

Beacon Hill Village in Boston: Ein erfolgreiches Beispiel einer Mitgliederorganisation auf Quartiersebene

Beacon Hill Village in Boston: A Successful Example of Membership Organizations in Residential Neighborhoods

P. Osl¹, A. Benz¹, H. Oesterle¹

¹ Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik, Müller-Friedberg-Strasse 8, CH-9000 St. Gallen, Schweiz, {philipp.osl | alain.benz | hubert.oesterle}@unisg.ch

Kurzfassung

Beacon Hill Village erbringt und koordiniert als Intermediär ein breites Spektrum von Dienstleistungen für ältere Menschen in Boston. Durch Kombination professioneller Dienstleister und Freiwilligenarbeit sowie alternative Preismodelle für finanzschwache Mitglieder ist es der Organisation gelungen, ein an den Kundenbedürfnissen orientiertes Angebot für (fast) alle Menschen zugänglich zu machen. Der Beitrag stellt das Geschäftsmodell von Beacon Hill Village vor und diskutiert die Umsetzbarkeit in Deutschland.

Abstract

Beacon Hill Village provides and coordinates a broad range of services for older people living in Boston. By combining professional service offerings and volunteering as well as special pricing schemes for people with limited financial resources, Beacon Hill Village succeeded in offering service bundles addressing the customers' needs to (almost) everybody. This article describes the business model of Beacon Hill Village and discusses whether it could be successful in Germany as well.

1 Motivation und Zielsetzung

Die Diskussionen über Versorgungsstrukturen, die ein „Independent Living“, d.h. ein möglichst unabhängiges und selbstbestimmtes Leben älterer Menschen in den eigenen vier Wänden bei hoher Lebensqualität, ermöglichen, gewannen in den vergangenen Jahren sowohl im gesellschaftlich-politischen als auch wissenschaftlichen Diskurs an Intensität. Neben den offensichtlichen Gründen, wie z.B. die demographische Veränderung, die damit verbundene Kostensteigerung bei Vorsorge- und Versorgungssystemen oder die Potenziale technologischer Innovationen, ist dies insbesondere auch dem Umstand geschuldet, dass nach wie vor überzeugende Geschäftsmodelle zur Begegnung der Herausforderungen unserer „alternden Gesellschaft“, aber auch zur Erschließung der wirtschaftlichen Potenziale des so genannten „silver market“ fehlen [1]. Der vorliegende Beitrag beschreibt eine erfolgreiche Lösung aus den USA und diskutiert die Umsetzbarkeit in Deutschland.

2 Fallstudie: Das Geschäftsmodell von Beacon Hill Village

Beacon Hill Village (BHV) ist eine 2001 gegründete Organisation, die in mehreren Stadtteilen von Boston (Massachusetts, USA) Unterstützungsdienstleistungen, kulturelle und soziale Aktivitäten und verschiedene Programme (z.B. Fitnessprogramm, Wellness) anbietet oder organisiert. Gegründet von „alt-ingesessenen“ Bewohnern

von Beacon Hill, dem Stadtteil Bostons, in dem die Organisation ihren Ausgangspunkt nahm, verfolgt sie das Ziel, älteren Menschen den Verbleib in deren Wohnungen zu ermöglichen und zur Lebensqualität ihrer Mitglieder beizutragen.

2.1 Leistungsangebot

Das Leistungsangebot von Beacon Hill Village lässt sich in die drei Kategorien Dienstleistungen, Programme und Aktivitäten unterteilen.

Dienstleistungen dienen der Problemlösung für den Kunden und umfassen:

- Haushaltsnahe Unterstützung
 - Reparaturen und Wohnraumanpassungen
 - Haushaltstätigkeiten: putzen, kochen etc.
 - Großputzaktionen und Entrümpelungen
 - Unterstützung bei administrativen Angelegenheiten (z.B. Finanzen)
 - Computer-Assistenz
- Beförderung
 - Zweimal wöchentlich Fahrten zu Einkaufszentren (im Mitgliedsbeitrag enthalten)
 - Preisreduzierte Limousinen- und Taxi-Services
 - Hin- und Rückfahrten für Arztbesuche/Spitalsaufenthalte (bei ärztlicher Verschreibung) (im Mitgliedsbeitrag enthalten)
 - Individuelle Fahrdienste
- Concierge Service (individuelle Problemlösung) (im Mitgliedsbeitrag enthalten)

Programme bezwecken die Verbesserung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Mitglieder und sind als Präventionsangebot für ein aktives Altern zu verstehen:

- Verschiedene Fitnessprogramme, bspw.
 - Yoga
 - Walking (im Mitgliedsbeitrag enthalten)
 - Stretch- und Stärkungsstraining (im Mitgliedsbeitrag enthalten)
 - Tai Chi

Aktivitäten dienen der sozialen Vernetzung, kulturellen Bereicherung und Unterhaltung (teilweise im Mitgliedsbeitrag enthalten, teilweise mit zusätzlichem Unkostenbeitrag):

- Museums- und Ausstellungsbesuche
- Fahrten zu Konzerten und anderen Kulturveranstaltungen in der Region
- „Conversations with...“ – Vorträge und Diskussionsrunden
- Bildungsseminare zu verschiedenen Themen
- Interessensgruppen (Reisen, Film, Singles etc.)

Die Interessensgruppen, die von einzelnen Mitgliedern ins Leben gerufen wurden und meist rege besucht werden, sind zu einem wichtigen Leistungsbestandteil geworden. Die unkomplizierten Treffen zwischen den Mitgliedern ohne spezielles Programm sind ein von den Mitgliedern geschätzter Beitrag zur sozialen Vernetzung.

Darüber hinaus erhalten Mitglieder Rabatte bei verschiedenen Angeboten, bspw. für Personal Trainers, in Restaurants oder Luncheon Clubs. Weiterhin haben die Mitglieder von Beacon Hill Village prioritären Zugang zu geriatrischen Angeboten des Massachusetts General Hospital (MGH). Ergänzend dazu besteht die Möglichkeit, Mitglied der MGH Executive Registry zu werden, die Zugang zu englischsprachigen Ärzten im Ausland sichert. Hierfür erhalten die Mitglieder von Beacon Hill Village einen Preisnachlass von 75 Prozent.

Das Massachusetts General Hospital (MGH) war von Anfang an Teil des Dienstleister-Netzwerks von Beacon Hill Village. Als weiteres Partnerunternehmen war HouseWorks als Anbieter ambulanter Pflege und verschiedener haushaltsnaher Dienstleistungen von Anbeginn an dabei. Dadurch hatte Beacon Hill Village bereits bei Gründung ein Netzwerk von Anbietern, dessen Leistungen für Kunden verständlich kommuniziert werden konnten und nicht zuletzt dank der Reputation des MGH auch als eine Art „eye-catcher“ fungierten.

Die meisten Dienstleistungen erbringen externe Anbieter. Nachdem anfänglich die Partnerunternehmen aktiv gesucht werden mussten, kommen mittlerweile Dienstleister auf Beacon Hill Village mit dem Wunsch zu, in das Netzwerk aufgenommen zu werden. Dies zeigt, dass es der Organisation gelungen ist, einen für Dienstleister interessanten Markt zu erschließen, respektive Kundenzugang zu schaffen.

2.2 Kunden

Das Angebot von Beacon Hill Village richtet sich an alle Menschen ab einem Alter von 50 Jahren. Aktuell hat die

Organisation über 350 Mitglieder. Da neben der Mitgliedschaft für Einzelpersonen auch eine Mitgliedschaft für Paare angeboten wird, entspricht dies in etwa 470 Personen. Das Durchschnittsalter der Mitglieder liegt zwischen Anfang und Mitte 70. Zumeist erwerben die Mitglieder selbst ihre Mitgliedschaft, in einigen Fällen kaufen aber auch Angehörige diese als Geschenke.

Etwas über ein Viertel der Mitglieder sind so genannte Membership Plus-Mitglieder [2]. Membership Plus ist ein Programm für Menschen mit begrenzten finanziellen Mitteln, die – subventioniert durch lokale Wohltätigkeitsorganisationen – eine Mitgliedschaft bei Beacon Hill Village zu einem deutlich günstigeren Preis erhalten.

Es lassen sich drei Gruppen von Mitgliedern unterscheiden:

- Mitglieder, die die angebotenen Basis-Dienste, welche im Mitgliedsbeitrag enthalten sind, intensiv nutzen,
- Mitglieder, die kostenpflichtige Zusatzdienste und die angebotenen Programme (z.B. Fitnessprogramm) nutzen,
- Mitglieder, die weder Dienstleistungen noch Programme nutzen, sondern Beacon Hill Village als eine Art Versicherung für ihre Zukunft sehen.

In die letzte Gruppe fallen beinahe 40 Prozent der Mitglieder. Unter den Personen der ersten Gruppe finden sich erwartungsgemäß viele Membership Plus-Mitglieder [2]. Das wichtigste Motiv, Mitglied von Beacon Hill Village zu werden, ist nach Einschätzung des Präsidenten von BHV der Wunsch der meisten Menschen „ihr normales Leben möglichst lange so weit wie möglich aufrechtzuerhalten“. Die Mitglieder sehen Beacon Hill Village als eine Alternative zu einem Umzug in eine stationäre Einrichtung wie Continuing Care Retirement Communities (CCRC) oder Assisted Living-Einrichtungen. Beacon Hill Village gelingt es auch, die Übersiedlung in stationäre Einrichtungen zu verzögern. Gänzlich verhindern kann die Organisation dies nicht in allen Fällen, sodass BHV dann die „vorletzte“ Station ist.

Als Mitgliederorganisation sind die Kunden intensiv in alle Bereiche der Organisation involviert. Verschiedene Komitees definieren das Leistungsangebot, entscheiden über die Vermarktungsaktivitäten und damit die Darstellung nach außen oder erarbeiten Strategien, um Spendengelder zu gewinnen.

2.3 Leistungserstellung

Für die Leistungserbringung und -koordination beschäftigt Beacon Hill Village Personal im Umfang von rund vier Vollzeitäquivalenten. Im Vergleich zu anderen Organisationen, beispielsweise Capitol Hill Village in Washington DC, hat BHV relativ viel angestelltes Personal. Für die Zukunft ist geplant, den Anteil der Freiwilligen zu erhöhen, um die Kosten zu reduzieren. Rund die Hälfte der Freiwilligen sind selbst Mitglieder. Darüber hinaus fungieren Schüler und Studenten als Freiwillige.

Anfragen für Dienstleistungen erfolgen in über 90 Prozent der Fälle via Telefon. Dagegen erfolgt die Anmeldung zu

den Programmen zu ca. 40 Prozent per E-Mail und nur in rund 60 Prozent der Fälle via Telefon. In aller Regel sind es die älteren Menschen selbst, die die Leistungen anfragen. Bei jedem Anruf versuchen die Mitarbeiter von Beacon Hill Village, einen Gesamteindruck der momentanen Situation des Mitglieds zu bekommen. Hierzu versuchen sie, den Anrufer in ein über die unmittelbare Bestellung hinausgehendes Gespräch zu vertiefen und öffnen die elektronische Kundenakte, um etwaige Unregelmäßigkeiten oder ungewöhnliche Muster im Verhalten des Mitglieds feststellen zu können (z.B. erster Anruf nach längerer Zeit, Rückgang in der Teilnahme an angebotenen Programmen etc.).

Da Anfragen – insbesondere für den Concierge-Service – sehr vielfältig sind und jeweils eine auf die individuellen Anforderungen zugeschnittene Lösung gesucht wird, existieren keine definierten Prozesse oder schriftlichen Anleitungen zur Leistungserbringung. Die erbrachten Leistungen sind für jedes Mitglied in einer Microsoft Access-Datenbank gespeichert und zumeist durch eine Beschreibung (als Freitext) ergänzt.

Nach einem Kundenbesuch eines Dienstleisters, ruft ein Mitarbeiter von Beacon Hill Village beim Mitglied an, um nachzufragen, ob die Leistung zur Zufriedenheit erbracht wurde. Davon ausgenommen sind „Routine-Dienste“ wie beispielsweise die Fahrten zu den Einkaufszentren. Bei länger dauernden Diensten, z.B. dem Streichen der Wände in der Wohnung eines Mitglieds, ruft BHV täglich an, um den Fortschritt zu erfragen. Die so gewonnenen Kundenfeedbacks helfen bei der Entscheidung, welche Dienstleister durch Beacon Hill Village empfohlen werden.

Die Fluktuation unter den Partner-Unternehmen ist gering. In der Vergangenheit mussten aber bereits mehrfach Firmen aufgrund von Qualitätsmängeln ausgeschlossen werden.

Qualitätssicherung und Reduktion der Komplexität bei der Suche nach geeigneten Dienstleistern sind die zentralen Mehrwerte, die BHV seinen Kunden als so genannter Intermediär für extern erbrachte Dienstleistungen bietet.

2.4 Kosten und Erlöse

Die Mitgliedschaft in Beacon Hill Village kostet jährlich USD 600 für Einzelpersonen beziehungsweise USD 890 für Paare. Im Rahmen des Membership Plus-Programms erhalten Einzelpersonen die Mitgliedschaft für USD 100 pro Jahr, Paare zahlen USD 150. Die Differenz zwischen dem regulären Mitgliedsbeitrag und der preisreduzierten Membership Plus-Mitgliedschaft tragen verschiedene Wohltätigkeitsorganisationen. Diese übernehmen außerdem die Kosten für eine Gutschrift im Wert von USD 250 je Membership Plus-Mitglied, die diese für Dienstleistungen oder Programme nutzen können.

Der Mitgliedsbeitrag umfasst neben den in Abschnitt 2.1 gekennzeichneten Dienstleistungen, Programmen und Aktivitäten auch den gesamten Zeitaufwand der Mitarbeiter zur individuellen Problemlösung für den Kunden (inkl. Suche nach geeigneten externen Dienstleistern im Rahmen des Concierge Services). Alle anderen Leistungen

werden separat durch BHV oder die externen Dienstleister verrechnet.

In den meisten Fällen zahlen die Mitglieder die in Anspruch genommenen Leistungen selbst. Eine Bezahlung durch Angehörige ist nicht zuletzt deswegen selten, da viele Mitglieder Beacon Hill Village als eine Möglichkeit sehen, die Abhängigkeit von den Angehörigen, zumeist den erwachsenen Kindern, zu reduzieren.

Die tatsächlichen Kosten je Mitglied belaufen sich für Beacon Hill Village auf ca. USD 1'000 pro Jahr. Somit ergibt sich eine Unterdeckung durch die Mitgliedsbeiträge von rund 40 Prozent oder USD 400 je Mitglied, die über Spenden gedeckt werden müssen. Beacon Hill Village verfolgt das Ziel, diese Lücke durch Kostensenkungen zu verkleinern. Der Präsident von BHV rechnet gegenwärtig jedoch nicht damit, dass die Organisation je ohne Spenden auskommen wird. Durch die Spenden ist es möglich, die Mitgliederbeiträge auf einem relativ niedrigen Niveau zu halten. Andere Organisation, beispielsweise die zweit-älteste Village-Organisation „Cambridge at Home“ in Cambridge, Massachusetts, haben deutlich höhere Grundtarife.

Überlegungen, Beacon Hill Village an den vermittelten Umsätzen der externen Anbieter zu beteiligen, wurden nie ernsthaft verfolgt. Die Organisation hat stattdessen das Ziel, mit den Dienstleistern Preisnachlässe für ihre Mitglieder zu vereinbaren. BHV sieht diese Preisnachlässe als zentrales Marketing-Argument, welches für die Organisation wichtiger ist als eine Umsatzbeteiligung, die ohnedies nur mit erheblichem administrativen Aufwand zu realisieren wäre und zu rechtlichen Konsequenzen führen könnte (Haftungspflicht). Das Gesamtbudget von Beacon Hill Village beträgt rund USD 400'000 jährlich (davon rund 40 Prozent durch Spenden), womit die Organisation kostendeckend operiert.

2.5 Vermarktung

Die Bekanntheit von Beacon Hill Village steigt, die Organisation sei aber „noch nicht in aller Munde“, so der Präsident, Stephen Roop. Die meisten älteren Menschen würden durch Empfehlungen von Mitgliedern auf das Angebot aufmerksam. Darüber hinaus schaltet die Organisation Anzeigen in lokalen Zeitungen, um auf Veranstaltungen aufmerksam zu machen. Weiterhin besteht für Interessenten die Möglichkeit, an verschiedenen Programmen und Aktivitäten testhalber teilzunehmen.

Die allgemeinen Marketing-Materialien wie Flyer u.ä. wurden in den letzten Jahren wesentlich überarbeitet, um auch jüngere Personen anzusprechen.

Wesentlich zur Bekanntheit von Beacon Hill Village beigetragen hat die Berichterstattung in Fernsehen sowie überregionalen und internationalen Zeitungen. Insbesondere ein Bericht in einer Ausgabe des AARP Bulletin mit einer Auflage von 34 Mio. im Dezember 2005 sowie ein Artikel in der New York Times im darauffolgenden Februar führten zu rund 3000 Anfragen sowohl von an einer Mitgliedschaft Interessierten als auch von Personen aus dem In- und Ausland, die ähnliche Organisationen aufbauen wollten [2].

2.6 Village to Village Network

Das Village-Konzept hat mittlerweile zahlreiche Nachahmer gefunden. Anfang 2010 existierten rund 50 Villages, und weitere ca. 150 Organisationen befanden sich in unterschiedlichen Vorbereitungs- oder Gründungsphasen. Anfang 2010 riefen Beacon Hill Village und NCB Capital Impact mit Hilfe einer Förderung in Höhe von USD 250'000 durch die MetLife Foundation das „Village to Village Network“ (VtV Network) ins Leben. Ziel dieses Netzwerkes ist es, die bestehenden Villages untereinander besser zu vernetzen und neue Organisationen bei deren Gründung zu unterstützen. Dafür soll ein Online-Portal zum Erfahrungsaustausch eingerichtet werden, über das auch Dokumente (z.B. Geschäftspläne, Stellenbeschreibungen, Sponsoren-Briefe etc.) zur Wiederverwendung bereitgestellt werden. Ziel ist es, durch den Austausch „Best Practices“ zu identifizieren und voneinander zu lernen. Außerdem sollen für die einzelnen Villages attraktive, interaktive Internetauftritte gestaltet werden. Weiterhin entwickelt das VtV Network eine Softwarelösung, mit Hilfe derer die administrativen Prozesse in den Mitglieder-Organisationen (z.B. Protokollierung der erbrachten Dienste, Abrechnung) besser unterstützt werden.

2.7 Erkenntnisse der Fallstudie

Folgende Erkenntnisse lassen sich aus dem Fallbeispiel von Beacon Hill Village ableiten:

- *Umfassende Lösung für (fast) alle:* Durch das flexible Netzwerk an Dienstleistern und den auf individuelle Problemlösung ausgerichteten Concierge-Service können Kundenanforderungen umfassend erfüllt werden. Die Nutzung unterschiedlicher Finanzierungsquellen, einschließlich Spenden, ermöglicht es, die vom Kunden zu tragenden Kosten in Grenzen zu halten. Durch das Membership Plus-Programm können die Leistungen auch für Menschen mit geringen finanziellen Mitteln bereitgestellt werden.
- *Mitgliedergesteuertes Netzwerk:* Die starke Einbeziehung der Mitglieder im Rahmen verschiedener Komitees fördert die Identifikation mit der Organisation und sichert ein an den Kundenbedarfen orientiertes Leistungsangebot. Im Falle von Beacon Hill Village lässt sich ein gewisser „Stolz“ der Mitglieder bzgl. des von ihnen Geschaffenen erkennen, der dadurch noch verstärkt wird, dass das Konzept mittlerweile vielfach kopiert wurde und weiterhin wird.
- *Freiwillige:* Die Arbeit von Freiwilligen ist notwendig, um das Leistungsangebot zu von Mitgliedern bezahlbaren Kosten erbringen zu können. Mitglieder beteiligen sich selbst als Freiwillige.
- *Strategische Partnerschaften:* Für die Gewinnung von Mitgliedern sind „eye-catcher“ in Form von Angeboten attraktiver Partner notwendig. Im Falle von Beacon Hill Village waren dies die Leistungen des MGH und von HouseWorks.
- *Schaffung eines attraktiven Marktes für Dienstleister:* Beacon Hill Village schafft für Anbieter von Dienst-

leistungen einen Markt respektive einen neuen Kundenzugang, sodass diese sich heute aktiv um eine Mitgliedschaft im Unternehmensnetzwerk bemühen.

- *Gemeinschaft zwischen den Mitgliedern (Community):* Neben dem Dienstleistungsangebot ist das erlebte soziale Netzwerk für Mitglieder wichtig. Am Beispiel von BHV zeigt sich dies anhand einer großen Zahl von Interessensgruppen, die auf Initiative einzelner Mitglieder entstanden sind und rege besucht werden.
- *Lokale Leistung – überregionale Vernetzung:* Beacon Hill Village ist eine Organisation mit lokal begrenztem Versorgungsgebiet. Daneben zeigte sich aber auch Bedarf an einem Erfahrungsaustausch zwischen diesen lokalen Organisationen, der im Village to Village Network realisiert werden soll. Darüber hinaus besteht Hoffnung auf Effizienzsteigerungen in Form eines stärkeren Auftritts gegenüber Drittanbietern und durch IT-Lösungen, die eine Organisation alleine kaum realisieren könnte.

3 Diskussion

3.1 Übertragbarkeit

Erfolgreiche Beispiele aus dem Ausland können Anregungen für neue Lösungen hierzulande geben, müssen aber unter den hiesigen Gegebenheiten reflektiert werden. Insbesondere beim Verständnis der Rolle des Staates und des bürgerschaftlichen Engagements zeigen sich wesentliche Unterschiede zwischen den USA und Deutschland, welche die Erfolgsaussichten von Initiativen wie Beacon Hill Village beeinflussen.

Das bürgerschaftliche Engagement ist in den USA deutlich ausgeprägter als in Deutschland. Für viele Amerikaner ist es Ausdruck des Wunsches, lieber selbst gesellschaftlich gestalterisch aktiv zu sein, als die öffentliche Hand zu sehr in ihr Leben eingreifen zu lassen. Entsprechend verstehen sie das Schließen von Löchern im (staatlichen) sozialen Sicherungsnetz durch bürgerschaftliches Engagement weniger als notwendige Ersatzleistung, sondern tun dies häufig aus der Überzeugung, dass dieses Engagement notwendig ist, um den Einfluss des Staates zu begrenzen [3]. Diese Haltung fördert die Entstehung von Initiativen wie Beacon Hill Village im Vergleich zu Deutschland, wo die Verantwortung gerade im Bereich der sozialen Sicherung stark beim Staat und den großen Wohlfahrtsverbänden gesehen wird. Zwar arbeiten auch diese zu erheblichen Teilen mit Freiwilligen, die ehrenamtliche soziale Arbeit in Deutschland findet aber dadurch zumeist innerhalb von Verbänden und Organisationen statt. Diese zum Teil sehr großen Strukturen haben die ehrenamtliche Tätigkeit professionalisiert und bürokratisiert, das initiativ soziale Engagement der Bürger – wie es für die Entstehung lokaler Initiativen wie Beacon Hill Village notwendig ist – aber teilweise erstickt [3]. Nicht nur bei der Freiwilligenarbeit, sondern auch bei der Spendenbereitschaft und -gewinnung zeigt sich ein unterschiedliches Verständnis von Eigenverantwortung bezie-

hungsweise Fürsorge durch „Vater Staat“. Während in den USA die meisten Organisationen ein professionelles Fundraising betreiben, wird in Deutschland ein Gros der Einrichtungen primär öffentlich finanziert und lukriert allenfalls einen kleinen Teil der Einnahmen durch Spenden. Schätzungen zufolge spenden die rund 80 Mio. deutschen Bürger jährlich rund 10 Mrd. Euro, während in den USA die rund 300 Mio. Bürger insgesamt über 300 Mrd. US-Dollar gaben [3, 4].

Das amerikanische Grundverständnis, wonach jeder selbst für Erfolg und Eigenversorgung verantwortlich ist, wirkt positiv auf die Zahlungsbereitschaft für soziale Dienstleistungen. Entsprechend ist die Realisierung kostenpflichtiger Angebote in den USA leichter als hierzulande, wo viele Menschen eine Abdeckung durch die öffentliche Hand oder Versicherungen erwarten.

3.2 Umsetzung in Deutschland

Das Konzept von Beacon Hill Village scheint grundsätzlich auch für Deutschland erfolgversprechend. Die unterschiedlichen Rahmenbedingungen in den USA und Deutschland legen jedoch angepasste Ausprägungen in Teilbereichen nahe, die nachfolgend kurz beschrieben sind.

3.2.1 Verschiedene Intermediäre und Co-Finanzierung

Auch in Deutschland ruft die im Jahr 2000 eingesetzte Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ dazu auf, dass die Menschen ihr Gemeinwesen wieder stärker selbst gestalten sollen. Daneben qualifizieren sich aber auch öffentliche Einrichtungen, allen voran die Kommunen, die heute bereits mit erheblichen finanziellen Mitteln Beratungsangebote für ältere Menschen realisieren, als Intermediäre, die wie Beacon Hill Village Dienstleistungen verschiedener Anbieter für den Kunden zentral zugänglich machen. Selbiges gilt für soziale Dienstleister, die sich als Gesamtlösungsanbieter von der Konkurrenz differenzieren können. Die Ausgangslage hierfür scheint vor allem für die größeren Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände sowie große privatwirtschaftliche Anbieter gut, die sich so gegenüber der Vielzahl kleiner Anbieter abgrenzen können. Weiterhin ist es auch für stationäre Angebote, vom Service-Wohnen bis hin zu Pflegeheimen, attraktiv, Dienstleistungen und Dienstleistungscoordination über die eigene Bebauung hinausgehend anzubieten. Dies ermöglicht neben zusätzlichen Umsatzpotenzialen auch die frühere Kundenansprache. So können beispielsweise Alten- und Pflegeheime durch ambulante Angebote Kunden ansprechen, bevor diese einen Umzug in die stationäre Einrichtung erwägen. Unabhängig von der Frage, wer Initiator ist, wird eine an den Kundenbedürfnissen orientierte und gleichzeitig wirtschaftlich tragfähige Lösung auch in Deutschland eine Kombination aus professionellen Dienstleistern und freiwilligen Helfern erfordern.

Indirekte Nutzen, z.B. Kosteneinsparungen bei Kommunen, Kundenbindung bei Wohnungsanbietern durch at-

traktivere Quartiere infolge verfügbarer Dienstleistungen oder frühere Kundenansprache durch Alten- und Pflegeheime, eröffnen zusätzliches Potenzial für tragfähige Erlösmodelle. Indirekte Profiteure können als Co-Finanzierer gewonnen werden, wodurch die geringere Zahlungsbereitschaft von Kunden im Vergleich zu den USA ausgeglichen werden könnte.

3.2.2 Serviceplattform

Beacon Hill Village realisiert ein für Kunden attraktives Leistungsangebot durch ein Netzwerk von professionellen Dienstleistern und Freiwilligen. Wie das Fallbeispiel zeigte, wird die Organisation zukünftig auf eine Softwarelösung zur Unterstützung der administrativen Prozesse setzen. Angesichts der hohen Kompetenz der deutschen Softwareindustrie im Bereich der Unternehmenssoftware könnten Umsetzungen hierzulande bei der IT-technischen Unterstützung eine Führungsrolle einnehmen. Während zahlreiche AAL-Projekte Plattformen entwickeln, die älteren Menschen den elektronischen Zugriff auf Dienstleistungen ermöglichen sollen, finden „Backoffice-Lösungen“ zur effizienten Leistungserbringung im Unternehmensnetzwerk bislang aber kaum Beachtung.

Eine derartige IT-Lösung kann aus Kostengründen nicht durch eine einzelne lokale Organisation realisiert werden. Neben der kooperativen Entwicklung wie im Rahmen des VtV Networks ist es auch denkbar, dass ein externer Anbieter eine derartige Lösung umsetzt und in weiterer Folge an verschiedene lokale Organisationen lizenziert. Die unterschiedlichen (potentiellen) Intermediäre schaffen dafür einen attraktiven Markt. Das Competence Center Independent Living an der Universität St. Gallen entwickelt derzeit in Kooperation mit einem Softwareunternehmen eine solche Serviceplattform und arbeitet im Independent Living Netzwerk St. Gallen gemeinsam mit rund 25 Unternehmen an branchenübergreifenden Geschäftsmodellen für die kooperative Leistungserbringung.

4 Literatur

- [1] Georgieff, P.: Ambient Assisted Living: Marktpotenziale IT-unterstützter Pflege für ein selbstbestimmtes Altern. Stuttgart: MFG Stiftung Baden-Württemberg, 2008
- [2] Roop, S.: Aging in Community: The Beacon Hill Village Model in Boston (Präsentation am 26.6.2008 anlässlich von "Supportive Technology and Design for Healthy Aging"). Washington D.C., 2008
- [3] Krimphove, P.: Bürgerschaftliches Engagement und Sozialstaat: ein Vergleich zwischen Deutschland und den USA. Berlin: Europäische Journalisten-Fellowships der Freien Universität Berlin, Jahrgang 2004/2005
- [4] The Center on Philanthropy at Indiana University: Giving USA 2010: The Annual Report on Philanthropy for the Year 2009. Glenview, IL: Giving USA Foundation, 2010