INTERNET

Gnadenlos.com

Amazon ist der größte Online-Händler der Welt. Doch in Deutschland ist das Unternehmen seltsam unbeliebt. Händler protestieren, Mitarbeiter streiken, Lieferanten murren. Der Einzige, der nicht leidet, ist der Kunde.

Vielleicht sollte man sich die E-Mail-Adresse von Jeff Bezos besorgen. Der Amazon-Boss liest seine Mails angeblich noch selbst – und es kommt vor, dass er sich in die Beschwerden einzelner Kunden einschaltet, die ihn auf diesem Weg erreichen. Ärger mit Lieferungen, Unmut über pampige Mitarbeiter, solche Sachen.

Was dann folgt, hat im Unternehmen einen eigenen Fachbegriff, der wiederum viel über die Firma verrät: die „Bezos-Eskalation".

Es ist die höchste Stufe, die ein Problem bei Amazon erreichen kann. Das Unternehmen ist Bezos' Werk. Wenn er sich einmischt, ist es, als griffe Gott persönlich in seine Schöpfung ein. Und bei Amazon ist Gott sich auch für Kleinigkeiten nicht zu fein. Er verschickt dann E-Mails, die schon deshalb berüchtigt sind, weil Bezos nur ein einziges Zeichen schreibt: „?"

Jeder Amazon-Mitarbeiter weiß, was das Fragezeichen bedeutet: Was ist da passiert? Und warum, verdammt, muss ich mich darum kümmern? Es sind Mails, die als elektronischer Durchschlag an alle im Unternehmen gehen, die mit dem Fall befasst sein könnten.

Der Mann, der ein Unternehmen mit mehr als 50 Milliarden Euro Umsatz und 110 000 Mitarbeitern in 23 Ländern lenkt, vor dem ganze Branchen weltweit zittern, dem privat eine Raumfahrtfirma sowie eine Zeitung von Weltrang gehören und der bis heute so abgefahrene Ideen entwickelt wie die, Premiumkunden in ein paar Jahren per Drohne zu beliefern – dieser Mann greift auch gern mal ein, wenn sich einer seiner knapp 30 Millionen deutschen Kunden in einem Amazon-Callcenter nicht so toll behandelt fühlt.

Dann geht die Fragezeichen-E-Mail wie ein beschleunigter Brand durch das Unternehmen. Die Bezos-Eskalation nimmt ihren Lauf, und der Mitarbeiter, der verantwortlich ist für Gottes Zorn und des Kunden Ärger, hat nicht viel zu lachen.

Er wird, so berichten es Amazon-Angestellte, noch am selben Tag von seinem Vorgesetzten zu einem Feedback-Gespräch gebeten. Ihm wird das beanstandete Telefonat vorgespielt, sofern es noch aufgezeichnet ist. Und wenn es tatsächlich Anlass zu Ärger gab, wird er vielleicht abgemahnt, aber das Schlimmste ist, dass er allen seinen Chefs, der Führungskette hinauf bis zu Bezos, Ärger gemacht und Zeit gestohlen hat. Und das bloß, weil er Amazons oberstes Gesetz und erstes Gebot nicht befolgt hat, das jedem Mitarbeiter, jedem Lieferanten, jedem Manager, ja, wahrscheinlich dem Putzdienst vorgebetet wird: Der Kunde ist König.

Oder, in der etwas galligen Fassung, die ein Ex-Manager dieser Lex Amazon gibt: Der Kunde ist König, aber Bezos ist Gott.

Es ist ein Gesetz, das zumindest in seinem ersten Teil gut klingt, weil deutsche Verbraucher anderes gewöhnt sind. Weil Amazon häufig nicht nur am günstigsten ist, sondern auch mit den besten Service anbietet, von der schnellen Lieferung bis zur unkomplizierten Reklamation. Einkaufen bei Amazon, das bestreitet kaum jemand, ist praktisch für den Kunden. Doch genau diese Kunden, zumindest in Deutschland, fragen sich zunehmend, wer am Ende den Preis bezahlt: die Lieferanten, die Mitarbeiter, der Handel insgesamt? Und ist dieser Preis schlussendlich nicht zu hoch?

EXCLUSIVE / CONTOUR (L.); ILLUSTRATION JOHN HARWOOD FÜR DEN SPIEGEL (R.)

„Unsere Kultur ist freundlich und angriffslustig. Aber im Zweifelsfall angriffslustig."

Amazon-Boss Jeff Bezos

2013 ist das Jahr, in dem Amazon in Deutschland ins Gerede kam, vielleicht sogar in Verruf. Da war die ARD-Reportage über Amazon-Saisonarbeiter, die in einem drittklassigen Hotel untergebracht waren und von einem Wachdienst schikaniert wurden. Da waren die Berichte von Buchverlagen, die bei Amazon kündigten, aus Protest gegen dessen Marktmacht. Da war das Bundeskartellamt, das monatelang gegen Amazon ermittelte und eine umstrittene Preisregel schließlich europaweit kassierte. Da sind die Streiks in den Logistikzentren in Leipzig und Bad Hersfeld, mitten im Weihnachtsgeschäft.

Die Frage, die sich verunsicherten Kunden stellt, lautet schlicht: Wie böse ist Amazon?

Eine Antwort ist nicht so leicht. Vieles von dem, was Amazon zur Last gelegt wird, sind die Folgen eines allgemeinen Siegeszugs des E-Commerce, für den Amazon ikonografisch steht. Leere Kaufhäuser, öde Innenstädte, tote Buchhandlungen. Frustrierte Händler, deren Geschäftsmodelle nicht mehr funktionieren. Ist der Löwe, der die Gazelle erlegt, böse – oder einfach nur schneller?

Die schiere Größe des Unternehmens ist schwindelerregend. Weltweit ordern 224 Millionen Menschen mindestens einmal im Quartal in Bezos' Superkaufhaus. Doch diese globale Vormachtstellung hat Amazon ja vor allem durch Innovationen erreicht. Ist es böse, dass das Unternehmen seinen Marktvorteil nun bis ins Letzte ausreizt?

Und schließlich: Ist es nicht heuchlerisch, einerseits geizig bis zum letzten Cent alle Vorteile der aggressiven Geschäftspraktiken Amazons zu nutzen – und andererseits darüber zu lamentieren?

300 Bestellungen pro Sekunde gingen am Montag nach Thanksgiving bei Amazon / USA ein.

Denn auch der Kunde ist nicht harmlos, weshalb Amazon für seine deutschen Kunden Callcenter in fünf Ländern unterhält: in Deutschland, der Slowakei, Rumänien, Südafrika und Indien. Hunderte Mitarbeiter kommen dort dem Kunden täglich mit einer verstörenden Großzügigkeit entgegen.

Ob einer nach dem Urlaub eine versandte Digitalkamera mit der Begründung zurückschickt, das Gerät sei defekt; ob einer behauptet, das Paket sei leer gewesen, oder ein anderer, er habe das Produkt zurückgeschickt, obwohl auf der Rücksenderampe nur ein leerer Karton ankam: Amazon versteht, Amazon hilft, Amazon ist kulant. Nicht aus Nächstenliebe, sondern aus Kalkül. Es festigt die Marktmacht.

„Wenn ein Kunde behauptet, die gelieferten Lebensmittel seien vergammelt, dann schicken wir ihm alles neu und bitten ihn, die Reste zu entsorgen. Und wenn er schreibt, das habe ihn fünf Euro gekostet, dann werfen wir ihm noch einen Gutschein hinterher“, sagt ein ehemaliger Callcenter-Manager. Ist da noch Amazon das einzige Problem?

Amazon ist längst kein bloßer Online-Händler mehr, sondern eine Weltmacht. Das Unternehmen erobert immer mehr Lebensbereiche und immer mehr Wirtschaftsbranchen. Es macht mit dem Kindle-Fire Apples iPad Konkurrenz. Es ist jetzt schon der größte Anbieter weltweit von Computerspeicherplätzen, sogenannten Clouds. Es produziert Fernsehserien und greift Hollywood an.

Amazon – das ist die Geschichte eines Unternehmens, das so schnell wächst, dass es selbst kaum noch mitkommt. Es ist die Geschichte eines Unternehmens, das so sehr auf die erfolgreiche Logik seiner Algorithmen vertraut, so tief an die Berechenbarkeit von allem und jedem glaubt, dass es die Fragen von Gut und Böse gern verdrängt.

Woran Amazon bislang glaubt, ist das Prinzip der schöpferischen Zerstörung. Bezos weiß, dass er Märkte zertrümmert und Unternehmen vernichtet. Aber er sieht darin nichts Schlimmes. Auch Amazon werde eines Tages zerstört sein, sagte er erst jüngst in einem Interview im US-Fernsehen. Das sei der Lauf der Dinge. 30 Jahre lang sei man oben, und einmal sei man eben weg.

Das ist der Blick von Amazon auf die Welt. Cool und ohne Mitleid – mit sich oder anderen.

Die Philosophie

Nicht wenige Top-Manager und ehemalige Führungskräfte von Amazon sagen, Jeff Bezos sei geradezu paranoid. Ein Ge-

triebener, der alle zwei Sekunden über die Schulter schaut und nervös wird, wenn er nicht mindestens drei Schritte vor allen anderen rennt.

Jeff Bezos hat diese Haltung dem Unternehmen eingeimpft. Selbst über große Geschäftserfolge wird intern nicht gejubelt. „Das lenkt nur ab“, sagt Dave Clark, Logistikchef von Amazon. Wer stehenbleibe, um sich selbst zu feiern, sei nicht mehr auf den Kunden konzentriert und gebe anderen die Gelegenheit aufzuholen.

Der Kontrast könnte kaum größer sein zu den anderen Giganten der digitalen Neuzeit: zu Google, wo sie ihre Arroganz manchmal nur schwer verbergen können; zu Apple, wo alles immerzu magisch und phantastisch sein muss; zu Facebook, wo sie gern prahlen, wie sie die Welt verändert haben. Die Firmen-Campus im Silicon Valley tragen den Glauben an die eigene Großartigkeit offen zur Schau, luxuriöse All-inclusive-Anlagen im Grünen, ausgestattet mit Schwimmbädern und Open-Air-Kino, Kinderbetreuung und zahllosen Restaurants – und natürlich ist das Essen umsonst für Mitarbeiter.

Das Hauptquartier von Amazon im Stadtzentrum von Seattle ist dagegen ein nüchterner Ort, die Wände teils aus kahlem Beton, die Schreibtischplatten oftmals noch immer aus umfunktionierten Holztüren, wie zu den Low-Budget-Anfängen der Firma vor fast 20 Jahren. Oft sind Magazin-Titelbilder mit dem Gesicht von Bezos, gerahmte Presseartikel über Bezos, Plaketten mit Zitaten von Bezos der einzige Schmuck an den Wänden. Am Empfang steht eine Schale mit Hundekuchen zum Mitnehmen.

Amazon pflegt eine Welt der kalten Effizienz. Intern sprechen sie von der „Kultur der Kennzahlen“: Harte Daten sind die einzig akzeptable Währung. „Am liebsten würden wir jede Entscheidung mathematisch treffen, jedes Problem zu einer binären Lösung führen: ja oder nein“, sagt Bill Carr, Leiter des Digitalgeschäfts von Amazon.

BRIAN SMALE / DER SPIEGEL

„Wenn zehn Leute die gleiche Meinung haben, sind neun zu viel im Raum.“

Amazon-Logistikchef Dave Clark

Wer emotional argumentiert, mit Bauchgefühl und Intuition, hat die Debatte schon verloren – und über kurz oder lang auch den Job.

Amazon besteht in seinem Kern aus Hunderten kleiner Thinktanks, sogenannten Zwei-Pizza-Teams, weil jede Strategiegruppe nur so viele Mitglieder haben darf, dass sie von zwei Pizzen satt werden. Arbeitsgruppen, die zu schnell anschwellen, werden sofort zerschlagen.

Nur so, glaubt Bezos, sei es möglich, die Kennzahlenkultur des Konzerns auszuleben. „Ich kann genau sagen, welcher Laster welche Lieferung um wie viele Minuten irgendwo auf der Welt verpasst hat und wie oft das passiert am Tag, denn nur wenn man bis in das tiefste Detail hinabsteigt, kann man Probleme an der Wurzel beheben“, sagt Logistikchef Clark.

Und nur im kleinen Kreis sind die hart geführten Debatten möglich, die ausdrücklich erwünscht sind. „Jeff ermuntert zum Widersprechen“, sagt Tom Taylor, Chef von Amazon Marketplace. „Wenn zehn Leute die gleiche Meinung haben, sind neun zu viel im Raum“, sagt Clark. Und Bezos selbst ließ sich einmal so zitieren: „Unsere Kultur ist freundlich und angriffslustig. Aber im Zweifelsfall angriffslustig.“

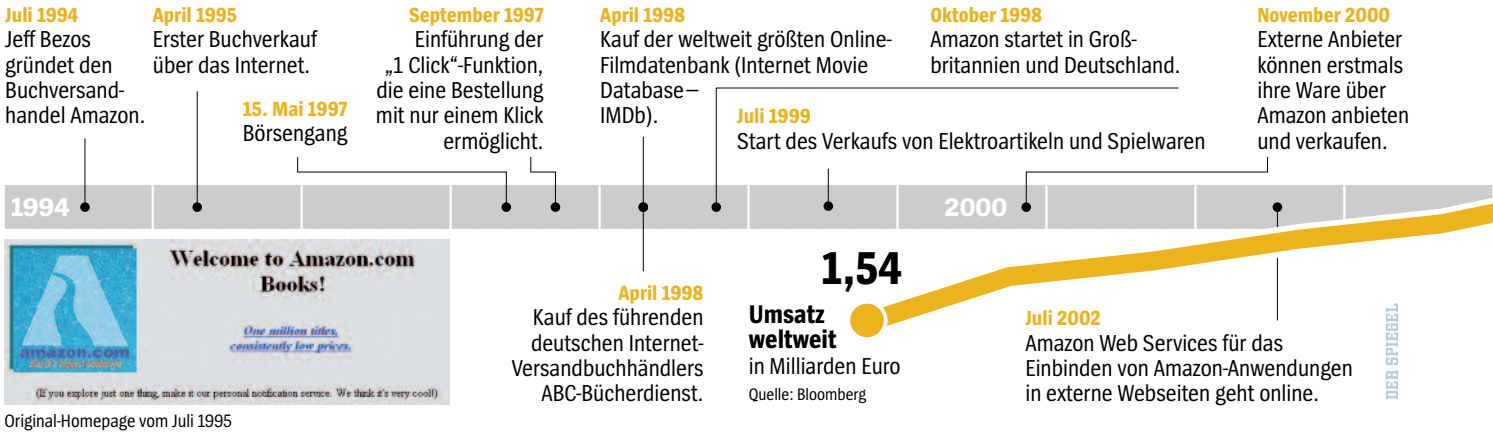
Es ist eine simple Philosophie: Wenn niemand Angst hat, den Mund aufzumachen, und alles hinterfragt wird, können sich weder Aufschneider noch dämliche Ideen durchsetzen. Doch so eine Kultur hat auch Nachteile, denn sie ist nur geeignet für einen bestimmten Schlag Mensch. Sie ist eher nichts für sensible Gemüter, egal, wie kreativ sie sein mögen. „Wer Kritik persönlich nimmt, kann seine Karriere vergessen“, sagt Dave Cotter. Vier Jahre lang war Cotter General Manager von Amazon Web Services, inzwischen hat er sich mit einem eigenen Internet-Start-up selbständig gemacht. Er sagt: „Amazon ist nichts für Weicheier.“

Cotter erinnert sich noch an sein erstes Meeting mit Bezos, es ging um ein Problem mit einem Kunden. Bezos habe ihn gefragt, wie er mit dem Kunden kommuniziert habe. Per E-Mail, habe er geantwortet. Daraufhin habe Bezos ihn aufgefordert, das Meeting zu verlassen, alle E-Mails auszudrucken und dann den ganzen Stapel der versammelten Führungsmannschaft vorzulesen. Das Signal: Bezos will jedes Wort kennen, das mit dem Kunden gewechselt wird. „Ich habe mir fast in die Hose gemacht“, sagt Cotter.

Etwas Grundsätzliches sei ihm damals klar geworden, ohne das man bei Amazon nicht überleben könne: „Man muss lernen zu sagen: ‚Guter Punkt, daran hätten wir gleich denken sollen.‘“

Auch das ist eine Lektion, die neue Manager bei Amazon schnell lernen müssen: Wer schreibt, der bleibt. PowerPoint-Präsentationen sind tabu. Stattdessen besteht Bezos auf „narrativem Präsentieren“: Von Führungskräften wird verlangt, Strategien, Ideen und Probleme in sechs Seiten langen Aufsätzen zu Papier zu brin-

Amazons Aufstieg



Original-Homepage vom Juli 1995

gen – ausformuliert und ohne Stichpunkte und Grafiken. Zu Beginn eines Meetings lesen die Manager erst einmal eine halbe Stunde gemeinsam, dann gehen sie den Aufsatz Seite für Seite durch.

Es gibt viele solcher Eigentümlichkeiten bei Amazon, und jede für sich genommen klingt sonderbar und umständlich. Aber sie fügen sich zusammen zu einer seltsam effizienten Unternehmenskultur, die Amazon schneller und schlagkräftiger erscheinen lässt als die Konkurrenz. „Es funktioniert, weil Amazon eine eigene Welt ist, datenverliebt, logisch und klinisch“, sagt Nadia Shouraboura. Sie war als globale Logistiktechnologiechefin Mitglied im „S-Team“ von Amazon, dem kleinen Führungszirkel von Bezos, bis sie 2012 ihr eigenes Technologieunternehmen gründete. Ein paarmal habe sie probiert, Meetings in ihrer neuen Firma mit Sechs-Seiten-Memos zu beginnen. „Jeder hat mich angeschaut, als wäre ich ein Vollidiot“, sagt Shouraboura.

Auch die berüchtigten Bezos-Eskalationen habe sie zunächst als „bizarr empfunden“, sagt Shouraboura. Jahrelang landeten mitunter täglich ständig neue Fragezeichen-E-Mails in Shouraboura Posteingang: Beschwerden über vertauschte Waren, Päckchen ohne Geschenkpapier, verspätete Lkw. Als Logistiktechnologiechefin sei sie Bezos’ „Chef-Ninja“ gewesen: „Finde das Problem, behebe es, stelle sicher, dass es nie wieder vorkommt.“ Auch wenn es noch so klein und unbedeutend scheint: Fehler sind im Weltbild von Bezos nicht erlaubt.

Relentless.com – „gnadenlos“ – wollte Bezos seine Firma einst nennen. Noch heute besitzt er diese Internetadresse, sie führt direkt auf die Amazon-Website. „Gnadenlos“ – gilt das nur für die Konkurrenz oder auch für die eigenen Mitarbeiter?

Die Maschine

Am Rand von Leipzig steht eines der umstrittenen Logistikcenter von Amazon. Neun davon hat der Konzern in Deutschland. In ihnen arbeiten 9000 Festangestellte. Zum Weihnachtsgeschäft kommen noch einmal 14 000 Aushilfen hinzu. Zusammengenommen lebt eine Kleinstadt davon, die Weihnachtspakete der deutschen Amazon-Kunden zu bestücken und in Lkw zu verladen.

Es ist Ende November, am Tag zuvor wurde das Leipziger Lager bestreikt. Die Gewerkschafter von Ver.di erzählen gern, dass an Streiktagen auch schon mal die Führungskräfte ranmüssen und bis nachts um ein Uhr picken und packen, wie das in der Amazon-Fachsprache heißt.

Armin Cossmann, Chef des Leipziger Lagers und zugleich Leiter der deutschen Logistikzentren, will davon aber nichts wissen. „Schnee und Eis machen uns viel mehr Sorgen als der Streik“, sagt er.

Cossmann ist ein drahtiger, etwas rastloser Typ. Alles an ihm drückt Entschlossenheit aus. Fester Händedruck, fester Blick, fester Gang. Das Haupthaar ist so kurz wie sein Dreitagebart. Wenn er das Lager mit seinen Augen scannt, scheint ihm nichts zu entgehen: die Sicherheitsweste, die ein Kollege nicht zugeknöpft hat; Kram, der nicht ordentlich ins Regal geräumt wurde; Mitarbeiter, die sich im Dunkeln der Lagergänge mit einem Kuss begrüßen.

Über die Kussszene ist Cossmann ziemlich froh. „Alle schreiben, hier dürfe man nicht mal reden, aber sehen Sie, man darf sich sogar küssen.“

Doch so viel Zwischenmenschlichkeit scheint eher selten. In der Lagerhalle ist es still wie in einer Bibliothek. Es packen, laufen, stapeln, schieben und fahren hier Hunderte Menschen, alle gewandet in eine orangerote Sicherheitsweste. Aber außer dem vorschriftsmäßigen Hupen der Gabelstapler an jeder Kreuzung gibt es nicht viel zu hören. Kaum einer redet. Die Arbeit, so stupide sie sein mag, erfordert Konzentration.

Das Lagersystem von Amazon ist komplett von Algorithmen gesteuert, die den Menschen antreiben. Der Computer sagt dem Menschen, was er als Nächstes zu tun hat und wie er es zu tun hat. Der Computer misst, wie lange der Mensch braucht und wie viele Fehler er macht. Ein BBC-Reporter, der sich vor ein paar Wochen undercover in ein Amazon-Lager im walisischen Swansea eingeschlichen hatte, fühlte sich bald nicht mehr als Mensch, sondern als „Roboter“.

54,0
Schätzung 2013

Das gesamte Lagersystem ist so aufgebaut, dass der Mensch ohne die Hilfe des Computers verloren wäre. Alle Lieferungen werden ohne Systematik dort abgestellt, wo gerade Platz ist – nur der Computer merkt sich, wo sie stehen. Im Fach P-1-A50A510 liegt das Computerspiel „Call of Duty“ zwischen Bohrmaschinen von Bosch und einem „Komplettkurs Italienisch“. Wenn ein Mitarbeiter diese Waren sucht, kann ihn nur noch der Computer an die richtige Stelle schicken. Der Mensch ist Erfüllungsgehilfe der Maschine. Der Rechner denkt, der Mensch rennt. Auch mal 15 Kilometer am Tag.

Es ist sicher kein Traumarbeitsplatz, doch zahlt Amazon mittlerweile 10,54 Euro pro Stunde, plus Nacht- und Feiertagszuschläge, zudem ein niedriges Weihnachtsgeld. Wer seit zwei Jahren dabei ist, bekommt Amazon-Aktien für 1000 Euro. Für Ungelernte gibt es schlechtere Jobs. Von „moderner Sklavenarbeit“, die die ARD-Dokumentation ausmachte, redet nicht mal die Gewerkschaft.

Andererseits: Noch vor drei Jahren gab es lediglich 8,40 Euro pro Stunde, kein Weihnachtsgeld und keine Zuschläge. Davor hatte Amazon den Lohn der Leipziger vier Jahre lang nicht erhöht. „Bis 2009 war Amazon meilenweit davon entfernt, dass wir von guter Arbeit reden konnten“, sagt Ver.di-Mann Thomas Schneider. „Erst der Druck, den wir ausüben, hat daran etwas geändert.“ Im Jahr 2006, rechnet er vor, gab es 25 Ver.di-Mitglieder bei Amazon in Leipzig. Heute sind es 700. Dass der Kampf um den Ruf von Amazon auch in den Lagern entschieden wird, haben in den vergangenen

AMAZON / AFP

Paket-Drohne

Februar 2005
Start von Amazon Prime, das für einen Mitgliedsbeitrag einen Expressversand bietet.

März 2006
Amazon Web Services (AWS) stellt Unternehmen Speicherplatz in der Cloud zur Verfügung.

November 2007
Amazon stellt den E-Book-Reader Kindle für elektronische Bücher und Zeitschriften vor.

Erster Amazon Kindle

AP

April 2009
16,7 Millionen Kunden in Deutschland nutzen Amazon – mehr als Ebay (16,3 Mio.)

Juli 2009
Kauf des Online-Schuhladens Zappos für 1,2 Milliarden Dollar.

November 2011
Der Tablet-PC Kindle Fire kommt auf den Markt.

Dezember 2013
Jeff Bezos kündigt die Entwicklung des Paketversands per Drohne (Prime Air) an.

2005 2010 2013

Monaten die Verantwortlichen in der Münchner Zentrale begriffen. Auf die ARD-Reportage haben sie reagiert, indem sie Saisonarbeiter nicht mehr von weit her anreisen lassen, sondern in der Region rekrutieren.

Der Konzern ist verunsichert. So sehr, dass sich der deutsche Amazon-Chef Ralf Kleber bei einem adventlichen Abendessen für die Presse zu einem pathetischen Statement hinreißen ließ: „Wir haben in Deutschland in den letzten 15 Jahren 9000 feste Arbeitsplätze geschaffen. Und die Menschen, die da arbeiten, das sind keine Roboter, keine Sklaven, sondern das sind Mitarbeiter, Freunde und Kollegen."

Dazu erzählte er dann passende Geschichten wie die von dem deutschen Mitarbeiter, der sich im Winter 2011 sechs Stunden durch Schnee und Eis ins Lager kämpfte, damit Amazons Pakete rechtzeitig zu Weihnachten ausgeliefert werden konnten.

Wie in Leipzig gibt es knapp hundert solcher Lager weltweit. Vor drei Jahren waren es halb so viele. 15 Milliarden Dollar hat Amazon in dieser Zeit hauptsächlich in sein Logistiknetzwerk gesteckt – und in die Automation seiner Lager.

Der Konzern muss enorme Kraft darauf verwenden, dem eigenen Wachstum hinterherzukommen. In den amerikanischen Logistikzentren bringen bereits 1300 Roboter die Regale direkt zu den Lagerarbeitern: Die knallorangenen Roboter, so groß wie zwei Bierkisten, finden computergesteuert die Regale mit den passenden Produkten, laden sie auf und fahren sie zu den Verpackstationen. 775 Millionen Dollar kostete der Kauf der Roboterfirma Kiva.

In Deutschland ist nur das Berliner Logistikzentrum Kiva-fähig, doch die Roboter sind auf dem Vormarsch. 18 000 weitere Kiva-Roboter sind angeblich bereits bestellt. Bislang haben die Maschinen die menschlichen Arbeiter nur effizienter gemacht, aber nicht ersetzt. Doch das ist nur eine Frage der Zeit, Kiva arbeitet an noch ausgeklügelteren automatischen Systemen für die neue Mutterfirma.

In Leipzig endet die eine Schicht, und es beginnt die nächste. Für ein paar Minuten ist das Lager ein summender Haufen von Arbeitsbienen in Orangerot. Die ankommenden Arbeiter scharen sich

CATHERINA HESS / SÜDD. VERLAG

„Das sind keine Sklaven, sondern das sind Mitarbeiter, Freunde und Kollegen."

Amazon-Deutschland-Chef Ralf Kleber

zum „Start-Meeting" zusammen. „Area-Manager" Alexander erklärt, wie die Picker mit „Missings", unauffindbaren Produkten, umgehen sollen. Er redet viel englisches Service-Kauderwelsch, wie es typisch ist für Amazon. Logistikcenter heißen „Fulfillment Center" – Erfüllungszentren. „Customer Delight Event" ist auch so ein Amazon-Wort, Einkaufaktionen, die den Kunden begeistern. Oder schlicht: „Customer Obsession", Kunden-Besessenheit.

Doch vielleicht muss man diese Vokabeln ein bisschen ernst nehmen, um Amazon zu verstehen. Um auch zu begreifen, warum Amazon und Deutschland in diesem Jahr derart frontal aufeinandergeprallt sind.

Das hängt mit der Frage nach Gut und Böse zusammen, vor allem damit, wie das Gute definiert wird. Da trennen die USA und Deutschland Welten, was gut daran zu sehen ist, wie unterschiedlich Barack Obama und Angela Merkel mit den Lagerjobs bei Amazon umgehen.

Obama besuchte erst im Juli ein Amazon-Lager in Chattanooga, Tennessee, und pries den Online-Händler als Job-Maschine. Merkel dagegen forderte im November die Online-Händler per Videobotschaft auf, erst einmal vertretbare Arbeitsbedingungen zu schaffen, die für die Beschäftigten akzeptabel seien.

Wie man Amazon beurteilt, hängt auch davon ab, welcher Ethik man mehr zuneigt. Einer des radikalen Kapitalismus, wo der Egoismus der Einzelnen am Ende alles Gute schafft. Oder der eines gemäßigten Kapitalismus, in dem Menschen nicht bloß dadurch reich werden, dass sie an sich selbst denken.

„Jede Kaufentscheidung ist auch eine moralische Entscheidung", sagte der tschechische Ökonom Tomáš Sedláček 2012 im SPIEGEL-Gespräch. Und der Autor des Bestsellers „Die Ökonomie von Gut und Böse" fuhr fort: „Marktwirtschaft ohne Moral ist ein Zombie-System: Die Roboter funktionieren perfekt, aber am Ende hinterlassen sie eine Spur der Verwüstung."

Zu besichtigen ist diese Ödnis zurzeit vor allem in deutschen Innenstädten.

Die Händler

Harald Wüsthof ist der Herr der Messer. Sein Dreizackwerk in Solingen rüstet die deutsche Nationalmannschaft der Köche aus. Seine Schneidewerkzeuge sind hochmoderne Präzisionsgeräte. Die Klingen werden von Robotern geschliffen. Die USA sind der wichtigste Absatzmarkt für seine Produkte.

Vor gut zehn Jahren kam Wüsthof mit Amazon / USA das erste Mal ins Geschäft. Bald schon machten die Umsätze beim Online-Händler einen bedeutenden Anteil an den gesamten US-Verkaufserlösen aus. Alles lief gut. Bis Amazon dazu überging, die Markenmesser zu Kampfpreisen anzubieten, bei denen die Einzelhändler, an die Wüsthof seit Jahrzehnten liefert, nicht mehr mithalten konnten. Wüsthof sah seine Marke verramscht – und stellte die Zusammenarbeit ein.

Es war exakt dasselbe Problem, vor dem bis heute Hunderte Firmen und Hersteller stehen, die mit dem Online-Riesen zusammenarbeiten.

Drei Jahre lang verkaufte Wüsthof in den USA kein Messer über Amazon. Der Online-Händler buhlte um das deutsche Unternehmen, signalisierte schließlich, die Mindestpreise von Wüsthof künftig nicht mehr zu unterbieten. Wüsthof willigte ein, doch es begann bloß das alte

Auf Wachstum programmiert

Anleger bewerten Amazon an der Börse höher als den Weltkonzern Volkswagen. Die Aussicht auf eine weiterhin rasante Expansion treibt den Wert des Unternehmens in die Höhe.

Quelle: Bloomberg

MARTIN JEHNICHEN / DER SPIEGEL

Amazon-Logistikcenter in Leipzig: *Der Rechner denkt, der Mensch rennt*

Spiel von neuem. Amazon durchbrach erneut die Preisgrenzen. Wüsthof und seine Manager waren frustriert. „Nachdem Amazon/USA nach der ersten Zusammenarbeit die dann gemachten Zusagen abermals nicht eingehalten hat, mussten wir eine Entscheidung treffen“, sagt er.

Er reiste mit seinem US-Manager nach Seattle in die Amazon-Zentrale, um dort über die Probleme zu reden. „Es war wirklich eine ungewöhnliche Situation“, erinnert sich Wüsthof, „ein wenig wie David gegen Goliath. Unsere Argumente stießen auf wenig Verständnis.“ Stattdessen sprachen die Amazon-Manager davon, sich mit Wüsthof-Messern dann eben über andere Kanäle einzudecken.

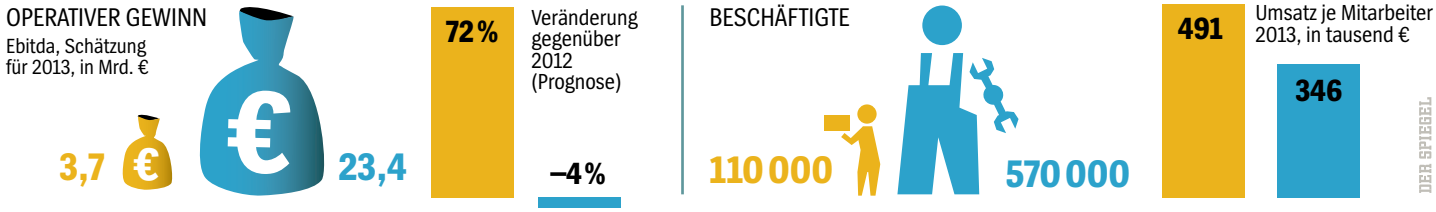
Das Unternehmen stieg 2011 endgültig aus dem Lagergeschäft mit Amazon in den USA aus. In Deutschland, wo es andere wettbewerbsrechtliche Bedingungen gibt, beliefert man den Online-Riesen weiterhin. Man habe sich nicht gegen Amazon, sondern für den Fachhandel entschieden, das ist Wüsthof wichtig. Es sei stets nur um eine Stärkung der Marke gegangen. „Rückblickend“, sagt er, „war es die richtige Entscheidung. Sie wurde vom US-Fachhandel sehr gut aufgenommen und wirkt sich nachhaltig auch positiv auf die Gesamtverkäufe in den USA aus.“

Vermutlich gibt es keinen Konsumgüterhersteller auf der Welt, der sich nicht früher oder später mit der Frage auseinandersetzen muss: Wie halte ich’s mit Amazon? Ohne den Riesen geht’s kaum noch, aber wer sich mit ihm einlässt, läuft Gefahr, zum Vasallen zu werden.

Bei Händlern, die auf dem sogenannten Marketplace von Amazon verkaufen, einer Handelsplattform, auf der Amazon den Verkauf nur vermittelt, beobachtet der Online-Riese genau, wer welche Produkte gut verkauft – und wenn sich der Umsatz lohnt, steigt Amazon manchmal selbst zu Kampfpreisen in den Markt ein. „Niemand sonst hat ein so umfassendes Wissen, welche Produkte gekauft werden und zu welchem Preis“, sagt Axel Gronen, der Händler berät, die ihre Ware bei Amazon und Ebay anbieten. „Man füttert einen Wettbewerber mit Geschäftsgeheimnissen“, bestätigt ein großer Marketplace-Händler.

Das Ergebnis ist eine eigentümliche Form von Hassliebe. Einerseits können Verkäufer bei Amazon auf riesige Umsätze hoffen, andererseits hängen sie an der Plattform wie ein Junkie an der Nadel. Je nach Sparte kann das Unternehmen seine Bedingungen geradezu diktieren. Im April etwa hob Amazon/Deutschland seine „Verkaufsgebühr“ für Elektronikzubehör von sieben auf zwölf Prozent an – fast eine Verdoppelung. „Wir schlucken jede Kröte“, sagt ein betroffener Händler. „Verkäufer sind bei Amazon schutzlos.“

Das ist die Kehrseite der König-Kunde-Philosophie. „Amazon entscheidet immer zugunsten des Kunden“, sagt Gronen. Beschwert sich etwa ein Kunde, sein Paket sei nicht geliefert worden, hat der Verkäufer gerade einmal 24 Stunden Zeit,



CHANG W. LEE / NEW YORK TIMES / REDUX / LAIF

Amazon-Produktion „Alpha House“ mit Schauspieler Goodman: *Erneut große Gegner ausgesucht – Apple und Hollywood*

das Gegenteil zu beweisen. Ansonsten bucht Amazon dem Kunden das Geld zurück. Schwierig wird das für den Verkäufer etwa, wenn es Kunden darauf anlegen, ihn zu täuschen. „Die Verkäufer lassen sich von Amazon-Kunden Dinge gefallen, die sie im normalen Geschäft nie akzeptieren würden“, sagt Gronen. „Zwei Millionen Händler weltweit tummeln sich nicht irgendwo, wo man kein Geld verdienen kann“, kontert Deutschland-Chef Kleber.

Wie es aussieht, wenn Amazon eine Branche in den Griff bekommt, ist am Buchhandel zu sehen. Selbst große Publikumsverlage räumen dem Online-Händler inklusive sogenannter Werbekostenzuschüsse Rabatte von knapp 60 Prozent ein – fast zehn Prozentpunkte mehr als dem normalen Buchhändler.

Doch das Ende ist noch längst nicht erreicht. Was die Verlage und Buchhändler am meisten fürchten, ist ein Aufweichen der Buchpreisbindung, jener Vorschrift, die in Deutschland für Druckwerke einen festen Geldbetrag vorschreibt. Die Regel wäre faktisch erledigt, wenn Amazon bei elektronischen Büchern einen Preiskrieg anzetteln würde. Der würde auch die Preise für gedruckte Bücher drücken – eine ruinöse Kettenreaktion.

Rechtlich wäre das heute schon zulässig, sagen Verlagsjuristen. Vermutlich halten Amazon bloß die eigenen fetten Margen im Geschäft mit gedruckter Lektüre davon ab. „Aber wenn die das wollen, können sie von heute auf morgen den Schalter umlegen – und dann sterben Buchhandlungen den Massentod“, sagt ein Verlagsmann. „Wie wir unsere Preise gestalten, darüber reden wir nicht“, sagt Kleber. Schon gar nicht über zukünftige.

Dabei denken sie bei Amazon über nichts anderes lieber nach als über die Zukunft. Denn das ist der Ort, an dem Amazon stattliche Gewinne machen will. Zuletzt wies die Bilanz von Amazon Verlust aus. Doch das heißt mitnichten, dass das Geschäft nicht läuft.

Amazon ist immer noch im Angriffsmodus, immer noch dabei, Milliarden Euro in neue Ideen und Geschäfte zu investieren. Scharmützel mit deutschen Gewerkschaften, Ärger mit Einzelhändlern und ein bisschen schlechte Presse sind lästig, können Amazon aber keineswegs bremsen. Die Show geht weiter.

Die Zukunft

Das machte Bezos spätestens vor zwei Wochen klar, als er der Welt Amazon Prime Air vorstellte: automatische Drohnen, die Pakete ausliefern sollen. Die Weltpresse flippte fast aus vor Begeisterung. Die Story lag so genau auf der Schwelle zwischen Science-Fiction und Realität, dass niemand an ihr vorbeikam. Das Vorhaben ist durchaus ernst gemeint. Die fliegenden Miniroboter sollen Amazon näher an ein bislang unerreichbares Ziel bringen: Auslieferung noch am Bestelltag. Bislang ist das logistisch nur in wenigen Ballungsräumen möglich und viel zu teuer. Die Amazon-Drohnen jedoch könnten bis zu 2,3 Kilogramm schwere Pakete direkt vom Band eines Lagerhauses nehmen und dann bis zu 16 Kilometer transportieren und punktgenau abliefern.

Das könnte Amazon dabei helfen, ein weiteres Projekt zu realisieren: Amazon Fresh. In Seattle, San Francisco und Los Angeles können sich Premiumkunden Supermarktprodukte nach Hause liefern lassen. Doch allein die aufwendige Kühlkette trieb die Lieferkosten so hoch, dass Amazon bislang davor zurückschreckte, das Experiment großflächig auszuweiten. Mit Kühlboxen ausgestattete Drohnen könnten ein Teil der Lösung sein.

Doch Zukunft bedeutet bei Amazon längst mehr als nur die Frage, wie man Ware noch schneller von A nach B bekommt. Aus dem Unternehmen, das einmal damit angefangen hat, Bücher zu verschicken, ist eines geworden, dem man schlichtweg jedes Geschäft zutrauen muss.

Wie Amazon ein milliardenschweres Business entwickelt, das einst als mindestens so unwahrscheinliches Zukunftsprojekt begann wie die Drohnen, ist in den obersten Stockwerken eines Wolkenkratzers mit Blick über die Innenstadt von Seattle zu besichtigen. Dort ist Amazon

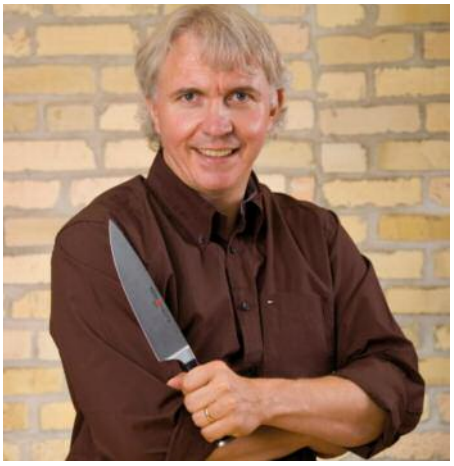
Web Services (AWS) untergebracht, das Cloud-Angebot von Amazon.

Es klingt nach einem technischen Spezialgeschäft: Unternehmen können einzelne Anwendungen über die Amazon-Server laufen lassen, sich Rechenkraft für komplizierte Aufgaben ausleihen, große Datenmengen speichern oder gleich ihre gesamte IT auslagern. Doch Bezos glaubt, AWS könnte schon bald größer sein als das gesamte Handelsgeschäft von Amazon. Mancher Experte stimmt ihm zu.

Tausende Unternehmen nutzen bereits die Amazon-Cloud. Samsung betreibt seine digitalen TV-Angebote über AWS, die Nasa lässt ihre Software für den Mars-Rover ebenso über Amazon-Server laufen wie die spanische Bankinter ihre Risikoberechnungen. Die Berliner Philharmoniker haben mit der Amazon-Rechenkraft ein virtuelles Konzerthaus mit Live-Streams gebaut. Sogar für die CIA baut AWS eine eigene Hochsicherheits-Cloud.

2006 begann Amazon, die eigentlich zum Hausgebrauch entwickelte IT-Technologie extern anzubieten – und zwar so billig wie möglich. Das war unerhört in der IT-Branche, wo Margen von 70 Prozent keine Seltenheit waren. Amazon dagegen übertrug seine Erfahrungen aus dem hartumkämpften Handelsgeschäft: hohes Volumen durch billige Preise, was zu noch höherem Volumen und weiteren Kostenersparnissen führt. „Wir haben unsere Preise in den vergangenen sechs Jahren 38-mal gesenkt, obwohl es keinen Konkurrenzdruck gab“, sagt Adam Seplinsky, der Marketing- und Vertriebsleiter von AWS.

So werden Rechenoperationen möglich, die für viele Unternehmen bislang unbezahlbar waren. Forscher mieteten jüngst für ihre Suche nach besseren chemischen Zusammensetzungen von Solarpaneelen über 150 000 Prozessorkerne von AWS. Gesamtkosten: 33 000 Dollar. Noch vor wenigen Jahren hätte ein solches Projekt Millionen Dollar verschlungen. „Inzwischen ist absehbar, dass in Zukunft nur noch die wenigsten Unternehmen eigene Datenzentren betreiben werden“, sagt Seplinsky. Wenn künftig alle Hard- und Software ausgelagert werde, schaffe das einen „Billionen-Dollar-Markt“. Und Amazon wird ein großes Stück von diesem Kuchen bekommen. Laut Branchenexperten ist AWS bereits fünfmal größer als die anderen 14 Cloud-Anbieter zusammen – darunter Microsoft und Google.



„Nachdem Amazon Zusagen nicht eingehalten hat, mussten wir eine Entscheidung treffen.“

Schneidewerkzeug-Hersteller Harald Wüsthof

Rund 1800 Kilometer südlich plant Amazon unterdessen den nächsten globalen Angriff auf eine Industrie – und hat sich dabei erneut große Gegner ausgesucht: Hollywood und Apple. 2010 wurde Amazon Studios in Los Angeles gegründet. Die Aufgabe: Filme und TV-Serien exklusiv für Amazon-Premium-Kunden zu produzieren.

Video: Wie Amazon funktioniert

spiegel.de/app512013amazon
oder in der App DER SPIEGEL

Das erste eigene Werk, „Alpha House“, eine politische Komödie mit John Goodman und Bill Murray, ist seit Mitte November auf dem Markt, Dutzende weitere Serien sollen bald folgen. Von 2014 an sollen die Produktionen in Deutschland verfügbar sein.

Die Idee selbst ist nicht neu, auch Unterhaltungsportale wie Netflix und Hulu haben eigene TV-Programme im Angebot, lassen diese aber von bekannten Hollywood-Studios produzieren. Amazon dagegen baut eine eigene Unterhaltungsproduktion auf – und ist wieder einmal überzeugt, es besser machen zu können als die alten Branchengrößen mit teils Jahrzehnten an Erfahrung.

„Wir glauben eine höhere Erfolgsquote abliefern zu können, weil wir einen sehr speziellen Entwicklungsprozess haben“, sagt Bill Carr, Chef von Amazon Digital und verantwortlich für die Entertainment-Inhalte des Konzerns. Aus der Sicht von Amazon verlässt sich Hollywood zu sehr auf Erfahrung und Bauchgefühl der Studiomanager. Carr und sein Team setzen stattdessen auf Amazons Datenversessenheit und Zahlenmanie.

Fertige Serien-Piloten werden mit der Bitte um Feedback auf Amazon.com bereitgestellt. Einen Monat lang sammelt Carrs Team dann Nutzerreaktionen: Wie viele und welche Zuschauer haben die Shows gesehen, an welchen Stellen wird ausgeschaltet, welche Charaktere funktionieren? So kommt ein riesiger Datenschatz mit Zehntausenden Bewertungen zustande. Am Ende bleiben für jede Show rund 20 Seiten an Datenmaterial übrig, „auf deren Grundlage wir eine fundierte Entscheidung treffen können, was unsere Kunden mögen werden“, sagt Carr.

Es ist ein leicht gruseliger Satz, den er da sagt. Aber er beschreibt, woran Amazon arbeitet: heute zu wissen, was der Kunde morgen haben will. Damit wäre Jeff Bezos endgültig am Ziel.

Seine E-Mail-Adresse lautet übrigens: jeff@amazon.com.

Markus Brauck, Martin U. Müller, Thomas Schulz