

# Evaluierung und Eignungsbewertung von Leitungs- und Aufsichtsorganen von Kreditinstituten

**Kernelement für professionelle und verantwortungsvolle  
Corporate Governance von Kreditinstituten**

# EU-Regularien und nationales Recht

Erfüllt Ihr Institut die Anforderungen an Evaluierung und Eignungsbewertung von Leitungs- und Kontrollorgan?

## EBA/ESMA-Leitlinien

Gemäß der **Leitlinie EBA/GL/2021/06** (*Bewertung der Eignung von Mitgliedern des Leitungsorgans*) sollen CRD-Institute mindestens **jährlich** (*Significant Institutions*) bzw. **alle zwei Jahre** (*Less Significant Institutions*) eine **individuelle und kollektive Bewertung** der Eignung von Mitgliedern des Leitungs- bzw. Aufsichtsorgans durchführen. Das Leitungs- bzw. Aufsichtsorgan soll dabei in seiner Gesamtheit über die **notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen** verfügen, um die Geschäfte des Instituts zu verstehen und zu überwachen.

Zu beachten ist dabei die **Leitlinie EBA/GL/2021/05** zur **internen Governance**, die Gesamtanforderungen an die interne Governance eines Instituts stellt. Sie behandelt zudem die allgemeinen Anforderungen an die Zusammensetzung und Evaluierung des Leitungs- bzw. Kontrollorgans als Teil der Governance sowie die Umsetzung von Diversitätsstrategien.

## Kreditwesengesetz (KWG)

Das Kreditwesengesetz (KWG) legt in **§ 25d Abs. 11 Nr. 3 und Nr. 4** zur **Bewertung des Verwaltungs- oder Aufsichtsorgans** fest, dass eine **regelmäßige**, mindestens **einmal jährlich** durchzuführende **Bewertung der Struktur, Größe, Zusammensetzung und Leistung** der Geschäftsleitung und des Verwaltungs- oder Aufsichtsorgans sowie der **Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrung** sowohl der einzelnen Geschäftsleiter und Mitglieder des Verwaltungs- oder Aufsichtsorgans als auch des jeweiligen Organs in seiner Gesamtheit zu erfolgen hat.

# Erwartung und Umsetzung der Aufsicht

## EZB-Leitfäden

Die EZB spezifiziert ihre **zentralen Erwartungen** bei der Durchführung von (individuellen und kollektiven) **Eignungsbewertungen** für die von ihr direkt überwachten Significant Institutions (SIs) in ihrem **Fit & Proper-Leitfaden** zur Beurteilung der fachlichen Qualifikation und persönlichen Zuverlässigkeit. Darin stellt sie auch Vorlagen für die Bewertung der kollektiven Eignung (Eignungsmatrix) sowie den Fit & Proper-Fragebogen bereit.

Im jüngst veröffentlichten EZB-Draft zur **Governance und Risikokultur** spezifiziert die EZB die **regelmäßige Selbstbeurteilung zur Wirksamkeit der Governance- und Risikokultur**. Dies schließt insbesondere die Selbstbewertung der Leitungs- und Aufsichtsgremien mit ein. CRD-signifikante Institute sollten mindestens **alle drei Jahre eine externe Begleitung** bei der Selbstbeurteilung hinzuziehen.

## BaFin-Merkblätter

In ihren **Merkblättern zu den Mitgliedern von Verwaltungs- oder Aufsichtsorganen** spezifiziert die BaFin ihre zentralen Erwartungen, insbesondere für die von der Bundesanstalt beaufsichtigten Less Significant Institutions (LSIs), zur individuellen und kollektiven Eignung der Mitglieder.

Zudem definiert sie die KWG-Vorgaben zur Bewertung der **Struktur, Größe, Zusammensetzung und Leistung** sowie der **Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrung** sowohl der einzelnen Geschäftsleiter und Mitglieder des Verwaltungs- oder Aufsichtsorgans als auch des jeweiligen Organs in seiner Gesamtheit.

## Ihre Experten für Evaluierungen und Eignungsbewertungen

ECBE ist ein auf die Durchführung von Evaluierungen und Eignungsbewertungen spezialisiertes Corporate-Governance-Beratungsunternehmen und Teil von Mercer | hkp//group. Mit einem innovativen und praxiserprobten Ansatz unterstützt ECBE Leitungs- und Kontrollorgane von Kreditinstituten effektiv und nach höchsten Qualitätsstandards bei der geforderten regelmäßigen Bewertung der kollektiven Eignung sowie der Reflexion der Strukturen, Zusammensetzung und Leistung der Gremien nach KWG. Unser Ziel ist es, die Effektivität, Dynamik und Arbeitsweise der Gremien mit einem innovativen Ansatz zu reflektieren und durch praxisnahe Best-Practice-Empfehlungen gezielt zu optimieren.

## ECBE unterstützt Sie mit bei den Anforderungen an Ihr Leitungs- und Kontrollorgan

**Innovativer und effizienter Evaluierungsprozess** mit digitalen und persönlichen Elementen nach ihren Bedürfnisse.

**Konkrete Handlungsempfehlungen** mit Benchmarking und Unterstützung bei spezifischen Umsetzungsmaßnahmen.

Bewertungsverfahren anhand der von den Instituten implementierten **internen Richtlinien, Methoden und Prozesse**.

**Identifizierung der Stärken und Potenziale** einer effektiven und zukunftsgerichteten Gremienarbeit.

Berücksichtigung der von den Aufsichtsbehörden dargelegten **Erwartungen, Vorlagen und Best-Practices**.

Reflexion und Fortentwicklung der **Zusammensetzung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen**.

**Best Practice und Benchmark-Vergleiche** unterstützen das Gremium bei der Einordnung seiner Arbeitsweise.

Reflexion der **Strukturen, Verantwortlichkeiten, Dynamik und Effektivität** des Gremiums und seiner Ausschüsse.

# Interne Evaluierung mit der digitalen ECBE-Plattform

**Innovativ, ausgereift und praktikabel:** Unsere digitale Plattform unterstützt Leitungs- und Kontrollorgane sowie Corporate Secretaries bei der Durchführung interner Selbstbeurteilungen sowie individueller und kollektiver Eignungsbewertungen.

**Selbsterstellte Evaluierungen:** Nutzen Sie die Plattform mit Ihrem eigenen Unternehmenszugang, um Beurteilungen mit den internen Methoden durchzuführen.

**Anpassbar & automatisiert:** Passen Sie Fragebögen und Schwerpunktthemen individuell an und erhalten Sie die Ergebnisse auf Knopfdruck. Mehrjahresvergleiche ermöglichen die Nachverfolgung der Ergebnisse der Neubewertungen im Zeitverlauf.

**Vollständig digital & benutzerfreundlich:** Die ECBE-Plattform bietet einen einfachen und vollständig digitalen Ansatz zur internen Beurteilung.



# Externe Evaluierung mit den ECBE-Experten

Die Selbstbeurteilung und Eignungsbewertung des Leitungs- und Kontrollorgans sollte alternierend mit externer Unterstützung durchgeführt werden:

**Individuell auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten:** Standardisiert oder maßgeschneidert, vollständig digital oder kombiniert mit strukturierten Gesprächen – unser modularer Ansatz gewährleistet präzise und skalierbare Evaluierungs- und Bewertungsverfahren auf Basis der von Ihnen implementierten internen Richtlinien, Methoden und Prozesse.

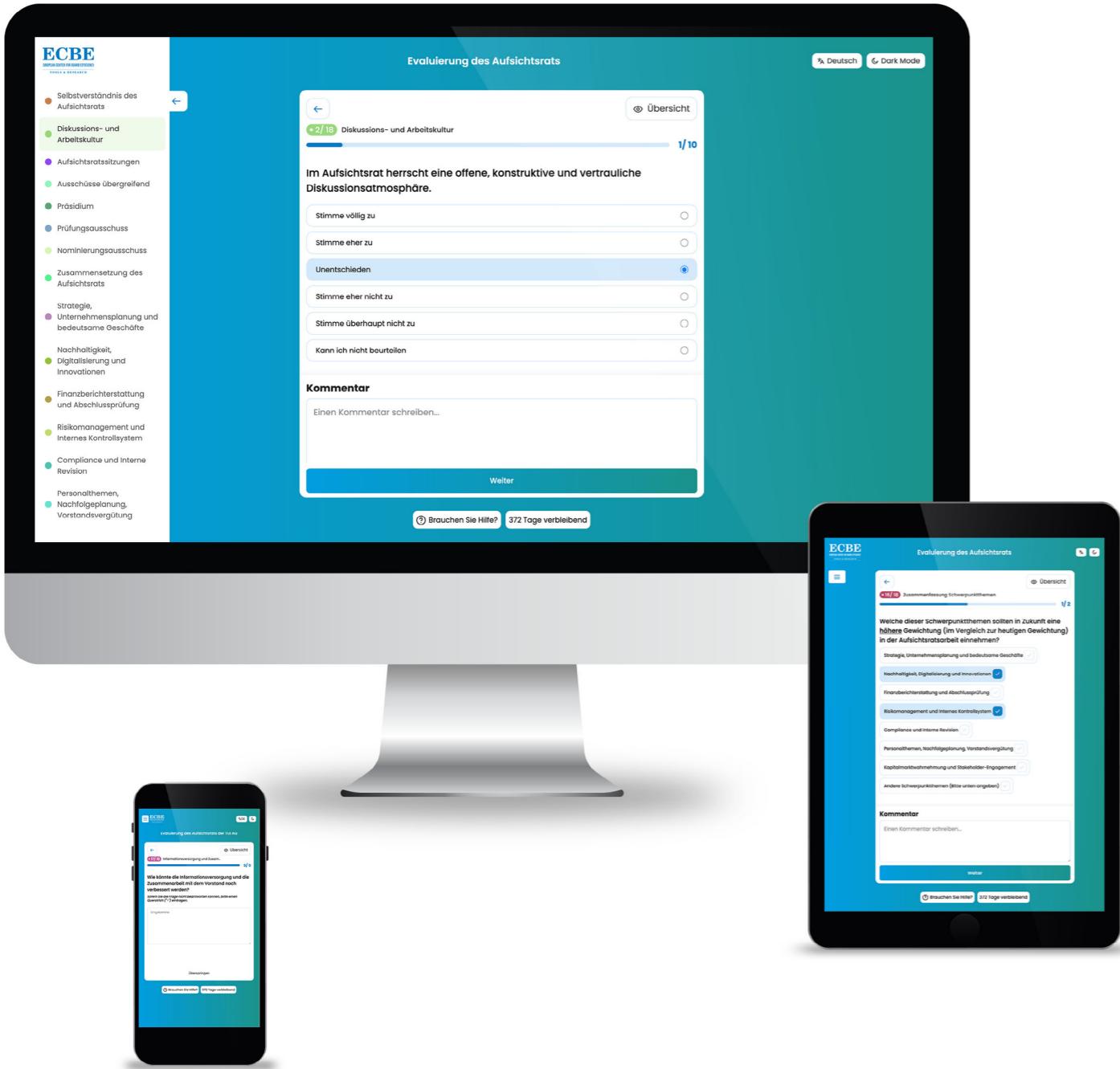
**Umfängliche Begleitung:** Wir unterstützen Sie während des gesamten Bewertungsprozesses und liefern eine fundierte Analyse unter Berücksichtigung der von den Aufsichtsbehörden dargelegten Erwartungen, Vorlagen und Best Practices.

**Handlungsorientierte Erkenntnisse:** Erhalten Sie einen umfassenden Abschlussbericht sowie konkrete Empfehlungen und qualitative sowie quantitative Benchmarks, um eine gezielte Weiterentwicklung des Gremiums zu fördern.

Erfahren Sie mehr über unsere wählbaren Module auf den nächsten Seiten.



# Digitale ECBE-Plattform für interne und externe Evaluierungen



## Evaluierungsgrundsätze

- Individuelle Zugangslinks zum digitalen Fragebogen unter Berücksichtigung der jeweiligen Funktion und Rolle des Mitglieds
- Bilinguale Beantwortung für international besetzte Gremien
- Diverse Fragetypen implementierbar: Bewertungsskala, Multiple-Choice, binäre oder offene Fragen
- Kommentarfunktion ermöglicht ergänzende Hinweise zum Kontext der gegebenen Antwort

## Technische Details

- Nutzerfreundliche einfache Handhabung mit allen Endgeräten
- Unterbrechung jederzeit ohne Informationsverlust möglich
- Anonymität bei Beantwortung und Auswertung möglich
- Neueste DSGVO-konforme Technologie erfüllt höchste europäische Sicherheitsstandards

## Plattform für interne Evaluierungen

- Unternehmenseigener Zugang zur Verwaltung
- Einfaches Anlegen und Durchführen von Evaluierungen
- Individuelle Editierung jederzeit möglich
- Mehrdimensionale Auswertung mit allen Ergebnissen auf Knopfdruck
- Mehrjahresvergleich durch Überblick und Auswertung aller intern durchgeföhrten Evaluierungen

# ECBE gestaltet die Selbstbeurteilung & Eignungsbewertung nach Ihren Bedürfnissen



## Digitale Selbstbeurteilung

Grundlage unseres innovativen Evaluierungsprozesses ist die Beantwortung eines digitalen – bei Bedarf mehrsprachigen – Fragebogens mit dem ECBE-Tool. Durch individuelle Zugangslinks kann der jeweiligen Rolle und Funktion der Gremienmitglieder Rechnung getragen werden. Die benutzerfreundliche Anwendung ermöglicht die Nutzung beliebiger Endgeräte.

## Vertiefende Gespräche

Durch vertiefende Einzelgespräche mit den Mitgliedern des Gremiums werden tiefergehende Einblicke erlangt. In der Gesprächsführung können identifizierte neuralgische Themenfelder vertieft und qualitativ ausgewertet werden, um konkrete Handlungsfelder abzuleiten. Eine vertrauliche, angemessene Gesprächsatmosphäre wird zu jeder Zeit sichergestellt.

## Outside-In-Perspektive

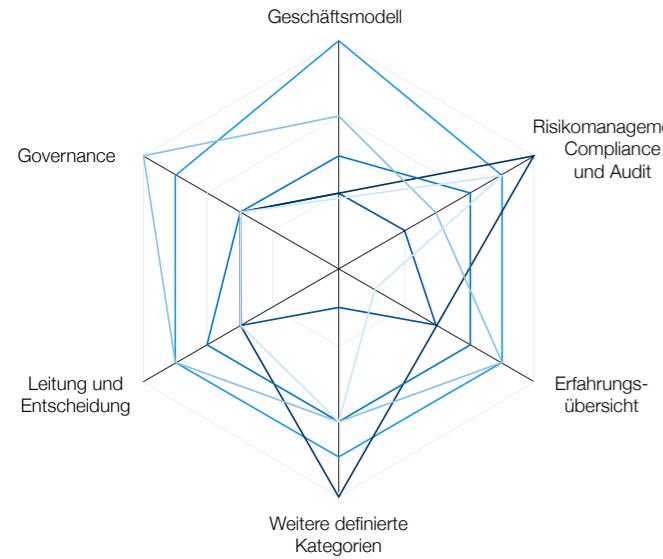
Eine zusätzliche Outside-In-Perspektive und die Einbindung des Managements, Personen in Schlüsselpositionen oder weiteren Stakeholdern erlaubt eine Außenperspektive auf die Arbeit des Gremiums, eine Tiefenanalyse der Interaktion und des Informationsflusses sowie die Reflexion der jeweiligen Rolle – insbesondere des Aufsichtsorgans als Berater und Sparringspartner des Managements.

## Follow-Up

Durch begleitende Workshops kann sich das Gremium vertiefend mit den identifizierten Handlungsfeldern auseinandersetzen und konkrete Umsetzungsmaßnahmen beschließen. ECBE stellt hierbei eine professionelle Moderation des Workshops sicher und unterstützt durch hilfreiche Benchmark-Analysen.

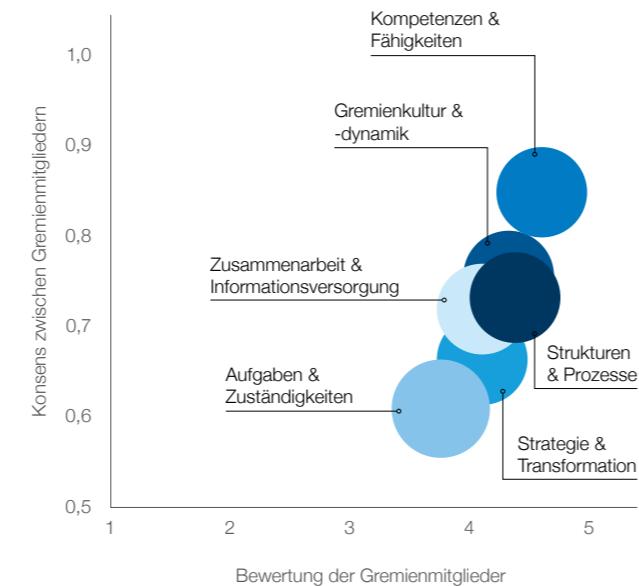
# Unsere mehrdimensionalen Analysen zur Identifizierung von Entwicklungspotenzialen

## Eignungsmatrix & -bewertung



Bewertung anhand der intern festgelegten Methoden und Übertragung in die Gesamtmatrix zur Bewertung der kollektiven Eignung des Gremiums und der verschiedenen Ausschüsse mit einem Vorschlag für den Nominierungsausschuss. Die definierten Matrixkriterien werden auf Aktualität, Best Practices und die Erwartungen der Aufsichtsbehörden überprüft.

## Quantitative Analysen



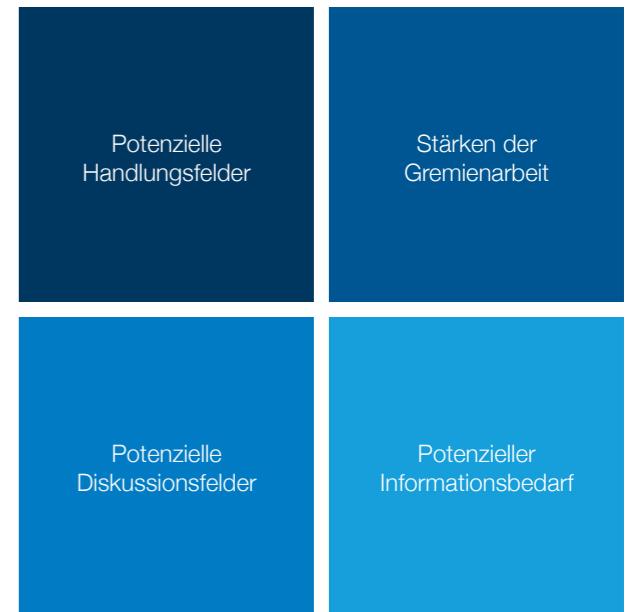
Durch unsere mehrdimensionalen quantitativen Auswertungen inklusive Best Practice-Matrix, Benchmark-Informationen und einen Mehrperiodenvergleich können wir systematische, statistisch fundierte und vergleichbare Aussagen über Status Quo und Fortentwicklung der Gremienarbeit treffen.

## Qualitative Analysen



Aus mehr als 20 Jahren Tätigkeit mit Gremien, u.a. im Banken-Umfeld, verfügen wir über fundierte Kenntnisse der Governance-Anforderungen und umfangreiche Best Practice-Erfahrungen. Unsere qualitativen Einordnungen unterstützen Sie bei der Fortentwicklungen Ihres Gremiums.

## Handlungsempfehlungen



Mit unserem Ziel, die Arbeit Ihrer Gremien speziell vor dem Hintergrund anstehender Transformationsprozesse zu optimieren, gewährleisten wir gezielte Einblicke in alle Facetten Ihres Gremiums, dezidierte Best Practice-Anregungen und praktisch verwertbare Handlungsempfehlungen.



**Daniela Mattheus**  
Senior Board Advisor  
ECBE | Mercer



**Dr. Lukas Berger**  
Board Advisor & Director  
ECBE | Mercer



**Prof. Dr. Michael Wolff**  
Senior Board Advisor  
ECBE | Mercer



**Michael H. Kramarsch**  
Senior Board Advisor  
ECBE | Mercer



**Regine Siepmann**  
Partner, Strategic People & Corporate  
Governance Advisory, Mercer



**Petra Knab-Hägle**  
Partner, Strategic People & Corporate  
Governance Advisory, Mercer



**Dr. Jan Dörrwächter**  
Partner, Strategic People & Corporate  
Governance Advisory, Mercer



**Sebastian Karwautz**  
Business Leader, Strategic People & Corporate  
Governance Advisory, Mercer

ECBE ist ein auf die Durchführung von Evaluierungen und Eignungsbewertungen spezialisiertes Corporate-Governance- Beratungsunternehmen und Teil von Mercer | hkp//group. Mit einem innovativen und praxiserprobten Ansatz unterstützt ECBE Leitungs- und Kontrollorgane von Kreditinstituten effektiv und nach höchsten Qualitätsstandards bei der geforderten regelmäßigen Bewertung der kollektiven Eignung sowie der Reflexion der Strukturen, Zusammensetzung und Leistung der Gremien nach KWG. Unser Ziel ist es, die Effektivität, Dynamik und Arbeitsweise der Gremien mit einem innovativen Ansatz zu reflektieren und durch praxisnahe Best-Practice-Empfehlungen gezielt zu optimieren.

Erfahrene Experten begleiten Sie und sorgen für eine vertrauliche und angemessene Evaluierungsatmosphäre. Die ECBE-Berater bringen jahrelange Erfahrung und ein hohes Engagement für die unabhängige Durchführung von Selbstbeurteilungen und Eignungsbewertungen mit. Das interdisziplinäre Team vereint juristische und betriebswirtschaftliche Expertise und verfügt über umfassende Erfahrung in der Begleitung von Leitungs- und Kontrollgremien von Kreditinstituten.

Benötigen Sie tiefergehende Informationen? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktanfrage! Erfahren Sie mehr auf unserer Homepage unter [www.ecbe.com](http://www.ecbe.com)



hkp///group

**ECBE**  
EUROPEAN CENTER FOR BOARD EFFECTIVENESS

**ECBE European Center for Board Effectiveness**

**Teil von Mercer | hkp///group**

Platz der Einheit 1  
60327 Frankfurt am Main  
[info@ecbe.com](mailto:info@ecbe.com)  
+49 69 3487 715 00  
[www.ecbe.com](http://www.ecbe.com)

---

Improving Board Effectiveness