

**Walter H. Asam**

**Uwe Altmann**

**Wolfgang Vogt**

# **Leitfaden für die Marktanalyse**

Regionale Seniorenmärkte unter die Lupe  
genommen

Overath 1995

**Kapitel 8**

**Der Seniorenmarkt: Die Analyse zwischen Daten und  
Trends**

## 8 Der Seniorenmarkt: Die Analyse zwischen Daten und Trends

Seit Erstveröffentlichung des Leitfadens (Asam u.a. 1990) sind zwischenzeitlich fünf Jahre vergangen, die die Sinnhaftigkeit derartiger Marktanalysen unterstreicht und gleichzeitig die zukünftige Notwendigkeit mit sich brachte. Ende der 80er Jahre verstand man es durchaus noch als ein gewisses Luxusgut, wenn sich Kommunen mittels Repräsentativuntersuchung über die Lebens- und Versorgungslage der älteren Menschen in Kenntnis setzten, um ihren Auftrag zur Daseinsvorsorge nachzukommen. Mitte der 90er Jahre und insbesondere nach Verabschiedung des Pflegeversicherungsgesetzes haben sich derartige Fragen erübrigt: Die klassischen Anbieter sozialer Dienstleistungen, die Freie Wohlfahrtspflege sehen sich genötigt ihre Leistungserbringung an wirtschaftlichen Prinzipien auszurichten. Struktureller wirkt sich jedoch eine völlig neue außerbetriebliche Orientierung aus: Der Versorgungsauftrag der Freien Wohlfahrtspflege leitet sich nun nicht mehr - quasi kurzschlußartig - von einer festen Klientengruppe ab, dessen Hilfebedarf starr und abgrenzbar ist. Vielmehr muß sie ihre Zielgruppe als Nachfrager verstehen und diese aus dem weiten Feld der Konsumenten herausfiltern.

<p><b>Umbruch der Altenpolitik und der Sozialwirtschaft</b></p>
---

Der Umbruch (Asam 1992) in der Altenpolitik und in der Sozialwirtschaft schlägt sich natürlich auch in der Sprache und der Terminologie nieder. Sprach man bislang in der Sozialwirtschaft ausschließlich von Problemen und Hilfen so wird zukünftig sich auch der Sprachgebrauch an der Marktsprache des Angebotes und der Nachfrage orientieren. Bei der Wiederveröffentlichung des Leitfadens haben wir die Terminologie beibehalten und nicht an die zukünftige Sprache angepaßt. Dies soll der primären Leserguppe der Sozialwirtschaft die Auseinandersetzung mit der Methode und dem Sachverhalt des Seniorenmarktes erleichtern. Unabhängig davon sei auf dem bedürfnistheoretischen Hintergrund hingewiesen, der sich immer dann konkret niederschlägt, wenn es darum geht menschliche Bedürfnisse entweder in die Sprachwelt der bisherigen Wohlfahrtspflege als Bedarf zu übersetzen oder andererseits als Nachfrage in die Welt der Privatwirtschaft zu transformieren. Bei der wiederholten Durcharbeit zur Wiederveröffentlichung des Leitfadens

fiel auf, daß wir zukünftig mit einer anderen Sprache sprechen werden und sich diese bereits zwischenzeitlich durchaus im Ansatz eingebürgert hat.

**Wer sind „die  
Senioren“?**

Die Sachaussagen und die darauf basierenden Interpretationen haben sich nicht nur weitestgehend bestätigt, sondern haben klare Konturen angenommen. Der Alltag der Senioren und damit der Seniorenmarkt ist weitaus komplexer als man bislang angenommen hat; *die* Senioren und *ein* Produkt - ehemals bezeichnet als „die Altenhilfe“ - gibt es nicht. Zum Verstehen der Senioren und des Seniorenmarktes kommt man nicht umhin, die Situation im einzelnen und in ihrer Verschränktheit mit der gesellschaftlichen Umwelt zur Kenntnis zu nehmen. Die Senioren treten uns als ausgeprägte Individuen gegenüber, die jedoch in vielfältigsten Strukturen verwoben sind.

**Netzwerk &  
Häuslichkeit**

Zum Ersten machten wir eine familiäre Verbundenheit aus, deren Sinn, Strukturen und Versorgungsfunktionen aufgebrochen sind und sich grundlegend wandeln. Neue Kommunikations- und Beziehungsoptionen treten gleichzeitig ins Alter, sodaß man gut daran tut, das gesamte Beziehungsgeflecht im Alltag unter dem Ansatz der sogenannten kleinen Sozialnetze zu betrachten. Die zweite Bezugsstruktur findet sich in der Häuslichkeit. Der Leitfaden zeichnet die Bedeutung des unmittelbaren Wohnraums und des Wohnumfeldes als jenen praktischen Lebensraum im Alltag nach, der im Pflegeversicherungsgesetz als Zielkategorie der Häuslichkeit gehandhabt wird. Der Alltag im Alter wird durch die beiden Koordinatorenachsen der sozialen Vernetzung und der Häuslichkeit definiert. Jegliche zukünftige Marktangebote müssen zielgenau in den jeweiligen Alltag eingebracht werden können, wobei als zeitliche Variable sich die jeweilige Altersphase der Senioren herauskristallisierte: Lebt der Partner noch oder ist er bereits verstorben.

**Neubestimmung**

Unsere Neuverortung der Senioren ging in den letzten Jahren einher mit der Neubestimmung der Freien Wohlfahrtspflege als Sozialwirtschaft. In dem Umfang wie die Freie Wohlfahrtspflege ihre Leistungsprozesse an den Grundprinzipien und -erkenntnissen der Privatwirtschaft ausrichtet und gleichzeitig die Privatwirtschaft ihrerseits den Seniorenmarkt entdeckt hat, beginnt eine völlig neue Reorganisation des Seniorenmarktes: Den neuen Senioren steht ein neues Angebot aus Sozial- und Privatwirtschaft gegenüber. Der

Fixpunkt dieser Reorganisation sind die Bedürfnislagen der Senioren.

#### **Bedürfnislage**

Die Bedürfnislagen werden unter mehreren Gesichtspunkten zum Angelpunkt der zukünftigen Entwicklung. Zunächst liegt es daran, daß die Senioren sich selber auf ihre „eigentlichen“ Bedürfnisse rückbesinnen und sie entsprechend artikulieren; das Muster des anspruchslosen Alten gehört der Vergangenheit an. Andererseits bleiben die Bedürfnislagen der Senioren als einzige feste Orientierung der Sozialwirtschaft übrig, wenn es zukünftig darum geht, ihre Leistungen an einen neuen Markt, nämlich dem Seniorenmarkt zu plazieren.

#### **Reorganisation**

Das Bild eines dynamischen Marktgeschehen wirft ein wichtiges Licht auf die Methode der vorgestellten Marktanalyse: Zum einen liefern nur harte Daten die notwendigen Informationen mit der bestehende, überkommene Bilder als solches hinterfragt werden können. Gleichzeitig schaffen jedoch neue Informationen auch neue Bilder. Zur Reorganisation der Betriebsstrukturen der Sozialwirtschaft dienen beide Effekte: Zum einen konfrontiert die Momentaufnahme der Bedürfnislagen die bisherigen, gewachsenen Strukturen. Die neuen Bilder und Strukturen dürfen auch selber nicht an diesem Punkt verharren. Vielmehr müssen die Bilder laufen lernen. Aus der sinnvollen Konfrontation bisheriger Angebotsstrukturen mit neu bestimmten Nachfragestrukturen gilt es, nicht nur positive Entwicklungsprozesse zu initiieren, sondern auch in Gang zu halten.

#### **Das Selbstbild der Akteure**

Als Unsicherheits- oder intervenierender Faktor bei allen Reorganisationsprozessen im Seniorenmarkt erweist sich das Selbstbild der Akteure. Bei verschiedenen Beratungen in den vergangenen Jahren, die auf derartigen empirisch fundierten Marktanalysen basierten, sorgte das Selbstbild unserer Partner für eine gewisse Spannung: Wie hält man es selber mit dem Alter und der entsprechenden Vorbereitung? Dabei unterschieden sich die Akteure nur wenig, ob sie aus der Politik, der Sozial- oder Privatwirtschaft kommen. Für jeden der Akteure erwies sich eine Selbstkontrolle als bedeutsam: Wie sehe ich mein eigenes Alter? Habe ich es bislang verdrängt oder bin ich willens, die Freiheitsräume im Alter aktiv zu nutzen und für mich zu gestalten.

#### **Selbstevaluation**

Zur Praxis eines Planers gehört es, das eigene Tun einer Selbstevaluation zu unterziehen. Wir stellten uns nach Abschluß

unserer Analysearbeiten die Frage, was der vorliegende Leitfaden uns an Erkenntnissen gebracht hat und was er anderen interessierten Lesern bringen kann. Konkret: Machen derartige aufwendige Erhebungsarbeiten Sinn im Wirkungsfeld der Altenpolitik und des Seniorenmarktes?

**Erfahrungs- &  
Expertenwissen**

Das angestrebte Ziel dieser Publikation, das bundesweite Defizit an einer Daten- und Informationsbasis zur Lebenssituation älterer Menschen und damit dem Seniorenmarkt zu liefern gelang durchaus. Darüberhinaus sollte durch die Art, wie die Ergebnisse dieser Marktanalyse geschaffen wurden, demonstriert werden, wie eine Praxistheorie in der Versorgungsforschung zum Tragen kommen kann und damit eine fundierte Basis einer zukünftigen Marktanalyse gelegt werden kann. Der Leitfaden kommt da mit einer doppelten Zielsetzung nach: Mit der ausführlichen Methodendemonstration geht nicht nur die praktische Ableitung der Ergebnisse einher. Vielmehr läßt sich durch die Kombination von Methoden und Ergebnissen auch die Qualität der Aussagen dieser wie auch anderer Marktanalysen persönlich einschätzen.

**Erfahrungs- &  
Expertenwissen**

Bei dieser Art von Marktanalyse stellt sich insbesondere jener Lerneffekt ein, den man auf folgenden Nenner bringen kann: Nicht nur der Auftraggeber ist hinterher schlauer. Dies entspricht auch unserem sonstigen Beratungsverständnis: Der Auftraggeber verfügt durchwegs über ein beträchtliches Erfahrungswissen, das jedoch brach liegt. Durch geeignete Methoden können dieses Potential aufbereitet werden und ggf. durch gezieltes Expertenwissen von außen ergänzt werden.

**Übersicht**

Aus dem Leitfaden ergeben sich zwei Fortführungsebenen: Einerseits können die Akteure im Seniorenmarkt mit dem Leitfaden (weiter) arbeiten, die dargestellten Ergebnisse also übernehmen, weiterführen oder vertiefen. Andererseits sammelten sich bei unseren Beratungen im Zusammenhang mit derartigen Marktanalysen weiterführende Einsichten an, die als Thesen für die weitere Entwicklung im Seniorenmarkt eingebracht werden können. Einerseits zeichnen sich aus unseren Beratungsprozessen Sacherkenntnisse ab, die als Struktur Trends für den Seniorenmarkt zu sehen sind. Andererseits zeigt sich bei der Anwendung datengestützter Marktanalysen wie grundlegend die Praxistheorie für die Ausgestaltung komplexer

Versorgungssysteme ist.

## **Trends im Seniorenmarkt**

### **Stadt und Land: Regionalspezifische Teilmärkte?**

Unser Leitfaden schildert einen Lebensausschnitt aus einem Raum, den wir eingangs als ländlich bezeichnet hatten. Unsere weiche Definition kommt der raumordnungspolitischen Entwicklung entgegen: Das „Land“ als solches gibt es nicht mehr. Das klassische Grundmuster Stadt/Land löst sich auf: Ebenso wenig greifbar wie die Stadt als abgeschlossenes Ganzes sind die städtischen Räume, die durch Auswucherungen ins Umland entstanden sind und die sie innerhalb durch kleinräumige Segregations- und andere Prozesse heterogenisieren. Insbesondere verwischen sich Abgrenzungen durch wachsende gegenseitige Austausch- bzw. Wanderungsprozesse. Kinderreiche Familien zogen aufs Land, weil dort mehr Freiraum für die Kinder war. Heute altert das „Land“ selber, weil Senioren nach der Pensionierung ins nähere und weitere Umland ziehen, sich zurückziehen aus belastenden Zentren. Das Land altert aber auch, weil die (Land) Jugend ihrerseits wegen Arbeitsplätzen in die Zentren abwandert. Das Bild Gronemeyers könnte durchaus Realität werden: „Eine alte ländliche und eine jugendliche urbane Lebenswelt steht sich gegenüber“ (Gronemeyer 1989, 116). Soweit hergeholt ist sein Bild vom Land als Altenheim nicht. Diese Raum„un“ordnungsprozesse bedeuten jedoch nicht, daß man von einem einheitlichen Versorgungsraum ausgehen kann. Die Raumstrukturen werden nicht einfacher, sondern vielfältiger. Um so wichtiger erscheint, daß Marktanalysen die Abgrenzung zwischen kleinräumigen Teilmärkten nachkommt.

### **Der Kurssturz der Familie**

<b>Die Kluft zwischen Generationen</b>
--

Das Alter ist nicht nur ein Thema der Alten. Solange es noch einen Lebenszusammenhang zwischen den Generationen gibt, ist das Alter immer auch ein Thema der Jugend - egal ob diese es verdrängen oder nicht. Die Anzeichen mehren sich (vgl. typisch LBS??), daß die zukünftigen Senioren bei ihrer Altersvorbereitung nicht mehr damit rechnen, daß ihre Kinder eine besondere Versorgungsfunktion

übernehmen. Die praktische Ursache für diese Einschätzung fußt in der unmittelbaren eigenen Erfahrung, wie sie es selber mit ihren Eltern halten bzw. halten wollen.

#### **Die Auflösungsthese**

Aus vielen Einzeldaten des Leitfadens und bei dessen Anwendung drängte sich uns der Eindruck auf, daß sich zwischen den Generationen eine Kluft auftut, die nichts mehr mit dem vorherrschenden Familienbild zu tun hat. Gerade weil es diesbezüglich keine harten Daten gibt, brachten wir diese Vermutung wiederholt in die Beratungssituation ein. In den Beratungssitzungen macht sich jedesmal eine eigenartige Beklommenheit und Betroffenheit breit, die sich nur durch eine absolute Ratlosigkeit erklären läßt. Es waren Pfarrer, die zu ihrer Sprache fanden. Lösungen konnten sie zwar auch nicht präsentieren, aber in einer schonungslosen Offenheit und Direktheit malten sie Skizzen aus ihrem Alltag als Seelsorger. Ihre Erfahrungen ließen die Sozial-Horror-Utopien von Gronemeyer als harmloses Weichzeichnen erscheinen. Um nicht falsch verstanden zu werden: Wir sagen nicht, daß man nicht noch intakte Familien finden würde, aber ihre Strukturen brechen. Wenn „Familie“ als solche trotz allem zu praktizieren versucht wird, so darf man dies - bei Gelingen - als Glücksfall betrachten. Weit öfters ist das Familienarrangement nur mehr Anlaß für Spannungen. Als fahrlässig erweist es sich, eine Versorgungsplanung auf der Familie aufzubauen. Diese Auflösungsthese der Familie kann beim gegenwärtigen Stand der Daten schwerlich widerlegt werden.

#### **Neue Netze?**

Wir wollen dieser Situation bewußt und als Perspektive eine Auffangthese gegenüberstellen: Gleichwohl traditionelle gesellschaftliche Institutionen ihren Beitrag zur Problemlösung und Versorgung im Alter einbüßen, muß das nicht heißen, daß darüber hinaus sich nicht andere, alternative Kräfte herauskristallisieren. Im einzelnen vermuten wir einen Hinzugewinn an gesellschaftlicher Problemlösungskapazität durch ein Anwachsen der Kompetenz der zukünftigen Senioren und der Suche nach neuen sozialen Zusammenhängen, insbesondere in selbst organisierten Gruppen. Es stellt sich die Frage, wie dies zum Tragen kommen kann.

#### **Ökonomischer Zwang?**

In einer Richtung wäre die Suche wahrscheinlich erfolglos: Mit rein ökonomischer Motivation erreicht man wenig. Ökonomischer

Zwang als Kitt für ein traditionelles Familienmodell oder ein neues Vernetzungsmodell erweist sich gerade für das Alter als sicherer Sprengsatz. Beispielsweise zu hoffen, daß bei höherer Arbeitslosigkeit eher zuhause gepflegt wird, wäre ein altenpolitisches Hassardspiel. Ganz zu schweigen von den frauenpolitischen Implikationen.

#### **Politik**

Insgesamt wird gerade bei der familienorientierten Betrachtung des Seniorenmarktes die ökonomische Dimension deutlich: Wenn von einer Auflösung der Familie die Rede ist, so sind die Ursachen mit hoher Wahrscheinlichkeit durch ökonomische Rationalitäten induziert und hängen mit fehlender konkreter politischer Unterstützung zusammen. Von den Betroffenen ist die familiäre Auflösung oder der Generationenkonflikt nicht gewollt - aber auch nicht aufzuhalten.

#### **Sozialisationsaufgabe: Erfolgreiches Altern**

#### **Vorbereitung**

Was sich als Generationskonflikt problemgeladen äußert, kann auch als eine nicht gelöste Sozialisationsaufgabe gesehen werden. Auf die neue Lebens- und Versorgungssituation ist nur selten jemand vorbereitet. Die Aufgabe stellt sich aber nicht nur den einzelnen Betroffenen, sondern genauso der unmittelbaren Umwelt, der Familie. Hier sind auch Politik und Wirtschaft gefordert. Es sind Wege gefragt, die das persönliche Alter nicht nur rententechnisch sondern vor allem sozial, d.h. gemeinsam und erfolgreich ermöglichen.

#### **Die Altersrolle**

Der Umbruch im Alter, wenn der Partner stirbt, wird besonders dann zu einer persönlichen und familiären Katastrophe, wenn man vorher keine ergänzenden sozialen Bezüge neben der Familie und der Partnerschaft entwickelt und gepflegt hat. Die kleinen sozialen Netze dürfen sie nicht nur aus dem Partner und der Kernfamilie zusammensetzen. Darüberhinaus müssen die gegenseitigen Erwartungen und damit die Rollengeflechte im Alter neu bestimmt werden. Das Wort von der rollenlose Rolle im Alter gilt bis zum heutigen Tag. Was bislang hinsichtlich einer altengerechten Altersrolle vorliegt, darf mit Recht als ein Nichts bezeichnet werden.

#### **Rekultivierung der „Nächstenliebe“**

In diesen leeren Lebensraum gilt es, soziale Strukturen einzuziehen, die es erlauben, daß sich die Generationen wie auch die einzelnen Personengruppen gegenseitig verorten können. Hierbei wird es entscheidend sein, inwieweit sich die zukünftige Sozialwirtschaft ihrer sozialen Herkunft erinnert. Durchaus gute Chancen sehen

wir darin, daß mit der Einführung des ökonomischen Denkens in der Wohlfahrtspflege nicht nur Controllingansätze eingeführt werden, sondern gleichzeitig mit dem „Leanmanagement“ gewachsene, bürokratische Verbandstrukturen aufweichen. Die Ökonomisierung der Wohlfahrtspflege birgt den Kern für eine perspektivische Doppelstrategie in sich: Parallel zur Marktfähigkeit der Sozialwirtschaft kann die Rekultivierung der sogenannten „Nächstenliebe“ und der Sozialisationsfunktion der Wohlfahrtspflege nachgegangen werden.

### **Die neue Zielgruppe: Das Paar im Alter**

#### **Defizitansatz?**

Mit der Betonung des Alleinseins im Alter hängt in der Praxis oftmals eine Fixierung auf die alten Frauen zusammen. Zu erklären ist dies mit der überkommenen betreuungsorientierten Altenhilfe. Dies spiegelt wiederum einen immer noch nicht überwundenen Defizitansatz wieder: Objekt sozialwirtschaftlicher Aufmerksamkeit sind die Personen(Gruppen) erst dann, wenn deren Defizite so angewachsen sind, daß sie ohne Betreuung und Vollversorgung nicht mehr auskommen. Bislang orientierte sich die Sozialwirtschaft noch zu sehr am Komplettangebot der stationären Einrichtungen. Im Gegenzug brachte dies bislang mit sich, daß Personen mit einem spezifischen Bedarf und einer gezielten Nachfrage nach Einzelangeboten nicht berücksichtigt wurden. Von einer subsidiären Versorgungspolitik ist dies weit entfernt.

#### **Die Zielgruppe**

Zukünftig müssen verstärkt solche Personengruppen ins versorgungspolitische Kalkül rücken, die noch einen sinnvollen Ansatz zur Selbsthilfe haben und sich noch in weiten Bereichen selbst versorgen können. Die Zielgruppe eines aktiven Seniorenmarketing der ausgehenden 90 ger Jahre muß das Paar im Alter werden. Folgende einzelne Gesichtspunkte sprechen jeweils für sich schon dafür:

- Mit dem ungebrochenen Ansteigen der Lebenserwartungen der Senioren insgesamt, wird die Zeitspanne steigen, in der das Alters (ehe) paar gemeinsam das Alter erlebt.
- Gilt die Aufmerksamkeit den „neuen Alten“ oder den „jungen Alten“, so sind diese in erster Linie verheiratet. Sie leben als Paar.
- Zu der Zeit, zu der die Senioren noch ihren Partner haben, sind sie in der Regel noch so gesund und fit, daß sie sich als aktive

Sozialbürger und mündige Konsumenten eine Rolle ausfüllen können und nur in dieser Rolle ansprechbar sind.

- Die Beziehung zwischen dem Mann und der Frau ist es auch, innerhalb derer der Übergang ins Alter, die Pensionierung zu verarbeiten ist. Das Paar - unabhängig wie intensiv es in den weiteren familiären Verbund eingebettet ist - ist der soziale Ort, in dem die alten und neuen Aktivitäten und Verhaltensweisen verankert sind und von dem aus eine Neubestimmung erfolgen kann und muß.
- Wenn der Verlust des Partners das entscheidende kritische Lebensereignis im Alter ist, das bislang zu einem ungeordneten Umbau des Alltags zwingt, so bedeutet das im Umkehrschluß: Eine Vorbereitung auf „die Zeit danach“ kann nur vorher als Paar erfolgen!
- Die Ansprache des Paar im Alter wird sich in den nächsten Jahren weiter verkomplizieren, weil sich auch im Alter die traditionelle Partnerform, nämlich die Ehe, weiter auflösen wird. Insbesondere die kirchlich gebundene Sozialwirtschaft muß ihre eigene Positionierung durch die neue Partnerschaftskultur im Alter ernsthaft überdenken.

#### **Alleinstehende**

Gleichwohl wir das Paar im Alter als entscheidende Zielgruppe des Seniorenmarktes herausstellen, plädieren wir nicht für eine Vernachlässigung betreuungsbedürftiger, einsamer Alleinstehender. Eine sinnvolle Hilfe- und Versorgungsplanung dieser Gruppe muß jedoch vor der Umbruchphase ansetzen, die jungen Alten spüren sehr wohl, daß etwas auf sie zukommt! Die Daten signalisieren gerade in jener Umbruchphase die größten Irritationen. Hier gilt es für die Sozial- und Privatwirtschaft neben dem stationären Angebot vergleichbar zurechenbare, ambulante Angebote mit einer bislang noch nicht gewohnten Vielfalt bereitzustellen.

#### **Der Break-even-Punkt im Alter**

#### **Attraktiv oder Abschieben?**

Das Alter und der Seniorenmarkt ist gegenwärtig zu einem gesellschaftlichen Themenhit erster Ordnung geworden. Man darf durchaus vermuten, daß die Altersfrage strukturell mit der Ökologie gleichziehen wird. Seniorenprodukte können ebenso wie ökologische Lösungen zu einem Exportschlager werden. Andererseits tendiert die Altersfrage ebenso wie die Ökologie dahin, auf die Frage reduziert zu werden, wieviel Ökologie oder wieviel Alte können wir uns leisten.

Richtigerweise muß es auch hier heißen: Wieviel Alte(r) müssen wir uns leisten. Man sollte nicht vergessen, daß es über längere Zeit ganz anders war: Wir leisteten uns die Frühpensionierung, damit die Senioren den Arbeitsmarkt von ihrer Präsenz „entlasten“. Was für Behinderte so anschaulich nachgewiesen wurde - sehr empfehlenswert: Bonss/Riedmüller 1983 - gilt in leicht modifizierter Form auch für die Senioren, oder für diejenigen die alt gemacht werden: Das Humankapital, das die Wirtschaft als Arbeitskraft nicht mehr gebrauchen kann, wird ausgemustert (Backes/Clemens 1987). Dies gilt natürlich nicht für deren Eigenschaft als Konsument!

### Umbruch

Wir erleben derzeit einen drastischen Umbruch in unserer Gesellschaftspolitik: Das Zünglein an der Waage des Generationsvertrages, die Grenze zwischen Erwerbs- und Nacherwerbsphase beginnt zurückzuschwingen. Die Pensionierungsgrenze steht zur Disposition. Dieser Umbruch auf der gesellschaftlichen Makroebene steht in einem engen inneren Zusammenhang mit der von uns diagnostizierten Umbruchphase innerhalb des Alters. Durch die wirtschaftspolitische Vorverlagerung der Pensionierungsgrenze und den Vorruhestandsregelungen, konnte erst jene Lebensphase Gestalt gewinnen, die man mit den jungen Alten umschreibt. Man war freigesetzt, pensioniert - aber eindeutig noch nicht alt. Es wurde die „späte Freiheit“ entdeckt. Warum sollte man sich deshalb auf etwas vorbereiten, auf das man sich in der Tat richtig freuen konnte? Gerade weil diese späte Freiheit von vielen mit Erfolg gestaltet werden konnte und kann, liegt nichts näher, als das eigentliche Alter zu verdrängen. Als Folge entsteht der oben diagnostizierte krisenhafte Umbruch des Einzelnen im Alter.

### „späte Freiheit“ und „worst case“

Der altenpolitische Break-even-Punkt ist bislang noch nicht ausgelotet. Für jeden einzelnen, die Gesellschaft und den Markt ist ungewiß, bis wann es sich noch um junge und neue Senioren handelt und ab wann man von „alten Senioren“ sprechen muß. Versorgungstechnisch steht jedoch fest, daß die schwierigen Versorgungssituationen der Hochbetagten, insbesondere die Pflegeproblematik wesentlich damit zusammenhängen, wie die jungen Senioren die 15 bis 20 Jahre davor bzw. dazwischen erleben und gestalten können. Unsere diesbezüglichen Erkenntnisse weisen darauf hin, daß eine sinnvolle Ausgestaltung der „späten Freiheit“ entscheidend davon abhängt, daß der potentielle „worst case“

im hohen Alter - der Pflegefall - befriedigend abgesichert ist. Eine befriedigende Lösung heißt hier, auf eine Alternative außerhalb des Heims zurückgreifen zu können.

#### **Klares Marketing**

Das Marketing der neuen Privaten Pflegedienste skizziert einen Weg, wie die neuen Senioren angesprochen werden können: Klare Bedarfsanalyse einschließlich konkreter Problembenennung und Entwicklung zurechenbarer Angebot einschließlich ihrer attraktiven Platzierung.

#### **Vernetzung: Das entscheidende Produkt?**

#### **Produktqualität**

Als wesentliche, durchgängige Produktqualität am Seniorenmarkt stellt sich immer mehr die Vernetzung heraus. Die bereits angesprochene Marktanalyse der Bausparkassen (LBS) brachte die spezifische Nachfrage der Senioren auf den Punkt: Die meisten Senioren sind nicht an solchem Konsumverhalten interessiert, die allein erfolgen, sondern vielmehr bei denen man mit anderen Menschen zusammen ist. Gerade bei der Frage der sozialen Vernetzung wird es zukünftig entscheidend darauf ankommen, falsche von richtigen Vernetzungen zu unterscheiden. Im Zeitalter der Verkabelung mutet es schon fast antagonistisch an, die Frage sozialer Vernetzung zu thematisieren oder sie sogar zu fordern. Warum ist eine Vernetzung angesagt, wo doch bald ein Anruf bei der Telekom genügt und man ist „am Kabel“?

#### **Produktdefinition**

In der Tat mag sich an manchen Stellen der Eindruck einer empiristischen Fliegenbeinzählerei ergeben haben, wenn wir mit einer gewissen Akribie den Daten zur Vernetzung nachgegangen sind. Erst in einer minutiösen Genauigkeit in der Beschreibung von Alltagssituationen stellt sich jedoch heraus, wie dünn und leicht zerreißbar die Kontaktstruktur einzelner Senioren geworden ist. Erst mit dem detaillierten Nachzeichnen der Kommunikationsstruktur innerhalb der Familie und dem Nachverfolgen des filigranen Zusammenspiels in der Häuslichkeit läßt sich nachvollziehen und belegen, daß sinnvolle Kommunikation zu einer besonderen Produktqualität und ggf. zu einem eigenen Produkt am Seniorenmarkt wird. Soziale Vernetzung wird zu einem spezifischen Produkt in dem Umfang, wie soziale Zusammenhänge zerschnitten, überdehnt oder verrottet sind. Für die Sozialwirtschaft bringt diese Produktdefinition

eine zwiespältige Diagnose mit sich: Mit ihrer sozialen Arbeit wollte sie immer auch Netzwerkarbeit leisten. Eine nüchternen Situationsdiagnose zweifelt die Wirksamkeit der Sozialarbeit in diesem Bereich an.

#### **Die neuen Medien**

Gleichwohl die neuen Medien kein Ersatz für menschliche Nähe im Alter sein können, wäre ein Entweder-Oder auch in dieser Frage wenig weiterführend. Vielmehr vermuten wir, daß zeitgerechte, soziale Netzwerkarbeit das Instrument der neuen Informations- und Kommunikationstechniken weit mehr und vor allen Dingen sachgerecht einsetzen muß. Kaffee und Kuchen können als Einstieg in eine Seniorenbegegnung dienen, eignen sich jedoch nicht als weiterführende Kommunikationsprogrammatisierung.

### **Marktanalyse und Sozialberichterstattung: Methodische Schlußbemerkung**

#### **Gemeinsam Vorgehen**

Die abschließenden methodischen Anmerkungen sind in dem Rahmen zu sehen, daß hier in der Präsentation eine Repräsentativbefragung alter Menschen den zentralen Schritt einer Marktanalyse vorführen. Das Beispiel und seine Ergebnisse verdeutlicht, wie nötig alltagsrelevante Datenbestände und ihre angemessene Verarbeitung sind. Sie dienen als notwendige Voraussetzung für zwei Informationssysteme, die sich in ihrer Zielrichtung ähneln: Durch Marktanalysen verschaffen sich die Marktakteure Überblick über das Marktgeschehen, während durch Sozialberichterstattung die öffentliche Hand die Informationen für eine sachgerechte Marktordnung erhält. An dieser Stelle wollen wir die gemeinsamen Funktionen der Marktanalyse und der sozialen Berichterstattung nicht ausführen, dies würde den Rahmen sprengen. Mit zwei Überlegungen wollen wir es hier bewenden lassen.

### **Die Ineffizienz des Scheins**

#### **Mengenprobleme**

Gewiß, jeder hat seinen persönlichen Scheinwerfer, mit dem er seine Wirklichkeit ausleuchtet. Das Wissen aus der eigenen Betroffenheit kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Doch die Wissensgrenze aus und durch die eigene Betroffenheit ist dort erreicht, wo die Betroffenheit über das Individuelle hinausreicht, wo es um Mengenprobleme geht. Welcher Akteur hat keine Eltern und

Großeltern oder ist nicht selber bereits so alt, daß er eigentlich nicht mit den Problemen des Alters konfrontiert wäre? Jeder hat seine privat-persönliche Stichprobe.

**Zielgerichtete  
Steuerung**

Der Leitfaden deckt wahrscheinlich für einen Großteil der Leser den Informationsbedarf im Seniorenmarkt. Heißt dies, daß damit eine Wiederholung derartiger Analysen in anderen Teilräumen sich erübrigt? Wir haben die Erfahrung gemacht, daß eine selbstbetriebene Gewinnung und gemeinsame Aufbereitung von Daten, die Auskunft über das eigene Gemeinwesen und das gesamte Marktgeschehen geben, zur Grundvoraussetzung einer wirtschaftlichen Versorgungspolitik gehören. Die herrschende depressive Grundstimmung und Irritation bei der Gestaltung des alltäglichen Gemeinwesens in der Kommunalpolitik und in der Sozialwirtschaft hängt zusammen mit der „Unerträglichkeit des alltäglichen Scheins“, hinter dem zumeist das *nicht* steht, was es vorgibt. Wie fragwürdig wird beispielsweise Sozialhilfe für einen Hilfebedürftigen, wenn sie nicht hilfreich ist? Oder: Bewirken die neuen Dienstleistungen des PflegeVG den völligen Rückzug der Familie in der Pflege oder sind sie die letzte Unterstützung der pflegenden Angehörigen? „Depressionen entstehen dann, wenn man die Situation nicht mehr kontrollieren, nicht mehr steuern kann.“ Zielgerichtete Steuerung setzt voraus, daß man das System kennt, das man steuern will. Dies betrifft sowohl selbstorganisierte -, privatwirtschaftlich- wie auch sozialstaatlich organisierte Versorgungssysteme.

**Eckdaten**

Eine Marktanalyse, wie sie der Leitfaden aufzeigt, braucht gegenwärtig nicht die letzten gesellschaftlichen und versorgungstechnischen Feinheiten wie unter einem Mikroskop wiedergeben. Vielmehr sind datengestützte, also fundierte Informationen zu den Eckpfeilern der Gemeinschaft und der Marktprozesse notwendig.

**Der kleine Nenner**

Für alle Akteure, die das Geschehen mitgestalten wollen, ist es nötig, daß sie als Basis ihres gemeinschaftsorientierten Handelns ein gemeinsames Bild von der sozialen Wirklichkeit und dem integrierten Markt haben. Für eine gemeinsame Basis ist es nicht zwingend notwendig, daß man das gleiche Bild ebenso gleich bewertet. Sisyphusarbeit ist es jedoch, bei Vorliegen unterschiedlicher Bilder und divergierender Bewertungen des gleichen objektiven

Sachverhaltes eine Annäherung in der Sache und die Basis für eine Zusammenarbeit zu suchen.

#### **Markttransparenz**

Kommunale Daseinsvorsorge und ein integrierter Seniorenmarkt vor Ort setzt einen gemeinsamen „Stadtplan“ des sozialen Alltags voraus. Wenn in einer dynamischen Gesellschaft das Wissen über soziale Tatsachen und Marktprozesse vor Ort nicht schritthalten mit der Dynamik des Wandels, so ist jede Steuerung ein Herumstochern im Nebel. Was man schützen und pflegen will, kann dabei leicht „erstochen“ werden. Ein gemeinsamer Seniorenmarkt kann nur entstehen, wenn eine hinreichende Markttransparenz geschaffen ist.

#### **Der Effekt**

Die Ergebnisse derart selbst gewonnener Daten- und Informationsbasen können zwischen unterschiedlichen Regionalmärkten noch so ähnlich sein - der verbindende und sinnstiftende Effekt der datengestützten, gemeinsamen Marktanalyse für ein zukünftiges Marketing, kann nicht hoch genug eingeschätzt werden.

### **Subjektive Daten - Etwas zur Methode und ihre Auswirkungen**

#### **Verhaltensrelevanz**

Der Erkenntnisgewinn von Befragungen wird bisweilen dadurch relativiert, daß man ins Feld führt, es handelt sich bei den Angaben nur um Verhaltensabsichten ohne Verhaltensrelevanz sowie generell um die subjektive Sichtweise der Befragten. Beide Argumente stimmen für sich genommen zweifelsohne. Bei der Aufgabenstellung der Planung und des Marketings kommt die subjektive Herangehensweise auf eine ganz andere Dimension

#### **Marktsrelevanz**

Wer ein Konzept für eine Altenarbeit entwickeln oder den Seniorenmarkt verstehen will, worin der ältere Mensch selber nicht Objekt, sondern auch integriertes aktives Subjekt sein soll, muß dessen subjektive Sichtweise als solche ernsthaft berücksichtigen. Denn die Einschätzungen und Meinungen sind ebenso handlungsleitend und marktrelevant wie die Handlungen selbst. (Thomas-Theorem: „Things which are defined as real, are real in their consequences.“)

#### **Bereitschaft**

Ein typisches Beispiel hierzu ist die Frage zur Engagementbereitschaft: Befragte geben eine hohe Bereitschaft an, daß sie anderen Mitmenschen helfen würden, wenn ... . In

der Wirklichkeit helfen sie dann aber nicht. Dieses Beispiel hat eine befragungstechnische und eine planerische Komponente; beide hängen zusammen, sind aber getrennt zu betrachten. Befragungstechnisch muß sauber unterschieden werden zwischen der latenten Bereitschaft und dem praktischen Verhalten. Planerisch gilt es, beide als solches zu akzeptieren und sie nicht als Widerspruch des Befragten abzutun. Vielmehr ist zu überlegen warum die Bereitschaft und der geäußerte Wille nicht realisiert wird oder werden kann! Nicht selten liegt die Ursache der Nichtrealisierbarkeit genau in jenen Infrastruktur- und Marktzusammenhängen begraben, die es zu gestalten gilt.

#### **Re-Konstruktion**

Konkret: Wenn der Standort, an dem das Engagement nötig wäre, mangels schlechten öffentlichen Personennahverkehrs nicht erreicht werden kann, dann gilt es genau jenes Defizit zu beheben. Oder: Das Gruppenleben in einer Altenbegegnungsstätte kommt nicht richtig in Gang, weil kein gruppenspezifisch kompetentes, hauptamtliches Personal angestellt ist, sondern nur selbstengagierte Laienhelfer sich bemühen. Hier ist die jeweilige Praxistheorie und das Erfahrungswissen des jeweiligen Versorgungssystems gefragt. Nur sie erlauben die sinnvolle Re-Konstruktion der sozialen Wirklichkeit und der Marktprozesse auf der Basis von Einzeldaten.

#### **Dissonante Wirklichkeiten - na und?**

Gerade wenn man selber alle Erhebungsarbeiten durchführt, kennt man die Qualität der Datenbasen, sodaß man den Angaben der Befragten, das ihnen zukommende Gewicht zubilligen kann. Gerade bei der Datenerfassung verschiedener Seniorenbefragungen wuchs bei uns die Überzeugung von der Antwortehrlichkeit der Befragten: Wenn beispielsweise Personen eine Bereitschaft signalisieren, dann ist das weniger soziale Erwünschtheit als tatsächliche Bereitschaft und konkreter Wille. Diese Angaben sind für sich ernstzunehmen. Sachliche Dissonanzen spiegeln in der Regel dissonante Wirklichkeiten wieder! Statistiken können lügen. Es wäre ein Fehler, dies implizit den befragten Senioren zu unterstellen. Betroffenheit ist ihre Subjektivität wiederzugeben. In dem Umfang wie diese Subjektivität das Marktgeschehen prägen, sind sie als zentraler Bestandteil der Marktanalyse selber zu verarbeiten.