

Marketing für Kirchen und Gemeinden

Zum Autor

Dr. Dieter Benatzky ist kein Theologe, sondern Seniorprofessor einer bayerischen Technischen Hochschule, und sein Fach ist Marketing. Er hat reiche Erfahrung in der Praxis des Marketing. Er war Marketingberater einer Schweizer Unternehmensberatung, Marketingleiter des zweitgrößten deutschen Weinvertriebsunternehmens und schließlich Marketingchef eines führenden europäischen Pharmahandels-Konzerns. Seine Erfahrungen hat er an der Hochschule seinen Studenten vermittelt, die ihn schließlich zum ‚besten Marketingprofessor‘ kürten. Für mehrere Jahre war er als Vizepräsident im Leitungsgremium der Hochschule aktiv. Die Hochschule hat ihn mit dem Titel ‚Ehrensator‘ für seine Verdienste geehrt. Benatzky hat das Marketingdenken in einem neu geschaffenen Studiengang auf das Gesundheitswesen angewandt und Vorlesungen über das ‚Marketing in der Gesundheitswirtschaft‘ gehalten. Nun überträgt er mit dem vorliegenden Buch die Philosophie des Marketing mit dem Marketing-Instrumentarium auf die Verbreitung des Evangeliums. Kann das gelingen? Lesen Sie selbst.

Dr. Dieter Benatzky

MARKETING FÜR KIRCHEN UND GEMEINDEN

Engelsdorfer Verlag

Leipzig

2022

Bibliografische Information durch die Deutsche Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96940-289-4

Copyright (2022) Engelsdorfer Verlag Leipzig

Alle Rechte beim Autor

Titelbild © OFC Pictures [Adobe Stock]

Hergestellt in Leipzig, Germany (EU)

www.engelsdorfer-verlag.de

14,95 Euro (DE)

Inhalt

1	Grundlagen des Marketing für Gemeinden	14
1.1	Das Modell des Marktes: Jesus hat gezahlt.....	14
1.2	Das Bedürfnis der Menschen: Sehnsucht nach Gott	16
1.3	Nutzenorientierung.....	19
1.4	Marketing-Definition.....	20
1.5	Von der Produkt- zur Marketingorientierung	21
1.6	Die Hauptforderung des Marketing: Kundennähe.....	23
1.7	Der Einsatz des Marketing-Mix.....	25
1.8	Dienstleistungs-Marketing.....	27
1.9	Marktsegmentierung	30
1.10	Der Markt der Gemeinden – quantitative Analyse.....	34
2	Was das kommunikative Verhalten der Menschen für die Verkündigung des Evangeliums bedeutet	35
2.1	Das Stimulus-Response-Modell und der Prozess der Verkündigung des Evangeliums	35
2.2	Die Prozesse der Informationsspeicherung und des Informationsabrufes	42
2.3	Der Entscheidungsprozess	46
2.4	Kognitive Dissonanz – wie kommunikative Fehler vermieden werden.....	49
2.5	Das Konstrukt der Zufriedenheit – Indikator für lebendige Gemeinden.....	51
2.6	Beziehungs-Marketing – die Gemeinde ein Geflecht von Beziehungen.....	54
3	So nutzen wir die Möglichkeiten der Marktforschung für die Gemeindearbeit	57
3.1	Gütekriterien der Marktforschung	60
3.2	Die Bildung von Stichproben zur Vereinfachung der Erhebungsarbeit	61
3.3	Stichprobenplanung.....	65
3.4	Erhebungsmethoden	66
3.5	Gestaltung des Fragebogens	69

3.6	Zufriedenheits-Analysen.....	72
3.7	Die Empfehlungsbereitschaft und der NPS als Kennzahl der missionarischen Ausstrahlung einer Gemeinde.....	75
3.8	Das Image der Gemeinde.....	75
4	Überlegungen zur Gestaltung eines attraktiven Gemeindeangebots.....	77
4.1	Die Produktbestandteile aus Marketingsicht.....	81
4.2	Produktverbesserungen – wie können Gemeinden ihre Angebote ständig verbessern?.....	84
4.3	Produktentwicklung.....	89
4.4	Kreativität und die Generierung neuer Ideen	92
4.5	Der Customer-Experience-Ansatz - an den ,Touchpoints‘ erweist sich die Qualität der Gemeinde.....	93
4.6	Das Phänomen Marke – können Gemeinden begehrte Marken werden?	96
4.7	Die ersten Schritte zur bewussten Markenbildung.....	100
5	Die Stoßrichtungen für die Verkündigung des Evangeliums ..	102
5.1	Gemeinden im ‚Vertriebssystem‘ für das Evangelium – indirekter oder direkter Vertrieb?.....	103
5.2	Gestaltung von ‚Vertriebssystemen‘ – die Basisoptionen für Gemeinden	105
5.3	Ein Wort zur Aktivierung persönlicher Beziehungen.....	113
5.4	Neue Formen der Verkündigung	116
5.5	Kooperationen und Zusammenschlüsse.....	117
5.6	Digital vs. Analog.....	119
6	Die Finanzierung der Gemeindegarbeit.....	121
6.1	Marktwirtschaftliche Preisbildung – kann das gut gehen?	120
6.2	Der Zehnte – der biblische Preis.....	123
6.3	Was Mitgliederzufriedenheit mit Preispolitik zu tun hat	123
7	Die Instrumente für die Verbreitung des Evangeliums.....	127
7.1	Die Kommunikationsinstrumente – Übersicht.....	128

7.2	Corporate Identity.....	132
7.3	Hinweise zur Kommunikationsplanung.....	134
7.4	Öffentlichkeitsarbeit für Kirchen und Gemeinden.....	138
7.5	Media-Werbung.....	142
7.6	Direkt-Marketing.....	144
7.7	Internet-Werbung.....	146
7.8	Handzettel-Werbung.....	150
8	Strategien zur nachhaltigen Gemeindeentwicklung.....	152
8.1	Vision und Gemeinde	154
8.2	Die strategischen Ziele.....	157
8.3	Was Strategie für die Gemeindeentwicklung bedeutet	159
8.4	Das strategische Dreieck und der Wettbewerb der Kirchen.....	161
8.5	Die Bedeutung von Kompetenzen der Gemeinde.....	164
8.6	Die Kompetenz-Matrix - Grundlage wichtiger Entscheidungen.....	165
8.7	Die Vorteilsmatrix und die strategische Ausrichtung von Gemeinden.....	168
8.8	Zielgruppen-Strategien.....	174
8.9	Wachstumsstrategien.....	177
8.10	Das Fünf-Kräfte-Modell und die möglichen Zukunftstrends.....	178
9	Anhang	186
10	Abbildungsverzeichnis	189

Vorbemerkungen des Verfassers

Zu den Kernaufgaben von christlichen Kirchen und Gemeinden gehört die Verkündigung des Evangeliums. Offenbar wird diese Aufgabe, die üblicherweise als ‚Mission‘ bezeichnet wird, nicht wirkungsvoll durchgeführt. Hierfür gibt es viele interne und externe Ursachen. Als Konsequenz sehen wir in den sogenannten Volkskirchen eine wachsende Schere zwischen den Kircheneintritten bzw. Taufen einerseits und den Kirchenaustritten andererseits. In Deutschland sinken die Mitgliederzahlen in den evangelischen Landeskirchen als auch in der katholischen Kirche dramatisch. Es ist anzunehmen, dass sich dieser Trend fortsetzen wird. Bei den kleineren Freikirchen, die in früheren Zeiten sehr aktiv waren, halten sich die Mitgliederzahlen im Wesentlichen konstant. Hier werden Mitgliederverluste durch Neueintritte – häufig enttäuschte ehemalige Mitglieder der sogenannten Volkskirchen – weitgehend ausgeglichen.

Marketing ist in unserer freien Marktwirtschaft nicht mehr wegzudenken. Marketing sorgt für immer schönere und bessere Produkte; die Unternehmen schaffen sich damit Wettbewerbsvorteile und sichern ihren Gewinn. Außenstehende nehmen vom Marketing häufig nur die teilweise bizarren Werbeaktivitäten und oftmals übertriebenen Werbeversprechen wahr. Marketing ist jedoch mehr als Werbung. Marketing ist zunächst eine Philosophie, welche in den Unternehmen ein Umdenken zu den Kunden hin bewirken kann. Es bietet vor allem auch Techniken und Methoden, um Unternehmen auf allen Ebenen kundenfreundlicher und somit attraktiver zu gestalten. Nachdem Marketing-Überlegungen auch bei Nonprofit-Organisationen positiv angekommen sind, stellt sich zu Recht die Frage, ob nicht auch Kirchen und Gemeinden mit Marketing geholfen werden kann.

Die Gliederung der folgenden Ausführungen entspricht der bewährten Marketing-Systematik. Bei genauer Betrachtung werden wir viele bedenkenswerte Analogien für Kirchen und Gemeinden finden und

daraus etliche hilfreiche Konsequenzen ableiten. Es ist gut vorstellbar, dass sie viele Anregungen für weitere Diskussionen in den Kirchen und Gemeinden liefern. Inhaltlich entsprechen diese Überlegungen im Wesentlichen der Gastvorlesung, die für das Sommersemester 2020 an einer theologischen Hochschule geplant war, aber wegen der Corona bedingten Einschränkungen nicht stattfinden konnte. Nun sollen sie auf diese Weise einem breiteren Publikum zugänglich gemacht werden. Sie sind gedacht für alle diejenigen, die sich mit ihrer Kirche bzw. Gemeinde verbunden fühlen und für solche, welche dort Verantwortung tragen. Diese Ausführungen erheben keinen wissenschaftlichen Anspruch. Das Anliegen des Verfassers ist es, Kirchen und Gemeinden eine praktische Hilfestellung zu geben.

Im Sprachgebrauch versteht man unter ‚Kirchen‘ eher die sogenannten Volkskirchen, und bei ‚Gemeinden‘ denkt man spontan an freikirchliche christliche Gemeinschaften oder Gemeindebünde. Die folgenden Ausführungen gelten für Kirchen und Gemeinden gleichermaßen. Es werden daher keine Unterschiede gemacht und die Begriffe Kirchen und Gemeinden synonym verwandt.

Außerdem wird um Verständnis darum gebeten, dass jeweils im Plural das generische Maskulinum verwendet wird, welches das weibliche Geschlecht gemäß der deutschen Grammatik vollständig einschließt.

Im Übrigen lassen Sie sich von den Marketing lastigen Ausführungen im ersten Kapitel nicht entmutigen. Sie sind wichtig und nicht uninteressant. Alle weiteren Ausführungen werden Sie dann mit großem Gewinn lesen.

Und nun ein letzter wichtiger Hinweis: Wenn wir für z. B. Automobile Marketingaktivitäten planen, dann gehen wir von der vernünftigen Annahme aus, dass diese Autos tatsächlich fahren und alle Qualitäten aufweisen, die zu einem ordentlichen Fahrzeug gehören. Entsprechend legen wir den folgenden Überlegungen die Prämisse zu

Grunde, dass die Aussagen der Bibel tatsächlich Gottes Wort darstellen und Jesus als Sohn Gottes gekommen ist, um die Menschen mit Gott zu versöhnen. Alles andere wäre unredlich.

Bad Endorf, im Januar 2022

Dr. Dieter Benatzky

Einleitung: Marketing für Kirchen und Gemeinden

Es gibt kaum eine Branche, welche nicht in der einen oder anderen Form Marketing betreibt. Das geschieht bei der Konsumgüter-Industrie für Marmeladen, für Getränke, für Bananen, Schokolade oder Automobile. Auch Industriegüter- und Dienstleistungs-Unternehmen nutzen Marketing. Marketing – richtig angewandt – erhöht den Umsatz und den Gewinn. Es kann aber auch für Organisationen eingesetzt werden, welche keinen Gewinn anstreben. Hierbei denken wir an Sportvereine, Opernhäuser oder Wohltätigkeits-Organisationen.

Können wir Marketing-Praktiken auch für die Verbreitung des Evangeliums anwenden? Sollten Kirchen, Missionsgesellschaften oder freie Gemeinden ihre Aktivitäten nach Marketingprinzipien ausrichten? Da gehen die Meinungen auseinander. Einige meinen, man müsse entsprechend der Marketing-Idee die Wünsche der Menschen erforschen und ihnen genau dies konsequent anbieten, die Trends erkennen und gezielt für die gottesdienstlichen Veranstaltungen werben. Schließlich muss auch der kirchliche Bereich modern und ansprechend sein. Andere jedoch lehnen dies aus guten Gründen ab. Sie bleiben bei den traditionellen Formen und lassen sich von den aktuellen Trends nicht beeinflussen. Sie vertrauen allein auf die Kraft des Evangeliums und warten trotzdem häufig vergeblich darauf, dass die Gemeinde wächst.

Diese beiden Meinungen sind sicher nicht völlig falsch. Aber möglicherweise gibt es einen ganz anderen Marketing-Ansatz, um Menschen wieder für Jesus Christus zu gewinnen. Er selbst hat seinen Nachfolgern einen klaren Auftrag gegeben. Vor seiner Himmelfahrt sagte er seinen Jüngern: ‚Geht hinaus in die ganze Welt und verkündet allen Menschen die rettende Botschaft. Denn wer glaubt und

getauft ist, der wird gerettet werden. Wer aber nicht glaubt, der wird verurteilt werden¹.

Wird diesem Auftrag wirklich Folge geleistet? Die Kirchenrealität schaut heute leider häufig ganz anders aus. Warum ist das so? Wollen die Menschen die Botschaft des Evangeliums nicht hören? Ist es zu mühselig, zu schwierig, zu einfach oder passt diese *Gute Botschaft* gar nicht mehr in die Zeit?

Es scheint, dass wir uns hier lieber hinter vermeintlich kreativen Marketing-Aktionen verschanzen. Wir lieben es auch, die Menschen ‚unterschwellig‘ anzusprechen. Das ist nämlich völlig unverbindlich, und wir brauchen die christliche Botschaft nicht zu verkündigen. Ist es das, was Marketing ausmacht? Lassen Sie uns einfach einmal überlegen, ob und wie Gemeinden durch das Beachten der Marketing-Grundsätze den Missionsauftrag wirkungsvoll erfüllen können.

¹ Neues Testament, Evangelium nach Markus Kap. 16, Vers 15, nach: Hoffnung für alle 2009

1 Grundlagen des Marketing für Gemeinden

Wir beginnen bei den ursprünglich revolutionären Wurzeln des Marketing. Peter Drucker, der Begründer der Marketing-Philosophie, hat das Marketing als Denkrichtung beschrieben, welche die ganze Geschäftstätigkeit eines Unternehmens vom Standpunkt ihres eigentlichen Zieles betrachtet, nämlich vom Standpunkt der Kunden her.² Bei der Verbreitung des Evangeliums haben wir es zwar nicht mit Unternehmen zu tun; aber wir lernen, dass wir die Menschen in den Mittelpunkt stellen und uns deren Blickwinkel zu eigen machen sollen. Wir haben es immer mit Menschen zu tun, denen eines gemeinsam ist: Sie haben Bedürfnisse.

Diese Erkenntnis ist nicht so trivial, wie sie zunächst aussieht. Auf die Situation der Kirchen angewandt bedeutet dies: Unsere primäre Aufgabe besteht nicht darin, Kirchen zu füllen und Mitglieder zu gewinnen und die Anzahl Christen zu vermehren. Die Marketing-Perspektive zeigt uns einen anderen Fokus: Wir sollen die Bedürfnisse der Menschen erkennen und uns darum kümmern. Wir sollen die Hoffnungen, Sehnsüchte, Ängste und Nöte erkennen, um sie in rechter Weise mit Herz und Verstand mit dem Evangelium bekannt zu machen.

1.1 Das Modell des Marktes: Jesus hat gezahlt

Marketing vollzieht sich auf Märkten. Märkte sind die realen oder virtuellen Orte, wo Nachfrage und Angebot aufeinandertreffen und sich Preise bilden.³ Dies gilt für alle Produkte. Aber können wir dieses Modell eines Austauschsystems auch für das Evangelium anwenden? Der Austausch besteht einerseits zwischen Nachfrage und Angebot und andererseits zwischen Leistung und Zahlung des Preises.

² Vgl. Drucker, Peter F. „Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York 1973

³ Vgl. Homburg, Christian, Marketingmanagement, 4. Auflage, S. 2

Nachfrage entsteht auf Grund von Bedürfnissen. Angebote in Form von Gütern und Dienstleistungen sind die Antwort auf diese Nachfrage. Wenn nun das richtige Angebot auf die Nachfrage trifft, dann wird Nutzen gestiftet. Marketing trachtet danach, einen möglichst hohen Nutzen zu schaffen.



Abb. 1 Entstehung von Nutzen

Unsere Überlegungen zum Marketing für die Gemeinde gehen davon aus, dass das Evangelium das heilsame Wort Gottes ist. Es ist ein Angebot an alle Menschen. Menschen, die bedürftig sind und einen Mangel empfinden, nehmen dieses Angebot an: Damit entfaltet es seine heilende Kraft.

Nun kommen aber noch der Marktpreis und die Bezahlung der empfangenen Leistung. Alles hat seinen Preis, es gibt nichts umsonst. Auch das Evangelium hat seinen Preis, einen sehr hohen Preis. Einen Preis, den kein Mensch hätte aufbringen können. An dieser Stel-

le können wir nur dankbar staunen: Jesus hat den Preis gezahlt, und zwar entsprechend den biblischen Berichten durch seinen Opfertod am Kreuz. Jeder Mensch darf das Evangelium gratis annehmen und von der Barmherzigkeit Gottes profitieren. Auch an diesem Punkt stimmt der Vergleich mit dem Markt-Mechanismus. Wir können getrost unsere Marketing-Überlegungen fortsetzen. Die Errettung durch das Evangelium ist für alle Menschen immer völlig kostenlos. Der Preis ist wirklich gezahlt, und zwar mit Blut am Kreuz von Golgatha.

Die Kirchen und Gemeinden sind reale Gebilde, welche Dienstleistungen in unterschiedlicher Form erbringen. Sie benötigen dafür den Einsatz ihrer Mitglieder und ggfs. auch finanzielle Beiträge. Insofern können wir hier selbstverständlich einen Markt definieren, und zwar als realen Ort des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage sowie des Austauschs von materiellen oder immateriellen Leistungen.

Das Angebot der Gemeinden ist im Wesentlichen immateriell, und die Gegenleistung der Gemeindemitglieder kann entweder auch immateriell sein durch praktische Mitarbeit oder materiell durch finanzielle Gaben.

1.2 Das Bedürfnis der Menschen: Sehnsucht nach Gott

Jetzt schauen wir uns die Nachfrageseite des Marktes genauer an. Da ist der Mensch mit seinen Bedürfnissen. Der russische Nationalökonom Maslow hat versucht, die menschlichen Bedürfnisse in Form einer Pyramide zu systematisieren. Seine Bedürfnis-Pyramide hat auch heute noch weitgehend Gültigkeit. Am Fuß der Pyramide befinden sich die Grundbedürfnisse wie z. B. Essen und Trinken, Schlafen und Wohnen. Sie müssen zuallererst befriedigt werden. Dann folgen die unterschiedlichen sozialen Bedürfnisse. Und ganz oben an der Spitze der Pyramide sehen wir ein besonderes Bedürfnis-Bündel, welches jeder Mensch bewusst oder unbewusst in sich

trägt. Das sind die Ego-Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung, nach Glück, die Bedürfnisse nach Transzendenz und die Ahnung einer heilen Welt und einem Leben nach dem Tod. Letztere fassen wir nun der Einfachheit halber als ‚spirituelle‘ Bedürfnisse zusammen. Dort gibt es – bewusst oder unbewusst - eine Sehnsucht nach Gott.

Diese spirituellen Bedürfnisse sind vielfältig und auch häufig verschwommen und unklar. Es gibt eine große Anzahl von Ursachen und Dimensionen von Spiritualität.

C.G. Jung postuliert die Theorie der Selbstverwirklichung. Religiöse Bedürfnisse entstehen demnach durch die Spannung zwischen Bewusstsein und Unterbewusstsein. Erst durch Auflösung dieser Spannung wird die ‚Selbstwerdung‘ des Menschen erreicht. Die spirituellen Bedürfnisse haben viele Gesichter.

Mödlinger⁴ sieht hier rituelle, theologische, intellektuelle und soziale Dimensionen sowie die Dimension des religiösen Erlebens.

Die Bibel hat eine völlig andere Erklärung für die Sehnsucht des Menschen nach Gott. Der Mensch ist durch die Sünde von ihm getrennt. Die menschliche Sünde ist das Problem der Menschheit. Diese Tatsache und das Wissen um die eigene Vergänglichkeit ist die eigentliche Ursache dieser spirituellen Sehnsucht. Der Apostel Paulus hat dies erkannt. Er schreibt im Brief an die Römer unter anderem, dass ‚die ganze Schöpfung sehnsüchtig und voller Hoffnung auf den Tag‘ wartet, an dem er sie in seine Herrlichkeit aufnehmen wird.⁵ In der Tat sehnen sich die Menschen nach der Aufhebung der Trennung von Gott. Der von Gott geschaffene Mensch hat ein endogenes Verlangen nach der Gemeinschaft mit Gott.

Die religiösen Bedürfnisse werden in unseren Tagen allerdings bereits reichlich bedient. Es gibt eine Unzahl von Angeboten zu ihrer

4 Vgl. Mödlinger Wilfried, Kirchenmarketing, 2001, S. 85 f.

5 Neues Testament, Brief des Paulus an die Römer, Kap. 8, Vers 19, nach: International Bible Society 2002

Befriedigung. Selbst die Industrie wirbt bei völlig banalen Produkten mit Selbstverwirklichung und einem glücklicheren Leben. Schließlich wird unterstellt, dass es das größte Ziel ist, sich selbst etwas Gutes zu tun.

Die Angebote zur Erfahrung der Transzendenz sind so vielfältig wie nie. Sie gehen von fernöstlicher Meditation bis zu Esoterik und neuhheidnischen Kulturen, die hier im Einzelnen nicht benannt werden. Dies sind Angebote, die viel versprechen, nichts halten und für die anschließend ein hoher Preis zu zahlen ist. Sie machen die Menschen unfrei und versklaven sie. All dies ist Gott ein Gräuelfeld. Diese Angebote können die Sehnsucht nach Gott nicht befriedigen.

Nur ein Angebot kann diese Sehnsucht nach Gott dauerhaft stillen und nachhaltig wahren Frieden schaffen: Das Evangelium von Jesus Christus. Es beseitigt die trennende Mauer, den tiefen Graben, der die Menschen von Gott trennt. Damit ist es in der Tat einzigartig, unverwechselbar und wirksam.

Nun ist es häufig so, dass manche Bedürfnisse nicht bewusst, sondern nur latent vorhanden sind. Dies ist nichts Neues. Das Auto wurde nicht erfunden, weil die Menschen so etwas verlangten, und auch das I-Phone wurde nicht nachgefragt. Die latent vorhandenen Bedürfnisse müssen geweckt werden. Den Hunger nach ewigem Leben und die Sehnsucht nach Gott hat jeder Mensch – bewusst oder unbewusst.

Wer das Evangelium verkündigt, sollte vorher dieses Bedürfnis der Menschen wecken, es aufdecken und benennen. Wenn dies nicht geschieht, dann kann das Wort Gottes keine Wurzeln schlagen.

Wenn wir nach Marketing-Prinzipien handeln, dann muss völlig klar sein, welche Bedürfnisse wir befriedigen möchten und welches der Nutzen sein soll, den wir den Menschen versprechen können. Das Evangelium befriedigt nicht die Bedürfnisse nach sozialen Kontakten, nach politischer Meinungsbildung oder nach guter Unterhaltung.