

Zeitschrift für das gesamte
REDITWESEN

78. Jahrgang · 1. Dezember 2025

23-2025

Digitaler
Sonderdruck

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

Privatbankiers

„Für mich wiegen die Vorteile des Verbundes
deutlich schwerer als die Nachteile“
Redaktionsgespräch mit Alexander Wüerst

VILLA FAENSEN
Haus der Begegnung

Redaktionsgespräch mit Alexander Wüerst

„Für mich wiegen die Vorteile des Verbundes deutlich schwerer als die Nachteile“



Herr Wüerst, wie wird man vom „aufrechten Niedersachsen“ zum echten „Kölsche Jung“?

Das war tatsächlich Zufall. Mein Vater war im Verkehrsministerium und wurde in meinen ersten Lebensjahren mehrfach versetzt: von Hannoversch Münden nach Bonn, von Bonn nach Hannover, von Hannover wieder nach Bonn. Meine Eltern haben sich in Nienburg kennengelernt, wo meine Mutter lebte und mein Vater studierte, und da wurde ich dann auch geboren. Also alles in

der Aufnahmeprüfung zum Lehrinstitut stand, habe ich vorsorglich meine Unterlagen bei der Bayerischen Vereinsbank eingereicht, die damals eine Niederlassung in Bonn eröffnet hatte. Für den Fall, dass ich durch die Prüfung falle. Zum Glück kam es anders.



Haben Sie sich ganz bewusst für eine Lehre bei der Kreissparkasse Köln entschieden?

Tatsächlich wäre es beinahe anders gekommen: Ausbildungsbeginn bei der

erfüllt. Meine erste Aufgabe bestand darin, morgens 250 Kontoauszüge einzusortieren. Das durfte ich dann jeden Tag machen. Das hatte ich mir als angehender Banker definitiv anders vorgestellt. Aber rückblickend war es wertvoll: Man lernt das Geschäft wirklich „von der Pike auf“. Ich bin bis heute überzeugt, dass diese Bodenständigkeit in der Ausbildung ein Gewinn ist.



Hatten Sie von Anfang an den Antrieb oder das Ziel aufzusteigen, also irgendwann mal Vorstand zu werden?

Als Lehrling ist das natürlich noch kein realistisches Ziel. Aber ich war immer ehrgeizig – im Sport wie im Beruf. Erfolg wollte ich schon, das lag in mir. Und in der Zeit im Lehrinstitut beginnt man dann schon, sich ernsthaft Gedanken über mögliche Karriereschritte zu machen. Aber: Man kann Vorstand nicht planen. Da müssen viele Dinge zusammenkommen. Viele Kolleginnen und Kollegen, die sicherlich allesamt das Zeug zum Vorstand hätten, sind das nie geworden, weil sie zur falschen Zeit am falschen Platz waren, weil sie zum entscheidenden Zeitpunkt entweder zu jung oder zu alt waren, weil es sich einfach nicht ergeben hat und so weiter. Da gibt es viele Gründe.

Aber man muss vorbereitet sein. Einer meiner Leitsätze lautet: „Glück ist, wenn Gelegenheit auf Vorbereitung trifft.“ Das gebe ich heute auch den Auszubildenden mit: Ihr müsst vorbereitet sein. Die Gelegenheit kommt nicht oft – und wenn sie kommt, muss man bereit sein, Ja zu sagen.

„Das war wohl ein positiver Schicksalsverlauf.“

allem war das wohl ein positiver Schicksalsverlauf.



So wurde Köln Ihre Heimat, privat wie beruflich, denn Sie sagten einmal: „Die Kreissparkasse Köln war immer meine berufliche Heimat.“ Vom Lehrling 1981 bis zum Vorstandsvorsitzenden 2006. Gab es denn nie Situationen, in denen Sie über eine Veränderung nachgedacht haben?

Natürlich denkt man ab und an mal über so etwas nach – aber interessanterweise ergab sich in genau solchen Phasen im Hause der Kreissparkasse Köln meist etwas Neues, sodass die Überlegungen schnell wieder verflogen.

Einmal habe ich mich aber tatsächlich ernsthaft beworben: Als ich 1988 vor

Kreissparkasse war damals Anfang Oktober. Diesen Termin hätte ich allerdings nicht wahrnehmen können, da mein Wehrdienst durch einen Unteroffizierslehrgang, den ich noch gerne absolvieren wollte, bis Ende Oktober lief. Natürlich war mein Bestreben, möglichst unmittelbar nach meiner Bundeswehrzeit mit der Ausbildung zu beginnen. Und daher habe ich mich auch bei einem anderen Kreditinstitut beworben. Letztlich hat mir die Kreissparkasse aber die Möglichkeit eröffnet, einen Monat später in die Ausbildung einzusteigen – und so habe ich mich dann doch für die Sparkasse entschieden.



Wurden Ihre Erwartungen an den Beruf erfüllt? Wie waren die Anfänge als Bankkaufmann?

Oh nein, meine damalige Erwartungshaltung wurde anfangs überhaupt nicht



Sie wurden 2002 in den Vorstand berufen. Wie hat sich Ihr Führungsstil im Laufe der Zeit verändert?

Am Anfang war ich kantiger. Ich war noch recht jung, als ich mit 42 Jahren in den Vorstand kam. Da will man sich beweisen. Mit den Jahren hat sich das verändert. Man gewinnt Gelassenheit, Sicherheit und ein besseres Gespür für Situationen und Menschen.

Natürlich hat sich auch die Welt um uns herum verändert. Früher konnte man ein deutlicheres Wort sagen, ohne dass es sofort als persönliche Kritik empfunden wurde. Heute wird jedes Wort eines Vorstandsvorsitzenden sehr genau gehört und interpretiert. Selbst kleine Nuancen werden „gedeutet“. Das macht einen im Umgang sensibler.



Was ist Ihnen persönlich als Führungskraft wichtig? Was ist Ihr Anspruch an sich selbst?

Grundsätzlich versuche ich, durch Überzeugung zu führen, nicht durch Anweisung. Entscheidungen müssen am Ende natürlich getroffen werden – dafür bin ich da und dafür trage ich die Verantwortung –, aber der Weg dorthin ist entscheidend.

Mein Anspruch ist, zunächst zuzuhören: Was wissen die Menschen, die näher an einem Thema sind? Welche unterschiedlichen Perspektiven gibt es? Ideal ist es, wenn alle am Tisch am Ende sagen: „Wir haben alles beleuchtet, wir haben eine Entscheidung – und ich trage sie mit.“ Das gelingt nicht immer, aber es ist mein Leitbild.

Dazu passt ein Satz, den ich gerne zitieren: „Wenn du ein Schiff bauen willst, weise nicht die Leute an, Holz zu sammeln, sondern wecke in ihnen die Sehnsucht nach dem Meer.“ Genau darum geht es: Menschen nicht nur zu instruieren, sondern sie für eine Idee zu begeistern. In den vergangenen Jahren ist uns das, glaube ich, gut gelungen. Das spiegelt sich auch in unseren Mitarbeiterbefragungen wider – zweimal

in Folge Rekordwerte. Das bedeutet mir viel.



Wenn Sie nun auf diese mehr als 40 Jahre bei der Kreissparkasse Köln zurückblicken: Welche Meilensteine oder Entwicklungen bewegen Sie besonders?

Der größte Meilenstein ist nicht ein einzelnes Ereignis bezogen auf die Kreissparkasse Köln, sondern das, was die Sparkassen in der Digitalisierung geleistet haben. Als Themen wie Online-Banking, Wettbewerber wie Fintechs, die ING-DiBa oder später Neobroker wie Trade Republic aufkamen, war das eine echte Herausforderung. Unsere Stärke war immer die Nähe vor Ort. Plötzlich hieß es: Bankgeschäft funktioniert ohne Filiale. Das ging an den Kern unseres Selbstverständnisses.

Dass wir diese Herausforderung nicht nur bewältigt, sondern aktiv gestaltet haben, macht mich stolz. Heute ist die Sparkassen-App die meistgenutzte und bestbewertete Finanz-App in Deutschland. Wir waren die ersten, die Apple Pay eingeführt haben. Und wir haben gelernt: Wenn wir junge Kundinnen und Kunden ins Gespräch bekommen, dann verlieren wir sie nicht – trotz aller neuen Plattformen.



Sie sprechen von „digitalisierungsfähigen“ und „nicht digitalisierungsfähigen“ Bereichen. Was bedeutet das für die Zukunft der Sparkassen?

Ich bin überzeugt: Alles, was digitalisierbar ist, wird digitalisiert werden – früher oder später. Aber das, was nicht digitalisierbar ist, wird im Wert steigen. Nähe, Vertrauen, langfristige Begleitung: Das können Online-Banken nicht einfach kopieren. Darin liegt unsere Zukunft.



Trotz aller technischen Fortschritte hat sich die Struktur der Kreissparkasse stark verändert. Wie blicken Sie darauf zurück?

Mit gemischten Gefühlen. Als ich anfing, hatten wir 216 Filialen. Heute sind



Foto: Kreissparkasse Köln

Alexander Wüerst



Vorsitzender des Vorstands, Kreissparkasse Köln, Köln

Karrieren wie diese gibt es nicht mehr so oft. Mehr als 40 Jahre bei ein und demselben Arbeitgeber und ein Weg vom Lehrling, der Kontoauszüge sortiert, bis zum Vorstandsvorsitzenden. Alexander Wüerst ist genau diesen Weg bei der Kreissparkasse Köln gegangen, mit den notwendigen Zufällen und dem entsprechenden Quäntchen Glück, aber auch mit einer gesunden Portion Selbstbewusstsein, dem Willen, zu gestalten und der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. In unserem großen Interview, das wir zum Ende seiner Amtszeit hin mit Alexander Wüerst führen durften, blickt der erfolgreiche „Sparkässler“ zurück, aber vor allem auch voraus. Bezeichnend für ihn ist, dass er nicht etwa ein Ereignis bei der Kreissparkasse, sondern den erfolgreichen digitalen Wandel der Sparkassen insgesamt hin zu modernen Omnikanalbanken als größten Erfolg seiner Karriere bezeichnet. Für die Zukunft sieht er den Verbund gut aufgestellt, wünscht sich aber angesichts der wachsenden Herausforderungen und der zunehmenden Geschwindigkeit der Veränderungen mehr Mut zu Entscheidungen. (Red.)

es 92. Wenn mir jemand damals vorhergesagt hätte, dass in meiner Amtszeit mehr als die Hälfte aller Filialen wegfallen werden, hätte ich gesagt, dass ich das beruflich nicht überleben werde. Auch wegen des Selbstverständnisses der Sparkasse. Aber wir haben es überlebt – und zwar gut. Und wir haben eine für mich symbolträchtige Zahl be-

halten: Wir hatten damals 231 Präsenzen, 216 Filialen und 15 SB-Stellen und haben heute immer noch 231 Präsenzen, 92 Filialen, 75 SB-Stellen und 64 Haltestellen für den Bus. Das war so nie geplant, aber diese Konstanz zeigt, dass man seinen Kern bewahren kann, wenn man mutig genug ist, sich den Gegebenheiten anzupassen. Nicht jammern, nicht klagen – gestalten.

Sparkassen sind heute sehr moderne Banken, echte Omnikanalbanken. Wir

Auch die Filiale selbst wird sich allerdings weiter verändern: Dort sitzt künftig ein Berater, der Kundinnen und Kunden zwar persönlich empfängt, aber über modernste Technik mit dem gesamten Haus vernetzt ist. Kundinnen und Kunden können ihn sehen – persönlich, per Video oder per Chat – und gleichzeitig hat dieser Berater Zugriff auf ein digitales Kompetenznetz, das viel leistungsfähiger ist als das klassische Modell der Einzelberatung. Menschen wollen eben weiter-

Diese Diskussion führen wir seit 20 Jahren. Und ich kann nur sagen: Bislang ist die Marke nicht verwässert. Im Gegenteil. Das Sparkassen-S gehört unverändert zu den wertvollsten Marken in Deutschland.

Viele wissen gar nicht, woher das S kommt: Es symbolisierte ursprünglich eine Spardose mit einem Münzschlitz oben. Dieses Bild transportiert bis heute ein Gefühl von Sicherheit. Wenn es wirklich darauf ankommt, vertrauen die Menschen der Sparkasse. Dieses Vertrauen wird gerade in Krisenzeiten immer wieder sichtbar.

„Ich wollte immer gestalten und Einfluss nehmen.“

haben die Sparkasse modernisiert, ohne ihr Wesen aufzugeben. Wir haben die Zahl der Filialen reduziert, Strukturen verändert, digitale Angebote entwickelt – aber der Kern blieb: Nähe, Sicherheit, Vertrauen. Das ist für mich das Erfreulichste, wenn ich auf die vergangenen 20 Jahre zurückblicke.

In welche Richtung entwickelt sich die Kreissparkasse Köln aus Ihrer Sicht weiter?

Wir haben die Sparkasse über viele Jahre zu einer modernen Multikanalbank entwickelt – ich nenne es gerne eine „Omnikanalbank“, weil alle Kanäle zusammen ein einziges, konsistentes Kundenerlebnis ergeben. Das war viel Arbeit, viel Mühe, viel Überzeugungsarbeit in den Gremien. Aber es war notwendig, um heute da zu stehen, wo wir sind.

Ich bin überzeugt, dass die Entwicklung weitergeht. Die Zahl der Filialen wird weiter sinken – aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung und damit aus einer Notwendigkeit –, aber alles hat auch Grenzen, so wird unsere Grundstruktur mit Filialen bleiben: Wir haben 45 Städte und Gemeinden im Geschäftsgebiet und in jeder Stadt oder Gemeinde wird es auch künftig mindestens eine Sparkassen-Präsenz geben. Denn das zählt mit zu unserem Auftrag und Selbstverständnis als Sparkasse.

hin „ihre“ Sparkasse vor Ort, aber gleichzeitig die Bequemlichkeit und Professionalität moderner digitaler Prozesse.

Welche Rolle spielt dabei künstliche Intelligenz?

Eine große – und eine weiterwachsende. Unsere Philosophie ist immer gewesen: If you cannot beat them, join them. Wir lehnen KI nicht ab, im Gegenteil: Wir nutzen sie heute bereits, um Prozesse effizienter zu machen.

In der Beratung ist der Einsatz komplexer. Die Frage ist nicht, ob KI dort eine Rolle spielen wird – das wird sie –, sondern wie Beratungsprozesse gestaltet werden, damit sie fachlich sinnvoll und zugleich regulatorisch sicher sind.

Für junge Menschen ist ein künftiger KI-gestützter Avatar voraussichtlich völlig normal. Für mich persönlich wäre es schwer vorstellbar, ein ernstes finanzielles Thema mit einem Avatar zu besprechen. Aber das ist eine Generationenfrage. KI wird kommen und wir müssen uns damit auseinandersetzen.

Wenn Beratung digitaler, technisierter und ortsunabhängiger wird – wie wichtig bleibt dann die Marke Sparkasse? Verwässert sie nicht?

Apropos Krisenzeiten: Viele junge Anleger sehen ETFs als das große, einfache Wundermittel. Sie sind skeptischer. Warum?

Weil wir mit jungen Kundinnen und Kunden täglich arbeiten und sehen, welche Erwartungen entstehen. Viele glauben, ein ETF liefert grundsätzlich 10 Prozent Rendite – unabhängig vom Markt. Dass ein ETF nur den Index abbildet, ist nicht jedem klar. ETFs sind ein hervorragendes Instrument, aber kein Allheilmittel. Und in einer echten Krise werden sie stärker fallen als viele aktiv gemanagte Produkte – davon bin ich überzeugt. ETFs laufen digital mit dem Markt nach unten. Hohe Geschwindigkeit bedeutet auch: Ein Absturz kann sich beschleunigen.

Das zeigt: Beratung hat auch in der digitalen Welt einen großen Wert: Sicherheit, Einordnung, Realismus.

Bleiben wir bei der weiteren Entwicklung: Die Kreissparkasse Köln springt über die berühmte 30-Milliarden-Bilanzsumme. Ist das Wachstum nach oben theoretisch unbegrenzt?

In der Tat werden wir, wenn nichts völlig Unerwartetes passiert, dieses Jahr oberhalb der 30-Milliarden-Grenze abschließen und damit demnächst unter der EZB-Aufsicht stehen.

Zu Ihrer Frage nach unbegrenztem Wachstum: Nein, das ist nicht ohne Wei-

teres möglich. Unser Wachstum hängt immer von unserer Region ab. Wir betreiben klassisches Sparkassengeschäft: 24 Milliarden Einlagen, 24 Milliarden Kredite – überwiegend hier aus unserem Geschäftsgebiet. Wenn wir darüber hinauswachsen wollten, müssten wir Dinge tun, die wir als Sparkasse nur begrenzt tun sollten: außerhalb des Gebiets agieren. Das machen wir nur in Ausnahmefällen, etwa wenn Kunden mit Sitz in unserer Region ein Projekt anderswo realisieren und wir das Risiko über ihr hiesiges Unternehmen absichern können. Dann holen wir aber immer gerne auch die lokale Sparkasse hinzu – das ist unser Prinzip.

Und wie ist es mit Fusionen?

Bei uns im Trägergebiet gibt es nur noch zwei weitere Sparkassen. Das schränkt die Möglichkeiten ein und da steht aktuell auch nichts an. Blicke ein Zusammenschluss mit der Sparkasse Köln-Bonn. Da bin ich nun der dritte Vorstandsvorsitzende, der sagen kann: „Der wird vielleicht irgendwann kommen, aber das werde ich nicht mehr erleben.“

Solange das deutsche Sparkassenmodell so aufgebaut ist, wie es heute ist, mit öffentlich-rechtlicher Trägerschaft, glaube ich aber auch nicht an diese Fusion. Das scheitert allein schon an den Eigentümerstrukturen. Das wären die Städte Köln und Bonn sowie vier Landkreise. Unsere vier Träger sind alle paritätisch an der Kreissparkasse Köln beteiligt, obwohl die Geschäftsvolumina in den einzelnen Landkreisen sehr unterschiedlich sind. Das würde eine Stadt Köln wohl eher nicht akzeptieren.

 **Aber die regulatorischen Anforderungen steigen weiter, erst recht unter einer EZB-Aufsicht. Das treibt auch die Kosten. Wie wollen Sie das in Zukunft stemmen?**

Wir müssen uns anstrengen, weiter zu wachsen. Der Aufwand für die Regulierung steigt in der Tat an. Wir haben aktuell schon 40 Mitarbeitende, die aus-

schließlich Aufsichtsthemen bearbeiten. Und wenn wir nun unter die EZB-Aufsicht fallen, werden wir den Bereich sogar auf 60 Mitarbeitende aufstocken.

Hinzu kommt: Wir bekommen von der Finanz-Informatik nicht mehr jede Lösung, die wir brauchen. Also müssen wir wieder mehr IT selbst entwickeln. Dagegen hilft nur Skalierung – sprich Wachstum. Nicht um der Größe willen, sondern weil die Fixkosten nur durch Größe tragbar sind. Wir sind in den vergangenen zwei Jahren nicht gewachsen, weil der Markt es nicht hergegeben hat. Das Immobiliengeschäft ist aufgrund der Zinsentwicklung eingebrochen, Unter-

nehmen sind mit Investitionen zurückhaltend – entsprechend gering fiel die Kreditnachfrage aus. In diesem Jahr sieht es deutlich besser aus, obwohl die Stimmung immer noch nicht gut ist. Die Ersparnisbildung betrug zum 30. September rund 1,3 Milliarden Euro, und auch die Kreditnachfrage liegt deutlich über dem Vorjahresniveau. Aber das große Momentum fehlt weiterhin.

 **Die Kreissparkasse Köln ist in den vergangenen Jahren stetig gewachsen, nicht nur bilanziell, auch in der Fläche. Das Geschäftsgebiet ist deutlich größer als das Saarland. Wie gelingt es Ihnen da, die notwendige Nähe zu den Kunden sicherzustellen?**

Wir haben weiterhin viele Filialen. Gleichzeitig haben wir die klassischen Standardprozesse weitgehend technisiert. Kundinnen und Kunden kommen heute nicht mehr in die Filialen, um Überweisungsträger abzugeben oder an die Kasse zu gehen. Dafür gibt es digitale Lösungen. Wer heute eine Filiale aufsucht, hat meistens ein konkretes, qualifiziertes Anliegen. Dadurch entstehen Gespräche, dadurch entsteht Nähe zu den Menschen.

 **Filialen sind also eine Anlaufstelle, ein Treffpunkt. Hier unten in der Hauptstelle in Köln steht sogar ein Aquarium ...**

Das ist eine lange Geschichte: Ich hörte vor vielen Jahren einen Vortrag über die Zukunft der Filiale. Darin wurde betont, wie wichtig es ist, Kundenströme intelligent zu lenken – gerade Familien mit Kindern. Der Referent empfahl, ein Aquarium aufzustellen, vor dem die Kinder neugierig stehen bleiben. So könnten die Eltern in Ruhe ihre Bankgeschäfte abwickeln. Das hat mich be-seelt, und ich kam zurück und wollte ein Aquarium in unserer Schalterhalle.

**„Erfolg wollte ich schon,
das lag in mir.“**

Es gab damals durchaus Widerstand im Haus, aber ich habe das Projekt durchgesetzt. Nur an einer Stelle wurde ich ausgetrickst: Ich wollte eigentlich ein Salzwasserbecken, weil es optisch beeindruckender ist. Am Ende wurde daraus aber ein Süßwasserbecken, weil die Pflege deutlich einfacher ist.

 **Ihre Hauptstelle steht unter Denkmalschutz. Wie beeinflusst das Ihre Modernisierungspläne?**

Rückblickend ist der Denkmalschutz ein Segen. Ohne ihn hätten wir die Filiale wahrscheinlich mehrfach komplett umgebaut – mit enormen Kosten. So zwingt uns der Schutzstatus dazu, behutsam und effizient zu modernisieren. Und trotzdem: Die Filiale entspricht heute in vielen Bereichen genau den Vorstellungen, die wir ohnehin gehabt hatten.

 **Wenn die Sparkassen weiterwachsen – wofür brauchen Sie dann eigentlich noch eine Landesbank?**

Wir brauchen nicht zwingend eine Landesbank, aber wir können sie sehr gut gebrauchen. Das gilt insbesondere für

große Finanzierungen. Wir haben Kundinnen und Kunden mit Projekten, deren Umfang unsere Möglichkeiten allein

Benordnung. Ob irgendwann noch einmal zwei fusionieren, ist nicht entscheidend. Die verbleibenden Institute

resse daran, in diesem oder jenem Landkreis einen Technologiepark zu fördern oder regionale Initiativen zu begleiten. Wir dagegen sagen: Geht es der Region gut, geht es der Sparkasse gut.

„Grundsätzlich versuche ich, durch Überzeugung zu führen.“

übersteigt. Dann teilen wir Risiken und arbeiten eng mit der Helaba zusammen.

Wichtig ist außerdem das internationale Geschäft. Eine Landesbank kann dort Strukturen bereitstellen, die eine Sparkasse allein nicht abbilden könnte. Und nicht zu unterschätzen, im Zahlungsverkehr leistet die Landesbank enorm viel für die gesamte Gruppe. Überall dort kann eine Sparkasse eine Landesbank gut gebrauchen.

Und nun kommt noch ein vierter Punkt hinzu: die Transformationsfinanzierung. Die wirtschaftliche Transformation – ob Energie, Industrie oder Infrastruktur – wird große Investitionen erfordern. Das können Sparkassen nicht allein stemmen. Landesbanken wie die Helaba oder Förderbanken wie die NRW-Bank bauen gerade massiv Know-how auf, um diese Projekte zu begleiten. Sie können in Zukunft neben der Deutschen Leasing zu zentralen Partnern für Finan-

sind groß genug, sie haben klare Rollen und erfüllen wichtige Funktionen. Der Wettbewerb existiert weiterhin, und derzeit arbeiten alle sehr ordentlich. Das spricht dafür, dass der eingeschlagene Weg der Arbeitsteilung funktioniert.

 **Haben Sie die typischen Charakteristika des Sparkassenwesens eigentlich immer nur als Vorteil empfunden oder manchmal auch als beengend und hinderlich?**

Das Verbundsystem hat sicherlich nicht nur Vorteile. So ehrlich muss man sein. Entscheidungsprozesse dauern manchmal länger, weil wir viele Beteiligte an einem Tisch haben und zu einer gemeinsamen Lösung bringen müssen.

Aber genau diese Struktur ist auch unsere Stärke. Wir sind kein zentral geführter Konzern. Eine fiktive „Deutsche Sparkasse AG“ hätte sicher schnellere Entschei-

Diese Identität wäre in einem zentralisierten System verloren. Deshalb wiegen für mich die Vorteile des Verbundes deutlich schwerer als die Nachteile.

 **Andere Länder zeigen, wohin Zentralisierung führt: wenige Großbanken, oligopolistische Strukturen. Ist das für Sie ein Argument für das deutsche System?**

Ja. In Ländern wie Spanien, Frankreich oder Großbritannien dominieren einige wenige Konzerne. Das entspricht auch einer traditionell zentralistischen Staatsstruktur. Deutschland ist föderal organisiert – und die Sparkassenlandschaft spiegelt dieses Prinzip wider. Föderalismus hat Vor- und Nachteile, aber er schafft Vielfalt und regionale Verantwortung. Ich halte das für wertvoll.

 **Hätten Sie gerne mal eine Volksbank oder eine Privatbank übernommen?**

Darüber habe ich ehrlich gesagt nie nachgedacht.

 **Ein aktuelles Thema: Politischer Einfluss auf Sparkassen. Wie erleben Sie das?**

Ich kann für unser Haus sagen: Der politische Einfluss ist sehr begrenzt. Auf Bundesebene sowieso. Auf regionaler Ebene spielt natürlich das Interesse der Kreise als Träger eine Rolle. Aber gerade bei uns ist die Situation ausgewogen: Wir arbeiten für vier Landkreise. Das sorgt automatisch für Balance und verhindert, dass irgendein Akteur zu großen Einfluss ausübt. Die Konstruktion birgt im Grunde einen Schutzmechanismus.

 **Wie sollten Sparkassen damit umgehen, wenn Parteien wie die AfD in Verwaltungsräte einziehen – was in einigen ostdeutschen Regionen bereits der Fall ist?**

„Dass wir Sparkassen die Herausforderung Digitalisierung nicht nur bewältigt, sondern aktiv gestaltet haben, macht mich stolz.“

zierungen, Risikoteilung und Strukturierung werden.

 **Gibt es aus Ihrer Sicht noch zu viele Landesbanken in Deutschland? Oder ist die derzeitige Arbeitsteilung der bessere Weg?**

Das ist wahrlich ein abendfüllendes Thema. Die Zahl der Landesbanken hat sich in den vergangenen Jahren bereits deutlich reduziert. Im Kern haben wir heute noch vier klassische Häuser – und das ist aus meiner Sicht eine gute Größe.

dungswege und vielleicht kurzfristig mehr Marktmacht. Aber sie würde ein enormes Risiko bergen. Wir haben in Deutschland gesehen, was passiert, wenn große Spitzeninstitute sich irren – das Beispiel Dresdner Bank ist da besonders prägnant. Im Verbund verteilt sich Verantwortung und Fehler einzelner Institute gefährden nicht das Gesamtsystem.

Und auch Kundennähe funktioniert nur, wenn Entscheidungen regional getroffen werden. Eine bundesweite Konzernzentrale hätte kaum ein genuines Inte-



Da habe ich bislang keine Erfahrung, weil in unseren Organen keine AfD-Mitglieder vertreten sind. Durch die jüngste Kommunalwahl könnte es theore-

Es war eine Mischung aus Gestaltungswillen und Pflichtgefühl. Ich wollte immer gestalten und Einfluss nehmen. Und dann kam sehr früh schon die Ge-

der Anteil am Kuchen wird insgesamt kleiner.

„Wir müssen uns anstrengen, weiter zu wachsen.“

tisch sein, dass zwei Vertreter in den Verwaltungsrat einziehen. Wenn es so kommt, so reden wir über zwei von 24 Sitzen. Das ist überschaubar.

 **Aber wie sollte man mit dem Thema umgehen? Der DSGVO-Präsident Ulrich Reuter spricht sich dafür aus, klare Grenzen zu setzen.**

Ausgrenzung ist meiner Meinung nach keine Lösung.

 **Wenn Sie auf Ihre Zeit als Vorstandsvorsitzender zurückblicken: Gibt es etwas, das Sie unruhig zurücklässt – etwas, das Sie nicht geschafft haben?**

Ehrlich gesagt: nein. Ich habe lange darüber nachgedacht. Alles, was mir wichtig war, konnte ich anstoßen. Ich hatte das große Glück, anderthalb Jahre mit meinem Nachfolger zusammenzuarbeiten. Das war eine sehr gute Zeit und der Übergang ist reibungslos gelungen. Er setzt das noch nicht Vollendete fort.

 **Würden Sie Ihrem jüngeren Ich, dem jungen Alexander Wüerst, empfehlen, denselben Karriereweg einzuschlagen, heute, in völlig anderen Zeiten?**

Auf jeden Fall! Aber ich würde hinzufügen, dass dies einer von mehreren guten Wegen ist.

 **Sie haben neben Ihrer Vorstandsfunktion auch Ämter wie Landesobmann oder stellvertretender Bundesobmann übernommen. War das Ihrem Ehrgeiz, Ihrem Gestaltungswillen geschuldet oder war es eher Pflichtgefühl?**

legenheit: Ich wurde 2006 Vorstandsvorsitzender, als damals jüngstes Vorstandsmitglied der Kreisparkasse. Zwei Jahre später entstand im RSGV dann ein Vakuum, und ich wurde gefragt, ob ich mir die Rolle als Landesobmann vorstellen könnte. Damals habe ich noch gar nicht über solche Aufgaben nachgedacht – ich war noch zu sehr damit beschäftigt, mich selbst in der neuen Rolle zu finden. Aber es hat mich gereizt. Denn es gab viel zu tun für die Gruppe. Also habe ich es gemacht.

 **Ist die Sparkassenorganisation heute aus Ihrer Sicht gut aufgestellt?**

Inhaltlich ja. Sie adressiert die richtigen Themen und bewegt viel. Die größte Herausforderung ist aber das Tempo. Die Welt dreht sich heute schneller als früher und wir müssen mitziehen.

Ein Beispiel ist die Weiterentwicklung des Wertpapiergeschäfts. Die Diskussi-

Das Beispiel Paydirekt zeigt doch: Wenn wir neue digitale Projekte starten, müssen wir entschlossener sein. Wir dürfen nicht riskieren, in dieselben Muster zurückzufallen.

 **Wenn Sie einen Wunsch frei hätten – was sollte sich in der Finanzwelt ändern?**

Mehr Vernunft. Technisierung und Digitalisierung sind gut und notwendig. Aber wir dürfen den gesunden Menschenverstand nicht verlieren. Denn was nützt künstliche Intelligenz, wenn die natürliche verloren geht. Technologie treibt vieles voran, aber Qualitätssicherung, Verantwortung und klare Leitplanken müssen Schritt halten.

Instant Payment ist ein gutes Beispiel: Ja, Geld soll schnell ankommen. Aber braucht wirklich jede Zahlung die Pflicht zur Sofortüberweisung? Die Technik darf uns nicht diktieren, wie wir wirtschaftlich handeln.

 **Zum Schluss: Was sind denn Ihre persönlichen Pläne für die Zeit nach 45 Jahren in der Kreisparkasse Köln?**

Zunächst einmal: Ein Leben ohne rotes S wird neu sein. Und ja – Sport, Ge-

„KI wird kommen und wir müssen uns damit auseinandersetzen.“

on in der Gruppe hat zu lange gedauert. Jetzt sind wir auf einem guten Weg – aber währenddessen haben wir zusehen müssen, wie stark Anbieter wie Trade Republic wachsen. Das kann man nicht ignorieren. Auch wenn die Sparkassen ebenfalls wachsen. In meiner Amtszeit hat sich die Zahl unserer Depots von rund 70000 auf 140000 verdoppelt. Wir verlieren nicht, wir wachsen. Aber damit das so bleibt, müssen wir mutiger und schneller werden, denn

sundheit, mehr Zeit mit der Familie und mehr reisen mit meiner Frau gehören dazu, wie bei vielen. Ich will es aber auf mich zukommen lassen und nicht so viele Pläne machen. Ich habe viele Ratschläge bekommen. Einer davon ist hängen geblieben: „Ich habe mich nach dem Ausscheiden in den Schaukelstuhl gesetzt – und nach einem halben Jahr habe ich angefangen zu schaukeln.“ Genauso werde ich es machen.