

# IMMOBILIEN FINANZIERUNG

— DER LANGFRISTIGE KREDIT —

DIGITALER  
SONDERDRUCK

## QUARTIERENTWICKLUNG

## BILDUNGSIMMOBILIEN

## WOHNUNGSBAU

BANKFILIALFLÄCHEN OHNE STEUERUNG: WARUM  
POTENZIALE IN DER PRAXIS UNGENUTZT BLEIBEN

JOACHIM BECKER

## PORTFOLIOSTEUERUNG

## BANKFILIALFLÄCHEN OHNE STEUERUNG: WARUM POTENZIALE IN DER PRAXIS UNGENUTZT BLEIBEN

Banken und Sparkassen stehen unter doppeltem Druck: Während die Zahl der Filialen sinkt und digitale Kanäle an Bedeutung gewinnen, bleiben Standorte ein zentraler Bestandteil von Kundennähe, regionaler Präsenz und Beratung. Für Institute bedeutet das, ihre Rolle nicht nur als Finanzdienstleister, sondern auch als Eigentümer und Betreiber umfangreicher Immobilienportfolios neu zu bewerten. Das Problem dabei: Bankfachliche Anforderungen und immobilienbezogene Fragen laufen häufig nebeneinander. Der Autor zeigt in diesem Beitrag auf, warum Filialflächen heute strategisch wie ein integriertes Immobilienportfolio gesteuert werden müssen – mit klarer Verbindung von Standortfunktion, Bauzustand, Betreiberverantwortung, Investitionslogik und bankfachlichem Zielbild. Entscheidend ist nicht die maximale Flächenreduktion, sondern die richtige Fläche für die richtige Funktion. Red.

Filialflächen stehen unter Druck. Die Zahl der inländischen Bankzweigstellen sank 2024 von 19 501 auf 17 870 und damit um 8,4 Prozent. Die Bundesbank verweist auf die stärkere Nutzung des Online-Bankings und auf Kostensenkungsmaßnahmen der Institute.<sup>1)</sup> Zugleich bleibt physische Präsenz für Sparkassen und viele Regionalbanken ein strategischer Bestandteil ihres Leistungsversprechens. Nach einer DSGVO-Erhebung erreichen 90 Prozent der Menschen in Deutschland eine mitarbeiterbesetzte Sparkassen-Filiale in weniger als acht Minuten Fahrzeit.<sup>2)</sup>

Daraus entsteht ein Spannungsfeld, das sich nicht allein durch Flächenabbau lösen lässt: Einerseits steigen Kosten, Betriebspflichten sowie Anforderungen an Prüf- und Dokumentationsprozesse. Andererseits bleiben Standorte für Beratung, regionale Sichtbarkeit und Kundennähe relevant. Die zentrale Frage lautet daher nicht nur, wie viel Fläche ein Institut künftig benötigt. Entscheidend ist, welche Funktion eine Fläche erfüllt, wie intensiv sie genutzt wird, welche Verantwortung mit ihrem Betrieb verbunden ist und welche Investitionen daraus folgen.

In vielen Instituten werden diese Fragen noch getrennt beantwortet. Vertrieb, Im-

mobilenmanagement, Betrieb, Organisation, Arbeitsschutz und externe Dienstleister betrachten dieselben Standorte aus unterschiedlichen Perspektiven. Dadurch entstehen Entscheidungen, die jeweils plausibel wirken, im Gesamtbild aber nicht zwingend tragfähig sind. Eine Fläche kann baulich modernisierungsbedürftig sein und betrieblich dennoch strategisch bleiben. Ein Standort kann aus Kundensicht sinnvoll erscheinen, aber zu groß dimensioniert sein. Eine SB-Zone kann technisch erneuert werden, obwohl die künftige Servicefunktion des Standorts noch offen ist.

Hier liegt das Steuerungsdefizit. Filialflächen sind nicht nur Quadratmeter, sondern Teil eines Standort-, Service- und Betriebsmodells. Wer sie wirksam steuern will, muss Nutzung, Funktion, baulichen Zustand, Betreiberpflichten und Investitionslogik zusammenführen.

### Entscheidungen aus Teilperspektiven

Die Ausgangslage ist in vielen Häusern ähnlich: Bankfachliche Anforderungen und immobilienbezogene Fragen laufen nebeneinander. Der Markt bewertet Erreichbarkeit, Beratungsbedarf, Serviceumfang und Kundenfrequenz. Das Immobilienmanagement prüft Bauzustand, Sanierungsstau, energetische Qualität und Investitionsbedarf. Der Betrieb verantwortet Technik, Dienstleister, Prüfpflichten und laufende Nutzbarkeit. Jede Perspektive ist notwendig. Problematisch wird es, wenn sie zu spät oder nur punktuell miteinander verbunden werden.

Das zeigt sich bei der Ableitung des Flächenbedarfs. Dieser lässt sich nicht allein aus historischen Belegungszahlen oder bestehenden Raumprogrammen bestimmen. Er hängt vielmehr davon ab, welche Rolle der Standort künftig im Filialnetz übernimmt: klassische Servicefiliale, Beratungsstandort, SB-orientierte Einheit, bargeldloser Standort oder Mischform. Erst aus dieser Funktion ergeben sich Anforderungen an Räume, Arbeitsplätze, Technik, Kundenwege, Sicherheitszonen und Betriebsprozesse.

Auch der bauliche Zustand eines Objekts ist ohne Zielperspektive nur begrenzt aussagekräftig. Ein Sanierungsstau ist für sich genommen noch keine Entscheidungsgrund-

„Bankfachliche Anforderungen und immobilienbezogene Fragen laufen nebeneinander.“

lage. Relevant wird er erst im Verhältnis zur künftigen Standortfunktion. Soll der Standort langfristig gestärkt werden, kann eine Modernisierung strategisch sinnvoll sein. Soll die Funktion reduziert oder verlagert werden, ist dieselbe Maßnahme wirtschaftlich anders zu bewerten. Immobilieninformationen werden erst dann zu belastbaren Steuerungsdaten, wenn sie zeigen, welche Nutzung ein Standort künftig erfüllen soll.

Typische Fehlsteuerungen entstehen etwa, wenn Servicezonen trotz sinkender Frequenz unverändert groß bleiben, Beratungsräume kaum ausgelastet sind oder technische Erneuerungen beschlossen werden, bevor die künftige Standortfunktion geklärt ist.

Hinzu kommt die Betreiberverantwortung. Arbeitsstätten müssen so eingerichtet und betrieben werden, dass Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten geschützt sind. Die Arbeitsstättenverordnung enthält Mindestanforderungen für das Einrichten und Betreiben von Arbeitsstätten, die Technischen Regeln für Arbeitsstätten konkretisieren diese Vorgaben.<sup>3)</sup>

Für Filialflächen bedeutet das: Umbauten, Nutzungsänderungen, neue Arbeitsplatz-

DER AUTOR

**JOACHIM  
BECKER**

Vorstand, P3N AG,  
Werdau



konzepte oder veränderte Kundenbereiche sind nicht nur gestalterische oder wirtschaftliche Entscheidungen. Sie berühren

### „Das Thema Filialfläche gehört auf die Agenda des Managements.“

auch Arbeitsschutz, Fluchtwege, Bewegungsflächen, Sanitärräume, technische Anlagen und Dokumentationspflichten.

Für Vorstände ist dieser Zusammenhang relevant, weil Flächenentscheidungen in die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation hineinreichen. § 25a KWG verlangt eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation, klare Verantwortungsabgrenzungen im internen Kontrollsystem sowie angemessene Kapazitäten für Datenmanagement und Datenqualität.<sup>4)</sup>

Damit gehört das Thema Filialfläche auf die Agenda des Managements: Zu klären ist, wer auf welcher Grundlage entscheidet, wer Betrieb, Dienstleister und Prüfpflichten verantwortet, wie Maßnahmen dokumentiert werden und wie sichergestellt wird, dass Investitionen nicht nur baulich, sondern auch bankfachlich begründet sind.

### Vom Standortbestand zum steuerbaren Filialportfolio

Eine wirksame Steuerungslogik beginnt nicht beim Gebäude, sondern bei der Funktion des Standorts im Filialnetz. Dafür braucht es eine klare Kategorisierung: Welche Standorte bleiben vollwertige Beratungs- und Servicefilialen? Welche übernehmen primär SB- oder Basisfunktionen? Wo bleibt Bargeldversorgung erforderlich, wo kann sie reduziert oder anders organisiert werden? Welche Flächen werden künftig eher für Beratung, interne Zusammenarbeit oder technische Infrastruktur benötigt?

Der erste Schritt liegt in der grundsätzlichen Entscheidung über die Zukunft der Standorte und die daraus abgeleitete Filialnetzoptimierung. Zukunftsfähige Standorte sind häufig größere Einheiten, deren Rolle sich aus Kundenverhalten, regionaler Bedeutung, Servicebedarf und Wirtschaftlichkeit ableitet.

Das veränderte Zahlungsverhalten liefert dafür einen wichtigen Kontext. Laut Bundesbank sank der Anteil der Barzahlungen von 58 Prozent im Jahr 2021 auf 51 Pro-

zent im Jahr 2023. Die Debitkarte wurde 2023 bei 27 Prozent der Bezahlvorgänge eingesetzt.<sup>5)</sup> Bargeld bleibt damit relevant,

verliert aber schrittweise an Gewicht. Für Filialkonzepte folgt daraus keine einfache Entweder-oder-Logik. Es geht nicht um einen pauschalen Abbau von

Bargeldfunktionen, sondern um standortbezogene Entscheidungen: Welche Bargeld-, SB- und Serviceleistungen werden tatsächlich benötigt und welche baulichen sowie technischen Konsequenzen entstehen daraus?

Aus der Standortfunktion leiten sich Flächenbedarf, Arbeitsplatzkonzept, technische Ausstattung und Serviceprozesse ab. Ein Beratungsstandort benötigt andere Räume als ein stark SB-geprägter Standort. Eine Filiale mit hohem Firmenkundengeschäft stellt andere Anforderungen an Diskretion, Terminlogik und Beratungsflächen als eine Einheit mit standardisiertem Service. Auch interne Arbeitsplätze lassen sich nicht unabhängig von Prozess- und Nutzungsmustern planen. Wenn Routine-Serviceaufgaben zurückgehen oder verlagert werden, verändern sich Aufgabenprofile und damit Anforderungen an Räume, Technik und Zusammenarbeit. Aus den bankfachlichen Anforderungen für das verdichtete Filialnetz ergeben sich zudem Anforderungen moderner Arbeitswelten, etwa Homeof-

fice-Quoten, Videoberatung und neue Raumkonzepte.

Ein zentrales Instrument kann der Objektsteckbrief sein. Er bündelt wesentliche Informationen zu einem Standort: Funktion im Zielbild, Flächenstruktur, Nutzung, Arbeitsplätze, Bauzustand, Sanierungsstau, energetischer Zustand, technische Ausstattung, Betreiberpflichten und Investitionsbedarf. Ergänzt um Kostenschätzungen und Variantenbetrachtungen entsteht daraus eine vergleichbare Entscheidungsgrundlage. Der Vorteil liegt nicht allein in der Datensammlung, sondern in der Verbindung der Informationen. Erst wenn sichtbar wird, welche bauliche Maßnahme welche bankfachliche Funktion unterstützt, entsteht Steuerungsfähigkeit.

Auf Basis der bankfachlichen Konzeption zeigen Objektsteckbriefe die Abweichung zwischen Ist-Flächen und künftigem Flächenbedarf. Zugleich schaffen sie Transparenz über Sanierungsstau, technische Anforderungen und Investitionsbedarf. Für die Standorttypologie können Kundenfrequenz, Beratungsbedarf, Bargeld- und SB-Bedarf, regionale

### „Ein zentrales Instrument kann der Objektsteckbrief sein.“

Erreichbarkeit sowie baulicher und energetischer Zustand herangezogen werden.

Diese Logik verschiebt den Blick von Einzelmaßnahmen auf das Portfolio. Nicht jeder

### Welche Informationen braucht der Vorstand vor einer Flächenentscheidung?

Ein Standortbeschluss wird belastbarer, wenn bankfachliche Funktion, baulicher Zustand, Investitionsbedarf, Betreiberpflichten und Umsetzungsauswirkungen in einer einheitlichen Entscheidungsunterlage zusammenlaufen. Für Vorstände entsteht dadurch eine Grundlage, um Standortfunktion, Investitionsbedarf und Betriebsrisiken gemeinsam zu bewerten.

Standortfunktion: Welche Rolle übernimmt die Filiale künftig im Netz: Beratungsstandort, Servicefiliale, SB-orientierte Einheit, bargeldloser Standort oder Mischform? Daraus ergeben sich Anforderungen an Räume, Arbeitsplätze, Technik, Kundenwege und Serviceprozesse.

Objektzustand: Der bauliche Blick umfasst Bauzustand, Sanierungsstau, Energieeffizi-

enz und Flächenstruktur. Entscheidungsrelevant werden diese Informationen im Verhältnis zur künftigen Standortfunktion.

Investitionssicht: Erforderlich sind Kostenschätzungen, eine Bewertung aktivierungsfähiger Positionen, die Einordnung direkter GuV-Wirkungen, mögliche Mischvarianten sowie eine Priorisierung im Sanierungs- oder Investitionsfahrplan.

Betriebs- und Governance-Sicht: Zur Entscheidungsgrundlage gehören Verantwortlichkeiten, Dokumentation, Dienstleistersteuerung, Betreiberpflichten und die Sicherung der Betriebsfähigkeit während der Umsetzung. Damit wird die Flächenentscheidung Teil der ordnungsgemäßen Geschäftsorganisation.



Standort muss sofort modernisiert werden. Nicht jede Fläche muss erhalten bleiben. Nicht jede Investition ist strategisch gleich

---

### „Zentrales Projektmanagement entscheidet, ob aus einem Standortkonzept ein steuerbares Umsetzungsprogramm wird.“

---

wichtig. Ein mehrjähriger Investitions- und Sanierungsfahrplan kann helfen, Maßnahmen nach Dringlichkeit, Wirkung und Abhängigkeiten zu priorisieren. Dabei geht es auch um die Frage, wie Aufwendungen bilanziell und wirtschaftlich einzuordnen sind: Welche Maßnahmen wirken direkt ergebnisbelastend? Welche Investitionen sind aktivierbar? Wo sind Mischformen sinnvoll? Für Vorstände entstehen dadurch nachvollziehbare Alternativen statt isolierter Projektentscheidungen.

### Wie aus Konzepten steuerbare Maßnahmen werden

Die beste Steuerungslogik bleibt wirkungslos, wenn sie nicht in eine belastbare Umsetzung übersetzt wird. Filialumbauten, SB-Modernisierungen, technische Anpassungen und Serviceveränderungen greifen in den laufenden Betrieb ein. Sie betreffen Kundinnen und Kunden, Mitarbeitende, Dienstleister, Prüfinstanzen und Budgetverantwortliche. Deshalb braucht es eine Projektstruktur, die Entscheidungen, Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten transparent macht.

Zentrales Projektmanagement entscheidet darüber, ob aus einem Standortkonzept ein steuerbares Umsetzungsprogramm wird. Regelmäßige Abstimmungen, klare Maßnahmenverfolgung, Terminmanagement,

---

### „Flächenreduktion ist kein Qualitätsmerkmal.“

---

Gremienarbeit und laufende Vorstandsinformation schaffen die Grundlage dafür, dass neue Anforderungen nicht ungeordnet in Einzelmaßnahmen münden. Gerade bei Filialprojekten entstehen häufig Abhängigkeiten: Bauliche Arbeiten müssen mit Techniklieferungen abgestimmt werden, SB-Geräte mit Sicherheits- und Raumkonzepten, Dienstleister mit internen Betriebsvorgaben, Umbauphasen mit Kundenwegen und Öffnungszeiten.

Auch die Abwägung zwischen Sanierung, Umbau, Umnutzung und Neubau verlangt eine strukturierte Entscheidungsgrundlage.

Eine grobe Kostensicht reicht dafür nicht aus. Benötigt werden objektbezogene Informationen, eine Bewertung der künftigen Standortfunktion, eine Einschätzung der Betriebsfolgen und eine transparente Darstellung der Investitionsvarianten. Erst daraus lässt sich ableiten, ob eine Maßnahme nur einen akuten Mangel behebt oder ob sie in das langfristige Zielbild des Standortnetzes einzahlt.

Besonders anspruchsvoll ist die Steuerung externer Dienstleister. Planer, Handwerksbetriebe, Technikpartner, Sicherheitsdienstleister und Facility-Management-Anbieter übernehmen wichtige Leistungen, doch die Verantwortung verbleibt beim Institut. §25b KWG stellt klar, dass Auslagerungen die Geschäftsorganisation nicht beeinträchtigen dürfen, das Risikomanagement ausgelagerte Aktivitäten einbeziehen muss und die Verantwortung der Geschäftsleiter nicht auf das Auslagerungsunternehmen übergeht.<sup>6)</sup> Für Filialflächen bedeutet das: Externe Umsetzung entbindet nicht von interner Steuerung, Dokumentation und Kontrolle.

Zur praktischen Umsetzung gehört zudem die Betriebsfähigkeit während der Maßnahme. Ein Umbau, der den SB-Bereich über längere Zeit unbrauchbar macht, kann Kundenzugang und Servicequalität beeinträchtigen. Eine Baumaßnahme, die interne Abläufe nicht berücksichtigt, erzeugt Ausweichprozesse und Zusatzaufwand. Eine technische Modernisierung, die nicht mit dem künftigen Servicekonzept abgestimmt ist, kann neue Ineffizienzen schaffen. Deshalb muss die Umsetzung von Beginn an aus Sicht des laufenden Betriebs geplant werden.

Neben der technischen und baulichen Umsetzung braucht es eine organisatorische Verankerung. Wenn sich Serviceverständnis, Aufgabenverteilung oder Kundendialog verändern, reicht ein neues Raumkonzept nicht aus. Mitarbeitende müssen wissen, welche Funktion der Standort künftig hat, welche Leistungen dort angeboten werden

und wie Veränderungen gegenüber Kunden erläutert werden. Change-Kommunikation ist damit kein Nebenthema, sondern Teil der operativen Umsetzung.

### Bessere Entscheidungen statt bloßer Flächenreduktion

Der Nutzen integrierter Flächensteuerung liegt nicht allein in geringeren Quadratmetern. Flächenreduktion kann ein Ergebnis sein, ist aber kein Qualitätsmerkmal. Entscheidend ist, ob die verbleibende Fläche zur Funktion des Standorts passt, wirtschaftlich tragfähig ist, betrieblich beherrscht wird und regulatorisch sauber verantwortet werden kann. Zum Ergebnis sollten auch ein verbessertes Kundenerlebnis und eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit zählen.

Der erste Nutzen liegt in der Entscheidungsqualität. Wenn Standortfunktion, Nutzung, Bauzustand, Betriebspflichten und Investitionsbedarf gemeinsam be-

---

### „Entscheidend ist besser gesteuerte und allokierte Fläche.“

---

trachtet werden, entstehen andere Entscheidungsgrundlagen als bei einer rein baulichen oder rein vertrieblichen Betrachtung. Ein Standort mit hoher regionaler Bedeutung kann trotz Sanierungsbedarf investitionswürdig sein. Eine Fläche mit guter Lage kann überdimensioniert sein, wenn Service- und Arbeitsprozesse sich verändert haben. Ein technisch notwendiger Umbau kann zurückgestellt oder anders zugeschnitten werden, wenn das Zielbild des Standorts noch nicht geklärt ist.

Der zweite Nutzen liegt in der Investitionssteuerung. Transparente Varianten helfen, Mittel dort einzusetzen, wo sie langfristig Wirkung entfalten. Dazu gehört die Unterscheidung zwischen kurzfristiger Instandsetzung, strategischer Modernisierung, aktivierbaren Investitionen und Maßnahmen mit direkter Ergebniswirkung. Für Vorstände ist diese Sicht wichtig, weil sie Investitionen im Kontext von Ergebnisplanung, Risikosteuerung und Strategie verantworten.

Der dritte Nutzen betrifft Betrieb und Governance. Wenn Verantwortlichkeiten, Dienstleistersteuerung, Prüfpflichten und Dokumentation von Anfang an mitgedacht werden, sinkt das Risiko späterer Nachsteuerung. Das gilt für Arbeitsschutz und tech-

nische Anlagen ebenso wie für Auslagerungen und interne Kontrollstrukturen. Flächenentscheidungen werden dadurch revisions- und prüfungsfähiger, weil nachvollziehbar bleibt, warum ein Standort welche Funktion erhält, welche Maßnahmen beschlossen wurden und wer für Betrieb und Kontrolle verantwortlich ist.

Der vierte Nutzen liegt in der besseren Verbindung von Präsenz und Effizienz. Gerade Sparkassen und Regionalbanken können Filialflächen nicht nur aus Kostensicht betrachten. Ihre regionale Präsenz ist Teil ihres Marktauftritts und, im Sparkassensektor, auch Ausdruck ihres öffentlichen Auftrags. Zugleich bindet jede Fläche Kapital, Energie, Personal, Dienstleister und Managementaufmerksamkeit. Die zentrale Steuerungsaufgabe besteht darin, diesen Zielkonflikt transparent zu machen: welche Präsenz strategisch erforderlich ist, welche Fläche dafür benötigt wird, welche Kosten und Risiken damit verbunden sind und welche Alternativen bestehen.

Differenzierte Bargeld- und SB-Konzepte sind dafür ein Beispiel. Weil Bargeld weiterhin genutzt wird, aber an Bedeutung verliert, braucht es keine pauschale Abkehr vom Bargeldservice. Notwendig ist eine standortbezogene Entscheidung: Wo ist Bargeldversorgung Teil des Kernangebots?

Wo genügt SB-Technik? Wo können digitale oder video- beziehungsweise telefonbasierte Serviceelemente Routineaufgaben ersetzen? Und wo entstehen dadurch Flächenpotenziale, ohne die Kundennähe aufzugeben?

### Die richtige Fläche für die richtige Funktion

Die Filialfrage ist zum zentralen Dreh- und Angelpunkt für Banken und Sparkassen geworden. Der Rückgang der Filialnetze zeigt den Anpassungsdruck, beantwortet aber nicht, welche Standorte künftig welche Funktion erfüllen sollen. Gerade weil physische Präsenz für Sparkassen und Regionalbanken weiterhin Bedeutung hat, führt eine reine Reduktionslogik nicht zum Ziel. Entscheidend ist nicht weniger Fläche um jeden Preis, sondern besser gesteuerte und allokierte Fläche.

Dafür müssen Institute Filialflächen als Teil eines integrierten Standort- und Betriebsmodells betrachten. Standortfunktion, baulicher Zustand, Flächennutzung, technische Ausstattung, Betreiberpflichten, Dienstleistersteuerung und Investitionslogik gehören in eine gemeinsame Entscheidungsstruktur. Erst dann wird sichtbar, wo Flächen überdimensioniert sind, wo Investitionen strate-

gisch notwendig bleiben und wo Risiken aus unklaren Verantwortlichkeiten entstehen.

Für Vorstände ergibt sich daraus ein klarer Steuerungsauftrag. Nicht die Filiale als solche bindet unnötig Kapital, sondern eine Fläche, deren Funktion, Kosten, Risiken und Verantwortlichkeiten nicht transparent geführt werden. Wer Filialflächen aktiv steuert und als Teil eines bankfachlichen Service- und Vertriebskonzepts versteht, schafft Kostentransparenz, verbessert Investitionsentscheidungen, stärkt die Nachweisfähigkeit im Betrieb und verbindet regionale Präsenz mit wirtschaftlicher Tragfähigkeit.

Nicht weniger Fläche allein ist das Ziel, sondern die richtige Fläche für die richtige Standortfunktion: wirtschaftlich belastbar, betrieblich beherrschbar und organisatorisch verantwortet.

#### Fußnoten

- 1) Bundesbank: <https://www.bundesbank.de/de/presse/presse-notizen/bankstellenentwicklung-im-jahr-2024-945292>
- 2) DSGVO: <https://www.dsgv.de/themen/weitere-themen/studie-erreichbarkeit.html>
- 3) hBAuA: <https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung/Arbeitsstaetten/Arbeitsstaettenverordnung>
- 4) Gesetze Legal: <https://gesetze.legal/bund/kwlg/25a>
- 5) Bundesbank: <https://www.bundesbank.de/de/presse/presse-notizen/zahlungsverhalten-in-deutschland-2023-934828>
- 6) Gesetze Legal: <https://gesetze.legal/bund/kwlg/25b> ■