

---

# Wirtschaftliche Ziele, Gemeindegrößen und strategische Probleme der christlichen Kirchen in Deutschland<sup>1</sup> – eine tentative Analyse



*Thomas Ehrmann, Jörg B. Kühnapfel*

Die christlichen Kirchen in Deutschland sehen sich kontinuierlichem Mitglieder- und gesellschaftlichem Bedeutungsverlust gegenüber. Doch es fällt schwer, Handlungsstrategien auszumachen, wie die Kirchen diesem Wandel begegnen wollen. Eine Analyse ist durch mangelnde Transparenz erschwert; sie gelingt nur indirekt, indem das Verhalten beobachtet und mit alternativen Ansätzen verglichen wird. In unserem Versuch einer Analyse haben wir, ausgehend von einem unterstellten Zielsystem, die Position der christlichen Kirchen aus religionsökonomischer Sicht betrachtet. Den Schwerpunkt bildet die Größe der Gemeinden als Ort der Leistungserbringung und sich aus der Marktconstellation ergebende strategische Handlungsoptionen. Das Ergebnis der Analyse zeigt auf, dass sich die Kirchen einem multidimensionalen Handlungsdruck gegenübersehen, aber auf diesen durch ihre gegenwärtige Organisationsform nicht reagieren können.



*The Christian churches in Germany face both continual loss of members and of status in society. It is quite difficult for the churches to develop strategies to overcome these challenges. A direct analysis of church activities is difficult due to lack of transparency. There-*

*fore we try to deliver an indirect analysis that assumes specific objectives of the Christian churches and derives their position from a perspective of the economics of religion. The focus of the analysis is both on the optimal size of congregations and on strategic options for churches to confront the problems of their declining market. The result of the analysis shows the churches facing multidimensional problems, without being able to reasonably respond to them in their present form of organization.*

Kirche, Religionsökonomik, Schrumpfungsmarkt, Unternehmensstrategie, Entscheidungsrechte, Hierarchische Organisation

*Church, Economics of religion, declining industry, corporate strategy, decision rights, hierarchical organization*

---

1 Für viele hilfreiche Kommentare & Anregungen danken wir Ulrike Holder, Benedikt Jürgens, Kilian Krieger, Aloys Prinz, Philip Wollborn und Edesa Yadegar, für wichtige Einsichten Generalvikar em. Norbert Kleyboldt sowie zwei sehr konstruktiven anonymen Gutachtern. Verbleibende Fehler gehen auf das Konto der Autoren.

## 1. Einleitung

Die zwei dominierenden christlichen Kirchen<sup>2</sup> in Deutschland sind riesige Institutionen, die wirtschaftliche Imperien dirigieren. Allein: Man weiß wenig über sie. Man kennt nicht Zielfunktionen und relevante Restriktionen, man weiß wenig über ihre Strategien, man ist als Externer allenfalls oberflächlich über Finanzströme informiert. Sie sind quasi Unternehmen hinter Spiegeln. Denn dort, wo man in sie hineinblicken möchte und die Strukturen, die sie ausmachen, zu erkennen versucht, präsentieren sie nur das eigene Antlitz. Regeln, die Transparenz erzeugen, fehlen. Es gibt keine Möglichkeit, eine direkte Analyse solcher Institutionen durchzuführen, etwa wie bei börsennotierten Unternehmen. Dementsprechend bedarf es indirekter Ansätze, die sich zum Beispiel der Analyseergebnisse von anderen, nicht staatsfinanzierten Kirchen, bedienen. Insofern stellt dieser Beitrag einen ersten tentativen Versuch zu einer solchen Analyse da.

Die christlichen Kirchen in Deutschland sehen sich kontinuierlichem Mitgliederverlust und damit Einnahmeverlusten gegenüber. Austritte junger Menschen und das sukzessive Sterben der treuen, aber alternden Anhänger lässt Parallelen zu schrumpfenden Märkten erkennen. Vor diesem Hintergrund werden sich auch diese Kirchen den Anforderungen eines sich wandelnden Nachfrageverhaltens anpassen müssen, wollen sie nicht erstens ihre in Deutschland marktführende Position aufgeben und zu den Ursprüngen eines Nischenanbieters auf dem Markt der soteriologischen Religionen zurückkehren oder sich zweitens die Marktgegebenheiten disruptiv ändern (Wunder, Weltkrieg, globale Katastrophe). Hierzu bedarf es klassisch eines Zielsystems, kommunizierbarer Strategien, der Kenntnis von Restriktionen, die bei der Zielerreichung eine Rolle spielen, sowie nicht zuletzt der Kenntnis der Bedürfnisse der Kirchenmitglieder, unabhängig davon, ob es sich um heutige oder potentielle zukünftige handelt.

Das nachfolgende Papier beschäftigt sich mit diesen Themen. In (3.) werden Zielfunktionen skizziert sowie auf einige kontextrelevante Restriktionen hingewiesen. Danach wird anhand von amerikanischen Untersuchungen gezeigt, wie auf Basis von "privat" finanzierten Kirchen optimale Gemeindegrößen bestimmt werden können (4.). Die hier vorgestellten Methoden und Ergebnisse dienen als Referenz für eine Annäherung an die Situation in Deutschland, obwohl die Datengerüste sowie die Partizipationsmöglichkeiten der Mitglieder, die einen mit den USA vergleichbaren Informationsstand generieren würden, nicht vorhanden sind (5.). Abschließend werden einige Ideen diskutiert, wie solche Informationsgerüste aussehen könnten, die eine problemadäquate Debatte über die Zukunft und den Wandel der Kirchen erst ermöglichen würden, sowie grundlegende strategische Optionen der Kirchen im Schrumpfungsmarkt skizziert (6.).

## 2. Theoretische Perspektive: Religionsökonomie

Der folgende Beitrag behandelt Kirchen aus der Perspektive der Religionsökonomie (s. dazu Iannaccone 1998, Iannaccone/Bainbridge 2010, Iannaccone 1991, Stark/Finke 2000). Bevor die genaueren Überlegungen zu den Kirchen in Deutschland angestellt werden, ist es deshalb hilfreich, eine kurze Einführung in diese religionsökonomische Betrachtung zu geben. Ihr Ausgangspunkt ist die Annahme, dass Kirchen als Firmen agieren. Sie verfolgen Ziele, wobei diese nicht mit Gewinnmaximierung übereinstimmen müssen. Von diesen

---

2 „Christliche Kirchen“ hier: Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) sowie der Verband der Diözesen Deutschlands (VDD) bzw. die Deutsche Bischofskonferenz.

Zielen ausgehend lassen sich die Entwicklung von Strategien, religiösen Produkten und die Organisationsstruktur der Kirchen betrachten. Die Kirchenmitglieder entsprechen Kunden.

Aus einer ökonomischen Sicht betrachtet agieren die Kirchen sowohl als Beauftragte der Menschen (im Sinne von Prinzipalen) und damit als Agenten der Gläubigen, als auch als Agenten Gottes auf Erden. Sie stellen Vertragsverhältnisse mit den Kunden her, was man am besten an den Verhältnissen in früheren Zeiten sieht (Ablasshandel usw., weiterführend: Schmidtchen/Mayer 1997): Als Agenten Gottes überwachen sie die Handlungen und das Verhalten der Mitglieder, als Agenten der Menschen bietet Sie ihnen eine vermeintlich nützliche Leistung an: Erlösung und Eingang ins Himmelreich.

Wie alle Organisationen benötigen auch Kirchen zur Erreichung ihrer Ziele Mittel, müssen mithin mindestens über die Zeit kostendeckend wirtschaften. Allerdings, und dies ist ein Problem, produzieren kollektive Religionen wie das Christentum, in denen moderierte Gemeinschaftserlebnisse im Mittelpunkt stehen, kollektive Dienstleistungen. Sie ähneln Clubs und unterscheiden sich damit von – oft schamanistischen – Individualreligionen, die private Dienstleistungen anbieten (Pay-as-you-use). Erforderlich zum wirtschaftlichen Überleben der Kirchen ist ein Mechanismus zum Ausschluss von Nichtmitgliedern, um Free-Rider-Verhalten (s. Iannaccone 1994 und Zaleski/Zech 1995b) auszuschließen.

Kollektive Religionen finanzieren sich durch staatliche Budgets, Mitgliedsbeiträge oder Schenkungen. Die christlichen Kirchen in Deutschland werden vorwiegend durch die Beiträge ihrer Mitglieder finanziert, wobei der Staat das Inkasso übernimmt und den Mitgliedsbeitrag als Steuer einzieht. Die Vermeidung von Free Riding geschieht hier also über die Entkoppelung von Inanspruchnahme der Dienstleistungen und Zahlung der Mitgliedsgebühr und nicht z.B. über die Durchsetzung strikten Verhaltens der Mitglieder; dies hat positive Effekte bei der Remanenz der Einnahmen, aber – worauf später eingegangen wird – negative bei der genauen Zielgruppenansprüche von Gemeinde- und Kirchenmitgliedern.

### 3. Zielsystem der Kirchen und Rahmenbedingungen

Spätestens seit Glaube und Kirchentreu in mitteleuropäischen, säkularisierten Staaten keine gesellschaftliche oder rechtliche Norm mehr sind, befinden sich die christlichen Kirchen im Wettbewerb: Alternative Religionen, Esoterik, selbst konstruierte Alltagspsychologie und andere sinnbietende Gedankengebäude konkurrieren ebenso um Aufmerksamkeit, Zeit und Geld der Gläubigen wie jede beliebige Stufe des Gottesglaubens mit gleichzeitiger Nichtnutzung von Angeboten der organisierten christlichen Kirchen (Gottesdienst, Seelsorge usw., Frey 2011) oder eine agnostische bzw. atheistische Lebenseinstellung. Persönliche Säkularisierung, Individualisierung des Glaubensgebäudes und konservative Auffassung existieren nebeneinander.<sup>3</sup>

Dieser Freiheit der Wahl folgt die Suche nach einem Angebot.<sup>4</sup> Hierbei darf – wie bei anderen Vertrauensprodukten (Versicherungspolice, anwaltliche Beratung usw.) – ein unsicheres Nachfrageverhalten unterstellt werden, sofern keine in der Sozialisation gefestigte Bindung an einen Glauben oder eine Kirche besteht. Zu den grundsätzlichen Kosten von Religiosität, zu denen mindestens

3 Siehe hierzu auch Pollack/Pickel 1999 sowie Pollack 2016.

4 Eine sehr ausführliche Untersuchung der Nachfrage nach und des Angebots von „Religion“ findet sich bei Brintzer (2003).

- aufzuwendende Zeit (Beten, Meditieren, Teilnahme an Veranstaltungen),
- mögliche soziale Kosten, etwa eine gesellschaftliche Isolierung sowie
- Verzichtskosten durch religionsbedingte Handlungseinschränkungen

zu zählen sind, kommen im Falle der Konsumption von Angeboten der christlichen Kirchen noch die Kirchensteuern hinzu. Auf der Nutzenseite stehen unklare Werte: Ehemals etablierte Leitideen wie „Himmel/Paradies“ und „Hölle“ als antipodische Ziele am Ende des individuellen Lebenszyklus, unbedingtes und von der Sozialgemeinschaft überwacht Befolgen der Gebote usw. scheinen ihre Zugkraft verloren zu haben. Somit bleiben psychosoziale Aspekte wie Gemeinschaftserlebnis, Halt und Orientierung im weiteren Sinn, sozialer Zusammenhalt bzw. gegenseitige Unterstützung und Hilfe bei der Strukturierung der individuellen Lebensführung, die jedoch auch von alternativen Anbietern adressiert werden. Hinzu kommt, dass viele kirchliche Leistungen auch ohne Mitgliedschaft in Anspruch genommen werden können oder sich wie ein Folklore gut durch eine einmalige Spende erwerben lassen (Hochzeit in der Kirche, Taufe, Konfirmation usw.).<sup>5</sup>

Dieser Nachfrage stellen die christlichen Kirchen ein Leistungsangebot entgegen, dessen Kernprodukt – Führen im Glaube – in den heute üblichen Medien zur Selbstdarstellung (etwa Web-Auftritte, Informationsbroschüren und öffentliche mediale Auftritte ihrer Vertreter) unscharf umrissen bleibt. Vielmehr wird der Nutzen von Wohlfahrtsinstitutionen thematisiert: kirchlich betriebene Einrichtungen aller Art. Da diese, sobald sie öffentlich gefördert werden, allen Bürgern offenstehen und sich meist in Konkurrenz mit erwerbswirtschaftlich orientierten Trägern befinden, lässt sich aus diesem Angebot kein Exklusivnutzen für Mitglieder ableiten. Erst auf einer zweiten inhaltlichen Ebene, die jedoch ein zeitaufwändigeres Interesse der Nachfrager erfordert, werden Leistungen wie Seelsorge und Zugang zum Seelenheil genannt. Die Verbindung der ersten mit der zweiten inhaltlichen Ebene erfolgt dann über das „Proprium“ kirchlicher Wohlfahrtseinrichtungen (wie beispielsweise der Caritas und der Diakonie), das nach eigenem Verständnis in der besonderen persönlichen Zuwendung der Leistungserbringer zu den Nachfragern der Dienstleistungen besteht, die wiederum auf der christlichen Sozialethik beruht.<sup>6</sup> Darüber hinaus werden individuelle Leistungen wie Taufe, Heirat, Konfirmation, Firmung oder Beerdigung als bekannt vorausgesetzt. Lediglich einige evangelikale Glaubensrichtungen und ihre Prediger, oft aus Massenmedien bekannt, stellen praktische Lebenshilfe in das Zentrum ihrer Botschaft.

Bei diesem Leistungsangebot scheinen die traditionellen Kirchen Schwächen zu haben. Ihre Kernleistungen, oben mit Seelsorge, Sinnstiftung und Zugang zum Seelenheil beschrieben, erbringen die Kirchen mittels

- Kirchenbauwerken,
- autorisiertem Personal (Priester usw.), und dem
- Instrument der Selbstmotivation durch Gemeinschaft (Clubs),

das vor allem in organisierten Veranstaltungen wirkt. Kirchen, Personal und Veranstaltungen sind somit Eckpfeiler der Leistungserbringung.

---

5 Siehe bzgl. Nutzen von Religiosität Steiner et al. (2010).

6 Zu den „sozialethischen Leitorientierungen kirchlich-karitativer Einrichtungen“ siehe Gabriel (2007), S. 42 ff.

Der Einsatz dieser Ressourcen dient dem Primärziel der christlichen Kirche, das sich nur unbefriedigend fixieren lässt. Stets changiert es um Begriffe wie „Erlösung“ möglichst vieler Menschen, Seelenheil, Hilfe beim Eingang ins Paradies, Erkennen der „Wahrheit“ oder „Vorbereitung auf den Tag des Herrn“. Solcherlei Zielformulierungen haben die Eigenschaft, sich jedweder Messung zu entziehen, ebenso wie auch die Effizienz des wichtigsten Werkzeugs, der „Verkündung der frohen Botschaft“, nicht bewertet werden kann. Folgerichtig ist auf die Messung von Surrogaten oder abgeleiteten Zielen abzustellen, sofern die Leistung einer Kirche und damit der Zielerreichungsgrad gemessen werden soll.

Aus der Kombination der Nutzengröße „Seelenheil“ als Dienst und der Kostengröße „Kirchensteuer“ als Preis lassen sich mehrere derivative Zielfunktionen für die Kirchen formulieren, die sich nichtausschließend zu einem Bündel ergänzen:

1. Mitgliedermaximierung: Biblisch und somit ideologisch fundamntiert ist der missionarische Auftrag der Kirchen. Je mehr Mitglieder die Kirchen akquirieren, desto erfolgreicher sind sie in ihrem Selbstverständnis. Mit jedem neuen Mitglied steigt der Umsatz, aber durch die niedrige Quote der Inanspruchnahme kollektiver Clubgüter steigen die Kosten unterproportional. Bei der typischen fixkostendominierten Produktion von Kirchenleistungen und Grenzkosten nahe Null innerhalb bestimmter Mengen steigen sie gar nicht. Insofern rechnen sich Investitionen in die Akquisition neuer, vorwiegend junger Mitglieder (Weltjugendtag, Jugendfreizeiten usw.), finanziert durch die Beiträge der bestehenden Mitglieder.
2. Sicherung des gesellschaftlichen Status: Als Organismus mit 2.000-jähriger Tradition sind die Organisationen, die das Christentum repräsentieren, auf dauerhafte Existenz ausgerichtet. Eine Liquidierung ist nicht vorgesehen, eine finale Erfüllung der Aufgabe und somit eine „Geschäftsaufgabe“ in der uns bekannten Welt nicht möglich. Erhaltenswert sind in diesem Zusammenhang die Mitgliederzahlen (Umsätze), die gesellschaftliche Stellung als kultureller Anker (Bedeutung) sowie der Inkassomechanismus (Kirchensteuer). Die Erosion eines dieser Aspekte führt zur Erosion der anderen. Überdeckt wird dies durch die komfortable Vermögenssituation der beiden christlichen Kirchen in Deutschland.
3. Sicherung des Status im Wettbewerb: Die Kernleistungen Seelenheil oder Sinn-Orientierung werden neben den beiden christlichen Kirchen auch von anderen Organisationen angeboten. Der Markt für „Suchende“ bietet Komplettlösungen anderer Religionen (Islam, Buddhismus, Hinduismus, Judentum, Zeugen Jehovas, Rosenkreuzer usw.), aber auch eine breite Palette psychologischer, esoterischer oder anderer sinnstiftender Angebote, aus denen sich ein Nachfrager wie an einem Buffet seine Individualreligion zusammenstellen kann. Die Bezahlung der Dienste erfolgt durch Beiträge (alternative Religionen) oder nach jeweiliger Inanspruchnahme der Individualleistungen. Neben diesen Angeboten „geführter Religionsausübung“ steht einem Nachfrager aber auch das Nicht-Glauben offen: Atheisten, Agnostikern oder Menschen, die sich selbst ein individuelles religionsartiges Aussage- und Wertgerüst konstruiert haben, fragen keine Dienstleistungen nach (Frey 2011). Unklar ist die Preiselastizität, aber durch die ge-

zahlten oder eingesparten Kirchensteuerzahlungen existiert ein Referenzpreis für kirchliche Dienstleistungen und damit auch ein Budget, um das Anbieter konkurrieren<sup>7</sup>.

4. Vergesellschaftung der Kosten: Das Kirchensteuerprivileg sowie die Transferleistungen des Staates an kirchliche Wohlfahrtseinrichtungen machen die beiden christlichen Religionsgemeinschaften zwar nicht auf der verfassungsrechtlichen, zumindest aber auf der ökonomischen Ebene zu Quasi-Staatskirchen. Für sie ist es sinnvoll, nach Möglichkeiten zu suchen, Aufwendungen zu sozialisieren, also zum Teil vom Staat und somit auch von Nicht-Kirchenmitgliedern tragen zu lassen, etwa der Erhalt von kulturhistorischen Bauwerken oder die Bereitstellung von Gesundheits-, Pflege- und Erziehungseinrichtungen. Der Preis der öffentlichen Zuschüsse ist die Auflage, solche Einrichtungen diskriminierungsfrei allen zur Verfügung zu stellen. Exklusive Zugänge für Kirchenmitglieder werden abgebaut und somit schwinden auch die Anreize, weiterhin Kirchensteuern zu zahlen, und zwar sowohl für die 90% der Mitglieder, die keine Gottesdienste besuchen und somit die kollektiven Clubgüter nicht in Anspruch nehmen, als auch für die übrigen 10%.<sup>8</sup> Ferner könnte die Leistungsanspruchnahme von in der Selbstdarstellung der Kirchen hervorgehobenen Wohlfahrtseinrichtungen durch „jedermann“ als Free-Rider-Verhalten wahrgenommen werden.

Ob sich die christlichen Kirchen auf ihrem Zielpfad befinden (Seelen retten), kann per se nicht festgestellt und muss somit von den Kirchenvertretern behauptet, von den Kritikern aber infrage gestellt werden. Hinsichtlich der dargestellten derivativen Ziele zeigt sich ein uneinheitliches Bild: Die Mitgliederzahlen schrumpfen, die Statussicherung mag bei erster Betrachtung vorläufig gelingen, wobei die Folgen des Anstieges der hinsichtlich der Inanspruchnahme religiöser Dienstleistungen motivierteren islamischen Bevölkerung (laut BAMF steigt ihr Anteil in Deutschland von 6,1% auf ca. 11% in 2050) noch unklar sind, und die Beteiligung des Staates an den Kosten kirchlicher Einrichtungen und Aktivitäten ist stabil.

Außen vor bleibt bei dieser Betrachtung die mitgliederindividuelle Beurteilung, ob die Kirchen ein marktadäquates Angebot liefern (Wagener 2014). Wenn nur noch 10% der Kirchensteuerzahler den Basisdienst der christlichen Kirchen (Gottesdienst) in Anspruch nehmen, geht das weit über die Nichtnutzungsquoten anderer, pauschalisierter abonnementartiger Marktangebote (Fitnessstudio, Bahncard, Gemeinschaftspool in der Appartementsanlage usw.) hinaus. Zuweilen wird dies in der öffentlichen Debatte als Vorteil dargestellt, denn mit dem Rückgang der Mitglieder ginge ein Qualitätsgewinn einher.<sup>9</sup> Doch wenn immer weniger Kirchensteuerzahler die Fixkosten tragen müssen und infolgedessen Gemeinden bzw. Pfarreien zusammengelegt werden, verschlechtert sich das Leistungsangebot für die verbleibenden Mitglieder. Die jeweils Unmotivierteren treten aus, woraufhin das Budget wiederum sinkt und so fort. Eine mögliche Motivation, auch weiterhin Kirchensteuern zu zahlen, ohne die Leistungsangebote zu nutzen, könnte der Eventualzugang zu individuellen Leistungen, vielleicht für die Kinder, sein, oder auch Unsicherheit hinsichtlich der tief verwurzelten und unausgesprochenen Frage, ob mit dem Austritt aus der

7 Lyttikäinen/Santavirta (2013) ermitteln für Finnland einen Elastizitätskoeffizienten für Kirchenmitgliedschaft von 0,01. Z.B. bedeutet eine 10%tige Steuererhöhung eine Mitgliederverringerung um 0,1% (S. 1191).

8 Anteil Kirchgänger: Deutsche Bischofskonferenz (2018, S. 47) und EKD (2018, S. 13–15).

9 FAZ, Interview mit Kardinal Brandmüller.

Kirche auch der Zugang in den Himmel verwehrt werden wird (vgl. hierzu die Logik der Pascalschen Gotteswette).

Einen Ansatzpunkt für eine solche „kundenorientierte“ Sichtweise bietet die Betrachtung der optimalen Gemeindegröße. Im Spannungsfeld zwischen dem Wunsch der Gläubigen nach mehr oder minder individueller Betreuung und den Produktionskosten kirchlicher Dienstleistungen ist eine „Filialgröße“ zu finden, die beidem Rechnung trägt. Methodisch fundierte Modelle, die im nachfolgenden Kapitel skizziert werden, finden sich hier insbesondere in der US-amerikanischen Forschung. Ihre Übertragbarkeit auf hiesige Verhältnisse wird in Kapitel 4.4 erörtert.

#### 4. Optimale Gemeindegröße

Um zumindest eine grobe Vorstellung für die optimale Gemeindegröße zu erhalten, benötigt man ein Verständnis von Kosten und Nutzen, die Clubs in einer bestimmten Größe den Clubmitgliedern anbieten. Damit benötigt man letzten Endes eine Vorstellung, wie private Clubs sich konstituieren, um eine halb-öffentliche Dienstleistung zu erbringen und dann neue Mitglieder in einem abgestuften Verfahren aufzunehmen. Bei Kirchen handelt es sich wie bei bestimmten Clubs um fixkostenintensive Unternehmen. Es gibt fixen Personalaufwand (Pfarrer, unterstützendes Personal), es gibt fixe Raumkosten und dergleichen. Üblicherweise gilt bei Nutzung der Ressource unterhalb ihrer Kapazitätsgrenze: Mit zunehmender Zahl der Gemeindemitglieder sinken die Durchschnittskosten, zu denen für jedes Gemeindemitglied die Dienstleistung bereitgestellt werden kann.

Es gibt mehrere Möglichkeiten, die optimale Gemeindegröße zu ermitteln: Die erste misst Kosten und Abgaben der Gemeindemitglieder (4.1). Eine zweite misst die Grenzabgaben sowie die Grenzkosten von (zusätzlichen) Gemeindemitgliedern (4.2). Diese beiden Möglichkeiten, samt empirischen Überprüfungen, werden nachfolgend erörtert; zudem werden kurze Hinweise auf weitere damit im Zusammenhang stehende Ergebnisse (4.3) gegeben.

##### 4.1 Messung der Überschüsse: Modell und Schätzung

Die Grundidee der empirischen Überprüfung der optimalen Gemeindegröße von Stonebraker (1993) lautet: Eine beliebige Gemeinde  $i$  habe  $m_i$  Mitglieder (mit  $\sum m_i = M$  Mitglieder für z.B. ein Bistum),  $TR_i$  Gesamteinnahmen und  $TC_i$  Gesamtkosten, welche zuerst für die Bereitstellung kirchlicher Dienstleistungen für die Mitglieder aufgewendet werden. Angenommen wird, dass nach Abgeltung der gemeindeinternen Kosten Gemeindeüberschüsse  $B$  für nach „außen“ gerichtete Dienstleistungen (Betrieb von nicht-exklusiven Wohlfahrtseinrichtungen, Jedermann-Events usw.) anfallen können:

$$(1) \quad B = \sum b_i = \sum (TR_i - TC_i)$$

Für z.B. ein Bistum ist  $B$  ein Indikator für insgesamt optimale Gemeindegrößen, weil die Summe von kirchlichen Dienstleistungen innerhalb und außerhalb der Gemeinden durch  $B$  maximiert wird.

Stonebraker ermittelte, dass bei Gemeindevergrößerungen die anfallenden Kostensteigerungen relativ abnehmen; die Kosten steigen mithin unterproportional mit der Mitgliederzahl (z.B.  $TC_i$  in members  $< 1 \left( \frac{dTC_i}{dm_i} < 1 \right)$ ). Zwar gilt dieser Effekt auch für die Einnahmen

( $TR_i$  in members  $< 1 \left( \frac{dTR_i}{dm_i} < 1 \right)$ ), allerdings ist der Einnahmeneffekt schwächer als der Kosteneffekt ( $1 > \frac{dTR_i}{dm_i} > \frac{dTC_i}{dm_i} > 0$ ). Mit anderen Worten: Einnahmesteigerungen überkompensieren Kostensteigerungen mit zunehmender Gemeindegröße. Damit erzeugen Gemeindevergrößerungen überproportionale Gemeindeüberschüsse  $B$  für „außen“.

Weitere Ergebnisse von Stonebraker betreffen Stadt-Land-Unterschiede, Gemeindegrößen in Summe, Alters- und Einkommensunterschiede sowie Gemeindevergrößerungen über die Zeit in der katholischen Kirche. Der Dummy für Stadt vs. Land ist hochsignifikant jeweils für die Schätzung von Kosten und Einnahmen, aber nicht für die Schätzung der Gemeindeüberschüsse  $B$ , die für den „Außenbereich“ erwirtschaftet werden. Dabei sind die geschätzten Koeffizienten für die Kosten im urbanen Bereich höher als für die Einnahmen; mithin verschwindet dort der positive Größeneffekt.

Die Ergebnisse zeigen eindeutig, dass die Summe großer Gemeinden mehr kirchliche Dienstleistungen produzieren kann als eine entsprechende Summe kleiner Gemeinden. Anders formuliert: Kleine Gemeinden können weniger Überschüsse als große Gemeinden über ihre jeweils eigenen Aufwendungen hinaus erzeugen.

Große Gemeinden haben neben dem Vorteil der Fixkostendegression (s.o.) einen bei der Mitarbeiterbeschaffung und -betreuung. Sie können sich auf professionelles Personal verlassen, deren Kosten dann wiederum von der großen Anzahl von Mitgliedern getragen werden. Kleine Gemeinden müssen mangels ausreichender Mitgliederbasis auf untrainierte Freiwillige zurückgreifen. Das Ergebnis werden Qualitätsunterschiede in der Erzeugung von kirchlichen Dienstleistungen sein.

Schließlich gibt es Unterschiede beim Alter der Mitglieder sowie deren Einkommen in den unterschiedlichen Gemeinden. Diese können Verzerrungen mit sich bringen. Üblicherweise besuchen ältere Mitglieder vermehrt Gottesdienste und fragen vermehrt kirchliche Dienstleistungen nach. Zudem steigen die Zahlungen an die Gemeinden mit Alter und (z.T. damit) zunehmendem Einkommen an. Dementsprechend kann es auch sein, dass kleine Gemeinden, die aus jüngeren und relativ ärmeren Mitgliedern bestehen, einen daraus resultierenden Einnahmennachteil haben, unabhängig davon, wie ihre Kostenstruktur aussieht.

Ein weiteres interessantes Ergebnis findet sich in den Überlebensdaten für Gemeinden. Trotz der wirtschaftlichen Größenvorteile für große Gemeinden gibt es keinen Zug der Mitglieder hin zu dieser Gemeindegröße und der Mitgliederanteil großer Gemeinden an der gesamten katholischen Kirche erhöht sich nicht im Zeitablauf. Vielmehr steigt der Mitgliederanteil von kleinen Gemeinden im Zeitablauf deutlich an. Dies könnte damit zu tun haben, dass die Mitgliederanzahl über den betrachteten Zeitraum sinkt, mithin die jeweiligen Gemeinden aus ihren Größenklassen in den nächstniedrigere abrutschen. Dieser Effekt muss genauer analysiert werden, bevor Schlüsse über die Präferenz von Gemeindemitgliedern für große oder kleine Gemeinden gezogen werden können.

Bevor wir zur zweiten Messmethode übergehen, ist es wichtig, sich zu verdeutlichen, dass die bisherige Messung tatsächliche Kosten und Einnahmen der Gemeinden gegeneinander abgewogen hat. Dies ist bei der nächsten Messmethode nicht der Fall, wie wir sehen werden.

4.2 Messung über marginale Zahlungen der Gemeindemitglieder: Modell und Schätzung

Zaleski/Zech (1995a) ermitteln die Zahlungen von Mitgliedern in Abhängigkeit von ihrer Anzahl in einer Gemeinde. Die optimale Gemeindegröße resultiert dann aus folgendem Kalkül: Die Grenzabgaben eines Mitglieds werden gleichgesetzt mit dem Grenzverlust aus Hinzunahme eines weiteren Mitgliedes, hochgerechnet dann auf alle Mitglieder. Das so ermittelte Optimum bezieht sich also nur auf die Abgaben der Mitglieder, nicht aber auf die tatsächlichen Kosten und Kostenstrukturen, die einzelne Gemeinden und Pfarreien aufweisen. Dies gilt, weil nur der „partielle“ Mitgliederaspekt als Kosten- und Zahlungsgröße erfasst wird, aber keine anderen Kostenarten (s.u. Gl. (6) über  $dC/dN < 0$ ). Die nachfolgenden Symbole stehen für (alle Größen sind pro Kopf): C Zahlungen, R Gesamtzahlungen, I Einkommen, N Gemeindemitglieder, V aktive Gemeindemitglieder, S Preis der pro Gemeinde verkauften Dienstleistungen, a sonstige demographische und andere Faktoren.

Es soll gelten für den Anteil aktiver Gemeindemitglieder:

(1)  $V = \alpha(N)N$  mit  $0 < \alpha < 1$

Die Veränderung des Anteiles aktiver Gemeindemitglieder in Abhängigkeit von der Gesamtzahl N der Gemeindemitglieder sei, wobei sich  $e$  als „Elastizität“ dazu ermitteln lässt:

(2)  $dV/dN = N\alpha' + \alpha = (N(\alpha'/\alpha) + 1)\alpha = (e + 1)\alpha$

Die Pro-Kopf-Zahlungen C sollen in Abhängigkeit von folgenden Variablen ermittelt werden:

(3)  $C = C(I, N, S, a)$  mit  $dC/dI > 0$ ,  $dC/dN < 0$ ,  $dC/dS > 0$

Die Gesamtzahlungen R ergeben sich über alle Pro-Kopf-Zahlungen C für alle Mitglieder:

(4)  $R = N C(I, N, S, a)$

Die Schätzgleichung lässt sich formulieren als:

(5)  $C = b_0 + b_1(N) + b_2(I^2) + b_3(S) + b_4(a)$

Die optimale Gemeindegröße ergibt sich aus Ableitung von (4) nach N:

(6)  $dR/dN = C(I, N, S, a) + N dC/dN = 0$

Zaleski/Zech (1995a) haben auf Basis von Gl. (6) ermittelt, also durch Bildung der partiellen Ableitung der Gesamtzahlungen nach der Mitgliederzahl, dass die Größen der katholischen Gemeinden in den USA selbst unter dieser „privaten“ resp. „lokalen“ Clubfinanzierung das 2½-fache des errechneten Optimums aufweisen (s. Tab. 1). Im Gegensatz dazu haben beispielsweise die lutherischen Gemeinden nur 50% der errechneten optimalen Größe.

Table 1: Durchschnittliche Gemeindegröße nach Kirche, 1986

	Ø Größe abs.	Optimale Größe abs.	Optimale Größe
Katholiken	2.862	1.116	256,4%
Episkopale	259	290	88,9%
Lutheraner	448	913	49,1%
Methodisten	252	773	32,6%

Weitere allgemeine Ergebnisse finden sich in Tab. 2. Dabei ist Folgendes hervorzuheben:

Die Mitgliedervariable ist nur für Katholiken und die Episkopalkirche signifikant; das Vorzeichen ist wie vom Modell vorgeschlagen: Mit zunehmender Mitgliederzahl sinken die Abgaben der Mitglieder. Von den Religionen reagiert nur die katholische Kirche auf Einkommenserhöhung wie vom Modell vorhergesehen: Mit steigendem Einkommen steigen auch die Zahlungen der Mitglieder, während bei der Episkopalkirche und den Lutheranern der Zusammenhang negativ und jeweils signifikant ist.

Die Moral – gemessen als Indikator für die Meinung der aktiven Gemeindemitglieder über die Stimmung aller Gemeindemitglieder – ist für Katholiken und Methodisten bedeutend, allerdings spielt die finanzielle Gesundheit einer Gemeinde nur für Episkopalkirche und Lutheraner eine Rolle. Bei den anderen beiden Religionen ist sie nicht signifikant. Wie aus Tab. 1 hervorgeht, sind die katholischen Gemeinden zweieinhalbfach so groß wie ihre geschätzte optimale Größe. Dazu passt, dass ihre Abgaben pro zusätzlichem Mitglied sinken. Damit werden indirekt die theoretischen Überlegungen zu Free Riding und Übernutzungseffekten bestätigt. Spannend ist in diesem Zusammenhang, dass Free Riding überall dort, wo kleine Kirchen, die sehr strikte Verhaltensanforderungen an ihre Mitglieder stellen, agieren, inklusive der Durchführung von harten Sanktionen bei Devianz, nicht vorkommt (siehe Iannaccone 1994).

Lutheraner und Methodisten reagieren kaum elastisch auf die Erhöhung der Mitgliederzahlen, wobei die Koeffizienten ebenfalls nicht signifikant sind. Bei allen vier Religionen reagieren die Mitglieder aber wie vermutet positiv auf Kostenerhöhungen (z.B.  $dC/dS > 0$ ). Als Gründe für die „Übergröße“ der katholischen Kirche führen Zaleski und Zech vor allem die geographische Definition der Kirchengemeinden und die Pfarrerknappheit an.

Tabelle 2: Bestimmungsfaktoren der Pro-Kopf-Beiträge nach Kirchen

Variable	Katholiken	Episkopale	Lutheraner	Methodisten
Konstante	-332,07	640,84	945,90	-234,28
Einkommen	0,09** (3,2)	-0,04** (2,92)	-0,09** (3,88)	0,02 (1,16)
Einkommen <sup>2</sup>	-0,00** (2,71)	0,00** (1,3)	0,00** (4,42)	-0,00 (1,14)
Kostenindex	98,23** (7,51)	139,10** (6,52)	27,65* (2,12)	73,47** (2,64)
Mitglieder	-0,12** (5,33)	-1,49** (5,80)	-0,21 (1,39)	-0,17 (0,57)
Moral	149,37** (3,79)	9,09 (0,11)	-290,19 (1,92)	323,29** (3,20)
Finanzieller Status	-111,53 (1,37)	311,40** (4,98)	171,86** (3,00)	30,21 (0,67)
R <sup>2</sup>	0,97	0,98	0,91	0,82
F	238,44**	331,23**	64,56**	32,23**
t-Werte in Klammern				
* signifikant auf dem Level 0,05				
** signifikant auf dem Level 0,01				

### 4.3 Weitere Ergebnisse

Weitere Ergebnisse, die nicht direkt auf die Gemeindegröße abzielen, allerdings mit den damit direkt verbundenen Überschusszahlungen an entweder andere Hierarchiestufen innerhalb der (hier: protestantischen) Kirche oder an bedürftige Gemeindemitglieder verbunden sind, sollen nachfolgend kurz skizziert werden (vgl. zum folgenden Stonebraker 1993).

Ausgangspunkt ist die allgemeine Beobachtung, dass in den klassischen protestantischen Konfessionen die Überschusszahlungen deutlich gesunken sind. Dies bringt mit sich, dass die Anteile von Überschusszahlungen, die Gemeinden an ihre synodalen oder nationalen Kirchenorganisationen überweisen, geringer werden. Im Umkehrschluss gilt: Immer weiter steigende Anteile von eingenommenen Geldern werden auf der lokalen Ebene zur Deckung von Betriebsausgaben verwendet.

Natürlich haben auch die Verluste von Mitgliedern einen Einfluss auf den Rückgang von Überschusszahlungen, die die Gemeinden pro Mitglied leisten, respektive auf die Zahlung, welche die Gemeinden relativ zu ihren Gesamtkosten zahlen. Doch die Fixkosten, die für das Personal, die Raummieten bzw. Gebäudeinstandhaltung sowie das normale Leistungsprogramm anfallen, verhalten sich remanent. Wenn die Kassenbestände nun sinken, dann führen Mitgliederrückgänge dazu, dass die Überschusszahlungen eingestellt werden. Auch hier gilt: Kleinere Gemeinden müssen wegen Fixkostendegression einen größeren Teil ihrer Einnahmen als größere Gemeinden für Betriebsausgaben verwenden. Dementsprechend bleibt ein geringerer Prozentsatz an Überschüssen für Gemeindeüberschüsse B für „außen“ übrig als das bei ihren größeren Gemeindecouterparts der Fall ist.

### 4.4 Diskussion der Ergebnisse: Was kann für die christlichen Kirchen in Deutschland gelernt werden?

Die für die USA erhobenen Ergebnisse sind auf Basis von "privat" finanzierten Kirchen ermittelt worden, die Überschüsse an „höhere“ Hierarchiestufen abgeben. Damit signalisieren sie aus einer clubtheoretischen Sicht die „optimale“ Gemeindegröße, weil sie ein Verständnis von Kosten und Nutzen transportieren, die Clubs in einer bestimmten Größe den Clubmitgliedern spenden. Natürlich können diese Ergebnisse nicht umstandslos auf die Verhältnisse der christlichen Kirchen in Deutschland übertragen werden. Aber es verbietet sich auch die vorschnelle Abwehrreaktion, dass aus diesen Ergebnissen wegen der „hierzulande ganz anders gelagerten Verhältnisse“ nichts zu lernen sei.

Zum ersten sind die amerikanischen Verhältnisse wegen der Clubstruktur der Gemeinden und Vereine interessant. Mit anderen Worten: Selbst, wenn die christlichen Kirchen in Deutschland kirchensteuerfinanziert bleiben, so müssten sie sich doch fragen, ob sich ihre Gemeinden zumindest der Tendenz nach selbst finanzieren könnten und ob die Gemeindemitglieder denn auch eine Zahlungsbereitschaft hätten, die unabhängig vom Einkommen usw. zumindest eine annähernde Kostendeckung von Gemeinden sichern würde. Dies gilt schon, weil in der Summe über alle Gemeinden in Deutschland bei den Kirchen definitionsgemäß Kostendeckung gegeben sein muss.

Zum zweiten sind die Ergebnisse z.B. hinsichtlich Größenveränderungen, Finanzierungsproblemen und Veränderungen in der Altersstruktur durchaus mit den deutschen Verhältnissen kompatibel. Insofern ist es sinnvoll, sich die Reaktionsmöglichkeiten und Reaktionseffekte einer potenziellen anderen Struktur auf ähnliche Probleme anzusehen.

Zum dritten findet sich in den amerikanischen Daten eine Zuspitzung, mit der sich auch die deutschen christlichen Kirchen konfrontiert sehen: Die Fixkostendegression (auch dann, wenn sie als Pfarrermangel verkleidet daherkommt) macht die Zusammenlegung von Gemeinden zu größeren Einheiten sinnvoll. In diesen neuen Strukturen werden sich aber viele Mitglieder nicht mehr zurechtfinden, sofern die Kirche nicht organisatorisch nachsteuert und z.B. mit weiteren Kräften ein Zusatzangebot bereitstellt.

So bleiben für die christlichen Kirchen in Deutschland u.E. folgende Ergebnisse als Diskussionsanregungen:

- Setzt man mangels anderer Daten die von Zaleski/Zach für die USA festgestellten Werte als Orientierungsgrößen an, dann wären auch in Deutschland die Gemeindegrößen mehrfach so groß wie optimal, mithin die theoretischen Überlegungen zu Free Riding und Übernutzungseffekten scheinen auch hier – zumindest indirekt – bestätigt. Die tatsächlichen Gemeindegroßen bleiben hier allerdings außer Betracht.
- Bei deren Einbezug ergibt sich, durchaus als Ansatz für die Diskussion des Trade-offs zwischen der Zufriedenheit der Gläubigen und kurzfristigen Einsparpotentialen: Die Einnahmesteigerungen mit zunehmender Gemeindegröße überkompensieren die zugehörigen Kostensteigerungen; Gemeindevergrößerungen erzeugen dementsprechend überproportionale Gewinne.
- Für die Zukunft ist es sicher interessant, die unterschiedlichen Ermittlungsmethoden von Kosten und Einnahmen genauer zu analysieren, um zu zeigen, wie sich ihre Ergebnisse ineinander überführen lassen und um sie zur Nutzung in Deutschland zu verfeinern. Unabhängig davon sticht ins Auge, dass alle unterschiedlichen Ermittlungsmethoden eine negative Beziehung zwischen der Gemeindegröße und den Pro-Kopf-Zahlungen der Gemeindeglieder ergeben. Dieser negative Effekt gilt auch, wenn die optimale Gemeindegröße nach Gleichung (6) von Zaleski/Zech noch nicht erreicht wurde. Aber es bleibt dabei festzuhalten, dass bei zunehmender Gemeindegröße die Kosten stärker als die Einnahmen zurückgehen. Dieser Kosteneffekt bietet daher unter einer allerdings sehr engen finanziellen „Überschussperspektive“ eine Rechtfertigung für Gemeindefusionen.
- Damit korrespondiert, dass es Gemeinden mit Mitgliederverlusten schwer haben, jene Ausgaben zeitnah anzupassen, die das Personal, die realen oder kalkulatorischen Raummieten sowie das normale Leistungsprogramm betreffen. Wenn die Kassenbestände sinken, dann führen Mitgliederrückgänge dazu, dass die Überschusszahlungen eingestellt werden; Pfarrermangel wirkt dabei als Kosteneinsparung.

Nachfolgend werden einige dieser Themen am tatsächlichen Finanzierungssystem der katholischen Kirche in Deutschland gespiegelt.

## 5. Optimale Gemeindegröße der katholischen Kirche in Deutschland?

Aktuelle Debatten der katholischen Kirche in Deutschland zeigen, dass aus Gründen von Pfarrer- und Gläubigenmangel und natürlich aus Kostengründen immer mehr Gemeinden bzw. Pfarreien aufgelöst und zusammengelegt werden, mithin die Gemeinden, wie Proteste von Gemeindegliedern zeigen, viel größer als gewünscht werden (z.B. Deutsche Bischofskonferenz 2014). Lässt sich also festhalten, dass schon bei einer „lokalen“ Gemeindefinanzierung wie in den USA, die aber die nächsten Ebenen mitzufinanzieren hat, die Gemeindegröße das Optimum übersteigt, so wird das für Deutschland noch verstärkt. In

Deutschland wird die Kirchensteuer zentral eingezogen und dann an die Bistümer überwiesen, welche über Schlüsselzuweisungen die Kirchengemeinden mit Mitteln versieht. Die Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen (Steuern) fließen den Bistümern zu, sind also komplett von den Gemeinden entkoppelt, in denen die Mitglieder aktiv sind. Dementsprechend sind aus Sicht der zentralen Einheiten Überschussverbesserungen zuerst mittels Kosteneinsparungen auf Gemeindeebene zu erreichen, nehmen sie doch die Einnahmen als fixe Größe war, während die lokalen Aktivitäten im Wesentlichen variable Ausgaben repräsentieren.

Die Herausforderungen, denen sich die katholische, aber auch die evangelische Kirche gegenübersehen, lassen sich mit den Themen (aktive) Mitgliedschaft, Priestermangel und Einnahmensituation wie folgt skizzieren:

#### 1. Mitgliedschaft:

Beide christliche Kirchen zusammen zählten 2017 ca. 44,8 Mio. Mitglieder (Deutsche Bischofskonferenz 2018, S. 6). 2000 waren es noch 53,5 Mio. Ca. 360.000 Mitglieder beider Konfessionen sind 2017 ausgetreten (vgl. sowie EKD 2018). Die Quote regelmäßiger Gottesdienstbesucher von unter 10% wurde oben bereits thematisiert. Zum Vergleich: Weltweit steigt die Zahl der getauften Christen, die der Katholiken bspw. um ca. 1% p.a. (Vatikan 2018).

#### 2. Priestermangel:

Die Anzahl von in Gemeinden tätigen Pfarrern beträgt in der evangelischen Kirche 13.000 (von insg. 21.000). Die Betreuungsspanne beträgt somit 1.700 Mitglieder (EKD 2018, S. 20), wobei jene in der katholischen Kirche mit ca. 3.000 noch höher ausfällt (errechnet aus Daten aus: Deutsche Bischofskonferenz 2018; siehe auch: Fowid 2017). 17,7% der katholischen Priester kommen aus dem Ausland, wobei diese vorwiegend in den Gemeinden betreuen und somit der Anteil der von ausländischen Priestern betreuten Mitglieder bei 20–25% liegen wird. Grund hierfür ist, dass die Anzahl an Priesterweihen auf unter 75 p.a. gesunken ist (Deutsche Bischofskonferenz 2018, S. 42). Zum Vergleich: Weltweit hält sich die Anzahl der Priester in der katholischen Kirche stabil auf einem Niveau von über 400.000 (Vatikan 2018).

#### 3. Einnahmensituation:

Die Kirchensteuereinnahmen in Deutschland steigen, von (beide Konfessionen) 9,06 Mrd. € in 2010 auf 11,6 Mrd. € in 2016 (Destatis 2017, Kap. 2.7.3). Wallmann prognostiziert jedoch einen Verlust von einem Drittel aller Mitglieder bei gleichzeitigem Verlust von 30% der Kirchensteuereinnahmen bis 2030 (Wallmann 2015).

Daraus resultieren u.a. folgende Fragen an die Kirche:

1. Wie geht die Kirche mit Priestermangel um („Randlösung“)?
2. Wie geht die Kirche mit Gläubigenmangel um?
3. Welche langfristigen Effekte (der Vernachlässigung) von aktuellen Mitgliederein- und -austritten gibt es?

Ausgangspunkt für Antworten auf diese Fragen ist auch hier die Analyse der Marktgegebenheiten. Erfolgt die Religionsausübung und damit – in unserer Terminologie – die Produktnutzung freiwillig, ergibt sich ein relevanter Markt, der auch von Wettbewerbern adressiert und von Substituten limitiert wird. Unabhängig davon, ob die Anbieter eine missionarische oder eine erwerbswirtschaftliche Motivation haben, finden sie sich in einem

Wettbewerb um Gläubige resp. Kunden wieder und müssen die Vorteile ihrer Angebote den Präferenzen der Adressaten anpassen. Die Fähigkeit zur Anpassung bestimmt den Verlauf der jeweiligen Produktlebenszyklen. Doch hier zeigt sich eine immanente Schwäche der christlichen Kirchen: Solange sie in einem als universell begriffenen Wahrheitsanspruch ihre „Produkte“ global fixieren und eine Anpassung weder regional noch zielgruppengerecht vornehmen, akzeptieren sie zwangsläufig vollständige Produktzyklen in Gesellschaften, die sich fundamental ändern. Im Nachkriegsdeutschland liegt ein solcher Fall vor: Während sich die Regeln des sozialen Miteinanders disruptiv wandelten, blieb das von den Kirchen angebotene „Produkt“ nahezu unverändert und wird messbar immer weniger nachgefragt. Die Schrumpfungs-, wenn nicht sogar die Degenerationsphase, ist erreicht, und der Markt für das von den Kirchen angebotene „Kernprodukt“ schrumpft. Die Daten zeigen, dass es dabei auch nicht hilft, ein Rand- und Zusatzsortiment zu etablieren (Yoga-Kurse in Gemeinden usw.), mit dem sich die Kirchen immer weiter von ihrer Kernpositionierung entfernen und sich einem agilen Wettbewerb auf einem Markt aussetzen, dessen Eintrittsbarrieren gering, Anpassungsgeschwindigkeiten hoch und Produktlebenszyklen kurz sind. Die oben skizzierte Datenlage zeigt, dass sich die Kirchen in zunehmendem Maße in einem ökonomischen Gesetzen unterliegenden Markt wiederfinden, in dem es sich zu behaupten gilt. Die Frage ist dann nicht mehr, ob kirchliche Dienstleistungen ökonomisch verstanden werden dürfen (siehe Kapitel 2), sondern wie zu agieren ist.

Wir müssen unterstellen, dass sich die Kirchen mit diesen Fragen beschäftigen. Dies würde voraussetzen, dass ein Zielsystem vorhanden ist, das innerorganisatorisch bindend ist und durch die spirituellen Grundannahmen determiniert ist. Ein solches Zielsystem sollte sich nun aus den Handlungen der christlichen Kirchen ableiten lassen. Es soll auch hier die ökonomische Unterstellung gelten, dass jene Handlungen gewählt werden, welche die Ziele – welche auch immer – unter Nebenbedingungen, und seien es innerorganisatorische oder wirtschaftliche – maximieren.

Wer zum Beispiel wegen Pfarrermangel Gemeinden fusioniert, obwohl ausreichend Finanzmittel verfügbar wären, um auch kleinere Gemeindestrukturen zu erhalten, dem kann es nicht mehr angelegen sein, die Zahl seiner Mitglieder auszuweiten, respektive die jungen Mitglieder, die nicht „natürliche“ Gemeindeglieder sind, zu gewinnen und weiter zu binden. Desgleichen kann nicht den Status im Wettbewerb halten wollen, wer eine Ausdünnung des Angebots in der Fläche akzeptiert. Es sei zwar von direkten Vergleichen mit anderen Kirchen abgesehen, aber das Argument drängt sich auf, dass freifinanzierte religiöse Organisationen es schaffen, mit weniger Personal auch kleine Gemeinden ausführlich zu betreuen. Diesen Kirchen fehlen allerdings diverse Hierarchiestufen, die für Verwaltung, aber nicht für direkte kundennahe Dienstleistungen tätig sind. Aus alledem kann der Schluss gezogen werden, dass Gemeindefusionen hauptsächlich mit der Vergesellschaftung von Kosten zu tun haben könnten. Eine Quasi-Staatsfinanzierung über die Kirchensteuer hat dann die Konsequenz, dass Einnahmenüberschüsse oder Kostendeckung nur über Kostensenkungen realisiert werden können.

Während hier nur Mutmaßungen über die Ziele der Kirche angestellt werden konnten, mithin Konkretisierungen dazu von der Organisation selbst kommen müssen, werden wir im Folgenden unabhängig davon einige ihr verbleibende strategische Optionen skizzieren.

## 6. Strategische Optionen der christlichen Kirchen in Deutschland

Die oben skizzierten Marktentwicklungen zeigen, dass sich die Inanspruchnahme des Angebots der Kirchen signifikant reduziert. Dies korrespondiert beispielsweise mit der zurückgehenden Anzahl deutschsprechender katholischer Priester, der vermutlich wichtigsten Ressource.

Will die Kirche sich über die Handlungen klarwerden, die ihre Ziele erreichen helfen, benötigt sie Informationen über den für die Zukunft nutzbaren IST-Zustand. Der allererste Informationsschritt, den die christlichen Kirchen zu gehen haben, bevor sie ihre Ziele an den Restriktionen messen und zu weiteren Handlungen kommen kann, ist ein Überblick über Gemeindeüberschüsse für „außen“ (B) mit  $TAX_i$  Gesamtkirchensteuereinnahmen,  $TC_i$  Gesamtkosten – im Sinne beeinflussbarer Kosten – (jeweils auf Gemeindeebene):

$$B = \sum b_i = \sum (TAX_i - TC_i); \sum m_i = M$$

Weiß die Kirche, welche Gemeinden aktuell (und zukünftig) Überschüsse oder Defizite erwirtschaften, dann kann sie ihre kurz-, mittel- und langfristige Planung daran ausrichten. Dabei muss sie zukünftige Entwicklungen wie Schulkinderzahlen, Einkommensentwicklungen etc. ebenfalls in den Blick nehmen. Kurzum: Bei unterstellten Zielsetzungen müsste die Kirche Daten erheben und Nebenbedingungen explizieren (also z.B. zusammenhängende Lebensräume bei Gemeinden), bevor sie die dazu optimalen Handlungen bestimmen kann. Anders gewendet: Die geforderte Datenerhebung ist zukunfts nutzbar, während z.B. Kundenzufriedenheitsbefragungen sich an die alternden Mitglieder – tendenziell Captive Customers – richten, mithin vergangenheitsorientiert sind und die falsche Zielgruppe in den Blick nehmen.

Im Folgenden wird – noch vor dieser notwendigen Datenerhebung – ein kurzer Ausblick auf generische strategische Optionen auf Basis derzeit bekannter Entwicklungen gegeben.

In der Logik von Harrigan und Porter (1983) lassen sich – wie in Tab. 3 dargestellt – in Abhängigkeit von der „Stärke“ der Position der Kirche (unverwechselbares Leistungsangebot, treue Anhänger, Verwurzelung im Alltagsleben usw.) einerseits und der „Tiefe der schmerzhaften Einschnitte“ bei schrumpfendem Markt andererseits Handlungsoptionen für die Kirche ableiten.

Tab. 3: Strategien in schrumpfenden Märkten

	Starke eigene Position bei zurückgehender Nachfrage	Schwache eigene Position bei zurückgehender Nachfrage
Günstige Marktstruktur für Schrumpfung	Marktführerschaft	Abschöpfung
Ungünstige Marktstruktur für Schrumpfung	Nischenstrategie	Schneller Marktaustritt

Eine „günstige Marktstruktur“ bedeutet hier, dass der Zerfall des Marktes strukturell für die Anbieter gut zu bewältigen ist, also Austrittsbarrieren niedrig sind, die Nachfrageentwicklung antizipierbar ist oder die Deinvestition bilanziell bewältigt werden kann. Eine

ungünstige Marktstruktur inkludiert zudem ein „volatiles Endspiel“, insbesondere einen harten Wettbewerb um die jeweilige Restnachfrage.

Die Stärke der eigenen Position wird im Wesentlichen von den Möglichkeiten bestimmt, Ressourcen so zu allokatieren, dass die jeweils verbleibende Nachfrage adressiert werden kann. Das setzt voraus, dass die hierfür produktionsrelevanten Ressourcen vorhanden sind bzw. die Möglichkeit besteht, Überschüsse und Unterdeckung auszugleichen (hier: Sachkapital in Humankapital, also Priester, wandeln usw.).

In diesem Modell stehen den christlichen Kirchen vier Handlungsstrategien offen:

### 1. Marktführerschaft im geschrumpften Markt

Ziel ist, in einem geschrumpften Markt zu den letzten, dann aber erstarkten Anbietern zu gehören. Die Zahl der Mitglieder wäre geringer, ihre Selbstselektion führe aber zu mehr Treue und Einsatzbereitschaft (mitunter auch Radikalität). Für die Kirchen hieße dies, sich auf enthusiastischere Mitglieder einstellen zu müssen. Augenscheinlich wäre eine intensivere individuelle Betreuung erforderlich, was kleinere Gemeindegrößen, zumindest aber eine höhere Anzahl von Priestern je Mitgliedern, verlangt. Was heute als Priestermangel erlebt wird, könnte sich bei konstanter Anzahl oder zumindest unterproportionalem Schwund an Priestern im Vergleich zum Rückgang an Mitgliedern als ausreichende Restmenge herausstellen. Eine weitere Voraussetzung ist, dass die Kosten der Kirchenadministration sinken. Die intensiver bewirtschafteten Gemeinden wären zwar zahlreicher, aber kleiner, und die kostensenkende Bereitschaft zum Selbstmanagement wären Auswirkungen der Neupositionierung. Was bleibt, sind die Kosten des Managements von „außen“, also der Bildungs- und Wohlfahrtseinrichtungen. In diesem Kontext drängt sich eine organisationale Separierung auf, also eine Zweiteilung von spiritueller und säkularer Kirchenverwaltung.

### 2. Nischenstrategie

Ziel ist eine starke Position in der Nische, etwa beim Angebot einer bestimmten, im Markt unverwechselbaren spirituellen Lehre. Eine ungünstige Struktur des Schrumpfungsprozesses wäre für die Kirche von Vorteil, denn Tradition, gesellschaftliche Verwurzelung und Kapitalstärke böten einen Wettbewerbsvorteil. Voraussetzungen wären erstens die Möglichkeit, vorhandene Ressourcen zu fokussieren und zweitens, nicht zur neuen Strategie gehörende Aktivitäten und Verpflichtungen abzuwerfen. Hierzu gehören beispielsweise die Erhaltungsaufwendungen für Bauwerke, die bei einer Nischenpositionierung nicht mehr genutzt werden würden. Ferner wäre eine stringente Selektion der im säkularen Wettbewerb angebotenen Leistungen („außen“) hilfreich. Beispielsweise wäre die Schließung von Schulen und damit der Rückzug von der Möglichkeit, junge Menschen als künftige Zielgruppe direkt zu erreichen, kontraproduktiv, weil die langfristigen Effekte der Vernachlässigung der Werbung neuer Mitglieder bei der aktuellen Altersstruktur äußerst negativ sind.

### 3. Abschöpfungsstrategie und 4. Schneller Marktaustritt

Beide Strategien setzen voraus, dass sich die retirierende Organisation auf ein alternatives Geschäftsmodell konzentrieren kann. Die durch den sofortigen oder nach der Abschöpfung stattfindenden Marktaustritt freiwerdenden Ressourcen werden anderweitig in einem erfolversprechenderen Markt investiert. Dies ist im Falle der Kirche nur in zwei Fällen denkbar, nämlich bei einer geographischen Neuausrichtung oder der Konzentration auf Sozialeinrichtungen (Schulen, Altenheime, Hospize, Mütterberatungsstellen usw.). Dann wäre die Abschöpfung der nationalen Zahlungsbereitschaft zur Finanzierung der Investi-

tionen auf neuen Märkten sinnvoll, etwa für die Missionierung Gläubiger in Afrika oder Asien oder den Erwerb bzw. Aufbau von Sozialeinrichtungen im Wettbewerb mit erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. Voraussetzung wäre angesichts des gut prognostizierbaren Rückgangs der Einnahmen ein auf die Schrumpfung ausgerichtetes Kostenmanagement. Auf Ebene des Cash-Flows wären mit Blick auf die Jahresabschlüsse der Bistümer vor allem die Auszahlungen

- für das Gemeindepersonal zu flexibilisieren (kurzfristige Arbeitsverträge, Volontariate, ausländische Priester usw.),
- für die Erhaltung von und den Kapitaldienst für nicht mehr benötigte Gebäude (Kirchen, Sakristeien usw.) zu reduzieren (Übertragung auf den Staat, Verkauf, Vermietung) und
- die Administration dem Bedarf anzupassen.

Harrigan und Porter postulieren, dass es vorteilhaft sei, sich frühzeitig auf eine der Strategien festzulegen, um Signale an die Nachfrager, aber auch an die Wettbewerber zu senden und um zu vermeiden, eine Strategie oktroyiert zu bekommen. Zu ergänzen wäre der Nutzen, Zeit für einen innerorganisatorischen Wandel zu gewinnen, was angesichts der komplexen Kirchenhierarchie und -verwaltung geboten erscheint.

Ferner wären Handlungsstrategien sinnvoll, um die eigene Position im schrumpfenden Markt zu verbessern. Neben der bereits erwähnten Notwendigkeit, die Ressourcenallokation im Kontext der gewählten Strategie zu flexibilisieren, sind dies vor allem die Vermeidung von Investitionen, welche einen Strukturwandel erschweren würden sowie die Erhöhung der Ausstiegskosten für Mitglieder. Doch darf u.E. an den Gestaltungsspielräumen bei den Aufwandspositionen in der GuV der Bistümer ebenso gezweifelt werden wie an der Wirksamkeit einer veränderten Investitionspolitik. Und das Schwert der Exkommunikation der Mitglieder bei Austritt ist ganz offensichtlich stumpf, wenn keine gesellschaftliche Ächtung oder wirtschaftliche Benachteiligung mit dem Ausschluss aus der Kirchengemeinschaft einhergeht.

Zuletzt wäre die Durchschlagskraft von Erfolgsfaktoren in schrumpfenden Märkten zu überprüfen. Harrigan und Porter führen hier unter anderem das bewusste Erkennen und „Managen“ des schrumpfenden Marktes an. Dieser soll als Chance begriffen werden. Ferner sei sich frühzeitig auf eine Zielstrategie zu konzentrieren und die Ressourcen an die zu den verbleibenden Nachfragebedürfnisse anzupassen. Diese Kombination aus Selbstreflexion und strategiegeleitetem Management erfordert vor allem ein Handlungsziel.

In globalem Maßstab wachsen die christlichen Kirchen, vor allem die katholische (s.o.). Die Ausdifferenzierung in Regionen mit stark divergierendem Status der missionarischen Arbeit hat sich in den vergangenen 2.000 Jahren nicht verändert. Auch die Quersubventionierung der Missionsarbeit durch die bestehenden Mitglieder ist unverändert, sowohl auf Gemeinde- als auch auf gesamtorganisatorischer Ebene. Dass nach dem Tragfähigkeitsprinzip Reiche die Missionierung von Armen finanzieren, ist ebenfalls nicht neu. Allerdings verschieben sich die Proportionen. Es ist zu vermuten, dass die Abkehr bzw. das Sterben relativ reicher Mitglieder, national auf Gemeindeebene wie insgesamt, weiterreichende Anpassungen der Kirchenstrategie erforderlich machen. Mit welchen Mitteln die Kirchen diesem Wandel begegnen werden, hängt von deren Zielen ab. Und wie diese für die degenerierenden Märkte des industrialisierten Mitteleuropas aussehen, ist uns nicht bekannt.

## 7. Schrumpfungsmarkt und organisatorische Antworten

Ansätze aller drei aufgezeigten grundlegenden strategischen Optionen lassen sich in den Handlungen der christlichen Kirchen in Deutschland wiederfinden. Doch ein konsistentes Bild, das auf planvolles Handeln einer hierarchischen Organisationsstruktur und damit ein konsistentes Zielsystem schließen ließe, zeigt sich nicht. Vielmehr scheinen die kirchlichen Unterorganisationen erstaunlich differenziert aufgestellt und mit unterschiedlichen, meist operativen Problemen beschäftigt (Schulschließung, Finanzierungsprobleme, individuelles Fehlverhalten usw.). Die Veränderungen der letzten Jahre, seien es Gemeindefusionen, die Transparenzoffensive mit Umstellung der Rechnungslegung oder personalpolitische Maßnahmen in Folge diverser Skandale, führten zudem, von außen betrachtet, nicht zu ihrem Schulterschluss, sondern zu einer Individualisierung. Ein homogenes Bild lässt sich nicht zeichnen.

So bleibt an dieser Stelle nur der Versuch weiterer abstrakter Überlegungen: Was könnten die Kirchen tun, um im Angesicht eines schrumpfenden Marktes ihre Rolle in der Gesellschaft zu festigen oder auszubauen? U.E. stünde eine Bewertung der Situation – zugegebenermaßen wenig überraschend – am Anfang:

1. Selbstanalyse der Kirchen
2. Festlegung eines verbindlichen Zielsystems
3. Ableitung der Strategie
4. Maßnahmen, deren Implementierung und Ressourcenallokation

Eine solche Betrachtungsweise entspringt durchaus dem Geist des ökonomischen Imperialismus. Doch auch, wenn man sich von der sich immer wieder aufdrängenden Analogie der Kirchen als Konzerne befreit, bleiben die transaktionskostenökonomischen Sachzwänge die gleichen, solange knappe Ressourcen allokiert und damit ein Ziel erreicht werden soll. Dann sind organisatorische Ineffizienzen und Führungsprobleme der Kirchen „teuer“, das intransparente Zielsystem ist „lähmend“ und eine Eigen-/Fremdbilddifferenz ist mit Blick auf die Bindung der Gläubigen als Kirchensteuerzahler kritisch.

Entscheidend ist hier auch, dass das Fehlen von nach außen kommunizierten Strategien es vielen Beobachtern der christlichen Kirchen schwermacht, die tatsächlichen Handlungen (wie zum Beispiel Schulschließungen) zu verstehen. Kurze Pressestatements über Priestermangel verfangen bei Kirchensteuerzahlern dann nicht, wenn sie z.B. in Bistümern wohnen, die über auskömmliche Vermögen und Kirchensteuereinnahmen verfügen. Doch auch, wenn dem nicht so ist: Gerade bei einer als global hierarchisch wahrgenommenen katholischen Kirche wirkt der Hinweis auf die gegenseitige finanzielle Unabhängigkeit von Bistümern arbiträr. Wenn diese dann die jüngste Generation aus finanziellen Gründen aufgeben (wiederum: Schulschließungen), wird sich das sicher in den Gläubigenzahlen und Einnahmen der folgenden Jahre negativ niederschlagen<sup>10</sup>. Die Argumentation und Außerdarstellung der betroffenen Bistümer oder Zentralorganisationen liest sich hier folgerichtig

<sup>10</sup> Entscheid-Stams et al. (2018): „96 % der Ausgetretenen im Jahr 2016 waren zwischen 16 und 65 Jahren alt. Zugleich erwirtschaftet diese Mitgliedergruppe den allergrößten Anteil der Kirchensteuereinnahmen. Tritt also ein 30-Jähriger aus, summiert sich der Verlust für die Kirche bis zu dessen Ruhestand mit 67 Jahren nur durch die nichtgezahlte Kirchensteuer auf Basis des geschätzten Durchschnittswertes auf mindestens 18.500 Euro. Verzinst man den jährlichen Verlust von 500 Euro über diese Zeit mit einem relativ moderaten Zinssatz von 2 %, entsteht gar ein Verlust von mindestens 27.500 Euro je Austritt.“ (S. 49)

wie jene von Unternehmen, die Geschäftsbereiche aufgeben, Filialen schließen und Kunden vertrösten. Ein Unterschied zu diversifizierten Konzernen mit interner Leistungskonkurrenz ohne Finanzausgleich ist nicht mehr auszumachen.

Zugleich aber ist hier das Prinzip von „Checks & Balances“, dass Transparenz von am Kapitalmarkt agierenden Unternehmen erzwingt, weder formell gültig noch informell angewendet. So sind die Maßnahmen des Erzbistums Hamburg (Stand 2/2018) – angekündigte Schulschließungen und Verringerung der Pfarreien von 83 auf 28 – möglicherweise sinnvoll, aber die Minimalvoraussetzungen für das Gelingen der strategischen Neuausrichtung bleiben dem externen Betrachter hinter dem Spiegel verborgen: Die Selbstanalyse, das Zielsystem sowie eine Strategie, auch über das Bistum Hamburg hinaus.

Die (nicht nur) dort zu beobachtende Organisations- und Handlungsisolierung und die Frage, wie Probleme „vor Ort“ effizient gelöst werden könnten, ist der Betriebswirtschaftslehre und hier der Organisationswissenschaft bestens bekannt. Es geht, wie immer in solchen Strukturen, um die zielorientierte Verteilung von Handlungs-, Kontroll- und Sanktionsrechten. Grundlegend erläutern Jensen & Meckling (1992), wo in einer hierarchischen Aufbauorganisation Entscheidungen sinnvollerweise im Kontext von spezifischem Wissen und zielorientierter Interessenswahrnehmung zu treffen sind.

Die christlichen Kirchen scheinen solche grundsätzlichen betriebswirtschaftlichen Prinzipien nicht hinreichend zu würdigen, z.B., wenn sie Steuereinnahmen auf Bistumsebene vereinnahmen und dann nach mehr oder minder transparenten Schlüsseln, aber ohne Beachtung der jeweiligen Anstrengungen auf Gemeindeebene, verteilen. Die Zentralinstanzen bleiben so selbst für die Leistungsträger, also die Pfarrer und Priester, Organisationen hinter Spiegeln. Auf Märkten, und sei es dem Markt für spirituelle Dienstleistungen, zu agieren, sich zugleich aber weder mit dem Produkt, den Kunden, den eigenen Zielen und Organisationsstrukturen auseinanderzusetzen, ist höchst riskant. Es bleibt abzuwarten, inwieweit die Kirchen es schaffen, sich organisatorisch auf den schrumpfenden Markt einzustellen.

## Literatur

- BAMF: Wie viele Muslime leben in Deutschland? Working Paper des BAMF vom 14.12.2016 und Studie des PeW Research Center, Europe's Growing Muslim Population, 29.11.2017.
- Brimitzer, Ron* (2003): Religion – eine institutionenökonomische Analyse, Würzburg, Ergon Verlag.
- Destatis (2017): Statistisches Jahrbuch des Statistischen Bundesamts 2017.
- Deutsche Bischofskonferenz (2014): Kirchliches Handbuch. Band XL: 2007 bis 2011, Statistisches Jahrbuch der Bistümer im Bereich der Deutschen Bischofskonferenz.
- Deutsche Bischofskonferenz (2018): Katholische Kirche in Deutschland. Zahlung und Fakten 2017/18. Arbeitshilfen 299.
- EKD (2018): Evangelische Kirche in Deutschland: Gezählt 2018. Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben.
- Etscheid-Stams, Laudage-Kleeberg und Rünker* (2018): Kirchenaustritt – oder nicht? Wie Kirche sich verändern muss, Herdervlag.
- FAZ vom 28.10.2017: „Das Christentum hechelt nicht nach Applaus“, Interview mit Kardinal Brandmüller.
- Fowid (2017): Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland: Priester und Pfarrseelsorge. URL: <https://fowid.de/meldung/priester-und-pfarrseelsorge>, zuletzt geprüft am 2.10.2018.

- Frey, Bruno* (2011): Religiös, glücklich und nicht Kirchgänger, in: *Ökonomenstimme*, 20. Sept. 2011.
- Gabriel, Karl* (2007): *Caritas und Sozialstaat unter Veränderungsdruck*, Berlin, LIT-Verlag.
- Harrigan und Porter* (1983): *End-Game Strategies for Declining Industries*, Harvard Business Review, S. 111- 120.
- Iannaccone* (1991): The consequences of religious market structure: Adam Smith and the economics of religion, in: *Rationality and Society*, 3(2): S. 156–177.
- Iannaccone* (1994): Why Strict Churches Are Strong, in: *American Journal of Sociology*, Jg. 99, Ausgabe 5, S. 1180–1211.
- Iannaccone* (1998): Introduction to the Economics of Religion, in: *Journal of Economic Literature*, Jg. 36, Ausgabe 3 (September), S. 1465–1495.
- Iannaccone/Bainbridge* (2010): “Economics of religion”, Pp. 461–75, In *The Routledge Companion to the Study of Religion*, edited by J. R. Hinnells. 2nd ed. London, New York: Routledge.
- Iannaccone/Bose* (2010): *Funding the Faiths: Toward a Theory of Religious Finance*, Oxford Handbook of the Economics of Religion.
- Jensen/Meckling* (1992): Specific and General Knowledge, and Organizational Structure, in: *Werin & Wijkander* (Hrsg.), *Contract Economics*, Blackwell, Oxford, S. 251–274.
- Jensen/Meckling* (1998): Divisional Performance Measurement. In: *Michael C. Jensen* (Hrsg.): *Foundations of Organizational Strategy*: Harvard University Press, Kapitel 12.
- Lyytikäinen/Santavirta* (2013): The effect of church tax on church membership, in: *Journal of Population Economics*, Jg. 26, Ausgabe 3 (Juli), S. 1175–1193.
- Pollack* (2016): Wiederkehr der Religion oder Rückgang ihrer Bedeutung: Religiöser Wandel in Westdeutschland, in: *Soziale Passagen*, Jg. 8, Ausgabe 1, S. 5–28.
- Pollack/Pickel* (1999): Individualisierung und religiöser Wandel in der Bundesrepublik Deutschland, in: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 28, Heft 6 (Dezember), S. 465–483.
- Schmidtchen/Mayer* (1997): Established Clergy, Friars and the Pope: Some Institutional Economics of the Medieval Church, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Jg. 153, Ausgabe 1, S. 122–149.
- Adam Smith* (1776): *Der Wohlstand der Nationen: Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen*, Ausgabe des Deutschen Taschenbuch Verlags, 1995, S. 439–453.
- Stark/Finke* (2000): *Acts of Faith: Explaining the Human Side of Religion*. Berkeley, Calif.: Univ. of California Press.
- Steiner et al.* (2010): Steiner, L., Leinert, L. und Frey, B.: Economics, Religion and Happiness, *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, in: *Journal for Business, Economics & Ethics*, Jg. 11, Ausgabe 1, Seite 9–24.
- Stonebraker* (1993): Optimal Church Size: The Bigger the Better? In: *Journal for the Scientific Study of Religion*, Jg. 32, Ausgabe 3 (September), S. 231–241.
- Vatikan (2018): *Annuario Pontificio 2018*. Vatican Publishing House.
- Wallmann* (2015): 2030 – Wie sieht es dann in unserer Kirche aus? Perspektiven für die Arbeit in der westfälischen Landeskirche, Vortrag auf dem „Forum Rio de la Plata“ im Oktober 2015 in Halle, URL: [http://www.evangelisch-in-westfalen.de/fileadmin/user\\_upload/Aktuelles/2015/09\\_september/15-08-28\\_Forum\\_La\\_Plata\\_Wallmann\\_1.pdf](http://www.evangelisch-in-westfalen.de/fileadmin/user_upload/Aktuelles/2015/09_september/15-08-28_Forum_La_Plata_Wallmann_1.pdf), zuletzt geprüft am 11.8.2018.
- Wagener* (2013): Wenn Kirchen ein Heidengeld ausgeben, in: *Wirtschaftsdienst*, Jg. 93, Ausgabe 11, S. 726–727.

*Zaleski/Zech* (1995a): The Optimal Size of a Religious Congregation: An Economic Theory of Clubs Analysis, in: *The American Journal of Economics and Sociology*, Jg. 54, Ausgabe 4 (Oktober), S. 439–453.

*Zaleski/Zech* (1995b): The Effect of Religious Market Competition on Church Giving, in: *Review of Social Economy*, Jg. 53, Ausgabe 3, (Frühjahr), S. 350–367.

**Thomas Ehrmann** ist Professor für Betriebswirtschaftslehre am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

*Anschrift:* E-Mail: ehrmann@wiwi.uni-muenster.de / Telefon: +49 0251 83–38332, Leonardo-Campus 18, 48149 Münster

**Jörg B. Kühnapfel** ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Ludwigshafen.

*Anschrift:* E-Mail: joerg.kuehnapfel@hs-lu-de, Ernst-Boeche-Straße 4, 67059 Ludwigshafen am Rhein