

## Wider die falsche Alternative

### Kirche, kirchliche Organisationen und Sozialmarketing

Odilo Noti

**Sozialmarketing oder Marketing-Orientierung für Kirchen und kirchliche Organisationen stösst – gerade bei kirchlichen Mitarbeitenden – immer wieder auf Skepsis und Vorurteile. Jedoch muss Marketing-Orientierung nicht die blinde Anpassung an den viel beschworenen Zeitgeist bedeuten, sie bietet statt dessen die Chance zur Besinnung auf das Wesentliche und Unaufgebbare.**

#### Theologisch-kirchliche Vorurteile gegenüber dem Sozialmarketing

Unter der Leitung des Wirtschaftswissenschaftlers und Marketingspezialisten Manfred Bruhn wurde 1998 die "Ökumenische Basler Kirchenstudie" erstellt, die auf einer repräsentativen Befragung von Mitarbeitenden der Basler Kirchen und der Bevölkerung beruhte. Die Autoren der Studie – Ökonomen, Theologen und Kirchenvertreter – haben die Impulse, die sich aus der Studie ergaben, zusätzlich in einem Diskussionsband unter dem Titel "Kirche und Marktorientierung" präsentiert, und zwar in der Perspektive des Marketings einerseits und jener der Kirchen andererseits.

Die Basler Studie und ihre Interpretation sind hier nicht Gegenstand der Diskussion, wohl aber die Reaktionen, die sie im akademisch-theologischen Lehrbetrieb ausgelöst hat. Der Luzerner Theologe Edmund Arens hat sich mit der Studie im Sinne "eines fundamentaltheologischen Einspruchs" auseinander gesetzt. Die Position von Edmund Arens lässt sich in einigen Pinselstrichen folgendermassen skizzieren: Die Basler Kirchenstudie "zielt in Richtung Kommerzialisierung einer um die Vermarktung ihrer Produkte besorgten Kirche (...). Dieser Zugang ist indes theologisch fragwürdig, insofern er Kirche ökonomisiert, sie als ein Unternehmen konzipiert, das Leistungen anbietet, welche dann im Blick auf ihre Qualität und Akzeptanz beurteilt werden (...). Der Anpassung an die Bedürfnisse der Kundschaft kommt bei einer solchen strategischen Erfolgsorientierung eine herausragende Bedeutung zu." Der Marketing-Ansatz, wie er in der Basler Kirchenstudie zum Tragen komme, so bilanziert Arens, sei "ein theologisch fragwürdiges und wenig taugliches Instrumentarium". Arens spitzt in seiner Schlussbemerkung noch einmal zu: Marketing-Orientierung und Marketing-Perspektive sind Teil "einer nicht nur faktisch um sich greifenden, sondern von neoliberalen Kräften innerhalb der Kirche zudem als theologisch überfällig angesehenen und gefeierten Modernisierung."

Die Position von Arens dürfte im theologisch-kirchlichen Raum von vielen geteilt werden. Sie ist also alles andere als eine Aussenseiter-Position. Dieser Umstand sagt aber noch nichts über ihren Wahrheitsgehalt aus. Arens' Bemühen, Marketing-Orientierung mit Neoliberalismus gleichzusetzen, muss als Killerphrase gewertet werden, die mit dieser Gleichsetzung darüber hinaus den Ansatz und die Politik des neoliberalen Diskurses verharmlost. Und sie wischt die engagierten Anstrengungen jener, die sich um die Pastoral in der "Stadt ohne Gott" bemühen, allzu leichtfüssig beiseite. Schliesslich ignoriert sie ziemlich grosszügig – auch das ist angesichts des kognitiven Isolationismus, der in der Theologie allenthalben gepflegt wird, keine Seltenheit – jene Forschungen und Reflexionen, die zum Management und Marketing in Nonprofit-Organisationen (sie begreifen auch die Kirche als eine solche) seit vielen Jahren betrieben werden.

Zu nennen ist in diesem Zusammenhang beispielsweise das Institut für Verbandsmanagement (VMI) der (katholischen) Universität Freiburg i. Ue.. Die Kritik von Arens zielt nicht nur am "Sozialmarketing" dieser Ansätze vorbei, sie baut auch eine Popanz auf, um diese um so leichter abschiessen zu können. Seine Kritik trifft schliesslich ebenso wenig den gegenwärtig entwickelten Stand im so genannten Profit- oder Businessmarketing. Dort wird Marketing als eine unternehmerische und entsprechend langfristig angelegte Grundfunktion gesehen – gleich wie etwa die Produktion oder die Finanzierung –, ohne die ein Unternehmen nicht erfolgreich bestehen kann. Beileibe nicht nur transnationale Unternehmenskolosse, sondern gerade auch mittlere und kleinere Unternehmen, die so genannten KMU's, kommen ohne systematisches und nachhaltiges Marketing auf der Ebene der Unternehmensausrichtung, des Managements, der Aufbauorganisation, der Unternehmensabläufe und der Kommunikation nicht aus. Solides und sozial verantwortungsvolles Unternehmertum unter der Rubrik "Neoliberalismus" abfertigen zu wollen, ist dann doch – gerade unter dem Blickwinkel der Beschäftigung und der Einkommen – des Guten zu viel.

Der Neoliberalismus als wirtschaftstheoretischer und wirtschaftspolitischer Diskurs betrifft zunächst einmal die Makroökonomie im Allgemeinen und die Funktion des Staates im Speziellen. Die betriebswirtschaftliche oder mikroökonomische Dimension muss davon zumindest methodisch unterschieden werden. Nur so werden Pauschalurteile wie das skizzierte vermieden. – Der Fairness halber sei angemerkt, dass sich die formulierte Kritik einzig gegen den "fundamentaltheologischen Einspruch" richtet, die übrigen Arbeiten Arens' sind davon nicht betroffen. Ich teile viele seiner Überlegungen, die in der Tradition der neuen politischen Theologie von Johann Baptist Metz stehen.

### Vom Marketing zum Sozialmarketing

Im Folgenden sollen ein paar Grundaspekte des Profit-Marketings skizziert werden. Daran schliesst eine Beschreibung des Sozialmarketings an. Sie ist auch Ausdruck der Kommunikationspraxis eines kirchlichen Hilfswerkes, das sich auf diesen Ansatz eingelassen hat.

Marketing ist in keiner Unternehmung, die Investitionsgüter und Konsumgüter produziert oder Dienstleistungen bereitstellt, ein Selbstzweck. Sie ist stattdessen ein *Mittel* zum Zweck. Es geht, so ist zu präzisieren, auch dem Marketing nicht um ein einziges Ziel, nämlich die Befriedigung von Kundenwünschen. Kundenwünsche können nur solange befriedigt werden, als sie dem Unternehmenszweck nicht zuwiderlaufen. Kundenwünschen kann also bloss dann nachgekommen werden, wenn dadurch ein Beitrag zum langfristigen Überleben des Unternehmens geleistet wird. Der Kunde ist nicht einfach König. Auch wenn ein Unternehmen in seinem Leistungsprogramm, in seiner Organisation und in seinen Abläufen der Kundenorientierung nachlebt, sind dieser Grenzen gesetzt. Oder salopp formuliert: Die maximale – statt optimale – Kundenorientierung führt die Auflösung oder den Tod des Unternehmens herbei.

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt. Ein Unternehmen lebt nicht nur von der *Marktanpassung* oder von der *Adaptation* an die Kunden/-innen. Es betreibt auch aktive *Marktgestaltung*. Marketing versucht also, die Ziel- und Anspruchsgruppen im Sinne der Unternehmensziele zu beeinflussen – bis hin zum Extremfall eines (kurzlebigen) manipulativen Marketings. Es ist offensichtlich, dass die Marketingstrategien eines jeden Unternehmens sowohl anpassende wie gestaltende Elemente aufweisen müssen.

Früher sprach die Betriebswirtschaft von Absatzlehre und Absatzpolitik, wenn sie Sachverhalte des Marketings formulierte. Ab den 50er Jahren verdrängte dann der Begriff "Marketing" jenen der "Absatzlehre". Mit dieser Neuausrichtung wurden auch die Grenzen der Absatzlehre benannt, nämlich ihre vorrangige Orientierung an Absatz und Verkauf. Heute kennzeichnet der Begriff eine *unternehmerische Denkhaltung*, die sich in der Organisation und in der Tätigkeit des Unternehmens – ein entsprechendes Stichwort heisst "Kundenorientierung" – niederschlagen muss. Marketing-Orientierung bedeutet vor diesem Hintergrund, dass das Unternehmen sich an den Bedürfnissen und Wünschen bestimmter Anspruchs- oder Zielgruppen ("Marktsegmente") orientiert, soweit sie mit dem Unternehmenszweck kompatibel sind. Wie bereits hingewiesen, kann eine Marketingstrategie mit dem darin formulierten Mix der Marketinginstrumente – die vier "P's": Product (Produktgestaltung), Price (Preis), Place (Distribution) und Promotion (Kommunikation) – nie nur absatzorientiert sein. Notwendig ist eine aktive Gestaltung der Zielgruppenbeziehungen. Und auch auf der Beschaffungsseite – man denke etwa an die Rekrutierung von Personal und an die Bereitstellung finanzieller Ressourcen – braucht es Marketing. Letzten Endes ist ein Unternehmen auf gesellschaftliche Akzeptanz und Vertrauen angewiesen. Diese wiederum hängen zusammen mit einer offenen und systematischen Kommunikation von Seiten des Unternehmens. Diese kann aber nie als Einwegkommunikation verstanden werden, sondern muss Bedürfnisse und Erwartungen des gesellschaftlichen und sozialen Kontextes ernst nehmen und in die Unternehmenspolitik integrieren.

Dies alles besagt aber auch, dass ein Unternehmen langfristig erfolgreiches Marketing nur betreiben kann, wenn es sich positioniert. Es muss *ein Profil* entwickeln, das auf die Fragen antwortet: Woher kommt das Unternehmen? Wer oder was ist es? Wofür steht es? Wohin möchte es gelangen? Unternehmensleitbilder oder -visionen reflektieren und beantworten – zumindest im Ansatz – solche Fragen nach dem Unternehmenszweck und der Unternehmenspersönlichkeit, was ein Unternehmen will oder eben nicht will, wie es auftritt und auf welche Weise es insbesondere mit seinen Anspruchsgruppen kommuniziert ("Stakeholder": Mitarbeiter/-innen, Aktionäre, Kunden/-innen, Öffentlichkeit, Sozialpartner, Staat). Ohne eine solche Positionierung wird ein Unternehmen nicht oder nur diffus wahrgenommen.

Mit dem in den siebziger Jahren unter anderem vom US-Amerikaner Philip Kotler formulierten Begriff des *Social Marketing* verbindet sich zum ersten Mal die Idee, Marketing-Konzeptionen auch für nicht-kommerzielle Aufgaben einzusetzen. Die erfolgreichen Techniken des Marketing-Managements sollten nun ebenfalls zur Verwirklichung sozialer Ideen eingesetzt werden. Dabei standen zunächst Kampagnen zur Geburtenregelung, zur Senkung des Alkohol- und Tabakgenusses oder zur Aids-Prävention im Vordergrund. Marketing wandelte sich so von einer unternehmerischen zu einer gesellschaftlichen Aktivität. Das Freiburger Modell für Nonprofit-Management schliesst mit seiner Definition des Sozialmarketings oder des Marketings für soziale Institutionen – ähnlich wie Manfred Bruhn – an dieser ursprünglichen Konzeption Kotlers an. Als soziale Institutionen oder Nonprofit-Organisationen gelten in der Sicht des Freiburger Modells Verbände, Genossenschaften, Hilfswerke, Parteien oder eben die Kirchen.

Dennoch ist von Bedeutung, dass die Marketing-Orientierung nur eine von drei notwendigen Grundorientierungen darstellt. Zu den beiden anderen Strategien gehört zum einen eine vermehrte Zukunftsorientierung, also eine Problem-Früherkennung, um sich eingehend auf kommende gesellschaftliche Entwicklungen einstellen und entsprechen-

de Problemlösungen formulieren zu können. Zum anderen ist eine Strategie der Re-Demokratisierung unabdingbar, welche sich beispielsweise durch partizipativ-demokratische Verfahren dem Grundsatz des Machtausgleichs verpflichtet weiss. Entscheidend ist, dass zwischen Milizgremien und Management, zwischen Exekutive und "Verwaltung", zwischen Mitgliedern und "Funktionären" eine Steuerung zustande kommt, welche die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse aller berücksichtigt. Nonprofit-Management darf also nicht nur auf die Marketing-Orientierung reduziert werden, es muss ebenso sehr der Demokratie- und der Zukunftsorientierung Rechnung tragen. Dass dieser Umstand auch für die kirchliche Diskussion des Sozialmarketings von einigem Belang ist, dürfte einleuchten.

Sozialmarketing oder Marketing-Orientierung in einer Nonprofit-Organisation meint aufgrund des bisher Formulierten dreierlei:

Zum einen ist Marketing-Orientierung zu verstehen als *Aussenorientierung* – weg von der Innenzentrierung hin zu einer Dienstleistungsorientierung. Sie bezieht in das gesamte Handeln der Organisation konsequent und systematisch die Anspruchsgruppen und deren Bedürfnisse, Interessen, Motive und Perspektive ein – beispielsweise die Sicht der Leistungsbezüger/-innen, Spender/-innen, Freiwilligen und Ehrenamtlichen, der Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte, der Kooperationspartner wie der öffentlichen Hand und der Sozialpartner. Dies gilt für die Bedürfnisabklärung ("Marktforschung"), die Abgabe der Dienstleistungen und die Kommunikation.

Die Marketing-Orientierung baut sodann auf einer *zweiseitigen* Beziehung auf, auf so genannten Austauschbeziehungen. Die Organisation gibt ihren Anspruchsgruppen etwas, will aber auch etwas von ihnen. So etwa bietet die Kirche Katechese und Liturgie an, und sie erwartet gleichzeitig, dass diese Leistungen genutzt und über die Steuern der Kirchenmitglieder finanziert werden. Sie gehorcht also der Logik des Anreiz-Beitrags-Prinzips: Sie bietet Anreize an, damit ihre Bezugsgruppen im von ihr gewünschten Sinne einen Beitrag leisten. Diesem "universellen Gesetz der Nonprofit-Organisationen" kann sich auch die Kirche nicht entziehen, ebenso wenig wie ein Hilfswerk gegenüber seinen Spenderinnen und Spendern, die für ihre Unterstützung zumindest einen Dank, eine Information, einen Ausdruck der Wertschätzung, Beachtung, Transparenz und Rechenschaftsabgabe erwarten. Vor diesem Hintergrund meint Marketing *das systematische Management von Austauschbeziehungen*. Ein solches Nonprofit-Marketing erkennt, dass moralische Appelle an Solidarität, Altruismus oder Identifikation nicht genügen. Es braucht sowohl in den Dienstleistungen als auch in der Kommunikation den Einbezug der Interessen der Adressaten.

Drittens wird jede Nonprofit-Organisation von der näheren und breiteren Öffentlichkeit auf eine bestimmte Weise wahrgenommen. Sie muss sich deshalb systematisch bemühen, bei ihren Anspruchs- oder Bezugsgruppen *eine Beziehung des Vertrauens* und ein stimmiges Image aufzubauen. Image als das Bild einer Organisation bei den Austauschpartnern kann sich auf folgende Dimensionen beziehen: die Art und Weise, wie eine Organisation kommuniziert, sich verhält, auftritt und ihre Dienstleistungen erbringt. Soll dieses "Ist-Bild" stimmig sein, muss sich eine Nonprofit-Organisation auch um eine klare Formulierung ihres Selbstverständnisses ("Soll-Bild") etwa in einem Leitbild oder einem "Mission-Statement" bemühen, das ihren Wertehorizont sowie ihren Sinn und Zweck artikuliert.

### Marketing-Orientierung als Chance zur Besinnung auf das Wesentliche

Die bisherigen Überlegungen zum Sozialmarketing lassen sich zusammenfassend folgendermassen verdeutlichen:

- Die Marketing-Orientierung ist nur eine von drei Organisationsstrategien. Auch die Zukunftsorientierung und die Re-Demokratisierung dürfen um der Überlebensfähigkeit einer Organisation willen nicht vernachlässigt werden.
- Organisationen, die sich von der Marketing-Orientierung leiten lassen, geben ihren Organisationszweck nicht an x-beliebige Kundenbedürfnisse preis. Täten sie dies, würde ihr Profil diffus und sie würden bald nicht mehr wahrgenommen werden. Gerade auf Konkurrenzmärkten ist die Unverwechselbarkeit einer Organisation entscheidend. Wer möchte denn bestreiten, dass nicht auch die Kirche mit anderen Sinnanbietern konkurrieren muss? Und auch die Kirche kann und muss doch die Marketing-Orientierung zur Verstärkung ihres Profils nutzen.
- Marketing-Orientierung als Gestaltung von Austauschbeziehungen auf dem Prinzip von Anreiz und Nutzen ist auf eine systematische Kommunikation mit den Anspruchs- oder Bezugsgruppen angewiesen. Ohne zu vorschnellen Identifikationen ansetzen zu wollen: Ist nicht im traditionellen Diktum vom "sensus fidelium" – dem Lehramt oder der Glaubenskompetenz der Gläubigen – diese Partizipation der Anspruchsgruppe der Kirchenmitglieder verankert? Oder wie es das Zweite Vatikanum in der Pastoralkonstitution über die Kirche in der Welt von heute gleich zu Beginn formuliert: "Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute, besonders der Armen und Bedrängten aller Art, sind auch Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Jünger Christi. Und es gibt nichts wahrhaft Menschliches, das nicht in ihren Herzen seinen Widerhall fände. Ist doch ihre eigene Gemeinschaft aus Menschen gebildet (...). Darum erfährt diese Gemeinschaft sich mit der Menschheit und ihrer Geschichte wirklich engstens verbunden."
- Marketing-Orientierung setzt den Willen einer Organisation voraus, sich auf das Wesentliche zu besinnen und ihren Zweck in einem Leitbild oder einer Vision zu formulieren. Diese Besinnung auf den Organisationszweck scheidet das Unaufgebbare vom Unwesentlichen, macht dafür aber die Vision im gesamten Handeln und Kommunizieren transparent. Marketing-Orientierung bedeutet also auch für die Kirchen nicht die blinde Anpassung an den "Ungeist der Welt", sondern schafft die Chance und das Potenzial für einen – gesellschaftlich wahrgenommenen – prophetischen Einspruch.

Für die Caritas beispielsweise lässt sich diese Rückbesinnung auf das Wesentliche in Leitbild und Unternehmensstrategie nachvollziehen. So bekennt sie sich darin zu den zentralen Grundwerten der Menschenwürde und der sozialen Gerechtigkeit (1). Sie versteht sich als Teil der Diakonie der katholischen Kirche (2). In ihrer Arbeit verpflichtet sie sich zur bedürfnisgerechten, fachlich kompetenten und effizienten Hilfe im Dienst am Menschen in Not (3). Zugleich strebt sie ein praktisch und theoretisch fundiertes, lösungsorientiertes gesellschaftspolitisches Engagement im Interesse der sozial Benachteiligten an (4). Gewiss wird der Anspruch einer solchen Grundorientierung im Handeln und in der Kommunikation einer Organisation immer wieder unterschritten. Deshalb trifft das, was für die Kirche gilt, auch auf die Caritas zu: "Caritas semper reformanda". Doch leitet ein solches "Soll-Image" ständig zur Konfrontation mit dem

"Ist-Image" in den Köpfen und Herzen der Anspruchsgruppen an. Vor allem aber leistet es in der alltäglichen Geschäftspolitik und im Falle von Organisationsentscheidungen eine unverzichtbare Orientierungshilfe.

### Ausblick

Auf der Basis der skizzierten Leitidee hat die Caritas nicht nur einen Beitrag zur Legitimierung der Kirche und ihrer Präsenz in der Gesellschaft der Gegenwart geleistet. Sie hat auch praktische Untersuchungen und sozialpolitische Positionierungen zu Problembereichen geleistet, wie neue Armut, Verschuldung, Frauenarmut, working poor, prekäre Arbeitsplätze. Wer die politische Debatte in der Schweiz verfolgt, kann unschwer feststellen, dass es der Caritas gelungen ist, in diesen Bereichen als Vertreterin der Zivilgesellschaft einen Meinungsprozess in Gang zu bringen und zu prägen.

In einer analogen Richtung liegen auch die Chancen der Kirche. Auch wenn die Bindungen an die Kirche signifikant abgenommen haben, gilt nach wie vor, dass den Kirchen in sozialen und ethischen Fragen eine Definitionsmacht zukommt, die von den Trägern keines anderen Sinnsystems auch nur annähernd erreicht wird. Dies ist nicht zuletzt angesichts des in der jüngsten Vergangenheit zu beobachtenden schleichenden, ja offenen Vertrauensverlustes der Wirtschaft von Bedeutung.

Im Verbund mit ihren Hilfswerken hat die Kirche seit dreissig Jahren Ansätze eines solchen Engagements in der Ausländer-, Asyl- und Flüchtlingsfrage an den Tag gelegt. In eine ähnliche Richtung zielt die ökumenische Konsultation zur sozialen und wirtschaftlichen Zukunft der Schweiz.

So hat auch der Politologe Claude Longchamp im Hinblick auf das gesellschaftliche und politische Engagement der Kirchen argumentiert: Die Kirchen haben bloss einen beschränkten Einfluss auf den Ausgang von Abstimmungen. Was aber verbessert werden kann und muss, ist ihre Kommunikationsfähigkeit und damit auch die Thematisierungsfähigkeit. Die Kirchen sollten sich dabei als moralisch-ethische Instanz äussern, und zwar in einer langfristigen Perspektive, kompetent und verständlich. Eine solche Kommunikationspraxis setzt sowohl Zukunftsorientierung als auch Marketing-Orientierung voraus. Dem ist nichts hinzuzufügen.

Odilo Noti, Dr. theol., ist Leiter des Bereichs Kommunikation und Mitglied der Geschäftsleitung von Caritas Schweiz.

Der Text befindet sich im Internet unter:  
[http://www.medienheft.ch/dossier/bibliothek/d18\\_NotiOdilo.html](http://www.medienheft.ch/dossier/bibliothek/d18_NotiOdilo.html)

**Literatur:**

Arens, Edmund (2000): Zur Qualität des theologischen Dienstes/Produktes. Ein fundamentaltheologischer Einspruch. In: Orientierung 64/2000, S. 124–127.

Bruhn, Manfred (Hrsg.) (1999): Ökumenische Basler Kirchenstudie. Ergebnisse der Bevölkerungs- und Mitarbeitendenbefragung, Basel.

Bruhn, Manfred / Grözinger Albrecht (Hrsg.) (2000): Kirche und Marktorientierung. Impulse aus der Ökumenischen Basler Kirchenstudie. Reihe Praktische Theologie im Dialog 20, Freiburg i. Ue..

Caritas Schweiz (2001): Für Menschenwürde und soziale Gerechtigkeit. Strategie Caritas Schweiz 2005, Luzern.

Longchamp, Claude (1997): Was bewirkt die Kirche in der Politik – und was könnte sie bewirken? Referat, gehalten am 14. Juni 1997 an der Tagung "Kirche und Politik" im Tagungszentrum Bol-dern. Verfügbar auf der Homepage: [www.gfs.ch](http://www.gfs.ch).

Noti, Odilo (2001): Solidarität im Horizont der Gerechtigkeit. Zu Reichweite und Lücken eines Container-Begriffs. In: Eigenmann, Urs et al. (Hrsg.): "Suchet zuerst das Reich Gottes und seine Gerechtigkeit". Kuno Füssel zu Ehren, Edition Exodus, Luzern, S. 217–230.

Purtschert, Robert (2001): Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, Bern / Stuttgart / Wien.

Schwarz, Peter (1996): Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen. Eine Einführung in die besonderen Probleme und Techniken des Managements von privaten Nonprofit-Organisationen (NPO) (Vereine, Verbände, Wohlfahrts- und Karitativ-Organisationen, Kirchen, Parteien), unter Einbezug von Beispielen und Parallelen aus dem Bereich der öffentlichen NPO, Bern / Stuttgart / Wien.