

Folkert Fendler

# Kundenhabitus und Gottesdienst

Zur Logik protestantischen Kirchgangs



# Arbeiten zur Pastoraltheologie, Liturgik und Hymnologie

Herausgegeben von  
Eberhard Hauschildt, Franz Karl Praßl  
und Anne M. Steinmeier

Band 94

Folkert Fendler

# Kundenhabitus und Gottesdienst

Zur Logik protestantischen Kirchgangs

Vandenhoeck & Ruprecht

Gedruckt mit Unterstützung der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers, der Union Evangelischer Kirchen (UEK) und der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

© 2019, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,  
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf  
der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: © Peanuts Worldwide LLC/Distr.  
Andrews McMeel Syndicate/Distr. Bulls

Wissenschaftlicher Satz: satz&sonders GmbH, Dülmen  
Einbandgestaltung: SchwabScantechnik, Göttingen

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)**

ISSN 2197-1242

ISBN 978-3-647-57132-4

---

## Inhalt

Vorwort .....	9
1. Die Kunde in der Kirche .....	11
2. Was ist ein Kunde? .....	15
2.1 Definition des Kundenbegriffs .....	16
2.2 Merkmale des Kundenbegriffs .....	18
3. Der Kunde in der Kirche – normativ .....	23
<i>Exkurs 1: Ökonomisierung in Nonprofit-Organisationen (NPO) am Beispiel des Kulturmarketing</i> .....	23
3.1 Im Kontext der Diakonie .....	27
3.2 Im Kontext des Kirchenmarketing .....	32
3.2.1 Bedürfnisorientierung .....	35
3.2.2 Nutzenversprechen – Nutzenkalkül .....	38
<i>Exkurs 2: Nutzendimensionen im Kulturmarketing</i> .....	41
3.2.3 Tauschgeschehen .....	42
<i>Exkurs 3: Der Kundenbegriff im Nonprofit-Management</i> .....	46
3.2.4 Partizipation .....	48
<i>Exkurs 4: Der Kundenbegriff im Dienstleistungsgeschehen</i> .....	49
3.2.5 Qualität und Professionalität .....	51
3.3 Kunde – zwischen Käufer und anspruchsvollem Gegenüber .....	52
3.4 Kundenhabitus .....	55
<i>Exkurs 5: Kontextabhängigkeit des Kundenbegriffs – Generalisierungstendenzen</i> .....	56
4. Der Kunde in der Kirche – empirisch .....	63
4.1 Die Kirchenmitgliedschaftsuntersuchungen von 2002 (KMU IV) und 2012 (KMU V) .....	64

4.1.1	Erwartungen	65
4.1.2	Bedürfnisorientierung und Wahlverhalten	69
4.2	Die <i>Bayreuther Studie</i> von 2003–2005 (und die <i>GfK-Studie</i> von 2007)	72
4.3	Die Studie <i>Gottesdienst erleben</i> (Uta Pohl-Patalong, 2010)	77
4.4	Mosaiksteine des Kundenhabitus	78
4.4.1	Erkenntnisse und offene Fragen zu den Kundenmerkmalen	79
4.4.2	Befragungsebenen	81
4.4.3	Hypothesen zum Kundenhabitus beim Gottesdienstbesuch	83
5.	Empirische Erkundungen – die <i>Hildesheimer Kundenstudie</i>	93
5.1	Methode, Vorbereitung und Durchführung der Befragung	93
5.1.1	Forschungsinteresse und quantitatives Forschungsdesign	93
5.1.2	Struktur des Fragebogens	94
5.1.3	Operationalisierungen	96
5.1.3.1	Wahlverhalten	97
5.1.3.2	Erwartungen	99
5.1.3.3	Einstellungen	103
5.1.4	Pretest	106
5.1.5	Auswahl und Erhebung	107
5.1.6	Reichweite und Limitationen	108
5.2	Das Sample: knapp 2000 Gottesdienstkenner	110
5.3	Das Sample im Kontext von ALLBUS und KMU V	113
6.	Wahlverhalten, Erwartungen und Einstellungen von Gottesdienstteilnehmenden	117
6.1	Wahlverhalten	117
6.1.1	Motivationen des Kirchgangs	118
6.1.1.1	Kirchgang als religiöse Verpflichtung	121
6.1.1.2	Kirchgang als soziale Verpflichtung	124
6.1.1.3	Bedürfnisgeleiteter Kirchgang	126
6.1.2	Auswahlverhalten beim Kirchgang	130
6.1.2.1	Naheliegender Kirchgang	133
6.1.2.2	„Pastorenwahl“ und „Themenwahl“ im Gottesdienst	137
6.1.3	Zwischen Bindung und Bedürfnis (Zusammenfassung)	141
6.2	Erwartungen	145
6.2.1	Kernnutzenerwartungen an den Gottesdienst	145
6.2.1.1	Primäre-rezeptive Kernerwartungen	149
6.2.1.2	Sekundär-effektive Kernerwartungen	152
6.2.1.3	Reflexion und Gemeinschaft	155
6.2.2	Nebennutzenerwartungen im Gottesdienst	157

Inhalt	7
6.2.2.1 Verständlichkeit, Stimmigkeit, Vertrautheit	162
6.2.2.2 Angemessene Ausstattung	164
6.2.2.3 Servicenutzen	167
6.2.3 Erwartungsvoller Kirchgang (Zusammenfassung)	170
6.3 Einstellungen	175
6.3.1 Bedürfnisorientierung im Gottesdienst	176
6.3.1.1 Mehr Passgenauigkeit wünschen	179
6.3.1.2 Mehr Selbstverständlichkeit wünschen	181
6.3.2 Gottesdienst als Gestaltungsaufgabe	184
6.3.2.1 Gelassener Umgang mit Pannen	187
6.3.2.2 Professioneller werden	188
6.3.3 Qualität entwickeln (Zusammenfassung)	191
<i>Exkurs 6: Kundensemantik und Kundenhabitus</i>	195
7. Kundenhabitus und Gottesdienst	201
7.1 Kundschaft im Gottesdienst – semantisch und faktisch	201
7.2 Gottesdienstliche Stamm- und Laufkunden	203
7.3 Beobachtungen zu weiteren Gruppenunterschieden	205
7.4 Kundenhabitus und das Konzept der „religiösen Akteure“	208
8. Wohin führt der Kundenbegriff?	213
8.1 Unverfügbarkeit und Verfügbarkeit im Gottesdienst	214
8.2 Gottesdienst zwischen Auftrag und Bedürfnis	218
8.3 Vom Nutzen des Gottesdienstes – Wahlverhalten und Gottesdienst	223
8.4 Wahrnehmungshilfe <i>Kundenhabitus</i>	229
Abbildungen	231
Tabellen	233
Literaturverzeichnis	235
Anhang: Der Fragebogen	251





## Vorwort

Der Mensch möchte im Gottesdienst kein Kunde sein, aber er verhält sich wie einer. – Durch diesen Satz lässt sich mit leichtem Augenzwinkern das Ergebnis der vorliegenden Studie zusammenfassen. Viele Gottesdienstteilnehmende möchten zu gern den Bereich der Ökonomie, jedes Nutzendenken und Bedürfnisorientierung aus der Kirche heraushalten, aus dem Gottesdienst allzumal. Aber indem sie selbst ihn besuchen, wird er unversehens mit diesen Aspekten eines Kundenhabitus kontaminiert. Denn sie selbst sind Träger und Überträger solcher Merkmale, die sie schon so verinnerlicht haben, dass sie es oft gar nicht mehr merken.

Kontaminiert? Die negative Bewertung wird dem Phänomen kaum gerecht, wengleich sie die Diskussion noch vielfach prägt. Die Rede vom Kundenhabitus ist der Versuch, die Logik protestantischen Kirchgangs besser zu verstehen. Nachdem die Kundensemantik die Non-Profitbereiche und auch die Diakonie erreicht hatte, war es nur noch ein kurzer Weg, auch in Gemeindefarbeit und Gottesdienst der Kirchen vorzudringen. Hier wie dort ist die entscheidende Frage, ob solche Semantik die eigentliche Arbeit prägt, vielleicht sogar auf falsche Bahnen lenkt, oder ob sie ein neutrales Werkzeug ist, das hilft, Phänomene zu erkennen und zu deuten.

Eine große Überraschung war es, festzustellen, dass es bislang keine Theorie des *Kunden* gab. So mussten seine Merkmale zunächst freigeschaufelt werden. Dabei zeigte sich, dass der Kundenbegriff immer wieder Veränderungen unterlag und unterliegt. Der heutige Kunde hat mit dem der 1970er Jahre nicht mehr viel zu tun. Dennoch ist der 70er-Jahre-Kunde das prägende Kundenbild bis heute. Durch diese Diskrepanz lassen sich viele Fronten und Missverständnisse auflösen bzw. erklären.

Die Studie verbindet sich mit einem Projekt des Zentrums für Qualitätsentwicklung im Gottesdienst, dessen Leitung ich von 2009 bis 2016 innehatte. In einer Umfrage zu Einstellungen und Erwartungen rund um den Gottesdienst sollte die Hypothese vom kundenähnlichen Verhalten von Gottesdienstteilnehmenden überprüft werden. Ich wertete die Ergebnisse in vertiefter Weise in Form einer wissenschaftlichen Arbeit aus, die von der Stiftungsuniversität Hildesheim im Sommer 2017 als Habilitationsschrift angenommen wurde.

Initiator und ständiger Begleiter des Habilitationsprojektes war Prof. Dr. Martin Schreiner (Institut für Evangelische Theologie, Universität Hildesheim). Maßgeblich unterstützt wurde ich während der Forschungsarbeit von einem Team des Instituts für Sozial- und Organisationspädagogik der Universität Hildesheim, das sich die Zeit nahm, die Rück- und Fortschritte meiner Arbeit durch etwa vierteljährliche Treffen zu würdigen, zu kritisieren, mit Ideen zu bereichern, über Krisen hinwegzuhelfen und neue Krisen zu erzeugen – kurz: auf die beste nur denkbare Weise zu begleiten und allererst zu ermöglichen. Das Team bestand aus Dr. Andreas Herz, Dr. Johanna Jobst, Tabea Noack, Dr. Hanna Rettig und Prof. Dr. Wolfgang Schröer. Die Gutachten zur Arbeit erstellten die schon genannten Professoren Schreiner und Schröer sowie Prof. Dr. Claudia Schulz, Ludwigsburg. – Allen in diesem Absatz genannten Personen danke ich auf das Verbindlichste für die empfangene große Unterstützung.

Dankbar bin ich weiter für die Aufnahme dieser Studie in die Reihe der *Arbeiten zur Pastoraltheologie, Liturgie und Hymnologie*, die Betreuung durch den Verlag Vandenhoeck & Ruprecht sowie großzügige Druckkostenzuschüsse durch die Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers und die Evangelische Kirche in Deutschland (EKD).

Den größten Dank aber habe ich für meine Frau Ulrike Fendler aufgehoben. Eine solche berufsbegleitende Arbeit, die sich über ein paar Jahre erstreckt, ragt zwangsläufig in die gemeinsame Zeit hinein, in Freizeit, Wochenenden und Urlaube. Ihr kritisch-konstruktives Zuhören und Rückfragen, Mitdenken und Spiegeln hat zu vielen Klärungen geführt. Für großes Verständnis, für Auffangen, Aufbauen und Mitfreuen sage ich: Danke.

Loccum, im August 2018

Folkert Fendler

---

## 1. Die Kunde in der Kirche

In der Kirche wird die frohe Kunde von Jesus Christus gepredigt. Soweit besteht Einigkeit. Doch wie gelingt dies am besten? Was ist nötig, damit diese Kunde die Menschen erreicht? Im Zeichen von Säkularisierung, Individualisierung und Traditionsabbruch wird dies zumindest in Europa offenbar immer schwieriger. Die Zahl der Christen nimmt hier seit Jahrzehnten ab. Menschen kehren den beiden christlichen Großkirchen gerade auch in Deutschland seit den 1970er Jahren mit stabil hohen Austrittsquoten den Rücken. Statt sich in Gruppen zu sammeln und Gottesdienste zu feiern, ist auch den Kirchenmitgliedern zunehmend anderes wichtiger: Fernsehserien schauen, kulturelle Events besuchen, Erlebnisshopping und vieles mehr. Langsam aber stetig werden sogar die Kasualien weniger nachgesucht: Selbst christliche Eltern lassen ihre Kinder nicht mehr automatisch taufen, christliche Paare verzichten auf den kirchlichen Segen und Angehörige eines verstorbenen Christen ziehen immer öfter die populäre Beerdigungsrednerin dem Ortspastor vor. Diese Phänomene und Umbrüche gehen einher mit einem deutlichen Rückgang kirchlicher Finanzen.

Viele dieser Entwicklungen werden als Krisenphänomene für das kirchliche Leben wahrgenommen. Weitere Einbußen bei Mitgliedschaft und Finanzen, bei Glaubens- und Traditionsweitergabe und bei gesellschaftlichem Einfluss werden befürchtet. Als eine Antwort auf diese Krise haben sich Bestrebungen etabliert, die unter dem Sammelbegriff *Kirchenmarketing* zusammengefasst werden können. Damit ist der Versuch gemeint, auch in der Kirche Krisen durch ein systematisches Vorgehen zu begegnen, das an Denk- und Handlungsmustern der Betriebswirtschaft, besonders des Marketing, orientiert ist oder sich von diesen zumindest inspirieren lässt.

Kirchenmarketing zu betreiben wirft zahlreiche Fragen auf, die an unterschiedlichen Stellen ansetzen und die unterschiedliche und doch miteinander zusammenhängende Diskurse hervorgebracht haben. Schon hinsichtlich der Situationsdiagnose und der Einschätzung der beschriebenen und weiterer Phänomene als Krisen der Kirche herrscht keine Einigkeit. Das Spektrum reicht von der Behauptung, Kirche befände sich gar nicht auf einem Markt, was ja Voraussetzung

für Marketing wäre, bis hin zur dezidierten Theorie religiös-säkularer Konkurrenz als umfassendem Erklärungsansatz für die Veränderungen, denen Kirchen gegenüberstehen.<sup>1</sup> Zahlreiche Reflexionen werden auf die Sozialgestalt der Kirche gerichtet. Ist Kirche Institution, ist sie Organisation oder gar ein Unternehmen?<sup>2</sup> Die Positionierung hinsichtlich dieser Zuordnungen hat wiederum unterschiedliche Folgen für die Bewertung dessen, ob und inwiefern Management, Marketing, Qualitätsbestrebungen und Zielvereinbarungen für die Kirche angemessene Verfahren sind. Mit besonderer Leidenschaft wird die Diskussion geführt, in welchem Verhältnis betriebswirtschaftliche Zugänge zu Geist und Auftrag der Kirche stehen. Dringt durch sie der Geist der Ökonomisierung schließlich auch in die Kirchen ein und verändert Botschaft und Religiosität? Oder haben ökonomische Aspekte im Christentum immer schon eine Rolle gespielt und berühren als weltliche Rahmenbedingungen den Kern der christlichen Botschaft nur am Rande?

Kritiker der Übernahme betriebswirtschaftlicher Methoden und Zugangsweisen in der Kirche argumentieren oft vom sogenannten *Auftrag der Kirche* her und kommen in der Regel zu dem Ergebnis, dass Kirchenmarketing mit diesem Auftrag nicht vereinbar sei.<sup>3</sup> Befürworter argumentieren eher von den Bedürfnissen der Menschen her und halten betriebswirtschaftliche Zugänge für geeignet, um Menschen besser für die Botschaft des Evangeliums gewinnen zu können. Beiden Positionen ist gemeinsam, dass sie aus Sicht der für die Kirche Verantwortlichen die Berechtigung von Instrumenten und Begriffen des Kirchenmarketing normativ diskutieren. Häufig münden die Diskussionen in Antwortversuche auf die herausfordernden Fragen, was angesichts der Krisen zu tun sei, welche Strategien, welche operativen Maßnahmen geeignet seien, die Botschaft des Evangeliums in heutiger Zeit zur Geltung zu bringen und welche nicht.

Auch die vorliegende Studie ist im Bereich des Kirchenmarketing zu verorten. Allerdings hat sie kein primär normatives, sondern vor allem ein empirisches

1 Stolz, Jörg/Könemann, Judith/Schneuwly-Purdie, Mallory/Engelberger, Thomas/Krügler, Michael, Religion und Spiritualität in der Ich-Gesellschaft. Vier Gestalten des (Un-)Glaubens, Beiträge zur Pastoraltheologie (SPI-Reihe) 16, Zürich 2014, vgl. zum Thema des *religiösen Marktes* bereits Michael Nüchtern, Kirche in Konkurrenz. Herausforderungen und Chancen in der religiösen Landschaft, Stuttgart 1997. Grundlegend zum Verhältnis von Markt und Religion: Hartmut Zinser, Der Markt der Religionen, München 1997, Maike M. Selmayr, Marketing eines „Glaubens“-Gutes. Übertragung des modernen Marketingansatzes auf die evangelische Kirche in Deutschland, Frankfurt 2000, 35–47, und Friedrich Wilhelm Graf, Götter global. Wie die Welt zum Supermarkt der Religionen wird, München 2014, vgl. Thomas Großbölting, Der verlorene Himmel. Glaube in Deutschland seit 1945, Göttingen 2013, bes. 201–228.

2 Umfassend hierzu: Holger Ludwig, Von der Institution zur Organisation. Eine grundbegriffliche Untersuchung zur Beschreibung der Sozialgestalt der Kirche in der neueren evangelischen Ekklesiologie, Leipzig 2010.

3 Vgl. differenziert zu den Protagonisten des Diskurses den Forschungsüberblick zum Kundenbegriff in der Kirche im dritten Kapitel.

Interesse. Ohne die theologische Diskussion um die Angemessenheit betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns außer Acht zu lassen, richtet sie ihre Aufmerksamkeit vor allem auf die Kirchenmitglieder selbst, genauer: auf die Menschen, die Gottesdienste besuchen. Inwiefern geben diese Menschen selbst Einstellungen und Verhaltensweisen zu erkennen, die sich gut mit betriebswirtschaftlichen Ansätzen erklären lassen? Die Studie kehrt den Blickwinkel gewissermaßen um: Jenseits normativer Entscheidungen, ob solche Zugangsweisen legitim sind oder nicht, jenseits der Frage, was zu tun ist, um die *Kunde der Kirche* noch besser unter die Leute zu bringen, lenkt sie den Blick auf Gottesdienstbesucher,<sup>4</sup> die unberührt von wissenschaftlichen und kirchenpolitischen Lagerkämpfen bestimmte Einstellungen und Erwartungen hegen und in bestimmter Weise denken und handeln. Die Studie greift eine einzige Fragestellung innerhalb der großen Themen von Ökonomisierung und Kirchenmarketing auf: *Inwiefern verstehen bzw. verhalten sich evangelische Gottesdienstbesucherinnen und -besucher als Kundinnen bzw. Kunden?* Es könnte ja sein, dass die Gottesdienstbesucherin sich hartnäckig weigert, im Gottesdienst als Kundin angesprochen zu werden, obwohl Gottesdienstverantwortliche sich mit einer entsprechenden Orientierung redlich Mühe geben. Es könnte auch sein, dass der Gottesdienstbesucher kundenförmiges Verhalten an den Tag legt,<sup>5</sup> obwohl dies dem Gottesdienst gar nicht gerecht wird. Darum, ob kundenförmiges Denken und Handeln dem Gottesdienst gerecht wird oder nicht, soll es in dieser Studie aber gerade nicht in erster Linie gehen, sondern zunächst einfach darum herauszufinden, was Gottesdienstteilnehmende unter dem Fokus *Kunde/Nichtkunde* zu erkennen geben. Es bleibt nicht aus, dass das, was hier gefunden wird, in der Auswertung schließlich doch auch ansatzweise und exemplarisch mit den Argumentationen des theologisch-normativen Diskurses in Beziehung gesetzt wird.

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wird folgender Weg beschritten: Nach einer kurzen Verständigung über Definition und Merkmale des Kundenbegriffs (Kapitel 2) setzt die Studie bei den schon angesprochenen Diskursen an und untersucht, in welcher Weise der Kundenbegriff oder einzelne seiner Merkmale

4 Die Studie versucht, der Gendergerechtigkeit in der Sprache dadurch gerecht zu werden, dass immer wieder zwischen männlichen und weiblichen Formen abgewechselt wird oder neutrale Formulierungen gesucht werden. Aus Gründen der Lesbarkeit wird über weite Teile allerdings die traditionelle Ausdrucksweise beibehalten, in der die weiblichen Formen stets mit gemeint sind.

5 So konstatiert Steffen W. Hillebrecht: „Auch wenn theologisch die Kirche als Gemeinschaft der Gläubigen keine Trennung zwischen Anbietern und Kunden kennt, muss man sehen, dass viele Personen mit einer Erwartungshaltung an kirchliche Angebote heran treten, die sich am besten mit dem Schema von Anbieter (= Kirche) und Kunde (= Kirchenbesucher bzw. -mitglied) analysieren lässt.“ Ders., *Kirchliche Bemühungen um Aufmerksamkeit und Aktivierung des Publikums. Grundsätze und Chancen für eine kirchliche Marketingarbeit mit dem Fokus der jüngeren Menschen*, in: Hans Schmid (Hg.), *Angebot der Volkskirchen und Nachfrage des Kirchenvolkes*, Zürich 2009, 67–75, hier: 68f.

in der praktisch-theologischen Diskussion rezipiert werden. Welches Verständnis eines Kunden liegt den verschiedenen Positionen zugrunde? Welche Bedeutungsnuancen werden thematisiert, und wie werden diese für die theologische Argumentation genutzt (Kapitel 3)? Die Darstellung wird dabei immer wieder mit der Theorie der Betriebswirtschaftslehre zum Kundenbegriff in Beziehung gesetzt, wie sie vor allem in der Lehre vom Marketing und Marketing-Management dargelegt ist. Diese dem empirischen Hauptteil vorgeschaltete Diskursanalyse dient dazu, die empirische Frage in den Kontext der normativen einzubetten. Sie mündet in die Definition des in Anlehnung an den Habitusbegriff von Pierre Bourdieu gefassten Begriffs eines *Kundenhabitus*, mit dem kundenförmige Verhaltensweisen, Einstellungen und Erwartungen über die Addition einzelner Merkmale hinaus als verinnerlichte Haltung gefasst werden sollen.

Im Fortgang richtet sich der Blick auf die engere Fragestellung der *Kundschaft im Gottesdienst*. Gibt es zu dieser Fragestellung bereits auswertbares Material? Da bislang keine Studien zum Kundenhabitus beim Kirchengang vorliegen, kann der sich anschließende Überblick über empirische Studien zum Gottesdienst (Kapitel 4) lediglich auf einzelne der herausgearbeiteten Merkmale des Kundenbegriffs zurückgreifen, sofern sie in den herangezogenen Studien erkennbar werden. Im Zentrum der Studie steht – nach einigen methodologischen Vorüberlegungen (Kapitel 5) – die empirische Überprüfung des Zusammenhangs von Gottesdienstbesuch und Kundenhabitus, die von der Arbeitshypothese geleitet ist, dass es solche Zusammenhänge gibt. Nach einer differenzierten Darstellung der Ergebnisse (Kapitel 6), die hier zugleich mit den Erkenntnissen bisheriger empirischer Studien zum Gottesdienst abgeglichen werden, wird versucht, den Kundenhabitus zusammenfassend zu beschreiben (Kapitel 7). Das Schlusskapitel (Kapitel 8) blickt im Lichte der Erkenntnisse der Befragung auf Aspekte der theologisch-normativen Diskussion zurück und fragt exemplarisch nach ihrer praktisch-theologischen Relevanz.

## 2. Was ist ein Kunde?

Der Kunde ist König. Wer möchte daher nicht als Kunde behandelt werden? Wenn er die Geschäftsräume betritt, dann gebührt ihm alle Aufmerksamkeit des Personals. Man wendet sich ihm unmittelbar zu, Privatgespräche der Angestellten verstummen, man lässt den Kunden nicht unnötig warten. Hat er seinen Namen genannt, wünscht er, von da an mit diesem angesprochen zu werden. Wenn er zu einem späteren Zeitpunkt wiederkommt, schmeichelt es ihm – nein, er erwartet es – dass man sich an ihn erinnert. Und an seinen Namen! Dann möchte er beraten werden: individuell, auf seine spezielle Situation bezogen. Daher schätzt er interessierte, aber diskrete Nachfragen, die ihn in seiner Eigenart hervortreten lassen. Er schätzt es dagegen nicht, wenn man ihm nach dem Munde redet, denn die besten Berater des Königs sind die, die ihre eigene Meinung sagen, die ihm – bei allem Respekt – mit Mut zu widersprechen wagen. Wer möchte nicht als Kunde behandelt werden?

Der Kunde ist Objekt. Wer möchte daher schon als Kunde behandelt werden? Es geht doch nur darum, ihm ein Produkt oder eine Dienstleistung unterzujubeln, die er entweder gar nicht benötigt oder mit der der Anbieter einfach nur viel Geld verdient. Der Kunde hat immer Recht, heißt es. Es hat noch kein Verkäufer einen Disput mit einem Kunden gewonnen. So muss der Kunde argwöhnen, dass nicht ehrlich mit ihm umgegangen wird. Er wird umworben, ja oft schon über die Maßen mit Werbung oder Fragebögen *bombardiert*. Seine Bedürfnisse werden manipuliert. Und zu welchem Zweck? Damit er Geld ausgibt und sich der Illusion hingibt, es wäre einzig um ihn gegangen. Emotionalität wird vorgetäuscht oder in Dienst genommen, wo es eigentlich um reine Ökonomie geht. Wer möchte schon als Kunde behandelt werden?

Der Kundenbegriff im Alltagsgebrauch ist ambivalent. Einerseits möchte man kaum hinter Standards zurück, die durch ihn gesetzt sind: Freundlichkeit, Augenhöhe, Wahrnehmen von Individualität, zuvorkommende Behandlung. Andererseits bleiben immer Zweifel, ob diese Standards nicht nur Mittel zum Zweck sind, ob die Freundlichkeit tatsächlich ehrlich gemeint ist. Wie echt ist das Interesse des Anbieters an den Wünschen der Kundin?



Doch versuchen wir über diese Alltagsannäherung hinaus, den Kundenbegriff systematisch zu fassen. Was macht einen Kunden oder eine Kundin aus? Welche Merkmale lassen sich benennen, um den Begriff jenseits seiner Füllung als König oder Objekt, als Käuferin oder Konsumentin inhaltlich genauer zu qualifizieren? Was ist ein Kunde?

## 2.1 Definition des Kundenbegriffs

Der Duden formuliert, ein Kunde sei „jemand, der [regelmäßig] eine Ware kauft oder eine Dienstleistung in Anspruch nimmt [und daher in dem Geschäft, in der Firma bekannt ist]“.<sup>1</sup> Diese Definition nimmt mit dem Zusatz in der zweiten Klammer auf die althochdeutsche Ursprungsbedeutung des Wortes<sup>2</sup> Bezug, nach der der *chundo notus* ein Bekannter im Gegensatz zu einem Fremden war. Führte dieses aus den sprachgeschichtlichen Wurzeln stammende Merkmal der Bekanntheit auch zum umgangssprachlichen Verständnis des Kunden als eines Kumpan oder eines (etwa der Polizei oder Einrichtungen sozialer Hilfeleistungen) bekannten Klienten, so ist es im wirtschaftlichen Kontext offenbar kein notwendiges Merkmal der Definition. Vielmehr beschränken sich weitere Definitionsvorschläge oft auf die Formel „Käufer von Waren oder Dienstleistungen“<sup>3</sup> bzw. Menschen, die eine Kaufabsicht hegen. Eine gängige Unterscheidung weist darauf hin, dass der Kunde nicht mit dem Endverbraucher identisch zu sein braucht,<sup>4</sup> da Zahlung und Nutzung nicht zwangsläufig (und in manchen Fällen sogar grundsätzlich nicht: zum Beispiel beim Kauf von Babywindeln) von derselben Person bzw. Partei vorgenommen werden.

Lexikalische Definitionen bezeichnen den Kunden also primär als Käufer, zumindest als Interessenten mit Kaufabsicht an einem Produkt oder einer Dienstleistung. Der Kunde erscheint als die Empfängerseite eines *ökonomischen Austauschgeschehens*: Er fragt nach, kauft und verbraucht, wobei letzteres teilweise begrifflich vom eigentlichen Kunden auch abgegrenzt werden kann.

1 [http://www.duden.de/rechtschreibung/Kunde\\_Abonnent\\_Kerl](http://www.duden.de/rechtschreibung/Kunde_Abonnent_Kerl) (aufgerufen am 5.2.2016).

2 Vgl. Folkert Fendler, *Der Gottesdienstteilnehmer als Kunde*, in: ders./Christian Binder (Hg.), *Gottes Güte und menschliche Gütesiegel. Qualitätsentwicklung im Gottesdienst*, 152, dort mit Bezug auf Grimms Wörterbuch.

3 So zum Beispiel die Brockhaus Enzyklopädie in 30 Bänden, Bd. 16, Artikel *Kunde*, Leipzig/Mannheim, <sup>21</sup>2006, 87.

4 Vgl. das Online-Wirtschaftslexikon Onpulson, <http://www.onpulson.de/lexikon/kunde> (aufgerufen am 28.11.2015), ähnlich: Brockhaus, ebd.

Auf der Suche nach vertiefenden Einsichten werden aktuelle Lehr- und Handbücher des Marketing herangezogen.<sup>5</sup> Hier zeigt sich der interessante Befund, dass ausnahmslos alle in ihren Sachregistern ohne das Stichwort *Kunde* auskommen. Der Begriff wird in den konsultierten Werken meist synonym mit anderen Begriffen wie *Konsument*, *Abnehmer*, *Nutzer*, *Verwender*, *Käufer*, *Nachfrager* oder *Verbraucher* verwendet. Dem entspricht die wahlweise Verwendung der Begriffe *customer*, *consumer*, *buyer*, *user* etc. in der englischsprachigen Literatur.<sup>6</sup> Dies kann ganz selbstverständlich und unkommentiert geschehen, indem zum Beispiel auf wenigen Seiten beliebig zwischen den Begriffen *Kunde*, *Zielperson*, *Nachfrager* und *Kaufinteressent* gewechselt wird.<sup>7</sup> Gelegentlich geschieht dies aber auch reflektiert:

Für die Marktbeteiligten auf der Nachfrageseite hat sich im gewachsenen Begriffs- und Sprachverständnis eine Vielzahl von Bezeichnungen wie z. B. Abnehmer, Kunden, Käufer, Konsumenten oder Verwender eingebürgert ... Die Termini ... werden hier im Bewusstsein der damit verbundenen Unschärfe synonym verwendet.<sup>8</sup> Eine regelrechte Definition wird nicht vorgenommen.

---

5 Herangezogen wurden: Manfred Bruhn/Christian Homburg (Hg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Wiesbaden<sup>8</sup>2013; Manfred Bruhn/Heribert Meffert, Handbuch Dienstleistungsmarketing. Planung – Umsetzung – Kontrolle, Wiesbaden 2012; Sabine Haller, Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente, Wiesbaden,<sup>6</sup>2015; Hans H. Hinterhuber/Kurt Matzler (Hg.), Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, Wiesbaden<sup>6</sup>2009; Christian Homburg (Hg.), Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden<sup>8</sup>2012; Philip Kotler/Gary Armstrong/Veronica Wong/John Saunders, Grundlagen des Marketing,<sup>5</sup>2011; Philip Kotler/Kevin L. Keller/Marc O. Opresnik, Marketing-Management. Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien, Hallbergmoos<sup>14</sup>2015; Philip Kotler/Kevin Lane Keller/Maired Brady/Malcom Goodman/Torben Hansen, Marketing Management, London 2009; Heribert Meffert/Manfred Bruhn/Karsten Hadwich, Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, Wiesbaden<sup>8</sup>2015; Heribert Meffert/Christoph Burmann/Manfred Kirchgeorg, Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, Wiesbaden<sup>12</sup>2015; Friedemann W. Nerdinger, Kundenorientierung, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle 2003; Werner Pepels, Handbuch des Marketing, München<sup>6</sup>2012; Hartwig Steffenhagen, Marketing. Eine Einführung, Stuttgart<sup>6</sup>2008; Armin Töpfer (Hg.), Handbuch Kundenmanagement. Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, Berlin/Heidelberg<sup>3</sup>2008.

6 Vgl. z. B. Kotler et al., Marketing Management, 23 u.ö.

7 Vgl. z. B. Pepels, Handbuch, 1431 f.

8 Steffenhagen, Marketing, 27. Vgl. mit Bezug darauf auch Meffert et al., Marketing, 45–48.

## 2.2 Merkmale des Kundenbegriffs

Möchte man sich angesichts dieser Definitionslage dennoch dem Kundenverständnis im heutigen Marketing des Produktions- und Dienstleistungsbereichs nähern, scheint es sinnvoll, dies über inhaltliche Merkmale zu versuchen. Folgende Konstrukte spielen eine Rolle:<sup>9</sup>

Der Mensch als Kunde wird in erster Linie über seine *Bedürfnisse* wahrgenommen. „Das grundlegende Konzept, auf dem Marketing basiert, ist jenes der menschlichen Bedürfnisse.“<sup>10</sup> Der Mensch ist ein Mängelwesen, das darauf aus ist, seine Bedürfnisse zu stillen. Bedürfnisse liegen auf unterschiedlichen Ebenen.<sup>11</sup> Aus diesen Bedürfnissen werden in einem nächsten Schritt sogenannte „Bedarfe“ abgeleitet. Bedarfe sind konkrete Güter, die geeignet sind, dahinter liegende Bedürfnisse zu befriedigen. Dies können Produkte sein, also etwa eine Flasche Wasser als Befriedigung des Grundbedürfnisses Durst. Es können auch Dienstleistungen sein wie ein Haarschnitt oder die Vermittlung einer Reise. Anbieter befriedigen daher Bedürfnisse nie direkt, sondern über entsprechende Bedarfe. Es ist die Kunst des Anbieters, für die Kundenbedürfnisse die passenden Bedarfe zu entdecken oder sogar zu schaffen und diese dann bedienen zu können.<sup>12</sup>

Ob es zum Kauf bzw. zur Inanspruchnahme eines Produktes oder einer Dienstleistung kommt, entscheidet sich dann daran, ob der Kunde ihnen einen *Nutzen* für seine Bedürfnisbefriedigung zutraut bzw. bei früherer Nutzung bereits erlebt hat. Die Nutzendimension ist die maßgebliche Leitkategorie für Kundenentscheidungen. „Kunden kaufen nicht Produkteigenschaften, sie kaufen Nutzen.“<sup>13</sup> Das Nutzenerlebnis wird außer durch die Entsprechung zum vorausgehenden Bedürfnis von den Komponenten Qualität, Service und Preis bestimmt („Triade des Kundennutzens“).<sup>14</sup> Je höher die Qualität, je besser der Service subjektiv wahrgenommen wird, umso eher wird eine Leistung als Nutzen gewertet. Auf der anderen Seite wirft der Kunde den Aufwand in die Waagschale, den er zur Erlangung des Nutzens aufbringen muss. Dazu gehören neben den eigentlichen

9 Eine modifizierte Vorläuferfassung zu den Merkmalen des Kundenbegriffs finden sich bereits in Fendler, Gottesdienstteilnehmer, 171–180.

10 Kotler et al., Grundlagen, 43.

11 Bis heute einflussreich ist die sogenannte Bedürfnispyramide, die auf Maslows Theorie der Motivation von 1943 zurückgeht und später weiterentwickelt wurde. Sie unterscheidet Grund-, Sicherheits-, Zugehörigkeits-, Wertschätzungs- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse; vgl. Kotler et al., Marketing-Management, 207; Meffert et al., Marketing, 116f; Pepels, Handbuch, 135f; u.ö.

12 Zum Stellenwert der Bedürfnisse im Marketing vgl. ausführlich, Cla Reto Famos, Kirche zwischen Auftrag und Bedürfnis. Ein Beitrag zur ökonomischen Reflexionsperspektive in der Praktischen Theologie, Zürich 2005, 130–141; dort auch weitere Literaturangaben.

13 Kotler et al., Grundlagen, 616.

14 Auch zum Folgenden Kotler et al., Marketing-Management, 16.

Kosten (Preis) des Produkts oder der Dienstleistung etwa auch der zeitliche Aufwand der Inanspruchnahme (Wege, Dauer ...) und organisatorische Mühen (zum Beispiel Ticketkauf). Der „Netto-Nutzen“ lässt sich als „Saldo aus erwartetem Produktnutzen und Kosten für die Kaufentscheidung“<sup>15</sup> beschreiben. Im Fall einer Dienstleistung, etwa einer Bankberatungsleistung, ist der Nutzen für den Kunden oft im Voraus nicht genau zu bestimmen,<sup>16</sup> da er von den Kompetenzen eines möglicherweise unbekanntem Beraters, dessen Tagesform und schließlich Faktoren der zukünftigen Entwicklung abhängt, die zum Zeitpunkt der Beratung allen Beteiligten unbekannt ist. Nutzererlebnisse von Dienstleistungen sind auch in anderen Feldern (Kinobesuch, Reparaturservice, Wellness-Wochenende ...) stark von situativen Faktoren abhängig, so dass das Nutzenversprechen der Anbieter für den Kunden hier verstärkt das Risiko der Enttäuschung birgt und von ihnen erst nach (mehreren) gemachten Erfahrungen beurteilt werden kann.

Kunden-*Erwartungen* speisen sich aus eigenen Erfahrungen mit dem Nutzen einer Leistung,<sup>17</sup> aus Empfehlungen anderer, Werbekampagnen, den persönlichen Bedürfnissen und dem Preis, der zu zahlen ist. Kundenerwartungen verändern sich im Laufe der Zeit. Da Unternehmen in allen Bereichen bemüht sind, die Leistungen für ihre Kunden zu verbessern, wird die Erwartungs-Wahrnehmungspirale fortwährend nach oben gedreht mit der Folge, dass Ansprüche und Forderungen der Kunden ständig steigen, und es für die Anbieter immer schwieriger wird, deren Zufriedenheit zu erreichen.<sup>18</sup>

Diese aber, die *Zufriedenheit* der Kunden, ist das Ziel der Bemühungen von Leistungsanbietern. Sie ist Komplementärseite der kundentypischen Suche nach Bedürfnisbefriedigung und der daraus resultierenden Nutzenorientierung. Kundenzufriedenheit ist im heutigen Marketing ein eigener Forschungszweig, dem besonders wegen seines Zusammenhangs mit der Kundenbindung großer Raum gegeben wird.<sup>19</sup> Kundenzufriedenheit resultiert aus dem Vergleich von vorlaufenden Erwartungen, Erfahrungen und Idealvorstellungen mit „der tatsächlichen Erfahrung bei der Produktnutzung“.<sup>20</sup> Drei Ergebnisse dieses Vergleichs sind möglich: positive Nichtübereinstimmung von Erwartungen und Ergebnis,

15 Meffert et al., Marketing, 17.

16 Vgl. hierzu Meffert et al., Dienstleistungsmarketing, 346–348.

17 Zum Folgenden: Bruhn/Meffert, Handbuch, 375–377; vgl. auch Nerdinger, Kundenorientierung, 6–11, und Haller, Dienstleistungsmanagement, 35–42.

18 Nerdinger, Kundenorientierung, 7.

19 Vgl. zum Folgenden Christian Homburg/Ruth Stock-Homburg, Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg (Hg.), Kundenzufriedenheit, 17–51, 19ff., und den Überblick zum Stand der Kundenzufriedenheitsforschung bei Christian Homburg, Annette Becker und Frederike Hentschel, Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn/Homburg (Hg.), Handbuch, 104–106.; vgl. Meffert et al., Dienstleistungsmarketing, 9.96ff.109f.

20 Bruhn/Homburg (Hg.), Handbuch, 104.

Übereinstimmung oder negative Nichtübereinstimmung (Confirmation/Disconfirmation-Paradigma). Auch wenn der Kunde zufrieden war, bedeutet das nicht, dass er dasselbe Produkt erneut kauft. Der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Kundenbindung ist also keineswegs linear.<sup>21</sup>

Der Abgleich, den der Kunde zwischen seinen Erwartungen und der Wahrnehmung der Erfüllung der Leistung vornimmt, bestimmt nicht nur den Grad seiner Zufriedenheit, sondern führt auch zu einem Qualitätsurteil.<sup>22</sup> Dieses bezieht sich in der Regel sowohl auf „objektive“ technische Merkmale eines Produktes oder einer Leistung, vor allem aber auf die „subjektiv“ wahrgenommene *Qualität*, die sich am erfahrenen Nutzen misst. So fokussiert vor allem der Dienstleistungsbe- reich auf die wahrgenommene Qualität durch den Kunden. Denn ob die Leistung seinen Bedürfnissen gerecht wurde, kann nur der Kunde selbst entscheiden. – Zwischen der Zufriedenheit des Kunden und seinem Qualitätsurteil besteht zweifellos ein enger Zusammenhang.<sup>23</sup> Die beidem zugrunde liegende Bewertung wird oft übereinstimmen. Dennoch gehen beide Begriffe nicht ineinander auf. Die Zufriedenheit ist direkt mit der Nutzung einer Leistung gekoppelt. Sie ist das persönliche Empfinden nach einem konkreten Käuferlebnis. Das Qualitätsurteil dagegen abstrahiert stärker vom persönlichen Erleben und den persönlichen Bedürfnissen. Es verallgemeinert, liegt eher auf der Ebene der Einstellungen und kann unter bestimmten Umständen sogar von der subjektiv empfundenen Zufriedenheit abweichen, wenn etwa die Qualität einer Leistung für andere anerkannt wird, zugleich aber für die eigene Person als nicht befriedigend erlebt wurde. Ein Qualitätsurteil kann sogar gefällt werden, wenn die Leistung selbst nie genutzt wurde, nämlich allein aufgrund der Einschätzung, die sich durch Werbung, Empfehlungen oder andere Informationen gebildet hat.

Die bisher zusammengetragenen Merkmale sind vielfach aufeinander bezogen, bedingen einander zum Teil und lassen sich auch als Abfolge, ja sogar als Kreislauf verstehen, der von den Bedürfnissen und der daraus resultierenden Nutzenorientierung über spezifische Erwartungen bis hin zur Zufriedenheit/Unzufriedenheit und dem Qualitätsurteil führt. Denn der Zufriedenheitsgrad und das Qualitätsurteil begründen das Entscheidungsverhalten bei zukünftiger Nutzung. Im Zentrum

21 „... selbst Zufriedenheit mit dem Produkt schützt nicht vor Untreue, denn gerade zufriedene Kunden gehören zu dauerhaften Markenwechslern.“ Heribert Gierl, *Zufriedene Kunden als Markenwechsler*, Absatzwirtschaft 36 (2, 1993), 90.

22 Vgl. zu diesem Abschnitt Bruhn/Meffert, *Handbuch*, 275–410; Meffert et al., *Dienstleistungsmarketing*, 100–105.199–266; Meffert et al., *Marketing*, 310–314, und Armin Töpfer, *Qualitätsmanagement-Konzepte und Balanced Score Card (BSC) zur Steuerung und Optimierung der Kundenorientierung*, in: ders (Hg.), *Handbuch*, 925–947. – Vgl. zum Folgenden auch Manfred Bruhn, *Servicequalität. Konzepte und Instrumente für eine perfekte Dienstleistung*, München 2013, 24–27.

23 Zum Zusammenhang und Unterschied von Zufriedenheit und Qualitätsurteil vgl. Meffert et al., *Dienstleistungsmarketing*, 101 f.; Haller, *Dienstleistungsmanagement*, 44–46.

dieses Kreislaufes steht die *Inanspruchnahme der Leistung* selbst, die auch als *Austauschgeschehen* beschrieben werden kann. Hierhin gehört die im engeren Sinne ökonomische Dimension, wenn für die Leistung ein Preis bezahlt wird. Der Gegenwert für eine empfangene Leistung wird allerdings, wie oben schon angedeutet, nicht notwendig (nur) über das Geld erbracht, sondern kann auch mit persönlichem Aufwand „bezahlt“ werden.<sup>24</sup>

Da die Inanspruchnahme der Leistung in einer Marktsituation geschieht und der Kunde die Möglichkeit hat, sich zwischen vielen verschiedenen Angeboten zu entscheiden, muss hier auch das *Wahlverhalten* als ein konstitutives Merkmal des Kundenbegriffs auf der Handlungsebene genannt werden. Schon 1994 beschrieb Peter Gross die moderne Gesellschaft weit über den ökonomischen Bereich hinaus als Multioptiongesellschaft, in der frühere Gewissheiten und Obligationen sich in eine Vielzahl von Wahlmöglichkeiten auflösen.<sup>25</sup> Seitdem haben sich die Optionen noch erheblich vervielfältigt. In vielen Bereichen führt dies zu einer Wettbewerbssituation.<sup>26</sup> Die Konkurrenz entbrennt um Macht, Einfluss und Ansehen auf der Ebene der Gesamtgesellschaft, der Ebenen von Gruppen und sozialen Organisationen und auf der Ebene der individuellen Nachfrage von Gütern. Die vielgerühmte Wahlfreiheit wird mittlerweile nicht selten als Zwang zur Wahl empfunden.<sup>27</sup> Es ist anstrengend, sich fortwährend entscheiden zu müssen. Der Aspekt der Wahl wird in den betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern meist nur indirekt oder am Rande thematisiert,<sup>28</sup> aber im Kontext des Marktes und besonders im Kontext der Frage der Kundenbindung ganz selbstverständlich vorausgesetzt. Letztlich zielt jede Art von Kundenorientierung, zielt das gesamte Marketing darauf ab, das Wahlverhalten der Kunden derart zu beeinflussen, dass ihre Wahl auf das zu vermarktende Produkt fällt.

Die Wahl zu haben, sich entscheiden zu können, ja es zu müssen, ist ein auf der Ebene des Verhaltens angesiedeltes Merkmal des modernen Kundenbegriffs und deutet darauf hin, dass der Kunde in den betrachteten Austauschprozessen selbst eine aktive Rolle spielt. Gerade im Dienstleistungsbereich beschränkt sich die Aktivität des Kunden allerdings nicht auf sein Wahlverhalten, vielmehr ist eine Dienstleistung gerade dadurch definiert, dass der Kunde als sogenannter „externer Faktor“ notwendig an der Leistung mitwirkt.<sup>29</sup> Haare schneiden, An-

24 Vgl. hierzu auch Haller, Dienstleistungsmanagement, 37.

25 Vgl. Peter Gross, Die Multioptiongesellschaft, Frankfurt 1994, 31 u.ö.; vgl. Nora S. Stampfl, Die Zukunft der Dienstleistungsökonomie. Momentaufnahme und Perspektiven, Heidelberg, 2011, 11–13.19f.

26 Vgl. Jörg Stolz/Könemann et al., Ich-Gesellschaft, 30ff.

27 Vgl. für den religiösen Kontext Peter L. Berger, Der Zwang zur Häresie, Religion in der pluralistischen Gesellschaft, Frankfurt 1980, und Hans Joas, Glaube als Option, Zukunftsmöglichkeiten des Christentums, Freiburg 2012.

28 Vgl. Haller, Dienstleistungsmanagement, 46ff.

29 Kotler et al., Grundlagen, 695f; Meffert et al., Dienstleistungsmarketing, 14.23–33.

lageberatung, Bewirtung oder Unterbringung – ohne die Anwesenheit und ohne unterschiedliche Grade der *Partizipation* des Nutzers kann eine Dienstleistung schlechterdings nicht stattfinden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die lexikalischen Befunde vor allem auf die ökonomische Dimension des Kaufgeschehens fokussieren. Die Verwendung des Kundenbegriffs in der Marketingliteratur lässt darüber hinaus für den Begriff konstitutive Bedeutungskonstrukte erkennen. Der Zusammenhang der hier so genannten „Merkmale des Kundenbegriffs“ lässt sich wie folgt beschreiben: Bedürfnisse sind die kundenspezifische Ausgangssituation. Sie zielen im Wunsch nach Befriedigung auf einen Nutzen und verbinden sich im Blick auf konkrete Bedarfe mit bestimmten Erwartungen. Die in einem Akt der Auswahl aus einer Optionspalette sich vollziehende Inanspruchnahme der Leistung (Austauschgeschehen, ökonomische Dimension) durch den Kunden, an der er im Dienstleistungsgeschehen einen aktiven Anteil hat, führt dann zur Zufriedenheit oder Unzufriedenheit bei ihm, verbindet sich mit einem Qualitätsurteil und beeinflusst künftiges Auswahlverhalten bei der Nutzung von Angeboten.

Der Blick in die Lehrbücher der Betriebswirtschaft hat nicht dazu geführt, den Kunden im Sinne einer eindeutigen Definition „dingfest“ zu machen oder eine „Theorie des Kunden“ zu liefern. Allerdings werden inhaltliche Merkmale des Kundenbegriffs erkennbar, die zu einer differenzierten Betrachtung seiner Verwendung führen können. Diese Merkmale sollen im Folgenden dazu dienen, die Diskursanalyse zum Kundenbegriff in der theologischen Wissenschaft zu strukturieren. Welche Merkmale spielen eine Rolle, welche nicht? Wie werden einzelne Merkmale theologisch beurteilt?

---

### 3. Der Kunde in der Kirche – normativ

Die von den christlichen Kirchen selbst genutzte Rollenbezeichnung für die zu ihr Gehörenden ist *der Gläubige* bzw. *die Gläubige* oder auch *Christ* bzw. *Christin*. Je nach Bezugsrahmen und Kontext findet sich auch die Rede vom *Gemeindeglied*, vom *Kirchenmitglied*, der *Gottesdienstbesucherin*, dem *Teilnehmer an kirchlichen Gruppen und Kreisen*, einer *Chorsängerin* oder *Konfirmandin*, einem *Kasualnachsuchenden* und vielem mehr. Als es durch das Aufkommen des Kirchenmarketing auch zur Begegnung mit betriebswirtschaftlichen Methoden und Denkansätzen kam, mischte sich auch der Begriff *Kunde* bzw. *Kundin* in die Reihe dieser Rollenbezeichnungen. Damit erging es der Kirche nicht anders als zahlreichen anderen nicht-kommerziellen Organisationen, die ihre geprägten eigenen Publikumsrollen, z. B. *Patientin*, *Bewohnerin eines Altenheims*, *Antragsteller* oder *Museumsbesucher*, mit der Rollenbezeichnung des Kunden konfrontiert oder überformt sahen.

#### *Exkurs 1: Ökonomisierung in Nonprofit-Organisationen (NPO) am Beispiel des Kulturmarketing*

Auch bei den anderen NPO waren zurückgehende Finanzmittel und zunehmender Wettbewerb Gründe für die Übernahme von Marketingansätzen in ihr operatives Handeln und in die Führung ihrer Organisationen.<sup>1</sup> Teilweise wurden diese

---

<sup>1</sup> NPO entziehen sich aufgrund ihrer Vielfältigkeit einer eindeutigen Typologisierung. Mit Hilfe einer Grobklassifizierung, die unter formalen Gesichtspunkten vorgenommen wird, und einer Feindifferenzierung, die NPO aufgrund ihrer inhaltlichen Tätigkeitsbereiche systematisiert, lassen sie sich jedoch relativ gut fassen. Formal kann zwischen öffentlichen Verwaltungen (z. B. KFZ-Zulassungsstellen), öffentlichen Unternehmen oder Organisationen (z. B. Verkehrsbetrieben) und privaten NPO (z. B. Vereinen) unterschieden werden. Inhaltlich lassen sich unter anderem Bereiche wie Kultur, Bildung, Gesundheitswesen, soziale Dienste und Umweltschutz abgrenzen. Auch die Kirchen werden in der „Internationalen Klassifikation von NPO“ als eigene Rubrik aufgezählt. – Vgl. Manfred Bruhn, *Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen – Konzepte – Instrumente*, Stuttgart <sup>2</sup>2012, 25–28, und Bernd Helmig/Silke Boenigk, *Nonprofit Management*, München 2012, 9–24.



Prozesse der „Vermarktlichung“ befördert durch gesetzliche Vorgaben,<sup>2</sup> etwa die Pflicht zur Einführung von Qualitätsmanagementsystemen, durch Rückzug des Staates aus selbstverständlicher Unterstützung hin zur Einführung von (fallbezogenen) Pauschalen und in Folge davon zum Eindringen privater Anbieter in bis dahin geschützte Bereiche. Bei den öffentlichen Verwaltungen, in denen es ebenfalls zur Übernahme von Marketing-Praktiken kam (*New Public Management* bzw. *Neues Steuerungsmodell*),<sup>3</sup> waren der Wunsch nach mehr Bürgernähe, Effizienz und Transparenz Motoren dieser Entwicklung. In keinem der verschiedenen Bereiche von NPO vollzog sich die Übernahme von Marketing-Denken und Marketing-Methoden reibungslos. Nicht zuletzt die ungewohnte Begrifflichkeit (*Markt, Kunde, Produkt*) ist der Grund dafür, dass bei NPO die Frage der Legitimation der Anwendung von Marketingstrategien und -instrumenten grundsätzlich kontrovers diskutiert wurde und wird.<sup>4</sup> Im Vordergrund steht die Sorge um den Verlust des eigenen Auftrags.

Auch im Kulturbereich, um hier exemplarisch auf die Adaption des Kundenbegriffs in einem Nonprofit-Bereich zu schauen, wurde die Übernahme von Marketingdenken zunächst skeptisch betrachtet. Die Vermutung, sich in Folge der betriebswirtschaftlichen Sichtweise einem Massengeschmack anpassen und nur noch an Besucherbedürfnissen und -erwartungen orientieren zu müssen, ließ befürchten, dass die originären Aufgaben des Kulturbereichs zu kurz kommen könnten.<sup>5</sup> Als solche originäre Aufgaben werden je nach Sparte die Erforschung und Bewahrung kultureller Werte genannt, die Erfüllung eines öffentlichen bzw. gesellschaftlichen Bildungsauftrags aber auch Interpretation, Präsentation und Vermittlung von Kulturgütern.<sup>6</sup> Hier bot in der Argumentation das Dienstleis-

2 Dazu Jens Schlamelcher, *Ökonomisierung der protestantischen Kirche? Sozialgestaltliche und religiöse Wandlungsprozesse im Zeitalter des Neoliberalismus*, Würzburg 2013, 43–49, ders., *Ökonomisierung der Kirchen*, in: Jan Hermelink/Gerhard Wegner (Hg.), *Paradoxien kirchlicher Organisation. Niklas Luhmanns frühe Kirchensoziologie und die aktuelle Reform der evangelischen Kirche*, Würzburg 2008, 145–177.

3 Vgl. exemplarisch Christoph Maeder, *Bürger oder Kunde? Misstrauende Optionen des „New Public Management“*, in: Achim Brosziewski/Thomas Samuel Eberle/Christoph Maeder (Hg.) *Moderne Zeiten. Reflexionen zur Multioptionsgesellschaft*, Konstanz 2001, 293–308.

4 Zur Legitimationsproblematik vgl. Bruhn, *Nonprofit-Organisationen*, 57 ff. Bruhn ist der Überzeugung, dass die Vorbehalte letztlich in einem engeführten Marketingverständnis gründen. Marketing werde „nicht als umfassendes Konzept einer Führung vom Markt her verstanden... sondern immer noch als plakative Werbung oder ‚marktschreierischer‘ Verkauf aufgefasst“ (58). – Vgl. Fendler, *Gottesdienstteilnehmer*, 154–166.

5 Bei den folgenden Ausführungen zum Kulturbetrieb handelt es sich um eine überarbeitete Fassung von Passagen aus Fendler, *Gottesdienstteilnehmer*, 161–166.

6 Vgl. Sabrina Helm/Andrea Hausmann, *Kundenorientierung im Kulturbetrieb: Eine Einführung*, in: Andrea Hausmann/Sabrina Helm (Hg.), *Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung*, Wiesbaden 2006, 13–27, 16; Thomas Platzek, *Mystery-Visitor-Management als Instrument zur Steigerung der Besucherorientierung von Kulturbetrieben*, in: Hausmann/Helm (Hg.), *Kundenorientierung*, 129–

tungsparadigma selbst eine Brücke, da eine Dienstleistung nur im Prozess des Austauschs zwischen Anbieter und Nachfrager zustande kommt: Ohne Besucher wird jedes Konzert abgesagt, jede Ausstellung geschlossen werden. Über die rein physische Präsenz der Nachfrager hinaus kommt es gerade im Kulturbereich zu vielfachen Interaktionen zwischen Anbieter und Empfänger, von Applaus bzw. Buh-Rufen bei Vorführungen über das Einbezogen-Werden in ein Theaterstück oder das Mitsingen bei Konzerten bis hin zu Nachfragen bei Führungen oder die interaktive Erschließung von Museumsexponaten. Ein Teil des originären Auftrags des Kulturbereichs ist daher ohne *Kundenkontakt* gar nicht wahrnehmbar. Insofern kann eine konsequente Orientierung an Kundenwünsche sogar als Kerngeschäft des Kulturbetriebs gewertet werden, selbst wenn er sich nicht ausschließlich von Kundenbedürfnissen leiten lässt. Im Sinne der künstlerischen Freiheit und der Autonomie des Kunstwerks wird es immer auch Aufführungen bzw. Exponate geben, die dem kulturellen Mainstream widersprechen und den Massengeschmack gerade hinterfragen.<sup>7</sup>

Der Begriff *Kundenorientierung* wird im Kulturmarketing in der Regel mit dem Ausdruck *Besucherorientierung* übertragen.<sup>8</sup> *Interessenspartner* (Kunden-gruppen) werden unterschieden, etwa – für das Theater – Träger (u. a. Finanzgeber), Besucher, Öffentlichkeit (u. a. Kritiker), Zulieferer (u. a. Autoren), Konkurrenten und das Theater selbst (u. a. die Schauspieler).<sup>9</sup> Diese Einflussgruppen können dann in ihrer Bedeutung für das Theater nach den Kriterien Macht, Legitimität und Dringlichkeit gewichtet werden (Kraftfeldanalyse). Autoren, Schauspieler und Zuschauer werden dabei als die maßgeblichen Einflussgrößen identifiziert. Insgesamt wird im Kulturbereich durch die Übernahme der Perspektive der Kundenorientierung die Aufmerksamkeit vom Eigenwert und der Autonomie der Kulturgüter selbst auf die Schnittstelle zwischen diesen und der Hörerin, dem Betrachter oder der Besucherin gelenkt.

148, 130; Julia Hilgers-Sekowsky, Besucherorientierung durch Marketing-Kooperationen von Museen, in: Hausmann/Helm (Hg.), *Kundenorientierung*, 185–201, 188, spezifiziert für den Museumsbereich die Aufgaben als „Sammeln, Forschen, Bewahren, Ausstellen und Vermitteln“.

7 Vgl. Helm/Hausmann, *Kundenorientierung*, in: Hausmann/Helm (Hg.), *Kundenorientierung*, 13–27, hier: 18.

8 Vgl. die schon zitierten Aufsatztitel in Helm/Hausmann (Hg.), *Kundenorientierung*, ebenfalls: Armin Klein, *Kulturmarketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe*, München<sup>3</sup>2011, 39–62; Markus Lutz, *Besucherorientierung und Besucherbindung*, in: Armin Klein (Hg.), *Kompodium Kulturmarketing. Handbuch für Studium und Praxis*, München<sup>3</sup>2011, 73–96, u. v. m.

9 Vgl. Sophie Schulenburg, *Die Rolle der Besucher und anderer Kunden für Kulturbetriebe am besonderen Beispiel des Theaters*, in: Hausmann/Helm (Hg.), *Kundenorientierung*, 31–49; vgl. Helm/Hausmann, *Kundenorientierung*, in: Hausmann/Helm (Hg.), *Kundenorientierung*, 15, und Armin Klein, *Marketingkonzept*, 4.