

# RÜCKSICHTSLOS IN SEATTLE

**AMAZON** Alle großen Konzerne wären gern so schnell wie ein Start-up – und scheitern regelmäßig daran. Was machen Jeff Bezos und sein Geschöpf anders? Ein Inside-Report aus dem innovativsten Unternehmen der Welt.

# D

as Imperium grüßt schüchtern, aber der Anspruch ist deutlich: „Hello World“ prangt auf weißen Lettern hinter der Fassade eines Büroturms in Seattle, den Amazon „Day 1“ getauft hat. Darunter ein kleiner Supermarkt namens Go. Auf den ersten Blick nichts Besonderes, tatsächlich aber etwas völlig Neues.

Ein Geschäft ohne Personal. Geschaffen, um den Einzelhandel zu digitalisieren. Eine Revolution. Wieder einmal. Amazon, ein Konzern im ewigen Schöpfungsmodus. 22 Jahre nachdem Jeff Bezos (53) mit seinem Chevy Blazer das erste Buch zur Post gefahren hat, tritt er nun richtig aufs Gaspedal.

Bezos erfindet die Regeln ganzer Branchen neu, ist auf dem besten Weg zum weltgrößten Einzelhändler, baut Flughäfen, tüfelt an autonom fahrenden Lkw, dreht Serien und vermittelt sogar Handwerker. Amazon begnügt sich nicht mit der Rolle als größter Speicherplatz des Internets, sondern liefert als Softwareentwickler und Provider gleich die ganze Infrastruktur. Und düpiert mit seiner künstlichen Intelligenz Alexa die Rivalen Apple und Google.

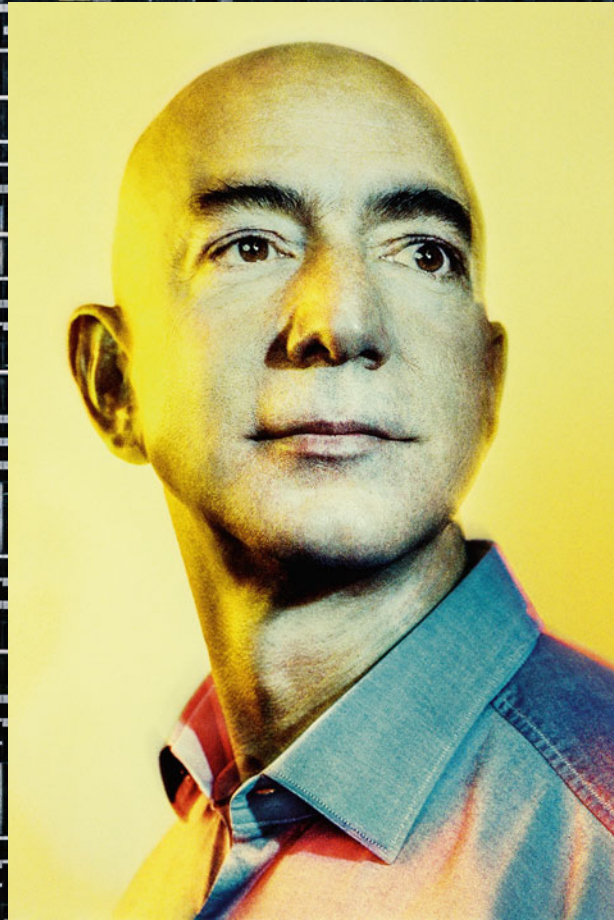
Kundenzentriert, datengetrieben, standardisiert und steueroptimiert bis zum Exzess, verdient Amazon trotz milliarden-schwerer Investitionen inzwischen sogar Geld. Kaum eine Firma ist so stur in ihrer Vision und dabei so flexibel in der Umsetzung.

Der Mann, der dieses Geheimrezept bewahren soll, verdient nicht mehr als ein Sparkassendirektor. Jeff Wilke (50), Dreitagebart zu kariertem Sakko, arbeitet seit 1999 für Amazon, seit fast einem Jahr ist er CEO. Sein Aufstieg an die Seite von Bezos ist Anerkennung und Vorsichtsmaßnahme zugleich. Seit Nierensteine den Gründer vor drei Jahren dazu zwangen, seinen Urlaub auf den Galapagosinseln abubrechen, ist seine Gesundheit ein kursrelevantes Thema. Inzwischen steht ein Nachfolgeplan, den Amazon hütet wie einen Atomcode. Dabei gibt es intern kaum einen Zweifel, wer Bezos einmal folgen soll: Wilke.

Der Ingenieur mit Abschlüssen der Eliteunis Princeton und MIT, der schon als Jugendlicher am liebsten Computer programmierte, verantwortet Amazons Kerngeschäft, den Handel. Wenn er spricht, klingt er wie Bezos, er redet vom Segen des Scheiterns und totaler Kundenobsession, nur sein Lachen ist angenehmer. Es ist das gleiche Vokabular, sektenhaft verinnerlicht von allen Mitarbeitern. Teil einer Kultur, die Amazon zwar bisweilen als unerbittlichen Arbeitgeber erscheinen lässt, aber auch so verdammt erfolgreich macht.

Amazon gelingt das, woran geradezu naturgesetzlich alle anderen Unternehmen scheitern: gleichzeitig so flink, mutig und ►

**LICHTGESTALT**  
Jeff Bezos ver-  
fährt nach dem  
Prinzip „Es ist  
einfacher, die  
Zukunft zu er-  
finden, als sie  
vorauszu sehen“



erfinderisch wie ein Start-up zu agieren – und von den Skaleneffekten eines Konzerns zu profitieren. Genau das, was Siemens, die Telekom oder General Electric gern könnten. Damit ist Amazon gewissermaßen die Blaupause des neuen Kapitalismus. *manager magazin* hat in der Firmenzentrale in Seattle, bei der Amazon-Filmproduktion in Los Angeles, in Prime-Now-Stationen und Forschungslabors dieses Passepartout ergründet.

„Wer von uns lernen will, sollte sich ansehen, wie wir Fehler riskieren und es vermeiden, selbstzufrieden zu werden“, sagt Wilke. „Wir experimentieren ständig, statt auf die eine große Idee zu setzen.“

Allein in den USA meldete Amazon im Vorjahr 1662 Patente an, ein Anstieg von 46 Prozent. „Wir werden immer schneller“, betont Deutschland-Chef Ralf Kleber (50). „Und das in allen Bereichen.“

Seit Bezos 1994 beschloss, seinen Job an der Wall Street hinzuschmeißen und mit dem Internet Geld zu verdienen, ist die Welt mit und durch Amazon eine andere geworden. 15 Jahre ist es her, dass er bei Michael Otto, Eigner des gleichnamigen Versandhändlers, um 100 Millionen Dollar bat. Damals zweifelte Otto an Bezos' Erfolg, heute setzt Amazon mehr als zehnmals so viel um wie Otto: 136 Milliarden Dollar. Allein das Deutschland-Geschäft (14,1 Milliarden Dollar) ist größer als der Gesamtumsatz des Hamburger Traditionskonzerns.

Schon Ende der 90er Jahre formulierte Bezos drei Grundprinzipien:

- ▶ Kümmere dich obsessiv um deine Kunden.
- ▶ Erfinde und vereinfache.
- ▶ Mache jeden Mitarbeiter zum Miteigentümer.

2001 entstand daraus ein Katalog aus 14 Führungsregeln. Und im Unterschied zu vielen anderen Unternehmen, die ihren Prinzipienkatalog irgendwo im Intranet abgelegt und vergessen haben, verwendet Amazons Topmanagement viel Zeit darauf, die Werte zu überprüfen und sicherzustellen, dass sie wirklich gelebt werden. Eigentlich geht es um nichts anderes. Wenn die Manager Bezos' Gebote wie „Think big“ oder

„Bestehe auf den höchsten Standards“ beschwören, klingt das wie die Selbstvergewisserung einer skurrilen Glaubensgemeinschaft. „Es gibt keine schwarze Magie“, sagt ein früherer Spitzenmanager. Was Amazon auszeichne, sei eine „brutale Qualität im Management“ und die „totale Überzeugung“ von der eigenen Vision. Wer nicht mitzieht, fliegt. „Wie einzigartig das ist, merkt man erst, wenn man anfängt, woanders zu arbeiten.“

#### Morgendliche Einpeitsch-Events

Amazon-Mitarbeiter sehen vor allem eine Gefahr: Tag 2. „Die ganze Idee von Tag 1 dient dazu, so innovativ zu bleiben wie ein Start-up“, sagt CEO Wilke. Tag 2, das ist für ihn die metaphorische Trägheit eines Großkonzerns, in dem Diskussionen über Wettbewerb, Titel oder die Größe der Büros den Elan fressen. „Dann werden wir zu vorsichtig“, fürchtet Wilke, „und platzieren keine Wetten mehr.“

Start-up-typisch ist man bei Amazon stolz auf seine Fehlertoleranz. Wichtige Meetings beginnen mit der Zusammenfassung der jüngsten Irrtümer. Und da gibt es

einige. Zu den berühmtesten Flops zählen das Smartphone „Fire“ und der Erstling (noch als EBay-Kopie) des heute so erfolgreichen Marktplatzes („Marketplace“).

Mit jener Öffnung des eigenen Online-shops für Dritte gelang der Aufstieg zum größten Warenhaus der Welt. Den Umfang des Gesamtsortiments schätzt Kai Hudetz vom Institut für Handelsforschung auf über 280 Millionen Produkte. Besonders rasant wächst gerade die Mode. Laut einer Analyse der US-Bank Cowen soll der Umsatz des Segments im laufenden Jahr auf 52 Milliarden Dollar hochschnellen und Amazon an die Spitze des amerikanischen Textilhandels katapultieren. Nun macht sich Bezos an Medikamente und Autos.

Wie Marketplace war auch Prime zunächst eine kühne Wette. Als Bezos im Februar 2005 ankündigte, gegen eine Jahrespauschale jedes Paket innerhalb von zwei Tagen statt der üblichen Woche zuzustellen, schien das vielen Analysten der sichere Weg in die Pleite. „Wir sind immer bereit, missverstanden zu werden“, sagt Vice President Greg Greeley. Inzwischen gilt Prime als das erfolgreichste Kundenbindungsprogramm der Handelsgeschichte.

Schätzungen zufolge gehören über 70 Millionen Amazon-Fans zum Klub. Allein die Nutzungsgebühr spülte im Vorjahr rund sechs Milliarden Dollar in die Kassen, weit mehr, als Händler wie Macy's, Home Depot oder Best Buy online Erlösen. Und da die Premiumnutzer durchschnittlich bis zu achtmal mehr Geld bei Amazon ausgeben, tut der Konzern alles, um das Programm noch attraktiver zu machen.

Dabei ist Amazon längst zum Inhalteproduzenten geworden – weder Google noch den Telekomriesen ist das bisher gelungen. Gut zehn Jahre nach dem Start des Amazon-Videoverleihs mischt der Tech-Konzern nun sogar Hollywood auf.

1800 Kilometer südlich von Seattle schlägt die Stimmung gerade in Ekstase um. Gepäckbänder und Sicherheitsschleusen verwandeln das L. A. Convention Center in eine Flughafenkulisse. Schauspieler und Crew der Amazon-Erfolgsserie „Transparent“ versammeln sich um eine Holzkiste. „Box Meeting“ nennt Produzentin Jill Soloway das morgendliche Einpeitsch-Event. Erst zögernd, dann immer ergriffener springt einer nach dem anderen auf die Kiste, bedankt sich dafür, hier zu sein, verspricht, sein Bestes zu geben. Ein langer Tag bricht an. In zwölf Stunden Arbeit entstehen drei Minuten Material für die vierte Staffel.

Es ist noch nicht lange her, dass Fotografen Bezos auf einer Filmgala baten, doch

## „WIR EXPERIMENTIEREN STÄNDIG, STATT AUF EINE IDEE ZU SETZEN.“



**KRONPRINZ**  
CEO **Jeff Wilke**  
gilt als Bezos'  
bester Mann

bitte aus dem Bild zu gehen. Dieses Jahr saß er genüsslich im Publikum der Oscarverleihung und staubte seine ersten drei Trophäen ab.

Prime-Boss Greeley rechtfertigt den Aufwand: „Meine Aufgabe besteht darin, Prime so wertvoll zu machen, dass jeder mitmachen möchte.“ Amazon Video ist seit 2011 für Prime-Kunden kostenlos. Dass das Unternehmen damit kein Geld zu verdienen braucht, ist die große Gefahr für den Rivalen Netflix, der seinen Aktionären aus eigener Kraft eine Dividende zahlen muss.

Seit Kurzem muss auch der Musikstreamingdienst Spotify mitansehen, wie das Kerngeschäft als Prime-Beigabe (Amazon Music) verschleudert wird. In Deutschland hat sich Bezos jüngst die Audiorechte für die Fußballbundesliga gesichert.

Filme, Musik und Sport – das sind für Amazon erst einmal Verlustgeschäfte, dem Finanzmarkt nicht leicht zu erklären. „Wenn man nur an Quartalsergebnissen gemessen wird, ist es schwer, langfristig zu denken“, formuliert es CEO Wilke diplomatisch. Amazon liebt es förmlich, die Wall Street mit einem hohen Investitionsetat zu nerven. Zwar liefert der Konzern seit sieben Quartalen durchgehend schwarze Zahlen – im Vorjahr einen Gewinn von 2,4 Milliarden Dollar (plus 300 Prozent) –, aber da ginge wohl deutlich mehr. Allerdings lautet noch auf Jahrzehnte das eigentliche Ziel: Wachstum.

Nicht einmal die eigenen Mitarbeiter werden am finanziellen Erfolg gemessen. Der Schwerpunkt des ausgeklügelten Bewertungssystems liegt auf dem Ausbau des Sortiments, der Warenverfügbarkeit und der Versandgeschwindigkeit. Selbst bei Führungskräften hängen von den 141 vereinbarten Zielen nur 3 am erzielten Ertrag.

Neuentwicklungen beginnen, wo sie bei den meisten Unternehmen



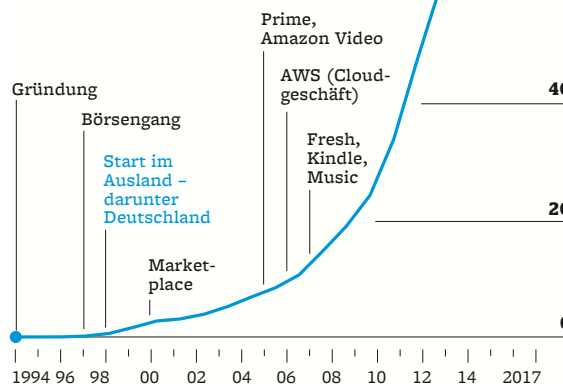
**ARBEITSAM**  
Amazon beschäftigt in Seattle bald 50 000 Menschen

enden: mit einer Pressemitteilung. Zehn bis zwölf davon landen monatlich allein auf Wilkes Schreibtisch. Die Idee ist einfach: Es geht darum, den Kundennutzen präzise zu Papier zu bringen, bevor die Suche nach der Lösung beginnt. Das Schreiben soll der Analyse dienen, Präsentationsakrobatik à la Powerpoint ist ebenso verpönt wie der Griff zum Telefon. Bei Amazon geht alles per E-Mail.

Eine Forschungsabteilung gibt es nicht, Innovationen entstehen häu-

**AMAZONS FELDZUG**

Umsatz (in Mrd. Dollar) und wichtigste Produkte und Dienstleistungen



Quelle: Thomson Reuters Datastream, mm-Recherche

Grafik: mm

fig in Teams, die gerade einmal so groß sind, dass sie von zwei Pizzen satt werden. Jeder Mitarbeiter soll Ideen liefern. Anreiz bildet die Aktienbeteiligung, ohne die bei Amazon niemand reich wird. CEO Wilke verdient bloß 175 000 Dollar im Jahr, Bezos nicht einmal die Hälfte. Doch allein die von Wilke derzeit gehaltenen Anteile sind 60 Millionen Dollar wert, die von Bezos 69 Milliarden Dollar. Und mit jeder neuen Verheißung, die den Kurs befeuert, kommt ein nettes Sümmchen dazu.

Auch deshalb wurde zusätzlich zu Prime der Turbolieferdienst Prime Now geschaffen. Der Startschuss fiel im August 2014. 111 Tage später stellte Amazon in New York erstmals ein Päckchen innerhalb von zwei Stunden zu. Ein weiterer Sargnagel für den stationären Einzelhandel.

Wenn im Prime-Now-Lager der Schichtleiter „One hour!“ ruft, sammeln Mitarbeiter eilig Zahnbürsten, Steaks oder Fernseher aus den Regalen, die ein Bote via E-Bike oder Auto ausliefert. Eine verführerische Unmittelbarkeit, die perfekt zum On-demand-Zeitgeist moderner Großstädter passt.

Ende vergangenen Jahres setzte Amazon noch einen drauf. Am 7. Dezember 2016 nahm ein Kunde im englischen Cambridge einen Amazon-TV-Stick nebst einer Tüte Popcorn in Empfang. Die Bestellung lieferte ihm eine Drohne – innerhalb von 13 Minuten. Science-Fiction? „Nein“, sagt Prime-Boss Greeley. „Das wird Realität.“ Man warte nur auf die amtlichen Genehmigungen.

Immer mehr, immer schneller und immer tiefer in die Wertschöpfungsketten hinein – das ist Amazon. Seit Anfang 2016 ein internes Strategiepapier auftauchte, in dem der Konzern unter dem Codenamen „Dragon Boat“ das Ziel formulierte, „eine globale Lieferkette“ aufzubauen und die Dienstleistungen an seine Handelspartner zu verkaufen, halten die Logistikgrößen FedEx, UPS und DHL die Luft an. Wenn der wichtigste Kunde zum größten Konkurrenten würde, wäre das der Beginn vom eigenen Niedergang.

Amazon kündigte kürzlich an, für 1,5 Milliarden Dollar in Cincinnati einen eigenen Flughafen zu bauen, hat 40 Frachtmaschinen geleast ▶

FOTO: NICK PIRONIO FÜR MANAGER MAGAZIN

und über eine chinesische Broker-Tochter die ersten Seetransporte auf die Reise geschickt. Die eigene Lasterflotte, so der hehre Plan, fährt in Zukunft autonom.

„Die Logistik ist die Grundlage für Prime. Wir werden unsere Kapazitäten weiter ausbauen“, sagt Greeley. Ob diese Wette aufgeht, ist offen.

Erst einmal zeigen sich die Schattenseiten: Im Jahr 2016 stiegen die Logistikausgaben auf über 13 Prozent des Nettoumsatzes, die Personalkosten explodieren. Allein zwischen 2012 und 2016 wuchs die Anzahl der Beschäftigten von 88 400 auf 341 400. Damit schrumpfte trotz immer neuer Umsatzrekorde der Erlös pro Mitarbeiter von 0,69 auf 0,4 Millionen Dollar. Bis 2018 sollen allein in den USA 100 000 neue Stellen entstehen. Auch wenn Cashflow und Eigenkapital rasant steigen, hat Amazon ein Effizienzproblem.

Bis die Roboter des 2012 übernommenen Spezialisten Kiva die Lager weitgehend autark betreiben können, wird Amazon noch 15 Jahre benötigen, schätzt Handelsforscher Hudetz.

Bezos' nächstes Ziel sind die Innenstädte. Vorläufer existieren längst. Inzwischen präsentiert der Onlinegigant seine E-Books, Tablets und Lautsprecher in rund 30 Läden, darunter einer in Oberhausen. 2015 öffnete in Seattle die erste Bücherfiliale. Richtig expandieren will Bezos aber erst, wenn er ein fundamental neues Konzept parat hat.

Mit Go ist ihm das womöglich gelungen. Einkaufen – das lässt sich in Seattle bereits beobachten – geht dort schnell, sehr schnell. Das Handy gezückt, am Scanner registriert, die Waren aus dem Regal genommen und nichts wie raus. Der Einkauf in dem bisher nur für Mitarbeiter zugänglichen Minimarkt im Zentrum dauert im Schnitt bloß 30 Sekunden.

Kameras erfassen jedes Produkt, mit dem die Kunden den Laden verlassen, abgerechnet wird elektronisch. Dahinter stecken vier Jahre Arbeit.

Geduld hat sich als eine von Amazons Stärken erwiesen, es ist zäher und ausdauernder als Konzerne wie Apple, der gestern einen Fernseher entwickeln wollte und heute vielleicht ein Auto.



TEMPOMACHER  
Prime-Boss Greg  
Greeley lebt im  
Sekundentakt

## „LIEFERDROHNEN WERDEN REALITÄT FÜR UNS.“

Der Lieferservice für frische Lebensmittel („Fresh“) wurde sechs Jahre in Seattle getestet, bevor sich das Unternehmen in andere Städte wagte. Noch heute hat Amazon Respekt vor dem teuren Transport verderblicher Ware. Insidern zufolge soll es in Deutschland Anfang Mai endlich losgehen. Zunächst aber, wie üblich, in kleinen Schritten.

**Alexa ist „Star Trek“ nachempfunden**  
Vorneweg geht dabei Ralf Herbrich, ein Hüne im grauen Sakko. Der promovierte Statistiker hat in einem Altbau in Berlin-Mitte ein 50 Mann starkes Forscherteam für das Maschinenlernen aufgebaut. Sein neues Baby: eine Art Fäulnisvorhersage. Drei Jahre arbeitete eines seiner Teams daran, einem Computer beizubringen, die Haltbarkeit von Früchten zu berechnen. Zunächst ging es um Erdbeeren, die zu Hunderten in Petrischalen vor laufender Kamera vergammelten. Mittlerweile soll das System den Frischegrad von zehn

„repräsentativen“ Früchten bestimmen können.

Herbrichs Entwicklung, die auf eine Idee auf einer Mitarbeiterversammlung in Seattle zurückgeht, wird gerade in den USA ausgerollt und soll zunächst in den Lagern des Fresh-Lieferservices zum Einsatz kommen. Es geht darum, Arbeitskräfte zu sparen und – na klar – den Kunden ein „verbessertes Erlebnis“ zu bieten. Denkbar seien etwa frischeabhängige Rabatte oder eine Mindesthaltbarkeitsanzeige. Künftig soll die Maschine sogar den Süße- oder Säuregrad schätzen können.

Das Ziel: die digitalisierte Frucht, von Algorithmen erfasst und von Robotern bearbeitet. Ein System, das sich natürlich auch prima an Dritte verkaufen ließe.

Wer in Amazon vor allem einen Handelskonzern sieht, verkennt, wie vielseitig Bezos' Mischgebilde mittlerweile ist. Der Konzern hält heute auch in Disziplinen mit, in denen Google und Co. lange vorn lagen: bei Robotik und künstlicher Intelligenz (KI). Das jüngste Beispiel dafür: Alexa.

Ursprünglich ging es darum, den Kunden einen barrierefreien Zugang zum Amazon-Kosmos zu bauen. Am Ende wurde Alexa, die auf gesprochene Befehle hört, ein neuer Webzugang, ein Frontalangriff auf Rivalen wie Apple und Google (siehe mm 2/2017). Das Entwicklerteam genießt höchsten Stellenwert. Aus gutem Grund: „Alexa ist ein geniales Trojanisches Pferd“, sagt ein ehemaliger Amazon-Mitarbeiter. „Für Nutzer gibt es kein Links und Rechts mehr, sondern nur noch Amazon. Das ist fast schon erschreckend.“

Die angenehme Frauenstimme liest Bücher vor (Kindle), bestellt neue Spülmaschinentabs (Prime) und spielt Bruce Springsteen (Music Unlimited). Laut einer Studie des US-Dienstleisters NPD steigert der Besitz eines Echo-Tischlautsprechers, Alexas beliebteste Erscheinungsform, den Umsatz von Amazon-Kunden um durchschnittlich 10 Prozent.

Gleichzeitig öffnet – und beherrscht – Alexa den Zugang zu Tausenden „Skills“ genannten Mini-Apps von Drittanbietern. Sprachdienste wie Alexa, da sind sich viele Experten sicher, werden Smartphones und Tablets als dominante Webportale ablösen.

Alexa kann Lampen ausknipsen, Türen öffnen und wird VW- oder Ford-Fahrer bald fragen, ob sie die Route nach Hause oder zur Arbeit nehmen möchten. Demnächst startet der Angriff aufs Büro: Verknüpft mit Microsoft Office soll Alexa zur veritablen Sekretärin reifen. Die KI ist laut Rohit Prasad, Vice President Alexa, dem

omnipräsenten Computer aus „Star Trek“ nachempfunden, Captain Kirks Zugang zur Außenwelt. Bezos ist ein Fan der Serie.

„Alexa hat das Ökosystem von Amazon immens vergrößert“, sagt der E-Commerce-Experte Alexander Graf. Die Zahl der Kunden, die täglich mit einem Bezos-Dienst interagieren, werde dadurch noch schneller steigen.



Wie Amazon aus einem ursprünglich simplen Geschäft – der Bereitstellung von Rechenleistung – neue Produkte entwickelt, zeigt die Cloudsparte Amazon Web Services (AWS). Je mehr das Kerngeschäft wuchs, desto teurer wurde die benötigte Rechenleistung. Also setzte sich Andrew Jassy (49) daran, eigene Serverfarmen aufzubauen. Heute ist er nicht nur AWS-

## CITIZEN BEZOS

Wie der Amazon-Gründer die legendäre „Washington Post“ reanimierte

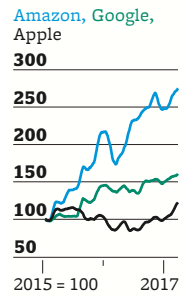
Diese Zeitung ist anders, das wurde mir spätestens an meinem zweiten Tag bewusst. Fred Ryan, der Herausgeber der „Washington Post“, lud an diesem Donnerstag zur Versammlung in die Konferenzetage. Es ging um das vergangene Quartal und die Zukunft. Reporter wurden ausgezeichnet, Kollegen stellten Innovationen wie eine Software für halb automatische Sportberichte vor. Ryan ermutigte die Mitarbeiter, mit neuen Ideen zu ihm zu kommen. Die Stimmung war euphorisch. Leserzahlen, Umsatz, Belegschaft – die Graphen zeigten alle nach oben. Für mich war das ein Erlebnis. In den meisten Verlagen regiert wegen der schmelzenden Printumsätze die Angst; man protestiert schon zufrieden zu, wenn Auflage und Anzeigenenerlöse leicht unter Vorjahr liegen. Experimente? Lieber nicht. Und wenn, dann fehlt oft die Geduld. Statt den Niedergang zu verwalten, hat die „Post“ auf Angriff geschaltet: Die Führung will die „New York Times“ überholen – journalistisch wie ökonomisch. Beim Websitetraffic gelingt das in manchen Monaten bereits, obwohl der Rivale deutlich mehr Redakteure beschäftigt. Als Bezos die „Post“ 2013 für 250 Millionen US-Dollar erwarb, war die Stimmung der Belegschaft am Boden. Die Zeitung, die mit Watergate zur Legende wurde, war von den Vorbesitzern zum Regional-

blatt degradiert worden, mehrere Entlassungsrunden lädierten das Ego. Bezos hat seither über 250 neue Leute eingestellt und eine moderne Zentrale spendiert. Gewinne? Darüber könne man später nachdenken. Der Fokus liegt auf dem Onlineangebot und dem Aufbau einer internationalen Leserschaft. 2017 sind noch mal 60 Neueinstellungen geplant. Die Expansionsstrategie folgt Amazons Prime-Logik: Leser mit geringen Abogebühren locken und das Modell via Skalierung profitabel machen. Die Werbeeinnahmen steigen dank der höheren Reichweite. Seit Bezos gibt es wieder mehr Korrespondenten und investigative Geschichten. Das ist teuer, zahlt aber auf die Marke ein. Donald Trumps Ärger über die Scoops aus der K Street ist Qualitätsbeweis und Ansporn zugleich. Verleger Bezos, der sich übrigens nur selten in der Redaktion blicken lässt, wird von vielen „Post“-Reportern trotz der Erfolge nicht geliebt. Im Gegenteil: Für sie ist es eine Schmach, in Artikeln über Amazon nun darauf hinweisen zu müssen, dass ein Tech-Milliardär ihr Gehalt bezahlt. Aber lieber so bestehen als in Würde sterben. Vor Kurzem teilte Ryan mit, dass die Zeitung wieder Gewinn mache.

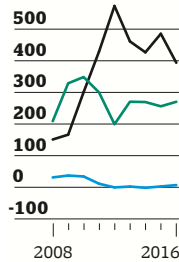
*mm-Redakteur Philipp Alvares de Souza Soares war im Herbst 2016 als Burns-Fellow zwei Monate Teil der „Post“-Redaktion.*

### STAR MIT SCHWÄCHEN

Aktienkurse, indiziert



Gewinn je Mitarbeiter, in Tsd. Dollar



Quelle: Thomson Reuters Datastream, Bloomberg  
Grafik: mm

Chef, sondern neben Bezos und Wilke auch CEO im Gesamtkonzern.

Seit der Gründung 2006 hat der Clouddienst über 59-mal die Preise gesenkt, dem Wettbewerb die Margen zerstört und sich einen Marktanteil von 45 Prozent erobert.

Als Nächstes greift Amazon Microsoft an. Das AWS-Angebot wächst rasant, CTO Werner Vogels und sein Team setzen auch auf Bürosoftware. Jüngste Neuheit ist der Videokonferenzdienst Chime. „Wir sind gut darin, Dinge zu entwickeln, sie zu skalieren, preiswert und zuverlässig anzubieten“, sagt der bullige Niederländer. Für die Konkurrenz muss das wie eine Drohung klingen.

Größer, breiter, allgegenwärtig – niemand soll mehr an Amazon vorbeikommen. Scott Galloway, Marketingprofessor an der New York University, sieht Amazon bereits als erstes Billionen-Dollar-Unternehmen der Geschichte.

Doch der Gigantismus birgt auch Gefahren. Das Wachstum verlangsamte sich, während die Kosten steigen. Die Mitarbeiterzahl in der Zentrale soll sich auf bald 50 000 verdoppeln. Eine enorme Herausforderung für die Start-up-Kultur, fürchtet auch Wilke.

Hinzu kommt: Die Kritik an Bezos' Marktmacht wird lauter. In Deutschland, schätzt Experte Hudetz, dürfte der Konzern bereits die Hälfte des gesamten Onlinehandelsvolumens auf sich ziehen. Washington und Brüssel blicken mit zunehmendem Argwohn auf Bezos' steueroptimierten Multi. Donald Trump, dauergenernt von den Scoops der „Washington Post“ (siehe Kasten links), erklärte Amazon bereits zum „Kartellrechtsproblem“.

Die Historie lehrt, dass nichts und niemand immer weiter wuchs. Jedes Monopol wurde irgendwann zerschlagen. Jede Größe kam zu Fall.

Doch Bezos, nebenbei Weltraumpionier, scheint einstweilen noch für alles eine Lösung zu finden – auch für den US-Präsidenten. „Ich reserviere Donald Trump einen Platz auf der Blue-Origin-Rakete“, verkündete er auf Twitter. Für eine Expresszustellung dürfte er viele Fans finden. **■ Philipp Alvares de Souza Soares/Martin Mehringer**

FOTO: JIM LO SCALZO / DPA / PICTURE-ALLIANCE