

Cross-Selling systematisch

Firmenkundenakademie · Benedikt Zoller Coaching · April 2026

4.1 Was ist Cross-Selling – und was ist es nicht?

Definition

Cross-Selling bezeichnet den Verkauf ergänzender Produkte oder Dienstleistungen an einen bestehenden Kunden, der bereits eine Bankbeziehung unterhält. Im Firmenkundensegment umfasst das neben klassischen Bankprodukten auch die Leistungen der Verbundpartner: Versicherungen (R+V), Kapitalanlage (Union Investment), Bauspar/Baufinanzierung privat (Schwäbisch Hall), gewerbliche Immobilienfinanzierung (MünchenerHyp) und Kapitalmarktlösungen (DZ Bank).

Die zeb-Firmenkundenstudie (2020) zeigt: Der durchschnittliche Wallet-Share einer VR-Bank im Firmenkundensegment liegt bei rund 35–40 %. Das bedeutet: 60–65 % des Finanzierungsbedarfs und der Finanzdienstleistungen dieser Kunden werden anderswo gedeckt.

Cross-Selling ist kein Verkaufsakt. Es ist das konsequente Ausfüllen eines Bedarfs, den der Kunde ohnehin hat – bei der eigenen Bank oder einem Wettbewerber.

Zwei Typen: Push vs. Pull

Typ	Beschreibung	Risiko
Push-Cross-Selling	Produktorientiert: Der Berater verkauft, was er verkaufen möchte (Kampagne, Quartalsziel)	Kundenverlieren, schlechte Kundenbeziehung
Pull-Cross-Selling	Bedarfsorientiert: Der Berater erkennt Kundenbedarfe und macht ein passendes Angebot	Skalierbarkeit, Umsatz

Rackham (1988) und Hanan (1970) zeigen übereinstimmend: In komplexen Kundenbeziehungen führt Push-Selling langfristig zu Vertrauensverlust. Der bedarfsorientierte Ansatz erzeugt mehr Ertrag pro Gespräch und stabilere Geschäftsbeziehungen.

4.2 Wallet-Share-Analyse: Wo liegt das Potenzial?

Das Konzept

Der Wallet-Share bezeichnet den Anteil der eigenen Bank am Gesamtvolumen der Finanzdienstleistungen, die ein Kunde nutzt. Ein Firmenkunde mit einem Gesamtbedarf von 5 Mio. EUR (Kredit, Absicherung, Kapitalanlage, Zahlungsverkehr, privat) und einer Hauptbankbeziehung von 2 Mio. EUR hat einen Wallet-Share von 40 %.

Das unausgeschöpfte Potenzial von 60 % ist nicht verloren – es ist bei einem Wettbewerber.

Potenzialanalyse in agree

agree bietet über das CRM-Modul und den UnternehmerDialog strukturierte Hilfsmittel zur Potenzialanalyse. Berater sollten vor jedem Jahresgespräch folgende Felder prüfen:

Dimension	Frage	Datenquelle in agree
Finanzierungsvolumen	Welche Verbindlichkeiten hat der Kunde? Ist das Gesamtvolumen?	Kreditlinien, Geschäftskredit
Absicherung	Welche R+V-Policen bestehen? Existieren Rücklagen? (Betriebsunterbrechung, D&O)?	Verbundpartner-Cockpit
Zahlungsverkehr	Abwickelt der Kunde alle Zahlungen über ein Konto? Auslands-ZV?	Kontoauszüge
Kapitalanlage	Gibt es Rücklagen? Wo liegen diese (Börse, Bank, Wertpapier)?	Eigene Bankkonten
Privat / Gesellschafter	Führt der Unternehmer seine Privatkonto- und Bankdaten?	Marktpotenzial

Empfehlung: Erstellen Sie für Ihre Top-20-Kunden eine einfache Wallet-Share-Schätzung anhand dieser fünf Dimensionen, bevor Sie das Jahresgespräch vorbereiten.

4.3 Der 4-Schritte-Cross-Selling-Prozess

Systematisches Cross-Selling folgt einem klaren Prozess – nicht dem Zufall eines Gesprächsmoments.

Schritt 1: Analyse

Wer? Welcher Kunde hat das größte unausgeschöpfte Potenzial?

Was? In welchem Bedarfsfeld liegt das Potenzial (Finanzierung, Absicherung, Anlage, ZV)?

Datenquellen: agree CRM, Jahreskontospiegel, Kreditakten, Verbundpartner-Cockpit

Ergebnis: Eine priorisierte Liste von 3–5 Cross-Selling-Hypothesen für diesen Kunden.

Schritt 2: Hypothese formulieren

Eine Cross-Selling-Hypothese verknüpft einen beobachteten Kundenbedarf mit einem konkreten Lösungsansatz. Gutes Format:

„[Kunde] hat [Situation/Signal]. Ich vermute deshalb, dass er [Bedarf] hat – passend dazu wäre [Lösung/Verbundpartner].“

Beispiel: „Herr Berger hat seinen Betrieb vor zwei Jahren auf eine GmbH umgewandelt. Ich vermute, dass eine D&O-Versicherung; für den Geschäftsführer noch nicht geprüft wurde – passend wäre ein Gespräch mit R+V.“

Schritt 3: Gespräch

Das Cross-Selling-Gespräch ist kein Verkaufsgespräch. Es ist eine bedarfsgeleitete Gesprächserweiterung. Der Einstieg erfolgt über eine offene Frage zur Situation – nicht mit einem Produktvorschlag.

Gesprächseinstieg nach SPIN (Rackham, 1988):

- Situationsfrage: „Wie haben Sie aktuell Ihre Betriebsunterbrechungsrisiken abgesichert?“
- Problemfrage: „Gibt es Bereiche, bei denen Sie sich fragen, ob das ausreicht?“
- Implikationsfrage: „Was würde ein Ausfall von zwei Wochen für Ihren Betrieb bedeuten?“
- Nutzenfrage: „Was wäre für Sie die ideale Lösung, wenn das Risiko vollständig gedeckt wäre?“

Erst nach diesem Verlauf folgt der Produktvorschlag – oder die Einbeziehung des Verbundpartners.

Schritt 4: Dokumentation

Jede Cross-Selling-Aktivität wird in agree dokumentiert:

- Besprochene Bedarfsfelder
- Ergebnis (Abschluss / offen / kein Bedarf)
- Nächste Schritte und Folgetermine
- Verbundpartner-Übergabe (falls relevant)

Ohne Dokumentation entsteht kein Lerneffekt und kein systematischer Überblick über den Bearbeitungsstand im Bestand.

4.4 Verbundpartner-Matrix

Die Stärke der VR-Bank liegt im Verbund. Welcher Verbundpartner ist für welches Bedarfsfeld relevant?

Bedarfsfeld	Verbundpartner	Typische Produkte
Betriebliche Absicherung	R+V Versicherung	Betriebshaftpflicht, Betriebsunterbrechung, Cyber, D&O
Personenabsicherung	R+V Versicherung	Schlüsselpersonenversicherung, BU Geschäftsführer
Kapitalanlage Unternehmen	Union Investment	Liquiditätsparken, Festzinsanlagen, Unternehmenspen
Kapitalanlage privat	Union Investment	Altersvorsorge Gesellschafter, VL
Privates Bau-/Wohneigentum	Schwäbisch Hall	Bausparvertrag, Baufinanzierung Gesellschafter
Gewerbliche Immobilienfinanzierung	MünchenerHyp	Langfristige Immobiliendarlehen > 10 Jahre
Kapitalmarkt / Derivate	DZ BANK	Zinsabsicherung (Swap), Devisentermingeschäfte
Fördermittel	KfW / L-Bank	Investitionsfinanzierung mit Fördermitteln

Praxisempfehlung: Nutzen Sie das Verbundpartner-Cockpit in agree für einen schnellen Überblick, welche Verbundprodukte ein Kunde bereits hält – und wo noch keine Beziehung besteht.

4.5 Praxiscase: Vom Kreditgespräch zum Vollbankverbund

Ausgangssituation

Berater Markus Hofer betreut einen Maschinenbauzulieferer mit 28 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von ca. 4,2 Mio. EUR. Die Hauptbankbeziehung besteht seit acht Jahren: Kontokorrent, ein Investitionsdarlehen (läuft noch 3 Jahre), Zahlungsverkehr. Die Geschäftsbeziehung ist stabil, aber „flach“ – kein Verbundpartner ist eingebunden.

Vor dem Jahresgespräch analysiert Markus den Kunden in agree:

Dimension	Ist-Stand	Hypothese
Finanzierung	Investitionsdarlehen 380.000 EUR	Maschinenerneuerung geplant (laut letztem Gespräch)
Absicherung	Keine R+V-Verbindung	Betriebsunterbrechung? D&O für Gesellschafter-GF?
Kapitalanlage	Nicht bekannt	Betriebliches Liquiditätspuffer? Gesellschafter-Altersvorsorge?
Zahlungsverkehr	Inlands-ZV vollständig	Auslandszahlungen gehen über Commerzbank
Privat	Keine Verbindung	Gesellschafter Eigenheim unbekannt

Markus formuliert drei Cross-Selling-Hypothesen und wählt für das Jahresgespräch eine als Einstieg: die Betriebsunterbrechungsversicherung – weil der Kunde im Vorgespräch erwähnte, dass eine CNC-Maschine letztes Jahr zwei Wochen ausgefallen war.

Das Gespräch

Markus eröffnet das Jahresgespräch strukturiert. Nach 20 Minuten Rückblick und Ausblick auf das laufende Geschäft lenkt er das Gespräch gezielt:

„Sie hatten letztes Jahr den Ausfall der CNC-Anlage erwähnt. Wie haben Sie die zwei Wochen finanziell abgedeckt?“

Der Kunde: „Ehrlich gesagt war das eng. Wir haben aus den Rücklagen überbrückt – aber das war ungeplant.“

Markus: „Was würde es für Sie bedeuten, wenn so ein Ausfall von Ihrer Versicherung vollständig gedeckt wäre – also Umsatzausfall, Fixkosten, alles?“ (Nutzenfrage)

Kunde: „Das wäre natürlich optimal.“

Markus vereinbart einen Folgetermin mit dem R+V-Gewerbeberater – keine sofortige Produktpräsentation, aber ein klarer nächster Schritt.

In derselben Sitzung identifiziert Markus eine weitere Hypothese: Der Gesellschafter ist 54 Jahre alt, kein Pensionsplan bekannt. Er notiert dies in agree als Folgeaktivität: Union Investment Betriebliche Altersvorsorge – Gesprächsaufhänger beim nächsten Kontakt.

Ergebnis nach 3 Monaten

- R+V Betriebsunterbrechung: Police abgeschlossen
- Auslands-ZV-Beratung: vereinbart (Wettbewerb-ZV analysieren)
- BAV Gesellschafter: Erstgespräch Union Investment angebahnt
- Wallet-Share-Schätzung: von 40 % auf voraussichtlich 55 % nach Umsetzung

Reflexionsfragen

- Warum war die Frage zur CNC-Maschine der beste Gesprächseinstieg – und nicht ein direktes Versicherungsangebot?
- Welche der drei Cross-Selling-Hypothesen hat Markus im Gespräch selbst nicht angesprochen – und warum war das richtig?
- Welche zwei Kunden aus Ihrem eigenen Bestand hätten ein ähnliches Profil wie dieser Metallbaubetrieb?

4.6 Arbeitsblätter

Arbeitsblatt A: Wallet-Share-Analyse

Kundenname (anonymisiert): _____ Datum: _____

Dimension	Aktueller Stand (unsicher)	Schätzung Gesamtbestand	Wallet-Share (%)	Cross-Selling-Potenzial
Finanzierung				
Absicherung				
Kapitalanlage				
Zahlungsverkehr				
Privat/Gesellschafter				
Gesamt				

Meine Top-2 Cross-Selling-Hypothesen für diesen Kunden:

- _____

- _____

Arbeitsblatt B: Cross-Selling-Gesprächsvorbereitung

Ausgewählte Hypothese: _____

Schritt	Meine Vorbereitung
Situationsfrage	
Problemfrage	
Implikationsfrage	
Nutzenfrage	
Verbundpartner / Lösung	
Dokumentation in agree	

5. PRAXISTRANSFER