

Marketing

*Grundlagen
Erfahrungen
Impulse für die Pastoral*

Vikariatsarbeit

Carsten Roeger
Alter Kirchplatz 5
44581 Castrop-Rauxel-Henrichenburg

<u>1</u>	<u>EINLEITUNG</u>	4
<u>2</u>	<u>BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE ÜBERLEGUNGEN ZUR UNTERNEHMENSPOLITIK</u>	4
2.1	GRUNDÜBERLEGUNGEN ZU WIRTSCHAFTLICHEM HANDELN	4
2.2	GRUNDGEDANKEN DER ÖKONOMIE	5
2.3	UNTERNEHMENSZIELE	6
2.4	WANDEL DER MARKTSITUATION	6
2.4.1	MARKTORIENTIERUNG ALS AUSGANGSPUNKT MODERNEN MARKETINGS	7
2.4.2	KOMMUNIKATIONSPOLITIK ALS HERZSTÜCK DES MARKETING	8
2.4.2.1	Werbung	9
2.4.2.2	Persönlicher Verkauf	9
2.4.2.3	Verkaufsförderung	10
2.4.2.4	Öffentlichkeitsarbeit	10
<u>3</u>	<u>ERFAHRUNGEN IN EINEM KONKRETES UNTERNEHMEN: DIE BARMER</u>	11
3.1	GRUNDÜBERLEGUNGEN ZU WIRTSCHAFTLICHEN HANDELN IN DER GESETZLICHEN KRANKENVERSICHERUNG	11
3.2	ÖKONOMIE UND DIE GESETZLICHE KRANKENVERSICHERUNG	11
3.3	UNTERNEHMENSZIEL DER BARMER	12
3.4	WANDEL DER MARKTSITUATION IN DER GESETZLICHEN KRANKENVERSICHERUNG	12
3.4.1	MARKTORIENTIERUNG BEI DER BARMER	13
3.4.2	KOMMUNIKATIONSPOLITIK BEI DER BARMER	14
3.4.2.1	Werbung	14
3.4.2.2	Persönlicher Verkauf	14
3.4.2.2.1	Adressengewinnung und Telefonmarketing	14
3.4.2.2.2	Persönlich angewandte Gesprächstechniken	16
3.4.2.2.2.1	Kontakt Analyse Beratung Abschluss (KABA)	16
3.4.2.2.2.2	Methode von Kevin Davis	16
3.4.2.2.2.3	Methode von Jan Möbitz	17
3.4.2.2.2.4	Schulung der Verkäuferpersönlichkeit	17
3.4.2.2.3	Beschwerdemanagement	18
3.4.2.3	Verkaufsförderung	18
3.4.2.4	Öffentlichkeitsarbeit	19

4 ÜBERLEGUNGEN ZUM UNTERNEHMEN KIRCHE **20**

4.1	GRUNDÜBERLEGUNGEN ZUM HANDELN DER KIRCHE AUS BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER UND THEOLOGISCHER SICHT	20
4.1.1	EINLEITUNG UND ABGRENZUNG DES THEMAS	20
4.1.2	DAS HEUTIGE UMFELD VON KIRCHE	20
4.1.3	„PRODUKTE“ DER KIRCHE UND IHRE KONKURRENZ	21
4.2	ÖKONOMIE UND KIRCHE	22
4.3	UNTERNEHMENSZIEL DER KIRCHE	22
4.4	WANDEL DER MARKTSITUATION	22
4.4.1	MARKTORIENTIERUNG ALS AUSGANGSPUNKT BEI DER KIRCHE	23
4.4.1.1	Grundsätzliche Überlegungen	23
4.4.1.2	Zeit als Mangelerfahrung	23
4.4.1.3	Als Mensch und Selbstzweck angenommen	24
4.4.1.4	Kompetenz der Seelsorger	24
4.4.1.5	Beachten der Marktsituation	24
4.4.2	KOMMUNIKATIONSPOLITIK ALS HERZSTÜCK DES MARKETING	25
4.4.2.1	Werbung	25
4.4.2.2	Persönlicher Verkauf oder die Chance des direkten Kontakts	27
4.4.2.2.1	Grundsätzliche Überlegungen	27
4.4.2.2.2	Inbound-Gespräche	27
4.4.2.2.3	Beschwerdemanagement	27
4.4.2.2.4	Outbound-Gespräche und Kaltakquise	28
4.4.2.2.5	Chancen und Schwierigkeiten des Telefonmarketing	28
4.4.2.3	Verkaufsförderung	29
4.4.2.4	Öffentlichkeitsarbeit	29

5 RESÜMEE UND AUSBLICK **30**

5.1	MARKETING IN DER BIBEL?	30
5.2	DAS DILEMMA VIELER CHRISTEN ERNSTNEHMEN	30
5.3	EINFACH MAL EMPFANGEN DÜRFEN	31
5.4	STRUKTUR ALS VORAUSSETZUNG FÜR DAS WESENTLICHE	31
5.5	ABGRENZUNG ZUR FUN-GESELLSCHAFT	31
5.6	ÜBERFORDERUNG - NEIN DANKE	32
5.7	EIGENE HERAUSFORDERUNGEN IN DER PASTORAL	32
5.8	FAZIT	33

1 Einleitung

„Mittendrin“, so lautet der Titel des Werkhefts der GCL vom Februar dieses Jahres. „Mittendrin“ in der Welt eines Unternehmens war ich während meiner Zeit als Trainee bei der BARMER. Im Hintergrund der vorliegenden Arbeit stehen für mich wesentliche Erfahrungen: Erfahrungen, die ich in der Unternehmenswelt und im Kontext meines Lebens in Thüringen als neuem Bundesland machen durfte; Erfahrungen, die auch immer zugleich Anfragen an meinen Glauben und meine Wertvorstellungen waren.

„Mittendrin“ habe ich als Mitarbeiter im Innen- und Außendienst gelebt. Nachdem ich zunächst vorwiegend den Innendienst und den rechtlichen Rahmen der gesetzlichen Krankenversicherung (insbesondere das Sozialgesetzbuch und die praktischen Folgerungen für die Arbeit der BARMER) kennen gelernt habe, bin ich dann vorwiegend im Bereich Marketing und Vertrieb eingesetzt gewesen, gemäß der BARMER-Philosophie: Wer eine Geschäftsstelle leitet und dort demzufolge Führungskraft ist, muss auch für die Kundengewinnung und -bindung verantwortlich sein. In dieser Zeit habe ich die Schwierigkeiten des Außendienstes erlebt, dessen Methoden kennen gelernt und auch eigene Marketingkonzepte entwickelt und durchgeführt.

Die vorliegende Arbeit beruht auf den Erfahrungen der praktischen Arbeit und dem beim Studium des Teilstudiengangs „Wirtschaftsinformatik“ und des Hochschulmoduls „Marketing“ erworbenen Wissen.

Ab November war ich dann in der Hauptverwaltung im Datawarehouse, einem Teilbereich des Controlling, tätig. Diese Tätigkeit kann ich leider im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter ausführen, aber die Erfahrungen des Arbeitens in Projekten und in unternehmensstrategischen Bereichen fließen in meine Überlegungen mit ein.

In der vorliegenden Arbeit möchte ich in einem Dreischritt vorgehen. Nach einer Skizze allgemeiner betriebswirtschaftlicher Überlegungen werden diese dann auf meinen ehemaligen Arbeitgeber BARMER konkretisiert, um anschließend zu überlegen, welche Anregungen und Überlegungen für Kirche sich daraus ergeben.

2 Betriebswirtschaftliche Überlegungen zur Unternehmenspolitik¹

2.1 Grundüberlegungen zu wirtschaftlichem Handeln

Der Mensch als Mängelwesen (Arnold Gehlen) muss sich seinen Lebensraum selbst gestalten. Hierzu stellt die Wirtschaft auf unserem Zivilisationsstand vielfältige hochspezialisierte Güter durch Produktion und Verteilung zur Verfügung. Dieser Prozess findet in dem Spannungsfeld zwischen unbegrenzten Bedürfnissen und der Knappheit der Ressourcen statt; der Konsument entscheidet mit welchen Gütern er welche Bedürfnisse befriedigen möchte; der Produzent entscheidet, welche Güter er anbieten möchte. Die Idee der Markt-

¹ Die wirtschaftlichen Überlegungen beruhen im wesentlichen auf den Studienbriefen der von mir absolvierten Studiengänge „Hochschulfachökonom Wirtschaftsinformatik“ und Hochschulmodul „Marketing“ bei der AKAD, Hochschule für Berufstätige. Da diese Unterlagen nur im Zusammenhang des Studiums ausgegeben werden und daher nicht öffentlich sind, gibt es in der vorliegenden Arbeit hierzu keine Literaturverweise.

wirtschaft besteht darin, dass beide Seiten aus dem Prozess von Angebot und Nachfrage den größtmöglichen Nutzen erzielen. Produktion und Verkauf muss wirtschaftlich sein und möglichst zu einem Gewinn führen, der primär durch Wertschöpfung möglich wird. Durch die Produktion wird aus einem niedrigwertigeren Input ein höherer Verwendungswert für den Kunden erzeugt, der zu einem ökonomischen Mehrwert des Herstellers führt und als ökonomisches Prinzip (oder auch als Optimumprinzip) bezeichnet wird.

Anbieter und Nachfrager ‚treffen‘ sich am Markt, um zu einem Austausch zu gelangen, der durch den Preismechanismus von Angebot und Nachfrage gesteuert wird. Damit der Markt wirklich zur wirtschaftlichen Steuergröße wird, ist die Existenz vieler untereinander im Wettbewerb stehender Marktteilnehmer notwendig. Jedes Unternehmen muss die für die eigene Existenz relevanten Märkte bearbeiten, also Marketing betreiben. Für die Unternehmen ist es entscheidend, das sich immer schneller ändernde Umfeld zu beobachten. Zur leichteren Erfassung der Dynamik der Umweltveränderungen werden diese in 4 Sphären aufgeteilt. Die *ökologische Sphäre* betrifft die bisher als freies Gut geltende Natur als Grundlage allen Wirtschaftshandelns. Durch die Umweltproblematik sind hier staatliche Gesamtmaßnahmen und marktwirtschaftliche Steuerungsmechanismen notwendig. Die *gesellschaftliche Sphäre* beschreibt das in Ordnungspolitik und konjunktur- oder strukturpolitischen Maßnahmen bestehende staatliche Handeln (Politisches Umfeld), die Werte, Grundüberzeugungen, Traditionen und demografische Entwicklung einer Gesellschaft (Kulturelles Umfeld) und die Einstellungen und deren Veränderungen von Einzelpersonen und Gruppen im Hinblick auf die Auswirkungen auf das Konsumverhalten (soziales Umfeld). Hinzu kommen die *technologische Sphäre*, die durch Forschungen und den daraus resultierenden und für jedes Unternehmen lebenswichtigen Innovationen gekennzeichnet ist, sowie die durch die Wirtschaftsdaten (Wirtschaftsentwicklung, Lohnkosten, Preisentwicklung etc.) charakterisierte *ökonomische Sphäre*.

2.2 Grundgedanken der Ökonomie

Die Ökonomie lässt sich aus drei Perspektiven betrachten. Erstens ist die Ökonomie die Lehre der Wirtschaftswissenschaften und beschäftigt sich mit dem Beschreiben und Erklären wirtschaftlicher Zusammenhänge. Zweiten versteht sich Ökonomie als Denkart, die das Verhalten von Menschen erklärt, und ist somit nicht nur Wirtschaftswissenschaft, sondern auch Sozialwissenschaft. Drittens ist Ökonomie die Wissenschaft der Entscheidungen. Unter rationalen Entscheidungen versteht sie Entscheidungen nach der Kosten-Nutzen-Regel. Bevorzugt arbeitet die Ökonomie mit Modellen als Abbildungen der Wirklichkeit. Grund alle ökonomischen Theorien ist das allgemeine ökonomische Verhaltensmodell. Im Zentrum steht der Mensch und sein Verhalten, das durch die ihm gesetzten Anreize – Präferenzen, Realeinkommen, Preise, Zeit – bestimmt wird. Menschliches Verhalten gründet auf rationalen Entscheidungen eigennützig handelnder Personen. Erreicht jeder einzelne durch dieses Verhalten die für ihn beste Lösung, führt dies insgesamt zur gesellschaftlich optimalen Ressourcenallokation.

2.3 Unternehmensziele

Unter Unternehmenszielen sind vom Unternehmen angestrebte Soll-Zustände zu verstehen. Das wichtigste Ziel ist das Gewinnstreben bzw. die Gewinnmaximierung. Gewinne sind die existentielle Voraussetzung auch zur Realisierung von nicht rein ökonomischen und nicht monetären Zielen. Weitere Ziele sind auf das Umsatzstreben, die Marktbeherrschung und die langfristige Sicherung der Unternehmung gerichtet. Hinzu kommen die Sicherung der Tradition und der Unabhängigkeit der Unternehmung.

Die Zielbeziehungen aller Unternehmensziele müssen hinsichtlich der Zielkomplementarität, Zielkonkurrenz oder Zielindifferenz untersucht werden. Für die notwendige Überprüfung des Zielerreichungsgrades ist eine operationale Zielformulierung notwendig.

Der Formulierung von Zielen müssen tiefgreifende Analysen vorangehen. Hierzu zählen die Analyse des Unternehmens hinsichtlich seiner Stärken und Schwächen und den daraus resultierenden Chancen und Gefahren im Wettbewerb, eine Branchenanalyse, Marktforschung², Konkurrentenanalyse und die oben schon angesprochene Umweltanalyse.

2.4 Wandel der Marktsituation

Im Gegensatz zu der noch in diesem Jahrhundert vorherrschenden Mangelgesellschaft, in der der Bedarf höher war als das Angebot, übersteigt nicht zuletzt durch die industrielle Güterproduktion verbunden mit hohen Kapazitäten das Angebot deutlich den Bedarf. Beim Kunden vollzog sich aus diesem Grund der Wandel vom dankbaren Abnehmer hin zum kritischen Marktpartner. Hierauf reagierte die Wirtschaft mit verschiedenen Unternehmensphilosophien. Die Produktionsorientierung geht von der Annahme aus, dass der Kunde die Güter des Unternehmens braucht und daher eine möglichst kostengünstige Produktion verbunden mit einem niedrigen Endpreis zum Erfolg führt. Da bei zunehmendem Angebot die Absatzerfolge recht niedrig blieben, setzte sich die Verkaufsorientierung mit der Devise durch, den Abnehmer mit allen Mitteln zum Kaufabschluss zu bringen. Da der langfristige Erfolg sich immer mehr als fragwürdig erwies, kam es zur Produktorientierung, die von der Prämisse ausgeht, dass der Kunde das technisch überlegene Produkt wählt und so ständige Produktverbesserung als Aufgabe gesehen wurde. Häufige Misserfolge, die darin begründet liegen, dass der Kunde oft nicht das technisch beste Produkt,

² Marktforschung untersucht systematisch Marktverhältnisse und Kundenverhalten und beschafft objektive Daten, auf die sich die Marketingplanung eines Unternehmens abstützen kann. Ihre Tätigkeiten lassen sich drei Schwerpunkten zuordnen:

- Marktanalysen (gezielte Untersuchung bestimmter Fragen, z. B. über die Struktur von Märkten, Käuferpräferenzen usw.),
- Marktbeobachtungen (Verfolgen von Entwicklungen über einen längeren Zeitraum),
- Marktprognosen (Untersuchungen, die Hinweise auf die künftige Entwicklungen geben).

Marktstudien sind eine anspruchsvolle Spezialistenaufgabe. Aufträge müssen von einer präzise umschriebenen Aufgabenstellung ausgehen und exakt geplant werden. Meist wird mit der Auswertung von Sekundärdaten begonnen; Primärmarktforschung kommt erst zum Einsatz, wenn sich bestimmte Fragestellungen als besonders wichtig herauskristallisieren (sie ist aufwendig und teuer). Ihre Methoden sind Befragungen, Beobachtungen und Tests, mit denen sehr exakte Einblicke in Kundenverhalten usw. möglich sind. Man unterscheidet zwischen Marktforschung (Untersuchung von Märkten) und Marketingforschung (Untersuchung der Wirkungen, die der Einsatz von Marketinginstrumenten in bestimmten Konstellationen hat).

sondern ein einfaches und preisgünstiges Produkt haben möchte, führten zu der zur Zeit vorherrschenden Philosophie der Marktorientierung.

2.4.1 Marktorientierung als Ausgangspunkt modernen Marketings

Zusammengefasst bedeutet Marktorientierung, dass langfristiger Unternehmenserfolg nur durch die Ausrichtung aller Unternehmenstätigkeiten am Kunden möglich ist. Der Kunde soll Leistungen angeboten bekommen, die seine Bedürfnisse und Wünsche besser abdecken als die Angebote der Konkurrenz. Marketing wird damit zur Brücke zwischen Unternehmen und Umfeld. Dementsprechend muss Marketing auf die immer schneller werdenden Veränderungen des Umfelds reagieren, flexibel und problemorientiert schnell mit neuen Lösungen auf neue Bedürfnisse antworten und die Leistungen des Unternehmens auf die Bedürfnisse der Zielkunden abstimmen. Da Marketing es mit objektiven Begebenheiten³ und subjektiven Befindlichkeiten⁴ zu tun hat, befindet sich Marketing an der Schnittstelle zwischen Ökonomie und Psychologie, so dass das Verständnis des Zusammenspiels dieser beiden Größen für gelingendes Marketing entscheidend ist.⁵

Im Marketing wird außerdem zwischen vier Grundverhaltensweisen beim Kaufen unterschieden.

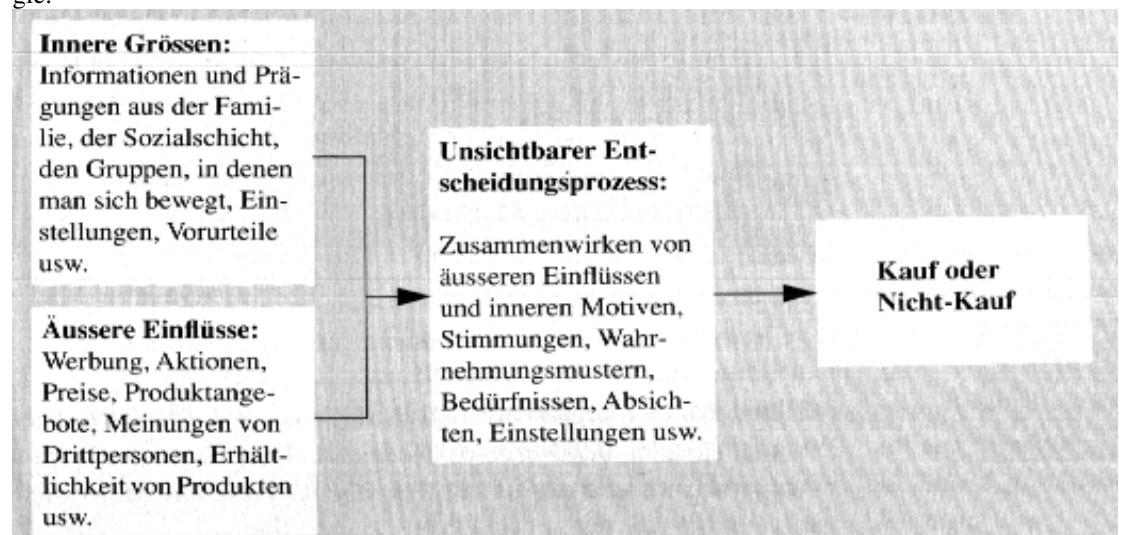
- ❖ Der Käufer wägt Vor- und Nachteile nüchtern gegeneinander ab und wählt das Produkt, das ihm den größten Nutzen zu bringen scheint (*rationales Verhalten*).
- ❖ Der Kauf erfolgt spontan, gefühlsbestimmt und stimmungsgelenkt (*impulsives Kaufen*).
- ❖ Der Käufer entscheidet aufgrund früherer Erfahrungen routinemäßig (*gewohnheitsmäßiges Verhalten*).
- ❖ Maßgeblich für die Kaufentscheidung sind Empfehlungen oder Vorbilder sogenannter externer Beeinflusser (*sozial bestimmtes Verhalten*).

Die Marketingstrategie muss mit der allgemeinen Unternehmensstrategie und der Unternehmensphilosophie kompatibel sein. Sie muss die Bedürfnisse der

³ z.B. Produktgestaltung, Kosten, Umsätze.

⁴ z.B. Motive der Käufer, Stimmungen von Käufergruppen.

⁵ Schema zum Zusammenspiel von Ökonomie und Psychologie:



Kunden, die eigenen Stärken und Fähigkeiten sowie die Leistungen der Konkurrenz aufeinander abstimmen. Die strategische Planung des Marketing ist ein Prozess, der mit einer Umweltanalyse (Branche, Märkte, Konkurrenz) beginnt, die Ziele und die Hauptstoßrichtung der Aktivitäten (den Rahmen für den Einsatz der Marketinginstrumente) festlegt und die Zielerreichung überwacht. Besondere Bedeutung hat die Marktanalyse, die einen Überblick über die Größe der Märkte und die grundsätzlich darin herrschenden Wettbewerbsverhältnisse, die Kunden, die Absatzkanäle und die Einsatzschwerpunkte der Marketinginstrumente liefert. Die Marktanalyse untersucht das Aktionsfeld, in dem man tätig sein möchte und gibt erste Anhaltspunkte für eine Ausrichtung der eigenen Aktivitäten. Zweck der Marktanalyse ist es, die Faktoren zu finden, die für den Erfolg besonders wichtig sind, die sogenannten kritischen Erfolgsfaktoren. Hieraus ist eine strategische Erfolgsposition aufzubauen, die die erkannten kritischen Erfolgsfaktoren mit den vorhandenen oder noch zu entwickelnden Stärken des Unternehmens zusammenbringt. Die eigenen Leistungen müssen so positioniert werden, dass sie sich auf wenige, aber wichtige Faktoren konzentrieren, die dem Kunden bewusst gemacht d.h. kommuniziert werden. Diese Positionierung muss sich von der Konkurrenz unterscheiden, den offenen und unterschweligen Wünschen der Zielkunden entsprechen, durch eine echte Stärke des Anbieters gedeckt sein und regelmäßig aktualisiert werden. Im Marketing stehen vier unterschiedliche Instrumente (Produkt⁶-, Preis⁷-, Verteilungs- und Kommunikationspolitik⁸) zur Verfügung, die im richtigen Marketing-Mix angewendet werden. Der Marketing-Mix ist dann gelungen, wenn jedes dieser Instrumente den richtigen Stellenwert im Ganzen hat, wenn sie untereinander abgestimmt sind, wenn der Mix sich von der Konkurrenz unterscheidet und wenn den Kunden das Angebot als einzigartiges Ganzes überzeugt.

2.4.2 Kommunikationspolitik als Herzstück des Marketing

Ohne Kommunikation und Information gibt es keinen Absatz. Der Kunde muss nicht nur wissen, was auf dem Markt zu haben ist, er will auch vom Nutzen der Leistungen und den dahinterstehenden Unternehmen überzeugt sein. Diese Informations- und Überzeugungsarbeit leisten die Unternehmen durch Werbung, persönlichen Verkauf, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit. Sie bearbeiten damit ihre Märkte, stimulieren den Absatz und bauen Beziehungen zu Abnehmern und zu ihrem weiteren Umfeld (Öffentlichkeit) auf. Damit die

⁶ Das Produkt ist für den Marketingfachmann eine Größe, die aus verschiedenen Dimensionen besteht: dem Produktkern (z.B. Kernnutzen ‚Mobilität‘), einem Bündel von Zusatznutzen (z.B. schönes, solides, ökonomisches usw. Auto) und Zusatzleistungen (sog. erweitertes Produkt, z.B. Kundendienstleistungen wie Beratung, Instruktion, Wartung, Reparatur). Auch Dienstleistungen werden als Produkt bezeichnet, da im wesentlichen die selber Überlegungen wie für ‚materielle‘ Produkte gelten. Insofern ist es m.E. auch korrekt, von Produkten der Kirche zu sprechen.

⁷ Als erstes sind Preise so anzusetzen, dass der Markt sie akzeptiert und das Unternehmen damit einen angemessenen Gewinn erwirtschaften kann. Zweitens sollte der verbleibende Spielraum im Sinn der eigenen Marketingstrategie maximal genutzt werden: Abstimmung der Preise auf die Zielmärkte, die Produktpositionierung und die übrigen Marketinginstrumente (Harmonie des Marketing-Mix) sowie Einpassen der eigenen Preise in die Preislandschaft der Konkurrenz und die Preiswahrnehmung der Zielkunden.

⁸ s. folgendes Kapitel.

Kommunikationspolitik positive Wirkungen entfaltet, muss sie präzise abgestimmt sein auf die anzusprechenden Zielgruppen und den übrigen Marketing-Mix. Dies gilt für Inhalt und Form der Botschaften sowie für die Wahl der Medien. Die Wirkungen der Kommunikationspolitik sind zu überprüfen und Mängel durch eine verbesserte Gestaltung zu beheben.

Den Einsatz der verschiedenen Kommunikationsinstrumente nennt man Kommunikations-Mix. Er ist als Ganzes (konzeptionell) zu planen und auf die Marketingstrategie auszurichten, d.h. die Schwerpunkte des Kommunikations-Mix sollen mit der strategischen Stoßrichtung übereinstimmen. Zur Planung der Kommunikationspolitik gehört auch die Mittelzuordnung; die Mittel sollen sich dabei an den Marktchancen, nicht an Durchschnitts- oder Prozentwerten orientieren.

2.4.2.1 Werbung

Werbung ist ein komplexes, vielfältig gestaltbares Kommunikationsinstrument. Mit Werbung lässt sich eine große Zahl von potentiellen Kunden ansprechen, sie kann aber auch (je nach Werbeträger) segmentspezifisch eingesetzt werden. Man kann mit ihr langfristige Imagewirkungen erzielen, ein Produkt positionieren oder auch den Absatz kurzfristig stimulieren. Sie gehört in die Hand von Fachleuten (internen oder externen, meist Werbeagenturen). Werbung verursacht meist erhebliche Kosten, sie ist daher sehr sorgfältig zu planen. In einer Werbekonzeption sind die Ziele, Zielgruppen und das Budget festzulegen. Die Ausgestaltung der Werbebotschaft (Inhalt, Form, Wahl der Medien) ist Aufgabe der kreativen Fachleute (Texter, Grafiker usw.). Wirkungsvolle Werbebotschaften sprechen den Empfänger emotional an und übermitteln ihm zugleich wichtige, überzeugende Informationen. Sie wecken Aufmerksamkeit und Interesse, aktivieren den Wunsch, ein Produkt kennen zu lernen und führen schließlich zur Handlung. Werbung ist Argumentieren auf der Sachebene und Überzeugen auf der emotionalen Ebene. Die Schaffung eines emotionalen Zugangs (z. B. durch Erzeugen bestimmter Bilder, Gefühle, Assoziationen) ist das eigentlich Anspruchsvolle und Kreative, denn jede Zielgruppe ist anders anzusprechen und jede Leistung bietet andere Möglichkeiten des Zugangs. Der Werbeerfolg hängt von der Qualität der Botschaft ab, aber auch vom Mediamix (richtige Wahl der Werbeträger und Werbemittel) sowie vom Timing (wann, wie oft, über welchen Zeitraum wird geworben?). Die Wirkungen von Werbung sind zu überprüfen, um Anhaltspunkte für die Gestaltung und den Einsatz von künftigen Werbemaßnahmen zu bekommen.

2.4.2.2 Persönlicher Verkauf

Persönlicher Verkauf ist direkter Kontakt mit dem Kunden. Der persönliche Verkauf ist die wahrscheinlich wirksamste Absatzmethode, aber auch die aufwendigste, da sie personalintensiv und mit hohen Aus- und Weiterbildungskosten verbunden ist. Sie wird daher vor allem für teure und anspruchsvolle Güter und Dienstleistungen eingesetzt. Daher wird der persönliche Verkauf für Güter des täglichen Bedarfs weitgehend durch Selbstbedienung ersetzt. Verkaufen wird durch wachsende Anforderungen an Fach- und Marktkenntnisse so zu einer Aufgabe mit steigender Qualifikation. Besonders wichtig für den Absatz Erfolg vieler Unternehmen ist der Außendienst, der neue Kunden gewinnt,

bestehende pflegt und berät, ein persönliches Beziehungsnetz aufbaut und den Auftritt des Unternehmens bei seinen Kunden maßgeblich bestimmt. Im Kern hängt der Verkaufserfolg davon ab, dass der Kunde dem Verkäufer vertraut; dieses Vertrauen baut sich aus persönlichen und sachlichen Elementen auf. Der persönliche Verkauf muss konzeptionell hinsichtlich der Dimension, der Art und der Ziele geplant und durch systematische Personalauswahl, Schulung und Führung straff organisiert werden. Messen können eine starke Unterstützung der Verkäufer bieten.

2.4.2.3 Verkaufsförderung

Verkaufsförderung (Sales Promotion) umfasst alles, was die Bemühungen des Verkaufs im Innen- und Außendienst unterstützt sowie meist auch alle kurzfristig absatzstimulierenden Maßnahmen (z. B. Aktionen). Die verkaufsfördernden Maßnahmen können auf die Absatzmittler (Merchandising) oder die Endverbraucher (Consumer Promotion) ausgerichtet sein. Die Verkaufsförderung ist als Bestandteil des Kommunikationsmix zu gestalten und auf die übergeordneten Marketingsziele auszurichten.

Sales Promotion könnte bei Wein folgendermaßen aussehen. Im Laden werden schon einige Zeit vor der Aktion Plakate aufgehängt und Flyer verteilt, die auf eine Weinprobe hinweisen. An einem bestimmten Tag wird ein Teil des Ladens entsprechend dekoriert, es wird Wein persönlich von nett gekleideten Menschen angeboten und dazu Käse gereicht. Der Wein wird an diesem Tag besonders günstig an die Kunden abgegeben. Wichtig für das Gelingen dieser Aktion sind die Plakate und Flyer auf der einen Seite und die persönliche Ansprache auf der anderen Seite.

2.4.2.4 Öffentlichkeitsarbeit

Unternehmen, denen es gelingt, in der öffentlichen Meinung ein positives Bild von sich aufzubauen, verbessern ihre Erfolgchancen. Weil ‚man‘ ihnen Sympathie und Vertrauen entgegenbringt, beachtet man ihre Aktivitäten, ihre Entwicklung, aber auch ihre Produkte und Marketingaktivitäten stärker; ihre Absatzchancen wie auch ihre Chancen auf dem Stellenmarkt wachsen. Eine gute öffentliche Resonanz wirkt sich somit grundlegend positiv aus. Weil Public Relations langfristig wirkt und das gesamte Unternehmen betrifft, ist sie von der Geschäftsleitung zu planen und von der Marketingabteilung zu realisieren. Die Öffentlichkeitsarbeit kann sich einer breiten Palette von Instrumenten bedienen:

Geschäftsberichte, Broschüren über das Unternehmen, PR-Kampagnen in den Medien, Fachartikel, Firmenreportagen, Tage der offenen Tür, Pressekonferenzen, Interviews mit Führungskräften zu wichtigen oder aktuellen Themen, Ausstellungen, Anlässe wie Symposien, Kongresse; auch das Sponsoring und der visuelle Auftritt des Unternehmens (Logo, Farben, Schriftzüge usw., das sog. Corporate Design) haben PR-Wirkung. Die Öffentlichkeitsarbeit ist in ein Konzept zu stellen, mit dem die Ziele, die wesentliche Stoßrichtung, die Einordnung in den gesamten Kommunikations-Mix, ein Zeitplan und die Überwachung der Wirkungen festgelegt werden.

3 Erfahrungen in einem konkretes Unternehmen: Die BARMER

Im folgenden werde ich die allgemeinen Überlegungen auf das mir durch meine Mitarbeit bekannte Unternehmen BARMER anwenden. Dabei sind viele Informationen und Überlegungen recht allgemein gehalten, um den Erfordernissen der auch über das Beschäftigungsende hinaus geltenden Verschwiegenheit Rechnung zu tragen. Der Aufbau der Gedanken orientiert sich an der Struktur des 2. Kapitels.

3.1 Grundüberlegungen zu wirtschaftlichen Handeln in der gesetzlichen Krankenversicherung

Die gesetzliche Krankenversicherung (GKV) nimmt den politischen Auftrag wahr, die Versorgung der Menschen in Krankheitssituationen sicherzustellen. Hierbei ist sie gehalten, einen Ausgleich zwischen wirtschaftlichem Handeln und bestmöglicher Versorgung zu finden. Die Entscheidungsspielräume der einzelnen Krankenkassen sind hier sehr gering, da die Leistungen, die eine Krankenkasse bezahlen muss und auch nur bezahlen darf, im wesentlichen vorgegeben sind. Sie werden ausgehandelt im Bundesausschuss, dem Vertreter der Kassen, der Ärzte, der Pharmaindustrie und weiterer gesellschaftlicher und politischer Gruppen angehören. Die Ergebnisse des Bundesausschusses erhalten dann Gesetzescharakter und sind damit verbindliche Richtschnur für die einzelnen Kassen. Diese verbindlichen Regelungen machen ca. 95 % der Leistungen in der GKV aus. Bei diesem Aushandeln treten oft medizinische, wirtschaftliche und kundenorientierte Argumente in eine Konkurrenzbeziehung. So wurde z.B. die Akupunktur nicht in den Katalog der GKV aufgenommen, da nach Meinung der Ärzte die Wirksamkeit nicht genug bewiesen wäre, die Kassen diese aber als erwiesen ansahen. Hauptgrund für die Ablehnung durch die Ärzte dürfte wohl die Frage gewesen sein, inwieweit diese Leistung budgetrelevant ist. Als Kompromiss gab es die Lösung, dass Krankenkassen einen Modellversuch beantragen dürfen, wo die Wirksamkeit näher untersucht werden kann.

Diese Überlegungen machen deutlich, wie eng das Korsett für die Kassen bei der Gewährung von Leistungen ist und wie sehr diese politisch vorherbestimmt sind.

Zum anderen spielt die demographische Entwicklung eine große Rolle für die Krankenkasse. Hat sie einen relativ alten und morbidem Kundenkreis gehen ihre Kosten in die Höhe. Auch das ist ein Größe, die die einzelnen Kassen nur schwer beeinflussen können und die gerade den etablierten Großkassen große Schwierigkeiten bereitet. Die gesellschaftliche Sphäre mit den Untergruppen politisches Umfeld und kulturelles Umfeld sind demnach wichtige Rahmenbedingungen für das Verhalten der Kassen.

3.2 Ökonomie und die gesetzliche Krankenversicherung

Das ökonomische Verhaltensmodell, welches davon ausgeht, dass menschliches Verhalten auf rationalen Entscheidungen eigennützig handelnder Personen gründet und die für jeden einzelnen beste Lösung zur optimalen gesellschaftlichen Ressourcenallokation führt, kann auf das Gesundheitswesen im Sinne der GKV m.E. nur sehr bedingt angewendet werden. Grundgedanke der

gesetzlichen Krankenversicherung ist die Solidarität, jeder soll seinen finanziellen Möglichkeiten nach zur Finanzierung des Krankenkassensystems beitragen. Das geschieht dadurch, dass der Arbeitnehmer einen bestimmten Prozentsatzes seines Verdienstes für die Krankenkasse abgeben muss. Auch die Unternehmen leisten durch den gleichen Betrag einen Beitrag zur Stärkung des Gesundheitssystems. Der soziale und solidarische Aspekt der GKV kommt auch in der Familienversicherung zum Ausdruck; Kinder und der sich ganz der Erziehung widmende Elternteil werden beitragsfrei mitversichert. Zudem gibt es keine Beitragsunterschiede hinsichtlich bestimmter Vorerkrankungen oder des Eintrittsalters. Ferner werden alle Leistungen sofort ab Eintritt gewährt. Damit unterscheidet sich die GKV fundamental von der privaten Krankenversicherung. Hier werden bestimmte Dienstleistungen bei dem Vertragsabschluss eingekauft. Die Höhe des Beitrags richtet sich nach dem Morbiditätsrisiko, den Vorerkrankungen, dem Geschlecht und dem Alter. Unter Umständen können aufgrund der Vorgeschichte bestimmte Leistungen ausgeschlossen werden; bestimmte Krankheitsgruppen (z.B. Bluter) haben nahezu keine Chance, einer privaten Krankenkasse beizutreten. Aufgrund eines individuell kalkulierten Beitrags sind die Kosten für eine private Krankenkasse in der Regel bei höheren Leistungen niedriger, sofern der Versicherte zum Versicherungsbeginn gesund ist und keine Familie mitzufinanzieren hat.

Insofern kann das ökonomische Prinzip nicht auf die Krankenkasse angewendet werden.

Da viele Menschen aber eher individuell denken, gerät die gesetzliche Krankenversicherung und insbesondere die Großkassen in eine schwierige Situation. Gut Verdienende steigen aus der Solidargemeinschaft aus (möglich zur Zeit ab einem Bruttoverdienst über 6525 DM monatlich). Zudem wechseln viele gesunde Versicherte in preiswerte gesetzliche Krankenkassen, deren niedriger Beitragsatz in der Regel auf einem weniger morbidem Versichertenstamm beruht, der zu geringeren Ausgaben führt. Insofern sehen sich auch die Großkassen, die sich eigentlich dem Solidargedanke verpflichtet fühlen, immer mehr der Notwendigkeit ausgesetzt, ihrerseits durch gezieltes Ansprechen gesunder Gruppen ihren Versicherten-Mix zu verbessern, so dass zunehmend eine Entsolidarisierung im Gesundheitswesen eintritt.

3.3 Unternehmensziel der BARMER

Als gesetzlich Krankenkasse darf die BARMER keinen Gewinn machen. Ihr primäres Unternehmensziel ist die Beitragssatzstabilität, die Erhaltung der Marktposition als größte deutsche Krankenkasse und die bestmögliche Versorgung ihrer Versicherten. Hinzu kommt das Ziel, im politischen Bereich aktiv für die optimale Versorgung von gesetzlich Versicherten Einfluss zu nehmen und innovative Methoden mit auf den Weg zu bringen sowie sich für die Stärkung der GKV insgesamt einzusetzen.

3.4 Wandel der Marktsituation in der gesetzlichen Krankenversicherung

Bis zur Kassenöffnung durfte die BARMER als Ersatzkasse nur Angestellte aufnehmen. Jetzt darf und muss sie wie alle Kassen Angehörige jeder Berufsgruppen aufnehmen. Zudem hat sich der Spielraum zur Erbringung besonderer

Leistungen immer mehr verringert. Insofern bietet die BARMER im wesentlichen die gleichen Leistungen wie die anderen Kassen an, allerdings zu einem höheren Preis, der vorwiegend aus der ungünstigen Versichertenstruktur resultiert. Auszugleichen versucht sie das mit einem BARMER- Zusatznutzen⁹. Dabei hat mit sogenannten virtuellen Betriebskrankenkassen zu kämpfen, die sich jetzt dem Markt öffnen und ausgehend von einer kleinen Mitgliederzahl mit gutem Risiko bewusst nur gute Risiken ansprechen, um so einen sehr niedrigen Beitragssatz zu haben. Das führt dazu, dass gute Risiken die BARMER verlassen, so dass sich der Versicherten-Mix weiterhin verschlechtert und das Ziel der Beitragsstabilität immer schwieriger wird.¹⁰ Der Kunde heute lässt sich weniger vom Gedanken der Solidarität leiten, sondern sucht sich die für ihn billigste Lösung aus. Erschwerend kommt hinzu, dass das Produkt der GKV wie oben schon angedeutet im wesentlichen feststeht.

3.4.1 Marktorientierung bei der BARMER

Die BARMER versucht das nahezu vor-definierte Produkt durch einen möglichst großen Zusatznutzen zu verkaufen und hofft so die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu erreichen.

Dabei setzt sie zunächst auf ihr großes Geschäftsstellennetz und ihre Beratungskompetenz.

Aufgrund des dualen Beratungssystems in Deutschland, das einerseits durch den Arzt, andererseits durch die Krankenkasse wahrgenommen wird, hat die BARMER im Ernstfall mit einer 125-jährigen Erfahrung, einem Beitragsaufkommen von ca. 34 Mrd. DM und einem Know-how von fast 20000 qualifizierten Mitarbeitern entscheidende Vorteile.

Hinzu kommt das erweiterte Serviceangebot für Unternehmen, denen die neuesten Entwicklungen in der Politik und deren Konsequenzen für die tägliche Arbeit sofort in Gesprächen und Veranstaltungen mitgeteilt werden.¹¹ Zudem hilft sie durch Veranstaltungen bei der Vorbereitung auf den Berufs- oder Studienstart, dem Finden eines Ausbildungs- oder Arbeitsplatzes und bietet Hilfen bei der Vorbereitung auf Abschlussexamina.¹² Der potentielle Versicherte soll die Erfahrung machen, dass die Kasse ihn bei seinen Problemen unterstützt und daraus Vertrauen gewinnen, dass das auch im Falle einer schweren Erkrankung so sein wird. Die BARMER möchte innerhalb ihrer begrenzten Möglichkeiten im wesentlichen die Ängste und Unsicherheiten in Bezug auf die Möglichkeit einer ernsthaften Erkrankung aufnehmen und sich als verlässlicher Partner etablieren. Dazu möchte sie in der Fläche präsent sein und ihre eigenen Stärken formulieren und als einzigartig für den Kunden darstellen. Der Erfolg der Marketingstrategie wird vor allem in den Zahlen der Neuaufnahmen und der erfolgreichen Rückwerbungen deutlich. Bei Rückwerbungen ist allerdings auch zu beachten, dass es wichtig ist, sich gut zu verabschieden, auch wenn das Ge-

⁹ s. folgendes Kapitel.

¹⁰ Abzuwarten bleibt dabei die Auswirkungen der neuen Gesetze der neuen Bundesgesundheitsministerin.

¹¹ Hierzu gehören die sogenannten BARMER-Gespräche, in denen vorwiegend Mitarbeiter im Personalwesen der Unternehmen, die bei der BARMER Versicherte haben, kostenlos geschult werden. Dies gehörte auch zu meinem Aufgabenbereich in Erfurt.

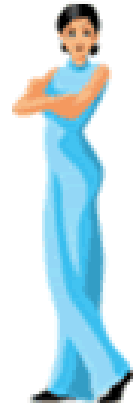
¹² Zu nennen sind hier u.a. Bewerbungstraining, Assessment Center Training, Seminare zum Sozialversicherungsrecht. Diese Veranstaltungen habe ich in Erfurt als Organisator und Referent betreut.

sprach nicht zum Verbleib in der BARMER führt. Vielleicht ergeben sich dann bei Nichtzufriedenheit mit der neuen Kasse eine neue Anknüpfungsmöglichkeit, die bei einem ‚schlechten Abgang‘ nicht mehr möglich wäre.

3.4.2 Kommunikationspolitik bei der BARMER

3.4.2.1 Werbung

Insgesamt sind die Möglichkeiten der Werbung bei der BARMER recht begrenzt, da die BARMER im öffentlichen Auftrag als Körperschaft öffentlichen Rechts verantwortlich für die Sorge um die Gesundheit ihrer Versicherten handelt und die finanziellen Einnahmen auch hierfür verwendet werden müssen. In geringem Maße darf sie in den verschiedenen Werbeträgern (Printmedien, Fernsehen, Hörfunk etc.) Werbung machen, um ihre Versichertenzahl zu halten und so leistungsfähig zu bleiben. Grundsätzlich gilt nämlich aus betriebswirtschaftlicher Sicht, dass Werbung zwar einerseits Geld kostet, andererseits aber ein Produkt aufgrund größerer Losgrößen verbilligt. Für die Krankenkasse bedeutet das, dass die Lasten einer möglichen Erkrankung auf mehr Schultern verteilt werden und so die Leistungsfähigkeit einer Kasse vergrößert wird, zumal Arbeitsabläufe und Informationsbeschaffung dann effektiver durchgeführt werden können. Durchgehend erkennbar in der Werbung ist die BARMER durch das bekannte grüne Logo **DIE BARMER** und seit neuer Zeit durch Miss BARMER, ihrer virtuellen Beraterin. Beides dient der leichten Erkennbarkeit der BARMER (Corporate design).



3.4.2.2 Persönlicher Verkauf

Der persönliche Verkauf bzw. die Tätigkeit von Fachberatern nimmt bei allen Krankenkassen und so auch bei der BARMER einen großen Raum ein. Für mich war das auch ein wichtiges Betätigungsfeld in der Vorbereitung auf eine Geschäftsstellenleitung während meiner Zeit in Erfurt. Denn wie in der Wirtschaft zumeist üblich gilt auch bei der BARMER die Devise. Nur derjenige kann (im Geschäftsstellenbereich) Führungskraft sein, der für Aufträge (hier Neuaufnahmen) sorgt und das Unternehmen nach außen repräsentiert. Aufgrund der vielfältigen Erfahrungen in diesem Bereich möchte ich bei der gebotenen Diskretion dieses Themas etwas ausführlicher beschreiben.

Hauptziel des persönlichen Verkaufs oder der Fachberatertätigkeit ist Kundengewinnung und Kundenbindung.

3.4.2.2.1 Adressengewinnung und Telefonmarketing

Zur Kundengewinnung ist die wichtigste Vorbedingung das Verfügen über Adressen. Hierzu werden verschiedene Aktionen oder Vorträge gehalten oder Adressen von Familienversicherten ausgewertet. Zudem dienen die Firmenkontakte zur Adressengewinnung. Diese Adressen sind dann zielgruppenorientiert auszuwerten. Dies geschieht normalerweise durch telefonische Kontaktaufnahme und der Erfragung des weiteren Werdegangs. Bei diesem Gespräch werden Angebote gemacht, die noch nicht unbedingt mit einem Versicherungs-

angebot zu tun haben. In Erfurt z.B. wurden zukünftigen Auszubildenden die Lehrstellenbörse der BARMER angeboten oder Arbeitssuchenden die Jobbörse. Immer wieder wurde telefonisch nachgefragt, wo die potentiellen Kunden jetzt stehen. Im geeigneten Moment wurde dann ein Versicherungsangebot abgegeben. Dem gleichen Ziel dienten z.B. Hausbesuche.

Bei Kündigungen wurden ebenso das telefonische Gespräch und auch der persönliche Kontakt gesucht, um die Kündigungswilligen doch von den Vorteilen der Mitgliedschaft bei der BARMER überzeugen zu können.

Bei diesen Aktionen musste eine Gradwanderung zwischen einer gewissen Rückhaltung, um die Angerufenen nicht zu verärgern, und einer offensiven Strategie, um zum Erfolg zu kommen, gewählt werden. Aus der Erfahrung erfolgreicher Verkäufer weiß man, dass ein Vertragsabschluss oft erst nach 5 Kontakten möglich wird, andererseits weiß jeder Verkäufer auch, dass es viele Frustrationen gibt und auch nach 20 erfolglosen Gesprächen ein neues Gespräch mit viel Elan und Optimismus begonnen werden muss.

Eine effektive Möglichkeit ein Gespräch vorzubereiten sind Mailing-Aktionen. Eine bestimmte Zielgruppe wird angeschrieben. In diesem Brief ist ein besonderes Angebot enthalten. In einem out-bound Telefongespräch kann dann auf diesen Brief Bezug genommen werden.

Leitend waren bei diesen Gesprächen die folgenden Telefonregeln:

1. Seien Sie sich der Bedeutung der emotionalen Ebene bewusst (Eisbergprinzip)!
2. Drücken Sie sich einfach aus!
 - Sprechen Sie in kurzen verständlichen Sätzen.
 - Konzentrieren Sie sich auf das wesentliche.
 - Vermeiden Sie Fremdwörter und Fachchinesisch.
3. Sprechen Sie deutlich (Aussprache), in einem angemessenen Tempo!
4. Gehen Sie strukturiert vor und bleiben Sie dabei flexibel!
 - Halten Sie die 4 Gesprächsphasen ein.
5. Unterbreiten Sie Ihr Angebot mit Begeisterung!
 - dynamische, betonte Sprechweise
6. Erzielen Sie ein Wirkung und bleiben Sie dabei authentisch!
7. Die größte Wirkung erzielen Sie, indem Sie ihrem Gesprächspartner Anerkennung und Respekt zollen
8. Fragen Sie und hören Sie zu!
9. Argumentieren Sie Nutzen orientiert, aus der Sicht Ihres Kunden!
10. Denken Sie daran: Telefonieren macht Freude!¹³

¹³ Vgl. hierzu: Möbitz, Jan, Telefonverkauf – gewusst wie, Lexika Verlag, Würzburg 1999.

3.4.2.2.2 *Persönlich angewandte Gesprächstechniken*

Um zum Erfolg zu kommen, gibt es bestimmte Gesprächsstrategien. Drei Strategien erschienen mir so effektiv und praktikabel, dass ich sie bei meiner Arbeit in Erfurt angewendet habe

3.4.2.2.2.1 **Kontakt Analyse Beratung Abschluss (KABA)**

In einer ersten Phase des Gesprächs ist der *Kontakt* herzustellen, es sollte gelingen eine vertrauensvolle Atmosphäre herzustellen und zu einer Beziehung zu gelangen. Daran schließt sich eine *Analyse* der Wünsche und Bedürfnisse des Kunden an, so dass man ihn hinterher gezielt *beraten* kann und dann (hoffentlich) zu einem *Abschluss* kommt.¹⁴

3.4.2.2.2.2 **Methode von Kevin Davis**

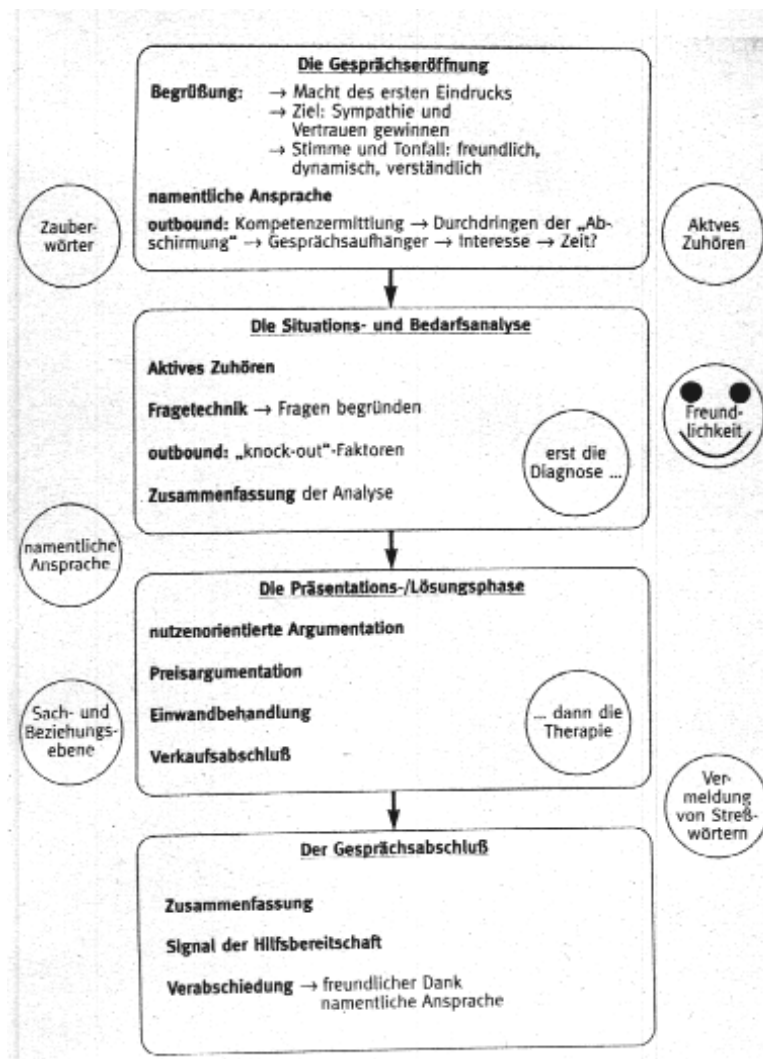
Eine etwas differenziertere Möglichkeit stellt Kevin Davis, die Nr. 1 im Verkauf in den USA, unter dem Titel ‚Wie Kunden zu Freunden werden‘ vor: Er unterscheidet 8 Verkaufsrollen:

- Verkaufsrolle Nr. 1: Der Student: Beobachten Sie Veränderungen, und nähern Sie sich ihrem potentiellen Kunden.
- Verkaufsrolle Nr. 2: Der Arzt: Diagnostizieren sie ‚kleine Probleme‘, und enthüllen Sie GROSSE Bedürfnisse.
- Verkaufsrolle Nr. 3: Der Architekt: Gestalten Sie kundenorientierte Lösungen, die Ihre Konkurrenz ausschalten.
- Verkaufsrolle Nr. 4: Der Coach: Besiegen Sie ihre Konkurrenz, ohne den Preis zu drücken.
- Verkaufsrolle Nr. 5: Der Therapeut: Verstehen und beseitigen Sie die Ängste Ihrer Kunden.
- Verkaufsrolle Nr. 6: Der Vermittler: Diskutieren Sie, um zu einer beiderseitigen Verpflichtung zu gelangen.
- Verkaufsrolle Nr. 7: Der Lehrer: Vermitteln Sie ihrem Kunden, wie er den größten Nutzen erzielen kann.
- Verkaufsrolle Nr. 8: Der Landwirt: Nähren Sie Zufriedenheit, und stärken Sie die Kundenbeziehung.¹⁵

¹⁴ lange Zeit das wichtigste Modell bei der BARMER.

¹⁵ Vgl. hierzu: Davis, Kevin; Wie Kunden zu Freunden werden; Die Erfolgsstrategie für den optimalen Verkauf, Metropolitan-Verlag, Düsseldorf 1997.

3.4.2.2.3 Methode von Jan Möbitz



16

3.4.2.2.4 Schulung der Verkäuferpersönlichkeit

Um mit den Frustrationserfahrungen umgehen zu können, wurde folgende Schulung durchgeführt: *Verkäuferpersönlichkeit: Lernen von den Samurai*

- (1) **Furchtlosigkeit:** Samurai-Verkäufer haben keine Furcht vor Misserfolgen oder Ablehnungen. Sie stellen sich ihren Ängsten und tun genau das, wovor sie sich fürchten. Sie wissen, dass sie dadurch ihre Ängste besiegen.
- (2) **Konsequenz:** Samurai-Verkäufer setzen sich Ziele und akzeptieren im Voraus alle Konsequenzen ihrer Handlungen. Sie lassen sich durch nichts von ihrem Weg abbringen. Sie machen Ihr Wort zum Gesetz.
- (3) **Gelassenheit:** Samurai-Verkäufer sind versiert und fit auf ihrem Gebiet. Vor einem Gespräch bereiten sie sich gut vor, aber in das Gespräch selbst gehen sie mit dem Geist des Anfängers. Denn sie wissen, um zu gewinnen, müssen sie im Kopf völlig frei von Emotionen und Vorbehalten sein.

¹⁶ Möbitz, Jan, Telefonverkauf – gewusst wie, Lexika Verlag, Würzburg 1999.

- (4) **Geordnete Flexibilität:** Samurai-Verkäufer haben eine Strategie des Verkaufsgesprächs. gehen aber innerhalb dieser Strategie voll auf die Bedürfnisse des Kunden ein. Sie wirken locker und entspannt, aber ihr Geist ist hellwach.
- (5) **Achtsamkeit:** Samurai-Verkäufer wissen, dass nur der Augenblick in der Gegenwart zählt. Sie achten darauf, dass sie mehr im Yin (Zuhören, Denken, Moral) als im Yang (Reden, Handeln, Reagieren) leben.
- (6) **Loyalität:** Samurai-Verkäufer wissen, dass sie nichts im Leben ohne die Hilfe anderer erreichen können. Sie sind loyal zu ihrem Unternehmen, ihren Kollegen, ihren Kunden und ihren Produkten.
- (7) **Innere Kraft:** Samurai-Verkäufer haben eine starke Ausstrahlung (Charisma). Sie sorgen laufend durch den Wechsel von vollem Einsatz und tiefer Entspannung für den Austausch von gesunder Energie, dem so genannten Ki.¹⁷

3.4.2.2.3 Beschwerdemanagement

Eng mit dem Verkauf zusammen hängt das Beschwerdemanagement. Jedes Telefongespräch (mit dem Kunden) kann als ein Verkaufsgespräch angesehen werden. Bei einer Beschwerde besteht die Chance zu erreichen, dass kein Imageverlust entsteht und der Kunde sogar eine engere Bindung an das Unternehmen eingeht. Schließlich hätte er sich auch einfach abwenden können. Bei einem abwandernden Kunden wird nicht nur dieser verloren, sondern es entsteht auch eine sich ausbreitende Negativpropaganda. Eine schlechte Nachricht wird in der Regel 10-15 Leuten weitererzählt, eine gute nur 3-5 Personen mitgeteilt.

Insofern wurde bei Beschwerden auch bei der BARMER versucht mit großer Sensibilität zu reagieren. In diesem Beschwerdegespräch ist es als erstes wichtig, dem Kunden richtig zuzuhören, ihn dabei auch seine Aggressionen loswerden zu lassen. Dabei ist es von Bedeutung ruhig zu bleiben, auch wenn der Kunde noch so unsachlich ist. Ihm ist auf jeden Fall auch Verständnis entgegenzubringen und der Verkäufer sollte versuchen, die Situation des Kunden nachzuvollziehen und das dem Kunden auch zu spiegeln. Der Kunde erwartet auf jeden Fall eine Lösung. Im Krankenkassenbereich war es oft nicht möglich, die Wünsche des Versicherten zu erfüllen, aber der Versuch andere Möglichkeiten zu finden und das ernsthafte Bemühen halfen, das Vertrauen in die Kasse zu stärken. Auf jeden Fall ist der Kunde ernst zu nehmen und er muss merken, dass sich jemand wirklich um ihn bemüht. Dann ist er oft auch bereit eine andere Lösung als die zuvor von ihm propagierte zu akzeptieren.

3.4.2.3 Verkaufsförderung

Zum einen versuchte die BARMER mit ihren Broschüren zu den verschiedensten gesundheitlichen Themen an den Orten präsent zu sein, wo Interesse an Gesundheitsthemen besteht. Dazu gehören u.a. Arztpraxen und Krankenhäuser. Des weiteren war sie in Firmen mit Ständern präsent, da bei einem Arbeitgeberwechsel die Krankenkasse nach derzeit gültigen Gesetzen neu gewählt werden muss. Insofern war der Besucher empfänglich für diese Informationen.

¹⁷ Vgl. Sales 10/2000.

Weitere Möglichkeiten waren Gewinnspiele oder Wettbewerbe. Wichtig war dann die Auswertung des Adressenmaterials, also die zunächst telefonische Kontaktaufnahme bei potentiellen Kunden sowie eine Adressenorganisation, die bei potentiellen Kunden der Zukunft zu führen ist.

3.4.2.4 Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit der BARMER vollzieht sich auf mehreren Ebenen. Auf höchster Ebene versucht der Vorstand durch Stellungnahmen zu aktuellen politischen Diskussionen das Bild der BARMER positiv zu beeinflussen und um Vertrauen bei Politikern und Bevölkerung zu werben. Zudem soll auch der jährliche Geschäftsbericht die Öffentlichkeit über die aktuellen Entwicklungen informieren. Hinzu kommt auf Bundesebene das Vorstellen eigener Konzepte, neuer Ideen und die auch öffentlichkeitswirksame Teilnahme an Modellprojekten.

Zur Öffentlichkeitsarbeit gehören auch Festakte, die bei offiziellen Jubiläen und der Besetzung hochrangiger Positionen innerhalb der BARMER veranstaltet werden.

Auf Geschäftsstellenebene verdeutlicht die BARMER durch Artikel zu aktuellen Gesundheitsfragen (z.B. richtiger Impfschutz während der Reisezeit) ihre Kompetenz im Gesundheitsbereich. Zu Öffentlichkeitsarbeit auf Geschäftsstellenebene gehört auch die Kontaktpflege zu den örtlichen Politikern. Darüber hinaus nimmt die BARMER an aktuellen Veranstaltungen teil wie in Erfurt zum Beispiel am Tag des DRK. Dort hatte sie einen Stand, der über Informationen hinaus die Möglichkeit der Erstellung eines individuellen Fitnessprogramms sowie die Kontrolle des Blutdrucks anbot. Ähnliche Aktionen gab es auch zu besonderen Terminen an der Uni und FH. Zudem organisierte die BARMER in Zusammenarbeit mit dem Erfurter Klinikum ein Symposium zur Palliativ-Medizin. Sehr gut angekommen ist auch ein Tag der offenen Tür anlässlich des 10jährigen Bestehens der BARMER in den neuen Bundesländern, wo eine Vielzahl im medizinischen Bereich tätiger Unternehmen zur Mitarbeit gewonnen werden konnten. Hinzu kam auch die Chance, eine Fotoausstellung in den eigenen Geschäftsräumen zu ermöglichen.

4 Überlegungen zum Unternehmen Kirche

4.1 Grundüberlegungen zum Handeln der Kirche aus betriebswirtschaftlicher und theologischer Sicht

4.1.1 Einleitung und Abgrenzung des Themas

Grundsätzlich gilt für die Kirche, dass sie mit Menschen zusammenarbeitet und für Menschen da ist, die in ihren beruflichen Lebensvollzügen ganz in den Wirtschaftsprozess mit dem Primärziel der Gewinnmaximierung eingebunden sind. Insofern ist für jedwedes pastorale Handeln, das offen sein möchte für das, was die Menschen bewegt, wichtig, diese Zusammenhänge im Hinterkopf zu behalten.

In vielfältiger Weise tritt die Kirche auch als ‚normaler‘ Marktteilnehmer auf, wenn sie in ihren karitativen Einrichtungen wie z.B. in Pflegeeinrichtungen oder Krankenhäusern Leistungen anbietet, die nach wirtschaftlichen Prinzipien kalkuliert werden müssen.

Ziel der vorliegenden Arbeit sind allerdings nicht diese Betätigungsfelder, sondern die Gebiete, wo die Kirche ihr ureigenes, noch näher zu beschreibendes Produkt¹⁸ anbietet.

4.1.2 Das heutige Umfeld von Kirche

Wichtig vor allen Überlegungen ist zunächst das Umfeld, in dem Kirche arbeitet, insbesondere die gesellschaftliche Sphäre.

Diese scheint mir gekennzeichnet durch die sogenannte Lifestyle-Gesellschaft mit der in ihr vorherrschenden Beliebtheit. Jeder Mensch hat heute die Möglichkeit aus einer Fülle von Lebens- und Sinnwürfen sich jeweils die für ihn passenden Bausteine zusammenzustellen. Sinn muss in diesem Zusammenhang sehr weit gefasst werden, da auch ‚Fun‘ an sich einen Sinn darstellt, dem vieles untergeordnet wird. So zeigen moderne Lifestyle-Zeitschriften wie ‚Fit for Fun‘ oder ‚Men’s Health‘ eine Propagierung der Fitness und eines schönen Körpers. Diese Fitness hat aber nicht nur das Ziel der körperlichen Ertüchtigung und der Gesundheit, sondern soll vor allem den Marktwert bezüglich des anderen Geschlechts steigern, damit ‚Fun‘ mit einem möglichst gut aussehenden Partner möglich wird. Darüber hinaus dient die körperliche Ertüchtigung für Fun-Aktivitäten wie Abenteuerurlaub und Extremsportarten. Hinter dieser Fun-Suche steht zudem die Philosophie, durch die richtigen Übungen die nötige Attraktivität und den begehrten Marktwert zu erhalten. Hierbei werden existentielle Sinnfragen ausgeklammert, denn Fitness erscheint mit dem richtigen Programm auch im hohen Alter möglich, und weitere Fragen werden (besser) einfach nicht gestellt. Dieses Fun-Prinzip lässt sich auch in modernen Beziehungen finden, wie ich vor allem in Gesprächen in den neuen Bundesländern erlebt habe, und ich denke, diese Anfragen existieren auch schon vereinzelt hier und werden sich verstärken. Bei einer Partnerschaft ist es nach der Auffassung einiger wichtig, dass jeder für sich seinen Fun und seine Bestätigung in

¹⁸ vgl. 2.4.1 Marktorientierung als Ausgangspunkt modernen Marketings.

anderen Lebensbereichen hat (z.B. im Beruf oder im Hobby) und dass der gemeinsame Fun stimmt. Der definitiven Festlegung auf eine lebenslange Dauer steht die Gefahr gegenüber, dass eine Beziehung nicht die gewünschte Erfüllung bringt und die Lebensqualität dadurch leiden könnte und es dann um der eigenen Lebensqualität willen besser wäre, sich zu trennen.

Fun kann darüber hinaus auch erlebt werden, indem das Fernsehen intensiv genutzt wird, Abenteuerparks und Vergnügungseinrichtungen besucht werden, ohne dass dafür Bindungen eingegangen werden müssen.

Auch Arbeit wird häufig als Lustgewinn, als ‚Fun‘ gesehen. Dies gilt vor allem für die Art von Arbeit, in der man sich selber verwirklichen kann, Einfluss hat und Anerkennung erfährt. Da sich Menschen durchaus über ihr berufliches Ansehen und Erfolg definieren, wird die Arbeit für ihr persönliches Selbstbild extrem wichtig, Karriere wird gesucht, man neigt zum Workaholic.

4.1.3 „Produkte“ der Kirche und ihre Konkurrenz

Innerhalb dieses Umfeldes muss die Kirche ihre Produkte anbieten. Bei Kirchenprodukten fällt vielen – nicht nur Nichtchristen oder Fernstehenden – schnell Gottesdienste, Hochzeiten, Erstkommunion, Beerdigungen und Seelsorge ein. Rein vom Markt gesehen gibt es da – gerade in den neuen Bundesländern – noch weitere Anbieter. Es gibt Institute, die Beerdigungsriten und Hochzeitsrituale anbieten, statt Erstkommunion kann der Service eines Jugendweihevereins in Anspruch genommen werden. Die nichtkirchlichen Anbieter haben für viele den entscheidenden Vorteil, dass keine Bindung nötig ist und nach Erfüllung des Vertrages die Geschäftsbeziehungen wieder beendet sind. Möchte jemand mal etwas für seine Seele tun, gibt es auch von nichtkirchlichen Gruppen genügend Möglichkeiten, die eine Selbsterfahrung oder Heilung der Persönlichkeit an einem Wochenende anbieten, das gebucht werden kann und wo hinterher die Beziehung einfach beendet ist. Sollten diese Aktivitäten doch nicht zum Wohlbefinden beitragen gibt es auch Fachhilfe durch Psychologen. In diesem Umfeld muss Kirche sich mit ihren Produkten Gottesdienst, Hochzeit, Erstkommunion, Beerdigung und Seelsorge behaupten. Sie hat zur Zeit noch den Bonus, dass man aus Erfahrung weiß, dass sie zumindest die Kasualien würdig und ‚rührend‘ anbietet.

Zudem steht sie mit Aktivitäten wie Ferienfreizeiten und Gruppenstunden in Konkurrenz zu Sportvereine, Jugendzentren und Reiseveranstaltern.

Da die oben genannten Produkte nur Nebenprodukte der Kirche sind, ist es für das Marketing der Kirche unabdingbar, zunächst das allen anderen Nebenprodukten erst den Sinn verleihende Kernprodukt zu definieren.

Dieses Kernprodukt der Kirche ist der in ihr gelebte Glauben, der Sinn und Orientierung für diejenigen vermittelt, die an der Brüchigkeit und Uneindeutigkeit der Welt und ihres Lebens leiden. Kirche bietet Orientierungshilfe für alle, die nach ‚Mehr‘ suchen, die nicht mit ‚Fun‘ alleine zufrieden sind, sondern die Fragen haben. Kirche muss hier die sogenannte Fun-Welt als einen dauernden Selbstbetrug des Menschen entlarven, der vor sich selber davon läuft und so gegen sein tiefstes Wesen, dem die Befähigung zum Hinterfragen und Suchen innewohnt, verstößt.

4.2 Ökonomie und Kirche

Das ökonomische Verhaltensmodell mit der Grundprämisse, dass menschliches Verhalten auf rationalen Entscheidungen eigennützig handelnder Personen gründet und die für jeden einzelnen beste Lösung zur optimalen gesellschaftlichen Ressourcenallokation führt, kann auf kirchliches Denken nicht angewendet werden. In der Marktwirtschaft zeigt sich, dass bei rein ökonomischem Denken Menschen an den Rand der Gesellschaft und unter das Existenzminimum gedrückt werden können.¹⁹ Nur allzu leicht können diese in einem rein ökonomischen Modell für selbst schuld erklärt und dann dem sozialen Nichts überlassen werden. Dies widerspricht fundamental der kirchlichen Option für die Schwachen, Kranken und Armen, die besonders im Hochgebet ‚Jesus, der Bruder aller‘ zum Ausdruck kommt. „[Jesus] hatte ein Herz für die Armen und Kranken, die Ausgestoßenen und die Sünder. Den Bedrängten und den Verzweifelten war er ein Bruder.“

4.3 Unternehmensziel der Kirche

Die Kirche möchte ihre Überzeugung von einer Wirklichkeit vermitteln, die jenseits des Faktischen liegt und doch in das Faktische hineinreicht und es gestaltet. Dazu legt sie Zeugnis von der Liebe des Gottes ab, der von sich sagt: Ich bin der ‚Ich bin da‘.²⁰ Die Kirche möchte die Hoffnung stiften, dass das Kreuz nicht das letzte Wort im Leben des Menschen ist, sondern dass über allem Scheitern und Leid die Zusage Jesu steht: Ich bin gekommen, damit sie das Leben haben und es in Fülle haben.²¹ Ich bin die Auferstehung und das Leben. Wer an mich glaubt wird leben, auch wenn er stirbt, und jeder der lebt und an mich glaubt, wird in Ewigkeit nicht sterben.²²

Als Gemeinschaft möchte die Kirche Menschen zusammenführen, die aus dieser Sinnorientierung und dem Glauben an Gott heraus leben und handeln.

4.4 Wandel der Marktsituation

Lange Zeit hatten die beiden Kirchen bei Fragen der Sinn- und Orientierungsfindung im wesentlichen eine Monopolstellung.

Heute stehen die Kirchen auf einem pluralen Markt Anbietern gegenüber, die Sinn ohne Bindung liefern oder Fun-orientiert sind. Hinzu kommen Angebote, die den scheinbaren Vorteil haben, dass sie die Sinnfrage mit konkreten Lösungen und definitiv beantworten, ohne dass Suchen und Ringen noch nötig bzw. überhaupt erwünscht ist.

Zudem hat sich die Stellung der Priester und Seelsorger sehr verändert. Ihnen wurde früher an Hochmaß an Kompetenz in vielen Lebensbereichen zugetraut, heute wird ihre Kompetenz eher angezweifelt. Es gibt für alles Spezialisten, der Priester ist deshalb auch nur ein Spezialist unter vielen, der sein Spezialgebiet Gottesdienst und Glauben vertritt. Da der Glaube aber immer gesellschaftliche Relevanz hat und demzufolge nicht als ein abgelöstes Spezialgebiet be-

¹⁹ Abgefedert wird dies bei uns durch die soziale Marktwirtschaft, wo der Staat wesentliche soziale Aufgaben übernimmt, besonders bedeutend zur Zeit die Arbeitslosen- und Sozialhilfe.

²⁰ Ex 3,13.

²¹ Joh 10,10.

²² Joh 11, 25f.

trachtet werden kann, muss die Kirche in ihren Seelsorgern zunehmend fachübergreifende Kompetenz erwerben.

4.4.1 Marktorientierung als Ausgangspunkt bei der Kirche

4.4.1.1 Grundsätzliche Überlegungen

Marktorientierung und Kirche scheint auf den ersten Blick ein Widerspruch in sich zu sein, da das Kernprodukt der Kirche durch die Botschaft des Evangeliums definitiv vorgegeben ist. Zudem sind mit dem Glauben auch Anforderungen verbunden und die Sinnangebote sind nicht ‚light‘ zu konsumieren. Marktorientierung kann deshalb nicht die Erstellung einer ‚Light-Version‘ des Glaubens bedeuten, die die Anforderungen an den Menschen und das für viele anstößige Kreuz ausblendet. Die Glaubenswahrheiten und der Glaubensanspruch sind eine definitive Vorgegebenheit. Das Produkt an sich kann also dem Markt nicht angepasst werden.

Gleichwohl befindet sich Kirche in einer durch den Markt geprägten Gesellschaft und muss m.E. in diesem Umfeld auch marktorientiert agieren.

4.4.1.2 Zeit als Mangelerfahrung

Eine ausgeprägte Erwartung stellt das Menschenbild dar. Menschen machen trotz allen Aufgehens in der Fun-Gesellschaft die Erfahrung, dass die Zeit das eigentliche Mangelprodukt in unserer Gesellschaft und auch nicht käuflich erwerbbar ist. So habe ich in Gesprächen immer wieder erfahren, wie viele Menschen unter der Zeitknappheit leiden. Wie sehr der Mangel an Zeit die ganze Wirtschaft durchdringt und dadurch auch das Privatleben beeinflusst, zeigt sich darin, dass bei der Einführung von Management-Informationssystemen immer wieder auf die knappe Ressource Zeit oder auf die Knappheit der Humanressourcen hingewiesen wird. Wenn Kirche ihrem Anspruch einer Sinnalternative wirklich gerecht werden möchte, dann muss sich das m.E. darin zeigen, dass die Ressource Zeit in Kirche keine knappe Ressource ist. Da sich in der Regel kein Seelsorger über allzu große Langeweile beklagen kann, ist eine Lösung des Problems notwendig. Dazu gehört eine große Professionalität der kirchlichen Mitarbeiter, die die Tageseinteilung beherrschen, Reserven für Gespräche einplanen und es gelernt haben, nie gehetzt zu erscheinen. Ein gehetzter Priester spiegelt genau das wieder, was Menschen in der Wirtschaft dauernd erleben und was sie gerade bei einem Sinnanbieter nicht suchen.

Darüber hinaus wollen Menschen, die dem Druck des Wirtschaftsprozess ausgesetzt sind und zudem vielleicht noch Familie haben, in ihren begrenzten Zeitmöglichkeiten ernstgenommen werden und haben wenig Verständnis, wenn manche Priester nur ein sehr enges Korsett an Terminvorgaben z.B. für Kasualien und Gespräche vorgeben.

4.4.1.3 Als Mensch und Selbstzweck angenommen

Es ist ein tiefstes Bedürfnis des Menschen, als Person angesprochen und ernst genommen zu werden. Zwar bemüht man sich auch in der Wirtschaft, alle Kunden persönlich anzusprechen, aber im letzten spürt der Kunde schon, dass er eine Nummer ist und seine Bedeutung vor allem im Hinblick auf ein befriedigendes Betriebsergebnis gesehen wird. Ein Verkaufsgespräch wird ja nicht geführt, weil man eine Beziehung wünscht bzw. die dort angestrebte Beziehung hat nur das Ziel, den Kunden zum Kaufen zu bewegen. Von Kirche möchten die Menschen mit ihrer individuellen Lebensbiographie ernst genommen werden. Sie erwarten (zu Recht) Seelsorger, die Gespräche oder Beerdigungen nicht einfach abhaken, sondern den Menschen mit seinen Problemen und Hoffnungen sehen und kompetent begleiten. Dazu gehört für mich gerade bei Fernstehenden oder Nichtchristen auch, sie in ihren Fragen anzunehmen, einfach weil sie von Gott ‚in Dasein geliebt worden sind‘, ohne gleich an eine konkrete Aufgabe in der Gemeinde oder an eine Kirchenmitgliedschaft zu denken. Alle Methoden der Gesprächsführung sind hier nützlich, dürfen aber nicht um des Erfolges willen angewandt werden, sondern um dem Menschen zu zeigen, dass er als Mensch gemocht ist.²³

4.4.1.4 Kompetenz der Seelsorger

Die heute erforderliche Professionalität von Kirche zeigt sich auch darin, dass ihre Seelsorger in Gesprächen nicht nur theologisch kompetent sind, sondern auch fundierte Kenntnis der politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gegenwart haben. In all diesen Bereichen ist eine fortwährende Weiterbildung nicht zuletzt durch Selbststudium nötig. Voraussetzung hierfür ist auch die Fähigkeit zur Selbstmotivation der Seelsorger.

4.4.1.5 Beachten der Marktsituation

Zudem sollte Kirche auch ihre Konkurrenz oder besser Mitstreiter bei ihren Nebenprodukten mit in den Blick nehmen. Wenn z.B. schon Jugendeinrichtungen mit einem vielfältigen Angebot und hohem Zulauf vorhanden sind, stellt sich die Frage, ob Kirche in diesem Bereich mit eigenen Zentren tätig werden sollte oder ob es da nicht besser sein kann, sich dort als personales Angebot mit der eigenen Kernkompetenz einzubringen.²⁴

²³ vgl. 3.4.2.2.1 Adressengewinnung und Telefonmarketing und. 3.4.2.2.2 Persönlich angewandte Gesprächstechniken.

²⁴ vgl. 4.1.3 „Produkte“ der Kirche und ihre Konkurrenz. Diesen Aspekt möchte ich gerne in meiner zukünftigen Arbeit besonders mitverfolgen. Vgl. hierzu auch: 5.7 Telefonmarketing und Marktanalyse als eigene Herausforderung.

4.4.2 Kommunikationspolitik als Herzstück des Marketing

4.4.2.1 Werbung

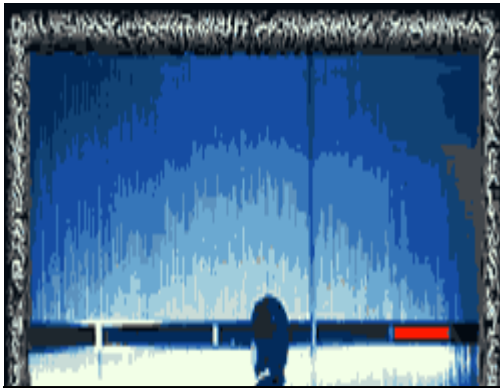


Werbung bietet generell den Vorteil, dass sich damit eine große Zahl von Menschen ansprechen lassen. Wirkungsvolle Werbebotschaften sprechen den Empfänger emotional an, übermitteln ihm zugleich wichtige, überzeugende Informationen und regen ihn im gelungenen Fall zum Handeln an.

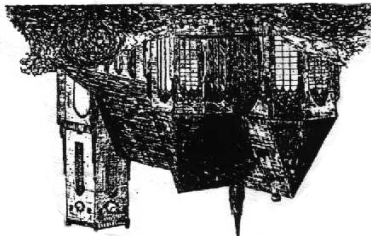
Aufgrund der emotionalen Ansprache sind Werbeaktionen, die an das *Mitgefühl* der Menschen appellieren, sinnvoll und bieten sich im weiteren diakonalen Umfeld von Kirche an. Ein gelungenes Beispiel für mich ist in diesem Zusammenhang der Spendenaufruf für Renovabis.

Die emotionale Ansprache kann auch die vorhandenen *Sehnsüchte und Wünsche* von Menschen aufnehmen und sie für eine Produktwerbung nutzbar machen. So ist der Kunde z. B. gar nicht so sehr an dem Bier interessiert, sondern sein Kauf ist von dem Wunsch nach Geselligkeit und einem schönen Abend geleitet. Oder es geht ihm gar nicht um ein bestimmtes Kleidungsstück, sondern viel mehr um das Ansehen und den Erfolg, den die Werbung mit diesem Kleidungsstück verbindet. Oder bei der Werbung für Brautkleider möchte die Braut das romantische Gefühl mitkaufen. Diese vorhandenen Sehnsüchte nach Geselligkeit oder Romantik kann Kirche nicht durch ihre Produkte erfüllen. So erfährt das Produkt ‚kirchliche Hochzeit‘ seinen Sinn erst auf Hintergrund eines ‚Mehr‘ - der Zusage Gottes, die Eheleute auf ihrem Weg zu begleiten und die Bereitschaft der Eheleute, Mitverantwortung in der Kirche und in der Welt zu übernehmen - und nicht in der Befriedigung romantischer Gefühle. In dieser Art kann Kirche demnach nicht werben.

Sinn macht Werbung aber, wenn durch Anfragen oder Anstöße *Menschen zum Nachdenken* gebracht werden können, also die Frage nach dem ‚Mehr‘ aufgebrochen wird. Zwei Versuche sind im folgenden abgebildet; die Grundidee habe ich der Internetseite ‚webandacht.de‘ entnommen und versucht als Werbebotschaft darzustellen.



Heimat in sich haben! Wie wäre das Leben anders! Es hätte eine Mitte, und von der Mitte aus schwängen alle Kräfte. So aber hat mein Leben keine Mitte, sondern schwebt zuckend zwischen vielen Reihen von Polen und Gegenpolen. Hermann Hesse



St. Lambertus, Henrichsburg



Jetzt ist Ihre Antwortzeit um!

Bei einer Quizshow hätten Sie jetzt verloren. Gut zu wissen, dass man bei Gott nicht verloren hat, nur weil man einmal etwas länger gebraucht hat.

- Bei Gott hat man nicht verloren.** Auch wenn,
- man einmal zur falschen Zeit das falsche Wort gesagt hat
 - man hin und wieder nicht das Richtige sagt oder tut
 - man bislang mit anderen nur gespielt hat

Bei Gott hat jeder die Chance, immer wieder neu anzufangen.

Ein endgültiges "Game Over" gibt es nicht.

Denn "du, unser Gott, bist freundlich und treu und geduldig und regierst alles mit Barmherzigkeit." (Aus der Bibel - Weisheit Kapitel 15 Vers 2)

Ein weiteres Feld sinnvoller Werbung im Bereich der Kirche findet sich in den allgemein zugänglichen **Kontrastprogrammen** von Kirche: Zeit haben für die Menschen und sie wirklich als Menschen ernstnehmen. Eine Möglichkeit könnte eine Werbung in der folgenden Art sein:



Probleme? Frust? Fragen?
Suche nach dem Sinn?

Wir haben Zeit für Sie

Werbung im Bereich Kirche muss vorsichtig eingesetzt werden und die möglichen Wirkungen der Werbung vorher genau durchdacht werden, damit Werbung nicht etwas von Kirche verkauft, was Kirche so gar nicht anbieten möchte (wie romantische Gefühle bei der Hochzeit), sondern ihre wirklichen Anliegen ‚solidarische Hilfe‘, ‚Suche nach dem Mehr‘ und ‚anderer Umgang mit dem Menschen‘ als Botschaft bei den Beworbenen ankommt.

4.4.2.2 Persönlicher Verkauf oder die Chance des direkten Kontakts

4.4.2.2.1 Grundsätzliche Überlegungen

Auf dem Hintergrund, dass in vielen kirchlichen Dokumenten das personale Angebot als relevant für die Glaubens- und Sinnvermittlung gesehen wird, erscheint mir der persönliche Verkauf oder bei Kirche besser als direkter Kontakt bezeichnet der wichtigste Marketing-Weg zu sein. Im persönlichen Gespräch können die Bedürfnisse und Emotionen der Menschen wahrgenommen und aufgegriffen werden. Hier können die Menschen erfahren, dass sie ernstgenommen werden als Person und nicht nur als Kunde gesehen werden. Eine Ausrichtung auf den direkten Kontakt setzt sowohl das wirkliche Interesse des kirchlichen Mitarbeiters am Menschen als auch ein hohes Maß an Professionalität voraus

4.4.2.2.2 Inbound-Gespräche

Oft ist ein erster Kontakt über das Telefon gegeben, wenn jemand anruft und ein bestimmtes Anliegen hat. Es entscheidet sich schon wesentlich in diesem Gespräch, welche Einstellung der Anrufer gegenüber Kirche bekommt. Insofern ist richtiges Telefonieren sehr wichtig und immer wieder zu üben und zu reflektieren.²⁵

Dabei sind schon Kleinigkeiten entscheidend; es macht einen äußerst schlechten Eindruck, wenn ein zweites Telefon schellt und dafür das Gespräch unterbrochen wird, ein Handy oder weiteres Telefon ist daher bei jedem aktuellen Gespräch gegebenenfalls auf lautlos oder sehr leise zu stellen und mit einem Anrufbeantworter zu versehen, so dass sehr schnell ein Rückruf möglich ist. Auch bezüglich der Türklingel sollte ein guter Weg gefunden werden, vielleicht die Aufforderung per Leuchtschrift: Bitte eintreten. Zudem verbietet es sich auf jeden Fall, mit der Tastatur weiterzuschreiben, da dadurch dem Anrufer nicht das Gefühl vermittelt wird, dass ihm wirkliche Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Des Weiteren sind Fragen immer freundlich und kompetent zu beantworten. Wo eine Antwort nicht sofort möglich ist, sollte das Angebot gemacht werden, dass man sich erkundigt und schnellst möglich zurückmeldet. Oft findet ein Telefongespräch in Krisenphasen (Trauer) statt, so dass die Emotionen mitberücksichtigt werden müssen.

4.4.2.2.3 Beschwerdemanagement

Zu Gesprächen der eher unangenehmen Art gehören Beschwerden am Telefon. Zur Professionalität gehört es, die Beschwerde unabhängig von der eigenen Stimmungslage und der Art freundlich und geduldig entgegenzunehmen und

²⁵ vgl. hierzu insbesondere 3.4.2.2 Persönlicher Verkauf.

dem Anrufer das Gefühl zu vermitteln, dass sein Problem wirklich ernst genommen wird. Anklagen sind dabei nicht auf die eigene Person zu beziehen und eine gekränkte oder beleidigte Reaktion ist unbedingt zu vermeiden. Immerhin sucht der Anrufer noch den Kontakt zur Kirche und Gemeinde, ansonsten hätte er sich auch schmallend und vor allem still verabschieden können. Beschwerden sind als Chance für eine Bindung des Anrufers an Kirche anzusehen! Wenn ein Beschwerdetelefonat wirklich an die Substanz geht, ist es für die eigene Psychohygiene sicherlich sinnvoll, eine Regel des Telefonleitfadens der BARMER zu beachten: Lassen Sie ruhig ihren Frust heraus, aber erst nachdem Sie aufgelegt haben und sicher sind, dass kein Kunde in der Nähe ist.²⁶

4.4.2.2.4 Outbound-Gespräche und Kaltakquise

Beim persönlichen Verkauf gewinnt das Telefonmarketing auch als Kaltakquise an Bedeutung. Auf diese Art und Weise werten Unternehmen Adressen aus.²⁷ Kirche verfügt über eine Vielzahl von Adressen und sollte diese nutzen. Wäre es nicht eine Chance, sich als Gesprächspartner durch einen Glückwunschanruf bei jedem 18. Geburtstag in Erinnerung zu bringen? Für den jungen Menschen ist der 18. Geburtstag ein so wichtiges Ereignis, dass ihn dort jeder unerwartete Anruf sehr freut. Die Wirkung eines Anrufs ist ungleich größer, als wenn ein Glückwunschbrief geschickt wird. Oder es könnten Anrufe mit einer vorhergegangenen Mailing-Aktion sehr sinnvoll sein. So könnten Neuzugezogene, Ausgetretene oder Menschen im Firmalter erst einmal mit einem ansprechenden Brief angeschrieben werden, der den Hinweis auf eine noch folgende telefonische Kontaktaufnahme enthält. Das eröffnet bei dem Telefongespräch die Möglichkeit, sich auf den Brief zu beziehen und in ein Gespräch zu kommen und im besten Fall auch einen Besuchstermin zu erhalten. In einem intensiven Gespräch bei einem Besuch besteht die Möglichkeit, Vertrauen aufzubauen und es ergibt sich eventuell die Chance, dass der Gesprächspartner die Erfahrung von Brüchigkeiten anspricht oder man selber hierzu die Gelegenheit erhält.

4.4.2.2.5 Chancen und Schwierigkeiten des Telefonmarketing

In der heutigen Zeit ist es m.E. gewinnbringend, aktiv Gelegenheiten zu suchen, mit Menschen persönlich und oft zunächst telefonisch in Kontakt zu treten. Aus meiner Arbeit bei der BARMER weiß ich, dass solche Gespräche nicht immer angenehm sind und es oft schwer ist, einen geeigneten Aufhänger zu finden, aber ich habe des öfteren die Erfahrung gemacht, dass schon ein Telefongespräch eine emotionale Bindung auslösen und zu einem Abschluss führen kann. Und wenn ich dieses erfolgreich bei einem Unternehmen getan habe, an dessen Zielen nicht unbedingt mein Herz und meine Person hing, müsste das nicht in Kirche, wo mein Herz wirklich zuhause ist, auch möglich sein? Mir jedenfalls erscheint das als eine sehr überlegenswerte Möglichkeit.

²⁶ vgl hierzu auch das Kapitel 3.4.2.2.3 Beschwerdemanagement.

²⁷ vgl. 3.4.2.2.1 Adressengewinnung und Telefonmarketing.

Hinzu kommen alle sich durch Kasualien ergebenden Kontakte, in denen sich im Gespräch die Möglichkeit gibt, Menschen einen positiven Eindruck von Kirche zu vermitteln und vielleicht sogar mit ihnen über existentielle Fragen nach Sinn und Orientierung ins Gespräch zu kommen.

4.4.2.3 Verkaufsförderung



Eine sehr oft von Kirchengemeinden genutzte Methode ist das Plazieren von Ankündigungen in der lokalen Presse und das Anbringen von Plakaten für Aktionen an Punkten, wo viele Menschen vorbeikommen (z.B. beim Bäcker, in Schaukästen etc.). Hiermit wird eine erste Aufmerksamkeit geweckt. Insider nehmen die Information wahr und besuchen bei Interesse und Zeit die Veranstaltung. Bei eher Fernstehenden ist aber noch die persönliche Ansprache nötig. Das gut gestylte Plakat und der Flyer können als Aufhänger dienen und verstärken die persönliche Botschaft.

So haben wir in Lünen über Presse und Plakate für einen Jugendgottesdienst geworben, das Plakat blieb einigen im Gedächtnis. Bei einer persönlichen Ansprache erinnerten sie sich daran. Aber nur wenn der persönliche Kontakt hergestellt wurde oder Freunde da mitmachten, kamen sie auch wirklich in den Gottesdienst.

4.4.2.4 Öffentlichkeitsarbeit

In der Öffentlichkeitsarbeit der Gemeinden nimmt der Pfarrbrief eine wichtige Stellung ein. In der Regel wird er nicht nur von den Insidern gelesen, sondern auch von eher Fernstehenden, wenn er direkt in die Haushalte verteilt wird. Daher ist eine professionelle und ansprechende Gestaltung eine Herausforderung an die Gemeinde. Zudem wird über den Pfarrbrief auch das Image einer Gemeinde nach außen mitgeprägt.

Ein weiterer wichtiger Teil ist die Pressearbeit. Die regionale Tageszeitung wird von vielen Menschen gelesen. Wenn es gelingt, Berichte über eigene gelungene Aktionen zu platzieren, werden diese oft auch gut wahrgenommen. Wichtig ist hier sicherlich ein guter Kontakt zur Lokalredaktion sowie eine gute Ausarbeitung der wichtigsten Fakten der Veranstaltung.

Zur positiven Darstellung der Kirche tragen auch Veranstaltungen wie ‚Tag der offenen Tür‘, die Austragung von Turnieren und vor allem Pfarrfeste bei.

Eine weitere Möglichkeit ist eine gezielte Öffentlichkeitskampagne. Die Gemeinde kann einen Schwerpunkt setzen, der auch für Außenstehende interessant erscheint und auf dieser Basis gezielt in die Öffentlichkeit treten und sich präsentieren.

Für ein gutes Image sorgt auch eine Broschüre, die Ziele der Gemeindearbeit und die jeweiligen Gruppen in guter Qualität ansprechend präsentiert.²⁸

5 Resümee und Ausblick

5.1 Marketing in der Bibel?

„Paulus stellte sich in die Mitte des Areopags und sagte: Athener, nach allem, was ich hier sehe, seid ihr besonders fromme Menschen. Denn als ich umherging und mir eure Heiligtümer ansah, fand ich auch einen Altar mit der Aufschrift: EINEM UNBEKANNTEN GOTT. Was ihr verehrt, ohne es zu kennen, das verkünde ich euch.“²⁹ P. Kotler fragt hier an, ob man Paulus somit als ersten „Marketer“³⁰ des Christentums bezeichnen könnte. Meines Erachtens ist das möglich. Paulus nimmt sozusagen eine Marktanalyse vor, er sieht, was die Menschen jetzt verehren und versucht auf diesem Hintergrund das Christentum zu verkünden. Die Beobachtung des Altars für einen unbekanntem Gott konnte er zum Ausgangspunkt seiner Verkündigung, seines Marketing machen.

5.2 Das Dilemma vieler Christen ernstnehmen

Für das Marketing von Kirche ist es wichtig, den Markt bzw. das Umfeld der heutigen Menschen zu kennen, um sie besser verstehen zu können. Daher bin ich dankbar für viele Erfahrungen, die ich in meiner Zeit bei der BARMER und in meinem Studium an der AKAD machen durfte und die mir wesentliche Horizonte eröffnet haben. So wurde mir immer mehr bewusst, wie sich die wirtschaftliche Denkweise von der christlichen Denkweise unterscheidet. Auch wenn bei der BARMER nicht die Gewinnmaximierung im Vordergrund stand, waren doch wirtschaftliche Interessen das Grundprinzip an dem sich das Handeln als Mitarbeiter ausrichten musste. Nicht der Mensch als Mensch stand im Mittelpunkt, sondern sein Beitrag zum Gesamtunternehmenserfolg. Insofern ging es bei der Gewinnung neuer Kunden und bei der Haltearbeit um gute Risiken. Man kann diese Haltung nicht unbedingt verurteilen, weil nur durch einen guten Risiko-Mix die Existenz der Kasse und damit 20000 Arbeitsplätze gesichert werden können. Trotzdem befindet sich der Christ in einem Dilemma: Einerseits muss er gegen seine humanitäre Überzeugung seine Bemühungen um von der Krankenkasse als schlechte Risiken eingeschätzte Menschen einstellen, andererseits weiß er sehr wohl um die Relevanz dieses Tuns für den Unternehmenserfolg und gerät so in einen Gewissenkonflikt. Ähnliches kenne ich aus eigener Erfahrung durch die Mitarbeit im Datawarehouse und von vielen Gesprächen mit Menschen, die in wirtschaftlichen Positionen wie z.B. Controlling tätig sind. Dieses Dilemma sollte auch in Gesprächen und Verkündigungen seinen Platz finden, damit diese Menschen sich wirklich von Kirche

²⁸ vgl. auch Kapitel 3.4.2.4 Öffentlichkeitsarbeit.

²⁹ Apg 17.22f.

³⁰ P.Kotler, Marketing für Nonprofit-Organisatoren, Stuttgart 1978, S.4.

verstanden wissen können. Eine banale Schwarz-Weiß-Sicht, die Controlling mit Stellenabbau gleichsetzt, würde hier vielen Unrecht tun.

5.3 Einfach mal empfangen dürfen

Gerade aus dem Bereich Marketing ist mir der durch Umsatzverantwortung hervorgerufene Stress bestens bekannt.³¹ Menschen, die so unter Druck stehen, möchten manchmal in Kirche einfach nur zuhören, abschalten, Gottes Liebe erfahren, Mensch sein können, aber nicht wieder produktiv sein und in Kleingruppen etwas erarbeiten. So wurde mir bei einem Erfahrungsaustausch mit einer Frauenseelsorgerin deutlich, wie wohltuend es Frauenkreise empfinden, einfach in eine Meditation hineingenommen zu werden, sich dabei fallen lassen zu können und nicht selber aktiv zu sein. Oder im Gespräch mit dem Leiter eines Bildungswerkes kristallisierte sich das Bedürfnis vieler Menschen heraus, Vorträge zu hören mit der fakultativen Möglichkeit einer späteren Diskussion, aber nicht sofort selber aktiv sein zu müssen.

5.4 Struktur als Voraussetzung für das Wesentliche

Ferner machte ich die Erfahrung, dass vielen Menschen, gerade auch in einem Bereich wie Datawarehouse, der dem Controlling angegliedert ist, ein strukturiertes Arbeiten zur Selbstverständlichkeit geworden ist. Daher ist es nicht weiter verwunderlich, wenn manche Menschen nach einer Wahlperiode im PGR nicht mehr in einem solchen ‚Labergremium‘ mitmachen wollen. Ließe sich nicht ihre Kompetenz zur Steigerung der Effektivität von Sitzungen nutzen, damit die gesparte Zeit wirklich für den Einsatz an der Gemeinde und für die Beziehung zu Gott genutzt werden könnte? Zudem kommt aus dieser Richtung die Frage nach den Zielen, die eine Gemeinde hat und die dann Schritt für Schritt verwirklicht werden können. Strukturiertes Arbeiten ist nur mit Zielen möglich. Aber der Zielfindungsprozess sollte auch strukturiert werden. Könnten Menschen, die strukturiertes Arbeiten lieben, uns nicht anregen, erst einmal unsere Ziele klar zu definieren. Vielleicht stellt sich dann heraus, dass manche Diskussionen so endlos sind, weil die Ziele gar nicht klar sind.

5.5 Abgrenzung zur Fun-Gesellschaft

Die Hauptaufgabe und zugleich das Kernprodukt von Kirche ist, Orientierung für alle Menschen mit wirklichen Fragen zu bieten. Voraussetzung hierfür ist, die sogenannte Fun-Welt als einen Selbstbetrug des Menschen zu entlarven. Um hier glaubwürdig zu sein, darf Kirche in ihren Gemeinden und in ihren Seelsorgern nicht selber dem Fun-Prinzip verfallen. Insofern ist es Aufgabe des Seelsorgers, sich nicht mit Aktivitäten so zuzudecken, dass er vor sich selber wegläuft und sich im letzten so selber betrügt, da er dann die Scheinwelt als selbst in ihr Gefangener nicht mehr glaubwürdig entlarven kann. Insofern ist das Grundanliegen der Spiritualität, dass der Priester ein wahrhaft Betender und geistlicher Mensch sein sollte, der Zeit bewusst intensiv mit Gott verbringt, für die Kernkompetenz von Kirche auch aus Marketingsicht unverzicht-

³¹ Einen Einblick in die Arbeit des Verkäufers und die hohen an ihn gestellten Anforderungen gewähren die geschilderten Gesprächsstrategien in Kapitel 3.4.2.2.2. , besonders ‚Lernen von den Samurai‘!

bar. Zugleich muss gelebte Spiritualität auch Grundanliegen jeder Gemeinde und der in ihr gelebten Pastoral sein. Wenn Gemeinde sich in Aktivitäten erschöpft, ohne geistig bewusst Akzente zu setzen und Menschen die Möglichkeit zu bieten, Aufzutanken und mit Gott ins Gespräch zu kommen, kann sie Menschen nicht zum Kern ihres Wesens begleiten. Weiter ist es wichtig, dass die ehrenamtlichen Mitarbeiter nicht in Gemeindestress verfallen und mittels diesen ihren Fragen ausweichen oder sich ablenken; alle Gemeindeaktivität ihrer Mitarbeiter muss im letzten Orientierungshilfe bieten und auf der Grundlage der Spiritualität gebaut werden, so dass die Mitarbeiter selber Sinn, Orientierung und Beziehung zu Gott erfahren können.

5.6 Überforderung - nein Danke

Ferner weiß ich wie lang ein Arbeitstag sein kann, der sich an betrieblichen Erfordernissen oder dem Kunden orientiert. Menschen, die in diesen Prozess eingebunden sind und oft noch Familie haben, können kaum Zielgruppe für eher zeitintensive Aktivitäten in der Pfarrgemeinde sein. Es ist schon eine ganze Menge, wenn diese Menschen den Sonntagsgottesdienst besuchen und versuchen christlich zu leben. Sie als Sonntagschristen zu bezeichnen, wie ich es von manchen Priestern höre, wird ihnen nicht gerecht.

Zudem sollte immer wieder überlegt werden, wie lange Sitzungen dauern dürfen, sowohl in ihrer Ausdehnung insgesamt als auch bezüglich des Hineinreichens in die Nachtstunden. Zu lange und zu späte Veranstaltungen schrecken viele ab, die im Berufsstress stehen, oft zeitig aufstehen müssen und ihren Schlaf für ihre verantwortliche Tätigkeit brauchen und auch so noch viel zu erledigen haben.

5.7 Eigene Herausforderungen in der Pastoral

Bei der BARMER wurde mir die besondere Bedeutung des *Telefonmarketing* deutlich, da hier eine gute Balance zwischen der Ermöglichung auch emotionaler Nähe und zugleich nötiger Distanz gewahrt bleibt. Hier möchte ich versuchen einen Schwerpunkt zu setzen.

Weiterhin wurde mir klar, wie wichtig wirklich eine *Marktanalyse* für jedes Unternehmen ist. Auch für Kirche und ihr Marketing bzw. ihre Verkündigung liegen dort große Chancen. Insofern möchte ich konkret einmal eine Marktanalyse für die Kirchengemeinde, in der ich dann arbeite, durchzuführen. Denn ‚effektive‘ Verkündigung setzt voraus, den Wünschen, den aktuellen Problemen und der Lebenssituation der Menschen auf die Spur zu kommen, um unsere frohe Botschaft dann auch richtig adressieren und formulieren zu können. Das darf nicht in der Weise geschehen, dass unsere Botschaft ‚light‘ wird, sondern dass die Botschaft und alle Aktivitäten so in das Umfeld eingebunden sind, dass sie transparent werden für das Wirken Gottes und offen machen, sich den Fragen des Lebens zu stellen. Paulus hat auch nicht den Glauben verwässert, sondern mit dem unbekanntem Gott einen Anknüpfungspunkt gefunden, indem er eine Marktanalyse vorgenommen hat.

Ferner möchte ich mal versuchen, *Werbung* und *Öffentlichkeitsarbeit* in der Gemeinde zu intensivieren, um so dem missionarischen Auftrag von Kirche näher zu kommen.

5.8 Fazit

Marketing ohne gesicherte Informationen kann die Zielgruppe nicht erreichen. Vermutungen und Meinungen über die Wirklichkeit reichen nicht aus, um Menschen anzusprechen. Das gleiche gilt für Marketing und Verkündigung der Kirche. Nur ein Kennen der Menschen und ihrer Lebensbereiche, Probleme, Wünsche und Bedürfnisse kann helfen, dass die ‚Frohe Botschaft‘ ankommt. Und dass ist der wichtigste Weg, den wir als Kirche gehen müssen.

Da jeder Mensch von Gott ins Dasein geliebt ist, ist es die Aufgabe und Chance der Kirche, den Menschen immer mehr kennen zu lernen und als Mensch in den Mittelpunkt allen Handelns zu stellen, damit er so etwas von der Liebe Gottes erahnen kann.