Downloaded from Blogs on 23.11.2026 11:57

Sustainability Blog

By PwC Deutschland | 23 March 2026

Risikomanagement im Wandel: Navigieren in nicht-linearen Risikolandschaften

Warum Banken neue Methoden brauchen, um Unsicherheiten, geopolitische Risiken und strukturelle Brüche zu meistern

Downloaded from Blogs on 23.11.2026 11:57

Unübersichtliche Entwicklungen, widersprüchliche Signale und wachsende Ambiguität stellen Banken heute vor ein neues Steuerungsparadigma. Wie lässt sich Orientierung gewinnen, wenn Trends kippen, Risiken emergieren und historische Muster nicht mehr tragen? Dieser Beitrag zeigt, wie moderne Risikoansätze Schwachstellen früh sichtbar machen und wie Institute ihr Geschäftsmodell in einem zunehmend volatilen Umfeld strategisch stärken können.

Warum ein erweitertes Risikoverständnis für alle Banken wichtig ist

Die Risikolandschaft, in der Banken heute agieren, hat sich grundlegend verändert: Geopolitische Spannungen, Klimarisiken, technologische Disruptionen und sozioökonomische Umbrüche greifen immer stärker ineinander und bilden das, was vielfach als Polykrise bezeichnet wird. Ein Umfeld, in dem gewohnte Orientierungspunkte an Stabilität verlieren und sich Rahmenbedingungen abrupt verschieben.

In einer solchen Dynamik greifen Einzelbetrachtungen zu kurz.
Etwa wenn physische Klimarisiken, politische Entscheidungen und technologische Entwicklungen gleichzeitig auf Portfolios und Geschäftsmodelle wirken, genügt es nicht mehr, nur auf historische Daten oder etablierte Modelle zu vertrauen.

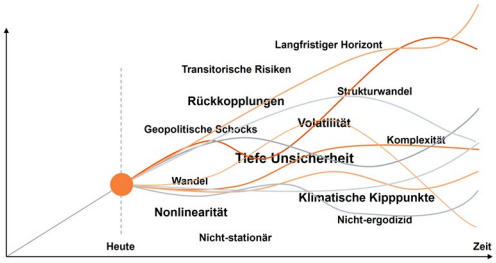


Abbildung 1: Die Polykrise als Treiber eines strategischen Risikoansatzes
Risikomanagement wird zur epistemologischen Herausforderung. Statt präziser Vorhersage (Prediction) ist strategische Vorbereitung (Preparedness) gefragt.

Viele der traditionellen markt- und kreditrisikoorientierten Verfahren geraten an ihre Grenzen, da sie maßgeblich auf der Annahme stabiler Zusammenhänge basieren, die sich aus der Vergangenheit in die Zukunft übertragen lassen. Doch strukturelle Brüche entstehen zunehmend ohne historische Vorzeichen, geopolitische Entwicklungen entziehen sich statistischen Normalverteilungen, und nichtlineare Dynamiken verändern Systemparameter mitunter sprunghaft. Vorhersagen verlieren an Verlässlichkeit, während Unsicherheiten zunehmen.

Daher verschiebt sich auch der Fokus im Risikomanagement: Weg von punktgenauen Prognosen, hin zu einer robusten Vorbereitung auf unterschiedliche potenzielle Zukunftspfade.
In Bezug auf ESG-Risiken wurden in den letzten Jahren effektive Instrumente entwickelt, die auch unabhängig von Nachhaltigkeitsaspekten einen Mehrwert bieten können. Drei zentrale Elemente sind:

Downloaded from Blogs on 23.11.2026 11:57

1. Die Geschäftsumfeldanalyse zur Früherkennung und Einordnung von Entwicklungen
2. Die Resilienzanalyse für die Bewertung der Resilienz von Geschäftsmodell und Portfolien
3. Der CRD-basierte Transitionsplan zur Ableitung und Verankerung strategischer Maßnahmen

Gemeinsam erweitern diese Elemente den Blick über das klassische Risikoinstrumentarium hinaus. Sie ermöglichen einen strategischen Risikoansatz, der Banken nicht nur befähigt, Risiken besser zu verstehen, sondern sich aktiv und vorausschauend auf eine Zukunft vorzubereiten, die zunehmend von Unsicherheit, Komplexität und strukturellem Wandel geprägt ist.

Die drei strategischen Bausteine

1. Geschäftsumfeldanalyse: Früherkennung struktureller Veränderungen

Über die Erfüllung formaler Anforderungen hinaus bietet die Geschäftsumfeldanalyse für Banken einen zentralen strategischen Mehrwert: Sie schafft ein strukturiertes Frühwarnsystem für wesentliche Veränderungen im wirtschaftlichen, technologischen, gesellschaftlichen und politischen Umfeld. Die GUA ermöglicht eine systematische Trennung relevanter Informationen vom Hintergrundrauschen und verwandelt Ambiguitäten in konsistente, steuerungsrelevante Grundlagen. Dadurch kann das Management frühzeitig langfristige Entwicklungen erkennen, die potenziell das Geschäftsmodell, die Ertragsquellen oder die Risikoposition der Bank wesentlich beeinflussen.

Ebenso schafft sie die Grundlage, auf dem nicht zuletzt die Resilienzanalyse als auch der CRD-basierte Transitionsplan aufbauen.

Der Analyseprozess kann in drei Schritte unterteilt werden:

1. *Scoping:* Definition relevanter Themenfelder wie Klimapolitik, geopolitische Entwicklungen oder technologische Disruptionen; Strukturierung dieser kann u. a. über Analysewerkzeuge wie STEEP erfolgen
2. *Scanning:* Breite Informationsgewinnung aus vielfältigen Quellen, ergänzt durch menschliche Expertise zur Validierung. Das Ergebnis ist ein umfassendes Signalregister.
3. *Sense-making:* Qualitative Bewertung der Signale entlang von Wahrscheinlichkeit, potenziellem Schadensausmaß und Time-to-Impact.

Die Differenzierung der Signaltypen ist zentral, um für jedes Signal die methodisch richtige Follow-Up-Aktion abzuleiten. Durch die systematische Einordnung in Megatrends, Trends, Weak Signals, Emerging Issues und Wild Cards wird der Mehrwert der Geschäftsumfeldanalyse deutlich: Sie erschöpft sich nicht in der bloßen Identifikation externer Entwicklungen, sondern ermöglicht deren strukturierte Verdichtung und Bewertung aus Banksicht.

Ein Foresight Radar kann diese Signale dann entlang verschiedener Zeithorizonte und Themencluster

Downloaded from Blogs on 23.11.2026 11:57

visualisieren und macht strategische Prioritäten klar erkennbar.

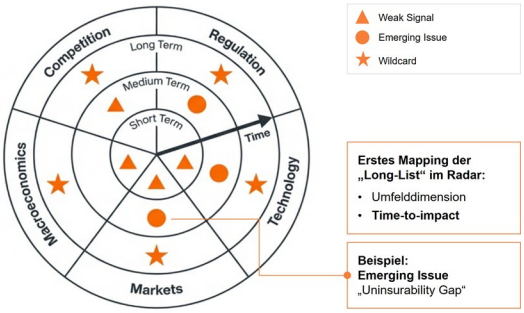


Abbildung 2: Nutzung des Foresight-Radars zur Visualisierung der Signale

Die GUA definiert die relevanten Themen und Aspekte für das Geschäftsmodell der Bank und stellt somit sicher, dass diese in der Resilienzanalyse sowie im CRD-Transitionsplan angemessen berücksichtigt werden. Dadurch wird die Qualität langfristiger Analysen sowie die strategische Steuerungsfähigkeit des Instituts nachhaltig verbessert.

Auch die Europäische Zentralbank (EZB) erwartet seit Veröffentlichung ihres Leitfadens zu Klima- und Umweltrisiken im Jahr 2021, dass Institute klima- und umweltbezogene Treiber systematisch in die Analyse ihres Geschäftsumfelds einbeziehen.

2. Resilienzanalyse: Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells

Nachdem die Geschäftsumfeldanalyse Orientierung im „Rauschen" externer Entwicklungen geschafft hat, geht die Resilienzanalyse einen entscheidenden Schritt weiter: Sie prüft, wie tragfähig das Geschäftsmodell einer Bank über einen mittel- bis langfristigen Horizont von mindestens zehn Jahren bleibt.

Im Mittelpunkt steht dabei nicht die präzise Vorhersage, sondern die strategische Anpassungsfähigkeit:
Welche Wirkungsketten könnten zentrale Ertragsquellen beeinträchtigen?
Welche strukturellen Schwachstellen treten hervor und wo eröffnen sich vielleicht sogar Chancen, die unter klassischen Risikomodellen gar nicht sichtbar werden würden?

Die Aufsicht zeichnet in ihren Vorgaben ein klares Bild: Kurz- bis mittelfristige Stresstests prüfen, ob Institute schwere, aber plausible Schocks kapital- und liquiditätsseitig abfedern können. Die Resilienzanalyse hingegen richtet den Blick auf die langfristige Zukunftsfähigkeit unter strukturellem Wandel. Dafür arbeitet sie mit einer eingeschränkten dynamischen Portfolioannahme: Strategische Entscheidungen, die bereits getroffen, aber noch nicht umgesetzt sind, werden einbezogen, ohne jedoch hypothetische Maßnahmen zu ergänzen, die Schwachstellen ungerechtfertigt künstlich entschärfen könnten.

Downloaded from Blogs on 23.11.2026 11:57

Ihre Durchführung erfolgt entlang konkreter Transmissionskanäle, die wiederum aus der Materialitätsanalyse und der Geschäftsumfeldanalyse abgeleitet werden können.
Relevante Kennzahlen, z.B. Erträge und Volumina, werden entlang dieser adversen Entwicklungen mit dem Referenzszenario verglichen und am Ende auf eine bankweite Kennzahl aggregiert. Hierauf basiert dann die finale Resilienzaussage.

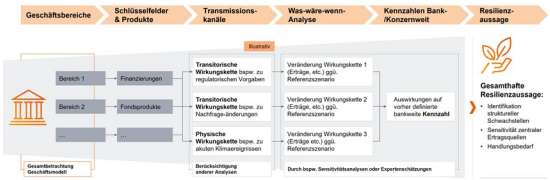


Abbildung 3: Illustrative prozessuale Darstellung einer Resilienzanalyse

Gleichzeitig bildet die Resilienzanalyse die entscheidende Brücke zum CRD-basierten Transitionsplan und zur strategischen Steuerung insgesamt: Die gewonnenen Erkenntnisse fließen direkt in die Weiterentwicklung der Strategie, die Transformation des Portfolios und die Ableitung wirksamer Maßnahmen ein. Damit fungiert sie als strategischer Realitätscheck für die Langfriststrategie, der zeigt, ob die gewählte Ausrichtung auch unter extremen zukünftigen Bedingungen tragfähig bleibt.

Mit den EBA-Leitlinien zur umweltbezogenen Szenarioanalyse (EBA/GL/2025/04) wird die Resilienzanalyse erstmals zeitlich verbindlich geregelt. Die Leitlinien gelten für alle CRD-Institute und konkretisieren die Anforderungen aus CRD VI und CRR III.
Ab 1. Januar 2027 gilt die verpflichtende Anwendung.

3. CRD?Transitionsplan: von Erkenntnissen zu Steuerungslogik

Während Geschäftsumfeld- und Resilienzanalyse sichtbar machen, welche Entwicklungen auf die Bank zukommen und wie tragfähig das Geschäftsmodell unter unterschiedlichen Zukunftspfaden bleibt, beantwortet der CRD-basierte Transitionsplan die entscheidende Frage: Was folgt daraus für die Steuerung? Damit übersetzt er die Erkenntnisse aus den vorherigen Analysen in konkrete, steuerungsrelevante Maßnahmen entlang ausgewählter Zeithorizonte und Handlungsfelder.

Er ist kein reines Reporting-Artefakt, sondern ein strategisches Führungs- und Risikoinstrument, das die gewonnenen Erkenntnisse in klare Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Ziele übersetzt.

Ausgehend von einem Zeithorizont von mindestens zehn Jahren legt das Institut zunächst Ziele fest, die Zwischenziele und Meilensteine umfassen und die konsequent mit der Geschäfts- sowie Risikostrategie abgestimmt sind. Die Ergebnisse der vorgelagerten und oben beschriebenen Analysen fließen dabei direkt ein und schaffen eine belastbare Grundlage für operative wie strategische Entscheidungen.

Im Zentrum des CRD-basierten Transitionsplans steht eine strukturierte Maßnahmenlogik: Sie legt fest, wie

Downloaded from Blogs on 23.11.2026 11:57

sich Portfolios, Produkte, Kundensegmente und interne Policies weiterentwickeln müssen, um identifizierten Risiken vorausschauend zu begegnen und zugleich neue Chancen zu nutzen. Die Maßnahmen beinhalten Anpassungen innerhalb des Produktangebotes, Pricing-Anpassungen, veränderte Limit-Strukturen bis hin zur strategischen Neuausrichtung wesentlicher Geschäftsfelder.

Der Plan schafft damit echte Verbindlichkeit, weil er nicht nur beschreibt, was sich verändern muss, sondern ebenso klar definiert, *wie*, *durch wen* und in *welchem Zeitraum* diese Veränderungen umgesetzt werden sollen.

Damit diese Transformation des Institutes organisationsweit getragen wird, verankert der Transitionsplan eine eindeutige Governance-Struktur mit klaren Zuständigkeiten entlang der ersten und zweiten Verteidigungslinie. Ein ergänzendes Monitoring-Framework macht den Fortschritt anhand definierter KPIs und KRIs transparent und ermöglicht ein frühzeitiges Nachsteuern. Der Transitionsplan entwickelt sich so zu einem lernenden System, das fortlaufend an neue Entwicklungen angepasst werden kann und damit die langfristige Steuerungs- und Transformationsfähigkeit des Instituts nachhaltig stärkt. Er unterstützt die Geschäftsleitung dabei, Transformationsinitiativen zu bündeln, Zielkonflikte transparent zu machen und Ressourcen gezielt auf strategisch wesentliche Hebel auszurichten.

Ein weiterer Mehrwert des CRD-basierten Transitionsplans zeigt sich an der Kundenschnittstelle: Er übersetzt gewonnene Erkenntnisse nicht nur in Entscheidungen auf Management-Ebene, sondern schafft zugleich eine konkrete Handlungslogik für die erste Verteidigungslinie. Dadurch wird der Kundendialog gezielt gestärkt und strukturiert ausgebaut. Zugleich liefern die in diesem Rahmen erhobenen Kundendaten einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Analysen im Risikomanagement.

Mit der CRD VI und den EBA-Leitlinien zum ESG-Risikomanagement gilt ab dem 11. Januar 2026 die gesetzliche Pflicht, einen aufsichtsrechtlichen Transitionsplan als Risikosteuerungsinstrument zu erstellen und zu überwachen.

Vorgehen für LSIs – Strategischer Mehrwert statt regulatorischer Pflichterfüllung

Less Significant Institutions (LSIs) stehen ebenso wie die größern Institute, die Significant Institutions (SI), vor einer Risikolandschaft, die sich strukturell verändert.

Ein fundiertes **Verständnis des eigenen Geschäftsmodells und -umfeldes** schafft das Fundament für einen wirksamen strategischen Umgang mit diesen Unsicherheiten. Viele der hierfür notwendigen Grundlagen sind bereits vorhanden, etwa Geschäftsmodellanalysen (gem. AT4.2 MaRisk) oder gezielte SWOT-Analysen im Umweltkontext.

Für LSIs steht in der Ausgestaltung der **Resilienzanalyse** insbesondere die Proportionalität zur Größe und Komplexität des Institutes im Vordergrund. Die Analyse erlaubt so eine auf das Institut zugeschnittene Bewertung der langfristigen Belastbarkeit entlang relevanter Transmissionskanäle bspw. mittels ausgewählter Sensitivitätsanalysen.

Der **ESG-Risikoplan** dient dazu, die wesentlichen ESG-Risiken strukturiert darzustellen. Er schafft bei LSIs

Downloaded from Blogs on 23.11.2026 11:57

eine Klammer zwischen Risikoinventur, Geschäfts- und Risikostrategie sowie Governance und setzt damit den strategischen Steuerungsrahmen, wie die Risiken überwacht und gesteuert werden.

Der strategische Nutzen der beschriebenen Instrumente ist auch Aufsicht wie Gesetzgeber bekannt. So wurden mit dem Bankenrichtlinienumsetzungs- und Bürokratieentlastungsgesetz (BRUBEG) die Anforderungen der CRD VI in die § 26c und § 26d des Kreditwesengesetzes (KWG) überführt und damit auch für LSIs verbindlich konkretisiert.

Für LSIs bieten diese Instrumente jedoch auch unabhängig der regulatorischen Verpflichtung die Chance strategische Entscheidungen robuster, zukunftsorientierter und konsistenter zu treffen.

Integration als Erfolgsfaktor – unabhängig von der Institutsgröße

Ob SI oder LSI, ein wirksames strategisches Risikomanagement entsteht erst durch das harmonische Zusammenspiel aller zentralen Bausteine, daneben aber auch mit Materialitätsanalyse und Stresstesting. Nur wenn die Ergebnisse dieser Analysen nicht isoliert bleiben, sondern systematisch in die Geschäfts- und Risikosteuerung überführt werden, entfalten sie ihren vollen Mehrwert. Die aus den Analysen gewonnenen Erkenntnisse sollten deshalb konsequent in konkrete Handlungsimpulse, Steuerungslogiken und Prioritäten übersetzt werden. Dieser ganzheitliche Ansatz stellt dann sicher, dass Institute auf allen Ebenen, operativ wie strategisch, aufgestellt sind und frühzeitig auf strukturelle Veränderungen reagieren können.

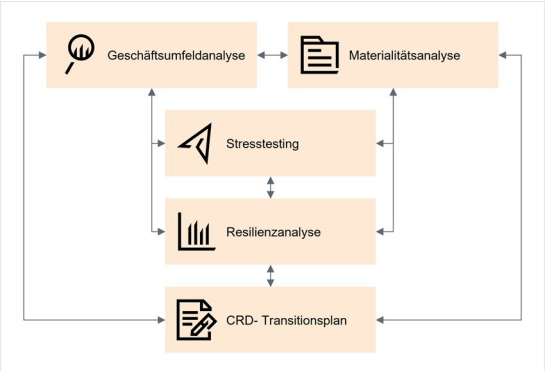


Abbildung 4: Mehrwert durch Zusammenspiel unterschiedlicher Instrumente zur Verbindung von Analyse, Bewertung und Umsetzung

Unabhängig von Größe und Komplexität eines Instituts bleibt die grundlegende Logik identisch: Externe Entwicklungen müssen systematisch erkannt, die langfristige Tragfähigkeit des Geschäftsmodells bewertet und daraus konkrete, handlungsorientierte Maßnahmen für Risikomanagement, Produktangebot und Strategie abgeleitet werden. Während SIs diese Analysen meist strukturierter und datenintensiver umsetzen, arbeiten LSIs proportionaler und häufig stärker qualitativ.

Downloaded from Blogs on 23.11.2026 11:57

Entscheidend ist jedoch in beiden Fällen: Die integrierte Anwendung der Instrumente stärkt nicht nur das Risikomanagement, sondern schafft Kohärenz in Strategie, Governance und operativer Steuerung und wird damit zu einem zentralen Erfolgsfaktor für die langfristige Widerstandsfähigkeit und Zukunftsausrichtung jedes Instituts. Institute können Chancen und Risiken früher erkennen, Ressourcen, Produkte und den Kundendialog gezielter ausrichten und damit ihr Geschäftsmodell in einem volatilen Umfeld wirksam stärken. Ein klarer Vorteil für nachhaltiges Wachstum und Wettbewerb.

Weiterführende Links:

- Blog: EBA Guidelines on Environmental Scenario Analysis: Was Banken jetzt wissen und tun müssen
- Webcast: Anstehende KWG-Änderungen – der nächste Meilenstein im ESG-Risikomanagement
- Webcast: Strategisches Risikomanagement durch Resilienz- und Geschäftsumfeldanalyse im Bankensektor

Laufende Updates zum Thema erhalten Sie über das regulatorische Horizon Scanning in unserer Recherche-Applikation PwC Plus. Lesen Sie mehr unter “**Leistungen & Angebote**”.

Zu weiteren PwC Blogs

Keywords

Climate Change, ESG, Net Zero, Sustainability Risk

Contact



Martin Weirich
Frankfurt am Main
martin.weirich@pwc.com