

» [STARTSEITE](#)

[ARCHIV](#) | [MACHER](#) | [NEWSLETTER](#) | [BUCH](#) | [IMPRESSUM](#) | [f](#)

# sinnstiftermag

# 18

[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)

[✉](#) [→](#) [📄](#) [↓ PDF](#)



## raus rein

Wie Kirche Mitgliederbindung und Kampagnen für den Wiedereintritt betreiben kann

Foto: © morguefile.com – AcrylicArtist



[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)

[✉](#) [→](#) [📄](#) [↓ PDF](#)

» ÜBERSICHT

ARCHIV | MACHER | NEWSLETTER | BUCH | IMPRESSUM | 

# sinnstiftermag

18

ÜBERSICHT | EDITORIAL | TITELSTORY | INTERVIEW | STATEMENTS | ÜBER DIE AUTOREN

 → 
 



EDITORIAL

## Sinnstiftermag – achtzehnte Ausgabe

Sinnstiftermag ist ein Zusammenschluss von Zeitanalysten, Werbern, Designern und Fotografen, die von einer gemeinsamen Beobachtung ausgehen: dem enormen Sinnstiftungspotential der alten und neuen Medien. Medien transportieren sinnhafte Inhalte und sind in dieser medialen Funktion vor allem selbst sinnhaft. Sie können gar nicht anders. Damit sind sie religionsproduktiv. In Partnerschaft mit Akteuren aus Kommunikation und Kirche sucht sinnstiftermag nach den Analogien religiöser und medialer Kommunikation.

WEITER »



TITELSTORY

## Kirche & Gläubige: Eine Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden?

In Kundenrückgewinnung und -bindung müssen sich nicht nur klassische Unternehmen üben, sondern auch religiöse Institutionen, behauptet Prof. Dr. Manfred Bruhn von der Universität Basel. Das sogenannte Relationship Management festigt die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden und regt zu aktiver Beteiligung an. "Diese Beteiligung [kann] auch einen ermutigenden Einfluss auf Außenstehende zur Aktivierung der eigenen Mitgliedschaft haben." sagt Bruhn und geht in seinem Text auch auf den Kundenbeziehungszyklus ein.

WEITER »



INTERVIEW

## Kirche und der falsche Respekt vor der Marketingstrategie

"Der Verkündigungs- und Kommunikationsstil [...], der oft eher als ‚verlautbarend‘ denn als dialogisch erlebt wird" ist einer von vielen Gründen, warum kirchliche Kundenbindung gefährdet ist, sagt Thomas Broch, kirchlicher Partner der PRAGMA-Studie. Im Interview erklärt er, welche Erkenntnisse die Studie aufdecken konnte und geht sowohl auf Missstände als auch auf das Potenzial kirchlicher Kommunikation ein. Wie diese Missstände durch Loyalitätsmarketing ausgeglichen werden können und wie Kundenrückgewinnung funktioniert, erklärt Anne M. Schüller, Expertin für Unternehmensmanagement. Es gehe darum "zu erkennen, wen man wie zurückholen kann und will, um es im zweiten Anlauf besser zu machen." Auch diesmal schmücken gleich zwei interessante Interviews unsere sinnstiftermag-Ausgabe.

WEITER »





STATEMENTS

## Meinungen

Wie kann Kirche ganz konkret gegen Mitgliederschwund kämpfen? Was macht einen guten Gottesdienst aus? Warum möchten Sie aus der Kirche austreten? Und was müsste Kirche tun, damit Sie bleiben? Neun interessante und polarisierende Antworten auf Fragen, die bei unseren Statementgebern teilweise starke Emotionen auslösten.

[WEITER »](#)

ÜBER DIE AUTOREN

## Kurze biographische Notizen

Die Macher von sinnstiftermag bedanken sich für Beiträge, Mitarbeit, Engagement und Meinung von Manfred Bruhn, Anne M. Schüller, Thomas Broch, Folkert Fendler, Ann Kristin Pfeifer, Thomas Nohl, Helmut Schneider-Leßmann, Marcel Merkel, Andreas Isenburg, Tobias Pechmann, Jürgen Eckelsbach und Thomas Kreuzer.

[WEITER »](#)[NACH OBEN](#)

---

[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)



## Sinnstiftermag ist ein:

- Magazin, das zweimal im Jahr über Kirche und Kommunikation reflektiert
- Projekt im Schnittbereich kirchlicher Öffentlichkeitsarbeit und werblicher Kommunikation
- Radar zur Ortung interessanter Themen und Menschen im kirchlich-medialen Umfeld



Bild: © ingimage.com

Die neunzehnte Ausgabe von sinnstiftermag erscheint im Frühjahr 2015. Klicken Sie sich wieder ein!

## raus/rein: Wie Kirche Mitgliederbindung und Kampagnen für den Wiedereintritt betreiben kann

### Die achtzehnte Ausgabe von sinnstiftermag

Auf den ersten Blick sind Kirche und Marketing – besonders Werbung – zwei verschiedene Welten: Die Botschaft der Nächstenliebe ist keine Ware, die beliebig reduziert im Schlussverkauf angepriesen wird. Gläubige sind keine Kunden, die man mit Lockvogel-Angeboten und falschen Versprechen in die Läden ködert. Priester sind keine Werbefachleute, die ein geschultes Auge für Marketingstrategien oder Markenführung besitzen. Und doch haben beide Welten eines gemeinsam: sie sind abhängig von Bedarf und Nachfrage, Loyalität und Zufriedenheit. Sowohl Kunden als auch Gläubige bestimmen, wie erfolgreich ein Unternehmen – wie erfolgreich Kirche ist. Und wenn man komplexe Marketingbegriffe in den Alltag überträgt, wird deutlich, dass noch mehr Schnittstellen zwischen Marketing und Kirche existieren: Das Unternehmensmanagement beschreibt die Gemeindearbeit, die Kundenbindung den Gottesdienst und das Loyalitätsmarketing die Seelsorge. Warum haben Kirchenleute und Gemeinden also immer noch so große Berührungspunkte mit Werbung und Beratung durch Marketingspezialisten? Was hindert Pastoren oder Priester an der Beauftragung einer Werbeagentur? Oder an der Gestaltung eines Fragebogens für einen besseren Gottesdienst? Und warum scheinen beide Welten so unvereinbar? Irreführend könnte das momentane Image der Absatzwirtschaft sein, die hauptsächlich auf Kapital und Vermarktung setzt. Besonders in der Weihnachtszeit sind die Werbeanzeigen grell und TV-Spots laut und alles andere als besinnlich oder gar christlich. Doch was kann Kirche tun, um in dieser grellen, lauten Welt nicht unterzugehen? Betrachtet man Non-Profit-Aktionen und Fundraising-Organisationen, kann man durchaus zu der Erkenntnis kommen, dass es auch im Marketing Nächstenliebe und eine Zukunft für kirchliche Institutionen jenseits des Mitgliederschwunds gibt.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

*Ihre sinnstiftermag-Redaktion*

NACH OBEN



---

ÜBERSICHT | EDITORIAL | TITELSTORY | INTERVIEW | STATEMENTS | ÜBER DIE AUTOREN





**Titelstory von:**  
**Prof. Dr. Manfred Bruhn**

**Bild: © morguefile.com – AcrylicArtist**

## Kundenbindung und Kundenrückgewinnung – Wie gehen Unternehmen dabei vor?

Für jede Institution stellt sich neben der Akquisition von Neukunden die Frage der Kundenbindung und -rückgewinnung. Dies gilt für klassische Unternehmen, gesellschaftliche Einrichtungen, Nonprofit-Organisationen und religiöse Institutionen gleichermaßen. Die Marketingforschung beschäftigt sich bereits seit geraumer Zeit mit dem Themenbereich des Relationship Marketing, dem Management von Beziehungen zwischen Kunden und Unternehmen. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Indifferenz der Gesellschaft gegenüber Religion und den hohen Kirchenaustrittszahlen – „Die Welt“ berichtete kürzlich von einem „massiven Schrumpfkurs“ – stellt sich die Frage, inwiefern die Erkenntnisse aus der Marketingforschung bezüglich klassischer Konsumenten-Unternehmen-Beziehungen auf die Beziehung der Kirche zu ihren Kunden, also ihren Mitgliedern bzw. den Gläubigen, übertragen werden können.

### Relationship Management – eine Unternehmensphilosophie?

Das übergeordnete Ziel des Relationship Management ist die langfristige Bindung des Kunden an das Unternehmen. Die Kundenbeziehungen bilden dabei den Mittelpunkt der Unternehmensaktivitäten, was sich u.a. darin ausdrückt, dass sämtliche kommunikationspolitische Maßnahmen entsprechend der Art, des Verlaufs sowie der Intensität der Kundenbeziehung adaptiert umgesetzt werden. Diese Ausrichtung entspricht der Philosophie der Kunden- bzw. Anspruchsgruppenorientierung, d.h. der Orientierung an den Bedürfnissen und Erwartungen der Zielgruppen. Das eigentliche Produkt bzw. die Dienstleistung eines Unternehmens rückt somit in den Hintergrund und die Beziehung zu den einzelnen Anspruchsgruppen steht im Fokus der strategischen Unternehmensführung. Übertragen auf religiöse Institutionen wie die Kirche umfasst das Relationship Marketing das Management der Beziehungen zwischen der Institution, ihren Vertretern (Pfarrern, Diakonen, ehrenamtliche Helfer u.a.m.) und ihren Mitgliedern und den Gläubigen auf Basis einer Mitglieder- bzw. Gläubigen-orientierten Ausrichtung.

Dem Relationship Management liegt das zentrale Prinzip zu Grunde, das auch für christliche Institutionen zur Realisierung einer Gläubigenorientierung von Bedeutung ist: „Das Denken im Kundenbeziehungszyklus“. Dieses Konzept beschreibt die Intensität der Kundenbeziehung in Abhängigkeit von der Beziehungsdauer zum Unternehmen. Hierbei werden idealtypisch drei Phasen unterschieden: Die Phase der Kundenakquisition, der Kundenbindung sowie der Kundenrückgewinnung. Erstgenannte Phase umfasst dabei die Initiierung der Beziehung sowie die ersten Austauschprozesse zwischen Kunden und Unternehmen bzw. Gläubigen und Kirche wie die Taufe oder erste Gottesdienstbesuche.

Im Rahmen der Kundenbindungsphase kommt es – bei positiver



**Prof. Dr. Manfred Bruhn** ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere für Marketing und Unternehmensführung an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München. Zahlreiche Publikationen zu den Schwerpunkten Strategische Unternehmensführung, Dienstleistungsmanagement, Relationship Marketing, Kommunikationspolitik, Markenpolitik, Qualitätsmanagement, Nonprofit-Marketing. Autor und Herausgeber vielfältiger Studien und Publikationen zum Thema Kundenbindung

Beziehungsentwicklung – zu einer Ausweitung und Intensivierung der Beziehung. Kunden konsumieren regelmäßig die Leistungen des Unternehmens und weiten ihren Konsum auch auf andere Unternehmensangebote aus. Nach den Kosten der Kundenakquisition und den zunächst niedrigen Gewinnen, nimmt in der Kundenbindungsphase auch die ökonomische Vorteilhaftigkeit der Kundenbeziehung für das Unternehmen zu. Übertragen auf religiöse Institutionen gilt es Indikatoren einer Gläubigenbindung zu identifizieren. Mögliche Ansatzpunkte bilden Aspekte wie der regelmäßige Besuch von Gottesdiensten, das Suchen des persönlichen Kontakts zum Pfarrer oder das Engagement in der Kirchengemeinde. Die ökonomische Vorteilhaftigkeit hingegen drückt sich einerseits in der intrinsischen Motivation der Gläubigen aus, die sie durch ihr Engagement erfahren. Andererseits kann diese Beteiligung auch einen ermutigenden Einfluss auf Außenstehende zur Aktivierung der eigenen Mitgliedschaft haben.

Schließlich betrifft die Kundenrückgewinnungsphase die Beendigung von Kundenbeziehungen durch den Kunden oder das Unternehmen, wobei zwischen gefährdeten, inaktiven sowie aktiv die Beziehung kündigenden Kunden bzw. Gläubigen zu differenzieren ist. Wichtig dabei anzumerken ist, dass ein Kunde nicht sämtliche Phasen durchlaufen muss. Auch ist die Dauer der Phasen nicht eindeutig festlegbar. So ist beispielsweise anzunehmen, dass ein Kunde, der mit einem Cafébesuch sehr unzufrieden ist, das Café nicht mehr besuchen wird. Dahingegen wird ein Wechsel des Hausarztes längere Zeit in Anspruch nehmen. Auch im Rahmen der Beziehung zwischen der Kirche und ihren Gläubigen sind ein hohes Involvement und eine hohe Emotionalität zu unterstellen, weshalb angenommen werden kann, dass die Entscheidung für einen Kirchenaustritt nicht leichtfertig vorgenommen wird. Eine Möglichkeit, sich der Entscheidung zu entziehen, ist die Inaktivität, d.h. formal besteht die Mitgliedschaft weiterhin, innerlich haben die Betroffenen jedoch die Beziehung bereits gekündigt. Dieses Phänomen ist in Deutschland allgegenwärtig. So zeigt die aktuelle Studie der Evangelischen Kirche „Engagement und Indifferenz“, dass ein Drittel der evangelischen Kirchenmitglieder sich nicht mit der Kirche verbunden fühlt bzw. keine Berührungspunkte mit ihrer religiösen Praxis sieht.

Folgt der Kundenbeziehungszyklus dem idealtypischen Verlauf, ist die Beziehungsintensität in der Phase der Kundenakquisition zunächst gering und nimmt während der Kundenbindungsphase stetig zu. Die Phase der Kundenrückgewinnung ist im Gegensatz zur Akquisition und Bindung durch eine stagnierende oder sogar sinkende Beziehungsintensität gekennzeichnet. Zentral zur Unterstützung der langfristigen Bindung an das Unternehmen ist die Identifikation der Treiber einer intensiven Beziehung. In den drei Kernphasen des Kundenbeziehungszyklus kommt es zu zahlreichen Kundenkontaktpunkten zwischen Unternehmen und Kunden. An diesen Kontaktpunkten ist die Schaffung positiver Kundenerlebnisse über alle drei Phasen des Beziehungszyklus hinweg unabdingbar. Dies kann beispielsweise durch die Befriedigung bestimmter Kundenerwartungen und -bedürfnisse wie das Bedürfnis nach finanzieller Sicherheit oder nach sozialer Eingebundenheit erreicht werden. Erwartungen an die Kirche sind, wie eine Studie der Universität Basel zeigte, liturgisch-katechetischer, diakonisch-sozialer sowie kultureller Natur. Maßnahmen zur Erfüllung dieser Erwartungen und Bedürfnisse dienen der Stimulierung von positiven kognitiven und affektiven Wirkungen bei der Zielgruppe. Kognitive Größen umfassen dabei Aspekte wie Vertrautheit oder Bekanntheit; affektive Größen beschreiben hingegen emotionale Aspekte wie die Verbundenheit oder das Vertrauen gegenüber dem Unternehmen oder der Institution und ihren Vertretern. Dem Gedanken des Relationship Management liegt zugrunde, dass diese Wirkungen wiederum positiv die Kundenbindung beeinflussen. Wichtig dabei anzumerken ist, dass die Kundenansprache differenziert erfolgt und segmentspezifisch die Erwartungen der Zielgruppen identifiziert und in der Unternehmenskommunikation entsprechend erfüllt werden. So ist auch in der Kirche eine Differenzierung unterschiedlicher Gläubigengruppen anhand verschiedener Kriterien, wie die Intensität der Beteiligung am Gemeindeleben, der Haltung gegenüber der

wörtlichen Auslegung der Bibel oder der Örtlichkeit der Glaubenspraxis, denkbar.

### **Was macht eine starke Kundenbindung aus?**

Wie aus den vorangehenden Ausführungen hervorgeht, ist die zentrale Größe des Relationship Management das Konzept der Kundenbindung. Durch eine beziehungserhaltende Kundenbindung wird eine Art „Beziehungssockel“ geschaffen, der die Aufrechterhaltung der Kundenbeziehung zum Ausdruck bringt. Kundenbindung manifestiert sich dabei in verschiedenen faktischen und intentionalen Verhaltensweisen. So werden im Rahmen des Relationship Marketing der Wiederkauf, das Cross-Buying, d.h. zusätzliche Käufe anderer Leistungen des Unternehmens, die Weiterempfehlung an Dritte sowie die Akzeptanz und Toleranz gegenüber höheren Preisen als Ausprägungen der Kundenbindung verstanden. Wird das Konzept auf den kirchlichen Kontext übertragen, können Indikatoren wie die Besuchshäufigkeit von Gottesdiensten oder Gebetskreisen, die zusätzlich Inanspruchnahme kirchlicher Kindertagesstätten, das ehrenamtliche Engagement in der Glaubensgemeinde oder das Gespräch mit Dritten über den Glauben genannt werden.

### **Welche Strategie der Kundenbindung ist die richtige?**

Für eine systematische Darstellung der Strategien der Kundenbindung ist zwischen den Ursachen der Kundenbindung zu differenzieren und die Frage aufzuwerfen, ob es sich um eine Gebundenheit oder eine emotionale Verbundenheit der Kunden mit dem Unternehmen handelt. Ersteres bezeichnet dabei einen mehr oder weniger freiwilligen Zustand aufgrund vertraglicher Regelungen, technisch-funktionalen Anforderungen oder ökonomischen Gründen. Unabhängig von der Gebundenheit, kann ein Kunde sich zudem einem Unternehmen gegenüber emotional verbunden fühlen. Ein Extremum der emotionalen Verbundenheit sind so genannte „Marken-Fans“, wie es bei Autoliebhabern häufig zu finden ist. Somit untergliedern sich die Strategien der Kundenbindung in jene der Gebundenheit und Verbundenheit. Beispiele von Gebundenheitsstrategien sind Garantiebedingungen (z.B. Einschränkung der Garantie auf die Nutzung von Kfz-Vertragswerkstätten; vertragliche Gebundenheitsstrategie), die Bindung durch technische Kompatibilität (z.B. spezifische Kaffeekapseln bei bestimmten Kaffeemaschinen oder Spielkonsolen mit inkompatiblen Spielen für andere Geräte; technisch-funktionale Gebundenheit) oder die Bindung durch den Verlust von Vorteilen (z.B. geringerer Rückkaufwert bei Kapitallebensversicherungen; ökonomische Gebundenheit). Die Strategien der Gebundenheit bergen jedoch die Gefahr der so genannten „cold loyalty“ (erkauften Loyalität), wenn Kunden lediglich aufgrund der vertraglichen Konditionen oder der positiven Preiswahrnehmung weiterhin beim Unternehmen verbleiben. In diesen Fällen ist davon auszugehen, dass Kunden bei passender Gelegenheit die Beziehung beenden. Durch den Einsatz von Kundenbindungsinstrumenten wie Kundenclubs, -karten und -zeitungen oder das Einrichten eines Beschwerdemanagements verfolgen Verbundenheitsstrategien hingegen eine freiwillige Kundenbindung, die auf der Vorteilhaftigkeit der Beziehung gegenüber der Nichtexistenz dieser Beziehung begründet ist. Erfolgreiche Beispiele stellen das Vielfliegerprogramm der Star Alliance, der Harley Owner Club von Harley Davidson oder auch das Bonusprogramm Payback dar. Grundsätzlich ist der Verbundenheit ein stärkerer Effekt auf die Kundenbindung beizumessen. Jedoch gerade junge Menschen verspüren diese Verbundenheit zur Kirche oftmals nicht mehr. Offenheit und Empfänglichkeit für Religion wird häufig in der Kindheit bzw. Jugend geweckt. Die bereits angesprochene Studie der Evangelischen Kirche verdeutlicht indessen, dass immer weniger Jugendliche eine religiöse Erziehung erfahren. Ein Ansatzpunkt der Kirchen kann daher die zusätzliche Ausweitung des Engagements in der Kinder-, Jugend- und Familienarbeit darstellen.

### **Wann wandern Kunden ab?**

Gelingt es nicht, den Kunden an das Unternehmen zu binden, ziehen Kunden einen Anbieterwechsel in Betracht oder beenden die Beziehung

bei vorhandenen besseren Alternativen. Somit kann im Rahmen der Kundenrückgewinnung zwischen gefährdeten und bereits aufgelösten Beziehungen unterschieden werden, wobei die Auflösung sowohl die offene Beendigung des Verhältnisses als auch die innere Kündigung der Kunden umschreibt. Der Abwanderungsprozess in hoch involvierten Beziehungen, wie das Verhältnis der Kirche zu ihren Mitgliedern, ist zeitlich häufig von langer Dauer und als sehr komplex einzustufen. Die Aufgabe des Unternehmens bzw. der Institution ist es, negative Kontaktpunkte zu identifizieren und entgegenzuwirken. Die negativ wahrgenommenen Beziehungspunkte können unternehmens-, wettbewerbs- sowie kundeninduzierter Natur sein. So zeigt eine Analyse der Kirchengaustritte, dass diese u.a. auf unternehmens- bzw. institutionsinduzierte Abwanderungsgründe, wie beispielsweise der Missbrauchsskandal oder die Vorkommnisse um den ehemaligen Bischof von Limburg und die damit einhergehende Enttäuschung, zurückzuführen sind. Dazu ist in der Gesellschaft eine weit verbreitete Indifferenz gegenüber dem Glauben (kunden- bzw. gläubigeninduziert) erkennbar. Zentral bei der Planung möglicher Gegenmaßnahmen ist die genaue Kenntnis und intensive Auseinandersetzung mit den Abwanderungsursachen, denn nur dann kann eine Rückgewinnung erfolgreich sein.

### **Wie lassen sich Kunden zurückgewinnen?**

Bei der Rückgewinnungsstrategie gilt es zu entscheiden, wie das Ziel der Kundenrückgewinnung generell verfolgt werden soll. Hierbei ist zu differenzieren, ob es sich um eine emotionale Rückgewinnung abwandernder Kunden oder um eine faktische Rückgewinnung bereits abgewandelter Kunden handelt. Darüber hinaus kann die Rückgewinnung über eine Wiedergutmachung oder eine Verbesserung als Reaktion auf die zur Abwanderung führenden Probleme erfolgen. Demnach ergeben sich vier Typen einer Rückgewinnungsstrategie, die im Marketingjargon als Nachbesserungs-, Kompensations-, Überzeugungs- und Stimulierungsstrategie bezeichnet werden. Im Rahmen einer Nachbesserungsstrategie wird die drohende Abwanderung eines gefährdeten Kunden durch eine nachträgliche Verbesserung oder Ergänzung der Leistung, wie die Reparatur beschädigter Leistungen durch beispielsweise einen erneuten Haarschnitt beim Friseur, eine neue Lackierung beim Auto oder nachträgliche Preisnachlässe, vermieden. Die Kompensationsstrategie hingegen zielt auf die emotionale Rückgewinnung gefährdeter Kunden durch eine Wiedergutmachung, wie beispielsweise der Ersatz beschädigter Leistungen, eine Kompensationszahlung in der Höhe des Mangels, eine explizite Entschuldigung oder Gutscheine für weitere Leistungen, ab. Eine Verbesserung bei bereits abgewanderten Kunden hat die Überzeugungsstrategie zum Inhalt, wie z.B. die Überzeugung eines Kunden zur erneuten Beziehungsaufnahme durch eine individuelle Modifikation des Leistungsangebots. Wiedergutmachungsaktivitäten bei faktisch abgewanderten Kunden sind Bestandteil der Stimulierungsstrategie. Maßnahmen zur Stimulierung umfassen beispielsweise Rabatte, Geschenke, Barzahlungen oder bessere Vertragsbedingungen, sowie einmalige oder zeitlich begrenzte Sonderkonditionen, bei Beziehungswiederaufnahme. Sowohl die katholische als auch die evangelische Kirche verfolgen Strategien der Kundenrückgewinnung. So werden vermehrt Kommissionen zur Aufarbeitung der Vergangenheit eingesetzt und Wiedereintrittsstellen in Städten eröffnet, um den erneuten Zugang zur Kirche zu vereinfachen. Zentral für den Erfolg dieser Maßnahmen ist die wahrgenommene Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit durch die Zielgruppe.

### **Zum Abschluss: Wer hat die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel?**

Bindung und Rückgewinnung von Kunden, Anspruchsgruppen, Mitgliedern oder Gläubigen sind wichtige Themen, wenn Institutionen mit ihren Zielgruppen in einen langfristigen und für beide Seiten positiven Austausch treten wollen. Zentral ist dabei die Kenntnis darüber, was eine „gute“ Beziehung ausmacht. Der Fokus der Aktivitäten auf die Kundenbeziehungen erfordert einen Perspektivenwechsel, d.h. die Fähigkeit, sich in den Gegenüber

hineinzusetzen und seine Sichtweise zu übernehmen. Die Einnahme der Kundenperspektive stellt die Grundlage zur Sicherung der Kundenorientierung und der Erzielung einer hohen Zufriedenheit dar. Als besonders schwierig stellt sich diese Aufgabe für Institutionen, die eine Idee, Mission oder Botschaft vermitteln, da sie weiterhin an ihren Werten und Normen festzuhalten haben und sich nicht aufgrund ändernder Kundenbedürfnisse „verbiegen“ sollten. Authentizität und Konsistenz spielen dabei eine wichtige Rolle und dennoch ist darauf hinzuweisen, dass eine gute Beziehung von der Fähigkeit abhängt, die Perspektive des Partners einzunehmen.

NACH OBEN



---

[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)

---



[» STATEMENTS](#)[ARCHIV](#) | [MACHER](#) | [NEWSLETTER](#) | [BUCH](#) | [IMPRESSUM](#) | 

# sinnstiftermag

# 18

[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)[✉](#) [→](#) [📄](#) [↓ PDF](#)

## Kirche und der falsche Respekt vor der Marketingstrategie

Mit Thomas Broch, Theologe und kirchlicher Partner der PRAGMA-Studie, und Anne M. Schüller, Expertin für Loyalitätsmarketing, standen der sinnstiftermag-Redaktion zum zweiten Mal zwei Interviewpartner Rede und Antwort. Danke!



INTERVIEW

### Thomas Broch

„Aktuelle Ereignisse wie etwa das Öffentlichwerden des sexuellen Missbrauchs im kirchlichen Bereich, das Angebot der Rehabilitierung an die Bischöfe der fundamentalistischen Pius-Bruderschaft oder auch steuerrechtliche Änderungen und deren Auswirkungen auf die...“

[WEITER »](#)

INTERVIEW

### Anne M. Schüller

„Die Zahlen stammen aus einer Studie, die vor einiger Zeit für den BtoB-Bereich erstellt worden ist, also da, wo es um Geschäftskunden geht. Der wichtigste erste Schritt im Kundenrückgewinnungsmanagement ist, die wahren Gründe zu finden, weshalb ein Kunde den...“

[WEITER »](#)[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)[✉](#) [→](#) [📄](#) [↓ PDF](#)



**Im Interview:**  
**Thomas Broch**

**Bild:** © ingimage.com

## raus/rein: Wie Kirche Mitgliederbindung und Kampagnen für den Wiedereintritt betreiben kann

**Herr Broch, Sie haben mit PRAGMA zusammengearbeitet und die Erwartungsstudie deutscher Katholiken erstellt.**

**Welche Erkenntnisse haben Sie gewonnen zu den Prozessen rund um die Mitgliederbindung bei Kirche?**

Aktuelle Ereignisse wie etwa das Öffentlichwerden des sexuellen Missbrauchs im kirchlichen Bereich, das Angebot der Rehabilitierung an die Bischöfe der fundamentalistischen Pius-Bruderschaft oder auch steuerrechtliche Änderungen und deren Auswirkungen auf die Kirchensteuerpraxis oder schließlich auch die Vorgänge um den Limburger Bischof Tebartz van Elst – solche Vorgänge waren zwar herausragende Auslöser dafür, dass Menschen der katholischen Kirche den Rücken zugewandt haben. Sie haben natürlich auf unterschiedliche Weise einen schweren Glaubwürdigkeitsschaden angerichtet. Aber die Gründe dafür liegen grundsätzlicher und tiefer. Das war allen aufmerksamen und selbstkritischen Beobachtern in der Kirche rasch klar. Sie müssen damit zu tun haben, dass sich die Kirche sehr schwer damit tut, ihre Botschaft unter den Bedingungen unserer pluralen Gesellschaft den Menschen so zu vermitteln, dass sie von diesen wirklich als Hilfe, als etwas für sie Existenznotwendiges erfahren wird. Das ist übrigens nicht nur ein Problem der katholischen Kirche, sondern auch – mit anderen Nuancen – ein Problem der reformatorischen Kirchen.

Die andere Erkenntnis ist, dass Gottesglaube und Spiritualität für die große Mehrzahl der Menschen einen sehr hohen Stellenwert einnehmen. Bei der Befragung des Instituts PRAGMA zu Motiven von Kirchenbindung oder Kirchenkritik haben die Mitarbeiter zum Teil Telefongespräche von mehr als einer Stunde geführt – und sehr viele der Angerufenen haben sich mit großer Intensität auf diese Gespräche eingelassen.

**Was sind Ihren Erkenntnissen nach die top 5 der Faktoren, die eine Mitgliederbindung bei der Kirche sichern?**

Von den Menschen, die gesagt haben, sie hätten noch nie ernsthaft an einen Kirchenaustritt gedacht – es waren immerhin über drei Viertel der über 4.000 befragten Personen –, wurde als wichtigstes Motiv der Glaube genannt. Die Kirche ist für sie ein Ort, in dem sie in ihrem Glauben getragen werden. Damit korrespondiert – fast mit gleichem Gewicht – die Tatsache, dass dies seit jeher ihr Leben geprägt hat, auch mit allen Ritualen, und dass sie sich nichts Anderes für sich vorstellen können. An dritter Stelle ist das Stichwort Beheimatung zu nennen; Kirche wird als Gemeinschaft erlebt, was freilich –wenn es gelingen soll – eine hohe Sensibilität für eine dialogische Kommunikation bedeutet.



**Thomas Broch**, geboren 1947 in Ulm, studierte Philosophie und Katholische Theologie in Tübingen, Münster und Paris und wurde 1975 von der Universität Tübingen zum Dr. theol. promoviert. Von 1973 bis 1981 war er Seelsorger der Diözese Rottenburg-Stuttgart und anschließend als Lektor für Religionspädagogik in Düsseldorf tätig. In den Folgejahren engagierte er sich außerdem in der Erwachsenenbildung, der Öffentlichkeitsarbeit des Deutschen Caritasverbandes und im Sozialmarketing der Katholischen Hochschule Freiburg. Thomas Broch ist seit Oktober 2012 Bischöflicher Beauftragter für Flüchtlingsfragen der Diözese Rottenburg-Stuttgart, für die er ebenfalls Öffentlichkeitsarbeit organisiert. Er wohnt in Pfaffenweiler im Breisgau.

Die Orientierung in Wertefragen durch die Kirche wird hoch bewertet; die wahrnehmbare Präsenz der Kirche in wichtigen gesellschaftlichen und humanitären Fragen – sie wird explizit erwartet. Und schließlich werden in der Kirche überzeugende, authentische Menschen erlebt.

### **Was sind die top 5 jener Faktoren, die die Kirchenbindung gefährden?**

In dem eben Gesagten schwingen natürlich immer Erwartungen mit, die nicht enttäuscht werden dürfen. Wo Menschen sich von der Kirche abwenden, fühlen sie sich häufig gerade in diesen Erwartungen enttäuscht. Gerade die Glaubwürdigkeit der Personen, in denen die Kirche erlebt wird, spielt eine nicht hoch genug zu bewertende Rolle. Dazu kommen – Nr. 2 – leider oft auch kirchliche „Großwetterlagen“, also als negativ erlebte Personen und Ereignisse in der Ferne, die auch das Verhältnis zur Kirche im eigenen Nahraum belasten. Positive Gegenerfahrungen wie etwa Person und Auftreten von Papst Franziskus können dies nur langsam umkehren. Ein großes Problem sehe ich allerdings auch darin, dass bei den großräumigen Organisationsstrukturen – im katholischen Bereich die „Seelsorgeeinheiten“ – die Chancen geringer werden, der Kirche überhaupt in Personen zu begegnen. Der Mangel an personaler Qualität der Seelsorge, das wäre aus meiner Sicht also der dritte wichtige Punkt. Die oft erlebte oder auch nur unterstellte mangelnde Offenheit für das, was Menschen heute bewegt, umtreibt, belastet, für die Pluralität von Lebenswegen und –stilen – sie steht, viertens, dem hochrangig anzusetzenden Verlangen nach Respekt und Toleranz entgegen. Damit hängt – fünftens – auch der Verkündigungs- und Kommunikationsstil zusammen, der oft eher als „verlautbarend“ denn als dialogisch erlebt wird.

### **Es gibt ja einschlägige Erfahrungen im Gebiet der Abonentengewinnung und der Kündigerprävention, zB im Zeitschriftengeschäft. Können Sie Erfahrungen aus diesen Gebieten auf die Prozesse der Mitgliedergewinnung und –bindung bei Gemeinden übertragen?**

Ich würde das nur sehr bedingt übertragen. Vor allem, weil es bei der Kirche nicht um geschäftliche Interessen geht, während diese bei Wirtschaftsunternehmen legitimerweise im Zentrum stehen. Gemeinsam ist allerdings beiden „Welten“, dass es den Verantwortlichen nicht gleichgültig sein kann, wenn die Mitglieder offen oder leise weggehen. Das heißt, man muss solche Entwicklungen sehr aufmerksam beobachten, den Kontakt suchen bzw. aufrecht erhalten und das Gespräch suchen, auch wenn dies schmerzlich und vor allem zeitaufwändig sein kann. Das ist dann eine Frage des Abwägens von Wichtigem und weniger Wichtigem im Zeitbudget.

### **An welchen Qualitätskriterien sollte sich Kirche orientieren, wenn es um die Gestaltung der Kundenbindung geht?**

Ich will es in ein paar Schlagwort-Gegensatzpaaren versuchen – unvollständig und sicher in der Umsetzung sehr herausfordernd:

- dialogisch – statt verlautbarend und bevormundend
- persönlich nahe – statt formal und administrativ distanziert
- aufgeschlossen – statt ängstlich-defensiv
- offen für die Nöte der Menschen – statt ignorant und selbstbezogen
- an den „Rändern“ interessiert – statt nur auf den „inneren Zirkel“ hin orientiert
- weltkirchlich – statt lokal verengt
- Glaube befreiend – statt Glaube beengend

### **Was sind die Hauptmotive für den Kirchenaustritt?**

Das Hauptmotiv schlechthin lässt sich unter dem Stichwort „Entfremdung“ zusammenfassen: die Kirche hat sich vom Leben vieler Menschen entfremdet; mehr als ein Drittel der Austrittswilligen sagt das. Wenn man die Nennungen „Moral- und Sittenlehre“ und „Ehethemen“ zusammenfasst, so haben wir hier den nächsten großen Block mit mehr als einem Fünftel der Befragten. Es folgen – weit

nachrangig – „finanzielle Probleme“ (15 %), „Missbrauch“ (12 %) und „persönliche Erfahrungen“ (11 %). Gerade Letzteres spielt aber sicher auch in die anderen Bereiche herein. Was Menschen letztlich zum Kirchaustritt bewegt, ist so individuell wie die Menschen und ihr Leben selbst.

**Wo sehen Sie generell Änderungsbedarf, wo Potentiale im Umgang mit Bürgern, die aus der Kirche austreten?**

Die Praxis ist von Gemeinde zu Gemeinde unterschiedlich. Auf keinen Fall geht es, Austritte stillschweigend zu übergehen und damit vielleicht die letzte, entscheidende Enttäuschung auszulösen. Umgekehrt: Es lohnt sich immer, das Gespräch zu suchen und auf eine persönliche Weise dazu einzuladen.

**Wie sollte man auf keinen Fall mit „kündigungswilligen“ Gläubigen kommunizieren?**

Auf keinen Fall: mit Vorwürfen, mit argumentierender Verteidigung. Auch nicht so, dass der Eindruck erweckt wird, man wolle die Leute „umdrehen“. Die Kommunikation sollte offen und einladend bleiben, aber mit Respekt vor der Entscheidung eines Menschen.

**Wie sollte man auf ehemalige Kirchenmitglieder zugehen, wie mit ihnen kommunizieren? Macht es überhaupt Sinn, auf sie zuzugehen? Oder zerreißt es die Bindungskräfte des jetzigen ‚Kerns‘?**

Es macht immer Sinn, auf Menschen zuzugehen und mit ihnen zu reden. Auch mit Menschen, die aus der Kirche ausgetreten sind, sollte man offen und vorurteilsfrei, auch angstfrei, umgehen – offen auch in dem Sinn, dass sie den „Kirchenleuten“ vielleicht doch Wichtiges zu sagen haben, auch wenn es weh tun mag. Die „Bindungskräfte des jetzigen Kerns“ betrachte ich nicht als Kriterium, sondern sehe eher die Gefahr der selbstgenügsamen Abschottung darin. Die Bibel weist uns den Platz an den „Rändern“ zu, wobei ja immer auch die Frage ist: Was bedeutet „Rand“ und was bedeutet „Mitte“?

**Kennen Sie gute Beispiele dafür, dass man Kirchausgetretene als Ressourcen begreift? Immerhin sind es ja ‚unzufriedene Kunden‘, aus deren Unzufriedenheit man Vieles für die eigene Verbesserung lernen könnte.**

Ja, wie gesagt: Kirchausgetretene (welch bürokratisches Wort ...) können uns Wichtiges und Erhellendes sagen, wenn wir nur offen sind zuzuhören. Ich kenne gute Seelsorgerinnen und Seelsorger, die die dies tun und dafür auch geschätzt werden, obwohl – oder gerade weil – sie nicht auf „Erfolge“ schauen und auch deshalb, weil sie ihre Gesprächspartner als Person und eben nicht als „Ressource“ wahrnehmen.

**Wie sollten Gemeinden auftreten, wenn Mitgliederschwund droht?**

Der Mitgliederschwund ist ein Problem, das nicht nur auf die Situation einer einzelnen Gemeinde bezogen ist. Viele Austrittswillige fühlen sich ja gerade nicht mehr einer Gemeinde zugehörig und ins Gemeindeleben einbezogen. Warum auch immer. Andererseits: der Verweis auf das „große Ganze“ kann auch zur Ausrede werden, die Dinge resigniert treiben zu lassen. Ich denke, jede Gemeinde – nicht nur der Pfarrer, aber dieser möglicherweise als Initiator – hat die Aufgabe, sich auf unterschiedlichen Wegen immer wieder zu fragen: Sind wir noch eine einladende, Heimat gebende Gemeinde? Wie können wir es bleiben oder werden? Haben wir die „Ränder“ ausreichend im Blick und was bedeuten sie für uns? Wer gehört bei uns zu den „Rändern“? Beziehen wir auch Menschen in die Verantwortung ein, die nicht zum „inneren Kern“ gehören? Welchen Platz haben Jugendliche bei uns? Suchen wir den Dialog über die Gemeindegrenzen hinaus – in der Ökumene, in der Kommune? Aber auch: Wie einladend gestalten wir unsere Gottesdienste? Wie sorgsam vorbereitet ist unsere Verkündigung? „Dialogprozesse“ und kritische Reflexionsprozesse dürfen keine singulären Veranstaltungen bleiben, sondern müssen im

Gemeindeleben institutionalisiert werden.

**Welche Motive sind gegenwärtig dominant für den Neu- bzw. den Wiedereintritt in die Kirchenmitgliedschaft?**

Das ist sehr individuell. Oft sind es persönliche Erfahrungen und Herausforderungen – etwa im Zusammenhang mit der Erziehung der Kinder oder auch in der Konfrontation mit Krankheiten, Sterben, Tod. Oft sind es auch spirituelle Erfahrungen, die nicht objektiviert werden können. Manchmal bringen auch überzeugende Begegnungen mit überzeugenden Vertretern der Kirche Menschen zum Nachdenken...

**Kennen Sie empfehlenswerte Medien-Kampagnen, die für den Neu- oder Wiedereintritt werben?**

Ich kenne die verschiedenen Online-Kampagnen sowohl in der evangelischen als auch in der katholischen Kirche. Ich will sie nicht im Einzelnen bewerten oder vergleichen. Nur so viel: Nur wer sich ohnehin mit dem Gedanken trägt, wieder einen Weg zur Kirche zu suchen, wird ein entsprechendes Portal aufsuchen. Gesetzt den Fall, ich wäre dieser Jemand: Ich wollte dann vor allem wissen, an wen ich mich wenden kann für ein persönliches Gespräch, von dem ich dann meine weiteren Schritte abhängig machen würde. Kein medialer Auftritt als solcher könnte mich dazu bewegen, (wieder) in die Kirche einzutreten. Und ich wollte mir wahrscheinlich auch Informationen beschaffen darüber, was ich tun muss, was ich zu erwarten habe, wie das geht. „Kirchensprech“ in solchen Internetauftritten würde mich wohl eher abhalten als motivieren, ebenso Anmutungen aus dem Begriffsfeld des „Missionarischen“...

**Wie sollte eine Gemeinde mit dem Wiedereintritt eines Gläubigen umgehen? Muss er besonders „verwöhnt“ werden, um möglichst eng an die Gemeinde gebunden zu werden? Oder braucht gerade er seinen Freiraum?**

Ich würde – um die persönliche Sprachebene beizubehalten – keine „besondere Behandlung“ für mich wünschen. Ich wollte weder „verwöhnt“ noch sonst auf irgendeine Weise „betreut“ werden. Ich würde mir allerdings wünschen, dass ich in der Gemeinde, bei den Mitchristen, beim Pastoralteam auf eine Form des Miteinander-Umgehens und der Kommunikation treffe, die von Offenheit, von Empathie, von Respekt geprägt ist, die mich als Person ernst nimmt, die mir Verantwortung zutraut.

**Wie sollte Kirche mit Feedback umgehen? Wie kann Kirche Feedback einholen? In unserer Nr. 17 kam die Idee auf, nach jedem Gottesdienst Fragebögen auszuteilen oder mit der Gemeinde Wünsche zu diskutieren. Was halten Sie davon?**

Die Kirche sollte auf allen Ebenen mit Feedback offen umgehen und es auch aktiv einzuholen versuchen. Fortdauernd. Der „Dialogprozess“ im deutschen Katholizismus darf nicht zur historischen Fußnote werden. Auf Gemeindeebene kann dies durchaus durch Fragebogen, noch besser: durch regelmäßige offene Dialogforen geschehen. Ich würde dies begrüßen.

**Welchen Trend beobachten Sie momentan in der kirchlichen Welt: Sind die Gemeinden bereit, einen Umschwung zuzulassen oder ist es eher schwierig, neue Ideen in eine alte Institution zu bringen?**

Das ist schwer allgemein zu sagen. In vielen Gemeinden, von vielen Christinnen und Christen wird der Umschwung geradezu herbeigesehnt – mit Erfolg oder auch ohne. Oft auch nicht, da wird der Wandel gefürchtet. Oft sind Gemeinden auch gespalten. Die Frage ist: Worin soll der Umschwung bestehen? Gerade dies zu klären ist die schwierigste und zugleich wichtigste Frage jedes Dialogprozesses innerhalb der Kirche und darüber hinaus in ein nicht kirchliches Gemeinwesen hinein. Umso notwendiger bleibt sie als Daueraufgabe zu bearbeiten.

**Braucht Kirche eine Markenstrategie? Muss Kirche allgemein**

**mehr mit Marketingfachleuten zusammenarbeiten?**

Wenn man vor Begriffen wie „Marke“ und „Marketing“ in kirchlichen Kreisen keine Berührungsängste hat, würde ich eindeutig sagen: ja. Die Kirche braucht/die Kirchen brauchen auf allen Ebenen Kommunikations- und Positionierungsstrategien, um sich auf dem Markt der Sinnangebote und –anbieter im Interesse ihres ureigensten Angebots, des Evangeliums, vernehmbar zu Wort zu melden. Dazu bedarf es der Zusammenarbeit mit Fachleuten. Allerdings werden die Ziele und die Instrumente des Marketing immer auch vom Inhalt bestimmt. Das heißt: Wie viel auch immer vom Instrumentarium des Wirtschaftsmarketings auf den kirchlichen Bereich übertragbar sein mag, es wird nicht 1:1 gehen. Daher ist es unerlässlich, dass Marketingprofis im kirchlichen Kontext mit modernen Marketingstrategien vertraut sind. Sie müssen aber auch vertraut sein mit den Fragen, um die es hier geht; offen für die wesentlichen Fragen des Lebens und des Glaubens.

NACH OBEN



---

[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)



Im Interview:  
Anne M. Schüller

Bild: © ingimage.com

## raus/rein: Wie Kirche Mitgliederbindung und Kampagnen für den Wiedereintritt betreiben kann

Interviewfragen-Kundenrückgewinnung mit Anne M. Schüller

**Frau Schüller, Sie sind Expertin für Loyaltätsmarketing, und haben zahlreiche Bücher und Hörbücher zu diesem Thema veröffentlicht. In Ihrem Hörbuch „Effiziente Kundenrückgewinnung“ behaupten Sie, dass 9 von 10 Kunden, die ein Unternehmen verloren hat, rückholbar sind. Was macht Sie so optimistisch und wie soll das funktionieren?**

Die Zahlen stammen aus einer Studie, die vor einiger Zeit für den BtoB-Bereich erstellt worden ist, also da, wo es um Geschäftskunden geht. Der wichtigste erste Schritt im Kundenrückgewinnungsmanagement ist, die wahren Gründe zu finden, weshalb ein Kunde den Anbieter gewechselt hat - und dies hat bei weitem nicht immer mit dem Preis zu tun. Eine zweite Studie gibt uns eine Reihe von Hinweisen dazu, weshalb man Kunden verliert:

- 33% wegen Gleichgültigkeit des Personals
- 21% wegen wiederholter Fehler
- 13% wegen ungenügender Auskünfte
- 11% wegen Unhöflichkeit
- 8% weil Zusagen nicht eingehalten wurden
- 3% wegen zu hoher Preise
- 3% wegen schlechter Qualität
- 8% aus anderen Gründen

### Wie verläuft ein erfolgreicher Prozess der Kundenrückgewinnung?

Im Kundenrückgewinnungsmanagement ergeben sich folgende Ansatzpunkte:

- das Kündigungsmanagement mit dem Ziel des Abwehrens beziehungsweise der Rücknahme von Kündigungen
- das Revitalisierungsmanagement mit dem Ziel der Wiederaufnahme der abgebrochenen beziehungsweise eingeschlafenen Geschäftsbeziehung.

Insbesondere geht es auch darum, zu erkennen, wen man wie zurückholen kann und will, um es im zweiten Anlauf besser zu machen. Der Prozess des Rückgewinnungsmanagements lässt sich somit in fünf Schritten darstellen:



**Anne M. Schüller**, ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfache Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Experte für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum und hält Vorträge und Workshops zum Thema. Sie ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ab sofort bildet ihr Touchpoint Institut auch zertifizierte Touchpoint Manager aus. Kontakt: [www.touchpoint-management.de](http://www.touchpoint-management.de)

1. Identifizierung der verlorenen Kunden
2. Analyse der Verlustursachen
3. Planung und Umsetzung von Rückgewinnungsmaßnahmen
4. Erfolgskontrolle und Optimierung
5. Prävention beziehungsweise Erzielung einer ‚zweiten Loyalität‘

Alle Maßnahmen zielen letztlich auf den fünften Schritt: der Prävention von Kundenverlusten. Und bei den zurück gewonnenen Kunden gilt es, eine „zweite Loyalität“ aufzubauen. Eine dritte Chance gibt es so gut wie nie.

#### **Man kann Kunden durch ein persönliches Gespräch, per Telefon oder Post zurückgewinnen. Wann bietet sich welche Methode an?**

Das kommt auf den Einzelfall an. Grundsätzlich ist das persönliche Gespräch vorzuziehen, denn es hat die höchste Kommunikationsqualität – wenn man es gut zu führen versteht. Wenn der Kunde persönlich nicht erreichbar ist, kann man es am Telefon versuchen. Im Privatkundenkontakt ist jedoch das Anrufen nicht so ohne weiteres erlaubt. Man sollte sich also vorher über die aktuelle Rechtslage informieren. Bei größeren Kundenkreisen eignet sich der Versand eines Briefes am besten. Dieser sollte jedoch niemals aussehen wie ein Massenmailing. Wenn man eine Briefmarke auf den Umschlag klebt, kann man diesen Eindruck schon vermeiden.

#### **Wer ist in einem Unternehmen für die Kundenrückgewinnung besonders geeignet?**

Wer im Rückgewinnungsmanagement arbeitet, sollte eine stabile, gefestigte Persönlichkeit mit hoher Frustrationstoleranz sein. Denn im Rahmen ihrer Gespräche werden die Rückholer ständig mit den Unzufriedenheiten abwandernder und bisweilen verprellter Kunden bombardiert. Und sie werden mit Fehlern konfrontiert, die sie selbst nicht verbockt haben.

Wer Kunden reaktivieren will, braucht ferner eine außerordentlich hohe Identifikation mit dem Unternehmen, eine positive Einstellung und ein heiteres Gemüt. Er muss die Reaktivierungsarbeit freiwillig und gerne machen. Er muss verkaufpsychologisch geschult und auf Rückgewinnungsgespräche trainiert sein. Sehr gut eignen sich hierzu Mitarbeiter, die gut mit Reklamationen umgehen können. Denn sie haben achtsames Vorgehen drauf.

Besonders gut eignet sich natürlich der Chef persönlich – oder eine hohe Führungskraft. Denn dies drückt besondere Wertschätzung aus, was ein Zurückkommen leichter macht. Wenig geeignet sind hingegen die Mitarbeiter, die den abgesprungenen Kunden direkt betreut haben. Nicht selten war eine Beziehungsstörung zwischen Betreuer und Kunde den Anlass zum Wechsel. Und das macht ein Zurückkommen nahezu unmöglich.

#### **Was sind Frühwarnsignale dafür, dass man einen Kunden verlieren könnte und wie sollten Unternehmen darauf reagieren?**

Auch das kommt auf die jeweilige Branche an. Kreditkarten-Unternehmen beobachten beispielsweise die Umsätze ihrer Kunden. Diese gehen im Allgemeinen zunächst zurück, bevor der Kunde ganz verloren ist. Fallen die Salden schließlich unter ein gewisses Niveau, gibt es Alarm. Haben die Kunden ihr Konto erst einmal geschlossen, ist die Entscheidung dann oft endgültig.

Um ein eigenes Frühwarnsystem aufzubauen, müssen Kenngrößen festgelegt werden, die Hinweise darauf liefern, wann der Kunde ein Ex-Kunde ist oder droht, ein solcher zu werden. Beispiele hierfür sind: sein Wiederkauf-Verhalten, die Anzahl und Form der Reklamationen, die vergangene Zeit seit dem letzten Kontakt, ein Rückgang der Bestellmengen, Teilkündigungen, nicht realisierte angekündigte Umsätze, u. v. a. mehr. Ein Ranking kann den Grad der Gefährdung anzeigen, das heißt, die Wahrscheinlichkeit, mit der der beobachtete

Kunde geht. Auf der Basis von Reports und Auswertungen lassen sich dann unverzüglich die notwendigen Maßnahmen ergreifen, damit eine Eskalation vermieden wird. Gute Kundeninformationssysteme stellen dazu einen sehr vielseitig einsetzbaren Benachrichtigungs- und Aktionsdienst zu Verfügung.

### **Wie sollte ein Unternehmen bei einer Kündigung richtig reagieren?**

Der wichtigste Hinweis: So schnell wie möglich. Oder besser noch: Proaktiv agieren, wenn etwa bedingt durch Vertragsende, Preiserhöhungen, Konditionenanpassungen oder andere kritische Momente mit einer Kündigung zu rechnen ist. Auch der Rechnungsversand ist ein solch kritischer Moment - insbesondere dann, wenn es außer der Rechnung keinerlei Kontakt mit dem Kunden gibt, was in manchen Branchen eher die Regel als die Ausnahme ist.

Vor allem aber ist nach einer Kündigung keine Zeit zu verlieren. Je eher die mit der Aktion betrauten Mitarbeiter die Unterlagen zur Verfügung haben, desto besser. Dann ist das Adressmaterial noch aktuell und die Erinnerungen sind frisch. Und nicht immer hat sich der Abtrünnige bereits anderweitig orientiert und beim Mitbewerber einen Vertrag unterschrieben.

### **Und wenn die Rückholaktion erfolgreich war?**

Die ersten Transaktionen nach der Rückkehr müssen perfekt laufen. Kümmern Sie sich um jedes Detail, informieren Sie alle beteiligten Stellen und bleiben Sie in dieser Phase mit dem Kunden in engem Kontakt. Halten Sie ein überraschendes Comeback-Willkommensgeschenk parat. Bedanken Sie sich für die Rückkehr. Und markieren Sie den Kunden in der Datenbank als Rückkehrer. Oft ist all das viel leichter, als man zunächst denkt. Viele ehemalige Kunden wären bereit, Ihnen eine zweite Chance zu geben, würde man sie nur gebührend darum bitten, etwaige Probleme aus der Welt schaffen – und ihnen das Wiederkommen ein wenig versüßen.

### **Das Buch zum Thema**

Anne M. Schüller  
*Come back! Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen*  
Orell Füssli Zürich, 3. Aufl. 2010  
220 S., 26,50 Euro/44.00 CHF  
ISBN 978-3-280-05242-6

Weitere Infos: [www.kundenrueckgewinnung.com](http://www.kundenrueckgewinnung.com)

### **Das Hörbuch zum Thema**

Anne M. Schüller  
*Effiziente Kundenrückgewinnung*  
*Die 25 wertvollsten Erfolgsrezepte für das Rückgewinnen verlorener Kunden*  
Breuer & Wardin, 1 CD, 72 Min., Preis: 19,90 Euro / 29.90 CHF  
ISBN: 978-3939621881

NACH OBEN



ÜBERSICHT | EDITORIAL | TITELSTORY | INTERVIEW | STATEMENTS | ÜBER DIE AUTOREN





## raus/rein: Wie Kirche Mitgliederbindung und Kampagnen für den Wiedereintritt betreiben kann

Wie kann Kirche ganz konkret gegen Mitgliederschwund kämpfen? Was macht einen guten Gottesdienst aus? Warum möchten Sie aus der Kirche austreten? Und was müsste Kirche tun, damit Sie bleiben?

9 interessante Antworten



STATEMENT

### Dr. Folkert Fendler

„Die letzte Frage setzt etwas voraus, das lange Zeit für die Kirche nicht galt bzw. von dem die Kirche meinte, es gelte nicht für sie: dass die Menschen sich auch dem Gottesdienst gegenüber wie Kunden verhalten. Menschen machen ihr Kirchengangsverhalten abhängig von...“

WEITER »



STATEMENT

### Thomas Nohl

„Ja richtig, noch bin ich Mitglied der evangelischen Kirche, hauptsächlich deshalb, weil es mir durch die Taufe vorgegeben wurde. Der Grund, weshalb ich noch nicht ausgetreten bin, ist simpel: Es kostet mich, zumindest während meiner Ausbildung, nichts Mitglied...“

WEITER »



STATEMENT

### Helmut Schneider-Leßmann

„In der Tat hat diese Aktion eine Aufmerksamkeit geweckt, die uns selbst überraschte. Für den Kirchenvorstand war es lediglich ein weiterer Schritt auf dem Weg zur zukunftsorientierten Gemeinde. Dazu gehören folgende Voraussetzungen...“

WEITER »



STATEMENT

### Marcel Merkel

„Ja, das ist an der Stelle richtig, ich habe mich sehr früh entschieden diesen Weg zu gehen, da meine Vorgeschichte mit der Kirche in Verbindung mit anderen Religionsgemeinschaften nicht die beste war.“

Dieser Schritt hat natürlich auch zur Folge, dass ich heute nicht..."

WEITER »



STATEMENT

### Andreas Isenburg

„Was tun, wenn immer weniger kommen? Einfach abwarten? Und schauen, was passiert? Dies ist sicher eine Möglichkeit, wie man als Kirche auf sinkende Mitgliederzahlen reagieren kann. Eine andere ist die, sich auf einfache Art und Weise neu für die Menschen zu öffnen..."

WEITER »



STATEMENT

### Tobias Pechmann

„Trotz der Prägung durch ein stark evangelisches Umfeld war mir als junger Mann Anfang zwanzig die Kirche nicht mehr wichtig. Die Lieder war ich gewöhnt, Liturgen und Predigten empfand ich wie Lotto: selten ein Gewinn. Doch als ich während des Zivildienstes Gott sehr konkret..."

WEITER »



STATEMENT

### Jürgen Eckelsbach

„Dem Gottesdienst ist nichts vorzuziehen.“ So heißt es in der Ordensregel des Benedikt von Nursia, niedergeschrieben im Jahre 530. Es ist gut, sich zu erinnern, dass der christliche Gottesdienst schon uralt ist und es ihn noch immer gibt. Das relativiert unsere..."

WEITER »



STATEMENT

### Dr. Thomas Kreuzer

„In den kommenden Jahren wird die Zahl der Kirchenmitglieder um ein Drittel zurückgehen und die finanzielle Leistungsfähigkeit der Kirchen sich halbieren. Deshalb muss die Kirche künftig verstärkt in Kampagnen der Mitgliederorientierung und Mitgliederbindung investieren..."

WEITER »



STATEMENT

### Ann Kristin Pfeifer

„Ich bin seit meiner Taufe Mitglied der evangelischen Kirche in Hessen/Nassau. Das kann man sich immer schlecht aussuchen, wenn man als Baby getauft wird, dann kann man kaum widersprechen. Meine persönlichen Erfahrungen mit meiner Heimatgemeinde im..."

WEITER »



ÜBERSICHT | EDITORIAL | TITELSTORY | INTERVIEW | STATEMENTS | ÜBER DIE AUTOREN



**Text: Renate Knapp****Renate Knapp,**

Strategieberaterin, studierte Marketing-Kommunikation und Sozialarbeit. Sie entwickelt Marketing- und Fundraising-Strategien für Unternehmen und Social-Profit-Organisationen und versteht sich als Zündhilfe: Zündende Impulse geben bis der Motor von selbst läuft. Als Dozentin für Marketing-Kommunikation vermittelt sie an der Fundraising Akademie Frankfurt Methoden zielgerichteter Marktkommunikation und strategischer Planung, auch an FundraiserInnen der Evangelischen Landeskirchen. Renate Knapp greift auf Berufserfahrung als Printproduktionerin einer Akzidenzdruckerei, Key Account Managerin einer Marketing-Service-Agentur und freie Mitarbeiterin im Produktmanagement einer Privatbank sowie auf langjähriges ehrenamtliches Engagement in Kirchengemeinden zurück. Sie ist überzeugt: „Die Lösung ist immer systemimmanent!“

„Frau Knapp, Sie sind freiberufliche Strategieberaterin für Marketing und Fundraising und lehren u.a. an der Fundraising-Akademie. In einem Artikel auf [www.evangelisch.de](http://www.evangelisch.de) (vom 14.01.2013) sagen Sie, dass Kirche Kommunikationsmaßnahmen gegen Mitgliederschwund einsetzen könnte. Was empfehlen Sie Gemeinden, die aktiv "Kündigungsabwendung" betreiben möchten? Und worauf muss man in der Kommunikation mit kündigungswilligen "Kunden"/Gläubigen achten?“

Ich empfehle sowohl den einzelnen Kirchengemeinden, den Dekanaten als auch den Landeskirchen die Fundraisingperspektive einzunehmen und ihren Fokus auf Beziehungsaufbau und vor allen Dingen auf Beziehungspflege einzustellen. Das heißt zum Beispiel, die Mitglieder einer Kirchengemeinde auch als Dauerspender zu verstehen. Menschen, die jeden Monat automatisch, quasi per Dauerauftrag, einen Teil ihres Einkommens an die Religionsgemeinschaft entrichten, der sie seit der Taufe angehören oder zu der sie sich zugehörig fühlen.

Um die Beziehung der Mitglieder zur eigenen Gemeinde zu verstehen und Austritte abzuwenden, muss man die bestehenden Beziehungen in der eigenen Gemeinde betrachten.

Wie viele Mitglieder hat unsere Gemeinde? Wie viele davon zahlen jeden Monat ihre Dauerspende, sprich Kirchensteuer? Warum genau machen sie das eigentlich? Wie viele der Gemeindemitglieder erreichen wir mit welchen Angeboten? Welche Kontaktpunkte gibt es für unsere Mitglieder? Welche Erlebnisse verstärken die Beziehung zur Kirchengemeinde? Welche Erlebnisse wirken trennend?

Vielleicht gelingt es an der Stelle bereits die unterschiedlichen Stärken der Beziehung zu beschreiben und homogene Gruppen zu bilden. Auf einer Nähe-Skala von Kirchenmitgliedern, die sich ihrer Gemeinde sehr verbunden und dort zu Hause fühlen an einem Ende der Skala bis zu denen, die als Kind durch die Taufe Mitglied wurden und nach der Erstkommunion und Firmung oder nach der Konfirmation keinerlei Kontaktpunkt mehr hatten am anderen Ende.

Will eine Kirche oder Kirchengemeinde tatsächlich Austritte abwenden, muss sie herausfinden, was genau die Trigger sind, die den Austritt auslösen. Das heißt, sie muss die Ausstiegsszenarien erfragen und beschreiben. Anlass für den Austritt kann das Schreiben der Hausbank zur Kapitalertragssteuer ebenso sein, wie die jährliche Steuererklärung, die den Kirchensteuerbetrag in Euro und Cent ausweist oder die öffentliche Diskussion um Fehlverhalten innerhalb der Kirchen oder eine persönlich erlebte Enttäuschung in der Gemeinde.

Dem Austritt und dem auslösenden Anlass, also dem Trigger, der Menschen in die Aktion bringt, vorausgehend, ist eine latente Unzufriedenheit, eine zunehmende Entfremdung, das Fehlen von

verbindenden und für das eigene Leben relevanten Erlebnisse – kurz: eine dauerhafte Störung der Beziehung zwischen Kirchenmitglied und Kirche.

Das heißt, Austrittsabwehrung ist immer auch das Hinterfragen und Neuausrichten der eigenen Beziehungsarbeit. Wie gehen wir mit Menschen um, die neu dazu kommen? Wie heißen wir willkommen und wie bewegen wir sie so, dass sie bleiben wollen? Wie gehen wir mit den Menschen um, die wir binden wollen? Wie bedanken wir uns bei unseren Dauerspendern, die jeden Monat einen Teil ihrer Einkünfte für kirchliche Arbeit geben? Wie schaffen wir Erlebnisse, die unsere Mitglieder so stark berühren, dass sie immer wiederkommen wollen?

Ich empfehle daher den Kirchengemeinden, Dekanaten und Landeskirchen Aktions-Teams zu bilden, die sich diese Fragen stellen und für ihr jeweiliges Umfeld Antworten finden, um sich dann zu vernetzen und ganzheitliche Beziehungsarbeit auf allen Ebenen zu verankern.

NACH OBEN



---

[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)



**Text: Dr. Folkert Fendler**

**Dr. Folkert Fendler**, Jahrgang 1961, war Gemeindepfarrer in Hude/Oldenburg, Lima/Peru und Varel/Oldenburg. Er ist Qualitätsbeauftragter in der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) und leitet seit 2009 das EKD-Zentrum für Qualitätsentwicklung im Gottesdienst im Michaeliskloster Hildesheim. Er ist verheiratet und hat drei erwachsene Söhne.

„Herr Dr. Fendler, Sie leiten seit 5 Jahren das "Zentrum für Qualitätsentwicklung im Gottesdienst" in Hildesheim. Was macht einen guten Gottesdienst aus? Was sind (Ihre) Qualitätskriterien? Und was muss ein Gottesdienst bieten, damit Zuhörer wiederkommen?“

Die letzte Frage setzt etwas voraus, das lange Zeit für die Kirche nicht galt bzw. von dem die Kirche meinte, es gelte nicht für sie: dass die Menschen sich auch dem Gottesdienst gegenüber wie Kunden verhalten. Menschen machen ihr Kirchgangsverhalten abhängig von dem, was sie im Gottesdienst erleben. Sie kommen nur wieder, wenn das etwas ist, was für sie wirklich relevant wurde. Gewohnheit oder sozialer Druck, in die Kirche zu gehen, spielen für viele keine große Rolle mehr. Den Gottesdienstbesucher deshalb als Kunden zu bezeichnen, ist allerdings in der Kirche hochgradig tabuisiert. Selbst die Gottesdienstbesucher wollen so nicht genannt oder behandelt werden. Dass sie dennoch die gleichen Ansprüche an die Qualität von Gottesdienstes stellen und etwa auch ein ausgeprägtes Wahlverhalten beim Kirchgang an den Tag legen, wie es Kunden eben tun, ist den meisten dabei selbst nicht bewusst. Und es stimmt ja auch: Die christliche Botschaft ist keine Ware, die sich einfach nur nach den Bedürfnissen der Menschen richtet, sondern ihnen u.U. auch unbequeme Wahrheiten zumutet. Der Frage nach einem angemessenen Umgang mit dieser Spannung zwischen dem Kundenhabitus der Menschen auf der einen Seite und der Unabhängigkeit der christlichen Botschaft auf der anderen Seite, wird derzeit in einem Projekt unseres Zentrums nachgegangen.

Was ist es nun, was die Menschen im Gottesdienst erleben wollen? Die jüngste Mitgliederbefragung der EKD hat herausgefunden, dass das eine gute Predigt, Zeitgemäßheit und der Wunsch ist, Zuversicht vermittelt zu bekommen und Gemeinschaft zu erleben. Das sind eher zufällige Nennungen auf der Basis von fertigen Antworten, denen die Befragten zustimmen konnten oder nicht. Im Zentrum für Qualitätsentwicklung im Gottesdienst haben wir versucht, die Erwartungen der Menschen und die Potentiale des Gottesdienstes zusammen zu denken und systematisch darzustellen. Wir sind auf vier sog. Wirkfelder des Gottesdienstes gestoßen.

Darunter verstehen wir Potentiale des Gottesdienstes, die viele Erwartungen der Menschen umfassen. Im Gottesdienst soll es immer um die Deutung des eigenen Lebens im Lichte der christlichen Botschaft gehen (*Wirkfeld Sinndeutung* im Spannungsfeld zwischen Selbstbestimmung und „ewiger Wahrheit“). Menschen suchen in ihm mit gutem Grund Impulse für ihr Handeln und Hilfe bei Entscheidungen (*Wirkfeld Handlungsorientierung* im Spannungsfeld von Selbstsorge und Nächstenliebe). Sie möchten keine heiter durchmoderierte Show erleben, aber auch kein freudloses Ritual abgespult bekommen, sondern auch emotional angemessen angesprochen werden (*Wirkfeld Existentielle Erfahrung* im Spannungsfeld von Lebensfreude und

Todesernst). Schließlich spielt auch das Beziehungselement im Gottesdienst eine entscheidende Rolle. Allerdings nicht allein im Sinne von enger Gemeinschaft, sondern durchaus differenziert und abgestuft und je nach Bedürfnislage auch sehr unterschiedlich (*Wirkfeld Beziehung im Spannungsfeld von Distanz und Nähe, von Beheimatung und „Andersweltlichkeit“*).

Mit diesen Wirkfeldern geben wir auch eine Antwort auf die Frage nach den Kriterien für einen guten Gottesdienst. Denn jedes dieser vier Wirkfelder sollte im Gottesdienst bedacht und bewusst gestaltet werden. Dafür kann und muss man es natürlich weiter auffächern in viele weitere Kriterien, die hier darzustellen den Rahmen sprengen würde. Herkömmliche Kriterien verlieren sich oft in Einzelheiten der Gestaltung (Rolle der Musik, gute Inszenierung, verständliche Aussprache, etc.), die zwar wichtig sind, aber das Zentrum des Gottesdienstes nicht erfassen. Die Wirkfelder denken vom Wesentlichen her, das theologisch durchaus unterschiedlich bestimmt werden kann, und schreiten von dort erst weiter zu den Details.

NACH OBEN



---

[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)



**Text: Thomas Nohl**

**Thomas Nohl**, geboren 1991, macht eine Ausbildung zum Mediengestalter für Digital- und Printmedien in Mülheim an der Ruhr. Ständig umgeben von modernen Medien, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit erreicht ihn eine Kommunikationsweise nicht mehr: die der Kirche.

„Herr Nohl, noch sind Sie Mitglied der evangelischen Kirche, planen jedoch bereits schon länger Ihren Austritt aus der Gemeinde. Was sind Ihre Gründe? Und was müsste Kirche tun, damit Sie bleiben?“

Ja richtig, noch bin ich Mitglied der evangelischen Kirche, hauptsächlich deshalb, weil es mir durch die Taufe vorgegeben wurde. Der Grund, weshalb ich noch nicht ausgetreten bin, ist simpel: Es kostet mich, zumindest während meiner Ausbildung, nichts Mitglied zu sein. Wenn ich jedoch sage, ich möchte aus der Kirche austreten, so kostet es mich, meines Wissens nach, eine Gebühr von 30 Euro, die kann ich bei meinem geringen Gehalt jedoch deutlich besser investieren. Doch sobald ich meine Ausbildung beendet habe und ein Teil meines Einkommens an die Kirche abgeführt werden soll, werde ich die einmalige Gebühr für den Austritt bezahlen.

Es gibt viele Gründe, die mich zu der Entscheidung führten, die Kirche verlassen zu wollen, angefangen damit, dass ich das Konstrukt (in erster Linie der katholischen) Kirche, ablehne. Eine Gesellschaft angeführt von alten, konservativen und weltfremden Männern, die einen solch schwerwiegenden Einfluss auf die gesamte Welt hat, möchte ich nicht unterstützen.

Ich habe das Gefühl, diese Menschen sind in einer Fantasiewelt hängen geblieben, die mit der Realität einfach nichts mehr zu tun hat und möchten doch bei jeder sich bietenden Gelegenheit, wie zum Beispiel bei Stammzellenforschung, Einfluss auf das Geschehen nehmen.

Ich kann mich einfach nicht damit anfreunden, dass Leute in einem Ethikausschuss sitzen, deren Doktrin es ist, Verhütungsmittel als etwas Schlechtes abzustempeln, Homosexuelle als Menschen zweiter Klasse zu behandeln und Forschung, die Tausenden Menschen das Leben retten könnte, als gotteslästerlich zu bezeichnen.

Mit der evangelischen Kirche habe ich diesbezüglich weniger Probleme. Ihre Hierarchien beruhen auf einem demokratischen Prinzip, es gibt keine zentrale Figur wie den Papst, der wie ein König in mittelalterlicher Manier solange im Amt ist, bis er stirbt. Während seiner Amtszeit beeinflusst er aber noch viele Menschen, mit dem was er sagt und das ist nicht selten etwas rückständig.

Die Protestanten, mit denen ich bisher zu tun hatte, sind dagegen vor allem eines: weltoffen. Es kommt mir nicht so vor, als sei die evangelische Kirche an irgendeinem Punkt in der Geschichte ausgestiegen, sondern vielmehr so, als würde sie zumindest versuchen, auf aktuelle Geschehnisse einzugehen und auch ihre Haltung einer modernen Welt anzupassen.

Als nächsten wichtigen Punkt sehe ich die Skandale und das Leid, welche die Kirche seit ihrer Gründung verursacht hat. Angefangen beim Ablasshandel, armen Menschen das Geld abnehmen um den Bau von

Prunkbauten zu finanzieren, Nächstenliebe würde ich anders definieren. Dann die Kreuzzüge, die eine Welle von Fanatikern durch ganz Europa trieb und alles was nicht christlich war verbrennen, erhängen oder köpfen lies, genau wie es heute der "Islamische Staat" tut, auch hier habe ich Schwierigkeiten, Nächstenliebe und Barmherzigkeit zu erkennen.

Und zu guter letzt die unzähligen Fälle der Kindesmisshandlung durch Geistliche innerhalb der letzten 20-30 Jahre oder aber die Veruntreuung von öffentlichen Geldern durch einen gewissen Bischof in Limburg. Es wird immer gerne von Einzelfällen gesprochen, aber dieses Argument trifft bei mir auf taube Ohren.

Und nicht zuletzt kann ich mich einfach nicht damit anfreunden, dass man in einem aufgeklärten und vor allem säkularisiertem Land lebt und trotzdem eine vom Staat gesammelte Steuer an die Kirche abtreten muss. Kein Zweifel, ohne die kirchlichen Einrichtungen, wie Krankenhäuser oder Unternehmen der Diakonie würden viele Menschen ohne Arbeit und viel schlimmer noch, ohne ärztliche Versorgung da stehen, aber ich sehe nichts was dagegen spricht diese Einrichtungen und Unternehmen durch Staatliche Einrichtungen zu ersetzen, das Geld was heute als Kirchensteuer gesammelt wird, könnte so vermutlich effektiver verwendet werden, ohne dass das Finanzamt eine Aufwandsentschädigung einbehält und die Menschen, die heute im Namen der Kirche gutes tun, werden dies auch dann noch tun, wenn ihr Arbeitgeber nicht mehr die Kirche ist, sie bleiben ja trotzdem noch gute Menschen.

Um für mich attraktiver zu werden, könnte die Kirche anfangen, mir gezielt zu zeigen, was mit meinem Geld tatsächlich passieren soll und wenn mir gefällt was ich sehe, bin ich bereit Geld zu zahlen - Crowdfunding ist hier das Stichwort. Angenommen die evangelische Gemeinde in Duisburg beschließt ihr Gemeindehaus zu erweitern um Flüchtlinge aufzunehmen und braucht dafür Geld, dann würde ich, selbst mit dem Gehalt eines Auszubildenden, sagen "Okay, das ist etwas was ich unterstützen will!" und einen gewissen Betrag zahlen. Es ist mir einfach wichtig, dass mein Geld richtig angelegt ist und nicht unkontrolliert in die falschen Taschen geht.

Man hört immer wieder, wie viele Gemeinden in Deutschland in den letzten Jahren mit schwindenden Mitgliederzahlen zu kämpfen haben, da könnte ich mir auch vorstellen, dass die Kirche sich an Schottland orientiert und die Kirchen mit fehlender Gemeinde einfach freigibt um daraus Kneipen oder Konzertsäle zu machen, dann werden die schönen Gebäude wenigstens wieder benutzt und der Leerstand beseitigt.

Was mich dazu bewegen würde mich am Gemeindeleben zu beteiligen, weiß ich ehrlich gesagt nicht. Auch bei längerem Nachdenken fällt mir nichts ein, was mich dazu bringen könnte, mich in einer Gemeinde zu engagieren oder einen Gottesdienst zu besuchen.

NACH OBEN



---

[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)





**Text: Helmut Schneider-Leßmann**

**Helmut Schneider-Leßmann**, Jahrgang 1952, verheiratet, 3 Kinder  
Pfarrer der Evangelischen Kirchengemeinde Lechenich im Süden von Köln  
Arbeitsschwerpunkte: Jugend- und Konfirmandenarbeit, Projekte, Kunst und Kirche, Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising, Seelsorge.

„Herr Schneider-Leßmann, Sie sind Pfarrer und erregten im letzten Jahr großes Aufsehen durch Ihre unkonventionelle Mitgliederbindung. Mit attraktiven Prämien wollten Sie gegen den Mitgliederschwund kämpfen. Wie erfolgreich war Ihre Marketing-Offensive bis jetzt? Wie war das Feedback? Und was legen Sie Ihren Kollegen und Kolleginnen ans Herz, die landesweit ebenfalls mit Mitgliederschwund zu kämpfen haben?“

#### Mitglieder werben Mitglieder

In der Tat hat diese Aktion eine Aufmerksamkeit geweckt, die uns selbst überraschte. Für den Kirchenvorstand war es lediglich ein weiterer Schritt auf dem Weg zur zukunftsorientierten Gemeinde. Dazu gehören folgende Voraussetzungen

- eine offene Sprache für Inhalte des Glaubens;
- das Bekenntnis zur Volkskirche mit gesellschaftlicher Verantwortung, die nur wahrnehmbar ist, wenn Kirche auch weiterhin eine zahlenmäßige Größe darstellt;
- ein finanzielles Fundament, worin die Abhängigkeit von Kirchensteuern reduziert ist;
- die emotionale Bindung der Mitglieder an ihre Gemeinde: sie drückt sich aus in Zufriedenheit über die geleistete Arbeit und Stolz über die Gestaltung von Gottesdiensten (bei Schulbeginn, Taufe, Trauung, Beerdigung, Konfirmation), zu denen auch viele entkirchlichte Menschen von außerhalb kommen.

Ausgangspunkt der Aktion war die Frage, warum Kirche, die auf Mitglieder angewiesen ist, nicht bei Organisationen lernt, die erfolgreich Mitgliederwerbung betreiben. Solche Organisationen gebrauchen ja auch ihrerseits religiöse Symbolik (z.B. die gelben Engel). Eine kirchliche Organisationsentwicklung, die sich alleine auf Reduktion und Einsparungen fokussiert, erachten wir als höchst problematisch.

#### Gute Argumente

Ein Faltblatt informiert über Einzelheiten der Werbeaktion. Kernstück sind sieben gute Argumente für die Mitgliedschaft in der Kirchengemeinde. Sie reichen von ‚Eigene Stärken entfalten und für andere da sein‘ über ‚Lebens-Veränderungen gestalten‘ bis zu ‚Willkommen sein – auch wenn der Glaube ins Stocken gerät‘.

Auch die Prämien werden darin vorgestellt: Apfelbäumchen, Bobby-Car, Restaurant-Gutschein usw. Sie sind so gestaffelt, dass sie für Menschen unterschiedlichsten Alters und in verschiedenen Lebenssituationen attraktiv sind. Der kirchliche Charakter wird unterstrichen durch Bibelworte oder reformatorische Zitate, die den Prämien zugeordnet sind. Restaurant-Gutschein: ‚Denn ein Mensch, der da fröhlich ißt und

trinkt, ist eine Gabe Gottes.' oder für Kopfhörer: ‚Wer Ohren hat zu hören, der höre‘.

### **Mit dem BobbyCar zur Kirche**

Schon die Auswahl der Prämien sorgte für Schmunzeln und war Anlass für unterhaltsame Gespräche. Sie haben durchaus ihre Wertigkeit, aber das Stichwort BobbyCar oder Apfelbäumchen gibt den Tabuthemen Glaube und Kircheng Zugehörigkeit eine ungeahnte Leichtigkeit. Wir hören davon, dass unsere Gemeindeglieder auch außerhalb der Gemeinde auf diese Aktion angesprochen wurden und dabei ein ganz neues Selbstbewusstsein entwickelten. Alleine die vielen Gespräche innerhalb und außerhalb der Gemeinde sind als Erfolg zu werten.

Zahlenmäßig lässt sich festhalten, dass eine Steigerung der Kircheneintritte zu verzeichnen ist – und das trotz der Austrittswelle, die die Kirchen 2014 erfasst hatte. Wir liegen hier erstmals im zweistelligen Bereich.

Die Folge der Aktion war auch eine Sensibilisierung für Fragen der Kirchenmitgliedschaft. Da diese nicht mehr selbstverständlich ist, müssen wir vielleicht denen, die z.B. 25 oder 50 Jahre die Kirche durch ihre Mitgliedschaft unterstützt haben, eine ganz eigene Wertschätzung entgegenbringen. Oder denen, die ausgetreten sind, nicht nur den Austritt bestätigen, sondern für ihre bisherige Unterstützung danken. Da sehen wir ein großes Entwicklungspotenzial für neue Ideen, um Kirche und Glaube im Bewusstsein zu halten.

Weitere Informationen unter [www.kirche-lechenich.de](http://www.kirche-lechenich.de)

NACH OBEN



---

ÜBERSICHT | EDITORIAL | TITELSTORY | INTERVIEW | STATEMENTS | ÜBER DIE AUTOREN



**Text: Marcel Merkel**

**Marcel Merkel**, geboren 1988 in Essen, ist staatlich geprüfter Sport-Fitnesskaufmann, Schneesportlehrer, Mitbegründer der Firma und Marke myboshi.net und mittlerweile Store Manager bei Planet Sports in Krefeld. Zudem ist er leidenschaftlicher Sportler, sehr reiselustig und immer auf der Suche nach neuen Zielen und Orten, eventorientiert, naturbegeistert.

„Herr Merkel, Sie sind aus der Kirche ausgetreten. Hat sich Ihre Kirche danach bei Ihnen gemeldet oder sich bei Ihnen erkundigt, warum Sie ausgetreten sind?“

Ja, das ist an der Stelle richtig, ich habe mich sehr früh entschieden diesen Weg zu gehen, da meine Vorgeschichte mit der Kirche in Verbindung mit anderen Religionsgemeinschaften nicht die beste war. Dieser Schritt hat natürlich auch zur Folge, dass ich heute nicht mehr kirchlich heiraten kann, was für mich jedoch damals keine große Rolle spielte, sondern erst im weiteren Verlauf meines Lebens zum Thema wurde.

Der Hauptgrund des Austritts für mich war die Unehrlichkeit, Überschneidungen mit anderen Kirchen und Ansichten und Alleinstellungsbeanspruchungen der „wahren“ Kirche in jeglicher Hinsicht. So kann ich über viele Parallelen verschiedenster Religionsgemeinschaften berichten, die meine Kindheit durchzogen haben. Ich konnte Einblicke der Evangelischen Kirche und Ihres Daseins im Religionsunterricht erlangen. Ebenfalls fand ein reger Austausch mit einem meiner Schulkameraden und die Neugierde seiner Religion (Neuapostolischen Kirche) im Vergleich mit meiner damaligen Anhängerschaft der Zeugen Jehovas statt.

Alle drei Religionsgemeinschaften beziehen sich auf ähnliche bis gleiche Merkmale, Bräuche und Verbote nur in unterschiedlich abgeschwächter oder verschärfter Form. In Kombination mit der verbundenen Beanspruchung die einzig „wahre“ Religion zu sein und immer alle anderen Religionen als falsch darzustellen und im Grunde genommen nicht besser zu sein, erschwerte sich für mich der Eindruck, dass ich dem Ganzen nicht glauben kann und entschied mich somit für den gänzlichen Ausstieg aus der Thematik.

#### Was hätten Sie im besten Fall erwartet von Ihrer Kirche?

Da der Ausstieg aus der Kirche ein sehr leichter ist und keinerlei Fragen gestellt werden, sondern lediglich ein Formular ausgefüllt werden muss, hätte ich eine Analyse der Ursache für das Mindeste gehalten, was die Kirche beziehungsweise das zuständige Amt (Amtsgericht)/Sachbearbeiter hätte machen können. Wenn man die Kirche als Unternehmen sieht, so können sie sich an der Stelle viel aus der Wirtschaft abschauen.

An der Stelle wäre der zuständige Personalreferent oder Chef über einen ausführlichen Austausch um weitere Austritte zu vermeiden auf mich zugekommen und hätte neben einer Ursachenforschung sicherlich auch die Attraktivität eines möglichen Verbleibs erhöhen können. In dem Sinne ist das ja schon ein entschiedener Schritt gewesen, den ich da gegangen bin.

Um das natürlich zu vermeiden hätte man vorher schon von

Kirchenseite etc. reagieren müssen und die ersten „Frühwarnungen“ wie nicht Besuchung der Kirche etc. erfassen müssen. Da es aber in dem Bereich keine Instanz gibt, die sich um so etwas kümmert, wird die Kirche immer wieder vor vollendete Tatsachen gestellt und kann nicht mehr schnell genug reagieren. Man wird ab der Geburt in dem Sinne alleine gelassen und hat halt irgendwann die Wahl, ob man seine kirchliche Gesinnung anerkennt oder nicht.  
Ich habe es nicht getan.

NACH OBEN



---

[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)



**Text: Andreas Isenburg**

**Andreas Isenburg**, geboren 1966, ist Pfarrer und lebt in Dortmund. Nach dem Studium der Evangelischen Theologie und dem Vikariat arbeitete er zunächst im Evangelischen Medienhaus in Bielefeld. Seit 2000 ist er als Pfarrer im Amt für missionarische Dienste der Evangelischen Kirche von Westfalen tätig. Zu seinen Arbeitsbereichen gehören die City- und Stadtkirchenarbeit, das Ökumenische Netzwerk Citykirchenprojekte und die Wiedereintrittsstellen sowie die „Initiative Offene Kirchen“. Von 2000 bis 2006 begleitete er dazu als Projektpfarrer die „Gospelgemeinde Creative Kirche“ in Witten und leitete von 2007 bis 2011 das Evangelische Kulturbüro zur Kulturhauptstadt 2010 im Ruhrgebiet.

„Herr Isenburg, Sie sind Pfarrer in Dortmund beim Amt für missionarische Dienste und verantwortlich für die Wiedereintrittsstellen. Sie setzen sich u.a. für "offene Kirchen" ein, z.B. für die alternative Nutzung von Kirchenräumen. Warum muss Kirche offener werden? Was erhoffen Sie sich von diesem externen Input? Und wie kann Kirche ihrer Meinung nach gegen Mitgliederschwund kämpfen?“

Was tun, wenn immer weniger kommen? Einfach abwarten? Und schauen, was passiert? Dies ist sicher eine Möglichkeit, wie man als Kirche auf sinkende Mitgliederzahlen reagieren kann. Eine andere ist die, sich auf einfache Art und Weise neu für die Menschen zu öffnen und sie zum Beispiel wochentags in die geöffnete Kirche zur Stille und zum Gebet einzuladen. Oder aber als Kirche einfach dorthin zu gehen, wo die Menschen sind, wo sie ihre Zeit verbringen, in die Innenstädte und Fußgängerzonen, eben dorthin, wo sie einkaufen, leben und arbeiten. Und hier neu mit ihnen in Kontakt und ins Gespräch zu kommen. Die sog. Wiedereintrittsstellen sind aus diesem Impuls heraus entstanden. Als ein offenes Gesprächsangebot, das zugleich deutlich macht, dass es uns als Kirche nicht egal ist, wenn jemand austritt und dass wir den abgebrochenen Gesprächsfaden wieder aufnehmen wollen. Dabei geht es nicht darum, sich als Kirche zu verbiegen oder unter Wert zu verkaufen. Oder gar um ein „anything goes“. Vielmehr wird mit diesem Angebot versucht, ganz im Sinne des paulinischen Votums, „allen alles zu werden“ (1. Kor 9,22) neu auf die Menschen zuzugehen. Und das heißt dann eben auch, sich konkret zu überlegen, wie wir den Menschen dort begegnen können, wo sie ihre Zeit verbringen und sich häufig aufhalten. Aus diesem Grund finden sich die meisten Eintrittsstellen gerade mitten in der Stadt, in einem „Kirchenladen“ in der Einkaufsstraße oder in einem Anbau an einer Citykirche. Und bieten darüber hinaus neben der Möglichkeit zum Eintritt noch andere „Serviceleistungen“ an, z.B. den „i-Punkt“, eine Info-Stelle, die Auskunft gibt über kirchliche Veranstaltungen wie zur Taufe oder Trauung und Gemeindebriefe und kirchliche Publikationen bereithält; ein Café mit der Möglichkeit zum Gespräch oder auch das Angebot der City-Seelsorge.

Diese Verbindung verschiedener kirchlicher Angebote an einem zentralen Ort in der Stadt zeigt, dass es beim Thema „Wiedereintritt“ um mehr geht als um die Gewinnung (zahlender) Kirchenmitglieder. Hier entstehen vielmehr neue Kontaktflächen zu den Menschen außerhalb der Kirche. Es geht um eine neue Kontaktaufnahme und im Falle des Wiedereintritts dann vor allem darum – wenn möglich –, neue „Verknüpfungen“ zwischen den Eintretenden und der Kirche bzw. Kirchengemeinde herzustellen – an einem „neutralen“ und anonymen Ort, der den Wünschen und Bedürfnissen der Menschen entgegenkommt. Die Erfahrungen aus den über zwanzig Eintrittsstellen in der westfälischen Kirche zeigen: Dieser „Service“ kommt an. Und er wird eben nicht nur als „Dienstleistung“ i.S. eines „unkomplizierten

Eintritts" verstanden, sondern oft auch als seelsorgliche und geistliche Begegnung erlebt. Immer wieder enden Eintrittsgespräche daher auch mit einem kurzen Gebet oder einem Segen. Und selbstverständlich gehört eine Bibel oder ein Segensengel als Geschenk zum Eintritt mit dazu. Diese „Willkommenskultur“, die in den Eintrittsstellen umgesetzt und gelebt wird, setzt ein positives Zeichen, das auch von den Medien aufgegriffen wird, und trägt zum einem „guten Image“ von Kirche in der Öffentlichkeit bei.

Doch auch wenn die Eintrittszahlen in manchen Wiedereintrittsstellen inzwischen im vierstelligen Bereich liegen, so können sie allein den „Mitgliederschwund“ nicht aufhalten. Sie sind nur ein Baustein von vielen. Neben den zahlreichen Initiativen, Projekten und Kampagnen in der Ev. Kirche in Deutschland, die derzeit entwickelt und durchgeführt werden – die Internetplattform der EKD „Kirche im Aufbruch“ führt viele davon auf –, erscheint mir die hinter diesen Initiativen etc. liegende Haltung zunehmend noch wichtiger: Das neue Hören auf die Fragen der Menschen, auf ihre Erwartungen und Bedürfnisse und das neue Wahrnehmen ihrer Lebenssituationen. Es wird daher zukünftig wohl vor allem darum gehen, gerade dort als Kirche präsent zu sein, wo die Menschen sind und leben. Präsent und vor allem ansprechbar! So ist es ja kein Geheimnis, wie wichtig die „face-to-face“-Kommunikation für den Aufbau von Beziehungen ist. Für Kirche insgesamt wie für Wiedereintrittsstellen bedeutet dies auch, sich immer wieder aus ihren Gebäuden „hinauszuwagen“, um neue Kontaktflächen und -orte auszuprobieren. Und zum Beispiel Samstagvormittag einfach einmal eine Kirchenbank mitten in ein Einkaufszentrum zu stellen, um dort für Gespräche „über Gott und die Welt“ oder den Kircheneintritt zur Verfügung zu stehen. Oder auf Hochzeitsmessen wie Baby- und Familienmessen an einem kirchlichen Messestand mit den Besucherinnen und Besuchern über die Trauung oder die Taufe ins Gespräch zu kommen. Ob solche Experimente und Versuche, Kirche neu „unters Volk zu bringen“, letztlich Erfolg haben werden, wird sich zeigen. Aber dass es in Zukunft ohne sie gehen wird, glaube ich auch nicht. Darum wird wohl beides nötig sein, die kontinuierliche Präsenz und Arbeit der Kirchengemeinden vor Ort wie die kreativen Versuche auf vielfältige Art und Weise nach „draußen“ zu gehen.

NACH OBEN



---

[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)



**Text: Tobias Pechmann**

Nach seinem Zivildienst in Jerusalem hat Tobias Pechmann in Marburg und Bologna Politische Wissenschaft studiert. Sozialisiert in einer evangelischen Landeskirche hat er im April 2011 nach einer langen Zeit der Prüfung das Sakrament der Firmung empfangen und wurde damit in die Gemeinschaft der Katholischen Kirche aufgenommen. Er lebt und arbeitet in Köln.

„Herr Pechmann, Sie sind aus der evangelischen Kirche ausgetreten, um dann in die Katholische einzutreten. Warum?“

### Mit Jesus sechs Richtige

Trotz der Prägung durch ein stark evangelisches Umfeld war mir als junger Mann Anfang Zwanzig die Kirche nicht mehr wichtig. Die Lieder war ich gewöhnt, Liturgen und Predigten empfand ich wie Lotto: selten ein Gewinn. Doch als ich während des Zivildienstes Gott sehr konkret und lebendig erlebt habe, wuchs meine Liebe zu Jesus und ich begann auch mich zu fragen, was die Zugehörigkeit zum "Leib Christi" konkret bedeutet. Ohne Kirche ist Nachfolge nicht lebbar. Ich suchte nach der Gemeinschaft, in der mein Glaube wachsen kann. Die evangelischen Kirchen, vor Ort aber auch der Rat der EKD, fielen dabei nicht ins Gewicht. Meine Kirchenbindung schwand, auch weil ich Hirten suchte, die Christus verkünden und mir als jungem Mann helfen, meinen Glauben zu leben. Im Hinblick auf "Kirche" trieb (und treibt) mich auch die Frage um, wie sich die evangelischen Kirchen mit dem verbunden fühlen, was vor 1517 gewesen ist; weil Kirche nicht nur "jetzt" ist, sondern Ursprung und Auftrag hat.

### Was bietet Ihnen die katholische Kirche, was die Evangelische nicht hat?

#### Ist Gott da?

Die Frage nach der objektiven Gegenwart Gottes und meine Wertschätzung der Liturgie als Hilfe zur Begegnung mit Gott beschäftigten mich. Neugierig stöberte ich verschiedentlich, auch im katholischen Gottesdienst. Mich dort auf diesen anderen Zugang zu Gott einzulassen kostete mich einiges, doch ich erkannte den Auferstandenen in der Gestalt des Brotes; das hat meine Konfession nachhaltig verändert. Was mich bis heute dorthin zieht ist, dass Jesus im Gottesdienst persönlich da ist und ganz im Zentrum steht, als Wesen und Grund der Gemeinschaft. Ich lernte schätzen, dass sich in der katholischen Kirche viele unterschiedlichste Strömungen finden, die trotz ihrer Unterschiede miteinander verbunden sind; durch den Oberhirten und das Lehramt. Den Reichtum der katholischen Lehre hebe ich seit einiger Zeit, Schätze wie die "Theologie des Leibes" sind ein Riesengewinn. Für Geist, Vernunft und das Leben im Glauben. Kirche wird hier einerseits lokal gelebt, andererseits "universal". Aber mir fällt auch insbesondere in der Großstadt die mangelnde Kirchenbindung auf: man kennt sich kaum, was das Glaubensleben stark verändert.

Wie lief der Austritt - war er mit Komplikationen verbunden, hat sich Ihre ehemalige Gemeinde danach bei Ihnen gemeldet oder gar ein Gespräch mit Ihnen geführt?"

Es war mir etwas mulmig zumute als ich auf "senden" klickte: auf der Website der EKD fand ich keine Informationen zum Austritt, weshalb ich mich per E-Mail erkundigte. Eine Antwort folgte bald, man bedauere meinen Schritt. Ich wurde auf die verschiedenen Dimensionen von Kirche (Gemeinschaft, Ort der Traditionsweitergabe, relevante Kraft für Gesellschaft und Kultur...) hingewiesen; der ausführliche Verweis auf die Bedeutung der Kirchensteuer war mir gleichgültig. Auf dem Amtsgericht ging es schnell: Gebühr bezahlt, unterschrieben, ausgetreten.

Sorge hatte ich vor Zerwürfnissen im Freundeskreis, die Gott sei Dank ausblieben. Meine Eltern betonten stets, dass sie in Gottes Weg mit mir vertrauen, was mir sehr geholfen hat meinen Weg zu gehen. Die Kirche, d.h. jeder Gläubige muss ständig um neue Formen der Verkündigung ringen, gerade, weil es gibt so viele Wege zu Gott gibt wie es Menschen gibt.

NACH OBEN



---

[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)



**Text: Jürgen Eckelsbach**

**Jürgen Eckelsbach** wurde 1961 im Siegerland geboren. Nach dem Zivildienst studierte er in Wuppertal, Tübingen und Edinburgh evangelische Theologie. 5 Jahre lang war er Pfarrer im Volksmissionarischen Amt der Evangelischen Kirche von Westfalen mit den Aufgabenschwerpunkten Bibelpädagogik, Gemeindeaufbau und Geistliches Leben. Seit 1997 ist er Pfarrer der Evangelischen Kirchengemeinde Massen in Unna. Mit seinem Kollegen und dem Presbyterium arbeitet er im Sinne des Leitbildes: „Unsere Gemeinde soll ein offener und einladender Ort der Begegnung sein. Hier sollen Menschen auftanken und in ihrer Lebenssituation Gott erfahren können. Wir wollen auf die Menschen, die um uns herum leben, zugehen.“ Jürgen Eckelsbach ist verheiratet und hat zwei Kinder.

„Herr Eckelsbach, Sie sind Pfarrer und entwickelten für Ihren Gottesdienst ein Faltblatt mit dem Slogan "Gönnen Sie sich was Gutes!". Warum hat Gottesdienst heutzutage Werbung nötig? Wie erfolgreich war Ihre Marketing-Offensive und was werden Sie zukünftig gegen Mitgliederschwund tun?“

„Dem Gottesdienst ist nichts vorzuziehen.“ So heißt es in der Ordensregel des Benedikt von Nursia, niedergeschrieben im Jahre 530. Es ist gut, sich zu erinnern, dass der christliche Gottesdienst schon uralt ist und es ihn noch immer gibt. Das relativiert unsere gegenwärtige Sorge um die Resonanz darauf. Der Satz des Benedikt zeigt aber auch, dass es schon damals die Gottesdienst-Müdigkeit gab und dass dieser Feier eine Priorität eingeräumt werden musste. Das hat sich in unseren Tagen zugespitzt. Wir Menschen folgen immer weniger Regeln, die uns etwas vorschreiben. Wir folgen dem, was uns Spaß und Lust macht und was uns attraktiv erscheint. Für die Wenigsten ist es selbstverständlich, Gottesdienste zu besuchen. Denn diese sind mit dem schwerwiegenden Verdacht belegt, langweilig und irrelevant zu sein. So nehme ich jedenfalls die Situation wahr - als evangelischer Gemeindepfarrer in einer Stadtteilgemeinde am Rande des Ruhrgebiets.

Vor Jahren haben wir in unserer Gemeindeentwicklung ein differenziertes Gottesdienstangebot und die Entwicklung von Gottesdiensten für kirchlich Distanzierte als Schlüsselangebot benannt. Anders gesagt: Wir haben dem Gottesdienst eine Priorität gegeben und gleichzeitig erkannt, dass es Formen geben muss, welche ohne die klassischen „Türschwellen“ funktionieren. Das ist eine innere Haltung, die wichtig ist, bevor wir Werbung machen: Wir haben unseren Gottesdienst lieb, wir gestalten ihn einladend und deshalb laden wir gerne dazu ein.

Um attraktiv und zeitgemäß einzuladen, sind gute und neue Ideen wichtig: durch unseren Gemeindebrief und die Homepage erreichen wir die Menschen. Durch spezielle Flyer, Einladungsbriefe und direkte Email-Einladungen, die wir zeitnah verschicken. Durch Aktionen vor dem benachbarten Supermarkt. Durch die Einladung von Zielgruppen, z.B. werden Senioren zu einem Geburtstagsfest am Sonntag mit Gottesdienst und Mittagessen gebeten. Und seit letztem Jahr weht vor unserer Kirche eine Fahne, die den Gottesdienst des nächsten Sonntags ankündigt: Gottesdienst um 10, Familiengottesdienst um 11, „Sonntakt“ oder „OASE“ um 18 Uhr. Sie flattert lebendig und gut sichtbar im Wind. Vor allem aber: Haus-Besuche bei Gemeindegliedern sind die beste Einladung.

Aber da ist noch etwas: wir beteiligen Viele an den Gottesdiensten. In der kirchlichen Tradition hatte die Beteiligung von Chören immer schon einen hohen Stellenwert. Musik ist auch heute elementar, um Menschen anzuziehen und einzubeziehen.

Darüber hinaus gibt es ein großes Team von Frauen und Männern, die in unseren Gottesdiensten mitwirken und sie sogar vorbereiten. Als Begrüßende am Eingang, als Lektoren, als Betende, als Spielerinnen bei Anspielen, als Segnende prägen sie unsere Sonntage. Da wird für jeden deutlich: Gottesdienste werden hier nicht vom Pfarrer gehalten, sondern von der Gemeinde gefeiert.

Wie erfolgreich das bisher war, ist schwer zu sagen. Unsere Gemeinde hat in den letzten 15 Jahren ein Viertel ihrer Mitglieder verloren. Eine schwere Einbuße. Wahrscheinlich eine unaufhaltsame gesellschaftliche Entwicklung? Der Gottesdienstbesuch, den wir übrigens genau nachhalten, ist gleich geblieben. Ist das ein Erfolg? Ich kenne einige, für die der Gottesdienst eine Heimat geworden ist, was sie vor einigen Jahren selbst nicht vermutet hätten. Ich denke, es gibt manche, die Gottesdienste nicht mehr für langweilig und irrelevant halten. Ich hoffe, es gibt viele, die spüren: sie haben ihren Gottesdienst lieb.

NACH OBEN



---

[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)



**Text: Dr. Thomas Kreuzer**

**Dr. Thomas Kreuzer,** Theologe und Kommunikationswirt, studierte Theologie, Gesellschaftswissenschaften und Philosophie in Frankfurt am Main, Rom und Heidelberg. Er wurde mit einer Arbeit im Fach Sozialethik an der Universität Frankfurt promoviert. Seit 1999 ist er Direktor der Fundraising Akademie, die zentrale Ausbildungsstätte für Qualifizierungen im Bereich Fundraising, Stiftungswesen, Corporate Social Responsibility und Philanthropie in Deutschland. Zahlreiche Veröffentlichungen und Vorträge in den Bereichen Dritte-Sektor-Forschung, Non-Profit-Management, Governance und Fundraising.

„Herr Dr. Kreuzer, Sie sind Geschäftsführer der Fundraising Akademie. In einem Artikel auf [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de) (vom 19.05.2010) erzählen Sie, dass „Die evangelische Landeskirche Hannover [...] sich allein 40 Absolventen der berufsbegleitenden Fundraising-Akademie“ gesichert hat. Worin werden die Teilnehmer geschult? Wie unterscheidet sich kirchliches Fundraising von anderem? Und worauf muss Kirche/müssen Gemeinden Ihrer Meinung nach achten, um erfolgreich zu sein?“

#### **Fundraising ist Mitgliederorientierung!**

In den kommenden Jahren wird die Zahl der Kirchenmitglieder um ein Drittel zurückgehen und die finanzielle Leistungsfähigkeit der Kirchen sich halbieren. Deshalb muss die Kirche künftig verstärkt in Kampagnen der Mitgliederorientierung und Mitgliederbindung investieren.

Die Entwicklung der Gemeindegliederzahlen und des Kirchensteueraufkommens insgesamt hat in den vergangenen Jahren ein erstes Umdenken und auch Umsteuern hinsichtlich der Kirchenfinanzierung angestoßen. Es darum gehen, flankierend weitere Finanzquellen für die Absicherung und für den Ausbau kirchlicher Arbeit zu erschließen, und dies systematisch. Dieses Umsteuern erfordert Investitionen, um sich angesichts der beachtlichen Herausforderungen an kirchliche Arbeit, Profilierung und Akzeptanzsteigerung noch einmal neu, anders, in jedem Fall aber: sichtbarer zu positionieren. Die Notwendigkeit, entschlossen zu handeln ist umso dringlicher, als zeitgleich hunderte, eher tausende nichtkirchliche gemeinnützige Organisationen durch knapper fließende öffentliche Gelder ebenfalls auf den Markt des Spendens, Stiftens und des Sponsorings drängen. Auch aus diesem Grund ist es notwendig, die Implementierung des Fundraisings in der Kirche zügig voranzutreiben. Aufs Ganze gesehen kann man schon jetzt konstatieren: Fundraising in der Kirche wird weiter an Fahrt aufnehmen, sich verstetigen und zu einem wichtigen Bestandteil kirchlicher Arbeit werden.

Zu den Eckpfeilern – und damit zu den Erfolgsfaktoren - erfolgreichen Fundraisings in der Kirche gehören

- der erklärte Wille von Führung und Leitung, Fundraising zu implementieren,
- eine qualitativ hochwertige Arbeit der Institution,
- förderungswürdige Projekte,
- der effiziente Einsatz sämtlicher zur Verfügung stehender Mittel,
- Transparenz hinsichtlich der Arbeit, der Projekte und der Mittelverwendung

- sowie die Würdigung der Förderer durch Dank, Anerkennung und Einladung zu Teilhabe und Identifikation.

Im Zentrum erfolgreichen Fundraisings stehen also der Aufbau und die Pflege langfristiger Beziehungen mit Hilfe einer zielgruppengerechten Kommunikationsarbeit.

Ich schlage zudem vor, das Verständnis kirchlichen Fundraisings kategorisch zu erweitern: Es geht um die Stabilität der Kirchensteuer als Ganzer. Und deshalb braucht die Kirche Maßnahmen, um Mitglieder zu binden, sie zu beteiligen und sie zu aktivieren. Und ebenso brauchen die Kirchen Konzepte, wie neue Mitglieder gewonnen und aus der Kirche Ausgetretene wieder zurück gewonnen werden können. Deshalb ist kirchliches Fundraising konstitutiv auf Fragen der Mitgliederorientierung und Mitgliederbindung zu beziehen. Pointiert: Kirchliches Fundraising ist ganz wesentlich Mitgliederorientierung. Und in diese Richtung sollte sich das kirchliche Fundraising nach meiner Auffassung bewegen.

Zum Artikel [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de)

NACH OBEN



---

ÜBERSICHT | EDITORIAL | TITELSTORY | INTERVIEW | STATEMENTS | ÜBER DIE AUTOREN



**Text: Ann Kristin Pfeifer**

**Ann Kristin Pfeifer**, geboren 1987 in Herborn, studiert Archäologie und Geschichte an der Johannes Gutenberg Universität Mainz. Seit 2009 ist sie Mitglied bei BÜNDNIS90/DIE GRÜNEN und GRÜNE JUGEND RLP. In den Jahren 2009 bis 2011 und 2013 war sie Mitglied im Landesvorstand der GJ RLP und Landesvorstandssprecherin. Seit 2014 ist sie Mitglied im Ortsbeirat Hartenberg/Münchfeld, erste stellvertretende Ortsvorsteherin von Hartenberg/Münchfeld (im Amt) und Kreisvorstandssprecherin von BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN in Mainz.

„Frau Pfeifer, noch sind Sie Mitglied der evangelischen Kirche, planen jedoch bereits Ihren Austritt aus der Gemeinde. Was sind Ihre Gründe? Und was müsste Kirche tun, damit Sie bleiben?“

Ich bin seit meiner Taufe Mitglied der evangelischen Kirche in Hessen/Nassau. Das kann man sich immer schlecht aussuchen, wenn man als Baby getauft wird, dann kann man kaum widersprechen. Meine persönlichen Erfahrungen mit meiner Heimatgemeinde im Lahn-Dill-Kreis in Hessen waren eigentlich immer positiv. Zum emotionalen Bruch kam es, als der Betreuer unserer Jugendgruppe rausflog, weil er sich als schwul outete.

Was an sich schon mutig war, denn wir kommen aus einem Dorf. Es ist für mich immer noch unverständlich wie der Kirchenvorstand so entscheiden konnte. Meine Familie ist insgesamt christlich geprägt, wobei meine Eltern eher neutral gegenüber der Kirche und der Gemeinde waren. Im weiteren Umfeld meiner Verwandtschaft sah das dann schon anders aus.

Mein eigenes Outing zog viel Enttäuschung nach sich, direkte Angriffe erlebte ich keine, aber der Rückzug meiner Tanten beispielsweise traf mich schon. Heute ist dieses Verhältnis besser geworden, aber die Vorbehalte sind immer noch da.

Diese sogenannten „christlichen Werte“ der Kirchen, der einzelnen Mitglieder, der Parteien, scheinen immer nur so weit zu gehen, wie es der eigene Horizont zulässt. Und die Engstirnigkeit und der Hass, der einem zum Teil von Gläubigen entgegenschlägt macht es mir unmöglich in dieser Kirche zu verbleiben. Die Führung der evangelischen Kirche ist moderat und offen, aber viele ihrer Mitglieder sind es eben nicht. Dazu kommt, dass ich es als heuchlerisch empfinde Mitglied einer Kirche zu sein, deren Glauben ich nicht teile. Ich bin Atheistin und lesbisch. Demnach kann die Kirche nichts tun, um mich als Mitglied zu behalten. Außer sie löst sich auf. Ich sehe für mich keinen Sinn in Religion, es gibt mir nichts und ich löse meine Probleme lieber selber, als sie auf einen Gott abzuwälzen. Das große soziale Engagement der Landeskirchen, sowohl auf katholischer und evangelischer Seite, erkenne ich natürlich an.

Ich hoffe, dass Religionen immer weniger zu sagen haben in der Politik, im öffentlichen Leben. Wir erleben es jeden Tag was passiert, wenn Menschen sich aufgrund ihres Glaubens radikalieren und ihre Wahrheit als Einzige gelten lassen. Die Auswirkungen eines radikal christlichen Glaubens können wir aus Geschichtsbüchern erfahren, die aktuellen Auswirkungen, beispielsweise in den USA erfahren wir über die Medien. In Europa trägt die katholische Kirche einen großen Anteil an der immer größer werdenden Gefahr für Homosexuelle. Jahrzehntlang predigte sie Hass gegen Anderslebende. Das ist strukturell geförderte Homophobie. Und wir blicken nach Ungarn, wir blicken nach Frankreich, nach Polen und Russland. Junge Russen und

Russinnen flüchten nach Deutschland, weil sie aufgrund ihrer Homosexualität verfolgt werden! Im Jahre 2014!

Und die Kirche schürt diese Atmosphäre von Verfolgung und Hass, sie sät Angst in den Reihen ihrer Gläubigen. Das hat für mich nichts mit christlicher Nächstenliebe zu tun. Der aktuelle Papst wirkt da beschwichtigend, geradezu modernisierend, aber das ist ein langer Weg. Von der evangelischen Kirche würde ich mir viel mehr Widerspruch erhoffen, wenn führende katholische Bischöfe ihre Galle spucken. Das ist nicht meine Vorstellung von „Gemeinde“, „Nächstenliebe“ und „Kirche“. Hass und Gewalt im Namen einer Religion ist das Bescheuertste, was diese Menschheit jemals hervorgebracht hat. Auch deswegen werde ich die Kirche verlassen, ich brauche sie nicht um zu erkennen, was menschlich ist.

NACH OBEN



---

[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)





## TITELSTORY

**Prof. Dr. Manfred Bruhn**

Prof. Dr. Manfred Bruhn ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere für Marketing und Unternehmensführung an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München. Zahlreiche Publikationen zu den Schwerpunkten Strategische Unternehmensführung, Dienstleistungsmanagement, Relationship Marketing, Kommunikationspolitik, Markenpolitik, Qualitätsmanagement, Nonprofit-Marketing. Autor und Herausgeber vielfältiger Studien und Publikationen zum Thema Kundenbindung

[ZUM TEXT »](#)

## INTERVIEW

**Thomas Broch**

Thomas Broch, geboren 1947 in Ulm, studierte Philosophie und Katholische Theologie in Tübingen, Münster und Paris und wurde 1975 von der Universität Tübingen zum Dr. theol. promoviert. Von 1973 bis 1981 war er Seelsorger der Diözese Rottenburg-Stuttgart und anschließend als Lektor für Religionspädagogik in Düsseldorf tätig. In den Folgejahren engagierte er sich außerdem in der Erwachsenenbildung, der Öffentlichkeitsarbeit des Deutschen Caritasverbandes und im Sozialmarketing der Katholischen Hochschule Freiburg. Thomas Broch ist seit Oktober 2012 Bischöflicher Beauftragter für Flüchtlingsfragen der Diözese Rottenburg-Stuttgart, für die er ebenfalls Öffentlichkeitsarbeit organisiert. Er wohnt in Pfaffenweiler im Breisgau.

[ZUM TEXT »](#)

## INTERVIEW

**Anne M. Schüller**

Anne M. Schüller, ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfache Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum und hält Vorträge und Workshops zum Thema. Sie ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ab sofort bildet ihr Touchpoint Institut auch zertifizierte Touchpoint Manager aus. Kontakt: [www.touchpoint-management.de](http://www.touchpoint-management.de)

[ZUM TEXT »](#)



STATEMENT

### Dr. Folkert Fendler

Dr. Folkert Fendler, Jahrgang 1961, war Gemeindepfarrer in Hude/Oldenburg, Lima/Peru und Varel/Oldenburg. Er ist Qualitätsbeauftragter in der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) und leitet seit 2009 das EKD-Zentrum für Qualitätsentwicklung im Gottesdienst im Michaeliskloster Hildesheim. Er ist verheiratet und hat drei erwachsene Söhne.

[ZUM TEXT »](#)


STATEMENT

### Thomas Nohl

Thomas Nohl, geboren 1991, macht eine Ausbildung zum Mediengestalter für Digital- und Printmedien in Mülheim an der Ruhr. Ständig umgeben von modernen Medien, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit erreicht ihn eine Kommunikationsweise nicht mehr: die der Kirche.

[ZUM TEXT »](#)


STATEMENT

### Helmut Schneider-Leßmann

Helmut Schneider-Leßmann, Jahrgang 1952, verheiratet, 3 Kinder Pfarrer der Evangelischen Kirchengemeinde Lechenich im Süden von Köln Arbeitsschwerpunkte: Jugend- und Konfirmandenarbeit, Projekte, Kunst und Kirche, Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising, Seelsorge.

[ZUM TEXT »](#)


STATEMENT

### Marcel Merkel

Marcel Merkel, geboren 1988 in Essen, ist staatlich geprüfter Sport-Fitnesskaufmann, Schneesportlehrer, Mitbegründer der Firma und Marke myboshi.net und mittlerweile Store Manager bei Planet Sports in Krefeld. Zudem ist er leidenschaftlicher Sportler, sehr reiselustig und immer auf der Suche nach neuen Zielen und Orten, eventorientiert, naturbegeistert.

[ZUM TEXT »](#)


STATEMENT

### Andreas Isenburg

Andreas Isenburg, geboren 1966, ist Pfarrer und lebt in Dortmund. Nach dem Studium der Evangelischen Theologie und dem Vikariat arbeitete er zunächst im Evangelischen Medienhaus in Bielefeld. Seit 2000 ist er als Pfarrer im Amt für missionarische Dienste der Evangelischen Kirche von Westfalen tätig. Zu seinen Arbeitsbereichen gehören die City- und Stadtkirchenarbeit, das Ökumenische Netzwerk Citykirchenprojekte und die Wiedereintrittsstellen sowie die "Initiative Offene Kirchen". Von 2000 bis 2006 begleitete er dazu als Projektpfarrer die "Gospelgemeinde Creative Kirche" in Witten und leitete von 2007 bis 2011 das Evangelische Kulturbüro zur Kulturhauptstadt 2010 im Ruhrgebiet.

[ZUM TEXT »](#)



STATEMENT

### Tobias Pechmann

Nach seinem Zivildienst in Jerusalem hat Tobias Pechmann in Marburg und Bologna Politische Wissenschaft studiert. Sozialisiert in einer evangelischen Landeskirche hat er im April 2011 nach einer langen Zeit der Prüfung das Sakrament der Firmung empfangen und wurde damit in die Gemeinschaft der Katholischen Kirche aufgenommen. Er lebt und arbeitet in Köln.

[ZUM TEXT »](#)


STATEMENT

### Jürgen Eckelsbach

Jürgen Eckelsbach wurde 1961 im Siegerland geboren. Nach dem Zivildienst studierte er in Wuppertal, Tübingen und Edinburgh evangelische Theologie. 5 Jahre lang war er Pfarrer im Volksmissionarischen Amt der Evangelischen Kirche von Westfalen mit den Aufgabenschwerpunkten Bibelpädagogik, Gemeindeaufbau und Geistliches Leben. Seit 1997 ist er Pfarrer der Evangelischen Kirchengemeinde Massen in Unna. Mit seinem Kollegen und dem Presbyterium arbeitet er im Sinne des Leitbildes: "Unsere Gemeinde soll ein offener und einladender Ort der Begegnung sein. Hier sollen Menschen auftanken und in ihrer Lebenssituation Gott erfahren können. Wir wollen auf die Menschen, die um uns herum leben, zugehen." Jürgen Eckelsbach ist verheiratet und hat zwei Kinder.

[ZUM TEXT »](#)


STATEMENT

### Dr. Thomas Kreuzer

Dr. Thomas Kreuzer, Theologe und Kommunikationswirt, studierte Theologie, Gesellschaftswissenschaften und Philosophie in Frankfurt am Main, Rom und Heidelberg. Er wurde mit einer Arbeit im Fach Sozialethik an der Universität Frankfurt promoviert. Seit 1999 ist er Direktor der Fundraising Akademie, die zentrale Ausbildungsstätte für Qualifizierungen im Bereich Fundraising, Stiftungswesen, Corporate Social Responsibility und Philanthropie in Deutschland. Zahlreiche Veröffentlichungen und Vorträge in den Bereichen Dritte-Sektor-Forschung, Non-Profit-Management, Governance und Fundraising.

[ZUM TEXT »](#)


STATEMENT

### Ann Kristin Pfeifer

Ann Kristin Pfeifer, geboren 1987 in Herborn, studiert Archäologie und Geschichte an der Johannes Gutenberg Universität Mainz. Seit 2009 ist sie Mitglied bei BÜNDNIS90/ DIE GRÜNEN und GRÜNE JUGEND RLP. In den Jahren 2009 bis 2011 und 2013 war sie Mitglied im Landesvorstand der GJ RLP und Landesvorstandssprecherin. Seit 2014 ist sie Mitglied im Ortsbeirat Hartenberg/Münchfeld, erste stellvertretende Ortsvorsteherin von Hartenberg/Münchfeld (im Amt) und Kreisvorstandssprecherin von BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN in Mainz.

[ZUM TEXT »](#)



---

[ÜBERSICHT](#) | [EDITORIAL](#) | [TITELSTORY](#) | [INTERVIEW](#) | [STATEMENTS](#) | [ÜBER DIE AUTOREN](#)

[✉](#) [📄](#) [↓ PDF](#)

---