



Empathie-Pressekonferenz v.l.n.r.: Moderator Steffen Klusmann, Prof. Jamil Zaki, Dr. Carsten Schildknecht und Conny Kalcher

24.03.2026 15:50 CET

Empathie als strategischer Erfolgsfaktor für Unternehmen in der KI-Ära

Köln/Berlin, 24. März 2026: Kundenzufriedenheit in der Schadenbearbeitung um 25 Prozent verbessert, Kundentreue erhöht, Produktdurchdringung gesteigert und Kündigungsquote um 15 Prozent gesenkt. Das sind Beispiele für die Fokussierung auf Empathie als Management- und Führungs-Skill bei der Zurich Gruppe Deutschland. „Empathie ist kein ‚nice to have‘-Skill, sondern sie entscheidet über den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Das gilt insbesondere in Zeiten, in denen die Künstliche Intelligenz auf dem Vormarsch ist.“ Das betonte **Dr. Carsten Schildknecht**, Vorstandsvorsitzender der Zurich Gruppe Deutschland im Rahmen einer Pressekonferenz zum

Thema „Empathie als Erfolgstreiber für Wirtschaft und Gesellschaft in der KI-Ära“ heute in Berlin.

In einem Panel gemeinsam mit dem renommierten US-amerikanischen Empathie-Forscher **Prof. Jamil Zaki** (Stanford Social Neuroscience Laboratory) und **Conny Kalcher** (Group Customer Officer Zurich Insurance Company Ltd.), erörterte der CEO der deutschen Zurich Versicherung die strategische Bedeutung von Empathie für Unternehmen insbesondere in Kombination mit dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz. Diskussionsgrundlage bildeten dabei die wissenschaftlichen Erkenntnisse von Prof. Zaki, der am Beispiel der Zurich Gruppe Deutschland aufzeigte, dass Empathie ein entscheidender Wirtschaftsfaktor ist, der Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenbindung und langfristigen Erfolg fördert.

Finanzdienstleister kämpfen mit Glaubwürdigkeitsproblem

Mit einer zugrunde liegenden repräsentativen YouGov-Befragung verdeutlichte Zaki eine deutliche Diskrepanz zwischen den Erwartungen deutscher Verbraucherinnen und Verbrauchern an Unternehmen und ihren tatsächlichen Erfahrungen mit Empathie. Finanzdienstleistungen gehören laut Zaki zu den Branchen, in denen Empathie besonders wichtig ist: 77 Prozent der Befragten in Deutschland sagen, dass sie von einem Finanzdienstleister (Banken, Versicherer) empathisches Verhalten erwarten. Auf die Frage, was Empathie in diesem Kontext bedeutet, nennen sie Aspekte wie menschliche Behandlung, echtes Verständnis und Unterstützung sowie das Gefühl, dass Feedback gehört wird (jeweils über 75 Prozent). „Die Branche kämpft mit einem Glaubwürdigkeitsproblem: Nur 22 Prozent stimmen laut Befragung zu, dass die meisten Versicherungsunternehmen empathisch seien, während 38 Prozent ausdrücklich widersprechen. Unter den bereits Versicherten fühlen sich lediglich 28 Prozent von ihrem eigenen Versicherer als Individuum wahrgenommen und geschätzt“, so Jamil Zaki. Diese Empathie-Lücke ist laut des Stanford-Professors nicht nur eine Frage der Kundenzufriedenheit – sie wirkt sich auch direkt auf das Verhalten der Kundinnen und Kunden aus und damit auf die Geschäftsergebnisse von Unternehmen. „38 Prozent der Deutschen geben an, dass sie bereit wären, mehr für eine Marke zu zahlen, die echte Empathie zeigt. Unter diesen Zahlungsbereiten würde die größte Gruppe (27 Prozent) bis zu 10 Prozent mehr zahlen, während 9 Prozent sogar 11 bis 25 Prozent mehr zahlen würden. Speziell im Hinblick auf Versicherungen sagen 31 Prozent, dass sie für einen empathischen Versicherer einen Aufpreis zahlen würden.“

Fehlende Empathie ist Grund zu wechseln

Empathie beeinflusst laut Zaki auch die Kundenbindung und die Markenwahl. So zeigt die Befragung, dass 57 Prozent der Deutschen Unternehmen meiden würden, die keine Empathie zeigen. 28 Prozent haben eine Marke nicht mehr genutzt, weil es ihr an Empathie mangelte. Für Versicherungen gilt: 43 Prozent der Deutschen würden ihren Versicherer aufgrund mangelnder Empathie meiden oder wechseln, und zwei Drittel geben an, dass sie sich eher für einen Versicherer entscheiden würden, der echtes Interesse an ihren Bedürfnissen zeigt.

Bei der Wahl von Unternehmen konkurriert Empathie mit traditionellen Entscheidungsfaktoren. Dabei rangiert Markeneinfühlungsvermögen (70 Prozent) noch vor Online-Bewertungen (60 Prozent), Empfehlungen von Experten (48 Prozent) und Umweltwirkung (57 Prozent).

Kulturelle Verankerung von Empathie bildet Fundament für Erfolg

„2018 habe ich den Vorstandsvorsitz der Zurich Deutschland übernommen. Damals wurde ich mit einer höchst unzufriedenen Mitarbeiterschaft konfrontiert, die sich abgehängt, auf dem strategischen Kurs des Unternehmens nicht mitgenommen fühlte. Das spiegelte sich negativ sowohl in der Kundenzufriedenheit und letztendlich auch in Prämienwachstum und Betriebsgewinn“, so Carsten Schildknecht. „Es reichte also nicht, einfach nur eine neue strategische Richtung vorzugeben. Wir mussten die Basis fixen. Und das war die Kultur, also das Miteinander, um langfristig auf allen Ebenen erfolgreich zu sein. Der Schlüssel hierfür lag in Empathie, insbesondere in Wertschätzung und Respekt.“

Schildknecht leitete gemeinsam mit seinem Führungsteam ein kombiniertes Kultur- und Strategieprogramm in die Wege, das den Perspektivwechsel forderte und erstmals alle Mitarbeitenden bei der Neuausrichtung des Unternehmens aktiv einbezog. „Wir erlebten einen signifikanten Wandel und ein Interesse an aktiver Teilhabe und Mitgestaltung, das bis heute anhält. Die Mitarbeiterzufriedenheit (E-NPS) konnten wir in nur vier Jahren um 126 Punkte auf +64 verbessern.“ Laut einer repräsentativen Erhebung zählt Zurich Deutschland mittlerweile kontinuierlich zu Deutschlands TOP-Arbeitgebern. „Wir sind der erste Versicherer, der zu Deutschlands Top Arbeitgeber Nummer eins - über alle Branchen hinweg – avancierte.“ Für Schildknecht der eindeutige Beweis, dass eine empathische Unternehmenskultur das Vertrauen

von Mitarbeitenden festigt und die Reputation des Unternehmens steigert.

Empathie als erlernbare Fähigkeit im Kundenkontakt nutzen

Beflügelt durch den kulturellen Wandel im Inneren, startete Zurich Deutschland eine strategische Empathie-Offensive im Kundenkontakt. Das Ziel: Mitarbeitende im Schadenbereich werden für eine empathische Kundenkommunikation geschult. Seit 2022 investiert Zurich gezielt in Empathie-Trainings für Mitarbeitende. So wurden bereits über 700 Beschäftigte der Schadenbearbeitung in mehr als 9.000 Stunden geschult. Das Ergebnis: Der Touchpoint Net Promoter Score (T-NPS) im Schadenbereich konnte um 25 Prozent verbessert werden. Auch die Kundenbindung in Form der Retention Rate wurde durch die Empathie-Trainings positiv beeinflusst: Kunden, die Zurich positiv in Empathie bewerten, bleiben im Schnitt drei Jahre länger - die Kündigungsquote ist 15 Prozent geringer und sie geben im Schnitt 1.500 Euro mehr für Zurich Produkte aus.

„Wir haben Empathie nicht nur als Management- und Führungs-Skill genutzt, sondern haben auch unsere Mitarbeitenden im Kundenkontakt gezielt auf Empathie ausgerichtet. Wichtig dabei ist aber: Empathie wird in der Schadenbearbeitung klar von Kulanz abgegrenzt. Sie ersetzt nicht die sach- und fachgerechte Schadenregulierung. Sie begleitet sie,“ betont Carsten Schildknecht. „Langfristig sollen alle Mitarbeitenden, egal ob Kundenkontakt oder nicht, Empathie-Trainings durchlaufen, um unsere Kultur dauerhaft zu stärken, insbesondere in einer immer stärker durch KI geprägten Ära.“

Empathie in Zeiten von KI: Verstärker für Vertrauen

Während der Einsatz von Künstlicher Intelligenz Effizienz steigert, bleibt der Wunsch nach menschlicher Nähe laut Prof. Zaki groß: 89 Prozent der Deutschen bevorzugen den Kontakt zu Menschen, 78 Prozent bezweifeln, dass Chatbots echte Empathie vermitteln können. 73 Prozent sagen, dass KI nicht empathisch ist, und 61 Prozent glauben, dass KI die Kundenempathie aktiv zerstört.

„Über Jahre galt Empathie in Unternehmen als Soft Skill nachgeordnet gegenüber Produktivität, Geschwindigkeit und Kosten. Diese Annahme hält im KI-Zeitalter nicht mehr stand. Im Gegenteil: Die zunehmende Automatisierung verstärkt den Wunsch nach menschlicher Orientierung, Fairness und persönlicher Verantwortung – bei Mitarbeitenden ebenso wie

bei Kunden“, so Prof. Zaki. Er nennt diesen Umstand das „KI Empathie Paradox“: „KI kann empathisch wirken – sie kann zuhören, bestätigen, verständnisvoll formulieren. Gleichzeitig nehmen Menschen sehr klar wahr, dass KI nicht fühlen, nicht Verantwortung tragen und keine moralischen Abwägungen treffen kann. Gerade deshalb wird Empathie nicht obsolet, sondern sichtbarer eingefordert. Für Unternehmen bedeutet dies eine Wettbewerbsverschiebung weg von der Frage wer automatisiert schneller hin zu der Frage, wer menschliche Verantwortung glaubwürdig verankert.“

„Wenn intelligente Automatisierung mit menschlichem Urteilsvermögen ausgewogen eingesetzt wird, wird KI zum Vertrauensmultiplikator. Gerade bei unseren teils hochemotionalen Versicherungsschäden müssen Mitarbeitende auch zukünftig Verantwortung übernehmen, moralisch abwägen und in eskalierenden und komplexen Situationen intervenieren können. Dort, wo der Kunde den Menschen erwartet und verlangt, hat er auch die Möglichkeit, mit einem Menschen in Kontakt zu treten,“ ergänzt **Conny Kalcher**, Chief Customer Officer am Schweizer Hauptsitz des Versicherers, überzeugt.

„Wir wissen, dass KI die Machtverhältnisse auch ökonomisch verschieben wird. Deutschland hat hier vielleicht sogar die Möglichkeit auf das nächste Wirtschaftswunder. Eine erfolgreiche KI-Adoption verspricht Prämienwachstum und Effizienzsteigerung. Aber ist das auch nachhaltig? Ich bin fest davon überzeugt, dass technologische Effizienz durch KI nur in Kombination mit authentischer menschlicher Interaktion langfristig zu nachhaltigem Erfolg führen wird“, sagt Schildknecht.

Die Zurich Gruppe Deutschland wurde 1875 in Berlin gegründet und gehört zur weltweit tätigen Zurich Insurance Group. Mit Beitragseinnahmen (2024) von knapp 6 Milliarden EUR, Kapitalanlagen von mehr als 52 Milliarden EUR und rund 4.600 Mitarbeitenden zählt Zurich zu den führenden Versicherungen in Deutschland. Im Einklang mit dem Ziel „gemeinsam eine bessere Zukunft zu gestalten“, bietet Zurich Präventionsdienstleistungen an, die über traditionelle Versicherungsprodukte hinausgehen, um Kunden dabei zu unterstützen, Resilienz aufzubauen.

Kontaktpersonen



Zurich Gruppe Deutschland

Pressekontakt

media@zurich.de

+49 (0)221 7715 8000



Bernd O. Engelen

Pressekontakt

Leiter Politik & Kommunikation

bernd.engelen@zurich.com

+49 (0)172 8103858

+49 (0)172 810 38 58