



KARTEN

cards | cartes

ZEITSCHRIFT FÜR ZAHLUNGSVERKEHR UND PAYMENTS

Digitaler
Sonderdruck

Mindestanforderungen an das Risikomanagement von ZAG-Instituten

Von Matthias Eisert, Daniel Benzing und Sebastian König



PAYMENT IN EUROPA

Mindestanforderungen an das Risikomanagement von ZAG-Instituten

Von Matthias Eisert, Daniel Benzing und Sebastian König



und praxisnahen Rahmen vorgeben, wie die Institute ihre ordnungsgemäße Geschäftsorganisation auszugestalten haben.

Darüber hinaus präzisieren die MaRisk (ZAG) die Sicherungsanforderungen (§§ 17 und 18 ZAG) und die Anforderungen an Auslagerungen (§ 26 ZAG) und damit zwei Themen, die aus Sicht der Aufsicht von besonderer Bedeutung bei ZAG-Instituten sind. Die MaRisk (ZAG) werden von der Aufsicht als Leitlinie für die aufsichtliche Beurteilung der Organisation und das Risikomanagement von ZAG-Instituten genutzt, sodass eine Orientierung an dem Rundschreiben für alle ZAG-Institute empfehlenswert ist, auch wenn die MaRisk (ZAG) eine Verwaltungsvorschrift und keine gesetzliche Vorschrift darstellen.

Noch in der ersten Jahreshälfte 2024 ist wohl mit der Veröffentlichung der finalen Fassung der MaRisk (ZAG) für Zahlungsdienstleister und E-Geld-Institute zu rechnen, so die Autoren. Manche Aspekte können dabei zur echten Herausforderung werden. Dennoch können die neuen Anforderungen auch als Katalysator für zukunftsfähige Geschäftsmodelle werden, mit denen die Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken können. Die Autoren raten deshalb dazu, das Regelwerk nicht nur als regulatorische Pflicht, sondern auch als Chance zu begreifen.

Red.

In diesem Beitrag möchten wir einen Überblick über wesentliche im Entwurf der MaRisk (ZAG) enthaltene Regelungen geben sowie auf ausgewählte Herausforderungen bei der Umsetzung hinweisen, welche die Institute zum Anlass nehmen sollten, sich frühzeitig mit diesen Anforderungen der Aufsicht zu befassen. Dabei orientiert sich dieser Artikel an der Struktur der MaRisk (ZAG). Zunächst werden wir die Hintergründe und Ziele der MaRisk (ZAG) beleuchten. Anschließend liegt der Fokus auf den allgemeinen Anforderun-

Am 27. September 2023 hat die BaFin ihren Entwurf des Rundschreibens zu den „Mindestanforderungen an das Risikomanagement von ZAG-Instituten“ – im Folgenden „MaRisk (ZAG)“ – zur öffentlichen Konsultation gestellt. Vergleichbar zu den auf der Grundlage des

§ 25a Abs. 1 des Kreditwesengesetzes (KWG) von der BaFin veröffentlichten MaRisk für Kreditinstitute – im Folgenden „MaRisk (KWG)“ – sollen die MaRisk (ZAG) den ZAG-Instituten auf der Grundlage des § 27 Zahlungsdienstleistungsaufsichtsgesetz (ZAG) einen flexiblen



in

Matthias Eisert, Partner, PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main



in

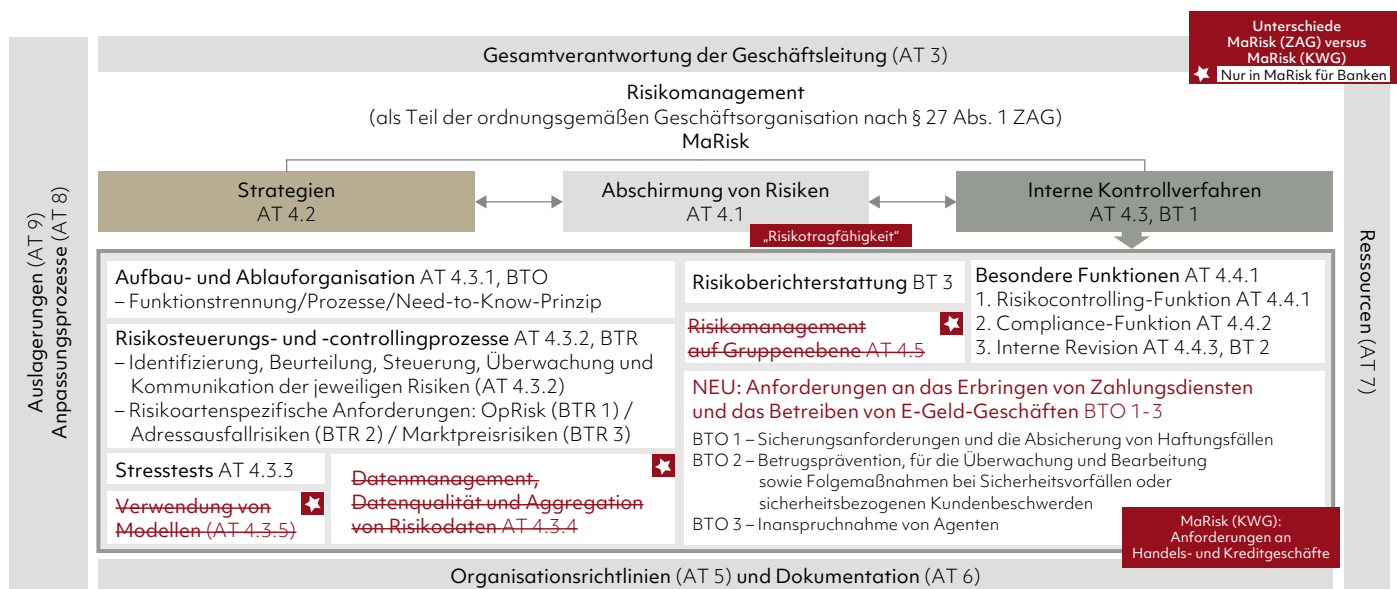
Daniel Benzing, Director, PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf



in

Sebastian König, Senior Manager, PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin

Abbildung 1: Überblick über die wesentlichen Komponenten der MaRisk (ZAG)



Quelle: PwC

gen an das Risikomanagement von ZAG-Instituten, die aus dem sogenannten Allgemeinen Teil (AT) der MaRisk (ZAG) resultieren. Darauf aufbauend gehen wir auf die Herausforderungen ein, die aus dem sogenannten Besonderen Teil (BT) der MaRisk (ZAG) resultieren, bevor wir abschließend einen Ausblick auf die nächsten Schritte geben.

Angelehnt an die MaRisk für Banken

Die Anforderungen der MaRisk (ZAG) werden von allen Instituten im Sinne von § 1 Abs. 3 beziehungsweise § 42 Abs. 1 ZAG zu beachten sein und sind auch bei internationaler Geschäftstätigkeit von Zweigniederlassungen deutscher Institute im Ausland zu beachten. Auffällig ist, dass nach dem Entwurf der MaRisk (ZAG) – und abweichend zu den MaRisk (KWG) – das Rundschreiben keine Anwendung auf Zweigniederlassungen von Unternehmen mit Sitz in einem anderen Staat des Europäischen Wirtschaftsraums nach § 39 ZAG findet.

Aus Sicht der Aufsicht soll die Berücksichtigung der einzelnen Anforderungen der MaRisk (ZAG) einerseits einen Beitrag zur Sicherheit der den ZAG-Instituten anvertrauten Vermögenswerte und andererseits zur Sicherstellung einer kontinuierlichen, ordnungsgemäßen Durchführung der jeweiligen Geschäftsaktivitäten der ZAG-Institute leisten.

Der Entwurf der MaRisk (ZAG) orientiert sich erkennbar an der Struktur und den Inhalten der MaRisk für Banken, wobei die Besonderheiten von Zahlungs- und E-Geld-Instituten berücksichtigt werden. Da sich viele ZAG-Institute bei der Ausgestaltung ihrer Risikomanagement-Organisation bereits an den MaRisk (KWG) orientiert haben, hebt dieser Artikel insbesondere die Unterschiede der MaRisk (ZAG) gegenüber den MaRisk (KWG) hervor.

Gestaltungsspielräume bei der Geschäftsorganisation

Die MaRisk (ZAG) umfassen einen Allgemeinen Teil (AT) und einen Besonderen Teil (BT). Der Allgemeine Teil der MaRisk (ZAG) umfasst allgemeine Anforderungen an das Risikomanagement bei ZAG-Instituten (beispielsweise zur Ausgestaltung der Geschäfts- und Risikostrategie oder zur Dokumentation von Prozessen und Methoden in der schriftlich fixierten Ordnung). Der Besondere Teil (BTO 1 bis 3) der MaRisk (ZAG) enthält dann geschäftsmodell-spezifische Anforderungen an einzelne Prozesse und Verfahren (beispielsweise zur Absicherung von Haftungsfällen). Einen Überblick über die wesentlichen Komponenten der MaRisk (ZAG) gibt Abbildung 1.

Die Anforderungen in den MaRisk (ZAG) sind aufgrund des prinzipien-

orientierten Aufbaus der MaRisk (ZAG) in weiten Teilen allgemeiner gehalten (siehe Abbildung 2). So sollen den Instituten bewusst Gestaltungsspielräume bei der Geschäftsorganisation verbleiben. Aufgrund der heterogenen Geschäftsmodelle der einzelnen Institute erwartet die BaFin jedoch eine ihrem Sinn und Zweck entsprechende Berücksichtigung der Anforderungen.

– Bei wenig komplexen Geschäftsmodellen und einem entsprechenden Risikoprofil ist daher eine einfachere Umsetzung bestimmter Anforderungen möglich (Proportionalitätsprinzip). Hierzu sind in den MaRisk (ZAG) verschiedene Öffnungsklauseln enthalten.

– Im Umkehrschluss gilt aber auch, dass Institute im Einzelfall über bestimmte, in den MaRisk (ZAG) explizit formulierte Anforderungen hinaus weitergehende Vorkehrungen zu treffen haben, soweit dies zur Sicherstellung der Angemessenheit und Wirksamkeit des Risikomanagements wegen der Art, des Umfangs, der Komplexität oder des Risikogehalts der Geschäftstätigkeit erforderlich sein sollte.

Beurteilung von ESG-Risiken als Herausforderung

Unabhängig vom konkreten Geschäftsmodell eines ZAG-Instituts beinhaltet der AT der MaRisk (ZAG) allgemeine

Anforderungen an die Ausgestaltung des Risikomanagements.

Grundsätzlich gilt, dass alle Geschäftsleiter, unabhängig von etwaigen internen Zuständigkeitsregelungen, für die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation und deren Weiterentwicklung verantwortlich sind. Aus Sicht der Aufsicht werden sie dieser Verantwortung nur dann gerecht, wenn sie die Risiken, einschließlich ESG-Risiken, beurteilen können und die erforderlichen Maßnahmen zu ihrer Begrenzung treffen. Die Identifikation und Bewertung von ESG-Risiken erweist sich oft als herausfordernd, da diese Risiken sich durch ihre langfristige Natur und teilweise durch fehlende Quantifizierbarkeit auszeichnen. Dies erfordert innovative Ansätze in der Risikoanalyse und -bewertung.

Kompetenzentwicklung der Geschäftsleiter

Ein Schlüsselaspekt ist daher auch die kontinuierliche Schulung und Kompetenzentwicklung sowohl für die Geschäftsleitung als auch für die Mitarbeitenden. Ein tiefes Verständnis für die verschiedenen Facetten des Risikomanagements ist entscheidend, um proaktiv Maßnahmen zur Risikosteuerung und -überwachung ergreifen zu können.

Darüber hinaus ist es unerlässlich, dass Geschäftsleiter und ihre Teams sich angemessen auf aufsichtsrechtliche Prüfungen vorbereiten. Ein Erfolgsfaktor in aufsichtsrechtlichen Prüfungen ist, dass

die Geschäftsleiter Mitarbeitern transparent erläutern können, wie die einzelnen aufsichtsrechtlichen Anforderungen institutsspezifisch umgesetzt sind. Eine entsprechende für Dritte nachvollziehbare Dokumentation der institutsindividuellen Vorgaben rundet das Bild ab. Entsprechende Dokumentationsanforderungen (unter anderem zur Ausgestaltung von Organisationsrichtlinien) finden sich daher auch explizit in den MaRisk (ZAG) wieder (AT 5 und AT 6).

Risikolebenszyklus – Rückgrat des Risikomanagements

Im Fokus der MaRisk (ZAG) steht der Risikolebenszyklus, der das Rückgrat eines effektiven Risikomanagements bildet. Er besteht aus drei wesentlichen Säulen:

- die Entwicklung von Strategien,
- die Abschirmung von Risiken und
- die Ausgestaltung des internen Kontrollsystems.

Jede dieser Säulen spielt eine entscheidende Rolle bei der Identifikation, Bewertung und Steuerung von Risiken sowie bei der Sicherstellung der Gesamtresilienz eines Instituts.

Grundlage Strategieentwicklung

Die erste Säule, die Strategieentwicklung, ist grundlegend für ein proaktives

Risikomanagement. Hierbei liegt die Verantwortung bei der Geschäftsführung, eine ökonomisch nachhaltige Geschäftsstrategie zu definieren und daraus eine Risikostrategie abzuleiten. Die Geschäftsstrategie muss die Unternehmensziele und die Kerngeschäftstätigkeiten umfassen, die zur Zielerreichung beitragen.

Eine zentrale Herausforderung in diesem Prozess ist die Durchführung einer umfassenden Einflussfaktorenanalyse. Dabei ist es essenziell, sowohl interne als auch externe Faktoren zu identifizieren und ihre potenziellen Auswirkungen auf das Unternehmen zu bewerten. Hierfür bietet sich beispielsweise die SWOT-Analyse an, ein Instrument, das bei der systematischen Erfassung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken helfen kann.










Die Geschäftsstrategie bildet die Basis für die Ableitung einer Risikostrategie, in der konkrete Ziele für das Risikomanagement festgelegt werden. Die Zielsetzung muss sicherstellen, dass das Risikomanagement in der Lage ist, alle Risiken, die sich aus den Geschäftsaktivitäten ergeben, effektiv zu steuern. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Etablierung eines fortlaufenden Strategieprozesses. Dieser Prozess darf nicht als einmalige Aufgabe verstanden werden, sondern erfordert eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Strategie, insbesondere im Hinblick auf sich verändernde Einflussfaktoren. Dieser dynamische Ansatz ist entscheidend, um auf die sich ständig wandeln-

Abbildung 2: Prinzipienorientierte Regulierung und der Grundsatz der doppelten Proportionalität



Quelle: PwC

Abbildung 3: Geschäftsmodell-spezifische Anforderungen der MaRisk (ZAG) an die Prozesse und Verfahren

BTO 1 – Absicherung von Haftungsfällen	BTO 2 – Umgang mit Betrug, Sicherheitsvorfällen und Kundenbeschwerden	BTO 3 – Inanspruchnahme von Agenten
<ul style="list-style-type: none">  Bearbeitungsgrundsätze für Treuhandkonten  Standardisierte Vereinbarungen für die Einrichtung von Treuhandkonten (THK)  Einrichtung geeigneter Verfahren und Kontrollmechanismen 	<ul style="list-style-type: none">  Maßnahmen und Verfahren für <ul style="list-style-type: none"> – Betrugsprävention – Sicherheitsvorfälle – Kundenbeschwerden  Einrichtung einer Kontaktstelle mit zeitnaher Bearbeitung  Verfahren für die Meldung von Vorfällen gemäß § 54 ZAG einrichten  Berichtswege frei von Interessenkonflikten dokumentieren 	<ul style="list-style-type: none">  Einhaltung der Anforderungen aus § 25 Abs. 2 ZAG Abs. 1 <ul style="list-style-type: none"> – zuverlässig und fachlich geeignet – gesetzliche Vorgaben erfüllt – Informationspflicht genügt  Überprüfung des Agenten zu dokumentieren  Schriftliche Vereinbarung treffen mit Pflichten des Agenten und Rechte des Instituts

Quelle: PwC

de Risikolandschaft angemessen reagieren zu können.

Zweite Säule: Abschirmung von Risiken

Als zweite Säule rücken die MaRisk (ZAG) die „Abschirmung von Risiken“ als Teil des Risikolebenszyklus in den Fokus. Die Aufsicht fordert, wesentliche Risiken zu identifizieren und effektive Maßnahmen zu ihrer Abschirmung zu ergreifen. Ziel ist es, dass Risiken eines Instituts durch sein Risikodeckungspotenzial abgedeckt sind. Interessant ist, dass die MaRisk (ZAG) zwar nicht explizit den Begriff der „Risikotragfähigkeit“ verwendet, der aus den MaRisk (KWG) bekannt ist. Der Grundgedanke bleibt jedoch auch für ZAG-Institute vergleichbar, denn das Ziel des Risikomanagements ist es, dass die Risiken, die ein Institut eingeht, nicht seine Kapazität zur Risikoabsorption übersteigen dürfen. Dieses Konzept ist essenziell für die Finanzstabilität und erfordert eine sorgfältige Bewertung und Steuerung der Risiken.

Eine der größten Herausforderungen für ZAG-Institute liegt darin, adäquate Methoden zur Risikomessung und -steuerung zu entwickeln und umzusetzen, ohne dass dabei konkrete methodische Vorgaben vonseiten der Aufsicht bestehen. Dies erfordert ein tiefes Verständnis der eigenen Geschäftsprozesse und der damit verbundenen Risiken. Zu den effektiven Ansätzen zur Risikoabschirmung gehört die Implementierung von

Limit-Systemen, die auf einer gründlichen Risikoanalyse basieren. Die festgelegten Limite müssen das Ergebnis einer fundierten und objektiven Bewertung sein und dürfen nicht allein auf subjektiven Entscheidungen beruhen.

Ein wesentlicher Aspekt ist dabei auch die geforderte Berücksichtigung von ESG-Risiken (Environmental, Social, Governance). ZAG-Institute müssen ESG-Risiken in ihr Risikomanagement integrieren und nachweisen, dass sie diese Risiken angemessen bewerten und steuern. Dieser Schritt ist ein klares Zeichen dafür, dass Nachhaltigkeitsaspekte zunehmend in den regulatorischen Rahmen integriert werden und somit auch für die Risikobewertung und -steuerung an Bedeutung gewinnen.

Dritte Säule: interne Kontrollverfahren

Die dritte Säule des Risikolebenszyklus – interne Kontrollverfahren – ist für ZAG-Institute ein wesentliches Element, um die bestehenden Risiken effektiv zu steuern. Dieser Bereich gliedert sich in drei Hauptkomponenten: die Aufbau- und Ablauforganisation, die Risikoartensteuerung und die spezifischen Anforderungen nach BTO.

Im Zentrum der Aufbau- und Ablauforganisation stehen präzise definierte und dokumentierte Risikomanagementprozesse. Eine adäquate Aufbau- und Ablauforganisation ist dabei die Basis, um sicherzustellen, dass Risiken systema-

tisch identifiziert und gesteuert werden. Die Herausforderung besteht hier vor allem in der Implementierung einer Funktionstrennung, die Risikoverursachung und -überwachung klar voneinander abgrenzt. Ein effektives „Three Lines of Defense“-Modell zu etablieren, erfordert nicht nur entsprechende organisatorische Strukturen, sondern auch eine Kultur der Risikobewusstheit und -akzeptanz auf allen Unternehmensebenen. Besonders in kleineren Instituten kann die Umsetzung dieser Anforderungen aufgrund begrenzter Ressourcen und methodischer Fachkenntnisse anspruchsvoll sein. Es bedarf einer klaren Rollen- und Verantwortlichkeitsdefinition sowie kontinuierlicher Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden. Die Implementierung dieser Strukturen erfordert oft zudem einen nicht zu unterschätzenden Wandel in der Unternehmenskultur.

Hinsichtlich der Risikoartensteuerung stellt sich grundsätzlich für alle Risiken die Anforderung, dass diese zu identifizieren sind, beurteilt werden müssen und eine entsprechende Steuerung und Überwachung zu implementieren sind. Im besonderen Teil BTR der MaRisk (ZAG) werden dabei für die Risikoarten operationelle Risiken, Adressenausfallrisiken, Marktpreisrisiken und Liquiditätsrisiken konkrete Steuerungsimpulse ausdefiniert. Die Durchführung von Stresstests und eine regelmäßige Risikoberichterstattung sind zentrale Elemente dieses Prozesses. Die Entwicklung eines umfassenden Risikomanagementsystems, das sowohl den regulatorischen Anforderungen entspricht als

auch praktikabel im Geschäftsalltag ist, stellt dabei eine wesentliche Herausforderung dar. Es erfordert eine gründliche Analyse bestehender Systeme und eine sorgfältige Abstimmung der Risikomanagementprozesse auf das Geschäftsmodell.

Das dritte Element der internen Kontrollverfahren sind die (geschäftsmodell-)spezifischen Anforderungen an das Risikomanagement von ZAG-Instituten. Diese werden im besonderen Teil der MaRisk (ZAG) konkretisiert.

Geschäftsmodellbezogene Anforderungen

Der „Besondere Teil“ der ZAG-MaRisk definiert für Zahlungsdienstleister spezifische, geschäftsmodellbezogene Anforderungen an das Risikomanagement (siehe Abbildung 3). Diese Neuerungen reflektieren die besonderen Herausforderungen und Risiken, mit denen diese Institute konfrontiert sind.

BTO 1 – Umgang mit Treuhandkonten: Ein zentraler Fokus liegt auf der Sicherung von Kundengeldern durch die ordnungsgemäße Verwaltung von Treuhandkonten. Die Anforderungen in den MaRisk (ZAG) schärfen die Bearbeitungsgrundsätze, um die Sicherheit der Kundengelder zu erhöhen. Hierzu gehören die Einführung spezifischer Prozesse für Verwaltung und Kontoabstimmungen sowie die Limitierung des Zugangs zu Treuhandkonten, um das Risiko zu minimieren. Positiv hervorzuheben ist die Klarstellung, dass offene Treuhandkonten erlaubt sind, was den administrativen Aufwand für die Institute reduziert. Die Implementierung der Maßnahmen nach BTO 1 kann insbesondere für kleinere Institute eine logistische und technische Herausforderung darstellen, da sie möglicherweise ihre bestehenden Systeme anpassen müssen, um den neuen Standards gerecht zu werden.

BTO 2 – Umgang mit Betrug, Sicherheitsvorfällen und Kundenbeschwerden: Die MaRisk (ZAG) spezifizieren konkrete Anforderungen im Umgang mit Betrugsfällen, Sicherheitsvorfällen und Kundenbeschwerden. Wichtig ist hier die Einrichtung einer dedizierten Kontaktstelle zur zeitnahen Bearbeitung entsprechender Vorfälle. Die Anforderungen zielen darauf ab, die

Reaktionsfähigkeit der Institute auf Betrugsfälle und Sicherheitsvorfälle zu verbessern und gleichzeitig die Transparenz und Effizienz in der Kommunikation zu erhöhen. Die Einrichtung einer solchen Kontaktstelle kann zusätzliche Ressourcen erfordern. Ebenso ist es eine Herausforderung, Systeme zu etablieren, die sicherstellen, dass alle relevanten Vorfälle korrekt gemeldet und bearbeitet werden.

BTO 3 – Ansatz und Umgang mit Agenten: Die Regelungen für den Umgang mit Agenten werden ebenfalls in den MaRisk (ZAG) konkretisiert. Hier wird besonderer Wert auf die Zuverlässigkeit und Fachkompetenz der Agenten gelegt. Es wird zudem gefordert, dass die Zusammenarbeit mit Agenten schriftlich festgehalten wird, um Rechte und Pflichten klar zu definieren.

Die spezifischen Anforderungen im „Besonderen Teil“ der MaRisk (ZAG) zielen im Ergebnis darauf ab, die Risikomanagementpraktiken von Zahlungsdienstleistern zu stärken und deren Geschäftsmodelle sicherer zu machen. Diese Anforderungen sind zwar herausfordernd, bieten aber auch eine Gelegenheit für Institute, ihre Prozesse zu überdenken und zu verbessern. Ein proaktiver Ansatz zur Umsetzung kann nicht nur die Einhaltung regulatorischer Standards gewährleisten, sondern auch das Vertrauen in Sicherheit und Integrität der Institute stärken.

Finale Fassung wohl im ersten Halbjahr 2024

Die verlängerte Konsultationsfrist für die MaRisk (ZAG) endete am 15. Januar 2024, sodass derzeit die Rückmeldungen von der BaFin ausgewertet werden und an der Finalisierung der MaRisk (ZAG) gearbeitet wird. Mit einer Veröffentlichung der finalen Fassung im ersten Halbjahr 2024 ist zu rechnen.

Wie auch bei den Konsultationen der verschiedenen Novellen der MaRisk (KWG) ist zu erwarten, dass das Feedback aus der Konsultationsphase zumindest zu kleineren Anpassungen an den Formulierungen führen und die finale Fassung der MaRisk (ZAG) somit nicht vollständig der aktuellen Entwurfsfassung der MaRisk (ZAG) entsprechen wird. Es ist andererseits jedoch auch nicht damit zu rechnen, dass

wesentliche Anforderungen, die in der aktuellen Entwurfsfassung enthalten sind, komplett gestrichen werden.

Katalysator für zukunftsfähige Geschäftsstrategien

Letztendlich stellt die Implementierung der MaRisk (ZAG) für Zahlungsdienstleister und E-Geld-Institute eine signifikante Entwicklung dar. Diese neuen Vorschriften bilden nicht nur den Rahmen für ein konformes Risikomanagement, sondern sind auch ein Katalysator für zukunftsfähige Geschäftsstrategien.

Die sich ständig wandelnde Finanzwelt, insbesondere im Bereich der Zahlungsdienstleistungen, verlangt nach einem Risikomanagement, das sowohl robust als auch flexibel ist. Die MaRisk (ZAG) eröffnen den Instituten die Möglichkeit, ihre Risikomanagement-Praktiken zu überdenken und innovativ anzupassen. Dies erfordert einen ganzheitlichen Ansatz, der sowohl die aktuellen regulatorischen Anforderungen als auch zukünftige Marktentwicklungen berücksichtigt.

Durch die Umsetzung der MaRisk (ZAG) können Institute darüber hinaus ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken. Ein effektives und effizientes Risikomanagement ist nicht nur ein Compliance-Faktor, sondern auch ein strategischer Vorteil. Institute, welche die neuen Anforderungen proaktiv angehen, positionieren sich als vertrauenswürdige und zuverlässige Akteure am Markt.

Die Integration von ESG-Kriterien in das Risikomanagement, wie von den MaRisk (ZAG) gefordert, unterstreicht dabei zusätzlich die Bedeutung nachhaltiger Geschäftspraktiken. Dieser Schritt weist auf die Notwendigkeit hin, Risikomanagement nicht nur als regulatorische Pflicht, sondern auch als Teil einer verantwortungsvollen Unternehmensführung zu betrachten. Die erfolgreiche Anpassung an die neuen Anforderungen wird jene Institute kennzeichnen, die bereit sind, sich den Herausforderungen des modernen Finanzmarktes zu stellen und sie als Chance für Wachstum und Entwicklung zu nutzen. Daher ist es für alle ZAG-Institute ratsam, sich mit der Entwurfsfassung zu befassen, entsprechende Lückenanalysen zu starten und auf Basis der Ergebnisse gegebenenfalls auch schon Anpassungen an den bestehenden Prozessen vorzunehmen. ■



Die Zeiten ändern sich.

Antworten für eine Branche
im Wandel

Als Finanzdienstleister müssen Sie sich so intensiv wie nie zuvor auf neue Anforderungen und Unsicherheitsfaktoren einstellen. Gut, wenn Sie dabei auf einen Partner zählen können, der sowohl Ihr als auch sein Handwerk versteht. Und zwar das von heute ebenso wie das von morgen und übermorgen. Gemeinsam mit unseren Expertenteams führen wir Sie durch die Zeit des Wandels. Wir unterstützen Sie – von der Strategie bis zur Umsetzung. Wann sprechen wir über den nächsten Schritt?

Erfahren Sie mehr unter
www.pwc.de/financial-services

