

REDLINE | VERLAG

*Das Erfolgsrezept »Erfinden
und die Gedanken schweifen lassen«*

Invent & Wander

Die gesammelten Schriften von

J E F F
B E Z O S

Mit einer Einleitung von
WALTER ISAACSON

Invent & Wander

Das Erfolgsrezept

***»Erfinden und die Gedanken schweifen
lassen«***

Invent & Wander

***Das Erfolgsrezept
»Erfinden und die Gedanken
schweifen lassen«***

*Die gesammelten Schriften von Jeff
Bezos*

*Übersetzung aus dem Englischen von Anja Lerz,
Hans Freundl, Sigrid Schmid*

Mit einer Einleitung von Walter Isaacson

REDLINE | VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen
Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

info@redline-verlag.de

1. Auflage 2021

© 2021 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,

Türkenstraße 89

D-80799 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

© der Originalausgabe 2021 by Jeffrey P. Bezos

© der Einleitung 2021 by Walter Isaacson

Die englische Originalausgabe erschien 2020 bei Harvard Business Review Press unter dem Titel *Invent and Wander*.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes

Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert
oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet,
vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Anja Lerz, Hans Freundl, Sigrid Schmid

Redaktion: Jordan Wegberg

Umschlaggestaltung: Marc Fischer

Satz: abavo GmbH, Buchloe

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN Print 978-3-86881-832-1

ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-311-6

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-220-1

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter
www.m-vg.de

Inhalt

Einleitung *von Walter Isaacson*

Teil 1:

Die Briefe an die Aktionäre

Auf die lange Sicht kommt es an (1997)

Obsessionen (1998)

Aufbau in langfristiger Hinsicht (1999)

Die langfristige Perspektive einnehmen (2000)

Das Kundenfranchise ist unser wertvollstes Asset
(2001)

Was gut ist für die Kunden, ist auch gut für die
Aktionäre (2002)

Langfristiges Denken (2003)

Gedanken über Finanzen (2004)

Entscheidungen treffen (2005)

Neue Geschäftszweige aufbauen (2006)

Ein Team von Missionaren (2007)

Sich nach hinten arbeiten (2008)

Ziele setzen (2009)

Grundlegende Tools (2010)

Die Macht der Innovation (2011)

Der Antrieb von innen (2012)

»Wow« (2013)

Drei große Ideen (2014)

Wer viel verdient, kann viele Experimente bezahlen
(2015)

Tag zwei abwehren (2016)

Eine Kultur hoher Standards (2017)

Intuition, Neugier und die Macht schweifender
Gedanken (2018)

Größe nutzen, um Gutes zu tun (2019)

Teil 2:

Leben & Arbeit

Das Geschenk meines Lebens

Ein entscheidender Moment in Princeton

Wir sind, wofür wir uns entscheiden

Einfallsreichtum

Warum ich bei einem Hedgefonds ausstieg, um
Bücher zu verkaufen

Die Grundursache finden

Reichtum schaffen

Die Idee zu Prime

Drei Jahre vorausdenken

Woher die Idee zu Amazon Web Services stammte

Alexa, Künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen

Ladengeschäfte und Whole Foods

Der Kauf der Washington Post

Vertrauen

Work-Life-Harmonie

Talent anwerben

Entscheidungen

Wettbewerb

Behördliche Untersuchungen und Großunternehmen

Der Climate Pledge

Der Bezos Day One Fund

Der Zweck der Raumfahrt

Immer noch Tag eins für Amerika

Quellen

Anmerkungen

Einleitung

von Walter Isaacson

Ich werde häufig gefragt, welche heute lebenden Menschen ich in der gleichen Liga sehe wie die Persönlichkeiten, deren Biografien ich verfasst habe: Leonardo da Vinci, Benjamin Franklin, Ada Lovelace, Steve Jobs und Albert Einstein. Sie waren alle sehr klug, aber das war nicht das Besondere an ihnen. Kluge Menschen gibt es wie Sand am Meer, doch sie bringen es oft nicht weit. Auf Kreativität und Einfallsreichtum kommt es an. Das macht einen echten Vordenker aus. Und deshalb lautet meine Antwort auf diese Frage: Jeff Bezos.

Was also sind die entscheidenden Elemente von Kreativität und Einfallsreichtum, und warum glaube ich, dass Bezos in dieselbe Liga gehört wie die anderen von mir porträtierten Persönlichkeiten?

Erstens gilt es neugierig zu sein, leidenschaftlich neugierig. Nehmen wir einmal Leonardo da Vinci. In seinen vor Staunen strotzenden Notizbüchern erkennen wir, wie sein von überschäumender, verspielter Neugierde angetriebener Verstand durch alle Bereiche der Natur wirbelt. Er suchte die Antworten auf Hunderte herrlich zufälliger Fragen: Warum ist der Himmel blau? Wie sieht die Zunge eines Spechts aus? Sind die Flügel eines Vogels schneller in der

Aufwärtsbewegung oder in der Abwärtsbewegung? Inwiefern ähnelt die Form eines Wasserstrudels lockigem Haar? Ist der Muskel der Unterlippe mit dem der Oberlippe verbunden? Um die *Mona Lisa* zu malen, brauchte da Vinci das alles nicht zu wissen (obwohl es sicher hilfreich war), nein, er musste nach den Antworten suchen, weil er Leonardo da Vinci war, immer zwanghaft neugierig.

»Ich habe keine besondere Begabung«, sagte Albert Einstein einmal, »sondern bin nur leidenschaftlich neugierig.« So ganz stimmt das nicht (schließlich besaß er ganz sicher eine besondere Begabung), aber recht hatte er doch, als er sagte: »Neugier ist wichtiger als Wissen.«

Eine zweite ausschlaggebende Charaktereigenschaft ist die Liebe zu Geistes- und Naturwissenschaften gleichermaßen und dazu die Gabe, beide miteinander zu verbinden. Immer wenn Steve Jobs ein neues Produkt wie etwa den iPod oder das iPhone auf den Markt brachte, endeten seine Präsentationen mit dem Bild eines Wegweisers an der Kreuzung der »Liberal Arts Street« und der »Technology Street«. »Es liegt im Wesenskern von Apple, dass uns Technologie nicht reicht«, sagte er bei einer dieser Präsentationen. »Wir glauben, dass Technologie nur verbunden mit den Geisteswissenschaften zu den Ergebnissen führt, die unsere Herzen höher schlagen lassen.«

Auch Einstein erkannte, wie wichtig es ist, Kunst und Wissenschaft miteinander zu verweben. Wenn er auf der Suche nach der allgemeinen Relativitätstheorie nicht vorankam, holte er seine Geige hervor und spielte Mozart,

weil die Musik, so sagte er, ihm half, sich mit der Harmonie der Sphären zu verbinden.

Leonardo da Vinci hat uns das wunderbarste Symbol dieser Verbindung zwischen Geistes- und Naturwissenschaften hinterlassen: den *vitruvianischen Menschen*, die Zeichnung eines in einem Kreis und einem Quadrat stehenden nackten Mannes, ein Triumph der Anatomie, Mathematik, Schönheit und Spiritualität.

Genau genommen ist Begeisterung für alle Disziplinen förderlich. Leonardo da Vinci und Benjamin Franklin wollten alles wissen, was man über alles Wissenswerte nur wissen kann. Sie studierten Anatomie und Botanik und Musik und Kunst und Militärtechnik und Wasserkraft und alles Übrige dazwischen auch. Wer sämtliche Wissensbereiche liebt, kann die Muster der Natur am besten erkennen.

Wirbelstürme und Wasserstrudel faszinierten sowohl Franklin als auch da Vinci. Diese Faszination half Franklin herauszufinden, wie sich Stürme über die Küste bewegen, und den Golfstrom zu kartografieren. Da Vinci half sie sowohl zu verstehen, wie die Herzklappe funktioniert, als auch das gekräuselte Wasser zu Füßen Christi auf dem Bild *Die Taufe Christi* und die Locken der *Mona Lisa* zu malen.

Eine weitere Eigenschaft wirklich innovativer und kreativer Menschen ist, dass sie über ein »Reality Distortion Field« verfügen, also über die Fähigkeit, eine andere Realität ins Leben zu denken. Die Formulierung wurde auf Steve Jobs angewendet und stammt aus einer Episode der Serie *Raumschiff Enterprise*, in der Außerirdische alleine durch die Kraft der Gedanken eine neue Welt schaffen. Wenn seine

Kollegen Jobs entgegenhielten, eine Idee oder ein Vorschlag sei unmöglich umsetzbar, wandte er einen Trick an, den er von einem Guru in Indien gelernt hatte: Er starrte sie an, ohne zu blinzeln, und sagte: »Fürchtet euch nicht. Ihr schafft das.« Normalerweise funktionierte das. Er trieb seine Mitmenschen in den Wahnsinn, aber auch zu Leistungen, die sie nie für möglich gehalten hätten.

Eng verwandt mit dieser Fähigkeit ist das Vermögen, um die Ecke zu denken, »think different«, wie Jobs es in einer schlagkräftigen Werbekampagne formulierte. Anfang des 20. Jahrhunderts fragte sich die Wissenschaft, wie es sein konnte, dass die Lichtgeschwindigkeit konstant zu bleiben schien, egal wie schnell der Beobachter sich zur Quelle hin oder von ihr weg bewegte.

Zu dieser Zeit war Albert Einstein ein technischer Experte dritter Klasse beim Schweizer Patentamt in Bern, der Geräte erforschte, die Uhren mittels Funksignalen synchronisierten. Ihm kam der ungewöhnliche Gedanke, dass Menschen in unterschiedlichen Bewegungsstadien eine unterschiedliche Wahrnehmung davon haben könnten, ob die Uhren synchron liefen oder nicht. Vielleicht ist die Lichtgeschwindigkeit deshalb immer konstant, überlegte er, weil die Zeit an sich im Verhältnis zum persönlichen Bewegungsstadium relativ ist. Es dauerte dann noch ein paar Jahre, bis die Wissenschaftsgemeinde begriff, dass diese »Relativitätstheorie« richtig war.

Eine letzte gemeinsame Eigenschaft der von mir Porträtierten ist, dass sie sich die kindliche Fähigkeit zu staunen bewahrten. An einem bestimmten Punkt im Leben

gewöhnen wir uns zumeist ab, uns über Alltagsphänomene zu wundern. Unsere Lehrer und Eltern werden ungeduldig und sagen uns, wir sollen aufhören, so viele dumme Fragen zu stellen. Wir erfreuen uns vielleicht an der Schönheit eines blauen Himmels, fragen uns aber nicht mehr, warum er diese Farbe hat.

Leonardo da Vinci dagegen tat genau das, ebenso wie Einstein, der einem Freund schrieb: »Du und ich werden nie aufhören, wie neugierige Kinder vor dem großen Geheimnis zu stehen, in das wir hineingeboren wurden.« Wir sollten uns davor hüten, aus dem Alter des Staunens hinauszuwachsen – und davor, dieses Hinauswachsen bei unseren Kindern zuzulassen.

Jeff Bezos verkörpert diese Charaktereigenschaften. Aus der Phase des Staunens ist er nie hinausgewachsen. Er hat sich eine unersättliche, kindliche und fröhliche Neugier auf fast alles bewahrt. Sein Interesse an der Erzählkunst rührt nicht nur von Amazons Wurzeln im Buchhandel her, es ist auch eine private Leidenschaft. Als Kind las Bezos jeden Sommer Dutzende Science-Fiction-Romane aus der Bücherei. Heutzutage veranstaltet er einmal im Jahr eine Klausurtagung für Schreibende und Filmschaffende.

Ganz ähnlich hat sich sein Interesse an Robotik und Künstlicher Intelligenz zu einer intellektuellen Passion entwickelt, auch wenn dieses Interesse durch die Geschäfte von Amazon geweckt wurde, und so veranstaltet er zudem ein jährliches Treffen, bei dem Experten aus den Bereichen des maschinellen Lernens, der Automatik, Robotik und Raumfahrt zusammenkommen.

Jeff Bezos sammelt historische Artefakte, die bemerkenswerte Meilensteine der Wissenschaft und der großen Entdeckungen symbolisieren. Und er verbindet seine Liebe zu den Geisteswissenschaften mit seiner Leidenschaft für Technologie und seinem Gespür fürs Geschäft.

Diese Dreierwette – Geisteswissenschaften, Technologie und Geschäft – hat ihn zu einem der erfolgreichsten und einflussreichsten Gestalter unserer Zeit gemacht. Wie Steve Jobs veränderte auch Bezos mehrere Branchen. Durch Amazon, den größten Online-Handel der Welt, haben sich unser Kaufverhalten und unsere Erwartungen an den Versand verändert. Über die Hälfte der amerikanischen Haushalte sind Mitglieder von Amazon Prime. 2018 lieferte Amazon 10 Milliarden Pakete aus – das sind 2 Milliarden mehr, als es Menschen auf der Erde gibt.

Wie der App-Store des iPhones neue Wege für die Wirtschaft eröffnete, bietet Amazon Web Services (AWS) Cloud-Computing-Services und Anwendungen an, die es Start-up-Unternehmen und etablierten Firmen ermöglichen, unkompliziert neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen.

Amazon Echo hat einen neuen Markt für Lautsprecher im »Smart Home« geschaffen, und Amazon Studios produziert quotenstarke Fernsehsendungen und Filme. Amazon steht außerdem in den Startlöchern, um die Pharma- und Gesundheitsindustrie aufzurütteln.

Anfangs verwirrte der Erwerb der Supermarktkette Whole Foods die Beobachter, bis sich zeigte, dass der Schritt auf geniale Art und Weise die losen Enden eines neuen

Geschäftsmodells aus Bezos' Schmiede miteinander verknüpfen könnte. In diesem Modell werden Einzelhandel, Internetbestellungen und Expresslieferungen mit physischen Außenposten kombiniert.

Außerdem baut Bezos ein privates Raumfahrtunternehmen auf. Das Fernziel: die Schwerindustrie in den Weltraum zu verlagern. Und obendrein wurde er Eigentümer der *Washington Post*.

Natürlich besitzt er auch einige der irritierenden Charaktereigenschaften, die ebenso Steve Jobs und andere auszeichneten. Trotz seines Ruhms und seines Einflusses ist er hinter seinem ungestümen Lachen ein Rätsel geblieben. Doch durch sein Schreiben und seine Lebensgeschichte bekommt man eine Ahnung davon, was ihn antreibt.

Als Junge - mit großen Ohren, einem ausgelassenen Lachen und unstillbarer Neugier - verbrachte Jeff Bezos seine Sommerferien auf der weitläufigen Ranch seines Großvaters mütterlicherseits im Süden von Texas. Dieser Großvater, Lawrence Gise, war ein aufrechter, aber liebevoller Marinekommandant, der als stellvertretender Direktor der Atomic Energy Commission zur Entwicklung der Wasserstoffbombe beigetragen hatte.

Dort lernte Jeff Selbstständigkeit. Als ein Bulldozer kaputtging, bauten sein Großvater und er einen Kran, um die Getriebe anzuheben und zu reparieren. Gemeinsam kastrierten sie Rinder, bauten Windmühlen, verlegten Rohre und führten lange Gespräche über die Grenzen von Wissenschaft, Technologie und Raumfahrt.

»Tiermedizinische Aufgaben erledigte er selbst«, erinnert sich Bezos. »Er machte sogar die Nadeln dafür: den Draht mit einem Schweißbrenner abflachen, ein kleines Loch hineinbohren, anspitzen und fertig war eine Nadel, mit der er Wunden bei seinem Vieh nähen konnte. Einige Tiere überlebten das sogar.«

Jeff war ein unersättlicher Leser mit einem abenteuerlustigen Verstand. Sein Großvater ging mit ihm in die Bibliothek, in der es eine große Science-Fiction-Sammlung gab. Während der Sommerferien arbeitete sich Jeff durch die Regale und las Hunderte von Büchern. Isaac Asimov und Robert Heinlein wurden zu seinen Lieblingsautoren. Er zitierte sie später nicht nur, sondern berief sich auch hin und wieder auf ihre Regeln, ihre Lektionen und ihren Sprachgebrauch.

Seine Selbstständigkeit und sein abenteuerlustiger Geist wurden ihm auch durch seine Mutter Jackie mit auf den Weg gegeben, die ebenso beharrlich und scharfsinnig war wie ihr Vater und ihr Sohn. Sie war erst siebzehn, als sie mit Jeff schwanger wurde.

»Sie ging noch auf die Highschool«, erklärt Jeff. »Nun denken Sie vielleicht: Wow, wahrscheinlich war es 1964 in Albuquerque richtig cool, schwanger zu sein. War es nicht. Dazu gehörte schon enorm viel Mumm. Und sehr viel Hilfe von ihren Eltern. Man versuchte sogar, sie von der Highschool zu werfen. Schätze, die dachten, so eine Schwangerschaft könnte ansteckend sein. Aber mein Großvater, cool und weise, wie er war, handelte mit dem Schulleiter eine Abmachung aus, durch die sie bleiben und ihren Schulabschluss machen konnte.«

Was ist das Wichtigste, das Jeff von ihr gelernt hat?

»Wenn man mit einer solchen Mutter aufwächst, entwickelt man eine Menge Durchhaltevermögen«, sagt er.

Jeffs leiblicher Vater hatte einen Fahrradladen und trat mit einer Truppe Einrad-Artisten auf. Jackie und er waren nur kurz verheiratet. Als Jeff vier Jahre alt war, heiratete seine Mutter erneut. Ihr zweiter Ehemann passte besser zu ihr.

Auch er lehrte Jeff den Wert von Hartnäckigkeit und Entschlossenheit: Miguel Bezos, bekannt als Mike, war ebenfalls selbstständig und abenteuerlustig. Im Alter von sechzehn Jahren war er als Flüchtling aus Fidel Castros Kuba in die Vereinigten Staaten gekommen. Er reiste allein und trug eine Jacke, die ihm seine Mutter aus alten Putzklappen genäht hatte.

Nachdem er Jackie geheiratet hatte, adoptierte er ihren lebhaften Sohn, der seinen Namen annahm und ihn fortan als seinen wahren Vater betrachtete.

Im Juli 1969 verfolgte der fünfjährige Jeff die Fernsehberichterstattung über die Mission der *Apollo 11*. Absoluter Höhepunkt war Neil Armstrongs Mondspaziergang. Ein sehr emotionaler Moment.

»Ich weiß noch, wie wir das Ganze auf dem Fernseher im Wohnzimmer anschauten, und erinnere mich an die Aufregung meiner Eltern und Großeltern«, sagt er. »Kleine Kinder bekommen eine solche Aufregung sehr genau mit. Sie wissen, dass da etwas Außergewöhnliches passiert. Das hat sich auf jeden Fall zu meiner Leidenschaft entwickelt.«

Seine Begeisterung für das Weltall ließ ihn zu einem jener hartgesottenen *Star-Trek*-Fans werden, die jede Folge auswendig kennen.

Schon in seinem Montessori-Kindergarten war Bezos außerordentlich fokussiert. »Die Erzieherin beschwerte sich bei meiner Mutter, ich sei zu versessen auf meine jeweilige Beschäftigung, sie könne mich nicht dazu bringen, die Aufgabe zu wechseln. Sie musste mich mitsamt meinem Stuhl hochheben und umsetzen«, erinnert er sich. »Übrigens ist das wohl bis heute so, wenn man den Leuten Glauben schenkt, die mit mir arbeiten.«

1974, als er zehn Jahre alt war, führte ihn seine Begeisterung für *Star Trek* zu Computern. Sein Vater arbeitete für Exxon in Houston, und Jeff besuchte dort die Grundschule. Er fand heraus, dass er auf dem Rechner im Computerraum ein Weltallspiel spielen konnte. Das war in einer Zeit vor dem Einzug der PCs. Ein Einwahlmodem verband das Computerterminal der Schule mit dem Mainframe einer Firma, die ihre überschüssige Rechnerzeit gespendet hatte.

»Da gab es einen Fernschreiber, der mittels eines Akustikkopplers verbunden war«, sagt Bezos. »Man wählte sich an einem Telefon ein und legte den Hörer in eine kleine Schale. Und keiner – also, keiner von den Lehrern – wusste, wie dieser Computer funktionierte. Keiner. Aber da lag ein Stapel Handbücher, und so blieben ein paar andere Kinder und ich nach dem Unterricht noch da. Wir brachten uns bei, wie man dieses Ding programmiert ... Und dann entdeckten wir, dass die Mainframe-Programmierer in irgendeiner

zentralen Position irgendwo in Houston schon *Star Trek* auf dem Computer programmiert hatten. Und von dem Zeitpunkt an spielten wir nur noch *Star Trek*.«

Jeffs Mutter förderte seine Liebe zu Elektronik und Mechanik, indem sie ihn zum Elektromarkt RadioShack und wieder zurück kutscherte und ihm erlaubte, die Garage als Versuchslabor zu nutzen. Sie duldeten sogar, dass er geniale Fallen erfand, um seine jüngeren Geschwister zu erschrecken.

»Ich rüstete das Haus mit immer neuen Alarmanlagen aus. Manche schlugen nicht nur Krach, sondern waren richtige Stolperfallen«, erzählt er. »Meine Mutter ist eine Heilige, weil sie mich mehrmals am Tag zu RadioShack fuhr.«

Jeffs Kindheitshelden waren Thomas Edison und Walt Disney. »Für Erfinder und Erfindungen habe ich mich schon immer interessiert«, sagt er. Obwohl Edison der produktivere Erfinder war, bewunderte Bezos Disney im Laufe der Zeit wegen seiner verwegenen Visionen sogar noch mehr. »Mir kam es vor, als verfüge er über die unglaubliche Fähigkeit, nicht nur eine Vision zu erschaffen, sondern auch zahlreiche Menschen mit in diesen Zukunftsentwurf hineinzunehmen«, sagt er. »Was Disney erfand, wie etwa Disneyland und die Themenparks, das waren so große visionäre Projekte, dass ein Einziger sie nie hätte umsetzen können - anders als viele der Dinge, an denen Edison arbeitete. Walt Disney schaffte es wirklich, viele Menschen in einem großen Team zu zielgerichteter Arbeit zu motivieren.«

Bevor Bezos auf die Highschool kam, war seine Familie nach Miami gezogen. Bezos war ein Einser-Schüler, ein

bisschen verschoben und immer noch ganz und gar versessen auf die Erkundung des Weltraums. Er durfte die Abschlussrede seines Jahrgangs halten und sprach über das All: wie man Planeten kolonisieren, Hotels im Weltall bauen und unseren empfindlichen Planeten schützen könne, indem man die industrielle Produktion an andere Orte auslagert. Seine Ansprache schloss mit den Worten: »Der Weltraum – unendliche Weiten! Dort sehen wir uns wieder.«

Bezos ging nach Princeton, um Physik zu studieren. Das klang so lange nach einem guten Plan, bis er in einem Seminar über Quantenphysik landete. Eines Tages versuchten sein Mitbewohner und er eine besonders schwierige partielle Differentialgleichung zu lösen. Sie baten einen anderen Seminarteilnehmer um Hilfe. Bezos staunte nicht schlecht darüber, als der Student die Gleichung, für deren Ausführung drei Seiten detaillierter Algebra nötig war, im Kopf löste.

»Das war genau der Moment, in dem mir bewusst wurde, dass ich nie ein überragender theoretischer Physiker sein würde«, sagt Bezos. »Ich erkannte, was die Stunde geschlagen hatte, und änderte mein Hauptfach schnell zu Elektrotechnik und Informatik.«

Eine sehr schwere Erkenntnis. Er war eigentlich voll und ganz darauf eingestellt gewesen, Physiker zu werden, letztendlich aber an seine Grenzen gestoßen.

Mit dem Universitätsabschluss in der Tasche zog Bezos nach New York, um seine Computerkenntnisse in der Finanzindustrie anzuwenden. Er landete bei einem Hedgefonds unter der Leitung von David E. Shaw. Die Firma

nutzte Computeralgorithmen, um Preisunterschiede in den Finanzmärkten aufzuspüren.

Diszipliniert und eifrig stürzte sich Bezos in die Arbeit. In seinem Büro bewahrte er einen Schlafsack auf, falls er bis spätabends Überstunden machte und dort übernachten wollte – dies lässt den Arbeitsfanatismus erahnen, den er später bei Amazon einzuführen versuchte.

Während er bei dem Hedgefonds arbeitete, stieß Bezos 1994 auf die statistische Angabe, dass das Internet mit einer Geschwindigkeit von über 2300 Prozent pro Jahr wuchs. Er beschloss, auf diese Rakete aufzuspringen, und entwickelte die Idee, ein Internet-Kaufhaus zu eröffnen, nach Art der dicken Versandhauskataloge dieser Zeit, nur eben für das digitale Zeitalter.

Im Wissen, dass es umsichtig wäre, mit nur einer Produktkategorie zu beginnen, entschied er sich für Bücher – teils, weil er sie mochte, vor allem aber, weil sie nicht verderben, Gebrauchsgegenstände waren und bei zwei Großhändlern eingekauft werden konnten. Außerdem gab es über 3 Millionen gedruckte Titel – mehr, als ein Buchladen je in seine Regale stellen könnte.

Als er David Shaw von seinem Vorhaben erzählte, nahm dieser ihn mit auf einen zweistündigen Spaziergang durch den Central Park. »Das klingt nach einer wirklich guten Idee. Für jemanden, der nicht schon einen guten Arbeitsplatz hat, wäre sie allerdings noch besser.«

Shaw überzeugte Bezos davon, es sich zwei Tage lang zu überlegen, bevor er eine endgültige Entscheidung traf.

Anschließend fragte Bezos seine Frau, MacKenzie, die er bei dem Hedgefonds kennengelernt und im vorausgegangenen Jahr geheiratet hatte. »Du weißt, dass du dich auf mich verlassen kannst, egal, was du vorhast«, sagte sie.

Um diese Entscheidung zu fällen, nutzte Bezos eine mentale Übung, die später ein berühmter Teil seines Prozesses bei der Risikoabwägung werden würde. Er nannte das seine »Leitlinien zur Minimierung von Reue«. Dazu stellte er sich vor, wie er sich fühlen wollte, wenn er mit achtzig Jahren diese Entscheidung Revue passieren ließ.

»Ich will so wenig wie möglich in meinem Leben bereuen«, erklärt er. »Ich wusste, dass ich mit achtzig Jahren den Versuch nicht bereuen würde, bei diesem Internet mitzumischen, von dem ich schließlich dachte, dass es eine echt große Sache werden würde. Ich wusste, ich würde einen gescheiterten Versuch nicht bereuen, wohl aber die Entscheidung, es erst gar nicht zu versuchen. Wenn ich es nicht ausprobierte, würde mich das bis an mein Lebensende verfolgen.«

MacKenzie und er flogen nach Texas, wo sie sich von Jeffs Vater einen Chevrolet liehen und zu einer Fahrt aufbrachen, die zur Legende werden sollte. Während MacKenzie fuhr, tippte Jeff einen Businessplan und stellte Tabellen mit Umsatzvorhersagen zusammen.

»Man weiß ja, dass ein Businessplan das erste Zusammentreffen mit der Realität nicht übersteht«, sagt er. »Aber alleine das Verfassen eines solchen Plans zwingt einen dazu, mögliche Probleme zu durchdenken und sich in Gedanken einigermaßen auf das Unterfangen einzustellen.

Dann beginnt man zu verstehen, aha, wenn ich diesen Hebel bewege, ändert sich das und das, und so weiter. Das ist also der erste Schritt.«

Bezos entschied sich für Seattle als Standort für seine neu gegründete Firma. Zum einen hatten dort Microsoft und noch viele andere Tech-Unternehmen ihren Firmensitz, wodurch es eine große Anzahl potenzieller Bewerber gab. Zum anderen befand sich in der Nähe auch ein Großhandelslager für Bücher.

Bezos wollte am liebsten sofort gründen, deshalb ließ er sich von einem Freund noch unterwegs telefonisch einen in Seattle ansässigen Rechtsanwalt empfehlen. Dieser stellte sich zwar als der Scheidungsanwalt des Freundes heraus, war aber dennoch in der Lage, die Formalien zu erledigen. Bezos sagte dem Anwalt, er wolle das neue Unternehmen Cadabra nennen – nach dem Zauberspruch »Abracadabra«. Der Anwalt fragte: »Kadaver?!« Bezos brach in sein typisches donnerndes Gelächter aus und sah ein, dass er sich einen besseren Namen ausdenken musste. Schließlich entschied er sich, das in Zukunft hoffentlich größte Internetkaufhaus der Welt nach dem größten Strom der Welt zu benennen.

Als er seinem Vater am Telefon erzählte, was er gerade tat, fragte Mike Bezos: »Was ist denn dieses Internet?« – Das ist jedenfalls die romantisch verklärte Geschichte, die Jeff erzählt. In Wirklichkeit nutzte Mike Bezos die frühen Einwahldienste ins Internet und hatte eine ganz gute Vorstellung davon, wie ein Online-Handel aussehen könnte.

Obwohl Jackie und er fanden, es sei überstürzt, eine gut bezahlte Stelle im Finanzsektor für eine solche Schnapsidee

aufzugeben, erklärten sie sich bereit, einen großen Teil ihrer Altersvorsorge – zunächst 100.000 Dollar, später mehr – zu investieren. »Das Startkapital kam anfangs vor allem von meinen Eltern, die einen großen Teil ihrer Ersparnisse in das zukünftige Amazon.com steckten«, erzählt Bezos. »Das war sehr mutig von ihnen und zeugt von großem Vertrauen.«

Mike Bezos gestand ein, dass er weder das Konzept noch den Businessplan verstand. »Er setzte auf seinen Sohn, wie meine Mutter auch«, sagt Jeff. »Ich sagte ihnen, ich schätzte, es gäbe eine 70-prozentige Wahrscheinlichkeit, dass sie ihre Investitionen verlieren würden ... Ich dachte, ich nehme mal das Dreifache der normalen Erfolgsquote, denn ehrlich gesagt – wenn man sich die Chancen anschaut, dass ein Start-up-Unternehmen überhaupt Erfolg hat, dann liegt die Quote vielleicht bei 10 Prozent. Und mir gestand ich also 30 Prozent zu.«

Seine Mutter Jackie formulierte es später so: »Wir investierten nicht in Amazon, wir investierten in Jeff.« Mit der Zeit steckten sie immer mehr Geld in die Firma, bis ihnen schließlich 6 Prozent des Unternehmens gehörte. Sie wurden durch ihren Wohlstand zu sehr aktiven und kreativen Philanthropen, die sich schwerpunktmäßig dem Ziel widmen, Kindern einen frühzeitigen Zugang zu Bildung zu ermöglichen.

Auch andere verstanden den Gedanken nicht so ganz. Craig Stoltz war damals als Reporter bei der *Washington Post* für Unterhaltungselektronik zuständig. Bezos kam vorbei, um seine Idee vorzustellen. »Er war klein, lächelte unbeholfen, hatte schütteres Haar und wirkte wie im Fieber«, schrieb

Stoltz später in einem Blogbeitrag. Völlig unbeeindruckt ließ Stoltz ihn abblitzen und lehnte eine Story über die Geschäftsidee ab. Jahre später, lange nachdem Stoltz die Zeitung verlassen hatte, sollte Bezos die *Washington Post* kaufen.

Jeff und MacKenzie nahmen den Betrieb ursprünglich in dem Zwei-Zimmer-Haus auf, das sie in der Nähe von Seattle gemietet hatten. »Sie bauten die Garage zu einem Arbeitsbereich um und stellten drei Rechner der Firma Sun auf«, schrieb Josh Quittner später im *Time Magazine*. »Verlängerungskabel schlängelten sich aus jeder verfügbaren Steckdose im Haus zur Garage, und in der Decke klaffte ein schwarzes Loch - dort war ein Bollerofen entfernt worden, um mehr Platz zu schaffen. Um Geld zu sparen, kaufte Bezos im Baumarkt drei Holztüren, die er mit Winkeln und Kanthölzern zu drei Schreibtischen zusammenzimmerte, das waren Materialkosten von vielleicht 60 Dollar pro Stück.«

Amazon.com ging am 16. Juli 1995 online. Bezos und sein kleines Team installierten eine Glocke, die sie bei jeder neuen Bestellung läuten wollten, mussten sie aber bald wieder abstellen, weil eine wahre Flut hereinkam. Schon im ersten Monat verzeichnete Amazon Verkäufe in allen fünfzig Staaten und in fünfundvierzig Ländern - und das ohne vernünftiges Marketing oder eine Werbestrategie, die darüber hinausgegangen wäre, Freunde zu bitten, anderen Bescheid zu sagen.

»Binnen der ersten paar Tage wusste ich, dass das ein Riesenerfolg werden würde«, sagte Bezos dem *Time*

Magazine. »Ganz offensichtlich waren wir an etwas dran, das sehr viel größer war, als wir je zu hoffen gewagt hatten.«

Anfangs kümmerten sich MacKenzie und Jeff sowie einige wenige Angestellte um alles, auch um das Packen und Versenden der Pakete. »Auf so viele Bestellungen waren wir nicht vorbereitet, sodass wir in unserem Versand noch nicht besonders gut organisiert waren«, sagt Bezos. »Wir packten auf Händen und Knien auf einem harten Betonboden.«

Noch so eine typische Legende aus Amazons Entstehungszeit, die Bezos gerne laut lachend erzählt, dreht sich um die Erkenntnis, wie das Packen leichter vonstattengehen könnte. »Die Packerei macht mich fertig! Mein Rücken tut weh, meine Knie auch, das geht echt auf die Knochen«, brach es eines Tages aus Bezos heraus. »Wisst ihr was? Wir brauchen Knieschoner!« Ein Mitarbeiter bedachte ihn mit einem Blick, als sei er noch nie einem dümmen Menschen begegnet. »Packtische brauchen wir«, stellte er trocken fest. Bezos war begeistert. »Das schien mir das Genialste zu sein, was ich je gehört hatte. Am nächsten Tag kaufte ich Packtische und verdoppelte so mit einem Schlag unsere Produktivität.«

Weil Amazon so schnell wuchs, waren Bezos und seine Kollegen auf viele Herausforderungen nicht vorbereitet. Aber er sieht in dem geschäftigen Treiben durchaus etwas Gutes. »Dadurch entstand in jedem Geschäftsbereich der Firma eine Kultur der Kundenorientiertheit«, sagt er. »Weil wir mit den Händen arbeiten mussten, weil wir nah an den Kunden dran waren und uns darum bemühten, dass die Bestellungen zügig rausgingen, trug jede einzelne Person im Unternehmen

zu einer Firmenkultur bei, die uns sehr nützlich war und ist, denn das ist ja unser Ziel: das kundenfreundlichste Unternehmen weltweit zu sein.«

Bald fasste Bezos das Ziel eines »Gemischtwarenladens« ins Auge, in dem es »alles« geben sollte. Im nächsten Schritt wandte er sich der Erweiterung des Sortiments um Musik und Videos zu. Den Fokus weiterhin auf die Kundschaft gerichtet, schickte er E-Mails an eintausend Kunden, um in Erfahrung zu bringen, was sie sonst noch gerne kaufen können würden. Die Antworten trugen zu einem besseren Verständnis des Konzepts des »Long Tail« bei, das sich damit befasst, Produkte anzubieten, die im normalen Alltag keine Bestseller sind und deshalb bei den meisten Einzelhändlern nicht viel Platz im Regal einnehmen.

»Die Antwort auf die Frage bestand aus dem, wonach die Menschen gerade suchten«, erzählt Bezos. »Ich erinnere mich, dass eine der Antworten lautete: ›Ich wünschte, Sie würden Scheibenwischergummis verkaufen, weil ich wirklich dringend Scheibenwischergummis brauche.‹ Ich dachte mir, auf diese Weise könnten wir alles verkaufen, und dann führten wir Elektronik und Spielzeug ein und im Lauf der Zeit noch viele weitere Warengruppen.«

Ende 1999 war ich Hauptredakteur des Nachrichtenmagazins *Time*. Wir trafen die etwas unkonventionelle Entscheidung, Bezos zu unserer Person des Jahres zu ernennen, obwohl er kein berühmter Staatsmann oder Wirtschaftsführer war. Ich vertrat die Theorie, dass es oft Menschen in Wirtschaft und Technik sind, die unser Leben am meisten beeinflussen, es jedoch zumindest am Anfang

ihrer Karriere nur selten auf die Titelseiten schaffen. Beispielsweise hatten wir Ende 1997 Andy Grove von Intel zur Person des Jahres gekürt, weil ich das Gefühl hatte, die beachtliche Entwicklung des Mikrochips würde unsere Gesellschaft mehr verändern als jeder Premierminister oder Präsident oder Finanzminister.

Doch als der Erscheinungstermin unserer Bezos-Ausgabe im Dezember 1999 näher rückte, ging der Dotcom-Blase langsam die Luft aus. Ich befürchtete – zu Recht –, dass der Kurs von Internetaktien, wie etwa der der Amazon-Aktie, einbrechen würde. Deshalb fragte ich den CEO von Time Inc., den sehr weisen Don Logan, ob ich mit der Wahl von Bezos einen Fehler gemacht hatte und, sollte die Internetökonomie schrumpfen, in Zukunft dumm dastehen würde. »Bleib bei deiner Entscheidung«, sagte Don. »Jeff Bezos ist nicht im Internetgeschäft. Er ist im Dienstleistungssektor. Der wird noch Jahrzehnte lang eine Rolle spielen, auch wenn die Menschen die Dotcoms, die jetzt hochgehen, längst vergessen haben.«

Also machten wir weiter wie geplant. Der wunderbare Porträtfotograf Greg Heisler brachte Bezos dazu, mit dem Kopf in einem mit Verpackungsmaterial gefüllten Amazon-Karton zu posieren, und wir veranstalteten im Haus von Margaret Carlson eine Party, bei der es nur Lebensmittel und Getränke gab, die online bestellt worden waren. Joshua Cooper Ramo, einer unserer klügsten jungen Redakteure, verfasste den Überblick zur historischen Einordnung Bezos:

Jedes Mal, wenn sich in unserer Wirtschaft eine richtungsweisende Veränderung ankündigt, gibt es Menschen, die die Vorzeichen schon lange vor den anderen wahrnehmen, Vorzeichen, die ihnen so stark erscheinen, dass sie ein Handeln zwingend notwendig machen – was auf andere übereilt oder sogar dumm wirken kann. Der Schiffsreeder Cornelius Vanderbilt wechselte zur Schiene, als er die Eisenbahn im Kommen sah. Getrieben von dem Gedanken, dass Computer eines Tages überall sein würden, obwohl sie bislang noch nirgendwo waren, setzte Thomas Watson Jr. gar den Büromaschinenbetrieb seines Vaters aufs Spiel: IBM. Jeffrey Preston Bezos erlebte genau das Gleiche, als er den ersten Blick in das Labyrinth miteinander verbundener Computer warf, das wir das weltweite Netz nennen, und begriff, dass die Zukunft des Einzelhandels seinen Blick erwiderte ... Bezos' Vision des Einzelhandelsuniversums im Internet war so vollständig, seine Website Amazon.com so elegant und ansprechend, dass sie vom ersten Tag an zum Referenzpunkt für jeden wurde, der im Internet etwas zu verkaufen hatte. Und das sind anscheinend alle.

Das Platzen der Internetblase traf Amazon tatsächlich schwer. Als im Dezember 1999 unsere Ausgabe über die Person des Jahres erschien, betrug der Wert der Aktie 106 Dollar. Einen Monat später war der Wert um 40 Prozent gesunken. Binnen zwei Jahren war er auf einen Tiefstpreis von 6 Dollar pro Aktie gefallen. Journalisten und Aktienanalysten machten sich darüber lustig und nannten

das Unternehmen »Amazon.toast« und »Amazon.bomb«. Den jährlichen Aktionärsbrief, den er kurz danach verfasste, beginnt Bezos mit einem einzigen Wort: »Autsch.«

Doch Don Logan hatte recht. Amazon und Bezos überlebten die Wirtschaftskrise. »Während ich der Aktie beim Fall von 113 Dollar auf 6 Dollar zuschaute, behielt ich daher unsere anderen Unternehmenskennzahlen im Blick - Anzahl der Kunden, Gewinn je Stück«, sagt er. »Jede einzelne Kleinigkeit das Unternehmen betreffend verbesserte sich beständig und schnell. Es ist ein Fixkostengeschäft, daher konnte ich anhand unserer internen Zahlen sehen, dass wir bei einem bestimmten Handelsvolumen unsere Fixkosten würden decken können und das Unternehmen profitabel wäre.«

Bezos hatte Erfolg, indem er den Blick auf die langfristige Entwicklung gerichtet hielt, zugunsten des Wachstums auf Profite verzichtete und mit seinen Mitbewerbern und manchmal sogar seinen Kollegen schonungslos und gelegentlich rabiat umging.

Während der Dotcom-Krise traten er und einige andere Internetunternehmer bei einer Sondersendung von *NBC Nightly News* mit Tom Brokaw auf. »Können Sie ›Profit‹ überhaupt buchstabieren, Mr. Bezos?«, fragte Brokaw und betonte damit die Tatsache, dass Amazon ausblutete, während es im Wachsen begriffen war. »Klar doch«, erwiderte Bezos, »P-R-O-P-H-E-T.« Und im Jahr 2019 sollte der Wert einer Amazon-Aktie 2000 Dollar betragen und das Unternehmen bei 233 Milliarden Dollar Umsatz 647.000 Angestellte auf der ganzen Welt haben.