



Wie das Deutschlandticket zur Vertreibung aus dem Paradies führte

Vom reaktiven zum aktiven Vertrieb: Was Verkehrsunternehmen brauchen, um zu wachsen — und wo Technologie den Unterschied macht



„Das Paradies“, von Lucas Cranach dem Älteren, 1530, Öl auf Holz, Gemäldegalerie Alte Meister in Dresden.

August 2026

Drei Schutzmauern trugen das „Paradies“ vor 2023

Mit dem Deutschlandticket ist im öffentlichen Personennahverkehr ein Produkt entstanden, das über alle Anbieter hinweg homogen ist. Für Kundinnen und Kunden macht es keinen Unterschied mehr, wo sie es kaufen. Damit stehen Verkehrsunternehmen erstmals untereinander im Wettbewerb — und der Vertriebsapparat, der über Jahrzehnte auf Abwicklung optimiert wurde, trägt diese Aufgabe nicht. Dieses Papier beschreibt, was Verkehrsunternehmen organisatorisch brauchen und welche IT-Systeme den Unterschied machen.

Vertrieb im ÖPNV war jahrzehntelang keine Wachstumsfunktion, sondern eine Verwaltungsaufgabe. Das war kein Versäumnis, sondern eine rationale Anpassung an drei strukturelle Gegebenheiten.

01 Tarifhoheit und Tarifdschungel Rund 60 Verkehrsverbünde und zahllose Haustarife: Waben, Zonen, Ringe, Preisstufen. Für den Kunden war der Tarif eine Zugangshürde, nicht ein Angebot.	02 Räumliche Monopole statt Markt Der reale Wettbewerber war das eigene Auto. Das Gentleman's Agreement war rational: Es gab nichts abzuwerben, weil es nichts zu gewinnen gab.	03 Fehlende Vertriebsanreize Preise wurden politisch gesetzt, die Einnahmenaufteilung erfolgte über Schlüssel — wer verkaufte, vereinnahmte nicht zwangsläufig. Kundendaten und Akquise waren entbehrlich.
--	---	--

Die drei Voraussetzungen des reaktiven Vertriebs

Das Ergebnis war eine Vertriebsorganisation, deren Stärke vor allem in der zuverlässigen Abwicklung lag. Kundenbeziehungen wurden überwiegend verwaltet, aber nur begrenzt aktiv entwickelt. Bindung entstand dabei häufig stärker aus fehlenden Alternativen als aus einem konsequent überzeugenden Kundenerlebnis.

2023 Das Deutschlandticket reißt alle drei Mauern in einem Schritt ein — ein identisches Produkt zu einem identischen Preis, dessen Bezugsquelle beliebig ist. Die Branche hat, um im Bild zu bleiben, vom Apfel der Erkenntnis gekostet: der Erkenntnis des Wettbewerbs.

Gleiches Produkt, sehr unterschiedlicher Vertriebserfolg

14,6 Mio. Nutzende zum Jahresende 2025	63 € einheitlicher Preis seit 01.01.2026	15 % Anteil Deutschlandticket Job am Produktmix (74 % Standardticket, 11 % Semesterticket und 15 % Jobticket)
--	--	--

Quellen: VDV, Deutschland-Ticket: Zahlen, Fakten und Positionen; D-TIX GmbH & Co. KG

Im Firmenkundensegment ist die Zahl der Beschäftigten mit Deutschlandticket Job von 1,94 Mio. im Januar 2025 auf 2,07 Mio. im Januar 2026 gestiegen — rund sieben Prozent in einem Jahr, bundesweit, bei rund 46 Mio. Beschäftigten insgesamt. Entscheidend ist nicht dieser Zuwachs, sondern seine Verteilung: Die Verbreitung unterscheidet sich je Verbund erheblich, der HVV führt, Hannover folgt auf Platz zwei. Preis, Rabattlogik und Produkt sind bundesweit identisch. Die Unterschiede lassen sich also nicht mit dem Markt erklären. Sie sind eine Frage der Vertriebsleistung, nicht des Marktpotenzials.

Der Kostendruck macht Effizienz und wirtschaftlich wirksames Wachstum zur Pflicht

91,6 Mrd. € aufaddierte Finanzierungslücke im ÖPNV für die Jahre 2024 bis 2045

44 → 74 Mrd. € jährlicher ÖPNV-Finanzbedarf, heute bis 2035; Zwischenstufe 59 Mrd. € im Jahr 2030

Der Zuschussbedarf steigt schneller als die Erlöse: Im VDV-Szenario wächst der öffentliche Finanzierungsbedarf von 26 Mrd. Euro (2024) auf 49 Mrd. Euro (2040). Kosten senken allein reicht nicht — Wachstum bildet neben der Effizienzsteigerung die zweite Grundlage dauerhafter Eigenständigkeit.

VERTRIEBSVERSTÄNDNIS

Der ÖPNV kennt Vertrieb bislang vor allem als Reaktion

Reaktiver Vertrieb	Aktiver Vertrieb
• Maßnahmen bleiben auf das eigene Bediengebiet beschränkt • Gentleman's Agreement: keine Akquise im Gebiet anderer Unternehmen • Als einziger echter Wettbewerber gilt die Deutsche Bahn • Kein systematischer Vertrieb, sondern ein Antragsformular	• Zielkunden werden ausgewählt und systematisch angesprochen • Bestandskunden werden aktiv betreut und ausgebaut • Up- und Cross-Selling über das Ticket hinaus • Steuerung über Kundenwert statt über Einzelverkäufe

Die Kündigungsquote beim Deutschlandticket liegt bei 5,75 % nach rund 8 % im Vorjahr. Bestandskunden sind damit erstmals eine messbare Größe — und Kundenbindung ist in jeder anderen Abo-Branche die billigste Wachstumsquelle.

Wachstum hat drei Quellen — nur eine steuert das Unternehmen selbst

01 MODAL SHIFT	02 VERDRÄNGUNG	03 ERTRAG JE KUNDE
Neue Kunden aus dem motorisierten Individualverkehr.	Bezugsquellenwechsel beim Deutschlandticket.	Up- und Cross-Selling. Unabhängig von Verbundlogik und Nachbarschaftsfrieden — und vollständig selbst gesteuert.

Eine Wachstumsdefinition, die über Fahrgastzahlen hinausgeht, ist die Voraussetzung dafür, Vertrieb überhaupt steuern zu können. Aktiver Vertrieb im Nachbargebiet bricht zudem mit dem Gentleman's Agreement. Das muss über Aufsichtsrat und Gesellschafter abgesichert sein, bevor der erste Key Accounter im Nachbarkreis anruft — sonst wird der erste Konflikt zum Projektende.

KUNDENSCHNITTSTELLE

Im kommunalen Konzern zählt Frequenz mehr als Marge

Das Abo ist das Girokonto des Stadtwerkekonzerns: niedrige Marge, täglicher Kontakt. Die Asymmetrie im Konzern ist deutlich — und sie verschiebt die Frage vom Produkt auf den Zugang.

ENERGIESPARTE	VERKEHRSUNTERNEHMEN
Hat die Abrechnungsbeziehung Sieht den Kunden einmal im Jahr — mit einer Nachzahlung.	Hat die App auf dem Homescreen Sieht den Kunden täglich. Der Vertriebswert liegt bei der Frequenz, nicht beim Umsatz.

DIE EIGENTLICHE BEDROHUNG

Die Schnittstelle geht nicht an das Nachbarunternehmen verloren, sondern an einen Aggregator. DB Navigator, Kartendienste, Vertriebspartner des Deutschlandtickets: Wer dort kauft, ist Kunde der Plattform, nicht des Verkehrsunternehmens. Die Banken haben das Zahlungsinterface an Zahlungsdienstleister und

Gerätehersteller verloren, während sie die Konsolidierung untereinander diskutierten. Die Frage lautet damit nicht „Wie verkaufen wir mehr Abos?“, sondern „Wem gehört die Kundenbeziehung im kommunalen Konzern?“

Anschlussprodukte, gestaffelt nach Nähe zum Buying Center

Fahrradleasing Höchste Passung: gleiche HR-Kontaktperson, gleiche Abwicklung über Entgeltumwandlung wie beim Deutschlandticket Job.	Mobilitätsbudget Die eigentliche Klammer: Jobticket, Dienstrad, Sharing, Parken und Ladestrom in einem Arbeitgeberbudget.	Strom, Gas, Wärme Gemeinsames Kundenkonto mit Rabatt in beide Richtungen, nicht Verkauf durch den Verkehrsbetrieb.	Busreisen Impulse über die App, Kooperationsgeschäft mit Provisionseinnahmen; Fahrzeuge und Personal in der Schwachlast.
---	---	--	--

Drei Bruchstellen

Kommunalwirtschaftsrecht Öffentlicher Zweck, Subsidiarität, örtliche Begrenzung — etwa § 107 GO NRW. Mobilität und Energie sind begründbar, Reisevertrieb nicht.	Trennungsrechnung VO (EG) 1370/2007: Das Zusatzgeschäft gehört in eine eigene Gesellschaft mit marktüblich bepreisten Leistungsbeziehungen.	Datenschutz Kein Konzernprivileg in der DSGVO. Der Wert der Schnittstelle bemisst sich an der Zahl der werblichen Einwilligungen, nicht an der Zahl der Abonnenten.
--	---	---

TEIL 1 — WAS VERKEHRSUNTERNEHMEN BRAUCHEN

Vertriebsorganisation statt Vertriebsaufgabe

Solange „Vertrieb“ das Kundenzentrum mit verlängerten Öffnungszeiten ist, passiert nichts. Aktiver Vertrieb braucht dedizierte Rollen: Key Account Management für Firmenkunden, Inside Sales für Nachfassen und Rückgewinnung, dazu eine eigene Vertriebssteuerung. Der härteste Punkt ist die Vergütung: Im TV-N-Umfeld gibt es keine Provisionslogik. Wer aktiven Vertrieb will, muss Zielvereinbarungen und Vergütungsmodelle klären — sonst bleibt es Freiwilligkeit.

Heute existiert kein Trichter, sondern ein Antragsformular

Lead-Qualifizierung Wer ist überhaupt ansprechbar?	Angebot und Nachfassen Ein zweiter und dritter Kontakt, nicht nur der erste.	Strukturiertes Onboarding Die ersten Wochen entscheiden über die Laufzeit.	Kündigerbearbeitung Kündigungen werden heute abgewickelt, nicht bearbeitet.
--	--	--	---

Der Maßstab verschiebt sich vom Einzelticket zum Kundenwert

HEUTE GESTEUERT	KÜNFTIG GESTEUERT
Beförderungsfälle und Kostendeckungsgrad. Bewertet wird der Verkaufsakt — und der ist regulatorisch von der Erlösseite getrennt.	Churn Rate, Customer Lifetime Value, Conversion je Kanal, Share of Wallet je Account. Bewertet wird die Kundenbeziehung über ihre gesamte Laufzeit.

Ohne Wirkungsmessung wird der neue Vertrieb bei der ersten Haushaltsdiskussion wieder gestrichen. Die Einnahmenaufteilung bildet Vertriebserfolg bislang nicht ab; das ist ein Reformbedarf, aber kein Grund, mit dem Aufbau zu warten.

Was heißt das für die Geschäftsführung und Vertriebsleitung?

1. Vertrieb strategisch mandatieren -> Welche Rolle soll Vertrieb künftig im Unternehmen spielen?
2. Potenziale quantifizieren -> Wo liegen zusätzliche B2C-, B2B- und Bestandskundenpotenziale?
3. Organisation ausrichten -> Rollen, Verantwortlichkeiten, Prozesse und KPIs auf aktiven Vertrieb ausrichten.
4. Daten und Systeme befähigen -> CRM, Kundendaten, Consent, BI und Bestandssysteme sinnvoll verbinden.
5. Umsetzung starten -> Mit konkreten Use Cases beginnen und Wirkung messen.

TEIL 2 — WO TECHNOLOGIE DEN UNTERSCHIED MACHT

Ein Kunde, viele Systeme

Der App-Nutzer, der Abonnent und der Anrufer im Kundendialog sind heute drei Datensätze. Ohne Zusammenführung über eine Kunden-ID gibt es keinen Kunden, sondern nur Vorgänge. Die Grundregel der Architektur ist deshalb einfach und wird selten eingehalten: Für jedes Datenobjekt gibt es genau ein führendes System, alle anderen lesen nur.

DATENOBJEKT	FÜHRENDES SYSTEM
Kundenidentität / Login	CIAM bzw. Kundendaten-Hub
Vertrag, Tarif, Abo	Abo- und Abrechnungssystem (z. B. SAP, PTnova)
Nutzung, Berechtigung	eTicket-Hintergrundsystem
Forderung, Zahlung, Mahnung	ERP / Finanzsystem
Interaktion, Aufgabe, Verkaufschance	CRM
Einwilligung, Werbepräferenz	Consent-Management
Kennzahl, Kohorte, Auswertung	DWH / BI

Führende Systeme je Datenobjekt. Wer diese Zuordnung nicht vorab trifft, baut sich ein zweites Vertragssystem im CRM.

Die Ziellandschaft für den aktiven Vertrieb hat vier Ebenen und eine Klammer

Grau hinterlegt: meist vorhanden. Rot umrandet: neu aufzubauen.

KANÄLE	App	Webshop	Firmenkundenportal mit HR-Anbindung
VERTRIEB & SERVICE	CRM — B2C-Service und B2B-Vertrieb in einem	Marketing Automation	
AUSWERTUNG	Kundendaten-Hub	Modellschicht	DWH / BI
BESTAND	Abo und Abrechnung	eTicket-Hintergrundsystem	ERP

Die Klammer — Integration und Identität: API-Gateway für synchrone Abfragen, Event-Mechanismus für Kündigung, Umzug und Nutzungsabfall, CIAM als ein Kundenlogin über alle Kanäle. Die 360-Grad-Sicht scheitert technisch fast immer an der Identität, nicht am CRM.

Fünf Hebel — in dieser Reihenfolge

- 01 Consent-Management.** Ohne Werbeeinwilligungen ist jede Kampagnenstrategie rechtlich tot. Der Aufbau gehört an den Anfang, nicht hinter das CRM.
- 02 Churn Prediction.** Nutzungsrückgang, Tarifwechselanfragen, Umzugsmeldung, Beschwerdehistorie — die Indikatoren liegen schon vor. Schnellster messbarer Ertrag.
- 03 B2B-Self-Service.** Firmenkundenportal mit HR-Integration — der wirksamste technische Wettbewerbsvorteil im Firmenkundengeschäft.
- 04 Ereignisgesteuerte Kampagnen.** Semesterende, Führerscheinalter, Jobwechsel, Renteneintritt, Umzug — statt Massenaussendungen.
- 05 Gebietssteuerung.** Erreichbarkeit aus den eigenen Fahrplandaten gegen Firmenstandorte: die Whitespace-Karte. Das Argument lautet dann nicht „wir haben ein gutes Netz“, sondern „74 % Ihrer 1.200 Beschäftigten erreichen diesen Standort in unter 30 Minuten“.

Vier Voraussetzungen:

Consent-Management	Kundenidentität	CRM mit B2B-Pipeline	BI zur Wirkungsmessung
Einwilligungen je Kanal und Zweck, revisionssicher.	Eine systemübergreifende Kundennummer, ein Login über alle Kanäle.	Kontakte, Aktivitäten, Verkaufschancen, Forecast — B2B und B2C in einem Werkzeug.	Kohorten, Customer Lifetime Value, Kampagnenwirkung.

Die stillen Projektkiller sind: Provisions- und Zielvereinbarungslogik, CIAM und Datenqualität. Sie werden in Auswahlverfahren selten abgefragt. Wenn Datenqualität keine Vergütungswirkung hat, entsteht sie nicht.

Bei der Make-or-Buy-Frage bleibt der pragmatische Mittelweg: Standard-CRM als System of Engagement, das Branchensystem bleibt führend für Vertrag und Tarif, dazwischen eine bewusst schmale, ereignisbasierte Kopplung. Teurer im Aufbau, billiger im Betrieb.

Beim „Deutschlandticket Job“ entscheidet der Verwaltungsaufwand, nicht der Preis

Der Engpass liegt in der Personalabteilung des Kunden: Ein- und Austritte, Ruhendmeldungen, Abrechnung und Nachweise für die Lohnbuchhaltung, dazu ein Arbeitgeberreporting über Nutzungsquote, CO₂-Bilanz und Mobilitätsbudget. Wer Schnittstellen zu gängigen HR- und Lohnsystemen bietet, gewinnt den Account — und behält ihn, weil der Wechselaufwand dann beim Arbeitgeber liegt. Der Rahmenvertrag ist das eigentliche Produkt und wird mit genau einem Unternehmen geschlossen.

Zusammenfassung

BEFUND	DIAGNOSE	WERKZEUGE
Gleiches Produkt, unterschiedlicher Erfolg. 2,07 Mio. von rund 46 Mio. Beschäftigten im Deutschlandticket Job, je Unternehmen aber sehr unterschiedliche Ausschöpfung. 91,6 Mrd. € Finanzierungslücke bis 2045 machen Wachstum zur Pflicht.	Voraussetzung für vertrieblichen Erfolg ist der Change im Kopf. Es fehlen Rollen, Prozesse, ein politisches Mandat und Kennzahlen, die Wirkung messen.	Die Technik ist verfügbar. Vier Bausteine tragen bereits echten aktiven Vertrieb — als Standardsoftware, nicht als Eigenentwicklung: Consent, Kundenidentität, CRM mit B2B-Pipeline, BI.

„Vom Ticketverkäufer zum Manager der kommunalen Kundenbeziehung: Das Deutschlandticket hat den Fahrschein zur Commodity gemacht — als Differenzierung bleibt daher nur die Beziehung selbst.“

Vom Gedanken zur Umsetzung

cerasus consulting 

Seit zwei Jahrzehnten beraten wir Verkehrsunternehmen bei der Neuausrichtung von Vertrieb und Kundenservice. Als Beratungsboutique konzentrieren wir uns auf die pragmatische und agile Umsetzung von Optimierungsansätzen. Die Transparenz der Vorgehensweise und die Einbindung aller Beteiligten sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor unserer Arbeit. Cerasus Consulting hat bei der Optimierung von Vertriebsprozessen immer auch einen besonderen Fokus auf die Verbesserung der Kundenerfahrung und das Kundenerlebnis.

Mehrere ÖPNV-Unternehmen erfolgreich begleitet
Erfahrungen mit Vertriebshintergrundsystemen (bspw. PTnova)
Vertrieb | CRM | Daten | Technologie | Projektmanagement

Lassen Sie uns über Ihren Vertrieb sprechen.



Thomas Aichelmann
Tel: 0173 9382585
E-Mail: t.aichelmann@cerasus-consulting.com
www.cerasus-consulting.com

Quellen

VDV, Deutschland-Ticket: Zahlen, Fakten und Positionen · D-TIX GmbH & Co. KG, Clearing Deutschlandticket · Zukunftsnetzwerk ÖPNV, Einnahmenaufteilung Stufe 2, 2025 · Rödl & Partner, Deutschlandticket 2026, Januar 2026 · Allgemeinverfügung Deutschlandticket, Freistaat Bayern 2023 · VRR AöR, Richtlinie zum DeutschlandTicket · Tagesspiegel Background Verkehr & Smart Mobility, 24.04.2026 (Auswertung von VDV-Daten) · Koordinierungsrat Deutschlandticket, Beschluss D-Ticket Job 2025 · Haufe, Jobticket und 5-%-Abschlag, Stand 2026 · Umweltbundesamt, Verkehrswende, 2025 · Agora Verkehrswende / Dezernat Zukunft, 2025 (zfk) · VDV, Deutschlandangebot 2040 · zfk, VDV-Bilanz 2025, Januar 2026 · Bundesverband CarSharing, Positionspapier MaaS 2019 · Umweltbundesamt, TEXTE 94/2024, Digitale Mobilitätsplattformen · Handelsblatt / zeb, Regionalbanken, Dezember 2025. Alle Links im August 2026 abgerufen. Rechtlicher Rahmen: Gemeindeordnungen der Länder, VO (EG) 1370/2007, DSGVO.