

hatte einen ähnlichen Posten in einem Fortune-10-Unternehmen inne, in dessen Rahmen er dem CEO der Firma unter die Arme griff, ein anderer war die rechte Hand eines prominenten Regierungsbeamten. Beide sagten im Grunde so etwas wie: »Bist du verrückt? Das ist eine einmalige Chance. Warum hast du nicht sofort zugesagt?« Sie erklärten mir außerdem, dass ich nicht mehr Herr über meine Zeitplanung sein und mehr lernen würde, als ich mir je vorstellen könnte. Einer von ihnen meinte, er habe zwar ungeheuer viel gelernt, es sei aber kein Zuckerschlecken gewesen.

Das meiste von dem, was meine Freunde gesagt hatten, traf auf die Funktion von Jeffs Schatten zu – mit der nicht unwesentlichen Ausnahme, dass mein Job tatsächlich großen Spaß machte. Einmal flogen wir zu einigen Meetings und Events nach New York, darunter ein Tennisschauturnier im Grand Central

Terminal, um Amazons neues Bekleidungsgeschäft zu promoten. Auf dem Flug fragte Jeff mich, ob es mir etwas ausmachen würde, nach der Landung ein paar Bälle mit ihm zu spielen, damit er für das Event üben konnte. Sein Spiel war ein bisschen eingerostet – zuletzt hatte er zwei Jahre zuvor bei einem Charity-Event mit Bill Gates, Andre Agassi und Pete Sampras den Schläger in der Hand gehalten, »und davor ... keine Ahnung«. Ich antwortete, ich hätte zwei Wochen zuvor mit meinem Kumpel John im Park gespielt. »Du führst also in puncto Tennispromis als Spielpartner, aber ich bin mehr im Training. Unentschieden, würde ich sagen. Den Rest müssen wir heute Abend auf dem Platz ausfechten.« Jeff stimmte mir lachend zu.

Diese Geschichte ist untypisch: 95 Prozent der Zeit, die ich mit Jeff verbrachte, war internen Angelegenheiten gewidmet, nicht

externen Veranstaltungen wie Konferenzen, öffentlichen Vorträgen oder Sportevents. Aber es ist charakteristisch für Jeff, dass er herausfordernden Situationen wie dieser – an einem Match vor einem großen Publikum teilnehmen in einem Sport, den er so gut wie nie praktizierte – mit Optimismus, Humor und seinem berühmten ansteckenden Lachen begegnete. Mit derselben Haltung ging er die tagtäglichen unternehmerischen Entscheidungen an, die bedeutender waren, als sie die meisten anderen Menschen in ihrer beruflichen Laufbahn jemals treffen müssen. Er verkörpert durch und durch das Amazon-Motto: »Arbeite hart, habe Spaß und schreibe Geschichte.«

Während der regulären Bürozeiten von zehn Uhr morgens bis sieben Uhr abends arbeitete ich Seite an Seite mit Jeff. An den meisten Tagen fanden fünf bis sieben Besprechungen

mit den Teams aus der Produktentwicklung oder dem Management statt. Vor und nach Jeffs Bürozeiten bereitete ich diese Teams auf die Meetings mit ihm vor, damit diese für alle Beteiligten produktiver abliefen. Ich wusste bereits, wie es sich anfühlte, einer endlosen Ideenflut von ihm ausgesetzt zu sein und aufgefordert zu werden, die Aufgaben schnell und nach gelegentlich übertrieben hoch erscheinenden Maßstäben zu erledigen. Ich wurde oft gefragt: »Was glaubst du, wie wird Jeff auf diese Idee reagieren?« Meine Standardantwort war: »Ich kann seine Meinung nicht voraussagen, aber dies sind die Prinzipien, auf denen seine Reaktion normalerweise basiert ...«

Während meiner Zeit mit Jeff entstanden mehrere zentrale Geschäftsbereiche des Unternehmens, darunter Amazon Prime, Amazon Web Services, Kindle und Fulfillment

by Amazon. Mehrere Betriebsabläufe wurden eingeführt und fest in der Unternehmenskultur verankert – unter anderem die schriftlichen Berichte und die Strategie, alles rückläufig vom gewünschten Kundenerlebnis ausgehend zu betrachten.

Mir war bewusst, welches Glück ich durch meinen Job hatte und was für eine seltene Gelegenheit er mir damit bot, dass ich zwei Jahre lang tagtäglich Seite an Seite mit Jeff und der Amazon-Führungsriege arbeiten durfte. Ich war entschlossen, jede Minute zu nutzen. Autofahrten, Mittagessen und Gänge zu Meetings betrachtete ich als wertvolle Gelegenheiten zu lernen, die ich nicht verpassen wollte. Einmal sah ein Freund, wie ich eine lange Liste mit Themen in ein Notizbuch schrieb. Er fragte, was ich da tue, und ich antwortete: »Na ja, ich habe diese Woche noch einen fünfständigen Flug nach