

INTERNET

„Wir sind besessen“

Amazon.com-Chef Jeffrey Bezos über seinen kometenhaften Aufstieg und die Zukunft des elektronischen Buchhandels

Bezos, 34, gründete 1994 im US-amerikanischen Seattle den Internet-Buchhandel Amazon.com. Heute ist das Unternehmen, Börsenwert 8,2 Milliarden Dollar, weltweit größter Online-Versender von Büchern und CDs.

SPiegel: Mr. Bezos, über den Buchladen gibt es fast jedes Regale innerhalb eines Tages, Versandhäuser bieten trotz Preisbindung oft günstige Lektüre an. Was ist eigentlich der Vorteil des elektronischen Buchhandels?

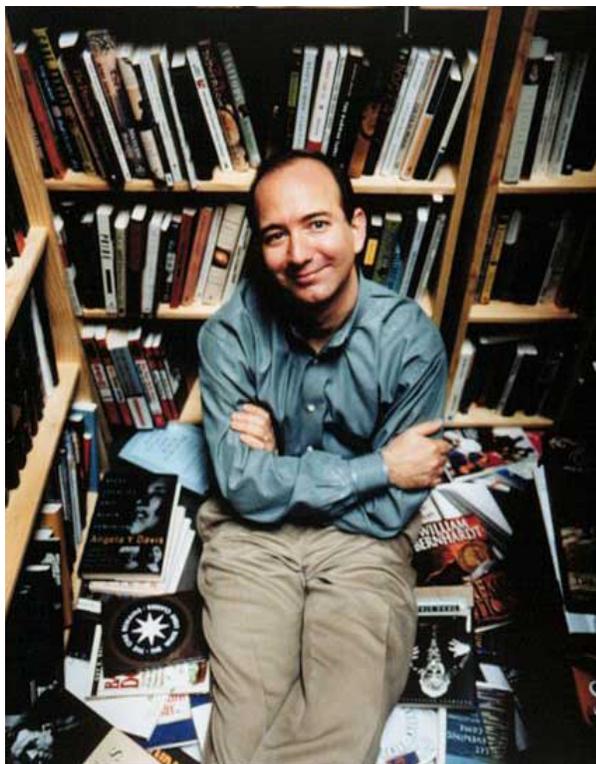
Bezos: Ganz einfach, unsere Regale sind unendlich lang. Würde man unser Angebot von drei Millionen Titeln ausdrucken, entspräche der Umfang etwa zehn Berliner Telefonbüchern. Außerdem können wir das Angebot im Internet ständig erneuern, während ein Katalog meist nur einmal im Jahr erscheint und für viel Geld gedruckt und verschickt werden muß.

SPiegel: Beide Handelsformen sind sich doch sehr ähnlich, der Kunde bestellt nur über ein anderes Medium.

Bezos: Aber im Internet haben wir die Chance, zwei Dinge zu verbinden: Wir erreichen eine maximale Anzahl von Kunden, und wir können uns dennoch individuell um sie kümmern, indem wir ihnen beispielsweise Bücher empfehlen, weil wir zuvor erfahren haben, was sie gern lesen. Wir arbeiten praktisch wie ein Händler vor 100 Jahren, der jeden Kunden mit seinen Vorlieben und Abneigungen genau kannte. Das schafft der Versandhandel nicht.

SPiegel: Bislang halten sich große Versandhändler wie Otto oder Quelle beim Online-Verkauf noch zurück. Fürchten Sie nicht, daß diese Riesen mit ihrer ausgefeilten Logistik irgendwann aufwachen?

Bezos: Als die größte amerikanische Buchhandelskette Barnes & Noble vor 18 Monaten ins Netz ging, hielten uns manche schon für abgebrannt und nannten uns „Amazon.toast“. Aber es ist anders gekommen: Wir hatten damals einen jährlichen Umsatz von 60 Millionen Dollar, heute sind es ungefähr 600 Millionen. Wir sind zwölfmal größer als unser nächster Wettbewerber. Es



Amazon.com-Chef Bezos: „Das wird ein Billionen-Markt“

gibt genug Platz im Internet-Handel – nicht nur für ein paar Gewinner, sondern für Tausende Unternehmen. Das wird kein Milliarden-Markt, das wird ein Billionen-Markt.

SPiegel: Barnes & Noble hat sich kürzlich mit dem Bertelsmann-Verlag zusammengetan und will nun auch den US-Großhändler Ingram übernehmen. Diese geballte Macht läßt Sie unbeeindruckt?

Bezos: Ich fürchte keine Wettbewerber, ich fürchte nur unfairen Wettbewerb. Stellt sich heraus, daß die geplante Übernahme von Ingram den Wettbewerb in unfairen Weise behindert, hätte das Folgen für die gesamte Buchbranche in den USA.

SPiegel: Was genau befürchten Sie?

Bezos: Wenn der Buchhersteller Bertelsmann, der Großhändler Ingram und der eigentliche Buchverkäufer Barnes & Noble quasi zu einer Firma verschmelzen, dann könnten sie die Konditionen diktieren. Das sollte jedem Sorgen bereiten. Wir müssen jetzt abwarten,

wie die amerikanischen Kartellbehörden entscheiden.

SPiegel: Sie hatten zuvor auch mit Thomas Middelhoff, dem neuen Bertelsmann-Chef, verhandelt. Woran ist eine Kooperation gescheitert?

Bezos: Wir haben uns viermal getroffen und über ein Joint-venture für Europa gesprochen. Herr Middelhoff ist ein kluger und aggressiver Geschäftsmann, den ich sehr schätze. Aber er wollte die Kontrolle über das Geschäft in Europa, und das wollten wir auch. Ich glaube, wir verstehen viel mehr vom elektronischen Handel, vom nötigen Kundenservice und der Software.

SPiegel: Dafür kennt Bertelsmann den europäischen Markt vielleicht besser.

Bezos: Millionen Unternehmer haben Ahnung vom europäischen Markt, aber nur ein paar Dutzend vom elektronischen Handel. Dennoch erwarte ich, daß Bertelsmann ein großer Wettbewerber wird.

SPiegel: Sie haben den Regensburger Online-Buchhändler Telebuch.de gekauft und wollen mit Amazon.de ihre Position in Deutschland ausbauen. Glauben Sie, daß sich das Geschäft hierzulande ähnlich schnell entwickelt wie in Amerika?

Bezos: Das Tempo wird noch größer sein. Die deutsche Post, die unsere Bücher ausliefert, arbeitet schneller und effizienter als die Post in den USA. Dort braucht ein Paket im Schnitt drei Tage, in Deutschland, wo 82 Millionen Menschen auf relativ engem Raum leben, kommt das Paket meist schon am nächsten Tag an.

SPiegel: Dafür existiert in Deutschland eine gesetzliche Preisbindung. Sie können hierzulande Bücher nicht wie in den USA mit bis zu 40 Prozent Rabatt verkaufen.

Bezos: Das spielt keine allzu große Rolle. Die Kunden nutzen Amazon.com nicht so



Amazon.de-Homepage: Furcht vor unfairem Wettbewerb



T. HAGER / AGENTUR FOCUS

Amazon-Warenlager (in Seattle): „Wenn etwas Neues kommt, haben die Menschen immer Angst“

sehr wegen der niedrigen Preise, sondern weil der Service stimmt. Das sagen uns zumindest die Kunden. Die Befragungen haben auch ergeben, daß sie Musik-CDs online bestellen wollen. Also haben wir vor fünf Monaten damit begonnen, jetzt sind wir der größte Anbieter weltweit. Wir sind besessen, wenn es um Service geht.

SPIEGEL: Viele stationäre Händler fürchten, wegen der Internet-Konkurrenz überflüssig zu werden. In den USA wird dieser Prozeß schon mit „to get amazoned“ umschrieben.

Bezos: Keine Sorge, das Netz wird zusätzliches Wachstum schaffen und nicht nur das vorhandene Volumen ersetzen. Ein Beispiel: Es gibt viele Menschen in der Welt, die früher kaum eine Möglichkeit hatten, deutschsprachige Literatur zu bekommen. Jetzt ist das kein Problem mehr, egal wo sie wohnen.

SPIEGEL: Aber die Welt verfällt ja deswegen nicht ins kollektive Lesefieber. Der traditionelle Buchhandel muß doch Marktanteile verlieren.

Bezos: Wenn etwas Neues kommt, haben die Menschen immer Angst, es werde das Alte vernichten. Als das Fernsehen und der Videorecorder erfunden wurden, hatte jeder geglaubt, das sei der Tod des Kinos – und heute ist die Filmwirtschaft größer denn je. Die alternativen Kanäle erzeugen ganz neue Umsatzströme: Zuerst wird der Film im Kino gezeigt, später als Video verkauft, so können die Studios mehr Geld ausgeben für neue Filme, und die Kinos sind voll. Der Online-Buchhandel wird ähnliche Effekte auslösen: Wenn der Kunde Bücher im Internet schon vor der Veröffentlichung reservieren kann, erhalten die Verlage wertvolle Informationen. Sie

können besser einschätzen, wie hoch die Auflage eines Buches sein muß. Das spart Kosten, die Preise gehen runter, das Volumen steigt, und dieser Effekt kommt letztlich auch dem stationären Handel zugute. **SPIEGEL:** Sie glauben also, das große Buchhändlersterben wird ausbleiben?

Bezos: Ich bin sicher, daß der traditionelle Buchhandel eine hervorragende Zukunft hat – wie es eben auch das Kino erlebt hat. Ich kaufe die Hälfte meiner Bücher in einer Buchhandlung in Seattle, weil ich auf die sinnliche Wahrnehmung beim Bücherkauf nicht verzichten will. Die andere Hälfte meiner Bücher hole ich mir natürlich bei Amazon.com. Es ist keine Frage von „entweder – oder“.

SPIEGEL: Nun kommt auch noch das elektronische Buch in den Handel, ein Mini-computer mit Roman oder Sachbuch auf dem Bildschirm. Auch dafür ist Ihrer Meinung nach Platz?

Bezos: Die jetzige Generation solcher Geräte hat keine Chance. Papier ist noch immer als Darstellungsmittel den Computerbildschirmen weit überlegen. Aber wenn sich das irgendwann ändern wird – und es wird sich ändern –, dann stecken die stationären Händler in der Tat in großen Schwierigkeiten. Dann wird kein Mensch mehr zum Buchhändler gehen, um sich einen Text herunterzuladen.

SPIEGEL: Die Marktforscher überschlagen sich mit optimistischen Prognosen, wie stark der elektronische Handel wachsen wird. Ist das nicht allzuviel Tamtam?

Bezos: Es ist schon eine seltsames Verständnis von Präzision, wenn Marktforscher sagen, im Jahr 2002 würden die Umsätze im Netz beispielsweise auf genau 897 Milliarden Dollar steigen. Sie leben davon,

solche Prognosen zu stellen. Diese Daten werden zur Grundlage von Business-Plänen und dienen als Hilfsmittel, um Kapital zu bekommen. So funktioniert das System eben, aber es ist nicht gerade hilfreich.

SPIEGEL: Was schätzen Sie, wie sich der elektronische Handel entwickelt?

Bezos: Ich denke, in zehn oder noch mehr Jahren werden vielleicht 15 bis 20 Prozent der Umsätze in bestimmten Branchen über das Netz erwirtschaftet.

SPIEGEL: Aber noch machen die wenigsten auch nur einen Cent Gewinn mit dem elektronischen Handel. Sogar Amazon.com will erst im Jahr 2001 profitabel sein.

Bezos: Wir haben nie eine Prognose darüber abgegeben, wann wir schwarze Zahlen schreiben, das sind Schätzungen von Analysten. Wir stellen interne Projektionen auf, aber wir machen sie nicht öffentlich, weil auch das ein falsches Verständnis von Präzision wäre. Dieses Geschäft ist so dynamisch und verändert sich so schnell, da können wir die Entwicklung beim besten Willen nicht voraussehen. Wir waren übrigens schon einmal profitabel – im Dezember 1995 für etwa eine Stunde. Damals passierte uns das Mißgeschick, daß wir das Geld nicht schnell genug reinvestiert hatten.

SPIEGEL: Aber irgendwann wollen die Aktionäre länger als nur eine Stunde lang Gewinne sehen.

Bezos: Wir gehen gerade durch ein kritisches Stadium. Wir wollen unser Angebot weltweit ausbauen und noch mehr in den Kundenservice stecken, das alles kostet viel Geld. Das wäre jetzt ein miserabler Zeitpunkt, Gewinne zu machen.

INTERVIEW: ALEXANDER JUNG,
KLAUS-PETER KERBUSK