BLOG · VERTRIEB

GEBÜHREN ERHÖHEN IST KEIN PRICING

Prof. Dr. Jürgen Weimann · 1. Oktober 2026

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- Jeder Preis sendet Kunden eine Botschaft. Wer Gebühren nur erhöht, betreibt noch kein Pricing.
- Ein Preis beantwortet drei Fragen: als Erlöshebel, als Erlebnis (Zahlungsschmerz: jede sichtbare Einzelzahlung tut weh) und als Positionierung.
- Ein Gedankenspiel: das Girokonto in den Paketen S, M, L und XL – gestaffelt nach Zugangswegen und Nähe statt nach Transaktionsmengen.
- Im Firmenkundengeschäft kann das Geschäftskonto zur Eintrittskarte in den Unternehmerkreis der Sparkasse werden.

Pricing heißt, Preise bewusst zu gestalten – nicht nur Gebühren zu erhöhen. Ein Preis wirkt als Erlöshebel, als Erlebnis und als Positionierung. Wer kleinteilige Einzelgebühren durch Pakete ersetzt und persönliche Beratung sichtbar bepreist, verbindet Ertrag mit einem besseren Kundenerlebnis. Dieser Beitrag zeigt, wie ein Girokonto in vier Paketen aussehen könnte.

Viele Institute haben in den vergangenen Jahren ihre Kontogebühren aus nachvollziehbaren Gründen erhöht. Jeder Preis sendet dabei Kunden eine Botschaft, die Frage ist nur: welche? In diesem Beitrag möchte ich den Fragen nachgehen: Warum kleinteilige Einzelgebühren mehr Ärger als Ertrag stiften, weshalb die persönliche Beratung unter Wert verkauft wird, wie ein Girokonto in vier Paketen aussehen könnte und was Preis-Leistung mit dem Pricing als solchem gemein hat.

Auf meinen Reisen übernachte ich häufig in Hotels und habe in den letzten 19 Jahren zahlreiche Kundenerlebnisse gesammelt, gute wie schlechte. Erst letzte Woche, bei meiner Ankunft, stand eine Flasche Wasser im Zimmer. Bei den meisten Hotels Standard und im Zimmerpreis inklusive. In diesem Fall nicht, ein Schild wies auf den Preis von 4,50 EUR hin. Hätte das Hotel die Flasche einfach

eingepreist und kostenfrei hingestellt, hätte ich den Unterschied auf der Rechnung vermutlich nicht bemerkt. Mein Kundenerlebnis wäre jedoch ein deutlich positiveres gewesen.

Ähnlich erlebe ich es als Kunde einer Sparkasse. Ich zahle monatlich eine Kontoführungsgebühr und einmal im Jahr werden zusätzlich die Gebühren für die Sparkassen-Card abgebucht. Ein eigener Posten auf dem Kontoauszug, für mich ein unnötiger negativer Touchpoint. Auch hier wäre das Einpreisen der Karte viel positiver belegt.

DREI FRAGEN, DIE EIN PREIS BEANTWORTET

Ein Versuch einer Sortierung, welche Funktionen Preise übernehmen. Bewusst oder unbewusst sind es vor allem drei Aspekte:

1. **Der Preis als Erlöshebel:** Wie wirken sich die Preise auf die Provisionserlöse aus? Die ökonomische Perspektive, die sich viele Sparkassen zu Recht stellen. Ohne auskömmliche Erträge keine Zukunftsfähigkeit und somit auch keine Erfüllung des öffentlichen Auftrages.
2. **Der Preis als Erlebnis:** Wie fühlt sich das Bezahlen an? Verhaltensökonomen sprechen vom Zahlungsschmerz (jede sichtbare Einzelzahlung tut weh, fast unabhängig vom Betrag). Ein Paket schmerzt einmal, fünf Einzelposten schmerzen fünfmal.
3. **Der Preis als Positionierung:** Wofür zahle ich eigentlich? Hier entscheidet sich, ob der Kunde einen Wert erkennt oder den Preis nur als reine Gebühr empfindet.

In der Praxis greifen alle drei meist ineinander und natürlich gibt es auch Mischformen, bei denen eine gezielte Erhöhung zugleich ein besseres Erlebnis schafft. Schwierig wird es, wenn der Fokus ausschließlich auf der ersten Frage liegt. Pricing ist daher keine reine Verwaltungsaufgabe im Produktmanagement, vielmehr eine strategische Frage für das gesamte Führungsteam.

EIN GEDANKENSPIEL: DAS GIROKONTO IN VIER PAKETEN

Stellen Sie sich eine Sparkasse vor, die ihr Kontomodell staffelt – S, M, L und XL, wie man es aus Mobilfunk und Streaming kennt. Mehrere Kontomodelle haben viele Institute bereits heute, neu wäre die Logik: Nicht Transaktionsmengen bestimmen den Preis, sondern Zugangswege und Nähe.

- **S** ist nichts weiter als eine IBAN und die App – schlank, günstig und die Antwort auf die Neobanken.
- **M** ergänzt die Sparkassen-Card inklusive und den Selbstbedienungsservice in der Filiale.
- **L** ist das klassische Konto mit Kreditkarten und einer persönlichen Beratung pro Jahr.
- **XL** kostet bewusst z. B. 49 Euro im Monat: Menschen dürfen jeden Zugangsweg nutzen, genießen persönlichen Service in allen (!) Filialen, erreichen eine feste Beraterin persönlich und hören nie

> wieder den Hinweis, dass sie doch bitte online die Anliegen erledigen sollten, die sie persönlich vortragen. Gerne persönlich, als Premiumkunde und gerne auch mit einem Stempel auf der Rechnung, wenn der Kunde glaubt, dass er das braucht.

Der Preis von XL klingt auf den ersten Blick viel, Revolut verlangt jedoch für sein Ultra-Abo aktuell 65 EUR (Stand Oktober 2026), ohne einen einzigen persönlichen Ansprechpartner oder eine Filiale. Und weitergedacht: Warum gibt es eigentlich nicht das günstigste Streaming-Abo bei der Sparkasse, zum Beispiel inklusive in XL?

Die Sparkassen-Finanzgruppe hätte gegenüber Netflix & Co. eine enorme Verhandlungsmacht, und genau in der Kundengruppe, die sie heute an Revolut oder Trade Republic verliert, würde ein solcher Mehrwert vermutlich wirken. Revolut macht es längst vor und bündelt in seinen bezahlten Abomodellen Konto und Marken-Abos.

Der öffentliche Auftrag bleibt von den Ausführungen unberührt, das Basiskonto bleibt. Es geht darum, Kundinnen und Kunden eine Wahl zu geben und der persönlichen Beratung endlich den Preis zu geben, den sie verdient – und den sie dann aber auch halten muss.

VOM GESCHÄFTSKONTO ZUR EINTRITTSKARTE

Im Firmenkundengeschäft wird es noch spannender. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer zahlen für LinkedIn Premium oder den zugehörigen Sales Navigator einen Monatsbeitrag, der schnell bei rund 100 Euro pro Monat liegt. Die gleichen Kunden diskutieren mit ihrer Sparkasse über jeden Euro Kontoführung. Warum eigentlich? Weil sie im Falle von LinkedIn einen Gegenwert erkennen und bei der Sparkasse nur eine Gebühr. Es ist also keine Frage des Preises, sondern eine Frage von Preis und Leistung.

Stellen Sie sich ein Geschäftskonto vor, das zugleich der Schlüssel zu einem exklusiven Unternehmerkreis der Sparkasse ist: regelmäßige Veranstaltungen, bei denen interessante Menschen aus der Region zusammenkommen, z. B. Gründer, Mittelständler und Hidden Champions, Menschen, die man sonst nur schwer getroffen hätte. Kaum jemand kennt die Unternehmerlandschaft einer Region so gut wie die Sparkasse und dieses Netzwerk ist ein Wert, für den viele deutlich mehr zahlen würden als für ein Konto. Ergänzt um Branchenpakete aus Zahlungsverkehr, Buchhaltungsschnittstelle und festem Ansprechpartner, der wirklich als der persönliche Consultant in Finanzfragen agiert, wird aus dem Geschäftskonto schnell ein Zugang zu einem bedeutenden Ökosystem.

FAZIT

An die 4,50 Euro für das Wasser erinnere ich mich genau, an den Zimmerpreis nicht mehr. Kunden erinnern sich selten an die Höhe eines Preises, aber sehr genau daran, wie er sich angefühlt hat. Die Sparkasse, die das verstanden hat, erhöht nicht nur einfach die Gebühren, sie gestaltet Preise bewusst. Vielleicht konnte ich Ihre Neugierde wecken, einmal mit Kundenaugen auf Ihr Preisverzeichnis zu schauen und sich zu fragen, wie es sich anfühlt.

Wie Kundenbegeisterung zur Führungsaufgabe wird, ist auch Thema meiner Keynotes für Sparkassen und Banken.

Von Herzen, Ihr Jürgen Weimann

FRAGEN UND ANTWORTEN

Warum ist eine Gebührenerhöhung noch kein Pricing?

Weil sie meist nur eine von drei Fragen beantwortet: den Preis als Erlöshebel. Pricing berücksichtigt auch, wie sich das Bezahlen anfühlt, und wofür der Kunde eigentlich zahlt. Damit ist Pricing keine reine Verwaltungsaufgabe im Produktmanagement, sondern eine strategische Frage für das gesamte Führungsteam.

Was ist Zahlungsschmerz?

Verhaltensökonomen sprechen vom Zahlungsschmerz: Jede sichtbare Einzelzahlung tut weh, fast unabhängig vom Betrag. Ein Paket schmerzt einmal, fünf Einzelposten schmerzen fünfmal – etwa wenn die Gebühr für die Sparkassen-Card als eigener Posten auf dem Kontoauszug erscheint.

Wie könnte ein Girokonto in vier Paketen aussehen?

S ist eine IBAN mit App, schlank und günstig. M ergänzt die Sparkassen-Card und den Selbstbedienungsservice in der Filiale. L ist das klassische Konto mit Kreditkarten und einer persönlichen Beratung pro Jahr. XL kostet bewusst mehr und bietet jeden Zugangsweg, persönlichen Service in allen Filialen und eine feste Beraterin. Das Basiskonto und der öffentliche Auftrag bleiben unberührt.



Über den Autor: Prof. Dr. Jürgen Weimann

Prof. Dr. Jürgen Weimann ist Berater, Sparringspartner und Keynote-Speaker für Transformation und Führung in Banken und Sparkassen. Seit 1997 in der Bankenbranche, seit 2015 selbstständig, Professor für Digital Strategy an der DBU Berlin und Host des Podcasts Everyone Counts. Seine These: Strategien scheitern an der Umsetzung. Umsetzung scheitert an mangelnder Führung. Führung beginnt beim Vorstand.

juergenweimann.com · buero@juergenweimann.com · +49 176 61 01 68 62