

Richard L. Brandt

ein klick



Der Aufstieg von **amazon**
und Jeff Bezos

REDLINE | VERLAG

© des Titels »ein klick« (978-3-86881-487-3)
2013 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Widmung

Dieses Buch widme ich:

Kim und Leila, für alles.

*Al Zuckerman dafür,
dass er ein großartiger Agent ist.*

*Courtney Young dafür,
dass sie eine wunderbare Verlegerin ist.*

*Und dem Gedenken an Lindy Howe,
die stets an mich glaubte.*

1

Ein Click ist nicht genug

Wir wollen das Unternehmen sein, das sich am konsequentesten von allen an den Kunden orientiert und in dem sie alles finden und entdecken, was sie online kaufen möchten.
Firmenleitbild von amazon.com

Am 22. September 1994, zwei Monate vor Gründung von amazon.com und zehn Monate vor Börsengang der Firma, beschloss Jeff Bezos, das Bücherverkaufen zu erlernen. Also machte er einen Kurs, wie man einen Buchladen führt, gesponsert von der American Booksellers Association. Etwa 40 bis 50 angehende Buchhändler, von jungen Existenzgründern bis hin zu Ruheständlerpaaren, die über eine zweite Karriere nachdachten, nahmen an dem viertägigen Kurs im Benson Hotel von Portland teil. Sie wurden in Themen wie Buchhaltung, Kundenservice und Bestandsorganisation eingeführt. Einer der Lehrer war Richard Howorth, dem Square Books in Oxford, Mississippi, gehört.

Howorth ist ein veritabler Servicefanatiker (was zufällig auch die einzige Möglichkeit ist, mit amazon.com sowie den großen Ketten zu konkurrieren). Und warum Service über alles geht, illustriert Howorth gern mit einer recht extrem anmutenden Geschichte:

Eines Tages kam einer seiner Verkäufer zu Howorth ins Büro über dem Laden und erzählte ihm, eine Kundin hätte eine Be-

schwerde. Howorth ging mit ihm nach unten, um herauszufinden, was das Problem war. Die Kundin erzählte ihm aufgebracht, sie hätte ihren Wagen vor dem Geschäft geparkt und Erde von den Topfpflanzen auf dem Ladenbalkon wäre irgendwie auf ihrem Auto gelandet. Howorth bot ihr an, ihren Wagen für sie zu waschen. Sie stiegen beide ein und fuhren zur nächsten Tankstelle mit einer Waschstraße. Die war nur leider wegen Reparaturarbeiten geschlossen. Die Frau wurde noch wütender, weshalb Howorth ihr vorschlug, dass sie zu ihm nach Hause fuhren, wo er sich Eimer, Seife und einen Gartenschlauch schnappte und den Wagen selbst wusch.

Auf der Rückfahrt zum Geschäft war die Stimmung der Kundin schon deutlich besser, ja, sie wurde nachgerade freundlich. Übrigens kam sie am selben Nachmittag wieder und kaufte einen ganzen Stapel Bücher.

Später erzählte Bezos einem der Direktoren der American Booksellers Association, dass ihn diese Geschichte schwer beeindruckt hätte und er entschlossen sei, Kundenservice „zu einem der Eckpfeiler von amazon.com“ zu machen. Für ihn ist Service die mächtigste Waffe im Geschäft. „Wenn unsere Konkurrenten sich weiter auf uns konzentrieren, während wir uns auf die Kunden konzentrieren, kommen wir am Ende sicher gut klar“, sagte er.¹

Und dabei ist Jeffs Vorstellung von Kundenservice eine gänzlich andere als Howorths, dem vor allem der persönliche Kontakt zum Kunden wichtig ist. Im Internethandel findet der Austausch über gefühllose Computer statt. „Ich wette, er hat noch nie einen Kundenwagen gewaschen“, meint Howorth über Bezos, auch wenn man in diesen Worten einen Hauch von Verbitterung erahnen mag.

Tatsächlich scheint sich Bezos' Bekenntnis zum Service auf das Gestalten unglaublicher Websites und verlässliche Lieferterminzusagen zu beschränken. Auf amazon.com ist es schon schwierig, eine Servicetelefonnummer zu finden. Für Bezos hat alles via E-Mail stattzufinden. Amazons Kundenservice begann damit, dass Bezos selbst die E-Mails beantwortete; bis 1999 waren

für diese „Kundenbetreuung“ 500 Mitarbeiter eingestellt worden, die in Bürowürfeln saßen, an Telefone und E-Mail-Konten angeschlossen waren und nichts anderes taten, als Kundenfragen zu beantworten.

Gemeinhin handelt es sich bei diesen Leuten um überqualifizierte, unterbezahlte Leute, die über keinerlei Erfahrung im Buchhandel verfügen. Von Anfang an wurden besonders gern Akademiker eingestellt, weil sie belesen waren und angeblich den Kunden helfen konnten, in der breiten Themenvielfalt die richtigen Bücher zu finden. Sie bekamen zwischen zehn und dreizehn Dollar die Stunde, wurden allerdings mit der Aussicht auf Beförderung und Aktienoptionen geködert.

Natürlich fand nicht jeder in diesem Umfeld sein Nirwana. Richard Howard zum Beispiel hat einen Masterabschluss in Literatur, entschied sich 1998 aber trotzdem, auf der untersten Ebene von Amazons Kundenservice anzufangen, weil er hoffte, auf die redaktionelle Ebene aufzusteigen, wo er Buchrezensionen schreiben konnte. Was er bekam, war ein Hamsterrad mit vier „Kundenservice Ebene 1 E-Mail-Betreuern“ in einem Bürowürfel. Vorarbeiter hörten alle Telefonate mit und beurteilten die Mitarbeiter danach, wie viele Mails sie pro Minute beantworten beziehungsweise wie viele Anrufe sie erledigen konnten.²

Howard dokumentierte seine Erfahrungen und Erlebnisse in einem Artikel mit dem Titel „Wie ich dem Amazon-Kult entkam“ für eine Zeitung in Seattle.

Persönlicher Austausch wurde beinahe als notwendiges Übel angesehen. Howard bekam einen „Bla-bla-Index“: eine Liste von 100 kurzen, unverfänglichen Antworten, die so ungefähr jede Kundenfrage abdeckten und die, seiner Meinung nach, dazu gedacht waren, „eine distanziert-höfliche Beziehung zwischen [Amazon-]Verkäufern und Kunden herzustellen“.

Eines Tages hatte Howard einen Kunden am anderen Ende, der sich für belletristische Literatur über den Amerikanischen Bürgerkrieg interessierte und wissen wollte, wo er eine Ausgabe von James Micheners *Centennial* bekommen könnte. Also schlug Howard ihm stattdessen Gore Vidals *Lincoln* als die bessere Wahl

vor – genau das, was ein beflissener Angestellter in einer Buchhandlung tun würde. Das Telefonat dauerte etwa drei, vier Minuten, wie Howard sagte, und er kassierte dafür Schelte von seinem Vorgesetzten. Nach dreieinhalb Wochen in dem Job wurde er gefeuert, weil er nicht produktiv genug war. Danach nahm er einen festen Job bei Microsoft an.

Was die blauäugigen Servicemitarbeiter mit ihren Visionen von Aktienoptionen bei Einstellung nicht ahnen, ist, dass sie bei Amazon immerfort Überstunden leisten und sich ihre Aktienoptionen auf maximal 100 belaufen, sofern sie drei Jahre lang tadellos arbeiten. Die Besten können ein Dutzend E-Mails pro Minute beantworten. Wer darunter liegt, wird zumeist gefeuert. Die *Washington Post* hat ein Exposé über die Schattenseiten von Amazon verfasst und einen Kundenservicemitarbeiter mit den Worten zitiert: „Wir sollen uns ernsthaft für die Kunden interessieren, aber das in ernsthaft kurzer Zeit.“

Die Kundenservicemitarbeiter mussten außerdem in einem dreiwöchigen Kurs lernen, wie die eingesetzte UNIX-Software funktionierte, und zwar in Bezug auf die Buchbestellungen, die Übermittlung zum Lager, die Ablage und die Versandkoordination bis hin zur optimalen Versandform. Die meisten Fragen der Kunden hingegen waren die, wo das Buch blieb, das sie bestellt hatten.

Aber Bezos wusste, dass er nie den Service eines richtigen Ladens mit richtigen Verkäufern bieten könnte. „Wir werden nie Sofas haben und nie Kaffee anbieten“, sagte er in einem Interview der *Businessweek* im Juni 1997.³ Tatsächlich brillierte Bezos darin, ein großartiges Online-Einkaufserlebnis für Kunden mit minimalem persönlichem Kontakt zu schaffen. Die Website musste so simpel wie möglich sein, schnell und verständlich. Sie sollte eine nicht vorhersehbare Zahl an Büchern zu den günstigsten Preisen anbieten, die rasch geliefert wurden. Das alles musste so perfekt ablaufen, dass die Leute glücklich waren, wenn sie die Website verließen. Was den meisten auch schon genügte. „Wenn wir irgendwann einen Kunden unglücklich machen“, erklärte Bezos später, „dann kommen diese Leute später meistens mit dem

Geständnis: ‚Na ja, eigentlich ist das nicht mir passiert.‘ Gerüchte können eine ziemliche Macht haben.“⁴

Was ganz besonders für das Internet gilt, wo Gerüchte alles sind. Im Internet, sagt Bezos, „ist jeder ein Verleger.“ Die Leute bloggen, mailen und können sehr schnell fies werden. Das Mailen, so Bezos, „besitzt die magische Fähigkeit, dem Menschen seine angeborene Höflichkeit zu nehmen ... Mit dem Feedback, das man da bekommt, wird einem klipp und klar gesagt, wie man seinen Service verbessern soll. Wenn ich in ein Restaurant gehe und schlechtes Essen vorgesetzt kriege, gehe ich einfach – und marschiere nicht in die Küche, pack den Koch beim Schlafittchen und sag ihm: ‚Einer wie Sie sollte echt das Kochen lassen.‘“

Indes kam es durchaus vor, dass sich E-Mails und anderes über das Internet verbreiteten, die Bezos virtuell beim Kragen packten und anbrüllten. Er sah nicht immer verlässlich voraus, was großartiger Service bedeutet. In den Anfangszeiten etwa war es bei Amazon üblich, die Einkaufswagen der Kunden zu leeren, wenn sich 30 Tage nichts getan hatte. Man nahm an, der Kunde wolle die Artikel darin doch nicht mehr kaufen. Was sich als Irrtum herausstellte. Ein Kunde schickte eine böse E-Mail, er hätte Stunden gebraucht, seinen Online-Einkaufswagen mit den Artikeln zu füllen, die er brauchte, und eines Tages fand er ihn ohne jede Vorwarnung geleert vor. Diesen Usus nannte der Kunde schlicht dämlich. Die Programmierer nahmen sich die alten Daten wieder vor und holten ihm seine ausgesuchten Artikel zurück. Und sie schafften die automatische Löschung nach 30 Tagen ab. „Wahrscheinlich war es eine blöde Firmenpolitik“, gestand Bezos später in einem Vortrag.

Natürlich kam es manchmal auch vor, dass die Firma ihre Versprechen nicht halten konnte. Anfangs passierte es mehrmals, dass überforderte Mitarbeiter nicht in der Lage waren, zugesagte Liefertermine einzuhalten. Zum Ausgleich wurden jedem Kunden, der sich beschwerte, die Versandkosten erstattet.

Mit Amazons Wachstum nahm Bezos' Streben, das Beste für den Kunden zu tun, ein wenig ab. Dafür kassierte er mächtige Kundenselbste und musste einlenken. 1998 entdeckten Reporter,

dass Amazon angefangen hatte, 10.000 Dollar von Verlagen zu fordern, die ihre Titel auf der Website in der Rubrik „Neuheiten“ oder „Top-Empfehlungen“ bei Amazon sehen wollten, mitsamt redaktioneller Bewerbung, Autorenprofil oder Interview.

Bezos soll seinen Mitarbeitern gesagt haben, es wäre okay, solche Vorzugsplätze an die Meistbietenden zu geben. „Wenn Verlag X uns einen besseren Deal [für einen neuen Titel] als Verlag Y anbietet“, sagte Bezos, „und wir absehen können, dass der Kunde beide Bücher gleich gern kaufen wird, es aber nur noch eine Lücke für die Platzierung gibt, nehmen wir das Buch, das uns mehr Geld bringt.“⁵

Was ist schon dabei? Schließlich versilbern die Buchhandlungen seit Langem ihre prominentesten Plätze für Neuerscheinungen. Doch dies hier war Amazon, die Firma, in der Bezos prahlte: „Gut möglich, dass wir das kundenbesessenste Unternehmen auf dem ganzen Planeten sind.“ Dies war das Unternehmen, bei dem angeblich immer der Kunde an erster Stelle stand, das jedem Kunden die Titel anbot, die am besten zu ihm passten. Wer bestimmt, dass der Kunde „beide Bücher gleich gern kaufen wird“, wenn zu entscheiden ist, ob man jenes nimmt, das der Firma zusätzliches Geld bringt, oder das andere? Hier begibt man sich auf einen glitschigen Steilhang.

Als die Praxis publik wurde und die Kunden Amazon mit einer E-Mail-Beschwerdensalve bombardierten, beschloss Bezos, dass absolute Offenheit die beste Politik sei. Amazon begann, neben den prominent platzierten Büchern Hinweise anzubringen, sofern der Verlag für die Hervorhebung bezahlt hatte. Bei Bekanntgabe der Entscheidung betonte Bezos besonders, dass Amazon hiermit allein unter allen Buchhändlern sei. Außerdem versprach er, alle Bücher zu erstatten, die Kunden aufgrund dieser Empfehlungen gekauft hatten und nicht mochten.

Ebenfalls 1999 begannen die Kunden zu begreifen, wie viele Informationen Amazon über ihre Buchkäufe, ihren Geschmack und ihre Vorlieben sammelte. Das kam ans Licht, nachdem Amazon einen kleinen Online-Dienst namens PlanetAll gekauft hatte, mit dem man Buchkäufe den Postleitzahlen und E-Mail-Adressen

der Käufer zuordnen konnte. Die Informationen nutzte Amazon, um Leuten Bücher zu empfehlen, von denen der Service ermittelt hatte, dass sie einen ähnlichen Geschmack oder ähnliche Interessen haben. Auch hier musste Bezos teils zurückrudern und Kunden die Option anbieten, aus dem Programm auszusteigen. Heute scheint es keinen mehr zu stören – oder niemand scheint darüber nachzudenken –, dass Amazon uns Bücher basierend auf Daten von anderen empfiehlt, denen sie einen „ähnlichen Geschmack“ unterstellen. Der öffentliche Diskurs konzentriert sich auf Google und Facebook, obgleich diese Firmen die Privatsphäre ihrer Kunden wohl kaum gröber verletzen als Amazon.

Von Anfang an war es Bezos überaus wichtig, den Leuten zu vermitteln, dass er als Verkäufer ins Internet gehöre, also musste er sie beeindrucken. Beispielsweise verschickte er Hardcover-Ausgaben zum Taschenbuchpreis, wenn das bestellte Taschenbuch nicht am Lager war. Außerdem lancierte er zwei Jahre nach Gründung eine Abteilung für „Waisenbücher“, in der nach eingestellten Auflagen geforscht werden konnte. Die Kunden staunten, dass sich solche Bücher bei Amazon, aber nirgends sonst fanden.

Bezos möchte die Technik für einen optimalen Kundenservice nutzen. Diese Philosophie gipfelte in dem wohl berühmtesten – und verschriensten – Software-Patent „1-Click®.“

Die 1-Click-Software wurde hauptsächlich von dem Programmierer Peri Hartman geschrieben, der 1997 zu Amazon kam. Hartmans Auftrag lautete, eine Software zu erarbeiten, die als Schnittstelle zum Kunden diente, einschließlich des Bestellsystems, über das Bücher gekauft wurden.

Er erinnert sich noch, dass er eines Tages mit Bezos und Shel Kaphan, dem Leiter der Softwareabteilung, beim Mittagessen saß und Bezos ihnen sagte: „Wir brauchen etwas, um das Bestellsystem reibungslos zu machen. Für die Kunden muss der Bestellvorgang so mühelos wie irgend möglich sein. Ideal wäre, wenn sie einen Artikel anklicken – und schon ist alles erledigt.“

Eine simple Idee zur Vereinfachung, die Hartman wörtlich nahm. Er machte sich daran, ein Programm zu entwerfen, das Bestellungen mit nur einem einzigen Klick zuließ. (Sein Name stand

ganz oben auf dem Patentantrag, aus dem das Patent US5960411 wurde.) Die Beschreibung klingt recht unspektakulär, „Methode und System zur Warenbestellung über ein Kommunikationsnetzwerk“. Ein wenig schlauer wurde man da schon bei der Überschrift eines beigefügten Ablaufdiagramms: „Einstufige Bestellfunktion“.

Eigentlich war es eine simple Idee. Die 19-seitige Patentanmeldung besteht hauptsächlich aus Ablaufdiagrammen, welche die Schrittfolgen illustrieren, mit denen der Käufer eine Bestellung mit einem einzigen Click aufgibt: Käuferidentität und Zahlungsart werden bei Erstbestellung aufgenommen und im System gespeichert, und wenn der Käufer das nächste Mal ein Buch sucht, erscheint der 1-Click-Link auf der Einkaufswagenseite.

Klingt nicht gerade nach Raketenforschung? Ja, das dachten Amazons Konkurrenten auch. Viele Leute in der Technikbranche hassen solche vagen Patente, auch bekannt als „Patent-Trolle“, die im Grunde einen Vorgang beschreiben, der, nun ja, offensichtlich ist – in diesem Fall die Reduktion der nötigen Klicks für eine Bestellung auf einen.

Doch genau diese Detailverliebtheit ist es, die amazon.com zum Erfolg verhalf. Jeff Bezos tut, was er kann, um die Benutzung von amazon.com zu vereinfachen. Das Geniale daran ist, dass er als Erster auf die Idee kam. Er wusste, dass alles, was online passiert, simpel sein musste, denn die komplizierten Computer, Programme und Internettechnologien überforderten die Nutzer zusehends. Ein paar Jahre später übernahmen Larry Page und Sergey Brin dasselbe Prinzip, als sie Google schufen. Aber die wenigsten Konkurrenten waren klug genug, dieser Regel zu folgen. Bis heute muten die meisten Websites wie ein Morast aus Text, Grafiken, Videos, grellen Werbebannern und einem Wirrwarr aus Links an. Zwar kann amazon.com nicht mit der Schlichtheit der kargen Google-Seite mithalten, aber die Website ist gut gestaltet und das Navigieren einfach.

„Ihm ging es vor allem darum, kundenfreundlich zu sein“, erinnert sich Hartman. „Das Hauptaugenmerk sollte dem Kunden gelten, nicht der Website. Es ist ziemlich offensichtlich, dass

eine schlichte Website leichter zu benutzen ist als eine mit einem Haufen verrückter Extras. In dem Punkt war er wie besessen.“

Sein Ziel war nicht bloß, die Suche nach Büchern leicht zu machen; sie sollte auch Vergnügen bereiten. „Die Leute kaufen Bücher nicht nur, weil sie Bücher brauchen“, sagte er. „Das trifft auf andere Produkte zu, zum Beispiel auf Medikamente. Keiner hat Spaß dabei, an einem Verkaufstresen nach Hämorrhoidensalben herumzustöbern. In Buchläden hingegen verbringen die Leute gern Stunden, also muss auch der Online-Einkauf Spaß machen und einladend sein.“⁶

Es war gar nicht nötig, Kaffee auszugeben, um die Kunden für amazon.com zu gewinnen. In den späten 90er-Jahren bot das Webdesign reichlich Spielraum für Verbesserungen. Entsprechend war jedes noch so winzige Detail wie eine Extra-Sauerstoffflasche auf einer Mount-Everest-Besteigung. „Um neunmal größer zu sein als der nächstgrößte Konkurrent“, erklärte Jeff 1998 in einem Interview mit der *Washington Post*, „muss man tatsächlich nur 10 Prozent besser sein.“⁷ Drei Jahre nach der Eröffnung sagte er, die Mehrheit seiner Kunden sei nicht durch Werbung auf seine Website aufmerksam geworden, sondern durch Mundpropaganda.

Bis heute ist Bezos geradezu fanatisch darauf bedacht, die Nutzerfreundlichkeit von amazon.com zu steigern, und sei es nur um minimale Prozentpunkte. Oft sind es simple Dinge wie die 1-Click-Bestellung oder später der Ein-Klick-Link, mit dem die Bestellung als Geschenk markiert und verpackt wird. Bezos wäscht keinem Kunden den Wagen (um sich solch einen Einzelservice leisten zu können, sind es schlicht zu viele Kunden), aber er führt mit Freuden neue Methoden ein, sofern sie allen Kunden helfen. Als eine ältere Dame eine E-Mail schickte, um mitzuteilen, dass sie gern auf dieser Website Bücher bestelle, allerdings immer warten müsse, bis ihr Neffe vorbeikommt, weil sie mit dem Navigieren auf den Verpackungslink überfordert sei, ließ Bezos diesen Ablauf umgestalten.⁸

Solcherlei Kundenservices stoßen häufig auf Widerstände. Als die Website eröffnete, erlaubte sie Kunden, Buchrezensionen

auf die Seite zu stellen, positive wie negative. Alle Welt hielt Bezos für wahnsinnig, weil er negative Rezensionen zuließ, denn die helfen nicht unbedingt, Bücher zu verkaufen, zumindest nicht kurzfristig. Aber dass sowohl schlechte als auch gute Buchbesprechungen zugelassen waren, vermittelte den Kunden das Gefühl, Amazon würde sie auf die Bücher hinweisen, die sie nicht enttäuschten – jedenfalls bis zu einem gewissen Grade. Natürlich stellten auch Freunde und Verwandte von Autoren Rezensionen auf die Website, um den Verkauf anzukurbeln. Negative Rezensionen sind gewöhnlich echt, es sei denn, sie wurden von einem Autor mit einem Konkurrenztitel gepostet.

Sehr früh schon begann Bezos, Bestsellerlisten bei Amazon zu veröffentlichen. Seit 1998 können Kunden sehen, wo Bücher auf den über 2000 unterschiedlichen Listen rangieren. Eine von Bezos' Lieblingsgeschichten ist die von Alfred Lansings Buch *Endurance*.⁹ Hierbei handelt es sich um die authentische Abenteuergeschichte über den Polarforscher Ernest Shackleton, dessen Schiff an einer Eisscholle zerschellte. Er und seine 28 Männer überlebten die sechsmonatige Wanderung aus der Antarktis. Das Buch wurde erstmals 1956 veröffentlicht. 1998 landete es auf dem ersten Platz der 100 meistverkauften Bücher bei Amazon. Und seine Beliebtheit, wie Bezos sagt, „wurde von diesen Kundenrezensionen genährt“. (Heute wird immer noch eine Taschenbuchausgabe bei Amazon verkauft, die unter den 2000 meistverkauften Büchern der Website geführt wird und als Nummer eins unter den historischen Büchern über die Polarregionen sowie über die Antarktis.)

Und natürlich sind die Rabatte ein wesentlicher Erfolgsgarant des Unternehmens. Schon 1998 hatte Amazon Rabatte auf 400 000 Bestseller eingeräumt und seine Kundenbasis auf 3,1 Millionen Nutzer ausgeweitet. Aber Bezos setzt nicht allein auf Rabatte, um Kunden anzulocken. Indem er Daten sammelt, welche Bücher die Kunden kaufen, und sie mit den Büchern anderer Kunden vergleicht, die einen ähnlichen Büchergeschmack beweisen, können Amazon-Computer Bücher empfehlen, auf welche die Kunden vielleicht nicht gestoßen wären.

Bezos ist überzeugt, dass er die Technologie weiter verbessern und so die Empfehlungen in den besten Buchhandlungen ausstechen kann. 1998 beschrieb er es in einer Rede als eine sich stetig steigernde Technik:

„Wir denken, dass wir verbesserte Technik wie das Filtern von gleichgesinnten Meinungen und anderes nutzen können, um diesen Entdeckungsprozess zu verbessern. Heute hat man eine 1:1000-Chance, dass man in eine Buchhandlung geht und über etwas stolpert, das einen umhaut. Wir wollen Technik einsetzen, die jeden als Individuum kennenlernt und diese Chance auf 1:300 erhöht. Von da aus arbeiten wir auf 1:100 hin und in ein paar Jahren wollen wir bei einer 1:50-Chance sein – und so weiter. Das wird ein riesiger Zugewinn für die Leute. Für große Unternehmer gab es noch nie zuvor die Möglichkeit, ihre Kunden wirklich zu verstehen, jeden Einzelnen von ihnen. Der E-Commerce gibt sie uns.“¹⁰

Ein weiteres Extra, das im Oktober 2001 eingeführt wurde, ist der „Blick ins Buch“. Nicht allen Verlagen oder Autoren behagt die Vorstellung, dass Teile ihrer Bücher bereits vor dem Kauf gelesen werden. Und um dieses Unbehagen noch zu toppen, folgte zwei Jahre später die Option „Im Buch suchen“, die es den Leuten erlaubte, nur solche Themen auszuwählen, die sie interessierten – ohne einen Cent zu bezahlen. Dies mag ein prima Rechercheinstrument für Studenten sein, doch bringt es weder den Verlagen noch amazon.com Umsätze. Sehr wohl aber sichert es Amazon Sympathien und lockt die Leute auf die Website. Und manche von ihnen kaufen am Ende dieses oder andere Bücher.

Das 1-Click-Patent jedoch löste die heftigsten Kontroversen aus, die sich seit über einem Jahrzehnt hinziehen. Mit dem Patent nämlich ist es jedem, der online verkaufen will, untersagt, eine Ein-Klick-Bestelloption einzurichten, es sei denn, er möchte Lizenzgebühren an Amazon zahlen. Das Patent wurde vage genug gefasst, um Konkurrenten nicht bloß von einer Nachahmung des Codes abzuhalten, sondern gleich von Einzelklick-Bestellungen insgesamt, egal wie sie die gestalten. Es gibt schlichtweg zu weni-

ge Varianten für solch ein Verfahren, als dass nicht jede von ihnen unter den Patentschutz fiel.

Man stelle es sich ungefähr so vor, als würde jemand ein Patent auf ein Plastikspielzeug anmelden, mit dem es sämtlichen Konkurrenten untersagt ist, „eine sich im Flug drehende Wurf-scheibe mit gebogenem Rand“ auf den Markt zu bringen. Sogar der Erfinder des Frisbee, Walter Frederick Morrison, verbesserte die Frisbee-Pastetenformen, die zuerst benutzt wurden, indem er eine spezifische Form für den gebogenen Rand beschrieb. Diese Variante, der „Morrison Slope“, verbesserte die Distanz und Zielgenauigkeit der Wurfscheibe. Morrison konnte trotz der zahlreichen Konkurrenten immer noch etwa eine Million Dollar an Tantiemen mit seinem Entwurf verdienen.

Das 1-Click-Patent wurde im September 1999 vom United States Patent and Trademark Office bestätigt und sorgte für einigen Verdruss unter allen, die gerade Einzelhandelsseiten im Internet einrichteten, wie auch unter den Verfechtern einer Patentreform. Sinn und Zweck von Patenten ist der Schutz von Erfindungen, die „nicht naheliegend“ sind. Womit sich die Frage stellt, wie viel Genie nötig ist, um auf die Idee zu kommen, einen Bestellvorgang auf einen Klick zu reduzieren. Juristen begannen, von einem „offenkundigen“ Patent zu sprechen. Ein Artikel in einer juristischen Fachzeitschrift beschrieb es als „wohl eines der unvergesslichen Beispiele für unoriginelle Software-Patente“.¹¹ Der Sachbuchautor und Open-Source-Befürworter Tim O'Reilly schrieb, dieses Patent sei „ein weiteres Beispiel für den völlig aus den Fugen geratenen Schutz geistigen Eigentums“. In einem offenen Brief an Bezos, den er online veröffentlichte, führte er an, das Patent „hält nicht einmal den rudimentärsten Prüfungen auf Neuheit und Originalität stand“ und würde die Kreativität im Internet ersticken. Er startete eine Petition, mit der Bezos aufgefordert werden sollte, das Patent zurückzugeben.

Der zähe, erbitterte Rechtsstreit zog sich bis 2009 hin. In der Zwischenzeit versuchte Barnes & Noble, das Patent zu umgehen. Amazon gehörte 1-Click? Nun, B&N beschloss, dass zwei Klicks fast so gut seien wie einer. Im Mai 1998 führten sie ihr eigenes

Schnellverfahren für Bestellungen ein, nannten es „Express Lane“ und versahen es mit einem zweiten Klick. Nachdem die Kunden auf „Express-Bestellung“ geklickt hatten, erschien ein zweiter Button, der sie bat, ihren Einkauf zu bestätigen.

Jeff Bezos fand das nicht witzig – und ließ sich schon gar nicht von der Taktik überzeugen. Drei Monate nach der Patenterteilung verklagte er B&N wegen Patentrechtsverletzung. „Wir haben Tausende von Stunden in die Entwicklung unserer 1-Click-Bestellung investiert“, sagte er in einer Pressemitteilung, „und es gibt das Patentrecht in diesem Land, weil die Leute motiviert werden sollen, solche Risiken und Investitionen für Kunden auf sich zu nehmen.“

Barnes & Noble feuerte mit einer eigenen Pressemitteilung zurück, die Klage „ist ein verzweifelter Versuch, unseren wachsenden Marktanteil [im Online-Buchhandel] einzudämmen“. Es wurde nicht näher erläutert, wie schnell dieser Marktanteil wuchs. (2010 geht es Barnes & Noble schlecht, während amazon.com stark wie eh und je ist.)

Die Free Software Foundation, eine Interessengruppe, die sich für Open-Source-Software einsetzt und vehement gegen Softwarepatente ist, reagierte auf Amazons Klage gegen Barnes & Noble mit einem Boykottaufruf gegen amazon.com. Was auch nicht funktionierte.

Im Dezember 1999 bestätigte ein Bezirksgericht in Washington State Amazons Patent und erließ eine einstweilige Verfügung, die Barnes & Noble untersagte, ihre „Express Lane“ weiter zu betreiben. Das Berufungsverfahren zog sich über mehrere Jahre hin. Schließlich einigte Barnes & Noble sich 2002 mit amazon.com. Die Bedingungen wurden nie öffentlich, aber Barnes & Noble konnte endlich seine Expressbestellungen auf der Website aktivieren.

Apple Computer wählten den einfacheren Weg. Sie schlossen 2000 einen Patentreferenzvertrag mit amazon.com und übernahmen die 1-Click-Bestellung für ihren iTunes-Store.

Komischerweise wettet nun Bezos selbst gegen lächerliche Patente. Zusammen mit O'Reilly ist er nach Washington, D.C., ge-

reist, um sich für strengere Patentregeln einzusetzen. Die beiden Männer gründeten sogar zusammen eine Bostoner Firma namens BountyQuest, die Belohnungen für Nachweise von „Stand der Technik“ oder Dokumenten anbietet, die beweisen, dass jemand anders die Idee für ein eingereichtes Patent schon früher hatte. Eines der Patente, auf die sie solch eine Belohnung ausschrieben, war das 1-Click-Patent. Auch das gehört zum Rätsel um Jeff Bezos: Mäßigung predigen, aber wenn man mit etwas davonkommt, das den Kundendienst und die Wettbewerbsposition des Unternehmens verbessert, wird es getan, ganz gleich wer sich beschweren mag. (Selbstverständlich heißt es bei BountyQuest, ihre Nachforschungen könnten auch zum Nachweis der Rechtsgültigkeit von Patenten genutzt werden, sofern kein Einwand gefunden wurde.) BountyQuest zahlte drei „Stand der Technik“-Eingaben gegen das 1-Click-Patent, aber keine von ihnen konnte das Amazon-Patent ins Wanken bringen. BountyQuest machte später dicht, ohne nennenswerte Erfolge verzeichnet zu haben.

Die größte Herausforderung kam Jahre nach der BountyQuest-Schließung in Gestalt des neuseeländischen Schauspielers Peter Calveley. (Er war einer der Schauspieler, deren Bewegungen gefilmt wurden, um sie dann als Grundlage für animierte Figuren in den *Herr der Ringe*-Filmen zu verwenden.) Nur zum Spaß entschloss Calveley sich, nach Vorläufern des 1-Click-Verfahrens zu suchen. Und er wurde bei einer erloschenen E-Commerce-Firma namens Digicash fündig. Anhand dieser Information beantragte das Patentamt im Mai 2006 eine Neuprüfung des 1-Click-Patents.

Auch dieser Versuch scheiterte. Im März 2010 wurde das 1-Click-Patent endgültig bestätigt – oder zumindest bis zu seinem Ablauf. Ein wahrer Glücksfall für Bezos. Patente werden oft annulliert, wenn sie zu naheliegend oder zu vage erscheinen. Diesmal nicht. Vielleicht hängt es von dem jeweiligen Sachbearbeiter im Patentamt ab, der die Prüfung vornimmt. Jedenfalls behaupten manche Leute, es wäre reine Glückssache, dass dieses Patent nicht gekippt wurde.

Und Bezos versucht sein Glück weiter mit neueren und kühneren Ideen. 1-Click ist anscheinend ein Schritt, kein Endpunkt.

Im Juni 2008 meldete amazon.com ein neues Patent für ein Verfahren für Bestellungen via Bewegungserkennung ähnlich Microsoft Kinect an. Längst war zu erahnen, dass Computer und andere Apparate bald Nutzerbewegungen verfolgen könnten, und das neue Amazon-Patent trägt die Überschrift: „Bewegungserkennung als Eingabemechanismus“. Schluss mit Keyboard und Maus; bald gibt man eine Online-Bestellung auf, indem man einfach mit dem Kopf zum Computer, Kindle oder Handy nickt. Witzbolde in der Branche haben es das „1-Nod-Patent“ getauft.

Natürlich ist das noch nicht alles. Vielleicht können wir bald Finger in die Höhe halten, um die Artikelanzahl anzugeben, oder bestimmte Bewegungen als Passwörter hinterlegen. Die Patent-Bewerbung nennt ein Beispiel: „Der Nutzer könnte als Passwort dreimaliges Kopfnicken, gefolgt von einem Lächeln und zweifachem Augenbrauenhochziehen festlegen.“

Dieses Patent führt Bezos selbst als den alleinigen Erfinder auf. Und wieder einmal veranschaulicht es die beiden wichtigsten Grundregeln eines Unternehmers. Der Kunde steht immer an erster Stelle, selbst wenn bestimmte Entscheidungen den Anschein erwecken, sie würden den Umsatz schmälern. Langfristig bringt eine solche Strategie Gewinn. Und damit sie erfolgreich ist, muss man an die Zukunft denken, nicht an die Gegenwart – auch wenn besagte Zukunft noch Jahre entfernt sein mag. Allein an die Idee zu denken kann die Zukunft schneller eintreten lassen. Die Konkurrenten mögen einen dafür hassen, aber die Kunden werden begeistert sein – oder wenigstens etwas zu lachen haben.

Amazon wird ewig innovativ bleiben und neue Patente anmelden. Im Dezember 2010 sickerten Gerüchte über ein neues Patent durch, ein System, mit dem Leute, die über Amazon Geschenke bekommen, diese zurückgeben können, ehe sie überhaupt in der Post sind. Das Patent sieht für den Fall, dass Tante Mildred die Angewohnheit hat, Dinge zu schenken, die keiner will, eine Website-Option vor: „Alle Geschenke von Tante Mildred umtauschen“. (Ja, im Patent wird der Name der vermutlich fiktiven Verwandten genannt.) Der Empfänger soll nachverfolgen können, wann ihm die wohlmeinende Verwandte ein Geschenk bestellt, und es in ein