

Strategisches Risikomanagement durch Resilienz- und Geschäftsumfeldanalyse im Bankensektor

Sustainable Finance Webcast-Reihe:
Staying Ahead of the Curve
25.02.2026



Ihre Expert:innen für Sustainable Finance



Angela McClellan

Financial Services
Sustainability
Director
Berlin
angela.mcclellan@pwc.com



Dr. Klaus Böcker

Financial Services
Sustainability
Senior Manager
München
klaus.boecker@pwc.com



Hannah Valentine Anderie

Financial Services
Sustainability
Manager
Mannheim
hannah.valentine.muenzer@pwc.com

An aerial photograph of a winding asphalt road that curves through lush green, rolling hills. The road is bordered by a dark wooden fence. In the background, more hills and a small cluster of buildings are visible under a soft, hazy sky.

Agenda

- 1 Risikomanagement als strategischer Kompass
- 2 Geschäftsumfeldanalyse: Weak Signals als strategischer Frühwarnsensor
- 3 Resilienzanalyse: Der Zukunfts-Härtetest
- 4 CRD Transitionsplan: Fahrplan für eine sichere Transition in volatilen Zeiten
- 5 Vom Signal zur strategischen Steuerung

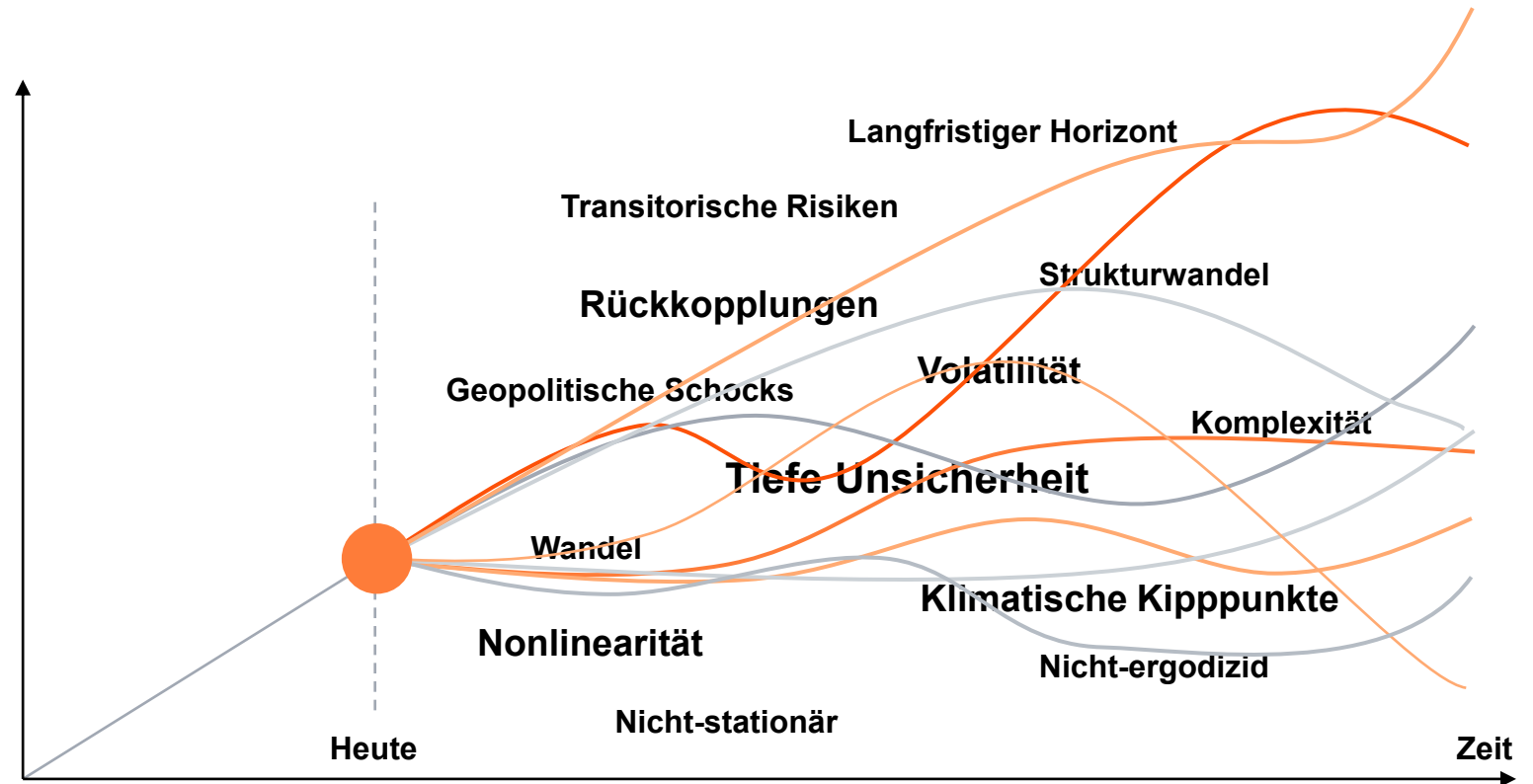


Kapitel 1: Risikomanagement als strategischer Kompass

Risikomanagement im Wandel: Navigieren in nicht-linearen Risikolandschaften

Die neue Natur der Polykrise

- **Paradigmenwechsel:** Risiken wie ESG- und geopolitische Risiken entziehen sich der Logik klassischer Finanzmarktrisiken
 - alte Logik: „History predicts the future“
 - neue Logik: Systemparameter ändern sich selbst
- **Kennzeichen:** nicht-linear, hochgradig vernetzt, tiefe Unsicherheit etc.
- **Grenzen der Statistik:** Verlässliche Bestimmung von Eintrittswahrscheinlichkeit und Impact-Höhe auf Basis historischer Daten kaum möglich.



Risikomanagement wird zur epistemologischen Herausforderung. Statt präziser Vorhersage (Prediction) ist strategische Vorbereitung (Preparedness) gefragt. Es braucht neue Instrumente!

Die Grenzen des Standards: Wo tradierte Verfahren zu kurz greifen



Status quo: Etablierte Herangehensweisen

Dominanz historischer Daten

Nutzung von Vergangenheitswerten (Verluste, Ausfallraten, Zeitreihen) als primäre Prognosebasis

Statistische Modellierung

Vertrauen auf (Normal-)verteilungen und stabile Korrelationsannahmen zwischen Risikoklassen

Value-at-Risk

Fokus auf kurzfristige Veränderungen

Backtesting

Abgleich mit der Vergangenheit gibt Sicherheit



Die epistemologische Lücke: Was unterschätzt wird

Strukturelle Zeit-Differenz

Langfristiger Effekte wie Klimawandel & sozio-ökonomische Veränderungen

Neue, nicht-lineare Dynamiken

Abrupte Kipppunkte, technologische Disruptionen, sprunghafte Politikänderungen, geopolitische Ereignisse

Geschäftsmodell- und strategische Risiken

Polyrisiken können eine Geschäftsmodellerosion bewirken

Exploration „datenarmer“ Felder

Mangelnde Instrumente für Risiken ohne historische Zeitreihen

Strategisches Risikomanagement schafft Zukunftsrobustheit.

Antwort auf die Polykrise: Neue Anforderungen an die Banksteuerung

Was nun gefordert ist:



Strategische Tiefenschärfe:

Erweiterung des Horizonts (+10 J.) zur Identifikation struktureller Treiber leitet die bestehende taktische Steuerung.



Operationalisierung der Resilienz:

Transformation diffuser Unsicherheit und Ambiguität in konkrete Risikomanagement-Praktiken.



Integrative Governance:

Verknüpfung von Geschäfts- und Risikostrategie; Abkehr vom Silodenken.



Methodenwechsel: Die Polykrise verlangt nach neuen Instrumenten.

Drei zentrale Bausteine für ein zukunftsorientiertes Risikomanagement



Horizon Scanning

Das Radar (Horizon Scanning)

Identifiziert "Signals" und strukturelle Brüche außerhalb bestehender Risikomodelle (Upstream-Input).



Resilienzanalyse

Die Sonde (Der Resilienztest)

Prüft die langfristige Überlebensfähigkeit des Geschäftsmodells (10+ Jahre) unter verschiedenen Pfaden.



CRD Transitionsplan

Das Steuer (CRD Transitionsplan)

Das strategische Gefäß, das Erkenntnisse operationalisiert, Ziele setzt

Die Tools sind keine isolierten Compliance-Übungen: Wichtig ist ein sich verzahnendes Zusammenspiel.



Kapitel 2: Geschäftsumfeldanalyse Weak Signals als strategischer Frühwarnsensor

Der Werkzeugkasten der Geschäftsumfeldanalyse im Überblick

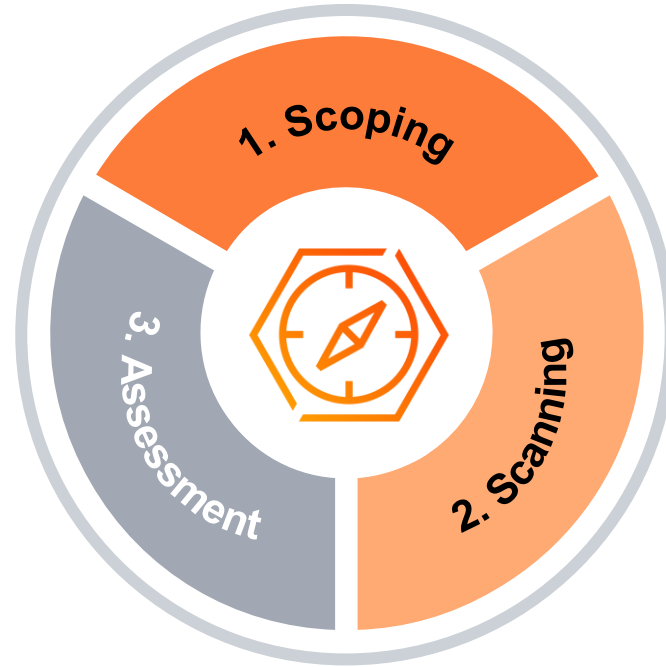
Inputs

Regulatorische Erwartungen

Wissenschaftliche Erkenntnisse,
Conference Proceedings

Newsfeeds, RSS

Ambiguität: Signale oder Noise?



Outputs

Risikoinventar

Strategische Erkenntnisse

ICAAP Szenarien

Resilienzanalyse
und Transitionsplan

Klarheit: Steuerung und
Management

Ein strukturiertes Vorgehen verwandelt Ambiguität in reproduzierbare Steuerungsinhalte.

Resilienz durch Weitblick: Operationalisierung der Umfeldanalyse in drei Schritten



Scoping

Definition des Scan Fields

Reduzierung des Overload durch Kalibrierung und Fokussierung der Suchparameter

- **Thematischer Fokus:** ESG, geopolitische Risiken, etc
- **Dimensionen:** STEEP+ (Social, Tech, Economic, Environment, Political, Regulatory) oder EZB
- **Zeithorizonte:** kurz, mittel, und langfristig
- **Scan Field:** Schnittmenge zwischen globalem Umfeld und spezifischem Bank-Portfolio.



Scanning

Aktive Suche nach Signalen

Detektion von Signalen durch augmented Intelligence (Automatisiert + Experten)

- **Automated Scanning (Breite):** Effiziente Erfassung großer Datenmengen mittels KI-gestützter Tools, RSS-Feeds und Sentiment-Analysen
- **Human Scanning (Tiefe):** Fachliche Validierung durch Expert:innen; Analyse von Nischenquellen, Blogs und "Fringe Resources"
- **Ziel:** Erstellung einer „Long List“ (Signal Register)



Assessment

Sense-making und Bewertung

Qualitative Analyse und Relevanzprüfung (Valuation) der identifizierten Dynamiken

- **Expert Elicitation:** Bewertung der Signale und ihre Auswirkung auf das Geschäftsmodell
- **Kriterien:**
 - Subjektive Wahrscheinlichkeit
 - Severity (Schadensausmaß)
 - Velocity (Time to Impact)
- **Folgemaßnahmen:** Stresstesting, Frühwarnindikatoren, Strategieprozess, etc.

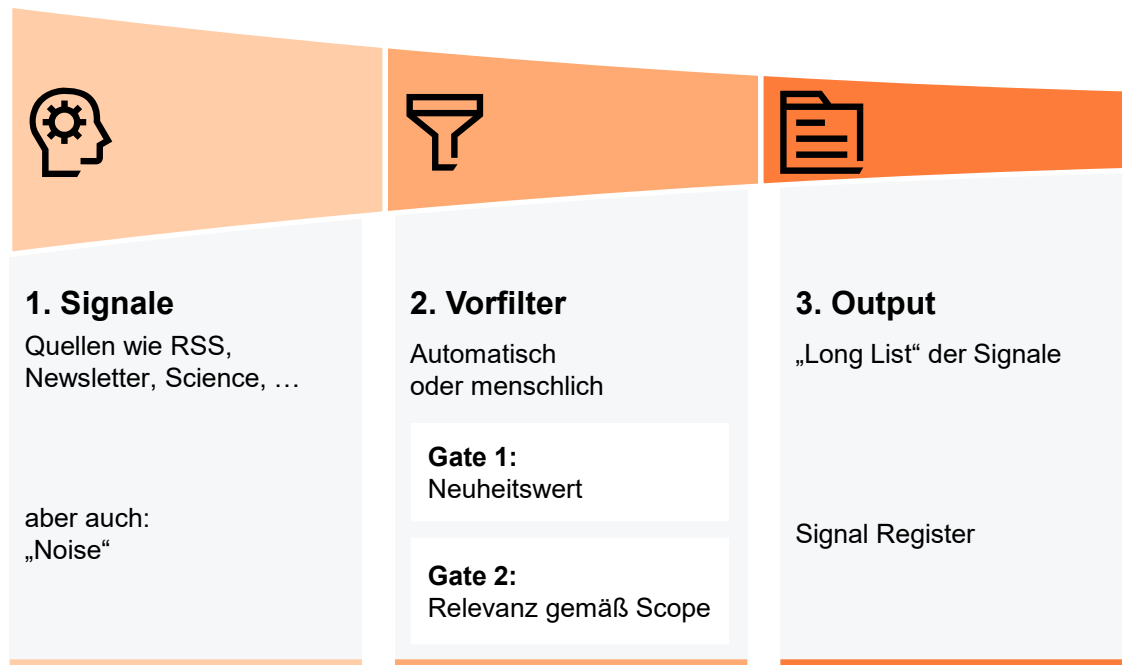
Von Megatrends bis Wild Cards: Die Taxonomie der Signaltypen

Signaltyp	Beschreibung	Beispiel	Action
Megatrend „Der Ozean“	Langfristige, transformative Prozesse	Dekarbonisierung, demografischer Wandel	Strategische Baseline
Trend „Die Welle“	Wahrnehmbare Veränderung, unterstützt durch empirische Daten	AI & Automatization in banking („Hyper-Personalisierung“)	Materialitätsanalyse; statistische Extrapolation, empirische Risikomodelle
Weak Signal „Das ferne Grollen“	Erste, fragmentierte Hinweise; deutliche Ambiguität	Ukraine Krieg: Rhetorische Verschiebung u. sprachliche Dehumanisierung	Monitoring (Watchlist); Frühwarnindikatoren
Emerging Issue „Die Dünung“	Verdichtung mehrerer Weak Signals zu einem neuen Thema	ESG-Transitions-Müdigkeit (als Gegenströmung zum Megatrend)	Strategic Assessment, Resilienzanalyse, Zielerreichung prüfen
Wild Card „Der Blitzeinschlag“	Geringe Wahrscheinlichkeit, massiver Impact	Der Zusammenbruch der Sowjetunion, extremer Sonnensturm	(Ad-hoc) Stresstests; Reverse Stress Testing

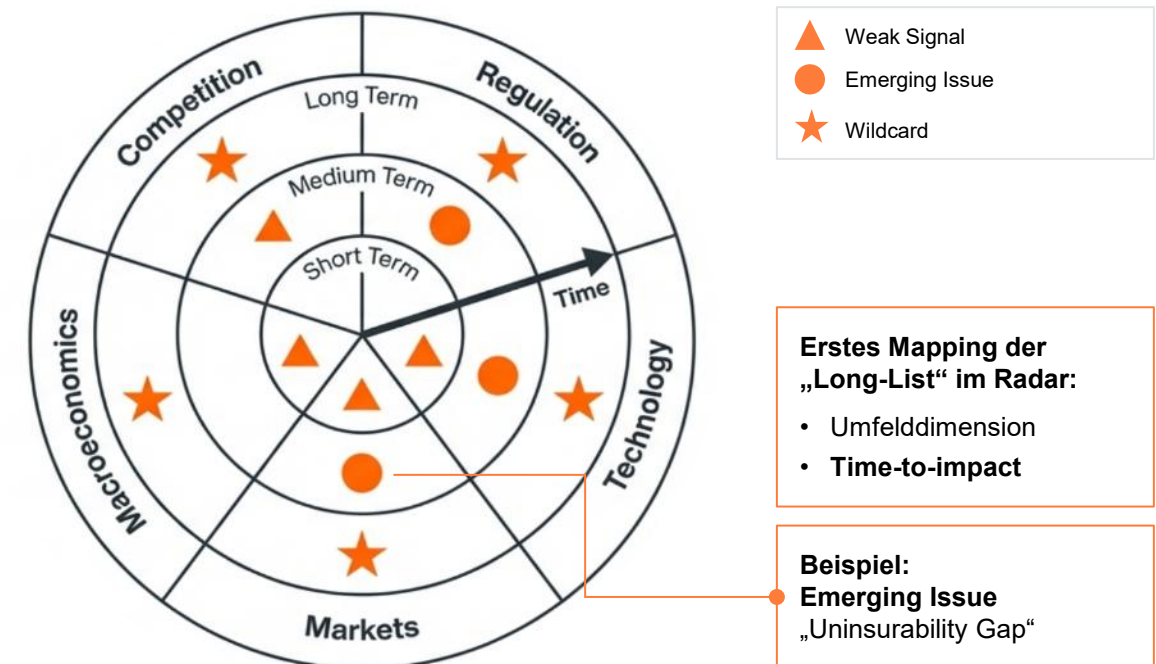
Die Differenzierung der Signaltypen ist die Voraussetzung, um für jedes Phänomen die methodisch richtige Follow-up-Action abzuleiten.

Phase 2: Scanning – Vom Daten-Overload zum Signal-Register

Informationsreduzierung durch Filterprozess



Visualisierung durch Foresight-Radar



Die „Long-List“ identifiziert die Phänomene, die das Potenzial haben, das Geschäftsmodell und das Risikoprofil zu beeinträchtigen.

The Human Element – Was zeichnet gute Expert:innen aus?

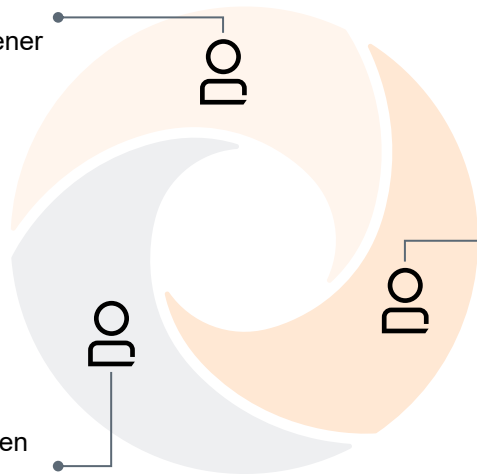
Was gute Expert:innen auszeichnet

Offenheit

Offen für neues Wissen und Erkenntnisse, Verwendung verschiedener Informations-quellen, Teamplayer

Meta-Kognition

Einsicht bzgl. des eigenen Denkens, seiner Biases und psychologischer Denkhürden



Demut

Anerkennung von Unsicherheit, basieren Schätzungen auf Wahrscheinlichkeiten statt Gewissheiten, Bereitschaft Meinungen zu ändern, Eingeständnis von Fehlern



Von Füchsen und Igel – Wer sieht die Zukunft besser?



Der Igel

- **Denkweise:** Erklärt die Welt durch eine große Idee.
- **Stil:** Sehr selbstsicher, geradlinig, oft medienwirksam
- **Problem:** Filtert und ignoriert Informationen, die nicht in sein Weltbild passen



Der Fuchs

- **Denkweise:** Nutzt viele verschiedene Perspektiven.
- **Stil:** Skeptisch, selbstkritisch und vorsichtig in seinen Aussagen
- **Stärke:** Erkennt Nuancen und passt seine Meinung basierend auf neuen Informationen an.

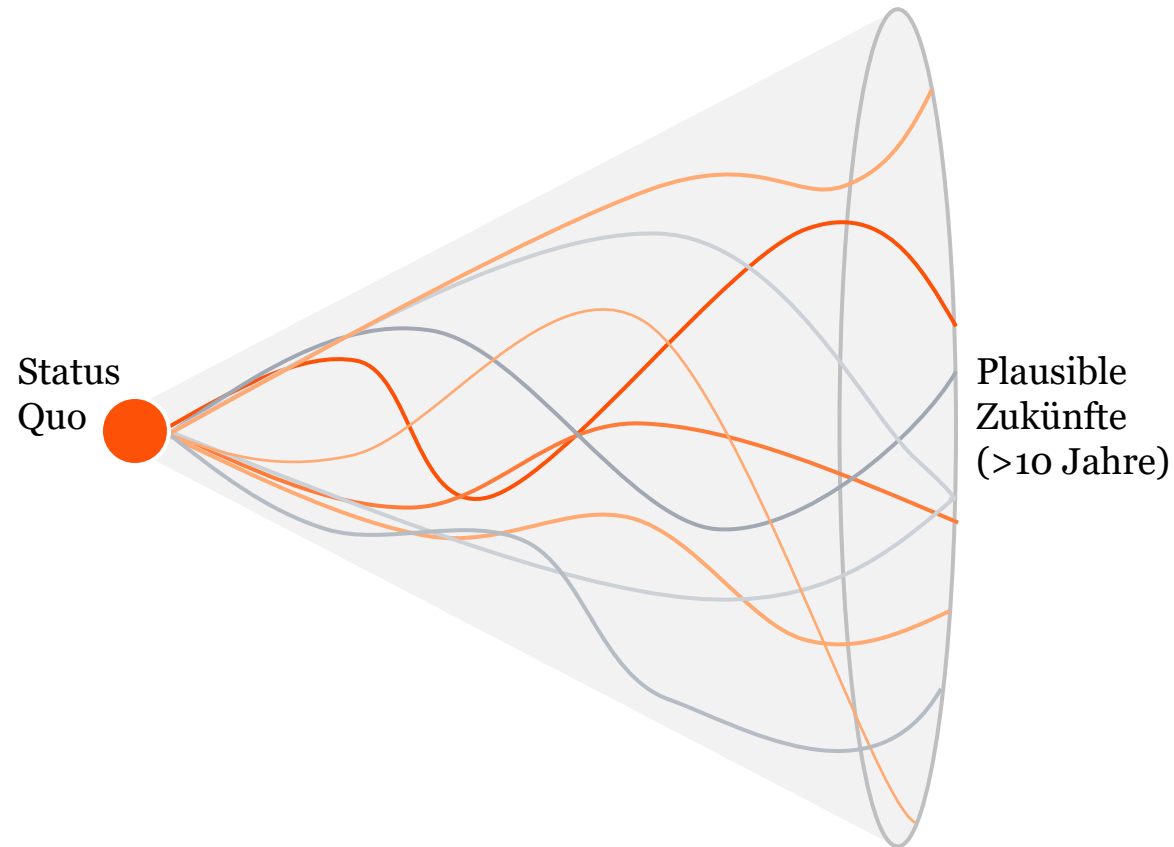
AI kann den Menschen nicht ersetzen.

Rekrutiere „Füchse“ für das funktionsübergreifende und interdisziplinäre Foresight-Panel.



Kapitel 3: Resilienzanalyse Der Zukunfts-Härtetest

Resilienzanalyse – vom Geschäftsumfeld zur langfristigen Tragfähigkeit des Geschäftsmodells



- Die Geschäftsumfeldanalyse zeigt, welche strukturellen Veränderungen auf Banken wirken
- Die Resilienzanalyse prüft, wie robust das Geschäftsmodell unter diesen Entwicklungen ist
- Fokus liegt auf strategischer Anpassungsfähigkeit, nicht auf kurzfristiger Solvenz!

- ✗ **Keine Forecasts**
- ✗ **Keine Scheingenauigkeit**
- ➔ **Fokus auf Viabilität und Anpassung**

Resilienzanalyse ist keine Prognose – sondern eine strategische „Was-wäre-wenn“-Betrachtung der Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells.

Was ist eine Resilienzanalyse (und was nicht)?

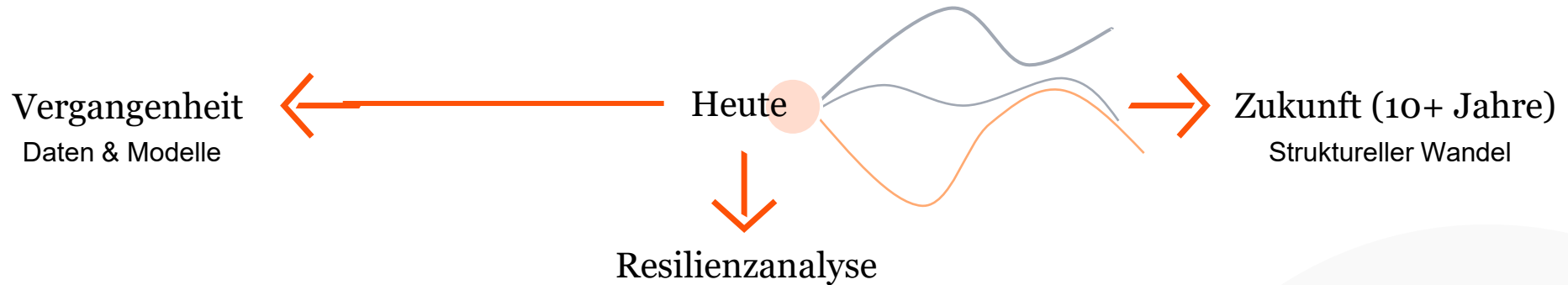
Kurzfristige Schockfestigkeit vs. langfristige Zukunftsfähigkeit

		Finanzielle Widerstandsfähigkeit (Stress Test)	Geschäftsmodelltragfähigkeit (Resilienzanalyse)
	Fokus	Kapital- & Liquiditätsadäquanz	Strategische Anpassungsfähigkeit & Viabilität
	Horizont	Kurzfristig (< 5 Jahre)	Mittel- bis Langfristig (min. 10 Jahre)
	Bilanz	Statische Bilanzannahmen	Eingeschränkte dynamische Portfolioannahmen
	Ziel	Absorption schwerer Schocks	Navigation durch strukturelle Veränderungen
		Überstehen wir einen schweren, aber plausiblen Schock?	Bleibt unser Geschäftsmodell unter strukturellem Wandel tragfähig?

Die Resilienzanalyse ergänzt das kurz- und mittelfristige Stresstesting durch eine fundierte Bewertung der Geschäftsmodelltragfähigkeit (unter Einbezug quantitativer Unschärfen und Bandbreiten).

Warum fordert die Aufsicht Resilienzanalysen?

Warum ist die Abgrenzung zur kurz-/mittelfristigen Analyse sinnvoll?



Perspektive der Aufsicht:

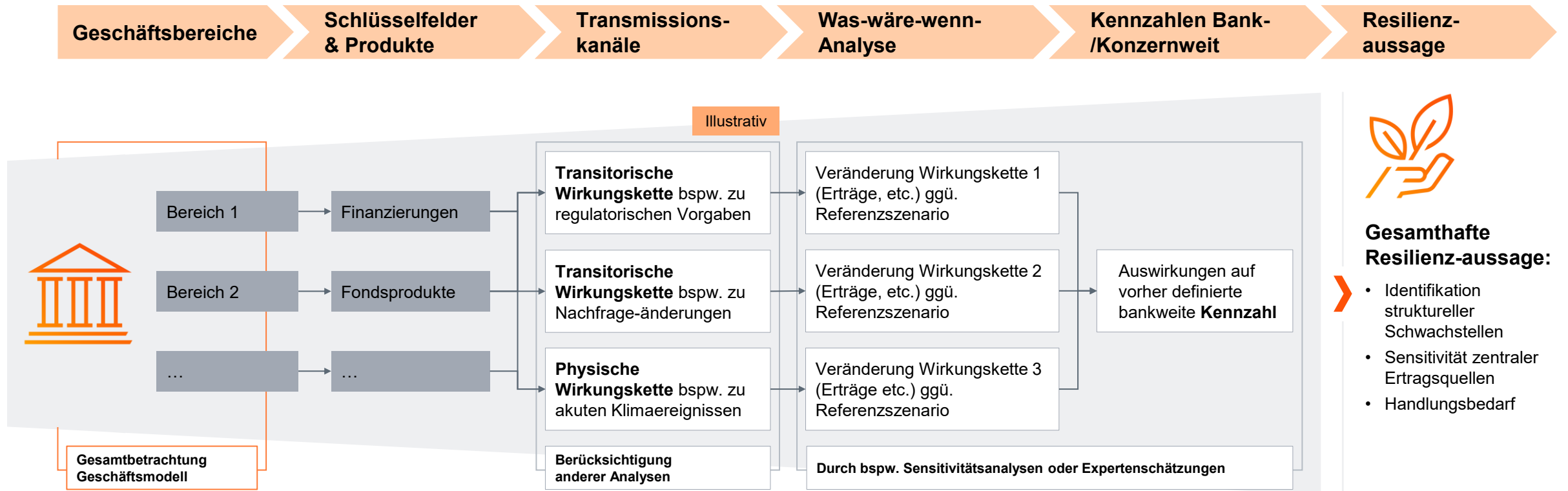
- **Prävention statt Reaktion**, also frühzeitige strategische Steuerung statt bloßer Kapitalreaktion im Ernstfall. Die Resilienzanalyse soll Schwachstellen im Geschäftsmodell identifizieren, bevor sie sich in Verlusten manifestieren.
- **Duale Steuerung**: Kurz-/mittelfristige Stresstests sichern primär die Solvenzsteuerung (ICAAP/ILAAP), während Resilienzanalysen als zentraler Input für die Strategie- und die (CRD-basierte)-Transitionsplanung dienen..
- **Vermeidung von Scheingenauigkeit**: Für langfristige Analysen bestehen teils erhebliche Daten- und Modellunsicherheiten. Die Teilung erlaubt es, kurzfristige Analysen quantitativer zu halten und langfristige stärker qualitativ.



Die Resilienzanalyse ist die Antwort der Aufsicht auf strukturellen Wandel

Die Aufsicht bewertet nicht mehr nur, ob Risiken kapitalmäßig absorbiert werden können, sondern ob Geschäftsmodelle durch aktives Foresight-Management rechtzeitig an die neue Realität angepasst werden.

Wie funktioniert eine Resilienzanalyse? (High Level)



Resultat ist der strategische Befund zur Zukunftsfähigkeit: Eine Projektion der risikoadjustierten Profitabilität unter verschiedenen Szenarien.

Resilienzanalyse: Erkenntnisse, die Handlungsbedarf erzeugen

Die **Resilienzanalyse** beantwortet die Frage

„Was hält unser Geschäftsmodell aus?“

- Die Resilienzanalyse identifiziert strukturelle Verwundbarkeiten im Geschäftsmodell
- Sie zeigt Handlungsbedarf, nicht nur Risikoexposition
- Ergebnisse fließen in strategische Zielbilder, Maßnahmen und Meilensteine
- Damit wird sie zur analytischen Grundlage des CRD-Transitionsplans

Der **CRD-Transitionsplan** beantwortet

„Was tun wir jetzt damit?“



Geschäftsumfeldanalyse

Welche strukturellen Kräfte wirken?



Resilienzanalyse

Wo ist das Geschäftsmodell robust und wo nicht?



CRD-Transitionsplan

Welche strategischen Anpassungen leiten wir ab?

Die Resilienzanalyse dient nicht nur der Diagnose, sondern der Konsequenz: Sie validiert die langfristige Überlebensfähigkeit (Viability) und zwingt zur Anpassung von Strategie und Transitionsplan.

4

Kapitel 4: CRD-Transitionsplan Der Fahrplan für volatile Zeiten

Transition Planning: Der langfristige Kompass für Strategie, Risiko und Transformation



Geschäftsumfeldanalyse

Welche strukturellen Kräfte wirken?



Resilienzanalyse

Wo ist das Geschäftsmodell robust und wo nicht?



CRD-Transitionsplan

Welche strategischen Anpassungen leiten wir ab?

Warum gehört der CRD-Plan ins strategische Risikomanagement?

Zukunftsorientierung

- Systematische Verknüpfung von ESG-Risiken, Geschäftsmodellrisiken und strategischen Entscheidungen
- 10-Jahres Horizont
- Fokus auf strukturelle Veränderungen

Übersetzung von Risikoerkenntnissen in strategische Maßnahmen

- Konkreter Umsetzungsrahmen für Erkenntnisse aus Geschäftsumfeldanalyse und Resilienzanalyse
- Beide Instrumente als verpflichtende Grundlage

Was macht den CRD-Plan zu einem Umsetzungsplan?

Er schafft Verbindlichkeit

- Übergeordnete ESG-Ziele
- Klare Rollen und Verantwortlichkeiten
- Einbettung in Strategie und Verknüpfung Risikomanagementprozesse

Er verlangt eine systematische Transformation

- Maßnahmen für Portfolios, Produkte und Branchen
- Kunden-Engagement statt passiver Steuerung
- Konsistenz mit CSRD-Plan, ICAAP und Risk-Appetite

Der CRD-basierte Transitionsplan ist kein Reporting-Artefakt, sondern ein zentrales strategisches ESG-Risikoinstrument für eine erfolgreiche und sichere Transition des Finanzinstitutes.

CRD vs. CSRD: Lost in Transition (Planning)?

Net-Zero Transformationsinitiative der Bank

Beide Pläne basieren auf derselben Transformation – adressieren aber unterschiedliche Fragestellungen und Entscheidungsebenen.

CRD-Transitionsplan

Fokus auf aufsichtsrechtliche Risiken der Net-Zero-Transition

Das Ziel:

Sicherstellung der Resilienz und Solvenz (Kapital/Liquidität) gegenüber ESG-Risiken während der Transition

Instrument der Risikosteuerung und strategischen Vorsorge



CRD



CSRD

CSRD-Transitionsplan

Fokus auf die Vereinbarkeit des Geschäftsmodells mit dem 1.5°C-Ziel

Das Ziel:

Ausrichtung des Geschäftsmodells (NetZero) und Sicherung nachhaltiger Profitabilität während der Transformation

Instrument der Transparenz, Berichterstattung und Außenkommunikation

CSRD: „Wie transformieren wir unser Portfolio, um zukunftsfähig zu sein und NetZero zu erreichen?“

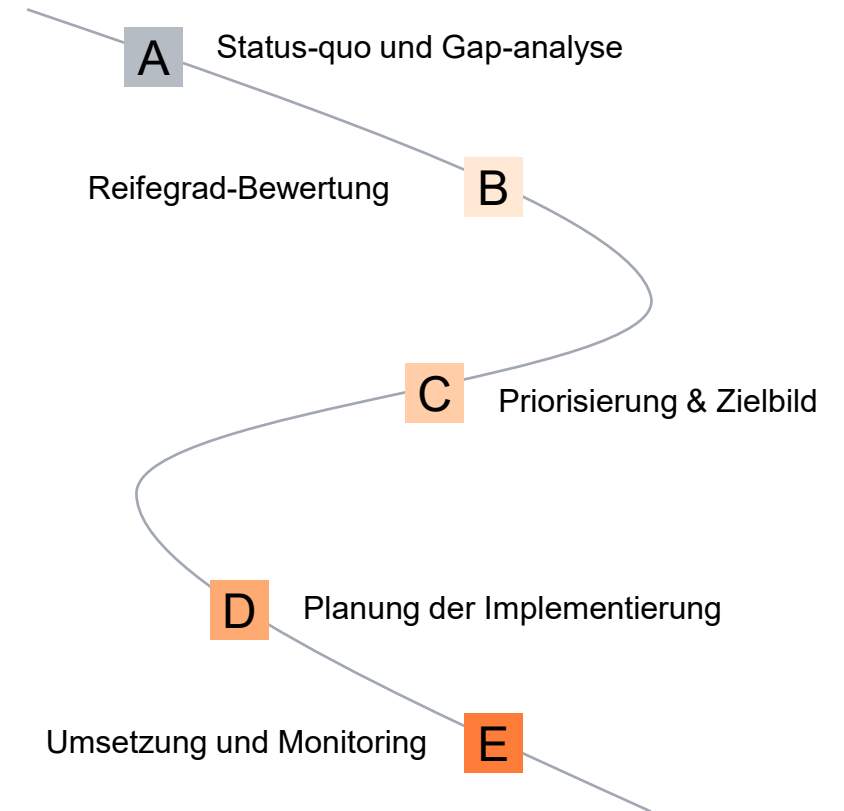
CRD: „Wie gefährdet diese Transition unsere Kapitalbasis – und wie sichern wir unsere Resilienz?“

Der CRD-basierte Transitionsplan: Inhalte und Umsetzungslogik

Schlüsselemente: Was muss drin sein?

- | | | |
|---|---|--|
| 1 | Strategische Zielsetzung (10-Jahres-Perspektive) | <ul style="list-style-type: none">• Übergeordnete ESG- und Transformationsziele• Konsistent Geschäfts- und Risikostrategie• Zwischenmeilensteine |
| 2 | Risiko- und Szenarioperspektive | <ul style="list-style-type: none">• Basis: GUA und Resilienzanalyse• Mehrere plausible Szenarien• Fokus: Materielle Risiko-Treiber |
| 3 | Steuerungs- und Maßnahmenlogik | <ul style="list-style-type: none">• Portfolio-, Produkt- und Kundenmaßnahmen• Anpassung von Policies, Limiten, Pricing, etc.• Verbindung zu Risikoappetit & Kapitalplanung |
| 4 | Governance & Verantwortlichkeiten | <ul style="list-style-type: none">• Klare Rollen (Management, 1st/2nd Line)• Integration in bestehende Steuerungsgremien |
| 5 | Monitoring & Weiterentwicklung | <ul style="list-style-type: none">• KPIs/KRIs zur Fortschrittsmessung• Regelmäßige Überprüfung & Anpassung• Kein statisches Dokument, sondern ein lernender Prozess |

Entwicklung eines CRD-basierten Transitionplans



Exkurs: BRUBEG

Mit BRUBEG werden die ESG-Anforderungen aus CRD VI in deutsches KWG überführt – und damit für LSIs konkret umsetzungs- und prüfungsrelevant.

Was ändert sich durch BRUBEG?

- **ESG-Risiken werden verbindlicher Teil des Risikomanagements**
ESG-Risiken sind explizit in Risikostrategie, Prozesse, Kontrollen und Organisation zu integrieren.
- **Verankerung eines ESG-Risikoplane im KWG**
Institute müssen Ziele, Kennzahlen, Monitoring und Steuerungsmaßnahmen für ESG-Risiken strukturiert darlegen. Der Plan ist ein strategisches Steuerungselement.
- **Langfristige Perspektive wird Pflicht**
ESG-Risiken sind systematisch über kurze, mittlere und insbesondere lange Zeithorizonte (≈ 10 Jahre) zu betrachten.
- **Proportionalität für LSIs aber klare Erwartungen**
Die Umsetzung erfolgt proportional, erfordert aber einen nachvollziehbaren und prüfungsfesten Ansatz.

06/2024

CRD6 in EU-Amtsblatt veröffentlicht

08/2025

Referentenentwurf BRUBEG

12/2025

Regierungsentwurf BRUBEG

01/2026

Verabschiedung im Bundestag

2026

MaRisk Konsultation

Weitere Informationen in unserem Januar Webcast Verfügbar in der PWC-Mediathek

pwc

Anstehende KWG-Änderungen – der nächste Meilenstein im ESG-Risikomanagement

Sustainable Finance Webcast-Reihe:
Staying Ahead of the Curve
14.01.2026



[Link zum Recording](#)



[Link zur Webcast-Mediathek](#)



Kapitel 5: Vom Signal zur strategischen Steuerung

Mehrwert durch Zusammenspiel: Warum Integration entscheidend ist

Die drei zentralen Synergien der Tools:

1. Konsistentes Zukunftsbild

- Geschäftsumfeldanalyse definiert einheitliche externe Annahmen
 - Resilienzanalyse und CRD-Plan bauen auf demselben Zukunftsrahmen auf
- Keine widersprüchlichen Szenarien oder Narrativen

2. Früherkennung statt Reaktion

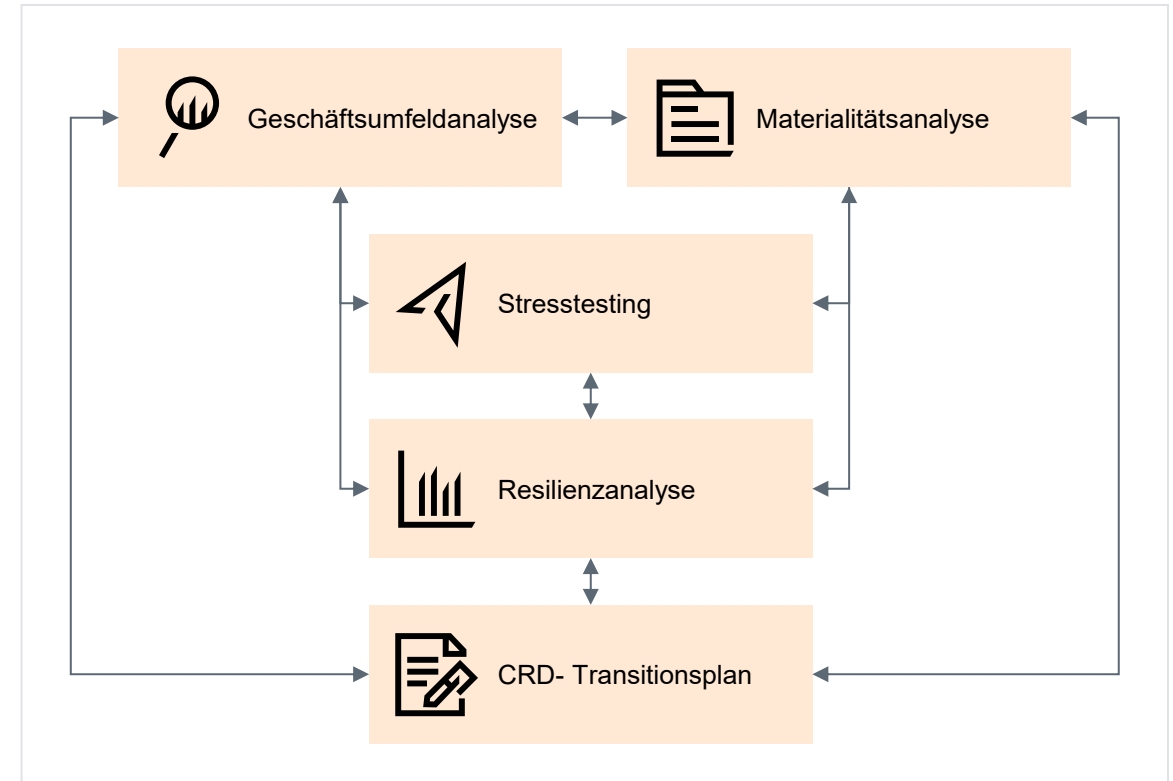
- Resilienzanalyse identifiziert strukturelle Schwachstellen frühzeitig
- CRD-Plan ermöglicht das Korrektiv für festgestellte Vulnerabilitäten

→ Proaktive statt reaktiver Steuerung

3. Effizienz durch Synergien

- Gemeinsame Nutzung von Szenarien, Annahmen und Analysen
- Vermeidung paralleler Einzellösungen und Silodenken

→ Weniger Komplexität, geringerer Implementierungsaufwand



Der Mehrwert liegt nicht im einzelnen Instrument, sondern in der Verbindung von Analyse, Bewertung und Umsetzung.

Die drei zentralen Bausteine des zukunftsorientierten Risikomanagements



Identifikation

EZB-Leitfaden zu
lima- und Umweltrisiken

Geschäftsumfeldanalyse

Frühzeitige Identifikation struktureller Veränderungen, die historische Modelle nicht abbilden können

Warum ist es jetzt wichtig?

- Grundlage für Resilienzanalyse und CRD-basierten Transitionsplan
- Informiert die Geschäftsstrategie und dient zur frühzeitigen Ableitung von Mitigationsmaßnahmen
- Anforderung aus dem EZB Leitfaden zum Klima- und Umweltrisiken



Erkennt Risikotreiber, bevor sie in Kennzahlen sichtbar werden!



Bewertung

EBA-Leitlinien zur
Umwelt-Szenarioanalyse

Resilienzanalyse

Überprüfung der langfristigen Tragfähigkeit des Geschäftsmodells

Warum ist es jetzt wichtig?

- Komplement zu Stresstests zur Abdeckung des langfristigen Zeithorizonts
- Unverzichtbar für Klimarisiken und geopolitische Strukturbrüche
- Klarheit über zukünftige Profitabilität, Förderung der operativen und strategischen Robustheit



Testet, ob die Bank auch in veränderten Welten überlebens- und ertragsfähig bleibt!



Umsetzung

EBA-Leitlinien zum Management
von ESG-Risiken

CRD-basierter Transitionsplan

Planung der langfristigen Transition zur Mitigation entsprechender Transitionsrisiken

Warum ist es jetzt wichtig?

- CRD VI macht Transition Planning zur Pflicht
- Fokus auf strategische Steuerung und Risikoreduktion
- Stärkere Orientierung und Kohärenz in allen Geschäftsbereichen
- Aktiver Kundendialog fördert Transparenz und Einbindung der Gegenparteien



Der zentrale Handlungsplan, wie Risiken gesteuert (und Chancen realisiert) werden!



Vom Passagier zum
Navigator: Mit
vorausschauender
Analyse sicher ans Ziel.

Behalten Sie die Übersicht - Unser Informationsangebot für Sie

Sustainability Blog

Unser Blog mit Informationen zu den wichtigsten Themen auf der Nachhaltigkeitsagenda.



[Link](#)



[Link](#)



[Link](#)



EBA Guidelines on
Environmental
Scenario Analysis:
Was Banken jetzt
wissen und tun
müssen

Nachhaltigkeit als
Wettbewerbsvorteil:
Von Compliance
zum Werttreiber

Zukunftsfähiges
Risikomanagement

Newsletter

Sustainable Finance News:
January 2026

[Link zur
Anmeldung](#)



Sustainable Finance Studien

Portfolio-Alignment mit
den Klimazielen:
Benchmarking 2025

Das PAI-Statement –
Regulatorische Bürde
oder strategisches
Steuerungsinstrument?

[Link](#)



[Link](#)



**Nächster Webcast am 18. März
2026 zum Thema „Spotlight on
Social: Workforce
Transformation und die
Auswirkungen des
demografischen Wandels für
Finanzinstitute“**

[Link zur
Anmeldung](#)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit