Marktorientierung oder Ethik. Vom Entweder-Oder zum Dialog?[1]

Elisabeth Kräuter

Marktorientierung und Ethik – geht das zusammen? Sind das nicht völlig entgegengesetzte Pole? Und wenn ja, wie können sie zusammenkommen? Der Schlüsselbegriff in diesem Zusammenhang ist für mich der Dialog. Dialog bedeutet einen Austausch zwischen gleichwertigen Partnern. Marketing, wie ich es verstehe und lehre, ist ein permanenter und vielschichtiger Dialog, den ich Ihnen hier näher vorstellen möchte. Ich werde dazu in drei Schritten vorgehen:

Hier geht es um die Frage, was unter Marketing zu verstehen ist. Ziel ist es, angesichts der Begriffsvielfalt und z.T. auch Begriffsverwirrung eine gemeinsame Basis hinsichtlich der Termini und ihres Verhältnisses zueinander zu schaffen. Nur so ist eine abwägende und konstruktive Auseinandersetzung mit dem Thema Marktorientierung/Marketingstrategien, wie diese Konsultation sie anstrebt, möglich. Andernfalls läuft man Gefahr, die Sachebene zu schnell zu verlassen und aus dem Blickwinkel von Befürchtungen, Euphorien und vorgefassten Meinungen zu argumentieren. Ein von mir entwickeltes, einfaches Modell von Marketing soll dabei helfen, Ordnung in die Begriffsvielfalt zu bringen.

In einem zweiten Schritt werde ich dieses Modell exemplarisch für kirchliche Praxisfelder übertragen auf die Evangelische Erwachsenenbildung. Welche Themen und Fragestellungen ergeben sich daraus für die Erwachsenenbildung?

Im dritten Teil will ich anhand einiger Schlüsselbegriffe die Risiken von Marketing im Bereich kirchlicher Praxisfelder beleuchten und erste Schlussfolgerungen ziehen: Wo liegen die Chancen von Marktorientierung und Marketingstrategien und wo haben sie ihre Grenzen?

1. Was ist Marketing? Begriffsklärung anhand eines einfachen Modells

Eine gängige Meinung zu dem, was Marketing ist, lautet – sehr vereinfacht – in etwa so: Man muss sich am Markt orientieren, an dem, was zur Zeit geht, sich

[1] Vortrag anläßlich einer Konsultation der Arbeitsgemeinschaft für Evangelische Erwachsenenbildung in Bayern (AEEB) am 18. Februar 1997 zum Thema: Marktorientierung und Marketingstrategien in der Erwachsenenbildung. Was „kosten" sie uns? – Was „gewinnen" wir durch sie? – Das Vortragsmanuskript wurde von der Verfasserin überarbeitet und gekürzt.

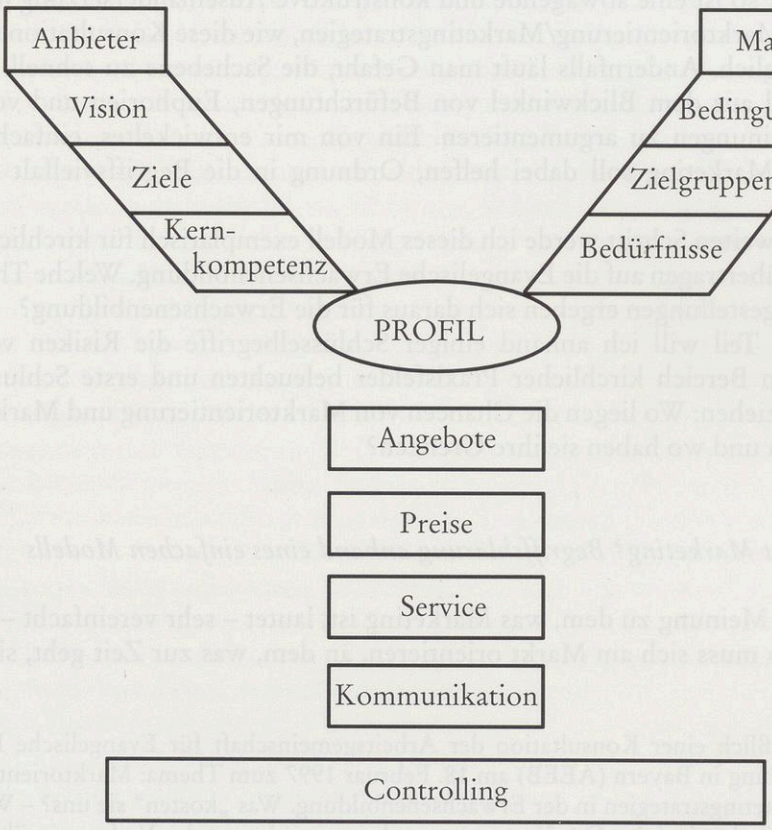
verkaufen lässt, und das muss man dann auch verkaufen. Und dafür nutzt man die Werbung.

Das ist wie gesagt sehr vereinfacht ausgedrückt, aber im Kern richtig. Marketing ist im Grunde eine – allerdings sehr komplexe – Anleitung, wie man vorzugehen hat, um Erfolg auf dem Markt zu haben, vor allem dann, wenn alle anderen genau dasselbe versuchen und die Märkte gesättigt sind!

Die Grundprinzipien des Erfolgs nach der Marketinglehre kann man wie folgt zusammenfassen: Erfolg hat man, wenn man

- sich klar erkennbar macht mit seiner Besonderheit, seinem Profil und vermeidet, ein „me-too"-Anbieter zu werden.
- mit attraktiven Angeboten und Problemlösungen auf die Wünsche und Bedürfnisse einer klar umrissenen Zielgruppe eingeht.
- ein durchgängiges Konzept entwickelt und lebt, das dieses Profil auf allen Ebenen stützt.

Sehen wir uns das an einem Modell an:



Einige Stichpunkte zu den einzelnen Bausteinen:

Markt:

- **Marktbedingungen**:

allgemeine Einflussgrößen: Konjunktur, Trends, gesellschaftliche, gesamtwirtschaftliche sowie politische Verschiebungen, wie wir sie zur Zeit ja in hohem Maße erleben können.

Mitbewerber: Hier interessieren vor allem die Stärken und Schwächen der jeweiligen Mitbewerber, aus denen man lernen kann.

- **Zielgruppen:** Wie können die Menschen, für die das Angebot gemacht ist, möglichst klar und eindeutig beschrieben und erfasst werden?
- **Bedürfnisse der Zielgruppe**: Sie interessieren an erster Stelle. Anknüpfen an Bedürfnisse bedeutet, sich den grundlegenden Motor der Kaufbereitschaft zunutze zu machen, denn Bedürfnisse sind dauerhafter als bloße Produktwünsche.

Ein Beispiel: Das Produkt „Telefon" knüpft an das (zunehmende) Bedürfnis nach Kommunikation an, die ortsunabhängig ist. Damit sind wesentlich mehr Varianten und fortlaufende Verbesserungen möglich, die die Kaufbereitschaft wach halten. Zugleich sieht man an diesem Beispiel, daß Bedürfnisse wie diese nicht allein „gemacht" werden von den Herstellern, sondern auch ein Ergebnis der allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklung sind, in der Mobilität und Flexibilität in Verbindung mit Kommunikation einen hohen Stellenwert einnehmen.

Anbieter:

- **Vision (Leitbild/ /Grundauftrag)**: Die Vision eines Unternehmens sollte langfristig angelegt und nicht nur konjunkturell definiert sein. Sie gründet u. a. in der Geschichte eines Unternehmens, kann und muß sich aber auch ändern. Gegenstand der Vision sind scheinbar simple Fragen, die schwer zu beantworten sind: Wer sind wir? Was ist unser Anliegen? An wen wenden wir uns? Welchen Nutzen erzeugen wir?
  Auch die Perspektive nach innen ist hier gefordert, denn in ihr liegt eine wesentliche Quelle der Motivation für die Mitarbeiter: Wie gehen wir miteinander um? Wofür setzen wir uns ein?
- **Ziele** sind die mittel- und kurzfristige Umsetzung der Vision. Hier dominieren meist die Zahlen.
- **Kernkompetenz:** Im Rahmen einer umfassenden Ist-Analyse, die alle Bereiche eines Unternehmens und seines Umfeldes abzudecken hat, kommt der Analyse der Kernkompetenz ein besonderer Stellenwert zu. Nachdem lange Zeit der Grundsatz herrschte, das eigene Handlungs- und Einflußfeld

möglichst weit auszudehnen (Diversifikation ⇒ „big is beautiful"), gilt heute unter dem Druck der Umstände und knappen Ressourcen zum Teil die gegenläufige Richtung: Rückbesinnung auf das Eigentliche, das Kerngeschäft (Outsourcing ⇒ „small is beautiful").

- **Profilbildung:** Die eigentliche Kunst liegt nun darin, wie diese beiden Stränge miteinander zu verknüpfen sind. Die Antwort darauf ist eine Profilbildung (Positionierung / USP – Unique selling proposition), die deutlich macht, daß in der Kernkompetenz des Anbieters die bestmögliche Lösung, der größtmögliche Nutzen für ein zentrales Bedürfnis der segmentierten Zielgruppe liegt.
  Dem liegt eine Kernaussage des Marketing zugrunde: je unverwechselbarer und spezifischer das eigene Profil auf die Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnitten ist, desto größer sind die Erfolgsaussichten.
  Diese Phase ist eine große Herausforderung für die meisten, geht es hier doch darum, das ganz Eigene, Spezifische, das in dieser Weise so kein anderer anbieten kann, deutlich, verständlich und zugleich in knapper, eingängiger Form herauszustellen, denn Positionierung geschieht im Kopf. Das bedeutet, das man neben hochwertigen Angeboten v. a. die Meinung der Kunden im Sinne des eigenen Angebots festigen, ausbauen, eventuell auch ändern muß.
  Die Positionierung ist auch der Maßstab für alle nun folgenden Schritte des Marketing (Angebote, Preise, Service, Kommunikationspolitik). Stimmigkeit ist gefordert!
- **Angebote:** Nach den langjährigen Expansionstendenzen, die immer die Gefahr des „Bauchladens" („me-too"-Prinzip) mit sich bringen, sind hier zumeist Schnitte gefordert, um Klarheit und Erkennbarkeit sicherzustellen.
- **Preise:** Bei der Preispolitik handelt es sich um ein besonders achtsam zu handhabendes Instrument des Marketing. Um hier gleich mit einem weitverbreiteten Mißverständnis auszuräumen: Preispolitik bedeutet längst nicht nur so billig wie möglich zu sein!!! Preiskampf als Mittel des Wettbewerbs schadet auf Dauer allen.
  Hier kommt außerdem noch ein psychologischer Faktor zum Tragen, der salopp ausgedrückt heißt: „Was nichts kostet, ist nichts wert!" Oder im Fachjargon: Preis-Qualitäts-Vermutung.
  Ihre Bedeutung haben Preise als ein Mittel zur Lenkung und zum internen Finanzausgleich (Preisdifferenzierung), wo man über höhere Preise bei gut laufenden Angeboten die Ermäßigungen für sozial schwächere Teilnehmende mitverdient oder von der Vision her wichtige Angebote im Programm hält, auch wenn sie sich „nicht rechnen".
- **Service:** Der Kontakt mit der Zielgruppe beschränkt sich nicht nur auf die reine Inanspruchnahme der angebotenen Leistung, sondern findet auch im Vor- und Nachfeld dieser Leistung statt, das deshalb ebenfalls zu überprüfen

und gegebenenfalls zu verbessern ist, um ein stimmiges Gesamtbild zu gewährleisten.

- **Kommunikation:** Die Kommunikationspolitik stellt ein breit gefächertes Instrumentarium zur Verfügung, das neben der klassischen Werbung alle Formen der Bekanntmachung nutzt, wie z. B. Öffentlichkeitsarbeit, Events, Aktionen, Corporate Design, ...
- **Controlling:** Controlling meint nicht „Kontrolle", was im Deutschen oft mit Druck und Strafe assoziiert wird – und sie nicht eben beliebter macht-, sondern Steuern, Regeln, Lenken. Es geht um einen Soll-Ist-Vergleich und die Folgerungen daraus im Sinne der gesteckten Ziele.
  Controlling ist ein Kennzeichen von gutem und durchdachtem Marketing im Unterschied zum hektischen Aktionismus, der mal hier, mal dort unkoordinierte Aktionen hervorbringt, die dann eines nicht zulassen: eine Überprüfung der Wirksamkeit der eingesetzten Mittel in bezug auf die zu erreichenden Ziele.
  Der Zusammenhang zwischen Zielsetzung und Controlling verdeutlicht auch, dass Marketing nie ein abgeschlossener Vorgang ist, sondern ein prozeßhaftes Geschehen, das letztlich nie zuende ist!

2. Übertragung des Modells auf die Erwachsenenbildung

Welche Themen, Fragestellungen, Chancen ergeben sich daraus für die evangelische Erwachsenenbildung?

Markt:

- **Marktbedingungen:**

allgemeine Einflußgrößen: Sie gelten natürlich auch für die Erwachsenenbildung. Gerade die aktuelle Konjunktur und die derzeit diskutierten politischen Reformen, z. B. im Steuer- und Gesundheitsbereich, haben teilweise unmittelbare Auswirkungen auf die Situation der Erwachsenenbildung.

Mitbewerber: Hier ist zu fragen, wer überhaupt zu den Mitbewerbern zählt. Neben den unmittelbaren, bekannten Konkurrenten sind auch private Anbieter von Erwachsenenbildung und Firmenschulungen zu bedenken. Im weiteren Sinn müssen aber auch Fernsehen, Sportvereine u. ä. bedacht werden, also all jene, die ein Lösungsangebot machen für dasselbe Grundbedürfnis einer Zielgruppe, in diesem Fall z. B. Geselligkeit und Ablenkung.

- **Zielgruppen:**
  Bei den Zielgruppen hat Erwachsenenbildung vor allem zu fragen, für wen Bildung heute noch ein Wert ist und welche Art von Bildung heute gemeint ist? Im Rahmen von kirchlicher Erwachsenenbildung wäre außerdem zu

untersuchen, welche Akzeptanz für kirchliche Angebote überhaupt noch vorhanden ist oder ob nicht gerade die Angebote der Erwachsenenbildung ein wichtiges Bindeglied für kirchendistanzierte Zielgruppen sind und damit eine Chance für eine Wiederannäherung bieten.

- **Bedürfnisse der Zielgruppe:**
  Kennen wir als Anbieter wirklich die Bedürfnisse und Fragen unserer Zielgruppen? Wie reagieren wir auf Änderungen? Wie viel gelten uns neben der inhaltlichen Ausrichtung die begleitenden Bedürfnisse, z. B. die wachsende Suche nach Gemeinschaft und Rückversicherung angesichts der zunehmenden Individualisierung?
  Wie gehen wir mit dem wichtigen Trend nach berufsbezogenen Angeboten um? Wie mit der Tatsache, dass die Menschen angesichts ebenfalls knapper werdender Ressourcen an Geld und Zeit überlegter und bewusster wählen hinsichtlich des persönlichen Nutzens? Wollen wir als Anbieter diese Trends bedienen oder ganz bewusst Alternativen aufzeigen?
  Die Antworten darauf können nicht allein von der Marktseite her kommen, sondern müssen sich an der Vision und Positionierung der jeweiligen Erwachsenenbildungseinrichtung messen lassen.

Anbieter:

Leitbild/Vision/Grundauftrag: Welche Leitidee steht hinter den einzelnen Anbietern? Leitideen sollen sich gerade nicht an Trends orientieren, aber sie müssen weiterwachsen und können sich wandeln. Zu fragen ist also, ob die einmal formulierten Visionen heute noch Gültigkeit haben. Ob sie noch verstanden werden. Ob die Antworten, die sie geben, noch den heutigen Fragen entsprechen.

- **Ziele**: Ziele sollten sich aus der Vision ableiten. Heute könnte man manchmal den Eindruck gewinnen, dass die Ziele sich nur aus der Not ableiten, als Bildungseinrichtung zu überleben. Daraus kann sich aber auf Dauer keine Zugkraft entwickeln, weder nach innen, was die Motivation der Mitarbeitenden betrifft, noch nach außen im Hinblick auf die Zielgruppe.
- **Ist-Analyse:** Zur umfassenden Ist-Analyse gehört, wie oben schon erwähnt, die Gesamtsituation einer Einrichtung wie Ausstattung, Kompetenz der Mitarbeitenden, Finanzsituation, Standort und Räumlichkeiten, Erfahrung, Image, … Zentraler Faktor im Zusammenhang mit Marketingstrategien ist aber die spezifische Kernkompetenz einer Einrichtung.
- **Kernkompetenz:** Hier kommt es besonders in bezug auf sogenannte „kirchliche" Angebote häufig zu Missverständnissen, v. a. wenn erste assoziative Antworten zum Themenkomplex Kirche übereilt als Anforderungen auf die Erwachsenenbildung übertragen werden.
- **Profilbildung** hat zum Ziel, den größtmöglichen Nutzen für die Bedürfnisse

der Zielgruppe in Verbindung mit der Kernkompetenz der Einrichtung im Bewusstsein der Zielgruppe zu verankern (Positionierung/USP).
Zu fragen wäre hier u. a.: Wofür gelten wir als kompetent? Was traut man uns zu?
Beispielsweise werden Angebote zum Thema Tod und Sterben, die anderswo als Tabuthemen gelten würden, in der kirchlichen Erwachsenenbildung von der Zielgruppe angenommen. Hier unterstellt man eine besondere Erfahrung, die sie vor anderen auszeichnet.
Ein anderer Ansatz für Profilbildung könnte auch ein Rückgriff auf die Wurzeln sein. Was könnte z. B. Protestantismus – wörtlich verstanden – heute bedeuten und welche Folgerungen hätte das für eine „protestantische Erwachsenenbildung"?
Wie auch immer die Positionierung definiert wird, sie ist Ausgangspunkt und Messgröße für alle weiteren Schritte. Sie bietet Orientierung und Klarheit nach innen und nach außen, was gerade angesichts der zunehmenden Informationsüberflutung wichtige Signale sind.

- **Angebote und Preise:** Hier darf ich auf die oben genannten allgemeinen Prinzipien verweisen, besonders die Aspekte der Angebotsstraffung und der Preis-Qualitäts-Vermutung.
- **Service:** Durchgängigkeit der Grundlinie (USP) gilt insbesondere auch für den Bereich Service, zu dem bei einer Erwachsenenbildungseinrichtung z. B. alle Vorgänge im Vorfeld von Anmeldungen oder auch die Rahmenbedingungen bei Veranstaltungen gemeint sind. Hier können Sie noch einmal viel an Vertrauen bei Ihrer Zielgruppe gewinnen – oder auch verlieren. Deshalb keine „Torpedoprogramme" kurz vor Schluss, die Ihre sonstigen Bemühungen boykottieren! Dienstleistungen sind extrem abhängig vom Image! Sparen an der falschen Stelle, z. B. bei der Qualität der Geschäftsausstattung (Logo, Papier- und Druckqualität) oder den Veranstaltungsprogrammen, ist hier nicht angebracht. Professionalität und Glaubwürdigkeit werden auch daran gemessen, und was vor 10 Jahren noch akzeptabel war, ist es heute nicht mehr!
- **Kommunikation:** Wer bei Kommunikationspolitik nur an klassische Anzeigenwerbung, das Drucken und Auslegen von Programmen denkt, hinkt der Zeit hinterher. Events und Aktionen, direkte Einbeziehung der Menschen, Service, Kundenpflege und -anbindung sind ganz wesentliche Bestandteile heutigen Marketings.
  Nutzen Sie gerade hier die Erfahrung von Profis aus dem Bereich Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, aber bedenken Sie dabei, dass Sie ihnen die Richtung vorgeben anhand Ihrer Positionierung!
- **Controlling:** „Wir bringen zu wenige Ansätze zur Reife", meinte eine Teilnehmerin aus Ihren Kreisen kürzlich in einem meiner Seminare. Das ist schade, denn damit berauben Sie sich Ihres eigenen Erfolgs! Nehmen Sie

sich die Zeit zur Überprüfung Ihrer Ziele und Ihrer Umsetzung in der Realität, nutzen Sie die Möglichkeit, Ihre eigenen Erfolgsstrategie kennenzulernen und aus den Fehlern zu lernen und – nicht zu vergessen – das Erreichte auch zu feiern!

So weit, so gut.

Marketing, so betrachtet, ist ein ganz nützliches Instrument zur Analyse und zur Erarbeitung neuer Antworten. Die eigentliche Herausforderung steckt aber im Detail, in der Interpretation der Begriffe und Vorgehensweisen. Deshalb noch einige Hinweise und Denkanstöße zu „Risiken und Nebenwirkungen" von Marketingstrategien.

3. Grenzen und Risiken von Marketing im Bereich kirchlicher Praxisfelder

Hierzu einige Fragen und Stichworte anhand zentraler Begriffe:

Markt: Markt impliziert zu handelnde Güter, deren Wertmaßstab und Tauschmittel Geld ist. Ist dieser Begriff überhaupt tauglich für Bildung, Religion, Kultur? Sind das bezahlbare Güter?

Zielgruppen: Verwendet man den Begriff im engen, ökonomischen Sinn, dann meint er nur diejenigen, die das zu handelnde Gut auch bezahlen können! Was ist aber mit allen übrigen, die es ebenso benötigen würden?

Bedürfnisse: Was heißt eine Orientierung an dem, was die Menschen „brauchen"? Wie vordergründig oder tiefgehend sind die Antworten darauf? Welches sind denn die echten Bedürfnisse der eigenen Zielgruppe? Dahinter steckt auch die Frage, welches Konzept man vom Menschen hat. Kann man wirklich vom „mündigen Bürger und Kunden" ausgehen? Wissen sie wirklich, was sie brauchen? Können sie es überhaupt benennen?

Gerade letzteres halte ich für problematisch in einer Gesellschaft, die darauf konditioniert ist, Bedürfnisbefriedigung mit Produktkauf gleichzusetzen, Inneres nach außen zu wenden und zu materialisieren. Wie können Menschen denn dieses Gefühl von Schalheit und Hohlheit, das sich durchaus bei vielen einstellt, positiv wenden und formulieren, was sie wirklich suchen?

Ist es aber nicht andererseits eine Anmaßung und Entmündigung, den Menschen zu unterstellen, sie wüssten nicht um ihre eigenen, wahren Bedürfnisse? Sie könnten nicht gut für sich sorgen? So könnte eine Gegenposition lauten!

Sie merken, die Thematik ist bei näherer Betrachtung komplexer, als es zunächst den Anschein hatte!

Vision: In der Wirtschaft könnte man heute den Eindruck gewinnen, dass viele Firmen glauben, angesichts der angespannten Lage auf dem Arbeitsmarkt auf Leitbilder und Visionen wieder verzichten zu können. An die Stelle der positiven Vision tritt allenfalls noch das Drohmittel, „keine Arbeitsplätze zu gefährden!". Dahinter tritt immer unverhohlener das Leitmotiv aus den Anfängen des Kapitalismus zutage: Gewinne machen!

Die Folgerungen für das jeweilige Marketing sind fundamentaler Art! Da es die Vision ist, die letztlich das gesamte Marketing prägt, die Blickrichtung, die Auswahlkriterien, die Schlussfolgerungen, bedeutet ein Wegfall der Vision bzw. sein stillschweigendes Ersetzen durch die Maxime „Gewinne machen" eine gänzlich andere Vorgehensweise.

In dieser Gefahr stehen auch die kirchlichen Einrichtungen. Das Überleben der eigenen Institution zu sichern, wird auf Dauer nicht ausreichen, um Anziehungskraft nach außen, zur Zielgruppe hin, und nach innen, zur Mitarbeiterseite hin, zu gewährleisten. Wenn keine lebendige Vision vorhanden ist, bemächtigt sich auch auf diesem Feld der unausgesprochene Zielpunkt „Gewinne" dieses Vakuums und führt zu einer ökonomistisch verengten Perspektive!

Dabei suchen viele Menschen durchaus nach motivierenden Gesamtentwürfen und sind auch bereit, sich für sie einzusetzen, wie der Erfolg von Umweltbewegungen wie Greenpeace beweist! Die Erde zu retten und lebenswert zu erhalten, ist eine Vision, die gerade auch junge Menschen teilen!

Kernkompetenz: Gibt es den Mut zum Eigenen? Gerade bei kirchlichen Einrichtungen würde ich mir persönlich mehr davon wünschen. Was nicht bedeutet, daß nur noch innerkirchliche Themen zu behandeln wären. Hier geht es mehr um eine Frage der Haltung und des Standpunktes.

Positionierung: Auch bei der Positionierung wird vom klassischen Marketing her ein Geldfluß impliziert. Theoretisch wäre eine Positionierung denkbar, in der Kernkompetenzen und Zielgruppenbedürfnisse optimal zusammenpassen, die aber von der Zielgruppe nicht bezahlt werden kann! (Arbeitslose, Rentner, ...). Wer soll und kann diese Lücke schließen? Welche Vision haben Staat, Kirche und Gesellschaft in diesem Fall?

FAZIT:

Ziel meiner Ausführungen war es, Ihnen den Denkansatz des Marketing näherzubringen, Ordnung in die Begriffsvielfalt zu bringen und Ihnen mit dieser Orientierungsfigur eine Möglichkeit zu bieten, Ihre eigene Bildungseinrichtung und deren Maßnahmen in ein größeres Umfeld zu stellen – wissend um die

Begrenzungen und Implikationen, die damit verbunden sind. Lassen Sie mich zusammenfassen:

Wenn ich Marketing beim Wort nehme, es ernst nehme, dann ist es für mich zutiefst dialogisch:

- es ist ein Dialog zwischen ethischen Grundsätzen und Marktprinzipien,
- ein Dialog auch zwischen Anbietern und Zielgruppen
- und ein Dialog innerer Art zwischen Unternehmen/Anbietern und ihren Mitarbeitern.

Was kann Erwachsenenbildung aus der Beschäftigung mit Marketing gewinnen?

Das sind meiner Ansicht nach im Wesentlichen folgende drei Punkte:

- Das Vorgehen nach einem Marketing-Modell wie dem hier vorgestellten kann **Ordnung und Klarheit** in **Denk- und Entscheidungsprozesse** bringen.
- Die Betrachtung von Abläufen und Strategien in der Erwachsenenbildung nach Gesichtspunkten der Wirtschaft und des Marktes ermöglicht eine Auffrischung, **„ein Bürsten gegen den Strich"**, das helfen kann, vielleicht allzu **eingefahrene Denk-, Argumentations- und Sprachmuster** zu überprüfen und aufzufrischen.
- Besonderer Gewinn kann für die kirchlichen Praxisfelder aus einer **ernsthaften Beschäftigung mit der Zielgruppen-Analyse**, den eigenen **Kernkompetenzen** – in Anknüpfung an die **Vision** – und der daraus resultierenden **eigenen Profilbildung** gezogen werden!

Grenzen und Gefahren:

- Die zugrundeliegende **ökonomistische Denkfigur** fließt häufig unreflektiert ein, lenkt das Interesse und die Handlungen, erzeugt sogenannte „Sachzwänge", wenn man sich nicht explizit – und auf allen behandelten Ebenen – damit auseinandersetzt! Wenn man nicht einen permanenten Dialog führt zwischen Markt und Ethik und sich immer wieder den instrumentalen Charakter von Marketing im Bereich kirchlicher Praxis deutlich macht!
- Es bleibt besonders zu bedenken, dass es aus der rein wirtschaftlichen Perspektive heraus keine Antwort auf die Frage gibt, wie mit (finanziell) Schwächeren umgegangen werden kann. Denn Marketing im engen Sinn grenzt diese Gruppe aus!
  Hier bleibt eine Antwort gefordert, die sich vom Grundauftrag, der Vision der Einrichtungen und ihrer Träger her begründet.

Staat, Gesellschaft und Kirchen bleiben also, auch wenn sie sich der Instrumente des Marketing bedienen – die richtig eingesetzt viel bewirken können – hier in ihrer Verantwortung, sinnhafte Visionen und Modelle vorzugeben, die überökonomischen Kriterien folgen!