

Werlen, Martin; Reinecke, Sven

**Article**

## Marketing für die Kirche: Interview mit Pater Martin Werlen

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Werlen, Martin; Reinecke, Sven (2022) : Marketing für die Kirche: Interview mit Pater Martin Werlen, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 39, Iss. 3, pp. 46-51

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/279645>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

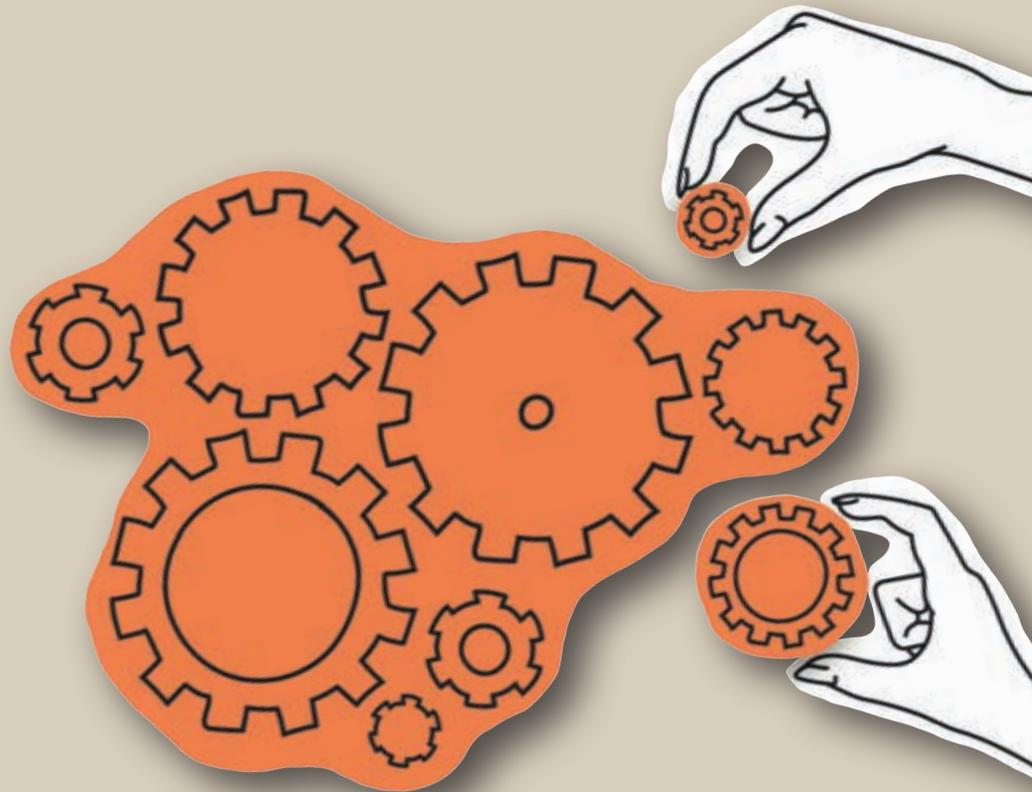
*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St.Gallen

From Business  
to Business



## Schwerpunkt

Boring-2-Boring beenden – warum nicht! –  
Wie die Credit Suisse dank konsequenter Ausrichtung an  
Kunden-Insights ihre Marketingwirkung verbesserte

Kunden im Lösungsgeschäft – Welche Rolle spielen sie  
und was macht Lösungen für Kunden effektiver?

Kundenlösungen als Signale – Warum Unternehmen am  
Lösungsgeschäft festhalten sollten, auch wenn es nicht  
profitabel ist

B2B: A Shift from Owning to Sharing? – How Sharing  
Facilitates new Business-to-Business Relationships  
between Small and Medium-sized Enterprises

Quo vadis, Aussendienst? – So erzeugt der  
B-to-B-Aussendienst künftig Mehrwert

## Spektrum

Marketing für die Kirche –  
Interview mit Pater Martin Werlen

Peer-Pricing – Ein integrativer  
Pricing-Ansatz in B-to-B-Märkten

New Public Management – Steigerung der  
Serviceorientierung in Verwaltungen

# Marketing für die Kirche

Interview mit  
Pater Martin Werlen

Martin Werlen hat 1983 sein Philosophiestudium an der Theologischen Hochschule in Chur abgeschlossen und trat in die Benediktinerabtei Maria Einsiedeln ein. Er studierte bis 1988 Theologie in Einsiedeln und den USA und wurde zum Priester geweiht. 1992 schloss er ein Psychologiestudium in Rom ab. Im Jahr 2001 wurde Pater Martin Werlen in Einsiedeln zum 58. Abt im Rang eines Bischofs gewählt und von Papst Johannes Paul II. bestätigt. Nach zwölf Jahren wollte er das Amt abgeben. Seit August 2020 wirkt er als Propst der Propstei St. Gerold im Vorarlberg. Pater Martin ist als unabhängiger, kritischer und unbequemer Denker bekannt. In einer seiner zentralen Schriften *Miteinander die Glut unter der Asche entdecken* schilderte er 2012 die Lage der katholischen Kirche als dramatisch. Er setzt sich für weniger Traditionalismus ein, mehr Glaubwürdigkeit ohne Anspruch auf Besitz der Wahrheit, für mehr Dialog, für eine Erweiterung des Kreises der Entscheidungsträger in der Kirche und für mehr Offenheit gegenüber Kritik. Aber er scheut sich auch nicht, eine Revision der Zölibatsvorschriften oder die Zulassung von Frauen zum Priestertum anzumahnen. Pater Martin hat verschiedene Bestseller veröffentlicht (*Heute im Blick; Wo kämen wir hin?; Zu spät; Raus aus dem Schneckenhaus*) und gibt unter anderem die Zeitschrift *Gemeinsam glauben. Mit dem Papst.* heraus.

Das Interview führt Prof. Dr. Sven Reinecke, Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing & Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG)



**Pater Martin Werlen**  
Propst der Propstei St. Gerold  
im Vorarlberg  
[p.martin@propstei-stgerold.at](mailto:p.martin@propstei-stgerold.at)

**Als Marketingprofessor setze ich mich intensiv mit dem Thema «Best Practice in Marketing» auseinander. Eigentlich muss man feststellen, dass die Kirche in zwei Jahrtausenden bzgl. Marketing sehr professionell agiert hat: Das Kreuz ist weltweit sicherlich das bekannteste Symbol und somit ein Logo, das eindeutig und wiedererkennbar ist – und klare Assoziationen auslöst. Die Kirchtürme sind sichtbar. Wenn man sich die Bibel anguckt, dann hätte keine Marketingagentur ein besseres Storytelling vollbringen können. Heutzutage gründen Unternehmen Loyalty-Programme und engagieren sich in sozialen Netzwerken, um mit ihrer Customer Community zu interagieren. Das macht die Kirche schon seit Jahrtausenden mit ihren Communities, den Gemeinden. Trotz all dieser Erfolge: Warum stösst Kirchen-Marketing bei Theologen häufig auf Misstrauen und Ablehnung?**

So positiv würde ich das Marketing der Vergangenheit nicht beurteilen. Die Kirchtürme als Marketingzeichen sind zwar sichtbar – aber im Evangelium steht nichts von Kirchtürmen. Die Kirchtürme sind nicht etwas von der Kirche Gemachtes, sondern vielmehr vom damaligen Kaiser der Kirche Geschenktes. Und damit kommen wir zu einem heiklen Thema. Vieles, was die Kirche bis heute war und wie sie wahrgenommen wird, hat nichts mit ihrem Auftrag zu tun, sondern ist vom Kaiser, vom Staat, gegeben worden. Doch das ist letztlich nicht die Kirche.

Das, was die Kirche eigentlich ist, stand in den ersten Jahrhunderten im Zentrum: Seht, wie sie einander lieben. Das war ein Markenzeichen, aber nicht ein Machtzeichen. Kirchengebäude und Kirchen sind heute dagegen noch häufig ein Machtzeichen. Und die Kirche hatte tatsächlich seit der konstantinischen Wende im 4. Jahrhundert, als die Kirche im römischen Reich zur Staatsreligion wurde, bis ins 20. Jahrhundert eine grosse Macht. Vieles, was früher gut gelaufen ist, ist nicht aufgrund guten Marketings, sondern sehr oft aufgrund dieser grossen Macht geschehen.



Hier können Sie das Interview in voller Länge als Podcast anhören: [unisg.link/mrsgpod](https://unisg.link/mrsgpod)



«Ich finde es gut, wenn man, wann immer möglich, versucht, humorvoll zu bleiben und nicht sofort verkrampft. [...] Humor ist für mich, wenn man trotzdem liebt.»

**Hat dann Macht sozusagen korrumpiert, sodass die Kirche sich nicht mehr so verhalten hat wie in den ersten Jahrhunderten, als das Christentum noch nicht Staatsreligion gewesen ist und die Gemeinde noch im Mittelpunkt stand?**

Ich glaube, dass die grosse Macht, die der Kirche gegeben wurde, viel zerstört hat. Heute wird gefordert, die Leute sollten in die Kirche kommen – aber sie kommen nicht. Was meinen wir mit «Kirche»? Das Gebäude? Das Gebäude zum Gottesdienst gibt es im Evangelium nicht! In den ersten drei Jahrhunderten hat man sich zum Gottesdienst bei einer Familie getroffen, die eine grössere Stube hatte. Der Kaiser hat der Kirche dann um das Jahr 323 eine Basilika geschenkt, einen Kaiserpalast mit erhöhtem Raum für den Klerus. Das prägt die Kirchengestaltung bis heute. So ist der Bischofssitz, die Kathedra, ein Kaisersitz.

Aber die Aufgabe der Kirche ist nicht zu warten, dass die Leute in die Kirche kommen. Aufgabe

der Kirche ist es, zu den Leuten zu gehen – hinaus in alle Welt. Wir müssen unsere Sendung neu entdecken.

**Im Marketing unterscheiden wir die 4 Ps: Produkt, Preis, Promotion und Place. Wenn ich versuche, das profan auf das Kirchen-Marketing zu übertragen, kann man dann feststellen: Das Produkt, die frohe Botschaft, kann man kaum einfach neu schreiben. Der Preis, darüber spricht man ja nicht so gerne, das wäre die Kirchensteuer. Bei Werbung ist man eher zurückhaltend. Hat die katholische Kirche insbesondere ein Distributionsproblem, das heisst ein Problem mit der Weltkirche, wie sie heute ist?**

Nein, das sehe ich ganz anders. Das Produkt, das ist die Gegenwart Gottes – die Tatsache, dass Gott da ist, die Liebe Gottes zu jedem Menschen. Ich denke, darum beneidet uns jede Firma – ein besseres Produkt gibt es kaum. Der Preis wäre auch nicht die Kirchensteuer: Diese ist lediglich dafür da, die Gemeinde zu organisieren. Vielmehr ist der Preis das eigene Leben: Ich bin eingeladen, dieser Liebe Gottes zu antworten, mich darauf einzulassen. Und Werbung meint zu erzählen, was ich selbst erfahren habe, was mich trägt, was mir Hoffnung schenkt – und das darf ich mit anderen auf eine unaufdringliche Weise teilen. Und Place, das ist nicht die Weltkirche. Place meint Adressat – und das ist der Mensch. So wurde die Kirche leider bisher nicht wahrgenommen. Aber ich denke, das ist ein ganz grosser Beitrag von Papst Franziskus, dass er immer wieder mahnt: «Gehet an die Ränder der Gesellschaft, um die Menschen dort in ihrer Not zu treffen.»

**Heute gibt es noch die Caritas, die sich dort positiv einsetzt, aber sehr viel Engagement ist in der klassischen Weltkirche diesbezüglich nicht vorhanden.**

Ich spreche nie von Weltkirche, sondern von Kirche. Kirche ist Gemeinschaft aller Getauften. Jeder Getaufte und jede Getaufte muss sich selbst fragen: Gehe ich zu den Menschen? Wenn man sieht, dass bei Abstimmungen in der Schweiz über das Asylgesetz sehr oft Verachtung mitspielt – und die Kantone, die sehr katholisch sind, am negativsten auffallen – dann muss man feststellen, dass wir als Kirche massiv versagt haben. So sehr, dass Leute, die sich als sehr praktizierend

ansehen, letztlich genau die gegenteilige Haltung einnehmen: Sie kommen in die Kirche, aber sie leben nicht die Sendung zu den Menschen.

**Im Marketing sprechen wir von Markenpflege. Eine gute Markenpflege benötigt ein Wechselspiel von Kontinuität und Aktualität. Man muss gewisse Werte pflegen, aber darf auch nicht verstauben. Du sprichst bei der Kirche <von diesem Wechselspiel von Tradition einerseits und Zeitgeist andererseits. Droht die katholische Kirche nicht aufgrund mancher Traditionen zu verstauben?**

Die Kirche ist nicht verpflichtet, Traditionen zu halten, sondern die Tradition zu wahren – und das ist die Treue zu Jesus. Traditionalisten sind meist nicht jene Leute, die diese Tradition der Treue hochhalten. Sie halten an Traditionen fest, die immer Zeitgeist einer bestimmten Epoche sind. Zum Beispiel ist die lateinische Sprache nicht die Tradition der Kirche: Das ist vielmehr eine der Traditionen, die um das Jahr 400 eingeführt wurde, weil die meisten Getauften damals Latein sprachen und nicht mehr Griechisch oder Hebräisch. Darum wurde auch die Bibel vom heiligen Hieronymus ins Lateinische übersetzt, mit dem Titel Vulgata – vulgär, «so wie die Leute sprechen». Tradition ist somit, dass das Wort Gottes so verkündet werden soll, dass die Menschen es verstehen. Eine der damaligen Traditionen ist die lateinische Sprache.



Gemeinsam glauben: Monats-Zeitschrift des Verlags Herder, Herausgeber: P. Martin Werlen.

**Also sollte man sich mancher Tradition entledigen?**

Ganz klar. Viele Menschen verwechseln Traditionen mit der Tradition. Sie verwechseln Dinge, die einmal entstanden sind und damals auch sinnvoll waren, mit der Treue zu Jesus Christus. Traditionalisten sind Menschen, die Traditionen zur Tradition erklären, und dann lässt sich nichts mehr bewegen. Wenn wir heute noch eine Fronleichnamsprozession so feiern wie vor 200 Jahren, dann haben wir etwas Schönes für ein Museum, aber das hat nichts mehr damit zu tun, was wir eigentlich feiern: Christus in die Welt hineinzutragen. Im Gegenteil.

«Ich staune, was Franziskus bewegt hat in den acht Jahren, seit er Papst ist.»

**Und der Zölibat oder die Nichtmöglichkeit von Frauen, Priester zu werden, sind das auch Traditionen?**

Für mich ist ganz klar: Beides sind Traditionen. Und Traditionen müssen in dem Moment aufgegeben werden, in dem sie der Tradition, der Treue zu Jesus Christus, im Weg stehen. Dass die Weihe der Frau nicht die Tradition ist, dafür haben wir in der Kirchengeschichte viele Beispiele von geweihten Frauen. Letztlich ist es eng verbunden mit der Verachtung der Frau. Das Tragische ist, dass wir gerade in der Taufe ein Sakrament haben, das keinen Unterschied zwischen Mann und Frau macht. Bei der Priesterweihe aber sagen wir, es gäbe zwei Taufen. Das ist vor allem ein Mangel an Glauben, weil wir die Taufe nicht ernst nehmen. Für mich ist sehr beeindruckend zu sehen, wie grosse heilige Frauen darauf gewartet haben, dass die Weihe der Frau kommt: zum Beispiel die heilige Teresa von Avila im 16. Jahrhundert, die heilige Therese von Lisieux im späten 19. Jahrhundert oder die heilige Edith Stein im 20. Jahrhundert.

**Marken können durch Krisen und Skandale beschädigt werden, so wie beispielsweise Volkswagen durch den Abgasskandal. Wenn das Markenguthaben ausreicht und man professionell agiert, dann kann eine Marke dennoch**



Die Propstei: Ein Ort zum Aufatmen – leben lieben lernen.  
© Adobe Stock; Propstei St. Gerold

**wieder allmählich Vertrauen gewinnen. Ist bei der katholischen Kirche der Markenkern, das Vertrauen in die Liebe Gottes, bei vielen Gläubigen nicht durch die Missbrauchsskandale der letzten Jahrzehnte unwiederbringlich zerstört worden?**

Ich kann nicht für alle sprechen, aber so wie ich das wahrnehme, ist das weniger ein Problem mit Gott, sondern mit Menschen, die im Namen Gottes handeln. Sexueller Übergriff ist ein Machtmissbrauch – und überall da, wo Menschen Macht haben, besteht die Gefahr, dass sie missbraucht wird. Und wenn die Macht so zugespitzt ist wie früher in der Kirche, wo der Pfarrer die nicht hinterfragbare Autorität war, dann sind solche Dinge möglich. Ich glaube, wir müssen uns als Kirche dieser Situation stellen und vor allem den Kontakt mit den Opfern suchen. Weil die Opfer uns gerade auf dieses völlige Versagen der Kirche aufmerksam machen können, und wir um Vergebung bitten können. Wir müssen versuchen, gut zu machen, was gut zu machen ist und uns vor allem von allem verabschieden, was solche Machtmissbräuche ermöglicht hat.

**Glaubst Du, dass der derzeitige Papst Franziskus so eine Figur sein kann, der tatsächlich auch Marketing für die Kirche macht, sodass tatsächlich auch gewisse Traditionen überwunden werden können?**

Ich staune, was Franziskus bewegt hat in den acht Jahren, seit er Papst ist. Wenn ich zum Beispiel nur an das Wort «Barmherzigkeit» denke. Er hat es fertiggebracht, dass die Verkündung der Barmherzigkeit im Zentrum steht. Und der Papst hat darauf hingewiesen, dass wir synodale Prozesse brauchen in der Kirche. Und zwar so, dass nicht einfach alles aus Rom von einer Kongregation vorbereitet wird, damit sich möglichst nichts verändert. Vielmehr sollen die Bischöfe mit Theologen und Theologinnen miteinander auf dem Weg sein. Papst Franziskus betont, dass alle Getauften dabei sind, nicht nur diejenigen aus der eigenen Konfes-

sion – und vor allem auch diejenigen, die aus der Kirche ausgetreten sind, weil gerade sie uns darauf aufmerksam machen können, wo wir Christus verraten haben. Das hat Bewegung in den synodalen Prozess hineingebracht – da kann viel passieren. Aber es hängt natürlich davon ab, ob sich die Menschen mitnehmen lassen.

**Um Leute heute zu erreichen, sind auch die neuen «sozialen» Medien erforderlich: Twitter, TikTok, Snapchat, Facebook, LinkedIn, Instagram. Du bist selbst beispielsweise auf Twitter als Mönch Martin unterwegs. Von Ausnahmen abgesehen: Müssen die Geistlichen und auch die Laien, die in der Kirche aktiv sind, besser auf diesen Medien präsent sein und Werbung für den Glauben machen?**

Leider zielt die meiste Kommunikation, die wir immer noch machen, darauf, dass die Leute in die Kirche kommen. Das sieht man in den Pfarrblättern, auf den Homepages von Pfarreien und Diözesen: Wir kreisen in unserem engen Kreis und haben noch nicht verstanden, dass es unser Auftrag ist, zu den Menschen zu gehen. Dazu benötigt man immer zeitgemässe Mittel. Für den heiligen Paulus war im 1. Jahrhundert das Schreiben das Medium, um mit den Leuten Kontakt aufzunehmen. Er ist gereist und hat geschrieben. Und heute ist selbstverständlich, dass wir mit den Mitteln, die wir heute haben, versuchen, bei den Menschen zu sein. Das kann beispielsweise Twitter oder Facebook sein. Allerdings müssen wir uns auch bewusst sein, dass bei diesen Instrumenten die Gefahr besteht, dass man plötzlich nur noch das eigene Denken sieht und hört und sich in einer Blase aufhält, die in eine Enge führt.

**Wie soll die Kirche mit diesen Emotionen umgehen, die es in den sozialen Medien gibt? Insbesondere, wenn es sogar faktenbefreit ist?**

Ich finde es gut, wenn man, wann immer möglich, versucht, humorvoll zu bleiben und nicht sofort verkrampt. Mit Humor kann man auf andere Ansichtsweisen hinweisen. Humor ist für mich, wenn man trotzdem liebt. Ich habe da schon einige schöne Dialoge erfahren, dass beispielsweise jemand mich massiv angegriffen hat und ich dann auf eine humorvolle und vielleicht auch ein bisschen zugespitzte Weise geantwortet habe.



«Aufgabe der Kirche ist es, zu den Leuten zu gehen – hinaus in alle Welt. Wir müssen unsere Sendung neu entdecken.»

Das hat einen intensiven Dialog bewirkt und andere haben sich natürlich auch engagiert. Am Schluss hat es allen gutgetan. Das gelingt selbstverständlich nicht immer, aber das Gefährlichste wäre, wenn wir uns einfach trennten von Leuten, die uns hinterfragen, denn dann bleiben wir wieder nur in unserem eigenen Kreis.

**Ein neues Buch von Dir heisst *Raus aus dem Schneckenhaus*. Im Marketing sprechen wir auch davon, dass es notwendig ist, schneller und agiler zu werden. Wie lässt es sich aus Deiner Sicht die Agilität der Kirche steigern?**

Die Begegnung mit den Menschen und der Situation ist entscheidend. Unsere Aufgabe ist es nicht, das Evangelium in ein Vakuum, in einen luftleeren Raum zu verkünden, sondern zu konkreten Menschen. Das erfordert Beweglichkeit: Die Menschen in der Situation, in der sie konkret sind, wahrzunehmen und auf sie zuzugehen.

**Ganz herzlichen Dank, Pater Martin für dieses Gespräch.**