

Die Kirche und ihr Markt

In: Evgl. Kommentare 1, Januar 1972

Es gehört fast immer noch zum Kirchenton: Erfolg darf man von der Kirche nicht fordern. Es gilt zwar nahezu überall: Vom operierenden Arzt erwartet man Erfolg. In der Industrie ist Erfolg zum Prinzip geworden. Dem Pfarrer aber soll aufgegeben sein, tauben Ohren zu predigen und daran guten Gewissens zu leiden? Dieser Tonsatz deutet auf verschleiertes Bewußtsein. Denn in Wirklichkeit drängen besonders die kirchlichen Mitarbeiter an der »Basis« zum Erfolg. Auch Kirchenleitungen wollen einmal den Erfolg ihrer Beratungen und Entscheidungen sehen. Es gehört zum Berufsbild kirchlicher Mitarbeiter, um Gottes Lohn die ganze Kraft aufzubieten und trotz sinkender Marktanteile weiter zu hoffen.

Es hat noch keine Zeit gegeben, in der die Möglichkeiten der Kirche und die Erwartungen an sie so groß waren und die Kirche gleichzeitig so sehr zur Bedeutungslosigkeit verurteilt war. Zwar braucht die Kirche den Konkurs noch nicht anzumelden, aber Ziele und Mittel ihres Wirkens sind zu klären. Doch es fehlt an Rationalität und an Rationalisierung. Die Grundfrage nach einer kirchlichen Strategie ist noch nicht überzeugend beantwortet: Die Frage stellen und beantworten hilft das Instrumentarium des modernen Managements.

Die erste Möglichkeit: Marktorientierung.

Die Kirche hat mit einem nichtorganisierten Markt für ihre Produkte zu rechnen. Sie darf sich nicht auf die Dienstleistungsbereitschaft für ein paar Stammkunden beschränken. Marktorientiertes Handeln fragt nach dem Bedarf und richtet das Angebot darauf ein. Marktlücken werden durch Marktforschung erkundet. Marktforschung hat die Aufgabe, der Unternehmensführung spezielle Daten und Informationen über den Markt in die Hand zu geben, damit sie in die Lage versetzt wird, zielsicher den Markt zu bearbeiten.

Die erzielten Ergebnisse unterstützen Pfarrer und Kirchenvorstände sowie auch die Kirchenleitungen bei ihren Entscheidungen. Marktgerechtes Planen steigert die kirchliche Leistungs- und Wirkungsfähigkeit. Wenn die Kirche marktorientiert handeln und sich dem Markt anpassen will, fällt sie eine Grundsatzentscheidung.

Der Markt ist für die Kirche undurchschaubar geworden. Eine Monopolstellung der Kirche ist nicht gegeben. Im Gegenteil, der *Marktanteil* der Kirche scheint zu schwinden, aber wiederum in dem Maße, wie sich die *Marktchancen* mangels gleichwertigen Angebots anderer Firmen erhöhen. Es ist nach neuen Absatzwegen zu suchen.

Als vielversprechende Methode bietet sich die Marktsegmentierung an. »Markt-Segmentierung kennzeichnet sich als eine bestimmte Absatzstrategie der Unternehmung. Eine Unternehmung, die sich an dieser Strategie orientiert, richtet sich in ihrem Angebotsverhalten... auf die besonderen Ansprüche, Erwartungen und Reaktionstendenzen einer genau bestimmten

¹ aus: Management-Enzyklopädie, München 1969

Nachfrageschicht . . . aus. Auf solche Weise erstrebt sie einen möglichst hohen Grad von Identität zwischen dem Profil ihres Angebots und jenem des von ihr anvisierten Nachfragesegments. Marktsegmente bedeuten dasselbe. Ein Mittel zur Marktsegmentierung ist unter anderem die Nachfragestimulierung, zum Beispiel auf dem Gebiet der Erwachsenenbildung. Marktsegmentierung kann sich auf die Produktgestaltung, die Werbegestaltung oder die gebotenen Kundendienste beziehen. Als Auswirkung dieser Maßnahmen kann die Kirche damit rechnen, daß »die Verbraucher, die in einem ganz auf sie zugeschnittenen Produkt ihre Ansprüche und Erwartungen erfüllt sehen, es immer wieder kaufen (werden) und damit einen hohen Grad von Markentreue bekunden« (Management Enzyklopädie).

Von hier aus ist deutlich, daß zum Beispiel die Glocken ein anonymisiertes Werbemittel geworden sind und am Sonntagmorgen nur von denen gehört und nicht nur als Geräusch empfunden werden, die ohnehin den Gottesdienst besuchen wollen. Allerdings setzt Marktsegmentierung voraus, daß die Kirche von dem wirklichkeitsfremden und daher unerfüllbaren Ziel abrückt, jederzeit und für alle da sein zu wollen und zu können.

Die zweite Möglichkeit: Produktionsorientierung.

Die Kirche entscheidet sich für ein produktionsorientiertes Handeln. Ausgangspunkt der Planung ist hier das Produkt. Auch kirchliche Dienstleistungen sind im weitesten Sinne Erzeugnisse. Es ist zu berücksichtigen, daß die Kirche ein geprägtes Firmen-Image und ihre Dienstleistungen ein unterschiedliches Marken-Image tragen. Das Firmen-

Image wird von zahlreichen Faktoren bestimmt. Unter vielen anderen Merkmalen bestimmen das Marktgebaren firmentypische Verhaltensformen wie re-agierendes statt agierendes Management, sogar das Auftreten der Mitarbeiter in der Öffentlichkeit, das Firmen-Image. Auch Alter, Intensität der Traditionsbindung, Größe, Finanzstärke sind Elemente des Firmen-Images, das bis zum Fahrzeugpark (der Pfarrer im Volkswagen-Käfer) und die Fahrweise der Lenker auf den öffentlichen Straßen (Pfarrer fahren gehetzt) reichen kann.

Firmen- und Produkt-Image sind voneinander abhängig. Beides ist beeinflussbar, letzteres besonders durch Produktionsplanung. Sie ist als Teil der unternehmerischen Gesamtplanung zu verstehen. Gibt es eine kirchliche Gesamtplanung? Man darf diese Frage nicht nur mit dem Hinweis auf die kirchlichen Haushalte beantworten. Gewiß kann man hie und da strategische Entschlüsse hinter der Haushaltsstruktur erkennen. Verbalisierte Zielvorgaben fehlen aber weithin, besonders solche, die auf rationalisierte Aktionsprogramme schließen lassen.

Voraussetzung für die Entscheidung zugunsten einer der beiden Möglichkeiten ist unter anderem Rationalisierung. Rationalisierende Maßnahmen zielen vor allem auf:

- schnelles Anpassen der Unternehmensziele an Änderungen ihrer Voraussetzungen und Bedingungen,
- Straffung von Führungs-, Verwaltungs- und Kontrollfunktionen,
- Entwickeln marktgerechter Ergebnisse bzw. Erzeugnisse bzw. Dienstleistungen,
- Verbesserung der Informationsverarbeitung (auch ohne Computer!),
- Verbessern der Kommunikations- und Entscheidungsvorgänge,
- Verbessern des Selbstverständnisses des Unternehmens und seiner Mitarbeiter sowie seiner Darstellung am Markt,

- Vermeiden von Fehlleistungen.

Der Erfolg rationalisierender Maßnahmen hängt entscheidend von der begleitenden psychologischen Führung der Mitarbeiter ab. Betriebsblindheit ist nicht nur ein Merkmal kirchlicher Mitarbeiter. Aber die kirchlichen Mitarbeiter scheinen sie zu unterschätzen, weil sie es sich scheinbar leisten können, die Hilfe professioneller Berater abzulehnen. Gegen die vorgetragenen Gedanken sind folgende Einwände zu erwarten:

- Wer soll die Entscheidung zwischen den Alternativen treffen?
- Soll die Kirche nicht lieber vertrauen statt planen? Die Kirche muß wieder leiden lernen, auch an Erfolglosigkeit, statt ihren Erfolg zu kontrollieren oder gar zu steuern.
- Soll die Kirche nicht nur verwalten statt unternehmerisch handeln?
- Die Kirche ist ein Dienstleistungsunternehmen und nicht ein Produktionsunternehmen.

Wer Entscheidungen zu treffen hat, darüber geben die Kirchenordnungen Auskunft. Die Kirchenleitungen mögen sich zu den notwendigen Entscheidungen ermutigt fühlen. Hinsichtlich des Managements besteht kein grundsätzlicher Unterschied zwischen Produkten und Dienstleistungen. Zahlreiche kirchliche Mitarbeiter sind so erfinderisch, daß man sie nicht nur als Diener, sondern auch als Produkteure bezeichnen muß.

² Lukas 19, Markus 4, Matthäus 25

Vertrauen und planen schließen sich nicht aus, sondern signalisieren verschiedene Aktionsarten der Kirche: Vertrauen und leiden an Erfolglosigkeit gehören, wie es die Psalmen lehren, in das gottesdienstliche Handeln. Planung und Organisation bilden Teilfunktionen des kirchlichen Hirtenamtes, die Wiedergewinnung von Marktanteilen ist eine Funktion des kirchlichen Wächteramtes. Wer gegen unternehmerisches Handeln der Kirche ist, dem sei die Lektüre einiger Gleichnisse empfohlen.²

Die Kirche wird sich zu eigener projektbezogener Forschung entschließen müssen mit dem Ziel der Risiko-Minderung ihrer Planung und Entscheidung. Das kirchliche Personal-Reservoir hierfür ist groß genug. Es bedarf dazu nicht großer Institute, sondern vor allem Mut und Phantasie, Phantasie für Gott - und eine Handvoll entschlossener Christen, sozusagen schnelle Brüder.

*