

Warum man Engagement nicht kaufen kann – aber aktiv stärken

IKM Impuls 16.09.2026

Prof. Ursula Stalder
Wolfgang Rathert

Wirtschaft

Institut für Kommunikation
und Marketing IKM

FH Zentralschweiz



Warum man Engagement nicht kaufen kann

Engagement

Das «Wie?» des Kundenbeziehungsmanagement im digitalen Ökosystem

CRM- Stream	Description of stream in the CRM context	Key Advancements
Experience	The strategic design and management of customer interactions across all touchpoints to create differentiated value beyond the core product offering.	• Recognition of multidimensional and contextual nature of experiences • Integration of digital technologies for enhanced customer experiences
Organization	The development of firm capabilities, structures, and processes required for consistently delivering superior customer experiences and relationship management.	• Genuine organizational implementation of CRM as success factor • Cross-functional integration of and coordination between CRM themes within firms
Satisfaction	Measuring and systematically improving customers' cognitive and emotional evaluations of their interactions, forming the foundation of relationship quality.	• Shift from passive measurement to active co-creation • Integration of digital and physical experiences
Loyalty	The cultivation of customer commitment that extends beyond repeat purchases to emotional attachment and advocacy.	• Shift from behavioral to holistic loyalty, incorporating attitudinal loyalty • Multichannel integration and personalization
Profitability	The identification, acquisition, and nurturing of customer relationships that generate sustainable economic value throughout the customer lifecycle.	• Evolution to strategic value-based customer management • Consideration of non-economic customer value drivers
Community	The cultivation of multi-dimensional networks where customers connect with the brand, the firm, products, and each other, creating belonging beyond individual relationships.	• Transition toward relational, community-based engagement • Integration of interactive and digital strategies for community engagement

Experience

Engagement ist mehrdimensional – nicht nur (oberflächliches) Klick-Verhalten

ENGAGEMENT = ZUSTAND ERHÖHTER INVOLVIERTHEIT

- **Kundenpsychologischer Zustand**
3 beobachtbare Dimensionen: kognitiv, emotional, verhaltensbezogen
2 beeinflussende Dimensionen: soziale & kontextuelle Einbettung
- **Verhaltensbereitschaft** Freiwillige Investition eigener Ressourcen
(Zeit, Wissen, soziale Energie) – über die Kauftransaktion hinaus
- **Motivation (Antrieb):** Vorgelagert –
Engagement ist **intrinsisch motiviert**, nicht aus externem Anreiz
- Zentral: **Instabilität**
Engagement ist nicht stabil, sondern verändert sich über Zeit

Gute Quellen:
Lemon & Verhoef (2016); Brodie, Hollebeek, Jurić & Ilic (2011); Van Doorn et al. (2010)

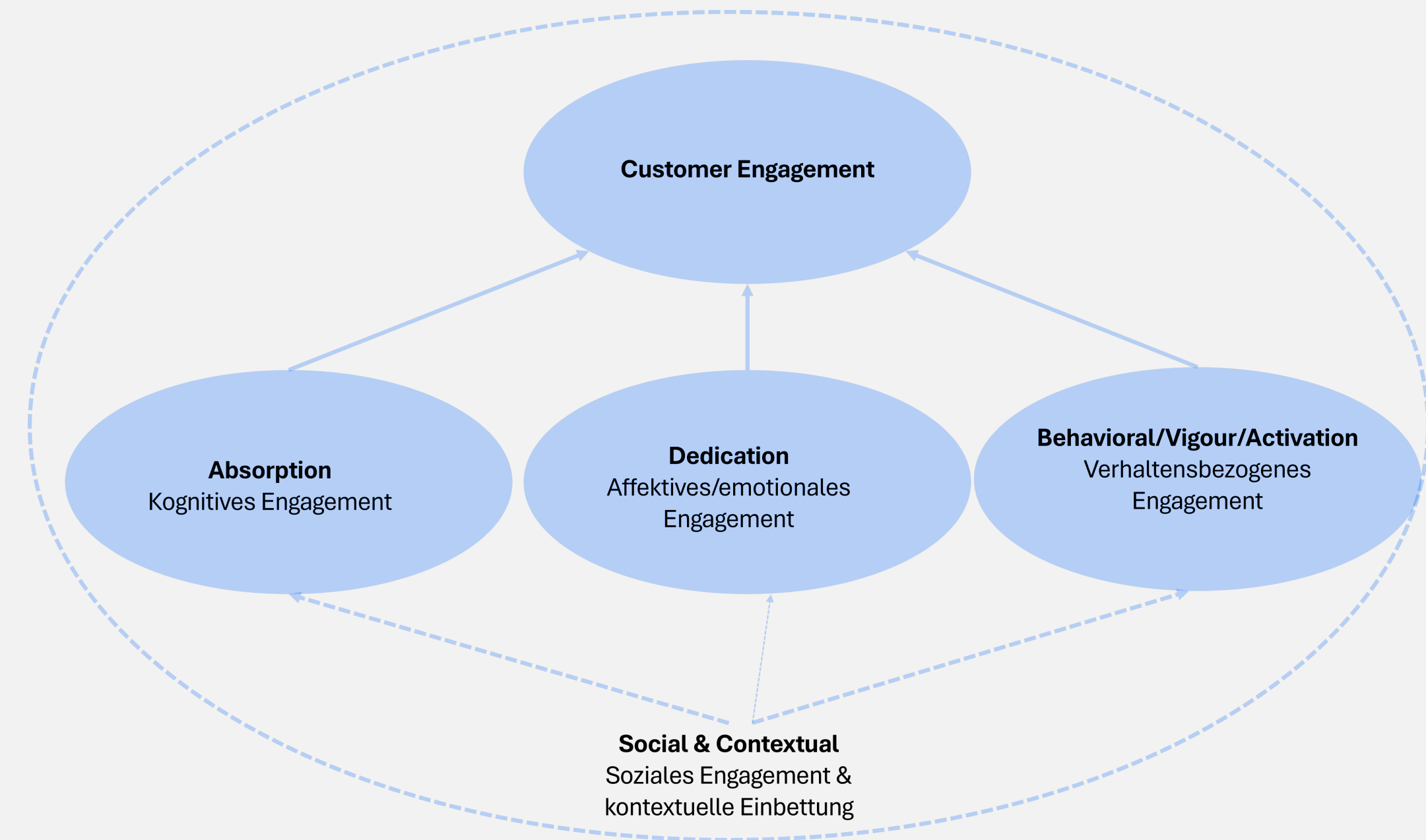


Abb. 1: Theoretischer Zugang: Fünf Dimensionen des Customer Engagement-Konstrukt (eigene Darstellung)

Organisation

Engagement entsteht durch überzeugende Interaktionen – erfordert Kompetenzen, nicht Beschaffung

ENGAGEMENT = ERGEBNIS AKTIVEN INTENTIONALES HANDELN

- Verhaltensbereitschaft muss aktiv gestützt werden – ohne gezielte Interaktionsimpulse verbleiben Konsumenten oft passiv
- Experience Design schafft Interaktionsgelegenheiten; Engagement entsteht erst im Vollzug (Value Co-Creation) – nicht im Angebot selbst
 - Beziehung entsteht nur durch wechselseitigen authentischen Austausch (Reziprozität) – künstlich erzeugte Interaktion wird durchschaut und untergräbt Vertrauen; bloße Teilnahme ohne Aktivität zeigt zudem keine Bindungswirkung
 - Nachhaltige Interaktion erfordert intrinsischen Nutzen – monetäre oder materielle Anreize kollabieren nach Wegfall des Stimulus

Gute Quellen:

Berry (1983); Brodie, Hollebeek, Jurić & Ilic (2011); Meek, Ogilvie, Lambert & Ryan (2019); Harmeling, Moffett, Arnold & Carlson (2017)

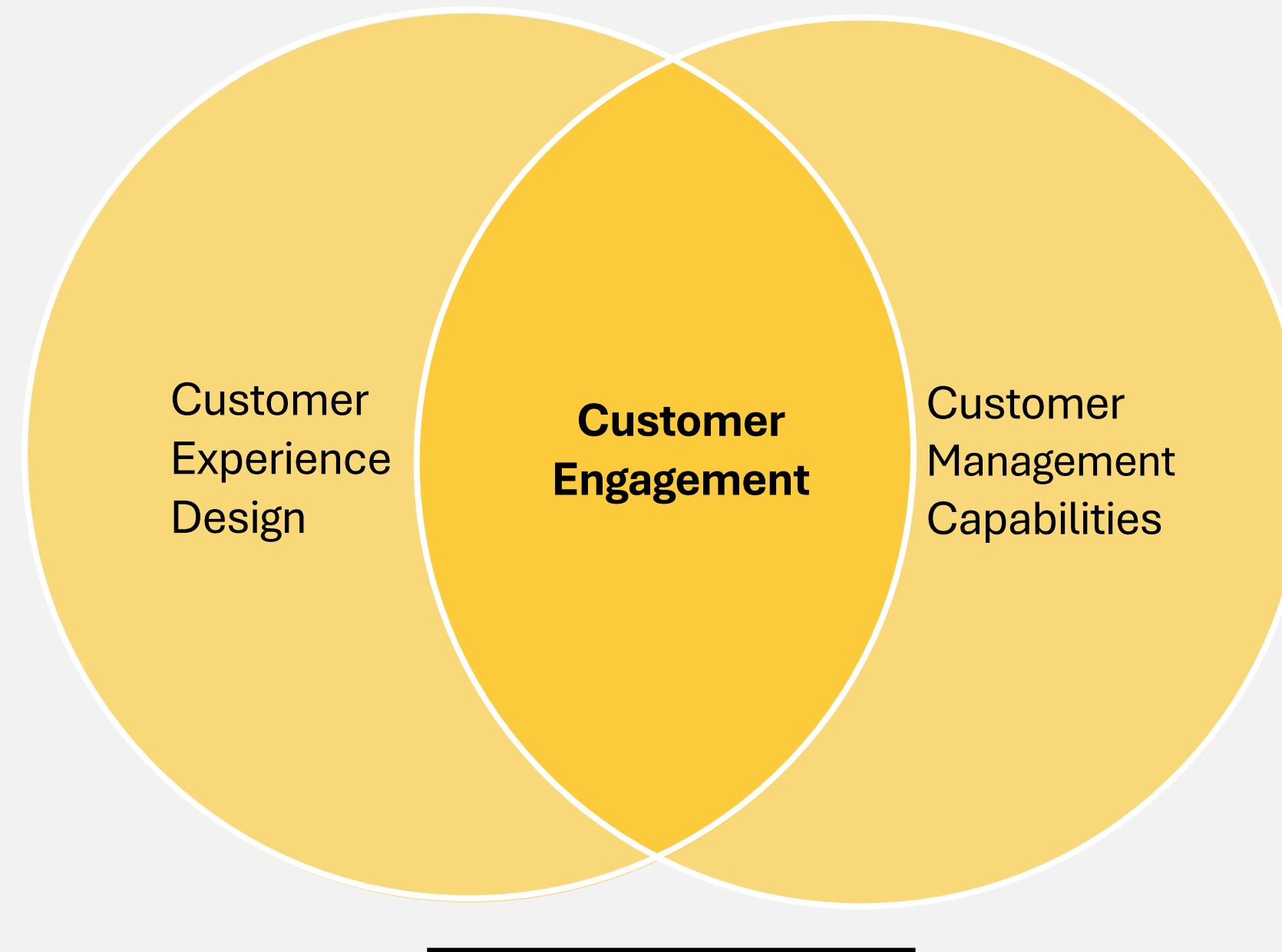


Abb. 2: Strategischer Zugang: Customer Engagement als Ergebnis strategischer und organisationaler Fähigkeiten (eigene Darstellung)

Klassisches Customer Lifecycle Management steuert Verhalten – nicht die Bereitschaft dahinter

INSTRUMENTE WIRKEN NICHT ODER ANDERS

- **Satisfaction:** Klassisches CLM misst Zufriedenheit meist nachträglich und verhaltensbezogen – nicht motivationsbezogen. Erst aktive Mitgestaltung schafft echte Bereitschaft.
- **Loyalty:** Loyalitätsprogramme triggern Wiederkauf direkt über Belohnung – ohne Motivation aufzubauen.
→ Attitudinale Loyalität bleibt schwer erreichbar
- **Profitability:** Kundenwert wird mit häufig Verhaltenspersistenz gleichgesetzt (Bindungsdauer korreliert nur moderat mit Wert), nicht mit Motivation.
→ Rückgewinnungskampagnen können Abwanderung deshalb sogar auslösen

Gute Quellen:

Auh, Bell, McLeod & Shih (2007); Belli et al. (2022); Ascarza, Iyengar & Schleicher (2016); Feng, Morgan & Rego (2020); Lemmens & Gupta (2020)

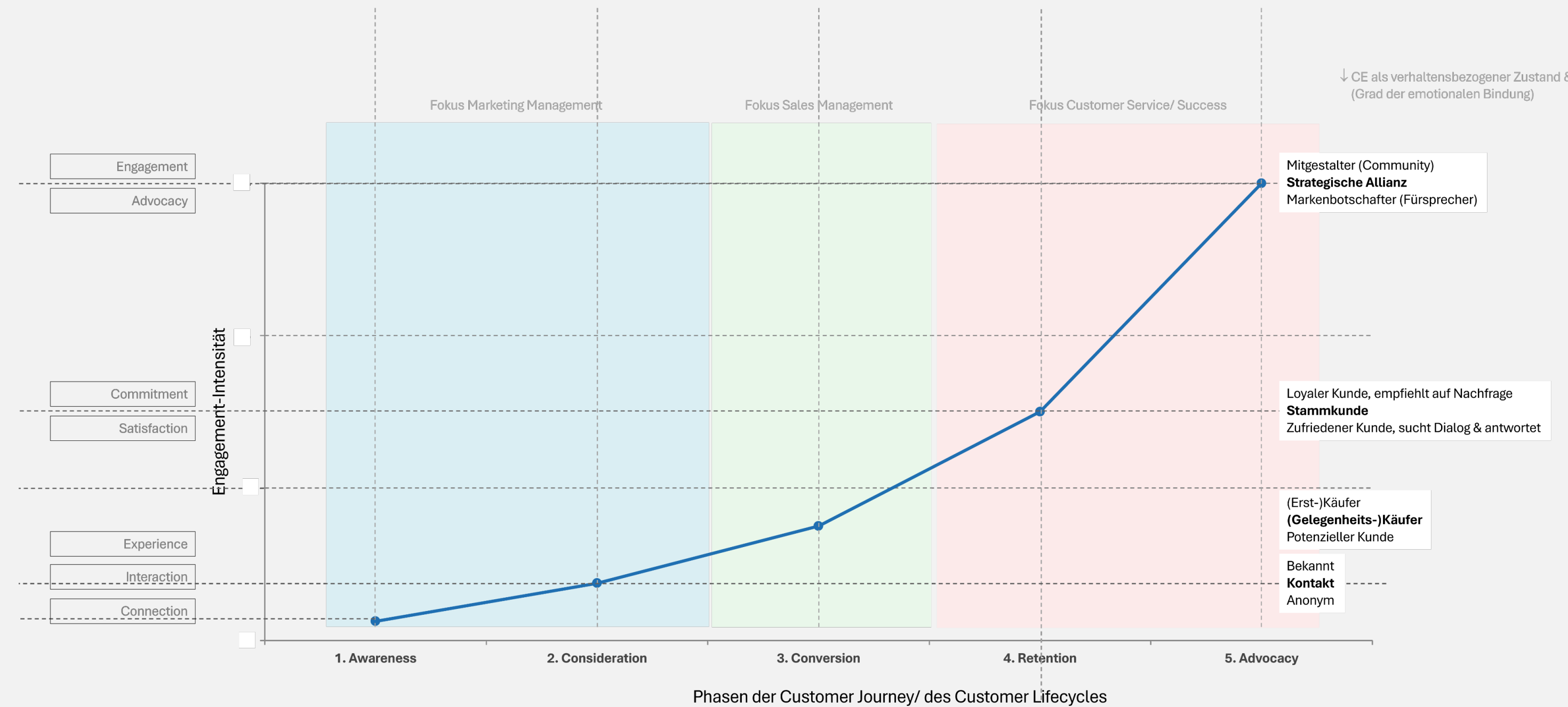


Abb. 3: Klass. Customer Lifecycle Management: Customer Engagement als Endpunkt/ Ziel (eigene Darstellung)

Community

Customer Engagement als Startpunkt → Gezieltes Wecken von intrinsischer Motivation

COMMUNITY SCHAFFT BEREITSCHAFT

- Jüngster CRM-Forschungsstrang, der gezielt die Motivations-Lücke schliesst, die klassisches Customer Lifecycle Management hinterlässt
- Emotional geprägte Engagement-Plattformen
→ Beteiligung (Partizipation) zur Stützung & Stärkung der Loyalität
- Verbindungen zwischen Kunden sowie gemeinsame Markenerlebnisse
→ Das Gefühl von Zugehörigkeit jenseits der Einzelbeziehung schafft psychologische Bindung, nicht nur Verhaltenspersistenz
- Wirkt zurück auf Profitabilität: engagierte Kunden werden zu aktiven Fürsprechern und Konnektoren

Gute Quellen:
Sashi (2012), Hoang et al. (2023)

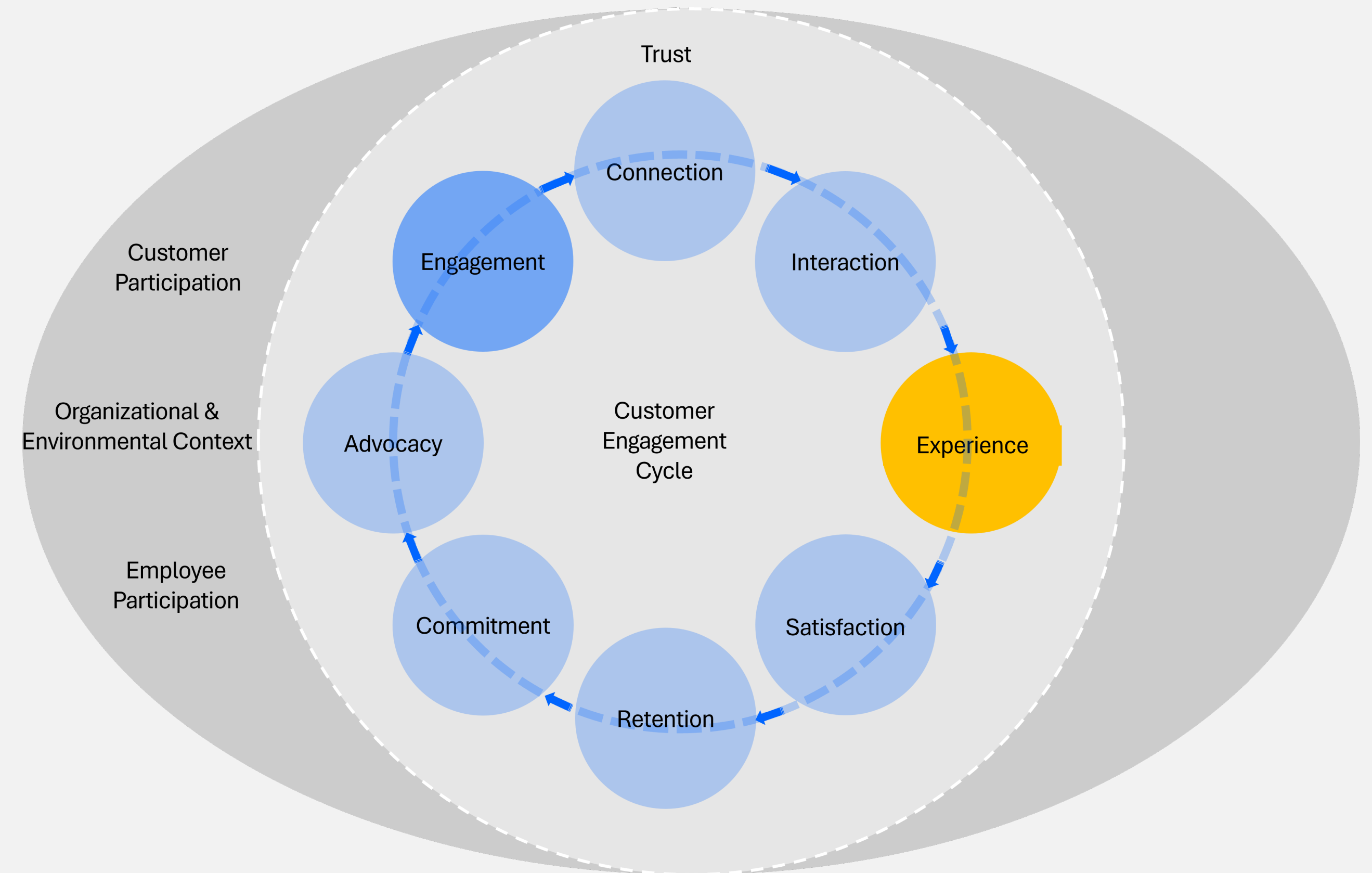
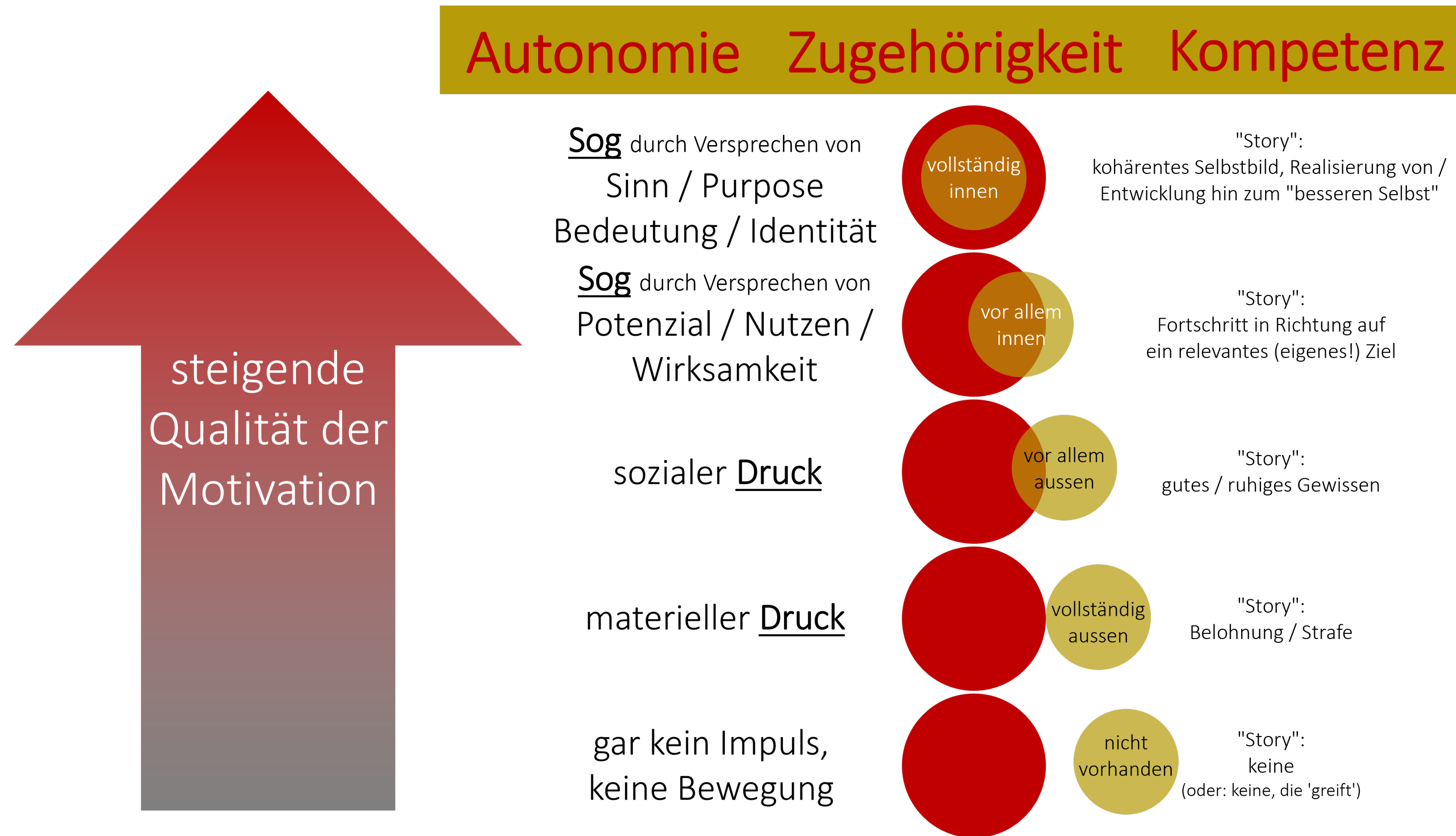


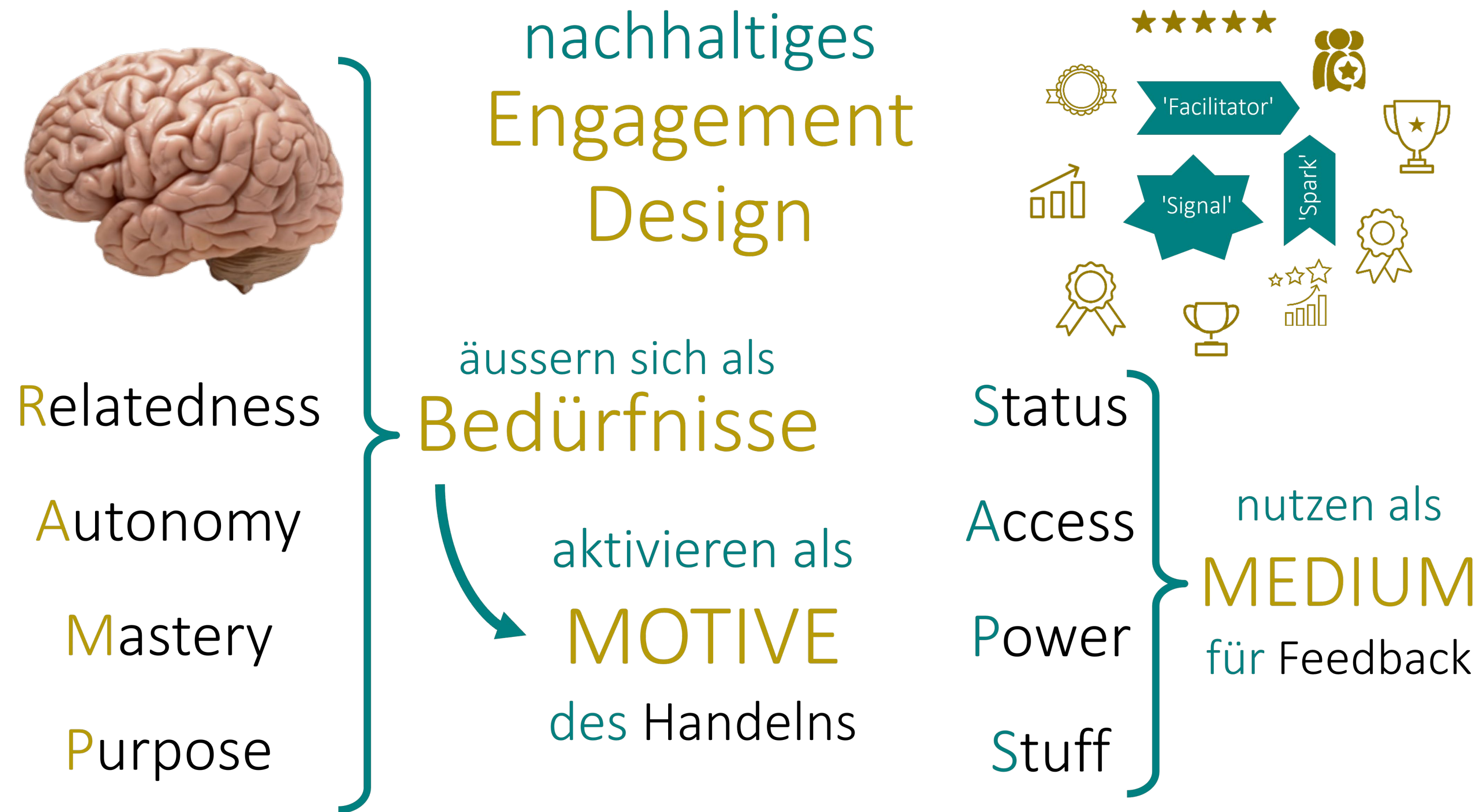
Abb. 4: Sozialer Zugang: Customer Engagement Cycle im digitalen Ökosystem (Hoang et al., 2023)

Lernen vom Community Management: Intrinsische Motivation wecken

Warum werden wir (von uns aus) aktiv? – die Qualität der Motivation ist entscheidend.



Das Schaffen von Umgebungen, die diese Bedürfnisse unterstützen, kann die intrinsische Motivation steigern und so zu besserer Leistung und höherem Wohlbefinden führen.



Features & Funktionalitäten

Formate

(Info, Frage, Challenge, ...)

Phasen

Story

Personas
& User
Journey(s)

Episoden

Funktion

(Trigger, Incentives)

interaktiv / informativ

Kanäle

Medium (Digital, Live, Partner)

Content

Quellen (selbst, User, Partner)

Dramaturgie

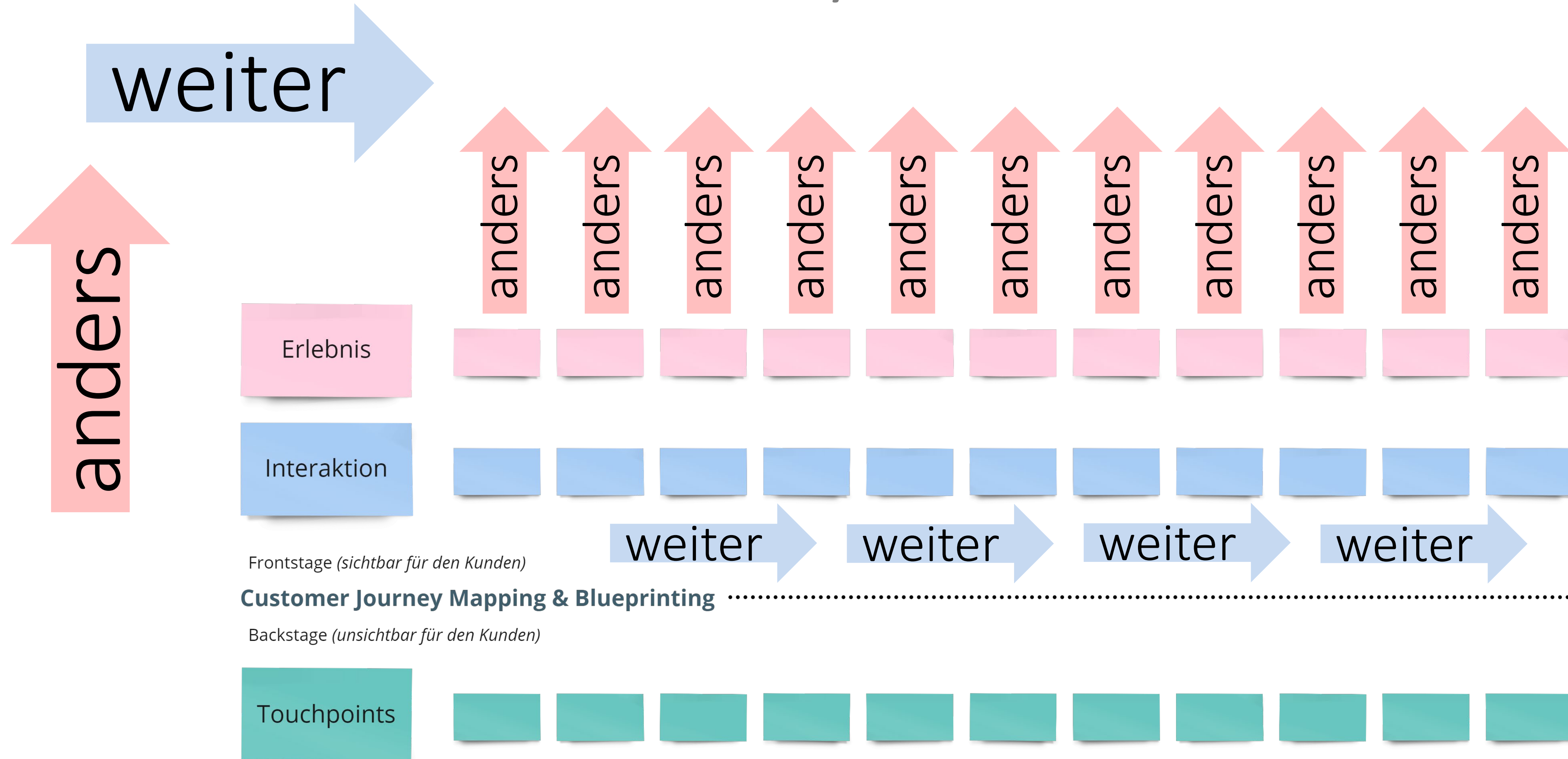
Themen

Zeit

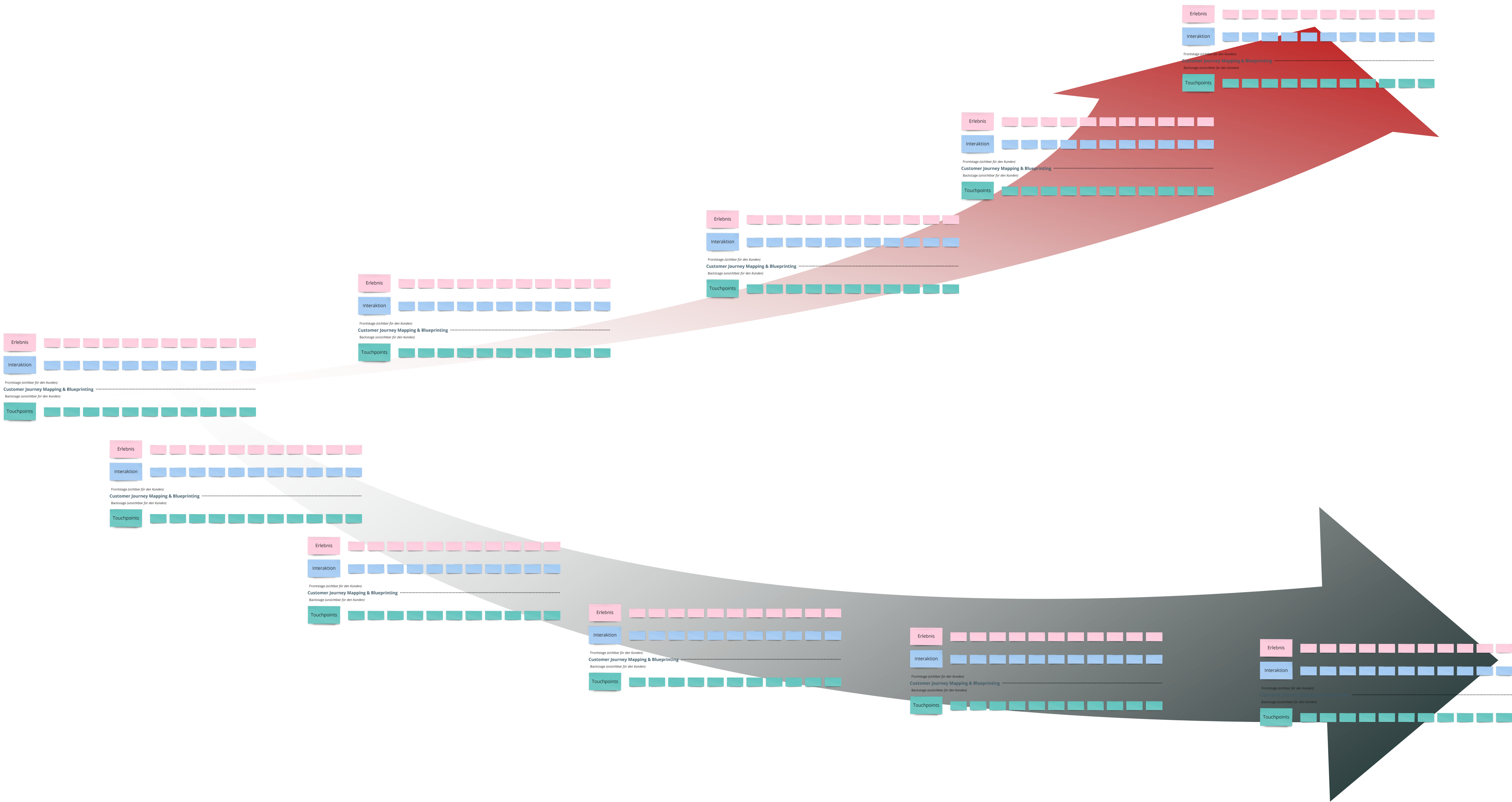
spielt eine zentrale Rolle:

Journey

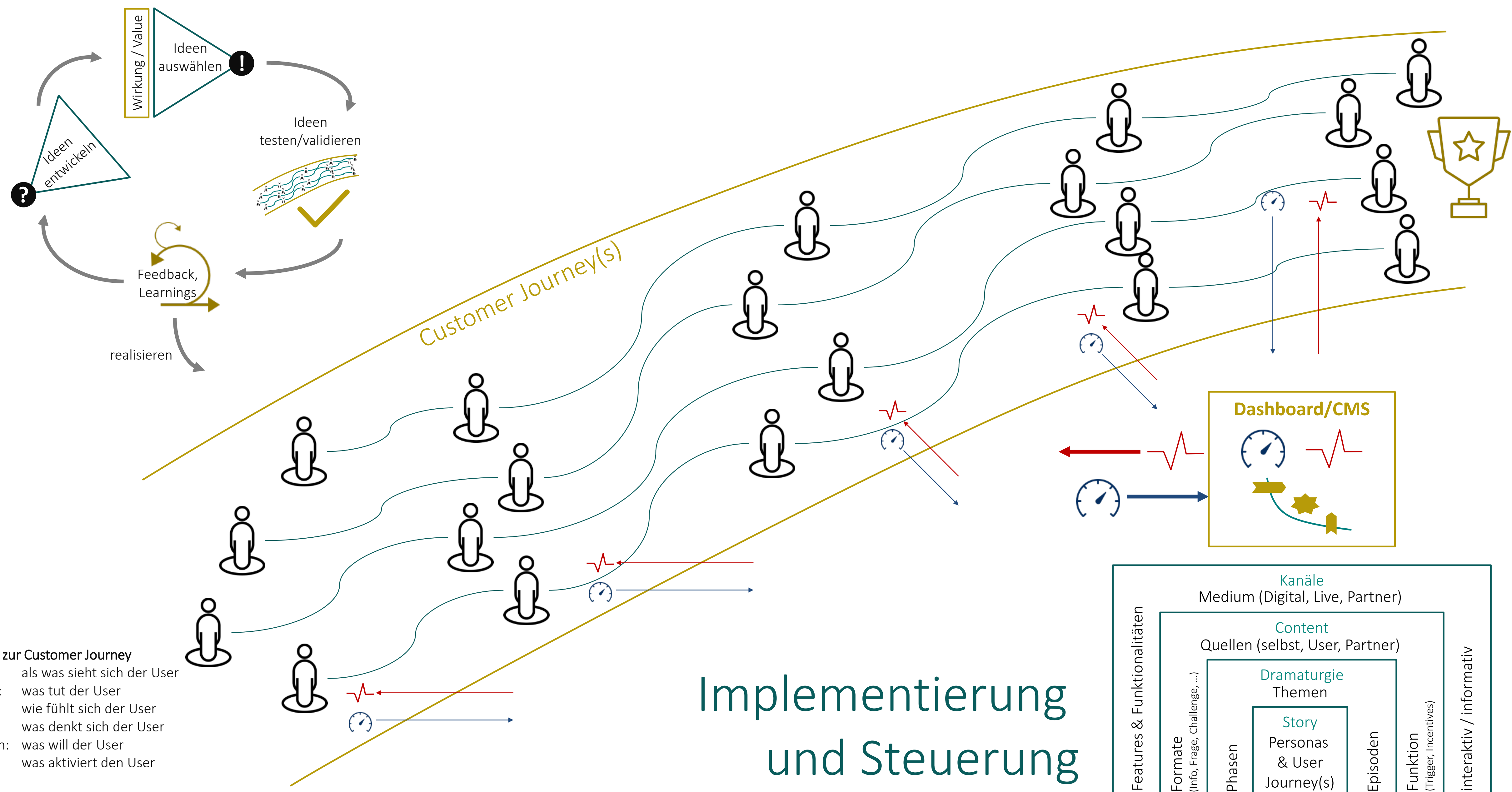
Ziele 'Level 1' Journey: 'anders' oder 'weiter'



Ziele 'Level 2' Journey: Arten des Lifecycles

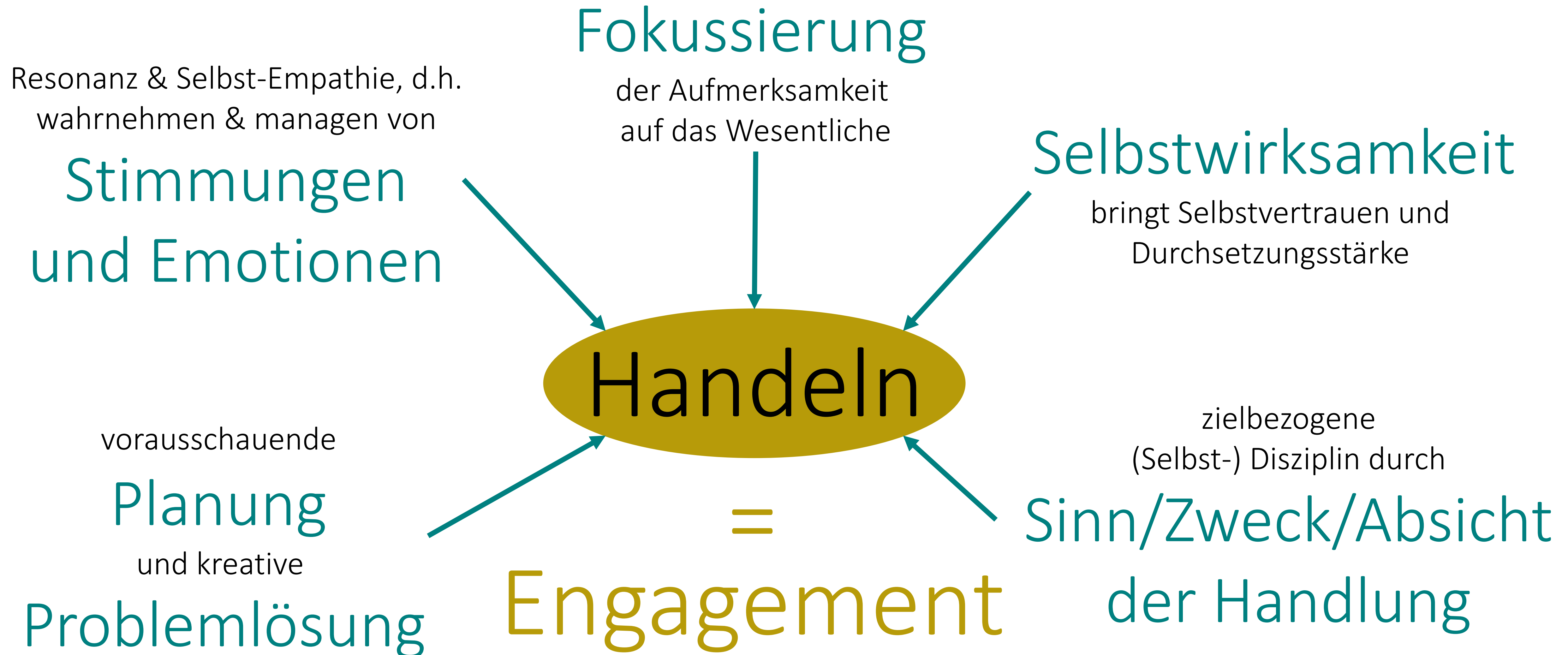


Entwicklung und Design



- Leitfragen zur Customer Journey**
- Identität: als was sieht sich der User
 - Verhalten: was tut der User
 - Emotion: wie fühlt sich der User
 - Kognition: was denkt sich der User
 - Motivation: was will der User
 - Volition: was aktiviert den User

Die fünf Kompetenzen der **Volition**



Dein (nachhaltiges) Design mein besseres

hilft Deiner Zielgruppe beim Fortschritt
für eine Sinn-volle TRANSFORMATION
in Richtung

'ich'!



inspirierendes
Selbst-Bild

Handlung



Customer Engagement Management im digitalen Ökosystem

Customer Engagement Management

→ Vom punktuellen Kontakt zu überzeugenden Interaktionen

Engagement Design wie ein sich selbst verstärkender Kreislauf

→ Intrinsische Motivation ist der Treibstoff, der den Kreislauf nicht kollabieren, sondern kumulativ an Schwung gewinnen lässt

→ Gegenseitige Interaktionen fördern das Entstehen von Vertrauen und sozialem Kapital

Interaktionsgelegenheiten schaffen, die Menschen dabei unterstützen, Leistung zu erbringen, sich zu engagieren und erfolgreich zu sein

– Aufmerksamkeit fokussieren – Relevanz statt Reizdichte

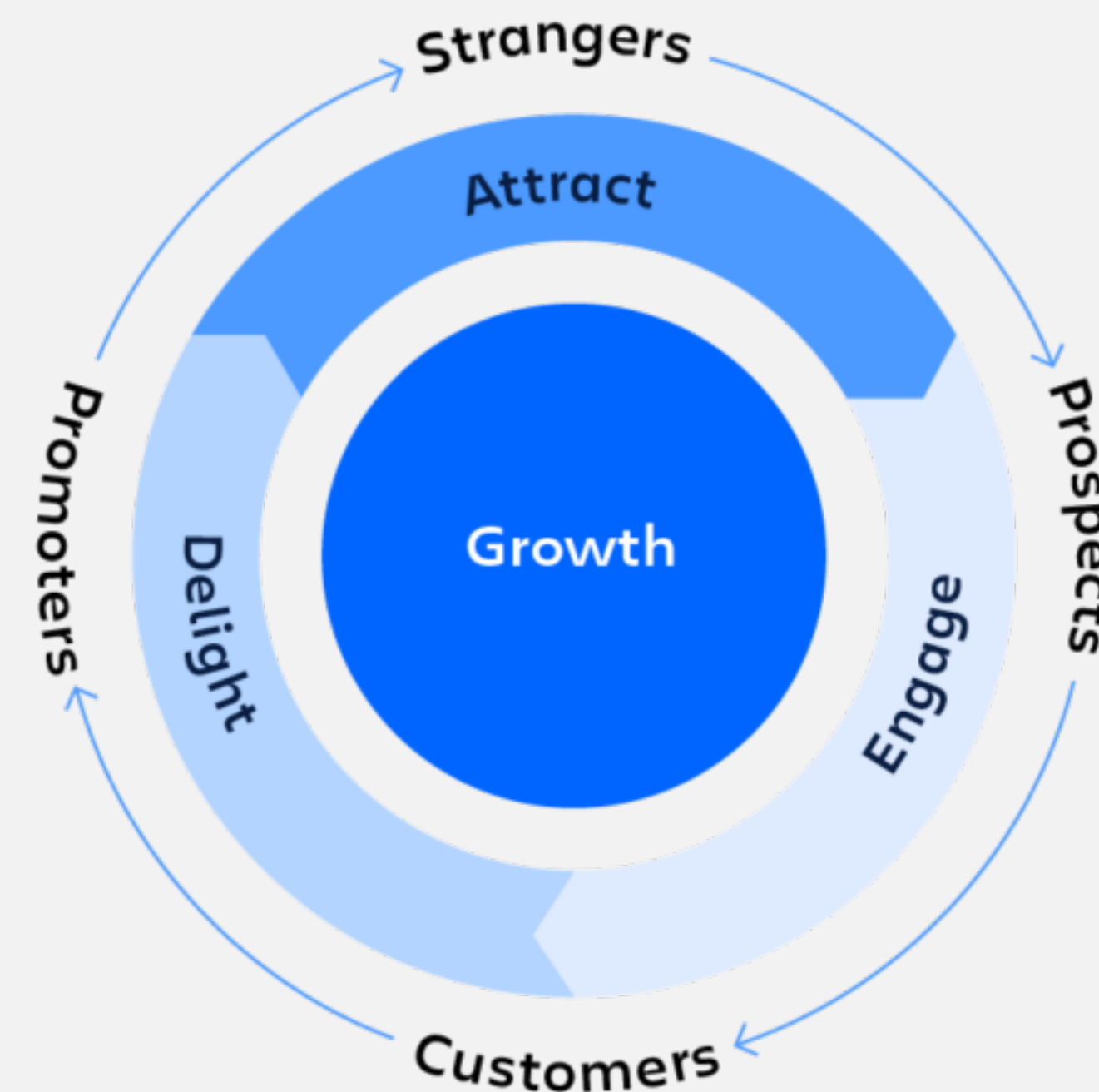
→ **Attract:** Den Einstiegspunkt unterstützen

– Selbstwirksamkeit stärken – Status & Fortschritt sichtbar machen

→ **Engage:** Den Übergang von Interesse zu Nutzung unterstützen.

– Sinn stiften, Planung & Problemlösung ermöglichen, Emotionen & Stimmung steuern

→ **Delight:** Engagement an eine grössere Mission binden,

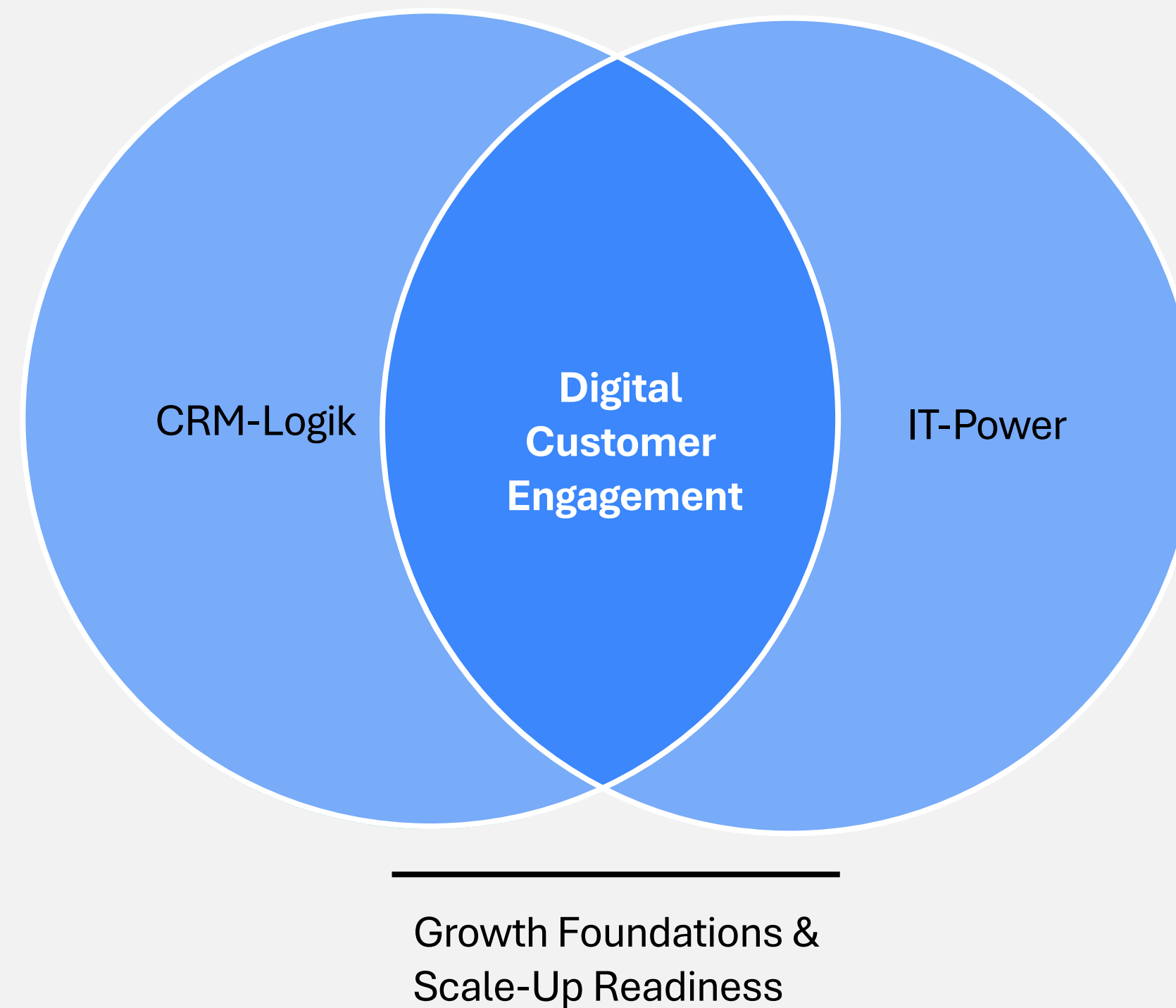


Customer Engagement Management

→ Aufbau von Customer Management Capabilities – nicht Beschaffung

INEINANDERGREIFEN VON CRM-LOGIK UND IT-POWER

- **Digital Customer Engagement** Mit der Kraft von Daten (emotionale) Kundenbindung und –interaktion aufbauen
- Kern-Mechanismen: Mehrstufige, messbare Interaktions-Zyklen & datenbasierte Steuerung der Interaktionen und Kanäle in Echtzeit
 - CRM-Logik: Stufenweiser Aufbau der Kundenbeziehung
 - IT-Power: Nutzung der Potenziale von Daten, Marketingtechnologien & Künstlicher Intelligenz
- **Growth Foundations & Scale-up Readiness** Technologische und organisationale Fähigkeiten als operative Hebel für (exponentielles) Wachstum



CAS Digital Customer Engagement Perfektes Ineinandergreifen von CRM-Logik und IT-Power

Themen und Inhalte

Modul 1 Einführung in die Welt des Digital Customer Engagement Management Dieses Modul vermittelt ein Verständnis für Customer Engagement Management (CE-M) als integrierten Ansatz der Kundenbindung und Kundeninteraktionen im digitalen Ökosystem. Es zeigt auf, wie Marketingtechnologien & Künstliche Intelligenz (KI/AI) genutzt werden, um digitale Kundeninteraktionen zu personalisieren, zu automatisieren und zu orchestrieren, und welche technologischen und organisationsbezogenen Fähigkeiten diesen Prozess unterstützen und die Potenziale als Hebel für Wachstum am Markt systematisch erschliessen.	Modul 2 Wachstum – Ansätze und Methoden des Customer Engagement Management verstehen und reflektiert einsetzen Dieses Modul vermittelt die wesentlichen Engagement-Frameworks im B-to-C- wie im B-to-B-Kontext, die zugrundeliegende Logik und die zentralen Kriterien zu deren Wahl als strategisches und operatives Steuerungsinstrument. Es vertieft praxisnahe Methoden und Strategien für die Entwicklung zielgerichteter Interaktionen entlang der Phasen des Customer Lifecycles, den Aufbau mehrstufiger, messbarer Interaktionsketten und die Instrumente zur Optimierung der verhaltensbezogenen Ergebnisse in den Stufen der Customer Journey/ im Marketing-Funnel. Es sensibilisiert für Herausforderungen, Risiken und Erfolgsfaktoren – einschliesslich rechtlicher, ethischer und Governance-Aspekte – des Full-Funnel-Managements, die beim Einsatz von Personalisierung, datenbasierter Marketingautomation und Künstlicher Intelligenz (KI/AI) beachtet werden müssen.	Modul 3 Skalierung – Arbeiten mit Analytics, Automation & Growth-Experimenten Dieses Modul vermittelt praktische Konzepte und Tools für das Arbeiten mit Personalisierung und Marketingautomation auf Basis kundenverhaltensbezogener Kennzahlen, vertieft das Verständnis von Event- und verhaltensbezogenen Triggern, Echtzeit-Attribution sowie dynamischer (Hyper-)Personalisierung und Performance-Optimierung in Interaktions-Zyklen und zeigt, wie sich Tests und Experimente implementieren lassen. Es erklärt die Logik des Experimentierens und die Prinzipien hypothesengeleiteten Arbeitens, mit denen sich Friktionen erkennen und eliminieren lassen, und zeigt, wie Testgewinne in den Regelbetrieb überführt werden. Es demonstriert, wie TechStacks für KI, MarTech und Marketing Automation anhand von Anwendungsfällen und einer Reife-Risiko-Matrix bewertet werden.	Modul 4 Transfer – Projektentwicklung & KI-Werkstatt Dieses Modul unterstützt die direkte Anwendung des Gelernten im eigenen beruflichen Kontext: Ausgehend von einer eigenen eingebrachten Problemstellung und einem Readiness-Assessment (Tag 1) entwickeln die Teilnehmenden in einem klar strukturierten Prozess einen validierten Masterplan für ihr eigenes Vorhaben oder im Team für ein gemeinsames Vorhaben – vom Projekt-Scoping (Tag 2) über das OKR-Roadmapping (Tag 3) bis zum validierten Masterplan. Während des durch Themenexperten begleiteten Entwicklungsprozesses erproben sie KI-Tools, pitchen Zwischenergebnisse, diskutieren strategische Einsichten und praktische Herausforderungen und ziehen klare Schlussfolgerungen. In der Abschluss-Veranstaltung des CAS präsentieren und reflektieren sie ihre Ergebnisse und Erfahrungen (Tag 4).
Tag 1: Customer Engagement Management (CE-M) Tag 2: Marketingtechnologien (MarTech): Daten- und System-Infrastrukturen, Marketing Automation und Künstliche Intelligenz im CE-M Tag 3: Growth Foundations: Datenqualität, technologische und organisationale Reife Tag 4: Scale-Up Readiness: Von Personalisierungs- und Automation-Tools zum nachhaltigen Wachstum	Tag 1: Engagement-Frameworks: Vom linearen Marketing-Funnel bis zum Inbound-Marketing-Flywheel Tag 2: Methoden des CE-M: Behavioral Insights (Needs & Expectations), Journey Mapping (Touchpoints & Interactions) Tag 3-4: Kundengewinnung im B-to-C und B-to-B: Aufmerksamkeits- und Aktivierungs-Strategien, Erfolgsfaktoren für die Lead Generation, Lead Nurturing & -Scoring Tag 5-6: Kundenbindung im B-to-C und B-to-B: Retention-, Upselling-, Advocacy-/Community-Strategien, Aufbau von Reaktivierungs-Schleifen Tag 7: Full-Funnel-Management: Herausforderungen, Datenschutz & Governance	Tag 1: Customer Behaviour Analytics: Engagement-KPI und – Kennzahlen, Echtzeit-Messung und Attribution Tag 2: Dynamische Personalisierung & Kampagnenautomation: Arbeiten mit Trigger-Logiken Tag 3: Conversion Rate Optimierung: Arbeiten mit A/B-Tests und verhaltensbezogenen Experimenten; Skalierung von erfolgreichen Ergebnissen Tag 4-5: KI , MarTech und Marketing Automation: Arbeiten mit TechStacks, Anwendungsfällen und Reife/Risiko-Matrix	Tag 1 Assessment & Problemschärfung Tag 2 Lösungsansatz & Projekt-Scope Tag 3 Umsetzungsstrategie & OKR-Roadmap Tag 4 Masterplan & Lessons Learned



CAS Digital Customer Engagement

Nächster Programmstart 22. Januar 2027

Neugierig auf mehr?

Nächste Online-Infoveranstaltung: Freitag,
25.09.2026, 12.00-12:30





Wirtschaft > Weiterbildung > Kurzprogramme
> [Fachkurs «Community Management auf Social Media»](#)

Fachkurs «Community Management auf Social Media» Wie der Spagat zwischen Animation und Administration gelingt

Lernen Sie, Communities auf Social Media souverän zu managen. Vom Umgang mit Trolen über Motivation zu mehr Engagement bis zu Themen- und Content Management.

Teilen

In der Übersicht

Aktive Online-Communities sind eine Goldgrube für Unternehmen: Hier geht Content viral, hier passiert 'Word-of-Mouth', hier lernen Organisationen, was ihre Kund:innen wirklich über sie denken.

Gleichzeitig bringt die für Social Media typische Eigendynamik jedoch auch Risiken mit sich: Kritische Beiträge, Konflikte unter Mitgliedern, unangemessene Inhalte – wenn die Energie in die falsche Richtung geht, kann es für Unternehmen schnell heikel werden.

Jetzt informieren

Haben Sie noch Fragen zur Weiterbildung?

Wir beraten Sie gerne!

+41 41 228 99 50

✉ E-Mail anzeigen



Wolfgang Rathert

Leitung Fachkurs

+41 41 228 42 86

✉ E-Mail anzeigen



Laura Krummenacher

Programmorganisatorin

+41 41 349 33 81

✉ E-Mail anzeigen

Seminar "Community Building"

Weiterbildungsangebot für Unternehmen

Wirtschaft > Weiterbildung > Seminare > [Communities erfolgreich aufbauen und betreiben](#)

Communities erfolgreich aufbauen und betreiben

Entwickeln Sie ein Community-Design für die Planung, den Aufbau und den Betrieb Ihrer Community

Es gibt einen Grund, weshalb Communities für Unternehmen so interessant sind – egal, ob die Mitglieder dabei Kunden, Mitarbeitende oder andere Stakeholder sind:

Gut funktionierende Communities leisten kostenlose "Wertschöpfung", in der sowohl die Mitglieder als auch das Unternehmen vom Engagement, der Motivation und den Aktivitäten der Mitglieder profitieren, ohne selbst investieren zu müssen. Ein 'Win-Win' im besten Sinne. Gleichzeitig sind Communities komplexe, auf Freiwilligkeit beruhende Systeme, die nicht top-down gesteuert und kontrolliert werden können. 'Community-Management' ist möglich, verlangt aber eine Herangehensweise, die für Unternehmen oft ungewohnt ist.

Zur Anmeldung

Machen Sie **HIER** den ersten Schritt

Melden Sie sich hier zu einem der Online-Infoanlässe oder zu einem unverbindlichen Vorbereitungsgespräch an. Haben Sie weitere Fragen? Wir beraten Sie gerne.

+41 41 228 99 50

✉ E-Mail anzeigen



Wolfgang Rathert

Leiter Seminar

+41 41 228 42 86

✉ E-Mail anzeigen

Vielen Dank für die
Aufmerksamkeit.

Hochschule Luzern

Wirtschaft

Institut für Kommunikation und Marketing IKM

Prof. Ursula Stalder

Dozentin

T direct +41 41 228 99 49

ursula.stalder@hslu.ch

Gute Quellen

Ascarza, E., Iyengar, R., & Schleicher, M. (2016). The perils of proactive churn prevention using plan recommendations: Evidence from a field experiment. *Journal of Marketing Research*, 53(1), 46–60.

Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C. S., & Shih, E. (2007). Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of Retailing*, 83(3), 359–370.

Belli, A., O'Rourke, A.-M., Carrillat, F. A., Pupovac, L., Melnyk, V., & Napolova, E. (2022). 40 years of loyalty programs: How effective are they? Generalizations from a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(1), 147–173.

Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. In L. L. Berry, G. L. Shostack, & G. D. Upah (Eds.), *Emerging perspectives on services marketing* (pp. 25–80). American Marketing Association.

Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271.

Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113.

Feng, H., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2020). The impact of unprofitable customer management strategies on shareholder value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(2), 246–269.

HubSpot. (2018). *The flywheel model*. <https://www.hubspot.com/flywheel>

Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 312–335.

Lemmens, A., & Gupta, S. (2020). Managing churn to maximize profits. *Marketing Science*, 39(5), 956–973.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.

Meek, S., Ogilvie, M., Lambert, C., & Ryan, M. M. (2019). Contextualising social capital in online brand communities. *Journal of Brand Management*, 26(4), 426–444.

Reinartz, W. J. (2026). Customer relationship management: Past, present, and future. *International Journal of Research in Marketing*, 43, 8–27.

Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253–266.