

# Viele Zahlungsdienstleister unterschätzen ein Risiko in der ZAG-MaRisk: Limitsteuerung ohne echte Governance

Wer über Limite entscheidet, entscheidet über Risiko.

# ZAG-MaRisk: Warum viele Zahlungsdienstleister die Limitsteuerung unterschätzen

Governance, Verantwortlichkeiten und prüfbereite Entscheidungen

# Viele denken bei ZAG-MaRisk zuerst an Dokumentation

## Typischer Projektfokus:

- Policies
- Prozessbeschreibungen
- IT-Abbildung
- Reporting

Die Aufsicht schaut meist zuerst auf etwas anderes:

**WER ENTSCHEIDET  
ÜBER RISIKO?**



Gute Limitsteuerung beginnt bei klarer Governance – nicht bei Dokumenten.

# Eine funktionierende Limitsteuerung braucht klare Rollen

## **Geschäftsleitung**

- verantwortet den Limitrahmen
- entscheidet über wesentliche Limite
- definiert Entscheidungsordnung

## **Risk (2nd Line)**

- entwickelt Limitsystem und Methoden
- votiert Limitentscheidungen
- überwacht Limitausnutzung

## **Markt / Produkt (1st Line)**

- nutzt Limite im Tagesgeschäft
- meldet Auslastung und Bedarf
- beantragt Limitänderungen



Governance funktioniert nur, wenn  
Verantwortung **eindeutig** ist.

# Der wichtigste Grundsatz der Limitsteuerung

## „Kein Geschäft ohne Limit“

Das bedeutet praktisch

- jedes Geschäft wird auf Limite angerechnet
- Limite werden aktiv überwacht
- Überziehungen werden sofort eskaliert
- Warnschwellen (z.B. 90%) ermöglichen frühzeitige Steuerung.



Limitsteuerung macht Risiken sichtbar – bevor sie zum Problem werden.

# Limitentscheidungen brauchen einen klaren Prozess

1

## **INITIIERUNG**

Markt oder Risk identifizieren Anpassungsbedarf

2

## **VORBEREITUNG**

Erstellung einer strukturierten Beschlussvorlage

3

## **RISK-VOTUM**

Prüfung der Risikotragfähigkeit

4

## **ENTSCHEIDUNG**

Geschäftsleitung oder zuständiges Gremium

5

## **IMPLEMENTIERUNG**

Systemanpassung und Kommunikation



Limitsteuerung ist ein Managementprozess –  
kein Reportingprozess

# Prüfbereite Dokumentation – ohne Bürokratie

Eine wirksame Limitsteuerung braucht nachvollziehbare Dokumentation.

ABER: Mehr Dokumente bedeuten nicht automatisch bessere Governance.

## Qualitativ exzellent

klare Entscheidungsgrundlagen und saubere Dokumentation

## Regulatorisch konform

prüfbereite Unterlagen für Aufsicht und Revision

## Inhaltlich kompakt

Fokus auf entscheidungsrelevante Informationen



Gute Governance schafft **Klarheit** – nicht Bürokratie



# Limitsteuerung ist ein Führungsinstrument



**Klare Verantwortung** in der Geschäftsleitung



**Unabhängige Risikoperspektive**



**Transparente Entscheidungsprozesse**



Auch für Zahlungsdienstleister gilt:  
Risikosteuerung beginnt bei **Governance** – nicht  
bei Dokumentation

## Fragen, Anregungen und Gesprächsbedarf?

- gern in die Kommentare
- PM an mich
- eMail an [thomas.maul@ppi.de](mailto:thomas.maul@ppi.de)