



der
allesverkäufer



**E-Book
inside**

**JEFF BEZOS
UND DAS
IMPERIUM VON
AMAZON**

BRAD STONE

campus

valen, die einst weltbekannt waren – Circuit City, Borders, Best Buy, Barnes & Noble – eine Hand mit im Spiel gehabt hat.

Der Amerikaner an sich wird nervös angesichts allzu mächtiger Firmen, zumal solchen in fernen Großstädten, deren Erfolg den Charakter der eigenen Kommune verändern könnte. Wal-Mart sah sich dieser Skepsis gegenüber, desgleichen Sears, Woolworth und andere Einzelhandelsgiganten jeder Ära bis zurück zu A & P, der Lebensmittelkette, die in den 1940er Jahren einen ruinösen Antitrust-Prozess durchzustehen hatte. Amerikaner strömen in die großen Einzelhandelsketten, weil sie bequemer und billiger sind. Ab einer bestimmten Größe jedoch offenbart sich ein Widerspruch in der kollektiven Psyche. Sicher wollen wir billig einkaufen, aber niemand will wirklich den Tante-Emma-Laden an der Ecke oder die kleine Buchhandlung verschwinden sehen, deren Existenz seit Jahrzehnten gefährdet ist, erst durch das Aufkommen großer Buchhandelsketten wie Barnes & Noble und eben jetzt durch Amazon.com.

Bezos weiß immens klug zu kommunizieren, wenn es um seine Firma geht. Er gibt sich als Sphinx, was Details seiner Pläne angeht, behält Gedanken und Absichten gerne für sich und bleibt Seattles Geschäftswelt nicht weniger ein Rätsel als der Technologiebranche allgemein. Er spricht selten auf Konferenzen und gibt noch weniger Interviews. Selbst Leute, die ihn bewundern und die Amazon-Story gespannt verfolgen, neigen zur falschen Aussprache seines Nachnamens – man sagt »beizəs« (wie in »Dock of the Bay«), nicht »bi:zəs« (wie in »Biene«).

John Doerr, der Risikoanleger, der Amazon praktisch von Anfang an unterstützt hat und ein Jahrzehnt im Board of Directors saß, hat Amazons sparsamen PR-Stil einmal die »Kommunikationstheorie nach Bezos« genannt. Bezos, so sagt er, gehe Pressemitteilungen, Produktbeschreibungen, Ansprachen und Aktionärsbriefe mit dem Rotstift durch und streiche dabei alles, was nicht mit einfachen, positiven Worten den Kunden anspricht.

Wir *denken*, wir kennen die Amazon-Story, aber im Grunde sind wir lediglich mit der firmeneigenen Mythologie vertraut, den Zeilen in Pressemitteilungen, Ansprachen und Interviews, die Bezos' Rotstift nicht zum Opfer gefallen sind.

Amazon residiert in einem Dutzend bescheidener Gebäude im Süden von Seattles Lake Union, einem kleinen Gletschensee, der durch Kanäle mit dem Puget Sound im Westen und dem Lake Washington im Osten verbunden ist. Im 19. Jahrhundert war dort ein großes Sägewerk zu Hause, davor hatte das Land den Indianern gehört. Die pastorale Idylle ist längst dahin, und heute punktieren biomedizinische Start-ups, ein Krebsforschungszentrum und Gebäude der medizinischen Fakultät der Universität von Seattle die dicht bebaute Stadtlandschaft.

Von außen sind Amazons moderne, eher flache Bürogebäude nicht zu erkennen und auch alles andere als bemerkenswert. Betritt man jedoch Day One North, den Sitz von Amazons Oberkommando an der Ecke Terry Avenue und Republican Street, sieht man sich, von der Wand hinter der rechteckigen Rezeption her, von Amazons lächelndem Logo begrüßt. Auf der einen Seite der Rezeption steht eine Schüssel mit Hundekekse, falls ein Angestellter sein Tier mit ins Büro bringt – eine der raren Vergünstigungen in einer Firma, die ihre Mitarbeiter für Parkplätze und Snacks zahlen lässt. Bei den Aufzügen lässt eine schwarze Plakette in weißer Schrift den Besucher wissen, dass er das Reich des Philosophen-CEO betreten hat:

Es gibt noch so viel zu erfinden.
Es wird noch so viel Neues passieren.
Man macht sich noch keine Vorstellung davon,
welchen Einfluss das Internet zukünftig haben wird,
und dass dies in vieler Hinsicht der erste Tag ist.

Jeff Bezos

Amazons interne Gebräuche sind eigen bis wunderbarlich. PowerPoint-Präsentationen in Meetings sind verpönt. Stattdessen verlangt man von den Mitarbeitern ein sechsseitiges Exposé, das ihre Argumente in Prosa bringt, weil das Bezos' Ansicht nach das kritische Denken fördert. Für jedes neue Produkt erarbeiten die Mitarbeiter ein Dokument im Stil einer Pressemitteilung. Ziel ist es, eine vorgeschlagene

Initiative so vorzutragen, als würde man damit zu einem Kunden gehen, der davon zum ersten Mal hört. Jedes Meeting beginnt damit, dass alle still das Dokument lesen, bevor es diskutiert wird – ganz wie seinerzeit bei der Übung unter dem Motto »produktives Denken« im Büro des Rektors der Grundschule in River Oaks. Für dieses spezielle Treffen mit Bezos wollte ich mich den Gepflogenheiten seiner Firma entsprechend vorbereiten – mit einer fiktiven Pressemitteilung im Amazon-Stil als Plädoyer für das vorliegende Buch.

Bezos empfing mich in einem Konferenzraum im siebten Stock, und wir setzten uns an einen riesigen Tisch aus einem halben Dutzend aneinandergerückter »Türschreibtischen« aus genau derselben Sorte hellem Holz, die Bezos 20 Jahre zuvor benutzt hatte, als er in seiner Garage aus dem Nichts Amazon schuf. Diese Schreibtische aus mit Tischbeinen versehenen Türrohlingen stehen immer wieder symbolisch für die anhaltende Sparsamkeit des Unternehmens. Als ich Bezos 2000 zum ersten Mal interviewte, hatte man ihm die Jahre gnadenloser Geschäftsreisen rund um die Welt angesehen; er wirkte käsig und völlig außer Form. Jetzt war er mager und fit; er hatte seine äußere Erscheinung ebenso geformt wie seine Firma. Selbst das damals bereits schütterere Haar war jetzt kurz geschoren, was ihm die Windschnittigkeit eines seiner SciFi-Helden verlieh: Captain Picard aus der Serie *Raumschiff Enterprise: Das nächste Jahrhundert*.

Wir setzten uns, und ich schob ihm die Pressemitteilung über den Tisch hinweg zu. Als ihm klar wurde, was ich vorhatte, lachte er derart, dass ihm der Speichel aus dem Mund flog.

Man hat im Lauf der Jahre viel Aufhebens um Bezos' berühmtes Lachen gemacht. Es ist ein pulstreibendes Wiehern, hinter das er all seine Kraft zu legen scheint, wenn er, die Augen geschlossen, das Kinn vorschiebt und ein gutturales Brüllen ausstößt, eine Kreuzung zwischen dem Paarungsschrei eines See-Elefanten und einem Elektrobohrer. Oft lacht er, wenn sonst niemand sieht, was da so lustig sein soll. In gewisser Weise ist auch Bezos' Lachen ein ungelöstes Rätsel; man würde einen derart ungestümen Ausbruch nicht erwarten von einem so angespannten, konzentrierten Menschen wie ihm; und niemand in seiner Umgebung fällt in dieses Lachen mit ein.

Seine Angestellten kennen es in der Hauptsache als akustischen Stich ins Herz, ein Geräusch, das wie eine Klinge durch Gespräche fährt und sein Gegenüber bis ins Mark erschüttert. So einige seiner Kollegen meinen dahinter eine Absicht zu erkennen: dass Bezos dieses Lachen als Waffe einsetzt. »Man kann es unmöglich missverstehen«, sagt Rick Dalzell, der als Chief Information Officer bei Amazon bis 2007 für die Entwicklung der Informationstechnologie verantwortlich war. »Es ist so entwaffnend wie tödlich. Er bestraft einen damit.«

Bezos beschäftigte sich ein, zwei Minuten lang schweigend mit meiner Pressemitteilung, dann diskutierten wir die Absichten des vorliegenden Buches – die Geschichte von Amazon zum ersten Mal sorgfältig und detailliert zu erzählen, und zwar von ihren Anfängen an der Wall Street zu Beginn der 1990er Jahre bis zum heutigen Tag. Unser Gespräch dauerte eine Stunde. Wir unterhielten uns über andere bahnbrechende Bücher aus der Business-Welt, die als Modell dienen könnten, und über Walter Isaacsons kurz nach dem verfrühten Tod des Apple-Bosses erschienene Biografie *Steve Jobs*.

Außerdem betrachteten wir die einem solchen Unterfangen inhärenten Probleme sowohl hinsichtlich der Arbeit als auch des Verkaufs eines Buches über Amazon zum gegenwärtigen Zeitpunkt. (Jeder, der *The Everything Store* – online wie offline – verkaufen sollte, hätte zweifelsohne eine entschiedene Meinung dazu. So hat sich der französische Medienriese Hachette Livre, dem Little, Brown and Company – der Verleger des Titels – gehört, erst kürzlich nach einem langwierigen Kartellverfahren mit dem US-Justizministerium und der Europäischen Kommission geeinigt, in einem Verfahren, das auf die Auseinandersetzung des Unternehmens mit Amazon um die Preisgestaltung bei E-Books zurückgeht. Wie so viele andere Firmen im Einzelhandel und der Medienbranche musste Hachette in Amazon sowohl einen nützlichen Verkaufspartner wie auch einen gefährlichen Konkurrenten sehen. Natürlich hat Bezos auch darüber nachgedacht: »Es ist nicht etwa so, dass Amazon der Buchbranche passiert«, sagt er gerne Autoren wie Journalisten. »Was der Buchbranche da passiert, ist die Zukunft.«)

Ich habe mit Bezos wahrscheinlich ein Dutzend Mal gesprochen

im Verlauf des letzten Jahrzehnts, und unsere Unterhaltungen waren stets lebhaft, vergnüglich und immer wieder von Salven seines Lachens interpunktiert. Er ist engagiert und voll nervöser, leidenschaftlicher Energie (wenn man ihm auf dem Flur begegnet, zögert er nicht, einen wissen zu lassen, dass er im Büro nie den Aufzug benutzt, immer die Treppe). Beim Gespräch wirkt er ganz und gar konzentriert und im Gegensatz zu vielen anderen CEOs vermittelt er nie den Eindruck, dass er es eilig habe oder etwas anderes im Kopf; er achtet jedoch sorgsam darauf, dass das Gespräch nicht von den bewährten – und recht abstrakten – Themen abweicht. So manche seiner Maximen hat man schon so oft gehört, dass man sie fast als »Jeffismen« bezeichnen möchte. Ein paar haben sich seit einem Jahrzehnt gehalten, wenn nicht länger.

»Wenn Sie wirklich dahinterkommen wollen, was uns anders macht«, sagt Bezos und leitet damit einen vertrauten Jeffismus ein: »Unsere aufrichtige Sorge gehört dem Kunden, wir sind aufrichtig an der Zukunft orientiert, und wir erfinden für unser Leben gern. Bei anderen Unternehmen ist das in der Regel anders. Sie konzentrieren sich auf die Konkurrenz anstatt auf den Kunden. Sie arbeiten an Konzepten, die ihnen in zwei, drei Jahren Dividenden einbringen, und wenn sie in zwei, drei Jahren nicht funktionieren, wenden sie sich etwas anderem zu. Sie sind lieber getreue Kopisten als Erfinder, weil das sicherer ist. Wenn Sie also die Wahrheit über Amazon einfangen wollen, ist genau das der Grund, warum wir anders sind. Es gibt nur wenige Unternehmen, die sich auf alle drei Elemente konzentrieren.«

Gegen Ende der Stunde, die wir über das Buchprojekt sprachen, lehnte Bezos sich auf die Ellbogen gestützt vor und fragte: »Wie wollen Sie der narrativen Verzerrung entgegengehen?«

Ah ja, natürlich, die narrative Verzerrung. Einen Augenblick verspüre ich die schweißtreibende Panik, die während der letzten 20 Jahre noch jeden Mitarbeiter von Amazon befallen hat, wenn er sich mit einer unvermuteten Frage seines hyperintelligenten Chefs konfrontiert sah. Narrative Verzerrung, so erklärte mir Bezos, sei ein Begriff, den Nassim Nicholas Taleb 2007 in seinem Buch *Der schwarze*