

Dieter Becker

## Evangelium als Produkt? Kirchliches Angebot und Kundenorientierung

### Kirchliches Angebot und Marketingbegriffe

Marketingbegriffe auf Angebote der Kirchen zu übertragen und anzuwenden, ist stark umstritten. Kann ein Gottesdienst als Produkt bezeichnet werden oder die Kirche als ein Konzern in der Dienstleistungsbranche Religion? Oder ist die Tauffamilie, das Brautpaar für die Kirche als Kunde zu sehen? Besonders am Begriff des "Produkts" entbrennt eine konträre Diskussion um die Übertragbarkeit von Marketing- und Wirtschaftsbegriffen auf die Kirche und ihre Angebote.

Einerseits ist die Übertragung dadurch problematisch, daß sich letztendlich die Heilstatt Gottes jeglichem menschlichen oder kirchlichen Zugriff entzieht. Insofern kann der Begriff des Produkts, der eine Veränderbarkeit und Umgestaltung durch den Produzenten impliziert, nicht ohne Einschränkungen übertragen werden. Konsequenterweise müßte dann auch von Gott als dem Produzenten gesprochen werden. Dieser Schritt vereinfacht nicht unbedingt die Diskussion. Denn das Ziel der Übertragung von Marketingbegriffen auf kirchliche Bereiche ist, neue Sichtweisen und Aspekte für den kirchlichen Status quo zu ermöglichen.

Andererseits ist eine Weigerung, Marketingbegriffe aufgrund der beschriebenen Zielsetzung im kirchlichen Umfeld zu erproben, schlicht irrational und unsinnig. Unsinnig deshalb, weil selbst Paulus zeitgenössische Begriffe aus Ökonomie, Politik und Religion nutzt, um das Evangelium seinen Zuhörer adäquat auszusagen.

Schließlich bieten die Kirchen eine Vielzahl von Dienstleistungen an, auf die ohne weiteres der Begriff des Produkts anwendbar ist. Leistungen wie Kinderbetreuung, Jugendprogramme, Bildungsarbeit oder auch Kasualhandlungen wie Beerdigungen oder Trauungen sind nicht genuine Angebote der Kirche, sondern auch "frei" erhältlich. Selbst ein Gottesdienst ist – in der Wirtschaftssprache gesprochen – eine Dienstleistung, die aufgrund religiöser Grundbedürfnisse des Kunden in einem festen Rahmen (Liturgie), erbracht wird. Insofern kann auch von kirchlichen Produkten gesprochen werden, wenn damit einzelne "Produktmerkmale" bezeichnet werden, die sich aus dem einen Produkt Gottes ergeben.

in Marketing - Jüngling oder Selbst der Kunde  
von Nutzen der Marketing für die Kirche  
PFEU, 1998, Karlsruhe

Als Produktmerkmale sind Seelsorge, Gottesdienst, Diakonie etc. lediglich Ausprägungen der einen Botschaft Gottes. Die kirchliche Basisaufgabe, diese Botschaft Gottes, lauter und laut zu verkünden, ist die Aufgabe, die Kirche seit ihrer Entstehung wahrgenommen hat. Gerade in der Tradition sind immer wieder kirchliche Streitigkeiten aufgebrochen, die eine angemessene Begrifflichkeit für die Botschaft Gottes zum Gegenstand hatten. Hier sind die Auseinandersetzungen um die altkirchliche Christologie, die mittelalterlichen Abendmahlsstreitigkeiten oder auch gegenwärtige Diskussionen in der Ökumene zu nennen.

In Sinne der Basisbestimmung der Kirche ist es m. E. zulässig und sogar geboten, mittels neuer Terminologien die bisherigen Begrifflichkeiten zu befragen und zu hinterfragen. Es ist somit die gegebene Aufgabe der Kirche, die die Überprüfung der Anwendbarkeit von Marketingbegriffen im kirchlichen Umfeld erforderlich macht.

### Das kirchliche Produkt und die Kundenorientierung

#### Kundenorientierung in der Kirche

Mit dem Begriff der Kundenorientierung wird in den Wirtschaftsbereichen versucht, eine Grundeinstellung (Unternehmens- und Handlungsphilosophie) zu etablieren. Die Arbeitsabläufe sind konsequent auf die Kundenerwartungen und die Wahrnehmung des Kunden auszurichten. Dies gilt auch für die Gestaltung der Produktentwicklung, Arbeits- bzw. Produktionsabläufe und der Dienstleistungsangebote. Der Kunde wird somit zum Korrektiv des unternehmerischen Handelns. Letztendlich entscheidet der Kunde auch über die Akzeptanz der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen, indem er sie nutzt oder nicht.

Den Kunden oder das Gemeindeglied schon bei der Gestaltung oder Entwicklung neuer kirchlicher Angebote durch Umfragen, Testläufe etc. mit einzubeziehen, wäre eine notwendige Konsequenz. Hier gibt es vielfältige Möglichkeiten (z. B. durch Blueprints) gerade die Kontaktpunkte herauszuarbeiten, bei denen der Kunde oder das interessierte Gemeindeglied mit der Kirche oder dem kirchlichen Angebot in Kontakt kommt. Ziel ist es, die Kundenbedürfnisse (religiösen Bedürfnisse) zu erfassen, die Kundenerwartungen (konkrete Vorstellungen, wie die religiösen Bedürfnisse erfüllt werden) wahr- und aufzunehmen und die Kundenloyalität (absolutes Eintreten für die kirchliche Organisation und ihre Produkte) zu fördern.

Übertragen auf das Produkt des Gottesdienstes bedeutet dies: Den Hörer in seiner Situation (Sprache, Befindlichkeit, religiöse Einstellung etc.) zu erfassen, diese Aspekte in die liturgischen und homiletischen Elemente des Gottesdienstes aufzunehmen und schließlich eine langfristige Kontaktebene aufzubauen.

Auch hier gibt es kritische Stimmen, die zu Recht auf die Gefahr einer einseitigen Ausrichtung auf den Kunden oder den religiösen Rezipienten hinweisen. Es ist zu betonen, daß sich christlicher Glaube und Heilstatt Gottes unabhängig von den Kundenbedürfnissen entwickeln und gestalten.

Gleichwohl trägt gerade die christliche Botschaft eine ungeheure Pointierung auf den Menschen in sich, die in jeder Perikope jesuanischen Handelns und Redens zum Ausdruck kommt. Und zuletzt ist es gerade die Heilstatt Gottes selbst die eine revolutionäre Richtungsänderungen vom Sakralen zum Menschen hin veranlaßt. Der Mensch als Gegenüber Gottes wird durch Gott selbst vom Zwang zum Sakralen befreit, und eine Heilsvergewisserung durch Taten ist nicht mehr erforderlich. Dieses Prinzip ist von Luther als Kernstück reformatorischer Erkenntnis wiederbelebt und seither im protestantischen Umfeld prolongiert worden.

Die Ausrichtung kirchlichen Handelns auf das betroffene Subjekt oder den Kunden (Rezipienten der kirchlichen Handlung) ist folglich eine genuine christliche Anforderung. Diese Anforderung bezieht sich nicht lediglich, wie vielfach von evangelischen Pastoren propagiert wird, auf die Armen und Entrechteten, sondern in der Universalität des Evangeliums auf alle Menschen schlechthin.

#### Erkenntnisse aus der Kundenorientierung

In der klassischen Marktforschung werden die Wünsche und die Erwartungen der Kunden erfaßt und erforscht (Vor-Kaufphase). Durch die neueren Ansätze des CSM (Customer Satisfaction Measurement) wird diese Richtung auch auf die Erhebung der Zufriedenheit der Kunden mit dem jeweiligen Angebot und die Erforschung der Schwachpunkte im Umgang mit dem Kunden ausgedehnt (Nach-Kaufphase). Aus allen Erkenntnissen der Marktforschung oder der Analyse der Kundenorientierung lassen sich m. E. mindestens zwei Erkenntnisse übertragen:

- Kundenorientierung beginnt bei der Planung von neuen Angeboten und

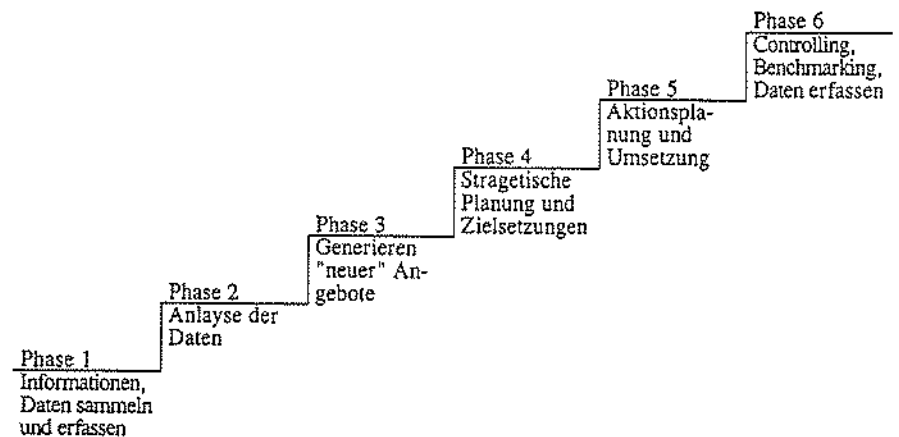
- Kundenzufriedenheit stellt sich dann ein, wenn sich zwischen den eigenen Zielvorstellungen (des Unternehmens oder auch der Kirche) und den Erwartungen der Kunden oder der Gemeindeglieder eine hohe Schnittmenge ergibt.

Um beiden Aspekten in der kirchlichen Situation gerecht zu werden, sind klare Zielsetzungen und Meßgrößen zu erarbeiten und anzuwenden. Veränderungen wirken sich nur dann aus, wenn eine klare Entscheidung über Erfolg oder Mißerfolg getroffen werden kann.

Im folgenden Teil wird versucht ein tragfähiges Modell für kirchliche Gruppen und Organisationen zu entwickeln, um einer kundenorientierten Ausrichtung kirchlicher Produkte oder kirchlicher Angebote näherzukommen.

#### Kirchliches Modell zu kundenorientierten Produkten

Das in sechs Phasen dargestellte Modell zur Entwicklung oder Überprüfung von kirchlichen Angeboten versucht die betriebswirtschaftlichen und Marketing-Aspekte bewußt aufzunehmen, um im Horizont der traditionellen Aufgabe kirchlichen Handelns gerade das kirchliche Angebot zu hinterfragen.



### Phase 1: Informationen, Daten sichten, sammeln und erweitern

Am Anfang steht vielleicht eine Idee, die realisiert werden soll. Bevor nun ein blinder Aktionismus große Teile und Ressourcen der kirchlichen Organisation oder Gemeinde lahmlegt, gilt es aufgrund der ersten Zielsetzungen, Daten und Informationen zu beschaffen. Was nützt es, den besten Gemeindegliedern aufzubauen zu wollen, aber die angesprochenen Kunden (Gemeindeglieder) nehmen das Angebot nicht an.

Um eine erfolgreiche Aktion oder Angebotsplanung zu entwerfen, können Daten aus der Gemeindedatei, Spendenlisten, Befragungen, dem Microzensus, kirchlichen und politischen Wahlergebnissen, regionale und gesamtkirchliche oder auch vergleichende Daten (mit anderen Gemeinden oder ähnlichen kirchlichen Angeboten) herangezogen werden.

### Phase 2: Analyse der Daten

Anhand der nun vorliegenden Daten kann eine qualifizierte Analyse vorgenommen werden. Ziel ist dabei, eine optimale Gestaltung des kirchlichen Produkts oder Angebots sowie Werbung für das Angebot von der Planungsphase an zu ermöglichen. Viele kirchliche Angebote werden seit Jahrzehnten um der Tradition willen aufrecht erhalten. Eine effiziente Auswertung der Daten reduziert auch die Irrläufer, die vielfach in Gemeinden zu finden sind. Dort werden beispielsweise Konzerte durchgeführt, die lediglich von 10 bis 15 Personen besucht werden. Die Kosten sind keinesfalls zu decken, die Bewerbung der Konzertveranstaltung ist bruchstückhaft, und die Eintrittspreise spotten den Leistungen der Künstler. Gruppen und Kreise in Gemeinden oder auch ganze kirchliche Organisationen über viele Jahrzehnte ineffizient und defizitär zu unterhalten, das zeugt nicht von einem angemessenen Umgang mit Finanzen und Ressourcen.

Stellt beispielsweise eine Kirchengemeinde bei der Planung für einen neuen Jugendkreises fest, daß die Anzahl der Jugendlichen zwischen 14 und 20 Jahren im Einzugsgebiet ausreicht, so ist diese Erkenntnis mit der Anzahl der bestehenden Jugendkreise und den vorhandenen Jugendangeboten abzugleichen. Möglicherweise sind Kooperationen mit vorhandenen Angeboten sinnvoller und effektiver für die eigene Zielsetzung als einen neuen Kreis aufzubauen.

### Phase 3: Generieren neuer Angebote

#### 3.1 Diversifikation

Methoden zur Entwicklung neuer Angebote gibt es reichlich. Dabei gilt es, die Ressourcen kirchlicher Mitarbeiter und Gemeindeglieder angemessen (z. B. durch Moderationstreffen, Kreativforen, Befragungen) zu nutzen. Unter dem Stichwort Diversifikation oder Expansion werden im folgenden einige entsprechende Möglichkeiten dargestellt. Diversifikation bedeutet eine Ausweitung des "Leistungsprogramms - gegenüber dem bisherigen Angebot - auf neue Produkte für neue Märkte". Dabei wird eine horizontale und eine vertikale Diversifikation unterschieden.

Horizontale Diversifikation bedeutet eine Ausdehnung der bestehenden Produkte oder Dienstleistungen mit einem Sachzusammenhang (Ein Kaffeehersteller vertreibt neben Kaffee nun auch andere Getränke.) oder ohne Sachzusammenhang (Ein Kaffeehersteller vertreibt auch Fahrräder.).

Eine vertikale Diversifikation zielt auf die Ausdehnung der Leistungstiefe eines Produktes. Das bestehende Produkt wird mit der Vor- und Nachstufe des Produktes verknüpft (Bestattungsunternehmer bieten nicht nur Bestattung, sondern auch Trauerbegleitung gegen Entgelt an).

Diversifikation (Expansion durch neue Produkte auf neue Märkte)	
horizontal (Produktexpansion)	vertikal (Leistungsexpansion)
medial Ausdehnung auf neue Produkte, die einen Sachzusammenhang zu den bisherigen Produkten haben.	Ausdehnung der Leistungstiefe auf Produkte der Vorstufe oder Nachstufe der bisher bestehenden Produkte oder Dienstleistungen.
lateral Ausdehnung auf Produkte oder Dienstleistungen, die keinen Sachzusammenhang mit den bisherigen Produkten oder Dienstleistungen haben.	

#### 3.2 Beispiele für kirchliche Diversifikation

Horizontale (mediale) Diversifikationsmöglichkeiten (= neue Produkte oder Dienstleistungen, die einen Sachzusammenhang mit den bisherigen Tätigkeiten der Kirche haben):

- Seelsorgebetreuung in Verwaltungen und Wirtschaftsunternehmen

- Kirchliche Finanzverwaltung als "Finanzkontor", die von Klein- und mittelständischen Unternehmen als Buch- und Lohnbuchhaltung gegen Entgelt benutzt werden kann
- Diakonische Werke als GmbH mit klarer marktwirtschaftlicher Ausrichtung (evtl. als Franchiseunternehmen)
- Elitenausbildung durch neue Schulformen (Internat etc.)
- Gründung eines Fernsehsenders mit religiösem Anspruch
- Bauträger für Kommunitäten
- Kirche in Kooperationen mit Bestattungsunternehmern (evtl. eigene Bestattungsunternehmen)
- Kasualservice (Trauungen, Taufen zu Hause, Hochzeitarrangements, "Kasualpakete" für Nichtmitglieder gegen Entgelt etc.)

Horizontale (laterale) Diversifikationsmöglichkeiten (= neue Produkte oder Dienstleistungen, die ohne Sachzusammenhang zu bisherigen kirchlichen Tätigkeiten stehen):

- Immobiliengesellschaften
- Marketingagenturen
- Unternehmensberatungen
- "Rentnerfreizeitbetreuungs-Gesellschaften"
- Baubrigaden'
- Einstieg in die Medienwelt

Vertikale Diversifikation (= Ausdehnung der Leistungstiefe kirchlicher Dienstleistungen):

Vorstufe	bisherige Dienstleitung	Nachstufe
Schulplanung Berufsplanungen	Konfirmation	Berufsbegleitung Fortbildung
Eheanbahnung Ehevorbereitungsseminare Partnerschaftstraining	Trauung	Konfliktbewältigungstraining Beratung für Finanz- und Lebensplanung
Beratung für Testamente Bestattungsunternehmen der Kirchen	Beerdigung	Grabpflegedienste

Vorstufe	bisherige Dienstleitung	Nachstufe
Mission in Rundfunk und Fernsehen, Presse aktive Mitgliederwerbung	Gottesdienst	religiöse Freizeitclubs (vgl. Cluburlaub)
Sexualberatung und -erziehung Elternberatung	Beratung § 218	Eltern-Kind-Betreuung Mutter-Kind-Häuser
Lebensberatung Lebensplanung	Seelsorge	Erfolgsplanungen
Altersversicherungen Altenkommunitäten Seminare "häuslicher Pflege"	Altenpflege	Angehörigenbetreuung
Wanderprediger, die religiöse Grundkenntnisse verbreiten Jesus im Comic	Religionsunterricht	Begabtenförderung Nachhilfen
Lebensseminare für Manager Elitenschulung	Erwachsenenarbeit	Lebensbetreuung

#### Phase 4: Strategische Planung und Zielsetzungen

Auf der Basis der Analyse der Daten und der konkretisierten Vorstellung des (neuen) kirchlichen Produkts kann nun eine strategische Planung vorgenommen werden, die einen längeren Zeitraum umfaßt. Dieser Zeitraum sollte 3 bis 5 Jahre betragen.

Wichtig ist es, die Zielsetzungen festzulegen. Ziel bedeutet dabei, meßbare und überprüfbare Größen zu schaffen, zu erheben und zu kontrollieren. Dies kann sowohl quantitativ als auch qualitativ erfolgen.

Beispiele für Zielsetzungen:

- Gottesdienstbesucheranteil auf - regelmäßig - 10 % der Gemeindeglieder steigern
- Spendenaufkommen um 30% im laufenden Jahr erhöhen
- Anzahl der ehrenamtlichen Mitarbeiter um 30% erhöhen.
- drei Fortbildungen für jeden Mitarbeiter pro Jahr
- Erhöhung der Anzahl der betreuten älteren Menschen
- vier hochwertige Informationsbroschüren (Gemeindebriefe) pro Jahr
- Verbesserung des Wirkungsgrads der Predigt (Erheben durch Befragung)
- Rückgewinnung passiver Gemeindeglieder für die aktive Mitarbeit

- regelmäßiger Gottesdienstbesuch ehemals Kirchenferner
- Erhöhung der Imagewirkung der Kirchengemeinde

Der nächste Schritt ist, die operationalisierten Zielsetzungen mit Grenzwerten auszustatten, die etwas über die Erfolgs- oder Mißerfolgsquote ("break even point") aussagen. Diese Indikatoren eröffnen die Möglichkeit, über den Erfolg einer geplanten Maßnahme oder eines kirchlichen Angebots Eckdaten zu liefern. Dies ist wichtig für eine Entscheidung, ob die geplante Maßnahme die Zielsetzung erreicht oder nicht. Viele Pfarrer und Gemeinden pflegen Kreise und Angebote nicht aus Effizienzabwägungen, sondern als Hobby oder weil es schon immer so war. Hier gilt es klare Entscheidungen über die effektive Verwendung eigener oder fremder Personalressourcen zu treffen.

Phase 5: Aktionsplanung (einschl. klassischem Marketing) und Umsetzung

### 5.1 Aktionsplanung

Aufgrund der strategischen Planung sind nun die einzelnen Aktionsschritte zu benennen und mit entsprechenden Ressourcen auszustatten. Als Koordinator muß eine Person fungieren, die auch kurzfristig Entscheidungen treffen kann und will. Je detaillierter der Aktionsplan desto einfacher ist die Umsetzung.

Marketing heißt nicht, lediglich einen Aushang zu erstellen, sondern eine komplette Konzeption. Diese Konzeption - abhängig vom angestrebten Ziel - kann mündliche Propaganda, Printmedien oder Funkwerbung etc. einschließen. Auch hier gilt, es ist die Zielgruppe zu bewerben und nicht flächendeckend Informationen zu verbreiten. Hilfreich kann die Kooperation mit einem Gemeindeglied oder einer Werbeagentur sein, die in diesem Bereich tätig ist.

Professionelle Hilfsmittel und Methoden sind anzuwenden, die in jedem Buch zu Marketing beschrieben werden und als Kompetenzen von Gemeindegliedern in fast jeder Gemeinde vorhanden sind. Dem Laientum, mit dem z.B. Gemeindebriefe gestaltet werden, ist professionelle Hilfe zur Seite zu stellen. Es gilt, Kosten-Nutzen-Rechnungen aufzustellen, wieviel Geld und Ressourcen mit welchem Erfolg eingesetzt werden. So kann beispielsweise eine Telefonaktion, die sehr selten im kirchlichen Umfeld angewendet wird, sinnvoll und erfolgreich sein. Welcher Pfarrer hat schon einmal drei Tage vor dem Gottesdienst Telephonakquisition betrieben, um den Gottesdienst "voll" zu bekommen?

Ungeachtet der Methoden sind die Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Aktionsplanung klar zu benennen. Regelmäßige Teamtreffen, die einen Statusbericht über den weiteren Fortschritt beschreiben, ermöglichen dem Planungsteam einen gemeinsamen Kenntnisstand.

### 5.2 Pilotphase

In einer definierten Pilotphase (Dauer festlegen, Meßdaten erheben, Befragungen/Feedback durchführen etc.) wird das neue oder veränderte Produkt, das kirchliche Angebot, erprobt und den veränderten Bedingungen angepaßt. Feedbackschleifen sind dabei einzubauen, um einer binnenkirchlichen Haltung entfliehen zu können. Eine Sicht von außen ist anzustreben. Dazu können kirchenferne Gemeindeglieder mit entsprechenden Kompetenzen angesprochen und gewonnen werden.

Hinweis: Kein Projekt bleibt von der Planungsphase bis zur Realisierung gleich. Es gibt eine Vielzahl von Veränderungen, die im Laufe der Entwicklung ihrerseits weitere Veränderungen hervorrufen.

### 5.3 Standardisierung

Nach der gelungenen Pilotphase tritt das Angebot in die Standardisierung ein. Diese Phase muß über einen strategischen Zeitraum geplant werden (3 bis 5 Jahre), damit sich die Kunden an das Angebot gewöhnen können. Fehlt die Akzeptanz gänzlich, so wird dies in der Pilotphase festgestellt und sollten auch die Anpassungen keine höhere Akzeptanz hervorrufen, ist das Projekt mittels einer Ursachenanalyse zu beenden.

Phase 6: Controlling und Benchmarking

### 6.1 Controlling

Permanente Kontrolle durch die festgelegten Kennzahlen und Eckdaten ermöglichen den Erfolg oder Mißerfolg zu beschreiben. Das gilt auch für die Bewertung der Wirksamkeit von Menschen!

Es gibt ausreichend Pfarrer, die nicht für das Predigtamt geeignet sind, und ihre Schwerpunkte an anderer Stelle besser einsetzen könnten. Organisten müssen nicht um jeden Preis jahre- oder jahrzehntelang ertragen werden; ebenso "seniorale" Jugendbetreuer, Erzieher, Medienbeauftragte, Oberkirchenräte, Dekane, Pröpste, Bischöfe etc.

## 6.2 Benchmarking

Mittels Benchmarking wird ein Vergleich mit gleichen oder ähnlichen Angeboten angestrebt, um Schwachstellen zu identifizieren und zu beheben. Anhand von Eck- und Vergleichspunkten (engl. *benchmarks*) werden Leistungsdaten erhoben oder beobachtet. Konkret könnte dies durch Besuche und Bewertungen von anderen kirchlichen oder nicht kirchlichen Vergleichsangeboten stattfinden oder über vorliegendes Daten- und Zahlenmaterial. Hilfreich sind Vergleiche mit den "Besten" der Branche oder den erfolgreichsten Angeboten; auch dann, wenn die theologischen Vorstellungen oder die regionalen bzw. gemeindlichen Situationen unterschiedlich sind. Welcher Pfarrer besucht beispielsweise regelmäßig andere Gottesdienste, um sich zu benchmarken oder Anregungen zu holen? Auch die reine Datenanalyse ermöglicht Aussagen über den Erfolg oder Mißerfolg einer Maßnahme.

Das folgende Beispiel versucht anhand einer Analyse über die Erhöhung der Pfarrstellen deutlich zu machen wie sich der "Wirkungsgrad" von Pfarrern bezogen auf den Gottesdienstbesuch verändert hat.

	Gottesdienstbesucher <sup>2</sup>	Pfarrer im Amt (EKD) <sup>3</sup>	"Wirkungsgrad" Besucher/Pfarrer	Index 1975 (= 100)
1975	1.151.465	15.378	74,88	100,00
1980	1.146.353	15.614	73,42	98,05
1985	1.118.050	17.102	64,38	87,31
1990	1.040.082	18.922	54,76	73,13
1992 <sup>4</sup>	1.016.378	23.980	42,38	65,60
1995	1.099.584	24.789	44,36	59,24
1996	1.122.896	24.725	45,42	60,66
Differenz 1975 zu 1996	- 28.569	+ 9.347 (+ 60,1%)	- 29,46	- 39,34 %

Der Wirkungsgrad von Pfarrern in bezug auf den Gottesdienstbesuch hat von 1975 bis 1996 um 39% abgenommen. Obwohl im gleichen Zeitraum 60% mehr Pfarrer in Amt und Würden waren, wurden weniger Gottesdienstbesucher gezählt.

## 6.3 Entscheidungen

Auch vor unpopulären Entscheidungen darf nicht zurückgewichen werden. Gottesdienste, die sonntäglich 3.000 bis 5.000 DM verschlingen<sup>5</sup> und in ihrer Effektivität (dem "Was") und Effizienz (dem "Wie") zu wünschen übrig lassen, sind auf Dauer nicht tragbar - finanziell und theologisch gesehen. So könnten für eine Stadt wie Frankfurt an einem "normalen" Sonntag die gesamten Gottesdienstbesucher mit einem Busservice in einer, maximal in zwei entsprechenden Kirchen untergebracht werden. Das Einsparpotential wäre gigantisch, wenn die Konsequenzen zu Ende gedacht würden.

Die Aufgabe, Kundenorientierung auf kirchliche Produkte oder Angebote zu übertragen, wurde hier in dem 6-Phasen-Modell kurz dargestellt. Da es die Basisaufgabe der Kirche ist, in ihrer jeweiligen Situation das Evangelium angemessen und zeitgemäß zu verkünden, erscheint die Effizienz- und Effektivitätsfrage, die kirchliches Marketing stellt, geeignet, neue Aspekte und Veränderungen zu bewirken.

<sup>1</sup> Eine Vielzahl von Möglichkeiten bieten sich in den alten und sinnvollen Strukturen der ehemaligen DDR. So u. a. auch die Schaffung von kirchlichen Baubrigaden (Handwerkergruppen), die bauliche Maßnahmen übernehmen.

<sup>2</sup> Durchschnitt der 3 Zählsonntage. Daten der EKD; Heft 1995

<sup>3</sup> Zahlen EKD; Heft 1995

<sup>4</sup> Die Zahlen ab 1992 beziehen sich auf die evangelischen Kirchen in Ost und West.

<sup>5</sup> Darin enthalten sind die Kosten für Pfarrer, Küster, Heizung, Blumenschmuck, weitere Personalkosten, Abschreibung der Gebäude, des Mobiliars und der Gesangbücher, Fahrdienste etc.