

# 6 EMPFEHLUNGEN

## 6.1 Lehren der Praxis

Die aus dem Rotterdamer Projekt gezogenen Lehren sind sehr wertvoll und werden bei neuen Initiativen von Nutzen sein. Wie diese Initiativen aussehen, ist im Augenblick noch ungewiss. In der gegenwärtigen Rezessionsphase scheuen viele Unternehmen und die öffentliche Hand weitere Investitionen. Andererseits haben sowohl Staat und Kommunen als auch die Wirtschaft erkannt, dass die NU-Bonuskarte ein modernes Instrument ist, mit dem allgemein wahrgenommene gesellschaftliche Probleme in Angriff genommen werden können. Der Test der NU-Bonuskarte und die Bekanntmachung der Ergebnisse zeigen, dass im In- und Ausland großes Interesse für eine nachhaltiges Verhalten belohnende Bonuskarte besteht. Was können wir aus den Rotterdamer Erfahrungen mit der NU-Bonuskarte lernen? Welche Elemente sind bei neuen Initiativen besonders zu berücksichtigen?

### **Unverwechselbarkeit**

Um Erfolg haben zu können, muss sich die NU-Bonuskarte deutlich von anderen Bonusprogrammen unterscheiden. Der wichtigste Aspekt ist die gesellschaftliche Bedeutung des Programms. Damit hebt es sich klar von den vielen „normalen“ Kundenbindungsprogrammen ab. Ein weiterer großer Vorteil der Bonuskarte ist ihre breite Anwendbarkeit.

### **Lokal unterschiedliche Umsetzung**

Einer der vorteilhaftesten Aspekte der NU-Bonuskarte ist, dass das System in seiner Grundform von sehr unterschiedlichen Gemeinden übernommen und gleichzeitig jeweils ganz anders umgesetzt werden kann. Jede Region

bzw. jede Gemeinde hat eigene Probleme und Wünsche. Das NU-Bonusprogramm kann leicht entsprechend angepasst werden. Dabei sollte es jedoch in Bezug auf Technik und Marketing im Wesentlichen in gleicher Form umgesetzt werden, sodass ein Datenaustausch zwischen den Gemeinden möglich bleibt. Außerdem lassen sich so die Entwicklungs- und Verwaltungskosten begrenzen.

### **Wissen und Erfahrung**

Selbstredend kann bei komplexen innovativen (Pilot-) Projekten manches schief gehen. Unverzichtbar ist daher eine gründliche Vorbereitung mit einem detaillierten und realistischen Zeitplan. Sowohl während der Vorbereitung und Entwicklung als auch in der operativen Phase des Belohnungssystems müssen ausgewiesene Experten – sowohl Spezialisten wie Generalisten – intensiv zusammenarbeiten. Spezielle Kenntnisse sind in den Bereichen Management, Verbraucherkommunikation, Marketing, Verkauf, Nachhaltigkeit von Produkten und Dienstleistungen, Terminal- und Datenbanktechnologie und Recht erforderlich. Außerdem ist ganz wichtig, dass man sich für geeignete Subunternehmen (etwa auf dem Gebiet der Kommunikation, der Technikentwicklung und Verwaltung) entscheidet, dass man mit ihnen konkrete Vereinbarungen über Zeit, Geld und Qualität trifft und dass man den Verlauf des Projekts intensiv überwacht.



### **Öffentlich-private Zusammenarbeit**

Die Kooperation zwischen Partnern aus dem öffentlichen und dem privaten Sektor hat viele Vorteile. Allerdings muss dabei einigen Punkten besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die Kulturunterschiede zwischen den beteiligten Unternehmen und Einrichtungen können sowohl eine Quelle großer Kreativität sein als auch eine Bedrohung für den Fortgang des Projekts darstellen, denn die internen Denk- und Arbeitsweisen sowie die jeweils verfolgten Interessen sind unterschiedlich. Von großem

Vorteil ist eine klare Organisationsstruktur mit eindeutigen Entscheidungslinien. Außerdem ist bei allen gesellschaftlichen Parteien eine genügend breite Akzeptanz notwendig, damit auch stürmische Phasen gut durchstanden werden können.

### **Schneller Start**

Zu Beginn ist für eine möglichst schnelle Durchdringung des Marktes zu sorgen. Möglichst viele Teilnehmer müssen in kurzer Zeit gewonnen werden. Ein mit Kundenbindungsprogrammen verbundenes Risiko besteht darin, eventuell nicht zügig genug eine ausreichende Masse zu erreichen. Die große Kunst ist, das „Huhn-Ei“-Stadium möglichst bald hinter sich zu lassen. Dieses Stadium ist bei der NU-Bonuskarte dadurch charakterisiert, dass die selbständigen Geschäfte zögern teilzunehmen, solange nicht genügend Verbraucher im Besitz einer Karte sind, während viele Verbraucher erst dann eine Bonuskarte haben wollen, wenn sie sie in genügend vielen Geschäften nutzen können. Daher empfiehlt es sich, die Bonuskarte bei der Programmeinführung kostenlos abzugeben. Eine breit gestreute schnelle Verteilung der Karten gibt der Werbung kommerzieller Kunden den erforderlichen Impuls. Aber auch für kommerzielle Teilnehmer muss die Teilnahmeschwelle (Abonnementskosten u.Ä.) möglichst niedrig gehalten werden.

### **Absicherung der ideellen Ziele**

Das Besondere an der NU-Bonuskarte sind die gesellschaftlichen Ziele, die neben und mit den kommerziellen Zielen verfolgt werden. Die Glaubwürdigkeit des Programms ist zum großen Teil seinen ideellen Zielsetzungen zu verdanken. Daher ist es von großer Bedeutung, dass an diesen Zielen auch unter eventuellem Druck kommerzieller Interessen keine Abstriche gemacht werden. Eine Absicherung der Ziele durch gesellschaftliche Einrichtungen wird daher empfohlen.

### **Messbare Ziele**

Mit der Einführung des Programms muss den ideellen Zielen des Bonusprogramms ein Stück weit näher gekommen werden. Mit einem bloßen Versuchsballon oder unhaltbaren Vorstellungen ist niemandem geholfen. Sie werden als Bumerang den Partnern und dem Projekt Schaden zufügen. Wenn von Anfang an messbare Ziele und Bedingungen gewählt werden, lässt sich die Wirkung des Programms überprüfen. Falls möglich sollte daher vor der Programmeinführung eine Nullmessung vorgenommen werden.

### **Ausreichender Geldeswert der Bonusse**

Aktive NU-Bonuskarteninhaber müssen imstande sein, in absehbarer Zeit eine befriedigende Anzahl Punkte zu sparen. Die Erfahrungen mit anderen Bonusprogrammen zeigen, dass ein Sparwert von jährlich mindestens 10 Euro notwendig ist, damit die Teilnehmer motiviert bleiben. Das Programm lohnt sich für die kommerziellen Teilnehmer nur, wenn der Umsatz an Produkten und Leistungen, für die es Bonuspunkte gibt, hoch genug ist. In diesem Fall kann sich das Programm aus den Einnahmen aus dem Markt zum größten Teil oder sogar ganz selbst tragen. Die Marketingkommunikation muss bei dem Programm also aus mehreren Gründen darauf abzielen, dass die Karten so oft wie möglich benutzt werden.

## **6.2 Perspektiven für die Zukunft**

Mit der NU-Bonuskarte sollten unterschiedliche gesellschaftliche Parteien angesprochen werden: Verbraucher, Wirtschaft und Staat bzw. Kommunen. Jede Partei wird ihre eigenen Gründe haben, sich an der NU-Bonuskarte zu beteiligen, wenn nur die Vorteile groß genug sind.

Der die Karte nutzende Bürger und Verbraucher hat wie gesagt von der NU-Bonuskarte mehrere Vorteile. Für Staat und Kommunen wird sie zu einem interessanten Informationsmittel und verhaltensbeeinflussenden Instrument, sobald der Bürger die Karte verwendet, und zwar nicht nur in Bezug auf umweltfreundliche Kaufgewohnheiten, sondern z.B. auch in Bezug auf die Müllentsorgung, die Existenzsicherung kleiner selbständiger Geschäfte in den Innenstädten und auf Mobilität. Die Wirtschaft wünscht sich eine Bonuskarte, die vor allem die Kundentreue erhöht und letztendlich zu höheren Umsätzen führt. Dadurch, dass die NU-Bonuskarte unterschiedlichen Kundengruppen und ihren unterschiedlichen Zielen dient (und dass zwischen diesen Synergie entsteht), übertrifft sie die Wirkung aller anderen Kundenbindungsprogramme. Die Karte verbessert das Wohlstandsgefühl, bringt Vorteile für den Wirtschaftsverkehr mit sich und hilft bei der Realisierung politischer Ziele. Weil die NU-Bonuskarte mehrere Zielgruppen bedient und unterschiedliche Ziele anpeilt, ist mit Recht von einer „Multikarte“ zu sprechen.



### **Verbraucher**

Die Verbraucher versuchen ihr Geld möglichst effizient auszugeben und berücksichtigen vor allem die Funktion und den Preis der Waren. Manchmal suchen sie vor einer Kaufentscheidung aktiv nach ergänzenden Informationen. Der Markt bombardiert den Verbraucher ständig mit einer Unmenge Informationen (u.a. Werbung), deren Integrität, Vollständigkeit und Relevanz er nicht immer zu durchschauen vermag. Auch die NU-Bonuskarte ist eine Informationsquelle. Die Informationen, die mit dem Projekt den Verbrauchern zur Verfügung gestellt werden können, sind jedoch von anderer Art. Das Projekt NU-Bonuskarte hat die Potenz, sich als zuverlässige Informationsquelle zu Fragen der Nachhaltigkeit zu profilieren. Es ist außerdem niederschwellig und liefert die gewünschten Auskünfte im Augenblick der Kaufentscheidung.

## **Handel**

Die Wirtschaft wünscht eine Bonuskarte, mit der in erster Linie die Kundenbindung und letztendlich der Umsatz verbessert wird. Der gesellschaftliche Aspekt dürfte für viele Geschäftsleute sekundär sein. Es ist Sache jedes einzelnen Geschäftsmanns, über die NU-Bonuskarte seiner gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden. Das Projekt kann sie dabei unterstützen, in ihr Sortiment mehr nachhaltige Artikel aufzunehmen. Das ist um so interessanter, je mehr Bonuspunktesparer in den Geschäften nach grünen, mit NU-Punkten belohnten Produkten fragen.

## **Großunternehmen**

Große Unternehmen werden das positive Image und die gesellschaftlichen Funktionen der NU-Bonuskarte nutzen wollen, aber immer nur im Zusammenhang mit ihren Geschäftsinteressen. Ein Energieversorger beispielsweise, der Kundentreue belohnen will, bekommt mit der NU-Bonuskarte auch ein Instrument in die Hand, das zu einer nachhaltigeren Energienutzung beiträgt.

Beim Demonstrationsprojekt wurden vor allem Unternehmen für das Programm geworben, die zu den Zielsetzungen des Programms passten, z.B. Müllentsorger und Verkehrsbetriebe. Ideale Partner sind auch Energie- und Wasserversorger. Großbetriebe sind für den Erfolg der NU-Bonuskarte unverzichtbar, weil sie das erforderliche Gewicht einbringen, mit dem sich beschleunigt die Ziele und die wirtschaftliche Lebensfähigkeit des Systems erreichen lassen. Eine andere Gruppe infrage kommender Großunternehmen sind die Hersteller von (nachhaltigen) Produkten. Sie können bei Sonderaktionen in Verbindung mit Vertriebskanälen eingesetzt werden. Wenn beispielsweise das NU-Logo bei Sonderaktionen verwendet wird, wird ein direkter Bezug zum laufenden Bonusprogramm hergestellt.

## **Staat und Kommunen**

Staat und Kommunen kommt bei gesellschaftlichen Prozessen eine lenkende Rolle zu. In vielen Bereichen, auf die Staat und Kommunen steuernd einwirken wollen, kann die NU-Bonuskarte einen Beitrag leisten. Die NU-Bonuskarte bedeutet einen Anreiz für positive Verhaltensänderungen von Verbrauchern und Unternehmen. Mit ihr können Staat und Kommunen die Abfallgenerierung und den Energieverbrauch, die Verkehrsmittelnutzung, den nachhaltigen Konsum und die Kultur- und Freizeitgestaltung im gewünschten Sinne beeinflussen.

Gegenwärtig sehen sich Staat und Kommunen in einem sich schnell verändernden gesellschaftlichen Umfeld vor große Probleme gestellt. Der mündige Bürger verlangt von der öffentlichen Hand mehr und diese wird sich der sich verändernden Beziehung zum Bürger bewusst. Einerseits treten Staat und Kommunen strenger auf, erlassen mehr Vorschriften und versuchen diese durchzusetzen, andererseits versuchen sie dem Bürger mehr Verantwortung zu übertragen. Dabei ist die Rolle von Belohnungen interessant. Belohnen richtigen Verhaltens durch die Vergabe von Punkten ist eine Form personalisierter Subventionierung, eine Ermutigung des Bürgers, selbst Verantwortung zu übernehmen. Ob es um den häufigeren Gebrauch von Fahrrad und öffentlichen Verkehrsmitteln, das Abliefern von Müll oder die Anschaffung von solaren Warmwasserbereitern geht – in all diesen Fällen wird solches Verhalten belohnt. Gleichzeitig wird die durch die Belohnung bewirkte Verhaltensänderung erfasst und analysiert. Mit der NU-Bonuskarte haben Staat und Kommunen ein Instrument zur Aufrechterhaltung der Beziehungen zum Bürger in der Hand, das nicht paternalistisch ist und nicht bevormundet.

Die NU-Bonuskarte bietet den Kommunen in Form eines einzigen integralen Programms neue Möglichkeiten für Kampagnen, für personalisierte Öffentlichkeitsarbeit und



für die Marktforschung. Das Programm stellt letztlich eine Dienstleistung dar. Für diese Dienstleistung haben Staat und Kommunen als Kunden gemäß vorab vereinbarten Zielen und Bedingungen zu bezahlen. Die NU-Bonuskarte bietet somit dem Staat und den Kommunen Lösungen für die Interaktion und Kommunikation mit dem Bürger an, die sich im Verhältnis zu Informationskampagnen und finanziellen Instrumenten als kostengünstiger und effektiver erweisen dürften.

*Rotterdam, Januar 2004*