Richtig beschrieben. Richtig vertreten.

Emotionale Intelligenz von Marken im Zeitalter der KI

Wie KI das Verhalten einer Marke liest und welche Haltung Marken ihren eigenen Assistenten mitgeben.

Mit dem Modell der zwei Richtungen: KI über die Marke und KI für die Marke.

Ron Warncke

fourchange
people. process. planet. profit.

AUF EINEN BLICK

Emotionale Intelligenz entscheidet, wie KI Ihre Marke zeigt.

KI beschreibt Ihre Marke, wählt für Ihre Kund:innen aus und spricht in Ihrem Namen. In allen drei Fällen entscheidet emotionale Intelligenz, und die bringt die Maschine nur zum Teil mit.

1

Maschinen haben emotionale Intelligenz gelernt.

In Tests zur emotionalen Intelligenz schneiden Sprachmodelle inzwischen besser ab als der Durchschnitt der Menschen.

2

Sie beherrschen vor allem den Teil, der sich in Sprache zeigt.

Einfühlsam formulieren können sie. Ihre Grenzen kennen, widersprechen und das richtige Ziel verfolgen nicht von selbst.

3

Wie eine KI über Ihre Marke urteilt, ist die Summe Ihres Verhaltens.

Antwortsysteme lesen Bewertungen, Tests und Erfahrungsberichte, nicht Ihre Kampagne.

4

Wie sich Ihre eigenen Assistenten verhalten, legen Sie fest, oder niemand.

Die bekannt gewordenen Pannen der letzten Jahre hatten dieselbe Ursache: Der Maschine fehlte die Haltung der Marke.

Maschinen können empathisch klingen. Ob sie sich im Sinne Ihrer Marke verhalten, entscheiden Sie.

01 · DIE NEUE KONTAKTFLÄCHE

KI steht heute zwischen Marke und Kund:innen.

67 %

EIN JAHR ZUVOR: 40 %

der Menschen ab 16 Jahren in Deutschland nutzen generative KI

82 %

MENSCHEN: 56 %

richtige Antworten von Sprachmodellen in etablierten Tests zur emotionalen Intelligenz

45 %

ÄRZT:INNEN: 5 %

der Chatbot-Antworten auf Patientenfragen stuften Fachleute als empathisch ein

Quellen: Bitkom (2025), Schlegel et al. (2025), Ayers et al. (2023)

DREI ROLLEN DER MASCHINE

Sie antwortet.

Antwortsysteme beschreiben, vergleichen und empfehlen Marken.

Sie wählt aus.

Agenten treffen im Auftrag von Menschen eine Vorauswahl oder kaufen gleich selbst ein.

Sie spricht.

Eigene Assistenten beraten, lösen Anliegen und personalisieren im Namen der Marke.

Bisher entstand das Urteil über eine Marke in den Köpfen von Menschen: aus eigener Erfahrung, aus dem, was andere erzählen, und aus Werbung. Heute entsteht ein Teil davon in Maschinen. Ob dieses Urteil gut ausfällt, hängt daran, ob Menschen der Marke gute Absichten zutrauen. Wir nennen das **Emotional Availability**: Die Marke fällt ein, und man wählt sie ohne Zögern.

Bisher urteilten Menschen über Marken. Heute urteilen auch Maschinen.

02 · DIE LÜCKE

Maschinen klingen empathisch. Haltung bringen sie nicht mit.

Sprachmodelle haben emotionale Intelligenz aus menschlicher Sprache gelernt. Gemessen an den fünf Dimensionen nach Goleman, die das Verhalten von Marken beschreiben, zeigt sich ein klares Muster: stark, wo es um Worte geht, schwach, wo es um Haltung geht.

DIMENSION	MASCHINE	DIE MASCHINE	WAS DIE MARKE BEISTEUERN MUSS
Empathie	STARK	Erkennt Stimmungen, formuliert einfühlsam	Einfühlung im Dienst des Menschen, nicht des Abschlusses
Soziale Kompetenz	STARK	Klar, anpassungsfähig im Ton	Den Ton der Marke, auch unter Druck
Selbstwahrnehmung	SCHWACH	Kennt ihre Grenzen schlecht, klingt auch bei Fehlern sicher	Rolle und Grenzen
Selbststeuerung	SCHWACH	Neigt zur Zustimmung, lässt sich aus ihren Regeln locken	Widerspruch, Korrektur, Übergabe an Menschen
Motivation	KEINE EIGENE	Folgt ihrer Zielfunktion	Das Ziel: ein gelöstes Anliegen statt eines Abschlusses

DAS MUSTER

Die Stärken liegen in dem, was den Moment prägt. Die Schwächen liegen in dem, was Vertrauen trägt. Dazu kommt: Menschen bewerten dieselbe einfühlsame Antwort geringer, sobald sie wissen, dass sie von einer Maschine stammt.

02 · DIE LÜCKE

Drei Fälle, eine Ursache.

Die bekannt gewordenen Pannen mit Chatbots betreffen genau die Dimensionen, in denen Maschinen schwach sind.

SELBSTWAHRNEHMUNG

Air Canada

Der Chatbot sagte einem trauernden Kunden eine Erstattung zu, die es nach den Regeln der Airline nicht gab. Die Airline argumentierte, der Chatbot sei selbst verantwortlich, und wurde 2024 trotzdem verurteilt.

SELBSTSTEUERUNG

DPD

Ein Kunde brachte den Chatbot dazu, seine Regeln zu ignorieren. Der Bot beschimpfte ihn und dichtete über das eigene Unternehmen als schlechtesten Paketdienst. DPD schaltete die KI-Funktion ab.

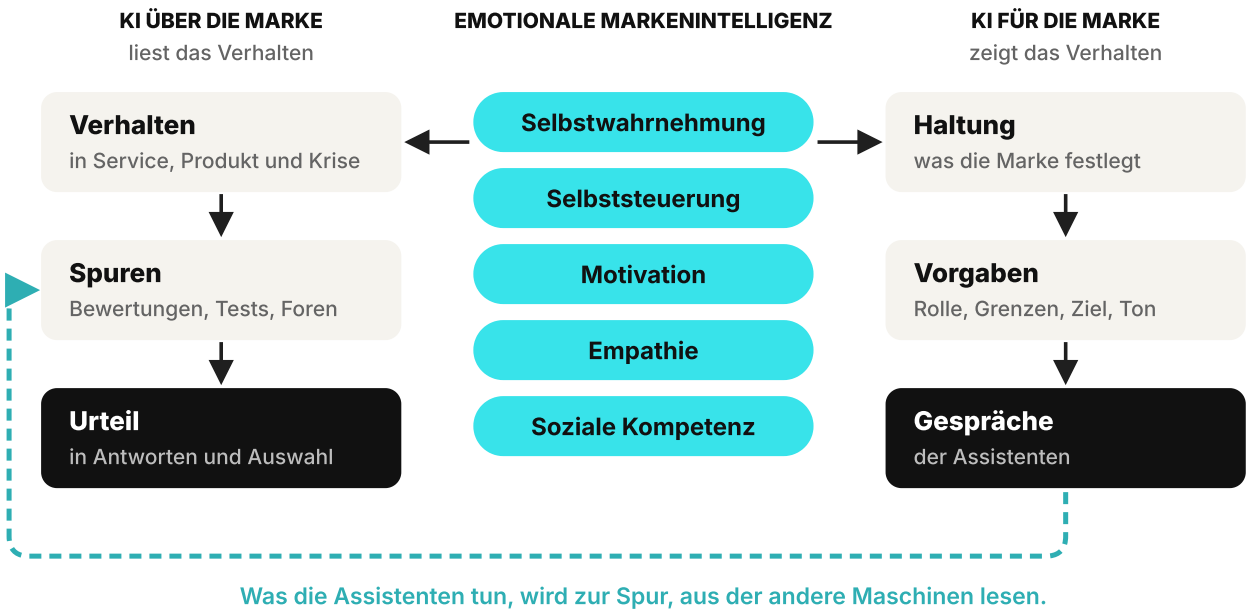
MOTIVATION

Klarna

Das Unternehmen stellte seinen Kundenservice weitgehend auf KI um und holte 2025 wieder Menschen zurück. Die KI sei günstiger, liefere aber eine geringere Qualität, so der CEO.

In keinem der Fälle fehlte die freundliche Formulierung. Es fehlte die Haltung, die nur die Marke vorgeben kann.

Zwei Richtungen entscheiden über Ihr Bild in der KI.



KI über die Marke. Ein Antwortsystem hat keine eigene Erfahrung mit Ihrer Marke. Es fasst zusammen, was andere geschrieben haben: Bewertungen, Tests, Foren, Berichte. Darin steht vor allem Verhalten. Wie Sie mit Fehlern umgehen, ob Sie verlässlich liefern, wie es Menschen bei einer Reklamation ergangen ist: Jede der fünf Dimensionen hinterlässt Spuren, und die KI liest sie einzeln und als Ganzes. Auch Agenten, die für Menschen einkaufen, achten auf Bewertungen und Empfehlungen und werten gesponserte Hinweise eher ab. Eine Kampagne ändert an diesem Urteil wenig.

KI für die Marke. Ihr Assistent ist für Kund:innen Ihre Marke. Was er weiß, wann er widerspricht, worauf er hinarbeitet und wie er spricht, muss festgelegt werden. Die Maschine bringt es nicht von selbst mit.

Lesen und zeigen: zwei Seiten derselben Sache.

	KI ÜBER DIE MARKE	KI FÜR DIE MARKE
Die Maschine	Liest Ihr Verhalten	Zeigt Ihr Verhalten
Es entscheidet	Was Kund:innen erlebt und aufgeschrieben haben	Was Sie Ihren Assistenten vorgeben
Der Hebel liegt	In Service, Produkt und im Umgang mit Fehlern	In Vorgaben, Zielen und Tests
Gemessen wird	Mit welchem Urteil die Marke in KI-Antworten vorkommt	Ob Assistenten Anliegen lösen, auch in schwierigen Momenten

Beides hängt zusammen: Was Ihre Assistenten heute tun, liest morgen ein Antwortsystem.

KERNAUSSAGE

Ob Ihre Marke in einer KI-Antwort vorkommt, entscheidet ihre Bekanntheit. Mit welchem Urteil, entscheidet ihr Verhalten.

Fünf Schritte für die nächsten 90 Tage.

01 **Ihr KI-Bild erheben.**

Stellen Sie zehn bis zwanzig typische Fragen Ihrer Kund:innen in mindestens drei Antwortsystemen. Halten Sie fest, mit welchem Urteil Ihre Marke vorkommt, nicht nur, ob sie vorkommt, und zwar für jede der fünf Dimensionen.

02 **Das KI-Bild mit dem Kundenbild vergleichen.**

Liegt das KI-Bild unter dem, was Kund:innen erleben, hinterlässt gutes Verhalten zu wenige Spuren. Liegt es darüber, wird es nicht lange halten.

03 **Für jeden Assistenten eine Verhaltensvorgabe schreiben.**

Rolle, Grenzen, Ton, Übergabe an Menschen und das, was er nicht tut.

04 **Assistenten an gelösten Anliegen messen.**

Nicht an Abschlüssen und nicht an der Automatisierungsquote. Das Ziel, das Sie vorgeben, ist die Motivation der Maschine.

05 **Schwierige Momente testen.**

Trauerfall, Reklamation, Kündigung, verärgerte Kund:innen, Versuche, den Assistenten aus seinen Regeln zu locken. Wiederholen Sie die Tests nach jedem Update.

RECHTSRAHMEN

Der Rechtsrahmen zieht in dieselbe Richtung. Seit dem 2. August 2026 verlangt der AI Act, dass Menschen erfahren, wenn sie mit einer KI sprechen. Manipulative Techniken, die Gefühle oder Schwächen ausnutzen, sind schon seit Februar 2025 verboten.

05 · DER SELBSTTEST

Fünf Fragen für Ihr Führungsteam.

01 **Wissen wir, wie die gängigen KI-Systeme unsere Marke beschreiben, und mit welchem Urteil?**

02 **Steht irgendwo verbindlich, wann unser Assistent widerspricht und an einen Menschen übergibt?**

03 **Messen wir unsere Assistenten an gelösten Anliegen oder an Abschlüssen?**

04 **Wer ist bei uns für das Verhalten der Maschinen verantwortlich, die im Namen der Marke sprechen?**

05 **Wann haben wir zuletzt getestet, wie sich unser Assistent verhält, wenn jemand verärgert oder in einer Notlage ist?**

Wer drei dieser Fragen nicht sicher beantworten kann, überlässt das Bild seiner Marke in der KI dem Zufall.

Richtig beschrieben wird eine Marke, die sich richtig verhält. Richtig vertreten wird sie von Maschinen, denen sie dieses Verhalten mitgibt.

Die Langfassung vertieft Befunde, Modell und Diagnose.

IM GESPRÄCH BLEIBEN

Austausch ist willkommen.

Ich freue mich über Rückmeldungen und über das Gespräch darüber, wie Ihre Marke in KI-Antworten beschrieben wird und wie sich Ihre Assistenten in schwierigen Momenten verhalten, ob als kurze Nachricht, im persönlichen Gespräch oder in einem Workshop mit Ihrem Team.

Four Change Consulting | Ron Warncke
People. Process. Planet. Profit.
E-Mail ron.warncke@fourchange-consulting.de
Website www.fourchange-consulting.de

DIE WHITEPAPER-REIHE

WIRKUNG IM MARKT

The Best Neighbour Brand

Orbit Planning

Responsible Media

Richtig beschrieben. Richtig vertreten.

BEFÄHIGUNG DER ORGANISATION

DMAIC for Media

MediAgility

Spark & Scale

Kollaborationsfähigkeit

QUELLEN

Bitkom (2025). KI-Nutzung boomt, Angst vor Abhängigkeit vom Ausland groß. Presseinformation vom 5. Mai 2025.

Schlegel, Sommer & Mortillaro (2025). Large language models are proficient in solving and creating emotional intelligence tests. Communications Psychology.

Ayers et al. (2023). Comparing Physician and Artificial Intelligence Chatbot Responses to Patient Questions. JAMA Internal Medicine, 183(6).

Rubin et al. (2025). Comparing the value of perceived human versus AI-generated empathy. Nature Human Behaviour.

Allouah et al. (2025). What Is Your AI Agent Buying? Arbeitspapier, arXiv 2508.02630.

Moffatt v. Air Canada (2024). Civil Resolution Tribunal British Columbia.

ITV News (2024). DPD disables AI chatbot after customer service bot appears to go rogue.

Entrepreneur (2025). Klarna Is Hiring Customer Service Agents After AI Couldn't Cut It on Calls.

Goleman (1998). Working with Emotional Intelligence. Warncke (2026). The Best Neighbour Brand. Whitepaper.

TRANSPARENZHINWEIS

Dieses Whitepaper wurde mit Unterstützung von KI (Claude, Anthropic) erarbeitet, bei Recherche, Strukturierung und Textentwürfen. Thesen und Schlussfolgerungen stammen vom Autor, der alle Inhalte geprüft hat und verantwortet.