

Wie Franziska Kripp Payback auf KI dreht

H horizont.net/marketing/nachrichten/transformation-wie-franziska-kripp-payback-auf-ki-dreht-235526

Catrin Bialek

August 25, 2026

Transformation

Dienstag, 25. August 2026



Payback

Franziska Kripp ist seit 2025 Group AI Enablement Lead bei Payback. Doch wie transformiert man eigentlich eine große Organisation und nimmt alle Beschäftigten mit? Kripp verrät ihre Tipps im HORIZONT-Interview.

Als Franziska Kripp im vergangenen Jahr die Verantwortung für das KI-Enablement bei Payback übernahm, ging es nicht zuerst um Anwendungen, Produktivität oder neue Geschäftsmodelle. Die erste Aufgabe war deutlich grundlegender: Regeln schaffen. "Am Anfang ging es um Orientierung. Also darum, klare Leitplanken zu schaffen, die den Kolleginnen und Kollegen Sicherheit geben, was möglich ist und wo wir bewusst Grenzen ziehen", sagt Kripp im Gespräch mit HORIZONT.

Was unspektakulär klingt, beschreibt eine Erfahrung, die derzeit viele Unternehmen machen. Generative KI ist so leicht zugänglich wie kaum eine Technologie zuvor. Innerhalb weniger Minuten lassen sich Texte schreiben, Präsentationen erstellen oder Analysen durchführen. Gleichzeitig herrscht vielfach Unsicherheit darüber, welche Daten verwendet werden dürfen, welche Risiken bestehen und wo die Grenzen liegen.

Kripp verantwortet das Thema für die gesamte Payback Group mit rund 1.400 Mitarbeitenden in Deutschland, Polen, Österreich und weiteren Gesellschaften. Ihre Mission: Sie soll ihre Kolleg:innen befähigen, KI sinnvoll einzusetzen. Dafür mussten zunächst Leitlinien entwickelt, Werkzeuge ausgewählt und Schulungsangebote geschaffen werden. Erst danach begann die eigentliche Veränderungsarbeit in dem größten Bonusprogramm-Anbieter Deutschlands.

"Entscheidend ist, dass die Kollegen erkennen, welchen konkreten Mehrwert KI für ihren eigenen Arbeitsalltag hat. Dann entsteht Motivation aus Überzeugung und nicht aus Pflicht", sagt Kripp, die seit 2021 bei Payback arbeitet. Genau das ist der Knackpunkt vieler Transformationsprojekte. Firmen argumentieren häufig aus Sicht der Technologie. Sie erklären, was möglich ist. Beschäftigte denken dagegen in Aufgaben und Zuständigkeiten. Für sie stellt sich nicht die Frage, was ein Sprachmodell theoretisch leisten kann. Sie wollen wissen, ob es ihnen bei ihrer Arbeit hilft.

Deshalb setzt Payback nach Kripps Darstellung weniger auf Verpflichtung als auf Beteiligung. "Sog statt Druck", nennt sie den Ansatz. Statt auf Vorgaben setzt das Unternehmen auf Austauschformate, Trainings und interne Multiplikatoren. Für ein Ambassador-Programm meldeten sich nach ihren Angaben mehr als 80 Mitarbeitende freiwillig. Die Sogwirkung scheint zu funktionieren: Eine Austauschrunde zum Thema KI-gestützte PowerPoint-Erstellung zog mitten in den bayerischen Sommerferien rund 60 Teilnehmende an.

Hinter dieser Strategie steckt die Annahme: Menschen übernehmen neue Technologien weniger aufgrund von Managementvorgaben als durch Beobachtung und Nachahmung. Wer erlebt, dass Kolleginnen und Kollegen mit denselben Werkzeugen schneller oder besser arbeiten, entwickelt eher die Bereitschaft, selbst zu experimentieren. "Das Teilen von Best Practice war etwas, was wir nicht direkt am Anfang mit reingenommen haben und haben jetzt aber gemerkt, dass das so den allergrößten Hebel ist", erzählt Kripp.

Diese Erfahrung dürfte weit über Payback hinaus relevant sein. Viele KI-Schulungen bleiben bewusst allgemein, weil die Einsatzmöglichkeiten je nach Abteilung stark variieren. Das Problem: Abstraktes Wissen erzeugt selten Verhaltensänderungen. Erst wenn Mitarbeitende sehen, wie ein konkreter Prozess verbessert wurde, entsteht eine Vorstellung davon, was KI für die eigene Arbeit bedeuten kann.

"Die größte Hürde ist selten grundsätzliche Ablehnung, sondern eher das Gefühl ‚Dafür fehlt mir im Alltag die Zeit‘. Genau da setzen wir an und zeigen, dass sich die investierte Zeit auszahlt", berichtet Kripp. Das erklärt möglicherweise, warum viele Unternehmen noch

keine durchschlagenden Effekte aus ihren KI-Investitionen sehen. Die Technologie ist zwar verfügbar. Die Organisation muss jedoch erst lernen, mit ihr umzugehen.

Dabei verfolgt Payback einen vergleichsweise vorsichtigen Ansatz. Während vielerorts über autonome Agenten und automatisierte Entscheidungen diskutiert wird, bleibt der Mensch im Zentrum vieler Prozesse. "Wir würden keine Entscheidungen von KI treffen lassen. Da haben wir einfach immer einen Human in the Loop", meint Kripp.

Mitarbeiterbewertungen, Bewerbungsprozesse oder personenbezogene Entscheidungen sollen demnach nicht von KI-Systemen übernommen werden. Auch Kundendaten dürfen nicht einfach in generative Werkzeuge hochgeladen werden. Dahinter steht weniger Technikskepsis als ein nüchterner Blick auf die Grenzen der Systeme. "Ein LLM hat durchaus das Potenzial, auch zu halluzinieren", sagt Kripp.

Gerade in Unternehmen entsteht daraus ein Spannungsfeld. Einerseits wachsen die Fähigkeiten generativer KI rasant. Andererseits steigt das Risiko, Entscheidungen auf Grundlage von Ergebnissen zu treffen, die zwar plausibel wirken, aber faktisch falsch sind.

Parallel verschiebt sich die Diskussion bereits zur nächsten großen Frage: Wie verändert KI das Verhalten von Konsument:innen? Kripp beschäftigt sich intensiv mit Agentic Commerce. Dahinter steckt die Vorstellung, dass KI-Systeme künftig nicht nur Produkte empfehlen, sondern Kaufentscheidungen vorbereiten oder teilweise selbst ausführen.

Für Unternehmen wie Payback hat das weitreichende Konsequenzen. Digitale Angebote müssen dann nicht mehr nur für Menschen optimiert werden, sondern auch für KI-Agenten. Sichtbarkeit bekommt eine neue Bedeutung. Wer künftig gefunden werden will, muss nicht nur Suchmaschinen, sondern auch autonome Assistenzsysteme überzeugen.

Ich glaube, dass Agentic Commerce bald kommt. Wir stellen uns darauf ein und entwickeln Strategien, wie wir auch da eine Rolle spielen können", sagt Kripp. Als Beispiel nennt sie Einkaufsassistenten, die nicht nur den günstigsten Preis finden, sondern gleichzeitig Coupons, Treueprogramme und Rabatte berücksichtigen. Wer nach einem Paar Schuhe sucht, bekäme nicht nur eine Produktempfehlung, sondern unmittelbar das insgesamt beste Angebot präsentiert.

Noch ist unklar, wie schnell sich solche Szenarien durchsetzen werden. Kripp verweist darauf, dass erste Versuche in den USA bereits stattfinden, einige Ansätze aber auch wieder eingestellt wurden. Dennoch geht sie davon aus, dass sich innerhalb der nächsten ein bis zwei Jahre ein relevanter Teil des digitalen Einkaufs auf solche Modelle verlagern könnte.

Gleichzeitig beschäftigt sie die Frage nach technologischer Abhängigkeit. Viele Unternehmen konzentrieren sich derzeit auf einzelne Anbieter. Kripp sieht darin Risiken. LLM-Modelle könnten verschwinden, Preise steigen oder regulatorische Rahmenbedingungen sich verändern. Deshalb baut Payback eine modellagnostische Infrastruktur auf.

Kripp selbst stammt nicht aus der IT. Sie studierte Medienmanagement, arbeitete in der Digitalberatung und leitete später ein Marketingteam. Heute betrachtet sie diesen Hintergrund als Vorteil. "Change Management ist hilfreich, weil ich gut verkaufen kann", sagt sie mit einem Lächeln.

Dieser Satz beschreibt eine wichtige Lektion aus der aktuellen KI-Welle: Die technische Seite der Transformation wird immer leistungsfähiger und zugleich einfacher zugänglich. Schwieriger bleibt die menschliche Seite. Leitlinien müssen verstanden, neue Arbeitsweisen erlernt und Unsicherheiten abgebaut werden. Und das ist eine gänzlich andere Aufgabe.