

# Der Aufbau der Bistumsmarke - eine wichtige Maßnahme zur Verbesserung der Beziehungsqualität im Bistum Münster

Beitrag der beratenden Marketingwissenschaftler

## *Marketing – mehr als Logo und Slogan*

Die wissenschaftliche Marketingdisziplin hat sich mit vielen Spezialisierungen zu einem differenzierten akademischen Forschungsfeld entwickelt. Dabei geht das Selbstverständnis weit über bloße Werbekampagnen und Marketingabteilungen in Unternehmen hinaus. Das für das Projekt im Bistum Münster zugrunde gelegte Marketingkonzept ist ein identitätsorientierter Markenführungsansatz. Ziel der identitätsorientierten Markenführung ist es, eine möglichst große Übereinstimmung zwischen Markenversprechen und Markenverhalten zu erreichen. Unter diesen Voraussetzungen können starke Marken über symbolische Wirkungen hinaus im Prozess des Wandels von Unternehmen und Organisationen maßgeblich zu Orientierung, Identifikation und Vertrauensbildung beitragen (Beispiele der Bertelsmann Stiftung und Deutsche Telekom für „brand driven change“). Sie werden zu Orientierungs- und Vertrauensankern. Das Konzept des permanenten Wandels und dessen Begleitung in einem grundlegenden Changeprozess ist die Basis für die Kooperation der Marketingwissenschaft mit dem Bistum Münster.

## *Kirche im Wandel – der Changeprozess im Bistum Münster*

Die Leitung der katholischen Kirche, nicht nur im Bistum Münster, steht seit geraumer Zeit nicht nur vor der Herausforderung wie sie durch Fehlverhalten von Amtsträgern (z.B. Missbrauch, Finanzgebaren) verlorenes Vertrauen zurückgewinnen kann. Sie muss darüber hinaus auch der Frage nachgehen, wie sie in einer Zeit tiefgreifenden dynamischen gesellschaftlichen Wandels (Wertewandel, digitale soziale Medien) – und wachsenden Zahlen von Kirchaustritten – den sich verändernden Bedürfnissen und Erwartungen der Kirchenmitglieder weiterhin gerecht werden kann.

Vor diesem Hintergrund offenbarte eine bei den Kirchenmitgliedern des Bistums Münster durchgeführte repräsentative Befragung besorgniserregende Erkenntnisse über deren Wissen, Einstellungen und Zufriedenheit mit den kirchlichen Angeboten und Diensten<sup>1</sup>. Die Ergebnisse waren für Bischof Dr. Genn („Ermöglicher des Wandels“) Ausgangspunkt, einen strategisch ausgerichteten, geplanten, kulturellen und organisationalen Wandel einzuleiten. Dieser Changeprozess wird – in wissenschaftlicher Begleitung – von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlicher Ebenen der Bistumsverwaltung und der Kirchengemeinden mitgestaltet. Die Ausrichtung auf ein gemeinsames Leitbild und Berücksichtigung aller Verantwortungsbereiche und Aktivitäten des Bistums sind dabei Schlüsselkomponenten für eine gelingende Entwicklung.

Im Mittelpunkt des evolutionären Prozesses stehen zum einen Fragen der Identität und Loyalität/Bindung der Kirchenmitarbeiter als Botschafter des Bistums und der Kirchenmitglieder als christlicher Gemeinschaft. Zum anderen ist die Weiterentwicklung der inhaltlichen Positionierung des Bistums im Sinne einer beziehungsstiftenden Kirche ein zentrales Ziel. Dabei lag es nahe, unter den Leitprinzipien des kulturellen Wandels (Identifikation, Interaktion und Integration) das Potenzial und die Vielfalt der vom Bistum Münster getragenen Angebote (pastorale und rituelle Begleitung, aber

---

<sup>1</sup> Heribert Meffert und Norbert Kleyboldt (Hg.): Beziehung statt Abgrenzung. Kirche im Wandel. Status und Perspektiven im Bistum Münster. Münster 2016.

auch Altenheime, Schulen, Kitas etc.) sichtbar zu machen und die Marke des Bistums als Dachmarke weiterzuentwickeln und neu zu positionieren. Nach dem in der Marketingdisziplin vorherrschenden identitätsbasierten Markenverständnis ist die Bistumsmarke mehr als ein Logo oder Slogan. Sie ist Symbol und Signal für die in der Bistumskultur gelebten christlichen Werte und das Gottvertrauen. Darüber hinaus ist sie ein Nutzenversprechen für die Qualität pastoraler und sozialer Dienste.

### *Neuanfang in Rückbesinnung – Wir im Bistum Münster.*

Als inhaltlicher Beginn des Wandlungsprozesses kann der bereits 2009 von Bischof Dr. Felix Genn veröffentlichte Diözesanpastoralplan<sup>2</sup> ausgemacht werden. Ausgehend von einer Analyse des gesamtgesellschaftlichen Wandels stößt er wichtige Veränderungen im Selbstverständnis der Gläubigen, deren Mitgestaltungsmöglichkeiten und missionarischen Verantwortung als Christen an. Die Kooperation mit der Marketingdisziplin und die 2016 veröffentlichte Studie zur Zufriedenheit von Kirchenmitarbeitern und Kirchenmitgliedern, „Beziehung statt Abgrenzung. Kirche im Wandel“<sup>3</sup>, war ein weiterer Schritt hin zur Umsetzung der im Pastoralplan formulierten Ziele: Unter dem Bild des „Volkes Gottes auf dem Weg“ (Emmaus-Geschichte) soll die Gemeinschaft der Christen und deren Beziehungen untereinander und zu Gott gestärkt werden, es sollen gemeinsame Entscheidungen getroffen und Verantwortung getragen werden, Mitgestaltung und Förderung des ehrenamtlichen Engagements sind dabei wichtige Eckpfeiler. Das Grundanliegen ist die Bildung einer lebendigen, missionarischen Kirche vor Ort.

Die Marketingdisziplin kann diesen Wandlungsprozess beratend begleiten und Maßnahmen vorschlagen, die Ziele umzusetzen – wie z.B. Befragungen oder Kommunikationskonzepte auf den verschiedenen Ebenen.

### *Kommunikationskampagne – nur die Spitze des Eisbergs*

Die bis zu diesem Zeitpunkt im Changeprozess ergriffenen Maßnahmen des Bistums sind in diesem institutionellen Zusammenhang in großen Teilen als innovativ zu bewerten und stoßen durchaus über die Bistumsgrenzen hinaus auf Interesse. Die vorgestellte Kampagne ist nur eine, sichtbare Maßnahmen von vielen im Changeprozess des Bistums Münster. Das gleichzeitig vorgestellte neue Logo als wiedererkennbare Bild-Wort-Einheit im Sinne eines Icon markiert die Neuausrichtung des Bistums und das Kreuz steht als christliches Symbol unter anderem für die gelebten christlichen Werte, wie Nächstenliebe und Gottvertrauen. Die Signalwirkung des neuen Logos soll die Neuausrichtung visualisieren und die Katholische Kirche im Bistum Münster als Dachmarke sichtbar machen.

Die Kampagne hat das Ziel über die Potentiale und die Vielfalt der Angebote des Bistums Münster zu informieren. Dabei wird das Bistum als Träger unterschiedlicher pastoraler und sozialer Dienste sichtbar und als „Dachmarke“ gestärkt. Es wurden folgende Aufgaben und Anforderungen an die beauftragte Agentur gestellt:

- Unter der Leitidee „Beziehung statt Abgrenzung“ ist ein ganzheitlicher Markenauftritt zu entwickeln in dem alle unter der Subordination und dem Absender der Katholischen Kirche

---

<sup>2</sup> <http://www.pastoralplan-bistum-muenster.de> (29.08.2018)

<sup>3</sup> A.a.O.

im Bistum Münster auftretenden Institutionen bzw. Dienststellen einbezogen werden (Integrationsaspekt).

- Berücksichtigung der Besonderheiten in den ländlichen und städtischen Strukturen des Bistums (Zahl und Vielfalt der Gemeinden, Spannungsfeld von Tradition und Fortschritt, Aktualität des Katholikentages).
- Mission und Markenkern sollten unter Beachtung kognitiver und vor allem emotionaler Aspekte lebendig (Wir-Gefühl der Gemeinschaft) und missionarisch (christliche Botschaft) Engagement und Präsenz in der Gesellschaft zum Ausdruck bringen.
- Überprüfung und Weiterentwicklung des bisher verwendeten Markenlogos.
- Vorschläge zur Gestaltung einer Werbekampagne mit einer identitätsfördernden und aktivierenden Werbebotschaft (Tonalität, Originalität) sowie finanzielle und zeitliche Entwicklung und Durchführung kommunikationsbegleitender Maßnahmen.

Die Wirkung der Kampagne (Wissen, Tonalität, Glaubwürdigkeit, Akzeptanz der Botschaft) wird mit wissenschaftlicher Begleitung kontrolliert. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Erfolg des Changeprozesses – mit den angestrebten Verbesserungen von Zufriedenheit, Loyalität und Verhalten der Kirchenmitglieder sowie Veränderungen des Images und Vertrauens in der breiten Öffentlichkeit – erst nach längerfristiger Wirkung zuverlässig gemessen werden kann.

Das Team der Marketingwissenschaftler ist überzeugt, dass die längerfristig angelegte, in der Bistumsleitung verankerte, identitätsorientierte Führung der neuen Dachmarke mit ihrer innen und außen gerichteten Orientierungsfunktion einen wirksamen Beitrag zum erfolgreichen kulturellen kirchlichen Wandel leisten und zur Verbesserung der Beziehungsqualität im Bistum Münster beitragen kann.

Münster, den 05.09.2018

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert (Münster)

Prof. Dr. Peter Kenning (Düsseldorf)

Prof. Dr. Tim Eberhardt (Düsseldorf/Münster)