitung (1-5)	K3: Entscheidungsbefugnis (1-5)	K4: Einfluss Risikoprofil (1-5)	K5: Single Point of Failure (1-5)	K6: (Aufsichtsrat) Juristische Verpflichtung zur Schaffung der	Gesamtsumme (max. 30)	Rücknahme: Mitglied Geschäftsleitung	Rücknahme: Mitglied Verwaltungsrat oder Aufsichtsrat	Ergebnis	Begründung & Anmerkungen
Leitung Risikoprüfung (ORO)	Gesetzliche Pflichtfunktion	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a		n/a			Schlüsselfunktion (Pflicht)	Inhaber besonderer Schlüsselfunktion, vgl. § 1 Abs. 24 KWG. Automatische Einstufung als Schlüsselfunktion ohne Scoreberechnung erforderlich. Kein Mitglied der Geschäftsleitung oder Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat.
Leitung Compliance	Gesetzliche Pflichtfunktion	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a		n/a			Schlüsselfunktion (Pflicht)	Inhaber besonderer Schlüsselfunktion, vgl. § 1 Abs. 24 KWG. Automatische Einstufung als Schlüsselfunktion ohne Scoreberechnung erforderlich. Kein Mitglied der Geschäftsleitung oder Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat.
Leitung Interne Revision	Gesetzliche Pflichtfunktion	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a		n/a			Schlüsselfunktion (Pflicht)	Inhaber besonderer Schlüsselfunktion, vgl. § 1 Abs. 24 KWG. Automatische Einstufung als Schlüsselfunktion ohne Scoreberechnung erforderlich. Kein Mitglied der Geschäftsleitung oder Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat.
Leiter Finanzen (CFO)	Gesetzliche Pflichtfunktion	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a		n/a			Schlüsselfunktion (Pflicht)	Inhaber besonderer Schlüsselfunktion, vgl. § 1 Abs. 24 KWG. Automatische Einstufung als Schlüsselfunktion ohne Scoreberechnung erforderlich. Kein Mitglied der Geschäftsleitung oder Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat.
Weitere typischerweise mögliche Schlüsselfunktionen:												
Leiter IT / CIO	Institutsteigen zu identifizieren											
Leiter Kreditrisiko	Institutsteigen zu identifizieren											
Leiter Personal (HR)	Institutsteigen zu identifizieren											
Leiter Meldungen an Regulator Reporting	Institutsteigen zu identifizieren											
Leiter Rechnungslegung	Institutsteigen zu identifizieren											
Leiter Recht / General Counsel	Institutsteigen zu identifizieren											
Leiter Treasury / Liquiditätsmanagement	Institutsteigen zu identifizieren											
Auflagegruppenbeauftragter	Institutsteigen zu identifizieren						Ja, MaRisk AT 9 Tz. 13					
(MaRisk-WpHG-) Compliance	Institutsteigen zu identifizieren						Ja, § 87 Abs. 5 WpHG / MaRisk AT					
Datenschutzbeauftragter (DSB)	Institutsteigen zu identifizieren						Ja, Art. 37 Abs. 1 DSGVO / § 38 BDSG					
Geldwäschebeauftragter	Institutsteigen zu identifizieren						Ja, § 7 Abs. 1 S. 1 GwG					
IT-Sicherheitsbeauftragter	Institutsteigen zu identifizieren											
Informationsbeauftragter	Institutsteigen zu identifizieren						Ja, Ziff. 4.4. BAIT (Rundschreiben 10/2017 (BA) - Bankaufsichtliche Anforderungen an die IT (BAIT)) in der Fassung vom 16.12.2024)					
Natfallsbeauftragter (BCM)	Institutsteigen zu identifizieren											
Vergütungsbeauftragter (in bedeutenden)	Institutsteigen zu identifizieren											
Leiter von wesentlichen Geschäftsfeldern	Institutsteigen zu identifizieren						Ja, § 23 Abs. 1 WpG					
Leiter von Niederlassungen im	Institutsteigen zu identifizieren											
Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) / in der Europäischen Freihandelszone (EFTA)	Institutsteigen zu identifizieren											

< >

Matrix

Scorecard

Berechnung

+

⋮

Identifizierung der Inhaber von Schlüsselfunktionen

Aktuelle Fragen in der aufsichtsrechtlichen Praxis zur Identifizierung

Parameter	Einzelfrage(n)
Leiter Finanzen und CFO als Geschäftsleiter (§ 1 Abs. 2d KWG)	Identifizierung des Funktionsinhabers der besonderen Schlüsselposition Leiter Finanzen bei zentralisierter Organisationsstruktur (CFO zugleich Leiter Finanzen)
Stellvertreter der Leiter der internen Kontrollfunktionen (§ 1 Abs. 2d KWG)	(Auch) Identifizierung der Stellvertreter der Leiter der Internen Kontrollfunktionen als Inhaber besonderer Schlüsselfunktion i.S.d. § 1 Abs. 2d KWG
Leiter der internen Kontrollfunktionen mit suspendierter Verpflichtung zur Erbringung der Arbeitsleistung (1 Abs. 2d KWG)	Fortgesetzte Identifizierung des Funktionsinhabers der internen Kontrollfunktion als Inhaber besonderer Schlüsselfunktion auch während Mutterschutz/Elternzeit, Sabbatical, Pflegezeit
Externe Dritte als Inhaber der jeweiligen Schlüsselfunktion (§ 1 Abs. 2b KWG)	Erforderliche Einbeziehung von Dritten v.a. bei externer Besetzung der gesetzlich erforderlichen Beauftragten (z.B. Geldwäschebeauftragter, Vergütungsbeauftragter) in die Identifizierung
Unterjährliche Änderung der Geschäfts- und Risikostrategie (§§ 1 Abs. 2b, 25e KWG)	- Review der identifizierten Inhaber von Schlüsselpositionen bei unterjährlicher – materieller – Änderung der Geschäfts- und Risikostrategie - Zulässigkeit der unterjährlichen Änderung der Bewertungsmatrix
Prozess: Anlassbezogene Überprüfung	Festlegung der maßgeblichen Fallgruppen für anlassbezogene Prüfungen (als Regelbeispiele, z.B. wesentliche Änderungen der Geschäftsstrategie und/oder des Risikoprofils, Änderung von Kompetenz- oder Zeichnungsregelungen, Zusammenlegung/Trennung wesentlicher Funktionen, neue wesentliche Auslagerungen)

Eignungsprüfung der Inhaber von Schlüsselfunktionen

Eignungsprüfung der Inhaber von Schlüsselfunktionen

Überblick

Das BRUBEG normiert in § 25e KWG neue Anforderungen an Inhaber von Schlüsselfunktionen.

Diese umfassen:

- **Fachliche Eignung und Zuverlässigkeit** (§ 25e Abs. 1 KWG)
- **Sicherstellungspflicht** des Instituts: Ordnungsgemäße Ausübung der Schlüsselfunktionen ist sicherzustellen; nicht geeignete Personen müssen vom Institut ersetzt werden (§ 25e Abs. 2 KWG)
- **Bafin-Eingriffsrechte** in Bezug auf Inhaber besonderer Schlüsselfunktionen (§§ 25e Abs. 3, 6 Abs. 3 KWG)

Fachliche Eignung und Zuverlässigkeit inkludieren aufsichtsrechtliche Dauerpflichten:
Die Kriterien müssen bei der erstmaligen Bestellung und sodann fortlaufend während der gesamten Dauer der Wahrnehmung der relevanten Schlüsselfunktion erfüllt sein.

Eignungsprüfung der Inhaber von Schlüsselfunktionen

Überblick: Fachliche Eignung und Zuverlässigkeit

Eignung

01

Merkmal

Das Merkmal der fachlichen Eignung des einzelnen Inhabers der Schlüsselfunktion ist im KWG nicht gesetzlich definiert. EBA und ESMA in den EBA/GL/2021/06 und auch die Bafin im Bafin-Rundschreiben haben hierzu verlautbart, dass die inhaltliche Ausfüllung anhand der Heranziehung der Leitsätze für die fachliche Eignung von Leitungsorganen erfolgen kann. Inhaber von Schlüsselfunktionen haben danach über ausreichende Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen in Bezug auf die fachlichen und managementbezogenen Tätigkeiten in der konkreten Schlüsselfunktionen zu verfügen, wobei bei der Bewertung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrung die Rolle und Aufgaben der konkreten Position zu berücksichtigen sind.

02

Teilaspekte

- Ausreichende theoretische Kenntnisse: Nachweis durch Ausbildung, Studium, Lehrgänge/ Schulungen mit bankwirtschaftlichen, betriebswirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen oder informationstechnischen Inhalten; Möglichkeit: Schulungen
- Ausreichende praktische Kenntnisse: Relevanz der Erfahrung, der Zahl der Jahre an Erfahrung und der Ebene der leitenden Positionen) im jeweiligen Tätigkeitsfeld der Schlüsselfunktion; Möglichkeit: Angemessene Begründung

Zuverlässigkeit

Anders als bei der fachlichen Eignung bedarf die Zuverlässigkeit keines positiven Nachweises. Die Zuverlässigkeit wird aus aufsichtsrechtlicher Sicht vermutet, solange keine konkreten Tatsachen erkennbar sind, die Anlass geben, daran zu zweifeln. Als relevante Indikatoren für eine mögliche Unzuverlässigkeit kommen insbesondere strafrechtliche Ermittlungen oder Verurteilungen, Vermögensdelikte, Steuervergehen sowie frühere aufsichtsrechtliche Maßnahmen in Betracht.

Beispiele für mangelnde Zuverlässigkeit:

- Aufsichtliche Maßnahmen der Bafin die gegen die Person oder ein Unternehmen, in dem die Person als Mitglied der Geschäftsleitung oder Mitglied eines Verwaltungs- oder Aufsichtsorgans tätig war oder ist, gerichtet sind oder waren,
- Straftaten im Vermögens- oder Steuerbereich, Geldwäschdelikte,
- Verstöße gegen Ordnungsvorschriften

Zu überprüfen: Interessenskonflikte

Eignungsprüfung der Inhaber von Schlüsselfunktionen

Prüfungsprozess

Schritt	Kernschritt	Inhalt
1	Funktionsspezifisches Anforderungsprofil	• Festlegung Funktionsspezifisches Soll-Profil (mit Einstufung der einzelnen Anforderungen als wesentlich/materiell/ergänzend)
2	Informationen über individuelle Person	• Erhebung Unterlagen und Nachweise
3	Fachliche Eignung	• Durchführung der Soll-Ist-Bewertung • Mit Anwendung sachgerechter Bewertungsmethodik (4/5-stufig; 4-stufige Bewertung z.B. mit Graden (i) vollständig erfüllt, (ii) im Wesentlichen erfüllt, (iii) Entwicklungsbedarf, (iv) Anforderung nicht erfüllt)
4	Zuverlässigkeit	• Durchführung der qualitativen Prüfung • Mit Anwendung sachgerechter Bewertungsmethodik (praxisbewehrt: 3-stufig mit Abstufung (i) Keine Anhaltspunkte für Unzuverlässigkeit, (ii) weiterer Prüfungsbedarf, (iii) Zuverlässigkeit nicht gegeben)
5	Gap-Analyse	• Beurteilung des Ergebnisses der Prüfung nach (3) und (4)
6	Entscheidung	• Gesamturteil über fachliche Eignung und Zuverlässigkeit (inkl. etwa aufzustellenden Maßnahmenplan)
7	Dokumentation	• Registereintrag und Nachverfolgung

Eignungsprüfung der Inhaber von Schlüsselfunktionen

Aktuelle Fragen in der aufsichtsrechtlichen Praxis zur Methodik und zum Prozess der Eignungsprüfung

Parameter	Einzelfrage(n)
Prüfungsgovernance	• Festlegung der maßgeblichen Zuständigkeiten und sachgerechte Einbindung der maßgeblichen Stakeholder bei der Durchführung der Eignungsprüfung • Mindestens zu beteiligende Stakeholder: (i) Geschäftsleitung (Gesamtverantwortung), (ii) fachlich zuständige Geschäftsleiter (Bestätigung individuelle Anforderungsprofile und fachliche Bewertung, (iii) HR/Gremienbetreuung (administrative Unterstützung), (iv) Compliance)
Prüfungsprozess	• (Ausschließliche) Erhebung der Informationen über Fragebögen ⇔ zusätzliche Interviews mit einzelnen Inhabern der jeweiligen Schlüsselfunktion
Prozess: Anlassbezogene Re-Assessments	• Festlegung der maßgeblichen Fallgruppen für anlassbezogene Re-Assessments (als Regelbeispiele, z.B. wesentliche Änderungen von Aufgaben und Kompetenzen/wesentliche Erweiterung der konkreten Schlüsselfunktion, Wechsel in andere Schlüsselfunktion, wesentliche Veränderung von Geschäftsstrategie und/oder Risikoprofil des Instituts, neue materielle Interessenkonflikte)

Governance Mapping

Governance Mapping

Vom Personenblick zur Verantwortungsarchitektur

Eignung braucht Aufgabenbezug – Governance braucht verantwortliche Personen.

Die Eignungsprüfung beantwortet nicht schon die Governance-Frage.

Sie setzt voraus, dass Aufgaben, Befugnisse, Berichtslinien und Schnittstellen des Instituts tatsächlich verstanden sind.

WER?

Personen und Funktionen

Welche Funktionen prägen Leitung, Kontrolle und Risikosteuerung?

WAS?

Aufgaben und Befugnisse

Welche Verantwortlichkeiten, Entscheidungsrechte und Kompetenzen bestehen tatsächlich?

WIE?

Berichts- und Eskalationswege

Wie werden Informationen, Entscheidungen und Konflikte durch das Institut geführt?

Im folgenden Abschnitt geht es darum, die tatsächliche Verantwortungsarchitektur prüfbar zu machen:

Einflussmöglichkeiten | Entscheidungsbefugnisse | Berichtslinien | Eskalationswege | Unabhängigkeit | Dokumentation

Governance Mapping ist kein neues Organigramm – es macht Verantwortung sichtbar.

Schlüsselfunktionen und Governance Mapping

Bewertung von Schlüsselfunktionsrelevanz, Einflussmöglichkeiten und Unabhängigkeitsanforderungen



Beurteilung der tatsächlichen Einflussmöglichkeiten

- Analyse der tatsächlichen Einflussnahme auf die Geschäftsleitung sowie auf die strategische Ausrichtung des Instituts
- Bewertung des materiellen Einflusses auf das Risikoprofil und wesentliche Geschäftsentscheidungen
- Überprüfung direkter und indirekter Entscheidungsbefugnisse hinsichtlich Budget-, Personal-, Produkt- und Risikofreigaben
- Analyse der faktischen Stellung innerhalb der Governance-Struktur unabhängig von der formalen Hierarchieebene



Bewertung der Governance-Relevanz

- Identifizierung wesentlicher Funktionen für die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation
- Beurteilung der Kritikalität der wahrgenommenen Aufgaben für die Steuerung und Überwachung des Instituts
- Bewertung institutsindividueller Besonderheiten unter Berücksichtigung von Größe, Komplexität und Risikoprofil
- Analyse des Einflusses auf regulatorische Compliance, Risikomanagement und interne Kontrollsysteme



Analyse von Berichtslinien und Eskalationswegen

- Überprüfung unmittelbarer Berichtswege zum Vorstand und zu Aufsichtsorganen
- Bewertung der Wirksamkeit bestehender Eskalationsprozesse
- Analyse der Einbindung in Governance-, Risiko- und Kontrollgremien
- Beurteilung bestehender Informations- und Entscheidungswege hinsichtlich Transparenz und Nachvollziehbarkeit



Prüfung organisatorischer Unabhängigkeit

- Analyse potenzieller Interessenkonflikte durch Mehrfachfunktionen oder überlappende Verantwortlichkeiten
- Überprüfung von Weisungsrechten und möglichen Abhängigkeiten gegenüber überwachten Einheiten
- Bewertung der organisatorischen Trennung von Geschäfts- und Kontrollfunktionen



Regulatorische Einstufung und Dokumentation

- Validierung der Einstufung als Schlüsselfunktion bzw. besondere Schlüsselfunktion
- Herleitung einer belastbaren regulatorischen Begründung für Einstufungs- und Abgrenzungsentscheidungen
- Schaffung einer prüfungssicheren Grundlage für Sonder- und Jahresabschlussprüfungen

Schlüsselfunktionen und Governance Mapping

Zentrale Umsetzungsmaßnahmen

- Die bestehende Governance-Struktur einschließlich aller Management-, Kontroll- und Unterstützungsfunktionen systematisch erfassen und entlang der tatsächlichen Organisations- und Berichtswege dokumentieren.
- Verantwortlichkeiten, Entscheidungsbefugnisse und Eskalationsmechanismen institutsweit transparent darstellen, um eine eindeutige Zuordnung von Governance-Aufgaben sicherzustellen.
- Funktionen mit wesentlichem Einfluss auf die Geschäftssteuerung, das Risikoprofil oder die Kontrollumgebung identifizieren und bewerten.
- Die Governance-Struktur auf Konsistenz mit Organigrammen, Geschäftsverteilungsplänen, Richtlinien sowie der tatsächlichen operativen Ausgestaltung überprüfen.
- Schlüsselfunktionen auf Grundlage der konkreten Aufgaben, Kompetenzen und Einflussmöglichkeiten ableiten und regulatorisch nachvollziehbar dokumentieren.
- Aufsichtsrechtliche Folgeverpflichtungen, insbesondere Fit-&-Proper-Anforderungen, Eignungsbeurteilungen und Dokumentationspflichten, frühzeitig in die Governance-Architektur integrieren.
- Ein regelmäßiges Review der Governance-Struktur etablieren, um Veränderungen von Verantwortlichkeiten, Funktionen und Berichtslinien zeitnah abzubilden.
- Eine belastbare Dokumentationsgrundlage schaffen, die eine nachvollziehbare Darstellung der Governance-Struktur gegenüber Aufsicht, Prüfern und internen Stakeholdern ermöglicht.

Q&A



Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit

Ihr Kontakt

Dr. Lars Hinrichs

Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Employment & Pensions
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht
Partner

Tel: +49 40 3785 3828
E-Mail: lhinrichs@deloitte.de



Dr. Mathias Hanten

Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Banking & Finance
Rechtsanwalt
Partner

Tel.: +49 69 7191 88424
E-Mail: mhanten@deloitte.de



Leonie Scharwächter

Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Employment & Pensions
Rechtsanwältin
Counsel

Tel.: +49 40 3785 3815
E-Mail: lscharwaechter@deloitte.de



Franz Schlothofer

Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Strategy, Risk & Transactions
Senior Consultant

Tel.: +49 341 99270 599
E-Mail: fschlothofer@deloitte.de



A part of Deloitte

Renowned for our global reach and business know-how, one relationship provides endless connections

We bring the scale and consistency of Deloitte Legal...

The Deloitte Legal practices have the same DNA and track record of getting things done.

Deloitte Legal presence



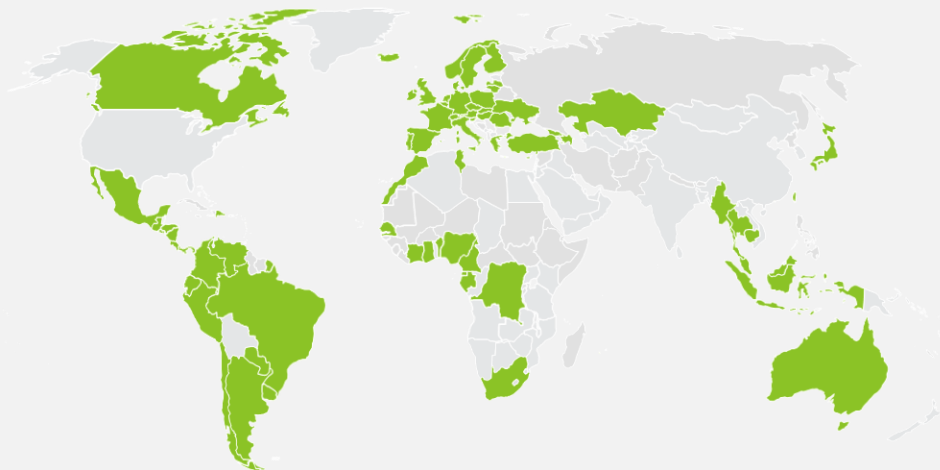
70+

countries



3,100+

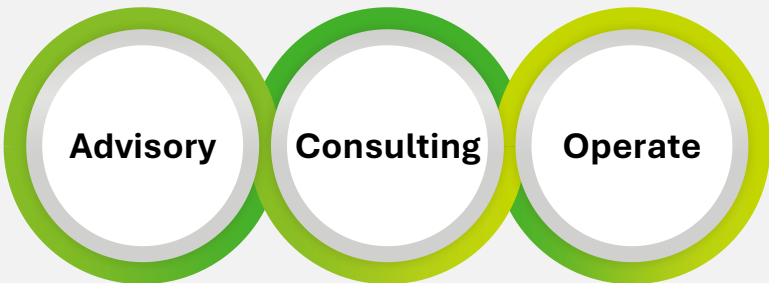
legal professionals



collaborating seamlessly
across borders and with other Deloitte service lines

... with a different legal perspective

Traditional legal services provide event-based specialist advice. Deloitte seeks out solutions aimed at delivering enduring business value. Deloitte Legal offers an integrated legal service focused on the delivery of a solution to a business challenge or opportunity leveraging our skills in each of these key areas.



Jurisdictional advisory, legal function strategy process and technology, and outsourced legal managed services.

As part of Deloitte, our legal service offering is inherently **broader, global, cross functional, industry informed, technology enabled**, with a focus on doing and advising in our business solution centered approach.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) is the largest private professional services network in the world, recording revenues of \$70.5 billion in fiscal year 2025.

With more than 470,000 people worldwide, DTTL member firms deliver services in audit, risk & financial advisory, tax, legal, and consulting in more than offices in 150 countries and territories.

A part of Deloitte

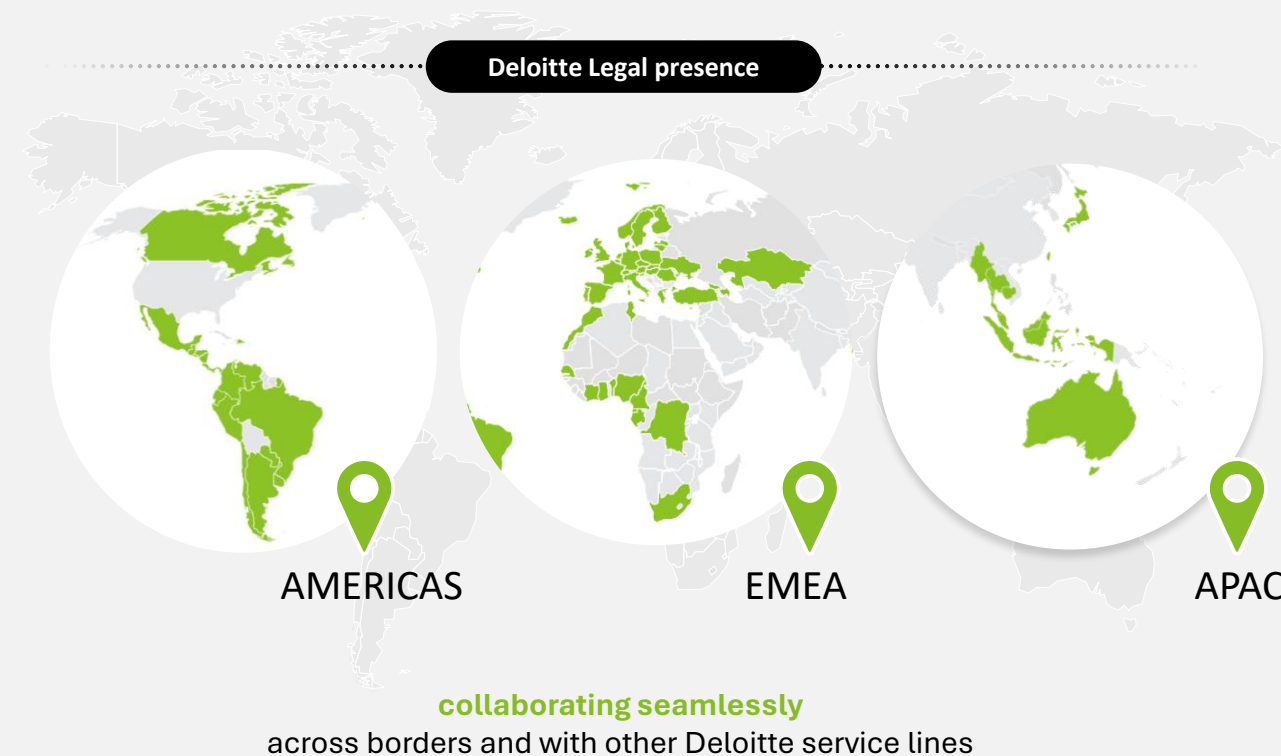
Renowned for our global reach and business know-how, one relationship provides endless connections

We bring the scale and consistency of Deloitte...

...where Deloitte Legal practices have the same DNA and track record of getting things done.

Deloitte Legal practices

- | | | |
|------------------------|--------------------------|--------------------|
| 1. Argentina | 26. Ghana | 51. Panama |
| 2. Australia | 27. Greece | 52. Paraguay |
| 3. Austria | 28. Guatemala | 53. Peru |
| 4. Azerbaijan | 29. Honduras | 54. Poland |
| 5. Belgium | 30. Hong Kong SAR, China | 55. Portugal |
| 6. Benin | 31. Hungary | 56. Romania |
| 7. Brazil | 32. Iceland | 57. Senegal |
| 8. Cameroon | 33. Indonesia | 58. Singapore |
| 9. Canada | 34. Ireland | 59. Slovakia |
| 10. Chile | 35. Italy | 60. South Africa |
| 11. Colombia | 36. Ivory Coast | 61. Spain |
| 12. Costa Rica | 37. Japan | 62. Sweden |
| 13. Cyprus | 38. Kazakhstan | 63. Switzerland |
| 14. Czech Rep. | 39. Latvia | 64. Taiwan |
| 15. Dem Rep of Congo | 40. Lithuania | 65. Thailand |
| 16. Denmark | 41. Luxembourg | 66. Tunisia |
| 17. Dominican Republic | 42. Malaysia | 67. Turkey |
| 18. Ecuador | 43. Malta | 68. Ukraine |
| 19. El Salvador | 44. Mexico | 69. Uruguay |
| 20. Equatorial Guinea | 45. Morocco | 70. United Kingdom |
| 21. Finland | 46. Myanmar | 71. Venezuela |
| 22. France | 47. Netherlands | |
| 23. Gabon | 48. Nicaragua | |
| 24. Georgia | 49. Nigeria | |
| 25. Germany | 50. Norway | |



Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) is the largest private professional services network in the world, recording revenues of \$70.5 billion in fiscal year 2025. With more than 470,000 people worldwide, DTTL member firms deliver services in audit, risk & financial advisory, tax, legal, and consulting in more than offices in 150 countries and territories.



Deloitte Legal bezieht sich auf die Rechtsberatungspraxen der Mitgliedsunternehmen von Deloitte Touche Tohmatsu Limited, deren verbundene Unternehmen oder Partnerfirmen, die Rechtsdienstleistungen erbringen.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet führende Prüfungs- und Beratungsleistungen für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken und unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen. Deloitte baut auf eine 180-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 460.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.