



# **Forum** *Marketing & Management*

PROBLEME • KONZEPTE • LÖSUNGEN

Herausgegeben von

Karlheinz Wöhler, Lüneburg

Claudia Fantapié-Altobelli, Hamburg

Cornelia Zanger, Chemnitz

Bd. 2: W. Mödinger, Kirchenmarketing

FORUM Marketing & Management ist konzipiert für Lehrende und Studierende an Hochschulen, insbesondere jedoch für die anwendungsorientierte Fortbildung in der Praxis. Die Bände wenden sich an alle, die

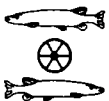
- auf der Basis des jeweiligen Forschungs- und Diskussionsstandes ihr spezifisches Marketing-/Managementproblem analysiert haben wollen,
- vor dem Hintergrund strategischer Setzungen bzw. Ziele mögliche Marketingmaßnahmen als ihre Problemlösungen kennenlernen wollen,
- die Durchsetzung von Marketingkonzeptionen beispielhaft demonstriert sehen wollen

# Kirchenmarketing

Strategisches Marketing für kirchliche Angebote

von Wilfried Mödinger

mit 93 Abbildungen



Lucius & Lucius

**Anschrift des Autors:**

**Dr. Wilfried Mödinger**  
Hinter den Gärten 3  
74357 Bönnigheim  
E-Mail: moedinger.smi@t-online.de

**Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme**

**Mödinger, Wilfried:** Kirchenmarketing : Strategisches Marketing für kirchliche Angebote / von Wilfried Mödinger. - Stuttgart : Lucius und Lucius, 2001

(Forum Marketing & Management: 2)  
ISBN 3-8282-0177-6

©Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH · Stuttgart · 2001  
Gerokstraße 51 · D-70184 Stuttgart

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Druck und Einband: Thomas Müntzer, Bad Langensalza

Printed in Germany

**Meinen Eltern,  
Ruth und Jost Wirz  
und allen Menschen,  
die mich auf dem Weg  
mit der Kirche kritisch  
und konstruktiv bis heute  
begleitet haben.**



## Vorwort

Auch für die Kirchen und religiösen Gemeinschaften gibt es einen Wettbewerb und Markt: Die Lieblingsbeschäftigung der Deutschen ist laut Freizeitbarometer 2000 mit 63 Prozent das Ausschlafen. Damit steht das kirchliche Angebot am Sonntag Vormittag in Konkurrenz zu einem hartnäckigem Mitbewerber. Die Kirchen und religiösen Gemeinschaften sind herausgefordert, neue Produkte und Angebote zu entwickeln, ungewohnte Vertriebswege zu gehen und in einer aufgeschlossenen Art und Weise mit dem Kunden zu kommunizieren. Allerdings ist es falsch, in einen Aktionismus zu verfallen oder sich nur der Methoden des Marketing zu bedienen. Die Wirkung des Marketing wird zwar durch den Einsatz der Marketinginstrumente wie z. B. der Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit am deutlichsten. Im Hintergrund aber stehen wie beim Umgang mit jedem Instrument, ein verantwortungsbewusster Umgang und die fachliche Kompetenz.

Diesen beiden Zielen will diese Veröffentlichung gerecht werden: In den ersten Kapiteln werden die Grundlagen des Marketing allgemein dargestellt. Dabei wird deutlich, dass nicht nur das „hard-selling-Prinzip“ zum Marketing gehört, sondern alle umfassenden Versorgungsaktivitäten des Menschen sowohl als Anbieter als auch als Nachfrager. Allerdings wird das Grundprinzip des Marketing klar hervorgehoben: Grundlage des Marketing ist das Tauschprinzip, bei dem die Tauschpartner, die ihre Handlungsweise je für sich aus Freiheit selbst bestimmen, Leistung und Gegenleistung tauschen. Dass dieses Tauschprinzip sowohl in der Sterbebegleitung als auch im Kommunion- und Konfirmandenunterricht funktioniert, machen die konkreten Erkenntnisse und praktischen Fallbeispiele deutlich.

Die Fachkompetenz mit Blick auf die Anwendung des Marketing wird mit zwei Schwerpunkten vermittelt: Zum einen geht es darum, ein Unternehmen als Ganzes in der Öffentlichkeit zu vermarkten, zum anderen muss die Handlungsweise im Markt durch ein so genanntes Marktprogramm aktiv gesteuert werden. Die Leitlinien der badischen Landeskirche sind ein ermutigendes Beispiel, wie sich eine ganze Landeskirche nicht nur auf der Basis ihrer Bekenntnisschriften oder des Kirchenrechts, sondern mit zeitgemäßen betriebswirtschaftlichen Marketingmethoden in der Öffentlichkeit präsentiert. Auch die Methode, mit Hilfe eines konkreten Marktprogramms die Angebote einer Kirche zu vermarkten, findet in der Praxis durch das so genannte Münchner Programm eine konkrete Anwendung. Das so genannte Absatzmarketing, durch das ein Angebot und die Zielgruppen im Markt klar definiert werden und mit dessen Hilfe sich ein Unternehmen im Markt positioniert, ist das Herzstück des Marketing. Damit kommen die strategischen Überlegungen zum Ausdruck, dass ein Unternehmen nicht mit jedem Angebot jedem gerecht werden kann.

Die Umsetzung der strategischen Marketingüberlegungen mit Hilfe der Marketinginstrumente und des so genannten Marketingmix machen das Marketing in seiner praktischen Anwendung deutlich.

Die Kirchen oder religiösen Gemeinschaften sind keine Produktionsbetriebe, sondern Dienstleistungsunternehmen, die ihre Produkte vor allem in Form der Beratung, der Begleitung – also durch einen Dienst – anbieten und erbringen. Die Darstellung der Methoden und Maßnahmen des Dienstleistungsmarketing machen die grundlegenden Elemente des Marketing noch einmal bewusst: Im Mittelpunkt des Marketing steht die Vorgehensweise, durch den wirtschaftlichen Einsatz von Ressourcen und Potentialen ein Höchstmaß an Qualität und Kundenzufriedenheit zu bewirken. Dabei spielt der Kunde die maßgebliche Rolle: Der Kunde entscheidet mit seiner Zufriedenheit über die wirtschaftliche Zukunft und Existenz eines Unternehmens.

Natürlich ist aus der Sicht des glaubenden Menschen ein Potential unbegrenzt: Ein glaubender Mensch betrachtet die Zuwendung und die Liebe von Gott sowie die Aufforderung, sich selbst in der Liebe zum Nächsten dem anderen zuzuwenden, als unbegrenzt. Diese Überzeugung ist aber keine Entschuldigung, ohne Strategie und wirtschaftliches Bewusstsein zu handeln. Im Gegenteil: ein klarer Bezug zwischen religiöser Überzeugung und wirtschaftlichem Handeln bringt die starke Verantwortung zum Ausdruck, mit den anvertrauten Pfunden zu wirtschaften.

Wilfried Mödinger

März 2001



## Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Beobachtungen .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2. Ausgangssituation .....</b>   | <b>9</b>  |
| 2.1 Die Kirche und religiöse Gemeinschaften als Teil einer Wertegemeinschaft .....  | 9         |
| 2.2 Drei unterschiedliche Versorgungsformen .....   | 11        |
| 2.3 Kirche als wirtschaftliches Unternehmen .....   | 14        |
| 2.4 Die Aufgabe des Marketingmanagements in religiösen Unternehmen .....  | 17        |
| <b>3. Grundlagen des Marketing .....</b>  | <b>27</b> |
| 3.1 Marketing als Managementaufgabe und Führungskonzeption .....  | 31        |
| 3.2 Der Markt – die aktive Gestaltung der Beziehung zwischen Anbieter<br>und Nachfrager .....   | 33        |
| 3.3 Formen religiöser Angebote .....  | 36        |
| 3.4 Funktion und Prinzip wirtschaftlichen Handelns .....  | 37        |
| 3.5 Unterschiedliche Systeme wirtschaftlichen Handelns und ihre<br>Auswirkung auf das Marketing .....   | 40        |
| 3.6 Die Aufgabe des Marketing .....   | 47        |
| 3.7 Was verbirgt sich hinter dem Begriff „Markt“ ? .....  | 50        |
| 3.8 Definition und Entwicklungen von Marketing .....  | 58        |
| 3.9 Phasen der Entwicklungen des Marketing .....  | 60        |
| 3.9.1 Gegenwärtige Entwicklungen und Zukunftsperspektiven .....   | 63        |
| 3.9.2 Social Marketing als Sonderform des Marketing .....   | 64        |
| 3.9.3 Etappen verschiedener Marketingkonzeptionen .....   | 68        |
| <b>4. Der Marketing-Managementprozess .....</b>   | <b>73</b> |
| 4.1 Die Analyse der Mitwerber .....   | 89        |
| 4.2 Die Analyse des Umfeldes .....  | 91        |
| 4.3 Die Analyse des Unternehmens .....  | 92        |
| <b>5. Marketing – Einstellung und Bewusstsein .....</b>   | <b>95</b> |
| 5.1 Die Marketingkonzeption im engen Sinne: Die Ausrichtung eines ganzen<br>Unternehmens am Markt mit Hilfe einer Ziel- und Motivationspyramide ..... | 95        |
| 5.1.1 Mission, Nützlichkeit, Zweck eines Unternehmens .....   | 98        |
| 5.2 Unternehmensgrundsätze/Leitlinien .....   | 101       |
| 5.2.1 Die Leitlinien der evangelischen Landeskirche von Baden .....   | 104       |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 5.3       | Die Unternehmenspersönlichkeit und Identität .....  | 113        |
| 5.3.1     | Entwicklung einer corporate identity im Bereich des Design und Gestaltung .....                                       | 114        |
| 5.3.2     | Entwicklung einer corporate identity im Bereich der Kommunikation .....   | 115        |
| 5.3.3     | Entwicklung einer corporate identity im Bereich des Verhalten und Mitarbeiterführung .....                            | 115        |
| 5.3.4     | Verkaufs- oder strategiebezogener Ansatz zur Entwicklung einer Corporate Identity .....                               | 116        |
| 5.3.5     | Konkrete Schritte zur Entwicklung einer Corporate Identity .....  | 117        |
| 5.4       | Die Festlegung von Unternehmenszielen .....   | 118        |
| <b>6.</b> | <b>Marketingkonzeption im weiten Sinne – Externes Marketing mit Blick auf einzelne Angebote und Zielgruppen .....</b> | <b>127</b> |
| 6.1       | Die Marktforschung .....  | 128        |
| 6.1.1     | Die Dimension der Marktforschung .....  | 129        |
| 6.1.2     | Demoskopische und ökoskopische Marktforschung .....   | 131        |
| 6.2       | Aufgabe, Zielsetzung und Funktion der Marktforschung .....  | 133        |
| 6.2.1     | Festlegung eines Forschungsdesigns .....  | 136        |
| 6.2.2     | Instrumente und Handlungsmaßnahmen der Marktforschung .....   | 138        |
| <b>7.</b> | <b>Die Formulierung eines Marktprogramms .....</b>  | <b>147</b> |
| 7.1       | Bestandteile des Marktprogramms .....   | 149        |
| 7.2       | Das Geschäftsfeldprogramm .....   | 150        |
| 7.3       | Das Angebotsprogramm .....  | 152        |
| 7.3.1     | Die strategische Festlegung mit Blick auf die Gestaltung von einzelnen Angeboten .....                                | 152        |
| 7.3.2     | Strategische Festlegung mit Blick auf die Struktur eines gesamten Angebotes (Sortiment, Angebotsstruktur) .....       | 154        |
| 7.4       | Das Zielgruppenprogramm .....   | 157        |
| 7.4.1     | Die Bestimmung einer Zielgruppe .....   | 157        |
| 7.4.2     | Die Struktur der Zielgruppe .....   | 158        |
| 7.5       | Das Positionierungsprogramm .....   | 159        |
| 7.6       | Marketingstrategien .....   | 161        |
| 7.6.1     | Marketingstrategie in Wachstumsmärkten .....  | 166        |
| 7.6.2     | Generische Wettbewerbsstrategien .....  | 169        |
| <b>8.</b> | <b>Marketingmix – Der Einsatz von Marketinginstrumenten .....</b>   | <b>173</b> |
| 8.1       | Die vier Marketinginstrumente .....   | 173        |
| 8.2       | Die Produktpolitik: Maßnahmen zur Förderung von customers value und von customers satisfaction .....                  | 175        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 8.3       | Die Preispolitik: Maßnahmen zur Steuerung von customers cost .....                     | 176        |
| 8.4       | Die Distributionspolitik: Maßnahmen für die customers convenience .....                | 178        |
| 8.5       | Die Kommunikationspolitik: Maßnahme zur Förderung von<br>customers communication ..... | 185        |
| 8.5.1     | Werbung, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit .....  | 185        |
| 8.5.2     | Die Grundlagen der Werbung .....   | 187        |
| 8.5.3     | Die Formulierung einer inhaltlichen<br>Grundkonzeption (copy strategie) .....          | 191        |
| 8.5.4     | Die Werbemittelstrategie .....   | 194        |
| 8.5.5     | Die Festlegung des Werbebudgets .....  | 197        |
| 8.5.6     | Die Festlegung der Werbekontrolle .....  | 198        |
| 8.6       | Grundlagen der Öffentlichkeitsarbeit .....   | 198        |
| 8.6.1     | Aufgabe und Zielsetzung der Öffentlichkeitsarbeit .....                                | 199        |
| 8.6.2     | Innerbetriebliche und externe Öffentlichkeitsarbeit .....                              | 200        |
| 8.7       | Marketingmix .....   | 202        |
| 8.8       | Die Besonderheit des Dienstleistungsmarketingmix .....                                 | 203        |
| <b>9.</b> | <b>Kirchliche Angebote als Dienstleistungen .....</b>                                  | <b>205</b> |
| 9.1       | Was sind Dienstleistungen? .....   | 205        |
| 9.2       | Dienstleistungen als Bündel von Prozessabschnitten oder<br>Einzelleistungen .....      | 216        |
| 9.3       | Konstitutive Elemente und Definition einer Dienstleistung .....                        | 218        |
| 9.4       | Die Geschäftslogik von Dienstleistungsunternehmen .....                                | 219        |
| 9.4.1     | Kundenzufriedenheit .....  | 220        |
| 9.4.2     | Dienstleistungsqualität .....  | 221        |
| 9.4.3     | Mitarbeiterzufriedenheit .....   | 221        |
| 9.4.4     | Dienstleistungsethik .....   | 222        |
| 9.5       | Grundlagen des Dienstleistungsmarketing .....  | 225        |
| 9.5.1     | Die vier Dimensionen einer Dienstleistung .....  | 227        |
| 9.5.2     | Variabilitätsmarketing .....   | 229        |
| 9.5.3     | Kontaktmarketing .....   | 233        |
| 9.5.4     | Interaktionsmarketing .....  | 243        |
| 9.6       | Kundenbindungsmarketing (Customer Relationship Management) .....                       | 246        |
| 9.7       | Marketing und Management der Dienstleistungsqualität .....                             | 254        |
| 9.8       | Dienstleistungsmarketing als Interaktionsmanagement .....                              | 266        |
|           | Nachwort – Die Kirche auf einem silbernen Tablett servieren .....                      | 274        |
|           | Literaturverzeichnis .....   | 277        |
|           | Internetadressen .....   | 282        |



## 1. Beobachtungen

*„Ich sitze mit zwei Menschen an einem Tisch, die heiraten wollen. Wir suchen gemeinsam nach den Liedern und Texten und besprechen miteinander den Ablauf des Gottesdienstes. Wir sind an der wichtigsten Stelle der Traubandlung angelangt und ich erkläre dem Brautpaar, wie die Traufrage lautet: 'So frage ich euch vor Gott und dieser christlichen Gemeinde': N.N. willst du mit N.N. als deiner Ehefrau ... so antworte: Ja, und Gott helfe mir!“. Plötzlich kommt der Bräutigam ins Stocken und fragt mich erschrocken: 'Muss ich das sagen – Gott helfe mir?'. In Sekundenschnelle zwischen Gedanken durch meinen Kopf und ich frage mich: 'Will der etwas von mir oder will ich etwas von ihm?'. Es ist die Situation, in der man das Gefühl hat, im falschen Film zu sein. Ich will aufspringen und gehen. Aber ich kann meine Überraschung verbergen. Etwas verlegen stottere ich: 'Ja, ich kann mir alles vorstellen'. Aber eigentlich würde es mich schon interessieren, warum er als Bräutigam Gottes Hilfe nicht in Anspruch nehmen will, wenn er die Hochzeit mit seiner Frau mit einem Gottesdienst feiern möchte. Der Bräutigam erzählt mir seine Geschichte: Seine Schwester war als Pflegepersonal in einem Krankenhaus beschäftigt. Der psychische Druck und vieles mehr hatte sie vor kurzem in den Tod getrieben. Unausgesprochen steht die Frage im Raum: Wo war beim Freitod seiner Schwester damals die Hilfe von Gott? Wir reden lange miteinander über den Tod, das Schicksal und die Hochzeit. Am Ende finden wir gemeinsam eine gute Möglichkeit, wie sich die Frage nach Gottes Hilfe für die Ehe dieses Brautpaares am besten beantworten lässt: Anstatt jeder für sich sagt das Brautpaar gemeinsam: 'Ja, mit Gottes Hilfe.'“*

Noch immer denke ich an das Gespräch mit diesem Brautpaar zurück. Ich bin sehr glücklich darüber, diese Situation gemeistert zu haben. Die einen würden ganz einfach sagen: „Glück gehabt!“. Für die ausgebildeten Theologinnen und Theologen ist es das seelsorgerliche Gespür, für mich persönlich ist es die Leidenschaft, meine Arbeit *im Sinne einer Dienstleistung* zu tun, die einen Kunden zufrieden macht. Nach meinem Theologiestudium und kirchlichen Ausbildung als Pfarrer habe ich ein berufbegleitendes Studium im Bereich der Werbung absolviert und als Werbefachwirt einen zweiten Beruf erlernt. Es war mir immer bewusst, wie kostbar der Schatz ist, den ich in meinem Studium und in meiner Praxis als Pfarrer kennengelernt habe. Das Angebot auf der einen Seite, der Glaube an Gott, die Gemeinschaft unter Christen, das Evangelium, der befreiende Zuspruch Gottes für den Menschen, war für mich immer eines der wertvollsten Angebote, die es in meinem Leben gab. Aber wie lässt sich dieses Kostbare vermitteln? Wie sieht die Methode aus, mit denen man ein sehr gutes Angebot vermitteln kann?

Meine erste Antwort, die ich gefunden habe, war die Werbung und die Öffentlichkeitsarbeit. Als Menschen, die sehr viel reden und mit den Worten beschäftigt sind, fällt es einer Theologin oder Theologen nicht schwer, einen Artikel zu schreiben und mit Verlautbarungen sich hier und dort zu Wort zu melden.

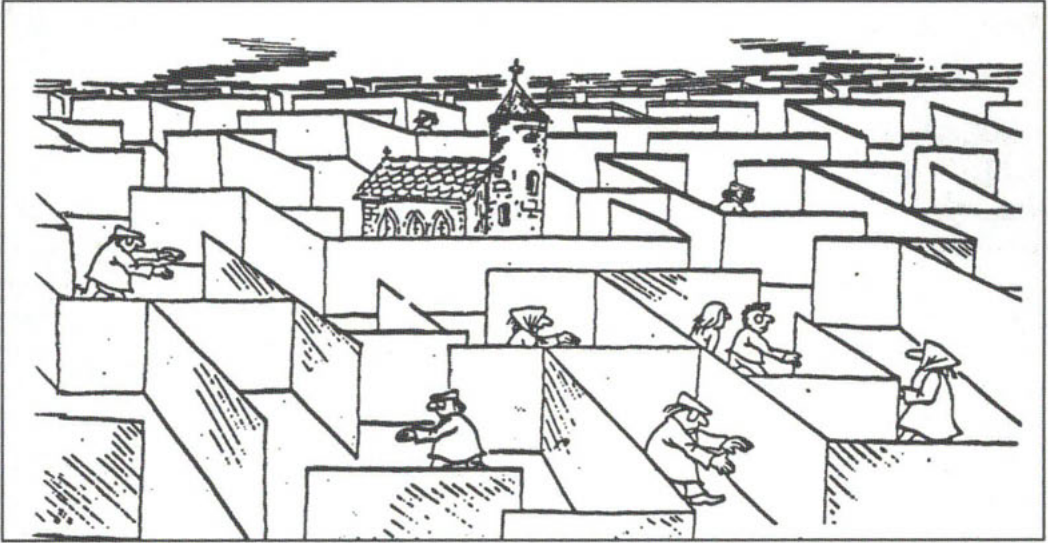


Abbildung 1: Der Weg zur Kirche ist wie ein Irrgarten (Quelle: Karikatur von © W. Mandzell 2001)

Viele Mitglieder meiner Zunft sind von sich aus neugierig. Das reicht manchmal bis zum Technikfreak. In der Zeit des Desktop Publishing werden die Gemeindebriefe schöner und auch die Werbung mit Hilfe von Graphikprogrammen anspruchsvoller. Bei vielen Gelegenheiten hat die Werbung einen guten Dienst getan<sup>1</sup>. Ich kenne aber auch Beispiele, bei denen die Werbung mehr versprochen als das Angebot gehalten hatte. Eine Frau Mitte vierzig hat mir von ihren Erfahrungen erzählt. Sie war neu in eine Gemeinde gezogen und hatte ein Begrüßungsschreiben von ihrer Kirchengemeinde und ihrem Pfarrer erhalten.

Dieses Schreiben war werblich so toll aufgemacht, dass es diese Frau überzeugt hatte, den Kontakt zu der neuen Kirchengemeinde vor Ort zu knüpfen und wieder einmal zum Gottesdienst zu gehen. Die Enttäuschung war groß: in der Kirche war ein Gefühl von Distanz und Fremde, die Lieder, die gesungen wurden, waren alt, die Menschen im Gottesdienst abweisend. Ein gravierender Fehler kann darin bestehen, dass die Werbung oder die Darstellung in der Öffentlichkeit mehr verspricht als das, das eigentliche Angebot einhalten kann.

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu Hillebrecht, S. W.: Kirchliche Werbung. Ein Abriss ihrer Geschichte und Problematik. In: *Communicatio Socialis, Internationale Zeitschrift für Kommunikation in Religion, Kirche und Gesellschaft*. 28/1995, S. 228 ff.

Natürlich ist es mit Blick auf die Angebote, die eine Kirche machen kann, besonders schwierig, so zu kommunizieren, dass sich jeder angesprochen fühlt und das erhält, was ihm die Werbung versprochen hat. Aber gerade deshalb muss die Werbung und die Kommunikation ganz vorsichtig in diesem Bereich eingesetzt werden. Werbung hat keine seligmachende Alleinstellung. Im Gegenteil: Werbung, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit ist *ein* Marketinginstrument. Die einzelnen Marketinginstrumente bzw. Marketingmaßnahmen in diesem Bereich müssen in **eine ganzheitliche strategische Marketingkonzeption und Marketingbewusstsein** eingebunden sein. Wird ein Marketinginstrument isoliert von einer ganzheitlichen Marketingkonzeption eingesetzt und verselbständigt sich damit ein Marketinginstrument wie z. B die Werbung, dann besteht die große Gefahr, dass Werbung und Marketing mehr Schaden anrichten als Nutzen stiften.

Dennoch habe ich von Grund auf gelernt, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit in meiner Kirchengemeinde aktiv einzusetzen. Dabei habe ich vorwiegend auf das Direktmarketing als Methode zurückgegriffen. Klar: Die Mönche in den Klöstern waren die Ersten, die die Adressen der Bevölkerung gesammelt haben, die zur Taufe oder Hochzeit kamen. Seither gibt es die alten Kirchenbücher, die bis in das Mittelalter zurück reichen und der Statistik und der Ahnenforschung dienen. Noch heute wird über jedes Mitglied einer Kirchengemeinde genau Buch geführt: wann wer geboren und getauft wird, wann die Kommunion oder Konfirmation stattfindet, wer wann heiratet und stirbt usw. Das ist ein unendlich kostbarer Schatz: Während andere Unternehmen Beträge in Millionen Höhe ausgeben, um an die Adressen von Kunden zu gelangen, sind die Adressen meiner Kunden alle schon in einer Datei vorhanden. Ein Makro zwischen den Daten des Rechenzentrums und dem Personal Computer auf meinem Schreibtisch machte es möglich, die Adressen der Mitglieder meiner Kirchengemeinde auf dem PC vor Ort zu überspielen. Jetzt konnte ich noch zielgerichteter einzelne Mitglieder als Zielgruppe anschreiben und mit einem besonderen Angebot bei ihnen werben. Der Deutsche Direktmarketing-Verband hat mein Engagement mit einem Sonderpreis des Deutschen Direktmarketing honoriert und mich dadurch motiviert, weiterzudenken. Auch wenn das Direktmarketing ein sehr erfolgreiches Marketinginstrument war, wurde mir schnell bewusst, dass das **Direktmarketing** nur *ein* Instrument mit begrenzter Wirkung darstellt. Die Beschäftigung *mit einzelnen Zielgruppen* und *dem speziellen Angebot* für eine Zielgruppe hat mich in meinem **strategischen Marketingdenken** weitergebracht.

Es kam für mich die Zeit, sich mit den Grundlagen des Marketing auseinanderzusetzen. Dabei bin ich immer wieder auf ein Marketing gestoßen, das von dem Verkauf eines Produktes oder einer Ware her entwickelt wurde. Marketinginstrumente wie die Produktpolitik und der Marketingmix stehen dabei immer im Mittelpunkt. Es gab einige zaghafte Versuche,

ein produktorientiertes Marketing auch auf soziale, kulturelle oder religiöse Angebote zu übertragen<sup>2</sup>. Aber ein Gottesdienst wie z. B. eine Trauung, die Religionsstunde in der Schule oder ein seelsorgliches Gespräch ist eben kein Produkt. Wie es der Zufall so will habe ich meinen Doktorvater kennengelernt, als ich meinen Preis vom Deutschen Direktmarketing Verband entgegennahm. Er gilt als Pionier in dem Bereich Dienstleistungsmarketing und hatte sich schon Mitte der achtziger Jahre mit dem Thema Dienstleistung beschäftigt<sup>3</sup>. Seine wichtigste Erkenntnis mit Blick auf das Phänomen Dienstleistung war dabei gewesen, *die Dienstleistung* nicht aus der Perspektive der Produktion, sondern aus *der Perspektive des Marketing zu verstehen* und zu definieren. Damit entstand ein ganz eigenständiger wissenschaftlicher Ansatz mit Blick auf das Marketing von Dienstleistungen, der auch heute noch als das Fundament für dieses Thema betrachtet werden kann<sup>4</sup>. Diesen Ansatz habe ich mir zu nutzen gemacht und auf das Marketing für religiöse Angebote übertragen<sup>5</sup>.

In der Theorie konnte ich dieses Thema „Marketing für kirchliche Angebote und Dienstleistungen“ für mich klären. Aber wie sieht es in der Praxis als Pfarrer aus? Lässt sich das Marketing konzeptionell und methodisch einfach auch auf religiöse Angebote übertragen. Sind dann die Kirchen wieder voll?

Ich vergleiche es oft mit folgendem Beispiel: Wenn ein Mensch in ein Restaurant geht, Platz nimmt und keine Speisekarte an seinem Platz vorfindet, dann schaut er sich um, ob nicht am Nachbartisch eine Speisekarte liegt und nimmt diese beherzt und ganz selbstverständlich in seinen Besitz. Wenn derselbe Mensch in einen Gottesdienst geht, in einer Kirchenbank Platz nimmt und merkt, dass er kein Gesangbuch hat, was geschieht dann? Ich kenne viele Menschen, die führen in ihrem Beruf und in ihrer Freizeit ein sehr selbstbewusstes Leben. Aber wenn sie es mit der Kirche oder sogar mit dem Pfarrer zu tun haben, dann fehlt ihnen das Selbstbewusstsein, ihre religiösen Bedürfnisse klar zu formulieren.

Ich habe das Beispiel mit der Speisekarte und dem Gesangbuch schon oft erzählt. Viele Menschen haben mir folgendes bestätigt: „Wenn ich in die Kirche zu einem Gottesdienst gehe,

---

<sup>2</sup> Vgl. dazu v. Heymann, D.: Die Kirche als Dienstleistungsbetrieb. In: Deutsches Pfarrersblatt 71.1971, 1971, S. 104 ff.; Mödinger, W.: Kirchliche Angebote als Dienstleistungen – die Umsetzung des Leistungsprogramms mit Hilfe von Qualitätsstandards. In: Unternehmen Kirche. Stadtbergen 1995, 5-4-2, S. 14 ff.; Raffée, H.: Kirchenmarketing – Irrweg oder Gebot der Vernunft? In: Bauer, H. H./Dille, H.: Festschrift zum 60. Geburtstag von Erwin Dichtl. Berlin 1995, S. 161 ff.

<sup>3</sup> Meyer, A.: Dienstleistungs-Marketing. Erkenntnisse und praktische Beispiele (Dissertation 1983). Augsburg 1990

<sup>4</sup> Vgl. dazu Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing. Stuttgart 1999

<sup>5</sup> Mödinger, W.: Marketing für religiöse Angebote, München 1996



dann schaue ich, dass ich schnell einen Platz finde. An meinem Platz merke ich, dass ich das Gesangbuch vergessen habe. Aber ich getraue mich nicht, aufzustehen und ein Gesangbuch zu holen. Ich habe *ein schlechtes Gewissen!*“

Leider versteht es die Kirche heute immer noch nicht, ihr Angebot nicht negativ auf dem Hintergrund eines schlechten Gewissens, sondern positiv als eine Dienstleistung, *die den Kunden zufrieden sein lässt*, zu verkaufen. Es ist nicht der Platz dafür, hier näher auf dieses Thema „Religiosität und Gewissen“ einzugehen. Aber irgendwie meldet sich mit Blick auf die Religion bei vielen Menschen ein **schlechtes Gewissen**. Irgendwie schafft es der aufgeklärte, selbstbewusste Mensch bis heute nicht, **in einer positiven Form über sein religiöses Bedürfnis zu reden** und sein tatsächliches religiöses Bedürfnis selbstbewusst zu formulieren. Das Kundenverhalten der Mitglieder der konfessionellen Kirchen reicht vom Aktivisten, der jeden von seinem religiösen Glaubensstil überzeugen will über ein latentes Christsein (oder böse formuliert: Karteileiche) bis hin zu dem Mitglied, das latent über den Kirchenaustritt nachdenkt. Anstatt klar seine tatsächlichen Bedürfnisse als Kunde zu formulieren, *pendelt das Verhalten vieler Mitglieder zwischen latenter Mitgliedschaft und latenter Austrittswilligkeit*. Die wenigsten Mitglieder machen sich diesen Zustand bewusst. Die meisten, die sich darüber bewusst werden, beenden diesen Zustand mit dem radikalen Schnitt und treten aus der Kirche aus. Beides ist unbefriedigend.

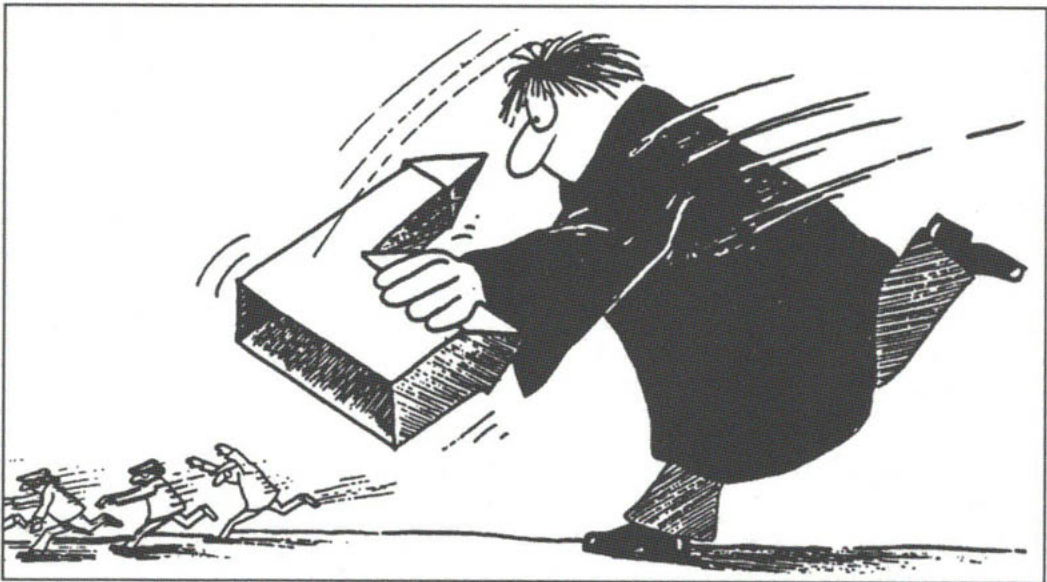


Abbildung 2: Überstülpte Kirchenmitgliedschaft: Warum entwickeln die Menschen von heute kein selbstbewusstes Bedürfnis als Kunde einer Kirche? (Quelle: Karikatur © W. Mandzell 2001)

Aus meiner Sicht steht deshalb das Marketing für kirchliche Angebote und Dienstleistungen vor einer besonderen Herausforderung: da der Nachfrager (auf Grund seines schlechten Gewissens) sich selbst wenig in der Lage sieht, seine tatsächlichen Kundenbedürfnisse aktiv zu formulieren, bleibt das Marketing für kirchliche Angebote und Dienstleistungen immer eine vage Sache. Deshalb richtet sich dieses Buch auf der einen Seite ganz besonders an die Nachfrager kirchlicher Angebote. Mit dem Einblick in das Marketing soll dem Nachfrager eine Hilfestellung gegeben werden, sich auch im religiösen Bereich als **emanzipierter Kunde** zu verstehen und seine Wünsche und Bedürfnisse klar zu äußern. Der Einblick in das Marketing für kirchliche Angebote und Dienstleistungen soll *den Nachfrager motivieren*, ohne ein schlechtes Gewissen *seine Kundenbedürfnisse auch im religiösen Bereich zu formulieren* und durch ein eindeutiges Kundenverhalten und Kundenprofil den Anspruch auf die Erfüllung seiner religiösen Bedürfnisse deutlich zu machen. **Auch der Sünder hat einen Anspruch auf Kundenzufriedenheit!** Diesem Anspruch wird vorwiegend die Konzeption des Dienstleistungs-Marketing gerecht.

Auf der anderen Seite richtet sich diese Veröffentlichung an die Anbieter kirchlicher und religiöser Dienstleistungen. Die Frage lautet: welche Zukunft hat ein kirchliches Angebot, wenn die Mitgliederzahlen sinken, die wirtschaftliche Grundlage schmaler und der Wettbewerb mit anderen Anbietern größer wird?

Die Antwort kann nur in einem ganzheitlichen schlüssigen Konzept liegen, das auf einer wissenschaftstheoretischen Basis erarbeitet wird und sich keinem Dogma oder Offenbarung unterordnet. Theologie und Betriebswirtschaftslehre stehen auf derselben Ebene und sind einander als gleichwertige Partner zugeordnet. Erfolgreiches, wirtschaftliches Handeln ist *ein integrativer Faktor* kirchlichen, theologischen Handelns. Eine Kirche oder religiöse Gemeinschaft kann nur dann glaubwürdig ihr Angebot vertreten, wenn sie auf einer allgemeingültigen, glaubwürdigen Basis den Umgang mit den Ressourcen glaubwürdig dargestellt und begründet. Jede religiöse Gemeinschaft ist die Antwort auf die Frage nach der Wirtschaftlichkeit schuldig. Sie kann sich nicht dadurch entziehen, dass sie die Inhalte ihres Angebotes als etwas Besseres in den Vordergrund stellt und das wirtschaftliche Handeln als unerlaubt oder unethisch in Frage stellt.

Außer der ganzheitlichen Systematik eines kirchlichen Marketing interessiert mich deshalb vorwiegend *die Preisgestaltung und das Cost-Management* kirchlicher Dienstleistungen. Anders formuliert: Was ist das kirchliche Angebot, das gegenwärtig überwiegend durch die Kirchensteuer für die Allgemeinheit finanziert wird, unter betriebswirtschaftlichen Aspekten eigentlich wert? *Wofür ist der Kunde in Zukunft bereit, zu bezahlen?*

Gegenwärtig nehmen die Mitglieder der Gesellschaft ihre Situation mit Blick auf die Versorgung mit religiösen Angeboten als etwas gegebenes wahr. Achtzig Prozent der religiösen

Versorgung der Gesellschaft decken immer noch die großen Konfessionskirchen mit ihrem Angebot ab, das mit Hilfe einer im voraus erhobenen Kirchensteuer finanziert wird. Damit wird im voraus „ein Entgelt“ in Form einer Steuer erhoben, für das im nachhinein ein Angebot gemacht wird. Sollen aber bestimmte Angebote mit Hilfe des Marketing vermittelt werden, *dann muss man genau umgekehrt denken!* Die Frage lautet nicht: wieviel Entgelt steht einer Organisation zur Verfügung, damit sie dieses oder jenes Angebot machen kann. Die Frage lautet vielmehr: Welches Angebot kann ein Unternehmen machen, damit es dieses oder jenes Entgelt erzielt und seine Tätigkeit und Existenz damit finanziert und legitimiert. Es macht wenig Sinn, von Marketing zu reden und die Methode und Maßnahmen des Marketing auf religiöse oder soziale Angebote zu übertragen, wenn nicht diese Denkhaltung zu Beginn eindeutig geklärt worden ist.

Diese Denkhaltung lässt sich so beschreiben, dass der Kunde mit seiner Kaufentscheidung über die Existenzberechtigung eines Unternehmens verfügt und nicht umgekehrt, dass ein Unternehmen seine Existenzberechtigung davon ableitet, dass es die Kaufentscheidung für den Kunden trifft. Auch der hohe moralische Anspruch, den eine Kirche oder religiöse Gemeinschaft hat, darf nicht darüber hinweg täuschen, dass ein Unternehmen nur dann eine Daseinsberechtigung hat, wenn es *einen tatsächlichen* (und nicht einen dogmatischen) *Nutzen* einem Käufer bietet, den der Kunde erkennt und für den er sich durch seine Kaufentscheidung entscheidet. Damit kommt das wirtschaftliche Denken und Handeln ins Spiel, das mindestens genauso gleichberechtigt betrachtet werden muss wie das dogmatische, inhaltliche Handeln einer Kirche.

In meinen Ausführungen versuche ich, *die Methode des Marketing* in den Vordergrund zu stellen. Es geht mir nicht darum, all zu schnell in eine inhaltliche Diskussion zu kommen, ob und inwieweit sich das Marketing auch auf religiöse Angebote übertragen lässt. Den Einwand mit der nachhaltigsten Wirkung hat Karl Barth gebracht: „Die Kirche kann nicht Propaganda treiben. Die Kirche kann sich nicht selber wollen, bauen, rühmen wie alle anderen... Man kann nicht Gott dienen und mit dem Teufel und der Welt solche Rückversicherungen eingehen“<sup>6</sup>.

Ich denke, man sollte nicht vorher darüber diskutieren, bevor man die Methode des Marketing nicht gründlich genug in der Theorie studiert und einige konkrete Marketingmaßnahmen in der Praxis ausprobiert hat. Ich selber erlebe es immer wieder, dass Marketing eine größere Nähe zu der Wirklichkeit des Menschen schafft, in der er sich tatsächlich befindet. Damit unterstützt das Marketing das Bestreben, Sinn und Zweck eines religiösen Angebotes zu erfüllen.

---

<sup>6</sup> Barth, K.: In: *Quousque tandem*, Zwischen den Zeiten. München 1930, S. 1-6

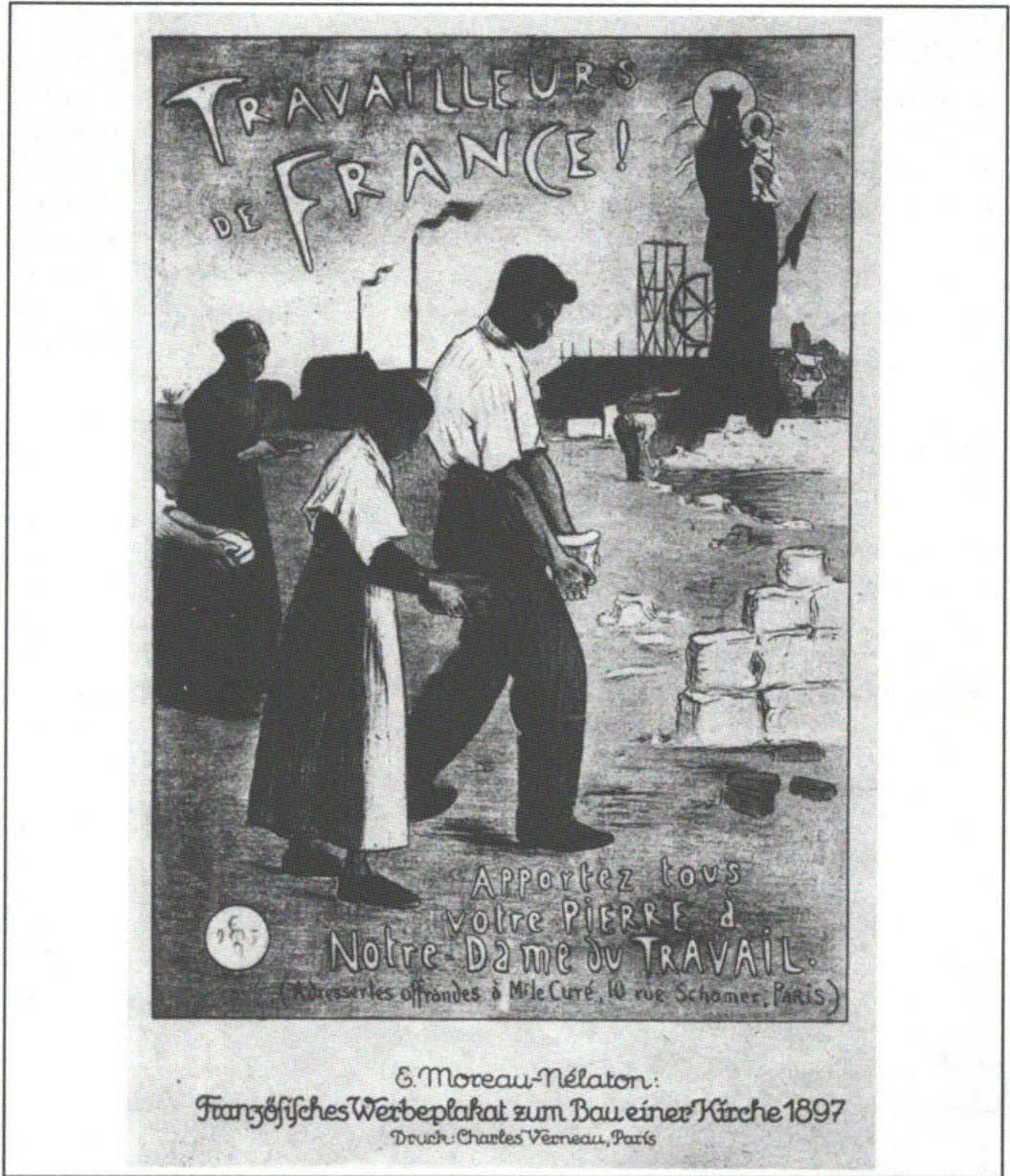


Abbildung 3: Auch religiöse Gemeinschaften bedienen sich der Werbung  
(Quelle: Holstein, P.: Kirchliche Werbetätigkeit. In: Das Plakat 12, Berlin 1921, S. 585-587)

## 2. Ausgangssituation

- *Wie ist die Ausgangssituation der Kirche bzw. der religiösen Gemeinschaften zu beschreiben?*
- *Welchen Handlungsspielraum haben Kirchen und religiöse Gemeinschaften innerhalb der Gesellschaft, um ihre Angebote zu vermitteln?*
- *Wie wird dieser Spielraum bisher aktiv genutzt?*

### 2.1 Die Kirche und religiöse Gemeinschaften als Teil einer Wertegemeinschaft

Die konfessionellen Kirchen oder religiösen Gemeinschaften sind ein Teil der Gesellschaft. Die Gesellschaft definiert für sich bestimmte Werte und Wertevorstellungen, die sie für das Zusammenleben als besonders wichtig erachtet. Deshalb kann die Gesellschaft auch als eine Wertegemeinschaft bezeichnet werden, die besondere Werte schützt und fördert. Die Gesellschaft definiert ihre Wertevorstellungen in Form einer Verfassung oder Gesetze. Diese Wertevorstellungen gelten für die gesamte Gesellschaft als auch für besondere gesellschaftliche Bereiche.

Im Überblick lassen sich folgende Bereiche definieren:

- **Die Verfassung und Grundgesetze einer Gesellschaft als Wertekern**
- **Die Öffentliche Verwaltung als Organisation der Umsetzung der Werte**
- **Der Markt der Angebote mit privatwirtschaftlichem Interesse**
- **Der Markt der Angebote von öffentlichem und sozialem Interesse**

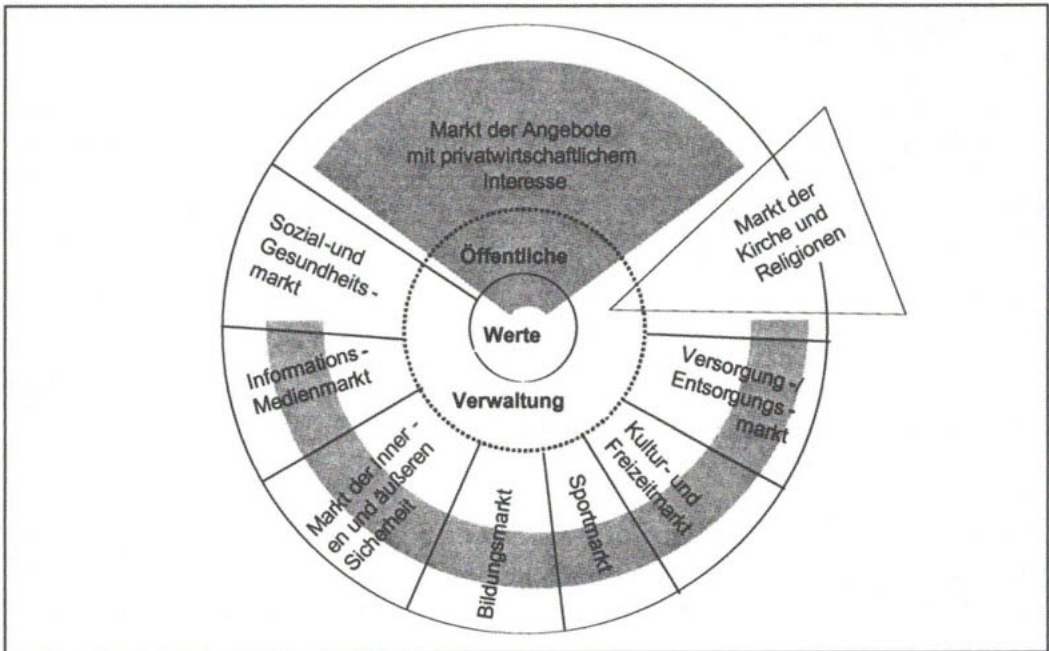


Abbildung 4: Die Gesellschaft als Wertegemeinschaft

Die Gesellschaft in Deutschland hat für sich verschiedene Bereiche definiert, die von besonderem und damit von öffentlichem, gesellschaftlichem Interesse sind. Dazu gehören die Bereiche wie z. B.:

- der Sozial- und Gesundheitsmarkt (Krankenhäuser, Sozialstationen)
- der Informations- und Medienmarkt (öffentlich rechtliche Rundfunksender)
- der Bildungsmarkt (Schulen, Volkshochschulen u. a.)
- der Sport- und Freizeitmarkt (Sportvereine, Theater u. a.)
- der Markt der Wirtschaftsförderung (Industrie- und Handelskammern)
- der Versorgungs- und Entsorgungsmarkt (Bauhof, Wasserwerk, Recycling u. a.)

Der Markt der kirchlichen und religiösen Anbieter stellt einen besonderen Bereich dar. Mit der Weimarer Verfassung vollzog die Gesellschaft 1918 eine klare Trennung zwischen Kirche und Staat. Damit wurde zum Ausdruck gebracht, dass die Religionsgemeinschaften, insbesondere die konfessionellen Kirchen, ihre Angelegenheiten in einem **eigenständigen Rechtsrahmen** organisieren, den sie selbst definieren<sup>7</sup>. Der in Artikel 137 der Weimarer Verfassung

<sup>7</sup> Vgl. dazu Campenhausen, A. F. v.: Staatskirchenrecht. München 1983

zum Ausdruck gebrachte Wille „Es besteht keine Staatskirche“ unterstreicht ausdrücklich die Trennung von Kirche und Staat. Die konfessionellen Kirchen sind als so genannte „Körperschaften des öffentlichen Rechtes“ ein selbständiger Teil innerhalb der Gesellschaft und des Staates. Als eine „Körperschaft des öffentlichen Rechts“ sind sie für ihr wirtschaftliches, rechtliches, organisatorisches, theologisches Handeln selbst verantwortlich. Zu den Religionsgemeinschaften, die den Status einer „Körperschaft des öffentlichen Rechts“ haben, gehören auch die jüdischen Gemeinden, verschiedene Ordensgemeinschaften u. a.

Der Träger nichtkonfessioneller religiöser Gemeinschaften ist in der Regel eine juristische Person wie z. B. ein Trägerverein, eine gemeinnützige GmbH (gGmbH) oder Aktiengesellschaft.

## 2.2 Drei unterschiedliche Versorgungsformen

Innerhalb der Gesellschaft gibt es drei verschiedene Grundformen, wie sich der Einzelne mit den verschiedenen Gütern bzw. Dienstleistungen für sein Leben versorgen kann. Jeder Mensch hat zunächst die Möglichkeit, sich selbst mit den notwendigen Gütern für sein Leben zu versorgen. Eine **Selbstversorgung** im religiösen Markt ist dann gegeben, wenn Menschen aus eigenem Antrieb über ihren Glauben nachdenken und in der persönlichen Reflexion spirituelle und religiöse Erfahrungen machen, z. B.

- Ein Naturerlebnis (Sonnenuntergang) oder persönliches Lebensereignis (Geburt eines Kindes, Tod eines Menschen) kann eine Selbstreflexion und damit eine Selbstversorgung mit Blick auf religiöse Angebote bewirken.

Die zweite Form der Versorgung besteht in der **Zuteilung durch den Staat** oder staatliche und nichtstaatliche Organisationen. Obwohl die Religionsgemeinschaften selbständige Organisationseinheiten darstellen, nutzen sie dennoch diese Form der Zuteilung, z. B. durch den

- Religionsunterricht an den Schulen.

Als Mitglied einer religiösen Gemeinschaft wird der Religionsunterricht durch die Kirche zugeteilt, ohne dass sich das einzelne Mitglied dem entziehen kann.

Die dritte Form der Versorgung mit religiösen Angeboten besteht in der **Form des Marktes**. Diese Form wird bestimmt durch zwei selbständige Tauschpartner, die eine Leistung und eine Gegenleistung im direkten Verhältnis zueinander tauschen, z. B.

- Kauf einer Bibel in einer Buchhandlung.

Neben dem Versorgungssystem durch Selbstversorgung, Staat oder Markt gibt es die so genannten „Meritorischen Güter“, die eine Besonderheit darstellen.

Das Versorgungsprinzip mit „Meritorischen Gütern“ ist eine **Mischform**, die auf die Prinzipien der **Versorgungsform Staat und Markt** aufbaut. Das Versorgungssystem mit „Meritorischen Gütern“ nimmt „eine Art Zwitterstellung ein“.<sup>8</sup> Diese besondere Zwitterstellung wird dadurch erreicht, dass diese Güter zwar über das Marktprinzip angeboten und erworben werden, aber gleichzeitig durch das Versorgungsprinzip des Staates bezahlt werden können, wenn die Bedeutung dieser Güter von großem öffentlichen Interesse ist. Meritorische Güter sind z.B. Sozialleistungen des Staates, Bildungsangebote, Leistungen der inneren und äußeren Sicherheit u. a. Die Versorgungsform mit „Meritorischen Gütern“ wird auch als „Intermediäres System“<sup>9</sup> bezeichnet. Ein Beispiel für ein meritorisches Gut, das eine religiöse Organisation vermitteln kann, sind die

- Veranstaltungen gegen Rechtsradikalismus und Fremdenfeindlichkeit, die durch die Zuschüsse finanziert werden, die der Staat in einem besonderen Budget zur Verfügung stellt,
- oder der Kindergarten, der in Trägerschaft einer Kirche ist, aber durch staatliche Zuschüsse finanziert wird.

Eine weitere Bezeichnung für den Bereich der „Meritorischen Güter“ ist der Begriff des so genannten **3. Sektors**<sup>10</sup>. Durch die internationalen Vergleichsuntersuchungen des John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project<sup>11</sup> in 12 Ländern (Phase 1 von 1990 bis 1995) bzw. 22 Länder (Phase 2 von 1996 bis 1999) wurde die Bedeutung dieses Sektors deutlich: Rund 3,6 % des Bruttoinlandsproduktes werden in Deutschland innerhalb des dritten Sektors erwirtschaftet. Weltweit beträgt der Umsatz 1,1 Billionen US \$ mit 18,8 Millionen Vollbeschäftigten und einem durchschnittlichen Anteil am Bruttoinlandsprodukt von 4,7 %. Der dritte Sektor umfasst in Deutschland ein weites Spektrum von Organisationen, Vereinen, Stiftungen, gemeinnützigen GmbHS, staatsbürgerlichen Vereinigungen, Wirtschafts- und Berufsverbänden und Nicht-Regierungsorganisationen.

---

<sup>8</sup> Finis-Siegler B.: Ökonomik sozialer Arbeit. Freiburg 1997, S. 32

<sup>9</sup> Finis-Siegler, B.: Ökonomik sozialer Arbeit. Freiburg 1997, S. 106

<sup>10</sup> Strachwitz, R. Graf (Hrsg.): Dritter Sektor – Dritte Kraft. Versuch einer Standortbestimmung. Düsseldorf 1998

<sup>11</sup> Vgl. [www.jhu.edu](http://www.jhu.edu) (Stand 29.10.2000) sowie [www.wz-berlin.de/sb/fp/fp3.de.htm](http://www.wz-berlin.de/sb/fp/fp3.de.htm) (Stand 29.10.2000)



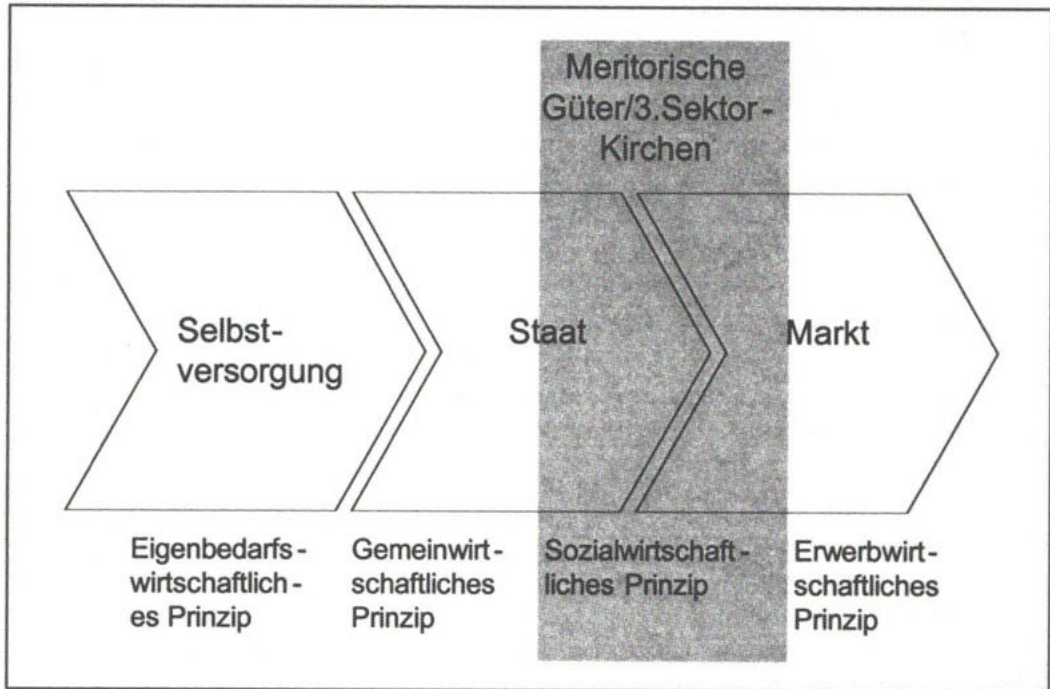


Abbildung 5: Allokations- bzw. Versorgungssysteme

Die Mischform von zwei verschiedenen Versorgungsprinzipien „Staat bzw. Kirche und Markt“ erfordert erheblichen Klärungsbedarf. Weder die Definitionsmerkmale für einen „dritten Sektor“ noch die Merkmale der „Meritorischen Güter“ bringen eine gewünschte Eindeutigkeit.

Die Vermittlung religiöser Angebote innerhalb der möglichen Versorgungssysteme lässt sich folgendermaßen beschreiben:

- Die Religionsgemeinschaften haben als „eine Körperschaft des öffentlichen Rechts“ Hoheitsgewalt über den Versorgungsbereich religiöser Angebote und Dienstleistungen. Als religiöses Unternehmen ohne den Status einer „Körperschaft des öffentlichen Rechts“ üben die Religionsgemeinschaften entsprechend ihren Statuten (Eingetragener Verein) oder Geschäftsbedingungen (gGmbH oder gAG) die Versorgungstätigkeiten mit religiösen Angeboten aus. Das Versorgungsprinzip besteht vorwiegend in **der Zuteilung** durch kirchliche oder religiöse Organisationseinheiten an die Mitglieder. Das Prinzip der Zuteilung auf Grund der Mitgliedschaft beschränkt sich vorwiegend auf die elementaren religiösen Dienstleistungen wie z. B. Taufe, Hochzeit, Be-

erdigung bzw. theologisch formuliert auf die sakramentalen Angebote der Kirchen. Das Prinzip der Zuteilung auf Grund der Mitgliedschaft ist aber nur ein Aspekt. So muss z.B. der Besucher eines Kirchenkonzerts oder ein Kind, das in einen Kindergarten in religiöser Trägerschaft geht, nicht Mitglied der Religionsgemeinschaft sein. Die Kirchen wenden deshalb ganz allgemein die Form der Zuteilung als Versorgungsprinzip an.

Das Prinzip der Zuteilung religiöser Güter lässt sich besser mit dem so genannten **sozialwirtschaftlichen Versorgungsprinzip** darstellen. Das sozialwirtschaftliche Prinzip besteht darin, dass eine Religionsgemeinschaft, die eine Leistung im religiösen Bereich anbietet und vermittelt, **kein direktes oder leistungsadäquates Entgelt bei dem Kunden** erheben muss, der die Leistung empfängt.

Durch diese klare Definition wird der Handlungsrahmen für Unternehmen im religiösen Markt deutlich. Ein Unternehmen kann im religiösen Markt für jeden Menschen ein religiöses Angebot erbringen ohne dass dieser direkt oder in einem adäquaten Umfang dafür bezahlt. Dieses Merkmal ist mit dem eigenen Anspruch an die Religion und Ethik verbunden. Umgekehrt besteht die Möglichkeiten, unabhängig vom Leistungsangebot ein indirektes Entgelt zu erheben. Beispiele für das indirekte Entgelt sind

- Direkte Kirchensteuer
- Indirekte Kirchensteuer
- Opfer, Spenden
- Kirchgeld u. a.

Das sozialwirtschaftliche Prinzip beinhaltet **zwei Handlungsdimensionen**: Das Marketing gegenüber dem Menschen, der ein religiöses Angebot in Anspruch nimmt, und das Marketing gegenüber dem Menschen, der ein religiöses Angebot finanziert. Die Marketingaktivitäten innerhalb beider Handlungsdimensionen müssen auf einander bezogen sein. Eine besondere Aufgabe des Marketing für religiöse Angebote und Dienstleistungen besteht darin, die Abhängigkeiten und Wechselbeziehungen zwischen dem Marktpartner, der ein religiöses Angebot finanziert, und dem Marktpartner, der ein religiöses Angebot in Anspruch nimmt, **strategisch erfolgreich zu managen**. Eine Grundlage dafür ist das wirtschaftliche Handeln religiöser Unternehmen.

## 2.3 Kirche als wirtschaftliches Unternehmen

Eine klare Definition religiöser Unternehmen im Rahmen einer Betriebswirtschaftslehre stellt eine besondere Herausforderung dar. Unternehmer und Wissenschaftler aus Theorie

und Praxis sehen den eigentlichen Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre in den Betrieben, die **Gewinn maximierend (Profit orientiert)** arbeiten. Dabei ist mit Gewinn der monetäre Gewinn gemeint. Dieses Prinzip lässt sich aber nicht ohne weiteres auf die Betriebe im öffentlichen und sozialwirtschaftlichen Sektor übertragen. Zwar besteht für die religiösen Gemeinschaften die Zielsetzung, wirtschaftlich zu arbeiten. Eine monetäre Gewinnmaximierung ist aber auf Grund rechtlicher oder steuerrechtlicher Vorgaben (Beispiel: Anerkennung der Gemeinnützigkeit) nicht möglich. Diese besondere Problematik hat dazu geführt, dass gewinnbringende Unternehmen als **Profit-(Gewinn) Unternehmen** und jene Unternehmen, die keinen monetären Profit erbringen können, als **Non-Profit** oder **Not-for-Profit-Unternehmen** bezeichnet werden. Mit dieser Einteilung in Profit- und Non-Profit-Unternehmen entsteht eine **Betriebswirtschaftslehre erster und zweiter Klasse**. Die Definition, dass alle Non-Profit-Unternehmen jene Betriebe sind, deren Ziel nicht in der Gewinnerzielung<sup>12</sup> liegt, ist missverständlich und irreführend. Eine solche Abgrenzung ist weder in der Theorie der Wirtschaftswissenschaften noch innerhalb der betriebswirtschaftlichen Praxis hilfreich, da sie einen wichtigen Tatbestand von Non-Profit-Unternehmen verdeckt anstatt transparent darstellt: Auch ein Non-Profit-Unternehmen muss wirtschaftlich so geführt werden, dass ein Gewinn für das Unternehmen und für die Gesellschaft als Eigentümer entsteht. Das Ziel besteht darin, eine **Betriebswirtschaftslehre in Theorie und Praxis** zu entwerfen, die sowohl für die religiösen Unternehmen als auch für gewerbliche Unternehmen eine **unteilbare Gültigkeit** besitzt. Eine steuerrechtliche Vorgabe wie z.B. das Prinzip der Gemeinnützigkeit ist dabei kein Hinderungsgrund.

Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre sind **alle** gewinnbringenden Unternehmungen. Die Gemeinsamkeit besteht darin, dass sich **das Prinzip des gewinnbringenden wirtschaftlichen Handelns** auf alle Unternehmensformen anwenden lässt. Dieser Ansatz schließt auch jene Unternehmen mit ein, deren Versorgungstätigkeit sozialwirtschaftlich oder nach dem Prinzip der Zuteilung durch eine religiöse Gemeinschaft geschieht. Die gegenwärtige Diskussion um die hohe Verschuldung des Staates in Deutschland macht bewusst, dass auch eine Gesellschaft nur den Gewinn (z.B. Bruttoinlandsprodukt) verteilen kann, den sie zuvor erwirtschaftet hat. Durch die Einstellung und durch die konkrete Handlungsweise, mehr als den Gewinn des gemeinsamen wirtschaftlichen Handelns zu verteilen, werden zukünftige Generationen oder Gesellschaften in einer wirtschaftlich schwächeren Position (Beispiel: Entwicklungsländer, Dritte Welt) benachteiligt. Eine solche Einstellung ist vom Standpunkt einer Ethik betrachtet falsch. Diese Einstellung wird auch nicht dadurch richtig, dass mit Hilfe religiöser Angebote sinnstiftende und lebensfördernde Angebote vermittelt werden.

---

<sup>12</sup> Vgl. Hauser, A./Neubarth, R./Obermaier, R.: Handbuch sozialer Dienstleistungen. Neuwied 1997, S. 675

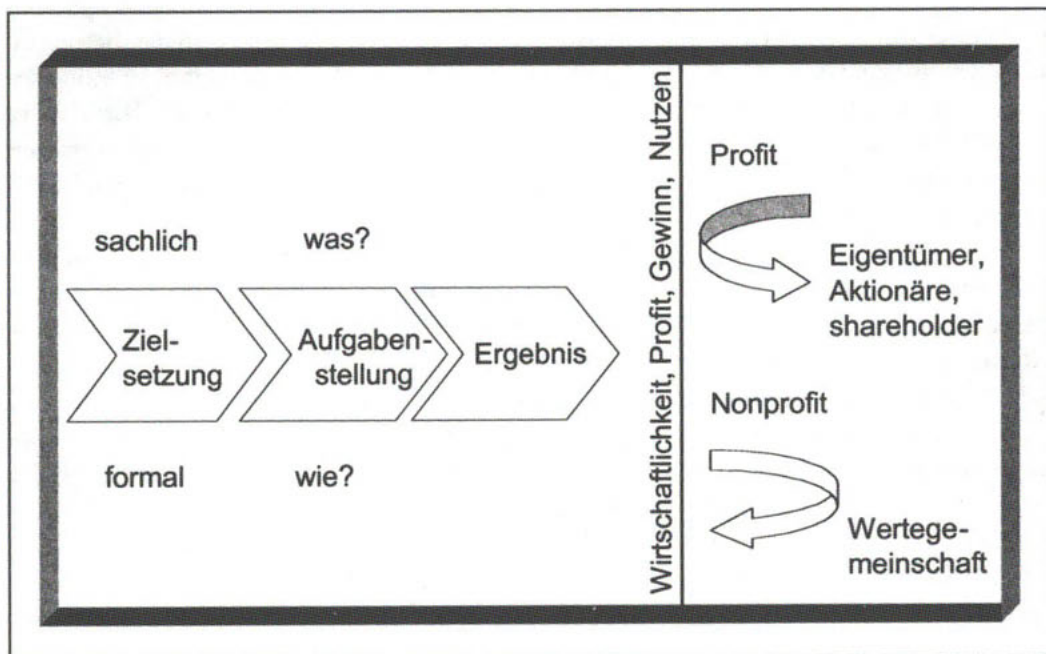


Abbildung 6: Kriterium zur Definition von öffentlichen und privaten Non-Profit- und Profit-Unternehmen

Das Prinzip des wirtschaftlichen Handelns besteht darin, dass ein Unternehmen Profit bzw. Gewinn macht, um seine Existenz und Zukunft zu sichern. Auch ein Non-Profit-Unternehmen muss Gewinne erzielen, um eine Existenzberechtigung bzw. Existenzsicherung zu haben. Dasselbe gilt auch für religiöse Gemeinschaften. Auch eine religiöse Gemeinschaft muss wirtschaftlich handeln, um eine Existenzberechtigung und Zukunftssicherung zu haben. Das klar definierbare Unterscheidungsmerkmal zwischen Profit- und Non-Profit-Unternehmen besteht in **der Entscheidung**, was mit dem Profit geschieht: im privaten, erwerbswirtschaftlichen Sektor fließt der Gewinn als Ergebnis des wirtschaftlichen Handelns (Monetärer Gewinn, Rendite u. a.) an den privaten Eigentümer (shareholder, Eigentümer u. a.). Im religiösen, öffentlichen oder sozialwirtschaftlichen Sektor entscheidet die Gesellschaft oder die Kirche bzw. religiöse Gemeinschaft, wie mit dem Ergebnis des wirtschaftlichen Handelns (Profit, Gewinn) verfahren wird.

Bisher war die Situation dadurch geprägt, dass die Kirchen und religiösen Gemeinschaften den Bedarf an religiösen Angeboten im Voraus festgelegt haben. Auf Grund ihrer Wertestruktur und Werteüberzeugung wurde der Bedarf im Voraus geplant, z. B. durch

- Ermittlung und Festlegung der Inhalte und der Werte, für die eine Gemeinschaft steht,

- Festlegung eines finanziellen Rahmens (z.B. Haushaltsplan), innerhalb dessen die gemeinsamen Werte und Inhalte umgesetzt werden,
- Umsetzung in Form eines wirtschaftlichen Handelns, das die inhaltlichen und finanziellen Rahmenbedingungen nicht überschreiten darf.

Die Problematik einer solchen Denkweise liegt darin, dass das Angebot bzw. der Bedarf unter Umständen viel zu sehr von Anbieterseite aus definiert wird, indem die Inhalte und Werte für die Wertegemeinschaft und ihr wirtschaftliches Handeln im Voraus definiert werden. Der Zugang zum Nachfrager geschieht dann nicht über das Marktprinzip, bei dem der Nachfrager mit seiner Kaufentscheidung das Angebot maßgeblich mitbestimmt, sondern durch einen **so genannten Expertenzugang** zum Kunden. Ein unternehmerisches Handeln, das sich allgemein am Prinzip der Wirtschaftlichkeit orientiert, stellt diesen Sachverhalt auf den Kopf. Es orientiert sich zuerst an **den tatsächlichen Bedürfnissen des Kunden** und an der besonderen Herausforderung, diese gewinnbringend zu erfüllen.

## 2.4 Die Aufgabe des Marketingmanagements in religiösen Unternehmen

Das strategische Marketing für kirchliche Angebote und Dienstleistungen besteht vor allem in einer Managementaufgabe. Kirchliches Marketing liegt vor allem in dem Management aller Aktivitäten, die den Verkauf religiöser Angebote nachhaltig unterstützen. Dabei ist von der folgenden Grundsituation eines jeden Unternehmens auszugehen. Jedes Unternehmen hat zwei Grundziele: ein **Formalziel** und ein **Sachziel**<sup>13</sup>. Das Formalziel beschreibt die formale Zielsetzung eines Unternehmens wie z.B. Rentabilität, Gewinn, Liquidität, Wirtschaftlichkeit. Mit dem Sachziel werden vorwiegend jene Zielformulierungen beschrieben, die einen inhaltlich relevanten Bezug zur wirtschaftlichen Tätigkeit eines Unternehmens haben wie z.B. die Schaffung oder Sicherung von Arbeitsplätzen, Schonung der Ressourcen und Umwelt, Produktionsverfahren, Fachkenntnisse im Bereich der Forschung und Entwicklung usw. Normalerweise gelten die Unternehmen in öffentlichen, sozialen und religiösen Märkten als sachzieldominant. Das bedeutet, dass die sachliche Tätigkeit wie z.B. das seelsorgerliche Gespräch mit einem Menschen, der Geburtstagsbesuch u. a. als dominant betrachtet wird. Die Zielsetzung, diese Tätigkeit wirtschaftlich so auszuüben, dass **formal** betrachtet ein Gewinn oder ein (wirtschaftlicher) Nutzen erzielt wird, spielt dabei eine untergeordnete Rolle.

---

<sup>13</sup> Die Unterscheidung geht auf E. Kosiol zurück vgl. Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1976

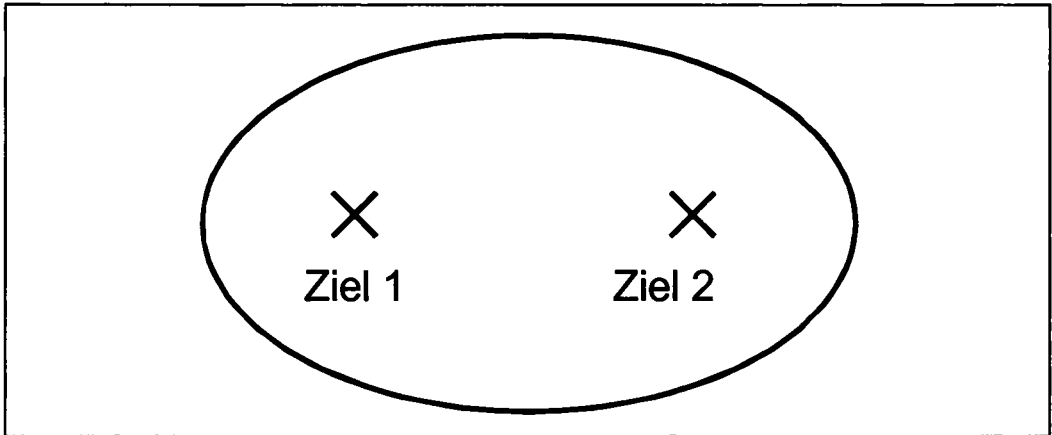


Abbildung 7: Die idealtypische Form der Zuordnung von formalem Wirtschaftsziel und sozialem Sachziel  
(Formel: Ziel 1 = Ziel 2)

Umgekehrt ist das Formalziel bei den gewerblichen Unternehmen dominant, so dass sich die **inhaltliche** Zielsetzung der Steigerung des wirtschaftlichen Ergebnisses (Rendite, Gewinn, Umsatz u. a.) unterordnet.

Eine **idealtypische** Lösung besteht darin, beiden Zielen das gleiche Gewicht innerhalb eines Unternehmens beizumessen (Ziel 1 = Ziel 2). Ethisch betrachtet darf die Rentabilität (**Ziel 1/ Formalziel/Wirtschaftlichkeitsziel**) nicht auf Kosten der sozialen Nutzenstiftung (**Ziel 2/ Sach-/Sozialziel**) erwirtschaftet werden. Umgekehrt darf unter ethischen Gesichtspunkten auch die soziale Nutzenstiftung nicht auf Kosten der Rentabilität geschehen. Eine Verschwendung finanzieller Ressourcen ist unter einem ethischen Gesichtspunkt genauso wenig akzeptabel wie die Unterordnung des Sozialprinzips unter das Formalprinzip. Eine idealtypische Form, die beiden Zielen gleichermaßen gerecht wird, gibt es in der Realität vermutlich nicht.

In der Realität gibt es drei verschiedene Möglichkeiten bzw. Organisationstypen, die die Grundentscheidung, wie das Verhältnis von Ziel 1 (Formal/ Wirtschaftlichkeitsziel) und Ziel 2 (Sach-/Sozialzielziel) geklärt werden kann, widerspiegeln.

**Typ 1: Das Verhältnis zwischen Ziel 1 und Ziel 2 wird nicht bewusst geklärt**  
(Ziel 1  $\neq$  Ziel 2)

Typ 1 ist dadurch geprägt, dass das Verhältnis von Ziel 1 und Ziel 2 nicht eindeutig geklärt wird. Jede Zielsetzung entwickelt einen eigenständigen Aktionsraum. Viele religiöse Organi-