

Grundlinien des Marketing für die Kirchen

Eine ältere Witwe, ehrenamtlich in ihrer Gemeinde stark engagiert, wurde gefragt, warum sie das alles tue. Darauf ihre Antwort: „Ich möchte, dass bei unseren Sonntagsgottesdiensten die Plätze in der Kirche knapp werden.“

1 Problemlage und Problemhintergrund

Diese Frau hat etwas von Kirche begriffen und sie hat etwas von Marketing für die Kirche begriffen. Diese Frau hat begriffen, dass der regelmäßige Gottesdienstbesuch eine *conditio sine qua non* lebendigen, rechten Glaubens ist. So wie christlicher Glaube ohne kirchliches Engagement in die Irre geht, so auch eine Kirchenzugehörigkeit ohne regelmäßigen Gottesdienstbesuch. Diese Frau hat aber darüber hinaus auch implizit wesentliche Aspekte eines Kirchenmarketing berührt:

- Sie macht ein zentrales „Produkt“ bzw. Angebot der Kirche – nämlich den Gottesdienst – zum Kernbereich ihrer Aktivitäten, und
- sie nennt ein messbares, hochaktuelles Erfolgsziel, und zwar ein Wachstumsziel: Kirche soll wachsen, was sich nicht zuletzt im Gottesdienstbesuch niederschlagen hat. Und diese Frau will Erfolg, nämlich mehr Gottesdienstbesucher. Nicht zuletzt soll dieser Erfolg messbar sein; wie viel Plätze leer bleiben, lässt sich leicht ermitteln.

Was folgt daraus? Es gibt offenbar so etwas wie ein implizites Marketing in der Kirche: ohne von Marketing zu reden, ja: ohne von Marketing je etwas gehört zu haben, werden wesentliche Elemente davon realisiert, mit entsprechendem messbarem Erfolg. In jeder lebendigen, blühenden Gemeinde können wir das erleben.

Folgende Fragen drängen sich also auf: Brauchen wir in der Kirche überhaupt die Orientierung an unternehmerischen Konzepten und hier insbesondere am unternehmerischen Marketing?

- Inwieweit kann ein Kirchenmarketing hilfreich sein als Konzept zur Erneuerung der Kirche?
- Inwieweit bringt Kirchenmarketing überhaupt Neues? Und wo es Neues bringt: Wird dieses Neue der Kirche gerecht oder führt es sie nicht in evangeliumsfremde Bereiche der Ökonomie, speziell der kapitalistischen Geldökonomie, und in eine nicht evangeliumsgemäße Ökonomisierung der Kirche? (vgl. das Nürnberg-Erlanger-Manifest: Wider die Ökonomisierung der Kirche).

Auf diese Fragen soll versucht werden hier Antworten zu geben, die schließlich die folgende These belegen sollen:

Gerade in der heutigen Situation ist ein Kirchenmarketing vordringlich; denn es kann einen wichtigen Beitrag leisten, Verkündigung wirksamer zu machen und die Kirche erneuern.

2 Kraft- und Handlungsfelder kirchlicher Erneuerung

Gerade in dieser Krisensituation ist eine Erneuerung der Kirche notwendig und damit stellt sich die Frage, auf welche Kräfte und Handlungsfelder sich eine kirchliche Erneuerung stützen soll und kann.

Es ist wohl unstrittig, dass zu solchen Kräften und Handlungsfeldern gelebter Glaube bzw. Spiritualität (und damit Gebet) gehören. Alle unsere Aktionsprogramme werden fragwürdig, wenn sie nicht von Spiritualität geprägt und damit vom Gebet getragen sind. Die *vita activa*, zu der gerade auch ein Management gehört, bedarf der Komplementarität durch die *vita contemplativa*. Ebenso unstrittig hat als weitere Säule der Erneuerung die Theologie eine zentrale Rolle zu spielen. Erst theologisches Bemühen führt zur weiterführenden Klärung von Glaubensfragen, wie wir es gerade jüngst bei der Verabschiedung der Rechtfertigungserklärung durch die katholische Kirche in Deutschland und die Vereinigten deutschen lutherischen Landeskirchen wieder erlebt haben. Öffnet sich die Kirche außerdem dem Handlungsfeld des Managements und damit auch dem Marketing sowie der beide fundierenden und prägenden Betriebswirtschaftslehre, so lässt sich von folgender Trias der Erneuerung sprechen:

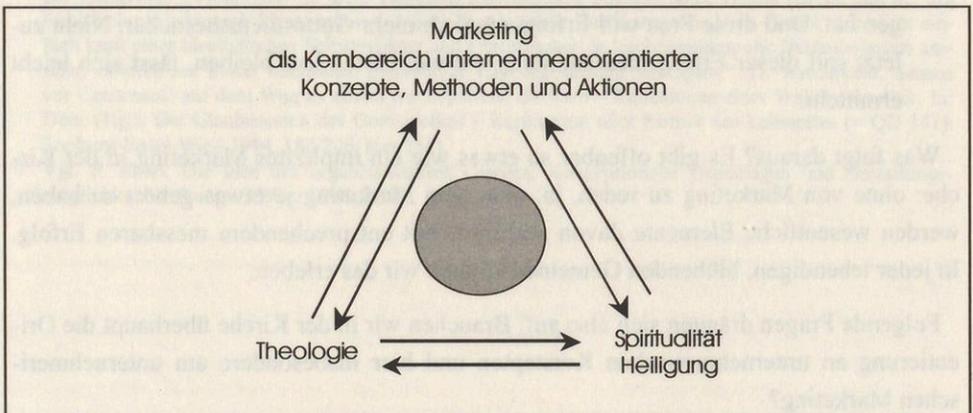


Abbildung: Die Trias kirchlicher Erneuerung

Das Schaubild zeigt sehr deutlich, dass evangeliumsgemäßes Management bzw. Marketing niemals das Allheilmittel zur Bewältigung der kirchlichen Krise darstellt und auch vom Machbarkeitswahn nicht infiziert ist. Die Bedeutung von Management und Marketing relativiert sich durch seine Vernetzung mit Spiritualität und Theologie. Beide haben ein Kirchenmarketing inhaltlich zu prägen. Denn – und damit sind wir bei einem

zentralen Merkmal eines evangeliumsgemäßen Kirchenmarketing: Es setzt keine neuen Inhalte, sondern lässt das Proprium im Kern unangetastet. Ein Kirchenmarketing nimmt insofern die Position des Empfangenden und des Lernenden ein. Allerdings besteht die begründete Vermutung, dass auch die Theologie, vielleicht sogar die Spiritualität Anregungen und Lernimpulse vom Marketing empfangen können – eine spannende Frage, auf die ich später zurückkomme.

3 Das moderne Marketingmanagement als marktgerechte, ganzheitliche Führungskonzeption

Was kennzeichnet denn nun das heutige Marketingverständnis?

Der „theoretische Kern“ des modernen Marketing sind bedürfnisgerechte Austausch- bzw. Transaktionsprozesse (Homanns, Wiedmann). Bei der Marketingwissenschaft und der Marketingpraxis geht es um ein äußerst anwendungsorientiertes Konzept, mit dessen Hilfe solche Austauschprozesse möglichst zielgerecht gestaltet werden sollen. Marketing ist hochgradig interdisziplinär ausgerichtet: es macht Anleihen bei einer Vielzahl anderer Wissenschaftsdisziplinen, sofern dies der Lösung (meist unternehmerischer) Gestaltungsaufgaben nützt. (Anleihen bei der Mathematik, der Statistik, der Soziologie, der Psychologie, der Pädagogik, der Informatik etc.). Dieses ganz pragmatische, eklektische Vorgehen bringt dem Marketing bzw. der Marketingwissenschaft mitunter den Vorwurf mangelnder Wissenschaftlichkeit ein.

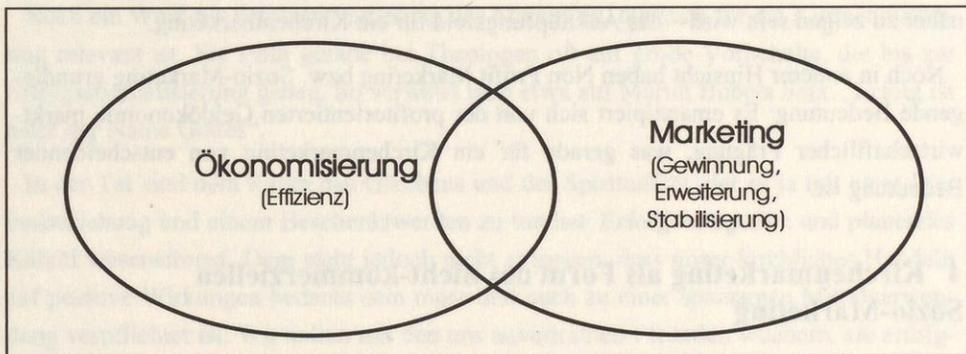


Abbildung: Ökonomisierung und Marketing

Marketing versteht sich heute als marktgerichtete und marktgestaltende, zielgemäße Führung einer Organisation. Es verkörpert zum einen Grundhaltungen, zum anderen enthält es ein Repertoire von Konzepten, Methoden und Techniken (die Marketing-„Technologie“). Herausragende Grundhaltung des Marketing ist die Kundenorientierung und damit die Orientierung an Bedürfnissen; diese wird von der Wettbewerbs- und Gesellschaftsorientierung flankiert. Längst ist Marketing nicht mehr nur auf Absatzmärkte bezogen, sondern nimmt in Gestalt des Beschaffungsmarketing auch die Beschaffungsmärkte ins Visier (inklusive Personalmarketing und Spendenmarketing). Inzwischen hat man entdeckt, dass es fruchtbar ist auch in den MitarbeiterInnen (inter-

ne) Kunden zu sehen, deren Bedürfnisse es zu decken und gegebenenfalls zu formen und zu verändern gilt (internes Marketing).

Unternehmerisches Marketing ist erfolgsorientiert. Aber man ist sich dessen bewusst, dass Erfolg nicht mit Effizienz („Ökonomisierung“) gleichzusetzen ist. Erfolg ergibt sich vielmehr wesentlich durch Ertrag und Wachstum mittels Produktionsinnovationen, neuer Geschäftsfelder, neuer Kunden u.ä. Marketing ist daher in hohem Maß ein Gewinnungs-, Erweiterungs- und Stabilisierungskonzept mit einer ausgeprägten kreativen Komponente.

Völlig übersehen wurde von vielen – gerade auch von Theologen – die Erweiterung des Marketing-Management auf nicht-kommerzielle Institutionen und soziale Projekte. Vor dem Hintergrund des großen Erfolgs des Marketing kommerzieller, d.h. gewinnorientierter Unternehmen findet es heute auch in nicht-gewinnorientierten Unternehmen (Non Profit Organisationen) mehr und mehr Anwendung – in kulturellen Institutionen wie Theatern und Museen, in staatlichen Universitäten, in Verbraucherinstitutionen (nicht kommerzielles bzw. Non Profit Marketing). Ebenso eignet sich das Marketing Management für die Verbreitung sozialer Ideen und die Initiierung entsprechender Verhaltensweisen bzw. Verhaltensänderungen (Sozio-Marketing). Man denke etwa an Anti-Aids-Kampagnen und an Marketingkampagnen gegen das Rauchen. Auch ein solches Non Profit Marketing bzw. Sozio-Marketing will zum einen vorhandene Bedürfnisse decken (adaptives Marketing), aber auch fest eingefahrene Bedürfnisstrukturen und Verhaltensweisen verändern (strukturveränderndes Marketing). Eben dies ist – wie noch näher zu zeigen sein wird – das Anknüpfungsfeld für ein Kirchenmarketing.

Noch in anderer Hinsicht haben Non Profit Marketing bzw. Sozio-Marketing grundlegende Bedeutung: Es emanzipiert sich von der profitorientierten Geldökonomie marktwirtschaftlicher Prägung, was gerade für ein Kirchenmarketing von entscheidender Bedeutung ist.

4 Kirchenmarketing als Form des nicht-kommerziellen Sozio-Marketing

Mit den beiden Merkmalen eines nicht-kommerziellen bzw. eines Sozio-Marketing, nämlich einer möglichen Änderung von Bedürfnisstrukturen und einer Emanzipation von der marktwirtschaftlichen Geldökonomie, sind zwei wesentliche Bedingungen erfüllt um ein Kirchenmarketing als spezielle Form des (Sozio-)Marketing konzipieren zu können. Damit werden auch die gängigen Vorstellungen vom Phänomen Markt modifiziert und der Bedürfnisbezug eines Kirchenmarketing entproblematisiert. (Auf letzteres komme ich später noch einmal zurück).

a) Zum Marktphänomen

Das nicht-kommerzielle Marketing hat den Marktbezug ausgeweitet: er umfasst nach heutigem Verständnis nicht mehr nur Güteraustauschprozesse gegen Geld, die sich

„rechnen“, sondern auch nicht-kostendeckende monetäre sowie auch nicht-monetäre Austauschprozesse (z.B. bei Anti-Raucher-Kampagnen. In der heutigen Wettbewerbssituation der Kirche sprechen wir z.B. vom „Markt der Sinnanbieter“). So kann der Bischof der Badischen Landeskirche etwa mit Recht feststellen: „Das Evangelium ist keine Ware, und doch muss es auf den Markt, um wahrgenommen zu werden.“

b) Zum Bedürfnisbezug des Marketing

Er wird dadurch entproblematisiert, dass gerade ein nichtkommerzielles Sozio-Marketing z.T. auch tiefsitzende Bedürfnisse bzw. Bedürfnisstrukturen verändern will (z.B. bei den erwähnten Anti-Raucherkampagnen). Eben dies ist ja die Problemlage eines Kirchenmarketing: Ein solches darf niemals nur nach der Devise verfahren: „Gebt dem Kunden, was der Kunde will“ – so wie es insbesondere im Konsumgütermarketing weitgehend der Fall ist. Ein evangeliumsgemäßes Kirchenmarketing soll zwar legitime (= evangeliumsgemäße) Bedürfnisse und Wünsche erfüllen, darf es aber niemals dabei belassen. Es meint nicht die „Kuschelkirche“ oder will nur ein „weiches Sinnbedürfnis“ (Steffensky) erfüllen. Es drückt sich auch um die Vermittlung des Skandalon des Kreuzes nicht herum und vermeidet fragwürdige Praktiken zur Gewinnung von Gläubigen nach Art US-amerikanischer Megachurches. Es will vielmehr den Menschen und damit auch seine Bedürfnisse verändern. Neuwerdung, Verwandlung heißt die Devise und auch dazu soll und kann ein Kirchenmarketing beitragen.

c) Zur Erfolgsorientierung des Marketing

Noch ein Wort zur Erfolgsorientierung des Marketing, die auch für ein Kirchenmarketing relevant ist. Sie stößt gerade bei Theologen oft auf große Vorbehalte, die bis zur Erfolgsstigmatisierung gehen. So verweist man etwa auf Martin Bubers Satz: „Erfolg ist nicht der Name Gottes“.

In der Tat sind dem Raum des Glaubens und der Spiritualität, der es ja mit einer Liebesbeziehung und einem Beschenktwerden zu tun hat, Erfolgskategorien und planendes Kalkül wesensfremd. Dem steht jedoch nicht entgegen, dass unser kirchliches Handeln auf positive Wirkungen bedacht sein muss und auch zu einer sparsamen Mittelverwendung verpflichtet ist. Wir sollen mit den uns anvertrauten Pfründen wuchern, sie erfolgreich einsetzen, anstatt sie zu vergraben (vgl. das Gleichnis von den anvertrauten Talenten). Zudem hat man bereits im kommerziellen Marketing begriffen, dass Erfolg ein mehrdimensionales Phänomen ist, das sich keinesfalls immer nur in quantitativen und schon gar nicht in monetären Größen ausdrücken lässt. Die Erfolgsorientierung des Marketing steht also einem Kirchenmarketing prinzipiell nicht entgegen. Noch mehr gilt dies für planendes Handeln schlechthin. Im Gegenteil: Planendes Handeln und Erfolgsorientierung können dazu führen, dass Kirche ihrem Verkündigungsauftrag wirksamer gerecht zu werden vermag. Gleiches gilt auch für den Systemcharakter, die Systematik und die konzeptionelle Ganzheitlichkeit, die das Marketingmanagement kennzeichnet. Hier liegen Wirkungs- und Erfolgsreserven beschlossen, die ein wichtiges Argument für die Entwicklung eines Kirchenmarketing darstellen.

5 Kirchenmarketing als ganzheitliches System von Handlungsmodulen

Das Marketingsystem besteht – wie erwähnt – zum einen aus visionsorientierten Grundhaltungen, zum anderen aus einem Aktionsinstrumentarium, der Marketingtechnologie:

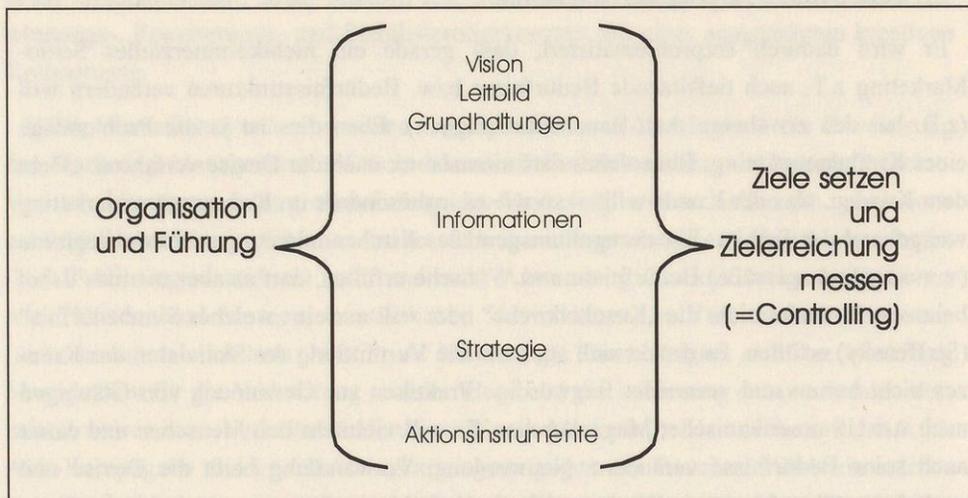


Abbildung: Module des Marketingkonzepts

Unschwer lässt sich erkennen, in welchem hohem Maß viele dieser Module auch im Rahmen eines Kirchenmarketing relevant sind und im Rahmen des erwähnten impliziten Marketing seit eh und je angewendet werden. Seit eh und je macht die Kirche Angebote vielfältiger Art im Bereich der Verkündigung, etwa Gottesdienste, Glaubenskurse, Kasualien-Dienstleistungen, althergebrachte Publikationen wie Gemeindeblätter und Schriften u.ä. („Produkt- und Programmpolitik“, oder in anderer Terminologie: Angebotsgestaltung). Ähnlich vielfältig ist das Angebotsspektrum im – in diesem Beitrag außer Betracht bleibenden – diakonischen Bereich, wie es von der Caritas und den diakonischen Werken realisiert wird. Seit eh und je betreibt die Kirche zudem Kommunikation, von den Schaukästen angefangen bis hin zu Flugblättern, Handzetteln, Plakaten und in neuerer Zeit Auftritten im Internet. Entgeltspolitik spielt etwa bei der Frage der Kirchensteuergestaltung eine Rolle, bei der eventuellen Erhebung eines zusätzlichen Kirchengeldes, bei der Preisgestaltung für bestimmte kirchliche Veranstaltungen u.ä. Die Distributionspolitik konkretisiert sich in der Kirche in Gestalt des Parochialprinzips, das möglichst flächendeckend und wohnsitznah kirchliche Angebote zur Verfügung stellen soll. Hier ist daher noch einmal auf die Frage zurückzukommen, was ein Kirchenmarketing denn eigentlich Neues bringe.

Bei näherer Betrachtung wird man durchaus neue Instrumente und Perspektiven eines Kirchenmarketing ausmachen können, die im Zuge von Reorganisationsprozessen inzwischen auch in kirchlichen Institutionen Anwendung finden. Hier sind insbesondere zu nennen:

- das Ernstnehmen von Bedürfnissen und Sehnsüchten der Menschen
- die Einbeziehung der Wettbewerbsperspektive in die Marketinggrundhaltungen (z.B. „missionarische Kirche“)
- die Entwicklung von Leitbildern und die Klärung von Richtungszielen
- systematische, informationsbasierte Strategienplanung (einschließlich Innovationsplanung)
- die Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als „interne Kunden“
- ein systematisches Beschaffungsmarketing (Personalbeschaffung nicht zuletzt im Ehrenamt, Spendenmarketing, Sponsoring)
- systematische, wissenschaftlich fundierte Informationsbeschaffung und -verarbeitung
- Marketingcontrolling in Gestalt des Vereinbarens messbarer Wirkungs- bzw. Erfolgsziele, Messung des Erreichten, wirkungs- bzw. erfolgsorientierte Ressourcenzuweisung und Budgetierung
- Marketingorientierung der Organisation
- Ganzheitlichkeit durch Integration aller Instrumente im Interesse der Wirkungssteigerung

Das ist – glaube ich – ein Katalog, der sich sehen lassen kann, auch wenn nicht alles komplett neu ist, sondern teilweise die Fortführung und Verbesserung von Vorhandenem darstellt. Und eben darauf kommt es an: Beim Kirchenmarketing stellt sich nicht nur die Frage: „Was bringt es uns Neues?“, sondern nicht minder auch „Wie können wir das, was wir tun, verbessern?“ Es geht nicht nur darum, was wir machen, sondern wie wir es machen. Die Verbesserung der Qualität der Leistungen und der Prozesse gehört in modernen Unternehmungen heute zu einem der zentralen Zielbereiche und schlägt sich in einem entsprechenden Qualitätsmanagement (Total Quality Management, TQM) nieder. Mit anderen Worten: die Professionalisierung dessen, was wir tun, ist gefragt, die deshalb völlig zu Recht auch im Evangelischen Münchenprogramm zu dessen essentiellen Postulaten gehört (vgl. Artikel von Hans Löhr in diesem Heft). Deswegen ist ja im Rahmen der strategischen Analyse und des Qualitätsmanagements das Instrument der SWOT-Analyse so außerordentlich wichtig. (SWOT = Strength/Weaknesses, Opportunities/Threats, also Stärken-Schwächen- / Chancen-Risiken-Analysen). Erst wenn wir eine Vorstellung von unseren Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken haben, können wir erfolgreiche Wege der Erneuerung beschreiten und Qualitätsverbesserungen vornehmen. Und so groß die Leistungen eines impliziten Marketing vielfach auch sind, sie weisen oft Qualitäts- und Professionalitätsmängel auf, sie sind zu wenig ganzheitlich und zu wenig an messbaren Zielen und Zielkontrollen orientiert.

Welches Eldorado von Ansatzpunkten sich für ein Kirchenmarketing bietet, soll an Hand einiger Beispiele skizziert werden. Sie stellen zugleich Herausforderungen eines Kirchenmarketing für Theologie, Kirche und Management dar.

6 Herausforderungen eines Kirchenmarketing für Theologie, Kirche und Management

6.1 Herausforderungen eines Kirchenmarketing für die Theologie

Noch einmal sei hervorgehoben: Kirchenmarketing stellt ein Vermittlungskonzept dar. Es setzt keine neuen Inhalte, sondern ist an das Evangelium in Gestalt des Alten und Neuen Testaments gebunden. Doch auch aus dem Vermittlungscharakter eines Kirchenmarketing ergeben sich Auswirkungen bzw. Herausforderungen für die Theologie. Sie liegen meines Erachtens vor allem im folgenden:

a) Bedürfnisorientierung

Im Zentrum eines Kirchenmarketing stehen die Bedürfnisse des Menschen. Sie gilt es grundsätzlich ernstzunehmen, was theologisch keinesfalls eine Selbstverständlichkeit ist. Wenn ich es recht sehe, tut sich die katholische Theologie in dieser Hinsicht leichter als die evangelische. Teilt man nämlich die Auffassung von der „natura totaliter corrupta“, so ist es mit der christlichen Legitimität menschlicher Bedürfnisse schlecht bestellt – eine Position, die sich in der neueren evangelischen Theologie vor allem bei Karl Barth feststellen lässt, wenn man von seinen späteren Werken absieht. Richtiger scheint es indessen zu sein, dem Menschen „legitime“ Bedürfnisse zuzugestehen, Bedürfnisse, die vom Evangelium her erwünscht, zumindest sich aber nicht gegen den Geist des Evangeliums bzw. den Willen Gottes richten. Solche eindeutig legitimen Bedürfnisse und Sehnsüchte sind z.B. der Wunsch nach Geborgenheit, nach Trost, nach Gerechtigkeit, insbesondere wenn dabei Gott als Partner ins Spiel gebracht wird. Das Problem und damit die Herausforderung für die Moraltheologie liegen darin, die Grenze zwischen legitimen und nicht legitimen (= sündhaften oder zur Sünde führenden) Bedürfnissen möglichst klar und deutlich abzustecken. Hier zeigt sich im Laufe der Theologie der Jahrhunderte – wenn ich es recht sehe – eine bemerkenswerte Entwicklung, wenn wir etwa an den Bereich der Sexualmoral denken. Welche Bedürfnisse sind legitim? Wo sollen wir Bedürfnisse abtönen? Sollen wir sie überhaupt abtönen? Oder hat Martin Buber Recht, wenn er sagt: „... empöre dich nicht wider deine Begierden, sondern fasse sie und binde sie an Gott; nicht ertöten sollst du deine Leidenschaft, sondern sie heilig wirken und heilig ruhen lassen in Gott“¹. Wenn wir Menschen für Glauben und Kirche gewinnen wollen, müssen wir sprachfähig auch darin sein, dass wir ihnen über legitime und nichtlegitime (nicht evangeliumsgemäße) Bedürfnisse Auskunft geben können, und zwar mit überzeugenden Begründungen. Und in der Klärung dieser Frage, die ja mit dem Gottesbild eng zusammenhängt, ist die Moraltheologie gefordert.

b) Konsensorientierte Klärung des Proprium

In einer gewissen Beziehung zur eben angeschnittenen Bedürfnisfrage, aber doch wiederum weit darüber hinausgehend, stellt sich das Problem einer klaren und einheitlichen „Produktdefinition“, oder anders gesagt: einer möglichst einheitlichen Klärung des Proprium. Der Erfolg des Marketing im ökonomischen Bereich beruht ja wesentlich

darauf, dass das jeweilige Produkt bzw. Angebot klar positioniert und damit in seinen Vorzügen klar definiert ist, es also ein eindeutiges Produktprofil hat, das es den Marktpartnern zu vermitteln gilt. Widersprüchliche oder auch nur verschwommene Produktaussagen sind einem erfolgreichen Marketing abträglich.

Es dient nicht nur dem Erfolg eines Kirchenmarketing sondern ist auch eine Hilfe für die gewonnenen und zu gewinnenden Marktpartner – hier die Gläubigen – wenn zumindest hinsichtlich des Kerns des Produkts Einigkeit herrscht bzw. erzielt wird. Natürlich gehört die Klärung des Proprium seit eh und je zu den Aufgaben der Theologie. Vom Kirchenmarketing her ergibt sich im Interesse einer wirksamen Botschaftsvermittlung (und damit im Interesse einer wirksamen Mission und Evangelisation) die „wissenschaftsstrategische“ Forderung an die Theologie, auf die Essentials des Proprium vorrangig abzustellen und dabei das den Konfessionen Gemeinsame besonders herauszuarbeiten. Glücklicherweise gibt es ja zumindest zwischen den Lutheranern und den unierten Kirchen einerseits, der katholischen Kirche andererseits inzwischen Gemeinsames in einem Umfang, dass die theologische Herausarbeitung eines gemeinsamen christlichen Profils durchaus möglich und im Sinne der Ökumene auch geboten ist. So gesehen vermittelt ein Kirchenmarketing einen ökumenischen Impuls, der sich in der Theologie niederschlagen, aber auch darüber hinaus entwickeln sollte.

c) Inhaltliche Akzentuierungen

Auch wenn ein Kirchenmarketing hinsichtlich seiner Angebote („Produkte“) an das Proprium gebunden ist, so bedeutet das nicht, dass ihm Beiträge zur Angebotspolitik völlig verwehrt sind. So kann ein Kirchenmarketing – auf entsprechenden Informationen aufbauend – Anregungen zu Art und Umfang des Angebotsprogramms geben, etwa innovative Angebote (z.B. neue Gottesdienstformen) vorschlagen oder für eine Abschaffung von Angeboten plädieren, von denen erwiesenermaßen keine Verkündigungsimpulse ausgehen (z.B. Fremdsprachenkurse in christlichen Bildungseinrichtungen).

Darüber hinaus kann ein Kirchenmarketing aber auch Anregungen für bestimmte inhaltliche Akzentsetzungen der Verkündigung geben, gewissermaßen als Denkanstoß für die Theologen. Denn modernes Marketing sollte ja kraft seiner Kenntnis menschlicher Befindlichkeiten, Bedürfnisse, Sorgen und Nöte besonders gut darüber Bescheid wissen, „wo die Menschen der Schuh drückt“ und wo sie vom Evangelium her Antworten erwarten können. Dies gilt zum einen für die Bereiche Wirtschaft und Gesellschaft. Die Theologie ist hier gefordert, Antworten auf brennende gesellschaftliche Fragen zu geben und ist hier glücklicherweise auch in hohem Maße engagiert (z.B. Stellungnahmen zu wirtschaftlichen Fragen, zu Fragen der Gen-Technologie, Bio-Ethik u.ä.). Aber auch für die persönlichen Fragen des einzelnen kann ein Kirchenmarketing Themenkreise und Aussagen anregen, die das „Glauben lernen“ fördern und der Verkündigung – gerade auch als Mission und Evangelisation – dienen. So wichtig z.B. die Klärung des Rechtfertigungskomplexes war und ist und die Verabschiedung der Rechtfertigungserklärung einen wichtigen Schritt zu verstärkter Ökumene darstellt, so sollte nicht ver-

kannt werden, dass gerade den Kirchenfernen eine solche Fragestellung nicht unter den Nägeln brennt. Theologisches Bemühen sollte – durch ein Kirchenmarketing angeregt – sich gerade auch solchen Problemen zuwenden, die den heutigen Menschen in seinem essentiellen Interesse und in seiner existentiellen Befindlichkeit treffen, mit anderen Worten: für ihn eine hohe Relevanz besitzen.

d) Vermittlungsorientierte, zielgruppengerechte Sprache und USP's (Unique Selling Propositions)

Das Problem eine Sprache zu finden, die die Menschen erreicht, sie in ihrer Tiefe berührt, in sie nachhaltig eindringt, so dass von dem zum Ausdruck Gebrachten etwas auf Dauer haften bleibt, ist ein Grundproblem der Theologie, speziell der Homiletik, und natürlich auch der kirchlichen Praxis. Ein Kirchenmarketing als Vermittlungskonzept sollte hier nicht nur immer wieder der ständige Mahner sein, sondern ist kraft seiner Informationskompetenz (Marktforschung, Zuhilfenahme sozial- und kommunikationswissenschaftlicher Erkenntnisse) in der Lage, die Wirkung von Sprachfiguren und sprachlichen Äußerungen zu ermitteln und Verbesserungsvorschläge zu machen. Manchmal sind noch nicht einmal aufwendige empirische Befunde nötig, um Mängel in der sprachlichen Vermittlung aufzudecken. Bei aller kritischen Distanz zu Drewermann wird man ihm wohl zustimmen müssen, wenn er z.B. feststellt: Ein Großteil der heutigen Menschen bei uns kann mit dem Begriff „Sünde“ nichts mehr anfangen; sie verbinden damit am ehesten einen Diätfehler oder einen sexuellen Seitensprung.

Das Problem der sprachlichen Vermittlung erschwert sich dadurch, dass Verkündigung nicht nur unterschiedlichen Milieus bzw. Zielgruppen, sondern auch unterschiedlichen Lebensphasen und Lebenssituationen gerecht zu werden versuchen muss. Dafür bedarf es unterschiedlicher, situationsspezifischer Argumentationsmuster. Das von Landesbischof Fischer empfohlene „Erzählen vom Glauben“, die Mitteilung eigener Glaubenserfahrungen, ist ein – sicher sehr wichtiges – Vermittlungsmuster, das indes für viele Situationen gerade der Kirchenfernen ungeeignet sein dürfte². Der – oft technokratisch verengte – erfolgreiche Jungmanager, der kirchenferne, kunstsinnige Arrivierte, der kirchenferne Angehörige unserer Funktionseliten verschiedener Altersstufen muss wohl überwiegend auf andere Weise und mit speziellen Argumenten zu interessieren versucht werden. Ist es nicht eine Herausforderung für die Theologie – über den narrativen Ansatz hinausgehend und auf einer Typologie der Kirchenfernen und Kirchennahen aufbauend – eine Typologie der Argumentationsmuster zu entwickeln?

Auf derselben Linie liegt die Forderung nach zielgruppengerechten sogenannten Unique Selling Propositions (USP's). Ein USP bedeutet im Marketing die Formulierung eines (oder einiger weniger) herausragender Produkt- bzw. Angebotsvorteile, um dementsprechend das jeweilige Angebot präferiert wird („reason why?“). Oft werden diese USP's in Gestalt bestimmter gelungener und einprägsamer Slogans transportiert.

Natürlich verfügen wir in Theologie und Kirche über eine Reihe zentraler USP's: Erlösung, Gnade, Freiheit, Vergebung, Heil, Sinn etc. Aber sind sie allen heutigen Menschen noch verständlich? Und wie weit entsprechen sie ihrem Kategoriensystem und Selbstverständnis? Auch hier sollte die Theologie – durchaus im interdisziplinären Dialog mit dem kreativen Marketing – nach neuen Formeln suchen.

6.2 Herausforderungen für die Kirche

a) Generelle Herausforderungen

Die Herausforderungen, die sich aus einem Kirchenmarketing für die Kirche ergeben, sind zunächst die grundlegenden Postulate der Lernfähigkeit und der Lernbereitschaft. Eine Öffnung gegenüber Erkenntnissen der Betriebswirtschaftslehre bzw. der Marketingwissenschaft und deren Anwendungen in der unternehmerischen Praxis setzt ein gewisses Vertrautsein mit dieser Materie voraus, um deren Anliegen ausreichend verstehen, bis zu einem gewissen Grade kritisch begleiten und vor allem auch umsetzen zu können. Gehen wir davon aus, dass tendenziell ein qualifizierter Geistlicher auch über eine Basislernfähigkeit verfügt, so bleiben als Probleme die Lernbereitschaft und die Verfügbarkeit effektiver und effizienter Lernmöglichkeiten. Mit der Lernbereitschaft – so jedenfalls unsere Erfahrungen in Deutschland – ist es nicht immer zum besten bestellt. Viele Geistliche meinen, eine Öffnung gegenüber betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen im allgemeinen, denen des Marketing im besonderen nicht nötig zu haben. Es ist eine Herausforderung für die Personalführung, diesem Mangel abzuhelpfen zu suchen.

Was die Schaffung ausreichender Lernmöglichkeiten angeht, so sind wir – glaube ich – auf einem guten Wege – allein ein Kongress wie dieser zeigt es, und wir befinden uns insbesondere in der Evangelischen Kirche in Deutschland heute in einer breiten Diskussion über Kirchenmarketing bzw. das Problemfeld: „Was kann und soll Kirche von Unternehmen lernen?“. In dieser Hinsicht haben die jeweiligen Veranstaltungen der Wochenzeitung „Deutsches Allgemeines Sonntagsblatt“ unter dem provozierenden Titel „Unternehmen Kirche“ und die von McKinsey gesponserte Entwicklung des Evangelischen Münchenprogramms (vgl. den Artikel von Hans Löhr) wichtige Impulse gesetzt. Zudem sind wir überzeugt, dass eine Überwindung der Missverständnisse, denen insbesondere auch der Komplex Kirchenmarketing unterliegt, die Lernbereitschaft fördern wird.

b) Herausforderungen im einzelnen

Herausforderungen eines Kirchenmarketing im einzelnen, die hier nur kurz angerissen werden können, richten sich an alle Ebenen der kirchlichen Hierarchie. Eine einzelne Gemeinde kann – gerade auch in Gestalt des impliziten Marketing (siehe oben) – außerordentlich viel bewirken. Das Erneuerungspotential eines Kirchenmarketing lässt sich indessen erst dann voll ausschöpfen, wenn es auch auf den Dekanatsebenen bis hin zu den Kirchenleitungen Beachtung findet. So haben wir in der Badischen Landeskirche

z.B. auf Kirchenleitungsebene einen Leitbildprozess in Gang gesetzt und in einer Projektgruppe einen ersten Leitbildentwurf entwickelt. Damit zusammenhängende klare Leitziele – z.B. Leitziel der missionarischen Kirche, Leitziel der betenden Kirche, Leitziel der lernenden Kirche – können wirksam nur von den jeweiligen Kirchenleitungen angestoßen werden. Allerdings sollte das nur der erste Schritt für einen partizipativen Prozess sein, in dessen Verlauf zum einen Verbesserungen, zum anderen die unerlässliche Akzeptanzschaffung herbeizuführen sind.

Analoges gilt für bestimmte strategische Entscheidungen. Letztlich sind sie notwendige Entscheidungen der Kirchenleitung, bei der aber ebenfalls ein partizipativer Prozess empfehlenswert ist, vor allem zwecks Akzeptanzschaffung. Zu den zentralen strategischen Fragen gehören Zielgruppenentscheidungen: Welches sind die für die Kirche relevanten Zielgruppen und welche Ressourcen setzen wir für sie ein? Nicht zuletzt wird ein Kirchenmarketing immer wieder die Frage aufzuwerfen haben: Sind unsere Zielgruppen die richtigen? Vernachlässigen wir nicht viel zu sehr die Kirchenfernen? Ist es verantwortbar, für die Arbeit an Studierenden nur relativ bescheidene Ressourcen einzusetzen – so jedenfalls bei uns in Deutschland.

Weitere Herausforderungen eines Kirchenmarketing für die Kirche lassen sich aus dem oben vorgestellten System der Marketingmodule und Marketingbereiche ableiten – worauf hier nicht näher eingegangen werden kann. Von besonderer Wichtigkeit sind dabei das interne Marketing und das Marketing Controlling. Stets wird es – wie erwähnt – darum gehen, Vorhandenes im Sinne eines ganzheitlichen Konzeptes zu komplettieren, zu professionalisieren, aber auch durch Innovationen auszuweiten. Schauen wir in die Realität, so ist in dieser Hinsicht sehr viel in Bewegung, etwa im Bereich innovativer Angebote. Dieser Weg ist intensiv weiter zu verfolgen, denn immer gilt ja die Devise: Nichts ist so gut, als dass es nicht noch besser werden könnte.

6.3 Herausforderungen für Marketingwissenschaft und Marketingpraxis

Aus einem Kirchenmarketing ergeben sich schließlich auch Herausforderungen für die Marketingwissenschaft und die Marketingpraxis.

Die Marketingwissenschaft beschäftigt sich inzwischen intensiv mit dem nicht-kommerziellen und dem Sozio-Marketing und die in diesen Bereichen vorfindliche Praxis hat inzwischen bemerkenswerte Ergebnisse – etwa im Bereich der öffentlichen Betriebe – hervorgebracht. Das Spezialgebiet des Kirchenmarketing hinkt hier jedoch noch hinterher. Die Herausforderungen liegen darin, wissenschaftliche Aktivitäten in der Weise zu verstärken, dass den Besonderheiten der sichtbaren und unsichtbaren Kirche hinreichend Rechnung getragen wird. Das gilt etwa für das Feld des Marketingcontrolling, speziell für die Fragen des Setzens angemessener Leistungs- und Erfolgsziele, einer sinnvollen und praktikablen Leistungsmessung und für die Möglichkeiten, eine stärkere Leistungsorientierung auch in die Entlohnungs- und Budgetierungssysteme einzuführen.

Bei den Marketingpraktikern stellt sich die Frage, inwieweit sie – etwa im Falle von Beratungstätigkeiten – im Glauben beheimatet und der Kirche verbunden sein sollten. Das Optimum – und das wird meines Erachtens durch unsere Erfahrungen bestätigt – liegt dort, wo große Marketingkompetenz und Kirchenverbundenheit Hand in Hand gehen. Problematisch sind meines Erachtens jene Berater, aber auch haupt- und ehrenamtliche Marketingmitarbeiter der Kirche, denen Glaube und Kirche als fremde Welten erscheinen. Die große Herausforderung für sie liegt darin, sich diesen Welten zu öffnen und sich in einem nicht immer einfachen Lernprozess ein Basiswissen von Christentum und Kirche anzueignen. Stellen sie sich dieser Herausforderung, so können sich durchaus interessante Lernprozesse für alle Beteiligten ergeben.

7 Schlussbemerkung

Ein Kirchenmarketing, das durch das Evangelium geprägt ist, eröffnet den Kirchen ein ungeahntes Potential ihrem missionarischen Auftrag wirksamer gerecht zu werden. Im Grunde stellt Marketing für die Kirchen nichts anderes dar als christliche Verkündigung mit modernen Mitteln zu betreiben. Terminologische Probleme lassen sich in gemeinsamer Arbeit abbauen und auch das Risiko einer „ideologischen Vereinnahmung“ durch die „kapitalistische Marktwirtschaft“ ist im Kontext des nicht-kommerziellen Sozio-Marketing durchaus handhabbar.

Anmerkungen

¹ M. Buber, Die Erzählungen der Chassidim, 12. Auflage, Zürich 1996, S. 19f
² Vgl. Ulrich Fischer: Die Vision von Kirche. In: Marketing – Irrweg oder Gebot der Vernunft. Vom Nutzen des Marketing für die Kirche. Herausgegeben vom Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer in Deutschland, Karlsruhe 1998, S. 7-10